

## **Ideenmanagement in WfbM - Grundlage für die Erschließung zukünftiger Betätigungsfelder**

### **Warum Ideenmanagement in Werkstätten und was kann es nachweisbar und vor allem auch meßbar Gutes bewirken ?**

Wir alle wissen, Werkstätten müssen heute so gut aber auch so kostengünstig wie möglich behinderten Menschen den Zugang und die Teilhabe an Arbeit gewährleisten.

Dabei müssen sie für ihre Produkte und Dienstleistungen, - wie Wirtschaftsunternehmen auch - marktorientierte, rechenbare Arbeitsergebnisse anstreben und in ihren jährlichen Geschäftsberichten plausibles Handeln nachweisen.

Gleichzeitig unterscheiden sich die Werkstätten aber in wesentlichen Elementen von Unternehmen des allgemeinen, ertragsorientierten Wirtschaftslebens:

1. Werkstätten können aus dem Rechtsanspruch der behinderten Menschen auf eine Beschäftigung heraus, Mitarbeiter nicht einfach entlassen, auch wenn die Umsätze konjunkturbedingt zurückgehen oder steigende Materialkosten nicht einfach auf die Preise der Leistungen der Werkstätten umgelegt werden können..

2. Outsourcing ganzer Betriebsteile in Niedriglohnländer, Personalabbau über Vorruhestandsregelungen oder betriebsbedingte Entlassungen als Folge der zunehmenden Globalisierung sind unternehmerische Reaktionsmöglichkeiten, die den Trägern von Werkstätten nicht zur Verfügung stehen.

Im Gegenteil:

Werkstätten müssen für ihre beschäftigten Behinderten ein möglichst breites Angebot an Berufsausbildung und Arbeitsplätzen bereithalten, bei gleichzeitiger Bereitstellung von qualifiziertem Personal und begleitenden sozialen Diensten.

Das alles muß vor dem Hintergrund der Einschränkungen und Vorgaben seitens der Leistungsträger und vor allem bei chronisch angespannter Finanzsituation der öffentlichen Haushalte passieren.

Von der zukünftig ansteigenden Zahl der Anspruchsberechtigten ganz zu schweigen.

Ein Dilemma also, dem man wirksam begegnen muß, wenn man diese strukturellen und ökonomischen Herausforderungen, vor denen die Werkstätten heute stehen, langfristig bewältigen will.

***Fragen Sie sich einmal selbst:***

„Welche Handlungsoptionen und Managementinstrumente stehen Ihnen als Verantwortlichen von Werkstätten innerhalb Ihres Handlungsspielraumes überhaupt zur Verfügung, um diesem Dilemma aktiv zu begegnen?“

Wirkt ein ständiges Reagieren auf Rechtsvorschriften und Strukturvorgaben der Leistungsträger nicht eher hemmend auf einen individuellen Gestaltungswillen?

Haben Sie selbst eigentlich noch Zeit für aktive Zukunftsgestaltung, für Unternehmensstrategie geschweige denn Zeit für Visionen.

### **‘Denk’ ich an meine Firma in der Nacht, so bin ich um den Schlaf gebracht’**

Dies war genau mein Motto in den ersten Jahren meiner fast 20-jährigen Konzerntätigkeit. Ich selbst hatte anfangs viel zu wenig Zeit für Strategie und Visionen in meinem damaligen Geschäftsbereich der Bauchemie. Marketing Mission, Corporate Mission, Corporate Image, alles ziemlich weit entfernt von meiner eigenen Realität im Tagesgeschäft:

Mein Tag war regelmäßig angefüllt mit taktischen und operationalen Aktivitäten zur Bewältigung meiner Aufgaben, zum Erreichen der mir gesteckten Ziele.

Keine Zeit für Visionen !!!

Bis mein britischer Mentor mich einmal zur Seite nahm und folgendes zu mir sagte:

*„Es ist nicht die materielle Knappheit oder ein fehlender Leistungswille, es ist die Unfähigkeit zu träumen, die die wirkliche Armut des heutigen Menschen ausmacht. Aber Manager und Führungskräfte, die nicht träumen können verspielen die Zukunft ihres Unternehmens. Darum müssen wir lernen, die Zukunft neu zu erfinden, denn Phantasie ist oft wichtiger als Fachwissen“*

Aber zurück zur Zukunft der Werkstätten:

Gesucht werden also Lösungswege aus diesem Dilemma, die geeignet sind die Eigenverantwortlichkeit der Werkstätten zu fördern und neue Handlungsspielräume zu eröffnen, ohne dabei die Leistungen für die Behinderten einzuschränken und eine angemessene Lohnzahlung zu gefährden.

Vor allem sind Instrumente gefordert, die wenig, am besten gar nichts kosten und die Verbesserungspotentiale mit Wirkung auf die Betriebsergebnisse sicher erkennen und schnell ausnutzen.

Instrumente, die dazu beitragen, Kosten zu reduzieren und helfen Monostrukturierungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten wirksam abzubauen. Kurzum, Instrumente, die es Ihnen ermöglichen, Ihre Ressourcen, welcher Art auch immer, besser und effizienter einzusetzen.

Darüber hinaus werden auch die Werkstätten im Zuge der fortschreitenden Globalisierung spüren, daß die Produkte und Dienstleistungen Ihrer Werkstätten immer stärker den Prämissen der allgemeinen Konjunktur- und Marktentwicklung unterliegen.

Sich permanent verändernde Marktbedingungen werden auch hier zwangsläufig zu einer ertrags- aber auch zu einer wettbewerbsorientierten Ausrichtung der Werkstätten, zumindest auf regionalen wenn nicht auch auf nationalen Märkten, führen müssen.

Das bedeutet für die Werkstätten folgerichtig aber auch die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Überprüfung ihrer aktuellen Angebote hinsichtlich ihrer Marktkonformität und ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Damit verbunden ist aber auch die Notwendigkeit zur Sichtung und Erschließung zusätzlicher Märkte für die jeweiligen Leistungsspektren der Werkstätten.

Aber von besonderer Bedeutung ist vor allem Ihr eigenes unternehmerisches Streben zur kontinuierlichen Entwicklung ergänzender und neuer Leistungsangebote, die kompatibel zu den Fähigkeiten der einzelnen Werkstätten sind.

Es ist eine Binsenweisheit:

Nur mit neuen und verbesserten Produkten und Dienstleistungen lassen sich auch neue Betätigungsfelder aufbauen. Dabei wollen Bedürfnisse von Kunden auch geweckt und nicht nur profan gedeckt werden. Auf diese Weise der Marktbearbeitung werden neue Zielgruppen mit neuen Absatzchancen auf alternativen Absatzkanälen erschlossen. (Dazu später ein Beispiel)

Sie werden sich jetzt, wie jeder Manager eines Unternehmens auch, die Frage stellen:

„Was können das für zusätzliche Betätigungsfelder im einzelnen sein und wie lassen sich die dazugehörigen Märkte und Zielgruppen aufspüren und bearbeiten? Wo verstecken sich denn die besonders wichtigen Verbesserungspotentiale in meinem Betrieb in meiner Werkstatt?

Daß diese Fragenkomplexe nur in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern eines Unternehmens beantwortet werden können, ist mittlerweile zur selbstverständlichen Unternehmenskultur in vielen Wirtschaftsunternehmen geworden und ist Hauptaufgabe des sog. Bereiches Ideenmanagement:

In der internationalen Praxis ist das Ideenmanagement mittlerweile integraler Bestandteil der Gesamtstrategie zur Sicherung der Unternehmenszukunft und Instrument moderner Unternehmens- und Mitarbeiterführung geworden.

Für diejenigen unter Ihnen die bisher nur intuitiv gewußt haben was Ideenmanagement bedeutet, hier noch einmal in aller Kürze was IM genau leistet:

**Ideenmanagement**

Das Aktivieren und Einbeziehen von Mitarbeitern in betriebliche Verbesserungs-, Lern- und Innovationsprozesse erfordert ein systematisches, zielgerichtetes und bewußtes Management dieser Prozesse: eben das Ideenmanagement.

Das 'Betriebliche Vorschlagswesen' BVW und der 'Kontinuierliche Verbesserungsprozeß' KVP sind dabei die beiden organisatorischen Ausformungen des Ideenmanagement

### **Betriebliches Vorschlagswesen BVW:**

Dabei versteht sich das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) vor allem als 'Auffangbecken' für Ideen, die einzelnen Mitarbeitern (oder informellen Gruppen) mehr oder weniger spontan einfallen. Egal ob im Betrieb, zuhause oder im Freibad.

Das BVW regelt, wie diese Ideen als Vorschläge in das Unternehmen eingebracht werden, wie sie im Rahmen der betrieblichen Abläufe weiterbehandelt, wie sie bewertet und wie vergütet werden sollen.

### **Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß KVP:**

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) hat dagegen die Managementaufgabe, die großen und selteneren Innovationsschritte durch fortwährende Verbesserungen in kleinen Schritten zu ergänzen. Dies betrifft alle Kernbereiche in einem Unternehmen.

Dies geschieht über standardisierte Gruppenaktivitäten, in denen Mitarbeiter Vorschläge zur Lösung vorgegebener oder selbst definierter Probleme erarbeiten und diese Vorschläge dann auch selbst in die Betriebspraxis umsetzen.

Beide Instrumente beruhen auf dem gleichen Verbesserungsstreben und können trotz unterschiedlicher methodischer Vorgehensweisen und Organisationsformen als komplementäre Instrumente zur Gestaltung der Unternehmenszukunft eingesetzt werden.

### **Ich behaupte : 'Übertreibung macht anschaulich'**

Gestatten Sie mir dazu ein sehr virtuoses, *fast typisch britisch-scurriles* Beispiel aus meiner langen Zeit in England, wo eine solche KVP Prozeß-Gruppe Vorschläge zu dem folgenden Thema erarbeiten sollte: *'Wie lassen sich die variablen Kosten im Office-Bereich der allgemeinen Verwaltung kurzfristig und nachweisbar senken ?*

Ein zu Anfangs eher belächelter Vorschlag entpuppte sich dann aber nach Prüfung durch das Betriebliche Vorschlagswesen als größerer Kostensenker als anfangs vermutet:

**'Alle ausgehenden Telefonate werden nur im Stehen geführt.'**  
(Testzeitraum 4 Wochen, Teilnahme auf freiwilliger Basis)

Beobachten Sie sich einmal selbst :

Dauern Telefonate, die im Sitzen geführt werden nicht meist länger als Gespräche im Stehen?

(das gilt für private wie für geschäftliche Gespräche)

Beobachten sie einfach einmal ihre Telefonrechnung.

Und genau das haben dann die Herren aus dem Kosten-Controlling in London auch getan und festgestellt, das die Telefonkosten des Testmonates um **55.000 Pfund** geringer ausfielen als die durchschnittlich anfallenden monatlichen Telefonkosten für diesen Bereich.

Zugegeben, dies ist ein absolut untypisches Ergebnis des Ideenmanagement. (zumindest für uns Kontinentaleuropäer)

Die typischen Ergebnisse erbrachten dagegen in den Jahren 1992-2002 einen errechneten Gesamtnutzen von knapp 300 Mio. Pfund bei weltweit damals rund 125.000 Konzern-Mitarbeitern.

*Gehen wir aber wieder zurück zum eigentlichen Thema:*

Was sollen denn die Ziele und Prüfkriterien eines Ideenmanagement für Behindertenwerkstätten sein? Speziell im Hinblick auf die Entwicklung neuer Angebote und neuer Betätigungsfelder ?

Dazu muß man vorab sagen:

Erfolgreiches Ideenmanagement ist kein Selbstzweck, sondern muß sich an den übergeordneten Zielen der Werkstätten orientieren, d.h. an der nachhaltigen Sicherstellung der Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des gesamten Werkstätzensystems.

Um verbesserte und neue Leistungsangebote zu entwickeln, muß als wesentliches Ziel, das Ideenmanagement Bestandteil der täglichen Aufgabe eines jeden Mitarbeiters im Werkstätzensystem werden.

Es soll Energiepotentiale freisetzen und motivierend wirken und als Grundprinzip alle Hierarchieebenen einbeziehen.

Dabei setzt das Ideenmanagement ein Problembewußtsein voraus und ist das Suchen nach kostengünstigen Wegen und Neuem. Es gibt Anhaltspunkte zur Erkennung von Problemen, es erkennt in Fehlern Verbesserungspotentiale und sucht keine Schuldigen, sondern Lösungen!

Aus dieser Betrachtung heraus lassen sich dann die Zielstrukturen eines für die Werkstätten praktikablen Ideenmanagement mit seinen Prüfkriterien und Kennzahlen ableiten.

Als die 4 maßgeblichen Prüfkriterien kommen hier in Betracht:

**die monetäre Einsparungshöhe,  
die Zahl umgesetzter Vorschläge,  
die Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter und Gesamtbetrieb sowie  
die Beteiligungsquote** in einem Betrieb.

Die Vorschlagszahl und die Beteiligungsquote geben dabei Aufschluß über die Mitarbeiterzufriedenheit, über die Motivation, über die Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Betrieb und über das Betriebsklima.

Die Zahl umgesetzter Vorschläge wirkt sich in Arbeitserleichterungen aus und sorgt meßbar für die Erhöhung der Arbeitssicherheit, des Gesundheits- und Umweltschutzes im Betrieb

Umgesetzte Vorschläge zu Einsparungen und Neuem münden stets in Kostensenkungen, Qualitäts- bzw. Produktivitätserhöhungen, sowie in verbesserten Produkten und Dienstleistungen und: In neuen Betätigungsfeldern.

Alle Teilergebnisse zusammengenommen dienen wiederum der Bestandssicherung des Betriebes, der Sicherung der Arbeitsplätze und der Schaffung neuer Handlungsspielräume für die Werkstätten, denn:

Mit jeder realisierten Idee wird ein Mißstand verringert, ein Potential besser genutzt. Jede neue Idee steigert die Wahlmöglichkeiten Ihrer Werkstatt und dies mit dem Kreativpotential ihrer eigenen Mannschaft.

Wir haben in einem Zeitraum von 2 Jahren knapp 1100 Führungskräfte über die Ergebnisse des Ideenmanagement befragt, die am häufigsten erzielt wurden. (Die befragten Führungskräfte kamen aus Gesellschaften Europas und Nordamerikas. Die Befragung wurde in den Jahren 2002 bis 2004 durchgeführt.)

**Auf Platz 1** der Nennungen:

Prämierte Verbesserungsvorschläge aus den eigenen Reihen der Mitarbeiter des Betriebes fördern meßbar und nachhaltig die Unternehmenskultur.

**Erst auf Platz 2**:kam dann das

Erkennen von Verbesserungspotentialen mit direkt wirksamer Kostenreduktion in den Unternehmensbereichen: Beschaffung, Supply Chain Management, Vertrieb und Marketing.

**Auf Platz 3:**

der am häufigsten genannten Ergebnisse kam dann die Erschließung und der Aufbau neuer Kundengruppen und Vertriebswege für die aktuellen Produkt- und Serviceleistungen der jeweiligen Tochtergesellschaft in ihrem nationalen Markt.

**Auf den weiteren vorderen Plätzen** kam dann die Bestimmung von Ansätzen zu Verbesserungsmaßnahmen in den Bereichen der Produktion, des Umweltschutzes und des Recycling, mit den damit verbundenen Effekten der Optimierung in der Materialeinsatzplanung und im Qualitätsmanagement.

Aber auch, und das war eine äußerst interessante Erkenntnis der Auswertung:

Das Betriebliche Vorschlagswesen dient ebenso als Diagnoseinstrument und Frühwarnsystem für Störungen in Unternehmensprozessen.

Fragen Sie sich selbst einmal, ob und inwieweit die Identifikation von Defiziten und Mängeln nicht auch oftmals aufgrund der Erwartung von Negativkonsequenzen für Mitarbeiter ausbleibt

Genau hier sorgt das Ideenmanagement für Abhilfe, es erkennt vollkommen neutral Verbesserungspotentiale, sucht Lösungen, und wie bereits erwähnt keine Schuldigen.

Jetzt ist zu fragen:

Können diese Art von Ergebnissen auch von Trägern sozialer Einrichtungen und von Behindertenwerkstätten erzielt werden?

Und wenn ja, vielleicht nur von Werkstätten mit speziellen Leistungsspektren oder von allen ?

Und wie gestaltet sich dann der Einführungsprozeß des Ideenmanagement in die jeweilige Werkstatt?

In Anbetracht der mir hier zur Verfügung stehenden Zeit möchte ich heute auf diese Fragen mit konkreten Beispielen von Werkstätten antworten, die durch die Einführung des Ideenmanagement ergänzende und neue Betätigungsfelder für sich erschließen konnten

Es handelt sich hierbei um Werkstätten in Ländern West- und Südeuropas, in den USA und Kanada.

In diesen Ländern war ich von meinem Konzern mit der Organisationsentwicklung der dort neu akquirierten Produktions- und Handelsunternehmen betraut. Hier wurden Managementstandards des Mutterkonzerns, in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, in die neuen Tochterunternehmen integriert. Sie wurden sozusagen konzernmäßig 'eingenordet'.

Aufgrund dieser Funktion und aufgrund des sozialen Engagement meines Konzerns, als Förderer von Behindertenwerkstätten in diesen Ländern, durfte ich dann die Werkstätten an den jeweiligen Standorten bei der Implementierung des Ideenmanagement begleiten.

**Beispiel 1:**

Begleiten durfte ich hier eine WfbM, die mit Herstellung von Turn- und Spielgeräten, Holzbänken und Gerätschaften für Spielplätze und öffentliche Anlagen befaßt war.

Ein recht schnelles Ergebnis nach der Einführung des Ideenmanagement war eine Sortimentserweiterung.

Neu in die Fertigung aufgenommen wurde die Herstellung eines Holzzaunsystems für den privaten Endverwendungsbereich. Dazu wurde als Vertriebsweg der für die Werkstatt neue Absatzkanal der 'Gartenfachmärkte' erschlossen.

Es wurde vorab geprüft, ob und inwieweit die neuen Produkte in die bestehende maschinelle Produktionslandschaft paßten und ob auch die Fertigung kompatibel zu den anderen manuellen Handlungsabläufen in der Werkstatt war. Viele Fragen wurden vorab gemeinsam mit den Führungskräften der Werkstätten geklärt. Anfängliche Hürden wurden gemeinsam genommen.

Heute werden in dieser Werkstatt verschiedene Typen von Holzäunen in unterschiedlicher Optik hergestellt, mittlerweile auch für den kommunalen Bereich.

Ich finde dies ist ein sehr gutes Beispiel für die Reduzierung von Abhängigkeiten von kommunaler Nachfrage. Denn auch die Gemeinden unserer europäischen Nachbarn in England, Belgien, Frankreich und Spanien können stets bis auf den Grund ihrer kommunalen Kassen sehen.

### **Beispiel 2:**

Ein zweites Beispiel ist eine Werkstatt im Dienstleistungsbereich Metallverarbeitung und Umformung gewesen:

Als neues Betätigungsfeld wurde hier die Fertigung von Rankgittersystemen aus Metall für Pflanzen und Sträucher zur Montage an Objekt- und Hauswänden aufgebaut.

Als neuer Absatzkanal für diese Produkte wurde zunächst auch hier der Gartenfachmarkt mit Zielgruppe privater Endverbraucher erschlossen.

Aber auch ausschreibende Stellen und Architekten konnten über spezielle Vertriebsaktivitäten für diese Produktsysteme später gewonnen werden.

Auch hier wurde für die Werkstatt ein vollkommen neues und eigenes Produktfeld mit einem vollkommen neuen Vertriebsweg entwickelt.

**Beispiel 3:** Eine andere Werkstatt, im Bereich Gärtnerei und Landschaftsbau konnte aus den Abfallprodukten, die vorher bei ihrer originären Tätigkeit anfielen, Sichtschutzmatten aus unterschiedlichen natürlichen Materialien für Zäune und Stellagen anfertigen.

Diese Matten wurden dann mit wachsender Stückzahl in verschiedenen Größen und Ausfertigungen hergestellt.

Neu erschlossener Vertriebskanal hier: anfangs der Baustoffhandel / und später Bau- und Gartenmärkte

Dies war ein sehr schönes Ergebnis eines KV-Prozesses zum Thema Abfallverwertung / Abfallvermeidung, das nicht nur in ein neues Betätigungsfeld mündete, sondern auch zusätzlich Arbeitsplätze geschaffen hat.

#### **Beispiel 4:**

Gleiches gilt für das nächste Beispiel einer Werkstatt, die mit der Fertigung von einfachen Stühlen, Bänken u. Tischen befaßt war. Neu in das Leistungsspektrum aufgenommen wurde hier die Fertigung von Gartenparkett- und Dielensysteme für den Außenbereich, Terrassen und für Balkone. Gleiche Rohstoffe, gleiche Maschinen und angepaßte Handlungsabläufe ermöglichten hier diese Ausweitung der Produktpalette. Hier konnten wir den Parketthandel und den Holzgroßhandel als neue Absatzkanäle für den Vertrieb gewinnen.

#### **Beispiel 5:**

Über ein letztes Beispiel möchte ich noch berichten:

Eine Werkstatt im DL-Bereich Konfektionierung mit einer Manufaktur für Wohnaccessoires

Hier wurden von den Behinderten selbst kreative Vorschläge zur Modifikation von bestehenden Produkten aber auch Vorschläge zu absolut neuen Wohnaccessoires gemacht, die idealerweise mit den gleichen Grundmaterialien herzustellen waren.

Neu 1: Neu für die Manufaktur war aber nicht nur die Entwicklung und die Herstellung von Bastelmatten aus Naturprodukten, sondern auch deren neue Einsatz- und Verwendungsbereiche als Wandschmuck, als Tischläufer und als Weihnachtsdekoration.

Als zweite Angebotsergänzung für diese Werkstatt kam die Herstellung von Vogelhaus-Sets hinzu, die aus den natürlichen Holzabfällen des lokal ansässigen Garten- und Landschaftsbaubetriebes hergestellt wurden.

Neuer Vertriebskanal für die Bastelmatten ist der Fachhandel für Raumausstattung u. Wohnmärkte geworden

Als neuer Absatzkanal für die Vogelhaus-Sets wurde der Zoofachhandel und Petfood-Handel gewonnen.

Alle Werkstätten wurden bei der Entwicklung der spezifischen Marketingkonzepte und bei der Definition der für den Absatzkanal geeigneten Vertriebsstrategie unterstützt und nicht etwa allein gelassen. Im Vorfeld haben wir hier auch entsprechende Absatzanalysen und Markteintrittsüberlegungen gemeinsam mit den Führungskräften der jeweiligen Werkstätten vorgenommen.

Wenn Sie aber die Führungskräfte von Wirtschaftsunternehmen und die Führungskräfte von Behindertenwerkstätten gleichermaßen nach den wichtigsten Funktionen des Ideenmanagement befragen, so werden aber nicht die betriebliche Innovation mit der Erschließung neuer Betätigungsfelder genannt, sondern eindeutig die Motivation für Vorgesetzte und Mitarbeiter, die Förderung der Zusammenarbeit im Betrieb sowie die Verbesserung der Kommunikation. Gerade in den letzten beiden genannten Bereichen gibt es oft den größten Handlungsbedarf in Unternehmen.

Es ist übrigens auch sehr aufschlußreich, diese Befragungen von Führungskräften mit den Antworten von Mitarbeitern zu vergleichen. Hier werden in der Regel als wesentliche Motivationsfaktoren die Sicherung des Arbeitsplatzes und die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen genannt.

Wichtig war den Mitarbeitern vor allem aber die aktive Mitwirkung an der Weiterentwicklung des eigenen Betriebes, Geldprämien folgten erst an fünfter Stelle als Motivationsgrund.

Die aufgeführten Beispiele sollen Ihnen zeigen, wie das Ideenmanagement zur Aktivierung der kreativen Potentiale im eigenen Betrieb beitragen kann.

Und zu welchen Ergebnissen das Ideenmanagement Werkstätten auf ihrer Suche nach neuen Betätigungsfeldern geführt hat.

Aber wie können wir den Bereich

### **Ideenmanagement zukünftig für unsere Werkstätten in Deutschland nutzen?**

Für eine erfolgreiche Einführung des Ideenmanagement in das deutsche Werkstätensystem spricht vieles für den Aufbau einer organisatorischen Plattform in Gestalt einer **‘Zentralstelle Ideenmanagement für Werkstätten’**.

Der Grund hierfür ist vor allem in den komplexen Organisationsstrukturen der einzelnen Verbände mit ihren Trägern von Werkstätten und Einrichtungen zu sehen.

In dieser Zentralstelle kann zukünftig für alle Werkstätten ein einheitlich gestaltetes Ideenmanagement mit gleichen Rahmenbedingungen entwickelt werden. Notwendig sind dabei Einheitlichkeit hinsichtlich der Ziel- und Prüfkriterien, der Anreiz-, und Vergütungssysteme für die Mitarbeiter, der Erfolgskontrolle mit seinem dazugehörigen Informationswesen und ganz besonders, Einheitlichkeit in der Schulung der verschiedenen Funktionsträger innerhalb des Ideenmanagement eines Betriebes.

Die Zentralstelle soll dabei nicht nur die Entwicklungs-, sondern auch die Versorgungs- und Bereitstellungsfunktion für alle die Werkstätten wahrnehmen, die ein Ideenmanagement einführen wollen.

Von hier aus werden zentral alle angeschlossenen Werkstätten bundesweit mit den Rahmenrichtlinien für den Aufbau des Ideenmanagement, mit den Instrumenten der Methodik und Technik sowie den Schulungskonzepten für die einzelnen Funktionsträger versorgt. Von hier aus erfolgt die Unterstützung vor, während und nach dem Einführungsprozeß.

Neben der Konzeption und der Versorgung der Werkstätten mit den notwendigen Arbeitshilfen und Kommunikationsmitteln insbesondere für das Betriebliche Vorschlagswesen, werden in der Zentralstelle die Standards zu 'Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen' analog zu den spezifischen Arbeitsbereichen in den Werkstätten erarbeitet. Diese können dann individuell in die Organisationsstruktur der einzelnen Einrichtung integriert werden.

Für jede Werkstatt und teilnehmende Einrichtung kann von der Zentralstelle, vor der Entscheidung zur Einführung des Ideenmanagement, eine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt werden. Durch diese Analyse kann bereits im Vorfeld ein Ergebnisbeitrag des Ideenmanagement valide quantifiziert werden.

Die Zentralstelle gewährleistet aber in erster Linie die Bündelung aller Aktivitäten. Sie sorgt für den internen Know-How-Transfer und sichert das Berichtswesen.

Sie ist Schnittstelle für alle Werkstätten und sorgt dafür, daß die in einer bayrischen Werkstatt erfolgreich umgesetzten Vorschläge und deren Ergebnisse, zeitnah kommuniziert und so auch bei Bedarf von Werkstätten in Kiel oder Flensburg wirksam genutzt werden können.

Denn Vorschläge, die zur Verbesserungen in der Prozeßeffizienz oder zur Kostenreduzierung im Energiebereich führen, sollen als neues Wissen allen Werkstätten zugänglich sein. Auch hier muß gelten, daß Kooperation und Informationstransfer statt Konkurrenz die Werkstätten zukunftsfähig machen.

Zu dem Leistungsspektrum der 'Zentralstelle Ideenmanagement' soll in einer Erweiterungsstufe ein '**Praxisforum Ideenmanagement BVW / KVP**' gehören, in dem alle unterschiedlichen Funktionsträger geschult und fortgebildet werden können.

Dazu soll das Organisationskonzept mit den vorhandenen Strukturen in den Verbänden der Werkstattträger verknüpft und abgestimmt werden.

Nur gemeinsam läßt sich hier eine erfolgreiche und sinnvolle Unterstützung für unsere Werkstätten in Deutschland organisieren. Gespräche zum Thema haben bereits stattgefunden und sollen noch geführt werden.

Mit dem organisatorischen und inhaltlichen Aufbau der Zentralstelle für Ideenmanagement wurde Anfang dieses Jahres in Stuttgart begonnen.

Informationen über die Arbeit und über den weiteren Fortschritt der Zentralstelle Ideenmanagement erhalten Sie hier auf der Messe, sowie über die Verbandszeitschrift der Bundesarbeitsgemeinschaft oder direkt aus Stuttgart.

Gestatten Sie mir zum Schluß zwei persönliche Anmerkungen:

Vor 20 Jahren konnte ich meinen persönlichen Kontakt zu behinderten Menschen und ihren Werkstätten wieder aufnehmen. Es ergab sich, zufällig, durch meine beruflichen Aufgaben in Kombination mit dem Engagement meines Konzerns als Förderer von Behinderten weltweit.

Anfangs vergab ich selbst im Rahmen meines Verantwortungsbereiches als Marketingleiter Aufträge zur Konfektionierung von Werbematerialien an Behindertenwerkstätten. In den folgenden mehr als 10 Jahren meiner Auslandseinsätze durfte ich Werkstätten in verschiedenen Ländern bei ihrer Erschließung neuer Betätigungsfelder begleiten.

Ich habe die dort arbeitenden Menschen nicht nur aufgrund Ihrer äußerst zuverlässigen Arbeitsweise schätzen gelernt, sondern auch wichtige Einblicke in ein 'Management für Menschen' gewonnen, das nicht den Maximen des shareholder-value dient und nicht von Kursentwicklungen an internationalen Wertpapierbörsen bestimmt wird und geprägt ist.

Heute möchte ich Sie alle einladen, sich aktiv an dem Aufbau und an der Erfolgsgeschichte einer nationalen 'Zentralstelle Ideenmanagement für Werkstätten zu beteiligen.

Ich bin davon überzeugt,

Werkstätten für behinderte Menschen in Deutschland und ihre Einrichtungen zur Integration stehen in ihrem Leistungsvermögen, in ihrem begeisterten Einsatz und Willen zur Qualität auf Augenhöhe mit Unternehmen des allgemeinen Wirtschaftslebens. Dies muß gleichermaßen aber auch für die zukünftige Führungsstrategie und Managementphilosophie der Werkstätten in Deutschland gelten - und von unserer Gesellschaft respektvoll wahrgenommen werden.

Vielen Dank!

*Dipl.-Kfm. Carl-W. Schepers, Wirtschaftspsychologe,  
Zentralstelle Ideenmanagement für Werkstätten, Stuttgart*