

Gutekunst Stahlverformung KG		Profilpass	
Version:		1.0	
Bereich:			
freigegeben durch:		Hagen Gutekunst	
<small>if geforderten igt von 0 - 5</small>			

GUTEKUNST STAHLVERFORMUNG KG

Räume schaffen für Ideen

Gutekunst

Stahlverformung KG

Unternehmen: Gutekunst Stahlverformung KG

Hauptsitz: Pfalzgrafenweiler (Baden-Württemberg)

Branche: Industrie/Metallverarbeitung

Produkte: Formfedern, Stanz- und Biegeteile, Laserzuschnitte

Gegründet: 1990 (vorher Teil der Gutekunst + Co. KG, Metzingen)

Mitarbeiter (2009): 85

Internet: www.gutekunst-kg.de

DAS UNTERNEHMEN

Die Gutekunst Stahlverformung KG entwickelt und produziert Federn aus Bandmaterial sowie Drahtbiegeteile und Rechteckfedern. Die Kunden stammen aus Automobil- und Maschinenbau, Flugzeugbau, Feinmechanik sowie Medizin- und Elektrotechnik. Das Unternehmen exportiert weltweit und ist seit seiner Gründung 1990 sowohl personell als auch technisch kontinuierlich gewachsen. Es hat sich einem Leitbild verpflichtet, in dem Gesundheit, Sicherheit und die Verantwortung gegenüber der Umwelt eine wesentliche Rolle spielen.

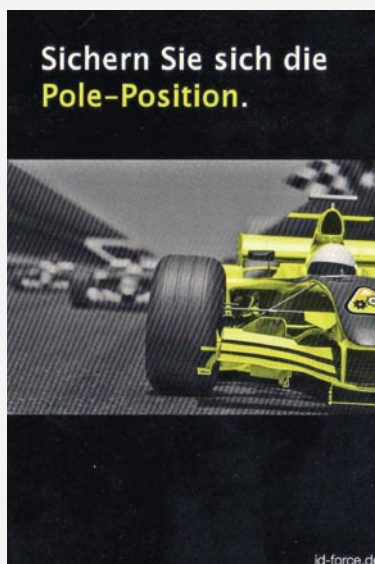
AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Das Unternehmen fertigt wenig in Serien, der Schwerpunkt liegt vielmehr auf innovativen Sonderlösungen für anspruchsvolle Großkunden. Ein typisches Projekt läuft so ab: Der Kunde schildert ein Problem, erwartet nach etwa einem Tag einen ersten Entwurf der Lösung und nach einer Woche ein erstes Muster. Die Laufzeit eines Projekts liegt meist zwischen vier und sechs Wochen. Gutekunst ist daher auf einen hohen Innovationsgrad und die Erschließung des kreativen Potenzials seiner Belegschaft angewiesen.

Bereits vor sechs Jahren hatte das zertifizierte Unternehmen im Rahmen des Qualitätsmanagements einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) eingeführt. Doch mit der Zeit machten sich im Team Ermüdungserscheinungen bemerkbar: Der Anreiz sich einzubringen hatte nachgelassen, die Zahl der Verbesserungsvorschläge sank. Daraufhin startete man zunächst eine betriebsübergreifende Befragung: Was lässt sich am KVP verbessern? Aus denjenigen, die bei dieser Umfrage bereits gute Vorschläge eingebracht hatten, bildete man ein kleines, interdisziplinäres, hierarchisch gemischtes Team.

Erster Schritt: das Ideenteam

Diese Arbeitsgruppe bekam den Auftrag, einen Ideenmanagement-Prozess zu entwickeln und mit externer Beratung eine passende Software-Unterstützung zu finden. Der gesamte Prozess einschließlich der Instrumente lag in der Hand des Teams, das mit Vertretern aus dem ganzen Unternehmen besetzt war. Deshalb waren die Akzeptanz und die Motivation, sich zu beteiligen, von Anfang an sehr hoch.



Ideenkarte bei Gutekunst

WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Ideenmanagement

Das Ideenteam setzte sich mit dem Thema Ideenmanagement auch theoretisch auseinander und begann Ideenräume zu planen und zu designen. Beispielsweise griff das Team die Erkenntnis aus einer Studie über Farbwirkung auf, dass Gelb die Kreativität fördert. So bestellte man fürs Ideenmanagement gelbes Flipchartpapier und ließ die Wände des neuen Ideenraumes in der Produktion gelb streichen.

Ideenräume

Inzwischen gibt es bei Gutekunst zwei Ideenräume: eine offene Insel mitten in der Produktionshalle und einen Besprechungsraum im Verwaltungstrakt. Beide stehen allen Mitarbeitenden durchgängig offen und bieten die gleiche kreative, einladende Atmosphäre: Ideenkarten, Schreibmaterial, Flipchart, freie Getränke, vielfältiges Infomaterial. Wer keinen PC hat, findet hier einen Ausdruck des Online-Prämienshops, in dem man sich die Belohnung für gute Einfälle aussuchen kann. Ein dritter solcher Raum entsteht derzeit im Übergangsbereich zwischen Produktion und Verwaltung. Aus einem ehemaligen Besprechungszimmer wird ein Ideenraum, der ruhiger ist als die offene Insel in der Produktion.

Der Vorteil gegenüber dem klassischen KVP mit Briefkasten und Zetteln: Ideenräume fördern die Entwicklung guter Einfälle im Team. Hier können sich Mitarbeitende spontan während der Arbeitszeit mit Kollegen zurückziehen, um Ideen gemeinsam zu entwickeln und weiterzudenken – beispielsweise einen neuen Newsletter. Charts und Ähnliches bleiben in der Regel hängen, sodass auch andere erfahren, woran gearbeitet wird.



Metaplanwand zum Newsletter: Ideen werden im Team entwickelt, bepunktet, verfeinert



Ideeninsel in der Produktionshalle bei Gutekunst: Aufenthalt erwünscht – es warten Getränke, Infomaterial und Arbeitsmittel

Der Prozess und seine Ideenmanager

Jeder Unternehmensbereich hat einen Ideenmanager. Dies sind nicht unbedingt die Führungskräfte, sondern meist Mitarbeiter, die sich bereits bei der Entwicklung des Ideenmanagements besonders engagiert haben. Alle Ideenmanager zusammen bilden das ID-Force-Team, das über die Umsetzung und Prämierung der eingereichten Ideen entscheidet. Jeder Ideenmanager kann per Software ein individuelles Gutachten abgeben. Die Entscheidung fällt jedoch immer im Team, in regelmäßigen Sitzungen. Ziel ist es, der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter nach spätestens 14 Tagen ein Feedback auf seine Idee zu geben. Bei aufwändigeren Vorschlägen erstellt das ID-Force-Team einen Maßnahmenplan oder gründet ein spezielles Projektteam. Kommen mehrere Ideen zusammen, so werden die erforderlichen Maßnahmen nach einem Punktesystem priorisiert. Die Umsetzung monitort Geschäftsführer Gutekunst selbst. Wie wird eine Idee generiert? Wie moderiere ich einen kreativen Prozess von der Ideenfindung bis zur Umsetzungsentscheidung? Auch das beherrschen die Ideenmanager. Grafiken helfen ihnen, ihr methodisches Wissen präsent zu halten, Meetings zu moderieren und den Prozess effizient zum Erfolg zu führen.

Jeder kann jederzeit neue Ideen einbringen – selbstständig oder gemeinsam mit anderen. Das geht sehr einfach, und es gibt mehrere Möglichkeiten: Man kann seine Idee direkt in die Ideenmanagement-Software eingeben; wer keinen PC am Arbeitsplatz hat, verwendet die dafür vorgesehenen öffentlichen PCs. Oder man füllt eine Ideenkarte aus und gibt die Inhalte mit dem Ideenmanager an dessen PC ein. Wahlweise kann man dem Ideenmanager die Idee auch mündlich erläutern und dann gemeinsam in die Software eingeben.

Belohnung

Gute Ideen lohnen sich, denn sie bringen Prämien ein – Geldprämien oder Punkte, die man sammelt und im Online-Prämienshop gegen Tankgutscheine, Füller, Handtaschen und vieles mehr einlösen kann.

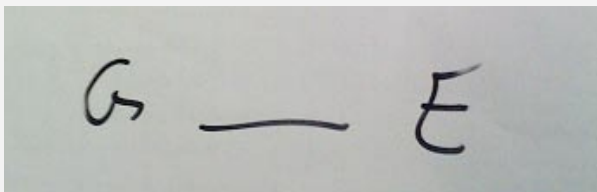
Die Software denkt mit

Warum aber ein IT-Werkzeug einführen? Vor allem deswegen, weil früher die Mitarbeiter oft lange keine Rückmeldung auf ihre Zettel im Briefkasten erhielten. So entstand der Eindruck: „Mein Vorschlag ist irgendwo versandet.“ Die Software unterstützt die Ideenmanager per Erinnerungsfunktion dabei, alle Einreichungen zeitnah zu bearbeiten. Die Eingabemaske entspricht der Struktur der Ideenkarte: Name – Idee – Problem – Lösung.

Wenn eine Idee eingegeben wird, erhalten die Ideenmanager per E-Mail die Aufforderung, ihr Gutachten dazu abzugeben: Umsetzen? Prämieren? Geben die Ideenmanager keine Rückmeldung, so bekommen sie Erinnerungsmails. Die Mitarbeitenden finden in ihrem Profil eine Übersicht über die eingereichten Ideen, deren Status sowie die erworbenen Prämienpunkte. Mitarbeiter ohne PC können sich die Gutachten zu ihren Ideen ausdrucken. Darüber hinaus können sie im System gezielt nach Ideen suchen und prüfen, ob etwas schon einmal vorgeschlagen und wie darüber entschieden wurde.

Ideentage

2008 fand ein erster „Ideentag“ statt. Die Ideenmanager arbeiteten moderiert am Ideenmanagementprozess selbst sowie an ersten konkreten Ideen. Sie verabschiedeten insgesamt sechs Maßnahmen, die heute alle umgesetzt sind. Ein weiteres Ziel des Ideentages war es, die Ideenmanager durch den externen Moderator darin zu schulen, ihre Ideenrunden selbst zu moderieren.



Vor jeder Sitzung die Kreativität ankurbeln: „Sammle Wörter, die mit G anfangen und auf E enden!“

Das Ideenmanagement, seine Instrumente und die Ideenmanager wurden bei der Einführung auf Mitarbeiterversammlungen jeder Abteilung vorgestellt. Der Prozess bezog bewusst alle mit ein, um Akzeptanz zu schaffen: Wie soll der neue Ideenraum aussehen?

STILLSTAND IST DER TOD.

Hagen Gutekunst, Geschäftsleitung

2. Kompetenzentwicklung

Wie das Ideenmanagement, so stehen bei Gutekunst auch die Kompetenzen im Fokus. Das QM ordnet jeder Stelle im Unternehmen eine Qualifizierungsmatrix zu. In ihr sind die für die Stelle erforderlichen fachlichen Kompetenzen zusammengefasst – das ist nützlich bei der Stellenbesetzung, zur Planung der Kompetenzentwicklung im regelmäßigen Mitarbeitergespräch sowie zur Vertreterregelung. Denn die Qualifizierungsmatrix stellt direkt die Kompetenzen des Vertreters gegenüber, sodass eventuelle Defizite auffallen und behoben werden können. Ergänzend dazu entwickelte man für jeden Arbeitsplatz und jeden Mitarbeiter einen „Profilpass“. Der Profilpass bildet vorwiegend die weichen Kompetenzen aus fünf Feldern ab: Personalführung – Wertevermittlung – Kommunikation – Auftreten – Fachkompetenz.

Grundlage der jährlichen Mitarbeitergespräche ist der Vergleich zwischen mehreren Kompetenz-Soll-Profilen (Arbeitsplatzbeschreibung, Qualifizierungsmatrix und Profilpass) einerseits und dem Ist-Profil des Mitarbeiters andererseits. Letzteres setzt sich jeweils zusammen aus der eigenen Einschätzung, der des Vorgesetzten sowie Kundenfeedback. Aus diesem Vergleich resultiert die Planung der individuellen Weiterbildungsmaßnahmen. Der jährliche Strategie-Review führt auch zur Planung kollektiver Weiterbildungsmaßnahmen, abgeleitet von den Jahreszielen – beispielsweise Englischunterricht.

Strategisch eingebunden

Wie ist all dies im Unternehmen verankert? Bei Gutekunst deckt die Balanced Scorecard auch die Themen Weiterbildung und Kreativität ab, inklusive Kennzahlen. Sie erfasst die Anzahl der Schulungen, der eingereichten Ideen und weitere Parameter. Die BSC für das Gesamtunternehmen wird auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen (Bereichsziele) und zweimal im Jahr jedem Mitarbeiter erläutert: Was sind unsere Ziele? Wo stehen wir aktuell? Die individuellen Zielvereinbarungen leiten sich ebenfalls aus der BSC ab.

Kompetenz	1	2	3	4	5
1 Personalführung					
2 Wertevermittlung					
3 Kommunikation					
4 Auftreten					
5 Fachkompetenz					

Der Profilpass: Übersicht mit fünf Kompetenzfeldern für schnelle Vergleiche

WEITERE MASSNAHMEN

- **Teambildung:** Wenn komplexere Ideen umzusetzen sind, bildet man Arbeiterteams. Besetzt werden sie nach dem Zufallsprinzip, um die Kommunikation abteilungsübergreifend zu fördern. Solche Teams haben schon einen Gesundheitstag im Unternehmen, das Layout der Radtrikots und die Gestaltung des Raucherbereichs geplant. Jedes Team hat eine klare Aufgabenstellung mit Termin und bekommt dafür Arbeitszeit zugewiesen. Ein Protokoll der Treffen ist erwünscht. Ansonsten soll sich das Team selbst organisieren und moderieren – als Teil der Kompetenzentwicklung. Je nach Qualität des Ergebnisses gibt es eine Geldprämie, die zu gleichen Teilen an alle Mitglieder geht, sowie eine Teamprämie, beispielsweise einen gemeinsamen Musicalbesuch oder ein Abendessen, was Zusammenhalt und Kommunikation weiter fördert.
- **Externes Wissen:** Gutekunst arbeitet mit Forschungsinstituten zusammen, beispielsweise beim Thema Oberflächen.
- **Vertreter:** Für jede Stelle gibt es einen vom Stelleninhaber eingearbeiteten Vertreter; zu Schulungen gehen meist mindestens zwei Mitarbeiter.
- **Feedbackrunde:** Zum Abschluss eines Projektes fragt man sich gemeinsam mit dem Kunden: Waren die Ansprechpartner kompetent? Wie lief der Problemlöseprozess?
- **Open House:** Die Bürotüren stehen stets offen, Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter sind in der Fertigung präsent. Es herrscht eine allgemein offene, weitgehend hierarchiefreie Kommunikation.

NUTZEN

Das Ideenmanagement ist unaufwändig, aber wirkungsvoll und integriert Mitarbeiter ohne PC. Seit Einführung vor etwas mehr als einem Jahr konnten bereits 44 Ideen umgesetzt werden. Etwa zwei Drittel der eingereichten Ideen wurden positiv bewertet. Die konkreten Anregungen reichen von Produkt- oder Marketingideen (Newsletter) bis zu internen Verbesserungen wie einer Parkplatzbeleuchtung. Auch die Team-Projekte haben positive Ergebnisse geliefert. Insgesamt verzeichnet das Unternehmen deutlichen Kompetenzgewinn im Team, bessere Wissensweitergabe, gesteigerte Qualität und hohe Einsparungen. Mehrere im Ideenmanagement relevante Größen sind quantitativ erfasst.

NACHHALTIGKEIT UND NÄCHSTE SCHRITTE

Nachhaltig effizient bleiben die Maßnahmen durch ihre Verankerung in der BSC – auch hier sind Kreativität und Qualifizierung mit Kennzahlen erfasst. Zu den Ideentagen will man künftig auch Kunden, Lieferanten und Hochschulen einladen. Mögliches Thema für die nächste Runde: „Was ist eine gute Feder?“

JEDER MITARBEITER MUSS DAS BEWUSSTSEIN DARÜBER HABEN, WO WISSEN ENTSTEHT UND WEITERGEGEBEN WERDEN MUSS.

Hagen Gutekunst, Geschäftsleitung