

# Den Sand aus dem Getriebe schaffen

## KVP-Praxisbericht über einen Ideenmobileinsatz zur selbstständigen Problemlösung in Arbeitsgruppen durch die Mitarbeiter

Peter Michael Kurz, Erhard Weber

Der folgende Beitrag liefert einen Erfahrungsbericht über die Möglichkeiten eines praxiserprobten KVP-Einsatzes in einem Unternehmen. Gemeinsam mit der TOI TOI & DIXI Sanitärsysteme GmbH Karlsruhe wurde die Einführung von KVP im Unternehmen gestartet und mit Hilfe eines Ideenmobileinsatzes zur selbstständigen Problemlösung in Arbeitsgruppen durch die Mitarbeiter erfolgreich ins Unternehmen hineingetragen.

□ Keywords: Arbeitsprozesse, Potenzial, Unternehmensprobleme, Verbesserungsprozess, Unternehmenskultur, KVP-Kultur, Moderator, Ideenmobil, Verbesserungspotenziale, Lösungsideen, Moderation. Verschwendungen, Brainstorming, Lösungsansätze, Aktionsplan, Feedback, Trainer, Training



Abbildung 1:  
Das Ziel des Ideenmobileinsatzes  
Bild-Quelle:  
TOI TOI & DIXI  
Sanitärsysteme  
GmbH Karlsruhe

### 1.1 Ausgangssituation

Der Geschäftsführer (GF) der TOI TOI & DIXI Sanitärsysteme GmbH Karlsruhe hatte die Vermutung, dass die Arbeitsprozesse der Firma optimiert werden können, und dass die Firma nicht ihr volles Potential ausschöpft; dass das Getriebe nicht ganz rund läuft. Nach mehreren Vorgesprächen und einer Bedarfsbestimmung wurde entschieden, das Ideen-Mobil-Plus vorerst nur am Standort Karlsruhe einzusetzen, ohne eine Einbindung der Mitarbeiter der Außenstellen. Das Geschäftsgebiet der Firma erstreckt sich auf einem breiten Gebietsstreifen vom Saarland mit St. Wendel über Rheinland-Pfalz mit Kaiserslautern und Ludwigshafen nach Baden-Württemberg über Mannheim nach Heidelberg, Wiesloch über Karlsruhe, Lahr, Freiburg bis nach Bad Säckingen. Daher sollte der logistische Aufwand mit einem Pilot-Projekt im Stammsitz zunächst gering gehalten werden.

### 1.2 Bedarfsbestimmung:

Durch intensive Gespräche mit der Geschäftsführung kristallisierten sich einige Unternehmensprobleme heraus, die als Ausgangspunkt

für Verbesserungsprozesse herangezogen werden konnten:

- Vorgesetzte machen vieles selbst
- Neue Strategien der Geschäftsleitung kommen unten nicht immer richtig an
- Mitarbeiter sind teilweise überlastet
- Es fehlen durchgängig kommunizierte klare Ziele, aber jeder hat seine Ziele
- Bereiche grenzen sich zum Teil gegeneinander ab
- Es gibt zum Teil Störungen zwischen den Bereichen, hauptsächlich mit Außenstellen
- Zum Teil Spannungen mit einzelnen Führungskräften und Mitarbeitern
- Langjährige Mitarbeiter sind passiv, weil Herausforderungen fehlen
- Mehrere Chefs haben oft Zugriff auf dieselben Mitarbeiter: „only chiefs, no indians“

Die nachfolgende Matrix gibt einen Überblick über „die erlebte Unternehmenskultur“.

Im Unternehmen beobachtete Kriterien der Unternehmenskultur	kaum ausgeprägt - negativ					stark ausgeprägt + positiv			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kundenorientierung									
Führungsverhalten									
Informations- und Kommunikationsverhalten									
Identifikation und Leistungsorientierung									
Einstellung zur Innovation									
Einstellung zur Technik									
Umgang miteinander									
Teamverhalten									
Problem- und Konfliktlösungsverhalten									

Abbildung 2: Matrix der „erlebten Unternehmenskultur“

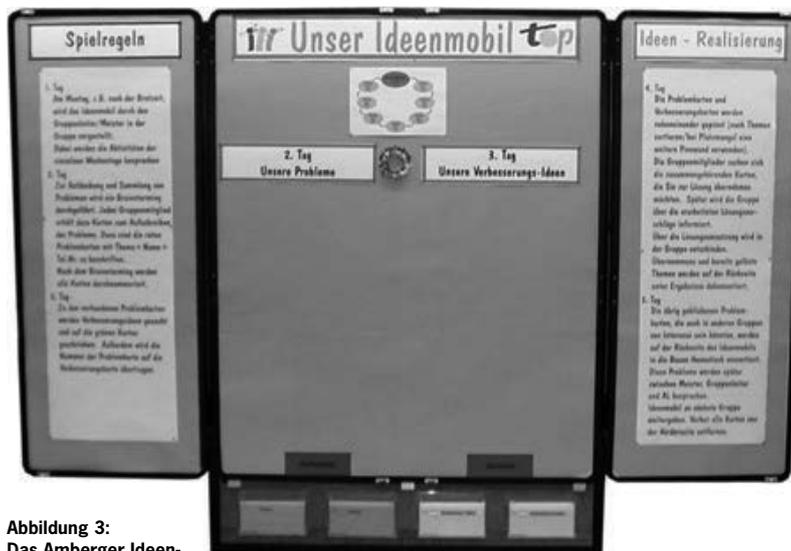
Quelle: Peter Michael Kurz, Beratung-Training-Coaching, Bruchsal

### 1.3 Zielgruppen-Analyse:

In der Firma sind insgesamt knapp 60 Mitarbeiter beschäftigt. Die Mitarbeiter am Standort Karlsruhe lassen sich in drei Arbeitsgruppen und eine Führungsgruppe einteilen, insgesamt sind an diesem Standort 20 Personen beschäftigt.

Es sollten alle Mitarbeiter erreicht bzw. eingebunden werden und außerdem gleichzeitig ein hausinterner Moderator mit ausgebildet werden. Es gibt folgende Arbeitsgruppen:

- Die „Verwaltung“ mit der telefonischen Auftragsannahme, der Buchhaltung und dem Controlling
- Die „Container“ mit der technischen und logistischen Betreuung im gesamten Einzugsgebiet der Firma
- Die „Toilette“ ebenso mit der technischen und logistischen Betreuung incl. Fahrdienst nur in der Außenstelle Karlsruhe
- Eine „Führungsgruppe“ die alle Funktionen koordiniert und zusammen hält



**Abbildung 3:**  
Das Amberger Ideenmobil im Original  
Quelle: Robert Hierl, Leadership Services, Freudenberg

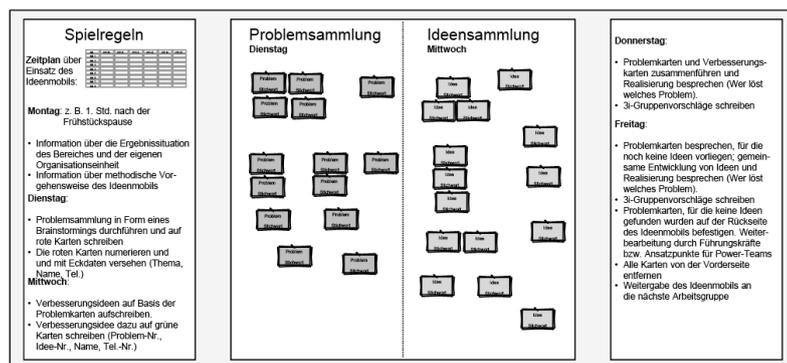
Die Mitarbeiter sind entweder kaufmännische oder technische Fachkräfte und/oder angelernte Hilfskräfte und LKW-Fahrer.

Um alle Mitarbeiter zu erreichen, wurde ein Ideen-Mobil-Plus-Einsatz nach dem weiterentwickelten Vorbild von Siemens Amberg beschlossen.

1.4 Das Ideenmobil Vorbild von Siemens Amberg: Von Robert Hierl, einem befreundeten Trainer, wurde in den späten 90er Jahren in Siemens Amberg, dem damaligen Gewinner der Fabrik des Jahres, das Ideenmobil entwickelt. Ziel des Ideenmobils ist es, Verbesserungspotentiale durch die Mitarbeiter selbst identifizieren zu lassen und dann in einer gelebten KVP-Kultur die Probleme selbst zu lösen.

Das Ideenmobil besteht aus einer fahrbaren Moderationswand mit eingebauten Rollen, auf der eine erprobte Vorgehensweise für Verbesserungsprozesse fest angebracht ist. Durch Spielregeln und einen festen Arbeitsplan wird für einen reibungslosen und planbaren Ablauf

### Das Original „Amberger - Ideenmobil“



Zeitbedarf je Arbeitsgruppe: 1 Woche, täglich ca. 1 - 2 Stunden

**Abbildung 4:** Die Spielregeln des Original „Amberger Ideenmobils“  
Quelle: Robert Hierl, Leadership Services, Freudenberg

des Einsatzes gesorgt. In einer Arbeitsgruppe werden mit einem täglichen Aufwand von einer Stunde innerhalb einer Woche Probleme gesammelt, Lösungsideen gesucht und Mitarbeiter dafür gewonnen, diese in ihrer normalen KVP-Arbeit dann zu lösen. Die Ideenmobile, es waren mehrere vorhanden, wurden nach diesem wöchentlichen Einsatz vor Ort dann in die nächste Abteilung bzw. Arbeitsgruppe „mobil“ geschoben, wo dann die erfolgreiche KVP-Arbeit vor Ort und direkt an den Arbeitsplätzen mit erfahrenen Trainern und der neuen Gruppe durchgeführt wurde. Das Amberger Ideenmobil war so erfolgreich, dass es siemensweit in andere Werke exportiert wurde. Im Karlsruher Elektronikwerk wurde nach dieser Grundidee ein eigenes Umsetzungskonzept entwickelt. Nach einem festen Einsatzplan wurden bei einem jährlich einmaligen Einsatz in allen Arbeitsgruppen in Produktion und Verwaltung bei den 1200 Mitarbeitern etwa 1000 Verbesserungsvorschläge identifiziert. Über die Menge dieser Vorschläge kann man unterschiedlicher Meinung sein. Aber auch bei sehr vielen eingesammelten einfachen Ideen sind dringliche Probleme und qualifizierte Lösungsansätze gut zu identifizieren. Nach meiner Trainererfahrung gehe ich von einem durchschnittlich zu erwartenden Ergebnis von ca. 25 Ideen pro Ideenmobileinsatz aus.

**2 Das Speziell entwickelte DIXI – Einsatzkonzept:** Die Vorgehensweise von einem KVP-Trainingseinsatz von einer Stunde pro Tag ist für hausinterne Trainer optimal und machbar, für externe Trainer aber nahezu unbezahlbar.

Um eine hohe Effizienz mit externen Trainern zu erreichen und eine erfolversprechende Umsetzung zu gewährleisten, wurde nach den Anforderungen des Auftraggebers ein spezielles DIXI-Einsatzkonzept entwickelt. Dazu wurde die Belegschaft zur Moderation in vier Gruppen aufgeteilt:

- Eine Verwaltungs-Gruppe
- Eine Container-Gruppe
- Eine Toiletten-Gruppe
- Und eine Führungsgruppe

Folgende Ziele wurden mit der Geschäftsführung vereinbart:

- Nur ein Ideenmobil-Einsatz bei gleichzeitiger Qualifikation eines firmeneigenen Moderators, geplant ist dann eine Wiederholung in einem Jahr mit dem eigenen Personal.
- Eine freiwillige Übernahme und Lösung möglichst aller Probleme durch die Mitarbeiter selbst, wenn erforderlich erhalten Sie dazu die Unterstützung ihrer Führungskräfte.
- Ein Controlling aller Probleme und Lösungsansätze durch die Führungskräfte.
- Nach Abschluss der Maßnahme eine qualitative und quantitative Bewertung und Honorierung der Erfolge durch die Geschäftsleitung.

Ein Original-Ideenmobil, einer Weiterentwicklung des Amberger Vorbilds, wurde von Siemens Karlsruhe dafür zur Verfügung gestellt.

Der firmeninterne Moderator war „als zweiter Mann“ bei allen Trainingsstufen mit eingebunden. Es wurden 3 Ideen-Mobil-Plus Einsätze nacheinander in derselben Woche vereinbart. Im ersten Ideenmobil war der zukünftige hausinterne Moderator „normaler Teilnehmer“. Nach einem „Vorbereitungsgespräch“ übernimmt er jeweils dann die Moderation der folgenden beiden Gruppen, die anschließend jeweils mit einem „Nachbereitungsgespräch“ reflektiert werden.

### 2.1 Der Projektstart

Alle Mitarbeiter wurden zusammen mit ihren Führungskräften zu einer gemeinsamen Einführungsveranstaltung eingeladen. Dieser Termin wurde bewusst auf einen Freitag gelegt, damit die Mitarbeiter genügend Zeit bekamen, um in Ruhe über das Gehörte und Erlebte nochmals nachzudenken.

Nach einer grundsätzlichen Vorstellung der einzelnen Schritte bei einem Ideenmobileinsatz und der Spielregeln des Ablaufs wurde der Schwerpunkt auf die Sensibilisierung der Mitarbeiter zum Erkennen von Verschwendungen gelegt. Dabei wurden seit langem bewährte Trainingsunterlagen eingesetzt und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. In speziellen Arbeitsblättern werden die Verschwendungsarten beispielhaft und einleuchtend beschrieben. Neben besonderen Unterlagen für die Produktion und das Büro erhielt jeder Teilnehmer ein unspezifisches „leeres“ Arbeitsblatt für zusätzliche Notizen während der Arbeit. Der Erfolg dieser Sensibilisierung liegt im Geschick des Trainers eine Brücke zwischen der Theorie und der gelebten Wirklichkeit der Teilnehmer zu schlagen, damit diese sich dann im Erkennen von Verschwendungen auch üben können, je besser dieser Brückenschlag gelingt, umso bessere Ergebnisse sind zu erwarten.

2.2 Das Brainstorming zur Aufdeckung von Problemen  
Im nächsten Schritt wird der Grundstein zum nachfolgenden Erfolg gelegt. Der Trainer muss ein Gefühl für die Belegschaft und deren spezielle Arbeitssituation entwickeln. Durch geschickte Fragestellung werden die Mitarbeiter dazu ermuntert alle, aber auch alle ihre Probleme auf rote Karten zu schreiben. Dass der Kugelschreiber dabei als Schreibwerkzeug verboten ist erklärt sich fast von selbst, eine Karte muss aus ca. 2 Metern noch gut lesbar sein. Alle Probleme sind erwünscht, auch Doppelnennungen sind kein Problem, einzige Ausnahme bildet die direkte persönliche Kritik an Kollegen oder Führungskräften. Eine solche Karte wird nicht an der Moderationswand dokumentiert, aber vom Trainer selbstverständlich aufmerksam registriert und entsprechend damit umgegangen. Den Mitarbeitern dürfen durch die Nennung der Probleme in keinster Weise Nachteile entstehen,

### Das speziell entwickelte DIXI - Einsatzkonzept

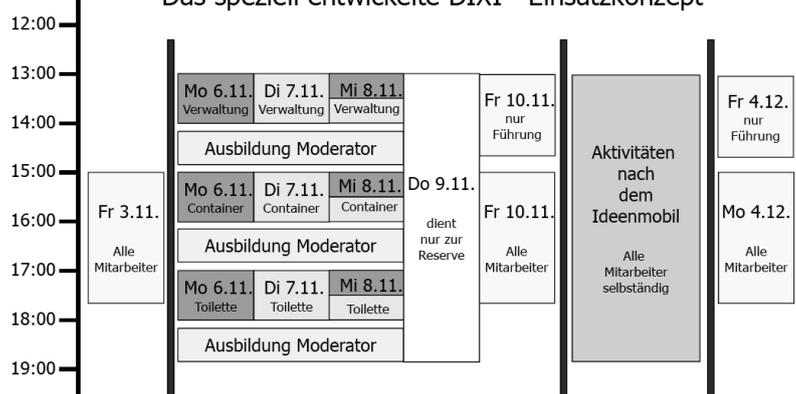


Abbildung 5: Das für die TOI TOI & DIXI in Karlsruhe entwickelte Einsatzkonzept  
Quelle: Peter Michael Kurz, Beratung-Training-Coaching, Bruchsal



### Vermeidung von Verschwendung

1. Überproduktion:
2. Wartezeit:
3. Transport:
4. Im Fertigungsprozess selbst (unnötige Prozesse):
5. Lagerung (hohe Bestände):
6. Nicht wertschöpfende Bewegung (Suchen):
7. Fehler (Arbeitsfehler) und Nacharbeit:

*Beobachten sie ihren Arbeitsbereich und notieren Sie alle Dinge von denen Sie glauben, dass sie Verschwendung sind und ordnen sie einem der Oberbegriffe zu.*

Abbildung 6:  
Das „leere“ Arbeitsblatt für zusätzliche Notizen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz  
Quelle:  
Peter Michael Kurz,  
Beratung-Training-Coaching, Bruchsal +  
Siemens EWK



Abbildung 7:  
Ausfüllen von roten Problemkarten durch die Mitarbeiter  
Quelle:  
Peter Michael Kurz,  
Beratung-Training-Coaching, Bruchsal

das versteht sich von selbst für das Unternehmen und garantiert ein guter Trainer durch seine Arbeitsweise.

Viele Mitarbeiter und Führungskräfte neigen dazu nach Nennung einiger Probleme zufrieden aufzuhören, da sie den Eindruck haben, genügend Themen gefunden zu haben. Ein professioneller Trainer hakt hier geschickt nach und hinterfragt die Arbeitssituation, um auch versteckte Probleme zu Tage zu fördern. Je nach der zur Verfügung stehenden Zeit für diesen Schritt erhöht sich die Anzahl der Problemkarten, 125 Problemkarten bei einem Ideenmobileinsatz waren bisher das Maximum.

### 2.3 Das Brainstorming zur Entwicklung von Verbesserungen zu den vorhandenen Problemen:

Im nächsten Schritt werden für die genannten Probleme Lösungsansätze gesucht und auf grünen Karten dokumentiert. Diese werden dann den entsprechenden roten Karten zugeordnet. Ein Grundsatz bei diesem Schritt ist es, kein Problem ohne einen denkbaren Lösungsansatz stehen zu lassen. Die Aktivierung und Ermutigung der Teilnehmer durch den Trainer ist hier von wesentlicher Bedeutung. Die Teilnehmer werden dazu ermuntert, zu notieren, was ihrer Meinung nach das Problem dauerhaft löst, unabhängig davon, wer die Lösung bringt. Auch sind mehrere Lösungsansätze zu einem Problem zulässig und auch erwünscht. Alles wird aufgeschrieben, keine Idee verworfen.

### 2.4 Freiwillige Übernahme der Probleme durch die Gruppenmitglieder:

Die Basis für den Umsetzungserfolg der Lösungsansätze liegt in der freiwilligen Zusage der Mitarbeiter, sich eines bestimmten Problems anzunehmen.

Hilfreich ist eine Vorstrukturierung der Kartenpärchen nach Themen, das erleichtert den Überblick. Jedes Gruppenmitglied sucht sich die Kartenpärchen aus, die es zur Lösung übernehmen möchte und trägt es auf einem KVP-Aktionsplan ein.

Dabei besteht bei der Lösung kein Zwang es später so zu lösen, wie vorgeschlagen wurde,



**Abbildung 8:**  
Die freiwillige Übernahme von Problemen durch die Gruppenmitglieder  
Quelle:  
Peter Michael Kurz,  
Beratung-Training-Coaching, Bruchsal

sondern jede Lösung ist willkommen, die das Problem dauerhaft beseitigt. Zur eigentlichen Problemlösung muss die erforderliche Arbeitszeit von der Firma zur Verfügung gestellt werden und bei Bedarf auch eine Hilfestellung durch die Führungskräfte gegeben sein. Die übernommenen Probleme werden von dem jeweiligen Mitarbeiter selbst in Aktionsplänen vor der Gruppe dokumentiert, hier erfolgt im Grunde genommen „die Auftragsübernahme zur Problemlösung“. Selbstverständlich müssen die Voraussetzungen zur Problemlösung und die Betreuung von der Firma gewährleistet sein.



**Abbildung 9:** Die „Auftragsübernahme zur Problemlösung“ in den KVP-Aktionsplan  
Quelle: Peter Michael Kurz, Beratung-Training-Coaching, Bruchsal + Siemens EWK

Es gibt sicherlich auch Probleme, die niemand lösen kann oder will. Diese werden zentral zusammengestellt und thematisch einsortiert. Das können Probleme sein, die die Gruppe selbst nicht lösen kann, weil sie z.B. die Zentrale betreffen. Noch einen Grundsatz gilt es für den Trainer bei der Umsetzung zu beachten: Er muss dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter sich zumindest um ein Problem kümmert, eine „ohne mich Haltung“ wird nicht toleriert. Ein Zeitpunkt bis zur Erledigung wird hinterlegt.

### 2.5 Die Gespräche mit der Führungsgruppe:

Hier ist wieder das Geschick des Trainers gefordert, er hat jetzt die Aufgabe mit den Führungskräften vor der allgemeinen Präsentation für die übrig gebliebenen Probleme den richtigen Problemlöser ausfindig zu machen und ihn auch davon zu überzeugen, dass er diese Aufgabe vor allen Augen auch übernimmt. Dabei kommt es dann oft vor, dass die Führungskraft selbst auch Probleme zur Lösung übernimmt, also aktiv bei der Problemlösung mit einbringt.

### 2.6 Der Ideenmobil-Moderations-Abschluss:

Diese Gemeinschaftsveranstaltung ist eine öffentliche Verpflichtungserklärung aller zur Beseitigung der einzelnen Probleme, das bedeutet in der Regel „ein öffentliches Versprechen

zur Erledigung“ vor allen Kollegen . Hier muss man berücksichtigen, dass diese Situation für die meisten Mitarbeiter äußerst ungewohnt ist und große Überwindung erfordert. Hier müssen der Trainer und der oberste Chef den Mitarbeitern die Ängste nehmen, die Menschen begleiten und diskret Hilfestellung leisten.

Es gibt kein Training ohne ein Feed-Back. Zum Abschluss können die Teilnehmer anonym schriftlich dokumentieren, was sie insgesamt von der Vorgehensweise halten.

2.7 Die Qualifikation des firmeninternen Moderators  
Hier muss ganz klar gesagt werden: Das ist keine Moderatoren-Ausbildung! Vielmehr wird ein dazu schon qualifizierter Moderator oder Mitarbeiter, in der Regel eine Führungskraft, in die Spezialitäten einer Ideenmobil-Moderation eingeführt. Ehrlicher gesagt „ins kalte Wasser geworfen“. Das ist kein Prozess, der einmal in allen Schritten folgerichtig durchgeführt und erlebt wird, sondern es wird jeweils in einem Zwischenschritt trainiert, das heißt einmal vorgemacht und dann sofort angewendet. Das ist die „zweitbeste Lösung“, der Tribut an die Ausbildungskosten, aber einem erfahrenen Mitarbeiter durchaus zumutbar. Entscheidend ist das jeweilige Vorbesprechen oder Planen der Moderation und die eigenverantwortliche Durchführung durch den Trainee, egal was passiert und ohne den

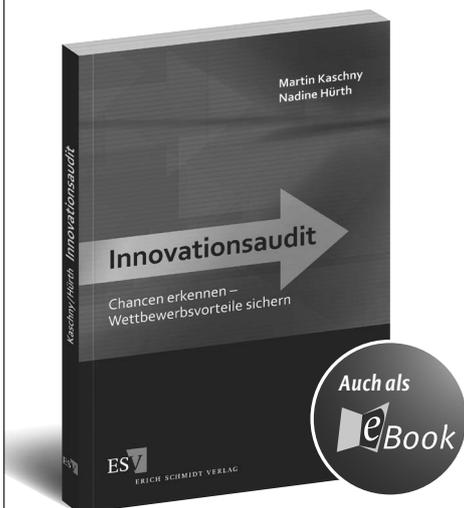
Modul	Wertung in %				
	100	75	50	25	0
<b>Ideenmobil Gesamtauswertung</b>					
Wie ist Ihr Gesamteindruck vom Ideenmobileinsatz ?	6	7	2		
Ist die Vorgehensweise geeignet, um Probleme zu identifizieren ?	8	6	1		
Ist die Vorgehensweise geeignet, um Verbesserungsansätze zu realisieren/einzuplanen ?	6	8	1		
Ist das Ideenmobil geeignet, um die Kommunikation in der Gruppe zu fördern ?	9	4	2		
Wie werden sich die geplanten Verbesserungen auf Ihre tägliche Arbeit auswirken ?	2	3	10		
Wie oft würden Sie sich einen Ideenmobileinsatz wünschen ?	1	2	10	1	1
Würden Sie empfehlen, das Ideenmobil in Ihrem Bereich weiter einzusetzen ?	3	6	5	1	
Eignet sich die Methode, um das Verbesserungsvorschläge in Ihrem Bereich zu intensivieren ?	4	10	1		
Waren Sie insgesamt mit der Moderation zufrieden ?	8	7			
<b>Teilnehmeranzahl</b>	15				
<b>Kundenzufriedenheit in % = 88,3</b>					

**Abbildung 10:**  
Die Auswertung der anonymen Teilnehmerbefragung  
Quelle:  
Peter Michael Kurz,  
Beratung-Training-  
Coaching, Bruchsal +  
Siemens EKW

Eingriff des Trainers von außen. Eine Nachbesprechung nach jedem Schritt ist dann unabdingbar. Den eigentlichen Erfolg hat der Mitarbeiter aber erst nach dem ersten eigenen Einsatz in vielleicht einem Jahr bei einer zweiten Ideenmobilarunde.

2.8 Das eigenverantwortliche Problemlösungskonzept  
Die Umsetzung der Verbesserungen soll selbständig durch die dafür verantwortlichen Mitarbeiter erfolgen. Dazu muss eine gewisse Übung bei der Problemlösung vorhanden sein. Unterstützt wird dieses Vorgehen erneut durch das bewährte und

# Der Konkurrenz einen Schritt voraus



Innovationsfähigkeit ist längst ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen im globalen Wettbewerb. Doch wo konkret müssen Sie ansetzen, um Innovationen kontinuierlich voranzutreiben?

Martin Kaschny und Nadine Hürth zeigen, wie Sie mit einem Innovationsaudit Stärken und Schwächen identifizieren und auf dieser Basis Innovationsprozesse optimieren.

**So schaffen Sie eine ausgeprägte Innovationskultur und bauen Wettbewerbsvorteile aus!**

**Innovationsaudit**  
**Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern**

Von Prof. Dr. Martin Kaschny & Nadine Hürth

2010, 175 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen, € (D) 34,95  
ISBN 978-3-503-12030-7

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz  
bestellen: 0800 25 00 850

Weitere Informationen:

[www.ESV.info/978-3-503-12030-7](http://www.ESV.info/978-3-503-12030-7)



**ERICH SCHMIDT VERLAG**  
*Auf Wissen vertrauen*

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin · Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

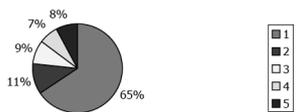


**Ergebnisse  
des Ideenmobileinsatzes**



Ideenmobil-Gruppe	Anzahl Mitarbeiter	Std./MA	Verbesserungen von Gruppe selbst übernommen	Verbesserungen von anderen Gruppen übernommen	Verbesserungen die in Gruppenarbeit gelöst werden müssen	Verbesserungen an Geschäftsführung übergeben		Anzahl der Verbesserungen	Moderation
						Geschäftsführung	Teamentwicklung		
Verwaltung	5	7	27	8	8	4	6	53	Kurz
Container	6	6	27	5	3	4	4	43	Arnold
Toilette	6	5	30	0	0	1	0	31	Arnold
neue bundesweite Gruppe	7	0	0	1	0	0	0	1	
Summen	17	18	84	14	11	9	10	128	
Legenden Nr.			1	2	3	4	5		

**Verteilung der Verbesserungen**



**Abbildung 11:**  
Die Ergebnisse des Ideenmobileinsatzes  
Quelle: Peter Michael Kurz, Beratung-Training-Coaching, Bruchsal

praxiserprobte Hilfsmittel „Problemlösungsformular“, in dem Schritt für Schritt vorgegangen wird. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmer ein Merkblatt mit den entsprechenden Hilfen auf dem alle, in den einzelnen Stufen einsetzbare Methoden aufgeführt sind mit den notwendigen Hilfestellungen. Deren Einsatz erfordert aber viel Erfahrung und zusätzlich die Beherrschung der dort aufgeführten Methoden. Weiterhin besteht die Gefahr die Mitarbeiter mit der Problemlösungstheorie zu erschlagen. Sinnvoll ist hier meistens eine spielerische Vermittlung auf Basis der ausgewählten Theorie durch einen erfahre-

nen Moderator. Der Mitarbeiter bekommt immer nur das vermittelt, was er im Augenblick für den Prozessfortschritt unbedingt braucht. Alles andere wird bewusst von ihm ferngehalten.

In der Praxis hat sich dann auch gezeigt, dass sich die Führungskräfte hier in der Betreuung ihrer Mitarbeiter überfordert fühlten. Als Sofortmaßnahme wurde dann die externe zeitweise Unterstützung vereinbart.

**3 Zusammenfassung und Fazit**

In sehr kurzer Zeit gab es sehr viele Ideen, die dann auch konsequent umgesetzt wurden. In der Ideenmobil-Moderation kann der Trainer auf eine jahrelange erfolgreiche Industrierfahrung in der Moderation von Ideenmobilen zurückblicken. Aus Trainersicht empfiehlt es sich, solche Einsätze in regelmäßigen Zeitabständen (ca. 1-mal pro Jahr) zu wiederholen. Voraussetzung für den Erfolg ist aber eine funktionierende KVP-Kultur.

Die Teilnehmerbefragung wurde differenziert nach Gruppen durchgeführt und im Anschluss nochmals zu einem Gesamtergebnis verdichtet. Mit einer Kundenzufriedenheit von 88,3 % ist der Schluss zulässig, dass diese Trainingsmaßnahme bei den Mitarbeitern überwiegend positiv aufgenommen wurde.

Auch der Auftraggeber zeigte sich mit der Menge und der Verteilung der Verbesserungen sehr zufrieden. Es ergaben sich sofort Ansatzpunkte zur Umsetzung. Ein weiterer Ideen-Mobil-Plus-Einsatz wurde zu einem späteren Zeitpunkt und mit ähnlichem Erfolg in der Außenstelle Wiesloch durchgeführt. Allerdings gab und gibt es bis heute noch keine eingeführte Bewertungsmethode zur qualitativen und monetären Bewertung. An diesem Problem wird noch gearbeitet.

**Kontakt:**



Dipl.-Ing. (FH) Peter Michael Kurz, Beratung – Training – Coaching, Hauptstraße 25, 76646 Bruchsal ist seit 2005 selbständig mit dem Gedächtnisanker „KVP für Ihren Erfolg“. Er schöpft aus seinem 20-jährigen Erfahrungsschatz in der KVP-Einführung und Umsetzung, sowie im Ideenmanagement.  
E-Mail: info@peter-michael-kurz.de  
Internet: www.peter-michael-kurz.de

Dipl. Ing. (FH) Erhard Weber,  
Geschäftsführer TOI TOI&DIXI mobile Sanitär-systeme GmbH, Killisfeldstraße 40c, 76227 Karlsruhe, arbeitet seit über 20 im Dienstleistungsbereich der mobilen Sanitärversorgung und -entsorgung. Die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Produkten hat uns zu dem gemacht, was wir heute sind.  
E-Mail: eweber@dixi-wc.de  
Internet: www.toitoidixi.de



**Nutzen Sie schon das eJournal von Ideenmanagement?**



Das eJournal ist für Abonnenten der Printausgabe kostenfrei!

Mehr zum eJournal unter:

[www.IDEENMANAGEMENTdigital.de](http://www.IDEENMANAGEMENTdigital.de)



**ERICH SCHMIDT VERLAG**  
Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-226 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

# Ideen machen keinen Winterschlaf.





# Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Fragestellungen wie Globalisierung, Klimawandel und Finanzkrise, wird vermehrt auch grundsätzliche Kritik an der Wertschöpfung von Unternehmen laut. Damit die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen zurückgewonnen werden können, sind nachhaltige Geschäftsmodelle unabdingbar. Nur diese ermöglichen die gesellschaftliche Akzeptanz von »Wirtschaft« im Sinne einer »Licence to operate« und sichern so den langfristigen Unternehmenserfolg.

## Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung Erfolg durch verantwortungsvolles Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Edeltraud Günther  
und Rudolf X. Ruter

Schriftleitung Ramona Rieckhof und Sebastian Sonntag  
Mit Beiträgen von Prof. Dr. Alexander Bassen, Hans-Martin Buhlmann, Felix Czernin, Patricia Franz, Joachim Ganse, Katrin Gödker, Prof. Dr. Stephan Grüninger, Prof. Dr. Edeltraud Günther, Prof. Dr. André Habisch, Volker Hampel, Caspar von Hauenschild, Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel, Dr. Thomas Jostmann, Dr. Michael F. Keppel, Philipp Killius, Helge Klapper, Prof. Dr. h.c. Matthias Kleinert, Prof. Dr. Marcus Labbé, Jörg Rabe von Pappenheim, Ramona Rieckhof, Rudolf X. Ruter, Wolfgang Scheunemann, Prof. Dr. Joachim Schwalbach, Rosely Schweizer, Daniela Senkl, Dr. Axel Smend, Andreas Streubig, Prof. Dr. Andreas Suchanek  
2012, XXXVI, 248 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,  
€ (D) 39,95, ISBN 978-3-503-14135-7

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz  
bestellen: 0800 25 00 850

Das Expertenteam des Arbeitskreises »Nachhaltige Unternehmensführung« der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. unter der Leitung von Edeltraud Günther und Rudolf X. Ruter bietet Ihnen **prägnante und praxisorientierte Grundsätze für das wirksame Einbinden der Nachhaltigkeit in unternehmerische Entscheidungsprozesse**, u. a.:

- ▶ Realisiere Werteorientierung und investiere in Vertrauenswürdigkeit
- ▶ Lebe die Tugend des Führens und kommuniziere glaubwürdig
- ▶ Wähle eine unabhängige und kompetente Aufsicht
- ▶ Schaffe neue Arbeitswelten und gehe sorgsam mit Ressourcen um
- ▶ Nimm Risiken wahr und betreibe Störfall-Management
- ▶ Achte auf transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung

**Ihr Leitfaden für eine nachhaltige Führungskultur  
und Unternehmenspraxis!**

Weitere Informationen:

 [www.ESV.info/978-3-503-14135-7](http://www.ESV.info/978-3-503-14135-7)

**ESV**

**ERICH SCHMIDT VERLAG**  
*Auf Wissen vertrauen*

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

