

OFFENES OHR *Stephan Jäger aus der Geschäftsführung von Weberhaus (l.) und der Ideenmanagement-Beauftragte Stefan Schöpke freuen sich über gute Ideen der Belegschaft*



BESONDERS RELEVANT, WEIL

- Ideen von Mitarbeitern helfen, die Effizienz zu steigern
- Ideenmanagement eine Kultur des Mitdenkens fördert

„Jede Idee ist ein Highlight fürs Unternehmen“

IDEENMANAGEMENT Mitarbeiter, die mitdenken – dieser Unternehmertraum ist beim Fertighausbauer Weberhaus Realität. Was ist das Erfolgsgeheimnis?

Interview: Angelika Unger Foto: Annette Cardinale

Seit 1979 nutzt Weberhaus konsequent Ideenmanagement, um das Unternehmen voranzubringen. Mit Erfolg: Rund 1200 Ideen reichen die Mitarbeiter des Fertighausherstellers jährlich ein – ungefähr eine Idee pro Mitarbeiter. Stephan Jager und Stefan Schöpke von Weberhaus über Einsparpotenziale, Prämien und die Wichtigkeit des offenen Ohrs.

Herr Jager, Herr Schöpke, rein rechnerisch reicht fast jeder Ihrer über 1200 Mitarbeiter pro Jahr eine Idee ein, die das Unternehmen besser machen soll. Ziemlich beeindruckend. Stefan Schöpke: Noch bemerkenswerter finde ich eine andere Zahl: 40 Prozent unserer Mitarbeiter reichen Ideen ein. Wir nehmen an einem deutschlandweiten Ideenmanagement-Bench-

mark teil; da liegt die Beteiligungsquote im Median bei rund 16 Prozent.

Stephan Jager: Eine weitere wichtige Kennzahl für uns ist die Umsetzungsquote: Bei uns werden 50 bis 53 Prozent der eingereichten Ideen umgesetzt.

Herr Jager, Ihre Einschätzung als Mitglied der Geschäftsleitung: Wie bringen die Ideen Ihrer Mitarbeiter das Unternehmen voran?

Jager: Die Ideen sind ein wichtiger Baustein, um unsere Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Wenn sich durch die Ideen auch noch berechenbare Einsparungen erzielen lassen: umso besser. Außerdem sehen wir Ideenmanagement als demokratisches Instrument der Mitarbeiterbeteiligung und der Mitgestaltung im Unternehmen. ➤

IDEENMANAGER

Als Verantwortlicher für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ist **Stefan Schöpke** seit sieben Jahren operativer Leiter des Ideenmanagements bei Weberhaus.

Stephan Jager ist Mitglied der Geschäftsführung im Familienunternehmen mit Sitz im badischen Rheinau-Linx. Jager ist auf Geschäftsebene fürs Ideenmanagement verantwortlich.



MUSTERBEISPIEL Die Impulse-Besuchergruppe begutachtet eine Ausstellungsküche im Bauherrenzentrum von Weberhaus in Rheinau-Linx

Wie meinen Sie das?

Jäger: Über das Ideenmanagement können Mitarbeiter ihre Meinung kundtun, sie können auf Missstände hinweisen und Lösungen vorschlagen, wie sich diese eliminieren lassen. Nicht zuletzt können Mitarbeiter durch ihre Ideen auch die Zusammenarbeit verbessern. Dass wir ihnen zuhören, macht uns als Arbeitgeber attraktiv und kann dazu beitragen, Mitarbeiter zu halten.

Das macht Sie, Herr Schöpke, dann wohl zum obersten Zuhörer.

Schöpke: Tatsächlich ist mir das bei meiner Arbeit sehr wichtig. Ich möchte jedem das Gefühl geben, dass seine Idee im Unternehmen wertgeschätzt wird und Gehör findet – egal, ob sie am Ende angenommen wird oder nicht.

Demotiviert es Mitarbeiter nicht, wenn ihre Idee abgelehnt wird?

Schöpke: Diese Bedenken gab es anfangs. Inzwischen wissen wir aber: Ein Mitarbeiter kann damit durchaus umgehen und wird auch weiterhin bereit sein, sich zu beteiligen – solange wir ihm verständlich und plausibel erklären, warum seine Idee abgelehnt wurde.

Jäger: Extrem wichtig ist auch, dass jeder Mitarbeiter möglichst zeitnah ein Feedback zu seiner Idee bekommt. Dafür braucht es klare Prozesse.

Apropos Prozesse: Welchen Weg nehmen Mitarbeiterideen bei Weberhaus von der Entstehung bis zur Umsetzung?

Schöpke: Der Mitarbeiter kann seine Idee selbst schriftlich ausformulieren, oder er bittet seine Ideenmanagement-Führungskraft, ihn zu unterstützen – solche IM-Führungskräfte gibt es bei uns in jedem Bereich. Oder er erklärt mir seine Idee am Telefon.

Wie geht es weiter?

Schöpke: Ich suche dann den richtigen Gutachter für die Idee: einen Mitarbeiter, der fachlich in der Lage ist, die Idee zu bewerten. Ich lege die Idee in unserer Ideenmanagement-Software an und schicke einen Gutachterauftrag los. Gleichzeitig geht automatisch ein Eingangsbescheid an den Einreicher raus.

Das klingt nach ganz schön viel Papierkram.

Schöpke: Mittlerweile fließen solche Informationen immer mehr per E-Mail, nicht in Papierform.

Entscheidend ist: Der Mitarbeiter erwartet, dass seine Idee möglichst zeitnah bearbeitet wird. Mit dem Bescheid geben wir ihm dieses Signal.

Wie erfährt der Mitarbeiter, ob seine Idee umgesetzt wird?

Schöpke: Kommt der Gutachter zu dem Schluss, dass die Idee nicht umgesetzt werden soll, schickt er mir eine Begründung. Die erfährt auch der Mitarbeiter – damit er nachvollziehen kann, warum seine Idee abgelehnt wurde. Nimmt der Gutachter die Idee an, informiere ich den Mitarbeiter ebenfalls.

Jäger: Die Umsetzung einer Idee muss man häufig erst durchdenken, das kann sich schon mal etwas hinziehen. Daher ist es hier besonders wichtig, dass der Mitarbeiter regelmäßig einen Zwischenstand bekommt.

Schöpke: Unsere Ideenmanagement-Software sorgt übrigens automatisch dafür, dass der Mitarbeiter einen Gutschein erhält, sobald der Umsetzungsauftrag rausgeht.

Wie genau belohnen Sie Mitarbeiter, deren Ideen umgesetzt werden?

Schöpke: Bei rund 5 Prozent der Ideen können wir den wirtschaftlichen Nutzen berechnen. In diesem Fall beteiligen wir den Mitarbeiter an den Einsparungen: Wir zahlen ihm 15 Prozent an der Erstjahreseinsparung aus, gedeckelt bei 6000 Euro. Alle anderen Ideen werden mit Sachprämien honoriert. Das sind dann Gutscheine bis zum Steuerfreibetrag von 44 Euro. (Sachbezüge, die der Arbeitgeber kostenlos oder vergünstigt gewährt, sind bis zur Grenze von 44 Euro im Monat steuerfrei – Anm. der Redaktion).

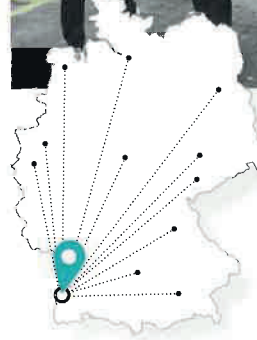
Jäger: Anreize und Prämierung sollten von Anfang an geklärt sein. Wenn der eine eine Playstation kriegt und der andere für einen Tag ein schönes Auto, entstehen schnell Neiddebatten. Die Prämien sollten fair und nachvollziehbar sein und nicht davon abhängig, auf wessen Tisch die Idee landet.

Mitarbeiter, deren Ideen nicht umgesetzt werden, gehen leer aus?

Jäger: Nicht unbedingt. Wir veranstalten mehrmals im Jahr Ideenmanagement-Aktionen, die über mehrere Wochen laufen. Unter allen Mitarbeitern, die in dieser Zeit Ideen einreichen, verlosen wir Sachpreise, in der Vergangenheit >

ATTRAKTION FERTIGHAUS

In 60 Jahren entwickelte sich Weberhaus vom 3-Mann-Betrieb zum Familienunternehmen mit mehr als 1200 Mitarbeitern



impulse netzwerktreffen

Die Mitglieder des impulse-Netzwerks reisen aus ganz Deutschland an, um einen Tag im Bauherrenzentrum und den Werkshallen von Weberhaus zu verbringen. Das impulse-Team stieß aus Hamburg dazu.

[impulse.de/netzwerktreffen](https://www.impulse.de/netzwerktreffen)

Start mit 800 DM

Es ist eine jener spektakulären Unternehmensgeschichten, die Deutschland geprägt haben:

1960 übernahm Hans Weber mit 23 Jahren und einem Startkapital von 800 DM einen 2-Mann-Zimmereibetrieb in Rheinau-Linx.

Er spezialisierte sich auf den Bau von Holzhäusern, die er zunächst in Lizenz anbot. Seit den 1970er-Jahren entstanden nur noch eigene Fertighäuser – und zwar in Werkshallen, wo die Bauteile in Serie und in hoher Qualität gefertigt werden konnten.

Erstes Bauherrenzentrum

1985 eröffnete am Stammsitz in Rheinau-Linx das erste Bauherrenzentrum der Branche: eine Halle mit Musterlösungen, wo sich zukünftige Bauherren bis heute beraten lassen können und

wo im Oktober auch das impulse-Netzwerktreffen mit zwei Dutzend Unternehmern aus dem impulse-Netzwerk stattfand. Kurz darauf wurden die Corona-Beschränkungen erneut verschärft, sodass solche Firmenbesuche unmöglich wurden.

Generationswechsel

Aus dem kleinen Zimmereibetrieb ist inzwischen ein Familienunternehmen geworden, das mehr als 1200 Mitarbeiter beschäftigt, 2019 269 Millionen Euro umsetzte und heute in zweiter Generation von Heidi Weber-Mühleck und weiteren Geschäftsführern geführt wird. Seit 1990 baut Weberhaus ausschließlich Niedrigenergiehäuser. Im Jahr 2006 wurde das „Plusenergiehaus“ entwickelt, das mehr Energie gewinnt, als es braucht.

Wir sehen Ideenmanagement als **demokratisches** **Instrument** der Mitgestaltung im Unternehmen

STEPHAN JAGER Geschäftsführer Weberhaus

beispielsweise iPads, Tickets für Bundesligaspiele oder Reisegutscheine – unabhängig davon, ob ihre Ideen umgesetzt werden oder nicht.

Was tun Sie noch, damit Ihre Belegschaft sich beim Ideenentwickeln ins Zeug legt?

Jager: Über Aushänge können sich die Mitarbeiter über den aktuellen Stand informieren: Wie viele Ideen hat der Bereich eingereicht? Und wie steht es um die Umsetzung? Und natürlich animieren Führungskräfte ihre Mitarbeiter, Vorschläge einzureichen.

Schöpke: Wir haben schon erlebt, dass zwischen zwei Abteilungen ein regelrechter Ideen-Wettstreit entstanden ist. In einem anderen Bereich hat eine IM-Führungskraft demjenigen, der bis zum Jahresende die meisten Ideen einreicht, einen Rehrücken versprochen.

Welche Ideen sind für Sie als Highlights in Erinnerung geblieben?

Schöpke: Jede Idee ist ein Highlight fürs Unternehmen – weil sie ein Zeichen dafür ist, dass den Mitarbeitern ihr Unternehmen etwas wert ist und dass sie daran mitwirken möchten, es zu verbessern. Trotzdem gibt es Ideen, die mir im Kopf geblieben sind. Der frühere Leiter unserer Blechnerei etwa hat vor Jahren mit einem örtlichen Maschinenbauer eine neue Maschine erfunden, mit der sich Kaminverwahrungen vollautomatisch biegen und stanzen lassen – das sind Blechummantelungen für den Schornstein. Eine solche Maschine gab es damals nicht am Markt.

Was macht Ihnen im Ideenmanagement das Leben schwer?

Jager: Paradoxerweise die Tatsache, dass wir nicht über mangelnde Aufträge klagen können. Durch die hohe Auslastung rutscht Ideenmanagement in der Prioritätenliste mancher Führungskräfte nach unten und das Begutachten und Umsetzen von Ideen gerät ins Stocken. Da ist immer wieder ein Nachhaken notwendig.

Kann es auch mal ganz schnell gehen?

Schöpke: Na klar! Heute Morgen um 6.15 Uhr hat mir ein Mitarbeiter seine Idee erläutert; ich habe sie erfasst und an den Gutachter geschickt. Und um 11 Uhr konnte ich bereits den Gutschein überreichen, weil die Idee angenommen wurde und ab Ende nächster Woche schon umgesetzt wird.

Was war das für eine Idee?

Schöpke: Es ging um unsere Lehrwerkstatt. Dort wird bisher die Gradzahl für den Winkelschnitt an Schalungsplatten nicht auf Plänen und Bestellungen aufgeführt. Unsere Auszubildenden müssen sich die Info mühsam zusammentelefonieren oder ausrechnen. Künftig wird die Information auf den Plänen vermerkt sein. ■

UNTERM STRICH Bei Weberhaus sorgen ausgeklügelte Ideenmanagement-Prozesse dafür, dass Mitarbeiter zeitnah Feedback bekommen und ihre Ideen umgesetzt werden.

Feedback? unger.angelika@impulse.de