

WRB-Blog Nr. 17/15: Sonja Morgenegg-Marti, Direktorin der gewerblich-industriellen Berufsschule Bern (gibb), zum Thema: «Ideenmanagement im Bildungswesen»



Das Ideenmanagement (IM) kommt in der Schweiz im Bildungssektor im Vergleich zum Dienstleistungs- und Produktionssektor noch kaum zum Einsatz. Es fehlt die Tradition des Wettbewerbs und damit des ökonomischen Drucks. Die Budgetkürzungen und die verstärkte Konkurrenz der letzten Jahre im Bildungsbereich bewirken nun aber langsam ein Umdenken. Das Potential des IM als Quelle der Kreativität, der Kostensenkung und der Arbeitszufriedenheit wird erkannt und zunehmend als Wettbewerbsvorteil eingesetzt.

Im Bildungssektor arbeiten viele hochqualifizierte Menschen. Dazu kommt, dass Schulen im Unterschied zu Unternehmen über ein grosses Humankapital nicht nur in Form von Lehrpersonen und Dozierenden, sondern auch in Form von Lernenden und Studierenden verfügen. Das sind hervorragende Voraussetzungen dafür, dass Bildungsinstitute welche das Ideenmanagement einsetzen, sich langfristig an die Spitze setzen können.

Das Ideenmanagement stellt ein integriertes Konzept dar, welches das Betriebliche Vorschlagswesen, Qualitätszirkel, Projektteams, teilautonome Arbeitsgruppen, Kaizen sowie den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu einem ganzheitlichen System zusammenfasst. Schulen investieren viel in die Ausbildung und Begleitung ihrer Mitarbeitenden und sind daran interessiert, davon aktiv mittels systematischen Einholens von Ideen wieder zu profitieren. Bei Verbesserungsvorschlägen in Bildungsinstitutionen handelt es sich nicht in erster Linie um grosse Innovationen, sondern eher um kleinere Ideen im Bereich der Prozess- und Sozialinnovation, im Sinne einer kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserung.

Neuere Trends im Ideenmanagement zeigen, dass Vorschläge aus dem eigenen Arbeitsbereich besonders wertvoll sind, denn niemand weiss mehr über die herrschenden Bedingungen und die Arbeitsabläufe, als diejenigen, die damit vertraut sind. Aus der Nutzung dieser Ideen sind somit die grössten Erfolge zu erwarten.

Die Theorien zur Motivation zeigen die zentrale Bedeutung der intrinsischen Motivation. Nur intrinsisch motivierte Mitarbeitende sind bereit, in Pool-Ressourcen wie die Unternehmenskultur und die guten Beziehungen zu den Studierenden zu investieren. Nur sie sind bereit, implizites Wissen mit anderen Mitarbeitenden zu teilen und sich kreativ an der Generierung von Ideen zu beteiligen. Dies hat im Zusammenhang mit dem Anreizsystem auch zur Erkenntnis geführt, dass der Verdrängungseffekt mit zu hohen Prämien im Bereich des materiellen Anreizsystems einen kontraproduktiven Selektionseffekt auf intrinsisch motivierte Mitarbeitende haben kann.

BERN⁺

WIRTSCHAFTS- RAUM

Ein erfolgreiches Ideenmanagement benötigt daher ein vielfältiges Anreizsystem, das den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der Unternehmung Rechnung trägt. Monetäre Leistungsanreize stellen einen wichtigen Motivationsfaktor dar, haben aber nicht für alle Mitarbeitenden den gleichen Stellenwert. Die ausschliessliche Anwendung materieller Anreize kann den Leistungswillen der Mitarbeitenden auf Dauer nicht nennenswert steigern. Daher empfiehlt sich die Kombination mit immateriellen Anreizsystemen, um möglichst viele Mitarbeitende zu erreichen.

Die Schaffung einer positiven Unternehmenskultur ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Ideenmanagement. Die Unternehmenskultur muss gelebt werden und geprägt sein von einem Klima des Vertrauens, der offenen Kommunikation, der Fehlertoleranz und der guten Information der Mitarbeitenden. Nur so sind sie in der Lage, ihr Kreativitätspotential auszuschöpfen. Innovative Organisationen zeichnen sich durch Merkmale wie flache Hierarchie, Partizipation und Teamarbeit aus. Sie investieren in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden und unterstützen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Grosses Potential an Verbesserungsideen ist nicht nur bei den gut qualifizierten Mitarbeitenden, sondern auch bei den Lernenden und Studierenden vorhanden. Jedes Jahr beginnen neue junge Menschen ihre Ausbildung und hinterfragen die Organisation. Dieser kritische Blick kann gewinnbringend genutzt werden und verringert die Betriebsblindheit.

Lernende und Studierende müssen nicht befürchten, dass gute Ideen ihren Arbeitsplatz wegrationalisieren könnten. Durch diverse Praxiseinsätze haben sie Einblick in unterschiedliche Unternehmen, was wiederum zu neuen Ideen führen kann. Im Unterschied zu anderen Unternehmen verfügen Schulen hier über ein ausserordentliches Humankapital. Dank diesen günstigen Voraussetzungen können Bildungsinstitutionen sehr von der Einführung des Ideenmanagements profitieren.

Das Ideenmanagement im Bildungssektor kann dazu beitragen, Lernende und Studierende durch eine hohe Produktequalität für die Schule zu begeistern, Mitarbeitenden durch Vereinfachung der Arbeitsabläufe und Verbesserung der Zusammenarbeit eine gute Arbeitssituation zu bieten, und für Partner aus Praxis und Politik eine wertvolle und attraktive Bildungsinstitution darzustellen.



Sonja Morgenegg-Marti
Direktorin der gewerblich-industriellen Berufsschule Bern (gibb)