



Der erste Human Resources fängt in

Mit Projekten wie der „IdeenBox – von der Idee zum Produkt“ dafür sensibilisieren, wie wichtig Innovationen für die Zukunft

KARIN MICHAELIS ■ MARK WOHLRAB / THYSSENKRUPP

Schwarze Silhouetten tanzen vor neon-grellem Hintergrund. Sie haben ein flaches weißes Kästchen in der Hand, in den Ohren knopfkleine weiße Kopfhörer. Dazu läuft Musik von den Black Eyed Peas. Mit dieser einfachen, vielfach prämierten Werbebotschaft löste der Computerhersteller Apple den i-Pod-Boom aus. Er bescherte dem Unternehmen jahrelang Rekordgewinne. „Das MP3-Format ist ein Paradebeispiel dafür, dass eine gute Idee noch lange keine Innovation macht“, erklärt Andrej Kupetz, Präsident der Zollverein School of Management and Design in Essen. Denn erfunden wurde das bahnbrechende Audiokompressionsformat vom Erlanger Fraunhofer-Institut, doch in Deutschland lag die Idee brach. Erst der amerikanische Apple-Konzern, bekannt für seine Kreativität, entwickelte mit dem Musicplayer i-Pod und dem Musicstore i-Tunes daraus ein Geschäftsmodell, das das Kommunikationsverhalten einer Generation prägte.

„Eine Innovation muss am Markt Widerhall finden“, sagt Kupetz. Genau hier setzte die „IdeenBox – Von der Idee zum Produkt“ an. Gemeinsam mit der Zollverein School, der Ruhr-Universität Bochum und der WAZ zeigte ThyssenKrupp auf der Designmesse Entry 2006 in Essen die Entstehungsgeschichte von Produkten, angefangen von der kreativen Idee über die Produk-

tion und den Vertrieb bis hin zur publizistischen Umsetzung. Der Konzern entsandte über 20 Azubis und ihre Ausbilder in das Modellprojekt. Acht Tage hatten sie Zeit, um gemeinsam mit Designstudenten, Jungredakteuren und angehenden MBAs ein neuartiges Produkt aus Edelstahl zu erfinden, zu produzieren und Kunden vom Kauf zu überzeugen. Ein Ausbildungs-Höhepunkt, denn in der Regel bekommen Azubis nur Teilprozesse mit.

Die IdeenBox funktionierte nach dem Muster einer Juniorfirma – mit Management, Design, Marktanalyse, Konstruktion, Produktion, Kostenrechnung und PR. „Wir wollten die gesamte Prozesskette bei der Entstehung von Innovationen zeigen“, sagt Dr. Christiane Wanzeck, Projektleiterin bei ThyssenKrupp. Beispiel Preisgestaltung. „Azubis und Besucher sollen lernen, Preis oder Kosten nicht nur als Zahl wahrzunehmen“, erklärt Ausbilder Jörg Göbel, der mit seinen Azubis für die Betrachtung der Kostenseite zuständig war. Auf der IdeenBox wurden die Gründe und Einflussfaktoren für das Aufkommen der Kosten auf einmal klar: Maschinenlaufzeiten, Art und Dicke von Materialien, Einsatz von Manpower.

Azubi Andrej Niedenthal war schon überrascht, dass ein Konstrukteur Ware um 100 Euro teurer machen kann, nur wenn er die Oberfläche etwas verändert. Niedenthal ist im dritten Lehrjahr und setzte als technischer Zeichner die Entwürfe der Designer in

Bildungsweg der Schule an

will ThyssenKrupp Jugendliche
Deutschlands sind – und für Technik begeistern

Konstruktionszeichnungen um. „Es hat mich schon gewundert, wie viel harte Arbeit hinter einer Produktidee steckt: angefangen von der Recherche, dem Brainstorming, bis zum Entwerfen und Verwerfen, dem Bau von Prototypen etc.“, erzählt der 22-Jährige. So räumte die IdeenBox unter anderem mit dem Vorurteil auf, dass Designer nur dasitzen und auf Erleuchtung warten oder am laufenden Band Ideen produzieren. Das Projekt ist eine Fortführung der Initiative „Zukunft Technik entdecken“, die ThyssenKrupp im Jahr 2004 ins Leben gerufen hat und die mit dem IdeenPark 2004 auf Schalke und in diesem Jahr in Hannover mehrere hunderttausend Besucher inspiriert hat.

Die Leitfrage der Designmesse Entry 2006 „Wie werden wir morgen leben“ steht auch für ThyssenKrupp im Mittelpunkt der technologischen Entwicklungen und Innovationen. Wie sehen Märkte der Zukunft aus? Was müssen wir in Zukunft ändern? Wie kommt das Neue ins Unternehmen? Fragen, die den Konzern umtreiben. Daher ermutigt ThyssenKrupp auch seine Azubis, bei „Jugend forscht“ mitzumachen. Seit etwa drei Jahrzehnten ist der Konzern Partner der Initiative und richtet auch drei Regionalwettbewerbe in Nordrhein-Westfalen aus.

„Innovation muss Teil unserer Alltagskultur werden“, fordert daher Vorstandschef Dr. Ekkehard D. Schulz. Technische Bildung

muss in der Gesellschaft anfangen. Deshalb versteht das Unternehmen das Thema Human Resources über die Grenzen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung und das Hochschulmarketing hinaus auch als Engagement im Bildungsbereich. „Wir wollen junge Menschen während ihrer Schulzeit für eine technikorientierte Ausbildung, ein Studium und eine spätere Berufstätigkeit als Ingenieur begeistern“, formuliert Schulz das Anliegen des Konzerns. Und so sollen Projekte wie die IdeenBox insbesondere Jugendlichen der Mittel- und Oberstufe Einblicke in die verschiedenen Berufsfelder geben und Orientierung bei der Berufswahl bieten.

Auf der IdeenBox wurde die Innovationskette durch vier vernetzt arbeitende Stationen nachgebildet: Create, Produce, Sell und Publish. Die Besucher hatten die Möglichkeit, jeden einzelnen Arbeitsschritt live zu erleben. Natürlich war die Themeninsel Produce mit allem versehen, was in eine ordentliche Produktionshalle gehört: Werkbank, Schleif-, Zerspanungs-, Kantbiege-, Rundwalz- und Poliermaschine. Schließlich war das Projekt völlig ergebnisoffen. Ein Novum auch für ThyssenKrupp.

Holger Pomrehm, Industriemechaniker im dritten Lehrjahr, ist einer jener Azubis, die innovative Ausbildungsinhalte gerne annehmen. Handwerklich sehr geschickt – er formt und schweißt die Ersatzteile für sein Motorrad selbst –, hat er bereits im zweiten Lehr-

jahr einen neuen 80 Meter langen Bohrmaschinen-Tisch für die Produktionshalle geplant, gezeichnet und gebaut. „Da habe ich gelernt, worauf es ankommt: Wie viel Material brauche ich? Passen die Maße? Wie viel Platz nimmt der Tisch ein? Das Gewicht darf nicht zu hoch sein“, erzählt der 19-Jährige. Auch andere Sonderaufträge schätzt er. Wenn zum Beispiel der Duisburger Zoo neue Lamphenhalterungen für seine Fischbecken braucht, hebt Pomrehm als erster die Hand. Später will er einmal seinen Meisterbrief machen.

Doch zunächst gehörte er zu den Azubis, die auf der IdeenBox ein schwingendes Regal aus Edelstahl herstellten, bis zu 30 Stück am Tag. „Spring“ wurde während eines ähnlichen Workshops auf der Technikausstellung IdeenPark 2006 „geboren“. Und bis die Designer mit einer neuen tragfähigen Idee aufwarteten, wurde das Regal anhand von Besucherbefragungen („Wie viel würden Sie bezahlen? Haben Sie Verbesserungsvorschläge?“) weiterentwickelt.

„Die IdeenBox gab uns die Möglichkeit, in kleinem simulierten Rahmen Situationen aus dem Firmenalltag darzustellen“, sagt Innenarchitektin Sabine Schacknat, die während ihrer MBA-Ausbildung an der Zollverein School daran teilnahm. Mit zwei Kollegen sorgte sie für die Vernetzung der Themeninseln, berief Meetings ein, machte Prozesse nachvollziehbar. „Wir waren das Management. Wir steuerten den Entscheidungsprozess, welche

Produktidee verwirklicht wurde. Wir riefen Design- und Produktionskompetenz ab.“

Als eben diese Art Moderator stellt sich Design-School-Chef Kupetz den neuen kreativen Managertypus vor. Ein Moderator, der die unterschiedlichen Sprachen, die völlig verschiedenen Denkweisen von zum Beispiel Controlling und Design versteht. Dort die Disziplinierten, die Unternehmungen vornehmlich aus der Perspektive von Wirtschaftlichkeit und Effizienz beurteilen; da die Kreativen, die sich auf gestalterische Aspekte konzentrieren und assoziativ arbeiten. „Offenheit ist die Kernkompetenz von morgen, Offenheit für die andere Disziplin“, meint auch die promovierte Ökonomin Claudia Mennicken, Dozentin an der Zollverein School und Marketingberaterin. Wenn immer dieselben Leute dieselben Probleme lösen wollen, kommen immer die gleichen Ideen heraus. Und so wurde die zunehmende Bedeutung von Teamwork und interdisziplinärem Arbeiten auch durch die IdeenBox deutlich. „Meist arbeiten einzelne Abteilungen ja allein sehr gut, aber als großes Team funktioniert es nicht. Das Problem liegt in der Akzeptanz, Kommunikation und Vernetzung der Abteilungen untereinander“, ist Mennickens berufliche Erfahrung.

In der IdeenBox konnten die angehenden MBAs das unter Laborbedingungen üben und beobachten. Wie reagieren die einzel-



nen Abteilungen? Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Welche Blockaden gibt es? „Oft sind sogar die Abteilungen, die sich per se mit Zukunft beschäftigen – Trendforschung, Forschung und Entwicklung, Design – völlig voneinander getrennte Arbeitsbereiche, womöglich noch verschiedenen Vorständen unterstellt“, weiß Menicken aus der Wirklichkeit der deutschen Industrie zu berichten.

Neue Geschäftsmodelle und neue Märkte (Beispiel MP3) müssen von einer neuen Managergeneration gefunden oder kreiert werden. „Denn die alten Mechanismen und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, die angesichts stabiler und wachsender Märkte noch funktionierten, stoßen an ihre Grenzen“, sagt Kupetz. Einen vielversprechenden Ansatz verfolgt die Zollverein School, an der ThyssenKrupp über den Gesellschafter Initiativkreis Ruhrgebiet beteiligt ist. Laut Kupetz, seit 1999 auch Geschäftsführer des Rats für Formgebung, ist Design die Lösung für viele Probleme. „Designer sind es gewöhnt, Lösungen für unscharfe und abstrakte Problemstellungen zu finden. Sie beschreiten neue Wege und suchen nach Alternativen.“ An der MBA-Schule lernen daher junge Führungskräfte, wie die gestalterischen Prinzipien von Design in ein Unternehmen integriert werden können. In einigen Branchen wie der Autoindustrie ist Design sogar schon zur Wettbewerbsstrategie geworden. Auch Apple hat seinen Weltruf schließlich coolen Designlösungen zu verdanken. ■