change is our business

Innovationsmanagement

Fachartikel

Integriertes Ideenmanagement

Frank Wippermann, flow consulting gmbh

Dieser Artikel wurde als Beitrag im Buch „Führungsdialoge“ veröffentlicht (Frank Wippermann, Führungsdialoge. Walhalla Fachverlag, Regensburg 2011).
Das Buch ist direkt beim Walhalla Fachverlag zu beziehen.

Die Inhalte, Grafiken und Bilder in diesem Bericht unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel und Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder für das Weiterverbreiten im Internet und auf Social-Media-Kanälen.
Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Weitere Informationen zu unseren Leistungen und Projektbeispiele finden Sie auf unserer Webseite:
https://www.flow.de

2019 © flow consulting gmbh

Integriertes Ideenmanagement

Innovation – Mehr als eine bloße Idee 3
Ideenmanagement statt Vorschlagswesen 4
Der Rahmen: Innovationsmanagement 5
Der Ansatzpunkt: Führung 6
Das Konzept: Die vier Felder 7
Nutzen von Mitarbeiterpotenzialen 15
Führen von Mitarbeitern und Pfadabhängigkeit 17

Organisationale Innovationen sind für die wirtschaftliche Entwicklung oft bedeutsamer als große technische Erfindungen.
Douglass North

Innovation – Mehr als eine bloße Idee

Das Zitat weist auf einen oft übersehenen Umstand hin: Unter Innovation wird häufig die Produkt- oder Dienstleistungsinnovation verstanden, etwa Glühbirnen, Transistoren, Laser, Fernsehen, Telefon oder Internet.

Dabei sind die organisatorischen Innovationen in vielen Fällen diejenigen Faktoren, durch die eine Organisation dauerhafte Wettbewerbsvorteile erlangen kann, sind sie doch nicht so schnell nachahmbar wie Produkte.

Auch ein zweiter Aspekt wird häufig außer Acht gelassen: Innovationen sind nicht nur – wie fast ausschließlich interpretiert – die kreativen Ideen, die eine Neuerung zum Inhalt haben. Innovation ist auch die genauso wichtige Umsetzung einer Idee in die Praxis. Denn „nicht der Verbesserungsvorschlag ist wichtig, sondern die systematische Verbesserung."[1]

Der Innovationsbegriff

Innovation

=

Neuerung (Invention)		**Veränderung (Exploitation)**
Bislang nicht existierende, häufig kreative Idee	+	Realisierung der Neuerung
Das Neue: Das Noch-nie-Dagewesene oder das Noch-nicht-Beachtete		Die Realisierung auf den Ebenen von ■ Produkten/Dienstleistungen ■ Verfahren/Prozessen ■ Verhalten/Kultur

[1] Sprenger, R. (2000): Mythos Motivation. Frankfurt/M., S. 130.

Ein dritter, oft übersehener Umstand verweist auf den Unterschied zwischen dem betrieblichen Vorschlagswesen (BVW) und dem Ideenmanagement. Dass der folgende Text aus einer etwas länger zurückliegenden Zeit stammt, wird an der Sprache deutlich:

„Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen, Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit getroffener Anordnungen sind aus allen Kreisen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu nehmen und durch Vermittelung des nächsten Vorgesetzten an die Procura zu befördern, damit diese ihre Prüfung veranlasse. Eine Abweisung der gemachten Vorschläge ohne eine vorangegangene Prüfung derselben soll nicht stattfinden, wohingegen denn auch erwartet werden muss, dass eine erfolgte Ablehnung dem Betreffenden, auch wenn ihm ausnahmsweise nicht alle Gründe dafür mitgetheilt werden können, genüge und ihm keineswegs Grund zur Empfindlichkeit und Beschwerde gebe. Die Wiederaufnahme eines schon abgelehnten Vorschlages unter veränderten tatsächlichen Verhältnissen oder in verbesserter Gestalt ist selbstredend nicht nur zulässig, sondern empfehlenswerth.“[2]

Der Text stammt aus dem Jahr 1872 und beschreibt die Geburtsstunde des betrieblichen Vorschlagswesens durch Alfred Krupp, der in § 13 des Generalregulativs den Umgang mit Ideen der Mitarbeiter festlegte. Seitdem sind nicht nur mehr als fast 140 Jahre vergangen, auch haben sich die Arbeitsorganisationsformen und das Mitarbeiterverständnis verändert. Doch betreiben viele Organisationen immer noch einen Umgang mit Mitarbeiterideen, wie er von Krupp beschrieben wurde. Daran ändern auch moderne Begrifflichkeiten wie Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) oder „Kaizen“ wenig. Der Ablauf bleibt wie zu Krupps Zeiten. Entscheidend ist der Stellenwert der Ideen.

Ideenmanagement statt Vorschlagswesen

Vorherrschendes Kennzeichen eines Vorschlagswesens ist die Konzentration auf die Verwaltung der von Mitarbeitern eingereichten Vorschläge. Ideenmanagement dagegen geht weit darüber hinaus und macht es sich zur Aufgabe, Ideen aktiv einzufordern.

Eine der zentralen Aufgaben des Ideenmanagements ist es, die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter aktiv zu fördern, sich an Ideenprozessen zu beteiligen. Darüber hinaus ist die Organisationskultur so weiterzuentwickeln, dass nicht nur umgesetzte Vorschläge gewürdigt werden, sondern auch Ideen und Umsetzungspotenziale.

Ideenmanagement zielt in zwei Richtungen, nämlich auf

- die Quantität und Qualität der Ideen sowie
- die Umsetzung der als gut befundenen Ideen.

[2] Druckfassung des § 13 Generalregulativ – zitiert nach: http://de.academic.ru/dic.nsf/dewiki/165344 (04.05.2011)

Der Rahmen: Innovationsmanagement

Das Innovationsmanagement bildet den Überbau für das Ideenmanagement. Dabei wird bestimmt, wie:

- Innovationen strategisch ausgewählt werden
- Innovationen geweckt werden
- Innovationen strukturiert angegangen werden
- die Umsetzung geplant wird

Die Klärung dieser Themen ist Aufgabe des obersten Managements einer Organisation. Gehören Sie nicht zu dieser Ebene, sollten für Sie zumindest die Resultate des Innovationsmanagements klar sein, bilden diese doch den Rahmen für Ihre Aufgaben im Ideenmanagement.

Die folgende Checkliste fasst die wichtigsten Ergebnisaspekte eines Innovationsmanagements zusammen.

Checkliste: Ergebnisse des Innovationsmanagements

Strategie

- Die Innovationsstrategie ist mit der Unternehmensstrategie nachvollziehbar verknüpft, Inventionsthemen sind kommuniziert.
- Kunden und Lieferanten werden in die Erarbeitung der Themen einbezogen.
- Mit Universitäten und Forschungseinrichtungen wird kooperiert.
- Die rechtliche und zeitliche Schutzfähigkeit von Innovationen ist geklärt.

Instrumente

- Motivations- und Anreizsysteme sind entwickelt und bekannt.
- Die Relevanz von Kreativitätstechniken ist erkannt und wird berücksichtigt.
- Der Umgang mit Unsicherheit und Unklarheit von Innovationen ist kommuniziert.
- Die Wechselwirkung von Neuerungen und Zielbildung ist in den Umgang mit Zielstrategien integriert.

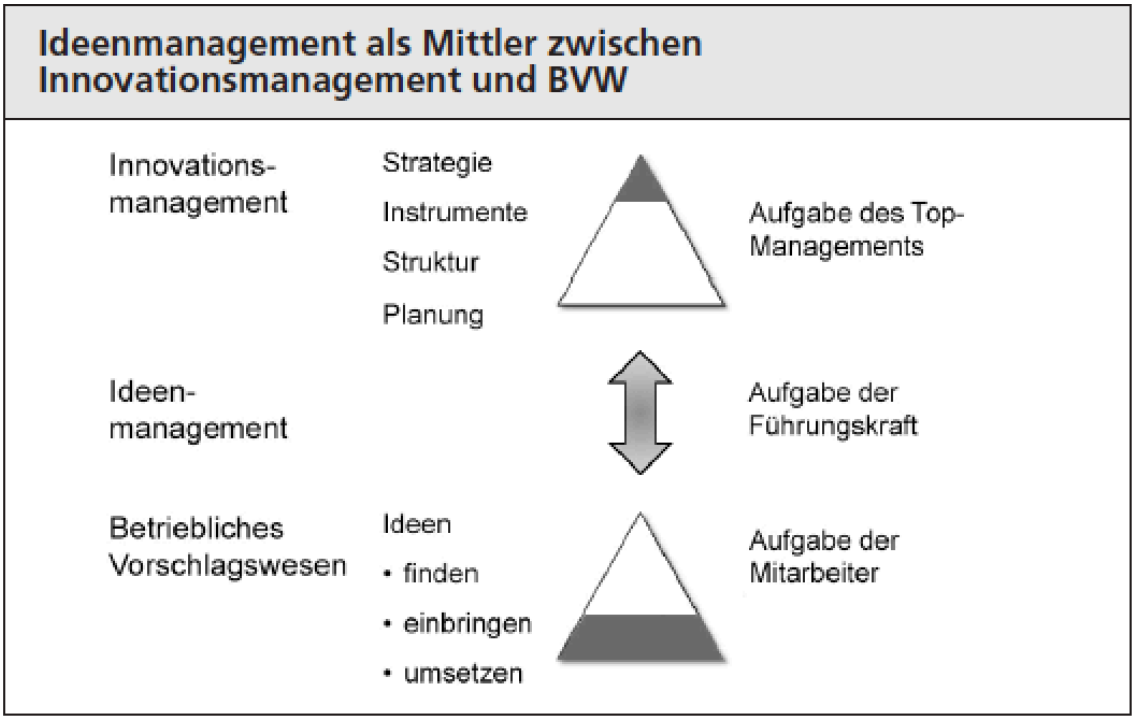
Planung

- Innerbetriebliche Kooperations-Strategien sind etabliert.
- Innovationen können budgetiert werden.
- Projektmanagement, Netzplantechniken und Controllingverfahren umfassen auch den Umgang mit Innovationen.
- Umfeldanalysen und Machbarkeitsabschätzungen sind verbreitet.

Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht nun darin, in dem durch die Innovationsstrategie festgelegten Rahmen Ideenmanagement zu betreiben.

Der Ansatzpunkt: Führung

Als Führungskraft sitzen Sie auch beim Ideenmanagement an der Schnittstelle zwischen Strategie und Mitarbeiter.



Mehr und bessere Verbesserungsvorschläge können nicht von oben verordnet werden – Ideenmanagement lebt ausschließlich durch das Engagement der Mitarbeiter. Daher kann nur auf die Mitarbeiterinitiative gesetzt werden. Der obersten Führungsebene bleiben die Aufgaben, optimale Rahmenbedingungen für das Ideenmanagement zu schaffen und es nach innen und nach außen hin zu unterstützen.

Die direkten Führungskräfte sind die Schlüsselpersonen für das Ideenmanagement, denn sie senden die für das Scheitern oder Gelingen entscheidenden Signale an die Mitarbeiter. Der unmittelbare Vorgesetzte erhält eine neue Funktion: Er ist nicht – wie beim BVW –

Annahmestelle und Verwalter von Ideen, sondern Promotor und Ansprechpartner und Begutachter der eingereichten Vorschläge. Ein guter Ideenmanager kann:

- Ideen aktiv erzeugen
- die Umsetzung guter Ideen fördern
- für breite Akzeptanz und Aktivität sorgen
- einen kontinuierlichen Prozess gewährleisten
- ein kreatives Klima schaffen
- konkrete Unterstützung bei Ideenfindung und -umsetzung bieten

Damit wird eine sehr hohe Anforderung an Führungskräfte gestellt. Um ihr gerecht zu werden, müssen sie auf vier Feldern tätig werden.

Das Konzept: Die vier Felder

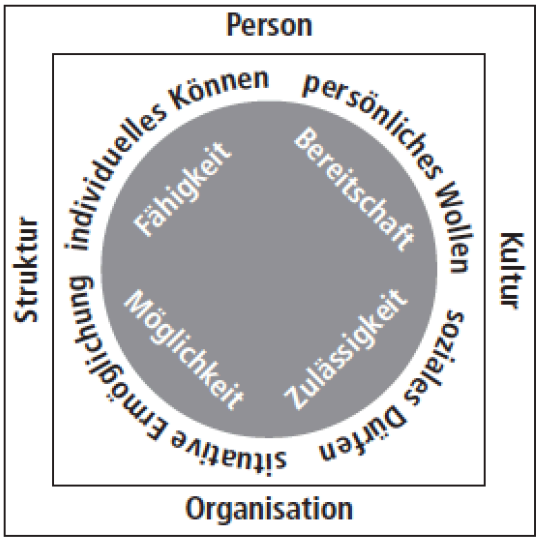
Die Mitarbeiter müssen auf ihre neue Funktion „Kreativ aus Eigeninitiative“ vorbereitet werden, ebenso die Führungskräfte auf ihre Rolle als „Promotor und Unterstützer“. Doch darf es nicht bei einer Vorbereitung bleiben, die in der organisatorischen Realität auf Gegenwind trifft. Abläufe und Strukturen müssen deshalb so geändert werden, dass der Rollenwandel von Mitarbeitern und Führungskräf- ten vollzogen werden kann.

Die Einführung eines Ideenmanagements besteht somit nicht darin, den alten Vorschlagsformularen ein modernes (Intranet-)Layout zu verpassen. Ideenmanagement einzuführen bedeutet, ein an- spruchsvolles Change Management-Projekt umzusetzen.[3]

Die genannten Veränderungsfelder Kultur und Struktur sowie die Veränderungsgegenstände Personen und Organisation beschreiben bereits die Eckpunkte des Vier-Felder-Konzepts, auf denen ein umfassendes Ideenmanagement beruht. Die vier Felder basieren auf einer Matrix, die durch die Achsen Person-Organisation und Struktur-Kultur definiert ist.

[3] Zum Change Management vgl. die Kapitel 4 und 12 im Buch “Führungsdialoge”

Vier-Felder-Konzept des Ideenmanagements



In jedem dieser vier Felder wird ein spezieller Beitrag für ein erfolgreiches Ideenmanagement erarbeitet:

- Im Feld **Fähigkeit** wird die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter gestärkt. Im Mittelpunkt von Trainings- und Umsetzungsmaßnahmen stehen Kreativitäts- und Implementierungstechniken. Die Beteiligten entdecken, dass Kreativität weder eine exklusive Angelegenheit weniger Genies ist, noch eine Sache des glücklichen Zufalls dank einer spontanen Eingebung. Das Kreieren von Ideen wird handhabbar gemacht, indem Instrumente zur Verfügung gestellt werden, mit denen eine kleine Gruppe innerhalb kurzer Zeit mehrere Dutzend Ideen zu einer konkreten Fragestellung findet.
- Die individuellen Motivatoren sind Hauptthema im Feld **Bereitschaft**. Ziel ist, bestehende Antrieb- und Anreizsysteme zu reformieren. Die Vielfalt in den Motivprofilen jedes Einzelnen ver- bietet die Beschränkung auf einige wenige Formen des Motivierens. In diesem Feld erfahren die Teilnehmer, wie sie die verschiedenen individuellen Arbeitsmotive aufgreifen und in passgenaue Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsleistung und -zufriedenheit umsetzen können.
- Das Feld **Zulässigkeit** behandelt die Vorbildkultur und das interne Marketing. Hier geht es zum einen darum, Ideen fördernde und hemmende Annahmen, die meist unsichtbar in einer Organisation wirken, wenigstens teilweise offenzulegen. Zum anderen geht es darum, symbolische Zeichen für eine neue Ideenkultur zu setzen. Die Beteiligten lernen Instrumente kennen, mit denen sie Aktionen so thematisieren und personalisieren können, dass für das Anliegen „Idee“ eine breite Betriebsöffentlichkeit hergestellt wird.

- Der innovationsfreundliche Rahmen steht im Zentrum des Feldes **Möglichkeit**. Die erforderliche und realisierbare Ressourcen- und Organisationsstruktur wird analysiert, definiert und mithilfe von Aktionsplänen implementiert. Um das durchzuführen, erhalten die Teilnehmer Analyse- und Abschätzungsverfahren an die Hand. Die Verträglichkeit mit erhaltenswerten Strukturen wird dabei ebenso beachtet wie die Anschlussfähigkeit an absehbare Herausforderungen.

Das Vier-Felder-Konzept beschreibt die Bereiche, in denen Sie tätig werden sollten, um ein Ideenmanagement richtig zu installieren und dauerhaft erfolgreich umzusetzen. Es erfüllt sowohl die Forderung nach kurzfristiger Steigerung der ideenrelevanten Kennzahlen als auch den Wunsch nach Kontinuität des Ideenmanagements. Dazu sind allerdings Ihre Aktivitäten in den einzelnen Feldern gefragt:

1. Feld: Kreativ sein kann jeder

Als direkte Führungskraft sind Sie innerhalb des Ideenmanagements angehalten, Ihre Mitarbeiter stärker in Ideenfindungsprozesse einzubeziehen.

Ideen entstehen vor allem in einer „angeregten Ruhephase“. Die Person muss durch ein Problem angeregt sein, sich damit bereits in- tensiv beschäftigt haben – und dann aber abgelenkt sein, Ruhe von und vor dem Problem haben. Deshalb werden viele Ideen in Pausen, während Zugfahrten, beim Wandern – und sogar in langweiligen Meetings geboren!

Um diesen Effekt während der Arbeitszeit strukturiert und effizient herbeizuführen, gibt es eine Vielzahl an Kreativitätsmethoden. Deren Kennzeichen ist, über einen Umweg Ideen zu finden („Umwegtechniken“): Die Gedanken werden zunächst vom eigentlichen Problem weggeführt, um die dabei gefundenen Ideen anschließend wieder auf das Problem anzuwenden.

Eine einfache Kreativitätsmethode ist die Kopfstandtechnik:

Ideen finden mit der Kopfstandtechnik
▪ Formulieren Sie eine Ausgangsfrage für ein zu lösendes Problem, z. B.: „Wie können wir bestehende Kundenkontakte aufrechterhalten?“ ▪ Kehren Sie diese Frage nun in das Gegenteil um. Dabei dürfen Sie gern etwas übersteigert formulieren, z. B.: „Wie verlieren wir unsere Kunden?“ ▪ Stellen Sie diese Frage an eine Gruppe. Sie werden sehen, dass bei dieser Frage die Ideen nur so sprudeln und auch verrückte Einfälle dabei sind. ▪ Versandet das Brainstorming zu dieser „falschen“ Frage, versuchen Sie mit der Gruppe, zu jedem „falschen“ Einfall einige konkrete Maßnahmen zu finden, wie diese Idee vermieden werden kann. ▪ Die so gesammelten Ideen bewerten Sie nach Kriterien wie „relevant“ oder „umsetzbar“ und erstellen für die besten Vorschläge einen Umsetzungsplan.

Bei der Kopfstandtechnik werden Sie – wie bei jeder anderen Kreativmethode auch – nicht immer und ausschließlich neue, dafür aber viele Ideen erhalten. Die Chance steigt, dass eine richtig gute dabei ist – auf dieser berechtigten Hoffnung basieren Kreativitätsmethoden im Ideenmanagement.

Wichtig: Konzentrieren Sie sich bei den Fragestellungen nicht ausschließlich auf technische Probleme. Organisatorische und soziale Problemlösungen sind mindestens gleichberechtigt auf die Agenda zu setzen.

2. Feld: Motivieren

Eine Ihrer Hauptaufgaben besteht darin, Ihre Mitarbeiter zu immer neuen Ideen zu motivieren. Dabei muss der Begriff „Motivation“ doppelt gelesen werden: Zum einen als die Selbsteinschätzung hinsichtlich Ihres individuellen Antriebs- und Wertprofils[4], zum anderen als Herstellen einer „gleichen Wellenlänge“ mit den Motivatoren Ihrer Mitarbeiter.

Dieser Aspekt ist wichtig, da sich Ihre Rolle immer stärker vom Ideen verwaltenden Experten hin zur Ideen anschiebenden Führungskraft verändert. Ihre Funktion ist immer mehr die eines moderierenden und steuernden Beraters statt eines direkt anweisenden und eingreifenden Vorgesetzten. Das wirft automatisch die Frage nach der motivierenden Beziehung zwischen Führung und Mitarbeiter auf: Doch nur wer selbst motiviert ist und zusätzlich vermag, die Motivatoren seiner Mitarbeiter anzuregen, kann mit seinem Team mehr Ideen hervorbringen.

Doch was motiviert Mitarbeiter am meisten? Hohe Prämien bei kurzer Arbeitszeit? Falsch: Prämien haben eine kurze Halbwertszeit, was zuweilen mit dem Begriff „Strohfeuereffekt“ bezeichnet wird.

Motivierend wirken die meisten Beschäftigten:

- die Kollegen (das Gefühl, von ihnen akzeptiert zu werden)
- der Vorgesetzte (bei einem mitarbeiterorientierten Führungsstil)[5]
- die Tätigkeit (mit Handlungsspielraum, bei dem eigene Stärken eingebracht werden können)
- die Arbeitsbedingungen (geeignete Hilfsmittel und Geräte so- wie die Arbeitsumgebung, z. B. Licht, Lärm, Temperatur)

Hier Führung zu zeigen, motiviert zu neuen Ideen.[6]

[4] Vgl. dazu die Ausführungen zu „Motiven“ in Kapitel 9 im Buch “Führungsdialoge”

[5] Vgl. dazu die Ergebnisse der Studie im Kapitel 6 im Buch “Führungsdialoge”

[6] Vgl.: Rosenstiel, L. von (1999): Motivation von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. E.: Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, S. 173–192, S. 188–191.

Beispiel:

Der Autobauer Porsche arbeitet mit einem unternehmenseinheitlichen Beurteilungsbogen. Damit werden die Qualität des Vorschlags (technische Qualität, Materialqualität, Montagequalität), die Wirtschaftlichkeit (Zeiteinsparung, finanzielle Anforderungen, Ablaufverkürzung, Material), qualifizierbare Effekte (Sicherheit, Umweltschutz, Arbeitserleichterung, Ordnung, Sauberkeit, Gesundheitsschutz/Ergonomie) und die Neuheit der Idee beurteilt. Anhand dieser Beurteilung kann der direkte Vorgesetzte selbstständig Prämien bis zu einer Höhe von 100 Euro in bar auszahlen. Bis zu diesem Betrag übernimmt das Unternehmen die Besteuerung. Bei berechenbaren Vorschlägen wird nach Abschluss der Bewertung die Prämiendifferenz nachgezahlt.

Als zusätzlichen Anreiz gibt es monatliche Verlosungen nach dem Cafeteria-Prinzip (ausgeloste Ideengeber können sich Prämien aussuchen) wie Tankgutscheine oder Konzertkarten, aber auch Sonderverlosungen wie einen Porsche 911 für ein Jahr bei Übernahme aller Kosten inkl. Kraftstoff sowie ein Ideenpunktesystem mit der Verleihung von Urkunden und Anstecknadeln.

3. Feld: Ideen sind erwünscht

„Mögen hätt ich schon wollen, aber dürfen habe ich mich nicht getraut.“ – An dieses Zitat von Karl Valentin haben sicherlich schon manche Beschäftigte gedacht, wenn sie von ihrem Vorgesetzten dazu aufgefordert werden, doch viele neue Ideen einzureichen.

Wie zahlreiche Studien[7] belegen, hemmt aber gerade der – möglicherweise gar nicht so abwegige – Gedanke den Mitarbeiter, seine Idee könnte als Kritik am Status quo gedeutet werden, der wie- derum in den Verantwortungsbereich dieses Vorgesetzten fällt. Hier zwei Beispiele dafür:

- Führungskräfte rechnen bei ihren eigenen Vorgesetzten mit negativen Reaktionen, wenn sie Ideen und Vorschläge einreichen.
- Die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Realisierung von Verbesserungsideen verdoppelt sich, wenn die Vorgesetzten als Vorbild agieren und selbst Vorschläge einreichen.

Vor diesem Hintergrund ist folgende Frage an Führungskräfte hin-sichtlich des Ideenmanagements gut nachvollziehbar: „Wie lassen Sie Kritik durch Mitarbeiter am Jetzt-Zustand zu?“ Das bedeutet vor allem, dass Führungskräfte kreative Querdenker wollen und wert- schätzen. Dass Ideen zulässig und vor allem erwünscht sind, sollte als Bestandteil von Abteilungsreden der Führungskraft deshalb überflüssig sein, weil die Führungskraft in den Wochen und Mona- ten zuvor diesen Passus durch Vorbildverhalten unnötig gemacht hat.

[7] Überblick in: Balázs, I. u.a. (2006): Einfluss der Führung auf die Förderung des in- novativen Verhaltens von Organisationsmitgliedern, http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Innovationsf_rderndes_F_hrungsverhalten.pdf (24.04.2008)

Denken Sie daran: Jede Führungskraft, jede Abteilung be- kommt die Verbesserungsvorschläge, die sie verdient.

Beispiel:

Die Firma Freudenberg bildet regelmäßig Teams aus sechs bis acht Personen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen zur Ideenfindung. Die Hälfte der Teammitglieder stammt immer aus dem zu verbessernden Aufgabenbereich. Oft kommen auch Kunden und/oder Lieferanten dazu. Je nach Auftragsumfang trifft sich das Team für zwei bis vier Tage, um eine fest umrissene Aufgabe mit vorgegebenen hohen, messbaren Zielen zu lösen. Das Motto eines jeden Teams lautet: „Lieber 80 % gemacht als über 100 % nachgedacht." Gleichzeitig hat das Team volle Entscheidungs- und Handlungskompetenz bezüglich des Weges und der Ressourcen. Jeder Mitarbeiter kann ein- bis zweimal pro Jahr in einem solchen Team mitwirken, so dass die Lernerfahrungen breit gestreut werden können.

Das Top-Management stellt Unterstützung für die sofortige Umsetzung der Ideen sicher. Zweck dieser Art des Ideenmanagements ist, schnell und tiefgründig Unzulänglichkeiten abzustellen und Arbeit als Lernfeld gemeinsam mit Kollegen bei großem Handlungsspielraum und hoher Verantwortung erfahrbar zu machen.

4. Feld: Machen können

„Können" im Sinne der Kenntnisse der Mitarbeiter, neue Ideen zu produzieren, wurde im ersten Feld beschrieben. Im vierten Feld geht es nun um das „Können" im Sinne des Möglichseins. Dass die Umfeldbedingungen einen großen Einfluss auf die Entwicklung von Ideen haben, ist offensichtlich. Demnach sind im Organisationsbereich entsprechende Umfeldbedingungen erforderlich:

- Die Einrichtung von Ideendatenbänken, mit der Laufwege und Terminüberwachung vereinfacht werden, Fristeneinhaltungen nicht mehr vom Vorgesetztenverhalten abhängig sind und Ideen nach einer „Wartezeit" von mehreren Jahren nochmals geprüft werden. Möglicherweise war eine eingereichte Idee ihrer Zeit voraus und entpuppt sich nun als realistische Innovation.
- Der Verzicht auf die Ausgrenzung des eigenen Arbeitsbereichs aus dem Ideenpool, wie er Jahrzehnte lang üblich war. Besser ist es, die Mitarbeiter gerade dort, wo sie tiefe Einblicke haben, Ideen sammeln zu lassen.
- Die Einführung von teamorientierten Arbeitsformen, durch die die Barriere für Ideen gesenkt wird, da gerade durch Gruppenzusammenwirken Ideen entstehen und die Gruppe als guter Rückhalt dient, auch ungewöhnlichere Ideen zu artikulieren.

- Notwendige Ressourcen zur Findung oder Umsetzung von Ideen werden zur Verfügung gestellt, sobald sie als wichtig eingestuft worden sind. Das ist das Minimum, das jedoch längst nicht immer Realität ist. Ein außergewöhnliches und erfolgreiches Ressourcenmanagement lebt 3M vor, das Unternehmen, das unter anderem die Post-its® produziert: Jeder Mitarbeiter hat 15 Prozent seiner Arbeitszeit zur freien Verfügung, denn das Unternehmen setzt das Vertrauen in seine Mitarbeiter, dass diese während dieser Zeit neue Ideen kreieren.
- Die Führungskräfte werden auf alle vier Felder des Ideenmanagements vorbereitet und in der praktischen Umsetzung unterstützt.

An dieser Stelle wird eines der klassischen Organisationsdilemmata offensichtlich: die Balance zwischen Vorratshaltung und Pufferabbau. Um ein gutes Ideenmanagement aufrechtzuerhalten, muss auf die Effizienz der noch nicht bestehenden Mitarbeiterideen gewettet werden. Lohnen sich die vielen Workshops, Trainings und Organisationsstrukturen überhaupt? Oder halten sie die Menschen von ihrer eigentlichen Arbeit ab und kosten mehr als sie bringen? Spätestens, wenn es um die Bereitstellung von Strukturen und Ressourcen geht, kommen die Prozessoptimierer ins Spiel, die vor unbekannten Rechnungen warnen.

Ressourcen-Dilemma	
Vorratshaltung von Ressourcen für Veränderungen	**Abbau von Puffern und Fettpolstern**
■ schafft Spielraum für Innovationen ■ verhindert, dass Fehler direkt auf die Organisation durchschlagen ■ hilft, Überlastungssituationen zu bewältigen	■ hilft, Verschwendung zu vermeiden ■ ermöglicht eine stromlinienförmige Ausrichtung der Organisation ■ Fehler werden sofort in der ganzen Organisation bemerkt

[8]

Wichtig: Ideen stellen ein Verschwendungsrisiko dar und die Führung muss entscheiden, ob sie die Wette eingeht.

[8] Nach: Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aber- glaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/M., S. 135–143, S. 153.

Zusammenfassung der vier Felder			
Feld	**Wirkung bei Vernachlässigung**	**Vorgehen**	**Fragen**
Fähigkeit	Eingefahrene Routinen Unkreative Ideen	Kreativitäts- und Umsetzungstechniken	Was macht die Idee einzigartig? Wie schnell kann die Idee kopiert werden? Welche anderen Ideen ergeben sich aus dieser Idee? Wer hat einen Nutzen von dieser Idee?
Bereitschaft	Vorenthalten Passivität	Antrieb- und Anreizsysteme	Warum möchte ich die Idee umsetzen? Was ist der Preis für mich, die Idee umzusetzen? Was sind die Chancen für mich, die Idee umzusetzen? Welche langfristigen Vorstellungen entwickle ich mit dieser Idee?
Zulässigkeit	Unsicherheit Ausgrenzung	Vorbildkultur und Werbung	Warum sollte gerade ich diese Idee umsetzen? Welche Stärken kann ich einbringen? Welche Verbündete gibt es für die Umsetzung? Welchen konkreten Nutzen haben diese?
Möglichkeit	Behinderung Zurückhaltung	Ressourcen und Organisation	Was fehlt mir, um die Idee umzusetzen? Wie groß ist der Aufwand, damit die Idee Wirklichkeit wird? Welche Kosten sind damit verbunden? Wie groß kann der maximale Verlust sein?

Nutzen von Mitarbeiterpotenzialen

Mitarbeiterführung beim Ideenmanagement besteht nicht darin, auf die Ideen der Mitarbeiter zu warten. Vielmehr sollten Sie diese bei der Ausformulierung ihrer Ideen unterstützen, Ideen möglichst neutral nach überprüfbaren und transparenten Kriterien bewerten, interne und externe Experten zur Umsetzung der Ideen hinzuziehen, Ideen-Workshops initiieren und die Kommunikation nicht nur über gelungene Ideen, sondern auch über bislang ungelöste Probleme fördern.

Zur vorrangigsten Aufgabe der Führungskraft gehört in diesem Zusammenhang, für ein Höchstmaß an Autonomie für die Mitarbeiter zu sorgen, die dem Typ „Querdenker“ entsprechen. Einer jüngsten Umfrage zufolge ist der Stellenwert dieser „Out oft the box thinker“ in kaum einem anderen Land so hoch ausgeprägt wie in Deutschland.[9]

Die Aufforderung „Seien Sie jetzt kreativ!“ ist eine paradoxe Auf- forderung – Ideen können schließlich nicht verlangt werden. Füh- rungskräfte haben die Aufgabe, einen Rahmen zu schaffen, in dem Ideen entstehen können.

Haben Sie und Ihr Unternehmen auf den vier Feldern ausreichend genug gearbeitet? Können nicht nur Sie, sondern auch (fast) jeder Mitarbeiter die nachfolgenden Fragen mit „Na klar!“ beantworten, haben Sie die Antwort.

Checkliste: Gelungenes Ideenmanagement[10]
▪ Gibt es ein institutionalisiertes innerbetriebliches Ideenmanagement in meinem Unternehmen?
▪ Gibt es eine zentrale Instanz, die sämtliche Ideen sammelt?
▪ Werden garantiert alle Ideen aufgenommen, anerkannt und ausgewertet?
▪ Kenne ich die Regeln und Kriterien?
▪ Wird das innerbetriebliche Ideenmanagement stark genutzt?
▪ Werden Ideen von Mitarbeitern eingebracht?
▪ Kenne ich Optimierungen, die auf Ideen von Mitarbeitern beruhen?
▪ Kenne ich die Zuständigkeiten und Verantwortlichen?
▪ Wird im Unternehmen regelmäßig über realisierte Ideen geredet?

[9] http://files.gereports.com/wp-content/uploads/2011/01/GIB-results.pdf (13.01.2011), S. 25.
[10] Nach: Walter, S. (2010): Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Frankfurt/M., S. 593–595.

▪ Erlaubt die Unternehmenskultur, wirklich offen mit Ideen der Mitarbeiter umzugehen?
▪ Ist die Informationspolitik rund um das Ideenmanagement angemessen?
▪ Werden kontinuierlich die Spielregeln, Ergebnisse und Aufgabenstellungen sowie die Verantwortungsträger und Adressaten des Ideenmanagements genannt (in Werkszeitung, Schaukästen, Intranet, Kantine usw.)?
▪ Bin ich auch offen für Ideen, wenn sie meine eigenen Ideen infrage stellen?
▪ Fordere ich die Mitarbeiter aktiv zur permanenten Einbringung von Ideen auf?
▪ Habe ich selbst Ideen für Optimierungen?
▪ Wissen alle Mitarbeiter, dass Ideen erwünscht sind?
▪ Nehme ich auch – nicht über den offiziellen Weg – geäußerte Ideen wahr?
▪ Bin ich sensibel für unauffällig und beiläufig geäußerte Ideen der Mitarbeiter?
▪ Kann man die Vorschläge sowohl schriftlich wie mündlich und ohne großen bürokratischen Aufwand äußern?
▪ Wird jeder Mitarbeiter sofort benachrichtigt, wenn seine Idee eingegangen ist?
▪ Wird der Ideengeber über den Stand der Umsetzung informiert?
▪ Wird der Entscheidungsprozess über die eingegangenen Ideen transparent gehalten, z. B. über öffentliche/ intranetbasierte Status-Verfolgung?
▪ Erfolgt die Prüfung, Bewertung und Bearbeitung der Ideen zügig?
▪ Gibt es grundsätzlich positives Feedback auf die Ideen?
▪ Gibt es eine unabhängige Jury, die sämtliche Ideen begutachtet und bewertet?
▪ Trifft sich die Jury regelmäßig zu einer Auswertung der Ideen?
▪ Werden anerkannte Ideen unverzüglich in die Umsetzung gebracht?
▪ Erscheint mir das Belohnungssystem für die Ideen gerecht?

Wichtig: Ideen umzusetzen bedeutet immer, Veränderungen vorzunehmen. Deshalb gibt es zwischen Ideen- und Change Management fließende Übergänge.

Führen von Mitarbeitern und Pfadabhängigkeit

Wie beim Ideenmanagement werden auch beim Change Management viele Einwände gegenüber Neuem erhoben. Die Innovationsfreude ist unter Ihren Mitarbeitern ungleich verteilt: die einen stehen der ersten Idee positiv und freudig gegenüber, bei einer zweiten werden das andere tun.

Untersuchungen von Everett M. Rogers[11] gehen davon aus, dass:

- 2,5 Prozent einer Gruppe Innovatoren sind, die eine Idee aktiv und unverzüglich anschieben
- 13,5 Prozent frühe Aneigner („Early Adopters“) sind, die sich bei ersten Erfolgsanzeichen der Idee anschließen
- 34 Prozent zur frühen Mehrheit („Early Majority“) gehören, die nach sichtbaren Teilerfolgen die Idee unterstützen
- weitere 34 Prozent die späte Mehrheit („Late Majority“) bilden, die erst dann die Idee unterstützen, wenn sie deutlich auf der Erfolgsspur fährt
- die verbleibenden 16 Prozent Verweigerer („Laggards“) sind, die auch nach der abgeschlossenen Umsetzung ihre Vorbehalte gegenüber dieser Idee bewahren

Ergebnisse zum Thema der Pfadabhängigkeit legen entgegen der Annahme (in Anknüpfung an Rogers), dass es für die erfolgreiche Implementierung von Ideen wichtig ist, weit mehr als die Hälfte der betroffenen Personen auf seine Seite ziehen zu müssen, einen wesentlich niedrigeren Schwellenwert nahe.

Exkurs: Pfadabhängigkeit

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine rote und eine schwarze Kugel in einer Dose, aus der Sie eine zufällig auswählen. Die Regel des Experiments ist, dass Sie die gezogene Kugel sowie eine weitere Kugel der gleichen Farbe in die Dose zurücklegen müssen. Was bei diesem Experiment geschieht, illustriert das Phänomen „Pfadabhängigkeit“:

Eine zufällige Entscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt zieht weitere Entscheidungen nach sich, die stark von der ersten abhängen. Ein späteres Umschwenken auf eine Alternative ist nur unter großem Aufwand möglich.

Beispiele für solche Pfade sind das VHS-Videosystem, die Spurbreite der spanischen Eisenbahn oder erdgasbetriebene Autos, die ein eigenes Versorgungsnetz benötigen.

[11] Rogers, E. M. (1962): Diffusion of Innovations. Glencoe. S. 262–265.

Douglass C. North hat die Erkenntnisse der technischen Pfade auf Organisationen und Institutionen übertragen – und dafür 1993 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten.

Klein, aber fein

Wenn es demnach eine kleine Gruppe von Innovatoren und Early Adopters schafft, eine Idee so weit zu realisieren, dass Fakten geschaffen werden, die nur mit viel Aufwand umgekehrt werden können, dann müssen nicht mehr (fast) alle überzeugt werden. Sie werden vor (halb) vollendete Tatsachen gestellt.

Vor diesem Hintergrund werden Produkt- und Prozessinnovationen zunehmend unbedeutender, Managementinnovationen dagegen aber immer wichtiger. Denn nur dort laufen in einer Organisation Wissen und Macht so zusammen, dass sich Institutionalisierungstendenzen frühzeitig verhärten können und in Implementierungen übergehen.

Eine kleine Gruppe von Ideenumsetzern reicht somit bereits aus, innovativ wirkungsvoll zu sein, wenn diese Gruppe Managementmacht und -wissen in sich vereint.

Beispiel:

William Wrigley Jr. war der Sohn eines Seifen-Herstellers und startete sein neues Geschäft in Chicago damit, diese Seifen von Wrigley zu verkaufen. Als Extraanreiz legte er den Lieferungen von Großhändlern Gratisproben bei. Er wusste, dass seine Kunden mit größerer Wahrscheinlichkeit die Seife von Wrigley ordern würden, wenn sie „something for nothing" bekämen. Eine dieser Gratisproben war Backpulver. Als sich das Backpulver als populärer als die Seife erwies, schaltete er auf das Backpulver-Geschäft um.

Im Jahr 1892 hatte Wrigley die Idee, jedem Paket Backpulver zwei Päckchen Kaugummi beizulegen – mit riesigem Erfolg. Wieder war die Gratisprobe gefragter als das zu fördernde Produkt. Wrigley erkannte, dass Kaugummi das Produkt mit dem gesuchten Potenzial war, und er begann, es unter seinem eigenen Namen zu vermarkten.[96] [12]

[12] http://www.wrigley.com/global/about-us/william-wrigley-jr.aspx

Autor

Frank Wippermann
Geschäftsführung
flow consulting gmbh

Kontakt:

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
www.flow.de

change is our business

flow consulting

flow change®: Innovationsmanagement

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de