

Ideen durch die Mitarbeiterschaft

Erfahrungen und Lehren aus der langen und erfolgreichen Karriere des Ideen- und Verbesserungsmanagements. Von Norbert Thom

Seit 110 Jahren gibt es in der Schweiz ein Konzept, das darauf ausgerichtet ist, kreative Ideen von Mitarbeitenden zu erhalten, zu bewerten und umzusetzen. Die Bally Schuhfabriken AG in Schönenwerd war der schweizerische Pionier. Im Ausland gab es bereits Vorreiter im 19. Jahrhundert und noch früher. In der von Moden geprägten Managementlehre ist dies bemerkenswert. Allerdings hat das Konzept der Ideengewinnung und -verwertung in Unternehmen laufende Anpassungen an wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen erfahren. Das zeitgerechte Ideen- und Verbesserungsmanagement (IVM) ist Gegenstand der folgenden Ausführungen.

► **1. Welche Ziele werden verfolgt?** In den Anfangsphasen des IVM, damals oft betriebliches Vorschlagswesen genannt, standen eindeutig wirtschaftliche Ziele im Vordergrund; Rationalisierung, Wirtschaftlichkeitsverbesserung und Produktivitätssteigerung waren prioritär. Allmählich kamen menschbezogene Ziele hinzu, etwa Erhöhung der Arbeitssicherheit (Arbeits- und Gesundheitsschutz), Arbeits erleichterung, Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung oder Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung. Die dritte wesentliche Zielkategorie gilt dem Bereich Innovation und Qualität, also Zielen wie: Schritthalten mit dem technischen Fortschritt, Steigerung der Innovationsfähigkeit und Verbesserung der Qualität in allen betrieblichen Bereichen.

Die genannten Zielkategorien sind ein Stück weit komplementär. Bei sehr forcierter Ausprägung können jedoch Zielkonflikte und -widersprüche entstehen (z. B. extreme Produktivitätssteigerung contra Arbeitssicherheit und Gesundheit). Daher sollte man sich bei der Gestaltung des IVM für einige wenige Ziele entscheiden und verträgliche Ausprägungsgrade bestimmen.

► **2. Günstige Umfeldsituationen.** Auf der Basis der jüngsten Befragung der Universität Bern (Institut für Organisation und Personal, IOP) darf davon ausgegangen werden, dass besonders drei ausserbetriebliche Bedingungsgrössen einen positiven Einfluss auf den Entwicklungsstand des IVM haben.

Erstens bieten Branchen, die durch eine erhebliche Konkurrenzintensität gekennzeichnet sind, sehr günstige Voraussetzungen. Diese Firmen (etwa in der Automobilzulieferindustrie) haben häufig gut verstanden, dass für die Erhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit

die Mobilisierung der Mitarbeiterkreativität erforderlich ist. Zweitens verstehen es auch viele Unternehmen in jenen Branchen, in denen technischer Fortschritt ein dominantes Merkmal ist, die Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeitenden auf ständige kleinere Verbesserungen zu lenken. Drittens ist die überaus eindrucksvolle Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie eine weitere ausserbetriebliche Einflussgrösse, die sich auf die Ausgestaltung des IVM positiv auswirkt. Einerseits sind diese Technologien selber Gegenstand ständiger kleinerer Verbesserungen, andererseits schaffen elektronische Ideenbanken und Softwareangebote zur Bearbeitung und Dokumentation von Ideen gute Voraussetzungen für die Produktivitätssteigerung im IVM.

► **3. Gibt es besonders günstige Betriebs- und Personenmerkmale?** Die Forschung zeigt zunächst, dass die Unternehmensgrösse keinen wesentlichen Einfluss auf den Entwicklungsstand des IVM hat. Es gelingt sowohl grossen als auch kleinen und mittleren Unternehmen, ein leistungsfähiges IVM einzurichten. Selbstverständlich haben sich die Instrumente zur Ausgestaltung dieses Managementkonzepts an Grösse und Ressourcenausstattung anzupassen. Da das IVM nicht standardisiert ist oder gar gesetzlichen Vorgaben zu folgen hat, ist eine Anpassung an unterschiedliche Grössenverhältnisse problemlos möglich.

Die Zugehörigkeit zu bestimmten Branchen hat aufgrund der jeweils vorherrschenden Strukturen und Kulturen einen grösseren Einfluss auf die Entwicklungschancen des IVM. So findet diese Einrichtung mehr Anklang in der Industrie als in Dienstleistungsbetrieben; weiterhin im privaten Sektor mehr Beachtung als im öffentlichen Bereich – wobei Unternehmen mit öffentlicher Eigentümerschaft und gleichzeitig starker Konkurrenzintensität (etwa die Post) eine positive Ausnahme bilden. Obwohl Institutionen aus dem Gesundheitswesen wie Spitäler bezüglich Qualifikation der Mitarbeiterschaft eigentlich beste Voraussetzungen für hochstehende Verbesserungsideen haben, findet das IVM dort aus anderen Gründen bis anhin nur selten einen hohen Anwendungs- und Ausreifungsgrad.

Eine grosse Relevanz für die gedeihliche Entwicklung eines IVM haben zweifellos die gelebten Führungsgrundsätze und -richtlinien. Wenn in ihnen eine klare Aufforderung zur Partizipation der Mitarbeitenden enthalten ist und überdies die Rolle der Vorgesetzten

als Förderer ihrer Angestellten hervorgehoben wird, sind gute Voraussetzungen für die Entfaltung eines überdurchschnittlichen IVM geschaffen.

Dies leitet unmittelbar über zur wichtigsten personellen Bedingungsgrösse für ein exzellentes IVM: der Einstellung zum IVM und seiner Akzeptanz durch das Management. Wenn sich die Führungskräfte glaubwürdig dahingehend äussern, dass sie grossen Wert auf die aktive Beteiligung aller Mitarbeitenden an der ständigen Verbesserung der betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungs-Prozesse legen und sich ernsthaft mit den eingereichten Verbesserungsvorschlägen auseinandersetzen, dann ergeht ein klares Signal an die Mitarbeiterschaft: Konstruktiv-kritische Ideen sind sehr willkommen!

► **4. Zum Einfluss der grundlegenden Führungsinstrumente.** Die obersten Führungskräfte tragen Verantwortung dafür, dass das Ziel- und Strategiesystem, die Organisationsstrukturen sowie die Unternehmenskultur eine klare Ausrichtung erhalten und aufeinander abgestimmt sind. Diese grundlegenden Gestaltungsparameter haben bedeutenden Einfluss auf die Gestaltung der im Unternehmen eingeführten Managementinstrumente. Dies gilt selbstredend auch für das IVM. Sowohl die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft als auch jene der Differenzierung bieten beste Ansatzpunkte für die Nützlichkeit eines IVM. Im ersten Fall kann dieses durch Rationalisierungs- und Produktivitätssteigerungsvorschläge wertvolle Beiträge leisten. Bei der zweiten Strategievariante kommt es mehr auf die Ideen zur Weiterentwicklung und kundenfreundlichen Gestaltung des Produkt- und Dienstleistungsangebots an.

Zentralisierte Organisationsstrukturen, hohe Regelungsdichte und starke Formalisierung der Kooperations- und Führungsprozesse schaffen kein positives Umfeld für Generierung und Realisierung von Ideen, die weit überwiegend «von unten» kommen. Allenfalls begünstigt werden dann Verbesserungsvorschläge zum Abbau der Bürokratie.

Das mit Abstand wichtigste Führungsinstrument zur Förderung eines IVM ist die Unternehmenskultur. Diesem gelebten Wertesystem einer Institution kommt eine entscheidende Wirkung zu. Als tief verankerte Werthaltung ist das Menschenbild zu betrachten. Falls dieses nicht von der Lernfähigkeit der Menschen ausgeht und ihm keinen Selbstentfaltungswillen zubilligt, sind schlechte Voraussetzun-

gen für ein ergiebiges IVM gegeben.

Dieses bedarf einer Werteordnung, in der dem Menschen eine herausragende Stellung im betrieblichen Kontext zukommt. Nur Menschen sind die Träger von Ideen. Daher ist der menschlichen Innovationsfähigkeit und -bereitschaft grösste Aufmerksamkeit zu widmen. Dies findet seinen Niederschlag in symbolischen Handlungen der Führung, zu denen etwa die Auszeichnung von Einreichern besonders nützlicher Ideen gehört. Alle Äusserungen der Führungskräfte zu Sinn und Leistungspotenzial des IVM werden aufmerksam in der Mitarbeiterschaft registriert. Ein salopper Satz wie «Nehmen Sie diese Sache nicht zu ernst, da kommt selten etwas Geniales heraus» schafft schlechte Chancen für die breite Ideenförderung innerhalb der Belegschaft.

> 5. Was sind Massnahmen auf dem Wege zur Exzellenz? Bisher wurde von förderlichen Rahmenbedingungen und generellen Führungsinstrumenten gesprochen. In diesem Abschnitt ist nun zu klären, welche konkreten Gestaltungsgrössen sich gemäss derzeitigem Stand der Forschung als besonders erfolgsförderlich erwiesen haben. Dabei wird der Erfolg oft an der Beteiligungsquote von Mitarbeitern und an der Annahme- und Umsetzungsquote von Ideen gemessen. Es beginnt mit einer einfallreichen und zielgruppengerechten Werbung durch verschiedene Medien. Das IVM ist bei allen Teilnahmeberechtigten bekanntzumachen. Ideen können aus allen betrieblichen Bereichen kommen, es muss nicht eine geniale Erfindung sein, sondern jeder nutzenstiftende Verbesserungsvorschlag ist willkommen.

Alle Unternehmensmitglieder sollen sich fragen: «Was kann ich jenseits meiner unmittelbaren Dienstpflichten zur Verbesserung in technischer, sozialer, gesundheitlicher, wirtschaftlicher oder ökologischer Hinsicht beitragen?» Das Bekanntmachen erfolgreicher Ideen wirkt in der Regel animierend für bisher ideenabstinente Personen. Die Forschung belegt, dass die Gestaltung von Anreizsystemen für Ideeneinreicher sehr erfolgskritisch ist. In unserem Kulturraum bedarf es zwar einer starken materiellen Anreizkomponente (Prämien), aber die immateriellen Anreize dürfen keinesfalls vernachlässigt werden.

Die Ausgestaltung der materiellen Anreize ist kein einfaches Unterfangen. Grundsätzlich sind Prämien ökonomisch gerechtfertigt. Es handelt sich um einen Leistungs(zusatz)lohn im besten Sinne, weil ein Unternehmensmitglied (allein oder in Kooperation mit andern) eine Sonderleistung erbracht hat, die zur Verbesserung von Prozessen und Produkten beiträgt. Der Arbeitgeber beteiligt den Arbeitnehmer am Nutzen, der aus der Ideenrealisierung erwächst. Bei quantifizierbaren Verbesserungsvorschlägen sind drei Aspekte im materiellen Anreizsystem zu regeln.

► Die Festlegung des Prämienatzes (z. B. 20% bis 50%), also der prozentualen Beteiligung des Einreichers an der errechenbaren Jahresersparnis (abzüglich Durchführungskosten).

► Die Bestimmung von Mindest- und Höchstprämien. Eine Untergrenze ist sinnvoll, um einen unangemessenen Verwaltungsaufwand für die Firma sowie den schädlichen Eindruck einer «Trinkgeldzahlung» beim Prämiierten zu vermeiden. Für eine Begrenzung nach oben ist dagegen kein betriebswirtschaftlich überzeugender Grund erkennbar, erhält doch das Unternehmen stets mindestens einen gleich hohen Nutzen wie der Prämiierte, in aller Regel sogar ein Mehrfaches davon.

► Der Ansatz von Korrekturfaktoren (z. B. Multiplikatoren des Prämienwertes von 0,5 oder 1,5). Eigentlich sollte es bei der Bewertung einer Idee keine Rolle spielen, wer der Einreicher war. Aufgrund der organisatorischen Eingliederung (Art der Aufgaben, Stellung im Informationsfluss) kann es jedoch unterschiedlich gute Chancen vor Ideenfindung bei sonst gleichen Voraussetzungen bezüglich Leistungsbereitschaft und -fähigkeit geben. Angesichts der Tatsache, dass immer mehr Mitarbeitende in hierarchie- und bereichsübergreifenden Projekten mitwirken, ist dies zunehmend problematisch.

Bei nicht quantifizierbarem Nutzen der eingereichten Ideen hat das Management zu entscheiden, welches Bewertungsschema Anwendung finden soll. Bewährte Kriterien sind der geschätzte Nutzen für den Betrieb, der Fleiss, die Mühe, das Engagement der Vorschlagenden, die Originalität und der Neuheitsgehalt der Idee, die Vergleichbarkeit mit bereits prämierten Ideen im Sinne der «relativen» Gerechtigkeit und nicht zuletzt die Werbewirksamkeit und Anreizwirkung für potenzielle neue Ideeneinreicher.

Aus Studien über wirkungsvolle Anreize immaterieller Art wissen wir, dass drei Motive bei den Ideeneinreichern eine hohe Bedeutung haben: die eigene Arbeit erleichtern und sicherer machen; zeigen, dass man zur schöpferischen Mitarbeit bereit und fähig ist; sowie persönliche Anerkennung durch die eigenen Vorgesetzten erreichen. Ein ausdifferenziertes Anreizsystem lässt sich auch flexibel im Sinne des «Cafeteria»-Ansatzes gestalten. Dadurch wird innerhalb jeweiliger Budgetgrenzen eine freie Wahl der Anreize gemäss den Präferenzen der Ideeneinreicher ermöglicht. Zur Auswahl stehen etwa: Geld, Weiterbildungsangebote oder Freizeit.

Zu den immateriellen Anreizen zählen u. a. die persönliche Anerkennung (etwa Auszeichnungen), die Chance zur kreativen Mitarbeit in Projekten, die Mitwirkung an der Realisierung der eigenen Idee, die Teilnahme an berufsförderlichen Weiterbildungsveranstaltungen, die Übertragung von herausfordernden Aufgaben oder die Gewährung

gesundheitsförderlicher Aktivitäten. Arbeitsinhaltliche Anreize können eine nachhaltige Wirkung zeitigen. Einreicher von vielen und sehr nützlichen Ideen signalisieren, dass ihr Potenzial durch angereicherte Arbeitsinhalte in Verbindung mit erweitertem Handlungs- und Entwicklungsspielraum noch besser ausgeschöpft werden kann.

In einem hochentwickelten Anreizsystem werden auch Vorgesetzte von besonders vorschlagsaktiven Organisationseinheiten und sorgfältig, objektiv und schnell arbeitende Gutachter für Verbesserungsvorschläge berücksichtigt sowie entsprechende Informationen darüber in die Führungskräfte-Entwicklungsplanung einbezogen. Ein modernes und leistungsstarkes IVM enthält immer auch Komponenten des Vorgesetztenmodells. Danach führt der primäre Weg zur Einreichung von neuen Ideen über den direkten Vorgesetzten.

Die Rolle der Vorgesetzten wird idealerweise wie folgt gesehen: Er soll seine Mitarbeitenden zur Teilnahme am IVM motivieren, Beratung und Unterstützung bei der Formulierung von Ideen bieten und wohlwollend prüfen, ob ein echter, nutzenstiftender Verbesserungsvorschlag vorliegt. Dann kann er die neue Idee, sofern sie in sein Kompetenzgebiet fällt, selbst begutachten; anderenfalls wird er sie an einen kompetenten Gutachter weiterleiten. Gemäss seinem eigenen Entscheidungsrahmen kann der Vorgesetzte die Vorschläge auch selbst annehmen oder ablehnen.

Falls oben bereits genannte Voraussetzungen (Menschenbild, positive Einstellung zum IVM usw.) gegeben sind, wird sich das Vorgesetztenmodell sehr förderlich auswirken. Allfällige Rückfragen seitens des Einreichenden können in unmittelbarer Kommunikation erfolgen. Die Bearbeitungszeit für die Verbesserungsvorschläge lässt sich verkürzen. Die Mitarbeitenden fühlen sich ernst genommen, weil sie rasch eine Antwort erhalten. Allerdings hat die empirische Forschung auch gezeigt, dass durchaus nicht alle Vorgesetzten diesem idealen Rollenverständnis nahe kommen und eher hinderlich im Ideenannahmeprozess wirken. Daher ist es sinnvoll, einen parallelen Kanal offen zu halten. Dies bedeutet in der Praxis, dass eine Direkteinreichung beim zentralen Ideenmanager (Beauftragten für das Ideenmanagement) möglich ist.

Ein hochentwickeltes IVM lässt neben Vorschlägen von Einzeleinreichern immer auch Gruppenvorschläge zu. Diese können fachlich besser durchdacht sein und auch zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen. Vor allem wurde empirisch belegt, dass die gemeinsame Erarbeitung und Präsentation von Ideen in Gruppen wichtige Barrieren im IVM abbauen können, Barrieren des Nicht-Könnens, Nicht-Wollens und Nicht-Wagens.

Zu einem leistungsfähigen IVM gehören heute auf jeden Fall Ideenbanken und eine Software, die eine zielstrebige

Steuerung des Prozesses vom Ideeneingang bis zur Ideenumsetzung fördert. Durch eine gute Organisation des Prozesses der Ideenbearbeitung in Verbindung mit elektronischen Hilfsmitteln lässt sich die Gesamtbearbeitungsdauer verkürzen und die Transparenz im Bearbeitungsstand erhöhen. Besonders erfolgreiche Anwender des IVM warten nicht ab, bis Mitarbeitende ihre inneren Blockaden überwunden haben und ihre Idee einreichen. Sie haben sich vielmehr für ein aktives Abholen der Ideen entschieden. Dies setzt voraus, dass der Ideenmanager über beachtliche soziale Kompetenzen verfügt und in der Lage ist, die Barrieren gezielt zu senken. ethisch bestens begründet.

➤ 6. Aktuelle Diskussion und Ausblick.

Abschliessend sei auf zwei Entwicklungstendenzen eingegangen, welche in der Fachliteratur über eine starke Anhängerschaft verfügen, die jedoch laut der Befragung der Universität Bern (IOP) in der schweizerischen Praxis eher auf Vorbehalte und Ablehnung stossen. Zunächst geht es um die Empfehlung, das IVM auch für unternehmensexterne Ideeneinreicher zu öffnen. Zu denken ist etwa an Kunden und Lieferanten. Die befragten Praktiker zeigen hier eine deutliche Zurückhaltung. Das Managementkonzept IVM ist seit seinen Ursprüngen im 19. Jahrhundert klar auf die Mitarbeiterschaft ausgerichtet. Etwa die obengenannten Gestaltungselemente für Anreizsysteme sind auf angestellte Personen zugeschnitten. Überdies könnte es für Firmen kontraproduktiv sein, die Ideen externer Partner nach dem gleichen Verfahren abzulehnen, wie dies für Unternehmensmitglieder erfolgt.

Immer wieder wurde in jüngerer Zeit gefordert, das IVM in benachbarte oder umfassendere Managementkonzepte zu integrieren. Im Vordergrund stehen dabei Innovations-, Wissens- und Qualitätsmanagement. Rund die Hälfte der befragten IVM-Betreiber stellt solche Überlegungen an und unternimmt entsprechende Schritte. Insgesamt herrscht jedoch die Meinung vor, dass das IVM vor allem für solche Managementkonzepte anschlussfähig zu halten ist. Eine vollständige Integration wirft neue Probleme auf. Insbesondere könnten die gleichen Personen kaum alle Fähigkeiten anforderungsgerecht erfüllen.

Das IVM-Konzept konnte seine sehr bemerkenswerte Existenzdauer nur erreichen, weil es niemals unter «Denkmalschutz» stand, sondern seine Zweckmässigkeit, seine Wirtschaftlichkeit und seine Akzeptanz fortlaufend überprüft und neu ausgerichtet wurden. Jedem Unternehmen ist anzuraten, von Zeit zu Zeit eine umfassende Systemprüfung vorzunehmen. Der Grundgedanke bleibt faszinierend. Es geht darum, die Kreativität der Mitarbeitenden zum Wohle der gesamten Institution, in der sie arbeiten, zur Entfaltung zu bringen. Dies ist ökonomisch sinnvoll und