

Gemeinsam besser werden

Das gute alte Vorschlagswesen hat sich zum Ideen- und Verbesserungsmanagement (IVM) gemausert. Geblieben ist die ursprüngliche Zielsetzung, die Mitarbeiter zu Mitentwicklern des Unternehmens zu machen. Wie das über die Zeit erreicht wurde und heute wird, dem spürte eine Untersuchung des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern nach. Hier einige Erkenntnisse der Untersuchung.

Kleine Schritte – große Chancen

Institutsdirektor Professor Norbert Thom sieht die Sache pragmatisch: „Wer grundlegende Innovationen will, kommt damit nicht weit genug. Wer hingegen an Innovationen und Verbesserungen in kleinen Schritten interessiert ist, vergibt eine große Chance, wenn er kein professionelles Ideen- und Verbesserungsmanagement einführt.“

Thom ist vor dem Hintergrund der Studie überzeugt: Es träfe die Betriebe schwer, würde mit einem Schlag die Ideenquelle „Mitarbeiter“ versiegen. Was für ihn ganz konkret heißt: Die Betriebe verlieren Geld, wenn die Mitarbeiter, ohne sich weitergehende Gedanken über ihre Arbeit zu machen, einfach nur so vor sich hin werkeln, tun, was getan werden muss und damit Schluss. Geld in Form von Einsparmöglichkeiten durch Prozessverbesserungen oder auch nur simplen Ver-

änderungen, die ja auch schon Verbesserungen sind. Und Geld in Form von neuen Einnahmequellen, die sich aus Angebots- oder speziellen Produktverbesserungen oder -innovationen ergeben.

Und für ihn nicht zu vergessen: Auch Geld in Gestalt von ausbleibenden Kunden, die spüren, dass ihre Hinweise nicht aufgegriffen werden oder dass sie nicht mit- und weiterdenkend bedient werden. Und letztlich Geld in Form von Kündigungen motivierter Mitarbeiter, auf deren Anregungen niemand hört. Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (DIB) in Frankfurt/Main veröffentlicht laufend eindrucksvolle Zahlen zur Wirkung des IVM.

Informationsquelle Mitarbeiter

Was macht denn nun genau das Mitdenken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre eigentliche Aufgabe hinaus so wertvoll? Mitarbeiter sind im eigenen Arbeitsbereich die bestinformierten Personen. Sie kennen das Gute, das Schlechte, die Kompromisslösungen und so manches mehr, was dem Betrieb nicht gerade zum Nutzen gereicht, vor dem – warum auch immer – aber die Augen verschlossen werden. Und damit natürlich auch so manche verschenkte Möglichkeit. Jeder, der zum Beispiel als Hobby gerne bastelt und tüftelt, sich also intensiver mit einer Sache beschäf-

tigt, weiß: Es gibt immer wieder Möglichkeiten, etwas anders, einfacher oder besser zu machen!

Kaizen

Nicht zu vergessen, mit dieser wachen Einstellung an die Arbeit zu gehen, bereitet schlicht mehr Befriedigung, macht zufriedener, stärkt das so wichtige Selbstwertgefühl. KAIZEN nennen die Japaner dieses stete Besserwerden gerade auch aus ganz persönlichem Ansporn heraus, mit dem sie sich trotz gelegentlicher Ausrutscher, wie jetzt das Beispiel des hochgelobten Autoherstellers Toyota zeigt, aus kleinen Anfängen heraus eine starke internationale Marktposition erobert haben.

Warum funktioniert dieses gemeinschaftliche Besserwerden nicht überall? Was hindert die Belegschaft am Mitdenken? „Institutionelles und Persönliches“, sagt Professor Thom.

Institutionelles...

Institutionelles: In Kleinunternehmen gibt es direkte Wege, gute Ideen direkt dem Chef vorzutragen. Vorausgesetzt natürlich, der Chef zeigt, dass er dafür ein offenes Ohr hat. Sobald aber eine größere Zahl von Mitarbeitern zusammen wirkt und Hierarchiestufen da sind, braucht es ein IVM, um Barrieren zu überwinden. Warum? Nicht jeder Vorgesetzte schätzt, erträgt und fördert Mitarbeiter mit eigenen Ideen. Sie könnten ja zu Konkurrenten werden.

...und Persönliches

Persönliches, sprich Barrieren des Nicht-Könnens, Nicht-Wollens und Nicht-Wagens. Die einen können eine Idee nicht artikulieren, zu Papier oder in elektronische Kanäle bringen. Die anderen wollen sich über die Mindestanforderungen hinaus nicht engagieren („Keine Extrameile!“, „schon gar nicht, wenn dafür bei den Managern Boni anfallen...“). Die Dritten wagen es nicht, zum einen wegen der missgünstigen Kollegen („Du Streber, Du Schleimer...!“), zum anderen wegen – siehe oben – der direkten Vorgesetzten, die Verbesserungsvorschläge als ungeschätzte Eingriffe in ihren Hoheitsbereich betrachten. Gerade im Selbstverständnis vieler Vorgesetzter, die

klügsten Köpfe ihrer Truppe sein zu müssen oder zu wollen, sieht Thom ein wesentliches Hindernis für engagiertes Mitdenken. „Keiner ist so klug wie alle,“ gibt er zu bedenken. Die „Statusangst“ gewisser Vorgesetzter, immer selbst die besten Ideen haben zu müssen, sei kontraproduktiv im doppelten Sinn. Erstens schaden sie damit dem Betrieb. Und zweitens machten sich auch selber das Leben dadurch unnötig schwer. So mancher ausgebrannte Vorgesetzte verdankt diesen unangenehmen Zustand auch seinem falschen Selbstverständnis. Für Thom banal, aber Realität: Im überlegten Miteinander lässt sich eben mehr erreichen.

Zielorientierung...

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter aus einem falschen Selbstverständnis heraus bevormunden und ausbremsen, vergessen: Ohne das Mitziehen seiner Leute kommt kein Vorgesetzter zu wirklich bemerkenswerten und schon gar nicht zu anhaltenden Erfolgen. Alle Mitarbeiter bringen spezifisches Wissen ein. Dies bestmöglich zu nutzen, zu bündeln, zu koordinieren, auf ein Ziel hin zu orientieren, das ist Vorgesetztenaufgabe. Dieses Können, sagt Thom, „macht den guten, den besseren Vorgesetzten aus.“ Und – erleichtert allen die Arbeit.

...und Teamfähigkeit

Stark sei derjenige Vorgesetzte, der ein Team hat, in dem jedes Mitglied etwas weiß, etwas kann, das andere nicht gleichermaßen beherrschen. Er sollte auch bedenken: Jeder braucht irgendwo eine Überlegenheitsposition. „Das ist wichtig für das Selbstbewusstsein“, sagt Thom. Und: „Vorgesetzte müssen das fördern.“ Wirklich starke Vorgesetzte umgäben sich nicht mit Duckmäusern, Ja-Sagern, Kopfnickern, Opportunisten, Meinungs-wetterfahnen, Konformisten, aus deren Köpfen kaum originelle Ideen kommen, sondern nur Bestätigungen für die tolle „Idee“ des Vorgesetzten.

Anreize

Doch so unverzichtbar wichtig das Selbstverständnis eines Vorgesetzten für ein ergiebiges Ideen- und Verbesserungsmanagement ist, eine Rolle spielen auch materielle Anreize. „Die sollten wir auch nicht unter-

schätzen!" Hat der Arbeitgeber durch den Verbesserungsvorschlag einen materiellen Vorteil, dann sollte der Ideengeber daran in angemessener Form beteiligt werden.

In Großunternehmen erreichen diese Prämien durchaus ansehnliche Höhen, wie die DIB-Statistiken zeigen. Das sei „ein handfester Anreiz, die Augen offen zu halten und den Spürsinn der Belegschaft zu fördern.“ Allerdings dürfe ein Anreizsystem nicht völlig auf das Materielle ausgerichtet werden. Das würde am Ende falsche Verhaltensmuster bewirken, analog zu einseitig „bonigetriebenen“ Managern...

Ein weiterer Aspekt, der für Thom für ein funktionierendes Ideen- und Verbesserungsmanagement spricht, ist die Notwendigkeit, die beste Person an den für sie besten Platz zu setzen. Eindrücke aus dem Ideen- und Verbesserungsgeschehen könnten dabei sehr hilfreich sein. Klug für ihn der Betrieb, der diese Zusammenhänge erkennt und nutzt! „Wer nicht nur einmal eine gute Idee hat, einen goldenen ‚Sonntagschuss‘, sondern über die Zeit hinweg immer wieder entsprechend auffällt, zeigt: Ich kann mehr als das aktuelle Anforderungsprofil meiner derzeitigen Stelle von mir verlangt“, sagt er. Ein solches Leistungspotenzial müsse einfach gefördert und betrieblich sinnvoll eingesetzt werden.

Anerkennung

Wobei nicht vergessen werden sollte, auch den entsprechenden Vorgesetzten dafür Anerkennung auszusprechen, dass ein solches Talent unter seinen Fittichen groß werden konnte! „Wir brauchen dringend mehr Vorgesetzte, die erkannte Fähigkeitspoten-

ziale konsequent fördern. Wir müssen die Erkenntnis voranbringen, dass ein solches Tun für die Qualität des Vorgesetzten spricht“, sagt Thom. Noch viel zu oft komme doch der Vorwurf: „Na, da hätten Sie doch selbst drauf kommen müssen!“ Das sei grundfalsch im Sinne eines lebendig-innovativen Betriebs!

Kultur der Ideenförderung

Wäre er Chef, was würde Thom tun, um die kreativ-innovative Lebendigkeit „seines“ Unternehmens abzusichern? Das, sagt er, hänge von der Größenordnung und Struktur „meines Betriebes“ ab. Das Wichtigste sei, eine Kultur der Ideenförderung zu verankern. „Als Chef bin ich der oberste ‚Kulturschaffende‘! Daher sende ich sofort ein starkes Signal aus, dass mir Ideen jeglicher Art von allen Mitarbeitern zur fortlaufenden Verbesserung unseres Betriebes jederzeit willkommen sind. Jeder, der eine Idee hat, kommt damit direkt zu mir! (Kein Dienstweg!). Wenn wir dann wachsen und eine Größenordnung erreichen, in der diese direkte Führung nicht mehr realisierbar ist, dann werde ich – nach den Erkenntnissen meiner langjährigen Forschung – modular ein IVM etablieren.“ H.V.

Literatur-Tipp

Norbert Thom und Anja Piening: Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement – Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzeptes.
Peter Lang Verlag, Bern 2009, 237 Seiten.