

Es gilt alle möglichen Methoden der Ideenfindung und Aktivierung der kreativen Kräfte im Unternehmen aufeinander abzustimmen, ganzheitlich zu erfassen und zu professionalisieren: Ein integrales System zur Nutzung von Kreativität, Wissen und Innovation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein Muß.

Innovationsmanagement

Das Ideenpotential aller Mitarbeiter nutzen

Von Hans Fischer

Ein bekanntes und vielfach eingeführtes Instrument zur Nutzung des Ideenpotentials der Mitarbeiter ist das *Vorschlagswesen*. Ursprünglich gedacht für konkrete Vorschläge zur Verbesserung von technischen, ökonomischen und so-

zialen Zuständen im Betrieb, ist dieses Instrument in vielen Unternehmen verkömmert und «eingeschlafen» (mit dem Anbringen der Kästen «Vorschlagswesen» ist es nicht getan!). Es gibt viele Gründe für das Versanden der guten Institution Vorschlagswesen: Fehlen einer systematischen Betreuung, ungenügende Werbung, schlechte Organisation, unattraktive Anerkennung und Prämierung, lange Entscheidungswege,

die «falschen» Mitglieder in der Vorschlagskommission oder einschränkende statt kreativitätsfördernde Reglemente.

Ist es den Unternehmern daran gelegen, nach wie vor kostensenkende Verbesserungsvorschläge zu erhalten, werden sie sicher Wege finden, das Vorschlagswesen mit einem «Schuß Marketing» aus dem Dornröschenschlaf zu wecken und wieder zu reaktivieren.

Ein weiteres Instrument zur kreativen Partizipation und der Qualitäts- und Motivationssteigerung der Arbeitnehmer stammt aus Japan: der *Qualitätszirkel*. Dort mit großem Erfolg praktiziert, schaffte er verzögert den Einzug in die europäischen beziehungsweise auch schweizerischen Unternehmen.

Qualitätszirkel sind Arbeitsgruppen (Teams), die sich in der Regel aus ausführenden Mitarbeitern einer organisatorischen Einheit zusammensetzen. Qualitätszirkel werden von einem geeigneten Mitarbeiter moderiert, der aus dem betreffenden Arbeitsbereich stammt. Qualitätszirkel bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, im eigenen Arbeitsbereich durch Eigeninitiative und mittels ungenutzter Erfahrungen und Fähigkeiten Schwachstellen aufzugreifen, nach Lösungen zu suchen und diese umzusetzen. Qualitätszirkel sind daher für die gesamte Problemlösung verantwortlich.

Der Einsatz von Qualitätszirkeln hat mehrere Zielebenen. Eine indirekte, aber wesentliche Zielebene ist die der Personalentwicklung, wo unter anderem Schlüsselqualifikationen wie Innovationsfähigkeit, Selbständigkeit, Teamfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit, Führungsfähigkeit sowie Konsens- und Konfliktfähigkeit verbessert werden. Falls Qualitätszirkel nicht als kurzfristiger Modetrend verstanden werden, sondern als langfristige Strategie, stehen wir in der Schweiz wohl erst in den Anfängen der Qualitätszirkelarbeit.

Die bisher genannten Innovationsinstrumente beruhen primär auf freiwilligen Einzelvorschlägen (Vorschlagswesen) oder Problemlösungen von gezielt moderierten Gruppen. Die zwei nachstehend beschriebenen Ideen sollen bewusst Neuland betreten und bezwecken die bewußte Generierung von innovativem Mitdenken und -gestalten aller Mitarbeiter. Der direkte Kontakt mit Mitgliedern der Geschäftsleitung müßte auf das Personal herausfordernd wirken.

Neuland 1: «Brain-Lunch»

Beim «Brain-Lunch» handelt es sich nicht um eine Ideenfindung oder Pro-

DR. HANS FISCHER.

Instrumente zur Nutzung des Mitarbeiterpotentials.

Instrument	Zweck	Vorteile	Nachteile
Vorschlagswesen	<ul style="list-style-type: none"> - spontaner Verbesserungsvorschlag - primär durch einzelne Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Themen aus allen Bereichen 	<ul style="list-style-type: none"> - ausführliche Formulierung der Lösung - lange Entscheidungswege
Qualitätszirkel	<ul style="list-style-type: none"> - spezifisches Problem aus Arbeitsbereich - nur Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> - formulierte Aufgabenstellung - terminierter Sitzungsplan - mehrere Zielebenen - verstärkte Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - bedingt Einverständnis der Geschäftsleitung
«Brain-Lunch»	<ul style="list-style-type: none"> - hinterfragen von Prozessen und Abläufen - motivieren von kritischen Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> - rasch und unkonventionell - durch Fragen zu Lösungen gelangen - hoher Motivationsgrad der Mitarbeiter - Verbesserung der informellen Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsleitung muß «mitmachen»
Ideenmarkt	<ul style="list-style-type: none"> - bekanntmachen von Ideen - Herausforderung für Mitarbeiter und Geschäftsleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - rasch und unkonventionell - Ideen können sofort gewichtet oder entkräftet werden - Ideen können weiterentwickelt werden - schafft Nährboden für innovatives Mitgestalten 	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeitung erfolgt evtl. durch andere Mitarbeiter

blemlösung von hohem Reglementierungsgrad. Vielmehr soll diese spontane, unkonventionelle Methode einen weiteren Schritt in Richtung ganzheitlicher und bewußter Ideenfindung im Unternehmen darstellen. Zudem soll mit der Idee des Brain-Lunchs gleichzeitig der Kontakt und das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und der Geschäftsleitung verbessert werden und Raum bieten für unkonventionelle Methoden der Erfassung von innerbetrieblichem Ideenpotential. Eine innovative Unternehmenskultur wird dadurch unterstützt. Der Brain-Lunch ist kein Ersatz für bestehende, klassische Instrumente der Ideenfindung. Es soll bewußt ein Mini-Forum darstellen für unfertige Ideen oder kritische Fragen, die direkt und spontan formuliert werden dürfen ohne zeitaufwendige, schriftlich ausformulierte Vorstöße.

Spielregeln: Um kreativitäts- und innovationshemmende Barrieren zu vermeiden, sollen für den Brain-Lunch anstelle von stringenten Reglementen folgende weitgefaßten Spielregeln gelten:

- Jeder Mitarbeiter, der eine betriebswirtschaftliche oder sozialökonomische Verbesserung mit einer Idee, einer Frage oder einer konkreten Lösung begründen kann, meldet sich bei der Geschäftsleitung.
- Die Geschäftsleitung oder ein Mitglied der Geschäftsleitung und der entsprechende Mitarbeiter vereinbaren eine Sitzung am späten Vormittag zur Erläuterung des Problems, und anschließend lädt die Geschäftsleitung den Arbeitnehmer zum Mittagessen ein.
- Durchführungsrhythmus: sporadisch nach Vorliegen von Ideen, oder die Geschäftsleitung kann zum Beispiel monatlich einen Mitarbeiter herausfordern.

Neuland 2: Ideenmarkt

Entsprechend der ursprünglichen Idee eines Marktes treffen sich «Verkäufer» (= Mitarbeiter) von Ideen mit den potentiellen «Käufern» von Ideen (= Vor-

gesetzte, Geschäftsleitungsmitglieder) monatlich zu einer bestimmten Zeit (zum Beispiel montags, 16 bis 17 Uhr). Die Ideen werden von den «Verkäufern» skizziert und mit dem möglichen Nutzen für das Unternehmen offeriert; die «Käufer» können die Ideen spontan übernehmen oder aber «Kundenwünsche» anbringen. Alle Anwesenden am Markt sind aufgefordert mitzubieten, das heißt die Ideen weiterzuentwickeln.

Schlußfolgerungen

Die Ideenerfassung muß grundsätzlich systematisch und ganzheitlich angegangen werden und darf nicht bruchstückhaft oder punktuell erfolgen. Wir müssen die Zufälle der Innovation, wie sie beim klassischen Vorschlagswesen anfallen, ersetzen durch ein gezieltes, systematisches Innovationsmanagement. Mobilisieren wir daher alle kreativen Kräfte in der Produktion, im Vertrieb und in der Administration zur Stärkung von Ertragslage und Wettbewerbsfähigkeit! [27] ®