

Ungenutzte Ressourcen: Der Mitarbeiter und das Ideen-Management

Wann haben Sie das letzte Mal ein Vermögen fortgeworfen?

(von Heinz Oftinger, Geschäftsführer O+F Proinvest AG, Zug)

Auf die Frage, was zur Neugründung einer Firma der Stein des Anstosses gewesen sei, antworten über 70% der befragten Jungunternehmer: „**Ich konnte mich als Mitarbeitender nicht genügend entfalten und meine Ideen nicht realisieren**“. Nicht selten sind solche neuen Unternehmen sehr erfolgreich und werden später rasch zur Konkurrenz derjenigen Firma, welche die eigentliche Geburtshilfe geleistet hatte! Ärgerlich, denn es hätte eigentlich nicht sein müssen, hätte man die folgenden Punkte besser beachtet:

1. Das Entwicklungspotential des Mitarbeiters

Alles verändert und entwickelt sich, nicht nur der Markt, die Produktionsmethoden und der Zeitgeist, sondern auch die Reife und die Kenntnisse des Mitarbeiters. Damit auch seine Bedürfnisse, Ziele und Leistungsbereitschaft. Werden diese Faktoren nicht oder zu wenig berücksichtigt, so führt das zu dem Unternehmen nicht sehr dienlichen Auswirkungen:

- sinkende Motivation
- absinkende Arbeitsleistung
- negative Beeinflussung des Umfeldes (Kollegen, Vorgesetzte)
- Resignation, passives Verhalten
- steigende Fluktuation
- innere Kündigung

Im Endeffekt sinkt die Konkurrenzfähigkeit und der Ertrag. Um das zu verhindern, sind einige Vorkehrungen notwendig, die – situationsgerecht und individuell angepasst – sehr wirksam sind.

Die Unternehmenskultur ist die Grundaussage und die Basis für die Erstellung aller Konzepte und Ziele.

Das Führungssystem sollte u.a. ein Qualifikationswesen enthalten, welches der Mitarbeiterkarriereplanung einen festen Platz zuweist.

Das Personalkonzept muss den eigenen, qualifizierten Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten und im Salärwesen genügend Spielraum für Einsatz und Zielerreichungsgrad der Mitarbeiter haben.

Das Ausbildungskonzept sollte genügend stark auf das Entwicklungspotential des Mitarbeiters eingehen, d.h. der persönliche Ausbildungsplan ist vom Vorgesetzten als ein fester Bestandteil in der Qualifikation zu betrachten.

Die Kontrolle / das Feedback sichert die Qualität und gibt über die Effizienz der getroffenen Massnahmen Auskunft.

Steht nun der Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeit des Mitarbeiters nichts mehr im Wege, richten wir unsere Aufmerksamkeit auf ein anderes, eng mit dem Besprochenen zusammenhängenden Phänomen.

2. Das Ideen-Management

Ergreift ein Mitarbeiter die Initiative und wendet sich mit einem Verbesserungsvorschlag oder einem Hinweis auf ein Problem an seinen Vorgesetzten, erfolgt häufig eine Reaktion, welche den Mitarbeiter entmutigt, das Potential oder die Möglichkeiten des Hinweises nicht nutzt,

unfruchtbare Diskussionen entstehen lässt, den Vorgesetzten verärgert oder Unruhe und Gerüchte schürt. Die Gründe dafür können seitens des Vorgesetzten sein:

- das Gefühl, in der Autorität angegriffen zu werden
- mangelndes Selbstvertrauen
- Ärger, weil man selber nicht darauf gekommen ist und Fehler nicht zugeben will
- man weiss mit Bestimmtheit, Überzeugung und aus Erfahrung, dass der gemachte Vorschlag zum Scheitern verurteilt ist

Um sich als Vorgesetzter in dieser Situation so zu verhalten, dass grösster Nutzen für den Betrieb, die Motivation und Initiative des Mitarbeiters erhalten oder gar gesteigert wird und Vorteile für sich selbst entstehen, müssen die folgenden Regeln zur Anwendung gelangen:

- 1. Zuhören:** Geben Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Idee in aller Ruhe zu formulieren. Versuchen Sie zu verstehen, was seine Kernaussage ist. Helfen Sie dabei.
- 2. Analysieren** Sie den Sachverhalt. Wer ist beteiligt? Wovon ist was abhängig? Was soll erreicht werden?
- 3. Informieren** Sie sich über Zusammenhänge und die beteiligten Personen oder Stellen. Fragen Sie nach deren Meinung und Ansichten oder bereits eingeleiteten Aktivitäten.
- 4. Involvieren** Sie den Mitarbeiter bei weiteren Abklärungen. Lassen Sie ihn auch das Kosten-/Nutzenverhältnis schätzen.
- 5. Auswerten** gibt Aufschluss über die Machbarkeit und das weitere Vorgehen.
- 6. Massnahmen** ergreifen, wenn der Vorschlag realisiert werden kann.
- 7. Feedback** geben; auf jeden Fall ist zum Abschluss der Mitarbeiter über die getroffenen Massnahmen zu informieren. Speziell dann, wenn der Vorschlag nicht realisiert werden kann.

Damit dieses Vorgehen institutionalisiert wird, ist es von Vorteil, ein eigenes Ideenmanagement zu organisieren und die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Auf diese Weise bietet sich eine aus allen Hierarchien des Unternehmens bestehende, periodisch tagende Arbeitsgruppe an, die die Ideen und Vorschläge sammelt, aufbereitet, bewertet und realisiert. Ausgesetzte Belohnungen für erfolgreich umgesetzte Vorschläge steigern die Initiative bei der Mitarbeit und stärken das Wir-Gefühl.

In aktives und gut funktionierendes Ideen-Management hat letztlich grossen Einfluss auf direkte finanzielle Einsparungen durch Optimierungen, den Dialog zwischen Vorgesetzten, Geschäftsleitung und Mitarbeitern, die Aktivierung aller Mitarbeiter, die Förderung des betriebswirtschaftlichen Denkens auf allen Stufen, die gesteigerte Attraktivität der Arbeitsplätze, geringere Fluktuation und ein besseres Betriebsklima.

Und falls Ihr Betrieb oder Ihre Verwaltung noch kein funktionierendes Ideen-Management besitzt, könnte Ihnen gerade jetzt ein kleines Vermögen in der Form einer nicht verwerteten Mitarbeiter-Idee durch die Lappen gehen... Darum nutzen Sie das latente Ideenpotential Ihrer Mitarbeiter und richten Sie bereits heute ein effizientes Ideen-Management ein!