



Ideenmanagement by wandering around

Seit mehr als 40 Jahren beschäftigt sich Prof. em. Dr. Norbert Thom mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen und dem Ideenmanagement. Über seine Studenten, Doktoranden, Projekte, Veröffentlichungen und Vorträge hat er maßgeblich zur Professionalisierung des Ideenmanagements im deutschsprachigen Raum beigetragen. Wir haben ihn zu den aktuellen Themen befragt.

HRP: Sie haben den Satz geprägt: „Ideenmanagement 4.0 – das (noch) Undenkbare denken.“ Welche Botschaft steckt dahinter?

Prof. em. Dr. Norbert Thom: Wegen der Veränderungen in der Industrie 4.0 (Digitalisierung, Vernetzung, Robotereinsatz, künstliche Intelligenz) wird es einen großen Wandel in der Arbeitsorganisation geben. Maschinen kommunizieren untereinander und mit Menschen. Sensible Roboter übernehmen Tätigkeiten, die wir uns heute kaum vorstellen können. Hier sehe ich vielfältige Chancen, das Ideenpotenzial der Beschäftigten vermehrt zu nutzen. Das betrifft sowohl die internen Arbeitsprozesse als auch die Schnittstellen zu externen Kooperationspartnern (Lieferanten, Kunden etc.). Das Ideenmanagement (IDM) wird keineswegs überflüssig, sondern erhält neue Anwendungsfelder, wenn es konsequent genutzt und weiterentwickelt wird.

HRP: Brauchen Unternehmen nicht eine richtige Innovationskultur?

Thom: Die Innovationskultur ist eine entscheidende Bedingungsgröße – auch für das IDM. Im gelebten Wertesystem eines Unternehmens muss der Generierung, Akzeptierung und Realisierung von Ideen ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Die wichtigsten „Kulturschaffenden“ sind die Führungskräfte – je höher, umso wichtiger.

Wenn dort nur Administratoren („Meister der Routine“) vorzufinden sind, hat der proklamierte Wert „Wir erwarten unternehmerisches Verhalten und innovatives Handeln“ schon eine geringe Glaubwürdigkeit. Es müssen nicht gerade Erfinder an der Spitze stehen, aber Führungskräfte, die nachweislich Innovationsprozesse gefördert haben.

HRP: Wo und wie sollten diese im Unternehmen verankert sein?

Thom: Der Innovationsgeist muss die ganze Hierarchie durchdringen und dann auf die Belegschaft ausstrahlen.

Einen Kulturwandel erreicht man durch konsequentes Personalmanagement. Schon bei der Einstellung ist auf bisherige kreative und innovative Leistungen zu achten. In der Aus- und Weiterbildung sind Innovationsthemen immer wieder zu konkretisieren und zu vertiefen. Die Laufbahngestaltung ermöglicht innovativen Mitarbeitenden attraktive Fach- und Projektkarrieren. Die Anreizsysteme belohnen innovatives Verhalten in materieller (Prämien, Beförderungen) und immaterieller Weise (Anerkennung, Auszeichnungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, neue Handlungsspielräume auf der eingenommenen Stelle). Schließlich erfolgt eine konsequente Trennung (z.B. Entlassung) von Personen, welche die Innovationskultur sabotieren oder nicht mehr in angemessener Frist die Werte der Innovationskultur aus Überzeugung vorleben können.

HRP: Chefs, Hierarchien und Bürokratie haben sich immer als Hemmschuhe erwiesen. Wie können sie vermieden werden?

Thom: Zunächst durch den Kulturwandel, den ich gerade skizziert habe. Zu den markanten Werten gehören neben der Innovationsorientierung auch die Kostenorientierung (konsequentes Vermeiden aller Verschwendungen, laufendes organisatorisches Entrümpeln) und die Kundenorientierung (Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse interner und externer Kunden).

Wenn interne Untersuchungen zur Erkenntnis gelangen, dass immer noch ein Teil der Vorgesetzten zu den Ideenblockierern gehört, kann ein hybrides Konzept der Ideenmeldung helfen. Im Normalfall wendet sich ein Ideeneinreicher an seinen direkten Vorgesetzten. Wenn er jedoch bezweifelt, dass dieser Vorgesetzte die Ideenbeurteilung vorurteilsfrei durchführen wird, hat er die Freiheit, sich direkt an einen zentralen Ideenmanager zu wenden.

Die Unternehmensleitung hat immer die Möglichkeit, die Vorgesetzten besonders ideenfreudiger Organisationseinheiten auszuzeichnen. Es kommt dann nicht der abschätzigste Kommentar „In Ihrem Bereich gibt es wohl viel zu verbessern ...“, sondern ganz im Gegenteil: „Sie sind ein Talentförderer und leben die Innovationskultur vor!“.

HRP: Digitale Technologien und Softwarelösungen bieten hervorragenden Support-Service. Kennen und nutzen Unternehmen diese Möglichkeiten?

Thom: Mein Eindruck ist: Diese elektronischen Hilfen werden immer besser genutzt. Auf jeder Fachtagung präsentieren sich mehrere Anbieter dieser nützlichen IT-Unterstützungen. Auch als Juror zur Ermittlung der besten deutschen Firmen im IDM (jährliche Preise des Zentrums für Ideenmanagement) sehe ich, dass alle Bewerber Ideendatenbanken und neue Softwarelösungen gezielt einsetzen und immer wieder auf den neuesten Stand bringen.

HRP: Externe Dienstleister mit ihren Ideen, Produkten und Services haben es schwer, Gehör in den zuständigen Abteilungen zu finden. Was raten Sie den Anbietern?

Thom: Externe Dienstleister haben es im klassischen IDM nicht leicht, weil dieses in seiner langen Geschichte seit 1872 (mit Alfred Krupp als Pionier) primär als Instrument zur Förderung der Ideen von Arbeitnehmern verstanden wurde. Die Organisation, Werbung und Anreizsysteme sind in der Regel ganz auf die Beschäftigten ausgerichtet; und die Betriebsräte achten darauf, dass Arbeitnehmer diese Chance zur Mitwirkung im Unternehmen wahrnehmen können.

Für die externen Dienstleister gibt es oft andere Gefäße, über welche sie ihre Ideen einbringen können: Dazu gehören Lieferanten- und Kundenbesprechungen, auch gemischte Projektgruppen oder Ideenwettbewerbe, an welchen sich auch Externe beteiligen dürfen. Mancher Ideenmanager hat noch Mühe damit, sich ein integriertes IDM vorzustellen, das verschiedene Kanäle zur Ideenlieferung zusammenführt und nicht nur die Unternehmensmitglieder zur Ideenproduktion einlädt.

Ich rate zu einer Öffnung und entsprechenden Anpassung der Werkzeuge und Prozeduren im IDM. Das IDM muss sich selbst immer weiterentwickeln.

HRP: Wie sollte betriebliches Vorschlagswesen in wissensbasierten Unternehmen aussehen?

Thom: Die wissensbasierten Unternehmen haben die besten Chancen für ein effizientes und sogar exzellentes IDM.

Bisher ist dies allerdings primär im Sektor der Industrie der Fall. Wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen (denken Sie an Banken und Versicherer) können bei ihrem IDM noch zulegen. Es gibt klare Anzeichen, dass einige wissensbasierte Dienstleister auf gutem Wege sind (Ingenieurbüros, Laborunternehmen, Rechts- und Unternehmensberatungen). In wissensbasierten Unternehmen bestehen intakte Chancen für ein integriertes IDM, das unter anderem auch das Patentwesen, Projektmanagement, Wissensmanagement etc. umfasst.

HRP: Sozialinnovationen spielen heute eine große Rolle. Werden sie trotzdem unterschätzt?

Thom: Am Anfang war das IDM stark auf den Produktionsbereich und die technischen Abteilungen konzentriert.

Im Laufe der Jahrzehnte wurde auch die soziale Dimension stärker betont: die Motivation der Mitarbeiterschaft, das gute Betriebsklima, die Verhinderung von Unfällen und die Förderung der Gesundheit.

Soziale Innovationen haben es meist schwerer als Produkt- und Prozessinnovationen, deren Nutzen sich oft besser berechnen lässt. Soziale Innovationen erfordern Veränderungen in den Verhaltensweisen der Individuen und in ihrem Zusammenleben mit anderen Unternehmensmitgliedern. Es geht um neue Führungs- und Kooperationsformen, neue Arbeitszeit-, Entlohnungs- und Bildungskonzepte etc. Sie sind wichtig für die Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und das Engagement der Mitarbeitenden. In den letzten Jahren stelle ich fest, dass diese Art der Innovation im betrieblichen Humanbereich an Boden gewinnt.

HRP: Brauchen wir neue Instrumente für Ideen- und Innovationsmanagement? Welche?

Thom: Ich erhoffe mir noch mehr Anschlussfähigkeit des IDM an verwandte Managementkonzepte. Hier denke ich z.B. an das Qualitätsmanagement. Das innere Rad ist hier der kontinuierliche Verbesserungsprozess, an dem alle Mitarbeitenden beteiligt sind. Außerdem bezieht sich der Qualitätsbegriff keineswegs nur auf Produkte, sondern auf alle Prozesse und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Das passt zu einem weit gefassten IDM.

Auch das Wissensmanagement bietet viele Bezugspunkte. Letztlich geht es bei jedem Verbesserungsvorschlag darum, implizites Wissen explizit werden zu lassen, d.h. für andere Personen nachvollziehbar und anwendbar zu machen. Wenn manche Institution wüsste, was ihre Arbeitnehmer wissen, könnte sie das zum Teil brachliegende Geistkapital besser aktivieren.



Prof. em. Dr. Norbert Thom, Prof. h.c. Dr. h.c.mult., emeritierter Professor (Jg. 1946) für Organisation und Personal der Universität Bern, www.iop.unibe.ch, E-Mail: norbert.thom@bluewin.ch

Schließlich ist für mich das IDM seit 1976 (Veröffentlichung meiner Doktorarbeit an der Universität zu Köln) immer ein Teil des umfassenderen Innovationsmanagements gewesen, also ein Teil des vielfältigen Innovationsinstrumente-Mix, oder populär gesagt: die kunstvoll ausgefertigte Unterpuppe in einer größeren russischen Puppe.

HRP: Wie sehen „Open-Innovation-Konzepte“ aus?

Thom: Das Open-Innovation-Konzept ist ein hoffnungsvoller Ansatz. Hier gibt es schon beachtliche Forschungsergebnisse. Eine Unternehmung schreibt auf einer IT-Plattform (meist von einem externen Dienstleister betrieben) einen Ideenwettbewerb aus. Automobilhersteller wollen z.B. eine bestimmte Komponente eines Automobils verbessern lassen. Innerhalb einer gesetzten Frist sind Ideen externer Personen willkommen. Die besten Ideen werden honoriert. Es gibt gute Erfahrungen mit diesem neuen Ansatz. Die Firmen lernen immer besser, wie sie die Problemstellungen ausschreiben und welchen Typus externer Ideenlieferanten (intrinsisch versus extrinsisch Motivierte oder breit informierte versus hochspezialisierte Personen) sie in welcher Form ansprechen können. Es entstehen auch Anregungen für interne Innovationsplattformen, die nach ähnlichen Prinzipien organisiert sind und hohe Beteiligungsquoten erreichen.

HRP: Welche Rolle spielen Big Data und Analytics in der Ideen- und Innovationswelt?

Thom: Big Data und Analytics spielen bisher eher für Strategen und Marktforscher eine Rolle.

Sie können dem Management helfen, Themen zu definieren, zu denen Ideen der Mitarbeitenden oder auch externer Ideenlieferanten willkommen sind. Vielleicht lassen sich künftig die

Personengruppen besser typisieren, die sich am IDM (nicht) beteiligen, und daraus Schlüsse für die IDM-Gestaltung ziehen.

HRP: Was und wie können Unternehmen von Start-ups lernen?

Thom: Besonders große Unternehmen (die schweren Tanker) können von Start-ups (bewegliche Schnellboote) viel lernen. Die Organisationsforschung belegt eindeutig, dass mit der Unternehmensgröße die Bürokratie wächst. Die Entscheidungsprozesse dauern länger, die Formalitäten werden umfangreicher, das Absicherungsdenken wird immer ausgeprägter, am Ende bildet sich eine Vollkasko-Mentalität heraus.

In den Start-ups herrscht noch der Unternehmergeist, die Bereitschaft, gewisse Risiken einzugehen und schnell zu entscheiden.

Bei der Entwicklung zur Industrie 4.0 werden viele Ideen und Innovationskomponenten von Start-ups kommen. Es wird nicht einfach sein, deren Kultur mit derjenigen der Industriegiganten kompatibel zu machen. Hier sehe ich wiederum viele Chancen für das IDM.

HRP: Welche Rolle spielen heute und in Zukunft die sozialen Netzwerke bei diesen Themen?

Thom: Die sozialen Netzwerke können den Ideenaustausch und -fluss fördern.

Vergessen wir jedoch nicht, dass im Produktionsbereich heute noch manche Mitarbeitenden eher zu motivieren sind, wenn sie auf Karten und Flipcharts ihre Ideen unkompliziert festhalten können. Ein Moderator greift diese auf und in einer Brainstormingsitzung werden die Ideen weiter durchdacht. Man braucht einen Methoden-Mix, um an die guten Ideen zu kommen. Dazu gehört immer auch die unmittelbare menschliche Kommunikation. Gute Ideenmanager sind oft „bei den Leuten vor Ort“ (Management by wandering around) und holen aktiv gute Ideen ab; dies besonders bei Personen, für die eine Papierbearbeitung und elektronische Meldung immer noch eine gewisse Barriere darstellt.

HRP: Haben nach Ihrer Emeritierung an der Universität in Bern BVW und Ideenmanagement noch eine Heimat an einer Hochschule (Lehrstuhl) im deutschsprachigen Raum?

Thom: In Bern kann ich als Emeritus dank guter Kollegialität noch meine Ideen einbringen und aufgrund meines Netzwerkes weltweit publizieren. Ich bin auch Gastredner an mehreren europäischen Universitäten. Zudem kooperiere ich mit jüngeren Professoren-Kollegen, von denen ich Alexander Brem, aus Nürnberg kommend und jetzt an der Universität von Süddänemark lehrend, sowie Eric Davoine von der Nachbar-Universität Freiburg/Schweiz besonders hervorheben möchte. Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft hat eine Kommission für Innovations- und Technologiemanagement. Es ist zu wünschen, dass einige Mitglieder sich der empirischen Forschung auf dem Gebiet des IDM verstärkt annehmen.

HRP: Vielen Dank für das Interview.