

Innovation durch Mitarbeitende



In einem Umfeld, in dem sich alles immer schneller dreht, stehen die Verantwortlichen auf allen Stufen immer öfter vor der Herausforderung, gute Ideen zu den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen schnell zu finden. Ein Unternehmen, das überleben möchte, hat keine Alternative: Es muss innovativ handeln, wobei die Innovationskraft jedes Einzelnen gefragt ist.

Von Yves Oesch

AUTOR Das Ideenkarussell

Yves Oesch, Olten, Betriebswirtschafter mit Leidenschaft für das Thema Innovation, hat 15 Jahre Berufserfahrung, zuletzt als Leiter Management Services in einem Schweizer Grossunternehmen. 1998 fing er an, firmeninterne Ideenworkshops durchzuführen, wo es darum geht, neue Dienstleistungen zu entwickeln sowie Mitarbeitende und Kunden zu begeistern. Auf seinem Portal finden Sie über 250 kommentierte Links und Buchtipps rund um die Themen Kreativität und Innovation.
Tel. 062 296 86 96
Mail: yves.oesch@gmx.ch

Im Berufsalltag tauchen laufend Fragen auf, die nach neuen, innovativen Ideen rufen:

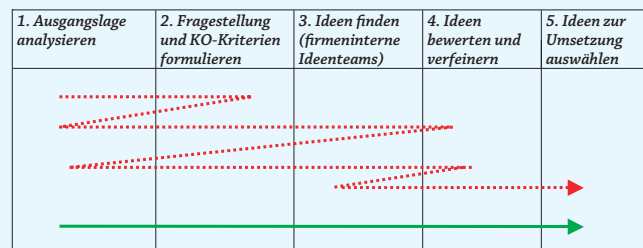
- Welche neuen Dienstleistungen können wir unserer Zielgruppe X anbieten?
- Wie können wir das Arbeitsklima in unserem Unternehmen verbessern?
- Wie können wir unsere Mitarbeitenden auf das Thema Burnout sensibilisieren?
- Wie können wir unsere Kunden so begeistern, dass sie uns ungefragt weiterempfehlen?
- Wie machen wir unser neues Ausbildungsprogramm effizient bekannt?
- Wie können wir neue Kunden in dieser Region für die Dienstleistung Y gewinnen?

Neue Ideen: nicht nur Sache des Kaders

Längst reicht die «Vordenkerfunktion» der obersten Geschäftsleitung und des Kaders nicht mehr aus: Ohne kreative Mitarbeitende und deren Ideen gibt es keine Innovationen, und ohne Innovationen hat ein Unternehmen keine Zukunft. Wenn Ideenfindung der Denkprozess ist, bei welchem neue Ideen kreiert werden, bezeichnet man Innovation als die Umsetzung einer Idee. Neue Produkte und neue Dienstleistungen, aber auch neue Business-Modelle, die

FÜNF PHASEN DES IDEENFINDUNGSPROZESSES ①

Im Idealfall (grüner Pfeil) wird jede Phase nur einmal durchlaufen und somit viel Zeit und Ärger gespart. In der Praxis kommt es leider oft zu Rückkoppelungen, weil entweder eine klare Analyse der Ausgangslage fehlt oder die optimale Zusammensetzung des Ideenteams vernachlässigt wird.



Gesundheitsförderung sowie die Kundenbegeisterung sind Beispiele für Umsetzungsbereiche. Wichtig ist die Zielgruppenorientierung: Das Neue muss von den Mitarbeitenden und Kunden angenommen werden.

Die Kraft der «kleinen» Ideen

Jede implementierte Idee verbessert die Leistung eines Unternehmens auf irgendwelche Weise: Die Arbeit einer Abteilung wird einfacher oder effizienter, neue Kunden werden gewonnen, die Motivation der Mitarbeitenden wird erhöht, die Loyalität der Kunden wird gesteigert. Ideen im «Nicht-Produkt-Bereich» haben viele Vorteile. Sie sind schnell umsetzbar (ein paar Wo-

chen) und sind weder mit hohen Entwicklungskosten noch mit grossen Risiken verbunden. Im Vergleich zu grossen Würfeln sind solche Ideen auch sehr spezifisch und können nicht einfach kopiert werden. Wenn zum Beispiel die Loyalität der Kunden dank zehn Ideen um 20 Prozent erhöht wird, kann ein Mitbewerber den gleichen Zustand kaum je erreichen.

Das Ideenteam

Abhängig von persönlichen Erfahrungen und der Erziehung haben gleiche Situationen für verschiedene Menschen ganz unterschiedliche Bedeutungen. Wir haben alle unsere eigenen Denkgewohnheiten, wobei die entsprechenden Denkmuster in der Regel nicht kompatibel sind. Mehrere Köpfe sind nicht bes-



Bild: Ideen spriessen in einer Gruppe von Freiwilligen am besten

ser als einer, wenn sie sich in die Queere kommen.

Die Kunst bei einem Ideenteam ist es, eine ausgewogene Arbeitsgruppe (Alter, Geschlecht, Hierarchie, Fachbereich, unterschiedlicher Kenntnisgrad über das Thema) mit sechs bis acht Personen zu bilden. Dabei müssen ALLE Teilnehmenden freiwillig mitmachen und bereit sein, Ideen für die definierte Fragestellung gemeinsam zu entwickeln.

Der Ideenfindungsprozess

Der Prozess der Ideenfindung ist im Kasten 1 dargestellt. Nachfolgend konzentrieren wir uns auf die drei wichtigsten Elemente: Ausgangslage, KO-Kriterien und die Ideensuche.

Die Ausgangslage

Eine detaillierte Analyse der Ausgangslage wird oft vernachlässigt. Sie stellt aber sicher, dass das Ideenteam in der Phase 3 nicht Ideen für die falsche Problemstellung sucht und damit viel Zeit verschwendet. Folgende Fragen helfen, die Situation klar zu beschreiben:

- Wer ist vom Thema betroffen? Wer noch?
- Warum brauchen wir hier neue Ideen?
- Welche Dimensionen hat das Thema? (Raum, Transport, Marketing usw.)
- Welche Zielgruppe wollen wir ansprechen?
- Angenommen, wir hätten bereits die Ideen gefunden, die wir brauchen, was würde heute anders laufen?

Die KO-Kriterien

Bei der Ideensuche sammelt das Ideenteam auf Pinwänden oder auf Flipcharts mit Hilfe von kreativen Denkwerkzeugen Hunderte von Ideen. Mit der Fest-

legung von KO-Kriterien in der Phase 2 (d.h. Faktoren, die eine Idee zwingend erfüllen muss, um näher analysiert zu werden) kann dann in der Phase 4 die Selektion der Ideen, die in Frage kommen, sehr effizient durchgeführt werden.

Hier ist eine kleine Auswahl von möglichen KO-Kriterien, die immer von der Fragestellung abhängig sind: grundsätzliche Machbarkeit der Idee, Einzigartigkeit, Abgrenzung zu Mitbewerbern, schwere Kopierbarkeit, Anwenderfreundlichkeit, Sicherheit, Zeitbedarf, finanzielle Ressourcen, Firmenimage, gesetzliche Restriktionen.

Die Ideensuche

Unser Denken ist durch unser Geschäftsumfeld so stark geprägt, dass wir Schwierigkeiten haben, aktuelle Fragestellungen mit anderen Sichtweisen zu betrachten. Im Arbeitsalltag greift man oft auf vorhandene Denkmuster zurück, aus denen Ideen schnell entwickelt werden können. Wenn zum Beispiel der Absatz eines Produktes zurückgeht, wird sofort das Denkmuster «Preissenkung» aktiviert, ohne andere Möglichkeiten wirklich zu überprüfen. Erfolgversprechende Ideen zu finden, ist aber nur möglich, wenn zuerst viele Ideen produziert werden.

Während der Ideenfindungsphase müssen sich die Beteiligten auf einer Art Spielfeld bewegen können. Hier ist alles erlaubt, was dabei hilft, mögliche Denkblockaden zu beseitigen. Verrückte Aussagen und provokative Ideen müssen nicht nur toleriert, sondern mit der Hilfe geeigneter Denktechniken auch ermutigt werden. In dieser Phase sollten immer drei bis vier verschiedene Techniken angewandt werden. Mit der Umkehrmethode (siehe Kasten 2) werden zum Beispiel zuerst Ideen zur umgekehrten Fragestellung gesammelt und für alle sichtbar notiert. Zu jeder genannten Idee wird im Anschluss eine Gegenlösung gesucht, die dann wieder auf die ursprüngliche Fragestellung bezogen wird.

Kreativität muss von oben kommen

Kreativität in einem Unternehmen zu gestatten, reicht nicht, und sie kann auch nicht erzwungen werden. Der Wille zur Veränderung muss von oben kommen. Wenn die Unternehmensleitung Kreativität aktiv fördert, indem sie zum Beispiel an Ideenworkshops teilnimmt sowie monatliche Themen für die Ideensuche vorgibt und dann die besten Ideen zur Umsetzung freigibt, verbessert sie nicht nur die Zukunftsperspektiven des Unternehmens. Sie zeigt ihren Mitarbeitenden auch deutlich, dass sie an deren Fähigkeiten glaubt. Und Wertschätzung ist immer mit einer starken Firmenidentifikation verbunden. Das zahlt sich aus: Mitarbeitende sind stärker motiviert und übertragen ihre Begeisterung auf Kunden. ••

DIE UMKEHRMETHODE

2

Die Ideensuche lässt sich oft leichter gestalten, wenn zur Zielfrage eine Umkehrfrage gestellt wird. Die Umkehrmethode in einem Beispiel:

- Fragestellung (Zielfrage): Wie können wir das Arbeitsklima unserer Firma verbessern?
- Umkehrung: Wie können wir das Arbeitsklima unserer Firma verschlechtern?
- Ideensuche: Wichtige Informationen nicht oder mit Fehlern mitteilen, falsche Gerüchte verbreiten, Mobbing-Anleitung, Mitarbeiter/innen provozieren usw.
- Ganz wesentlich ist natürlich, die negativen Ideen anschliessend wieder umzukehren, somit: regelmässige Informationsveranstaltungen, Info-Wand, Fairness-Kodex, Mediation anbieten usw.