Neuerungen systematisch entwickeln
02.08.2011 | 16:30 Uhr

Kundenfokussierte Mitarbeiterführung – Schritt 7

Umsatz- und Kostendruck bedeutet, einem Unternehmen sind die Ideen ausgegangen. Ganz oben bleibt man nur mit einem reichen Schatz an Ideen, mit kontinuierlich kundenfokussierten Verbesserungen sowie mit geglückten Innovationen. Ein unbürokratisches Ideenmanagement ist eine nie versiegende Quelle auf dem Weg zu diesem Ziel. Ein Unternehmen kann gar nicht genug Ideen generieren. Nur wer viel würfelt, würfelt am Ende auch Sechser.

Und wie entstehen innovative Ideen? Zunächst braucht es dazu eine gute Basis: eine offene Innovationskultur und ein innovationsförderndes Klima, aufbauend auf Risikobereitschaft, stetigem Lernwillen und einer hohen Fehlertoleranz. Danach geht es ganz schnell um Operatives.

Wer Neuerungen systematisch entwickeln will, gestaltet zum Beispiel:

- Innovationsworkshops gemeinsam mit Kunden, so dass nicht nur das Unternehmen profitiert, sondern auch die Kunden voneinander lernen

- Kreativ-Thinktanks unter fachkundiger Leitung mit ausgewählten Kreativtechniken an einem kreativen Ort außerhalb der Firma

- regelmäßige, ausgedehnte, informelle Kreativ-Frühstücke mit Brainstormings, am besten in einem speziellen Kreativraum

- einen Ideen-Jahrmarkt, wo die Mitarbeiter ihre wildesten Ideen präsentieren und bewerten können

- ein Grüne-Wiese-Event, bei der man sich nach draußen begibt, am besten an einen energetischen Ort mit plätscherndem Wasser

- eine Kreativ-Zone im Intranet mit Kreativ-Blogs und Wikis

Betriebliches Vorschlagswesen: ein Auslaufmodell

Die schnellen und lockeren Web 2.0-Technologien haben das behäbige betriebliche Vorschlagswesen mit seinen bürokratischen Gremien und zähen Bewertungsverfahren schon weitgehend abgelöst. Bei BMW stehen beispielsweise in den Fertigungshallen Intranet-Computer, so dass die Monteure ihre Erkenntnisse und Anregungen direkt vor Ort eingeben können.

Im Internet lassen sich Ideen ganz einfach kommentieren, bereichern, bewerten und gewichten. Viele Firmen nutzen inzwischen Corporate Wikis als Wissensplattform, um alle interessierten Mitarbeiter auf basisdemokratische Weise an einem kontinuierlichen Ideensammeln und Innovieren teilhaben zu lassen. Das leichte Ergänzen und die Verlinkungsstrukturen sorgen für ständige Optimierungen.

"Alle Beiträge werden in unserem Wiki so dokumentiert, dass jeder sieht, wer was beigetragen hat", erläutert Frank Roebers, Vorstandsvorsitzender der Synaxon AG, einem Anbieter von Kooperationsmodellen für Computerhändler. "Leute, die sich früher nie getraut hätten, etwas zu sagen, nutzen das Wiki, um ihre Meinung kundzutun", erzählt eine Synaxon-Mitarbeiterin in der Zeitschrift Brand Eins. Das Mitmachen im Wiki sei unter anderem Basis für die Besetzung von Projekten und fließe ins Personalbewertungssystem ein. Neben dem internen Wiki gibt es bei Synaxon auch eines für den Kreis der Franchise-Nehmer und eines für den Kreis der Partner-Firmen.

"Yes-butter" oder "Why-notter"?

Gute Ideen sind sehr zerbrechlich. Ihnen und ihren Schöpfern weht oft eine steife Brise entgegen, weil sie sich gegen so viele Bremser und Schwarzseher zur Wehr setzen müssen. Jede Veränderung hat ja bekanntlich Beteiligte, Beleidigte, Betroffene und Befürworter. Sie beinhaltet Erfolgsaussichten und Risiken, setzt Hoffnungen und Befürchtungen frei. Sie erfordert zunächst Einsicht, dann loslassenden Abschied von lieb gewonnenen Routinen und schließlich Aufgeschlossenheit für Neues. Doch Mutlosigkeit oder Machtspielchen ersticken nicht selten jegliches kreative Denken im Keim.

In manchen Unternehmen hat es schon Tradition, als erste Reaktion auf einen Vorschlag zunächst das Negative zu adressieren. Dort sind es die Bedenkenträger, die sich immer als erstes lautstark zu Wort melden (dürfen), die überall Gefahren wittern und jeden noch so guten Vorschlag zerreden. Ihr Blick geht gerne zurück in die gute alte Zeit. Die Ungewissheit der Zukunft macht ihnen Angst. Denn mit der Zukunft ist das so eine Sache: Sie hat die unangenehme Eigenschaft, uns über ihren Verlauf im Unklaren zu lassen.

Da alles Ungewisse beziehungsweise Negative Gefahr für Leib und Leben bedeuten kann, rückt es schnell in den Vordergrund und wird zumeist auch noch überbewertet. Klären Sie also ruhig einmal per einfacher Strichliste: Wie oft reden wir hier über das, was nicht funktioniert? Und wie viel läuft denn wirklich schief? Wie viele Kunden sind denn tatsächlich schwierig? Um wie viel besser ist die Konkurrenz denn effektiv? Oder hat sie vielleicht nur die Beschäftigten mit der besseren Einstellung?

Engelsadvokaten sind gefragt

Wer viele ‚Yes-butter' (Ja, aber …!) in seinem Team hat, lasse zunächst die ‚Why-notter' (Warum eigentlich nicht!) agieren. Sie bekommen in einem Meeting als sogenannte ‚Engelsadvokaten' immer das erste Wort. Sie unterstützen eine Idee, finden zunächst das Gute darin und geben ihr so eine Überlebens-Chance. Nun sind zumindest schon mal zwei im Raum dafür, und Querdenker erhalten die so dringend nötige Rückendeckung.

Denn innovative Lösungen ergeben sich ja meist nicht aus ‚mehr vom gleichen' sondern durch ‚diesmal ganz anders'. Der Chef sollte die sich daraufhin entspinnende Diskussion ruhig eine Weile laufen lassen, denn das bringt in aller Regel zusätzliche wertvolle Aspekte ins Spiel und nähert sich dem tatsächlich Machbaren.

In ‚Wattebausch-Meetings' hingegen braucht es einen ‚Teufelsadvokaten', der allzu bereitwillige Zustimmung kritisch hinterfragt. Konsens-Entscheidungen sind nicht immer die besten, denn damit zähmt man selbst die wildeste Idee und schafft höchstens Allerweltslösungen. Mittelmaß ist allerdings vom Aussterben bedroht. Denn niemand will heute noch Mittelmäßiges kaufen.

Extreme brauchen also Raum und Unterstützung in einem Meeting. Die Funktion des Engels- beziehungsweise Teufelsadvokaten kann von den Teilnehmern im Wechsel ausgeübt werden. So lernt jeder, pro und kontra zu spielen, also mal Bremser und mal Treiber zu sein.

Eine Ideenbank einrichten

Interessante Ideen aus Besprechungen und Kreativ-Workshops, Anstöße aus Reklamationen, Anregungen aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, passende Impulse aus den Medien, dem Web, von Messen und Trendreports sowie alle Verbesserungsvorschläge gehören in eine zentrale Ideenbank, auch wenn es gerade keine Verwendung dafür gibt. Man weiß ja nie!

Eine Ideenbank funktioniert wie eine echte Bank: Bei Bedarf lässt man sich etwas auszahlen, anderes bleibt als Einlage für später liegen. Solches Vorgehen reduziert auch Mitarbeiter-Frust, wenn deren Ideen nicht gleich an die Reihe kommen.

Die Ideenbank wird periodisch ausgewertet. Passende Einfälle werden den einzelnen Produkten, Prozessen oder Kundengruppen zugeordnet. Brauchbare Anregungen werden weiter entwickelt, ausprobiert und möglichst zügig umgesetzt, um neue Begeisterungs- und damit Loyalisierungs-Chancen zu kreieren - und Mundpropaganda anzustoßen. (oe)

Die Autorin Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Management-Consultant, gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Die mehrfach ausgezeichnete zehnfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: [1] www.anneschueller.de

Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008:

Anne M. Schüller: Kundennähe in der Chefetage, Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen, Orell Füssli, Zürich, 3. akt. Auflage 2011, 26,50 Euro, 255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Das Hörbuch zum Thema:

Anne M. Schüller: Die kundenorientierte Mitarbeiterführung. Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Führen in neuen Zeiten, Breuer & Wardin, 1 CD, 77 Min., Preis: 19,90 Euro, ISBN: 978-3939621898

Enthaltene Links:
[1] http://www.anneschueller.de/

→ schliessen
© Copyright IDG MAGAZINE MEDIA GMBH München

IDG-Publikationen im Internet
CIO - ChannelPartner - COMPUTERWOCHE - GamePro
GameStar - IDG-Verlag - MacWelt - PC-Welt - tecChannel