Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 65 (1994)
Heft: 4

Artikel: Voraussetzungen für Innovationen : vom Querdenken zum Handeln
Autor: Thom, Norbert
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812164

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Voraussetzungen für Innovationen:

VOM QUERDENKEN ZUM HANDELN

Von Prof. Dr. Norbert Thom,
Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern

Schriftliche Fassung des Vortrags an der Fortbildungstagung für Altersheimleitungen und Kaderpersonal vom 10./11. November in Thun.

1. Zum Grundverständnis von Innovationen

In der noch relativ jungen Lehre des Innovationsmanagements hat es sich inzwischen eingebürgert, mindestens drei Arten von Innovationen zu unterscheiden. Zum einen geht es um *Produktinnovationen,* das heisst um Erneuerungen bei den nach aussen gerichteten Leistungen von Institutionen. Hierzu zählt beispielsweise ein neues Dienstleistungsangebot, für das ein Preis am Markt erzielt werden kann. Zum anderen sprechen die Experten von *Verfahrensinnovationen.* Diese Neuerungen finden innerhalb der Institution bei den diversen Leistungserstellungsprozessen statt. Hier können wir beispielsweise an neue Administrationsverfahren, an produktivere Produktionsprozesse oder verbesserte logistische Systeme denken. Mit derartigen Innovationen wird nicht ein Marktpreis erzielt, sondern es können durch sie zum Beispiel das Kostenniveau gesenkt, die Sicherheit und Qualität erhöht sowie nicht zuletzt auch die Durchlaufzeit von Leistungserstellungsprozessen verkürzt werden. Schliesslich soll an eine dritte Art von Innovationen gedacht werden, die sogenannten *Sozialinnovationen.* Hierbei handelt es sich um planmässige Verbesserungen im Humanbereich einer Institution. Diese können sowohl die Individuen betreffen, etwa wenn wir an ein verbessertes Ausbildungs-, Beurteilungs- und Salärsystem denken. Die Zielrichtung einer Sozialinnovation kann aber auch in der Neugestaltung des menschlichen Beziehungsgefüges innerhalb einer Institution liegen. Denken wir hier beispielsweise an neue Führungsmodelle, Führungsstile oder umfassend angelegte Organisationsentwicklungsmassnahmen, die auf eine Verbesserung der Kooperation, Kommunikation und Konfliktlösungsfähigkeit abzielen.

Zwischen den drei genannten Innovationsarten gibt es *Wechselbeziehungen.* So kann die Einführung einer neuen Dienstleistung einhergehen mit veränderten Administrationsverfahren, und die beiden erstgenannten Neuerungen setzen voraus oder verlangen im nachhinein zwingend eine Veränderung der Kenntnisse und Fertigkeiten aller betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere die Sozialinnovationen werden leider häufig vernachlässigt, weil sich ihr Nutzen nicht so einfach ermitteln lässt wie die Vorteile, die man aus einer innovativen Dienstleistung oder einem neu gestalteten Verfahren ziehen kann.

Prof. Dr. Norbert Thom: «Auch für Non-Profit-Organisationen besteht im heutigen Umfeld ein erhöhter Innovationsbedarf.»

Foto Erika Ritter

Allen Innovationsarten sind gewisse *Grundmerkmale* eigen. Hierzu zählt zunächst der *Neuigkeitsgrad.* Dieser variiert von einer Neuigkeit für die jeweilige Institution (zum Beispiel ein ganz spezielles Altersheim) bis zu einer weltweiten Neuigkeit, das heisst einer absoluten Pionierleistung. Ein zweites Merkmal von Innovationen ist ihre *Komplexität.* Mit diesem Fachwort soll zum Ausdruck gebracht werden, dass sich Innovationen stellenübergreifend vollziehen. Je mehr Stellen der jeweiligen Institution von einer Neuerung betroffen sind und je mehr Wechselbeziehungen zwischen diesen Stellen auftreten, um so komplexer ist die Innovation. Hier kommt erstmals ein Aspekt des Querdenkens zum Vorschein, auf den an späterer Stelle noch einzugehen ist. Halten wir jedoch fest, dass sich Innovationen nicht durch die vertikale Vertiefung in einer einzigen Stellenaufgabe vollziehen, sondern in der Regel horizontale Auswirkungen auf das ganze Sozialsystem haben, das jeweils betrachtet wird. Aus der Neuigkeit und der Komplexität resultiert eine gewisse *Unsicherheit,* ein *Risiko.* Innovationen können drei Arten von Risiken aufweisen. Häufig geht es zunächst um die technische Funktionsfähigkeit bzw. die Erreichung des angestrebten Qualitätsniveaus. In einem zweiten Schritt stellt sich die Frage, ob sich die Neuheit auch wirtschaftlich lohnt (Kosten-Nutzen-Relation). Immer häufiger treffen wir auf ein drittes Risiko, das wir als soziales Akzeptanzrisiko bezeichnen können. Nicht ohne weiteres wird heute jede Neuerung innerbetrieblich (zum Beispiel neue Büroinformationstechnologien) oder gesellschaftlich, also ausserbetrieblich, akzeptiert. Denken wir im letzten Fall beispielsweise an die Gentechnologie. Alle bisher genannten Merkmale (Neuigkeit, Komplexität, Risiko) erhöhen den *Konfliktgehalt* von Innovationen (Abb. 1). In der Tat müssen wir bei allen Innovationen mit dem Änderungswiderstand von Betroffenen rechnen. Konflikte können sachlich-rational, aber auch wertmässig-emotional sein. Die Schlussfolgerung ist, dass sich jeder Innovator darauf einstellen muss, auf offene und versteckte Konflikte zu treffen. Besser noch sollte sich jeder Innovator schon in einer sehr frühen Phase von Innovationsprozessen Gedanken darüber machen, wie das Kon-

> **„Aus der Neuigkeit und der Komplexität resultiert eine gewisse Unsicherheit, ein Risiko."**

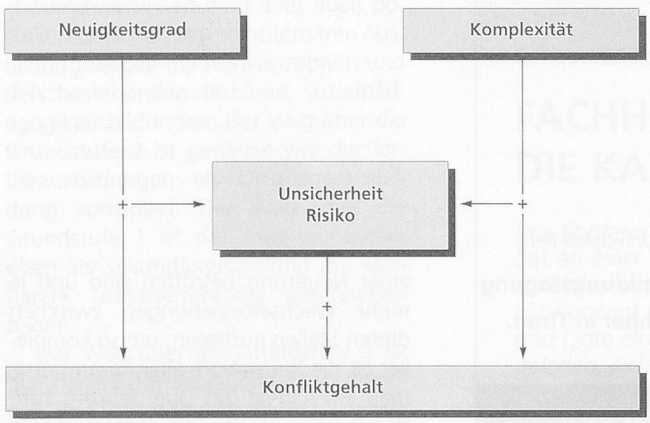

Abbildung 1: Die Beziehungsstruktur zwischen den vier dominanten Merkmalen von Innovationsaufgaben

fliktpotential reduziert und allfällige Konflikte in möglichst geordneter und sachlicher Form ausgetragen werden können.

Es fiel bereits das Stichwort *Innovationsprozesse.* Auch hier scheint noch ein klärendes Wort angezeigt, zumal es im allgemeinen Sprachgebrauch häufig zu einer Vermischung der Begriffe «Kreativität» und «Innovation» kommt. Innovationen jeglicher Art müssen drei Hauptphasen durchlaufen (Abb. 2). Zum einen geht es um die *Ideengenerierung*. In dieser Hauptphase wird zunächst festgelegt, in welchen Gebieten sich die Ideensuche lohnen könnte (Suchfeldbestimmung). Der Kern dieser Hauptphase ist die eigentliche Ideenfindung. Eine im Kopf, in den Köpfen herangereifte Idee muss jedoch in geeigneter Form vorgeschlagen werden, wenn sie von den Entscheidungsinstanzen aufgegriffen und weitergefördert werden soll. Die zweite Hauptphase kennzeichnet man mit dem Begriff *Ideenakzeptierung*. Hier geht es um die Prüfung einer Idee unter verschiedenen Aspekten. So stellen sich die Fragen, ob beispielsweise die finanziellen, personellen oder infrastrukturellen Mittel der jeweiligen Institution ausreichen, um der vorgeschlagenen neuen Idee zum Durchbruch zu verhelfen. In der zweiten Unterphase befasst man sich weiterhin mit der Ausarbeitung konkreter Realisationspläne für die neue Idee. Vor allem muss am Ende der Hauptphase «Ideenakzeptierung» eine Entscheidung für den zu realisierenden Plan getroffen werden. Echte Innovationen sind nämlich unternehmerische Aufgaben, die nicht an nachgeordnete Stellen delegiert werden können. In der dritten Hauptphase, der *Ideenrealisierung,* geht es dann um die konkrete Verwirklichung der neuen Idee (vom Plan zur Realität). Weiterhin müssen in der Regel erhebliche Anstrengungen unternommen werden, um die neue Idee bei der Zielgruppe respektive bei den Betroffenen akzeptanzfähig zu machen. Manche neue Idee wurde mit Hilfe äusserst günstiger Sonderaktionen oder über besonders qualifizierte Pilotgruppen realisiert. Daher hat es sich als notwendig erwiesen, nach einer gewissen Zeit (sie hängt von der Art der Innovation und ihrem sozialen Umfeld ab) eine Akzeptanzkontrolle durchzuführen, um festzustellen, ob die neue Idee, welche wir nunmehr Innovation nennen können, einen Nutzen stiftet, der von der Zielgruppe geschätzt wird. Innovation ist also insgesamt weit mehr als ein kreativer Akt. Kreativität wird allerdings nicht nur in der Teilphase der Ideenfindung benötigt, sondern an vielen anderen Stellen des Innovationsprozesses, etwa bei der konkreten Verwirklichung der Idee oder bei den Massnahmen zur Akzeptanzförderung.

> **„Nicht ohne weiteres wird heute jede Neuerung innerbetrieblich oder gesellschaftlich, also ausserbetrieblich, akzeptiert."**

2. Allgemeine Führungsinstrumente zur Innovationsförderung

Nachdem der Gegenstand unserer Bemühungen hinreichend geklärt ist, gilt es darüber nachzudenken, mit welchen allgemeinen Führungsmitteln ein innovationsförderliches Umfeld geschaffen werden kann. Im Gegensatz zur klassischen Betriebswirtschaftslehre, die sich vorzugsweise mit den zahlenmässig erfassbaren Phänomenen in Betrieben befasste, wird die *Unternehmenskultur* in der modernen Managementlehre als zentraler Erfolgsfaktor angesehen. Gemeint ist damit das oberste Wertsystem einer Institution, welches das Denken, Verhalten und Handeln aller Mitglieder dieser Institution entscheidend prägt. Manchmal sind bestimmte Leitideen dominant wie etwa die Wertschätzung für den Kunden im weitesten Sinne des Wortes oder der allzeit haushälterische Umgang mit den Ressourcen oder ein kompromissloses Qualitätsstreben. Die Unternehmenskultur wird entscheidend (wir könnten im konkreten Fall auch von einer Heimkultur sprechen) durch die Persönlichkeitsprofile der obersten Führungskräfte beeinflusst. Gibt es bei ihnen noch eine Risikobereitschaft oder herrscht die *«Vollkasko-Mentalität»?* Hat man das notwendige Durchstehvermögen, wenn die ersten Konflikte und Risiken auftauchen? Die Unternehmenskultur zeigt sich auch in der Kommunikation nach innen und aussen. Ist es noch möglich, unkonventionelle Ideen in einer Institution zu artikulieren und an die Entscheidungszentren heranzutragen? An dieser Stelle erscheint auch eine Interpretation des Wortes *«Querdenken»* angebracht. Querdenken wird nicht als Obstruktion, sondern als eine unkonventionelle Konstruktion der Wirklichkeit und mithin als innovative Deutung von Daten und Sachverhalten verstanden. Ein Querdenker verlässt also die Routine. Er wagt neue gedankliche Kombinationen und macht auch vor Tabus nicht halt. Der Querdenker ist allerdings auch bereit zu lernen, vor allem aus seinen eigenen Fehlern, die bei unkonventionellen Wegen nahezu unvermeidlich sind. Querdenker sind nicht in bestimmten Organisationskästchen gefangen, sondern sie verstehen es, neue Kommunikationswege zu finden und somit *«Trampelpfade»* zu verlassen. Eine innovationsförderliche Heimkultur erträgt Querdenkerinnen und Querdenker in diesem positiven Sinne. Eine weitere Art der Kommunikation ist jene, die nach aussen gerichtet ist. Eine Institution kann durch ihr Verhalten

> **„Echte Innovationen sind unternehmerische Aufgaben, die nicht an nachgeordnete Stellen delegiert werden können."**

Was Ihre Pensionskassen-Leistungen kräftig wachsen lässt:

Wenn Sie eine Pensionskasse suchen, mit der Sie garantiert auf einen grünen Zweig kommen, sind Sie bei der SHP richtig:

Sie nimmt Ihnen bis auf circa 30 Minuten im Jahr alle BVG-Arbeit ab.

Sie lässt Sie keine Beitragssätze bevorschussen, sondern erst dann zahlen, wenn das Geld verdient ist.

Und sie schüttet als Genossenschaft jährlich Gewinn aus. Was Sie sicher freut.

Und sie bietet als einzige Pensionskasse im Spital-, Heim- und Pflegebereich die volle Freizügigkeit auch im überobligatorischen Bereich. Was Ihre Mitarbeiter freut.

Uns hingegen freut Ihre Antwortkarte oder Ihr Anruf auf 01/252 53 00. Bevor Ihr teures Geld auf unfruchtbaren Boden fällt.

SHP

Leben, wie es Ihnen passt.
Aber sicher.

B.T&V

Abbildung 2: Phasen des Innovationsprozesses

gegenüber Lieferanten und Kunden, aber auch gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit signalisieren, dass sie die permanente Innovation in allen Bereichen als Selbstverpflichtung empfindet. Die Kultur einer Institution schlägt sich häufig in sogenannten Leitbildern nieder, in welchen ausgedrückt wird, was das Selbstverständnis dieser Institution ist und ob sie die Bereitschaft aufweist, ständig an der Verbesserung und Erweiterung ihrer Leistungsangebote, Leistungsprozesse und innerbetrieblichen Humanordnung zu arbeiten. Die Art und Weise, wie derartige Leitbilder erarbeitet wurden, ist selbst Ausdruck der jeweils gültigen (Heim-)Kultur. Ein letzter Indikator für die Kultur einer Institution, der hier erwähnt werden soll, ist der Entscheidungszentralisationsgrad in der Hierarchie. *Für Innovationsprozesse ist es natürlich wenig förderlich, wenn alle Entscheidungen an der Spitze einer Institution konzentriert sind. Nur wenn auch nachgeordnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance sehen, mit ihren Ideen Entscheidungen zu beeinflussen, ist ein Nährboden für kreatives und innovatives Verhalten entstanden.*

In den offiziellen *Zielsystemen* einer Institution sollte dem Thema «Innovation» ein gebührender Platz eingeräumt werden. Zum einen ist es günstig, wenn alle Angehörigen einer Institution verstehen, dass durch die obengenannten Innovationsarten ein grosser Nutzen für die gesamte Institution entsteht. Innovationen sind nicht per se gut, sondern ihr Nutzen muss jeweils nachgewiesen werden (Abb. 3). Beispielsweise können Produktinnovationen zur Sicherung der Stammkundschaft oder zur Ausweitung des eigenen Marktanteils (zum Beispiel im Seniorenmarkt) nützlich sein. Die Verfahrensinnovationen liegen ganz auf der Linie des heute stark propagierten *«schlanken Managements»*, welches Kosten reduzieren, Bearbeitungszeiten verkürzen, die Qualität fördern und letztlich den Kundennutzen stets im Auge behalten will. Die Sozialinnovationen fördern die innerbetriebliche Zufriedenheit und erhöhen die Attraktivität einer Institution auf dem Arbeitsmarkt.

Nach der allgemeinen Verdeutlichung des Nutzens von Innovationen für die Erreichung hoher Ziele, erscheint es in einem nächsten Schritt sehr förderlich für einen erhöhten Innovationsrhythmus, wenn vor allem mit den Führungs- und Fachkräften einer Institution konkrete Innovationsziele für eine bestimmte Periode vereinbart werden. Die Beteiligten an diesem Zielvereinbarungsprozess haben sich also die konkrete Frage zu beantworten: Was kann ich in meinem Umfeld innerhalb des nächsten Jahres (oder einem anderen Zeitabschnitt) dazu beitragen, damit eine konkrete Neuerung realisiert wird?

Neben der Kultur und dem Zielsystem einer Institution soll als ein drittes allgemeines Führungsinstrument, welches einer innovationsförderlichen Ausrichtung bedarf, das betriebliche *Anreizsystem* erwähnt werden. Es ist wichtig, bei diesem Wort nicht sofort an Saläre zu denken. Aus den Motivationstheorien sowie der empirischen Innovationsforschung wissen wir, dass innovative Mitarbeiter insbesondere durch folgende Anreize zum Handeln im Sinne der erwähnten Innovationsarten angeregt werden:

- eine herausfordernde, den Fähigkeiten entsprechende Tätigkeit,
- eine stimulierende Zusammenarbeit mit fähigen Kollegen,
- Gelegenheiten, eigenen Ideen nachgehen zu können, ja sie vielleicht sogar selbst umsetzen zu können,
- Möglichkeiten zur Fortbildung, übrigens nicht nur in Fachthemen, sondern auch im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung,

> **„Innovation ist insgesamt weit mehr als ein kreativer Akt."**

Innovationsarten	Innovationsziele
Produktinnovationen Erneuerungen bei den absatzfähigen Leistungen von Unternehmungen	● Überlebensfähigkeit sichern ● Gewinn verbessern ● wachsen (Marktanteil verbessern) ● Kundenstamm pflegen ● Unabhängigkeit erhalten ● Prestige erhöhen ● neue Arbeitsplätze schaffen
Verfahrensinnovationen Erneuerungen bei den Leistungserstellungsprozessen in Unternehmungen	● Gewinnmöglichkeiten verbessern ● Produktivitätssteigerung ● Rohstoff- und Energieeinsparung ● Sicherheit erhöhen ● (vom Unfallschutz bis zur Arbeitsplatzsicherheit) ● Umweltschäden vermeiden
Sozialinnovationen Planmässige Verbesserungen im Humanbereich sowohl bei Individuen, z. B. Qualifikationserhöhung, als auch im Beziehungsgefüge zwischen Individuen, z. B. Führungsstil, Kooperation	● Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen ● Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt sowie von externen Bildungseinrichtungen vergössern ● Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmungszielen erhöhen ● soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft und der Gesellschaft wahrnehmen

Abbildung 3: Ziele innovierender Unternehmungen

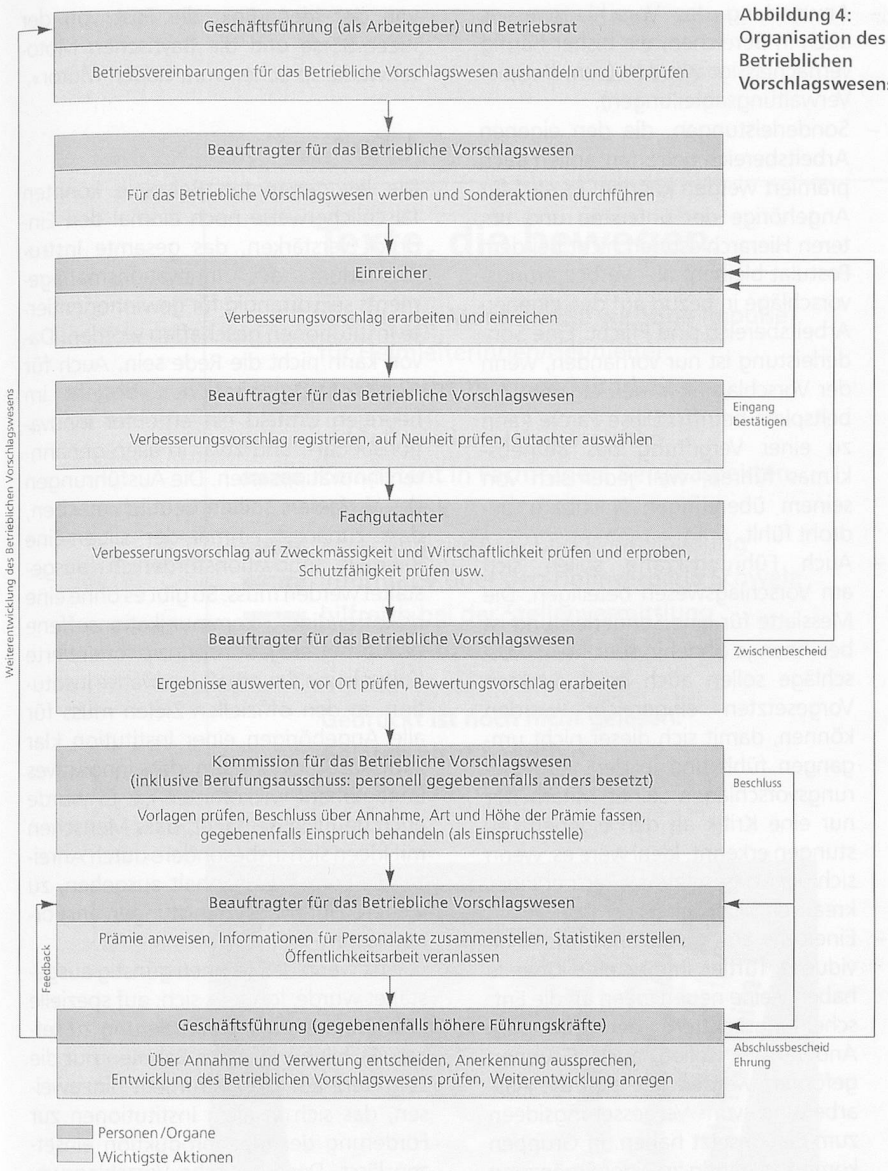

Abbildung 4: Organisation des Betrieblichen Vorschlagswesens

- persönliche Anerkennung durch Vorgesetzte und gute Kooperation mit denselben,
- ein leistungsgerechtes Gehalt und nicht zuletzt auch
- Aufstiegsmöglichkeiten, nicht nur in den oft begrenzten Linienstellen, sondern etwa auch in sogenannten Fachlaufbahnen (Expertenkarriere) und in der Beteiligung an der Leitung von Projekten.

Die konkrete Reihenfolge in der Wirksamkeit der vorgenannten Anreize kann schwanken. *Aber grundsätzlich ist festzuhalten, dass innovative Personen primär mit Faktoren, die unmittelbar mit dem Inhalt einer Aufgabe zusammenhängen, zu ihren überdurchschnittlichen Leistungen bewegt werden.*

Der Verfasser verzichtet auf weitere Ausführungen über einzelne innovationsförderliche Führungsinstrumente, da diese von allen Interessierten in der von ihm verfassten Broschüre *«Orientierung 100»* mit dem Titel *«Innovationsmanagement»*, herausgegeben von der *Schweizerischen Volksbank, Bern 1992*, nachgelesen werden können. Er zieht es vor, abschliessend auf einige Erkenntnisse aus einem Nationalfondsprojekt über das Innovationsmanagement in schweizerischen Unternehmen zu berichten.

3. Einige Umfeld- und Unternehmensmerkmale in der Schweiz aus der Sicht von Innovationsverantwortlichen

In einer Befragung von 20 ausgewiesenen Kennern des gesamten Innovationsmanagements in schweizerischen Unternehmen erhielten der Verfasser und sein Assistent, *Jean-Marc Vonlanthen*, bezüglich der *Umfeldmerkmale* folgende Auskünfte: Es wirke sich nicht immer sehr positiv aus, wenn viele Führungskräfte und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Vorliebe für «Perfektion» und «Ordnung» haben.

Diese Eigenschaften sind für die Optimierung von Routineprozessen höchst nützlich. Im Falle von Innovationen können sie zu Blockaden führen. Weit verbreitet sei auch eine fehlende Risikobereitschaft. Trotz des allgemein sehr hoch entwickelten demokratischen Bewusstseins lasse sich in den Institutionen (zum Beispiel Unternehmen und Verwaltung) ein ausgeprägtes Hierarchiedenken feststellen; die Mitbestimmung von unten wäre relativ schwach ausgeprägt. Mehrere Jahrzehnte der allgemeinen Wohlstandsentwicklung haben bei vielen Menschen zur Selbstgenügsamkeit und Lethargie geführt. Zur Innovation braucht man jedoch Initiative und eine stets unbefriedigte Neugier sowie Weiterentwicklungsbereitschaft. Nicht zuletzt sei auch die Abstimmung zwischen den Universitäten/Hochschulen sowie der Praxis noch nicht optimal entwickelt. Der Verfasser glaubt zwar aufgrund seiner (Gast-)Professuren im gesamten deutschen Sprachraum feststellen zu können, dass diese Kooperation in der Schweiz keineswegs schlecht entwickelt ist. Jedoch gibt es gewisse Kommunikationsbarrieren zwischen Klein- und Mittelbetrieben sowie den Universitäten, und auch im Bereich der Non-Profit-Organisationen ist der Kontakt (ausgenommen mit der speziellen Forschungsstelle der Universität Freiburg i.Ü.) noch nicht optimal. In bezug auf die *Unternehmensmerkmale,* welche von den befragten Experten als sehr wichtig eingeschätzt wurden, ist folgendes anzumerken: Der Einfluss der Unternehmenskultur wird allgemein als sehr prägend eingestuft. Einen sehr grossen Bedeutungszuwachs wird das oben angedeutete Instrument der kooperativen Zielvereinbarung erhalten. Im Bereich der Organisationsstrukturen plädieren die Auskunftspersonen aus der Schweizer Wirtschaft für mehr Kommunikationsfreiheit und eine echte Aufgabenbereicherung auf allen Ebenen. Der Bereich der Personalmotivation wird als «immer wichtiger» eingestuft. Bezüglich der Träger von Innovationsaufgaben wird die Zukunft verstärkt im Bereich hierarchieübergreifender, interdisziplinärer Teams gesehen. Die Führungskräfte müssen sich selbst sehr stark im Innovationsprozess engagieren. Man muss in vielen Institutionen die Scheu aufgeben, mit externen Partnern zusammenzuarbeiten. Innerbetrieblich ist es stark umstritten, inwieweit es eine Koordinationsstelle für Innovationsaktivitäten geben soll. Falls sie überhaupt eingerichtet werde, müsse eine solche Koordinationsstelle sehr «schlank» bleiben, das Subsidiaritätsprinzip respektieren, sich selbst von Zeit zu Zeit einer Wirksamkeitsanalyse unterziehen und vor allem für das systematische Vorgehen (die Prozesssteuerung) im Innovationsgeschehen sorgen und sich ständig methodisch-instrumentell weiterentwickeln. Beispielsweise ist ein Know-how im Bereich

„Zur Innovation braucht man jedoch Initiative und eine stets unbefriedigte Neugier sowie Weiterentwicklungsbereitschaft."

des Projektmanagments von grossem Nutzen.

In einer weiteren Studie des genannten Nationalfondsprojektes wurden 80 Schweizer Unternehmen und Verwaltungsbetriebe befragt, wie sie den Istzustand sowie den Veränderungsbedarf im Bereich des *Betrieblichen Vorschlagswesens* einschätzen. Das Vorschlagswesen wird dabei verstanden als eine Einrichtung zur Förderung, Erfassung, Bearbeitung und Verwertung von Verbesserungsvorschlägen aus dem gesamten Mitarbeiterkreis (Abb. 4). Im Istzustand wird mehrheitlich kritisiert, dass die oberste Führungsebene das Vorschlagswesen oft nur stillschweigend dulde und nicht aktiv fördere. *Viele Vorgesetzte glauben, immer selbst auf die Verbesserungsideen kommen zu müssen.* Die innerbetrieblichen Gutachter fühlen sich selbst häufig überlastet, so dass die Erstellung der Gutachten in der Regel zu lange dauert. Die allgemeine Angst vor dem Neuen, die in Zeiten der Rezession besonders stark ausgeprägt ist, führt insgesamt zu einer nur harzigen Realisierung von Verbesserungsvorschlägen.

Umgekehrt betrachten die befragten Experten folgende Voraussetzungen für ein funktionierendes Vorschlagswesen als besonders erfolgswirksam:

- eine positive Einstellung der obersten Führungsebene (aktive Unterstützung bei vielen Gelegenheiten),
- innovationsorientierte Führungsprinzipien, die nicht nur in Leitbildern fixiert, sondern auch im Alltag gelebt werden und
- eine positive Einstellung der direkten Vorgesetzten zum Vorschlagswesen. Die Vorgesetzten unterstützen kreative Mitarbeiter, und es wird ihnen als Ausweis ihrer Führungsfähigkeit anerkannt, wenn sie selbst möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Verbesserungsvorschlägen vorweisen können.

Alles in allem wurde trotz der kritischen Kommentare zum Istzustand für das Vorschlagswesen eine günstige Zukunft gesehen, wenn neben den genannten Erfolgsvoraussetzungen auch *Fortentwicklungen* in folgenden Richtungen realisiert werden können:

- Anwendung des Vorschlagswesens auch in Bereichen, die bisher häufig vernachlässigt wurden (zum Beispiel Verwaltungsabteilungen).
- Sonderleistungen, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, sollen auch prämiert werden können. Es darf für Angehörige der untersten und unteren Hierarchiestufen nicht bei dem Postulat bleiben: alle Verbesserungsvorschläge in bezug auf den eigenen Arbeitsbereich sind Pflicht. Eine Sonderleistung ist nur vorhanden, wenn der Vorschlag nicht den eigenen Arbeitsplatz betrifft. Diese Parole kann zu einer Vergiftung des Betriebsklimas führen, weil jeder sich von seinem übereifrigen Nachbarn bedroht fühlt.
- Auch Führungskräfte sollen sich am Vorschlagswesen beteiligen. Die Messlatte für eine Sonderleistung ist bei ihnen ja ohnehin sehr hoch. Vorschläge sollen auch beim direkten Vorgesetzten eingereicht werden können, damit sich dieser nicht umgangen fühlt und in den Verbesserungsvorschlägen seiner Mitarbeiter nur eine Kritik an den eigenen Leistungen erkennt. Ideal wäre es, wenn sich der Vorgesetzte als Partner eines kreativen Mitarbeiters verhält.
- Einerseits soll hierzulande der individuelle Tüftler immer eine Chance haben, seine neuen Ideen an die Entscheidungszentren heranzutragen. Andererseits sollen auch Gruppen gefördert werden, die sich die Ausarbeitung von Verbesserungsideen zum Ziel gesetzt haben. In Gruppen kommt es häufig zu einer Ergänzung der Einzelfähigkeiten und zu einer gegenseitigen Fehlerkorrektur, so dass die Ideen einer Gruppe oft einen höheren Ausreifungsgrad erreichen. Die Arbeit in den Gruppen selbst fördert die sozialen Kompetenzen (zum Beispiel Team- und Kommunikationsfähigkeit) und kann insofern schon als Beginn eines umfassenderen Organisationsentwicklungsprozesses betrachtet werden.
- Als letztes Argument für die Weiterentwicklung des Vorschlagswesens wird von den 80 befragten Experten mehrheitlich hervorgehoben, dass sich ein Vorschlagswesen in ein umfassenderes Ideenmanagement integrieren müsse.

Vielfach lässt sich in letzter Zeit beobachten, dass einzelne Institutionen von dem wenig dynamischen Begriff «Vorschlagswesen» abrücken und kreative Namensfindungen vollzogen haben. Beispielsweise spricht Ciba-Geigy von dem System Cigenius (für Männer) und Cigenia (für Frauen), die Telecom spricht von der Ideen-Box, die Post von der Ideen-Börse und die Bayrischen Motorenwerke sprechen vom «Ideen-Motor».

4. Fazit

Die letztgenannten Beispiele könnten fälschlicherweise noch einmal den Eindruck verstärken, das gesamte Instrumentarium des Innovationsmanagements sei vorrangig für gewinnorientierte Institutionen geschaffen worden. Davon kann nicht die Rede sein. Auch für *Non-Profit-Organisationen* besteht im heutigen Umfeld ein erhöhter Innovationsbedarf, und zwar in allen genannten Innovationsarten. Die Ausführungen des Verfassers sollten deutlich machen, dass zunächst einmal der allgemeine Rahmen innovationsförderlich ausgestaltet werden muss. So gibt es ohne eine risikofreudige, kommunikationsoffene und am Delegationsprinzip orientierte Kultur keine dauerhaft innovative Institution. In den offiziellen Zielen muss für alle Angehörigen einer Institution klar zum Ausdruck bringen, dass innovatives Engagement willkommen ist. Es wurde auch deutlich gemacht, dass Menschen mit Ideen sich insbesondere durch Anreize, die vom Arbeitsinhalt ausgehen, zu weiteren innovativen Leistungen anspornen lassen.

Erst wenn der Rahmen günstig ausgestaltet wurde, lohnt es sich, auf spezielle Instrumente der Ideenförderung zu setzen. Es blieb in diesem Rahmen nur die Zeit, kurz auf ein Instrument hinzuweisen, das sich in allen Institutionen zur Förderung der Ideenproduktion einsetzen lässt. Das klassische Vorschlagswesen muss in der Schweiz revitalisiert und kreativ weiterentwickelt werden. Anzustreben ist letztlich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, in welchem es geradezu natürlich ist, in seinem engeren und weiteren Aufgabenfeld ständig nach Möglichkeiten der Verbesserung zu suchen und die entsprechenden Ideen zu artikulieren.

Nicht jeder kann ein genialer Querdenker sein. Aber es sollte eigentlich gelingen, dass sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die engen Stellengrenzen hinausblicken und mindestens die Querbeziehungen (Nahtstellen) zu den benachbarten Bereichen erkennen. Querdenken ist immer dann unerlässlich, wenn Innovation und Wandel gefragt sind.

Literaturhinweise

Hauschildt, Jürgen: Innovationsmanagement. München 1993.
Thom, Norbert: Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsführung, 4. Aufl., Bern u.a. 1993.
Thom, Norbert: Innovationsmanagement. Orientierung 100, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank, Bern 1992.