

Prämien allein reichen nicht aus, um das kreative Potenzial Ihrer Organisation auszuschöpfen. Managen Sie den Ideenreichtum Ihrer Mitarbeiter – Sie werden sehen, es zahlt sich aus.

# Kreativ sein in der Öffentlichen Verwaltung – geht das?

Ist in Ihrer Organisation der Briefkasten für Verbesserungsvorschläge auch meistens leer? Dann sind Sie in guter Gesellschaft. Um das kreative Potenzial der Mitarbeiter auszuschöpfen, braucht es mehr – nämlich Ideenmanagement.



Norbert Quinz hat 17 Jahre Erfahrung in der Beratung der Öffentlichen Verwaltung und von Non-Profit-Organisationen.

haben ein Vorschlagswesen“. Bei näherer Betrachtung stellt sich jedoch oft heraus, dass die gewünschten Ergebnisse ausbleiben. Aus unserer Erfahrung kann es dafür folgende Gründe geben:

### Es mangelt an Motivation

Der Anteil der Mitarbeiter, die den Abläufen in der Organisation gleichgültig gegenüberstehen, ist groß. Das schafft schon eine geringe Grundmotivation. Niedrige Prämien erzeugen noch dazu geringe Anreize. Und die bürokratische Abwicklung der Prämierung demotiviert eher, als dass sie motiviert.

### Mitarbeiter sind überfordert

Mitarbeiter sind nicht ausreichend über Sinn und Zweck des Vorschlagswesens informiert, daher werden nur Probleme aufgezeigt und keine Lösungsansätze. Es fehlt an Unterstützung bei Denk- und Artikulationsschwierigkeiten und es mangelt auch an Informationen über das betriebliche Geschehen.

### Veränderungen lösen Ängste aus

Vorgesetzte fürchten, dass durch Vorschläge die Meinung entstehen könnte, dass in ihrer Abteilung etwas nicht in Ordnung sei. Vorschläge – insbesondere zur Erhöhung der Arbeitseffizienz – werden daher aus Angst vor Neid oder möglichen Vergeltungsmaßnahmen durch Vorgesetzte bzw. Kollegen nicht eingebracht.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen wurde das betriebliche Vorschlagswesen zum Ideenmanagement weiterentwickelt (siehe dazu auch Tabelle).

Kreativität der Mitarbeiter zählt, so viel steht fest – auch immer stärker in der Öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen. Auf die Frage, ob Ideen auch systematisch verfolgt werden, hört man meist, „ja, wir

## Entwicklung des Vorschlagswesens zum Ideenmanagement

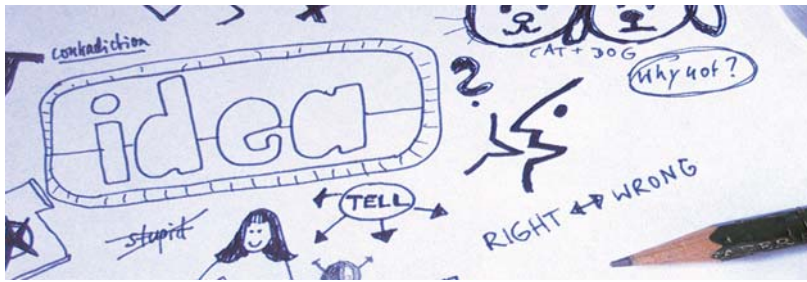
© ICG

### Klassisches Vorschlagswesen

- Langwierige bürokratische Abwicklung
- Keine technische Unterstützung
- Keine Einbindung des Vorgesetzten
- Passive Grundhaltung (warten auf eingehende Verbesserungsvorschläge)
- Keine Schulung
- Risiko für Einreicher (Neid, Ausgrenzung)
- Einreicher als Einzelkämpfer
- Zentrale Bearbeitung

### Ideenmanagement

- Rasches Feedback, kurze Bearbeitungszeiten
- Einsatz von Kreativitätstechniken und KVP's
- Vorgesetzte als Motivatoren und Unterstützer
- Aktive Grundhaltung: Zielvorgaben, Förderung, Beratung der Mitarbeiter
- Qualifizierung der Vorgesetzten/Mitarbeiter
- Ideen ausdrücklich erwünscht
- Gruppenvorschläge in Teamarbeit
- Dezentrale Bearbeitung vor Ort



© www.photocase.com

## Erfolgsfaktoren für das Ideenmanagement

### Lohnende Verbesserungsvorschläge

Wenn Einsparungen auf Grund von Verbesserungsvorschlägen lediglich zu Budgetkürzungen führen, ist dies kontraproduktiv. Sehr positive Effekte gibt es überall dort, wo Globalbudgets eingeführt werden und ein Teil der erzielten Einsparungen in der Organisationseinheit verbleiben und die Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens gemeinsam über die Verwendung entscheiden können (z. B. Verwendung für Weiterbildung, Anschaffungen). Gute Effekte werden auch durch attraktive Prämien erreicht, die sich in der Höhe an den erzielbaren Vorteilen des Verbesserungsvorschlags orientieren.

### Einsetzen eines Ideenmanagers

Der Ideenmanager hat steuernde und koordinierende Aufgaben (Schnittstelle zu Führungskräften, Controlling, Qualitäts- und Wissensmanagement). Er motiviert und qualifiziert Führungskräfte und Mitarbeiter im Bereich der Kreativitätsentfaltung, initiiert Kreativitätsprozesse und Ideenwettbewerbe und kommuniziert Erfolge. Darüber hinaus verwaltet er „Ideen-Pools“ und wickelt die Prämierung ab.

### Vorschlagswesen ist Chef-Sache

Wichtig ist die aktive Rolle des Vorgesetzten durch die Vorgabe von Entwicklungsthemen und die Einrichtung und Unterstützung von Ideenteams. Vorgesetzte sollen erste Anlaufstelle für Ideen sein, diese mit den Mitarbeitern besprechen und eventuell durch

Fachwissen ergänzen. Sie können Vorschläge im eigenen Aufgabengebiet beurteilen und gegebenenfalls unmittelbar realisieren. Dadurch wird Teamgeist gefördert und Bearbeitungszeiten werden verkürzt. So wird auch vermieden, dass sich Vorgesetzte übergangen fühlen und ablehnend reagieren.

### Mindestens zwei Einreicher

Die Abkehr vom Einzelschlagswesen in Richtung Gruppenschlagswesen fördert den Teamgeist und hilft Barrieren abzubauen. Soziale Risiken wie Neid, Angst vor Sanktionen etc. können gemindert werden, indem Verbesserungsvorschläge von mindestens 2 Personen eingebracht werden müssen. Außerdem macht gemeinsames Feiern von Erfolgen mehr Spaß.

### Integration des Ideenmanagements

Ideenmanagement muss mit bestehenden Systemen wie Qualitätsmanagement, Controlling/Berichtswesen, Organisations- und Personalentwicklung verzahnt werden. Damit werden Doppelgleisigkeiten vermieden und positive Effekte verstärkt.

### Zeit und Know-how

Kreativität kann nur entstehen, wenn genügend Zeit und die entsprechenden Werkzeuge zur Verfügung stehen. Den Mitarbeitern und Führungskräften muss also eine fundierte Qualifizierung geboten werden, damit neue Prozesse und Instrumente verankert werden können.

### Einbindung von Stakeholdern

Auch das Potenzial außerhalb der Organisation sollte nicht außer Acht ge-

lassen werden. Wertvolle Impulse für die Ideenfindung liefert die Einbindung von Kunden, Mitbürgern, Lieferanten und weiterer Stakeholder in Form von Befragungen, Kundenkonferenzen etc.

### Laufende Beurteilung

Klare Ziele und das konsequente Verfolgen der Umsetzung sind wichtige Voraussetzungen für laufende Weiterentwicklung des Ideenmanagements. Dazu werden folgende Messkriterien verwendet: Beteiligungsquote (Anzahl der eingereichten Vorschläge pro 100 Teilnehmberechtigten), Annahmquote (Anteil der angenommenen an den eingereichten Ideen), Durchführungsquote (Prozentsatz der durchgeführten von den angenommenen Verbesserungsvorschlägen), Prämienarten und Prämienhöhen (Durchschnitts- und Höchstprämien), Kosten-Nutzen-Relation (Verhältnis qualitativer und quantitativer Nutzen zu den ausbezahlten Prämien).

## Anonyme Kreative sind gefragt

Ideenmanagement richtet sich nicht an geniale Kreative (Erfinder, Forscher, Künstler etc.) oder professionelle Kreative (Grafiker, Texter, Designer etc.). Sondern man versucht, das Potenzial der breiten Masse, der so genannten „anonymen Kreativen“ zu nutzen – das sind Mitarbeiter aller Abteilungen, die mehr oder weniger stark kreativ tätig sind. Keine Organisation kann es sich leisten, dieses (vielleicht noch unentdeckte) Potenzial ungenutzt zu lassen.