



Unternehmenskultur als Motor oder Blockade



Auf den Punkt gebracht

- Unternehmenskultur ist die Summe der gelebten Verhaltensweisen in einem Unternehmen. Vertrauen ist der Treibstoff dazu.
- Betriebliches Vorschlagswesen und Ideenmanagement sind (bisher) strukturbedingt ein Ausdruck von Misstrauen.
- Die positive Entwicklung und Einführung neuer Ideen funktioniert wirklich erfolgreich nur in einer Kultur des Vertrauens.

Im letzten Heft Ideenmanagement habe ich Gedanken über die Zukunft des Ideenmanagements und entsprechende Anforderungen formuliert. In diesem Artikel möchte ich Ihnen meine Gedanken zur kulturellen Problematik des Ideenmanagements nahe bringen.

Was ist eigentlich „Unternehmens-Kultur“?

Unternehmenskultur wird als Summe der grundlegenden Annahmen (Basisannahmen, Werte, Normen, Symbole und Zeichen) und Verhaltensmuster bezeichnet, die innerhalb eines Unternehmen zur Geltung kommen und auf dessen Umgebung ausstrahlen. Dabei wird längst nicht immer das gelebt, was die Führungsebene definiert bzw. veröffentlicht. Ebenso kann die gewünschte Außenwirkung durchaus davon abweichen, wie Außenstehende das Unternehmen tatsächlich wahrnehmen.

Alle Menschen in einem Unternehmen sind Träger der Unternehmenskultur, unabhängig davon, ob ihr Wirken nach innen oder nach außen strahlt. Was auch immer Mitarbeiter tun oder lassen, alles ist Ausdruck der herrschenden Unternehmenskultur und gestaltet diese mit. Der wichtigste Bestandteil einer positiven Unternehmenskultur ist Vertrauen zueinander. Ohne Vertrauen keine funktionierende Kultur.

Ideenmanagement als Misstrauenskultur

Reinhard Sprenger vertritt in seinem Buch „Vertrauen führt“ die These, dass das Wissen die Ressource der Zukunft ist (S. 39 ff). Nur in einer Kultur des Vertrauens werden Wissen und Ideen geteilt und als Wettbewerbsvorteil nutzbar gemacht. Beides wird aber nur geteilt, wenn den Mitarbeitern keine Nachteile entstehen. In Unternehmen mit hohem Vertrauen teilen die Mitarbeiter ihr Wissen ohne Regeln; in Unternehmen mit niedrigem Vertrauen horten die Mitarbeiter ihre Ideen.

„Deshalb ist das Betriebliche Vorschlagswesen charakteristisch für Misstrauenskulturen: Es unterstellt, dass Menschen sich nicht freiwillig für die Verbesserung der Arbeitsprozesse einsetzen. Es unterstellt, dass Chef und Mitarbeiter nicht miteinander sprechen. Es betont Hierarchie, Bürokratie und die Meinung das für `die da unten` Denken eher die Ausnahme ist.“ (Sprenger S. 40).

Hat Sprenger recht? Selbst wenn Mitarbeiter ihre Ideen freiwillig liefern, sind Vorgesetzten- oder Gutachterbewertungen eindeutig



Misstrauensprozesse. Wird eine Idee „bewilligt“, gibt es eine Belohnung dafür. Gut gemacht.

Schlimmer ist es noch, wenn Unternehmen schon für die Einreichung von Ideen eine Prämie zahlen (Warum teilen die Mitarbeiter ihre Ideen nicht freiwillig?), wenn Führende den Mitarbeitern vorschreiben, wie viele Ideen pro Jahr zu produzieren sind (Waren Sie schon mal auf Druck von außen kreativ?), oder gar nur bestimmte Mitarbeiterkreise zum Ideenmanagement zugelassen sind (Was „berechtigt“ einen Mitarbeiter dazu, Ideen zu entwickeln, und warum darf ein anderer dies nicht?).

In der bisherigen Form ist das Ideenmanagement Ausdruck extrinsischer Motivation (Anstoß von außen, Belohnung von außen), was einen Mangel an intrinsischer Motivation (Anstoß von einem selbst, Belohnung durch einen selbst) unterstellt.

Ideenmanagement als Vertrauenskultur

„Nicht Menschenmassen und Rohstoffvorkommen entscheiden auf Dauer über den Wohlstand einer Nation, sondern Fachkompetenz, Organisation, Management, Kreativität, Forschung, Motivation und Kooperation“ (Nefiodow: Der sechste Kondratieff, S. 14). Das Wissen ist die Ressource der Zukunft; Ideen sind der Brennstoff dazu.

Um das zu erreichen, benötigen wir eine Unternehmenskultur des Vertrauens. Ohne Vertrauen entsteht kein Austausch und keine Kooperation. Unsere Unternehmen benötigen dringend eine Kultur, die Experimente zulässt. Wir müssen viel mehr „spielen“ und ausprobieren.

Spielen heißt auch, Risiken eingehen. Nur wer Risiken eingeht, wird Ergebnisse produzieren. Alle Ergebnisse sind somit ein Feedback auf unsere Verhaltensweisen, die wir als Lernerfahrung weitergeben können und sollten. Dazu müssen wir auch Fehler machen.

Wir benötigen in fast allen Unternehmen eine neue Fehlerkultur. Jeder hat Angst, Fehler zu machen und erst recht, Fehler einzugestehen. Fehler zu machen ist aber eine elementare Erfahrung des Menschen, ein unabdingbarer Bestandteil von Lernen und Entwicklung.

Experimentieren und Fehler machen gehören zusammen. Unsere Unternehmen müssen dazu kommen, Experimentieren belohnungsfrei (keine Prämie für eine Idee) und Fehler straffrei (keine Sanktionen) zuzulassen.

Wenn diese Freiräume existieren, fassen wir Vertrauen: in unsere eigenen Fähigkeiten, die der anderen, und darein, dass von gemeinsamen Arbeiten und offenem Austausch alle profitieren.

Das vorherrschende System der Gutachter- und Vorgesetztenbeurteilung verhindert Experimente und vernichtet viele gute Ideen. Einer „richtet“ über die Idee des anderen. Besser ist es, Ideen gemeinsam zu beurteilen. So kann auch aus einer unscheinbaren Idee ein wirklicher Fortschritt für das Unternehmen werden. Vertrauen hilft uns dabei.

Ein wesentlicher Aspekt von ideenfördernden Unternehmenskulturen ist auch die eigenverantwortliche Umsetzung der Idee. Wenn eine Idee nicht das eigene Betätigungsfeld des jeweiligen Mitarbeiters betrifft, sollte er Menschen im Unternehmen finden, die ihn bei der Umsetzung der Idee unterstützen - ohne lange und formale Projektbewilligungsverfahren, sondern in kleinen Teams, die Ideen schnell und gewinnbringend für das Unternehmen realisieren.



Revolution

Nein, in anderen Ländern längst gängige Praxis, und mit klar strukturierten Systemen leicht umsetzbar.

Wenn alle im Unternehmen das Vertrauen zueinander haben, dass jeder das Unternehmen nach besten Kräften unterstützt, benötigen wir keine äußerlichen Anreize in Form von Prämien mehr. Auf der Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entstehen Ideen fast wie von selbst. Deren Umsetzung ist die wirkliche Anerkennung für die Mitarbeiter und der wirksamste Motivationsmotor für weitere Ideen.



Utopie?

Nur so lange, wie die Unternehmenskultur diesen Wandel nicht zulässt. Vertrauen lässt sich weder anordnen noch beschließen. So ist es Aufgabe aller, vom Vorstand bis zur befristet angestellten Hilfskraft, daran mitzuwirken.

Schmettkamp, Iris und Michael
SINTCON Schmettkamp International Consulting
Adresse: Albert-Tobias-Weg 1
51143 Köln
Telefon: 02203 – 80 39 00
Mail@sintcon.de

Dieser Artikel wurde in der Ausgabe 01/05 der Zeitschrift „Ideenmanagement“ veröffentlicht und bezieht sich auf den Artikel „Zur kulturellen Problematik des Ideenmanagements“ in der Ausgabe 04/04.

Zitate und Auszüge sind gewünscht bei Angabe der Quelle☺