

# «Wichtig ist ein guter Draht zu den Leuten»

*Der Ökonom Norbert Thom zum Mitdenken der Mitarbeiter und zur Rolle der Vorgesetzten beim Ideen-Management*

Gy. · «Eines ist klar: Das Ding ist nicht kleinzukriegen.» Mit dieser Wendung umreisst Norbert Thom im Gespräch seine Einschätzung zur Frage, wie es um den Umgang mit Verbesserungsideen in Unternehmen steht. Thom, emeritierter Professor für Betriebswirtschaftslehre und langjähriger Institutsleiter und Forscher in Organisationslehre und Personalmanagement an der Universität Bern, hat über drei Jahrzehnte Erfahrung mit «dem Ding», das früher betriebliches Vorschlagswesen hiess und nun vor allem als Ideen-Management bekannt ist. Im Zentrum steht im Prinzip das Mitdenken und Mitmachen der Belegschaft im dauernden Bemühen, Abläufe, Produkte oder Auftritt des Unternehmens zu verbessern. Thom betont, das sei wirtschaftlich sinnvoll und unternehmensethisch legitimiert, weil es das Potenzial der einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt stelle.

## Schädliche Silo-Strukturen

Bei genauerer Betrachtung von Unternehmenslandschaft, Branchen und Ländern ist sein Urteil allerdings gemischt. Zum einen findet er es eindrucklich, wie Grossunternehmen das Ideen-Management institutionalisiert haben, mit eigenen Abteilungen, klaren Prozeduren, Leistungskennzahlen Ideenwettbewerben und Prämienregelungen. Er erinnert an wissenschaftliche Konferenzen, an denen Autokonzerne wie Daimler, BMW oder VW, Firmen aus Zulieferbranchen sowie aus Chemie und Pharma oder Elektro- und Medizinaltechnik erstklassige Instrumentarien präsentieren. Hervorragend findet er auch den Umgang mit Anregungen und Ideen in kleineren Betrieben wie etwa der zur Migros gehörenden Lebensmittelfirma Bischofszell. Gerade dieses Beispiel zeigt seiner Meinung nach aber auch, wie zentral es ist, dass der Chef des Ideen-Managements den richtigen Draht zu «den Leuten» im Betrieb hat, dies unabhängig von den «Tools».

Zum andern sieht Thom bei Betrieben oder Verwaltungen, die nicht besonders stark dem Wettbewerb ausgesetzt sind, wenig Dynamik im Einbezug der Belegschaft und damit ein entsprechend ärmliches Ideen-Management. Was er vor über dreissig Jahren in Köln als Kontrast zwischen den Ford-Werken (immer unter Konkurrenzdruck und auf neue Ideen erpicht) und der Stadtverwaltung Köln («Köln bleibt immer Köln») beobachtet hat, ist seiner Ansicht nach

noch aktuell: Wer im Wettbewerb steht, hat Anreize, Ideen aus der Belegschaft zu nutzen und das Vorschlagswesen «von unten» zu pflegen, während bürokratischere, zentralistisch geprägte oder monopolmässige Unternehmen in dieser Hinsicht rasch vertrocknen.

Schon fast ein Wüstengebiet fürs Ideen-Management sind nach Thoms Erfahrungen «Silo-Strukturen» oder Institutionen mit Gärtchendenken, Unternehmen also, deren Segmente voneinander separiert arbeiten – wie etwa Spitäler, in denen Pflegekräfte und Ärzte einander nicht dreinfunkeln sollen, dafür aber eben sich gegenseitig auch nicht zu Verbesserungen verhelfen.

## Es muss «einschenken»

Thoms Ansicht nach hätte das Ideen-Management noch grossen Expansionspielraum. 2008 konnte er aufgrund früherer Recherchen in seiner Gruppe von rund 1500 Betrieben in der Schweiz ausgehen, die sich für ein formelles Ideen-Management eignen könnten. Ausführliche Untersuchungen ergaben dann jedoch, dass nur knapp 60 dieser Betriebe ein funktionierendes Ideen-Management unterhielten, und lediglich 6 stuften sich als exzellent ein – und laut Thom waren sie dies auch: mit messbaren Kenngrössen etwa zu Beteiligungsquote, Annahmquote, Prämien, Einsparungen, Reduktion von Unfällen, Motivationssteigerung oder ökologischen Verbesserungen.

Dass das Ideen-Management vielerorts vernachlässigt wird, liegt Thoms Ansicht nach primär an den Vorgesetzten. Es sei eben so, dass gegen ein Drittel der Chefs nicht Helfer, sondern Ideenverhinderer seien; das Wortspiel «betrübliches Vorschlagswesen» dränge sich da fast auf. Die Chancen für das Ideen-Management nähmen indessen rasch zu, wenn die Verbesserungsvorschläge wirtschaftlich «einschenken», wenn sie sich auf der Gewinnzeile zeigten. Dann seien die Manager voll dabei, und dann würden auch Kollegen in anderen Firmen neugierig.

Damit steht letztlich die Unternehmenskultur im Zentrum, die Beziehung zwischen Belegschaft und Führung. Thom, der 1977 mit der einschlägigen Forschung begonnen und «viele Moden und Mythen des Managerlebens» miterlebt hat, hält einen langfristigen Wandel für grundlegend: Früher stellte das Vorschlagswesen einen eigenen Kanal neben der regulären Führungsstruktur

dar, heute dagegen ist es meist Teil des normalen Führungsprozesses. Der Seitenkanal gehe zurück auf den Patron Alfred Krupp, der 1872 einen Kasten aufstellen liess, in den Arbeiter ihre Anregungen einwerfen konnten; dies beruhte im Grunde auf einem Misstrauen gegenüber dem operativen Kader.

Heute dagegen sieht Thom im richtig umgesetzten Ideen-Management auf jeder Führungsebene eine Subsidiarität in dem Sinne, dass der Chef Verbesserungsvorschläge aus seinem Team zunächst selber einzuarbeiten sucht und erst das, was darüber hinausgeht, nach oben weitergibt. Dieser kulturelle Wandel hat aus Thoms Sicht das Ideen-Management stark vorangebracht und ein Menschenbild gefördert, bei dem die Mitarbeiter ernst genommen werden und dezentrale Systeme mit niedrigen Hemmschwellen dominieren.