



## Wie Mitarbeiter innovativ werden

Erschienen in der Süddeutschen Zeitung unter der Rubrik SZ-Management

Innovationen sind der Motor für Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Gewinne im Unternehmen – dies weiß eigentlich jeder. Die spannende Frage ist aber: Wie fördern wir die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter gezielt?



Am Anfang steht wie immer eine Überzeugung. Meine lautet: Innovationen für neue Produkte oder Dienstleistungen sind nicht das alleinige Terrain der Geschäftsführung oder eines Häuflein Kreativer. Im Gegenteil: **Jeder Mitarbeiter hat Fähigkeiten, neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln** – vorausgesetzt, wir erleichtern ihm die Umsetzung.

Die wichtigste Voraussetzung ist ein direkter und möglichst **enger Kontakt der Mitarbeiter zum Kunden**. Nur so können wir etwas entwickeln, für das auch wirklich ein Bedarf am Markt besteht. Dieser Kontakt wird gefördert, in dem man auch schon jungen Mitarbeitern frühzeitig im Rahmen ihrer Tätigkeit Fach- und Kundenverantwortung überträgt. Unternehmensinterne Qualifizierungen, die ihre sozialen und vertrieblichen Kompetenzen und ihre Kreativitätstechniken verbessern, unterstützen dies zusätzlich.

Da viele Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen erst auf Basis eines breitgefächerten Wissen entstehen, sollten die Mitarbeiter einen freien und einfachen Zugriff auf **Informationen aus firmeninternen und externen Quellen** besitzen. Warum wird oft Mitarbeitern der Zugang zum Internet am Arbeitsplatz verbaut oder untersagt? Warum liegen Fach- und Wirtschaftszeitungen nur in den Führungsetagen auf? Intern ist es unabdingbar, dass die Mitarbeiter regelmäßig über Unternehmensziele, -strategien und aktuelle strategische Maßnahmen informiert werden.



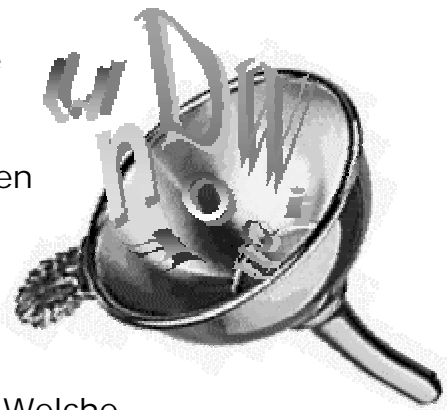


## Wie Mitarbeiter innovativ werden

Intelligentes Innovationsmanagement schafft aber nicht nur die Voraussetzungen für Kreativität und neue Ideen. Wir müssen dem einzelnen Mitarbeiter **durch interne Abläufe und Tools Hilfestellung geben**, seine Idee in eine marktfähige Dienstleistung oder in ein bedarfsorientiertes Produkt umzusetzen.

Dies sieht beispielsweise so aus: **Ein Mitarbeiter hat eine Idee** für eine neue Dienstleistung. **Zweiter Schritt:** Der Mitarbeiter soll diese Idee in Form eines Exposés beschreiben. Dazu findet er im Unternehmens-Intranet eine Dokumentvorlage, die in Form einer Checkliste Fragen aufwirft, über die er sich im Vorfeld Gedanken machen sollte. Er lässt quasi-seine Gedanken durch einen Filter bzw. Trichter fallen.

Wie sieht die neue Dienstleistung aus? Welche Zielgruppen und welche Bedarfe werden adressiert? Was ist an dieser Idee gut, neu, interessant und sinnvoll? Welche Qualifikationen müssen im Unternehmen vorhanden sein, um diese Dienstleistung anbieten zu können? Wenn nicht, wie können sie erworben werden? Wie sieht der Wettbewerb aus? Worin unterscheidet sich unsere Dienstleistung in punkto Zielgruppe, Inhalt, Qualität und Preis? Welche Vertriebswege bieten sich an? Was ist, wenn das Unternehmen diese Dienstleistung nicht anbietet? Ist die neue Dienstleistung im Einklang mit den aktuellen Unternehmenszielen und -strategien?



**Dritter Schritt:** Der Mitarbeiter diskutiert das Exposé mit Kollegen der betroffenen Kompetenzcenter. Diese prüfen die Dienstleistung fachlich. Vertrieb und Marketing klopfen sie nach vertrieblichen Gesichtspunkten ab, das Controlling nach wirtschaftlichen. Für die Motivation des Mitarbeiters ist es sehr wichtig, dass sein Vorschlag ernst genommen wird. Jeder Bereich muss dazu Stellung beziehen und ein konstruktives und fundiertes Feedback geben. Erst dann fällt die Geschäftsleitung eine Entscheidung.

Im übrigen bin ich der Meinung, dass das **Fordern und Fördern von Innovationen** in den Zielen der Führungskräfte verankert sein sollten und dies entsprechend im Beurteilungsverfahren bewertet wird. Weiterhin sind **Innovationen mit dem regulären Gehalt abgegolten**. Ohne Innovationen sägt sich der Mitarbeiter seinen eigenen Ast ab.