

## Mitarbeiter-Motivation und Ideen-Management



**Copyright © najka Agentur 2018**

Alle Rechte vorbehalten – najka Agentur · Ammerseestr. 3 · D-85551 Kirchheim b. München  
Autor: Dipl.Soz. Annette Jorga · Geschäftsleitung najka Agentur

Sie DÜRFEN dieses eBook gerne an Freunde, Bekannte, Kollegen oder Nachbarn weiterreichen. Sie dürfen NICHT die Inhalte dieses Dokuments herauskopieren oder umschreiben. Sie dürfen dieses Dokument oder Teile seines Inhalts NICHT verkaufen. Haftungsausschluss: Die Inhalte dieser Publikation wurden sorgfältig recherchiert, aber dennoch haftet der Autor nicht für die Folgen von Irrtümern, mit denen der vorliegende Text behaftet sein könnte.

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Mitarbeiter-Motivation und Ideen-Management.....                            | 1  |
| 1 Zusammenfassung .....   | 3  |
| 1.1 Was wird hier beschrieben? .....  | 3  |
| 1.2 Warum ist die innere Einstellung der Mitarbeiter so entscheidend? ..... | 4  |
| 2 Wovon reden wir hier? Eine Begriffsbestimmung .....                       | 5  |
| 2.1 Kaizen / KVP / PDCA-Zyklus / Ideenmanagement.....                       | 5  |
| 2.1.1 Kaizen / KVP.....   | 5  |
| 2.1.2 Vorgehen nach dem PDCA Zyklus.....                                    | 6  |
| 2.1.3 Ideenmanagement .....   | 7  |
| 3 Welchen Schaden kann 'Dienst nach Vorschrift' anrichten?.....             | 8  |
| 4 Wichtig für eine erfolgreiche Mitarbeiter-Befragung.....                  | 9  |
| 5 Das Ziel: Motivierte Mit-Denker .....                                     | 10 |
| 5.1 Die Kreativität der Mitarbeiter aktivieren und nutzen .....             | 10 |
| 5.2 Fazit .....   | 11 |

## 1 Zusammenfassung

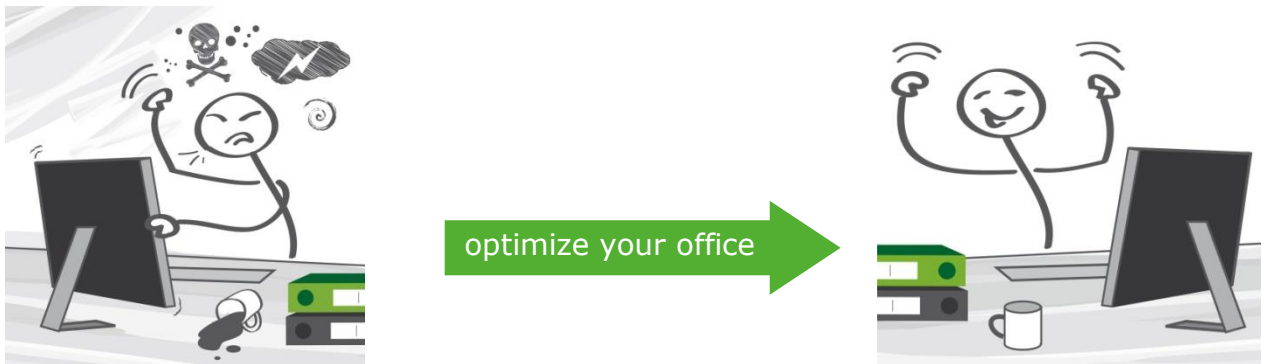
### 1.1 Was wird hier beschrieben?

Das Ziel jedes erfolgreichen Unternehmens ist, qualitativ gute Produkte und Dienstleistungen anzubieten um sich möglichst erfolgreich vom Wettbewerb abzuheben. Oft wird viel Zeit und Geld investiert, um das Angebot noch ein Quäntchen zu verbessern. Aber – dieser Aufwand steht oft in keinem Verhältnis mehr zum tatsächlichen Nutzen. Und leider schläft auch der Wettbewerb nicht.

Wie kann sich also ein Unternehmen positiv von der Masse der guten Angebote absetzen und seine Kunden langfristig an sich binden?

Das Geheimnis sind die eigenen Mitarbeiter, die sich tagtäglich mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen beschäftigen und den direkten Draht zu den Kunden haben. Wenn Sie als Unternehmer es schaffen, ihre Mitarbeiter in motivierte und fröhliche Mit-Denker zu verwandeln, wenn die eigenen Mitarbeiter ihren Beruf nicht nur ausüben, sondern 'leben' und dies nach außen tragen, sind Sie das Unternehmen, bei dem die Kunden gerne kaufen.

Außerdem sind Ihre Mitarbeiter die Fachleute für Ihr Unternehmen, niemand kennt Ihre Produkte und Dienstleistungen so gut wie sie. Zapfen Sie diesen Ideenschatz an und profitieren Sie langfristig von diesem Wissen.



Das vorliegende Dokument ist kein fertiges und unveränderbares Werk, sondern wird regelmäßig ergänzt und auf seine Ausführungen hin überprüft und angepasst. Neue Entwicklungen, Möglichkeiten und Prozesse sollen zeitnah aufgenommen werden, so dass ein lebendes Nachschlagewerk für das erfolgreiche Verbessern Ihres Unternehmens entsteht.

## 1.2 Warum ist die innere Einstellung der Mitarbeiter so entscheidend?

Nachdem Produktivitätsgewinne in der Fertigung durch weitere Rationalisierung und Technisierung kaum noch in notwendigem Umfang möglich sind, erhofft man sich Potentiale im Management und in der Umstrukturierung der Arbeitsprozesse. Der Mensch tritt zunehmend wieder in den Mittelpunkt.

Es wird den Unternehmen immer klarer, dass Potentiale ungenutzt bleiben, wenn man Mitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit jeden Handgriff vorschreibt, wenn dieselben Mitarbeiter in ihrem Privatleben beispielsweise alleinverantwortlich ein Haus bauen und dabei sowohl technische als auch finanzielle Probleme eigenverantwortlich entscheiden.

Die Potentiale der Mitarbeiter zu erschließen, stellt vor allem Anforderungen an die Führungskräfte. Dem unmittelbaren Vorgesetzten fällt in dieser Veränderung eine zentrale Rolle zu. Er muss sich als Motor für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ansehen in dem er

- Mitarbeiter zum Mitdenken anregt und zur Stellungnahme auffordert
- Unterstützung bei der Problemlösung und bei der Umsetzung der Vorschläge leistet
- hilft, die erzielten Effekte aufzuzeigen und im Unternehmen bekannt zu machen
- Themen anspricht und mit den Mitarbeitern diskutiert
- Verbesserungsvorschläge bewertet und Vorschläge zur Prämierung macht



Ein Veränderungsprozess hin zu einer neuen Unternehmenskultur kann nicht von heute auf morgen gelingen. Die Überzeugung und Bereitschaft aller Unternehmensebenen ist Voraussetzung dafür, dass die Veränderung funktioniert.

Um diese Überzeugung zu erreichen, sind nicht nur Appelle und Forderungen, sondern vor allem positive Beispiele und positive Erfahrungen notwendig. Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür, ob Änderungen im Unternehmen und die Bereitschaft zur Kooperation aufrichtig und ernst gemeint sind. Aus diesem Grunde muss die veränderte Unternehmenskultur auf jeden Fall die Unternehmensleitung einbeziehen. Positive Beispiele aus Pilotversuchen und der Dialog mit Mitarbeitern, bei denen

bereits neue Arbeitsformen gelten, können die mittleren Führungskräfte und die Mitarbeiter am ehesten zu einer Unterstützung des Veränderungsprozesses bewegen.

Ein idealer Mitarbeiter

"denkt mit, hält auch Augen und Ohren offen, zeigt Initiative, zeigt Bereitschaft zur Veränderung, sieht den eigenen Arbeitsplatz und auch den der Kollegen mit Distanz, ist selbstkritisch, fühlt sich für die Qualität der Produkte verantwortlich, bringt eigene Ideen in das Unternehmen ein, stimmt in seinen persönlichen Zielen mit den Zielen des Unternehmens überein, und verzichtet weitgehend auf Statusdenken."<sup>1</sup>

## 2 Wovon reden wir hier? Eine Begriffsbestimmung

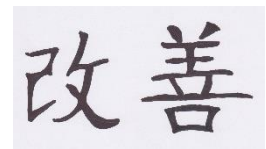
Viele Begriffe schwirren rund um das Thema Betriebs-Klima durch den Raum, viele von ihnen beinhalten den gleichen Ansatz. Hier eine Zusammenstellung und Erklärung der häufigsten Begriffe.

### 2.1 Kaizen / KVP / PDCA-Zyklus / Ideenmanagement

Wer sich mit den Bereichen Mitarbeiter-Motivation und kontinuierlicher Verbesserung des eigenen Unternehmens beschäftigt, trifft unweigerlich auf die Begriffe Kaizen, KVP und Ideenmanagement. Daher hier eine kurze Erklärung dieser Begriffe:

#### 2.1.1 Kaizen / KVP

Kaizen (gesprochen mit stimmhaftem S; jap. Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren; 'Veränderung zum Besseren') bezeichnet sowohl eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als auch ein methodisches Konzept, in deren Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht. Die Verbesserung erfolgt in einer schrittweisen, punktuellen Perfektionierung oder Optimierung eines Produktes oder Prozesses.



In der westlichen Wirtschaft wurde das Konzept übernommen, zu einem Managementsystem weiterentwickelt und in der Praxis unter dem Begriff *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)* eingeführt. In Europa steht dabei die

---

<sup>1</sup> Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen. Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter. *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. Wuppertaler Kreis e.V. Bundesministerium für Wirtschaft.*

kontinuierliche Qualitätssteigerung und Kostensenkung im Vordergrund und wird daher als integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements gesehen.<sup>2</sup>

Die fünf zentralen Grundlagen dieses stetigen Verbesserungsprozesses sind

- Prozessorientierung
- Kundenorientierung
- Qualitätsorientierung
- Kritikorientierung
- Standardisierung

In jedem dieser Bereiche sollte idealerweise der geneigte Mitarbeiter ständig darauf bedacht sein, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und umzusetzen. Dies kann z.B. anhand des PDCA Zyklus erfolgen.

## 2.1.2 Vorgehen nach dem PDCA Zyklus

Der PDCA-Zyklus (auch Deming Kreis genannt; Plan, Do, Check, Act) stellt die Mitarbeiter mit ihrer Kenntnis der Situation am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Planung. Diese sollen dazu angeleitet werden, folgende vier Phasen auf ihre tägliche Arbeit anzuwenden:

- Plan: Jeder Prozess oder Arbeitsschritt muss vor seiner Umsetzung geplant, also durchdacht werden. Dabei helfen die (schriftlichen) Antworten auf die Fragen
  - was ist mein Ziel?
  - wie gehe ich bisher vor?
  - was kann ich verbessern, verkürzen, effizienter machen?
  - wie erreiche ich dies?So erhalte ich ein Konzept zur Verbesserung.
- Do: Testen, ausprobieren und optimieren des Konzepts. Achtung: dies erfolgt in kleinem Rahmen, es soll in der Praxis herausgefunden werden, ob das Konzept realisierbar ist.
- Check: der im Kleinen realisierte Prozessablauf und seine Resultate werden sorgfältig überprüft und bei Erfolg für die Umsetzung auf breiter Front als *Standard* freigegeben.



<sup>2</sup> Quelle: wikipedia

- Act: der neue Standard wird auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung überprüft.

Wenn Standards überarbeitet und verbessert werden sollen, beginnt der Kreislauf wieder bei 'Plan'. So wird im Unternehmen eine stetige Verbesserung der Prozesse und Abläufe verfolgt mit dem Ziel, die Effizienz, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit des Unternehmens zu verbessern.

### 2.1.3 Ideenmanagement

Das **Ideenmanagement** (auch 'Kontinuierlicher Verbesserungsprozess' (KVP), ehemals 'Betriebliches Vorschlagswesen') umfasst die Generierung, Sammlung und Auswahl geeigneter Ideen für Verbesserungen und Neuerungen. Ziel des Ideenmanagements ist die Mobilisierung von Leistungsreserven durch die Förderung eines kreativen Arbeitsklimas, um unter Einbeziehung aller Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu stärken.

Aus Sicht der Unternehmen lohnt es sich, in Ideenmanagement zu investieren. Im vergangenen Jahr sparten die 120 Firmen, die sich an einer Erhebung des DIB (Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft) beteiligten, durch Mitarbeiterideen insgesamt knapp 700 Millionen Euro.<sup>3</sup>

"Neben Kostensenkung und Qualitätssteigerung kann Ideenmanagement auch dazu beitragen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen steigt", sagt Michael Stephan, Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität Marburg. Sein Institut hat 2013 zusammen mit der Universität Kassel und der Industrie- und Handelskammer Hessen eine Studie zum Ideenmanagement mit 800 beteiligten Unternehmen durchgeführt. Die Möglichkeit zur Mitwirkung motiviere die Mitarbeiter viel stärker als Prämien.

---

<sup>3</sup> Quelle: Süddeutsche.de: 13. August 2014, 09:54 Ideenmanagement, <http://www.sueddeutsche.de/karriere/ideenmanagement-geld-fuer-geistesblitze-1.2087500>

### 3 Welchen Schaden kann 'Dienst nach Vorschrift' anrichten?

Jeder von Ihnen kennt den Kollegen, der bestenfalls gelangweilt seine Zeit im Büro absitzt, hin- und wieder wilden Aktionismus vortäuscht und sich möglichst aus allem raushält.

Aber – warum ist er so geworden? Mitarbeiter, deren Arbeit und Engagement nicht wertgeschätzt wird, werden früher oder später innerlich kündigen. Und damit sind sein Wissen und seine Fähigkeiten für Ihr Unternehmen verloren. Und schlimmer noch – jeder Kunde wird im Kontakt mit diesem Mitarbeiter dessen innere negative Einstellung zu seiner Arbeit spüren.

Und nebenbei kostet dieser Mitarbeiter nicht nur sein Gehalt, er wird durch seine negative Stimmung auch den ein oder anderen Kollegen demotivieren und so können ganze Abteilungen in ein dauerhaftes unproduktives Stimmungstief rutschen.

Dieser Prozess kann aber in den meisten Fällen aufgehalten und sogar umgekehrt werden.

Auf die Frage, was für einen Menschen im Beruf wichtig ist, was ihn zu besonderen Leistungen motiviert, tritt heute immer häufiger neben die Bezahlung der Wunsch nach einem guten Betriebsklima und der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Das Bedürfnis, sich auch in der Arbeit mit seiner ganzen Persönlichkeit einbringen zu können und etwas zu bewegen, wird im Zuge des wachsenden Lebensstandards und dem gestiegenen Ausbildungsstand der Mitarbeiter immer wichtiger.

Gleichzeitig haben Mitarbeiter in einem Unternehmen mit noch weitgehend traditionell hierarchischer Führungsstruktur nur in Ausnahmefällen die Gelegenheit dazu. Gedanken wie 'Ich werde ja nicht gefragt' oder 'wir können ja doch nichts ändern' oder 'Wenn die da oben nur auf uns hören würden' sind ein Zeichen dafür, dass das Betriebsklima verbessert werden muss. Das Gefühl, nicht gefragt zu werden, kann zu Resignation führen, die den Mitarbeiter seine Arbeit nur noch halbherzig erledigen lässt. Die Energie, die Mitarbeiter einzubringen bereit sind, wird nicht genutzt, das Leistungspotential der Mitarbeiter nicht sinnvoll eingesetzt.

Wenn es gelingt, diesen Prozess umzukehren, die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Mitarbeiter für das Unternehmen einzusetzen, eröffnet dies die Chance, Mitarbeiter zu Mit-Denkern und im Idealfall zu Mit-Unternehmern zu machen. Es kommt darauf an, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken und in für das



Unternehmen sinnvolle Bahnen zu lenken. Dafür müssen die Mitarbeiter die Erfahrung machen können, dass mit einem Engagement für das Unternehmen auch ihre persönlichen Ziele und Wünsche nach Anerkennung und Selbstverwirklichung erfüllt werden können. Ein Umfeld, eine Unternehmenskultur, die dies ermöglicht, hat die Chance, innovativ und leistungsfähig und auch unter schwieriger werdenden Bedingungen erfolgreich zu sein.

## Wie ist aber diese dringende unternehmerische Aufgabe zu schaffen?

Die Kreativität der Mitarbeiter muss zunächst aktiviert werden. Es muss sichergestellt werden, dass das Engagement im Sinne des Unternehmens genutzt und umgesetzt werden kann. Schließlich muss dafür Sorge getragen werden, dass es sich nicht um ein Strohfeuer handelt, sondern dass die Bereitschaft zum Mit-Denken in der Unternehmenskultur verankert wird.



## 4 Wichtig für eine erfolgreiche Mitarbeiter-Befragung

Durch gezielte und regelmäßige Mitarbeiter-Befragungen werden in Bezug auf die Entwicklung einer Mit-Denker-Kultur die besten Ergebnisse erzielt. Die Mitarbeiter fühlen sich und ihre Ideen wertgeschätzt, wenn die Geschäftsleitung Zeit und Geld in die Erfassung und Verwertung ihrer Meinungen und Vorschläge investiert. Wichtig ist, jedem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass genau seine/ihre Ideen interessant und wichtig für die Entwicklung des Unternehmens sind. Dazu sollte eine Befragung so gut organisiert sein, dass auch jeder Mitarbeiter einen Befragungstermin wahrnehmen kann.

Vielen Mitarbeitern fällt es viel leichter, einem Außenstehenden offen Auskunft über betriebsinterne Schwierigkeiten zu geben. Um frei 'von der Leber weg' reden zu können, ist es angenehm, wenn man keine Angst haben muss, dass der Gesprächspartner es übelnimmt, wenn man sich über bestimmte Personen oder Abläufe negativ äußert. Ein externer Interviewer hat keine persönlichen Vorlieben oder Abneigungen im Unternehmen und kann daher die Aussagen wertfrei aufnehmen.

Ebenfalls wichtig ist eine ungestörte Gesprächsatmosphäre unter vier Augen. Damit sich ein vertrauensvolles und offenes Gespräch entwickeln kann, braucht es einen geschlossenen Raum und keine Unterbrechungen. Im Vorfeld der Befragung muss

auch klar kommuniziert werden, dass alle Aussagen anonym weiterverwertet werden. Der Mitarbeiter muss also keine negativen Konsequenzen befürchten, egal, was er erzählt. Eine wichtige Fähigkeit des Interviewers ist also, in seinem abschließenden Bericht an die Geschäftsleitung alle kritischen Punkte so zu verpacken, dass der Mitarbeiter dahinter nicht identifiziert werden kann.

Natürlich werden gute Ideen der Mitarbeiter sehr gerne unter deren Namen weitergegeben, wenn der Mitarbeiter dies wünscht.

Der entscheidende Punkt für erfolgreiches und produktives Ideenmanagement ist aber, den Mitarbeitern ein zeitnahes Feedback über die Umsetzung der Ergebnisse der Befragung zu geben. Kein Mitarbeiter erwartet, dass alle seine Wünsche sofort umgesetzt werden. Wenn sie aber regelmäßig darüber informiert werden, welche Themen, die aus den Gesprächen resultieren, von der Geschäftsleitung angegangen werden, merken sie, dass ihre Beiträge etwas bewirken. Dies motiviert und macht auch stolz, etwas zum Gelingen der positiven Unternehmensentwicklung beizutragen. Und so wird sich jeder Mitarbeiter für die nächste Befragungsrunde noch mehr Gedanken gemacht haben, was er im Unternehmen gerne positiv beeinflussen würde.

## **5 Das Ziel: Motivierte Mit-Denker**

### **5.1 Die Kreativität der Mitarbeiter aktivieren und nutzen**

Ihre Mitarbeiter beschäftigen sich täglich viele Stunden mit Ihrem Unternehmen, Ihren Produkten und Ihren Kunden. Wer könnte also besser wissen, was gut läuft, wo es hakt und was man besser machen könnte?

Vermutlich haben Ihre Mitarbeiter nicht nur Verbesserungsvorschläge und Ideen, sondern auch die ein oder andere Kritik. Nehmen Sie die als Chance, sich und Ihr Unternehmen ständig zu verbessern.

- Nutzen Sie den Ideenreichtum Ihrer Mitarbeiter

Je besser Sie als Unternehmen werden und je glatter es im Büro-Alltag läuft, desto angenehmer wird es auch für Ihre Kunden. Die merken nämlich sofort, wie die Stimmung in Ihrem Haus ist. Schon am Telefon spüren Menschen, ob die Person am anderen Ende genervt und unmotiviert ist, oder mit Freude und Interesse bei der Arbeit. Und lassen sich davon anstecken.

- Verbessern Sie die Arbeitsatmosphäre und damit die Kunden-Zufriedenheit

Manchmal sind es nur Kleinigkeiten, die Sand ins Getriebe streuen. Eliminieren Sie diese, werden Ihre Abläufe von selbst produktiver. Sparen Sie unnötige Zeit indem Sie die Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter nutzen.

- Optimieren Sie Ihre Arbeits- bzw. Produktionsabläufe

## 5.2 Fazit

Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist noch ein erheblicher Nachholbedarf beim Ideenmanagement zu verzeichnen. Nur in 7% der Betriebe bis zu 100 Mitarbeitern wird ein systematisches und planmäßiges Ideenmanagement angewandt. Im Vergleich dazu haben Unternehmen über 1.000 Mitarbeiter zu über 80% ein Betriebliches Vorschlagswesen im Einsatz.<sup>4</sup>

Mit einer qualifizierten Mitarbeiter-Befragung zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihre Ideen und Kritik wissen möchten, um daraus Verbesserungen für das Unternehmen zu entwickeln. Durch eine regelmäßige (z.B. jährliche) Befragung lernen Ihre Mitarbeiter, dass sie einen professionellen Kanal für ihre Vorschläge etabliert haben. So werden sie automatisch ihre Ideen sammeln und in die nächste Befragungsrunde einbringen. So werden aus Mitarbeitern motivierte Mit-Denker.

Wenn Sie Interesse an einer Beratung zu diesen Themen haben, wenden Sie sich gerne jederzeit an uns. Wir helfen Ihnen, die Ideen und Vorschläge Ihrer Mitarbeiter zu identifizieren und in kreative Lösungen für Ihr Unternehmen umzuwandeln. Sie finden uns unter [www.najka.de](http://www.najka.de).

Wir wünschen Ihnen einen motivierten und fröhlichen Arbeitsalltag!

---

<sup>4</sup> Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen. Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter. *Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. Wuppertaler Kreis e.V. Bundesministerium für Wirtschaft.*