

# Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitmachen animieren

Nur wenige Banken gönnen sich ein Team, das ausschließlich an Innovationen arbeitet. Das ist auch nicht unbedingt notwendig. Fahrlässig ist es aber, die Ideen der Belegschaft nicht zu beachten. Welche Instrumente die Kreativität anregen.

Elke Pohl

**B**anken, die sich keine hauptberuflichen Innovatoren leisten, müssen nicht auf die Kreativität ihrer Mitarbeiter verzichten. Der zunehmende Wettbewerb zwingt Banken dazu, kostengünstig zu arbeiten und sich von Mitbewerbern abzuheben. Wer, wenn nicht die eigenen Mitarbeiter, weiß, was den Unterschied ausmacht?

„Deshalb ist es wichtig, Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitmachen anzuregen und ihnen die Möglichkeit zu geben, vorhandene Ideen auf einfachem Wege mitzuteilen“, sagt Stefan Gaus, im Technologiebereich der Deutschen Bank für Innovationsmanagement zuständig. Drei Mitarbeiter kümmern sich um die Vorschläge, die über das betriebliche Vorschlagswesen „DB-Idee“ eingereicht werden.

„Oftmals ist ein empfundenes Problem Auslöser für eine Mitteilung an uns, die auch gern erste Ideen enthalten kann, wie man es beseitigen kann“, macht Gaus deutlich. Der Ideengeber beschreibt idealerweise das Problem, stellt seinen Lösungsansatz dar und gibt an, welchen Nutzen er sich erwartet. Die Fachabteilung prüft, ob die Idee umgesetzt werden kann. Wenn nicht, wird der Mitarbeiter über die Gründe informiert.

Beim darauf folgenden Schritt erinnert allerdings nichts mehr an das Vorschlagswesen früherer Jahre. Statt die Einreichungen weiterzuentwickeln oder zu komplettieren, geben die Ideenmanager der Deutschen

Bank wichtige Fragestellungen in ein Intranet-basiertes Brainstorming-Tool zur allgemeinen Diskussion ein. Getestet wurde das Verfahren zuerst mit Mitarbeitern des Vertriebs und mit der Frage, worin sie die aktuellen Herausforderungen sehen. „Weil jeder alles sehen, kommentieren und bewerten kann, kristallisierten sich die besten Ideen schnell heraus. Nicht eine zentrale Stelle bewertet die Ideen, sondern die Mitarbeiter selbst. Ein solcher Community-Ansatz erhöht die Akzeptanz ungeheuer und trägt zur Teambildung bei“, betont Gaus.

## PRÄMIEN GESTAFFELT NACH TARIF

In der Volksbank Mittelhessen ist das Ideenmanagement bei Sandra Sitter, Abteilungsleiterin für Prozessmanagement und Organisation, angesiedelt. Das Institut verzichtet weitgehend auf Papier. Die Mitarbeiter geben ihre Vorschläge in eine Datenbank ein. Rund 200 Vorschläge fänden so jährlich den Weg zu ihr, sagt die Expertin. Wird die Idee nach Begutachtung durch die Fachabteilung angenommen, berät ein Gremium darüber, dem Sitter und ein direkter Kollege, Innenrevision und Betriebsrat angehören.

„Aus dem Nutzen errechnet sich anhand einer Bewertungsstaffel laut Betriebsvereinbarung die Prämie, die der Ideengeber dann bekommt“, erläutert Sitter. Die Spanne reicht von 50 bis 5.000 Euro und wird mit einem

Faktor multipliziert, der von der Tarifgruppe abhängt, nach der der Mitarbeiter bezahlt wird. Je niedriger der Tarif, in den der Vorschlagende eingruppiert ist, desto höher der Faktor. Muss ein Vorschlag abgelehnt werden, weil er zum Beispiel schon anderweitig bearbeitet wird, spricht die Führungskraft mit dem Mitarbeiter. Bei dem Gespräch geht es um die Gründe für die Ablehnung, aber auch darum, den Mitarbeiter zu ermutigen, weiterhin engagiert und kreativ zu sein.

Neue Ideen werden in der Volksbank Mittelhessen über das ganze Jahr hinweg eingereicht. Eine Wissensplattform, an der sich alle Mitarbeiter permanent beteiligen und auf der sie ihre Ideen zur Diskussion stellen können, hat das Institut laut Sitter zwar noch nicht. Man denke aber darüber nach.

Für Carin Port sind solche Systeme eine ausgezeichnete Möglichkeit, das Thema Ideen- und Innovationsmanagement strategisch zu verankern und den Prozess der Ideenfindung zu systematisieren. Port ist Vice President bei der Hype Softwaretechnik GmbH, die auf derartige Plattformen spezialisiert ist. Zukunftsweisende Systeme kombinieren klassisches betriebliches Ideenmanagement mit Elementen des modernen Innovationsmanagements für neue Produkte und Dienstleistungen. Damit unterstützen sie die Wettbewerbsfähigkeit, weshalb sie häufig international eingesetzt werden, ins-

## „Unter Druck verkümmert die Kreativität“

Anne M. Schüller über Schwarmintelligenz, lachende Unternehmen und spielende Mitarbeiter.

Anne M. Schüller ist Trainerin, Rednerin und Autorin. Ihre Spezialgebiete sind Kundenkontaktpunkt-Management, Loyalitäts- sowie Empfehlungsmarketing.



### Frau Schüller, worin besteht aus Ihrer Sicht der Unterschied zwischen herkömmlichem Vorschlagswesen und modernem Ideenmanagement?

**Schüller:** Ideenmanagement ist ein gemanagter, also systematischer Prozess, der Mitarbeiter kontinuierlich zum wirklichen Mitarbeiten statt Abarbeiten von Vorgaben bewegen soll. Es geht davon aus, dass im oberen Management von Firmen nicht zwangsläufig die besten Ideen entstehen, sondern will die Kreativität möglichst vieler Mitarbeiter – die eigentliche Ressource der Zukunft – abschöpfen und die so genannte Schwarmintelligenz nutzen.

### Wie kann sich Kreativität entwickeln und entfalten?

**Schüller:** Grundsätzlich in heiteren Hirnen und in einer freudvollen Arbeitsatmosphäre, aber nicht in noch vielfach üblichen verkrusteten Strukturen, die von oben dirigieren und Angst, Druck und Schrecken verbreiten. Hirnforscher wissen, dass wir in solchen Situationen ausschließlich aufs Überleben ausgerichtet sind und in unserem Gehirn Synapsen blockiert werden, sodass wir nicht richtig denken können. Logisch, dass in einer solchen druckvollen Unternehmenskultur Kreativität verkümmert.

### Gibt es Beispiele dafür, wie Unternehmen gute Stimmung bewusst nutzen?

**Schüller:** Ich arbeite mit Firmen zusammen, die innovative Projekte mit den kreativsten Köpfen – da gibt es natürlich individuelle Unterschiede in der Veranlagung – komplett aus der klassischen Arbeitsorganisation auslagern, auch räumlich. Diese Räume nennen sich dann Co-Working-Spaces oder auch Beta-Häuser. In diesem Freiraum mit heiterer Atmosphäre können die Mitarbeiter ihre Gedanken fließen lassen und sich gegenseitig befruchten. Denken Sie an Google: Hier bekommen Mitarbeiter 20 Prozent der Ar-

beitszeit zum Spielen und Spinnen, weil die Chefs wissen, dass nur so wirklich Großes und Kreatives entsteht.

### Welche Tipps können Sie Ideenmanagern geben, wenn sie eine solche Atmosphäre befördern wollen?

**Schüller:** Sie müssen gegen die verbreitete „Ja, aber“-Unternehmenskultur angehen. Denn wenn Mitarbeiter befürchten müssen, dass ihre Ideen im Meeting oder vom Chef abgeschmettert werden, dann äußern die nie wieder Ideen. Oder sie gehen zu Firmen, die ihre Ideen wertschätzen. Es muss also im Meeting einen „Engelsadvokat“ geben, der als Fürsprecher für Ideen fungiert und ihnen somit eine Überlebenschance gibt. Chefs müssen dauerhaft ertragen lernen, dass Mitarbeiter bessere Ideen haben als sie selbst, und diese auch würdigen. Und es muss definierte Prozesse geben. Manche Unternehmen sind da sehr einfallsreich. Es gibt Ideenbäume, an die jeder seine Idee, auch anonym, hängen kann und die einmal in der Woche „geerntet“ und besprochen werden. Oder die Corporate Wikis als Wissensplattform, mit denen alle interessierten Mitarbeiter kontinuierlich Ideen sammeln und an den Innovationen teilhaben können.

### Wie kreativ sind Banken?

**Schüller:** Sie haben sicher noch Reserven. Das hängt wohl einerseits damit zusammen, dass in Banken häufig Menschen arbeiten, für die Kreativität keine besondere Bedeutung hat und die sich in den Hierarchien wohlfühlen. Entsprechend haben Banken oft Unternehmenskulturen, auf die man kein funktionierendes Ideenmanagement aufpfropfen kann. Zum anderen haben sich Banken zu wenig mit den Möglichkeiten der Sozialen Netzwerke befasst. Im Ergebnis sind viele tolle Erfindungen an den Banken vorbei gemacht worden, auf die die Häuser selbst hätten kommen können.

Das Interview führte Elke Pohl.

besondere in der Automobilbranche, bei Maschinenbau- sowie Logistikunternehmen. Die Software fördere Transparenz und Motivation bei allen Beteiligten – vom Ideengeber über den Ideenmanager bis hin zum Management eines Unternehmens.

### ZIEL IST ETWAS GANZ NEUES

Mit diesen Tools können laut ITlerin Port etwa Ideenkampagnen gesteuert werden. Dabei werden Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner aktiv aufgefordert, ihre Ideen zu einem bestimmten Thema zu äußern. Die Vorschläge werden kollektiv diskutiert, modifiziert und weiterentwickelt. Ziel ist hierbei nicht eine schrittweise Verbesserung wie beim herkömmlichen innerbetrieblichen Ideenmanagement, sondern das Entstehen von etwas ganz Neuem. „Das ist ein ganz starker Prozess, der nicht von Prämien angeregt oder gelenkt werden muss, weil die Leute an ihre Ideen glauben“, erklärt Port. Dass die Kampagnen durch Marketing flankiert werden sollten, verstehe sich von selbst.

Ports Erfahrung ist, dass Banken häufig ältere Ideenmanagement-Systeme nutzen und dass es in den Vorschlägen hauptsächlich um Kostensenkung geht. Diese Ideen seien durchaus wertvoll, aber wirkliche Innovationen, die in die Zukunft weisen, ent-



## IDEENMANAGEMENT TRAINIEREN

Wie gelangen Banken an die Ideen ihrer Mitarbeiter, um im harten Wettbewerb zu bestehen? Mit dieser Fragestellung befasst sich eine fünftägige Weiterbildung der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn, die am 20. Oktober 2014 erneut startet. Informationen unter [www.s-management-akademie.de](http://www.s-management-akademie.de).

Auch für Genossenschaftsbanken sei es „unabdingbar“, neben dem Wettbewerb in bestehenden Bereichen neue Märkte zu erschließen, schreibt die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) auf ihrer Website [www.adg-online.de](http://www.adg-online.de). Unter dem Namen „ADG-Blue Ocean Strategy“ steht bei dem Weiterbilder das Zukunfts- und Innovationsmanagement auf der Agenda. Das Programm besteht aus zwei Modulen, Starttermin ist der 19. Januar 2015. Seminarteilnehmer in die Lage versetzen, ihr eigenes unternehmerisches Potenzial sowie das ihrer Mitarbeiter anzusprechen und sinnvoll einzusetzen, will die Frankfurt School mit dem Lehrgang „Effectuation Management“. Die Veranstaltung startet am 8. September 2014. Informationen unter [www.frankfurt-school.de](http://www.frankfurt-school.de).

stünden so nicht. Zudem fehle es an Transparenz für die Mitarbeiter: „Moderne Technologien werden nicht unterstützt. Die Entscheidungen sind nicht nachvollziehbar. Deshalb entsteht Motivation nur über Prämien“, fasst sie zusammen. Einen Lichtblick gibt es aber. Nach Ports Einschätzung gehören Banken zwar beim Innovationsmanagement nicht zu den Vorreitern, befassen sich aber immer mehr damit. Zwangsläufig,

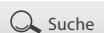
denn nicht zuletzt durch die Finanzkrise und den Markteintritt vieler internetbasierter Anbieter hat der Konkurrenzkampf für die Geldinstitute merklich zugenommen. ■



**AUTORIN:** Elke Pohl ist freie Journalistin in Berlin. Sie schreibt schwerpunktmäßig zu den Themen Investment und Versicherung, widmet sich aber auch IT- und Personalfragen.

### SfP Service für Abonnenten von „Springer für Professionals | Banken & FDL“

Zum Thema



finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 2.039 Beiträge

Stand: Juli 2014

#### Medium

- Artikel (43)
- Dossiers (2)
- Interview (1)
- Zeitschriftenartikel (263)
- Buch (23)
- Buchkapitel (1.707)

#### Sprache

- Deutsch (1.970)
- Englisch (69)

#### Von der Redaktion empfohlen

Michael Schieble, Sabine Schölzel: Innovation als Wettbewerbsfaktor in der Finanzdienstleistungsbranche, in: Stephan Ziegler, Michael Sohl (Hrsg.): Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden, Wiesbaden 2011

[www.springerprofessional.de/1815492](http://www.springerprofessional.de/1815492)

Axel Liebetrau: Mehr Kreativität und Kundennähe dank Design Thinking, BANKMAGAZIN 09/2012

[www.springerprofessional.de/3560274](http://www.springerprofessional.de/3560274)

# BANKMAGAZIN

Weiter denken. Erfolgreich handeln.

Der blickt nach vorne.



Die blickt dahinter.



Keine Kompromisse eingehen. Entscheidungen bewusst treffen. Und einen klaren Standpunkt haben. Ein vielversprechender Weg, ein BANKMAGAZIN zu machen. Für uns sogar der einzige. Aus diesem Bewusstsein setzen wir auf unabhängige Informationen für den entscheidenden Wissens- und Wettbewerbsvorsprung. Damit Sie als Fach- und Führungskraft in Banken, Sparkassen und der Finanzwirtschaft auch dahinter blicken. Lesen Sie jetzt das BANKMAGAZIN zwei Monate kostenlos!



Weitere Angebote finden Sie hier: [www.mein-fachwissen.de/bm](http://www.mein-fachwissen.de/bm)

Jetzt kostenlos testen!

Ja, ich möchte das BANKMAGAZIN kennenlernen. Bitte senden Sie mir die nächsten beiden Ausgaben kostenlos zu.

Wenn mir das BANKMAGAZIN gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 12 Ausgaben für € 169,- pro Jahr (inkl. Versand und MwSt.). Der Bezug ist vollflexibel und kann jederzeit zur nächst erreichbaren Ausgabe beendet werden. Ich gehe also keinerlei Risiko ein. Möchte ich BANKMAGAZIN nicht weiterlesen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des zweiten Heftes. Ein Angebot der Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, AG Wiesbaden HRB 9754.

Einfach Coupon ausfüllen und faxen an: +49 (0) 6221-3454229. Oder bestellen Sie einfach per Tel.: +49 (0) 6221-3454303 oder E-Mail: [springergabler-service@springer.com](mailto:springergabler-service@springer.com)

FIRMA \_\_\_\_\_  
VORNAME / NAME \_\_\_\_\_  
STRASSE / NR. \_\_\_\_\_  
TELEFON \_\_\_\_\_

ABTEILUNG \_\_\_\_\_  
BRANCHE \_\_\_\_\_  
PLZ / ORT \_\_\_\_\_  
E-MAIL-ADRESSE \_\_\_\_\_ JEM-Nr. 35127 Coo07733

DATUM / UNTERSCHRIFT \_\_\_\_\_

Ihre Adresse wird nicht an Dritte zu Werbezwecken weitergegeben.  
Die Verwendung Ihrer Daten dient ausschließlich für Produktinformationen durch den Verlag.  
Sie können jederzeit per E-Mail ([widerspruch@springer.com](mailto:widerspruch@springer.com)) widersprechen.