

Handelsblatt print: Nr. 053 vom 15.03.2019 Seite 045 / Specials

MARTIN KASCHNY

## "Ideen müssen gewürdigt werden"

Martin Kaschny, Professor an der Hochschule Koblenz, ist Spezialist für Innovations- und Ideenmanagement im Mittelstand. Er plädiert für möglichst viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit Mitarbeiterideen.

Herr Kaschny, warum fällt es kleinen und mittleren Unternehmen oft schwerer als Konzernen, eine passende Innovationskultur zu schaffen?

Für viele Unternehmer ist es selbstverständlich, dass jeder mitdenkt. Die Inhaber verstehen nicht immer, warum man das extra honorieren muss. Typisch für die Innovationskultur in kleinen Unternehmen ist es, dass man Ideen einfach im Gang bespricht und der Chef sagt, ob die Idee umsetzbar ist oder nicht. Gerade in Familienbetrieben gibt es oft diese Einstellung: Wir brauchen kein Ideenmanagement, Mitarbeiter können einfach zu mir kommen.

Ist denn da etwas falsch dran?

Keineswegs. Wichtig ist nur, dass derjenige, der die Idee eingebracht hat, angemessen gewürdigt wird. Mit kreativen Mitarbeitern sollte sensibel umgegangen werden. Forschende Absagen enttäuschen. Wenn eine Idee abgelehnt wird, muss man das verständlich erklären. Am besten im persönlichen Gespräch.

Wie groß müssen Freiräume sein, damit Innovationen möglich werden?

Ich kenne kaum einen Mittelständler, der es sich erlauben kann oder will, seine Mitarbeiter in größerem Maße freizustellen in der Hoffnung, dass sie so Innovationen entwickeln.

Also sollte man darauf hoffen, dass die Innovationen eher nebenbei abfallen?

Realistisch ist, dass bestimmte Mitarbeiter für konkrete Projekte freigestellt werden. Dann sollte man am besten eine Aufgabe stellen oder zumindest eine Richtung vorgeben. So braucht auch kein Chef Angst zu haben, dass die Mitarbeiter nur Kaffee trinken und diskutieren. Auch der Austausch mit außen ist sehr wichtig: Oft werden die Chancen unterschätzt, die eine Kooperation mit externen Partnern wie Hochschulen, Lieferanten oder Kunden bietet.

Brauchen Mitarbeiter finanzielle Anreize, um ihre Ideen einzubringen?

Die wichtigste Motivation ist die Anerkennung. Anerkennung kann finanziell, zum Beispiel durch Preisgelder oder Ähnliches, stattfinden. Gut funktionieren aber auch nicht-materielle Formen. Das kann eine Auszeichnung auf der Jahresfeier sein oder auch eine Würdigung im betriebsinternen Newsletter.

Wie wichtig ist es, ob Mitarbeiter ihre Ideen dann bis zur Verwirklichung begleiten dürfen?

Die Person, die die Idee hatte, sollte an der Umsetzung in irgendeiner Form auch weiter beteiligt werden. Sonst kann es schnell zu Frustration oder Neid kommen. Außerdem kann der Ideengeber dann auch besser verstehen, wenn die Idee nicht so weiterentwickelt wird, wie er oder sie sich das vorgestellt hat.

Die Fragen stellte Nora Kolhoff.


*Kolhoff, Nora*

<b>Quelle:</b>	Handelsblatt print: Nr. 053 vom 15.03.2019 Seite 045
<b>Ressort:</b>	Specials
<b>Serie:</b>	Great Place to Work (Handelsblatt-Beilage)
<b>Dokumentnummer:</b>	E90E0A6A-750B-4C83-AAEE-EEDF1E8E39F0

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:**

[https://archiv.handelsblatt.com/document/HB\\_E90E0A6A-750B-4C83-AAEE-EEDF1E8E39F0%7CHBPM\\_E90E0A6A-750B-4C83](https://archiv.handelsblatt.com/document/HB_E90E0A6A-750B-4C83-AAEE-EEDF1E8E39F0%7CHBPM_E90E0A6A-750B-4C83)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:  
[nutzungsrechte@handelsblattgroup.com](mailto:nutzungsrechte@handelsblattgroup.com)

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH