

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort .....	5
Checklistenverzeichnis .....	14
Verzeichnis der Abbildungen .....	15
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>21</b>
<b>2 Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement .....</b>	<b>24</b>
2.1 Kritik am traditionellen Vorschlagswesen .....	24
2.2 Ansätze einer Fortschritts im Vorschlagswesen .....	31
2.3 Wege zum Ideenmanagement .....	34
2.3.1 Unmittelbares Mitwirken im Gruppenverbund .....	34
2.3.2 Integration der Ideenfindung und ihre Verwirklichung im Arbeitsablauf unter Einsatz neuer Gruppentechniken .....	36
2.3.3 Beispiele zur Verwirklichung durch Ideenbesprechung und Ideenverwertung in der Arbeitssituation .....	37
2.3.4 Integration der Ideen von Kunden, Zulieferern und Bürgern in das Verbesserungsvorschlagswesen .....	40
2.4 10 Thesen für eine Fortentwicklung zum Ideenmanagement .....	43
<b>3 Ideenmanagement als Unternehmensaufgabe .....</b>	<b>45</b>
3.1 Notwendigkeit einer aktiven Ideenpolitik .....	45
3.2 Grundlagen des Ideenmanagements .....	46
3.2.1 Management: Leiten und Führen .....	46
3.2.2 Konzept des Ideenmanagements (Leitungsaspekte) .....	48
3.2.3 Führungsvoraussetzungen für das Ideenmanagement .....	50
3.2.4 Gruppenaktivitäten und soziales Know-how .....	51
3.3 Die Managementaufgabe der Geschäftsleitung im Ideenmana- gement .....	57
3.3.1 Ziele setzen .....	57
3.3.2 Richtlinien, Grundsätze, grundsätzliche Stellungnahmen ..	58
3.3.3 Institutionen schaffen und koordinieren .....	59
3.3.4 Leitbild und Vorbild .....	60
3.4 Ideenmanagement — Mehr als nur Fachaufgabe des Vorschlags- beauftragten .....	60
3.4.1 Drehscheiben- und Transferfunktion .....	60
3.4.2 Position im Ideenmanagement .....	61
3.4.3 Rollenverständnis und Einstellung zum Erfolg .....	63
3.4.4 Erfolgsmotivation des Vorschlagsbeauftragten für das Ideenmanagement .....	64

	Seite
3.4.5 Zielorientiertes Wirken des Vorschlagsbeauftragten im Ideenmanagement .....	66
3.5 Ideenmanagement als Führungsaufgabe des Vorgesetzten .....	67
3.5.1 Das Verbesserungsvorschlagswesen als Führungsinstrument .....	67
3.5.2 Das Rollenverständnis des Vorgesetzten .....	67
3.5.3 Die Schlüsselposition des Vorgesetzten .....	68
3.5.4 Die Einstellung des Vorgesetzten .....	71
3.5.5 Einsatz von Führungstechnik und organisationsmethodische Förderung der Mitarbeiter (Service-Funktion des Vorgesetzten) .....	72
3.5.6 Führungspsychologische Gestaltung eines Vertrauensklimas, in dem Ideen und Verbesserungsvorschläge reifen ..	74
3.5.7 Qualifikation des Vorgesetzten für das Ideenmanagement ..	77
3.6 Rahmenbedingungen für eine Strategie des Ideenmanagements mit entsprechendem Motivationskonzept .....	78
3.6.1 Grundcharakteristik von Strategie .....	78
3.6.2 Zielorientierte Planungsansätze für eine Strategie des Ideenmanagements .....	78
3.6.3 Motivationskonzept und Anreizsystem (operative Überlegungen) .....	85
3.6.4 Das Strategie-Gitter: Rahmenkonzept für eine Fortentwicklung des Vorschlagswesens zum Ideenmanagement und als Motivationskonzept .....	85
<b>4 Motivation als Schlüssel zur Erschließung kreativer und innovativer Fähigkeiten .....</b>	<b>89</b>
4.1 Ansätze zur Erschließung von Motivationsreserven im Ideenmanagement .....	89
4.1.1 Zielvorgaben durch die Praxis .....	89
4.1.2 Aussagen der Motivationslehre .....	91
4.1.3 Dynamik und Strukturelemente des Motivationsvorgangs ..	95
4.1.4 Wirkungszusammenhänge beim motivierten Verhalten ....	97
4.2 Motivation als Antriebskraft .....	102
4.2.1 Außensteuerung .....	102
4.2.2 Innere Beweggründe .....	108
4.2.2.1 Vielfalt und Komplexität der Antriebsdynamik ....	108
4.2.2.2 Bedürfnisse und ihre Klassifikation nach Maslow ..	109
4.2.2.3 Motive und ihre Bedeutung für die Einstellung zum Erfolg .....	110
4.2.2.4 Wünsche und Interessen .....	114

4.3 Zielbereiche und Erschließung von Motivationsreserven für das Ideenmanagement .....	116
4.3.1 Prozeßorientierte Grundlagen der Motivation .....	116
4.3.2 Leistungsmotivation .....	116
4.3.3 Erfolgsmotivation .....	118
4.3.4 Zufriedenheitsmotivation .....	121
4.3.5 Führungsmotivation .....	126
4.3.5.1 Das Bild vom Menschen als Grundlage für das eigene Leitbild und Vorbild .....	130
4.3.5.2 Herausfordernde Zielsetzung und Verhaltenssteuerung .....	131
4.3.5.3 Partizipative Verhaltensmuster und Verhaltenssteuerung bei Führungsmotivation .....	133
4.3.5.4 Gestaltungsmuster der Führungsmotivation und Konfliktbewältigung .....	135
4.3.6 Sozialmotivation .....	138
4.3.6.1 Das gruppendynamische Umfeld .....	138
4.3.6.2 Außensteuerung: Sozialer Konflikt mit Sach- und Sozialzwängen .....	140
4.3.6.3 Innensteuerung .....	140
4.3.6.3.1 Wahrnehmung und soziale Sensitivität ..	141
4.3.6.3.2 Soziales Lernen und kooperative Selbstqualifikation .....	142
4.3.6.4 Vertrauen und Solidarität .....	143
4.4 Motivationsbarrieren und Innovationsbehinderungen für den Einzelnen und in der Gruppe .....	146
4.4.1 Situationsbedingte Weg-/Ziel-Probleme .....	146
4.4.2 Persönlichkeitsbedingte Barrieren .....	149
4.4.3 Kommunikationsbedingte Verständnis- und Verständigungs-Barrieren .....	149
4.4.4 Status- und gruppenbedingte Sozialbarrieren .....	154
4.5 Diagnosehilfen und Arbeitshinweise (zur gezielten Verstärkung der Motivation im Ideenmanagement) .....	155
4.5.1 Das Anliegen betriebs- und mitarbeiterorientierter Analyse der Motivation durch den Vorschlagsbeauftragten und den Vorgesetzten .....	155
4.5.2 Checklisten zur Diagnose der betrieblichen Situation .....	156
4.5.3 Checklisten zur Außensteuerung .....	157
4.5.4 Diagnose der psychologisch-inhaltlichen Aspekte der Motivation (Zusammenstellung der Checklisten) .....	158

	Seite
<b>5 Gruppen und effiziente Gruppenarbeit im Ideenmanagement</b> .....	166
5.1 Definition von „Gruppe“ und Charakteristik der Gruppendynamik .....	167
5.2 Gruppenarten und Schwerpunkte ihres Einsatzes im Ideenmanagement .....	168
5.2.1 Formelle und informelle Gruppenprozesse .....	168
5.2.2 Das Verhalten im Team .....	171
5.2.3 Kommunikative Teamstruktur .....	173
5.2.4 Das Wirken von autonomen und teilautonomen Gruppen ..	177
5.2.4.1 Was sind autonome bzw. teilautonome Gruppen? ..	179
5.2.4.2 Aufgaben- und Gruppenbezug der Gruppenautonomie .....	180
5.2.4.3 Folgerungen für das Ideenmanagement .....	181
5.3 Gruppeneffizienz im Ideenmanagement .....	181
5.3.1 Bedeutung der Gruppengröße .....	181
5.3.2 Gruppenleistung und Gruppenproduktivität im Vergleich zur Einzelleistung .....	184
5.3.3 Effizienzprobleme durch Wachstums- und Zerfallsprozesse in der Gruppe .....	187
5.3.4 Der Konflikt und seine Ausdrucksformen im Ideenmanagement .....	189
5.3.5 Konflikte und ihre Wirkungen .....	193
5.4 Organisationsentwicklung als Integrationsansatz zum Ideenmanagement .....	193
5.4.1 Organisationsentwicklung als Antwort auf die Dynamik der Veränderung unserer sozio-technischen Umwelt .....	193
5.4.2 Kerngedanken der Organisationsentwicklung .....	194
5.4.3 Wandel des Vorschlagswesens selbst im Rahmen der Organisationsentwicklung (Beispiel) .....	199
5.4.4 Der Einsatz von formellen Gruppen .....	203
5.4.5 Verwirklichung von betrieblichen Verbesserungsvorschlägen als kooperativer Prozeß .....	204
<b>6 Das Gruppenvorschlagswesen</b> .....	208
6.1 Die Bedeutung von Gruppenvorschlägen .....	208
6.1.1 Was spricht für den Nutzen von Verbesserungsvorschlägen aus Gruppen? .....	208
6.1.2 Die Entwicklung zu formellen Vorschlagsgruppen .....	210
6.2 Ergebnisse, die durch Gruppenvorschläge erzielt wurden, aufgrund von Erhebungen und Befragungen .....	211

	Seite
6.2.1 Was sind Gruppenvorschläge? .....	212
6.2.2 Ergebnisse von Erhebungen .....	213
6.2.3 Ergebnisse empirischer Befragungen .....	215
6.3 <b>Praxis-Beispiel:</b> Ergebnisse der Analyse von Gruppenvorschlägen aus dem Werk Hagen der VARTA Batterie AG (1972—1978) ....	217
6.4 Das Gruppenvorschlagsmodell nach Brinkmann .....	237
6.5 Aktivitäten von formellen Gruppen .....	241
6.5.1 „Ideen-Teams“ bei den SABA-Werken .....	241
6.5.2 Verbesserungsvorschlagszirkel, Aktionsgruppen und Quali- tätszirkel im Hause Siemens .....	247
6.5.2.1 Kombiniertes Vorgehen beim Aufmuntern zu Ver- besserungsvorschlägen und bei der Bekräftigung von Gruppenaktivitäten .....	247
6.5.2.2 Effektive Arbeit in Aktionsgruppen .....	247
6.5.2.3 Kombination von Qualitätszirkeln und Verbesse- rungsvorschlagszirkeln .....	248
<b>7 Ideenfindung in der Lernstatt</b> .....	253
<i>(mit einem Originalbeitrag von H. Samson u. R. Setulla, Hoechst AG)</i>	
7.1 Was bedeutet „Lernstatt“? .....	253
7.2 Die Entwicklung der Lernstatt und ihre Ergebnisse .....	254
7.3 Grundkonzept einer Lernstatt .....	255
7.4 Einführung einer Lernstatt .....	260
7.5 Lernstatt — eine Organisation gemeinsamen betrieblichen Lernens und Gestaltens im Hinblick auf das Vorschlagswesen ....	263
7.6 Qualifikation der Moderatoren für die Lernstatt .....	266
7.6.1 Zielaspekte der Qualifikation von Moderatoren .....	266
7.6.2 Das Qualifikationsprogramm .....	267
7.6.3 Besonderheiten der Methodik durch die Info-Markt- Technik .....	268
7.6.4 Checkliste typischer Mängel und Fehler, durch die Modera- toren in Lernstatt und Qualitätszirkel Schwierigkeiten oder Mißerfolge haben .....	269
<b>8 Die Arbeit in Qualitätszirkeln (Quality Circles)</b> .....	273
8.1 Was versteht man unter einem Qualitätszirkel? .....	273
8.2 Entwicklung der Qualitätszirkel-Bewegung und ihre Ergebnisse ..	273
8.3 Grundkonzeption der Qualitätszirkel .....	276
8.4 Einführung von Qualitätszirkeln .....	280
8.5 Methodentraining der Teilnehmer von Qualitätszirkeln im Rah- men eines Schulungsprogramms .....	287

	Seite
8.5.1 Planung eines Schulungsprogramms .....	289
8.5.2 Methodentraining und inhaltliche Gestaltung des Schulungsprogramms .....	293
8.5.3 Hinweise auf die methodischen Grundtechniken der Qualitätszirkelarbeit .....	297
8.6 Effektivität von Qualitätszirkeln im Rahmen der Qualitätsverbesserung .....	305
8.6.1 Qualitätszirkelarbeit und Vorschlagswesen .....	306
8.6.2 Vergleich von Qualitätszirkel, Lernstatt und Vorschlagsgruppen .....	306
<b>9 Weiterbildung und Training zur Verbesserung der Gruppenaktivitäten .....</b>	<b>310</b>
9.1 Argumente für Weiterbildung .....	311
9.2 Bedarfs- und Effizienzkriterien .....	315
9.3 Konzeptansätze und Programme zur Personalschulung und -weiterbildung im Vorschlagswesen .....	317
9.3.1 Qualifikation und Weiterbildung des Vorschlagsbeauftragten .....	318
9.3.2 Hinweise zur Qualifikation der anderen Personen, die mit Vorschlagsaufgaben beauftragt sind .....	319
9.3.3 Hinweise auf Inhalte von Schulungsprogrammen .....	320
9.4 Informations- und Erfahrungsaustauschprogramme .....	323
9.4.1 Allgemeines Informations- und Trainingsprogramm für neue Mitarbeiter .....	323
9.4.2 Informations- und Erfahrungsaustausch-Programm für Führungskräfte .....	325
9.4.3 Erfahrungsaustausch im Vorschlagswesen .....	327
9.4.4 Einplanung von Unterweisung und Unterrichtung über Vorschlagswesen in die Ausbildung .....	327
9.4.4.1 Betriebliche Ausbildung .....	327
9.4.4.2 Einplanung des Vorschlagswesens in den schulischen Unterricht des Faches Arbeits- und Wirtschaftslehre .....	328
9.4.4.3 Kurzinformation im Studienplan von Hochschulen .....	329
9.5 Spezielle Methodeninhalte und Trainingsprogramme .....	333
9.5.1 Training in Problemlösungstechniken .....	333
9.5.1.1 Hinweise zur Methodik der Problemlösung .....	333
9.5.1.2 Trainingsprogramm zur Verbesserung der Problemlösung am Arbeitsplatz .....	343
9.5.2 Methoden und Training von Kreativitätstechniken .....	344

	Seite
9.5.2.1 Kreativitätspotential und seine Hemmnisse . . . . .	344
9.5.2.2 Methoden der Kreativitätstechnik . . . . .	345
9.5.2.3 Hinweise zum Training von Kreativitätstechniken . . . . .	362
9.5.3 Methodik der Gruppenarbeit und gruppenspezifisches Training . . . . .	364
9.5.3.1 Arbeitsorganisation und Arbeitsökologie in der Gruppe . . . . .	364
9.5.3.2 Hinweise zum methodischen Ablauf einer Gruppenarbeit . . . . .	364
9.5.3.3 Kommunikationstechniken und gruppenspezifisches Training . . . . .	365
9.6 Das Johari-Fenster . . . . .	367
9.7 Orientierungshilfen im Kommunikationstraining . . . . .	373
9.7.1 Orientierungsschema für typisches Verhalten der Gruppenmitglieder untereinander . . . . .	373
9.7.2 Einordnung verschiedener gruppenspezifischer Rollen in das Kommunikationstraining . . . . .	375
9.8 Motivationstraining . . . . .	376
9.8.1 Ziele und Inhaltsaspekte des Motivationstrainings . . . . .	376
9.8.2 Möglichkeiten der Verhaltenssteuerung in der Arbeitsgruppe . . . . .	378
<b>10 Die vergleichbare Situation in Japan . . . . .</b>	<b>385</b>
10.1 Hintergründe der Entwicklung in Japan . . . . .	385
10.2 Grundlagen der Motivation in Japan . . . . .	388
10.2.1 Allgemeine Motivationsbasis . . . . .	388
10.2.2 Der soziale Rahmen der Motivation in Japan . . . . .	389
10.2.3 Verhalten: Einzelner — Gruppe . . . . .	390
10.2.4 Verhalten im Berufs- und Wirtschaftsleben: Arbeitszufriedenheit . . . . .	392
10.2.5 Motivation als nationale Bewegung . . . . .	393
10.3 Qualitätszirkelbewegung in Japan . . . . .	394
10.3.1 Freiwillige, informelle Gruppen: Basis der Gruppenbewegung in Japan und ihre Schwachstellen . . . . .	394
10.3.2 Formelle Gruppen mit autonomem Typus und ihre Hauptmerkmale . . . . .	395
10.3.3 Weiterentwicklung und Modifikation der Kleingruppen (Qualitätszirkel) in Richtung Organisationsentwicklung . . . . .	396
10.4 Wo liegen die Schwierigkeiten, von den Japanern zu lernen? . . . . .	397
Literaturverzeichnis . . . . .	400
Stichwortverzeichnis . . . . .	419