

Plädoyer für einen wertschätzenden Umgang mit abgelehnten Vorschlägen

Hartmut Neckel

In der Podiumsdiskussion am ersten Abend der diesjährigen dib-Jahrestagung Ideenmanagement kam unter anderem auch der Umgang mit abgelehnten Vorschlägen zur Sprache. Gleich vielen anderen Themen fand auch dieses seinen Niederschlag in den synchron zum Geschehen erstellten Wandbildern. Als Symbole wählten die Zeichner der Kommunikationslotsen einen Papierkorb für „ungenutzte Ideen“, ein Gräberfeld für „abgelegte Ideen“ und für die „wertschätzende Ablehnung“ ein zartes Pflänzchen mit herzförmigen Blättern als anzustrebende Alternative zur Sackgasse.



Abbildung 1: Für immer verloren?
(Zeichnung: Kommunikationslotsen)

„Bildbetrachtungen“ im Nachklang zur Jahrestagung

Nun wäre es in der Tat nicht sehr wertschätzend, würde man abgelehnte oder abgelegte Ideen mit „Sackgasse“, „Papierkorb“ oder „Grab“ assoziieren. Was kann man also tun, damit eine Ablehnung nicht zur Sackgasse für die Idee wird? Damit ungenutzte Ideen nicht Müll, sondern Wertstoff sind? Abgelegte Ideen nicht in der Ablage begraben sind? Das Bild legt nah: Wertschätzung ist es, was aus abgelehnten Ideen neues Wachstum hervorbringen kann.

Denn auch abgelehnte Vorschläge haben ihr Gutes, das Wertschätzung verdient, und dem Unternehmen ihre Aufmerksamkeit schenken sollten. Diesem Gut, diesem Wert in den abgelehnten Vorschlägen gehe ich im Folgenden ein wenig nach.

- Alle Vorschläge – auch die abgelehnten – sind Indikatoren für Mitarbeiter, die sich einbringen, die sich engagieren, und die (noch) nicht innerlich gekündigt haben. Vorschläge weisen den Pool von Mitarbeitern aus, den es sich lohnt, im Blick zu behalten und zu fördern.
- Alle Vorschläge – auch die abgelehnten – sind Anlässe zur Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Geht man davon aus, dass in der Betriebshektik eher zu wenig als zu viel mit Mitarbeitern gesprochen wird, so gewinnt jeder Kommunikationsanlass seinen eigenen Wert.

- Gerade bei abgelehnten Vorschlägen geht dieser Wert deutlich über ein „gut, dass wir mal gesprochen haben“ hinaus. Denn: Was bedeutet es, dass ein Vorschlag abgelehnt wird? Es bedeutet, dass der Einreicher etwas nicht wusste oder nicht mitbedacht hatte. Hätte er gewusst, warum der Vorschlag nicht umgesetzt werden kann, hätte er ihn nicht gemacht. Also führt jeder abgelehnte Vorschlag zu einer Qualifizierung des Mitarbeiters – vorausgesetzt, die Gründe für die Ablehnung werden ihm verständlich erläutert. Vorteil dieser Qualifizierung ist, dass sie meist betrieblich relevant ist und zu einem Thema erfolgt, mit dem der Mitarbeiter mental beschäftigt und daher tendenziell lernfähig ist.
- Aber auch die Person, die den Vorschlag bearbeitet und ablehnt, kann dazulernen. Sie muss sich mit einem Thema auseinandersetzen, das sie sonst vielleicht ausgeblendet hätte.
- An dieser Stelle passt somit der Hinweis auf eine Grundregel des KVP: „Begrüße Fehler!“ Selbst wenn wir abgelehnte Vorschläge als Fehler bezeichnen wollten, gilt im Sinne dieser Regel: „Begrüße abgelehnte Vorschläge – denn Du kannst aus ihnen nur lernen!“
- Alle Vorschläge – auch die abgelehnten – bewirken einen kontinuierlichen Informationsfluss von unten nach oben. Jeder Vorschlag enthält eine Information für das Unternehmen, womit Mitarbeiter gedanklich beschäftigt sind, wo ihnen der Schuh drückt. Viele Unternehmen treiben großen Aufwand, um in Mitarbeiterbefragungen Informationen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und zu möglichen Gründen für Unzufriedenheiten zu erhalten. Vorschläge liefern diese Informationen quasi frei Haus, sofern man sich die Mühe macht, sie in dieser Hinsicht auszuwerten. Nun könnte man einwenden, Unternehmen würden sowieso unter einem Zuviel an Informationen leiden und in der berüchtigten Informationsflut untergehen. Die Frage ist also, wie man Informationen filtert, und welchen Informationen man nachgehen soll. Wenn



Abbildung 2: Welche Gründe gibt es für die Ablehnung?
(Zeichnung: Kommunikationslotsen)

es aber stimmt, dass das Kapital der Unternehmen die Mitarbeiter sind, dann dürften mitarbeiterbezogene Informationen zu den wertvollsten überhaupt zählen.

- Für mich eines der eindrucklichsten Erlebnisse der Jahrestagung war, dass im Story Telling weit überwiegend von solchen Ideen erzählt wurde, die zunächst abgelehnt, dann aber doch noch umgesetzt wurden. Jeder abgelehnte Vorschlag besitzt das Potential, doch noch umgesetzt zu werden.
- Sozusagen gekrönt wurde dieser Aspekt durch die Geschichte eines Unternehmens, das in der Krise alle seine abgelehnten Vorschläge einer nochmaligen Durchsicht unterzogen hat. Und siehe da: Es fand sich eine ganze Reihe von Ideen, deren Umsetzung sich in guten Zeiten nicht gelohnt hatte (vielleicht nicht die Erwartung von 25% Rendite erfüllte ...), deren Einsparpotential man aber nun in Zeiten der Not gerne nutzte (da man vielleicht schon über Renditen über x% froh ist ...).

Abgelehnte und abgelegte Vorschläge sind also ein Pool an Optionen, die zwar nicht heute, aber vielleicht morgen eine wertvolle Ressource sein können.

- Ein letzter Gedanke klingt vielleicht etwas radikal, hat aber einen ernst gemeinten Kern. Wenn ein Vorschlag abgelehnt wird, gibt es dafür „gute Gründe“. Wie wäre es, wenn man sich mit diesen Gründen nicht zufriedengibt? Sondern fragt, was sich am Unternehmen ändern müsste, damit diese Gründe nicht mehr bestehen? Vielleicht wäre es um das Unternehmen und seine langfristigen Erfolgsaussichten besser bestellt, wenn es in der Lage wäre, die Vorschläge umzusetzen, die es bislang ablehnt. Abgelehnte Vorschläge könnten als Hinweise auf Unfähigkeiten und Begrenzungen der gegenwärtigen Unternehmenskompetenzen verstanden werden. Sie informieren das Unternehmen darüber, was es alles nicht kann. In diesem Sinne können abgelehnte Vorschläge als Anstoß genutzt werden, einmal völlig quer zu denken, um bestehende Limitierungen zu erkennen und zu überwinden.



Abbildung 3:
Wertschätzende Ablehnung heißt Potential erkennen
(Zeichnung: Kommunikationslotsen)

Fazit:

Wie ernst man es mit der Wertschätzung für das Ideenmanagement meint, zeigt sich auch und vor allem im wertschätzenden Umgang mit abgelehnten Vorschlägen und ihren Einreichern.

Anschrift der Autoren

Dr. Hartmut Neckel
SCIENTIFIC CONSULTING Dr. Schulte-Hillen GmbH
Riemenschneiderstraße 11, 53173 Bonn
Telefon: 0228 338899-36
E-Mail: neckel@scientificconsulting.de
www.scientificconsulting.de, www.ideengewinn.de