

MANAGEMENT

Vom Mitarbeiter zum **SPARFUCHS**

In der aktuellen Krisen- und Marktumbruchsituation müssen viele mittelständische Unternehmen oder Abteilungen ihre Fixkosten senken. Unklar ist ihnen aber oft, wie sie ihre Mitarbeiter dazu motivieren können, Ideen um Zeit- und Geldsparen zu entwickeln.

Das Thema Sparen steht auf der Prioritätenlist nicht nur deshalb weit oben, weil es die Liquidität zu wahren gilt, sondern auch, weil die Kosten zu den wenigen Faktoren zählen, die Unternehmen relativ kurzfristig aktiv beeinflussen können. Hinzu kommt: In guten Zeiten setzen Unternehmen - wie Menschen - oft verzichtbaren Speck an. Deshalb wirken Kostensenkungsprogram-

me nicht selten wie Schlankeits- und Fitnesskuren. Meist bietet es sich an, nicht teure Berater ins Haus zu holen. Vorausschauende Unternehmen, wenn es ums Thema Sparen geht, handeln oft anders: Sie nutzen die Kreativität ihrer Mitarbeiter und erzielen mit Hilfe eines professionellen Ideenmanagements sowie regelmäßiger Sparkampagnen die nötigen Einsparungen. Denn: Kein Manager ist mit den Arbeitsabläufen so vertraut wie die Mitarbeiter auf der operativen Ebene, die bestimmte Tätigkeiten Tag für Tag verrichten.

Ein Unternehmen mit 250 Beschäftigten kann alleine durch die Einführung eines professionellen Ideenmana-

Autor

Lukas Leist arbeitet als (Online-)Journalist für die Agentur Profilberater, Darmstadt

gements jährlich im Schnitt 45.000 Euro sparen. Führt es zudem zwei Ideen- bzw. Sparkampagnen im Jahr durch, sind es bereits 240.000 Euro. Und: Mit fokussierten Fragestellungen und einem Management, das die Kreativität der Beschäftigten fördert, beträgt das Sparvolumen nicht selten eine halbe Million Euro/Jahr. Diese Berechnungen stammen von Innolytics. Das Software-Unternehmen hat in den vergangenen zehn Jahren mehr als 100 Ideenkampagnen in Unternehmen organisatorisch begleitet. Dabei kristallisierten sich mehrere Erfolgsfaktoren heraus.

Erfolgsfaktor 1: Direkt auf den Punkt kommen

In vielen Unternehmen wird Ideenmanagement laut Geschäftsführer Dr. Jens-Uwe Meyer als eine Art Vorschlagswesen für alles genutzt bzw. „missbraucht. Deshalb werden oft viele „Schöner-Wohnen-Ideen“ ohne wirtschaftlichen Wert eingereicht. Für die Unternehmenskultur sind diese zwar förderlich, doch die Einspareffekte bleiben aus. „Bei den wirklich erfolgreichen Ideenmanagement-Kampagnen wird das Thema Sparen direkt in den Mittelpunkt gestellt“, sagt der Ideenmanagement-Experte. Zum Beispiel, indem sie eine Überschrift wie „Verschwendung ...“ oder „Ausschuss minimieren“ oder „Doppel- und Nacharbeiten vermeiden“ tragen. Zudem werden mit jeweils themenbezogenen Erfolgsbeispielen die Köpfe der Mitarbeiter angeregt. Mit solchen fokussierten Ideenmanagement-Kampagnen können Unternehmen die Zahl der Ideen und deren Qualität - also den durchschnittlichen Wert je Mitarbeiteridee - steigern.

Erfolgsfaktor 2: Mitarbeiter beteiligen

Unternehmen, die mit ihrem Ideenmanagement überdurchschnittlich hohe Erfolge erzielen, sind zudem großzügig gegenüber den Ideengebern: Sie zahlen 10 bis 20 % der erzielten Einsparungen im ersten Jahr direkt an ihre Beschäftigten aus. Das ist für beide Seiten ein gutes Geschäft. Angenommen eine Idee bewirkt 50.000 Euro Einsparungen pro Jahr. Dann erhalten die Beschäftigten einmal 5.000 Euro als Bonus und das Unternehmen profitiert langfristig von den Einsparungen, denn diese Kosten entfallen fortan Jahr für Jahr. In vielen Unternehmen besteht diesbezüglich jedoch eine „Geizkragenmentalität“, kritisiert Meyer. Ihrem Top-Führungspersonal bezahlen sie für das Erreichen gewisser Ziele selbstverständlich Boni, bezogen auf die Mitarbeiter auf der „wertschöpfenden Ebene“ besteht jedoch oft die Einstellung: Die kontinuierliche Verbesserung ist ein Teil ihres Alltagsjobs.

Diese Diskrepanz nehmen auch die Mitarbeiter wahr. Deshalb engagieren sie sich nicht so sehr für das Sparen, wie sie es könnten; auch weil sie sich, wie der Managementberater Rainer Paszek betont, nicht selten fragen: „Welchen Nutzen habe ich davon, wenn ich ...“ Oft lautet ihre Antwort: „Keinen, außer dass meine Arbeit weiter rationalisiert wird und für mich und meine Kollegen eine Oase zum Verschnaufen entfällt.“ Profitieren hingegen auch die Beschäftigten von den Einsparungen, ändert sich dies. „Immer wieder machen einzelne Beschäftigte aus dem Ideengenerieren geradezu ein kleines, individuelles Nebengeschäftsmodell“, berichtet Jens-Uwe Meyer. Deshalb lautet sein Credo: „Lieber den Beschäftigten eine hohe Provision zahlen als zum Beispiel teure Prozess- oder Qualitätsmanagementberater engagieren.“

Erfolgsfaktor 3:

Regelmäßig neue Kampagnen starten

Einmal ist kein Mal. Das gilt auch für ein erfolgreiches Ideenmanagement. An der ersten Ideenmanagement-Kampagne beteiligen sich in der Regel nur die Mitarbeiter, die auch zuvor schon Verbesserungsvorschläge machten. Der einzige Unterschied: Ihre Vorschläge sind durchdacht und reifer: Schließlich lockt eine Prämie. Sobald jedoch die ersten Mitarbeiter Prämien erhielten, spricht sich dies herum und das bislang noch brachliegende Potenzial in den Köpfen der Beschäftigten kommt zum Vorschein.

„Plötzlich kommen Einsparvorschläge von Mitarbeitern, von denen deren Vorgesetzte dies nie erwartet hätten“, weiß Meyer. „Selbst Azubis, die einige Zeit in einer Abteilung hospitieren, machen Vorschläge, wie etwas besser und effizienter erledigt werden könnte.“ Ein erfolgreiches Motto lautet daher: „Beschäftigte sind die besten Unternehmensberater - zumindest, wenn es um das Optimieren des Alltagsgeschäfts geht.“ Anders sieht es aus, wenn ein Unternehmen zum Beispiel coronabedingt sich ganz neu aufstellen muss, weil sein Markt zusammenbrach. Dann ist meist externe Unterstützung nötig, betont Organisationsberater Klaus Doll. Doch auch dann sollte man interne Experten mit an Bord holen - „unter anderem, weil sie meist einen realistischeren Blick auf die Machbarkeit haben“.

Ideenmanagement ist gerade in Krisenzeiten wichtig

Im Zuge der Covid-19-Pandemie wird oft von der Krise als Chance gesprochen. Hierzu zählt auch, dass die Mitarbeiter sich in Krisen- und Marktumbruchzeiten leichter als sonst motivieren lassen, Einsparpotenziale zu identifizieren und neue Problemlösungen zu entwickeln, denn: In ihnen müssen ihre Vorgesetzten keine lange Überzeugungsarbeit leisten, warum ein sparsamer Umgang mit den begrenzten Ressourcen an Zeit und Geld wichtig ist. Viele Unternehmen haben jedoch wenig Erfahrung, wie sie ein effektives Ideenmanagement starten und am Leben halten können. Für solche Firmen bietet es sich an, ein „Ideenmanagement as a Service“-Modell zu nutzen. Das heißt, Ideenmanagement-Experten richten als externe Unterstützer eine digitale Plattform für sie ein, entwickeln und managen die Kampagnen und sorgen dafür, dass möglichst hochwertige Ideen entstehen. Unternehmen können so ein professionelles Ideenmanagement in ihrer Organisation einführen, ohne hierfür zunächst intern die nötige Infrastruktur und Kompetenz aufzubauen.

Inwieweit Unternehmen, beim Versuch ein professionelles Ideenmanagement zu etablieren, auf eine solche externe Unterstützung zurückgreifen oder dies aus eigener Kraft probieren, müssen die jeweiligen Verantwortlichen vor Ort entscheiden. Ungeachtet dessen werden die Themen „Verschwendung vermeiden“ sowie „effizienter Umgang mit den vorhandenen Ressourcen an Zeit und Geld“ in den kommenden Monaten in vielen Unternehmen auf der Agenda des Top-Managements ganz oben stehen, betont Rainer Paszek. Und was liegt in Zeiten, in denen die Finanzmittel ohnehin knapp sind, näher als eine Problemlösung zunächst einmal mit Bordmitteln zu probieren als sogleich teure Berater zu engagieren? •

www.chemietechnik.de/2010ct603