

Wie Mitarbeiter zu Sparfüchsen werden

In der aktuellen Krisensituation müssen viele mittelständische Unternehmen ihre Fixkosten senken. Unklar ist aber oft, wie sie ihre Mitarbeiter zum Entwickeln von Ideen motivieren können, um Zeit und Geld zu sparen.



In Krisenzeiten, wenn Umsätze und Erträge im Keller sind, steht auf der Prioritätenliste vieler Unternehmen ein Thema ganz oben: sparen, um die Liquidität zu wahren. Das ist meist auch möglich, denn: In guten Zeiten setzen Unternehmen – wie Menschen – oft Speck an. Deshalb wirken Kostensenkungsprogramme nicht selten wie Fitnesskuren.

Die Einsparpotenziale identifizieren

Um die Einsparpotenziale zu ermitteln, können Unternehmen teure Berater ins Haus holen. Doch in Krisenzeiten, wenn die Nerven ohnehin blank liegen, gilt: Kaum laufen die Damen und Herren mit Aktenkoffer über die Flure, tönt es im Flurfunk „Mit Sicherheit gibt es bald Entlassungen, vermutlich wird der Bereich x dicht gemacht.“ Die Verunsicherung der Belegschaft wächst also weiter. Deshalb agieren vorausschauende Unternehmen beim Sparen anders: Sie nutzen die Kreativität ihrer Mitarbeiter, um die gewünschten Einsparungen zu erzielen.

Wie groß das Einsparpotenzial in vielen mittelständischen Unternehmen ist, zeigt ein Online-Rechner, den die Firma Innolytics aus Leipzig auf Basis von Unternehmensdaten entwickelt hat: Ihm zufolge spart ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten und einem professionellen Ideenmanagement, das jährlich zwei Ideenbeziehungsweise Sparkampagnen durchführt, im Schnitt fast 100.000 Euro pro Jahr. Dabei lautet der Schlüssel zum Erfolg laut Dr. Jens-Uwe Meyer: „Die Mitarbeiter durch fokussierte Ideenmanagement-Kampagnen aktivieren.“ Der Geschäftsführer der Innolytics GmbH ist überzeugt: Bei der Suche nach Einsparpotenzialen sind die Mitarbeiter und Teams auf der operativen Ebene Beratern von außen und dem Management überlegen, denn sie kennen die Arbeitsabläufe im Detail.“

Dieser Auffassung ist auch der Organisationsberater Klaus Doll aus Neustadt an der Weinstraße: „Kein Manager ist mit den Abläufen so vertraut wie die Mitarbeiter, die bestimmte Tätigkeiten Tag für Tag

verrichten.“Innolytics hat seit 2014 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 das Ideenmanagement laut Meyer als eine Art Vorschlagswesen für alles „missbraucht“. Deshalb werden oft viele „Schöner-Wohnen-Ideen“ ohne wirtschaftlichen Wert eingereicht. Bei den wirklich erfolgreichen Ideenmanagement-Kampagnen wird hingegen das Thema Sparen direkt in den Mittelpunkt gestellt. Zum Beispiel, indem sie eine Überschrift wie „Ausschuss minimieren“ oder „Doppelarbeiten vermeiden“ tragen. Zudem werden die Köpfe der Mitarbeiter mit themenbezogenen Erfolgsbeispielen angeregt.

Erfolgsfaktor 2: Die Mitarbeiter an Einsparungen beteiligen

Unternehmen mit einem überdurchschnittlich erfolgreichen Ideenmanagement sind großzügig gegenüber den Ideengebern: Sie schütten 10 bis 20 Prozent der erzielten Einsparungen im ersten Jahr 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 oder gar 10.000 Euro als Bonus. Das Unternehmen hingegen profitiert langfristig von den Einsparungen, denn diese Kosten entfallen fortan Jahr für Jahr. In vielen Unternehmen besteht diesbezüglich 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 aber die Einstellung: Die kontinuierliche Verbesserung ist ein Teil ihres Jobs. Diese Diskrepanz nehmen die Mitarbeiter wahr. Also engagieren sie sich kaum für das Sparen, auch weil sie sich, wie der Managementberater Rainer Paszek aus Eglfing in Oberbayern betont, nicht selten fragen: „Welchen Nutzen habe ich davon, wenn ich ...“. Oft lautet ihre Antwort: „Keinen, außer dass meine Arbeit weiter rationalisiert wird.“ Deshalb empfiehlt Meyer: „Lieber den Beschäftigten eine hohe Provision bezahlen als zum Beispiel teure Prozess- oder Qualitätsmanagementberater engagieren.“

Erfolgsfaktor 3: Regelmäßig Kampagnen starten

Einmal ist keinmal. Das gilt auch für ein erfolgreiches Ideenmanagement. An der ersten Spar-Kampagne beteiligen sich meist nur Mitarbeiter, die auch zuvor Verbesserungsvorschläge machten. Der einzige Unterschied: Ihre Vorschläge sind durchdacht, weil eine Prämie lockt. Erhalten jedoch die ersten Mitarbeiter Prämien, spricht sich dies herum und plötzlich kommen sogar Einsparvorschläge von Mitarbeitern, von denen deren Vorgesetzte dies nie erwartet hätten“, berichtet Meyer.

Er ist überzeugt: „Beschäftigte sind die besten Unternehmensberater, wenn es um das Optimieren des Alltagsgeschäfts geht.“ Anders ist es, wenn ein Unternehmen sich zum Beispiel coronabedingt ganz neu aufstellen muss. Dann ist meist externe Unterstützung nötig, betont Organisationsberater Doll. Doch auch dann sollte man interne Experten mit an Bord holen – „auch, weil sie meist einen realistischen Blick auf die Machbarkeit haben“.

Ideenmanagement ist gerade in Krisenzeiten wichtig

Im Zuge der Corona-Pandemie wird oft von der „Krise als Chance“ gesprochen. Hierzu zählt, dass Mitarbeiter sich in Krisenzeiten leichter als sonst motivieren lassen, Einsparpotenziale zu identifizieren und neue Problemlösungen zu entwickeln. Bei ihnen müssen Vorgesetzte 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. Deshalb bieten Unternehmen wie Innolytics ein „Ideenmanagement as a Service“-Modell an. 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.

Kostensparen ist eines der Top-Themen

Inwieweit Betriebe beim Etablieren eines professionellen Ideenmanagements einen solchen Support nutzen, müssen die Verantwortlichen vor Ort entscheiden. Unabhängig davon werden die Themen „Verschwendung vermeiden“ sowie „effizienter Umgang mit den Ressourcen an Zeit und Geld“ in den kommenden Monaten in vielen Unternehmen jedoch auf der Agenda des Top-Managements ganz oben stehen, betont Paszek. Und was liegt in Zeiten, in denen die Finanzmittel ohnehin knapp sind, näher als eine Problemlösung zunächst mit Bordmitteln zu probieren statt gleich teure Berater zu engagieren?

Lukas Leist
PRofiBerater GmbH, Darmstadt



hali

KOPFERMANN
BÜROLÖSUNGEN

www.hali.at
www.kopfermann.de