

## Personalkosten mit Ideen kompensieren

Trotz aktueller wirtschaftlicher Belebung benötigt der Standort Deutschland auch weiterhin dringend neue Perspektiven. Der Ansatz, Personalkosten zu *reduzieren* bzw. Personal abzubauen, greift zu kurz und hilft auf Dauer weder den Mitarbeitern noch den Betrieben. Weniger Personal bedeutet weniger Ideen, weniger Innovationen, weniger Kundenservice, weniger beherrschbare Prozesse. Der Management-Ansatz Personalkosten zu *kompensieren*, geht dagegen in eine andere Richtung. Den „Patienten Deutschland“ wieder fit zu bekommen, ist sicherlich wünschenswert. Ein dauerhafter Aufschwung kann jedoch nur gelingen, wenn Lösungen gefunden werden, die sowohl den Betrieben, als auch den Mitarbeitern gerecht werden, Lösungen, die die Beschäftigung sichern bei gleichzeitigem Mehrwert für die Unternehmen. Ein hierfür geeignetes Managementinstrument, das „Ideenmanagement“, ist nicht wirklich neu, es hat sich jedoch in den letzten Jahren stark verändert.

### Nicht Fehler von gestern, sondern Chance

Es gibt etliche Unternehmen, die aus einem alten, verstaubten betrieblichen Vorschlagswesen ein modernes, dynamisches Ideenmanagement entwickelt haben, eine „scharfe Waffe“, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Sie haben es geschafft, den üblicherweise greifenden Wirkmechanismus umzukehren.

Der herkömmliche Wirkmechanismus ließe sich wie folgt formulieren: Jeder Verbesserungsvorschlag beinhaltet in direkter oder indirekter Form den Vorwurf an den Verantwortlichen, einen Fehler gemacht zu haben. Die Normalreaktion auf eine Verbesserungsidee ist daher eine Rechtfertigungshaltung, aus der Ablehnung folgt. Statistisch gesehen reagieren 8 von 10 Vorgesetzten ablehnend. Das reicht schon aus, um das Ideenmanagement in den Unternehmen weitgehend zu ersticken. In Firmen mit erfolgreichem Ideenmanagement hingegen werden Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter nicht als Fehler von gestern, sondern als Chancen von morgen begriffen, nicht als Kritik am Bestehenden, als ein Aufdecken von Lücken, sondern als willkommener Beitrag zur stetigen Weiterentwicklung.

### Wenig Raum für Angst vor Fehlern

Diese Unternehmen nutzen damit die Energie des positiven Denkens, in denen die lähmende Angst vor Fehlern und Neuartigem weniger Raum hat. Es gibt kaum eine größere Motivation für einen Mitarbeiter, wenn seine eigenen Ideen, Prozesse zu verbessern, im Unternehmen Berücksichtigung finden. Diese erhöhte Motivation wirkt sich auch auf die Bewältigung der täglich wiederkehrenden Arbeiten aus. In diesen Betrieben, in denen die Mitarbeiter mitdenken, versteht die Belegschaft die Zusammenhänge in den Prozessketten und kann damit auch eine hohe Qualität von Ideen einbringen. Die schädliche Arbeitsmoral „Dienst nach Vorschrift“ findet hier weniger Nährboden.

### Personalkosten-Kompensationseffekt

Die in der abgebildeten Tabelle genannten Unternehmen (darunter Firmen mit nur 100 bzw. 200 Mitarbeitern) wurden vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft in Frankfurt für ihre besonderen Leistungen im Ideenmanagement im Rahmen der jährlich stattfindenden Ideenwettbewerbe ausgezeichnet. Der durch umgesetzte Ideen erzeugte jährliche Nutzen pro Mitarbeiter liegt bei mehreren tausend Euro (siehe Tabelle). Der tatsächliche Nutzen pro Mitarbeiter aus *einem* Geschäftsjahr ergibt sich durch die Multiplikation mit der Prozessdauer der realisierten Ideen von circa 5 Jahren. Damit wird ein hoher Anteil der Personalkosten durch beständig einplanbare innovative Verbesserungs- und Einsparungsideen kompensiert. Diese können durch eine systematische und zeitnahe Anpassung der Unternehmensprozesse an die kontinuierlichen Veränderungen in den Märkten und Bedürfnissen erzielt werden.

Interessanterweise nutzen die erfolgreichsten Firmen im Ideenmanagement annähernd gleiche Instrumente, da die übergreifenden Erfolgsfaktoren im Ideenmanagement unabhängig von der Unternehmensgröße und Branche wirksam sind. Bezeichnenderweise zählen diese Firmen in ihren Branchen zu den Marktführern.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren: Verpflichtung der Führungskräfte zu einem Führungsstil, der nachweislich zu deutlich mehr Ideen und Innovationen führt mit entsprechendem Befähigungsprogramm für Vorgesetzte und Mitarbeiter.

Wertschöpfende Ideenmanagement-Ablauf-

organisation und z.B. Benchmarking als interner Wettbewerbsanreiz sind weitere Stichworte.

Personalkosten-kompensationseffekt	Berechenbarer Nutzen pro Mitarbeiter und Jahr	Berechenb. Gesamtnutzen pro Mitarbeiter und Jahr*
Audi AG	€ 2.380.-	€ 11.900.-
Deutsche Post AG	€ 8.070.-	€ 40.350.-
Flughafen München GmbH	€ 8.230.-	€ 41.150.-
Hoerbiger Antriebstechnik GmbH	€ 10.750.-	€ 53.750.-
Merkur Thorhauer GmbH & Co. KG	€ 2.060.-	€ 10.300.-
Takata-Petri AG, Aschaffenburg	€ 2.440.-	€ 12.200.-
Vinnolit GmbH & Co. KG	€ 3.810.-	€ 19.050.-
und weitere große und mittelständische Unternehmen.		
* €-Beträge sind multipliziert mit der Prozesslaufzeit der umgesetzten Ideen von ca. 5 Jahren = Nutzen pro Mitarbeiter aus einem Geschäftsjahr!		