

Strategie: Jeder ausgezahlte Prämieneuro brachte den Unternehmen fast 7 € in die Kasse – Digitalisierte Bearbeitung möglich

Sparen durch Ideen der Mitarbeiter

VDI nachrichten, Bonn, 7.2.03 -

Alle (Firmen) wollen sparen. Manche Verfahren erweisen sich allerdings eher als irrsinnig. Viele Ideen von Mitarbeitern sind dagegen für beide Seiten sehr profitabel. Mitarbeiter werden so motiviert und erhalten außerdem einen materiellen Gewinn. Dem Unternehmen eröffnen sich Perspektiven: Ideenmanagement liegt im Trend.

Was für eine Rendite: 3200%! Soviel hat der Münchner Flughafen in letztem Jahr mit einem ganz besonderen Anlageobjekt verdient: Der Airport hat in die Ideen der Mitarbeiter investiert. Insgesamt wurden 50 000 € Prämien für gute Einfälle ausgezahlt. Durch die Umsetzung der Vorschläge konnte der Flughafen ganze 1,6 Mio. € einsparen. Damit liegt das Unternehmen voll im Trend: Immer mehr Firmen bezahlen ihre Mitarbeiter fürs Mitdenken. Trotz der Konjunkturlaute bleibt das Thema Ideenmanagement im Aufwind. Im letzten Jahr haben deutsche Angestellte 1,4 Mio. Verbesserungsvorschläge eingereicht – so viele wie nie zuvor, berichtet das Deutsche Institut für Betriebswirtschaftslehre (DIB), Frankfurt. Von den Einfällen profitierten beide Seiten: Die Arbeitnehmer konnten sich über

185 Mio. € Prämien freuen, die Arbeitgeber sparten durch die Verbesserungen 1,25 Mrd. € ein. Damit brachte jeder ausgezahlte Prämieneuro den Unternehmen fast 7 € in die Kasse. Kein Wunder also, dass Ideenmanagement in der aktuellen Spar-Stimmung interessant ist.

Die Innovation beginnt dabei meistens schon mit dem Namen: „Ideenpool“, „Innovationszirkel“, „Impulsgeber“ oder „Ideenmotor“ heißen die Initiativen heute. Vom „betrieblichen Vorschlagswesen“ (BVW) spricht man kaum noch, und auch die Organisation des Ideenmanagements wurde vielerorts modernisiert. Statt auf Vorschlagskästen und komplizierte Dienstwege setzen die meisten Unternehmen mittlerweile auf das so genannte dezentrale Vorschlagswesen. Ablauf: Der Mitarbeiter wendet sich mit seiner Idee direkt an den Vorgesetzten, der Manager prüft den Vorschlag und leitet ihn gegebenenfalls an einen Gutachter weiter. Wird die Idee umgesetzt, bestimmt eine Prämienkommission die monetäre Belohnung.

Üblich sind dabei 10 % bis 30 % der Nettoeinsparung. Kann die Verbesserung nicht in Geld gemessen werden, wird über ein Punktesystem abgerechnet – übrigens ein zunehmend bedeutender Fall: „Ideenmanagement ist längst nicht mehr nur auf die Produktion beschränkt; immer häufiger geht es etwa um Verbesserung im Kundendienst oder in der Ausbildung“, berichtet Norbert Thom von der Universität Bern. Der Professor für Personal und Organisation ist einer der führenden Experten für Ideenmanagement im



Das ist einleuchtend: Durch Ideen von Mitarbeitern erschließen sich den Unternehmen enorme Einsparpotenziale. Foto: IFA

Tipps

Erfolgsfaktoren beim Ideenmanagement

- Transparente Abläufe. Der Prozess der Ideenauswahl und -umsetzung sollte für Mitarbeiter und Vorgesetzte jederzeit nachvollziehbar sein. Der aktuelle Status eines Vorschlags muss ständig eingesehen werden können.
- Nachvollziehbare Bewertung. Die Einsparung muss im Zweifel vom Controlling bestätigt werden. Außerdem sollte es auch unmittelbare Gratifikationen für kleine Vorschläge geben (in vielen Firmen Mini-Steps genannt). In diesem Fall wird die Prämie direkt und ohne Gutachten ausgezahlt.
- Attraktive Prämien. Das Prämiensystem muss leicht verständlich sein. Möglich neben finanziellen Belohnungen: Incentivereisen, zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen oder flexiblere Arbeitszeitregelungen.
- Das System wird vermarktet. Alle Neueinstellungen, ganz gleich ob Führungsebene oder Linienmitarbeiter, muss standardmäßig auf das Ideenmanagement hingewiesen werden. Die Kennzahlen sollten regelmäßig veröffentlicht werden.
- Einfacher Zugang: Alle Mitarbeiter sollten ihre Einfälle einreichen können, auch ohne Intranetanschluss. Gibt es viele gewerbliche Mitarbeiter, sollten sogar telefonische Vorschläge möglich sein.
- Die Geschäftsführung macht mit. Nur wenn die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen, kann ein Vorschlagswesen Erfolg haben. Öffentliches Klagen über die zusätzliche Arbeit durch die Vorschlags-Begutachtung ist tabu.
- Hohes Tempo. Ablehnung oder Prämierung einer Idee sollte so zeitnah wie möglich stattfinden.

CG

deutschen Sprachraum. Der zweite große Trend: Statt über Papierformulare wird das gesamte Ideenmanagement elektronisch abgewickelt. Software bildet dafür den gesamten Arbeitsablauf im Intranet ab: Der Mitarbeiter tippt seinen Vorschlag in eine Bildschirmmaske ein. Ab dann reist die Idee komplett digital weiter. Benachrichtigung an den Vorgesetzten, Weiterleitung an den Gutachter, ausstehende Zustimmungen – alles wird online abgewickelt. Über eine Schnittstelle zur elektronischen Gehaltsabrechnung überweist das Programm sogar die ausgemachte Prämie an den Mitarbeiter.

Dieser digitalen Arbeitsablauf spart enorm Zeit. Experte Thom schätzt, dass papierlos etwa doppelt so viele Verbesserungsvorschläge verarbeitet werden können wie über den Postumlauf. So bekommen die Mitarbeiter schneller eine Rückmeldung auf ihren Vor-

schlag – ein kritischer Erfolgsfaktor im Ideenmanagement. Schließlich macht die digitale Bearbeitung auch dem Controlling Freude: Das System erstellt automatisch Statistiken. Welche Abteilung, welcher Mitarbeiter die meisten Einfälle hatte, ist sofort ersichtlich.

Aber natürlich kann das Kapital in den Köpfen auch ohne großen EDV-Einsatz erschlossen werden – vorausgesetzt, das System wird richtig eingeführt. Olaf Winzer ist Ideenmanager bei Campbell's Germany, unter anderem Hersteller der Suppenmarke Erasco. Sein Credo: „Ohne die Unterstützung der Führungskräfte geht nichts.“ Studien von Siemens stützen Winzers Beobachtung: Gehen die Vorgesetzten mit gutem Beispiel voran, und reichen selbst Vorschläge ein, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es die Mitarbeiter ihnen gleichtun, um 200 %.

CONSTANTIN GILLIES