



Dr. Hartmut Neckel

Die Meinung des Experten

Ideenmanagement und Wirtschaftskrise

Auf die gegenwärtige Wirtschaftskrise müssen Unternehmen mit schnell wirksamen Maßnahmen reagieren, um eine existentielle Bedrohung zu vermeiden. Oberstes Ziel ist der Erhalt der Zahlungsfähigkeit, was durch Kostensenkung sowie durch Stabilisierung oder besser noch Steigerung des Absatzes angestrebt wird.

Als Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist Ideenmanagement ein Instrument zur Optimierung in vielen kleinen Schritten. Als Instrument zur kurzfristigen Krisenintervention ist es dagegen nicht geeignet. Was bedeutet damit die Wirtschaftskrise für das Ideenmanagement?

Ideenmanagement erstmalig einführen?

Ein neu eingeführtes Ideenmanagements macht sich zwar bereits im ersten Jahr bezahlt. Dennoch müssen zunächst zeitliche und finanzielle Ressourcen investiert werden, bevor sich der Einsatz amortisiert. Dafür fehlt in der Krise meist der Spielraum. Für eine erfolgreiche Einführung muß zudem die Aufmerksamkeit auf das Thema Ideenmanagement gerichtet werden, um es im Bewußtsein von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern zu verankern. Auch hierfür sind die Voraussetzungen in Krisenzeiten nicht gegeben. Ideenmanagement jetzt neu einzuführen, dürfte somit nur für die (wenigen) Unternehmen sinnvoll sein, die von der Krise kaum betroffen sind.

Jedoch können Unternehmen, die noch kein Ideenmanagement haben, gezielte Einspar-Aktionen durchführen. Dies geschieht durch einen Appell an die Mitarbeiter, Einsparmöglichkeiten aufzuzeigen, die kurzfristig kostenwirksam sind ohne Vorab-Ausgaben zu benötigen. Hierbei geht es also um eine mehr oder weniger einmalige Wirkung zum Erzielen von kurzfristigen Einsparungen, nicht um die Verstetigung und Etablierung als (Ideen-)Managementsystem. Jeder eingesparte Euro dient der Liquiditätssicherung – und kann dabei vielleicht der entscheidende Faktor sein, der Solvenz oder Insolvenz ausmacht. Die Erfolgsaussichten für solche Aktionen sind sogar recht gut. Denn Not macht erfinderisch, und die Erfordernis von Einsparungen ist offensichtlich.

Ideenmanagement fortführen oder auf Eis legen?

Viele Unternehmen mit einem bereits halbwegs funktionierenden Ideenmanagement erlebten, daß die Vorschlagszahlen nach Beginn der Krise fast parallel mit den Auftragszahlen nach unten gingen. Allerdings konnte auch eine beachtliche Reihe von Unternehmen Beteiligung und Vorschlagszahlen stabil halten oder sogar noch weiter erhöhen.

Die Krise wirkt sich in mehrerlei Hinsicht nachteilig auf das Ideenmanagement aus:

- Mitarbeiter machen sich Sorgen um den Arbeitsplatz und die weitere Entwicklung. Aufgrund dieser mentalen Belastungen hat man „den Kopf nicht mehr frei“ für Gedanken und Ideen zu betrieblichen Verbesserungen.
- Leitungs- und Führungsebenen sind vor allem mit den unmittelbar notwendigen Maßnahmen zur Krisenbewältigung beschäftigt. Ihre Aufmerksamkeit für Belange des Ideenmanagements und für Vorschläge von Mitarbeitern tritt (noch mehr) in den Hintergrund.
- Vorschläge, die zunächst eine Ausgabe oder eine Investition erforderten, werden zurückgestellt oder abgelehnt, um Liquidität zu sichern. Auch Vorschläge, deren Umsetzung sich bei den vor der Krise üblichen Stückzahlen rechnen würde, werden bei geringerer Auslastung zurückgestellt oder abgelehnt.
- Kurzarbeit verursacht weitere Probleme, indem sie die internen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse für die Bearbeitung und Entscheidung von Vorschlägen stark beeinträchtigt. Oft sind gerade die Personen nicht gleichzeitig anwesend, die miteinander sprechen müßten. Der organisatorische Mehraufwand der Kurzarbeit belastet zudem die Führungskräfte besonders, denen auch die Bearbeitung von Vorschlägen obliegt. Die Umsetzung von Vorschlägen leidet darunter, daß entsprechende Kapazitäten reduziert sind und dringend für die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäfts benötigt werden.
- Wenn schließlich Personalabbau in einer Größenordnung von 10% oder darüber erfolgt, bringt dies erfahrungsgemäß die Vorschlagsaktivität fast völlig zum Erliegen.

Tendenzen, aufgrund dieser Umstände das Ideenmanagement für eine begrenzte Zeit „auf Eis zu legen“ sind insofern verständlich. Unternehmen könnten verkünden, Vorschläge zwar noch entgegenzunehmen und zu sammeln, aber nicht mehr zu bearbeiten.

Derartigen „Versuchungen“ sollten Unternehmen jedoch widerstehen. Es gibt gute Gründe für eine bewußte Fortführung des Ideenmanagements – auch und gerade auch in schwierigen Zeiten:

- Getreu der Maxime „Not kennt kein Gebot“ besteht in Krisenzeiten die Gefahr, daß Werte über Bord geworfen werden, die zuvor in jahrelanger Kleinar-

beit in die Unternehmenskultur integriert wurden. Unternehmensleitungen sollten daher verdeutlichen, daß ihnen auch in der Krise ein bestimmtes Niveau an „Normalität“ in Verhaltensweisen, in Umgangsformen und in der Umsetzung von grundlegenden Werten wichtig ist. Denn das, was selbst in der Krise Bestand hat, wird auf Jahre hinaus kulturprägend sein. Gerade in Krisenzeiten müssen Unternehmen alles pflegen, was sie langfristig als Selbstverständlichkeiten in ihre Kultur integrieren wollen. Ideenmanagement als Bestandteil langfristiger („kontinuierlicher Verbesserungs-“) Kulturpflege darf nicht dem kurzfristigen Krisenmanagement geopfert werden.

- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sind in Krisenzeiten in besonders hohem Maß erforderlich. Das Ideenmanagement gehört zu den wenigen Instrumenten, mit denen die geistige Beweglichkeit aller Mitarbeiter stetig trainiert wird. Es wäre paradox, auf dieses „mentale Fitneßtraining“ ausgerechnet in einer Situation zu verzichten, in der es vor allem gilt, sich auf Neuerungen einlassen zu können.
- Die unternehmerischen Maßnahmen zur Krisenbewältigung bedeuten für die Mitarbeiter meist unerfreuliche Zumutungen und Verzichtsleitungen. Dagegen ist das Ideenmanagement aus Sicht der Mitarbeiter ein Mittel, das sowohl Möglichkeiten bietet, etwas bewirken und mitsprechen zu können, als auch nebenbei noch Einkommensverluste zu kompensieren. Indem man das Ideenmanagement auf Eis legte, würde man den Mitarbeitern insofern noch mehr „wegnehmen“.

Nachdem zuvor jahrelang die Botschaft verbreitet wurde, wie wichtig die Vorschläge der Mitarbeiter für Einsparungen und Verbesserungen sind, wäre diese weitere Zumutung zudem relativ schwierig zu vermitteln.

- Das Ideenmanagement bietet last not least bereits vorhandene Strukturen und Abläufe für spezielle Aktionen, wie sie oben für Unternehmen angeregt wurden, die noch kein Ideenmanagement haben. Als Motto für Vorschläge könnte man etwa „Direkt-Einsparungen, die nichts kosten“ ausgeben, und dafür über eine zeitlich begrenzte Dauer zusätzliche Anerkennungsprämien ausloben.

Fazit

Ob ein Unternehmen die Krise überlebt oder nicht, hängt von anderen Faktoren sehr viel stärker ab als vom Ideenmanagement. Wie sich allerdings die Ideen- und Verbesserungskultur eines Unternehmens nach der Krise entwickeln wird, wird jedoch auf lange Zeit hinaus davon geprägt, wie das Ideenmanagement während der Krise gehandhabt wird.

Dr. Hartmut Neckel

Scientific Consulting Dr. Schulte-Hillen GmbH
Riemenschneiderstraße 11, 53175 Bonn
neckel@scientificconsulting.de