

PO als Führungsaufgabe



Wie Sie Manager von BVW und KVP überzeugen

■ Herr Koblack, wie kann man Manager davon überzeugen, dass BVW und KVP ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgaben ist?

Ich würde gemeinsam mit den Managern und Managerinnen prüfen, ob sich aus den übergeordneten Zielen des jeweiligen Unternehmens die Notwendigkeit eines PO-Systems ableiten lässt.

■ PO-System?

PO steht für *Partizipative Optimierung*.

Gemeinsames Merkmal der von Ihnen genannten Systeme ist das *Optimieren* der Qualität von Unternehmensprozessen und Produkten.

Und zwar *partizipativ*, also unter Beteiligung aller Mitarbeiter. Der Fokus liegt bei der Ideenfindung ausdrücklich nicht auf den Experten und Führungskräften.

■ Also Breitensport, kein Spitzensport.

Genau. Ob die PO auf spontaner Ideenfindung, wie beim BVW, oder auf systematischer Ideenfindung, wie in KVP-Teams basiert, spielt zunächst einmal keine Rolle.

Sie können das PO-System *Betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Qualitätszirkel* oder anders benennen und ausgestalten: Kern ist das partizipative Optimieren.

Lassen Sie uns zunächst über das ‚O‘ von PO sprechen: Im *ersten Schritt* müssen wir klären, ob in dem betroffenen Unternehmen eine stetige *Optimierung* aller Arbeitsprozesse und Produkte notwendig ist.

■ Wie könnte ein Unternehmen auf die Dauer fortbestehen, wenn es sich nicht fortwährend weiterentwickelt?

Was wäre, wenn das Unternehmen ein gesichertes Monopol und keine große Rücksicht auf den Markt zu nehmen hätte? Vielleicht die Bahn oder die Post? Eine Kreissparkasse? Microsoft? Ein Krankenhaus? Eine Justizvollzugsanstalt?

■ All diese Unternehmen stehen heute unter erheblichem Druck. Bei den Behörden besteht vielleicht keine unmittelbare Konkurrenz, aber durch die Geldknappheit der öffentlichen Hand muss man auch dort die Effizienz steigern.

Kein Unternehmen kann darauf verzichten, seine Prozesse und Produkte zu optimieren

Uns fällt also momentan kein einziges Unternehmen ein, das darauf verzichten könnte, seine Prozesse und Produkte zu optimieren:

- In der Privatwirtschaft muss die Wettbewerbsfähigkeit permanent erhöht werden.
- Sogar konkurrenzlose öffentliche Unternehmen müssen inzwischen jede Möglichkeit ausschöpfen, ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

■ Das ist wohl unbestritten.

Kommen wir im *zweiten Schritt* zum ‚P‘ von PO: Die Frage ist: Brauchen wir *partizipative* Optimierung?

Mit anderen Worten: Wäre es nicht hinreichend, das Optimieren den Führungskräften und Experten im Unternehmen zu überlassen: Den Managern, den Entwicklern, den Industrial Engineers, den Organisatoren, den IT-Fachleuten, den Controllern, den ...

■ Von den Managern und Spezialisten werden normalerweise die fundamentalen Innovationen auf den Weg gebracht. Es wäre aber kurzsichtig, das Feed back der übrigen Mitarbeiter nicht ebenfalls zu berücksichtigen.

Was halten Sie davon, wenn wir diesen letztgenannten Mitarbeitern, also der Mehrheit der Belegschaft, die die tagtägliche Arbeit verrichtet und nicht selten das ausbaden muss, was sich andere am grünen Tisch ausgedacht haben, Verfahren zur Verfügung stellen, mit denen sie ihre Erfahrungen und Überlegungen *systematisch* einbringen kann?

■ Das wäre sicher sinnvoll.

Wie sinnvoll? Ein bisschen sinnvoll? Von existenzieller Bedeutung?

Wir müssen uns fragen, ob PO vielleicht nur Pfennigfuchserie ist

Nehmen wir an, Sie entdecken da unten auf dem Boden eine 1-Cent-Münze. Was würden Sie tun?

■ Ich würde sie aufheben und einstecken.

Warum?

■ Wie heißt doch das Sprichwort: Wer den Pfennig nicht ehrt, ist des Talers nicht wert.¹⁾

Würden Sie mir folgen, wenn ich aus diesem hehren Grundsatz heraus eine Kampagne starte, dass jeder Mitarbeiter darauf achten soll, ob Münzen herumliegen. Sobald eine entdeckt wird, ist sie umgehend an der Pforte abgeben, damit die Firma ausreichend für die Zukunft gerüstet ist.

■ Das kann wohl nicht Ihr Ernst sein!

Natürlich ist das nicht mein Ernst. Wir müssen uns aber allen Ernstes fragen, ob PO vielleicht auch nur eine Pfennigfuchserie ist.

Wir sind jetzt beim *dritten Schritt*: Wir befürworten PO, müssen aber erst noch ihre Relevanz für das Unternehmen darlegen. Daraus können wir dann ableiten, welche Priorität wir der PO geben wollen. Ob PO wirklich wesentlicher Teil der Führungsaufgaben ist.

■ Das ist wohl der Kernpunkt.

Nehmen wir eine BVW-Statistik für das Jahr 2000, an der sich weit über 400 Unternehmen beteiligt haben²⁾.

Im Jahr 2000 wurden in diesen Unternehmen 1,231 Millionen Verbesserungsvorschläge eingereicht. Der Erstjahresnutzen aus Verbesserungsvorschlägen betrug 1,087 Milliarden Euro.

Wenn wir dies ins Verhältnis stellen, kommen wir auf einen durchschnittlichen Nutzen von rund 880 Euro pro Vorschlag.³⁾

■ **Nicht schlecht.**

Diese Zahl allein sagt aber noch nicht viel. Wir müssen sie relativieren. Nehmen wir als Beispiel ein Produktionsunternehmen mit

- 600 Mitarbeitern
- 140 Millionen Euro Umsatz p.a.
- Umsatzrendite 4 %

Wie hoch wäre in diesem Praxisbeispiel der in Euro dargestellte Gewinn p.a.?

■ **4 % aus 140 Mio sind 5,6 Mio Euro.**

Wenn jeder dieser 600 Mitarbeiter nur einen einzigen Vorschlag pro Jahr macht und jeder Vorschlag entsprechend den statistischen Erfahrungen einen Nutzen von rund 880 Euro hat, was ergibt das?

■ **600 mal 880 Euro sind etwas mehr 0,5 Mio Euro.**

Eine halbe Million Euro Erstjahresnutzen. Wobei die meisten Verbesserungsvorschläge länger als ein Jahr nutzbar sind, und deshalb im Folgejahr aus den alten Vorschlägen eine weitere halbe Million zu erwarten ist.

Würde es sich lohnen, in diesem Unternehmen jemand zu beauftragen, ein PO-System zu konzipieren und seinen Erfolg sicherzustellen?

■ **Diese Investition würde sich bestimmt rechnen.**

Fragen wir einmal anders herum: Wieviel mehr Umsatz bräuchte diese Firma bei ihrer 4%-Umsatzrendite für eine halbe Million mehr Ertrag?

■ **0,5 Mio dividiert durch 4 % sind 12,5 Mio Euro.**

Der Nutzen des PO-System entspricht also dem Mehrertrag nach einer Umsatzsteigerung von über 12 Millionen Euro. Das ist nicht gerade wenig.

Für 12 Millionen Euro mehr Umsatz müsste sicherlich einiges in Bewegung gesetzt werden: Von der Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb.

Das PO-System hingegen schöpft einfach aus, was so wieso schon da ist, bisher aber nur unzureichend genutzt wurde: Die Kreativität aller Mitarbeiter.

■ **Mitarbeiter, die dadurch, dass ihr Mitdenken gefragt ist, noch motivierter an die Arbeit gehen.**

Es wird also ein Regelkreis angestoßen: Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess mit ständiger Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

■ **Damit ist die Relevanz der PO nachgewiesen.**

Leider werden die meisten Manager an dieser Stelle sagen: Prima, dann soll sich die Person, die für das PO-System verantwortlich ist, ordentlich anstrengen, wir wünschen viel Erfolg!

Es ist daher im *vierten Schritt* notwendig, den Führungskräften klarzumachen, dass sie selbst Nutznießer und Akteure des PO-Systems sind.

■ **Und wie geht das?**

Masaaki Imai hat im Zusammenhang mit *Kaizen* verdeutlicht, dass jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen einen Teil seiner Zeit für operative Arbeit und einen anderen Teil seiner Zeit für Verbesserungen aufwenden muss. Bei einem einfachen Operator ist der Anteil für das Arbeiten höher, bei einer Führungskraft ist der Anteil für das Verbessern höher.⁴⁾

Eine Führungskraft würde ihre Aufgabe missverstehen, würde sie ständig wie ein lebendiger Feuerlöscher von einem Krisenherd zum nächsten rennen und überall, wo es brennt, als großer Meister eingreifen, um den Betrieb einigermaßen am laufen zu halten.

Eine Führungskraft hat vielmehr die Aufgabe, Mitarbeiter zu führen, gemeinsam mit den Mitarbeitern stabile Prozesse zu gestalten und diese ständig zu optimieren.

Ein PO-System ist eine wirkungsvolle Unterstützung, mit der eine Führungskraft die ihr gesetzten Optimierungsziele leichter erreichen kann.

Die Führungskraft ist nicht Opfer, sondern Nutznießer der PO

Nehmen wir ein Beispiel: Die Koblenk GmbH bietet bekanntlich eine e-Ideenmanagement Software an, die wohl unbestritten mit großem Abstand führend ist. Ich persönlich bin für die permanente konzeptionelle Weiterentwicklung dieser Software verantwortlich.

Die Verbesserungsvorschläge unserer Kunden, um die wir uns seit 1996 systematisch bemühen, sind mir dabei eine gewaltige Hilfe. Auch wenn zur Zeit höchstens ein Drittel brauchbar ist, aber alle gründlich geprüft und beantwortet werden müssen.

Hätten wir das Drittel der guten Vorschläge nicht, wäre es wesentlich schwieriger für mich, die Weiterentwicklung der Software bedarfsgerecht zu steuern.

Zur Ehrenrettung der anderen zwei Drittel ist übrigens zu sagen, dass wichtige Anregungen dabei sind, die auf Aspekte hindeuten, die optimiert werden sollten, wenn auch nicht so, wie vom Kunden angeregt.

Dieses Beispiel können Sie 1:1 auf innerbetriebliche PO-Systeme übertragen.

■ **Die Führungskraft ist also nicht Opfer, sondern Nutznießer der PO.**

So ist es. Und das PO-System wird nur dann seinen Nutzen für den Manager entfalten, wenn er

- seine Mitarbeiter aktiv dabei unterstützt, Vorschläge zu machen und
- die Chancen, die in diesen Vorschlägen enthalten sind, konsequent nutzt.

Das ist nicht so trivial, wie es sich anhört. Denn nicht jeder Vorschlag ist sinnvoll und nicht jede Führungskraft gehört zu den Leistungsträgern des Unternehmens.

Man kann folgende Matrix aus Führungs- und Vorschlagsqualität bilden:

Hoch	1	2
Führungsqualität	3	4
Niedrig	Hoch	Niedrig
	Vorschlagsqualität	

Der Quadrant 1 ist der Idealfall. Hier treffen gute Ideen auf qualifizierte Führungskräfte. Der Umsetzung solcher Vorschläge wird nichts im Wege stehen.

Der Quadrant 2 ist schon etwas problematischer. Hier treffen weniger brauchbare Ideen auf qualifizierte Führungskräfte. Diese Führungskräfte werden versuchen, diese Vorschläge so zu modifizieren, dass vielleicht doch noch irgend etwas daraus gewonnen werden kann. Beispiel: Für einen Missetand wird eine vollkommen unpraktikable Lösung vorgeschlagen. Immerhin ist aber der Missetand erkannt worden. Gemeinsam

über legt man sich eine andere Lösung. Mit dem Ergebnis können alle Beteiligten zufrieden sein. Gleichzeitig werden die Führungskräfte versuchen, die Einreicher weniger guter Vorschläge zu qualifizieren.

Im Quadrant 3 droht guten Ideen die Gefahr, von schwachen Führungskräften sabotiert zu werden. Derartige Führungskräfte empfinden Verbesserungsvorschläge üblicherweise als Bedrohung. Solche Führungskräfte stellen für ein dynamisches Unternehmen ein grundsätzliches Problem dar, das ganzheitlich zu lösen ist: Durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen muss versucht werden, die Führungsfähigkeit herzustellen, wobei auch die Einstellung und das Verhalten im Hinblick auf PO einzubeziehen ist.

Weil sie mit den Inputs ihrer Mitarbeiter beruflich erfolgreicher sind als andere

Quadrant 4 ist das PO-Gruselkabinett. Hier treffen wenig brauchbare Ideen auf schwache Führungskräfte, die sich in ihren Vorurteilen bestätigt fühlen werden: Die Welt ist schlecht, die Mitarbeiter sind dumm und Verbesserungsvorschläge blockieren wertvolle Zeit, die anschließend für wichtigere Dinge fehlt.

Es ist erschreckend, bei wie vielen Firmen das BVW sich weitestgehend im Quadranten 4 abspielt.

■ PO hat also geschulte Führungskräfte als Voraussetzung.

Genau. Sie müssen den Managern das erforderliche PO-Wissen vermitteln. Sie brauchen Führungskräfte, die PO als Chance für sich und das Unternehmen erkannt haben und sich zusammen mit ihren Mitarbeitern im Quadranten 1 aufhalten wollen. Die bei weniger guten Ideen im Quadranten 2 das Beste daraus machen und ihren Mitarbeitern dabei helfen, möglichst viele gute Ideen abzuliefern.

■ Aus lauter Idealismus?

Nein, im Gegenteil: Weil sie wissen, dass sie die Inputs ihrer Mitarbeiter brauchen, um beruflich erfolgreicher zu sein als andere.

PO hat überhaupt nichts zu tun mit sozialromantischer Selbstaufopferung.

■ Sind damit alle Aspekte besprochen, die erforderlich sind, um eine Führungskraft für PO zu gewinnen?

Es ist zumindest eine solide Basis gelegt.

Man sollte übrigens bedenken, dass die oben verwendeten Zahlen nur Beispiele sind. In der Praxis stehen häufig firmeninterne Erfahrungswerte und Branchen-Benchmarks zu Verfügung.

Hinzu kommt, dass es viele Verbesserungsvorschläge gibt, die sich nicht ohne weiteres quantifizieren lassen:

- Bei einem Hinweis auf eine Unfallgefahr ist es ja auch nicht wichtig, dass wir mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung zu ermitteln versuchen, in welchem finanziellen Ausmaß an einer Stelle, an der bisher zum Glück noch nie etwas passiert ist, künftig Schaden vermieden wird. Wichtig ist, dass man so eine Idee aufgreift und umsetzt.
- Bei Geldinstituten, Versicherungen und Behörden ist es oft schwierig, den Effekt von Vorschlägen zum Kundenservice zu quantifizieren.

Die PO-Diskussion kann also vielleicht nicht immer nur auf Basis exakter Zahlen geführt werden.

PO hat nichts zu tun mit sozialromantischer Selbstaufopferung

Es sind aber immer die selben vier Schritte:

1. Muss Ihr Unternehmen überhaupt kontinuierlich optimiert werden? Wenn nicht, brauchen Sie keine PO.
2. Braucht Ihr Unternehmen überhaupt die Inputs aller Mitarbeiter? Wenn nicht, Finger weg von PO.
3. Wie wichtig sind Ihnen die Inputs aller Mitarbeiter? Sind es nur Peanuts? Wenn ja, wozu dann PO?
4. Wurden die Fragen 1 - 3 alle positiv beantwortet, so brauchen Sie ein schlüssiges Konzept, das Sie so kommunizieren, dass die Führungskräfte die Chancen der PO begreifen können.

Dieses Konzept muss beispielsweise auch berücksichtigen:

- Sofern es sich bei einem Verbesserungsvorschlag um eine über die mit dem normalen Lohn/Gehalt abgeglichene Sonderleistung geht, hat der Einreicher einen rechtlichen Anspruch auf eine Prämie. Sie brauchen also ein praktikables Prämien-system.
- Wer soll eigentlich über die Vorschläge entscheiden? Soll eine Kommission entscheiden? Ist es sinnvoll, den unmittelbaren Vorgesetzten alle Vorschläge seiner Mitarbeiter abwickeln zu lassen? Wie sieht ein intelligenter Entscheidungsweg aus?

■ Es gibt also noch reichlich Stoff für ein weiteres Interview. Vorerst einmal vielen Dank!

- 1) Zum Zeitpunkt dieses Interviews (wenige Monate vor der endgültigen Euro-Umstellung) hätte man eine Cent-Münze wahrscheinlich vor allem deshalb aufgehoben, weil es wohl die erste überhaupt gewesen wäre, die man zu Gesicht bekommen hätte.
- 2) Ideenmanagement in Deutschland Jahresbericht des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft Ideenmanagement 5/2001 Erich Schmidt Verlag, Berlin 2001
- 3) Es ist eigentlich unzulässig, Output (Erstjahresnutzen) in dieser Weise mit Input (eingereichte Vorschläge) in Relation zu stellen. In Wirklichkeit sind ja die Vorschläge, die in einem Jahr eingehen, nicht deckungsgleich mit denen, die im selben Jahr abgeschlossen werden: Es gibt Überhänge, die bereits im Vorjahr eingegangen sind und nun erst abgeschlossen werden. Ebenso gibt es Vorschläge, die im betrachteten Jahr eingehen, aber nicht mehr abgeschlossen werden. - Die genannte Statistik liefert für die wichtige Kennzahl Nutzen/Vorschlag leider nichts Brauchbares. Da her soll uns der Quotient aus Erstjahresnutzen und eingereichten Vorschlägen als Anhaltspunkt dienen.
- 4) Masaaki Imai Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München 1991

Das Interview führte die EUREKA impulse Redaktion im August 2001

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter www.kobblank.de in der Rubrik [ideeThek](#)

Impressum:

EUREKA impulse 8/2001

ISSN 1618-4653

EUREKA e.V. Hartmannweg 12 D-73431 Aalen

www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© August 2001 Peter Kobblank