

Transformation durch Mitarbeiterpartizipation verankern – *Eine Mission Impossible bei Kostenoptimierungen?*

Die Reduktion von Kosten im Unternehmen und die Mitwirkung von Mitarbeitern daran scheinen auf den ersten Blick im Grundsatz nur schwer vereinbar, zumal dann, wenn dabei Personalkosten eine Rolle spielen.

Das **Potential der Mitarbeiter** im Sinne von Prozess-Know-How und kreativen Fähigkeiten zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen, kann allerdings auch in Projekten mit Kostensenkungszielen erschlossen werden - wenn die Vorgehensweise dieses ermöglicht und unterstützt.

Dazu sind folgende **Bedingungen** zu schaffen:

- Die Mitarbeiter müssen glaubhaft ermutigt und befähigt werden, die Anforderung der Kostensenkung in ihren Prozessen als deren Aufgabe zur Zukunftssicherung des Unternehmens an- und wahrzunehmen. Der dazu erforderliche zeitliche und gestalterische Freiraum ist einzuräumen.
- Benchmarks und Best Practices werden als Hilfe bei der Definition der Kostensenkungsziele und nicht als Ersatz für eigene Ziele verstanden und eingesetzt.

In der Regel ist der monetäre Zielbeitrag dieser Optimierungen dann eher größer als geplant. Zudem müssen die erforderlichen Optimierungsmaßnahmen nicht permanent von oben durchgesetzt werden. Die Umsetzungsplanung dafür wird damit auch bereits mitgeliefert.

Wie wurde im Projekt vorgegangen?

Einem mittelgroßen Versicherungsunternehmen ging es im konkreten Fall um die Senkung der Kosten im gesamten nicht-versicherungstechnischen Bereich.

Am Beginn des dazu aufgesetzten Projektes stand die klare Darstellung der Gründe, welche die Senkung der Kosten notwendig machte (Ineffizienzen beseitigen und Aufwände reduzieren) **und** der Absichten, wie die zu realisierenden Personal- und Sachkostenpotentiale verwendet werden sollten:

- (Re-)Finanzierung investitionsintensiver Prozess Reengineering-Maßnahmen, wie z.B. im Outputmanagement und Imaging.
- Einsatz der freigesetzten Personalkapazität zur Erhöhung der Servicequalität in anderen Bereich des Unternehmens.

Entlassungen als mögliche Konsequenz aus wegfallenden Tätigkeiten wurden allerdings prinzipiell nicht ausgeschlossen.

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen wurden den Mitarbeitern ausreichende Frei- und Gestaltungsräume zur Analyse von Schwachstellen und zur Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen inkl. Definition der einzelnen Kostensenkungsziele eingeräumt.

Das erste wichtige Mittel hierzu war die Vorgabe eines realistischen Schwellenwertes für die Kostensenkung **über alle** Bereiche, in denen die Kostensenkung erreicht werden sollte.

Zwei weitere Instrumente wurden in der praktischen Projektarbeit eingesetzt. Das eine Instrument zielte auf die Zusammensetzung der **Arbeitspaketteams** ab. Diese Teams, das Rückrad der Optimierung, setzten sich aus Mitarbeitern und Führungskräften zusammen. Durch diese Art der Zusammensetzung waren in den Teams Prozess-Know-How und Entscheidungskompetenz angemessen vertreten. Die erarbeiteten Optimierungsvorschläge wiesen auch dadurch ein hohes Maß an Verbindlichkeit als Grundlage für die Umsetzung auf. Benchmarks wurden von den Teams als Anhaltspunkt bei der Erarbeitung und Festlegung des jeweiligen Optimierungsziels genutzt.

Das andere eingesetzte Instrument bestimmte **die Logik der Analyse und Optimierung**: die Untersuchung der Personal- und Sachkosten sowie die Ableitung von Optimierungsmaßnahmen wurden mehrdimensional ausgerichtet. Das bedeutete eine dreigeteilte Struktur der Kostenanalyse:

- Prozessorientierte Analyse (Analyse von Kostenanteilen)
- Beschaffungsorientierte Analyse (Analyse ausgewählter Kostenarten)
- Gemeinkostenorientierte Analyse (Generelle Analyse von Kostenarten)

Hierdurch wurde nicht nur **Schlupf** vermieden, sondern auch ein **Maßnahmen-Mix** hergestellt, der

- durch seine breite Verteilung über die Bereiche akzeptanzfördernd wirkte,
- im Hinblick auf die Gesamtzielerreichung das Risiko der Umsetzung streute und
- ein ausgewogene Mischung aus kurz- und mittel-/langfristigen Maßnahmen ermöglichte.

Im Endeffekt wurde das zu Anfang der Optimierung über allen Bereiche des nicht-versicherungstechnischen Bereiches gesetzte Ziel erreicht. Einige wenigen Bereiche blieben unter ihrem geplanten Zielbeitrag, die meisten übererfüllten diesen. Die Mitarbeiter leisteten dabei aber den entscheidenden Beitrag.