

Effizienzsteigerung im Unternehmen. Top down- und bottom up-Prozesse

Elizabeth Loehnert-Baldermann

Effizienzsteigerung im Unternehmen. Top down- und bottom up-Prozesse

"Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein." Den Leitsatz von Philip Rosenthal, der 1916 geborene deutsche Industrielle und Politiker, haben sich viele Personen, Unternehmen und Organisationen zu Eigen gemacht. Besser werden ist das Leitbild, das sich heute so gut wie jeder Manager und jede Führungscrew auf seine Fahnen schreiben und in unterschiedlichen Formen in die Tat umzusetzen versuchen.

Ich möchte hier sicher nicht alle denkbaren Formen und Modelle beleuchten, wie denn Effizienzsteigerung zu bewerkstelligen ist. Vielmehr soll das Augenmerk auf zwei prinzipiell unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Durchführung von Verbesserungsprozessen geworfen werden: Top-down- bzw. Bottom-up-Prozesse.

Unter Top-down-Prozessen verstehen wir solche, in denen bei der Identifizierung von Problemlagen und Verbesserungspotentiale die Vorgehensweise von oben nach unten gewählt wird: Vorschläge kommen vom Top Management und werden dann zur Ausarbeitung bzw. Umsetzung nach unten weitergegeben. In Bottom up-Prozessen identifizieren einzelne Mitarbeiter, Gruppen oder Teams „vor Ort“ Fehlentwicklungen, Blind- und Doppelleistungen aber auch potentielle Verbesserungsmöglichkeiten. Vorschläge und Projektanstöße werden an der Basis entwickelt und dann nach oben an das Management weitergegeben.

Philip Rosenthal prägte übrigens auch folgenden Satz: „Manager (ist) der Mann, der genau weiß, was er nicht kann, und der sich dafür die richtigen Leute sucht“. In seinem Sinne könnten wir also der Frage nachgehen: Besser werden, Effizienz¹ steigern: Welche sind – in diesem Fall – die „richtigen Leute“ dafür? Wo finden wir sie? Top oder bottom?

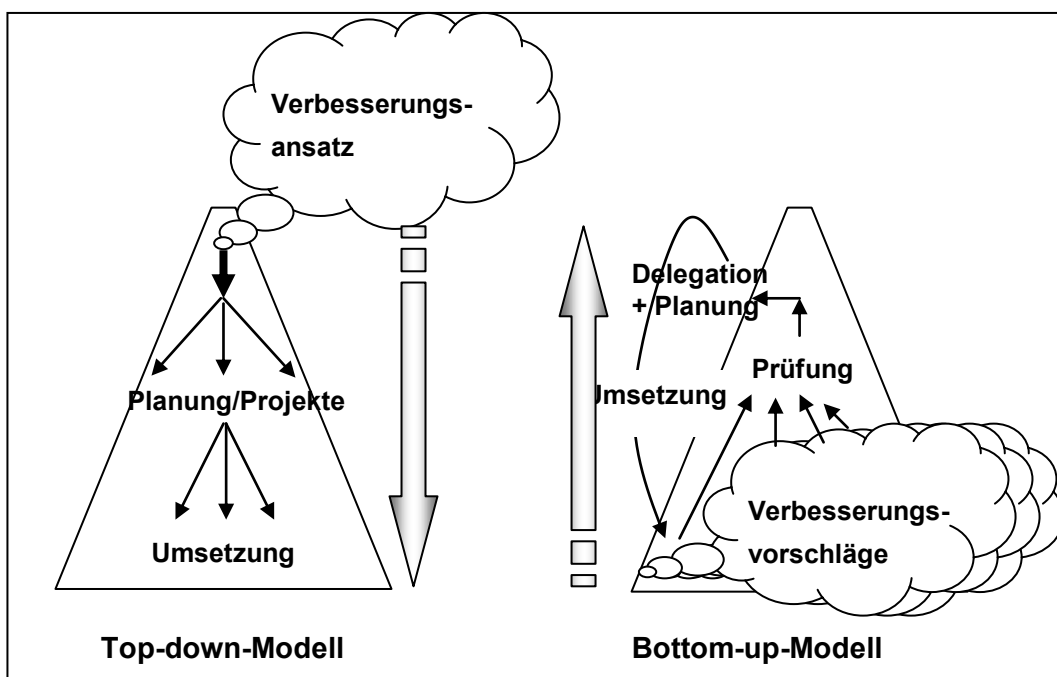
Effizienz steigern heißt, den Mitteleinsatz so zu optimieren, dass ein maximales Produktionsergebnis erreicht werden kann. Wer kann also (am besten) überprüfen, ob im Unternehmen immer das richtige getan wird und dabei die geeigneten Mittel in der rationellsten / effizientesten Form eingesetzt und angewendet werden? Wer kann das beurteilen und wie kommt man zu geeigneten Lösungen?

Im Rahmen von Verbesserungsprozessen erleben wir in der heutigen Praxis vor allem den Einsatz von Top-down-Modellen, die einem „oben“ erarbeiteten strategischen Ansatz entsprechen. Dabei holt sich das Top Management sowohl für die Identifizierung von Schwachstellen und Entwicklungspotentiale wie auch zur Erarbeitung von Lösungsansätzen oft zusätzliche Expertise von Außen bzw. es installiert gezielt Experten-Projektgruppen, die diese Aufgaben übernehmen sollen. Die auf die eine oder andere

¹ lateinisch *efficientia*: Wirksamkeit

Weise erarbeiteten Konzepte und Lösungen werden dann in die Linie entsprechend eingespeist – „das ist zu tun“ – und die Umsetzung „top down“ angewiesen.

Wenn Unternehmen oder Bereiche in Unternehmen diesen Weg gehen ist die Aufgaben- und Rollenverteilung für die Beteiligten weitgehend klar und eindeutig: die strategischen Eckpunkte und Ziele werden durch das obere Management gesetzt, jemand (Experte, Projektteam, Führungskräfte) wird mit der Erarbeitung entsprechender Konzepte und Maßnahmen beauftragt und nach Freigabe der Vorschläge werden diese in der Basis umgesetzt. Diese klare Rollenaufteilung kann leicht zu einem Täter-Opfer-Spiel führen: „die da oben (wollen), wir hier unten (leiden)“. Eine wichtige Rolle spielt deshalb hier das mittlere Management, das vor allem als Kommunikationsdrehscheibe und Übersetzer von Informationen und Botschaften agieren muss.



Reine Bottom-up-Modelle sind in Unternehmen seltener geworden: Etablierte TQM-Gruppen, regelmäßige KVP-Runden oder die Einrichtung von Qualitätszirkeln, wie sie in den 90ern öfters anzutreffen waren, haben heute keine Hochkonjunktur. Obwohl viel über Wissensmanagement gesprochen und geschrieben wird, gelingt das „Anzapfen“ des wertvollen Wissens der Mitarbeiter – so mein Eindruck – zurzeit nicht immer. Zum Teil sind es auch die Mitarbeiter selber, die sich „ein klares Wort von oben“ wünschen und auf partizipative Ansätze eher allergisch reagieren – schon wieder eine Workshop!

Eine Ausnahme ist sicher das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). Alfred Krupp hatte schon 1872 die geniale Idee, das Wissen seiner Mitarbeiter zu nutzen, um Abläufe in der Produktion seiner Stahlwerke ständig zu verbessern. Krupp gilt als Begründer dieses unternehmerischen Instruments, das heute auch als „Ideenmanagement“ bezeichnet wird.

Nach einer Umfrage des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft² (dib) wurden 2002 rund 1,36 Millionen Verbesserungsvorschläge eingereicht; etwa 70 Prozent wurden in die Praxis umgesetzt. Dieser Ideenwettbewerb ersparte den Unternehmen Kosten von insgesamt 1,18 Milliarden Euro (1.267 Euro je realisiertem Vorschlag). Immerhin, stolze Zahlen und wohl ein eindeutiger Hinweis, dass ein professionelles Ideenmanagement sich unternehmerisch auszahlt.

Allerdings klagt dasselbe Institut, das die Zahl der jährlich deutschlandweit eingereichten BVW rückläufig ist: 2002 waren es 4% weniger als 2001, 2003 scheint sich diese Tendenz zu wiederholen. Ob es an den oft beklagten schwerfälligen Strukturen des BVWs liegt, an der hohen Bürokratielastigkeit, an zu lange Wege, zu wenig Transparenz und zu lange Umsetzungszeiten der Vorschläge ist nicht auszumachen. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren diese Mängel weitgehend beseitigt, professionelles Ideenmanagement passiert heute oft via Intranet und unterliegt einem transparenten Prüfungs-Workflow.

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist sicher eine gute Möglichkeit durch die Beteiligung der Mitarbeiter Verbesserungen im Unternehmen zu erreichen und Innovation zu fördern. Im Sinne der Spieltheorie ist das BVW ein „Ein-Mann-Spiel“ mit eindeutigem Ziel, klaren Spielregeln, einem festgelegtem Schiedsrichtergremium und einem mehr oder weniger transparentem Prämienauschüttungssystem. Wann und ob das „Spiel“ stattfindet, hängt davon ab, ob der einzelne MA den Eindruck hat, dass es sich zu spielen lohnt: sei es wegen der Prämie, wegen der tatsächlichen Verbesserung oder weil es, z.B., ein Teil der Zielvereinbarung ist.

In den letzten Jahren haben wir durchaus erfolgreiche Verbesserungsprozesse als Bottom-up-Architekturen in Unternehmen begleitet, die sich vorgenommen haben in einem bestimmten Zeitraum einen deutlichen Quantensprung in der Effizienzsteigerung zu machen. Das explizite Unternehmensziel: Wir wollen besser werden und nutzen dafür das Wissen und die Kreativität unserer MA, indem wir sie in einem Bottom-up-Prozess beteiligen. Solche Prozesse kennzeichnen sich vor allem dadurch, dass neue Energien und Synergien entstehen können, indem innovatives Denken und Handeln zeitlich, räumlich und inhaltlich parallel bzw. eng verknüpft geschieht. Diese von den Mitarbeitern erlebten Verknüpfungen lassen in den Köpfen „ein Bild“ entstehen, im Sinne von „man ist im Bilde“, im Bilde über „das, was wir tun“ und „das, was wir auch tun könnten“.

Das „Ein-Mann-Spiel“ entwickelt sich so zum „Mannschafts-Spiel“, Rollen, Spielregeln und Spielraum werden ausgehandelt und im Sinne der Zielerreichung festgelegt: Wer „spielt“ mit wem, wie viel Zeit/Budget steht zur Verfügung, wie wird der Prozess gesteuert, welche Vorgehensweisen sind zu vereinbaren und wie werden Entscheidungen getroffen.

² dib-Report 2002: Ideenmanagement / BVW in Deutschland.

Die Erfahrung zeigt uns, dass Bottom-up-Prozesse große Kraft entwickeln können und dabei den Blick der MA auf das Gesamte schärfen und somit Einblicke in die Zusammenhänge ermöglichen. Bottom-up-Prozesse haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und können genutzt werden, um eine Kultur des Dialogs, des gegenseitigen Verstehens und des gemeinsamen Lernens zu festigen. Gleichzeitig ist die Erwartung der MA, dass danach „wirklich was passiert“, sehr hoch. Erfolgsentscheidend sind aus meiner Sicht deshalb vor allem folgende Punkte: a) das Kommunikationskonzept: Wie klar und situationsnah werden Informationen über das Geschehen im Verbesserungsprozess weitergegeben und verarbeitet? b) die Prozesssteuerung: Wie transparent und überprüfbar sind die Rollen, die Spielregeln, die Spielräume, die Strategien und die Gewinnchancen für jeden? Wie wird mit Irritationen und Widerstand umgegangen? c) die Umsetzung der Ergebnisse: Wie reagiert das (Top-)Management auf Vorschläge und Lösungsansätze der MA? Mit welcher Konsequenz wird die Umsetzung betrieben und nachhaltig kontrolliert? Wie werden bereichsübergreifende Veränderungen angegangen und welche Antworten und Erklärungen gibt es für das „nicht machbare“?

Top-down- oder Bottom-up-Prozesse, ist das überhaupt die richtige Frage? Auf jeden Fall ist es eine wichtige Frage. Viele Veränderungsprozesse in Unternehmen folgen letztendlich weitgehend beiden Modellen gleichzeitig, ähnlich dem Gegenstromverfahren bei Planungs- und Kommunikationsprinzipien im modernen Verwaltungsmanagement. Die Abstimmungsprozesse können auch mehrfach in beiden Richtungen erfolgen, insbesondere wenn die Top-down-Vorgaben diskussionsfähig sind. Vorschläge kommen also sowohl vom Management wie von der Basis und werden dann in einem iterativen Diskussionsprozess zusammengeführt.

Zusammenfassend werden hier noch mal die wesentlichen Unterschiede in den Grundvorgehensweisen beider Prinzipien noch einmal herausgearbeitet und gegenübergestellt.

Top-down oder Bottom up - macht es denn einen Unterschied?

	Top-down	Bottom-up
Impuls	Projektanstoß von oben	Ideenanstoß von unten
Perspektive	Strategieorientiert	Operativ + Lösungsorientiert
Steuerung	von oben	von oben + von unten (auch Selbststeuerung)
Gebilde	Projektstruktur	Projekt- und Prozessstruktur
Akteure	Top Management + Experten Mittleres Management als Übersetzer	Mitarbeiter als Initiatoren Management als Facilitator ³
Kommunikation	Top-down	Gegenstromprinzip Dialog + Vernetzung
Zeiträume	kann relativ zügig organisiert, implementiert + kontrolliert werden	kann relativ langwierig werden, braucht schnelle erste Erfolge
Detaillierung	hoher Aggregationsgrad vom Gesamten zum Detail	vom Detail zum Gesamten vom Speziellen zum Allgemeinen
Akzeptanz	Akzeptanz beim Top-Management	Akzeptanz bei den beteiligten Mitarbeitern

³ Berater, Coach, Moderator, Mentor, Unterstützer

