



Produktivitätssteigerung - ohne Sachinvestition?

Horst-Dieter FRANK, Dipl.-Ing., Jahrgang 1942, Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU-Graz; 1972 - 1976 Assistent in der betriebswirtschaftlichen Abteilung und 1977 - 1978 Abteilungsleiter der mechanischen Instandhaltung eines internationalen Elektrokonzerns, 1979 - 1981 Projektleiter in einem Österreichischen KFZ-Konzern; 1981 - 1984 Mitglied des Vorstandes in einem metallverarbeitenden Unternehmen eines österreichischen Bankenkonzerns, 1985 selbständiger Unternehmensberater; 1986 - 1988 Geschäftsführer einer Planungsfirma im Umweltbereich; ab 1989 selbständiger Unternehmensberater.

1. Überblick

«Hebt man den Blick, so sieht man keine Grenzen»

japanisches Sprichwort

Eingefahrene Strukturen, Denkmuster und Verhaltensweisen sowie der Blickwinkel aus der Froschperspektive sind vielfach Ursachen für Stagnation, Resignation und schließlich innere Kapitulation (Kündigung). Über 50 % der Mitglieder des oberen Managements und über 70 % der darunter stehenden Betriebsangehörigen haben bereits innerlich gekündigt, behauptet eine Studie über deutsche Industrieunternehmen. Die Produktivität solcher «Mitarbeiter» beträgt oft weniger als 50 %, verglichen mit der eines motivierten Kollegen. Ungeahnte Produktivitätsreserven liegen alleine auf diesem Gebiet!

Andere Untersuchungen zeigen ein von Unternehmen zu Unternehmen wiederkehrendes Bild: Der Unternehmer bzw. das Topmanagement versieht überwiegend die eigentlichen Funktionen der darunter liegenden Ebenen, das Middlemanagement übernimmt gar Aufgaben der untersten Ebenen. Dies führt natürlich zu Konfusion, Frustration und Streß aller Beteiligten. Übrig bleiben die unausgefüllten Funktionen der Anführer und die unausgenutzten Fähigkeiten der Ausführender. Wer diese Situation ändern will, muß sich von der bisherigen Denkweise lösen. Ist er dazu selbst nicht in der Lage, so sollte er mit Hilfe Dritter den Änderungsprozeß im Unternehmen zumindest initiieren.

Abbildung 1 veranschaulicht, wie mit einer deduktiven Vorgangsweise eine gänzlich andere Annäherung an das Produktivitätsproblem möglich wird. Mit dem notwendigen Überblick, einer entsprechenden Vorstellung von einem Idealzustand wird es unter der Voraussetzung einer lernfähigen Unternehmenskultur möglich sein, jenen Megaspurung zu machen, der unsere Wirtschaft an die führenden Wirtschaftsnationen annähert.

Der in Abbildung 2 in Matrixform -

weil kürzer - dargestellte Überblick zeigt, daß in der Geistebene der Ursprung allen Geschehens liegt [1]; immer entwickelt sich eine Idee/Vision bis zu ihrer Manifestation nach dem gleichen Muster. Luftschlössern und Phantastereien jedoch bleibt die Verwirklichung versagt. Die visionären Vorstellungen des Prinzipals und seine bewußt (aber auch unbewußt) gesetzten Signale wandelt die vorhandene potentielle Energie der gesamten Mitarbeiterschaft in eine kinetische (wirksame) Energie um. Aufgabe der An- und Mitführer ist es nun, diese Energie ungehemmt, aber sehr wohl geordnet, das heißt, ausgerichtet auf konkrete Produktivitätsziele, wirken zu lassen. («Management by making it possible» würde man im Fachjargon sagen.)

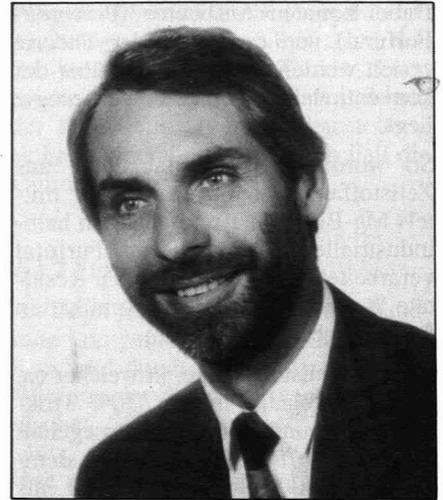
Dieses Bild macht außerdem deutlich, daß Ergebnisse einer bestimmten Ebene immer Folgewirkungen der darüberliegenden Ebene sind[9]. Da die Probleme/Symptome meistens erst auf der materiellen Ebene in Erscheinung treten, ist man versucht, sie auch dort kausal zu beheben. Sieht man diese Probleme/Symptome in positiver Weise als Chance, d.h. quasi als Mitteilung des Systems Unternehmen, daß auf darüberliegenden Ebenen etwas auf Behebung/Heilung wartet, so hat man die Voraussetzungen dafür geschaffen, Produktivität/Gesundheit in Form eines Organisations- und Heilungsprozesses Wirklichkeit werden zu lassen.

2. Einblick

«Ein Unternehmen hat ohne Produktivitätsziele keine Richtung, ohne Produktivitätsmessung keine Steuerung» nach P. Drucker

2.1 Produktivität im Umfeld von Erfolgsfaktoren

Einer aussagekräftigen Darstellungsform (mind map) folgend, habe ich in Abbildung 3 die Zusammenhänge und Einflüsse «höherer» Ebenen auf die Produktivität in Form einer Triade



dargestellt. Dabei möchte ich den schon bei den Indoeuropäern geltenden Grundsatz vermittelt wissen, wonach der Gedanke ebenso wie das Wort von der Handlung nicht loslösbar ist. Gedanke und Wort stellen somit zwei höhere Formen der Handlung dar (siehe Abbildung 2). Daraus läßt sich eine für alle Realisierungsmaßnahmen notwendige Führungsmaxime ableiten: Träumereien und leere Worte sind einer Führungsperson unwürdig; ein Vorbild muß unbedingt seinen Worten gemäß handeln, will es die entsprechende Signalwirkung für die Mit- und Anführer erzielen. Letztlich wird sich ein Erfolg auch nur dann einstellen, wenn alle Maßnahmen mit der Belegschaft abgestimmt sind und so getroffen werden, daß der Entwicklungsstand sowie künftige Erfordernisse des Unternehmens und die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Ausführenden Berücksichtigung finden.

2.2 Was ist produktiv?

Als produktiv ist jene Tätigkeit anzusehen, die alleine zur Wertsteigerung eines Produktes beiträgt[12].

Wie hoch der tatsächliche Anteil produktiver Zeiten an der Gesamtzeit ist, zeigt eine umfassende Studie, deren Ergebnis in Abbildung 4 dargestellt wird.

Bestimmte Hilfs- und Nebenarbeiten, zu denen alle Tätigkeiten bis zur Verwaltung zählen, sind auf dem notwendigen Minimum zu halten; alles, was darüber hinausgeht, ist als Verschwendung anzusehen. Die hier angesprochenen Verwaltungs- und sonstigen Dienstleistungen sind genauso auf ihre Produktivität zu untersuchen, wie die Abteilungen der Geschäftsbetriebe. Ein Vergleich mit am freien Markt angebotenen Dienstleistungen sollte für

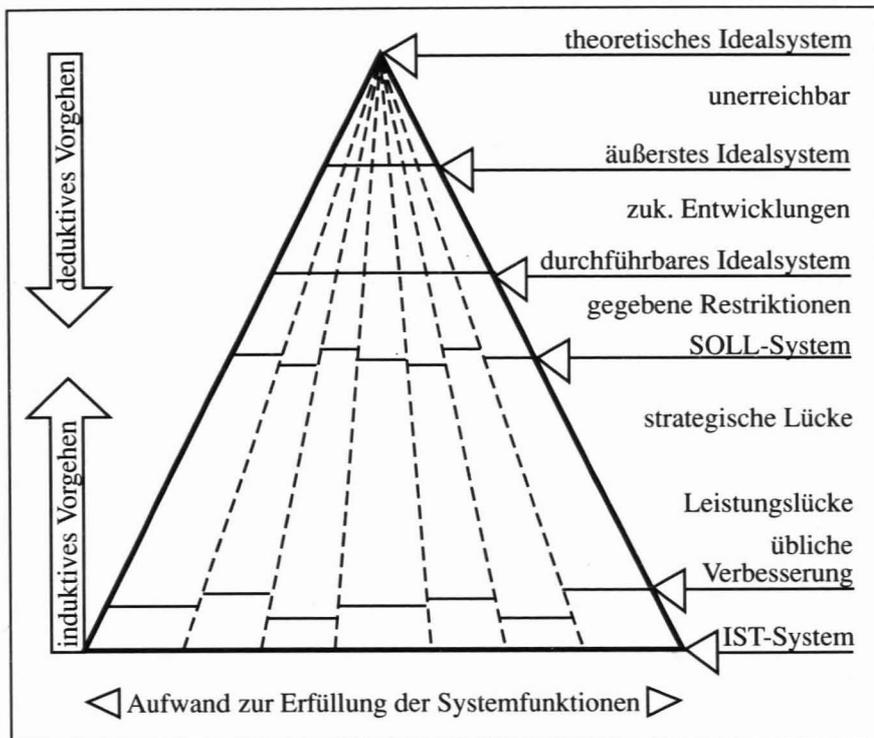


Abb. 1.: Betrachtungsmodell für System-Verbesserungen

das Unternehmen vorteilhaft, zumindest aber gleichwertig ausgehen. Alles was darüberliegt, hat mit Wertschöpfung nichts zu tun, sondern ist reine Verschwendung, wofür der Kunde nicht bereit ist zu zahlen. Die häufigsten Arten der Verschwendung sind [12]: Überproduktion - Wartezeiten - Transport - Arbeitsprozeß - hohe Bestände - überflüssige Bewegung - Produktionsfehler - Entwicklungsfehler - Planungsfehler - Fehleinsatz von Personal - mangelnde Leistungsbereitschaft - falsche Methoden.

Diese Liste läßt sich sicherlich noch

erweitern. Im Sinne der Produktivität genügt es jedoch, alleine die aufgezählten Arten nach Verbesserungspotentialen zu untersuchen.

Auf ein Produktivitätskennziffernsystem will ich hier nicht eingehen. Jeder Betrieb sollte aber seinen Steuerungsanforderungen entsprechendes System besitzen und auch handhaben. Lediglich die von R.H. Hayer^[8] erwähnte Totale Faktorproduktivität (TFP) scheint mir anführensenswert. Mit ihr ist nachvollziehbar, wie sich Maßnahmen in den einzelnen Faktorbereichen auf die Gesamtproduktivität aus-

wirken. $TFP = \text{Gesamtdurchsatz} / (\text{Arbeits-}, \text{Material-}, \text{Kapital- (Anlagen-) und Energieeinsatz})$. $\text{Gesamtdurchsatz} = \text{verkaufte Stückzahl in einer Periode} \cdot \text{Stückpreis}$.

3. Aussicht

«Kooperation, Wir-Gefühl und berufliche Freundschaft sind eindeutig die besten Voraussetzungen für Kreativität, mentales Engagement und Produktivität.» (vgl. [7], S. 186)

Anders ausgedrückt heißt es bei W. Böckmann (vgl. [2], S. 132ff.), daß sich Produktivität gegen den Willen, oftmals gegen den unbewußten Widerstand der Mitarbeiter, selbst mit raffinierten Methoden nicht steigern läßt.

3.1 Wie erkennt man Produktivitätsreserven?

1. Stellen Sie eine Gruppe innovationsfreudiger, aufgeschlossener, verantwortungsbewußter Mitarbeiter zusammen und vereinbaren Sie mit ihnen, eventuell unter Zuziehung eines neutralen Moderators, Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln.

2. Verschaffen Sie sich einen neutralen Situationsüberblick:

- Woher haben wir uns entwickelt?
- Wo stehen wir jetzt – bezüglich Führung, Managementdenken, Unternehmenskultur, Arbeitsstrukturen, Strategien?^[1]

3. Führen Sie gezielte Analysen in den jeweiligen Bereichen durch:

- Was stört/behindert uns bei der Arbeit?

(Achtung: hierbei sind keine Rechtfertigungen erlaubt)

- Warum machen wir diese Tätigkeit?

(Achtung: keinen Schuldigen suchen, Probleme als Chancen zur Verbesserung ansehen)

- Welche Funktion/Aufgabe erfüllt die Person, die Stelle, das Ding?

4. Klassifizieren und bewerten Sie die Funktionen:

- Was sind Haupt-, Neben- oder unnötige Funktionen?
- Wie verteilen sich die Kosten auf die Funktionen?
- Welchen Erfüllungsgrad haben die Funktionen?

(Achtung: erfahrungsgemäß werden die tatsächlich unnötigen Funktionen kaum beschrieben oder unterbewertet, da sie aufgrund der Gewohnheit kaum bewußt sind oder

Gestaltungsebene im Unternehmen	Geist (Gedanke)	Energie (Wort)	Bewegung (Handlung)	Materie
Führungsfunktion	Prinzipal	Anführer	Mitführer	Ausführer
Managementebene	normative	strategische	operative	
Unternehmenssteuerung	Vision / Mission	Strategie	Budget	Buchhaltung
Steuerungsobjekt	Managementkraft	Erfolgs- und Realisierungspotential	Gewinn	Substanz
Zweck	Signale setzen	Orientierung setzen	Handlungsrahmen abstecken	Sunstanzveränderung nachweisen
Maximen	Vitalität Legitimität	Kreativität Flexibilität	Produktivität Liquidität	Novität Qualität
Aspekte	ökosoziale kulturpolitische	marktwirtschaftliche betriebswirtschaftliche		kundenspezifische

Abb. 2: Handlungsmaximen

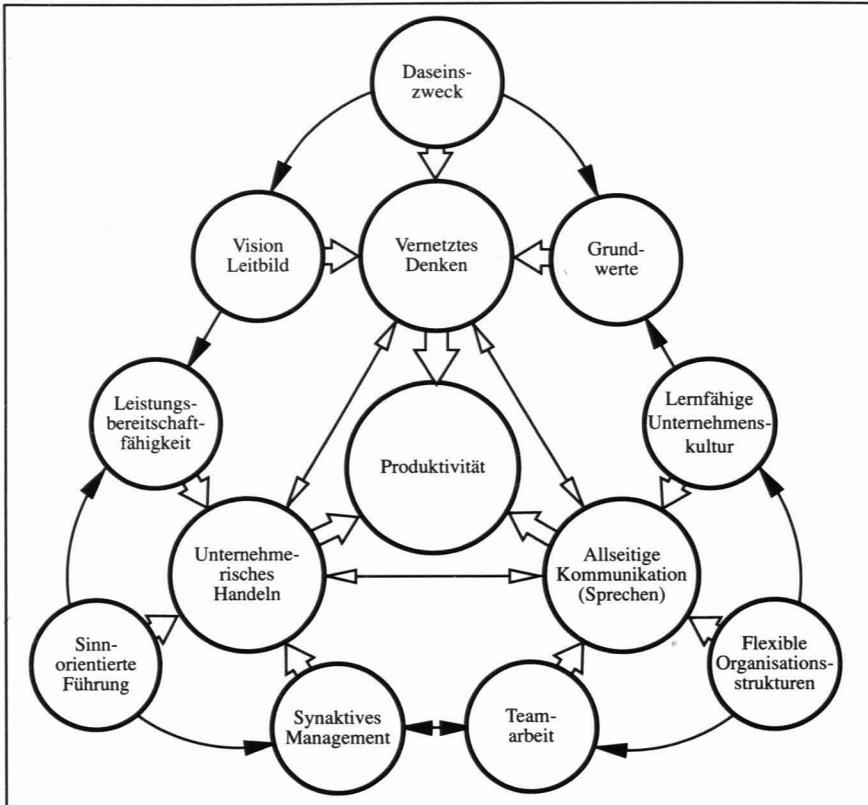


Abb. 3: Mind-Map der Produktivität

mühungen

- Senkung der Personalkosten
 Voraussetzung dafür ist ein Wandel im Führungsstil, im Lernverhalten, im Kommunikationsprozeß sowie in der gesamten Unternehmenskultur. Die Produktivität, die ein Unternehmen erzielt, hängt in erster Linie von der Leistungsbereitschaft aller Beteiligten ab. Es sind daher dort die Hebel anzusetzen. Dafür notwendige Aufwendungen für Schulung, Training und eventuelle Moderation durch Externe werden sich in kürzester Zeit und vielfach bezahlt machen. Abschließend möchte ich fünf Kriterien leistungsmotivierender Aufgabengestaltung nach Böckmann (vgl. [2], S. 144) zitieren:

- Aufgaben werden **angeboten** und **übernommen**
- Aufgaben werden einer ganz bestimmten **Person** anvertraut
- Aufgaben werden auch ganz bestimmten Personen gegenüber **verantwortet**
- Nur solche **Arbeitsinhalte** sind Aufgaben, die den Betreffenden vor nicht vorher bereits gelöste oder in allen Einzelheiten und Abläufen vorgeschriebene Probleme stellen
- Der Aufgabencharakter einer Arbeit ist nicht an den Grad der **betrieblichen** Bedeutung gebunden.

Wer Mitarbeiter produktivitätsorientiert führen will, darf nie vergessen:

«Wer Leistung in der Arbeit fordert, muß Sinn in der Arbeit bieten!» (Zit. [2], S. 87)

Literatur:

[1] ATTEMS, R.; HOLZER A.: Spitzenleistungen in die Praxis umsetzen, Ueberreuter, 1989
 [2] BÖCKMANN, W.: Sinnorientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung, Enke 1980
 [3] BONO de E.: Chancen, Econ 1989
 [4] ENGEL, K.H.: Handbuch der Techniken des Industrial Engineering, 4. Aufl., VDI, 1984
 [5] EWALDSEN, L.: Die Wirtschaftsanalyse eines Handwerks-Unternehmens, Wuth-Verlag, 1987
 [6] EWALDSEN, L.: Betrieb, Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftsrechnung, Wuth-Verlag, 1987
 [7] GERKEN, G.: Neue Wege für Manager, Econ, 1989
 [8] HAYES, R.H.; CLARK, K.B.: Warum manche Fabriken produktiver sind als andere, Harvard Manager II, 1987
 [9] MANN, R.: Das ganzheitliche Unternehmen, Scherz 1988
 [10] McNEIL, A.: Die Kraft im Zentrum, Gabler 1989
 [11] SCHWANINGER, M.: Integrale Unternehmensplanung, Campus, 1989
 [12] SUZAKI, K.: Modernes Management im Produktionsbetrieb, C.Hanser, 1989

überhaupt verdrängt werden).

5. Ermitteln Sie die vorhandenen Verbesserungspotentiale:

- Welche Situation können wir uns als durchführbares Idealsystem (siehe Abbildung 1) vorstellen?
- Wieviel trennt uns von dieser Idealsituation?

Das Ergebnis ist das in einem bestimmten Zeitraum mit einem entsprechenden Personal- und Kapitaleinsatz zu realisierende Verbesserungspotential.

3.2 Wie steigert man die Produktivität ohne Sachinvestitionen?

Die Mehrheit aller produktivitätssteigernder Maßnahmen zielt und zielt nach wie vor auf den ohnehin schon sehr schmalen Bereich der produktiven Arbeiten hin (siehe Abbildung 4).

Solche Maßnahmen bringen heute kaum die notwendigen Verbesserungen. Viele gutgerechnete Projekte verursachen statt der angestrebten Produktivitätssteigerung beträchtliche Kostensteigerungen. Die Produktivität kann viel wirksamer gesteigert werden, wenn die 85 - 95 % der kostensteigernden Tätigkeiten unter die Lupe genommen werden. Die hier erziel-

baren Verbesserungen können durch kreative, geschulte und sich selbst organisierende Mitarbeiter ohne großartige Investitionen realisiert werden. 15 - 30 % Einsparungen sind keine seltenen Ergebnisse. Diese realisierbaren Reserven können auf verschiedene Art und Weise genützt werden:

- Erhöhung des Durchsatzes
- Erhöhung der Wertschöpfung
- Verbesserung der Qualität und des Nutzens
- Erweiterung der Produktpalette
- Verstärkung der Innovationsbe-

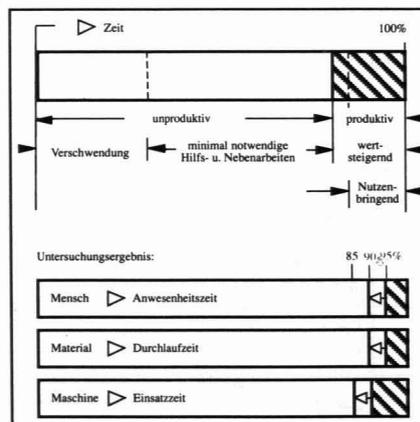


Abb. 4: Aufteilung produktiver und unproduktiver Zeiten