

Unternehmens- und Führungskultur – Die Renaissance der Produktivität

In Deutschland arbeiten so viele Beschäftigte wie noch nie zuvor in der Geschichte der Bundesrepublik. Im September kletterte die Zahl der Erwerbstätigkeiten erstmals seit der Wiedervereinigung auf mehr als 42 Millionen. Die Zahl der Arbeitslosen sinkt mit rund 2,8 Millionen auf ein Jahrestief.

Die Erwerbstätigkeit in Deutschland hat einen neuen Rekordwert erreicht. Im September hatten 42,1 Millionen Bürger einen Job. Damit wurde zum ersten Mal seit der Wiedervereinigung die 42-Millionen-Marke überschritten, berichtet das Statistische Bundesamt in Wiesbaden. Wer allerdings annimmt, dass es hierzulande auch mehr Arbeit als früher gibt, der täuscht sich.

So haben Beschäftigte im Jahr 1991 insgesamt rund 52 Milliarden Stunden gearbeitet. Im vorigen Jahr waren es nur noch etwa 49 Milliarden Stunden, berichtet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Dass trotzdem mehr Menschen erwerbstätig sind, hat vor allem einen Grund: Heute haben viel mehr Arbeitnehmer eine Teilzeitstelle oder einen Minijob. Nach der Wiedervereinigung arbeiteten nur knapp 16 Prozent der Beschäftigten Teilzeit, inzwischen sind es fast 35 Prozent, das sind 12,7 Millionen Menschen. In diesem und im kommenden Jahr dürften es noch etwas mehr werden, prophezeit das IAB. Jede zweite Frau hat mittlerweile eine Teilzeit-Stelle, bei den Männern ist der Anteil zuletzt auf rund 18 Prozent gestiegen.

Viele dieser Menschen haben ihre Arbeitszeit freiwillig reduziert, damit sie Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben. Andere würden gern länger arbeiten – und damit mehr verdienen. So hat eine Umfrage bereits vor einigen Jahren ergeben, dass 40 Prozent der Frauen mit einer sozialversicherungspflichtigen Teilzeitstelle mehr arbeiten möchten, unter den Minijobberinnen sind es sogar 60 Prozent.

Dass viele Menschen mehr arbeiten möchten, sehen Arbeitsmarkt-Forscher als Chance. Denn angesichts des drohenden Fachkräftemangels würden diese Menschen gebraucht.

Mehrarbeit ist eine von vielen Möglichkeiten, der demographischen Entwicklung entgegenzuwirken. Viele Instrumente, die zum Teil mit öffentlichen Geldern gefördert werden, bieten weitere Ansatzpunkte: Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Initiative *unternehmensWert:Mensch* sind nur zwei Beispiele hierfür.

Der mehrfach ausgezeichnete Ansatz des studentischen Netzwerks ROCK YOUR LIFE! (RYL) ist ein besonders lobenswerter Ansatz, basiert er doch vorwiegend auf einer ehrenamtlichen Tätigkeit der jungen Leute. RYL steht für mehr Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit. RYL stiftet Eins-zu-Eins Coaching-Beziehungen zwischen Schülern und Stu-

denen, um gemeinsam die Interessen und Potenziale der Schüler zu entdecken und zu fördern.

ROCK YOUR LIFE! liegt die Ausbildung und Qualifizierung von Schülern und Studenten als potenzielle Arbeitnehmer einerseits und die Weiterbildung und Spezialisierung von mittelständischen Unternehmen andererseits am Herzen.

Im betrieblichen Kontext spielt jedoch eine weitere Komponente eine Rolle, die Peter Drucker in seiner ihm eigenen Klarheit und Einfachheit zum Ausdruck gebracht hat: „Infolge all dessen gibt es nur eine befriedigende Definition von Management, ob in Bezug auf Unternehmen, Behörden oder nicht profitorientierte Organisationen: *die Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter.*“

Produktivität ist dabei definiert als das Produkt aus Effektivität („Doing the right things“) und Effizienz („Doing the right things right“). Diese Definition zeigt zugleich, dass Drucker nicht unterschieden hat zwischen dem „Leader“, der für die strategischen Dinge verantwortlich ist, und dem „Verwalter“, der sich um die richtige Ausführung der Entscheidungen kümmert.

Management bzw. die Führungsaufgabe ist immer ganzheitlich zu verstehen, also nicht nur als ausführendes, quasi verwaltendes „Organ“, sondern unternehmerisch.

Noch einmal Drucker: „Die fundamentale Aufgabe des Managements bleibt dabei stets dieselbe: Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, durch gemeinsame Ziele, gemeinsame Werte, die richtige Struktur und die richtige Anleitung in der Bewältigung von Veränderungen gemeinsam Leistung zu erbringen.“

Schauen wir auf die beiden Aspekte der Produktivität und widmen uns zunächst der Effizienz.

Gehen Sie in Gedanken durch Ihre Abteilungen und stellen Sie sich dazu folgende Fragen:

- Gibt es ein belastbares Mengengerüst für **alle** internen Prozesse (Stückzahlen, Prozesswiederholungen, Vorgänge etc.)
- Ist die Qualität des Outputs der einzelnen Bereiche definiert?
- So definiert, dass dieser Output, der den Input für den nachfolgenden Bereich darstellt, nicht zu Störungen an dieser Schnittstelle führt?
- Sind Verantwortlichkeiten im Sinne von Ergebnisbeiträgen (SoP = Standards of Performance) klar geregelt?
- Gibt es eine geordnete Kommunikation im Unternehmen, die den Informationsfluss in alle erforderlichen Richtungen sicherstellt?
- Laufen die Prozesse reibungslos?
- Gibt es Verbesserungsroutrinen und Lernschleifen in den Prozessen?

In diesem Bereich der Effizienz gibt es wahrscheinlich schon hinreichend Gelegenheit, Verbesserungspotentiale zu erkennen und zu nutzen. Viele Schwachstellen, die Ihnen durch den Kopf schießen, sind im Betrieb wahrscheinlich allgemein bekannt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang noch folgende Frage: wenn Missstände bekannt sind, warum sind sie dann nicht (längst) abgestellt?

Ein Führungsthema? Wahrscheinlich.

Noch heikler wird es bei der Frage der Effektivität. Effektiv sind alle Handlungen, die dazu geeignet sind, die handelnde Person ihrem Ziel näher zu bringen. Nicht zielführende Aktivitäten sind demzufolge ineffektiv. Sie führen selbst dann zu einem Null-Ergebnis, wenn sie höchst effizient ausgeführt werden.

Ein Führungsthema? Ganz sicher und zwar ausschließlich ein Führungsthema!

Denn wo es keine oder unklare Ziele gibt, da gibt es per Definition keine Effektivität. Das hat bereits Seneca so treffend formuliert: „Ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, für das ist kein Wind günstig.“

So sind die aktuellen Ergebnisse der Studie „**2013 Global Performance Management Survey**“ von Mercer denn auch nicht verwunderlich. Im Rahmen der Studie wurden HR-Manager und HR-Experten mit Verantwortung für Performance Management aus mehr als 1.050 Unternehmen verschiedener Branchen in 53 Ländern befragt.

Viele Unternehmen seien unzufrieden mit ihren Zielvereinbarungssystemen und sehen deutlichen Anpassungsbedarf. Lediglich drei Prozent der Firmen weltweit sind der Meinung, dass ihr Performance Management-System einen echten Wertbeitrag leistet.

Zwar sind Personaler sich einig darüber, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter das Unternehmensergebnis entscheidend beeinflusst, aber viele HR-Manager hierzulande sind mit den Leistungsbeurteilungsprozessen unzufrieden.

Der Anspruch an das Performance Management ist demnach hoch, allerdings erfüllt die Umsetzung diese Ansprüche in vielen Unternehmen nicht.

Führungskompetenz gilt als wichtigster Treiber

Die Analyse ergab auch, welche Hebel für ein wirkungsvolles Performance Management erforderlich sind: Manager-Kompetenzen und Engagement der Führungskräfte. Ganz oben stehen die Fähigkeiten der Führungskräfte, vor allem die Frage, wie gut Manager Mitarbeiterziele setzen, Feedback geben, die Leistung beurteilen und diese mit Talent Management-Entscheidungen verbinden.

Es wird also höchste Zeit, sich des Themas Führungsqualität neu anzunehmen. Und zwar nicht nur auf der Ebene der Mitarbeiterorientierung, sondern auch auf der Ebene der Leistungserbringung.

Aktivitäten zum Employer Branding mögen im Einzelfall dazu führen, dass ein Unternehmen attraktiver wahrgenommen wird als ein anderes. Das Grundproblem, dass mit weniger Menschen mehr geleistet werden muss, wird hierdurch jedoch nicht berührt, geschweige denn gelöst.

Weniger Mitarbeiter aufgrund der demographischen Entwicklung bei gleichzeitigem Wirtschaftswachstum und somit mehr Arbeit führen zwangsläufig zu der Herausforderung, die Produktivität zu steigern.

Die Qualität der Führung ist der entscheidende Hebel, der BMM-Award 2014 ist die Bedienungsanleitung hierzu.

Die Ausschreibung für den Wettbewerb ist online unter www.bmm-award.de verfügbar.

Gerne können Sie sich auch unter 07472/ 167 4546 informieren oder einen [Leadershipexperten](#) in Ihrer Nähe kontaktieren.

Zunächst aber wünschen wir Ihnen für die bevorstehenden Feiertage alles Liebe und Gute sowie ganz viel Erfolg im Jahr 2014.

Herzliche Grüße und viel Freude bei der Umsetzung all Ihrer Vorhaben.

Ihr

Michael Kohlhaas