

Dr. Herbert Gölzner



Steigerung der Arbeitsleistung

durch systemische Führung

Optimale Leistung im Unternehmen wird oft durch inadäquate Strukturen und Abläufe, unklare Ziele, Kommunikations- und Motivationsdefizite systematisch verhindert. Einzelmaßnahmen für eine bessere Performance bringen meistens nicht den erhofften Erfolg, weil

sie das Geflecht an relevanten Faktoren und Wirkungszusammenhängen nicht erfassen. Der hier ausgeführte Ansatz, der einerseits aus der Systemtheorie und andererseits aus Praxiserfahrungen entstand, wird am Beispiel Carbo Tech Composites GmbH beschrieben.

1. Einleitung

Die Regalbetreuerin Maria Maier räumt in einem Supermarkt ein zehn Meter langes Regal in zwei Stunden mit frischen Produkten ein. Durchschnittlich braucht eine Regalbetreuerin dafür drei Stunden. Nachdem Frau Maier damit fertig ist sieht dies die Filialleiterin Franziska Huber und stellt fest, dass die Hälfte dieser eingeräumten Produkte im falschen Regal stehen. Also muss Maria Maier diese falsch eingeräumten Produkte wieder in ein anderes Regal räumen. War die Leistung von Frau Maier gut oder schlecht?

Je nach dem! Maria Maier hat schnell gearbeitet und 50 Prozent mehr geschafft als die anderen durchschnittlich geschafft

haben. Maria Maier hat effizient und produktiv gearbeitet. Allerdings ist das Ergebnis weniger gut ausgefallen. Sie hat in zwei Stunden nur fünf Meter des Regals richtig eingeräumt. Frau Maier hat nicht effektiv gearbeitet. Arbeitsleistung besteht aus einem Prozess (= Effizienz, Produktivität) und einem Ergebnis (= Effektivität). Beides ist für eine gute Leistung wichtig.

Eine Langzeitstudie von Czipin Consulting (2010) über die Arbeitsproduktivität von Mitarbeitern zeigt, dass 91 (von 220) Arbeitstage pro Jahr unproduktiv (ineffizient) verschwendet werden. Insgesamt 83 ineffiziente Arbeitstage sind danach auf mangelhafte Führung zurückzuführen.

Inwieweit die verbleibenden 60 Prozent des Arbeitseinsatzes einen zielorientierten Output (also eine hohe Effektivität) produzieren, ist eine offene Frage. Ein Blick auf das Führungsverhalten und die Arbeits-

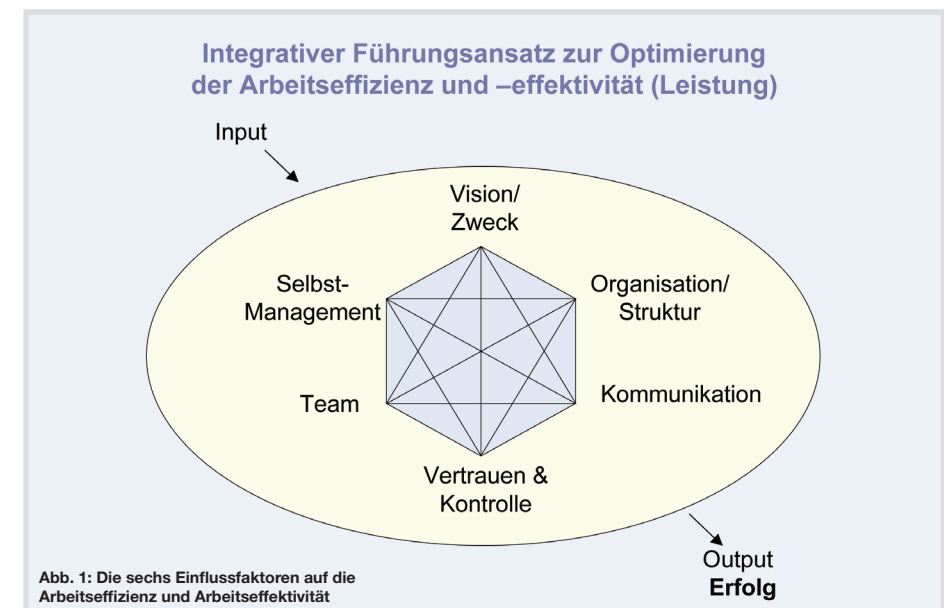
weise kleinerer und auch größerer Unternehmen zeigt, dass Leistung oft systematisch verhindert wird. Was sind nun eigentlich die wesentlichen Einflussfaktoren, die Leistung fördern oder hemmen?

2. Systemisch-integratives Führungsmodell

An ein Unternehmen werden bekanntlich verschiedene Anforderungen gestellt, wie beispielsweise das fristgerechte Abwickeln eines bestimmten Auftrages oder das Einhalten gesetzlicher Rahmenbedingungen. Je nachdem, wie diese Anforderungen berücksichtigt werden, entsteht ein mehr oder weniger zweck- und zielgerichteter Output. Dieser bestimmt den Erfolg des Unternehmens. Es sind vor allem sechs Einflussfaktoren, die die Arbeitsleistung eines Unternehmens bestimmen (vgl. Abb. 1).

Vision / Zweck

Eine Vision ist ein Bild von der Zukunft, das Begeisterung auslöst. Der Zweck hingegen gibt eine Antwort auf die Frage „Wozu?“. Die Verbindung zwischen Vision und Zweck wird durch die Werte hergestellt (Frankl, 2010). Diese drei Komponenten – Vision, Zweck und Werte – beschreiben die Ausrichtung eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum und generieren die Motivation der Mitarbeiter. Herrscht bei den Mitarbeitern Frustration, so ist der Grund hierfür mit hoher Wahrscheinlichkeit bei diesem Einflussfaktor zu finden.



Organisation / Struktur

Wer entscheidet was? Wie stark sind die Aufgaben geteilt? Wie viele und wie detaillierte Regeln gibt es? Wie werden Abteilungen und Teams koordiniert? Gibt es dadurch viele oder wenige Innovationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter? Ist eine hohe Innovationsmöglichkeit der Mitarbeiter notwendig oder nicht? Die Organisation und Strukturen wirken sich auf die Leistungsmöglichkeit (Sprenger, 2010; Rosenstiel, 1995) der Mitarbeiter aus. Funktioniert die Organisation gut, so herrscht Klarheit, Doppelgleisigkeiten können vermieden werden und es entsteht kein organisatorisches Handlungs- und Entscheidungsvakuum.

Kommunikation

Gibt es eine klare, authentische und offene Kommunikation oder kommt es häufig zu einer sich widersprechenden Kommunikation (Schulz von Thun, 2011)? Wie wird mit Konflikten umgegangen? Durch Kommunikation wird die Basis für Entscheidungen gelegt. Je nach Qualität und Quantität der Kommunikation werden unterschiedliche Handlungen durchgeführt und unterschiedliche Entscheidungen getroffen.

Vertrauen / Kontrolle

Wie wird mit Entscheidungsgewalt und Machtbefugnissen umgegangen? Gibt es Umgangsweisen, die die Selbstverantwortung und das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern fördern, oder ist dies nicht der Fall? Inwieweit ist Vertrauen möglich, wo ist Kontrolle sinnvoll und notwendig (Sprenger, 2006; Malik, 2006)?

Teams

Durch Teamarbeit ergänzen sich verschiedene Fähigkeiten, Begabungen und Kenntnisse der Mitarbeiter, um ein Ziel zu erreichen. Dadurch kann die Leistung optimiert werden. Welche Aufgaben im Unternehmen sind für Einzelarbeit, welche für Teamarbeit geeignet (Malik, 1998)? Die Teamzusammensetzung

und die Entscheidungsbefugnisse in Teams sind wesentliche Aspekte für eine erfolgreiche Teamarbeit.

Selbstmanagement

Proaktiv die eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume auszufüllen und dabei Selbstverantwortung zu übernehmen, ist beim Leistungsprozess ein bedeutender Faktor (Covey, 2006). Effizientes und effektives Arbeiten ist dabei entscheidend.

Diese sechs Einflussfaktoren stehen miteinander in Beziehung. Je nach Unternehmenssituation werden verschiedene Ausprägungen dieser Faktoren die bestmögliche Leistung hervorbringen. Es ist daher erforderlich, sich damit auseinander zu setzen, inwieweit die verschiedenen Faktoren leistungshemmend oder leistungsfördernd wirken. Werden diese sechs Einflussfaktoren bestmöglich aufeinander abgestimmt und zielgerichtet entwickelt, so wird die Arbeitseffizienz und Arbeitseffektivität wesentlich erhöht und dadurch der Erfolg des Unternehmens verbessert.

3. Umsetzung des Führungsmodells

Die Firma Carbo Tech Composites GmbH mit Sitz in Salzburg ist ein Hersteller von Carbonfaser-Bauteilen. Diese extrem belastbaren, sehr leichten und sehr teuren Kunststoffbauteile werden vor allem im Motorsport und in der Flugzeugindustrie eingesetzt. Rasches Handeln und Flexibilität sind für das Unternehmen entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Das schnelle Wachstum in den letzten Jahren und der Beginn eines Serienfertigungsbetriebes, zusätzlich zur Einzelfertigung, stellten neue unternehmensinterne Herausforderungen dar.

Um diesen Herausforderungen mit adäquater Arbeitsleistung zu begegnen, sollte das Systemisch-integrative Führungsmodell um-

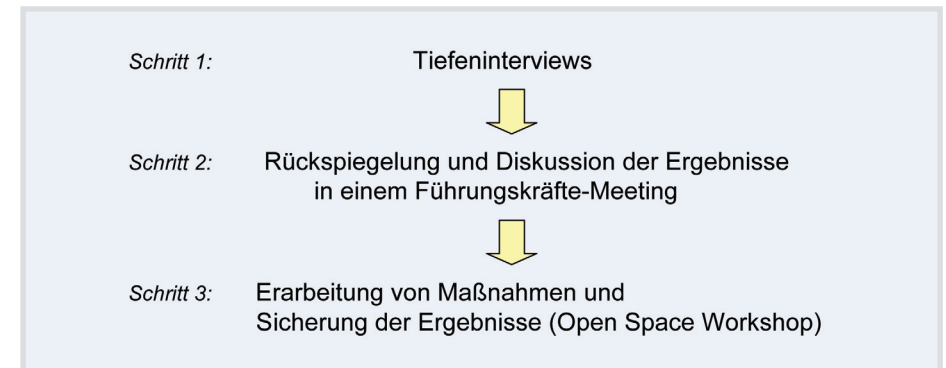


Abb. 2: Umsetzungsprozess des Systemisch-integrativen Führungsmodells

gesetzt werden. Hierzu wurden zunächst drei Prämissen definiert: Erstens sollte ein repräsentativer Überblick über die Ist-Situation (Diagnose) der sechs Einflussfaktoren und deren Wirkungsweise im Unternehmen erhoben werden. Zweitens sollten zu vereinbarende Interventionsmaßnahmen von den Organisationsmitgliedern mitgetragen und langfristig umgesetzt werden. Und drittens war ein Augenmerk auf den benötigten Zeitaufwand und Zeitrahmen (wann Umsetzungsmaßnahmen vereinbart und begonnen werden) zu legen.

Methodik und Vorgehen

Aus den zugrunde gelegten Prämissen ergibt sich ein dreistufiger Umsetzungsprozess. Für die erste Prämisse, die Erhebung eines repräsentativen Überblicks über die Ist-Situation des Unternehmens, sind Wirkungszusammenhänge und die dahinter liegenden Erklärungen von wesentlicher Bedeutung. Um diese Zusammenhänge zu klären, wurde auf die Methodik des Tiefeninterviews (Argyris, 2008) zurückgegriffen.

Nach Auswertung der gesammelten Daten aus den Tiefeninterviews sollten deren Ergebnisse an die Führungskräfte zurückgemeldet werden. Wichtig dabei ist es, die Ergebnisse so darzustellen, dass Führungskräfte die Hintergründe der Aussagen verstehen, zur Diskussion verschiedener Standpunkte angeregt werden und daraus Schlüsse ziehen können. Leistungsfördernde beziehungsweise hemmende Einflussfaktoren und deren Wirkungsweisen auf die Arbeitseffizienz und -effektivität sollten dadurch sichtbar werden.

Durch eine Open-Space-Veranstaltungen sollten Maßnahmen zur Optimierung vereinbart werden.

Vereinbarte Ziele und Interventionsmaßnahmen bewirken nur dann etwas, wenn sie von den Organisationsmitgliedern mitgetragen und umgesetzt werden. Darum war es wichtig, eine Methode zu wählen, bei der die Führungskräfte selbstverantwortlich Optimierungsmaßnahmen erarbeiten und vereinbaren. Hierfür wurde das Verfahren der Open-Space-Technology (Owen, 2008; Maleh, 2000) ausgewählt. Durch Open-Space-Veranstaltungen sollten Maßnahmen zur Optimierung der sechs Faktoren, die Einfluss auf die Arbeitseffizienz und -effektivität im Unternehmen haben, erarbeitet und verbindlich vereinbart werden.



Schritt 1: Tiefeninterviews

Im Fall der Carbo Tech Composites GmbH wurden ausgewählten Führungskräften und Nicht-Führungskräften pro Einflussfaktor zwei Eingangsfragen gestellt.

Die ersten Fragen zu Vision und Zweck lauteten beispielsweise: „Gibt es eine Vorstellung, wo das Unternehmen in

fünf Jahren sein will? Entspricht das auch Ihrer Vorstellung?“ und „Gibt es so etwas wie ein Leitbild, Mission-Statement, Vision-Statement? Inwieweit wird das gelebt oder nicht gelebt?“.

Zum Abschluss jeder Frage nannte der Interviewpartner eine persönliche Einschätzung nach einer Skalenausprägung von null bis sechs (null = nicht vorhanden, 6 = stark, klar und einheitlich). Die stärkste Ausprägung (sechs) entspricht nicht unbedingt der besten oder gewünschten Ausprägung, sondern ist genauso wie null als eine von zwei extremen Ausprägungen zu sehen. So ist es beispielsweise nicht unbedingt wünschenswert, dass die Kontrolle besonders stark (sechs) ausgeprägt ist (vgl. Abb. 3).

Gibt es eine Vorstellung, wo das Unternehmen in fünf Jahren sein will?

Aufgrund dieser Einschätzungen ergaben sich Durchschnittswerte. Die Auswertung erfolgte getrennt nach Führungskräften und Nicht-Führungskräften. Bei der Firma Carbo

Tech Composites GmbH zeigte sich, dass die angegebenen Ausprägungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte überraschend starke Ähnlichkeit aufwiesen. Interessant war, dass die Mitarbeiter Verhaltensrichtlinien als weniger stark ausgeprägt erlebten als die Führungskräfte. Die Offenheit der Konfliktaustragung und das Vertrauen untereinander wurden von den Mitarbeitern als stärker ausgeprägt erlebt als von den Führungskräften. Die Mitarbeiter schätzten ihre Selbstmanagementfähigkeiten geringer ein als die Führungskräfte.

Um flexibel auf die Kundenanforderungen reagieren zu können, kann die geringe Ausprägung der Verhaltensrichtlinien bei der Carbo Tech Composites GmbH ein wichtiges Kriterium in der Einzelfertigung sein. Allerdings ist für die Serienfertigung eine stärkere Ausprägung der Verhaltensrichtlinien zu empfehlen. Es ist zu vermuten, dass die Qualität

Tiefeninterviews Firma CarboTech Mitarbeiter (MA) - Führungskräfte (FK)

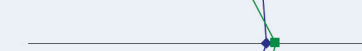
1. Vision/Zweck

Umweltgruppen
sehr instabil



sehr stabil

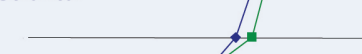
Vision, Zweck
nicht vorhanden



stark, klar und
einheitlich vorhanden

2. Organisation/Struktur

sehr starr, kaum
Handlungsspielraum



sehr flexibel, sehr hoher
Handlungsspielraum

gemeinsame
Verhaltensrichtlinien
kaum bis
gar nicht vorhanden



sehr stark ausgeprägt

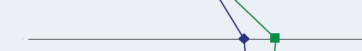
3. Kommunikation

Quantität
sehr wenig



sehr viel Kommunikation

Qualität
verdeckt



offen, Konflikte werden
konstruktiv ausgetragen

4. Vertrauen & Kontrolle

Vertrauen
untereinander
ist nicht vorhanden



sehr hoch

Kontrolle
keine



sehr stark

5. Team

Quantität
nur Einzelarbeit



nur Teamarbeit

Qualität
leistungshemmende
Bedingungen



leistungsfördernde
Bedingungen

6. Selbstmanagement

für die Mehrheit der
Mitarbeiter erforderlich
sehr wenig



sehr stark

bei der Mehrheit der
Mitarbeiter
viel zu wenig
vorhanden



sehr stark
vorhanden

—●— Durchschnitt FK
—■— Durchschnitt MA

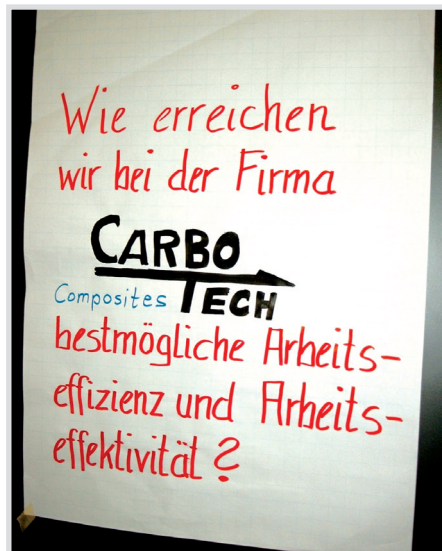
Abb. 3: Skalierte Ergebnisse aus den Tiefeninterviews getrennt nach Führungskräften und Mitarbeitern

der Kommunikation und das Vertrauen untereinander in der Serienfertigung geringer ausgeprägt sind als bei der Einzelfertigung.

Schritt 2: Führungskräfte-Meeting

Um im zweiten Schritt der Umsetzung des Systemisch-integrativen Führungsmodells eine Rückspiegelung der Ergebnisse aus den Einzelinterviews zu erreichen, wurden diese im Führungskräfte-Meeting detailliert vorgestellt. Das Meeting, zu dem alle Führungskräfte des Unternehmens eingeladen waren, begann damit, die durchschnittlichen Ausprägungen getrennt nach Führungskräften und Nicht-Führungskräften darzustellen. Nach der Präsentation der anonymisierten qualitativen Aussagen kam es zu einer intensiven Diskussion über die Statements und darüber, inwieweit Widersprüche und Reibungsverluste auftreten, die die Arbeitsleistung der Mitarbeiter negativ beeinflussen. Durch diese Diskussion zwischen den Führungskräften wurden die Ergebnisse aus den Tiefeninterviews hinterfragt und mit Blick auf ihre praktischen Konsequenzen reflektiert.

Abb. 4: Open Space Workshop



Zum Abschluss des Meetings wurde die Frage diskutiert: Welche Möglichkeiten gibt es, ausgehend von der Ist-Situation, die Arbeitseffektivität und -effizienz im Unternehmen zu optimieren, erarbeitet. Dazu wurden die folgenden Optimierungsmöglichkeiten festgehalten:

- Schulungswesen forcieren,
- Führungsautorität stärken,
- mehr und besserer Informationsfluss,
- Strukturierung der Serien- und Einzelfertigung,
- Zukunftsvisionen schriftlich erarbeiten und
- Führungskräfte-schulung durchführen.

Durch intensive Dialoge und Diskussionen im Führungskräfte-Meeting entstanden so neue Sichtweisen und Einsichten. Beispielsweise stellte der Geschäftsführer überrascht fest, dass die Mitarbeiter trotz der hohen Arbeitsintensität aufgrund der Ad-hoc-Aufträge in der Einzelfertigung Angst um ihre Arbeitsplätze haben. Die Ausweitung der Produktion in die Serienfertigung stellt daher für diese Mitarbeiter einen Sicherheitsaspekt dar. Daraus resultierte als eine Optimierungsmöglichkeit der Punkt „Zukunftsvisionen schriftlich erarbeiten“.

Schritt 3: Open-Space-Workshop

Zu diesem Workshop an zwei aufeinander folgenden Nachmittagen wurden wieder alle Führungskräfte des Unternehmens eingeladen. Das Leitthema lautete: „Wie erreichen wir bei der Firma Carbo Tech bestmögliche Arbeitseffizienz und Arbeitseffektivität?“. Alle Führungskräfte konnten dazu Unterthemen einbringen. Insgesamt wurden zwölf Themen in drei parallelen und vier hintereinander liegenden Workshops bearbeitet.

Jedem Workshop stand ein Laptop zur Verfügung, sodass insgesamt zwölf Protokolle entstanden. Nachdem die Führungskräfte am Beginn des zweiten Workshop-Tages diese Protokolle durchgelesen hatten, entstanden



daraus die vier Umsetzungsprojekte „Personal (Einschulung, Motivation, Führung, Bindung)“, „Vision und Ziele“, „Verbesserungspotenziale“ sowie „Informationsfluss und Dokumentation“.

In zwei parallelen und zwei hintereinander liegenden Umsetzungsgruppen wurde für jedes Umsetzungsprojekt eine Maßnahmenliste erarbeitet. Anschließend wurden diese Ergebnisse im Plenum präsentiert. Den Abschluss des Open-Space-Workshops bildete die verbindliche Vereinbarung oder Zurückstellung der erarbeiteten Maßnahmen.

4. Nachbereitung und Erfolgskontrolle

Zwei Wochen nach der Durchführung des Open-Space-Workshops fand ein Treffen mit den Geschäftsführern und dem Planungsteam statt, in dem der Prozess reflektiert wurde. Insgesamt konnte festgehalten werden:

- Zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen dieses Prozesses ist die konsequente Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen.
- Der Prozess war für die Geschäftsleitung eine wichtige Erfahrung in Bezug auf die Aktivierung der Mitarbeiterpotenziale (bzw. der Potenziale der Führungskräfte) und die Dezentralisierung der Verantwortung auf die nächste Führungsebene.
- Die Führungskräfte waren intensiv an der Bearbeitung der Themen beteiligt.

- Der Prozess hat die Führungskräfte in ihrer Führungsfunktion gestärkt.
- Durch den Prozess sind verschiedenste Sichtweisen erläutert worden, die den einzelnen Teilnehmern vorher nicht bewusst waren.
- Die Sichtweise über die Wichtigkeit verschiedener Themen für den langfristigen Erfolg des Unternehmens hat sich teilweise verändert.
- Die vielen verschiedenen Sichtweisen und die Kreativität der Teilnehmer waren überraschend.
- Einige Teilnehmer des Prozesses haben durch veränderte Sichtweisen und die Selbstreflexion ihr Verhalten verändert.

Unmittelbar nach dem Nachbereitungstreffen wurde eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter durchgeführt, bei der die Geschäftsführer die Ergebnisse dieses Projektes präsentierten.

Ein halbes Jahr nach Durchführung des dreistufigen Umsetzungsprozesses des Systemisch-integrativen Führungsmodells bei der Carbo Tech Composites GmbH wurde eine unternehmensexterne Kontrolle der vereinbarten Maßnahmen vorgenommen. Dabei zeigte sich, dass einige der erarbeiteten Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitseffizienz und Arbeitseffektivität nicht mehr adäquat waren oder noch nicht realisiert wurden. Etwa 80 Prozent der vereinbarten Maßnahmen konnten erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden. ■