



Dr. Herbert Götzner ist Inhaber der Beratungsfirma Integrativ Management Consulting in Salzburg und Dozent für HR-Management an der Fachhochschule Salzburg.

Optimale Leistung im Unternehmen wird oft durch inadäquate Strukturen und Abläufe, unklare Ziele, Kommunikations- und Motivationsdefizite systematisch verhindert. Einzelmaßnahmen für eine bessere Performance bringen oft nicht den erhofften Erfolg, weil sie das Geflecht an relevanten Faktoren und Wirkungszusammenhängen nicht erfassen. Herbert Götzner hat einen Ansatz entwickelt, der einerseits aus der Systemtheorie, andererseits aus Praxiserfahrung entstand. Die konkrete Umsetzung dieses „systemisch-integrativen Führungsmodells“ beschreibt der Autor am Beispiel der Carbo Tech Composites GmbH.

Systemisch-integrative Führung zur Steigerung der Performance

Steigerung der Arbeitsleistung mithilfe eines systemisch-integrativen Führungsmodells am Beispiel der Carbo Tech Composites GmbH

Der Prozess der Leistungserbringung lässt sich unter den Gesichtspunkten Effizienz und Effektivität betrachten.¹ Beide sind für eine gute Leistung wichtig. Eine Langzeitstudie von Czipin & Proudfoot (2002) über die Arbeitsproduktivität von Mitarbeitern zeigt, dass 92 (von 225) Arbeitstagen pro Jahr unproduktiv (ineffizient) verschwendet werden. Insgesamt 85 ineffiziente Arbeitstage sind danach auf mangelhafte Führung zurückzuführen.² Inwieweit die verbleibenden 60 Prozent des Arbeitseinsatzes einen zielorientierten Output (also eine hohe Effektivität) produzieren, ist eine offene Frage.

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.

Sechs zentrale Einflussfaktoren

Vision / Zweck Eine Vision ist ein Bild der Zukunft, das Begeisterung auslöst. Der Zweck hingegen gibt eine Antwort auf

die Frage „Wozu?“. Die Verbindung zwischen Vision und Zweck wird durch die Werte³ hergestellt. 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 Leistungsmöglichkeit⁴ 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?⁵ Wie wird mit Konflikten umge-

gangen? 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?⁶

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?⁷ 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.⁸ 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 werden die Arbeitseffizienz und Arbeitseffektivität wesentlich erhöht und dadurch der Erfolg des Unternehmens verbessert.

Umsetzung des Führungsmodells

Die Carbo Tech Composites GmbH mit Sitz in Salzburg ist ein Hersteller von Car-

bonfaser-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 umgesetzt werden. Hierzu wurden zunächst drei Prämissen definiert: Erstens sollte ein repräsentativer Überblick über die Ist-Situation (Diagnose) der sechs Faktoren, die auf die Arbeitseffizienz und -effektivität Einfluss haben, und deren Wirkungsweise im Unternehmen erhoben werden. Zweitens sollten zu vereinbarende Interventionsmaßnahmen von den Organisationsmitgliedern getragen 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 Tiefeninterviews⁹ 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 Wirkungswei-

sen auf die Arbeitseffizienz und -effektivität sollten dadurch sichtbar werden.

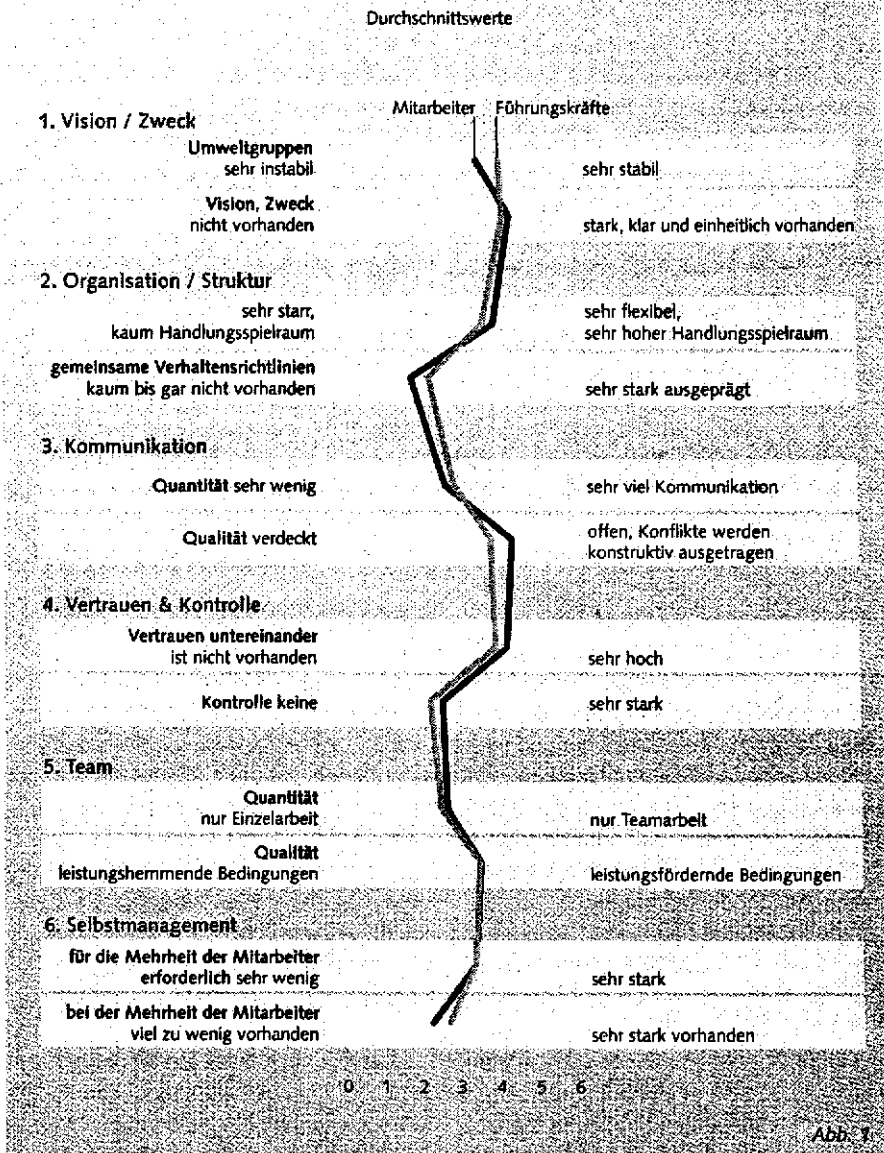
Vereinbarte Ziele und Interventionsmaßnahmen bewirken nur dann etwas, wenn sie von den Organisationsmitgliedern getragen und umgesetzt werden. Darum war es wichtig, eine Methode zu wählen, bei der die Führungskräfte selbstverantwortlich Optimierungsmaßnahmen erarbeiten und vereinbaren. Hierfür wurde das Verfahren der Open-Space-Technik¹⁰ 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.

Tiefeninterview 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, Visions-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. 1).

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 sich überraschend stark ähnelten. Interessant war, dass die Mitarbeiter Verhaltensrichtlinien als weniger stark ausgeprägt erlebten als die Führungs-

Ergebnisse der Tiefeninterviews mit Führungskräften und Mitarbeitern



kräfte. 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 der Kommunikation und das Vertrauen untereinander

in der Serienfertigung geringer ausgeprägt sind als bei der Einzelfertigung.

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 Diskussi-

on 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.

Zum Abschluss des Meetings wurden Antworten auf die Frage, welche Möglichkeiten es gibt, 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“.

Zu diesem Workshop an zwei aufeinander folgenden Nachmittagen wurden wieder alle Führungskräfte des Unternehmens eingeladen. Das Leitthema lautete: „Wie erreichen wir die 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 Pro-

tolle entstanden. Nachdem die Führungskräfte am Beginn des zweiten Workshop-Tages diese Protokolle durchgelesen hatten, wurden daraus die vier Umsetzungsprojekte „Personal (Einschulung, Motivation, Führung, Bindung)“, „Vision und Ziele“, „Verbesserungspotenziale“ sowie „Informationsfluss und Dokumentation“ definiert.

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.

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), die Kreativität 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 verschiedene 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 jedoch erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden.

Summary

Performance Increase

Optimal performance is frequently systematically prevented in companies by inadequate structures and processes, unclear objectives, and communication and motivation deficits. Individual measures for better performance often do not bring the desired result because they do not capture the network of relevant factors and the interrelation between cause and effect. Herbert Götzner has developed a method that has evolved from system theory and practical experience. The author describes the concrete implementation of the method based on the example of Carbo Tech Composites GmbH.

Anmerkungen

- 1 Während Effizienz eindeutig als das Verhältnis von Input zu Output definiert wird, gibt es für Effektivität keinen einheitlichen Sprachgebrauch. Häufig wird unter Effektivität verstanden, dass „das Richtige getan“ wird; vgl. auch Witte, E.: Effizienz der Führung. In: A. Kieser / G. Reber / R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 1995, S. 2053–2062
- 2 Vgl. Czipin & Proudfoot: Globale Produktivitätsstudie – Unausgeschöpftes Potenzial (2002). Siehe: www.czipinproudfoot.com/Studien.htm; abgesehen von EDV-Problemen sind alle in dieser Studie aufgelisteten Gründe für Produktivitätsverluste auf mangelhafte Führung im Sinne des systemisch-integrativen Führungsmodells zurückzuführen.
- 3 Nach Viktor Frankl sind Werte „Sinn-Universalien“ in sich wiederholenden Situationen; vgl. Frankl, V. E.: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. München, 2001
- 4 Leistung besteht aus drei Dimensionen: der Leistungsmöglichkeit, der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft; vgl. Sprenger, R. K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt/M., 2000; vgl. auch Rosenstiel, L. v.: Führung bei Leistungszurückhaltung. In: A. Kieser / G. Reber / R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 1995, S. 1431–1442
- 5 Vgl. z. B. Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek, 1997; Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung – Differentielle Psychologie in der Kommunikation. Reinbek, 1996
- 6 Vgl. Sprenger, R. K.: Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt, 2002; Malik, F.: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart / München, 2000
- 7 Vgl. Malik, F.: Der Mythos vom Team. In: MoM-Letter, St. Gallen, 7/1998, S. 98–115
- 8 Vgl. Covey, S. R.: Die sieben Wege zur Effektivität: ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens. Frankfurt/M. / New York, 1995
- 9 Um die dahinter liegenden Ansichten des Interviewten besser zu verstehen, wird versucht, nach direkt beobachtbaren Daten zu fragen. Das veranlasst den Interviewten oft, über einen Punkt nachzudenken, den er von selbst nicht erwähnt hätte (weil er ihn z. B. vergessen hat oder für selbstverständlich erachtet); vgl. dazu Argyris, C.: Wissen in Aktion: eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart, 1997
- 10 Vgl. Owen, H.: Open Space Technology. San Francisco, 1997; Maleh, C.: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim / Basel, 2000