

## ERFOLG DURCH STÄNDIGES FEEBACK?

*Die Inhaber von kleinen und mittleren Betrieben sind in den letzten Jahren unter immensen Leistungs- und Kostendruck geraten. Preisdruck durch die Abnehmer, hohe Qualitätsansprüche und die Zunahme von „Billig“-Angeboten zwingen die Unternehmen zur Effizienzsteigerung.*

Noch mehr Produktivität . wie soll das aber möglich sein? Die Entscheidung, Personal abzubauen, um den Kostenfaktor in den Griff zu bekommen, ist kurzfristig und wird spätestens dann fatale Folgen haben, wenn die Nachfrage wieder steigt und dann die qualifizierten Mitarbeiter fehlen. Auch die technische Optimierung von Fertigungs- und Logistikprozessen bietet kaum mehr Wertschöpfungspotential. Wo liegen also die noch freizulegenden Reserven?

Organisationspsychologische Untersuchungen zeigen, daß mit flexiblen Führungsstrukturen und der Erweiterung von Handlungsspielräumen, die Übernahme von Verantwortung und Eigeninitiative bei den Mitarbeitern und Führungskräften verbessert werden können. Und genau an dieser Stelle liegen die Unternehmensreserven, die zur Entfaltung von Wettbewerbsstärke und langfristigen Unternehmenssicherung führen können.

Vernachlässigt wird dieser Bereich allzu gerne auch deswegen, weil man alles, was mit Führung, Kommunikation oder auch Motivation zu tun hat, mit „Sozial-Klimbim“ abtut und im übrigen die Meinung vertritt, daß Mitarbeiter eh ihr Bestes zu geben haben, denn wozu erhalten sie sonst Lohn oder ihr Gehalt. Auf Firmenjubiläen oder Pressegesprächen heißt das natürlich anders, nämlich, „Mitarbeiter sind unsere wichtigsten Erfolgsfaktoren“. Aber wie das so ist bei Sonntagsreden, sie finden in der Praxis keine Entsprechung. Da nützen auch Führungsgrundsätze, in der Eingangshalle ausgehängte Leitbilder etc. nicht weiter. Natürlich wissen wir auch, daß motivierte Mitarbeiter leistungsbringende Mitarbeiter sind. Wir verwechseln allerdings zumeist

Motivation mit Manipulation, denn nichts anderes als Manipulation ist zuweilen das Geben von zum Beispiel Leistungsprämien oder ähnlichen Anreizen.

Der beste Motivator ruht in uns selbst. Denn was motiviert uns am meisten? Es ist doch das, was uns Spaß macht, was wir durch unser Denk- oder Händeergebnis beeinflusst erleben und was natürlich auch entsprechend honoriert wird.

### *Mit PPM zum Erfolg*

Amerikanische Organisationspsychologen haben jetzt in lang angelegten Feldstudien in Unternehmen herausgefunden, daß die Produktivität am höchsten ist, wenn der Mitarbeiter eine klare Verbindung zwischen seinen Anstrengungen und dem Ergebnis seiner Bemühungen herstellen kann. Im übrigen müssen diese Ergebnisse nicht nur positiv ausfallen auch bei Nichterreichen von gesetzten Produktivitätszielen wirkt allein schon die Kenntnis über die Ursache für das zustande gekommene „Minusergebnis“ motivierend.

Mitarbeiter schätzen also eine klare Orientierung, welche Anforderungen und welche Ziele die Arbeit an sie stellt. Läßt man sie im Unklaren darüber, besteht die Gefahr von ineffektiven Arbeitsweisen.

Aus diesen Überlegungen hat sich in den 80er Jahren in Amerika das sogenannte Partizipative Produktivitäts-Management-System (PPMSystem) entwickelt. Mittlerweile wird PPM auch von deutschen Unternehmen zunehmend mehr zur Verbesserung der Betriebsergebnisse angewandt.

Der Kern der Methode liegt darin, daß Mitarbeitern regelmäßig rückgekoppelt wird,

- was sie selbst oder ihre Abteilung leisten,
- in welchem Verhältnis die Leistung zu den gesetzten Zielen steht und
- inwieweit sie diese Leistung beeinflussen können.

Im Unterschied zu manch anderen Managementinstrumenten motiviert die Methode besonders dadurch, daß es die Mitarbeiter selbst sind, die ein System zur Messung der Leistung und zur Bewertung der Produktivität dieser Leistung im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen entwickeln. Die Mitarbeiter erleben damit unmittelbar und eindeutig ihre Eigenverantwortung und ihre Beeinflussungsmöglichkeiten . Voraussetzungen also zur Eigenmotivation.

Die regelmäßige Rückkopplung der Produktivität ihrer Arbeitsausführungen bietet für die Mitarbeiter eine Diskussionsplattform für die Entwicklung von Plänen zu weiteren Effizienzverbesserungen. Die Rückkopplung der nächsten Arbeitsperiode zeigt ihnen dann an, in welchem Ausmaß die einzelnen Aktionen tatsächlich die Produktivität steigern konnten.

Da die Mitarbeiter sowohl in der Entwicklung des Systems als auch in die Entscheidung über die zu treffenden Maßnahmen eingebunden sind, ist die Akzeptanz stärker, als wenn einzelne Verbesserungsmaßnahmen von externen oder internen Beratern vorgegeben würden. PPM zielt also eindeutig darauf ab, die Selbstorganisation bei Mitarbeitern und Führungskräften zu unterstützen. PPM hilft,

- Klarheit über den unternehmenszielbezogenen Wert der Aufgaben zu gewinnen,

- festzustellen, welchen „Produktivitätswert“ die einzelnen Aufgaben besitzen
- zu prüfen, wieviel Produktivität man erzielt hat und
- Ansatzpunkte zu finden, auf die man sich konzentrieren muß, um die Produktivität zu steigern.

Das PPM-System besteht aus den zwei wesentlichen Elementen

- Meßsystem zur Ermittlung der Produktivitätskennwerte
- Feedbacksystem zur Rückkopplung der Produktivitätswerte an die Abteilung beziehungsweise an den Mitarbeiter.

Da ein PPM in hohem Maße das Motivations- und Leistungspotential der Mitarbeiter zur Entfaltung kommen läßt, ist es sinnvoll, es von den Betroffenen selbst entwickeln zu lassen. Im wesentlichen lassen sich zur Entwicklung und Einführung des Systems sechs Stufen unterscheiden:

*Stufe 1:*

*Bildung einer Arbeitsgruppe*

Hier sollten die betroffenen Mitarbeiter hierarchieunabhängig und angeleitet durch Moderatoren das Meß- und Feedbacksystem entwickeln. Aus dieser Gruppe heraus bildet sich dann eine Steuergruppe, die den gesamten Prozeß der Einführung und der Anwendung des PPM-Systems begleitet.

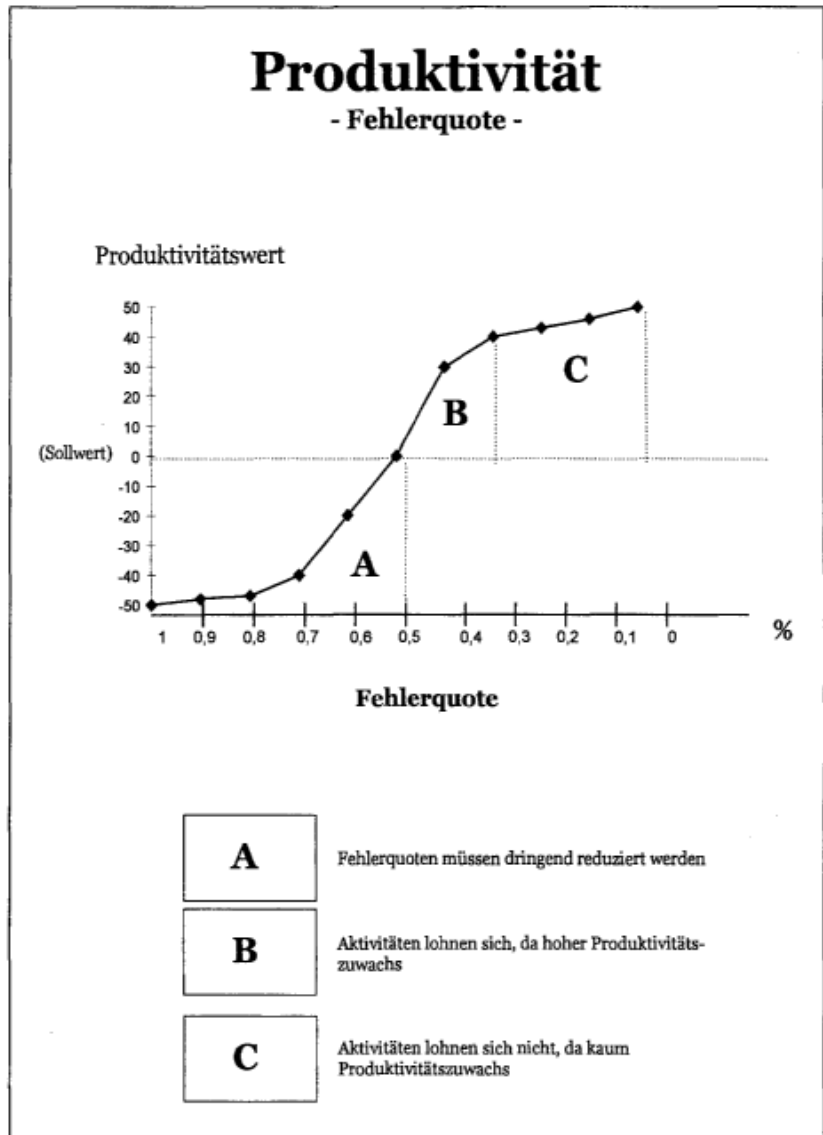
*Stufe 2:*

*Festlegen der Abteilungs- bzw. Aufgabenziele*

Die Ziele sollen so präzise wie möglich und in engem Zusammenhang mit den übergeordneten Unternehmenszielen formuliert werden. Denn damit zwingt man sich, genau die Aufgaben zu focussieren, die tatsächlich zur Wertschöpfung beitragen. So kann zum Beispiel in der Produktionsabteilung ein Ziel „Sicherstellen eines geringen Krankenstandes“ lauten. Dieses Ziel wiederum ist zum Beispiel aus dem übergeordneten Unternehmensziel „Wirtschaftlichkeit“ ableitbar.

*Stufe 3:*

*Festlegung von Indikatoren zur*



*Bewertung der Zielerreichung*

Hier geht es insbesondere darum, Indikatoren für die Bewertung der Zielerreichung zu erhalten. So können zum Beispiel Krankenstandquotient, Fehzeiten etc. Indikatoren für das oben genannte Anwesenheitsziel darstellen.

Man definiert also möglichst viele Ereignisse beziehungsweise Kenngrößen, die für das Erreichen der jeweiligen Ziele Bewertungsmaßstäbe liefern. Die einzelnen Kenngrößen können quantitative Daten, zum Beispiel

Umsatz, Fehlerquote, Reklamations-

häufigkeit etc. oder qualitativer Natur sein, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Image, Qualitätsbewußtsein etc. Wichtig ist in jedem Fall, daß sie meßbar sind. Ganz besonders ist darauf zu achten, daß Indikatoren gefunden werden, die von den Mitarbeitern auch direkt beeinflussbar sind beziehungsweise von ihnen kontrolliert werden können.

Wenn die Einwirkungsmöglichkeiten des Mitarbeiters zu gering sind, würde das PPM-System an Effizienz und Akzeptanz beträchtlich verlieren. Jedem Indikator werden unterschiedliche Ausprägungen zugeordnet.

So kann beispielsweise die Spannweite des Indikators „Fehlerquote“ von 0 Prozent bis ein Prozent bei einem durchschnittlich erwarteten Wert von 0,5 Prozent liegen. Den Ausprägungen der Indikatoren werden dann in der nächsten Stufe „Produktivitätswerte“ zugewiesen.

*Stufe 4:  
Festlegen der Produktivitätswerte  
der Indikatoren*

Hier werden den unterschiedlichen Ausprägungen des jeweiligen Indikators Produktivitätswerte gegenübergestellt.

Die Abbildung „Produktivität Fehlerquote“ (Seite 16) zeigt diesen Zusammenhang. Hier lohnen sich beispielsweise Bemühungen, um die Fehlerquote auf 0 Prozent zu bringen, kaum. Während hingegen alle Anstrengungen unternommen werden sollten, um die Fehlerquote auf 0,3 Prozent zu reduzieren. Denn bis zu diesem Wert „rentieren“ sich die Maßnahmen für eine

Erhöhung der Produktivität; danach ist der Produktivitätszuwachs nur noch minimal und rechtfertigt kaum den Aufwand.

Die Höhe des Produktivitätswertes (Tabelle unten) bemißt sich danach, wie hoch der jeweilige Beitrag des Indikators für das Gesamtziel des Unternehmens ist. So mag beispielsweise für den Indikator „Fehlzeiten“ die Anwesenheit von mindestens 96 Prozent der Mitarbeiter der durchschnittlich erwartete Sollwert sein. Dieser erhält dann den Produktivitätswert 0. 97 Prozent Anwesenheit könnte dann einen Produktivitätswert von 60, 98 Prozent den Wert 70 erhalten, 99 Prozent den Kennwert 77, 100 Prozent den Kennwert 78. Für Anwesenheitswerte die unter dem Sollwert (null) liegen, könnte die Funktion dann so aussehen: 94 Prozent anwesende Mitarbeiter entsprechen einem Produktivitätswert von -70, 92 Prozent einem Kennwert von -75 und 90 Prozent einem Kennwert von -80. Dadurch, daß die Indikator-ausprägung und

die Produktivitätswerte in Beziehung gesetzt sind, erhält man auch Auskunft darüber, wo man unbedingt Veränderungen in Gang setzen muß und wo sich Veränderungen kaum mehr lohnen.

*Stufe 5:  
Entwicklung des Feedbacksystems*

Hier wird festgelegt, mit welcher Methode die Meßzahlen der jeweiligen Indikatoren erfaßt und zu welchen Zeitpunkten sie an die Mitarbeiter zurückgemeldet werden. Dazu wird dann ein Feedbackbericht erstellt, in dem die Meßzeitpunkte, Produktivitätskennwerte je Indikator und der Verlauf der Produktivitätskennwerte während der letzten Arbeitsperioden dargestellt sind. Die Mitarbeiter erhalten diesen Bericht regelmäßig in schriftlicher Form und können daraus den Zusammenhang ihrer Abteilungsziele, den dazugehörigen Indikatoren und deren Produktivität mit ihren Aktivitäten in Verbindung bringen.

Die Veränderung der Produktivität bezüglich der vorangegangenen Zeitpunkte gibt der Gruppe dann jeweils Hinweise, inwieweit die Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität beigetragen haben.

*Stufe 6:  
Reaktion auf den Feedbackbericht*

Der Feedbackbericht wird schnellstmöglich am Ende einer Meßperiode erstellt. Dann wird ein Treffen der Abteilungsmitarbeiter mit dem jeweiligen Moderator abgehalten. Dabei diskutiert die Gruppe die Gesamtproduktivität ihrer Tätigkeit und konzentriert sich dann auf die einzelne Indikatorenbewertung und insbesondere auf Verbesserungsmöglichkeiten. Für verschlechterte Produktivitätskennwerte werden die möglichen Ursachen erörtert und Gegenmaßnahmen vereinbart.

Produktivitätswerte			
Ziele	Aufgaben	Indikatoren (auszugsweise)	Produktivitätswerte
Kundeneffiziente Lösungen	Kundenindividuelle Konzepte entwickeln	Anteil der individuellen Kundenkonzepte an der Gesamtfähigkeit	-25 bis +45
		Kundenzufriedenheit	-45 bis +50
	Marktrecherchen durchführen und auswerten	Nachfragehäufigkeit von Kunden	-15 bis +10
		Anzahl von Neukunden	-10 bis +10
Hochqualifizierte Mitarbeiter	Durchführung von interner und externer Schulung Lernen am Arbeitsplatz Selbstlernen	Anteil der Schulungstunden an der Arbeitszeit	-25 bis +40
		Integrationswert der Schulung	-40 bis +40
		Quotient von Zielvereinbarung und Zielerreichung	-45 bis +50
Mitarbeiterengagement	Kooperative Führung Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen Einmal jährlich 360° Beurteilung	Fehlzeiten	-40 bis +30
		Fluktuation	-45 bis +40
		Mitarbeiterzufriedenheit	-28 bis +40
Innovationsstark	Besuche von Fachmessen Teilnahme an „Kreativzirkeln“ „Neuwert“ schaffen	veröffentlichte Fachberichte	-05 bis +10
		Anzahl der Verbesserungsvorschläge	-32 bis +25
		„Ideenquotient“	-20 bis +40
Renditestark	Retourenmanagement Durchführung von Kosten-/Nutzenanalysen Prioritäten setzen Zielorientiert handeln	Retourenquote	-40 bis +40
		Anteil durchgängig erledigter Aufgaben	-25 bis +30
		Verhältnis von planbaren/unplanbaren Aufgaben	-35 bis +30
		Zielerreichungsquotient	-50 bis +50

### Vorteile des PPM

Ein PPM hat eine Reihe von ganz bemerkenswerten Vorteilen:

- Ein PPM erleichtert das frühzeitige Erkennen und Diagnostizieren von Produktivitätsverschlechterungen und das Inangasetzen eines kontinuierlichen Problemlösungsprozesses. Es zeigt den Mitarbeitern, wann und wie wirkungsvoll ihre Maßnahmen greifen und wann die Produktivitätsprobleme beseitigt sind.
- Es liefert einen Gesamtwert für die Produktivität der Abteilung und gleichzeitig Einzelwerte für die in der Abteilung durchgeführten Tätigkeiten. Damit werden den Mitarbeitern nachvollziehbare und konkrete beeinflussbare Ansatzpunkte für eine ständige Verbesserung geliefert.
- Das PPM berücksichtigt alle wichtigen Aspekte der Tätigkeit in der Abteilung, da die Aufgaben konkreten Zielen zugeordnet sind und daher auch die Basis des Systems bilden.
- Ein PPM führt zu genauen und konsensfähigen Produktivitätsmaßen, die von den Mitarbeitern und auch Vorgesetzten in intensiven Diskussionen vereinbart werden.
- Ein PPM ist unabhängig von organisationalen oder personalen Veränderungen in der Abteilung, da bei neuen Aufgaben nur möglicherweise ge

ringfügig Indikatoren verändert werden müssen.

- Unterschiedliche Abteilungen man denke nur an kaufmännische Verwaltung, Produktion, Vertrieb, Marketing etc. haben auch höchst unterschiedliche Funktionen. Ein PPM macht diese Abteilung trotz der verschiedenen Tätigkeiten dennoch direkt bezüglich ihrer Produktivität vergleichbar.
- Ein PPM ist hoch akzeptiert, da die betroffenen Mitarbeiter in die Entwicklung des Systems eingebunden sind und automatisch Verantwortung für das System übernehmen.
- Ein PPM motiviert in ausgesprochen hohem Ausmaß, da die Mitarbeiter über positive wie auch negative Produktivitätskennwerte Rückkopplung erhalten und die Zielerreichung direkt beeinflussen können.
- Der regelmäßige Informationsaustausch führt zu einem besseren Miteinander und zu mehr Synergie, da die Mitarbeiter jeweils auch in der Rolle des Kollegen denken und gemeinsam Aktivitäten planen. Letztendlich sehen die Betroffenen das Ergebnis ihrer Anstrengungen und können die „Produktivität“ der Anstrengung nachvollziehen.

### Fallbeispiel

Ein mittelständisches Unternehmen (110 Mitarbeiter) hat für seine Marketing- und Vertriebsabteilung ein PPM-System eingerichtet. In der Tabelle „Produktivitätswerte“ werden die Abteilungsziele, Aufgaben, Indikatoren und die jeweils dazugehörigen Produktivitätswerte ausgewiesen. Je Indikator konnten maximal plus/minus 50 Produktivitätspunkte vergeben werden.

Die Indikatoren werden hauptsächlich anhand betriebsstatistischer Daten bewertet. Um die Indikatoren „Kundenzufriedenheit“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ einschätzen zu können, werden regelmäßig schriftliche Befragungen und strukturierte Gespräche mit den Zielgruppen durchgeführt. Produktivitätssteigern de oder -stabilisierende Maßnahmen werden

in Arbeitsgruppen vereinbart. So konnten beispielsweise die Produktivitätswerte bei „Fehlzeiten“ durch sogenannte Rückkehrgespräche, Telefonkontakte während der Abwesenheit und Erweitern von Handlungsspielräumen maximal verbessert werden.

Praxiserfahrungen legen es nahe, die Rückmeldeintervalle zwischen den einzelnen Meßpunkten der Produktivität möglichst kurz zu halten, damit ein unmittelbarer Bezug zu den Werten entstehen kann und bei Abweichungen beziehungsweise Verbesserungsmaßnahmen zeitnah gehandelt werden kann. Damit können ergriffene Maßnahmen schneller auf ihren Erfolg hin überprüft und auch Produktivitätssteigerungen konsequenter erzielt werden.

Außerdem hat es sich erwiesen, daß die Leistungssteigerungen in hohem Maße davon abhängig sind, wie präzise die Indikatoren und die Produktivitätskennwerte ermittelt werden. Hier ist in jedem Fall auf reiner Konsensbasis zu arbeiten. Denn es hat keinen Sinn, wenn durch dominante Meinungsbildner Mitarbeiter einfach überstimmt werden. Im Abweichungsfall sind diese dann die Ersten, die sich in ihrer Skepsis bestätigt finden.

Das PPM ist eine ausgezeichnete Methode, in allen Unternehmensbereichen die Wertschöpfung maßgeblich zu verbessern. Ergebnisse und Folgen der Tätigkeit werden transparent und zielbezogen beeinflussbar.

Gerade in Zeiten von immensem Kosten- und Leistungsdruck gilt frei nach Dante: Der eine wartet bis die Zeit sich wandelt, der andere packt kräftig an und handelt.

*Der Autor: Diplom-Psychologe Walter Braun, Geschäftsführer der SYSTEM-MANAGEMENT Hans O. Rasche + Partner GmbH in Heiligenhaus und Lehrbeauftragter für Organisationspsychologie der Universität Bamberg. Weitere Infos: Internet <http://www.system-management.com>*

**Praktiker-Checkliste SMG 90**  
**Selbstmanagement und**  
**Arbeitsorganisation™**  
 - eine Checkliste zur Unterstützung der  
 eigenen Persönlichkeitsentwicklung und  
 Verbesserung der angewandten  
 Arbeitstechniken  
 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Format DIN A4, Arbeitsringmappe,  
 134 Seiten, ISBN 3-922118-90-9

€ 43,77  
 + Porto/  
 Verpack.