

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Die Grundlagen für Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung herstellen

1.1 Ein Produktivitätsmodell für Ergebnisverbesserung entwickeln

Es gibt nur wenige Führungsthemen, die derart fundamental, permanent und zugleich vielfältig sind, wie das **Produktivitäts- und Ergebnismanagement**. Es ist zugleich Daueraufgabe und Grundlage im Management. Dies gilt für jede Branche, für jede Unternehmensgröße, für jede Phase der Geschäftsentwicklung und für praktisch alle Führungsfragen¹. Wie bei allen Management-Themen, so sind auch beim Produktivitäts- und Ergebnismanagement sehr unterschiedliche Begriffswelten vorhanden, häufig unterschiedliches Verständnis und Unklarheit über fundamentale Zusammenhänge und Konzepte. Daher braucht es eine Grundierung, was die prinzipielle Logik betrifft. Dabei steht die Produktivität als Vorsteuergröße des Ergebnisses im Zentrum.

1.1.1 Eine solide Produktivitätslogik darstellen

1.1.2 Für Produktivitäts- und Ergebniskultur sorgen

1.1.3 Kostenrechnung und Rechnungswesen nutzen

1.1.1 Eine solide Produktivitätslogik darstellen

Die **Produktivität** beschreibt das Verhältnis einer Ausbringungsmenge zu der Einsatzmenge an Produktionsfaktoren. Es geht um nichts anderes, als um die Frage, wie das Resultat einer Organisation in Relation zum Mitteleinsatz steht und welches Ergebnis daraus erwächst. Damit ist eine ganz zentrale Frage von Management im Allgemeinen angesprochen. Noch weiter gefasst, kann diese Relation auch als Definition von Management überhaupt dienen. Frei nach Peter Drucker und Fredmund Malik² ist **Management** das Herstellen eines optimalen Verhältnisses von Resultaten (Output) und Einsatz von Kosten (Input). Beispiele sind etwa: die Anzahl von Versicherungsverträgen pro Arbeitswoche eines Vertriebsmitarbeiters, produzierte Autos pro Werkstunde, behandelte Patienten pro durchschnittlichem Werktag in einer Ambulanz, geleistete Taufen pro Arbeitsmonat eines Geistlichen usw. Sobald irgendwo eine Leistung für einen Kunden erbracht wird, existiert Produktivität. Dies ist völlig unabhängig davon, ob die Leistung entgeltlich oder unentgeltlich erfolgt, wie der Kunde bezeichnet wird und ob die Produktivität bewusst oder unbewusst ist. Gemäß dem ökonomischen Prinzip kann Produktivität nun hergestellt werden, indem der Output konstant gelassen wird und der Input gesenkt wird. Dies steht traditionell bei

Kostensenkungsprogrammen im Vordergrund, ist aber nur eine Möglichkeit zur Steigerung der Produktivität. Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass der Input gleich bleibt, der Output aber erhöht wird. Eine dritte Möglichkeit ergibt sich logischerweise, wenn der Output steigt und der Input sinkt. Dies ist allerdings dauerhaft nur zu erreichen, wenn fundamentale Prinzipien des Geschäftsmodells verändert werden. Vom Begriff der Produktivität ist derjenige der **Wirtschaftlichkeit** zu unterscheiden. Die Wirtschaftlichkeit ist eine rein wertorientierte Relation aus Ertrag und Aufwand. Sie steht damit in engem Zusammenhang mit dem Rechnungswesen. Das Ergebnis ist der Ausweis, wie professionell die Produktivität gemanagt wird.

Die Produktivität an sich ist vieldimensional und hat demgemäß einen offenen Horizont. Die **Dimensionen der Produktivität** können wie folgt dargestellt werden. Erstens bezieht sich Produktivität sowohl auf die Organisation als Ganzes als auch auf die einzelne Person. Wenn von der Kostenposition eines Unternehmens oder Geschäftes gesprochen wird, so geht es um die Beherrschung der Produktivität einer ergebnisverantwortlichen Einheit, um Prozesse, um Ressourcen und vieles mehr. Die **organisatorische Produktivität** ist fast ausschließlich der Bezugspunkt der gesamten Produktivitäts- und Ergebnisliteratur. Demgegenüber gibt es auch eine **personelle Produktivität**. Dies kann in klassischen, personenbezogenen Produktivitäten gemessen werden, wie etwa der Umsatz oder die Wertschöpfung pro Mitarbeiter. Zusätzlich geht es aber auch um alle Fragen der individuellen Wirksamkeit und demzufolge um die Arbeitsmethodik.

Zweitens kann Produktivität als rein Quantitatives, Zählbares, Rechenbares verstanden werden. Die **quantitative Produktivität** dominiert nach wie vor Theorie und Praxis und hat enorme Vorteile. Situationen und Zustände können gemessen, nach dieser Dimension verglichen und ausgerichtet werden. Die gesamte Kennzahlen-Welt, das Rechnungswesen und die Kostenrechnung fallen in diese Kategorie. Es gibt aber auch die Produktivität als etwas Qualitatives, nicht Metrier- und Skalierbares. In der **qualitativen Produktivität** kann kein Maßstab angelegt werden, es geht vor allem um das Beurteilungsvermögen. Dieser Aspekt der Produktivität ist nach wie vor unterentwickelt, in der Praxis aber von enormer Bedeutung. Beispiele hierfür sind die Einschätzung von Geschäften oder Leistungen auf S-Kurven, die Arbeitsmethodik und generell Führungswerkzeuge wie Sitzungsmanagement.

Drittens kann die Produktivität eingeteilt werden nach der produktiven Verwertung von Kapital bzw. manueller Arbeit einerseits und andererseits nach Wissen. Die **Produktivität des Kapitals und der Arbeit** ist spätestens seit dem neunzehnten Jahrhundert hinlänglich bekannt, operationalisierbar und in diesem Sinn unter Kontrolle. Der Return-on-Investment etwa gibt an, wie sich das eingesetzte Kapital verzinst, d. h. wie produktiv es verwertet wird. Sämtliche Produktivitäten der manuellen Arbeit sind bekannt und werden in der Praxis auch gesteuert. Montierte Schrauben pro Stunde, betreute Altenheim-Bewohner pro Vollarbeitskraft, abgeschlossene Immobilienverträge pro Woche usw. sind Beispiele für die Produktivität der Arbeit.

Dem gegenüber ist die **Produktivität des Wissens** weder fundiert erforscht noch in der breiten Praxis hinlänglich verankert. Seit Ende des zwanzigsten Jahrhunderts wird viel über Wissensmanagement und die neue Wissensgesellschaft gesprochen und philosophiert. Dies steht aber in krassem Gegensatz zu echtem Fortschritt auf diesem Gebiet. Meistens endet Wissensmanagement in Software-, Dokumentationslösungen oder wird von vorne herein mit IT identifiziert. Dies ist maximal eine Facette. Wie es aber gelingen kann, eine Volkswirtschaft mit steigender Anzahl von Kopfarbeitern so produktiv zu machen, wie dies um Neunzehnhundert mit der manuellen Arbeit geschehen ist, bleibt nach wie vor offen.

Viertens dient der Zeithorizont als Unterscheidungsmerkmal. Produktivität ist immer vor dem Hintergrund ihrer Vorsteuerung und Wirkung zu sehen. Ganz generell können zwei Ausprägungen identifiziert werden. Die **strategische Produktivität** betrifft die vorsteuernden Faktoren der Zahlenwelt. Es geht um die grundsätzliche strategische Positionierung im Wettbewerb und die daraus abgeleitete Bedeutung der Produktivitätsposition. Die **operative Produktivität** bezeichnet all das, was zur Nutzung und Umsetzung der strategischen Voraussetzungen beiträgt. Das jeweilige Ergebnis ist die Folge.

Darstellung		
Dimensionen der Produktivität		
Dimensionen	Ausprägung/Polaritäten	
<i>Umfang</i>	organisatorische Produktivität	personelle Produktivität
<i>Art</i>	quantitative Produktivität	qualitative Produktivität
<i>Bezugspunkt</i>	Produktivität des Kapitals/der Arbeit	Produktivität des Wissens
<i>Zeit</i>	strategische Produktivität	operative Produktivität
<i>Wissenschaft</i>	sozialwissenschaftliche Produktivität	volkswirtschaftliche Produktivität

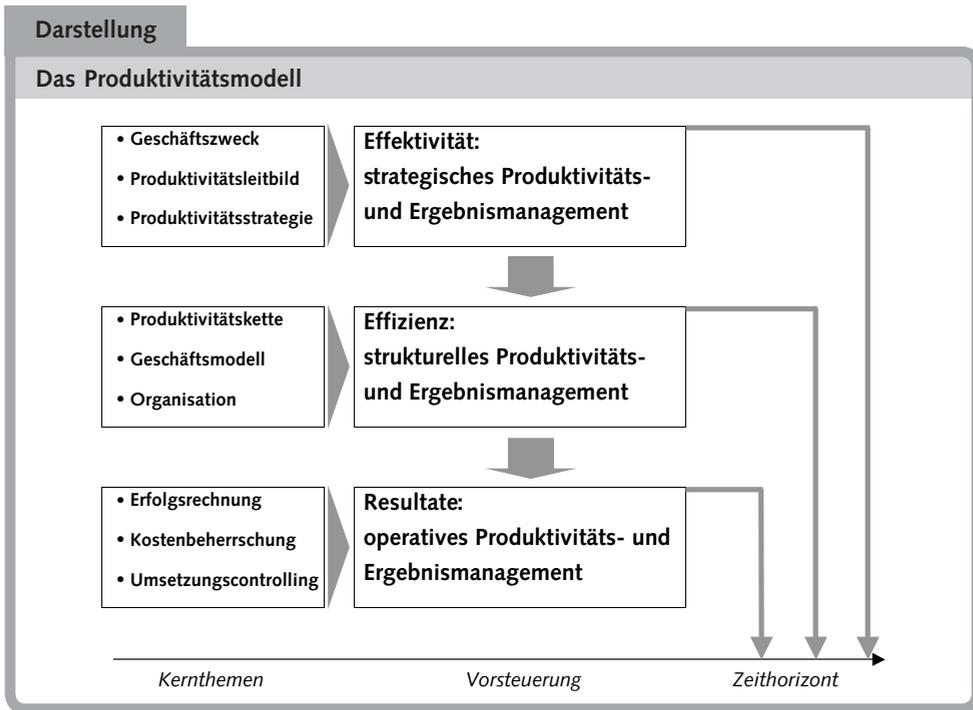
Fünftens kann auf akademischer Seite von einer sozialwissenschaftlichen und einer volkswirtschaftlichen Produktivität gesprochen werden. Die **sozialwissenschaftliche Produktivität** beinhaltet die Sicht, eine Organisation bzw. eine Person produktiv zu machen und das jeweilige System so produktiv zu steuern, dass der jeweilige Zweck einer Organisation oder das individuelle Zielsystem erreicht werden. Dies zeigt sich auch dadurch, dass in großen Managementstudien Produktivitäts-, Kosten- und Prozessthemen immer an der Spitze hinsichtlich Bedeutung, Einsatz und Wirksamkeit rangieren³. Die **volkswirtschaftliche Produktivität** ist eine Messzahl für die Effizienz einer Produktionsstruktur einer Volkswirtschaft. Die totale Produktivität ist die Relation zwischen den Einsatzmengen aller Faktoren und dem Bruttoinlandspro-

dukt. Weil die einzelnen Faktoren heterogene, nicht addierbare Größen sind, müssen sie mit ihren Faktorpreisen bewertet und auf das monetäre Bruttoinlandsprodukt bezogen werden. Die totale Produktivität wird bei internationalen Effizienzvergleichen eingesetzt, hat aber nur eingeschränkte Aussagefähigkeit, weil Preisindizes und Faktorpreise häufig unterschiedlich sind. In der partiellen Produktivität einer Volkswirtschaft wird die Produktivität des Kapitals und der Arbeit gemessen. Der Kostenbegriff in der Volkswirtschaft wird häufig als Entgang von Alternativen bezeichnet und hat damit einen qualitativen und quantitativen Aspekt.

Für das grundlegende Verständnis von Produktivität und Ergebnis ist es erforderlich, eine Logik für die relevanten Themen und für die Zeitbezüge zu haben. Das **Produktivitätsmodell** verbindet die verschiedenen Dimensionen der Produktivität. Vor allem geht es um die Integration der organisatorischen und personellen Produktivität. Dabei werden auch die quantitativen und qualitativen Aspekte berücksichtigt, genauso wie die Bezugspunkte der Produktivität von Kapital, Arbeit und Wissen. Schließlich wird mit dem Produktivitätsmodell identifiziert, was strategisch vorsteuert und wo es operative Umsetzungskraft benötigt. Der Fokus des Produktivitätsmodells liegt klar auf systemischer Ebene, d. h. es geht um die **Zweckerfüllung einer Organisation** für einen Kunden. Die volkswirtschaftliche Produktivität steht nicht im Zentrum, wird aber indirekt berührt, weil produktive Organisationen in Summe zu einer leistungsfähigen Gesamtwirtschaft führen.

Das Modell geht von einer Produktivitätslogik aus, die sich am Gedanken der **Vorsteuerung** orientiert. Diese beginnt nicht bei den Zahlen, bei den Kostenarten oder gar in einer Gewinn- und Verlustrechnung. Am Beginn steht klar das **strategische Produktivitätsmanagement**, vor allem der Grundgedanke eines langfristig lebensfähigen Geschäftes. Produktivitätsmanagement leitet sich immer aus dem Geschäftszweck ab und niemals aus der Maximierung von Geldgrößen, wie etwa Gewinn oder Cash. Natürlich kann es in schwierigen Situationen nötig sein, die Liquidität sicherzustellen und ein Cost-Cutting-Programm umzusetzen. Dies gefährdet aber häufig die künftigen Erfolgspotenziale. Richtiges Produktivitätsmanagement orientiert sich daher an der Strategie des Unternehmens und an den langfristig wirkenden Einflussgrößen wie der Marktentwicklungskurve oder der Erfahrungskurve. Ausgearbeitet werden etwa ein Produktivitätsleitbild, ein Gewinnbedarfsbudget und eine Produktivitätsstrategie. Im Zentrum stehen immer die Fragen nach der **Effektivität** im Produktivitätsmanagement, d. h. das Richtige tun, die richtigen Vorsteuergrößen finden und die richtige Orientierung geben.

Das **strukturelle Produktivitätsmanagement** hat ebenfalls noch nicht die Zahlenwelt oder die Kostenrechnung im Fokus, sondern verbindet die Produktivitätsstrategie mit der Organisation. Primär geht es um Fragen der Wertschöpfung, des Geschäftsmodells und der Prozesse. Jede Produktivitätsposition wird in der Struktur eines Unternehmens fundiert. Die zahlenmäßige Abbildung als Kostenart, Kostenstelle oder Kostenträger ist die Folge und nicht die Ursache von Kosten. Jedes



Optimieren, z. B. der Kostenart »Personalkosten«, bleibt immer nur in den Bahnen des aktuellen Geschäftsmodells. Wenn die Produktivitäten grundsätzlicher angegangen werden sollen, so geschieht dies über die strukturellen Fragen. Das Verändern oder gar Weglassen von Prozessen bzw. Funktionen sind die entscheidenden Hebel. Zusätzlich zu den rein organisatorischen Vorsteuergrößen gibt es auch noch Strukturhebel für die personenbezogene Produktivität. Gemeint sind etwa wirksames Sitzungsmanagement oder das Funktionendiagramm. Strukturelles Produktivitätsmanagement bezieht sich auf die **Effizienz**, d. h. das Konkretisieren der strategischen Vorsteuergrößen.

Wenn der Rahmen durch Strategie und Struktur klar ist, dann wird durch **operatives Produktivitätsmanagement** die Umsetzung sichergestellt. Es geht um die Resultate des Produktivitäts- und Ergebnismanagements, die Wirkung am Markt bzw. nach innen und letztlich um Geldgrößen. Hier ist auch die im engeren Sinn bezeichnete Kosten- und Erfolgsrechnung angesiedelt und das Steuern mit Kennzahlen. Klare Ergebniswirkung hat ebenso das Pricing wie die Beherrschung von Kostentreibern oder die systematische Müllabfuhr. Selbst wenn ein Unternehmen Cost-Cutting durchführen muss, so gibt es hier Erfahrungswerte, die zumindest die Schädigung von Erfolgspotenzialen minimieren. Operatives Produktivitätsmanagement hat auch die Verbesserung der persönlichen Arbeitsmethodik als Thema, weil hier in der Praxis

nach wie vor fast unlimitierte Effekte vorhanden sind. Das aktive Steuern der Produktivitätsrisiken und das Produktivitätscontrolling stellen sicher, dass Produktivitätsmanagement ein kontinuierlicher Prozess bleibt und die strategische, strukturelle und operative Ebene gleichermaßen immer wieder geprüft und weiterentwickelt werden. An dieser Stelle werden die **Resultate** sichtbar und dies zeigt auf, dass es alle Vorsteuergrößen braucht, um eine dauerhaft gute Ergebnissituation herzustellen.

Aus der Logik wird auch die **Chronologie der Produktivität** erkennbar. Die strategische Produktivitätsposition schafft den Rahmen, innerhalb dessen dann die operative angegangen werden kann. »Strategisch« bedeutet aber nicht nur einen längeren zeitlichen Horizont, sondern auch eine Vorsteuerung der wichtigsten Elemente im nachfolgenden Bereich. Umgekehrt bedeutet Chronologik, dass von einer aktuell guten operativen Produktivitätsposition nicht auf eine aktuell gute strategische Produktivitätsposition geschlossen werden kann. Das eine läuft dem Operativen und den Ergebnissen voraus, das andere findet nur im Rahmen des Strategischen statt. Der Zeitbezug zeigt auch deutlich auf, dass es sehr schwierig wird, strategisch in kurzer Zeit noch etwas zu erreichen, wenn die operativen Produktivitätsgrößen negativ werden.

1.1.2 Für Produktivitäts- und Ergebniskultur sorgen

Die **Geschichte der Produktivität** ist eine Geschichte der Volkswirtschaftslehre und menschlichen Planens bzw. Handelns generell. Praktisch alle großen Ökonomen haben sich mit Produktivität beschäftigt. So hat etwa Adam Smith im 18. Jahrhundert in seinem bahnbrechenden Werk »Wealth of Nations« untersucht, wie Wohlstand entsteht und welche betrieblichen Prozesse dafür verantwortlich sind. Er hat dafür die Produktion von Stecknadelköpfen studiert und weit reichende Schlussfolgerungen für Person, Haushalt, Unternehmen und Volkswirtschaft als Ganzes gezogen. Namen wie David Ricardo, Jean-Baptiste Say, Karl Marx, Friedrich List, Joseph Schumpeter, Friedrich August von Hayek, Alfred Marshall, John Maynard Keynes, Irving Fischer und Paul Samuelson stehen für ökonomische Theorien, welche den Produktivitätsaspekt immer wieder thematisiert haben.

Paradigmatisch hierfür steht Karl Marx, der im Einleitungskapitel des »Kommunistischen Manifest« geradezu begeistert über die historische Leistung des **Kapitalismus** schwärmt, die Produktivkräfte einer Gesellschaft zu entfesseln: »Die Bourgeoisie hat in ihrer kaum hundertjährigen Klassenherrschaft massenhaftere und kolossalere Produktionskräfte geschaffen als alle vergangenen Generationen zusammen. Unterjochung der Naturkräfte, Maschinerie, Anwendung der Chemie auf Industrie und Ackerbau, Dampfschiffahrt, Eisenbahnen, elektrische Telegraphen, Urbarmachung ganzer Weltteile, Schiffbarmachung der Flüsse, ganze aus dem Boden gestampften Bevölkerungen – welches frühere Jahrhundert ahnte, dass solche Produktionskräfte

im Schoß der gesellschaftlichen Arbeit schlummern.«⁴ Im Kern ist es die Begeisterung über Produktivität, die Marx antreibt. Die für Marx historisch dem Kapitalismus nachfolgende Stufe des Kommunismus ist hinsichtlich der Produktivität kein Widerspruch zum Kapitalismus, sondern eine Weiterentwicklung und nochmalige Verbesserung. Es ist nicht die Mehrwert-Produktion, die Marx kritisiert, sondern die ungerechte gesellschaftliche Verteilung. Im Kern sind seine Schriften eine Forderung in zwei Richtungen: erstens hinsichtlich der noch deutlicheren **Produktivitätssteigerung** durch kommunistische Produktionsverhältnisse und zweitens hinsichtlich der Verteilung des gesellschaftlichen Mehrwerts. Dass beides nicht im real existierenden Sozialismus erreicht wurde und erreicht wird, gehört zur geschichtlichen Tatsache. Paradigmatisch hierfür steht die sogenannte **Stachanow-Bewegung**⁵: Als das ganze Desaster der kommunistischen Wirtschaftsplanung Mitte der 1930er-Jahren offensichtlich wurde, entschloss sich die Sowjetische Regierung zu einem gewaltigen, »freiwilligen« Programm zur Produktionssteigerung. Dafür brauchte es Vorbilder und Helden. Diese wurden gefunden und massenhafte Nachahmung erzwungen. Produktivität wurde so zu einem gigantischen Propagandamittel der Disziplinierung einer ganzen Volkswirtschaft.

Produktivitätssteigerung als politisches Mittel: Historisches Beispiel zur Produktivitätssteigerung – die Stachanow-Bewegung (Propaganda-Schrift)

»Durch die in der Volkswirtschaft zum Siege geführten sozialistischen Produktionsverhältnisse entstanden auch neue Stimuli zur Arbeit und zur Hebung der Arbeitsproduktivität. Das kommunistische Verhalten zur Arbeit als Quelle des gesellschaftlichen Reichtums (...) setzte sich immer mehr durch. Die Arbeit war nicht mehr die Fronleistung wie unter dem Kapitalismus, sondern wurde im Bewusstsein von Millionen sowjetischer Menschen zur gesellschaftlichen Arbeit, zu einem dringenden, inneren Bedürfnis.

In allen Volkswirtschaftszweigen entfaltete sich die Bewegung für die Steigerung der Arbeitsproduktivität, für die Überprüfung der überholten technischen Normen. In den Betrieben ging die Fluktuation der Arbeitskräfte jäh zurück, die Belegschaften stabilisierten sich, und eine neue, aus dem Volk stammende technische Intelligenz kam in die Werke. (...) Der sozialistische Wettbewerb der Werktätigen (...) erhielt die Bezeichnung »Stachanow-Bewegung«.

Die Stachanow-Bewegung entstand im Donezbecken. In der Nacht zum 31. August 1935 förderte der junge Häuer Alexej Stachanow, der mit einem Abbauhammer arbeitete, 102 t Kohle und leistete so in einer Schicht 14 Arbeitsnormen. (...) Diese Bewegung um eine hohe Arbeitsproduktivität breitete sich auch auf andere Bergwerke aus. Die Stachanow-Bewegung erfasste in kurzer Zeit alle Volkswirtschaftszweige, brach mit allem Alten und Überlebten und bahnte dem Neuen und Fortschrittlichen den Weg. (...)

Im November 1935 fand im Kreml die Unionsberatung der Stachanow-Arbeiter statt, an der auch die Führer von Partei und Regierung teilnahmen. Hier ergriffen fortschrittliche Arbeiter aus den verschiedensten Industriezweigen das Wort und berichteten, wie sie die hohe Arbeitsproduktivität erzielt hatten. (...) Als Ergebnis der sich ausbreitenden Stachanow-Bewegung stieg die Arbeitsproduktivität in der Industrie im Laufe des zweiten Planjahrfünfts um 82 Prozent gegenüber den im Plan vorgesehenen 63 Prozent. «

Das Produktivitätsthema existiert seit Jahrhunderten in der Volkswirtschaftslehre. Im Management ist es seit den 1970er-Jahren Dauerthema. Bewirkt wurde dies vor allem durch drei Faktoren: erstens das Ende des Nachkriegs-Wirtschaftswunders, zweitens durch den ersten Ölpreisschock und drittens durch die Professionalisierung von Managementmethoden. In Summe hat dies alles dazu geführt, dass neben der reinen Markt- und Kundensicht jetzt auch Fragen in den Mittelpunkt rücken, die früher als eher nachrangig oder innengetrieben angesehen wurden. Themen der letzten Jahre und Jahrzehnte waren: Gemeinkosten-Wertanalyse, BPR (Business Process Reengineering), ganzheitliches Kostenmanagement, Lean Management, TQM (Total Quality Management), Kaizen, ISO, Design to cost, JIT (Just in Time), Target Costing, SCM (Supply Chain Management), Sourcing (In- und vor allem Outsourcing), KER (kurzfristige Erfolgsrechnung), DB-Ansätze (Deckungsbeitrags-Rechnung), QFD (Quality Function Deployment), Geschäftsmodell⁶ und vieles mehr. Die **Vielfalt der Produktivitätsthemen** beeindruckt, macht aber zugleich skeptisch. Verändern sich die Organisationen wirklich alle paar Jahre so grundlegend, dass permanent neue Ansätze notwendig sind? Haben diese Themen auch wirklich Substanz und Neues im Sinn von echtem Fortschritt gebracht? Ist Produktivitäts- und Ergebnismanagement heute etwas grundsätzlich anderes als noch vor ein oder zwei Jahrzehnten?

Vierzig Jahre Theorie und Praxis im Produktivitäts- und Ergebnismanagement können mit einem einfachen Verfahren kritisch reflektiert werden. Dabei werden Wahrnehmungsmuster, Denkschemata und Vorurteile geprüft, die sich auf diesem Gebiet finden. Es sind vor allem einige verbreitete **Missverständnisse**, die immer wieder auftauchen und der praktischen Anwendung von Produktivitäts- und Ergebnismanagement entgegenstehen. Nachfolgend werden diese Missverständnisse im Einzelnen behandelt. Besonders relevant sind die Schlussfolgerungen und eine **Kulturdiagnose**, die daraus zu ziehen sind.

1. Missverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement ist eine Sache von Kostenrechnung und BWL. Diese Meinung ist weit verbreitet, weil alleine schon die Begriffe der Produktivität und der Kosten stark durch die Disziplin der Betriebswirtschaftslehre (BWL) und des Rechnungswesens (RW) geprägt sind. Natürlich ist gegen diese Disziplinen nichts einzuwenden und beide haben auch viel zum Fortschritt in den Fragen beigetragen. Die Gefahr besteht darin, Produktivitätsmanagement mit **Kostenrechnung und BWL** zu identifizieren. Geschieht das, so wird automatisch viel von dem außen vor gelassen, was zu einem gesamthaften Verständnis von Produktivität und Ergebnisverbesserung gehört, etwa die persönliche Arbeitsmethodik oder generell Führungsfragen. Nicht alles, was sich rechnen lässt, hat mit Produktivität zu tun und umgekehrt gilt, dass vieles, was nicht quantifiziert werden kann, Hebel für Produktivität und Ergebnis ist. Das Missverständnis engt die Sicht ein und führt zu Delegation von Verantwortung, nachdem es **Spezialisten** in Kostenrechnung und BWL braucht, um auf diesem Feld aktiv zu sein.

2. *Missverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement braucht große Systemlösungen.* Enges Spezialistentum und ausschließliche Zahlenorientierung haben ein Bild von Produktivitätsmanagement entstehen lassen, das am besten so beschrieben werden kann: DV-getrieben, mathematisch-technologisch, zahlen- und bitbasiert, »hard-fact«, analytisch⁷. Das liegt zumeist an der irrigen Auffassung, ein wichtiges Thema benötigt komplizierte Verfahren⁸. Gerade Organisationen in technischen Branchen oder solche mit einer hohen Anzahl von Akademikern glauben, einfache Vorgehensweisen können der heutigen Wirklichkeit nicht gerecht werden. Die Reduzierung auf große **Systemlösungen** entspricht erstens nicht den Notwendigkeiten und zweitens kann es auch nicht die gewünschten Resultate liefern. Selbstverständlich braucht es Analytik, Datenbanken, IT-Lösungen usw. Das schafft aber bestenfalls eine Basis unter vielen für die Steuerung von Produktivität. Entscheidend für den Erfolg sind nicht »schwere Systemgeschütze«, sondern die Integration in Führungsprozesse. Jedes IT-System bleibt ohne Führung unwirksam. Effektivität entsteht erst durch das, was über diesen technischen Teil hinausgeht – wenn eine Beurteilung abseits von Zahlen stattfindet, wenn Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Informationstechnologie mag eine notwendige Bedingung für Produktivität und Ergebnisse sein, die hinreichende Voraussetzung entsteht erst durch **Management**.

3. *Missverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement benötigt Experten.* Dieses Missverständnis der **Experten** hängt mit den ersten beiden zusammen und verstärkt diese noch. Es schließt verantwortliche Führungskräfte aus und immunisiert die Thematik gegenüber Nicht-Spezialisten. Am Ende entsteht **Esoterik**, also nur für Eingeweihte Verständliches. Ein Indikator dieses Missverständnisses liegt darin, dass Stabsmitarbeiter oder externe Fachleute für Produktivitäts- und Ergebnisprogramme eingesetzt werden. Die negative Konsequenz ist wiederum die Möglichkeit, Verantwortung abzuschieben und klarerweise fehlendes Commitment der betroffenen Führungskräfte. Ein weiteres Problem besteht darin, dass Expertentum eine eigene Sprache, eigene Begriffe, einen eigenen Diskurs produziert. Das Ergebnis sind Analysen, die nicht nachvollzogen, vor allem aber nicht umgesetzt werden. Zusätzlich braucht es »Übersetzer« in inhaltlicher oder kultureller Hinsicht, etwa wenn Benchmarks umsetzungsfähig gemacht werden müssen. Produktivitäts- und Ergebnisprogramme müssen die jeweilig verantwortlichen Führungskräfte steuern. Alles, was an Analysen und Planung erarbeitet wird, muss im Zusammenhang mit der Umsetzung, mit Resultaten stehen. Spezialisten können maximal im Sinn eines methodischen Beitrags oder für Moderation eingesetzt werden. Alles andere würde die Umkehrung von Führungsverantwortung nach sich ziehen.

4. *Missverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement funktioniert ausschließlich mit Unternehmenskultur.* Dieses Missverständnis ist das genaue Gegenteil einer rein technologisch-zahlengetriebenen Sichtweise, nicht weniger gefährlich, vor allem aber genauso unvollständig. Aufgrund tatsächlicher oder eingebildeter schlechter Er-

fahrung mit BWL, Rechnungswesen oder großen Systemlösungen wird die Lösung in Fragen von **Unternehmenskultur** oder Führungspsychologie gesucht. Im Kern lautet die Aussage, dass dauerhafte Produktivitätsvorteile nur mit einer entsprechenden Unternehmenskultur zu bewerkstelligen sind. Gefährlich ist diese Sichtweise, weil sie sich an einem völlig falschen Wirtschafts- und Menschenbild orientiert. Das Geschehen wird ausschließlich unter den Gesichtspunkten »Kommunikation«, »Motivation«, »Selbstverwirklichung« usw. begriffen. Quantitative, »harte« Aspekte werden entweder ignoriert oder wiederum an Experten ausgelagert. Das alleinige Fokussieren auf Unternehmenskultur hat etwas Spannendes, Ungewöhnliches und Wohltuendes. Letztlich besteht aber die Gefahr, dass der Zweck eines Unternehmens verfehlt wird, nämlich unter Wettbewerbsbedingungen eine Leistung für Kunden zu erbringen. Es dominiert die **Innensicht**.

5. Missverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement ist vor allem ein Thema für Großunternehmen. Produktivitäts- und Ergebnismanagement ist als erstes in **Großunternehmen** systematisiert und perfektioniert worden, vor allem in der Industrie. Verantwortung, Informationsfluss, Überblick und Resultatorientierung sind insbesondere in großen Organisationen relevant⁹. Ein Fehlschluss besteht aber im Glauben, in kleinen und wachsenden Organisationen sei Produktivitäts- und Ergebnismanagement nur ein nachgelagertes Thema. Gerade kleine Organisationen müssen frühzeitig auf Produktivitätsvorteile setzen, weil die Ressourcen immer zu knapp sind und sie oft nur langsam Marktstellung gewinnen. Eine kleine, **personenorientierte Organisation** ist nur am Beginn schnell, schlank und leistungsstark. Sobald ein Unternehmen mit dem Markt wächst, sind die wenigen Schlüsselpersonen nicht mehr in der Lage, alle Prozesse, Informationen, Kosten usw. unter Kontrolle zu halten. »Hemdsärmeligkeit« und Pragmatismus können schnell zu Hilflosigkeit werden und die Entwicklung des Unternehmens hemmen.

Darstellung

Misverständnisse im Produktivitätsmanagement	
Misverständnis	Indikator und Konsequenzen
<i>1. Misverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement ist eine Sache von Kostenrechnung und BWL.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • rein zahlenorientierte Sicht von Produktivität und Ergebnis • Ignorieren von Produktivitätshebeln, die sich nicht quantifizieren lassen • Verwissenschaftlichung ohne Praxisbezug
<i>2. Misverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement braucht große Systemlösungen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Abkoppelung vom eigentlichen Führungsprozess • Reduktionismus auf IT und andere »schwere Geschütze« • Dominanz von Analytik und Zahlen
<i>3. Misverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement benötigt Experten.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung bei externen Fachleuten oder Stabsmitarbeitern • Abschiebung von Verantwortung an die Experten • Einzug von Expertensprache und die Notwendigkeit von »Übersetzern«
<i>4. Misverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement funktioniert ausschließlich mit Unternehmenskultur.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologisierung von etwas, wo es keine Psychologie braucht • Mess-, Feedback-, Beurteilungs- und Leistungsfeindlichkeit • Versprechungen mit großen Potenzialen
<i>5. Misverständnis: Produktivitäts- und Ergebnismanagement ist vor allem ein Thema für Großunternehmen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschätzen der Produktivität in Wachstumsphasen • Überbetonung von »Hemdsärmeligkeit« und Pragmatismus • Hemmung der Unternehmensentwicklung durch ein rein personelles Führungsverständnis

Die dargestellten Misverständnisse, deren Indikatoren und Konsequenzen können verwendet werden, um eine kritische Bestandsaufnahme der eigenen Organisation durchzuführen¹⁰. Mit Hilfe von Interviews und mit dem Audit der Produktivitätskultur kann eine einfache Kulturdiagnose durchgeführt werden. Der Leitfaden zum **Produktivitäts- und Ergebnis-Interview** leuchtet die unterschiedlichen Dimensionen des Produktivitäts- und Ergebnismanagements aus. In kurzer Zeit entsteht so ein klares Bild der Situation. In den meisten Fällen genügen fünf bis zehn maßgebliche und erfahrene Leute einer Organisation. In Einzelgesprächen von dreißig bis sechzig Minuten werden zunächst Einzelinterviews geführt. Anschließend werden diese zusammengefasst, verdichtet und dargestellt. Interviews bringen in kurzer Zeit einen **System-Check** und sensibilisieren die Interviewpartner für die Thematik. Die Resultate werden in einem Workshop präsentiert, ergänzt und verabschiedet. Ein Teil des Ergebnisses kann auch eine Maßnahmenliste sein, wenn augenscheinlich sofortiges Eingreifen erforderlich ist.