

Produktivität in der Unternehmensführung – häufig ein Trauerspiel!

Die Produktivität der meisten KMU in allen nicht produktionsbezogenen Funktionen lässt deutlich zu wünschen übrig. Häufig ist eine Verdoppelung der Produktivität in kurzer Zeit möglich. Allerdings braucht es dazu ein starkes Umdenken und neue Methoden.

VON VOLKMAR VÖLZKE*

Wie produktiv waren Sie vergangene Woche auf einer Skala von 1 bis 10, wenn 10 das Höchste ist? Die meisten Führungspersonen haben Mühe, auf diese Frage zu antworten. Und wenn, dann geben sich viele nicht mehr als eine Sieben (Das ist meiner Erfahrung nach eine massive Überschätzung). Die Produktivität in Leadership-Funktionen bewegt sich meist eher in der unteren Hälfte.

Zu viele Ressourcen für zu wenig Output? Während Produktivität in der Produktion seit vielen Jahrzehnten ein wichtiges Thema ist, fristet das Thema in der Unternehmensführung meist ein Schattendasein. Heutzutage wird mit denselben Ressourcen ein deutlich höheres Ergebnis in der Fertigung erzielt als vor Jahrzehnten. Hingegen braucht es in der Unternehmensführung heute nahezu dieselbe Menge an Ressourcen, wenn nicht mehr.

Natürlich gibt es Entwicklungen, die diese Tendenz begünstigen: Die Komplexität von Entscheidungen nimmt laufend zu, Menschen verlangen heute meist nach mehr Mitsprache, was das Führen nicht unbedingt einfacher macht, und so weiter.

Und dennoch: Die Produktivität in der Führung wird kaum konsequent angeschaut, sondern eher als eine Folge von äusseren Umständen gesehen. Es ist an der Zeit, Verantwortung dafür zu übernehmen, die Führungsressourcen optimal zu nutzen. Der Boden dafür ist durchaus bereitet: In vielen Unternehmen herrscht eine gewisse Frustration darüber, dass trotz vieler Meetings und

zahlreicher Analysen kaum bessere Entscheidungen getroffen werden. Workshops zur Verbesserung der Kultur bleiben häufig Eintagsfliegen. Und die grossartig entwickelten Strategien bleiben auf halber Strecke stecken.

Worum geht es überhaupt? Produktivität heisst – vereinfacht gesagt – mit einer begrenzten Menge an Ressourcen (Input) maximale Resultate zu erreichen (Output). Und hier beginnt bereits die Schwierigkeit: Woran genau misst man den Output der Unternehmensführung? In der physischen Produktion ist das relativ einfach, bei den Dienstleistungen schon deutlich schwieriger – und in der Unternehmensführung?

Die Hindernisse höherer Produktivität. Neben der Messung gibt es noch weitere Hindernisse bei der Produktivitätssteigerung:

- > mangelnde Bereitschaft, sein eigenes Verhalten zu hinterfragen
- > mangelndes Wissen darüber, wie man Denk- und Verhaltensweisen effektiv ändert
- > das Fehlen einer «Ebene darüber», die Steigerungen der Produktivität anordnet (so wie es bei entsprechenden Programmen in der Produktion der Fall ist)
- > sich wohlfühlen in der Komfortzone gewohnter Aktionen, auch wenn diese keinen Spass machen (aus der Psychologie ist bekannt, dass wir oft selbst dann Gewohnheiten nicht ändern, wenn wir wissen, dass es vorteilhaft für uns und andere wäre)

Wie kann man die Produktivität in der Unternehmensführung dramatisch steigern und was ist die Folge davon?

Der Weg nach vorne. Wichtig ist zunächst die Unterscheidung in Effektivität und Effizienz: Effektivität heisst, das Richtige zu tun, also klare Ergebnisse zu erzielen. Effizienz heisst, diese Ergebnisse mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu erzeugen.

Der deutlich grössere Hebel ist immer die Effektivität, also das Richtige zu tun. Genau hier liegt das grösste Potenzial bei allen Führungspersonen: die verfügbare Zeit optimal einzusetzen zur Erreichung maximaler Ergebnisse.

Sie müssen sich also als Erstes die Frage stellen: «Welche meiner Tätigkeiten erzeugt die meisten und wichtigsten Ergebnisse, trägt also am meisten zur Erreichung der wichtigsten Ziele bei?» Die meisten Führungspersonen stellen sich diese Frage viel zu selten, mit der Folge, dass sie durch den Tag getrieben werden, oft von Meeting zu Meeting und von Problem zu Problem.

Es gibt nichts Verschwenderischeres als die effiziente Abarbeitung ineffektiver Aktionen. Viele sind geradezu Experten darin, relativ Unwichtiges für den Unternehmenserfolg maximal effizient zu erledigen, nur um die wirklich wichtigen Themen immer weiter aufzuschieben. Unsere bereits erwähnten Gewohnheiten helfen uns dabei.

Letztendlich bedingt die Steigerung der Produktivität nämlich als Erstes die Übernahme der vollen Verantwortung für die Gestaltung des eigenen Tages. Das klingt einfach, ist aber eine enorme Schwierigkeit für die meisten Manager.

So steigern Sie die Produktivität in der Unternehmensführung. Hier sind die erprobten Schritte, um die Produktivi-



**Nichts ist ver-
schwenderischer
als die effiziente
Abarbeitung inef-
fektiver Aktionen.**

tät in den Führungsetagen systematisch zu steigern:

1. Machen Sie die Produktivität offiziell zum Thema mit der Frage im Führungsteam: «Wie können wir mit gegebenen Ressourcen deutlich bessere Ergebnisse für das Unternehmen, die Kunden und die Mannschaft generieren?»
2. Jede Führungsperson muss klar benennen können, welches die Top-3-Prioritäten sind, die den meisten Mehrwert für das Unternehmen und die Zielerreichung generieren.
3. Diskutieren Sie diese Evaluierung im Führungsteam und entscheiden Sie die gemeinsamen Top-3-Themen. Auf diese Fokusthemen sind ab sofort etwa achtzig Prozent der Zeit zu verwenden. Stoppen Sie alles andere (was oft sehr schwer fällt, weil das genau die angesprochenen lieben Gewohnheiten sind). Hinweis: Für jede Führungsperson muss die Entwicklung des eigenen Teams eine der Topprioritäten sein.
4. Eliminieren Sie nicht wertschöpfende Regeln und Prozesse. Arbeitszeit-

erfassung und umständliche Genehmigungsprozesse sind hier übliche Verdächtige.

5. Messen Sie den Fortschritt bei der Umsetzung. Produktivitätssteigerung ist keine Einmalaktion, sondern ein kontinuierlicher Prozess.

Wie alle wichtigen Change-Prozesse bedingt auch die Produktivitätssteigerung in der Unternehmensführung Durchhaltevermögen und das Beseitigen von Widerständen. Es lohnt sich in jedem Fall, und zwar meist massiv.



VOLKMAR VÖLZKE

ist Erfolgsmaximierer, Buchautor, Berater, Coach, Speaker.
www.volkmarvoelzke.ch

ANZEIGE

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

Certificate of Advanced Studies

CAS Corporate Social Responsibility

Das CAS vermittelt ein ganzheitliches Verständnis für Nachhaltigkeit und nachhaltige Unternehmungs- und Organisationsentwicklung. Es sensibilisiert auf die gesellschaftlichen und insbesondere unternehmerischen oder organisationalen Herausforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit.

Info-Veranstaltung: 23. Oktober 2019 in Luzern

www.hslu.ch/cas-csr



NACHHALTIGKEIT

ECONOMY | ECOLOGY | SOCIETY