

Produktivitätsmanagement im Bereich technischer, innerbetrieblicher Dienstleistungserbringung

Daniel Sodenkamp

Beschrieben werden die Ergebnisse der Einführung und nachhaltigen Umsetzung einer Methode zur Produktivitätsmessung und -förderung in einem chemischen Betrieb nahe Dortmund. Diese Methode, das von Dortmunder Organisationspsychologen gemeinsam mit amerikanischen und niederländischen Kollegen entwickelte *Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM)*, wird seit Jahren mit bedeutsamen Erfolgen im Hinblick auf Produktivitätsverbesserungen in zahlreichen Unternehmen verschiedener Länder und Branchen eingesetzt. Die Besonderheit des vorliegenden Beitrags besteht darin, dass mehrere, unterscheidbare organisationale Ebenen in die Untersuchung einbezogen wurden. Dieser Sachverhalt führte zu einem innovativen Ansatz der Zusammenarbeit zwischen benachbarten Arbeitsgruppen, wobei sich die Gruppen untereinander als interne Dienstleister verstanden und mit zunehmender Projektdauer immer stärker ihr Handeln entsprechend ausrichteten. Dies soll nun näher erläutert werden.

An der zu berichtenden Feldstudie nahmen sechs Teams des Unternehmens 3M teil (fünf Produktionslinien und eine Vorarbeitergruppe). Die Linien waren mit der Verarbeitung von Schleifmitteln befasst. Jede dieser Gruppen entwickelte ein eigenes Mess- und Rückmeldesystem, bestehend aus einer Vielzahl für sie relevanter Leistungsindikatoren. Entscheidend dabei war, dass qualitative und quantitative Aspekte der Leistungserbringung gleichermaßen berücksichtigt wurden. Die Entwicklung erfolgte jeweils unter Einbeziehung des Vorgesetzten und in regelmäßiger Abstimmung mit dem höheren Management. Zudem begleitete ein Moderator die Teams durch die vier Schritte der PPM-Entwicklung:

Schritt 1: Alle wesentlichen Aufgabenbereiche (Funktionen, Pflichten, regelmäßig wiederkehrende Tätigkeitsfelder) einer Gruppe mussten beschrieben werden

Schritt 2: Für diese Aufgabenbereiche waren Leistungsindikatoren zu entwickeln, die Auskunft über den jeweiligen Grad der Leistungserfüllung gaben

Schritt 3: Diese Leistungsindikatoren waren in eine gewichtete Rangfolge zu bringen, die der jeweiligen Bedeutung eines Indikators in Relation zu allen anderen Indikatoren gerecht wurden

Schritt 4: Regelmäßige Rückmeldesitzungen, meist im monatlichen Turnus, mussten organisatorisch vorbereitet werden. In diesen Sitzungen informierten sich die Teams über die in einem Monat jeweils erbrachten Leistungen je Indikator.

Das bedeutsamste Charakteristikum der Anwendung von PPM bei 3M lag in der Bildung zweier differenzierbarer Arten von Indikatoren. So wurden zunächst für die einzelnen PPM-Gruppen geltende Indikatoren gebildet. Diese sog. *Gruppenindikatoren* unterlagen nahezu vollständig der Steuer- und Beeinflussbarkeit durch die beteiligte PPM-Gruppe. Darüber hinaus wurden sog. *Abteilungsindikatoren* formuliert, die für alle sechs untersuchungsteilnehmenden Gruppen Bedeutsamkeit erlangten. Die Beeinflussbarkeit dieser Indikatoren durch einzelne Gruppen geschweige denn Personen war geringer als bei Gruppenindikatoren. Die Abteilungsindikatoren verpflichteten alle Mitarbeiter auf die Verfolgung gemeinsamer Ziele, und zwar unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten PPM-Gruppe. Während die Gruppenindikatoren eine hohe Kohäsion innerhalb einer Gruppe erwarten ließen, wurde von den Abteilungsindikatoren gleiches in Bezug auf die gruppenübergreifende Zusammenarbeit erwartet. Die tragende Idee, wonach jede Gruppe interner Kunde jeder anderen Gruppe ist, wurde hierdurch verwirklicht.

Die Ergebnisse der Produktivitätsentwicklungen wurden über den für diese Art von Untersuchung ungewöhnlich langen Zeitraum von 4½ Jahren erhoben und ausgewertet. Dabei zeigten sich überaus starke, statistisch hoch signifikante, Verbesserungen in den Gruppenindikatoren. Diese Verbesserungen wurden in einigen Fällen bereits während der Systementwicklung erzielt (d.h. während der PPM-Schritte 1, 2 oder 3). In der Mehrzahl der Gruppenindikatoren waren sie mit Beginn der Rückmeldephasen (Schritt 4) zu beobachten. Auch bei länger anhaltender Rückmeldung sank die Produktivität nicht ab, sondern blieb auf hohem Niveau stabil.

In den PPM-Abteilungsindikatoren fielen die Ergebnisse inkonsistent aus. Neben einer signifikanten Produktivitätsverbesserung in einem Indikator war in einer weiteren Messgröße, die allerdings nur über einen erheblich kürzeren Zeitraum beobachtet werden konnte, eine nennenswerte Produktivitätsverschlechterung zu konstatieren. Zwei weitere Indikatoren wiesen im Zeitverlauf keine bedeutsamen Veränderungen auf. Ein weiterer wesentlicher Befund indizierte, dass sich die Resultate in den Abteilungsindikatoren tendenziell mit zunehmender Länge der Rückmeldephase verbesserten. Dabei ist der Hinweis wichtig, dass die Gruppenindikatoren durchgängig höher als die Abteilungsindikatoren gewichtet (= bewertet) wurden.

Eine nahe liegende Erklärung für die Interpretation dieses Befundmusters besagt, dass die beteiligten Gruppen sich zunächst der Bearbeitung hoch gewichteter Indikatoren zuwenden.

Eine solche Vorgehensweise wäre rational und würde die zeitnahe und hoch signifikante Verbesserung in allen Gruppenindikatoren erklären. Sobald sich in den Gruppenindikatoren ein kaum mehr optimierbares Niveau eingestellt hat bzw. zusätzliche Anstrengungen zur Ergebnisverbesserung in diesen Indikatoren in einem unverhältnismäßigen Aufwand zum erwarteten Nutzen stehen würden, wenden sich die PPM-Gruppen offensichtlich verstärkt der Ergebnisverbesserung in den Abteilungsindikatoren zu.

Insgesamt gehen die beteiligten PPM-Gruppen außerordentlich rational vor, indem sie:

- Zunächst die Ergebnisse hoch gewichteter Indikatoren signifikant und nachhaltig verbessern
- Verbesserungen in den weniger stark gewichteten Indikatoren dann anstreben, wenn dafür entsprechende Ressourcen verfügbar werden und
- Gleichzeitig in der Abwägung zwischen einer weiteren (minimalen) Verbesserung hoch gewichteter Gruppenindikatoren und einer vergleichsweise stärkeren Verbesserung geringer gewichteter Abteilungsindikatoren letzterer Vorgehensalternative den Vorzug geben, da diese den größeren Nutzen verspricht.

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird gezeigt, wie das Ziel einer die Grenzen von Arbeitsteams sprengenden Zusammenarbeit bei der Erbringung technischer Dienstleistungen realisiert werden kann. Die zu diesem Zweck implementierte Methode PPM regt zu einem internen Dienstleistungsverständnis an, bei dem sich benachbarte Arbeitsgruppen als gegenseitige Kunden verstehen. Jede Gruppe ist im Verhältnis zu anderen Gruppen Dienstleistungsempfänger und Dienstleistungsnehmer zugleich, was zu einer innovativen und produktivitätsförderlichen Form der Zusammenarbeit führt. Um dies zu unterstützen, wird die Qualität der Dienstleistungserbringung über spezifische Messgrößen erfasst und an die Betroffenen zurückgemeldet. Interne Zielsetzungen führen zugleich dazu, dass die Güte der Dienstleistungserbringung kontinuierlich verbessert wird. Gruppenübergreifende Messgrößen sorgen schließlich dafür, dass jede an der PPM-Methode beteiligte Gruppe auch für die Belange aller anderen Gruppen sensibilisiert wird. Denn diese abteilungsumfassenden Indikatoren sind nur dann mit guten Werten abzuschließen, wenn unterschiedliche Gruppen gut miteinander kooperieren. Der Beitrag zeigt an praktischen Beispielen auf, wie die genannten Mechanismen im Einzelnen funktionieren.