

# Produktivitätssteigernde Integration von Dienstleistungselementen durch das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM)

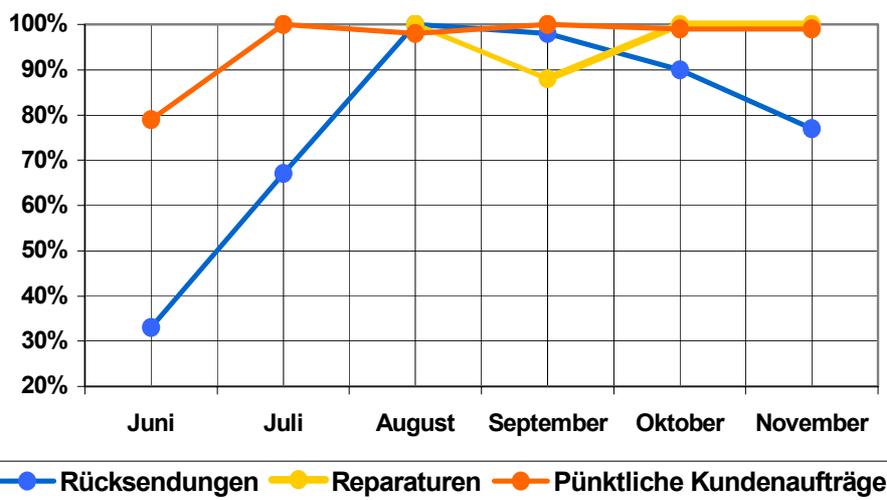
von Thomas Berg

In der industriellen Landschaft hat sich in den letzten Jahren ein Wechsel vollzogen. Unternehmen in Deutschland, ähnlich wie in den USA, werden vermehrt im Dienstleistungssektor gegründet, bzw. klassische reine Produktionsunternehmen bauen ihre Dienstleistungsbereiche immer weiter aus. Hintergrund dieser Entwicklung sind der Wunsch nach einer höheren Kundenbindung sowie eine bessere Rentabilität von Dienstleistungen gegenüber den klassischen Produkten.

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie mittels des Managementsystems PPM wichtige Dienstleistungselemente in den Produktionsablauf von produzierenden Unternehmen integriert werden und gleichzeitig Produktivitätssteigerungen erreicht werden können. Weiterhin sollen erste Ergebnisse erläutert werden, die sich mit der motivationssteigernden Wirkung dieses Managementsystems auf die Mitarbeiter beschäftigt.

## Produktivitätssteigernde Integration von Dienstleistungselementen

Betrachten wir zunächst die Integration von Dienstleistungselementen in die Produktion am



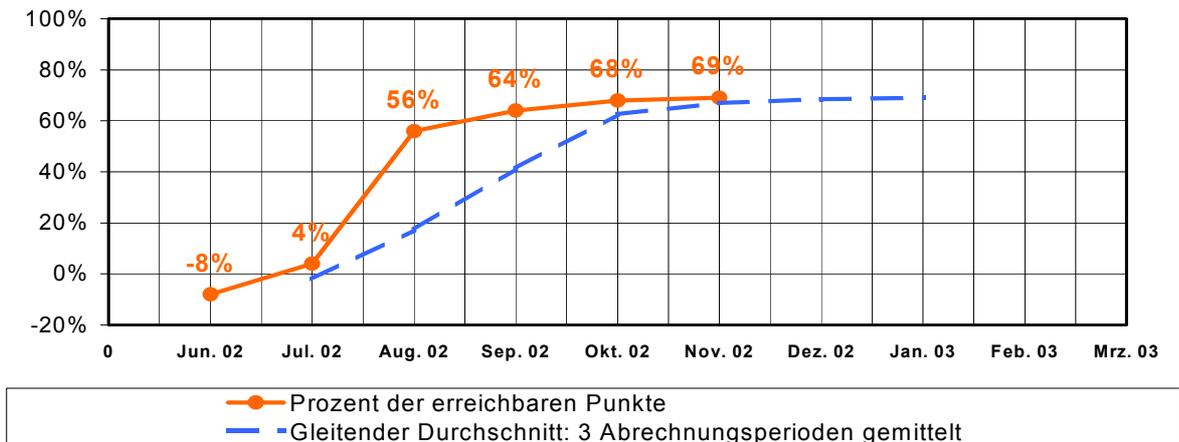
Beispiel eines Maschinenbauunternehmens. Das PPM-System ist eine Managementmethode, deren Grundlage in der Entwicklung eines Mess- und Rückmeldesystem besteht. Basis dieses Systems sind Kennzahlen. Diese beinhalten zum Teil allgemeine Produktionskennzahlen, aber auch solche Kennzahlen, die in direktem Zusammenhang mit dem Kunden stehen,

also Dienstleistungen des Unternehmens an den Kunden erfassen. Im vorgestellten Fall sind dies z.B.: Pünktliche Kundenaufträge, Bearbeitungen von Rücksendungen und die Bearbeitung von Reparaturen

Exemplarisch sind in Abbildung 1 die Verläufe der Kennzahlen mit Dienstleistungscharakter von Juni bis November 2002 für eine Arbeitsgruppe dargestellt. Im Juni wurden die Kennzahlen zum ersten Mal im Rahmen der Anwendung des PPM-Systems ermittelt. Der Kurvenverlauf lässt eine positive Entwicklung deutlich erkennen.

Die Mitarbeiter dieser Arbeitsgruppe richten ihre Arbeitstätigkeit aber nicht nur an den 3 dargestellten, sondern an insgesamt 8 Kennzahlen aus. Hierdurch ergibt sich eine gewisse Variation bei jeder einzelnen Kennzahl. Daher ist immer ein Blick auf die Gesamtentwicklung aller Kennzahlen wichtig. Auch hier lässt sich ein deutlicher und ebenfalls starker Anstieg erkennen (s.u.). Dieser Anstieg ist für das Unternehmen gleichzusetzen mit einer deutlichen

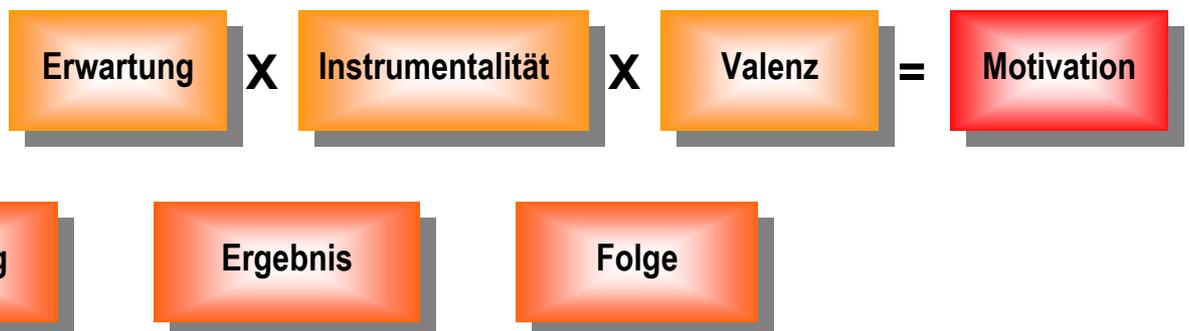
Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Diese Steigerung basiert auf einem Anstieg sowohl der unmittelbar produktionsbezogenen, als auch der dienstleistungsbezogenen Gruppenaufgaben.



Fazit: PPM ist ein geeignetes System, um über Kennzahlen das Gelingen der Integration von Dienstleistungselementen in den Produktionsablauf zu erfassen. Die Kennzahlen werden jeweils gemeinsam von Mitarbeitern und Führungskräften erarbeitet. Somit ist eine möglichst umfassende Berücksichtigung der Unternehmenskultur und der Unternehmensstrategie möglich.

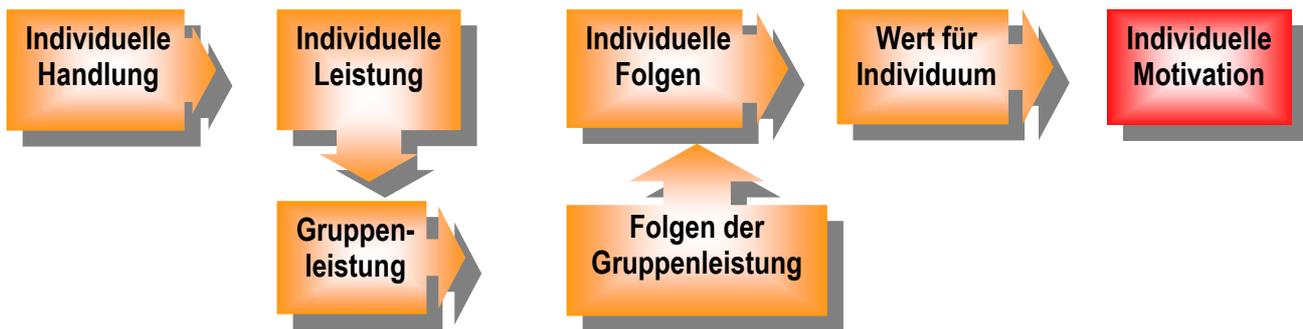
### Motivationssteigernde Wirkung des Managementsystems PPM

Im Folgenden sollen erste Ergebnisse einer Untersuchung dargestellt werden, in der versucht wurde, die Wirkung des Managementsystem PPM auf die Motivation der Mitarbeiter zu erfassen. Grundlage dieser Untersuchung ist ein Motivationsmodell für Einzelpersonen, welches auf das Arbeiten in Gruppen erweitert wurde. Die Kernaussage des Motivationsmodells ist die Annahme, dass das Maß für die Motivation einer Person sich als Produkt aus der Erwartung der Folgen eigener Handlungen, der Instrumentalität von Handlungen für das Erreichen dieser Folgen und dem subjektiven (!) Wert (Valenz) dieser Folgen bemisst (s.u.).



Wenn dieses Modell nun auf die Situation von Arbeitsgruppen übertragen wird, ergeben sich folgende Änderungen: Erstens wird bei der Erwartungsbildung zusätzlich berücksichtigt, dass nun ein Team/eine Gruppe den Maßstab für eine Gruppenleistung bildet (s.u.). Mit anderen Worten: Ein Mitarbeiter hat bei Team- bzw. Gruppenarbeit nicht nur abzuschätzen, welches sein Beitrag ist, er muss sich auch Gedanken über den Beitrag der anderen Gruppenmitglieder zur Gruppenleistung machen, sowie nur bei der Gruppenarbeit auftretende Kooperations- und Koordinationsaufgaben bei der Planung seiner Handlungen mit einbeziehen. Auf der Seite der Instrumentalitäten muss im Vergleich zur Einzelarbeit die

Beziehung zwischen Gruppenleistung und Folgen für die Gruppe beachtet werden. Aus den Folgen für die Gruppe kann dann die Einzelperson individuelle Folgen ableiten.



Welche Veränderungen der Kontingenzen lassen sich nun durch die Einführung des Managementsystems PPM beobachten und führen die Veränderungen zu einer höheren Motivation bei den Mitarbeitern?

Gemessen wurde die Wirkung von PPM über eine Fragebogen, der vor und nach der PPM Einführung von den Mitarbeitern ausgefüllt wurde. Folgende Veränderungen konnten festgestellt werden: Durch die PPM-Einführung wird die erlebte Beziehung zwischen individueller Handlung und individueller Leistung verbessert. Diese Verbesserung lässt sich darauf zurückführen, dass bei der Kennzahlenbestimmung von PPM sehr intensiv die Arbeitsaufgaben der Gruppe diskutiert werden. Mögliche abweichende Vorstellungen des Einzelnen werden dadurch offensichtlich, es erfolgt eine von allen Beteiligten getragene gemeinsame Bestimmung der Aufgaben und der Einzelne kann dadurch seinen individuellen Leistungsbeitrag besser abschätzen.

Zwischen individueller Leistung und der Gruppenleistung ergab sich vorläufig eine Verschlechterung durch die Einführung von PPM. Dies könnte von der Vielzahl der Kennzahlen stammen, die im Rahmen der PPM-Einführung gebildet wurden. Für die meisten Gruppenmitglieder ist mit der Einführung der Kennzahlen eine Neuorientierung notwendig. Diese anfängliche negative Entwicklung sollte sich bei der nächsten Messung, die etwa ein Jahr nach der PPM-Einführung erfolgen soll, deutlich verringern, wenn sich eine Vertrautheit mit dem Kennzahlensystem eingestellt hat. Bei den Folgen für die Gruppe und den daraus abgeleiteten Folgen für die individuelle Person zeigte sich eine deutliche Verbesserung der Kontingenzen für beide Zusammenhänge, d.h. die Folgen für die Arbeitsgruppe und die Folgen für den Einzelnen können durch PPM besser abgeschätzt werden.

Wie oben dargestellt, kann die Motivation in der Arbeitsgruppe als Produkt aus Erwartung x Instrumentalität x Valenz im erweiterten Modell bestimmt werden. Bei dieser Untersuchung haben sich drei Kontingenzen (Beziehungen) im Modell verbessert, eine Kontingenz deutlich verschlechtert. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die Zahl der teilnehmenden Personen in dieser Pilotstudie gering war ( $n = 15$ ), ist es umso bemerkenswerter, dass sich statistisch bedeutsame Veränderungen in Bezug auf dieses Motivationsmodell ergaben.

Ausblick: Es kann vermutet werden, dass sich beim nächsten Messzeitpunkt die Kontingenz zwischen der individuellen Leistung und der Gruppenleistung verstärkt. Die entsprechenden Ergebnisse sollten im April 2003 vorliegen. Eine Untersuchung mit mehreren Gruppen und damit höheren Teilnehmerzahlen könnte die Ergebnisse bestätigen bzw. vertiefende Erkenntnisse erbringen.