

Pressmitteilung Produktivitätsmanagement

Autor
Erstellt

Peter Barfknecht, MA
Dezember, 2007

1 Es ist der Mensch, der Maßstäbe setzt

Wissensarbeit sind geistig objektivierende Tätigkeiten, die neuartige und komplexe Arbeitsprozesse und -ergebnisse betreffen, die äußere Mittel zur Steuerung der Komplexität und ein zweifaches Handlungsfeld benötigen.

Es ist der Mensch, der Maßstäbe setzt, deshalb muss er optimal in sein jeweiliges Umfeld und die entsprechende Position passen – nicht als der vordergründig Beste, sondern als der absolut Geeignetste. Methoden, Tools, Vorgehensweise und Techniken sind bei der Lösung organisatorischer und informationstechnischer Problemstellungen zwar wichtig, entscheidend sind jedoch die gestaltenden Personen. Der Mensch ist es, der agiert und reagiert, unternimmt oder unterlässt.

Das Wissen produktiver zu machen, bedeutet den entscheidenden Faktor im Wettbewerb zu verbessern. Hierzu hat der kürzlich verstorbene Managementvordenker Peter F. Drucker mehrere Ansätze vorgestellt. Im Jahre 2000 schreibt er. „Die Produktivität des Wissens und des Wissensarbeiters wird nicht der einzige Wettbewerbsfaktor in der Weltwirtschaft sein. Er wird wahrscheinlich zum entscheidenden Faktor werden, zumindest für die meisten Industriezweige in den entwickelten Ländern (Drucker, 2000, S. 9)“

Um die Produktivität und Performance eines Systems der Wissensarbeit zu analysieren, hat Barfknecht & Company GmbH ein Analyseinstrument entwickelt, welches die Produktivität eines solchen Systems aufzeigt und aus dem Ergebnis heraus Interventionen zur Systemverbesserungen vorschlägt. Die Ergebnisse sind sowohl in einem Artikel als auch in einer Studie niedergelegt, die unter www.Barfknecht.com angefordert werden können.

2 Von der Unternehmensstrategie zum Prozess „Wissensarbeit“

Wenn man Unternehmen betrachtet, die Leistungen von Wissensarbeiter vermarkten (z. B. Banken, Versicherungen, IT- und Beratungsunternehmen, Forschungsabteilungen etc.) so stellt sich zunächst die Frage: „Wie wird denn festgestellt, welche Kompetenzen für die einzelnen Aufgaben benötigt werden?“

Das Unternehmensziel, welches durch die Unternehmensstrategie letztlich in Ergebnisse umgewandelt wird und die sich aus den Teilzielen ergebene Teilstrategien (oder Bereichs-, Abteilungs-, Gruppenstrategie) bestimmt die Aufgabeninhalte und deren Verteilung auf Rollen, sowie die Regel nach welchen die Organisation verfährt.

Von einer Rolle wird erwartet, dass sie die in der Organisation anfallenden Aufgaben erledigt.

Die den Rollen zugeordneten Aufgaben bestimmen in erster Linie die Kompetenz der Rollen und damit die Kompetenz der Arbeitsperson. Dies alleine genügt nicht für die Leistungserbringung. Hier sind auch noch die Regeln der Organisation zu beachten.

3 Beschreibung des Systems und Kernaussagen

Das System der Wissensarbeit besteht im Zentrum aus dem Prozess der Wissensarbeit von der Zielsetzung bis zum Arbeitsergebnis und durchläuft dabei das faktische Handlungsfeld und das Referenzhandlungsfeld. Dieser Prozess wird von fünf Einflussfaktorengruppen maßgeblich beeinflusst. Zur Beurteilung der Leistung von Wissensarbeit in diesem System werden fünf Dimensionen definiert.

3.1 Dimensionen zur Beurteilung der Leistung von Wissensarbeit

Der Prozess der Wissensarbeit beginnt bei der Ableitung von Arbeitsaufgaben aus vorgegebenen Zielsetzungen. Das ist der entscheidende Zeitpunkt für die Festlegung der richtigen inhaltlichen Aufgabenstellung, um durch eine möglichst hohe Effektivität den inhaltlich richtigen Arbeitsprozess anzustoßen und eine hohe Brauchbarkeit der Arbeitsergebnisse zu gewährleisten. Der Arbeitsprozess im faktischen Handlungsfeld sollte mithilfe von entsprechenden Methoden und Instrumenten möglichst effizient gestaltet werden, um Doppelarbeiten und unnötige Wartezeiten zu vermeiden. Das Arbeitsergebnis muss sowohl formale als auch inhaltliche Qualitätskriterien erfüllen, um eine möglichst hohe Brauchbarkeit zu erzielen, die wiederum mit der ursprünglichen Zielsetzung überprüft werden muss. Aufgrund hoher zeitlicher Verzögerungen, die zwischen der Aufgabenstellung und dem Arbeitsergebnis entstehen können, ist eine Nachhaltigkeit im Prozess der Wissensarbeit notwendig.

3.2 Einflussfaktoren zum Prozess der Wissensarbeit

3.2.1 Arbeitsperson/Team

Die Arbeitspersonen im Einzelnen oder im Team sind der Schlüsselfaktor in der Wissensarbeit. Nur durch die Entfaltung der persönlichen Fähigkeiten wie Kreativität, Denk- und Urteilsvermögen oder Kommunikation kann Wissensarbeit erfolgreich sein. Deshalb kann Wissensarbeit nur mit motivierten und psychisch wie physisch gesunden und ausgeglichenen Menschen geleistet werden, die das benötigte Fach- und Erfahrungswissen besitzen. Durch die hohe Autonomie des Einzelnen in der Wissensarbeit, sind die Fähigkeit zur effizienten Steuerung der eigenen Person sowie eine gute horizontale und vertikale Kooperation mit Vorgesetzten, Kollegen, externen Experten und Mitarbeitern von großer Bedeutung.

3.2.2 Prozessorganisation/Personalführung

Wissensarbeit muss gut organisiert sein, damit sie effizient ist. Die organisatorischen Rahmenbedingungen müssen den Wissensarbeiter in die Lage versetzen, sich inhaltlich mit den richtigen Dingen zu beschäftigen und nicht mit administrativen oder prozessualen Hindernissen. Auch wenn der Wissensarbeiter selbstständig arbeiten und entscheiden muss, gilt auch für ihn wie auch für alle anderen Arbeitspersonen, dass er von den Führungskräften in seiner Entwicklung gefördert werden muss und Anerkennung bzw. Feedback für seine Arbeitsleistung benötigt. Auch wenn die Führungskraft dabei eher als Coach und weniger als Weisungsbefugter auftritt, ist die Arbeitsmotivation in hohem Maße vom Führungsstil bzw. der Führungs- und Unternehmenskultur abhängig.

3.2.3 Informations- und Kommunikationstechnologie

Die IuK- Technologie versetzt Wissensarbeiter erst in die Lage seine Arbeit vollständig und effizient zu leisten. Dabei sind einfach handhabbare, sinnvolle und Arbeitsprozess unterstützende Funktionalitäten, die stabil und zuverlässig arbeiten wichtiger als ein zu viel an Möglichkeiten. Die IuK- Technologie muss sich dabei den Anforderungen wie z. B. steigender Mobilität, verteilten Teams und möglichst direkter Prozessintegration anpassen.

3.2.4 Gestaltung der Arbeitsumgebung

Der Arbeitsprozess der Wissensarbeit muss möglichst optimal durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung unterstützt werden. Das betrifft zum einen die wichtigen Abschnitte der konzentrierten Alleinarbeit wie auch den hohen Anteil an Kommunikation in unterschiedlicher Ausprägung. Die Arbeitsumgebung muss also sowohl Möglichkeiten für ungestörtes konzentriertes Arbeiten anbieten als auch die Möglichkeiten für Kommunikation in unterschiedlichen Ausprägungen und entsprechender technischer

Ausstattung. Insgesamt sollte die Arbeitsumgebung ein möglichst inspirierendes und attraktives Ambiente ausstrahlen, um eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich die Arbeitspersonen wohl fühlen und in ihrer Arbeit angeregt werden.

3.2.5 Wissensmanagement

Betrachtet man Wissen als eine besondere Form von Information, die erst durch Kommunikation und den Einbezug subjektiver persönlicher Komponenten wie Erfahrung und Einstellungen entsteht und Nutzen stiftet, ist die Verfügbarkeit von Informationen und Wissen zwar eine wichtige Komponente, aber nicht die einzige. Vielmehr muss das Wissensmanagement auch für ein kontinuierliches Lernen von Arbeitspersonen und der Organisation sorgen.

4 Datenerhebung zum Produktivitätsmanagement

Die Datenerhebung wird per Fragebogen bei den Mitarbeitern durchgeführt. In der Folge werden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter geschlechtsneutral als Arbeitspersonen bezeichnet. Es werden auch die Führungskräfte mit befragt. Die Ergebnisse werden dann zu den Kategorien dazugerechnet.

Die Datenerhebung wird quantitativ durchgeführt d. h. es wurden Fragebogen verteilt, die von den Arbeitspersonen (Mitarbeiter/Abteilungsleiter) ausgefüllt wurden. Die Bewertung wurde auf einer Skala von 1 – 7 durchgeführt, wobei 1 der schlechteste und 7 der beste Wert ist. Die Daten wurden in Prozentzahlen umgerechnet, um auch andere Werte einfließen lassen zu können.

5 Datenauswertung zum Produktivitätsmanagement

Die Fragen werden so ausgewertet, dass eine Ist- und Soll-Eingruppierung vorgenommen werden kann. Die einzelnen Faktoren werden in % - Zahlen bewertet. Ein Ist - Wert $\leq 60\%$ bedeutet ein „ nicht ausreichend“ und weist auf hohen Handlungsbedarf hin. Ist das Delta zwischen Ist-Wert und Soll-Wert $\leq 15\%$ so weist dies auf eine Verbesserungsmöglichkeit hin. Der besseren Übersichtlichkeit wegen, werden die Daten grafisch dargestellt. So ist es möglich, die Probleme auf einen Blick zu erkennen. Bei dieser Ausarbeitung verzichten wir auf die grafischen Darstellungen, da sie den Rahmen sprengen. Details kann der interessierte Leser einer entsprechenden Studie (www.barfknecht.com) entnehmen.

Die detaillierte Auswertung der Daten wird anhand von verschiedenen Grafiken präsentiert, wobei ein Drill-Down-Verfahren angewendet wird, welches aufzeigt wo Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind. Betrachtet werden folgende Kategorien:

- Arbeitspersonen/Team
- Prozessorganisation/Personalentwicklung
- Einsatz der Informationstechnologie
- Wissensmanagement
- Arbeitsumgebung
- Führung

Aus den dargestellten Auswertungen können die Veränderungsnotwendigkeiten abgeleitet werden.

6 Zusammenfassung

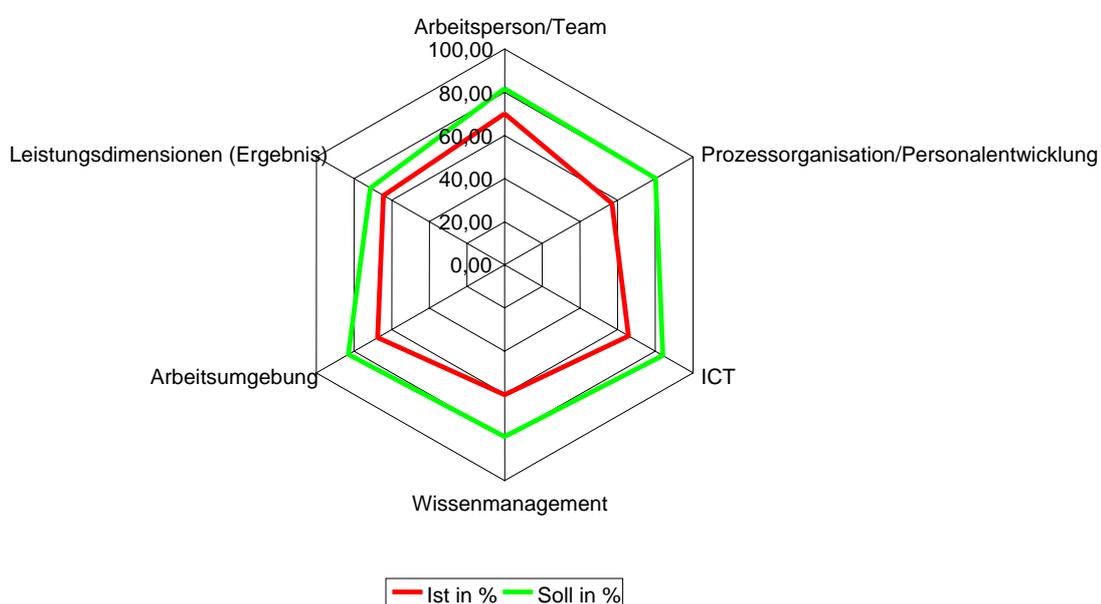
Die Ausgangsbasis von Verbesserungen ist der Ist-Zustand der erbrachten Ergebnisse, Was letztendlich zählt ist die Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse werden in den

Leistungsdimensionen beschrieben. Da die Kundenzufriedenheit nicht permanent messbar ist, muss sie über verschiedene Indices dargestellt werden. Einer ist nachstehend beschrieben.

6.1 Expert System Performance Index

Der Expert-System-Performance-Index zeigt die Einflussfaktoren und die Leistungsdimensionen sowohl als Ist- als auch als Soll-Wert und damit auch die Optimierungsmöglichkeiten auf.

Expert-System-Performance-Index



6.2 Leistungsdimensionen

Mit den Leistungsdimensionen wird das Ergebnis der Wissensarbeitsprozesse bewertet.

6.2.1 D1: Effektivität der Arbeitsaufgabe

Dies bedeutet, dass die Aufgabe zur Zeilerreichung passen muss. Dies bedeutet, dass die Unternehmensziele auf Abteilungsleiter- und Sachbearbeiterebene herunter gebrochen werden muss. Daraus ergeben sich die Aufgaben für jede Ebene. Folgende Einflussfaktoren sind dabei betroffen:

6.2.2 D2: Effizienz der Arbeit

Dies bedeutet inwiefern rationell gearbeitet wird.

6.2.3 D3: Formale Qualität der Arbeitsergebnisse

Als formales Ergebnis wird das Ergebnis definiert, welches den formalen Anforderungen des Unternehmens entspricht.

6.2.4 D4: Inhaltliche Qualität der Arbeitsergebnisse

Als inhaltlich korrekt, gilt das Ergebnis dann, wenn die Aufgabenstellung richtig gelöst wurde, unabhängig von der Form.

6.2.5 D5: Brauchbarkeit der Arbeitsergebnisse

Unterbrauchbarkeit wird hier verstanden, dass die Arbeitszeile erreicht und das Ergebnis weiterverwendet werden kann oder vom Kunden akzeptiert wird.

6.3 Ziel der Datenauswertung

Aus dem Zusammenhang zwischen den Leistungsdimensionen und den Einflussfaktoren, die diese beeinflussen wird festgelegt, welche Eingriffe in das System vorgenommen werden müssen, um es in der gewünschten Weise zu beeinflussen.

7 Von der Erkenntnis zum Wandel

Generell kann gesagt werden, dass sich eine Veränderung immer in nachstehendem Zusammenhang darstellen lässt .

- Mensch
- Prozesse
- Technologie

In diesen Handlungsfeldern findet die Veränderung finden. Dies ist auch der Datenraum unserer Erhebung. Die angestrebten Änderungen zielen darauf ab, die untersuchte Organisationseinheit als System zu verbessern.

7.1 Zielsetzung

Ganz wesentlich für eine Optimierung der Arbeitsprozesse ist das Herunterbrechen der Unternehmensziele auf Arbeitsebene. Dies gewährleistet, dass jede Arbeitsperson mit der Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe seinen Teil zum Unternehmenserfolg beiträgt. Hierzu muss gewährleistet werden, dass die Unternehmensziele der Unternehmenshierarchie entlang kommuniziert und auf jeder Ebene in eigene Ziele umgesetzt werden, bis letztlich die Zielsetzung auf Arbeitsprozessebene erfolgt ist.

Vorschlag: Vertikale Kommunikationsarchitektur, zur Sicherstellung der Effektivität der Arbeitsaufgaben.

7.2 Arbeitsaufgabe

Eine Organisation kann ihre strategischen Ziele nicht erreichen, solange sie sie nicht in konkrete Vorgaben herunter gebrochen hat (Schein, 1994, S. 4).

Aus den Zielsetzungen, die für alle Stufen vorhanden sind, werden die konkreten Arbeitsaufgaben abgeleitet. Hier wird die Frage beantwortet, was konkret zu tun ist, um ein gesetztes Ziel zu erreichen. Diese Arbeitsaufgaben werden zur Rollen zusammengefasst, die wiederum in der Organisation verankert sind. Aus dieser Anforderung, nämlich was zu tun ist, ergibt sich die Anforderung, die mit dieser Arbeitsaufgabe verbunden ist, Die Summe der Anforderung aus den einzelnen Arbeitsaufgaben ergibt die Anforderung an die Rolle. Wobei es sich bei den Anforderungen, um die Kompetenzen handelt, die zum Ausüben der Rolle benötigt werden. Es wird hier üblicherweise zwischen fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen unterschieden.

Rollenmodell als Verbindung der Aufgabe und Arbeitsperson und Adressierung der Erwartungen des Systems.

7.2.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen legen fest, welche Regel für die verschiedenen Geschäftsprozesse gilt. Gemäß DIN EN ISO9001:2000 muss für alle diese Ergebnistypen eine Verfahrensanweisung (Prozessbeschreibung) existieren. Der Sinn solcher Verfahrensanweisungen ist es, eine gleich bleibend gute Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten.

Vorschlag: Horizontale Kommunikationsarchitektur zur Sicherstellung der Effizienz der Aufgabendurchführung.

7.2.2 Führung

Im Rahmen der Führung werden die Ziele der Organisationseinheit (Abteilung) in Zielsetzung für die einzelnen Mitarbeiter umgewandelt. Daraus ergeben sich die Arbeitsaufgaben und auch die Führungsaufgaben.

Vorschlag: Partizipative Gruppenarbeit als Produktivitäts-Management-System.

7.3 Zusammenfassung

Ziel der Vorschläge ist es, die erkannten Defizite innerhalb der Geschäftsprozesse zu beseitigen. Hierbei handelt es sich es sich um Vorschläge, die die Regeln der Organisation neu schreiben sollen. Sie sind hier nur kurz skizziert.

Letztendlich kommt es bei jeder Produktivitätssteigerung (Performancesteigerung), darauf an, das Wissen der Prozessexperten, der Arbeitspersonen für eine Verbesserung nutzbar zu machen. Bei einer jeden Veränderung innerhalb der sozialen Systeme, sind immer die oben genannten Einflussfaktoren betroffen. Deshalb ist es wichtig, Veränderungen als Lernprozess zu begreifen und diesen Prozess so zu gestalten, dass letztlich ein Doppelschleifenlernen (Argyris, 1997) entsteht und dadurch nicht nur die Organisationsregeln, sondern auch die Einstellung der Arbeitspersonen geändert werden.

8 Literaturverzeichnis

Titel	Autor	Jahr	Verlag	Ort
Wissen in Aktion	Argyris, Chris	1997	Klett-Cotta	Stuttgart
Steigerung der Performance von Informatikprozessen	Brogli, Martin	1996	Vieweg	Braunschweig/Wiesbaden
Die Kunst des Managements	Drucker, Peter F.	2000	Econ	München
Die kybernetische Gestaltung des Operations Management	Gomez, Dr. Peter	1978	Haupt	Bern, Stuttgart
Beitrag zur Beschreibung und Analyse von Wissensarbeit	Hube, Gerhard	2005	Dissertation	Von der Fakultät Maschinenbau der Universität Stuttgart
Werkausgabe, Band 4 Feldtheorie	Lewin, Kurt	1982	Klett-Cotta	Stuttgart
Überleben im Wandel	Schein, Edgar H.	1994	Verlag Darmstadt	Darmstadt-München