

# Mitarbeiterproduktivität

Annahme der meisten Führungskräfte: Steigerung der Arbeitsproduktivität zwangsläufig = höherer Gewinn.

Denkweise: mehr Druck machen weniger Loben

Diese Methode führt allerdings nur, wenn überhaupt, kurzfristig zu Erfolg.  
Die Steigerung des produktiven Arbeitens ist so jedoch nicht über einen längeren Zeitraum zu erreichen.

1. Die Frage, die sich jeder Unternehmer/Geschäftsführer/Personaler stellen muss
  1. Recruiting- 13 Wege Ihren passenden Mitarbeiter zu finden
  2. Boni
2. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier- das größte Hindernis
3. Produktivität Formel
4. Anreize zu höherer Leistungsbereitschaft schaffen
5. Klare Regeln für Standardprozesse
6. Zeitalter der Ablenkung
7. Wohlfühlatmosphäre im Büroraum schaffen

# **1. Die Frage, die sich jeder Unternehmer/Geschäftsführer/Personaler stellen muss**

Sind überhaupt die richtigen Rahmenbedingungen für produktives arbeiten meiner Mitarbeiter vorhanden?

Durch eine kontinuierliche Steigerung der Produktivität muss die Führungskraft mit gutem Beispiel voran gehen und selbst sich kontinuierlich verbessern.  
Hierbei scheitern schon die meisten Führungskräfte.

Wie also kann ich meine Mitarbeiter auf dem Weg zur Produktivitätssteigerung begleiten?

Als erstes sollten die technischen Voraussetzungen gegeben sein, wie ab. zuverlässige Rechner und Programme. Denn nur durch einfaches bedienen dieser Programme/Systeme/Rechnern kann produktive Arbeit gewährleistet werden. Es leuchtet ein, dass man mit einem Bagger mehr arbeiten kann als nur mit einer Schaufel.

Das erfordert Investitionen in eine bessere Ausrüstung. Denn sie ist eine wichtige Triebkraft zur Steigerung der Produktivität. Im Büro geht es dabei meistens um neue, einfacher zu bedienende Software auf den Rechnern.

Doch es reicht nicht, nur die Software auf den Rechnern zu installieren. Wichtig ist sicherzustellen, dass die Mitarbeiter auch erfahren, welche Möglichkeiten die neue Software bietet und wie diese produktiv eingesetzt werden kann.

Einzel- oder Gruppenschulungen sind dafür ein geeignetes Mittel.

Klingt logisch, ist in der Realität aber nicht so. Es ist immer wieder festzustellen, dass Mitarbeiter einen Standardbrief wieder und wieder aus einem alten Brief heraus kopieren.

Eine einfache E-Mail-Vorlage würde dauerhaft zur Steigerung der Arbeitsproduktivität führen.

Eine weitere Methode um die Produktivität der Mitarbeiter in „neuen“ Arbeitsbereichen zu steigern sind Checklisten.

Hierbei kann der Mitarbeiter sicher gehen dass er keinen Schritt vergisst und überwindet zumeist auch so Probleme und findet Lösungen. Dies motiviert den Mitarbeiter und bringt ihm mehr Selbstvertrauen.

## 1.1 Recruiting- 13 Wege den passenden Mitarbeiter zu finden

Gute Mitarbeiter zu finden, ist gerade für kleine Unternehmen häufig nicht leicht. Aus Mangel an Erfahrung wählen viele Kleinunternehmer ein ungeeignetes Medium oder formulieren die Stellenausschreibung falsch.

Oftmals tritt folgender Fall ein:

Eine Vielzahl von Bewerbungen ist bei uns eingegangen, aber kein Kandidat mit dem geeigneten Profil ist dabei. Dass der Ärger beziehungsweise die Enttäuschung groß ist, liegt natürlich auf der Hand.

Wie Sie es besser machen und erfolgreich neue Mitarbeiter einstellen, werden wir Ihnen in den folgenden Kapiteln Exklusiv für Sie erklären.

### Mitarbeiter einstellen: Das Anforderungsprofil

Nur wenn Sie genau wissen, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Ihr Wunschbewerber haben muss, können Sie die Suche nach einem neuen Mitarbeiter gezielt angehen. Erster Schritt der erfolgreichen Personalsuche ist deshalb die Erarbeitung eines Anforderungsprofils.

Daraus wird später die Stellenausschreibung entwickelt. Grundlagen können eine aktuelle Arbeitsplatz- oder Stellenausschreibung sein.

Sind diese nicht vorhanden, untersuchen Sie, welche konkreten Anforderungen der zu besetzende Arbeitsplatz stellt. Mit dem Anforderungsprofil legen Sie detailliert fest, welche Voraussetzungen der Mitarbeiter mitbringen soll, den Sie sofort einstellen würden.

Das Anforderungsprofil sollte folgende Informationen enthalten:

- ⑩ Formale Anforderungen an den neuen Mitarbeiter: Schul- und Ausbildung, Sprachkenntnisse
- ⑩ Fachkompetenz: Berufserfahrung, Weiterbildung, spezielle Kenntnisse
- ⑩ Verhaltenskompetenz: z. B. organisatorische Fähigkeiten, Kundenorientierung, eigenverantwortliches Handeln
- ⑩ Führungskompetenz: z. B. Führungserfahrung, Erfahrung im Projektmanagement, bisherige Budgetverantwortung
- ⑩ Stellenparameter: Arbeitsort, gewünschter Arbeitsbeginn, Gehaltsrahmen, freiwillige Sozialleistungen

### Beispiel: Sachbearbeiter für die Auftragsabwicklung

Gemäß Ihres Anforderungsprofil benötigt der Stelleninhaber eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung, sowie technisches Verständnis, Organisationstalent und gute PC-Kenntnisse (MS-Office).

Englischkenntnisse sind im heutigen Zeitalter essentiell und sollte demnach auch nicht unterschätzt werden.

Zu dem wäre eine mindestens dreijährige Berufserfahrung von Vorteil.

Angenommen Ihr Geschäft ist extrem am wachse, was wir natürlich für Sie hoffen.

Also überlegen Sie sich ob Sie Mitarbeiter einstellen. Aber bevor Sie anfangen Mitarbeiter einzustellen müssen Sie sich folgende Fragen stellen:

- ⑩ Benötigen Sie eine Teilzeit- oder eine Vollzeitkraft?
- ⑩ Möchte ich ein befristetes oder ein unbefristetes Arbeitsverhältnis?
- ⑩ Kommen auch Aushilfen in Frage?
- ⑩ Welche Qualifikationen und Fähigkeiten muss der Bewerber mit sich bringen?

## **Teilzeit- oder Vollzeit?**

Wenn Sie bereits wissen dass Ihnen eine Teilzeitkraft genügt sind folgende Punkte zu klären:

- ⑩ Wie viele Stunden pro Tag/Woche/Monat
- ⑩ Wie viele Arbeitstage
- ⑩ zu welcher Tageszeit

Angenommen Sie brauchen Ihren angestellten nur zwei bis 3 mal die Woche, könnte ein Job auf 450 € Basis (Minijob) bereits ausreichen.

Die Regeln für einen Mitarbeiter der Art dürfte Ihnen sicherlich bekannt sein.

- ⑩ Er darf im Monat nicht mehr als 450 € verdienen

Bei einem Mindestlohn von 8,50 € bedeutet das dass Limit von 450 € bereits nach 52,9 Stunden erreicht ist.

## **Befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis?**

Sie müssen sich bereits im Vor raus der Stellenausschreibung bewusst sein was für ein Arbeitsverhältnis anstreben um dementsprechend pro-aktiv Handeln zu können.

## **Mitarbeiter einstellen: Professionelle Suche und Ausschreibung**

Wenn Sie einen Mitarbeiter einstellen wollen, stehen Ihnen für die Suche mehrere Wege zur Verfügung:

- ⑩ die klassische Stellenanzeige in einer Zeitung oder Fachzeitschrift
- ⑩ regionale und überregionale Online-Jobbörsen
- ⑩ die Unternehmenshomepage
- ⑩ die Rekrutierung über persönliche Kontakte und Empfehlungen durch Bekannte oder Mitarbeiter
- ⑩ die interne Suche im Unternehmen
- ⑩ der Einsatz einer Personalvermittlung

## **Die klassische Stellenanzeige in der Zeitung**

**Vorteile:**

- ⑩ Eine Stellenausschreibung in Tages- oder Wochenzeitungen oder in einer Fachzeitschrift wirbt auch für das Unternehmen. Sie erhöht seinen Bekanntheitsgrad zielgenau in der Region oder Branche.
- ⑩ Fachzeitschriften bieten sich an, wenn Sie einen neuen Mitarbeiter mit besonderen Fachkenntnissen suchen.

**Achtung:** Schalten Sie mehrfach dieselbe Stellenanzeige, kann sich der Werbeeffect ins Gegenteil verkehren. Es kann der Eindruck entstehen, dass starke Fluktuation herrscht und der Stelleninhaber das Unternehmen nach kurzer Zeit schon wieder verlassen hat.

**Nachteile:**

- ⑩ Mit der Anzeige erreichen Sie eine Vielzahl von Lesern. Darunter dürfte jedoch nur ein geringer Anteil von geeigneten Stellensuchenden sein.
- ⑩ Bei Fachzeitschriften müssen Sie mit einem längeren Ausschreibungsverfahren rechnen, da diese in der Regel nur in größeren Abständen erscheinen.

**Online-Börsen**

**Vorteile:**

- ⑩ Online-Anzeigen werden tagesaktuell veröffentlicht.
- ⑩ Sie sind für längere Zeit sichtbar als z. B. eine Anzeige in der Tageszeitung.
- ⑩ Sie sprechen nur Stellensuchende an.
- ⑩ Sie können als Arbeitgeber ausschließlich in einer bestimmten Zielgruppe suchen.
- ⑩ Sie können Ihr Angebot in vorgegebenen Berufsgruppen veröffentlichen und Suchkriterien wie Tätigkeit, Einsatzort und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses angeben.
- ⑩ Die meisten Online-Jobbörsen bieten zudem ein Tool an, mit dem Sie eingehende Bewerbungen schnell erfassen und bearbeiten (Einladungen, Absagen) können.

**Nachteil:**

Durch die rasche und weite Verbreitung und die eventuell schnelle Bewerbungsmöglichkeit per E-Mail müssen Sie mit einer Vielzahl ungeeigneter Bewerbungen rechnen.

**Linktipps:**

Die größten Jobbörsen derzeit

- ⑩ Jobs.de
- ⑩ Jobpilot.de
- ⑩ Monster.de
- ⑩ jobware.de
- ⑩ stellenanzeigen.de
- ⑩ stepstone.de

Seit vielen Jahren verfügt auch die Bundesagentur für Arbeit über eine Internet-Jobbörse mit zahlreichen Bewerberprofilen und durchsuchbaren Stellenangeboten.

Daneben gibt es auf bestimmte Zielgruppen, wie z. B. Ingenieure spezialisierte Jobbörsen.

Sind Sie Mitglied des Social-Network Xing, bietet es sich an, Ihre Ausschreibung auch über dieses Netzwerk – kostenlos – zu veröffentlichen.

Um mehr Informationen über Xing herauszufinden schauen Sie doch einfach im Programm Marketing bei dem Unterthema social-media Marketing vorbei.

## **Die Unternehmenshomepage**

Wenn Sie über eine Unternehmenshomepage verfügen, was wir Ihnen nur raten, können Sie potenzielle neue Mitarbeiter zusätzlich auf diese Weise ansprechen.

## **Persönliche Kontakte und Empfehlungen**

Möglicherweise gibt es in Ihrer Region eine Fachschule oder eine Fachhochschule, die die gewünschte Ausbildung anbietet. Vielleicht wurden Sie selbst dort ausgebildet und haben noch Kontakte. Dann sollten Sie die nutzen und Ihrem Kontakt mitteilen, dass Sie einen Mitarbeiter einstellen. Eventuell kann dieser die Stellenausschreibung an der Fach-/Fachhochschule bekannt machen.

Informieren Sie auch Ihre Mitarbeiter und Bekannte über die vakante Stelle. Vielleicht kennt Ihr Mitarbeiter einen früheren Kollegen mit den gewünschten Kenntnissen. Seien Sie sich aber dessen bewusst, dass Sie sich nicht blind auf die Empfehlung verlassen sollten. Vielleicht empfiehlt Ihr Mitarbeiter seinen besten Freund, dessen Arbeitsweise er überhaupt nicht kennt oder einschätzen kann. Wie bei allen anderen Wegen müssen Sie allein entscheiden, ob der vorgeschlagene Bewerber in Ihr Anforderungsprofil passt.

**Tipp:** Hüten Sie sich davor, dem empfohlenen Kandidaten ungewollt einen Vertrauensvorschuss zu geben. Verlangen Sie von ihm die gleichen Bewerbungsunterlagen wie von jedem anderen potenziellen neuen Mitarbeiter auch und versuchen Sie, alle nach denselben, objektiven Kriterien zu beurteilen.

## **Layout**

Der erste Eindruck entscheidet darüber, ob sich Ihr Wunschkandidat näher mit der Ausschreibung

befasst. Das Layout der Stellenausschreibung muss sofort ansprechen und überzeugen. Das erreichen Sie mit ganz einfachen Mitteln:

- ⑩ Formulieren Sie so knapp wie möglich und so ausführlich wie nötig. Überlange Ausführungen animieren nicht zum Weiterlesen.
- ⑩ Gestalten Sie den Text optimal für den Leser. Das erreichen Sie durch eine optische Gliederung mit Absätzen in unterschiedlichen Abständen.
- ⑩ Binden Sie Ihr Logo ein. Bilder erwecken Aufmerksamkeit und bleiben stärker in Erinnerung als jeder Text.
- ⑩ Vermeiden Sie Begriffe, die in jeder Ausschreibung zu finden sind, wie teamfähig, belastbar, dynamisch oder pro-aktiv. Abgesehen davon, dass jeder gute Mitarbeiter diese Eigenschaften mitbringen sollte, wirken sie inflationär gebraucht, abgedroschen und nichtssagend.
- ⑩ Beschreiben Sie die vakante Stelle sachlich und ehrlich. Übertriebene Karrierechancen mögen zunächst Eindruck machen, führen aber schnell zu Enttäuschungen.

**Achtung:** Bei der Verwendung von Fotos ist das **Urheberrecht** zu beachten. Wird es verletzt, kann der Urheber Schadensersatz verlangen.

## **Boni:**

Sie geben 5 Bewerbern eine Aufgabe und bestimmen den Zeitraum in dem die Aufgabe gelöst werden muss.

Sie geben den Bewerbern keinerlei Hilfestellung sondern lassen Sie sie selbstständig das Ergebnis erarbeiten.

Die diejenigen die die Aufgabe am schnellsten und vor allem richtig lösen ist Ihr zukünftiger Mitarbeiter.

Durch diese Methode filtern Sie genau die Mitarbeiter heraus die Sie für Ihr Unternehmen brauchen:

- ⑩ selbstständig
- ⑩ pro-aktiv
- ⑩ Noten unabhängig
- ⑩ etc.

## **13 Wege Ihren passenden Mitarbeiter finden**

### **1. Persönliche Netzwerke/ Mundpropaganda**

Laut einer Studie der IAB suchten Kleinstbetriebe 2010 rund die Hälfte ihrer freien Stellen über persönliche Netzwerke.

Suchen Sie neue Mitarbeiter? Dann sprechen Sie mit **Geschäftspartnern, Lieferanten, Bekannten**

**und Freunden** darüber. Wenn Sie Glück haben, kennt jemand einen geeigneten Kandidaten.

## 2. Stellenanzeigen in Printmedien

Schalten Sie ein Inserat in Zeitungen oder Zeitschriften, Branchen- bzw. Fachzeitschriften.

Erfolgs entscheidend ist hierbei die **gezielte Auswahl** des Printmediums. Einen Entwicklungsingenieur können Sie über die VDI Nachrichten suchen, einen Marketingexperten im B-to-C eher nicht.

Stellenanzeigen zu schalten in Printmedien ist nach wie vor beliebt, kann aber bei überregionalen Zeitungen ziemlich teuer werden.

## 3. Online Karriere- und Jobportale

Es gibt eine Vielzahl von Jobbörsen und Karriereportalen im Internet, z.B. stepstone.de, monster.de oder jobware.de. Manche Studien gehen davon aus, dass bereits heute mehr als 30 % aller Stellen übers Internet vermittelt werden. Auf solchen Portalen können Sie als Unternehmen Stellenanzeigen schalten, aber auch gezielt nach Kandidaten Ausschau halten.

## 4. Arbeitsamt

Mit etwas Glück lassen sich auch gute Mitarbeiter über die **Arbeitsagentur** oder die **Bundesagentur für Arbeit** finden. Sprechen Sie einfach unverbindlich mit Ihrem Ansprechpartner beim Arbeitsamt in Ihrer Stadt.

## 5. Personalberater

Wenn Sie Fach- und Führungskräfte mit Berufserfahrung suchen, kann es hilfreich sein, **professionelle Hilfe** in Anspruch zu nehmen: Personalberater oder Headhunter.

Preiswert ist das allerdings nicht! In der Regel können Sie mit einer **Vermittlungsgebühr** von etwa 1/3 des Jahresgehalts Ihres Mitarbeiters rechnen.

## Alternative Kanäle und Ideen nach zur Mitarbeitersuche

Bei der Personalsuche können Sie aber noch weitere Ideen, Medien und Kanäle nutzen:

## 6. Interne Bewerber

Bevor Sie sich auf die externe Suche machen, überlegen Sie genau, ob sie nicht vielleicht schon den **geeigneten Kandidaten im Haus** haben.

Sie suchen einen Vertriebsmann? Vielleicht ist ja einer Ihrer Mitarbeiter im technischen Service geeignet den Vertrieb für Ihr neues Produkt zu übernehmen. Vergessen Sie die schwierige Suche. Sparen Sie viel Zeit und geben Sie Ihrem langjährigen Mitarbeiter die Chance sich in den Vertrieb einzuarbeiten. – Und für die Stelle, die er hinterlässt, bilden Sie einen Ihrer fähigsten Lehrlinge als seine Nachfolger im Service aus.

## 7. Messen und Fachveranstaltungen

Stellen Sie auf Messen aus? Halten Sie Vorträge auf Fachveranstaltungen? Dann nutzen Sie diese Veranstaltungen doch auch, um auf Ihre offenen Stellen aufmerksam zu machen.

Hängen Sie ein Schild mit „**Mitarbeiter gesucht**“ auf Ihrem Messestand aus. Erwähnen Sie

während oder nach Ihrem spannenden Fachvortrag, welche Art von Mitarbeitern Sie suchen. Vielleicht ist jemand im Auditorium, für den das interessant ist oder der wiederum jemanden kennt, der jemanden kennt, der – na Sie verstehen, was ich meine.

## 8. Praktika, Studien und Diplomarbeiten

Was ist die beste Möglichkeit, zu entscheiden, ob ein Mitarbeiter zu Ihnen passt? Am besten arbeiten Sie mehrere Wochen oder Monate mit ihm zusammen, oder? Sehen Sie! Deshalb: geben Sie **Schülern und Studenten** die Möglichkeit Praktika, Studien- und Diplomarbeiten in Ihrem Betrieb zu machen.

Selbst wenn die später nicht für Sie arbeiten: Wenn Sie die gut behandelt haben, werden die sich begeistert bei ihren Freunden und Bekannten über Ihr Unternehmen äußern.

Nehmen Sie auch **Kontakt zu Schulen und Universitäten** auf. Stellen Sie dort Ihr Unternehmen vor. Schulen wie auch Fachhochschulen und Uni suchen die Nähe zur Praxis in der Industrie.

Vielleicht ergeben sich auch **Kooperationen**, z.B. kleinere Entwicklungsprojekte. Die werden teilweise sogar vom Land oder Bund gefördert. Die Möglichkeiten, so in Kontakt mit zukünftigen Kandidaten zu kommen, sind immens.

## 9. Eigene Internetseiten

Veröffentlichen Sie Ihre Stellenangebote auf Ihrer eigenen Internetseite. Aber bitte nicht irgendwo nur auf einer Unterseite, die sowie so keiner aufruft. Platzieren Sie auf der Hauptseite, dass Sie Mitarbeiter suchen. Über einen Link führen Sie die Webseitenbesucher dann auf die Unterseite mit den Details der Stellenausschreibung.

## 10. Soziale Netzwerke

In den letzten Jahren haben sich soziale Netzwerke wie Facebook, Google+ und Twitter etabliert. OK, nicht jeder ist „Facebook-affin“ und will auf dieser Plattform aktiv sein. Aber unterschätzen Sie nicht die anderen, berufsbezogenen Netzwerke wie **XING** (die Nr. 1 im deutschsprachigen Raum) oder **LinkedIn** (die Nr. 1 international).

Die umfangreichen Suchfunktionen dieser beiden beruflichen Netzwerken bieten viele Möglichkeiten, die Profile geeigneter Kandidaten zu suchen und zu sichten. Wenn Sie Mitarbeiter suchen und als Unternehmer noch nicht auf **XING** oder **LinkedIn** vertreten sind, sollten Sie das dringend ändern.

## 11. Werbeanzeigen auf Google und Facebook?

Ich selbst habe weder mit **GoogleAdWords** noch mit **Facebook** Erfahrungen im Bereich Mitarbeitersuche. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass das funktioniert. Werbetreibende nutzen schließlich erfolgreich beide Anzeigenarten.

Auch für die Mitarbeitersuche könnte das interessant sein: insbesondere auf Facebook können Sie gezielt Suchkategorien auswählen, die exakt mit dem Profil Ihres Wunschkandidaten korrelieren. Bei diesen ausgesuchten Personen schalten Sie dann Facebook Werbeeinblendungen. Darin werben

Sie für die offenen Stellen in Ihrem Unternehmen.

## 12. Zeitarbeiter

Zeitarbeitsagenturen vermitteln Mitarbeiter auf Zeit. Wenn Sie über eine Agentur einen Zeitarbeiter einstellen, zahlen Sie monatlich mehr als wenn Sie einen vergleichbaren Mitarbeiter einstellen. Allerdings können Sie sich auch kurzfristig von diesem Mitarbeiter jederzeit trennen.

Manche Unternehmen arbeiten zur Abdeckung von Arbeitsspitzen mit solchen Zeitarbeitern. Es gibt aber noch einen weiteren Vorteil: Sie als Unternehmer können erst mal ausloten, ob der Mitarbeiter wirklich zu Ihnen passt. Wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert, kümmert sich Agentur schnellstmöglich um Ersatz.

Klappt es aber gut, spricht nach der Phase des gegenseitigen Kennenlernens nichts dagegen, einen guten Zeitarbeiter als permanenten Mitarbeiter einzustellen.

## 13. Outsourcing

Für Arbeiten, die nicht zum Kerngeschäft gehören, überlegen Sie genau, ob Sie wirklich einen neuen Mitarbeiter brauchen. Häufig ist es sinnvoller, solche Tätigkeiten durch externe Dienstleister erledigen zu lassen.

Brauchen Sie beispielsweise als Kleinunternehmer wirklich eine Vollzeit-Sekretärin? Der Markt der Virtuellen Assistenten (VA) wird immer größer.

VA-Agenturen bieten hervorragende Unterstützung bei herkömmlicher Büroarbeit – und das für vergleichsweise wenig Geld. Dabei bedienen sie sich moderner Informations- und Kommunikationsmittel. Dank hochleistungsfähiger Breitbandverbindungen können VAs Bürotätigkeiten, wie Telefondienst, Präsentationsvorbereitungen oder Reisebuchungen erledigen, unabhängig davon, wo sich der VA oder Sie sich zu diesem Zeitpunkt aufhalten.

## 2. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier- das größte Hindernis!

Eine Führungskraft darf sich nicht im Mikromanagement verlieren und hat auch keine Zeit, sich mit jedem Mitarbeiter hinzusetzen und die technischen Möglichkeiten der eingesetzten Software durchzusprechen.

Als Führungskraft können Sie jedoch organisieren, dass Ihre Mitarbeiter sich gegenseitig die neuen Möglichkeiten vorstellen und weitere Maßnahmen für produktives Arbeiten in regelmäßigen Meetings erarbeiten.

Uns Menschen gefallen nun einmal Gewohnheiten. Aber durch regelmäßige Verbesserungsrunden stellen Sie sicher, dass meine Mitarbeiter sich gegenseitig mit Tipps versorgen und so ihre Gewohnheit verändern.

Man könnte diese Form als Autarkes System bezeichnen.

Die Mitarbeiter müssen nicht durchgehend auf Anweisungen der Geschäftsleitungen warten und deren Zeit, mit unnützen Fragen verschwenden, wenn diese Fragen auch durch Kommunikation unter Mitarbeitern gelöst werden könnten.

Ein anderes Beispiel sind Standardprozesse, deren Abläufe nicht klar geregelt sind. In der Praxis gibt es in solchen Fällen sehr unterschiedliche Ansichten darüber, wie Dinge abgearbeitet werden. Gerade an Schnittstellen, z. B. zwischen zwei Abteilungen, werden dann intensivste Diskussionen geführt, wer welche Teilschritte einer Aufgabe zu erledigen hat. Es liegt auf der Hand, dass hier viel Zeit verloren geht.

Als Führungskraft haben Sie daher sicherzustellen, dass die Voraussetzungen für produktive Arbeit geschaffen sind.

Gerade zu Beginn solcher Maßnahmen sollten Sie als Führungskraft die Abarbeitung dieser Themen überwachen.

- ⑩ Werden die Besprechungstermine eingehalten?
- ⑩ Werden konkrete Maßnahmen umgesetzt?

Hier ist eine kontinuierliche Begleitung und Unterstützung durch Sie als Vorgesetzten gefordert. Sonst geht dem produktiven Arbeiten schnell die Puste aus. Eine andere Alternative ist es einen Mitarbeiter als Führung dieser Begleitung zu rekrutieren. Sie zeigen gegenüber diesem Mitarbeiter Vertrauen, was er Ihnen in Form von harter/smarter Arbeit und Loyalität zurück geben wird.

Hierbei könnte man über eine Partnerschaft nachdenken. Es wird sie zwar kurzzeitig minimal mehr Geld kosten aufgrund einer Gehaltserhöhung, aber auf lange Sicht können sie dadurch nur gewinnen und gefestigte & langfristige Geschäftsbeziehungen bilden.

### 3. Produktivität Formel

Die Produktivität lässt sich allgemein mit folgender Formel berechnen:

**Produktivität** = Output / Input.

Sowohl der Output (Ausbringung) als auch der Input (Einsatz) können in ganz unterschiedlichen Maßeinheiten, aber auch in Euro bemessen werden.

Die jeweilige Produktivität lässt sich z.B. mit folgenden Produktivitätskennzahlen berechnen:

#### **Beispiel 1: Produktivität der Landwirtschaft**

Je Hektar (ha) Anbaufläche werden im Jahr 2016 6 Tonnen (t) Weizen geerntet.

Die Produktivität beträgt somit: 6 t/ha.

Eine **Produktivitätssteigerung** (auf z.B. 10 t/ha) kann dadurch eintreten, dass

- ⑩ auf der gleichen Fläche ein größerer Ertrag erzielt wird oder
- ⑩ derselbe Ertrag auf einer kleineren Fläche erzielt wird.

## **Beispiel 2: Produktivität eines Unternehmens**

Ein Unternehmen baut je Produktionsmitarbeiter 10 Autos im Jahr.

Die Produktivität beträgt: 10 Autos/Mitarbeiter.

## **Benchmarking**

Vergleicht sich das Unternehmen mit internationalen Wettbewerbern und deren Maßstäben (Benchmarking) und stellt fest, dass die besten Wettbewerber 14 Autos/Mitarbeiter produzieren, wird es nach den Ursachen forschen.

- ⑩ anderes Produktionssystem?
- ⑩ einfachere Montage der Autos?

## **Beispiel 3: Umsatzproduktivität**

Ein Unternehmen erzielt einen Umsatz von 10 Mio. Euro. Das Unternehmen beschäftigt 50 Arbeitnehmer.

Die Produktivität beträgt: 10 Mio. Euro/ 50 Arbeitnehmer = 200.000 Euro/Mitarbeiter.

## **Produktivitätssteigerung**

Unternehmen sind v.a. an Produktivitätssteigerung interessiert.

## **Beispiel: Produktivitätssteigerung berechnen**

Kann das Unternehmen in dem obigen Beispiel 2 die Produktivität von 10 Autos auf 11 Autos pro Mitarbeiter (pro Jahr) erhöhen, beträgt die **Produktivitätssteigerung** 10 %.

Eine Produktivitätssteigerung bedeutet aber nicht zwingend, dass das Unternehmen auch seine Wirtschaftlichkeit oder seinen Gewinn steigert. Z.B. kann es sein, dass die Produktivitätssteigerung durch einen Verfall der Verkaufspreise der Autos "aufgefressen" wird.

Gewinn und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gehen dann trotz einer Steigerung der Produktivität zurück.

## **Anwendungsbereiche**

Viele Unternehmen setzen Dutzende oder gar Hunderte von **Produktivitätskennzahlen** ein.

Jeder Bereich kann letztlich mit Produktivitätskennziffern gemessen werden, z.B.

- ⑩ Personalabteilung: Anzahl der monatlich bearbeiteten Lohn- und Gehaltsabrechnungen je Mitarbeiter der Personalabteilung
- ⑩ Vertrieb: Jährlicher Umsatz je Vertriebsmitarbeiter, Umsatz je Kundenbesuch etc.

# Produktivität $\neq$ Wirtschaftlichkeit

Eine hohe Produktivität bedeutet noch nicht, dass das Unternehmen wirtschaftlich oder rentabel arbeitet.

## **Beispiel: Unterschied zwischen Produktivität und Wirtschaftlichkeit**

Angenommen, ein Fahrradhersteller stellt pro Stunde 2 Fahrräder her und das sei mehr, als alle Konkurrenten aufweisen können. Das Unternehmen ist sehr produktiv.

Allerdings kostet die Arbeitsstunde mit allen Gemeinkosten 200 €, die Fahrräder lassen sich aber nur für 90 € je Stück an den Handel verkaufen. Das ist unwirtschaftlich: die Erträge sind mit 180 € je Stunde geringer als die Aufwendungen von 200 €.

## **4. Anreize zu höherer Leistungsbereitschaft schaffen**

Die Produktivität der Mitarbeiter lässt sich weiterhin durch die Schaffung von materiellen und psychologischen Anreizen zu mehr persönlicher Leistungsabgabe erreichen.

Solche Anreize werden durch Akkord- und Prämienlohnsysteme oder durch Anreize wie Reisen oder spezielle Events für die Mitarbeiter geschaffen.

## **5. Klare Regeln für Standardprozesse**

Standardprozesse, deren Abläufe nicht klar geregelt sind, bilden ein großes Hemmnis für die Produktivität. Gibt es in der Praxis viele unterschiedliche Ansichten, wie Dinge abgearbeitet werden, führt dies zu zeitintensiven Diskussionen, die dem Arbeitsfortgang im Weg stehen.

Als Führungskraft müssen Sie sicherstellen, dass die Aufgabenverteilung bei Standardprozessen klar geregelt und jedem Mitarbeiter, jeder Abteilung bekannt ist.

Auf lange Sicht spart dies wertvolle Zeit, wodurch die Produktivität der Mitarbeiter enorm gesteigert wird. Mit verbesserten Abläufen lässt sich mit einer gegebenen Inputmenge ein größerer Output erzielen – das ist Produktivitätssteigerung.

Stichwort. Pareto-Prinzip

## 6. Zeitalter der Ablenkung

Nicht nur E-Mails gelten als einer der größten Hindernissen unserer Zeit.

Wir lassen uns durch Social Media leichter aus unserem Workflow bringen.

Grund hierfür sind:

- ⑩ Pop-ups zu den neusten Ereignissen in der Welt
- ⑩ eine erneute Nachricht der Freundin wieso man schon wieder seine Kaffeetasse nicht aufgeräumt hat
- ⑩ Kumpels die über die neusten Sportnews berichten
- ⑩ Ein neues Schnäppchen auf diversen Internetseiten
- ⑩ etc..

Klingt simpel aber führt zur sofortigen Steigerung der Produktivität. Handy ausmachen und weglegen & sich einmal in 2h für 10 Minuten zeit für das persönliche nehmen.

Mitarbeiter fühlen sich durch die Flut an E-Mails überwältigt und wissen nicht, wie sie der Vielzahl an Nachrichten Herr werden sollen.

### Regeln:

- ⑩ auf keinen Fall alle fünf Minuten die E-Mails überprüfen, einmal oder maximal zweimal pro Stunde ist völlig ausreichend.
- ⑩ Anschließend nur auf die Betreffzeile schauen und dann entscheiden, ob die Mail gelesen werden muss.
- ⑩ Wichtige E-Mails sollten dann sofort beantwortet werden, so kümmern Sie sich nur ein einziges Mal darum, was viel Zeit spart.
- ⑩ Eine gute Hilfstechnik → „Yesterdaybox“

↘ Am Abend werden dabei alle E-Mails vom Tag in diese Box verschoben.

#### ↘ Vorteil

- ↘ Am nächsten Morgen weiß man genau, wie viele E-Mails noch zu bearbeiten sind.
- ↘ Auf diese Weise wird der Fortschritt leichter bemerkt.
- ↘ Es hinterlässt ein positives Gefühl, wenn man Mail für Mail löschen kann und irgendwann keine E-Mails vom Vortag mehr übrig sind.

## **7. Wohlfühlatmosphäre im Büroraum schaffen**

Auch ein richtig eingerichteter Arbeitsplatz trägt zur Steigerung der Produktivität bei.

Büros sollten bei den Mitarbeitern ein angenehmes Gefühl vermitteln. Dies erreicht man durch eine bedarfsgerechte Größe und genügend Helligkeit im Büro.

Bodenhohe Fenster vermitteln dabei ein freies Gefühl für die Mitarbeiter, lassen sich aber nicht immer ohne Weiteres realisieren. Dennoch sollte ein Büro immer von Tageslicht erhellt werden, für die dunklen Monate sollte das Büro zusätzlich über ausreichende und Augenschonende Beleuchtung verfügen.

Wichtig für den Wohlfühl-Faktor sind zudem zweckmäßige, praktische, aber auch schön anzuschauende Möbel. Wenn in einem Büro viel untergebracht werden soll, dann sollte dieses auf keinen Fall zu klein sein. Ein Mitarbeiter fühlt sich eingeengt, wenn er nicht frei um seinen Schreibtisch herum laufen kann und beim Aufstehen vom Bürostuhl ständig irgendwo aneckt.

Dies hinterlässt ein ungutes Gefühl, welches wiederum die Produktivität mindert. In der Mitte des Raumes platzierte Schreibtische sind optimal, so können auch kräftige Mitarbeiter problemlos um diesen herumlaufen. Schränke können entlang der Wände platziert werden, der Gang zwischen Möbeln und Schreibtisch ist breit genug, die Möbel sind gut erreichbar, Türen lassen sich einfach öffnen, Schubladen leicht herausziehen – solch ein optimal eingerichteter Arbeitsplatz stärkt die Produktivität der Mitarbeiter.

Die meisten Tipps zur Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter sind logisch und einfach umzusetzen, dennoch müssen sie in Angriff genommen werden. Achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen, denn nur ein zufriedener Mitarbeiter ist auch ein produktiver.

Um noch mehr zu erfahren....

.... Top 10 Produktivität-Tipps und die 33 Regeln der Produktivität..