University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

ORGANISATION UND PRODUKTIVITÄT

Themensammelband | 2016-2025

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL 3
DIE STRUKTURMATRIX 4
DIE FUNKTIONALSTRATEGIE 11
KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS KVP 18
AGILITÄT UND SCRUM 25
KOSTENMANAGEMENT 32
LEAN MANAGEMENT – SCHLANKE PROZESSE 41
SCHNITTSTELLENMANAGEMENT 47
PROZESS-PERFORMANCE STEIGERN 53
PROFESSIONELLES SITZUNGSMANAGEMENT 59
DIE „SYSTEMATISCHE MÜLLABFUHR" 67

Impressum: improve Sammelband Organisation und Produktivität | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

EDITORIAL

ORGANISATION UND PRODUKTIVITÄT

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Der Praxisletter improve ist eine Fachpublikation, die seit 2016 im Zweimonatsrythmus erscheint und mittlerweile mehrere Tausend Abonnenten hat. In jeder Ausgabe wird kompakt ein aktuelles Thema präsentiert, das für jede Branche und alle Unternehmensgrößen relevant ist. Der Aufbau jedes improve ist einheitlich, d.h.: Vorstellung des Themas, Checklisten und ein Werkzeug bzw. neutralisiertes Beispiel für die Umsetzung. Die Autor:innen sind Fachexpert:innen, die sowohl den praktischen Bezug als auch den wissenschaftlichen Hintergrund mitbringen. Die Themensammelbände vereinen die bisherigen improve-Einzelausgaben mit folgenden Schwerpunkten (alphabetisch):

- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
- Kommunikation und Change
- Management und Wirksamkeit
- Marketing und Kundenorientierung
- Organisation und Produktivität
- Strategie und Navigation

Der Schwerpunkt in diesem Themensammelband ist Organisation und Produktivität. Vorgestellt werden praxisbewährte Ansätze, Methoden und Werkzeuge, um Strukturen, Prozesse und Kosten zu steuern. Inhalte sind unter anderem: Strukturmatrix, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP, Agilität, Lean- bzw. Kostenmanagement, Systematische Müllabfuhr, Sitzungsmanagement und Steuerung von Schnittstellen.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Themensammelband einige Impulse und Anregungen für die Diskussion, Entscheidung und Umsetzung geben können.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Hochschule Kufstein Tirol
University of Applied Sciences

Impressum: improve Sammelband Organisation und Produktivität | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE STRUKTURMATRIX

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #55 | JANUAR 2025

DIE STRUKTURMATRIX

ORGANISATIONEN STRATEGISCH STEUERN

Strategisches Management ist häufig extern orientiert: Organisationen wollen Einfluss auf Stakeholder wie Kunden, Lieferanten oder Politik nehmen, um günstige Umfeldbedingungen zu schaffen. Doch in Märkten, die von den Aktivitäten zahlreicher Akteure geprägt sind, ergeben sich vielfältige Wechselwirkungen und daraus eine Dynamik, die nur begrenzt von einzelnen Playern gesteuert werden kann. Als Alternative zur klassischen inside-out-Perspektive fokussiert die outside-in-Perspektive auf die Steuerungspotenziale der eigenen Organisation. Dieser Ansatz ermöglicht es, interne Strukturen so auszurichten, dass sie auf externe Dynamiken flexibel und langfristig erfolgreich reagieren können. Die Strukturmatrix bietet dafür eine wertvolle Grundlage.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

I. ORGANISATIONEN: STRUKTURIERTE FREIHEIT DURCH BEGRENZUNG

Organisationen werden gebildet, um gemeinsam Ziele besser zu erreichen und die Wirksamkeit von einzelnen Menschen zu verstärken[1]. Daher ermöglichen Organisationen vieles, indem sie zugleich vieles unmöglich machen. Sie reduzieren die Vielzahl potenzieller Handlungsoptionen auf wenige gezielte Alternativen. Diese helfen ihnen, sich selbst sowie gegenüber Kunden, Lieferanten, Partnern… planbar zu machen und sich berechenbar zu verhalten. Dabei sind Strukturen essenziell für die Handlungsfähigkeit von Organisationen. Sie wirken jedoch im Hintergrund und sind deshalb die oft übersehenen Performance-Treiber. Sie schaffen Ordnung, reduzieren Komplexität, ermöglichen Entscheidungen und erleichtern die Umsetzung. Eine gut entwickelte Struktur erlaubt es Organisationen, sowohl auf externe Veränderungen zu reagieren als auch proaktiv zu agieren.

Entscheidungsprämissen halten Organisationen auf Kurs.

Strukturen etablieren sich über Entscheidungen, die nicht nur einmalig wirken, sondern als grundlegende Prämissen weitere Entscheidungen in der Zukunft beeinflussen und damit die Organisationen auf Spur halten[2]. Beispielsweise ist die Entscheidung eines IT-Technikers, einen Serverneustart durchzuführen, keine Entscheidungsprämisse, da sie sich nur auf ein spezifisches Problem bezieht. Eine echte Entscheidungsprämisse liegt hingegen vor, wenn die IT-Leitung beschließt, dass Serverausfälle innerhalb von fünf

[1] Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2019, S. 188.
[2] Simon, F. B., Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2021, S. 70 ff.

Impressum: improve Sammelband Organisation und Produktivität | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Minuten an die Geschäftsleitung gemeldet und innerhalb von einer Stunde behoben sein müssen. Solche Vorgaben wirken als Rahmen, der das Handeln in vergleichbaren zukünftigen Situationen lenkt. Diese grundlegenden Vorgaben dienen also als Basis für nachfolgende Entscheidungen, sie schaffen Erwartungssicherheit und strukturieren Abläufe. Sie determinieren das Verhalten nicht, sondern lenken es, indem abweichendes Verhalten erstens auffällt und zweitens erklärungspflichtig wird.

2. DREI STRUKTURMERKMALE: KOMMUNIKATIONSWEGE, PROGRAMME UND PERSONAL

Analysieren und gestalten lassen sich Organisationen anhand von drei unterschiedlichen Strukturmerkmalen: Kommunikationswege, Programme und Personal.

Kommunikationswege: Diese umfassen alle Kanäle, Plattformen, Prozesse usw., über die Informationen innerhalb der Organisation fließen. Sie legen fest, wer mit wem kommunizieren darf, wie Informationen weitergegeben und Entscheidungen getroffen werden. Typische Beispiele sind hierarchische Berichtswege, Führungsprozesse, offizielle Meetings und Protokolle. Kommunikationswege sind entscheidend, da sie bestimmen, wie effizient Informationen transportiert werden und wie klar die Entscheidungsfindung strukturiert ist. Eine gut durchdachte Kommunikationsstruktur hilft, Missverständnisse zu vermeiden und ermöglicht eine effiziente Informationsweitergabe. Die seit langem gültige Diagnose «Wir leben in einem Informationszeitalter» beschreibt genau diese Bedeutung von professionell gesteuerten Kommunikationswegen.

Organisationen funktionieren über
Kommunikationswege, Programme und Personen.

Programme: Diese beinhalten alle festgelegten Abläufe, Vorschriften und Regeln, die definieren, wie gearbeitet und geführt wird. Programme können als einfache „Wenn-Dann-Regeln", also input-orientiert über sogenannte Konditionalprogramme definiert sein. Ein Beispiel ist ein Call-Center, in dem genau definiert ist, wie mit Anfragen oder Beschwerden umzugehen ist. Komplexere Zielorientierungen können über sogenannte Zweckprogramme erreicht werden. Hier ist der Fokus output-orientiert, also auf ein Resultat ausgerichtet. Genau das ist der Kern von «Management by objectives» (MbO) oder «objectives and key results» (OKR). Ein Beispiel ist das vereinbarte Ziel, den Marktanteil in einer Vertriebsregion um fünf Prozent zu steigern. Programme geben allen Beteiligten Orientierung, was von ihnen erwartet wird. Sie stellen sicher, dass Prozesse standardisiert und damit wiederholbar sind, was wiederum die Produktivität einer Organisation erhöht.

Personal: Die Personal-Dimension umfasst die Zuweisung von Rollen innerhalb der Organisation. Im Kern geht es um die Definition und Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV). Es kann einen erheblichen Unterschied machen, welche Stelle mit welchem Typus von Mitarbeitenden, welcher Ausbildung und

Know-how besetzt wird. Über die Einstellung, Weiterentwicklung, Versetzung oder Entlassung von Mitarbeitenden kann an der Stellschraube Personal gedreht werden. Zudem können Rollen bzw. AKV je nach Situation und Marktumfeld in der Regel rasch angepasst werden.

3. DREI SEITEN DER ORGANISATION: FORMALE SEITE, INFORMALE SEITE UND SCHAUSEITE

Neben den dargestellten drei Strukturdimensionen ist die Differenzierung von drei unterschiedlichen Seiten einer Organisation essenziell für das Management: Es sind dies die formale Seite, die informale Seite und die Schauseite der Organisation.

Formale Seite: Diese betrifft alle offiziell festgelegten und damit verbindlichen Regeln und Prozesse. Auf der formalen Ebene werden die Kommunikationswege durch hierarchische Strukturen und Berichtswege geregelt, die klar definieren, wer mit wem kommunizieren darf bzw. muss. Programme umfassen alle festgeschriebenen Vorschriften und Standards, die den Arbeits- und Führungsablauf bestimmen. Das Personal ist auf der formalen Ebene durch feste Rollen und Aufgaben beschrieben, die klaren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen unterliegen. Die formale Seite schafft Stabilität bzw. Orientierung und stellt sicher, dass die Organisation berechenbar bleibt.

Organisationen lassen sich über die formale, die informale und die Schauseite wahrnehmen.

Informale Seite: Diese umfasst die informellen Netzwerke, Routinen und Gewohnheiten, die sich außerhalb der formalen Strukturen entwickeln. Diese Seite zeigt sich oft in den Kommunikationswegen, die sich ungeplant bilden und verfestigen, etwa durch persönliche Beziehungen oder private Gespräche. Informale Programme bestehen aus erprobten Praktiken, die sich im Alltag bewähren, aber nicht offiziell festgelegt sind. Auf der Ebene des Personals entstehen informale Hierarchien, in denen bestimmte Personen ohne formale Rolle besonderen Einfluss haben. Die informale Seite einer Organisation ermöglicht Flexibilität und Anpassung. Sie spielt eine wichtige Rolle, wenn formale Strukturen als unzureichend oder zu bürokratisch empfunden werden und das daily business eher hemmen als unterstützen.

Schauseite: Diese bezieht sich auf die symbolische Darstellung der Organisation und deren Werte, die vor allem nach außen kommuniziert werden. Auf der Ebene der Kommunikationswege demonstriert die Organisation z.B. Werte wie Transparenz und Offenheit durch öffentliche Ankündigungen, Meetings oder Events. Programme werden oft genutzt, um das Image von Effizienz und Professionalität zu betonen, selbst wenn diese Standards im Alltag nicht immer konsequent umgesetzt werden. Beim Personal zeigt sich die Schauseite durch repräsentative Rollen und symbolische Führungs-positionen, die das gewünschte Image der Organisation verkörpern. Die Schauseite ist

entscheidend für die Legitimität und das Vertrauen, das eine Organisation von ihren Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit erhält.

Abb. 1: Die neun Felder der Strukturmatrix			
Strukturmerkmale → *Seiten der Organisation ↓*	**Kommunikationswege**	**Programme**	**Personal**
Formale Seite			
Informale Seite			
Schauseite			

4. ZUSAMMENFÜHRUNG UND FAZIT ZU DEN NEUN FELDERN DER STRUKTURMATRIX

Durch die Kombination der drei Strukturmerkmale und der drei Seiten der Organisation entsteht eine sogenannte Strukturmatrix mit neun Feldern (vgl. Abb. 1). Sie ist ein umfassendes Raster, das es ermöglicht, die komplexen Dynamiken innerhalb einer Organisation systematisch zu analysieren und zu gestalten[3]. Dabei sind drei Ebenen interessant:

Die **Formalen Kommunikationswege, Programme und Personal** bieten die Stabilität und Ordnung, die eine Organisation benötigt, um konsistent und berechenbar zu agieren. Dabei bewegt sich der Grad der Formalisierung zwischen den Polen «Überregulierung» (Erstarrung) und «Unterregulierung« (Chaos). Ein kontinuierliches Ausbalancieren dieses Formalisierungsgrades ist essenziell, um sowohl Flexibilität als auch Stabilität zu gewähren.

Die **Informalen Kommunikationswege, Programme und Personal** stellen die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation sicher, indem sie Raum für individuelle Handlungsweisen und informelle Netzwerke schaffen. Die informale Seite kann in der Regel nicht direkt beeinflusst werden, da sie sich als Reaktion auf die Aktivitäten der formalen Seite ausbildet. Sie muss daher indirekt – über die Bande – gestaltet werden.

Die Strukturmatrix ist ein Instrument zur Organisationsdiagnose und -entwicklung.

Die **Schauseite von Kommunikationswegen, Programmen und Personal** zeigt, wie die Organisation ihr Selbstbild gestaltet und die Wahrnehmung von außen

[3] Kühl, S., Organisationen: Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2020, S. 77 ff.

beeinflusst, was sich direkt auf ihre Legitimität und das Vertrauen auswirkt. Gerade in Situationen, in denen ein erhöhter Legitimationsbedarf besteht, gehen zahlreiche Steuerungsimpulse von der Notwendigkeit für Schauseitenaktivitäten aus.

Über die neun Felder der Strukturmatrix kann systematisch eine Organisationsdiagnose durchgeführt werden (vgl. Abb. 2). Sie ist ein wirksames Instrument, um komplexe Unternehmensdynamiken zu analysieren und strategische Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Sie erlaubt, formale, informale und schauseitige Aspekte systematisch zu betrachten und Schwachstellen wie z.B. fehlende Standardisierung, Kommunikationsprobleme oder informale Machtstrukturen zu identifizieren. Gleichzeitig verdeutlicht sie Stärken wie eine innovative Unternehmenskultur oder flexible Anpassungsfähigkeit. So können mobilisierbare Ressourcen identifiziert und gezielt adressiert werden, während immobile Gegebenheiten als stabile Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Die Matrix schafft damit eine solide Grundlage für eine nachhaltige Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. **Ganzheitliche Analyse**: Sie stellt formale, informale und schauseitige Aspekte sowie die relevanten Strukturdimensionen für sich und in ihren Wechselwirkungen dar.
2. **Struktur als Erfolgsfaktor**: Sie fokussiert auf strukturelle Bedingungen als Grundlage für nachhaltige Performance.
3. **Strategische Gestaltung**: Sie unterstützt bei der Planung und Umsetzung von Veränderungen durch Aufzeigen von Zusammenhängen und Handlungsspielräumen.
4. **Möglichkeiten der Beeinflussbarkeit**: Sie zeigt auf, was direkt steuerbar ist und was nicht (wie z.B. informale Kulturaspekte).

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
>> Studiengangsleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA), International Business Studies (MA) und Professor für Strategische Kommunikation & Stakeholder Management

Kontakt: peter.dietrich@hok.ac.at

Abb. 2: Strukturmatrix - Werkzeug und Beispiel (Industrieunternehmen)

Ein Industrieunternehmen in der erneuerbaren Energietechnik ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Aufgrund von «organisatorischen Wachstums-Schmerzen» wird die Strukturmatrix verwendet, um ein Diagnosebild der Organisation zu bekommen und gezielt Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

1. Diagnose der Strukturmatrix

Strukturmerkmale → / *Seiten der Organisation↓*	**Kommunikationswege**	**Programme**	**Personal**
Formale Seite	• Klare Organigramme und Zuständigkeiten vorhanden • Entscheidungen Top-Down dominiert • Strategische und operative Entscheidungen in GF konzentriert • …	• Positionierung vorhanden (hohe Qualität und Innovation) • Kunden- und abteilungsspezifische Prozessstandards teilweise gegeben • Wenig einheitliche Programme für interne Abläufe existent (Folge: Redundanzen…) • …	• Anforderung an technisches Know-how für Schlüsselpositionen tw. veraltet und uneinheitlich • Klare Vorstellungen bzgl. neuer Fachkräfte – Problem: ausgedünnter Arbeitsmarkt und tw. unprofessionelles Recruiting • …
Informale Seite	• Persönliche Netzwerke dominant • Informeller Zugang zu wichtigen Informationen durch langjährige Mitarbeiter gegeben • Zunehmendes Problem des informellen Wissens vorhanden • …	• Stark durch dynamische und flexible Ansätze geprägt • Programme von Gründer-Mentalität beeinflusst • Gefahr einer zu sehr «historischen Sicht» mittlerweile gegeben • …	• Einfluss von langjährigen Mitarbeitenden auf informelle Struktur vorhanden • Konflikte und Missverständnisse in der Zusammenarbeit erkennbar • Zunehmend Orientierungs-Probleme bei jüngeren Mitarbeitenden vorhanden • …
Schauseite	• Darstellung eines partnerschaftlichen Dialogs mit Stakeholdern vorhanden • Fokus auf Transparenz und Nähe gegeben • …	• Präsentation als hoch innovatives, zukunftsorientiertes Unternehmen • Hohe Anpassungsfähigkeit an Kundenerwartungen • …	• Darstellung als familienorientierter Arbeitgeber • Gute Gehälter und Sozialleistungen als Bindungselemente • …

2. Maßnahmen zur Organisationsentwicklung

Element der Matrix	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantw.**
1. Kommunikationswege	Komplette Überarbeitung der Meeting-Struktur und Einführung von professionellem Sitzungsmanagement	31.03.	W. Schelling
2. Programme	Einführung von Funktionalstrategien für Einkauf, Vertrieb, IT… als Rahmen für die Ausrichtung und das Schnittstellen-management	30.09.	P. Anker
3. Personal	Professionalisierung der Führungskräfte-Entwicklung und Einführung eines unternehmensweiten KI-Schulungs-programms	30.11.	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE FUNKTIONALSTRATEGIE

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #53 | SEPTEMBER 2024

DIE FUNKTIONALSTRATEGIE

ORIENTIERUNG UND KLARHEIT FÜR ABTEILUNGEN HERSTELLEN

Der Begriff «Strategie» wird traditionell mit der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie verbunden. Der Fokus liegt bei Produkten, Geschäftsmodellen, Innovation, Finanzzahlen usw. Das ist an sich richtig und entspricht dem Grundsatz der Markt- und Ergebnisorientierung. Damit aber eine Unternehmens- oder Geschäftsfeldstrategie wirksam werden kann, muss sie in Funktionen übersetzt werden, d.h. für Vertrieb, IT, Einkauf, HR usw. Genau das ist der Zweck einer Funktionalstrategie. Nur so entstehen Vernetzung, Verantwortung, Tempo und Wirksamkeit.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

A. DIE FUNKTIONALSTRATEGIE ALS STIEFKIND IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

In der strategischen Unternehmensführung werden üblicher Weise zuerst Leitbild und Gesamtstrategie definiert und anschließend Geschäftsfelder geplant. Dies ist eine durchaus sinnvolle Reihenfolge, weil damit der Fokus im Markt liegt. Marktleistungen und Kunden stehen im Zentrum und alles wird am Business ausgerichtet. Literatur und Praxis des strategischen Managements bleiben aber oft an dieser Stelle stehen und gehen nicht den nächsten Schritt, nämlich die Schnittstelle zwischen Strategie und Struktur. Genau dieser Übergang ist lange ein «Stiefkind» des strategischen Managements gewesen, weil dieses Thema als zu banal oder zu wenig spannend empfunden wurde.

Die Funktionalstrategie ist die Verbindung zwischen Strategie und Struktur.

Die Qualität einer Strategie entscheidet sich nicht am Inhalt, sondern nur an einem: der Umsetzung. Diese erfolgt nicht von selbst oder durch einen anonymen Apparat, sondern durch die jeweiligen Funktionen in der Organisation[4]. Synonym für «Funktion» stehen Begriffe wie Abteilung, Bereich usw. Aber auch zeitgeistige Wortschöpfungen agiler Organisationen brauchen klare Orientierung. Nur so erreichen Holacracies, Tribes, Networks, Virtual Structures … echte Wirkung. All diese Organisationsformen oder Einheiten können übergreifend oder spezialisiert, vernetzt oder isoliert, traditionell oder

[4] Martin, R. / Riel, J., Abteilungen brauchen eine Strategie, in: Harvard Business Manager 03/2020, S. 60.

Impressum: improve Sammelband Organisation und Produktivität | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

agil sein; in jedem Fall muss ein klares Programm existieren, damit alle Beteiligten effektiv und produktiv sind. Genau das ist Zweck der Funktionalstrategie. In der Praxis werden synonym Bezeichnungen wie etwa Abteilungsstrategie, Abteilungsplan, Bereichsstrategie oder Bereichsprogramm oder verwendet.

Eine Funktionalstrategie verbindet die Zukunftsziele eines Unternehmens mit organisatorischen Einheiten, sie ist in diesem Sinn ein Transmissionsriemen zwischen Strategie und Struktur. Es gibt zwei Erscheinungsformen der Funktionalstrategie: Erstens kann sie eine Vertiefung einer einzelnen, erfolgskritischen Geschäftsfeldfunktion sein. In diesem Fall orientiert sie sich an den Zielen bzw. Schwerpunkten des entsprechenden strategischen Geschäftsfeldes (SGF) und wird dort autonom organisiert. Beispielsweise hat eine Bank ein SGF "Privatkunden" und dort eine gesonderten Funktionalstrategie für den Vertrieb. Diese Funktion ist für das Privatkundengeschäft erfolgsentscheidend und jede verantwortliche Geschäftsfeldleitung muss diese Funktionen steuern können, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Im Kern geht es in einer Funktionalstrategie um den Grundsatz: Structure follows strategy.

Ein zweiter Anwendungsfall der Funktionalstrategie ist eine Zentralfunktion. In diesem Fall geht es darum, die Anforderungen mehrerer Geschäftsfelder zentral zusammenzufassen und zu bündeln. Ein Baukonzern hat etwa die internen Informatik-Leistungen für alle Geschäftsfelder zentral als IT-Funktionalstrategie integriert. Voraussetzung ist, dass es seitens der einzelnen Geschäftsfelder abgestimmte Aufträge an solche übergeordneten Funktionen gibt und diese dann realistisch konsolidiert werden, d.h. nicht ein «Wunschkonzert» darstellen. Beide Erscheinungsformen der Funktionalstrategie zeigen auf, dass zuerst die Anforderungen des Unternehmens bzw. der Geschäftsfelder klar sein müssen und erst dann eine Funktionalstrategie entwickelt werden kann. Die Funktionalstrategie ordnet sich dem gemeinsamen Erfolg unter, es ist die konsequente Orientierung am Management-Grundsatz "Beitrag für das Ganze"[5].

B. GESTALTUNG UND UMSETZUNG DER FUNKTIONALSTRATEGIE

Das wichtigste Prinzip der Funktionalstrategie lautet, dass die Anforderungen vom Geschäft abgeleitet werden. Genau das entspricht dem Prinzip „structure follows strategy". Dieses „Outside-in" statt „Inside-out" vermeidet Innenorientierung und

[5] Vgl. Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014, S. 92.

Bürokratie. Gerade mittlere bzw. größere Unternehmen sind in ständiger Gefahr von Selbstbeschäftigung – ohne dass Wirkung am Markt entsteht. Zudem machen stark zentralisierte Unternehmen häufig den Fehler, von innen nach außen zu denken und das eigentliche Geschäft bzw. den Kunden nicht am Schirm zu haben. Bei der Entwicklung einer Funktionalstrategie können einige Kernfragen helfen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Kernfragen zur Entwicklung einer Funktionalstrategie

1. **Kunden**: Wer sind die externen bzw. internen Kunden der Funktion und worin besteht der Kundennutzen?
2. **Geschäftsauftrag**: Ist die Funktionalstrategie aus der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien abgeleitet?
3. **Kernleistungen**: Welche sind die Kernleistungen der Funktion – und welche nicht?
4. **Zentralität-Dezentralität**: Welche Funktionen müssen zentral gebündelt werden – und welche nicht?
5. **AKV**: Sind die Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortlichkeiten (AKV) klar geregelt?
6. **Schnittstellen**: Gibt es klare AKV auch bei den Schnittstellen?
7. **Verrechnung**: Wie sind die Funktion und deren Leistungen zu verrechnen?
8. **Entwicklung**: Welche Konsequenzen ergeben sich für die Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte?
9. **Sourcing**: Können die Leistungen der Funktion auch fremdbezogen werden bzw. darf die Funktion mit ihren Leistungen auch extern am Markt Geschäft machen?

Für die Entwicklung und Umsetzung der Funktionalstrategie existiert ein bewährtes Verfahren (vgl. Abb. 2). Zunächst wird die Ausgangslage kurz umrissen. Dies empfiehlt sich deswegen, damit während der Umsetzung klar ist, von welchen Prämissen aus gestartet wurde. Die Funktionalstrategie ist im Prinzip nichts anderes als eine Antwort auf die Herausforderungen, die in der Ausgangslage beschrieben sind. Darauf basierend wird der Auftrag für die Funktion definiert. Dieser leitet sich aus den Anforderungen des Unternehmens bzw. der Geschäftsfelder ab. Entsprechend sind auch die Kunden explizit zu erwähnen. Zusätzlich kann es sinnvoll sein, einige Organisationsprinzipien für die Funktion festzuhalten wie beispielsweise wichtige Gremien und das Reporting.

Mit einer Funktionalstrategie entstehen
Übersicht, Klarheit und Effektivität.

Im Fokus der Umsetzung stehen die drei Elemente: Ziele – Mittel – Maßnahmen. Bei den Zielen geht es um die wichtigsten funktionalen Leistungen und den Beitrag für den Erfolg des Unternehmens bzw. der Geschäftsfelder. Aus den Zielen sind die Mittel für den Aufbau und den »Betrieb« der Funktion abzuleiten, wie z.B. Personalressourcen, Sachressourcen oder Finanzmittel. Abschließend sind die wichtigsten Umsetzungs-maßnahmen zu entwickeln. Damit wird die Verknüpfung zwischen den Zielen, den

Mitteln und der persönlichen Ebene hergestellt. Die Maßnahmen sind anschließend in Budgets bzw. in Zielvereinbarungen zu integrieren.

Eine Funktionalstrategie[6] ist eine einfache Methodik zur Klärung des Auftrags, zur Planung der Umsetzung und für die Kommunikation. Sie leistet einen wichtigen Beitrag, mehrere ähnlich gelagerte Aufträge, Aufgaben oder Prozesse zu einer Funktion zusammenzufassen. Insbesondere bei Einführung agiler Methoden, bei Reorganisationen, bei Prozessumgestaltungen oder Restrukturierung sollten eigene Strategien für die wichtigsten Funktionen erarbeitet werden. Dies ist die Voraussetzung für Klarheit, Verantwortung, Tempo und Resultate.

Zusammenfassung: Funktionalstrategie - Anwendung und Nutzen

5. Integraler Bestandteil jeder Geschäftsfeld- bzw. Unternehmensstrategie
6. Klarheit über Kernleistungen und Beiträge einer Funktion und damit Kundenorientierung der Funktion
7. Grundlage für Organisation und Führung einer Funktion

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

[6] Stöger, R., Prozessmanagement, Stuttgart 2018, S. 177 ff.

Abb. 2: Funktionalstrategie - Werkzeug und Beispiel (Controlling)

Ein Handelsunternehmen entwickelt für alle Kernfunktionen kompakte Funktionalstrategien. Diese leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab und bilden die Grundlage für Führung bzw. Umsetzung.

1. Beurteilung der Ausgangslage

- unkoordinierte Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten über mehrere Stellen
- unterschiedliche Controlling-Kompetenzen an mehreren Orten
- unterschiedliche und zu wenig abgestimmte Planungszyklen (halbjährlich, quartalsweise, rollierend)
- keine durchgängige Ablage relevanter Daten im Controlling-Workflow (Insellösungen)
- zu hohe Kosten für die Controlling-Aufgaben

2. Auftrag an die Funktion

- Das Controlling sorgt für Aufbau und Umsetzung eines einheitlichen Führungssystems.
- Es unterstützt damit die Führungskräfte maßgeblich in der Entscheidungsfindung.
- Die Schlüsselprojekte des Unternehmens werden vom Controlling zentral geprüft.

3. Kunden

- Vorstand und Leitung der Geschäftsfelder (SGF)
- alle Führungskräfte bis auf Ebene Abteilungsleitungen
- Projektleitungen

4. Organisation und Reporting

- Das Controlling berichtet an den Vorstand und ist den Leitungen der SGF verantwortlich.
- Das Controlling steht unter der Leitung von M. Müller (Stv. S. Beck).
- Monatlich findet die Controllingrunde (inkl. Vorstand) statt (jeder erste Mittwoch p.m.).

5. Ziele

- Aufbau und Betrieb eines einheitlichen Führungssystems (Integration MIS, BSC, Zahlengenerierung, Sitzungsreporting) inkl. vergleichbarer Planungszyklen (100% Verwendung)
- Unterstützung der Führungskräfte bei operativer und strategischer Planung, bei Soll-Ist-Vergleichen und anderen Entscheidungshilfen (Erhöhung der Planungsgenauigkeit um 20%)
- Monitoring der definierten Schlüsselprojekte für das Unternehmen
- Reduktion des Spartencontrollings und gänzliche Übernahme aller Controlling-Aufgaben (Festschreibung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten)
- Reduktion der Fixkosten für alle Controlling-Aktivitäten um 15% (Basis: Aufwände für Spartencontrolling, zentrales Controlling, Controlling-Aufgaben in RW)

6. Mittel

Ressourcen (p.a.)	**Kosten in Euro**
1. 2 Vollzeitkräfte (ab. 31.10.)	140.000 p.a.
2. Infrastruktur (ab 31.10.)	120.000 einmalig
3. Vereinheitlichung der Systeme inkl. Anschaffung Soft-/ Hardware	150.000 einmalig
4. Ausbildungskosten (für alle betroffenen Mitarbeitenden)	20.000 einmalig

7. Maßnahmen

Nr.	**Aufgabe**	**Termin**	**Verantw.**
1	kompletter Personalreview aller Controlling-Einheiten	28.02.	Müller

2	Herstellung der durchgängigen Funktionsfähigkeit und Verwendung des Controlling-Workflows	31.05.	Beck
3	Umsetzung des einheitlichen Controlling-Systems und der Reports	30.06.	Müller
4	…		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS KVP

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #35| SEPTEMBER 2021

KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS KVP

EIN PERMANENTES FITNESSPROGRAMM FÜR UNTERNEHMEN HERSTELLEN

In Zeiten der Digitalisierung, des Kostendrucks und der steigenden Qualitätsanforderungen des Marktes brauchen Unternehmen eine Methodik, um sich laufend weiterzuentwickeln. Mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) können systematisch Potenziale für Qualität und Produktivität gehoben werden. Das Verfahren ist einfach in der Praxis anzuwenden und macht in kurzer Zeit ein Unternehmen (wieder) schnell, schlank und beweglich. Damit sollte es zum Standardwerkzeug für jede Organisation und jeder Führungskraft gehören – gerade auch in Zeiten der Digitalisierung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

DER HISTORISCHE HINTERGRUND – DAS JAPANISCHE WIRTSCHAFTSWUNDER

KVP ist keine Erfindung der akademischen Welt, sondern hat sich über einen längeren Zeitablauf entwickelt. Ein wesentlicher Impuls kam aus Ostasien: Nach dem Zweiten Weltkrieg lag die japanische Wirtschaft darnieder. Das Land hat zwar seit der Öffnung im 19. Jahrhundert deutliche Fortschritte auf technischem und ökonomischem Gebiet gemacht. Nach der Niederlage drohte aber die Gefahr, in der Entwicklung wieder Jahrzehnte nach hinten geworfen zu werden. In dieser Situation besannen sich Regierung und Unternehmen auf zwei Eigenschaften, die immer schon zu den Stärken japanischer Organisationen gehören: alles, was getan wird, als kontinuierliche Entwicklung zu sehen und sich auf stetige Verbesserung zu konzentrieren[7].

KVP hat einer gesamten Volkswirtschaft wieder auf die Beine geholfen.

KVP ist das erste und prominenteste Beispiel einer betriebswirtschaftlichen Methodik, die nicht aus Europa oder Nordamerika gekommen ist. Natürlich haben in früheren Zeiten auch westliche Unternehmen wie Siemens, Skoda oder General Electric eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Geschäfte betrieben, allerdings war dies eher spontan, personengetrieben und nicht methodisch. Zum ersten Mal perfektioniert wurde das Verfahren aber in Japan – und zwar sowohl betriebs- als auch volkswirtschaftlich.

[7] Brunner, F., Japanische Erfolgskonzepte, München 2017, S. 39 ff.

Es ging darum, nicht alles neu zu erfinden, sondern bereits vorhandene Technologien, Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle zu verbessern. Entweder wurde bei einem bestehenden Kosten- bzw. Preisniveau deutlich mehr Qualität geliefert oder ein bestehendes Qualitätsniveau zu deutlich besseren Kosten bzw. Preisen produziert. Ein Beispiel ist die Quarztechnologie, die ursprünglich in der Schweiz erfunden wurde. Ein echtes Geschäft daraus gemacht wurde aber erst von japanischen Unternehmen der Uhrenindustrie wie Seiko. Und dies wiederum hatte in der sogenannten «Quarz-Krise» der 1970er Jahren zur Folge, dass ein Großteil der ehemals stolzen Schweizer Uhrenhersteller vom Markt verschwanden oder aufgekauft wurden. Dieses Beispiel zeigt einmal mehr auf, dass nicht die Erfindung das Entscheidende ist, sondern die Innovation, d.h. die Umsetzung einer Idee.

Auf Grundlage des KVP konnten japanische Unternehmen die Weltmärkte mit Leistungen durchdringen, die praktisch zu hundert Prozent im Westen erfunden wurden: Automobil, Unterhaltungselektronik, Digitaltechnik usw. Namen wie Toyota, Sony, Mitsubishi oder Yamaha standen für eine Entwicklung, die lange Zeit vom Westen unterschätzt wurde. So beurteilte die Business Week im Jahr 1958 die japanische Automobilwirtschaft: „Nachdem wir schon über 50 ausländische Automarken hier auf dem US-Markt haben, wird sich die japanische Autoindustrie sicher keine große Scheibe mehr aus dem Kuchen des US-Automarkts schneiden können." Was danach passierte, ist bekannt: Die japanischen Automobilhersteller holten rasch auf und setzten in den Jahrzehnten danach die Standards in Qualität und Produktivität.

DAS «MAGISCHE DREIECK»: QUALITÄT, ZEIT, KOSTEN

Kern des Ansatzes ist der Grundsatz der permanenten Perfektionierung: gemeint ist die professionelle Weiterentwicklung des Geschäftes und der Organisation. Seit einigen Jahren wird hierfür der Begriff des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) verwendet. Es ist ein Prinzip bzw. eine Methodik zur ständigen Optimierung von Qualität, Zeit und Kosten. Die ostasiatischen Entsprechungen von KVP sind etwa „Kaizen" oder „Toyota-Prinzip", in der westlichen Welt haben sich die Begriffe Qualitätsmanagement (QM) und CIP (continuous improvement process) durchgesetzt. Zur Erlangung verschiedener DIN-Normen ist beispielsweise KVP zwingend vorgesehen und in vielen Lieferanten-Kundenbeziehungen werden KVP-Ansätze erwartet. Wesentliche Wirkungen von KVP sind die Fokussierung auf den Kundennutzen, auf die eigenen Stärken und auf die Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu gehört selbstverständlich auch das permanente Verbessern von Produktivität bzw. Kostenposition. Im Zentrum stehen aber nicht primär Zertifizierungen, sondern die unternehmerischen Vorteile[8]. Pragmatisch zusammengefasst stehen drei Faktoren im Vordergrund: Qualität, Zeit, Kosten (vgl. Abb. 1).

[8] Vgl. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 178 ff.

Abb. 1: Eckpunkte von KVP: Qualität – Zeit - Kosten	
1. Qualität	1. Große Nähe zum Kunden und zum Geschäft generell 2. Viel und systematisches Feedback vom Markt 3. Kultur der Resultate und des Kundennutzens 4. Grundprinzip des first pass yield („beim ersten Mal richtig") 5. Organisatorisch verankerte Veränderungs- und Innovationsfähigkeit 6. Verlässliche und kompatible Informationssysteme
2. Zeit	1. Unkomplizierte, transparente und schnelle Prozesse 2. Tempo beim Diskutieren, Entscheiden und Umsetzen 3. Geringe Zahl an Berichts- und Genehmigungsstufen 4. Wenige bzw. keine Rückfragen, Warteschleifen, Suchzeiten 5. Kurze Planungs-, Vorbereitungs-, Rüst- und Umsetzungs-Zeiten 6. Zeitdisziplin im Kommunizieren und Zusammenarbeiten
3. Kosten	1. Kenntnis und Beherrschung der Kostentreiber 2. Professionelles Produktivitäts-Management 3. Klare Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV) 4. Anreizsysteme für produktives Arbeiten 5. Schlanke und geschäftsorientierte IT- und Planungssysteme 6. Regelmäßige systematische Müllabfuhr und konsequente Aufgabenkritik

Ziel des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es, Komplexitätsfallen zu beseitigen. Es geht darum, alle Faktoren im Griff zu haben, die Zeit und Kosten verschwenden. Dies beginnt bei der Analyse von Selbstbeschäftigung und Überproduktion in Prozessen. So banal es klingt, so verbreitet sind die Symptome. Beispiele sind etwa Leistungserstellung auf Vorrat, mangelnde Qualifikation, schlechte Sitzungen, unprofessionelles Projektmanagement, Bürokratie, Sicherheitsbestände usw. Der alte Grundsatz des "first pass yield" setzt an diesem Punkt an. Pro Aktivität oder Prozess wird geprüft, wie viele Aktivitäten und Leistungen beim ersten Mal richtig durchgeführt werden. Jeder erneute Versuch und alles, was noch nicht erledigt ist, verursacht Komplexitätskosten und macht das Unternehmen langsam.

KVP ist im Kern ein unternehmerisches Prinzip.

Die KVP-Methodik ist nicht sonderlich kompliziert – und gerade deswegen hat sich das Verfahren auch durchsetzen können (vgl. Abb. 2). Zunächst werden die wichtigsten Geschäftsprozesse eines Unternehmens erhoben[9]. Anschließend werden die einzelnen Abläufe selbstkritisch nach Potenzialen für Qualität, Zeit und Kosten geprüft. Dies betrifft Aktivitäten, Produkte, Dienstleistungen, Ressourcen, Systeme, Qualifikationen, Formulare…Entscheidend ist hier, dass nur Personen mitarbeiten, die das Geschäft kennen und für die Umsetzung verantwortlich sind. Die einzelnen Vorschläge sind dann in konkrete Maßnahmen zu überführen, damit auch Wirkung entsteht.

[9] Zur Verbindung von Qualitätsmanagement und Prozessen siehe: Schmitt, R. / Pfeifer, T., Qualitätsmanagement, München 2015, S. 43 und 63.

SELBSTSTEUERUNG UND EIGENVERANTWORTUNG

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Methodik. Wichtiger und oft übersehener Bestandteil eines funktionierenden KVP ist das Prinzip der Selbststeuerung. Die Grundidee liegt nicht in einem Verordnen von oben, sondern in autonomen Teams, die für die Erfüllung ihrer Ziele in den Prozessen verantwortlich sind. Die Überprüfung und Kontrolle der entsprechenden Leistungen werden subsidiär von diesen Teams übernommen. Dies setzt selbstverständlich eine klare Strategie und eine Kultur des Vertrauens voraus, sowie Führungskräfte bzw. Mitarbeiter:innen, die mit der Selbststeuerung umgehen können und wollen. Beispielsweise wurde die zentrale Angebots- bzw. Vertragsprüfung eines Maschinenbauers aufgegeben und in die Hände der verantwortlichen Einheiten übertragen. Flankierend war dies mit einer Prämienregelung auf Umsätze und eine niedrige Reklamationsquote verbunden. Die Vorteile dieses Ansatzes sind leicht nachvollziehbar. Erstens braucht es keine übergeordneten Instanzen, Stabstellen oder Externe, um die Verbesserungen anzustoßen. Damit liegt eine direkte, positive Kostenwirkung vor. Zweitens wird der Führungskreislauf in den autonomen Einheiten geschlossen, es entsteht Selbstorganisation. Die permanente Verbesserung in den Prozessen obliegt der Führung dieser Teams. Es sind die Produktivitäts- und die Qualitätsanforderungen selbst, die das Team steuern, und nicht andere Instanzen.

KVP funktioniert dann am besten, wenn sich die MitarbeiterInnen selbst Ziele geben und umsetzen.

Viele Organisationen haben positive Erfahrungen mit KVP gemacht. Wenn dieses Instrument eingeführt wird, so muss dies zunächst von den Führungskräften getrieben sein, sollte aber möglichst rasch in Form von Selbststeuerung laufen. Gelingt es, KVP in die bestehenden Führungsprozesse bzw. in die Teams einzubauen und im Sinn kleiner Workshops regelmäßig durchzuführen, entsteht ein wirksamer Hebel für Qualität, Zeit und Kosten. Der noch viel entscheidendere Effekt ist aber etwas Anderes – und in diesem Sinn eine andere Übersetzung von KVP: eine Kultur der Verantwortung und der Professionalität.

Abb. 2: Konzeption von multisensualem Marketing

Schritt	Handlung	Instrumente & Ressourcen
1. Entwicklung von Etablierung visueller Markenelemente	• Erstellung einer eigenständigen Corporate-Design-Linie (CD) • CD beinhaltet u.a.: Logo, Schriftart	• Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen) • Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion zur ersten qualitativen Beurteilung)

2. Ansprechen weiterer Sinne	• Einbindung von ein bis zwei weiteren Sinnen zusätzlich zum Sehsinn • Zweitwichtigste Sinne: Hören und Riechen	• Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen) • Ggf. Investitionen in technische Infrastruktur (z.B. Raumakustik) • Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion und Befragung)
3. Strategisch angelegte Ansprache aller fünf Sinne	• Ausweitung der Markenkommunikation auf alle fünf Sinne • Strategische Planung von stimmigen und unaufdringlichen Maßnahmen zur Ansprache der Sinne	• Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen) • Ggf. Investitionen in technische Infrastruktur (z.B. Duftzerstäuber) • Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion und Befragungen)

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Eine einfache Methodik zur Verbesserung von Qualität, Zeit und Kosten
2. Verbindung der Kundenperspektive mit der Prozessperspektive
3. Wichtiger Bestandteil einer «lernenden Organisation»
4. Voraussetzung einer Kultur der Leistung und der Eigenverantwortung

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> FH-Professor für strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Eine Hotelkette mit integriertem Reha-, Sport- und Freizeitangebot erarbeitet ein KVP-Programm. Für die einzelnen Prozesse werden entlang von „Qualität-Zeit-Kosten (QZK)" Maßnahmen entwickelt. Das entsprechende Umsetzung- und Wirksamkeits-Controlling findet quartalsweise statt und ist fixer Bestandteil in den GF-Sitzungen.

Abb. 2: KVP-Cockpit – *Werkzeug und Beispiel (Hotelkette)*				
Datum	21.03.			
Controlling-Termine	30.06., 30.09., 31.12.			
Verantwortung	L. Meyers			
Prozess	**QZK**	**KVP-Maßnahme**	**Termin**	**Verantw.**
P 01. Empfang durch führen	Qualität	P 0101 Informationsqualität bei Empfang verbessern (Programm, Leistungen)	31.03.	Goll
	Zeit	P 0102 Wartezeiten zu Stoßzeiten verringern (Ressourcen anders disponieren)	31.03.	Goll
		P 0103 bessere zeitliche Steuerung der taxi-Dienste (neue Rahmenverträge)	28.02.	Rahner
	Kosten	P 0104 Sortimentsbereinigung: Zeitschriften, Bücher, Wellnessartikel, Begrüßungs- bzw. Abschiedspräsente	31.01.	Köstner
P 02. Zimmer instand halten / pflegen	Qualität	P 0201 Einführung Qualitätscheck: Steckdosen, griffe, geruchsneutrale Teppichreinigung	31.01.	Gerken
	Zeit	P 0202 Neuer Reinigungstakt inkl. Qualitätsaudit (Checkliste mit Signatur)	31.01.	Haller
		P 0203 Prozessbeschleunigung zur Freigabe neuer Zimmer (Ziel: 11.30)	31.03.	…
	Kosten	P 0204 …	…	…
P 03. Zimmerservice sicherstellen	…	P 0301 …	…	…
P 04. …..	…	…	…	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

AGILITÄT UND SCRUM

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #33| MAI 2021

AGILITÄT UND SCRUM

DIE ORGANISATION VEREINFACHEN UND BESCHLEUNIGEN

Seit einiger Zeit wird in der Wirtschaft intensiv über Scrum und Agilität diskutiert. Zunächst mag der Eindruck entstehen, dass es sich um akademische Modebegriffe handelt. Es ist aber mehr, nämlich der Versuch, bürokratische, langsame, komplizierte Organisationen zu überwinden und wieder zurückzufinden zu echtem unternehmerischem Denken und Handeln. Viele Unternehmen wenden Scrum als agiles Werkzeug an, beispielsweise bei der Entwicklung von neuen Produkten, bei Projekten, in Sitzungen und in der Zusammenarbeit generell.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

In den Wirtschaftswissenschaften werden permanent neue Themen entwickelt. Wir leben in einer Wissensgesellschaft und die Zahl von Veröffentlichungen übersteigt schon seit langem das, was überschaubar ist. Das gilt insbesondere für Unternehmer:innen und Führungskräfte, die nicht dafür bezahlt werden, betriebswirtschaftliche Fachliteratur zu studieren, sondern für Resultate zu sorgen. Bei vielen zeitgeistigen Themen kann aber Entwarnung gegeben werden: zahlreiche Veröffentlichungen haben wenig bis keine unternehmerische Relevanz. Vieles ist zu abgehoben, zu praxisfern und zu unverständlich. Erschwert wird dies auch durch die Tendenz, alles mit Fremdworten und Anglizismen zu bezeichnen. Hier ist also immer ein kritischer Blick geboten.

Es geht um die Überwindung von komplizierten und bürokratischen Methoden.

Auch bei den Begriffen Agilität bzw. Scrum mögen zunächst Zweifel auftauchen: schon wieder Schlagworte, schon wieder Englisch, schon wieder Modewörter. Es ist aber mehr und viele Unternehmen haben diesen Ansatz eingeführt, weil sie wieder schneller, flexibler und resultatorientierter werden wollen[10]. Stellvertretend dafür stehen Hilti, Deutsche Bahn, Villeroy & Boch, BMW, Sipgate oder Adobe. Gerade mittelständische und große Organisationen merken, dass sie träge geworden sind und suchen nach anderen Methoden. Sie haben verstanden, dass nicht das Zeichnen von neuen Organigrammen die Lösung ist, sondern das Weiterentwickeln des organisatorischen «Bewegungsapparats».

[10] Rigby, D., et al., Agile Scale, in: Harvard Business Review 05/06 2018, S. 90 ff.

GRUNDLAGEN VON AGILITÄT UND SCRUM

Die Ursprünge von Agilität und Scrum liegen in der Softwareentwicklung und im Lean Management der Neunziger Jahre. Damals wurden Schlüsselprojekte als zu starr, zu planungsgetrieben und zu unflexibel kritisiert. Vieles war zu bürokratisch, dauerte zu lange und behinderte die Wirksamkeit der Beteiligten. Die Folge: Die gewünschten Resultate wurden nicht, viel zu kostenintensiv und vor allem viel zu spät erreicht. Daher wurde gefordert, dass Unternehmen wieder „agiler" werden müssen. Im Kern geht es um fünf Grundsätze für eine agile Organisation (vgl. Abb. 1): Nutzen, Vernetzung, Vertrauen, Tempo und Wirksamkeit[11].

Abb. 1: Grundsätze für eine agile Organisation	
1. Nutzen	• Konsequente Markt- bzw. Kundenorientierung – und nicht: Selbstbeschäftigung • Herstellen von Spürbarkeit und Ergebnissen - und nicht: Konzepte, Analysen • Unkompliziertes, direktes Vorgehen – und nicht: starre Methodenfixierung
2. Vernetzung	• Umsetzen von Interdisziplinarität und Cross-Funktionalität – und nicht: Fixierung auf Hierarchie und Silos • Sicherstellung eines Radars zum Umfeld – und nicht: Innenorientierung • Anpassungsfähiges, iteratives und flexibles Vorgehen . und nicht: striktes Festhalten an überholten Szenarien bzw. Programmen
3. Vertrauen	• Herstellen einer teambasierten, hierarchieunabhängigen Dialogkultur – und nicht: statusbezogene Kommunikation • Sicherstellen von Transparenz und Offenheit – und nicht: selektive Information • Einbau von kontinuierlichem Feedback – und nicht: eindimensionales Top-Down-Vorgehen
4. Tempo	• Sicherstellen einer schnellen, beweglichen Vorgehensweise – und nicht: komplizierte Methoden • Umsetzung von zügigen Kommunikationsverfahren – und nicht: langatmige Diskussionen und Sitzungen • Unmittelbare, schnelle Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse in Echtzeit – und nicht: umständliche Verfahren
5. Wirksamkeit	• Verlässliche Übernahme der Umsetzungs-Verantwortung – und nicht: Verstecken hinter Organisationen • Sicherstellung von möglichst viel Freiraum, Selbstorganisation und Selbstmotivation – und nicht: Fremdsteuerung • Erreichen echter Transformation und unternehmerischer Resultate – und nicht: PowerPoint, Ideen, Konzepte, Visionen

Der bekannteste Anwendungsfall von Agilität ist Scrum. Der Begriff kommt aus dem Rugby und bezeichnet eine spezielle Spielsituation, in dem ein sogenannter Scrum (engl. Gedränge, Haufen) gebildet wird, um eine neue Spielsituation herzustellen. Genauso wie im Sport lassen sich Spielverläufe nicht durch Planung vorhersehen. Vielmehr muss eine Mannschaft versuchen, durch eine Startaufstellung, durch Rollen und gezielte Aktivitäten das Spiel so zu gestalten, dass erstens auf Unvorhergesehenes schnell reagiert wird und zweitens selbst Aktionen gesetzt werden. Dies bildet dann die

[11] Vgl. Stöger, R., Wirksames Projektmanagement, Stuttgart 2019, S. 2 ff.

Ausgangsbasis für den nächsten Spielzug und schließlich für Punkte und Sieg. Scrum bedeutet vor diesem Hintergrund eine in kleinen Schritten arbeitende, flexible und schnelle Methode, die sich nicht auf den großen Plan verlässt, sondern auf Zwischenergebnisse, Anpassung und Aktion.

ANWENDUNG DER METHODIK

Die unternehmerische Schlüsselfrage lautet: „Was müssen wir tun, um die Organisation (wieder) schnell zu machen?" Vereinfacht lässt sich das als „Scrum-Prozess" bezeichnen: Ein unternehmerisches Schlüsselthema wird in Form eines Masterplans, Backlog genannt, beschrieben. Im Zentrum stehen Ziele und Wirkung, aber nicht seitenlange, detaillierte Darstellungen, umfangreiche Analysen oder Ähnliches. Die Entwicklung und Umsetzung des jeweiligen Themas erfolgt möglichst hierarchiefrei, d.h. nicht „chefgetrieben". Ausarbeitung und Umsetzung geschehen dann in kleinen Schritten und vor allem über das Prinzip Selbstorganisation. An dieser Stelle werden die Parallelen zur japanischen Qualitätsphilosophie deutlich: Selbststeuerung, kleine Teams, konkrete Zielsetzungen, ständiger Austausch über (Zwischen-)Ergebnisse. Die Analogie des Scrum als Gedränge und Haufen meint die Verdichtung bzw. den komprimierten Moment, an dem die Beteiligten, die Arbeitsstände, die Feedbacks, die weiteren Planungen etc. zusammenkommen und in die nächste Phase eintreten. Hier kann auch ein Vergleich mit der Natur verwendet werden: Ein Ameisenhaufen, ebenso ein „Scrum", hat auch keine definierte Hierarchie, es gibt keine Chefs, keine Abteilungen usw. Von außen betrachtet scheint kein offensichtliches Organisationsprinzip vorhanden zu sein. Das Ganze ist aber extrem effektiv, flexibel und erfüllt seinen Zweck.

Das Wichtigste sind ein rascher Beginn und die sogenannten Sprints, d.h. konzentrierte Umsetzungsphasen. Diese finden regelmäßig statt und wichtige Erkenntnisse führen dann auch zu Anpassungen im Masterplan (Backlog). Innerhalb des Sprints wird zwischen Planung, Umsetzung, Prüfung und Reflexion unterschieden. Die Planung soll möglichst einfach und kurz sein, bei der Umsetzung geht es um ein schnelles Vorwärtskommen. Die Prüfung bezieht sich auf ein Feedback mit den Kunden bzw. Auftraggebern des Themas. Die Reflexion wird innerhalb des Teams gemacht, z.B. bezogen auf Arbeitsweise und Verbesserungsschritte.

Srcum bedeutet:
schnell, flexibel, unhierarchisch, ergebnisorientiert.

Die Scrum-Rollen sind klar festgelegt: Der Resultat-Verantwortliche („Owner") gibt das Ziel vor, z.B. ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder einen neuen Geschäftsprozess. Dies wird im Masterplan (Backlog) festgehalten. Damit entsprechender Nutzen gestiftet wird, muss dieser Owner mit den Auftraggebern, d.h. mit den internen oder externen Kunden, in intensivem Austausch stehen. Das Kern- bzw. Sprintteam ist für die Umsetzung verantwortlich. Es wird abteilungs- bzw. bereichs-

übergreifend besetzt und organisiert sich weitgehend selbst. Der sogenannte Scrum-Master sorgt dafür, dass der Arbeitsprozess funktioniert, die Regeln eingehalten werden und neben der inhaltlichen Ebene auch eine Reflexionsebene vorhanden ist. Er ist nicht Vorgesetzter oder Auftraggeber, sondern unterstützt methodisch und ist ein Sparring-Partner.

An sich ist Scrum nichts anderes als häufige, kurze Treffen, resultatbezogenes Arbeiten und ständiges Reflektieren, ob Wirkung entsteht. Die zeitliche Abfolge ist in der Praxis sehr unterschiedlich. Bewährt hat sich ein Daily Scrum, d.h. ein kurzes Starttreffen am Morgen. Dort erfolgt ein Informationsaustausch, die nächsten Schritte werden besprochen und bei Bedarf Unterstützung organisiert. Am Ende der einzelnen Sprints bzw. des Gesamtthemas wird das Resultat abgenommen. Der (interne oder externe) Kunde entscheidet, ob das Ergebnis dem ursprünglichen Ziel entspricht und wirksam ist. All das muss natürlich nicht in Englisch bezeichnet werden. In vielen deutschsprachigen Unternehmen haben sich aber mittlerweile die Begriffe Agilität, Scrum und Sprint etabliert.

FAZIT: EIN ANDERES VERSTÄNDNIS VON ORGANISATION

Die Grundgedanken von Agilität bzw. Scrum sind natürlich nicht neu. Bei Handwerkern gibt es diese Praxis schon seit langer Zeit: der morgentliche, gemeinsame Kaffee - bevor es auf die Baustelle geht. Hier wird besprochen, wie weit alle sind, wo es Unterstützung braucht und wann etwas fertig wird. Zusätzlich entsteht eine wichtige Beziehungsebene in diesen morgentlichen Runden, selbst wenn das Ganze nach außen unspektakulär wirkt. In unseren wachsenden Organisationen wird dieser direkte, resultatbezogene Austausch immer seltener. Es werden Mauern zwischen den einzelnen Abteilungen aufgezogen und dadurch entstehen organisatorische Silos. Hinzu kommt noch, dass es immer mehr Menschen gibt, die lieber Konzepte produzieren, anstatt etwas umzusetzen.

Agilität und Scrum sind im Kern eine andere Organisationsphilosophie.

Mit einem konkreten Beispiel des agilen Umsetzungsmanagements soll die Methodik verdeutlicht werden (vgl. Abb. 2). Als erstes müssen Thema, Nutzen und die unternehmerischen Ziele definiert werden. Verschriftlicht wird dies im Masterplan (Backlog). Wichtig ist, dass der Fokus auf den großen Zielen liegt und nicht im Detail. Anschließend sind die Rollen zu vergeben: Owner, Sprint-Team, Scrum-Master. Wichtig ist, dass die Akteure Klarheit über ihre Aufgabe im Prozess haben. Anschließend werden die wichtigsten Bestandteile des Scrum-Prozesses dargestellt: Monats-Sprint, Wochen-Sprint und Tages-Sprint sind die Aufgabenpakete, die im Sprint-Team umzusetzen sind. Wichtig dabei sind die konsequente Resultatorientierung und die Standortbestimmung. Hier wird täglich bis maximal wöchentlich kurz über Ergebnisse und nächste Schritte berichtet.

Agilität bzw. Scrum sind eine andere Art der Herangehensweise und letztlich eine andere Organisationsphilosophie[12]. Sie ist anwendbar für Innovations-, Change-, Kultur- und Personalentwicklungsaufgaben. Was die Methodik grundsätzlich von Organigrammen unterscheidet, ist die stark vernetzte, selbstorganisierte und resultatorientierte Arbeitsweise. Damit rüttelt sie am herrschenden Organisationsverständnis, das weitgehend im 19. Jahrhundert geprägt wurde: Chefdominanz, Abteilungsgrenzen, Innenorientierung usw. Gerade in großen und wachsenden Organisationen sind Agilität und Scrum wichtige Ansätze, um wieder zu einer vernetzten, ergebnisorientierten Arbeitsweise zu kommen und damit das Unternehmen schneller zu machen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Mehr Tempo und Resultatorientierung bei unternehmerischen Schlüsselthemen
2. Anwendbarkeit auf Innovations-, Change-, Kultur- und Personalentwicklungsaufgaben
3. Positive Wirkung auf die Unternehmenskultur: stärkere Vernetzung, intensiver Austausch, bessere Kommunikation
4. Überwindung des traditionellen Organisationsverständnisses aus dem 19.Jahrhundert

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[12] Vgl. Nowotny, V., Agile Unternehmen, Göttingen 2016, S. 327 ff.

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen möchte die bisher stark getrennten Abläufe in der Fertigung überwinden. Die Zielsetzung lautet, vernetzter und resultatorientierter zu arbeiten. Anhand des Schlüsselthemas „Integrierte Fertigung 1.0" wird dieses Vorgehen getestet und umgesetzt.

Abb. 2: Scrum als agile Umsetzungsmethode – *Werkzeug und Beispiel (Industrie)*			
Schlüsselthema	**Einführung „Integrierte Fertigung 1.0"**		
Masterplan (Backblog)	Integrierte Fertigung 1.0 / monatliche Konkretisierung		
Resultat-Verantw. (Owner) und Kunden	Resultat-Verantw.: M. Neuberger Kunden: Beschaffung, Logistik, Vertrieb, GF		
Kernteam (Sprint-Team)	F. Bernauer (Eingangslogistik), A. Cellini (Vormontage), M. Ansötz (Montage), W. Paulsen (Auslieferungslogistik)		
Bericht an	Beschaffung, Logistik, Vertrieb, GF, Betriebsrat		
Scrum-Master	S. Trawöger		
Ablauf	**Termin**	**Verantwortung**	**Inhalt**
Monats-Sprint (monatl. Resultate)	Letzter Montag im Monat	Owner	• Bericht an die Kunden: Umsetzung der monatlichen Aktionspakete (Resultate und Wirkung) • Laufende Aktualisierung und Konkretisierung des Masterplans (Backblog)
Wochen-Sprint (Wochen-Resultate)	Kurzbericht im Weekly Scrum (siehe unten)	Sprint-Team	• Umsetzung der Wochen-Pakete • Kurzinformationen in den Abteilungen über Resultate und Wirkung
Tages-Sprint (Tages-Resultate)	Kurzbericht im Daily Scrum (siehe unten)	Sprint-Team	• Umsetzung der Tages-Pakete • Kurzinformationen in den Abteilungen über Resultate und Wirkungen
Scrums	• Daily Scrum: 08.00-08.15 • Weekly Scrum: Fr. 08.00-08.30	Scrum-Master	• Ergebnis-Protokoll • Resultate, nächste Sprint-Ziele und Entscheidungen

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

KOSTENMANAGEMENT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #20| MÄRZ 2019

KOSTENMANAGEMENT

PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG ALS DAUERAUFGABE IMPLEMENTIEREN

Für dauerhaften und soliden Erfolg müssen Unternehmen sowohl die Marktseite als auch die Kostenseite steuern und permanent verbessern. Nicht jedes Unternehmen kann ständig wachsen, aber jedes kann ständig besser im Sinn von «produktiver» werden. Das bedeutet, dass alle, die in der heutigen Zeit wirksam sein wollen, die Grundlagen der Produktivitätssteigerung beherrschen müssen. Kostenmanagement ist damit nicht länger Fachdisziplin von Spezialisten, sondern fundamentaler Hebel für alle Mitarbeiter und Führungskräfte.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

DIE «SYSTEMATISCHE MÜLLABFUHR» ALS START DER PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG

Kostendiskussionen sollten als erstes mit einer ganz grundsätzlichen Frage beginnen: «Was tun wir nicht mehr bzw. wovon trennen wir uns?» Alles, was eingestellt bzw. nicht mehr weiterverfolgt wird, muss nicht mehr produktiv gemacht werden. Salopp formuliert: Etwas nicht mehr Vorhandenes hat keine Kosten mehr. Genau das ist der Grundgedanke der sogenannten «Systematischen Müllabfuhr»[13]. Gegenstand können Produkte, Dienstleistungen, Projekte, Prozesse, Sitzungen, Gremien, Berichte… sein; also alles, was in einem Unternehmen stattfindet. Wenn beispielsweise eine Versicherung den wöchentlichen Administrations-Report abschafft, muss hier nichts mehr optimiert werden. Das bedeutet also: Bevor ein Unternehmen detailliert in Euro- oder Prozentdiskussionen einsteigt, sollte eine radikale Hinterfragung im Sinn der systematischen Müllabfuhr stattfinden, um gewisse Themen von Anfang an abzustellen.

EIGEN- ODER FREMDLEISTUNG?

Kostenmanagement bezieht sich auf Themen, die im eigenen Unternehmen verantwortet und gesteuert werden. Grundsätzlich besteht natürlich die Möglichkeit, Marktleistungen oder Prozesse auf Lieferanten bzw. Geschäftspartner auszulagern. Ein Industrieunternehmen verfolgt zum Beispiel genau diesen Weg mit der Logistik, um sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Damit muss die Logistik nicht mehr kostenoptimiert werden. In einem solchen Fall geht es nicht um Kosten, sondern um den richtigen Preis mit den Geschäftspartnern, der die Logistik übernimmt. Kostenmanagement ist hier das professionelle Lieferantenmanagement. Jedes

[13] Vgl. Malik, F., Führen Leisten, Leben, Frankfurt 2014, S. 365 ff.

Unternehmen sollte sich von Zeit zu Zeit die Frage stellen, wo Outsourcing (Fremdvergabe) sinnvoll sein kann. Das Ziel lautet immer, sich auf die eigenen Stärken und Wettbewerbsvorteile zu konzentrieren und bei allen anderen Themen zumindest die Frage aufzuwerfen, ob nicht ein anderer Spezialist eine bessere und günstigere Leistung anbietet.

Im Kostenmanagement geht es um den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz.

Anhand der Fragen nach der systematischen Müllabfuhr und nach Eigen- bzw. Fremdbezug wird ein wichtiger Unterschied deutlich, nämlich der zwischen Effektivität und Effizienz. Effektivität betrifft die Frage «Machen wir die richtigen Dinge?», d.h.: Fokussieren wir uns auf die richtigen Märkte, Kunden, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse usw.? Jede Form von Kostenmanagement muss diese Frage beantworten. Alles, was nicht notwendig und erfolgsentscheidend ist, sollte nicht mehr getan werden. Dazu gehört eben auch das Outsourcing im Sinn der Auslagerung wichtiger Themen an Lieferanten. Effizienz wiederum beantwortet die Frage «Machen wir die Dinge richtig?» Es geht um kostengünstige, schnelle, unkomplizierte Lösungen, also um Kostentreiber-Management.

KOSTENTREIBER-MANAGEMENT ALS HEBEL FÜR EFFIZIENZ

Das Kostentreiber-Management[14] setzt direkt an der Wurzel aller Kosten an, nämlich welche Faktoren die Kosten in Bewegung bringen, also antreiben. Klar unterschieden werden muss zwischen einem Kostentreiber und der Kostenart, wie sie in der Kostenrechnung abgebildet ist. Auf die Frage „Was ist der größte Kostentreiber bei Ihnen?" antworten praktisch alle Führungskräfte „die Personalkosten!" – Diese Antwort mag vielleicht nachvollziehbar sein, ist aber falsch: Personalkosten sind kein Kostentreiber, sondern eine Kostenart. Bei den Kostentreibern geht es vielmehr um die Frage, was dafür verantwortlich ist, dass beispielsweise die Kostenart "Personalkosten" hoch ist. Dies kann viele Gründe haben, von schlechter Führung über Tarifbestimmungen bis zur ungenügenden Aus- und Weiterbildung. Genau das sind die Kostentreiber auf Personalkosten. Echte Kostengestaltung setzt an diesen Hebeln an und nicht an pauschalen Rasenmäher-Methoden zur Kostensenkung. Ein Kostentreiber muss auch per se nicht schlecht bzw. er kann sogar für das Geschäft notwendig sein. Ein Premium-Anbietern wird immer eine gewisse Varianten-Vielfalt brauchen, obwohl dies natürlich ein Kostentreiber ist. Für ein solches Unternehmen liegt die Herausforderung darin, diese Vielfalt ökonomisch darzustellen, etwa durch Modularisierung in Systemen, Produkten oder Dienstleistungen.

Kostenarten und Kostentreiber sind zwei völlig unterschiedliche Themen.

[14] Cokings, G. / Capusneanu, S., Cost Drivers. Evolution and Benefits, in: Theoretical and Applied Economics, Vol. XVII (2010), No. 8, p. 8.

Wie funktioniert das Vorgehen (vgl. Abb. 1)? Zunächst werden die wichtigsten Prozesse identifiziert und in einer Matrix spaltenweise eingetragen. Anschließend geht es um die Erarbeitung der kritischen Kostentreiber, die dann zeilenweise dokumentiert werden. Zur Hilfestellung liegt eine Liste der in der Praxis am häufigsten auftretenden Kostentreiber bei (Abb. 2). Nach dem Festhalten der Kostentreiber wird die Wirkung auf die Prozesse beurteilt. Dies geschieht durch ein einfaches Quantifizierungsraster von "0" (keine Wirkung auf Prozess) bis "3" (sehr starke Wirkung auf Prozess). Die jeweiligen Summen pro Spalte (Prozess) und pro Zeile (Kostentreiber) ergeben eine Hilfe zur Priorisierung der erfolgskritischen Prozesse und Kostentreiber. Damit hat ein Unternehmen ein Diagnosewerkzeug für die entscheidenden Kostenthemen. Im letzten Schritt werden die Wirkungen der wichtigsten Kostentreiber auf die Prozesse und entsprechende Maßnahmen herausgearbeitet. Dies liefert die Grundlage für die Umsetzung.

Kostentreiber-Management setzt an der Wurzel an:
Dort, wo Kosten verursacht werden.

Das Verfahren zeigt klar auf, wo echte Kostenbeeinflussbarkeit vorhanden ist. Es können Kostentreiber existieren, die vorgegeben sind, wie z.B. gesetzliche Auflagen. Andere sind wiederum selbst steuerbar wie z.B. unprofessionelles Projektmanagement. Zusätzlich ist die Kostenverursachung zu klären. Es macht wenig Sinn, nur dort anzusetzen, wo Kosten aufschlagen. Wirkung entsteht dann, wenn an den verursachenden Faktoren gearbeitet wird. Ein Beispiel: Wenn der Input für Rechnungen aus dem Vertrieb unvollständig ist, werden im Rechnungswesen unproduktive Prozesse stattfinden, weil permanent nachgefragt und korrigiert werden muss. Verursacher ist der Vertrieb, die Verschlechterung der Kostenposition geschieht im Rechnungswesen. In diesem Fall muss im Vertrieb angesetzt werden, weil der unproduktive Ablauf dort entsteht.

DIE ORGANISATION ALS KOSTENTREIBER

Ein Kostenthema- bzw. –treiber, der in praktisch allen Branchen Relevanz hat, ist die Organisation. Hier entscheidet sich, ob die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten so gebündelt werden, dass Nutzen entsteht. Unklare Zuständigkeiten, zu viele Sitzungen mit zu vielen Leuten, fehlende Anforderungsprofile an Menschen und Prozesse bewirken eine nicht wettbewerbsfähige Kostenposition. Damit ist die Organisation ein Dauerthema, an dem gearbeitet werden muss. Gerade hier liegen viele Quellen für Ineffizienz, beispielsweise, wenn Aufgaben doppelt, gar nicht oder unprofessionell erledigt werden. Vieles, was später als zu hohe Kosten aufscheint, wird ursprünglich von einer schlechten Organisation ausgelöst. Schuld sind dann nicht die Zahlen oder die Menschen, sondern Strukturen und – zumindest damit verbunden – Führung. In unseren Systemen des Rechnungswesens und Controllings werden diese Kostentreiber meistens nicht abgebildet. Daher herrscht im Management zumeist auch

völlige Unwissenheit über diese Zusammenhänge. So ist praktisch niemandem klar, wie viel Zeit und Geld ein Unternehmen in unwirksame Sitzungen investiert. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte beklagen die Ineffektivität vieler Meetings, als Kostentreiber wird dies aber nicht erkannt.

FAZIT: KOSTENMANAGEMENT ALS DAUERAUFGABE

Kostenmanagement ist eine Schlüsselaufgabe und als solche unverzichtbar. Es hat sich bewährt, ein- bis zweimal jährlich eine Prüfung der Kostentreiber[15] durchzuführen und die Resultate mit Führungsprozessen zu verbinden, wie z.B. Zielvereinbarungen oder KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Damit ist sichergestellt, dass regelmäßig an der Produktivität gearbeitet wird und eine Organisation schlank, schnell und wettbewerbsfähig bleibt.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Systematische Diskussion von F&E-Themen zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens
2. Entwicklung von Zukunftsprojekten abseits des operativen Tagesgeschäfts
3. Gezielte Nutzung von Förderungen zur Erarbeitung der identifizierten F&E-Themen
4. Aufbau eines tragfähigen F&E-Netzwerks mit externen Partnern und Spezialisten

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
>> Programm Management Business School
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[15] Stöger, R., Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung, Stuttgart 2012, S. 203.

Hintergrund: Ein Marktführer im Lebensmittel-Einzelhandel (LEH) führt ein Kostensenkungsprogramm durch. Dabei werden alle Prozesse auf Kostentreiber geprüft. Beispielhaft wird die Logistik dargestellt.

Abb.1: Kostenmanagement: *Beispiel Einzelhandel*

Prozesse / **Kosten-treiber**	**Ware beschaffen**	**Ware disponieren**	**Ware bearbeiten**	**Ware ausliefern**	**Retoure bearbeiten**	**....**	**Summe**
1. Beliefer-ungs-Häufigkeit	0	3	1	3	2	…	**11**
2. ungleiche Auslastung	0	2	3	3	0	…	**8**
3. Mangelnde Waren-wirtschaft	1	3	3	3	2		**15**
4. Unvorher-gesehene Aufträge	0	2	2	3	1		**10**
5. Sortimentsbreite und -tiefe	3	2	2	1	3		**14**
6. Sonder-wünsche der Kundschaft	0	2	3	3	0		**10**
7. Zögerliche Entschei-dungen	0	3	2	3	0		**9**
8. Betriebs-Verein-barungen	0	0	3	3	0		**7**
9. …	…	…				…	
Summe	**4**	**19**	**22**	**25**	**9**	**14**	
Legende	0 – keine Kostenwirkung auf Prozess 1 – schwache Kostenwirkung auf Prozess			2 – starke Kostenwirkung auf Prozess 3 – sehr starke Kostenwirkung auf Prozess			

Kostentreiber	Kostenwirkung	Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung	Wirkung
1. Belieferungs-Häufigkeit	1. mangelnde Auftragssteuerung 2. nur händische Inventurerfassung 3. schwierige Bearbeitung von Reklamationen	Umstellung des Warenwirtschafts-Systems auf WWS-2	3 Mio € einmalig 4 Mio € p.a.
2. ungleiche Auslastung	4. Komplexität bei Bewirtschaftung und im Handling 5. hohe Bestandskosten (Kapitalbindung)	Sortimentsreduktion von derzeit 1850 auf 1500 Artikel	2 Mio € p.a.
3. Mangelnde Warenwirtschaft	6. zwei- bis dreifacher Kommissionier- und Fahraufwand 7. Mehrkosten durch Mautgebühr (jährlich ca. 1,5 Mio €)	Prüfung und Umsetzungsplan: Reduktion der Belieferungshäufigkeit (je nach Geschäftstyp von 30 bis 60 Prozent)	
4. Unvorhergesehene Aufträge	8. permanentes Chaos in Disposition und Bearbeitung 9. schlechte Qualitätswerte (Pünktlichkeit…)		
5. …			

Abb. 2: Kostentreiber in der Praxis		
1. Einkauf	• Lieferantenzahl und Lieferantenvielfalt • Unterschiedliche Vertragstypen • Spezifikationsaufwand • Mangelhafte Verträge • Distanz zu Kunden • Kaufteilpositionen	• Eilaufträge / -beschaffungen • Mangelhafte Spezifikation • Geringe Modularität und Standardisierung • Fehlende Abstimmung mit Entwicklung und Leistungserstellung • Zahl Verhandlungsgespräche
2. Entwicklung	• Fehlender Marktbezug • „Happy Engineering" / Übertonung technischer Verkaufsargumente • Änderungsrate • Ungesteuerte Kreativität • Anzahl Versuche • Floprate	• Distanz zu Kunden • Fehlende Modularität • Einarbeitungszeit • Dokumentationsaufwand • Dokumentationsfehler • Technologie- und Verfahrensänderungen • Kurze Lebenszyklen bei Leistungen
3. Leistungs-erstellung und Produktion	• Sortimentsbreite bzw. -tiefe / Varianten • Anzahl Standorte • Unvollständige Produkt- und Projektspezifikation • Einarbeitungszeit • Schwankungen bzgl. Saison oder Kundengruppe • Fehlende Nutzung der Erfahrungskurve • Zu wenig Modularität	• Mangelhafte Standardisierung • Ausschuss • Zu hohe / zu niedrige Kapazität • Unterbrüche / Umrüstungen • Gesetzliche Normen • Hohe Investment-Intensität • kurze Lebenszyklen
4. Logistik	• gesetzliche Normen • mangelnde Lieferbereitschaft • mangelnde Spezifikationen bzgl. Zeit / Lieferqualität • niedriger Umschlag • Lieferfrequenz • Mangelnder Forecast	• Fehlende Rationalisierung (Routen, Läger…) • Anzahl Artikel • Fehlerrate / Defektrate / Anzahl Rückholungen • Fehlendes On-Time-Delivery • Mangelhafter Informationsfluss
5. Vertrieb und Service	• Anzahl Vertriebskanäle • Mangelnde Standardisierung • Einarbeitungszeit • Rückläufe, Reklamationen • Vielfalt der Kunden • Kompliziertes Preissystem • Anzahl Handelsstufen	• Sortimentsbreite / -varianten • Mangelhafter Reifegrad der Leistungen • Kurze Lebenszyklen • Noteinsätze, Improvisation • Rel. Wenige Stammkunden • Unprofessionelle Kundenbindung • Sortimentsänderungen
6. Personal	• Gesetzliche / interne Vorschriften • Fluktuation, Fehlzeiten, Krankenstand • Jobrotation • Fehlender Wissenstransfer • Mangelnde Führung	• Zu junges / zu altes Personal • Zu hohe oder fehlende Spezialisierung • Fehlende Anreize für Leistung • Mangelhafte Qualifikation und Personalentwicklung • Fehlende Personalplanung
7. Informations-Systeme	• Unterschiedliche Standards bei Hard- und Software • Unterschiedliche Systeme • Mangelhafte Stammdaten • Schulungsaufwand für Benutzer	• Insellösungen • Verschlüsselungen, Sperrungen • Verfügbarkeit von Systemen • Mangelnde Kompatibilität • Wenig Echtzeitinformationen

8. Controlling und Rechnungs-wesen	• Falsche Buchungen, Falscheingaben • Zu viel Kreativität beim Erfinden von Systemen • Falsche und umständliche RW-Prozesse • Controller mit zu viel Zeit	• Fehlende Systematik • Niedrige Automatisierung • Anzahl an Kalkulationen • Belegkontrollen (Vollerhebung)
9. Führung und Organisation	• Unklare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten • Zahl Entscheidungsebene • Doppelunterstellungen • Falsche Führungsspanne • Management-Modewellen	• Schlechtes Sitzungsmanagement • fehlende Arbeitsmethodik • unklare Zielvereinbarungen • mangelnde Entscheidungsbereitschaft / Entscheidungsabläufe • Geld- und Machtdenken

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

LEAN MANAGEMENT – SCHLANKE PROZESSE

Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

AUSGABE #15| MAI 2018

LEAN MANAGEMENT – SCHLANKE PROZESSE

VERSCHWENDUNGEN ENTDECKEN UND WIRKSAM BESEITIGEN

Wie oft glauben wir, mit der Arbeit gerade fertig zu sein – und dann fehlt noch eine wichtige Information oder es muss noch einmal überarbeitet bzw. ein weiteres Mal zur Genehmigung versendet werden. Viele unserer Prozesse sind über die Jahre gewachsen, haben «organisatorischen Speck» angesetzt, sind kompliziert geworden und dauern zu lang. Das Grundproblem liegt darin, dass uns ein Sinnesorgan für diese Entwicklungen fehlt. Wir haben einen Tast-, Spür-, Seh- und Geruchsinn – aber leider keinen unmittelbaren Sinn für die Verschlechterung von Prozessen.

Von Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

I. DIE GRUNDLAGEN VON LEAN MANAGEMENT

Es gibt so etwas wie ein Naturgesetz in Organisation, vor allem, wenn sie schon lange bestehen und wachsen: Prozesse, d.h. Abläufe und Aktivitäten, werden automatisch unproduktiv, wenn nicht aktiv dagegen gearbeitet wird. Es fällt uns nicht auf, weil dies schleichend passiert und wir es früher oder später für die Normalität halten. Vielleicht kommen einem manchmal Zweifel, ob eine Tätigkeit wirklich so lange dauern und kompliziert sein muss. Dann werden wir aber wieder vom Tagesgeschäft eingeholt, verschieben den Gedanken und hoffen auf das neue IT-System, mit dem alle Probleme vermeintlich gelöst werden.

Uns fehlt ein Sinnesorgan zur Wahrnehmung der Verschlechterung von Prozessen.

Es kommt noch etwas anderes hinzu: Viele unserer Tätigkeiten sind abstrakt geworden, d.h. wir sehen nicht mehr unmittelbar, wenn etwas unproduktiv ist. In der industriellen Fertigung können wir sofort feststellen, wenn ein Produkt kreuz und quer durch die Hallen geschickt wird, wenn es herumsteht und warten muss, bis es weiterbearbeitet werden kann. Hier sind Verschwendung, unproduktive Abläufe, Auswirkungen auf höhere Kosten und Lieferverzögerungen unmittelbar sichtbar. Daher fällt Kosten-, Produktivitäts- und Qualitätsmanagement mit physischen Produkten viel einfacher als in den indirekten Bereichen, wie Verwaltung, IT, Rechnungswesen, …
Gerade im Office Bereich ist der Wertfluss nicht transparent. Alle schauen zwar beschäftigt aus, sitzen über ihren PCs, befinden sich in Meetings oder führen angeregte

Impressum: improve Sammelband Organisation und Produktivität | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Diskussionen im Coffee-Corner. Überquellende Mailordner, unerledigte Arbeit, das Warten auf fehlende Informationen, mehrfache Planungsrunden - all das bleibt unsichtbar. Zugespitzt: wenn ein Lager voll ist, dann entsteht sofort unmittelbarer Handlungsdruck zum Eingreifen. Unerledigte E-Mails können grenzenlos angehäuft werden. Aus diesem Grund sind die manuellen bzw. industriellen Prozesse oftmals viel schlanker als die Administrativen. Vor dem Hintergrund gesteigerten Konkurrenzdrucks werden aber die «Büroprozesse» immer wichtiger für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Unsere «Büroprozesse» werden immer wichtiger für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Gemäß einer Studie des Frauenhofer-Instituts sind es gerade die steigende Anzahl an Sitzungen, aufwändigen Nebenarbeiten, das Erledigen kleiner Gefälligkeiten, Eilaufträge, elektronische Ablenkungen …, die den normalen Arbeitsfluss am meisten stören[16]. Die Folge davon sind schlechte Produktivität, zunehmende Überstunden und steigende Arbeitsbelastung. Immer mehr Menschen «lösen» dieses Problem dadurch, dass sie früher ins Büro kommen, später gehen bzw. die Arbeit mit nach Hause nehmen, um ungestört die wichtigen Themen erledigen zu können. Es ist das genaue Gegenteil des Spruchs «work smarter – not harder».

Was ist nun zu tun, um die Produktivität in den Prozessen zu steigern? Im Wesentlichen sind es drei Schritte, die zu mehr Effektivität und zu mehr Effizienz führen. Der Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Begriff der «Verschwendung».

2. DIE IMPLEMENTIERUNG VON LEAN MANAGEMENT

Schritt 1 - Verschwendungen sichtbar machen: Ein erster Schritt ist die selbstkritische Frage, ob wirklich alles selbst gemacht werden muss - und noch dazu so umständlich. Es geht darum, das ganze Ausmaß an zusätzlichem Aufwand sichtbar zu machen. Sehr hilfreich ist eine einfache Tabelle, in der über einen bestimmten Zeitraum, beispielsweise eine Woche, alles eingetragen wird, was davon abhält, den Job effizient zu erledigen. Das können unnötige Sitzungen, Warten auf Informationen, mehrfache Genehmigungsschritte, endlose Rückfragen, die Nacharbeit der Fehler anderer, das Suchen nach Dokumenten und vieles mehr sein. Eine erste besonders wirksame Frage ist dabei: «Wenn ich das nicht mehr mache, wird das irgendwem fehlen?» Die zweite schließt sich direkt an: «Und müssen wir das Verbleibende wirklich so umständlich tun?». Eine Hilfe zur Diagnose von Verschwendung sind die «sieben Verschwendungsarten» von Taiichi Ohno[17], mittlerweile ein Klassiker im Qualitäts- und Produktivitätsmanagement (vgl. Abb. 1).

[16] Vgl. die Publikation: Wittenstein A., et. al.; Schlanke Prozesse in der Administration; Stuttgart 2006.
[17] Taiichi O., Toyota Production System, Boca Raton 1988, S. 18ff.

Abb. 1: Verschwendungen in „Büro-Prozessen" - Überblick

1. Transport: Mehrfacheingaben, Abtippen…
2. Bestand: überfüllte Posteingänge, doppelte Ablagen…
3. Bewegung: viele Laufwege, Dokumente nicht in Griffweite…
4. Warten: Suchen nach Dokumenten, nicht erreichbare Kollegen…
5. Übererfüllung: mehrfache Absicherung durch große E-Mail-Verteiler…
6. Lange Prozesse: mehrfache Genehmigungen, falsche Reihenfolge der Aufgaben…
7. Fehler: unvollständig ausgefüllte Formulare, Fehler bei Dateneingabe…

Schritt 2 - Verschwendungsgründe feststellen: Nachdem der Mehraufwand und die Häufigkeit an Störungen festgehalten wurden, wird ein «Verschwendungs-Audit» entwickelt (vgl. Abb. 2). Darin werden die Verschwendungen systematisch erfasst, nach Häufigkeit dargestellt und Gründe für die jeweilige Verschwendung identifiziert. Damit entsteht ein rascher Überblick, wo die größten Ärgernisse sitzen und ob etwas geändert werden kann. Interessant wird die Sache, wenn mehrere Personen eine solche Erhebung machen und untereinander abgleichen. Häufig entstehen dann «Muster», die sich wiederholen und klare Hinweise auf Produktivitätsfallen liefern.

«Verschwendungen» sind der Dreh- und Angelpunkt zur Produktivitäts-Steigerung.

Schritt 3 - Verschwendungen beseitigen: Erkenntnis ist bekanntlich der erste Schritt zu Besserung. Nur reicht eben die Erkenntnis an sich noch nicht aus, am Ende geht es um die Beseitigung der Verschwendung und um die Sicherstellung, dass sie nicht wieder auftaucht. Häufig müssen Entscheidungen getroffen werden, etwas nicht mehr zu tun – auch wenn es immer wieder Personen gibt, die an Althergebrachtem, Gewohntem und generell an der Vergangenheit hängen. Wenn Maßnahmen zur Optimierung gefunden sind, dann müssen diese nachgehalten werden, damit Wirkung entsteht. Das «Verschwendungs-Audit» ist daher nicht nur ein Instrument zur Diagnose, es ist ein Controlling-Instrument, das sicherstellt, dass die Prozesse schlank bleiben.

Beispiel 1: Einer der größten «Zeitfresser» in unseren Unternehmen sind Sitzungen. Ansatzpunkte bestehen darin, Sitzungen ganz zu streichen oder den Sitzungstakt zu verlängern. Zusätzlich sollten Kollegen ermuntert werden, nicht an der Sitzung teilzunehmen, wenn sie keinen Beitrag leisten können. Es ist nicht unhöflich, aus der Sitzung zu gehen; es ist unhöflich, von jemand zu erwarten, zu bleiben und die Zeit zu verschwenden. Auch können Sitzungsregeln helfen, die Produktivität zu steigern.

Beispiel 2: Ein anderes, häufiges Ärgernis ist das Hinterherarbeiten bzw. Ausbügeln von Fehlern von Kollegen. Auch das muss offen und sachlich angesprochen werden. Lösungsansätze sind die Klärung von Verantwortlichkeiten, Regeln für die Zusammenarbeit, sogenannte «Codes of Conduct», oder Schnittstellenvereinbarungen zwischen vor- und nachgelagerten Stellen.[18]

[18] Adam M., Schnittstellenmanagement, Improve Letter 2017/03, S. 2.

Beispiel 3: Natürlich werden wir auch auf Aufwände im Arbeitsfluss treffen, die hartnäckiger sind und sich nicht einfach beseitigen lassen. Besondere Schwierigkeiten entstehen, wenn schlechte Abläufe als Vorlage für eine Prozessautomatisierung in IT-Systemen herangezogen werden. Ein klassisches Beispiel ist eine falsche Reihenfolge von Prozessschritten und damit einhergehend eine Art Ping-Pong zwischen den Mitarbeitern mit entsprechenden Liege- und Wartezeiten. Hier kann nur helfen, den Prozess vor der Automatisierung bereits organisatorisch zu optimieren.

Lean Management bedeutet frei übersetzt:
schlanke, schnelle und unkomplizierte Prozesse.

Ein «organisatorischer Automatismus» liegt darin, dass Prozesse mit der Zeit immer komplizierter werden und regelmäßig vereinfacht werden müssen. Ein großes, oft noch ungehobenes Potential für Effizienz liegt in den administrativen Prozessen. Die meisten Verschwendungen im Büro sind nicht sichtbar, können aber mit dem Werkzeug «Verschwendungs-Audit» identifiziert und gelöst werden. Die verschlankten Abläufe müssen zu Prozessstandards werden, auf deren Einhaltung durch die Beteiligten zu achten ist. Das ist im Kern der Ansatz des «Lean Managements», d.h. alles zu unternehmen, damit Abläufe schlank, schnell und unkompliziert sind. Damit entsteht auch eine Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung und der Professionalität.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Nutzung des Ansatzes der «Verschwendung» zur Diagnose der Prozesse
2. Einsatz des Werkzeugs «Verschwendungs-Audit» zur Sicherstellung langfristig produktiver Prozesse
3. Beitrag zu einer Unternehmenskultur der kontinuierlichen Verbesserung und der Professionalität

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam
>> Studiengangsleiter Master „ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement"
Kontakt: Martin.Adam@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Versicherungsunternehmen möchte die Produktivität steigern und entwickelt ein Verschwendungs-Audit. Das nachfolgende Beispiel stammt aus der Vertriebsabteilung. Quartalsweise wird anhand einer repräsentativen Woche ein Audit erstellt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Verschwendungs-Audit – *Werkzeug und Beispiel (Versicherung)*					
Verschwendung	**Häufigkeit**	**Gründe**	**Maßnahmen**	**Termin**	**Verantw.**
1. Unnötige Sitzungen	23	• Wurde eingeladen, unklar warum • Nur viel geredet. Kein Ergebnis	• Steigerung der Professionalität in Sitzungen: Vorbereitung, Protokollierung • Statt wöchentlicher ab sofort monatliche Controlling-Sitzungen	30.06.	Eder
2. Unvorhersehbare Unterbrechungen	18	• Software-Updates • Langes Gespräch mit KollegInnen	• Produktivitäts-Steigerung bei Updates (overnight Updates…)	30.09.	Müller
3. Langwierige Suche nach Dokumenten	34	• In anderem Ordner gespeichert • Dokument wurde umbenannt	• Re-Organisation der Ablage-Struktur in den Ordner „Sales 01-09“	…	
4. Nacharbeit von Fehlern anderer	27	• Formular nicht richtig ausgefüllt • Absprache nicht eingehalten	• …		
5. Viele Prüfschritte	19	• …			
…					

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

SCHNITTSTELLENMANAGEMENT

Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

AUSGABE #9| MAI 2017

SCHNITTSTELLENMANAGEMENT

VOM SUBOPTIMUM ZU EINEM ECHTEN GESAMTERGEBNIS GELANGEN

Wer kennt das nicht – endlich ist eine Aufgabe erledigt und der Send Button wird gedrückt. Was die nächste Person damit macht, ob sie gerade Zeit hat, ob noch etwas fehlt - das interessiert nicht mehr. In zeitkritischen Prozessen kann das dazu führen, dass die als letztes involvierten Stellen massiv unter Druck kommen. In Summe haben zwar alle vorschriftsmäßig ihre Themen erledigt, allerdings ist das Resultat mangelhaft – für die Kunden und damit auch für das Unternehmen.

Von Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

Im Folgenden wird dargestellt, wie die organisatorischen Brüche in einem Prozess zu steuern sind, damit die geforderte Prozessleistung und ein sinnvolles Gesamtergebnis erreicht werden können.

Arbeitsteilung hat uns Fortschritt gebracht,
zugleich geht aber der Gesamtblick verloren.

Grund für die gerade geschilderte Situation ist die Arbeitsteilung. Solange der gesamte Prozess von Anfang bis zum Ende in der Hand derselben Person ist, gibt es normaler Weise keine Probleme, weil eine Person für ein Resultat verantwortlich ist. Das ist der klassische Fall des Handwerkers. Mit der Industrialisierung kam die Arbeitsteilung in unsere Organisationen und damit die große Chance, komplexe Arbeitsinhalte in kleine, leicht erlernbare Einzelaktivitäten zerteilen zu können und so ungelernte Mitarbeiter schnell einzuschulen. Es entstand eine fachliche Spezialisierung, die sich in der Berufsausbildung niederschlug und dann zu dem bekannten Expertentum führte. Die einzelnen Prozessteile optimierten sich und konnten dadurch schneller erledigt werden. Dieser Vorteil der Arbeitsteiligkeit ist aber von einem massiven Nachteil begleitet: Das Gesamte, das Gemeinsame, das Leistungsergebnis wird aus den Augen verloren – das Suboptimum dominiert das Gesamtoptimum.[19]

Bildlich gesprochen wurde der Leistungsablauf wie ein Fluss durch viele Staudämme zerstückelt, an denen sich nun die unfertigen Ergebnisse stauen. Neben Monotonie und Sinnentleerung bei hoher Routine hat niemand mehr außer der letzten Stelle im Prozess Kontakt zum Klientel des Prozesses. Damit in einem so zerstückelten Fluss das Ergebnis trotzdem die Kundenanforderungen erfüllt, müssen diese Bruchstellen erkannt, reduziert, dann definiert und aktiv gesteuert werden.

[19] Becker, J. / Kugeler, M. / Rosemann, M., Prozessmanagement, Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin 2012, S. 219ff.

SCHRITT I: SCHNITTSTELLEN ERKENNEN

Nachdem die schlechte Performance eines Prozesses und eine mangelhafte Schnittstelle erkannt wurden, besteht der erste Schritt darin, die Schnittstellen im Prozess zu finden. Wie beim Verbinden loser Enden stellt sich die Frage, wo der Prozess weiterläuft, welche Personen, Abteilungen involviert sind. In einem Industrieunternehmen kann man dem Produktfluss folgen – beim Erstellen von Dienstleistungen erfordert das ein intensives Nachfragen. Möglich ist es auch, den Ablauf mit einem Protokoll (Laufzettel) nachzuverfolgen, auf dem sich die beteiligten Stellen samt Zeiten für Erhalt und Weiterleitung an die nächste Stelle eintragen. Neben der Dauer sollte auch die Häufigkeit dieser Kommunikation erhoben werden, um so die Intensität dieser Beziehung bewerten zu können. Anschließend ist es wichtig, den gesamten Prozess zu visualisieren. Gut eignen sich dazu Ablaufdiagramme in Form von Spalten oder Zeilen, da sie den Wechsel zwischen den Abteilungen im Prozessverlauf zeigen.

Empfehlenswert ist es, nicht generell die Interaktion zwischen Abteilungen zu betrachten, sondern sie auf konkrete Prozesse zu beziehen. Hintergrund ist immer, dass die Performance ausgewählter Abläufe hinsichtlich der internen bzw. externen Kundenanforderungen verbessert wird. Alleine schon die Diskussion und die Darstellung der Schnittstellen sensibilisiert für das Thema, weil es den Beteiligten meistens nicht bewusst ist, wie die Prozesse funktionieren und wie das Gesamtergebnis entsteht. Einige Kernfragen können die Diskussion strukturieren und erleichtern (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Kernfragen für das Schnittstellenmanagement

1. Welche Personen, Abteilungen sind im Prozess involviert?
2. Wer sind die vorgelagerten und wer die nachgelagerten Stellen im Prozess?
3. Was wird an den Schnittstellen in welcher Form und wie häufig übergeben?
4. Ist der von der nächsten Stelle durchgeführte Prozessschritt erforderlich? Wenn ja, können Prozessschritte in einer Stelle zusammengeführt werden?
5. Was sind die Anforderungen der internen Prozesskunden an die vorgelagerten Prozessschritte?
6. Werden die Schnittstellen aktiv gesteuert und die Zusammenarbeit bewertet?

SCHRITT 2: SCHNITTSTELLEN ELIMINIEREN

Sobald bekannt ist, wer im Prozessverlauf was an wen übergibt, stellt sich die Frage nach dem warum. Braucht es überhaupt die nachfolgende Tätigkeit und wenn ja, warum muss sie von einer anderen Person ausgeführt werden. Mit anderen Worten: Ist eine nachfolgende Stelle in dem Prozess überhaupt notwendig und könnte die Anzahl an Schnittstellen und Verantwortlichkeiten nicht verringert werden. Dabei geht es um die Vergrößerung der eigenen Arbeitsinhalte und die Konzentration von Verantwortung auf möglichst wenige Personen. Radikale Ansätze in der Produktion gehen dahin, dass

Mitarbeiter beispielsweise das benötigte Material selbst bestellen und im Anschluss das gesamte Produkt fertigen.

Diese Ansätze orientieren sich am Handwerk, das der Vorstellung eines „idealen Prozesses" am ehesten entspricht: Alles erfolgt durch dieselbe Person und damit gibt es auch keine Übergabestellen. Prozesse dauern meist weniger lang und reduzieren den Führungsaufwand von Seiten des Managements. Am besten funktionieren diese Abläufe dann, wenn diese Person auch gegenüber den (internen oder externen) Kunden die Verantwortung hat und diese kaufende Person das Ergebnis abnimmt bzw. beurteilt. Abzuklären bleibt natürlich, ob die Mitarbeiter die Fähigkeiten und den inneren Antrieb haben, für ein Gesamtergebnis verantwortlich zu sein und in "Ganzheiten" zu denken. Zudem existieren auch gesetzliche Vorschriften, die ein Zusammenlegen von Tätigkeiten auf Grund vorgeschriebener Vier-Augen-Kontrolle nicht erlauben, wie beispielsweise in der chemischen oder Pharma-Industrie.

Im Kern bedeutet Schnittstellenmanagement,
wieder für echte Gesamtverantwortung zu sorgen.

SCHRITT 3: SCHNITTSTELLEN DEFINIEREN

Nachdem Aufgaben im Prozess unter der gleichen Stelle zusammengefasst werden konnten, ist das Zusammenwirken der verbleibenden Stellen zu definieren. Der Grundsatz dabei lautet "Wir alle sind für das Gesamtergebnis gemeinsam verantwortlich". Alle, die im Prozess involviert sind, müssen das große Ganze vor Augen haben. Das heißt, alle kennen die Anforderungen an das Ergebnis des Prozesses aus Kundensicht. Gleichzeitig müssen auch die Anforderungen der jeweils nachgelagerten Stellen bekannt sein: Das sind die internen Kunden und die vorherige Stelle ist der Lieferant. Und diese Kunden haben Erwartungen an den Input, den sie erhalten. Diese Anforderungen gilt es festzuhalten, beispielsweise in Prozessdokumentationen, Ablaufdiagrammen oder Schnittstellenvereinbarungen (vgl. Abb. 2).

Schnittstellen können erst dann funktionieren,
wenn sie richtig gesteuert werden.

SCHRITT 4: SCHNITTSTELLEN MANAGEN

Schnittstellen müssen aktiv gesteuert werden, weil sie nur dann funktionieren. Natürlich können Schnittstellen durch IT-Systeme, wie ERP oder andere Workflowsysteme automatisiert werden. Aber auch dort können Aufgaben unerledigt liegen und der Prozessfluss unterbrochen bleiben. Kein System kann Führung ersetzen und genau dafür gibt es die Schnittstellenvereinbarung. Damit diese verbindlich wird, ist sie regelmäßig zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. Genau deshalb sind eine Bewertung und Maßnahmen zur Verbesserung eingebaut. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass es bei wiederholtem Nichteinhalten zu Konsequenzen

kommt. Nur so entsteht Glaubwürdigkeit und ein "gesunder Druck", dass aus Vereinbarungen auch echte Resultate werden.[20]

Mit dem Werkzeug "Schnittstellenmanagement" werden unvollständige Aufgaben und mangelhafte Prozesse vermieden. Im Vordergrund stehen nicht mehr isolierte Einzelaktionen, sondern ein "sinnvolles Ganzes", d.h. Nutzen für die Kunden und Nutzen für das Unternehmen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Professionelle Steuerung von Schnittstellen, d.h. klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
2. Herstellen eindeutiger Verantwortlichkeiten für eine Person bzw. für eine Stelle (Vermeidung von Schnittstellen – wo immer möglich)
3. Entwicklung einer Kultur des Prozesskunden, dessen Anforderungen erfüllt werden und der ein Feedback gibt
4. Aktive Steuerung der Schnittstellen mit der Schnittstellenvereinbarung

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam
>> Studiengangsleiter Master „ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement"
Kontakt: Martin.Adam@hok.ac.at

[20] Von Schubert, A., Kunden Führen, Wie interne Kundenorientierung Leistung und Motivation fördert, Lübeck 2015, S. 119ff.

Hintergrund: Eine Vertriebsabteilung möchte den Eventprozess optimieren. Die folgende Vereinbarung regelt die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Stellen.

Abb. 2: Schnittstellenvereinbarung – *Beispiel (Vertrieb)*

Prozess	Kommt von	Geht an	Prozess-schritt	Benötigter Input	Über-gabe	Zuarbeitungs-kriterien
Event organi-sieren	Verkaufsleitung	Assistenz Verkaufsleitung	Einladung verschicken	Titel und Textentwurf, Agenda, Termin-Vorschlag	E-Mail	Input spätestens drei Monate vor Event erhalten
Event organi-sieren	Assistenz Verkaufsleitung	Marketingabteil ung	Eventbericht veröffent-lichen	Rohbericht, Foto, Gewünschtes Medium	E-Mail	Input sieben Tage vor Veröffentl. gegeben
Dienst-reise durch-führen	Mitarbeiter aus Bereich	Bereichsleitung	Dienstreise genehmigen	Antrag mit Zweck, Zeit, Ort, Kosten	E-Mail	Antrag zwei Tage vor Reiseantritt eingegangen
Dienst-reise durch-führen	Alle Mitarbeiter	RW	Abrechnung prüfen	Nachweis genehmigter Dienstreise, Ausgefülltes Abrechnungsformular	E-Mail	Richtige Kostenstelle angegeben (zwei Wochen nach Reise)
Reporting sicher-stellen	Bereichsleitung	Assistenz der GF	Quartals-bericht erstellen	Quartalszahlen	E-Mail	Stichtag eingehalten

Optimierung				
Prozess	**Bewertung**	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantwortung**
Event organisieren	Input nicht immer rechtzeitig erhalten	Jahresplanung aller Events erstellen	30.06.	Müller
Dienstreise durchführen	Oft falsche Kostenstelle bei DR-Abrechnung	Webformular für Abrechnung mit Dropdown Feldern	30.11.	Maier
Reporting sicherstellen	…	…	…	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

PROZESS-PERFORMANCE STEIGERN

Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

AUSGABE #3 | JUNI 2016

PROZESS-PERFORMANCE STEIGERN

TRANSPARENZ, QUALITÄT UND PRODUKTIVITÄT STEIGERN

Seit Jahren zeigen Studien ein ähnliches Bild: Für zwei Drittel der Unternehmen ist Prozessmanagement von sehr hoher Bedeutung, aber fast die Hälfte ist mit dem eigenen Prozessmanagement-Ansatz nicht zufrieden. Angestrebte Ziele, wie Transparenz über die eigenen Prozesse zu gewinnen, Compliance Anforderungen zu erfüllen oder Prozessdokumentationen für Zertifizierungen zu erstellen werden meist gut erfüllt. Sobald aber operative Ziele erreicht werden sollen, etwa die Kundenzufriedenheit zu steigern, Kosten zu sparen, die Qualität zu verbessern oder Durchlaufzeiten zu reduzieren, sind die Ergebnisse ernüchternd.

Von Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

WO STEHEN WIR? -DEN PROZESS GEMEINSAM VISUALISIEREN SCHAFFT VERSTÄNDNIS

Alles beginnt mit dem Erheben und Visualisieren relevanter Prozesse. Und hier wird gleich der erste Fehler gemacht. Mit einem riesigen Aufwand und in einer für den Laien unverständlichen Art werden alle möglichen Prozesse dokumentiert. Leider sind viele Dokumentationen am Ende bereits veraltet, bevor die Umsetzung gestartet wird. Ziel sollte sein, nur dort zu dokumentieren, wo es notwendig und vor allem auch wenn es notwendig ist. Das kann beispielsweise vor dem Weggang eines erfahrenen Mitarbeitenden, im Rahmen einer Zertifizierung oder eben im Rahmen der Verbesserung eines Prozesses sein.

Bei der Erhebung und Visualisierung müssen alle relevanten Mitwirkenden im Prozess eingebunden werden. Am besten erheben und dokumentieren die Beteiligten den Prozess unter Anleitung eines Coaches selbst. Am geeignetsten ist dafür ein gemeinsamer Workshop, bei dem der Prozess mit Post-Its auf Brown Paper visualisiert und damit transparent wird. Dabei gilt es, nicht nur die Prozessschritte und Rollen darzustellen, sondern auch die verwendeten Hilfsmittel, wie Listen und IT-Systeme. Durch die Diskussion unter den Beteiligten entsteht in einem solchen Workshop - als zweites wichtiges Ergebnis - ein gemeinsames Verständnis des Prozesses. Nicht selten sehen die Beteiligten dabei sogar zum ersten Mal den gesamten Prozess dargestellt. Die anschließende Dokumentation des Prozesses mit einer Software sollte so einfach und verständlich sein, sodass sie von den Beteiligten selbst angepasst werden kann.

Impressum: improve Sammelband Organisation und Produktivität | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

WAS WILL DER PROZESSKUNDE UND WIE GUT SIND WIR DABEI? - VERBESSERN SETZT AN DEN KUNDENANFORDERUNGEN AN

Bereits während der IST-Erhebung des Prozesses sollen die aktuellen Problemstellungen mit dokumentiert werden. Diese können beispielsweise in Form von „Problem – Blitzen" an der richtigen Stelle im Prozess sichtbar gemacht werden. Erfahrungsgemäß wird dabei sofort überlegt, wie diese Probleme zu lösen sind. Und hier passiert der nächste Fehler: der Kunde des Prozesses mit seinen Anforderungen hinsichtlich Zeit, Termintreue, Qualität, Menge und Kosten wird nicht berücksichtigt. Oft weiß man gar nicht, was der Kunde will und, ähnlich schlimm, wie gut bzw. schlecht man diese Anforderungen gerade erfüllt. Daher ist es vor dem Verbessern wichtig, die Prozessziele zu kennen und die aktuelle Performance des Prozesses zu erheben. Das kann über eigene Messungen erfolgen oder über das Auswerten von Daten aus den IT-Systemen. Bei administrativen Prozessen genügt oft das Befragen der Prozessbeteiligten nach deren Einschätzungen.

Die Ursachen für Abweichungen der Prozessperformance von den Kunden- und Businessanforderungen sind vielfältig. Bei den administrativen Prozessen beispielweise führt Arbeitsteilung zu organisatorischen Schnittstellen und damit zum Warten und zu langen Durchlaufzeiten. Unklare Aufgabenteilung, fehlende Informationen, Medienbrüche, mehrfache Freigaben sind weitere häufige Problemursachen. Durch die Analyse dieser Schnittstellen, die Unterteilung in wertschöpfende bzw. nicht-wertschöpfende Tätigkeiten oder die „5x Warum Fragetechnik" können viele dieser Ursachen gefunden und anschließend bewertet werden. Bei dieser Fragetechnik wird so lange nach dem „Warum tun wir das?" gefragt, bis die wahren Gründe sichtbar werden.

WAS KÖNNEN WIR TUN, UM DIE LÜCKE ZU SCHLIEßEN? - NUR DAS UMSETZEN ZÄHLT

Gerade im administrativen Bereich sind die Ursachen hinter mangelnder Performance meist so offensichtlich und die Beteiligten haben bereits eine Fülle an Lösungsideen, sodass es nur darum geht, diese rasch umzusetzen. Um die Lösungen zu bewerten, eignet sich dabei eine einfache Aufwands- bzw. Nutzenschätzung sowie eine To-Do Liste, um die Implementierung zu begleiten.
Und hier wird ein weiterer Fehler gemacht: Nicht jedes Problem sollte mit der gleichen Lösungsmethode angegangen werden. Erst wenn die sogenannten „low hanging fruits" geerntet wurden und die Ursachen hinter den Problemen nicht mehr so offensichtlich sind, sollten aufwändigere Lösungsmethoden eingesetzt werden. So vermeidet man langwierige Verbesserungsprojekte und Klagen über die Schwerfälligkeit von Verbesserungsmethoden. Viele Unternehmen haben deswegen Abstufungen bei ihren Methoden eingeführt, beginnend mit einfachen Problemlösungsmethoden bis hin zu Six Sigma Projekten.

WIE KÖNNEN WIR DIE NACHHALTIGKEIT SICHERN? – EIN KÜMMERER MUSS HER

Nun kommen wir zu der letzten Frage: Wie kann aus der einmaligen Aktion des Dokumentierens, Analysierens und Verbesserns etwas Nachhaltiges entstehen? Allein durch diesen letzten Schritt wird sich ein Unternehmen von vielen seiner Mitbewerber differenzieren. Ist das Erheben und teils auch das Verbessern von Prozessen noch weit verbreitet, liegt das operative Managen von Prozessen in vielen Unternehmen völlig brach. Ja, es scheint oft der naive Glaube zu herrschen, einmal eingeführte Verbesserungen werden schon zum dauerhaften Erfolg führen.

Ohne einen „Kümmerer" verkümmert auch die schönste Lösung. Erschwerend kommt bei der Suche nach einem Prozessverantwortlichen hinzu, dass viele Prozesse über mehrere Abteilungen laufen. Es erfordert eine Einigung, aus welcher Abteilung die*der Prozessverantwortliche kommt und mit welchen Kompetenzen er auszustatten ist und besonders, wie sein Zusammenspiel mit der Linienorganisation funktioniert. Leider gehen viele Unternehmen diesen Fragen aus dem Weg und delegieren das „Prozessthema" an Supportabteilungen wie dem Qualitätsmanagement. Dort tun sie niemandem weh. Damit begehen sie einen weiteren Fehler, haben sie doch einen Papiertiger erschaffen, um die Machtfrage nicht stellen zu müssen. Das Managen von Prozessen ist aber ein operativer Job. Dabei gibt es eine einfache Möglichkeit, Prozesse schlank und effektiv zu managen: über die bestehenden Lenkungsgremien. Im Fall von bereichsübergreifenden Prozessen kann einer der Linienmanager die Prozessmanager-rolle im Sinne eines „primus inter pares" einnehmen. In den bereits bestehenden Lenkungsgremien werden zusätzlich Prozesskennzahlen aufgenommen und über deren Performance berichtet. Im Dialog mit den Managerkollegen wird über Maßnahmen im Fall von Zielabweichungen entschieden und deren Umsetzung überwacht.

Ein dabei überaus wichtiges, in der Praxis leider selten anzutreffendes Instrument ist der Prozesskontrollplan (vgl. Abbildung). Er vereint alle notwendigen Informationen, um den verbesserten Prozess operativ zu managen, auf einer einzigen Seite. Es werden dabei nur relevante Prozesse dokumentiert. Dies erfolgt gemeinsam mit den Betroffenen, um Transparenz zu schaffen. Wichtig ist auch, frühzeitig die Prozesskunden zu integrieren und nicht allzu komplizierte Tools einzusetzen. Damit wird sichergestellt, dass Prozessmanagement nicht nur eine Angelegenheit von Audits oder Zertifizierungen ist, sondern zu echten Resultaten führt: zu mehr Tempo, zu höherem Kundennutzen und zu größerer Produktivität.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit über die entscheidenden Ist- und Soll-Prozesse
2. Schaffung von Transparenz und Überblick
3. Integration der Prozesskunden n die Methodik
4. Grundlage für systematische Überwachung und Umsetzung der Prozess-Performance

ANMERKUNGEN:

N.N.; Business Process Management Studie 2015; Bearing Point, BPM&O GmbH, Frankfurt

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam
>> Studiengangsleiter Master „ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement"
Kontakt: Martin.Adam@hok.ac.at

WERKZEUG: PROZESSKONTROLLPLAN

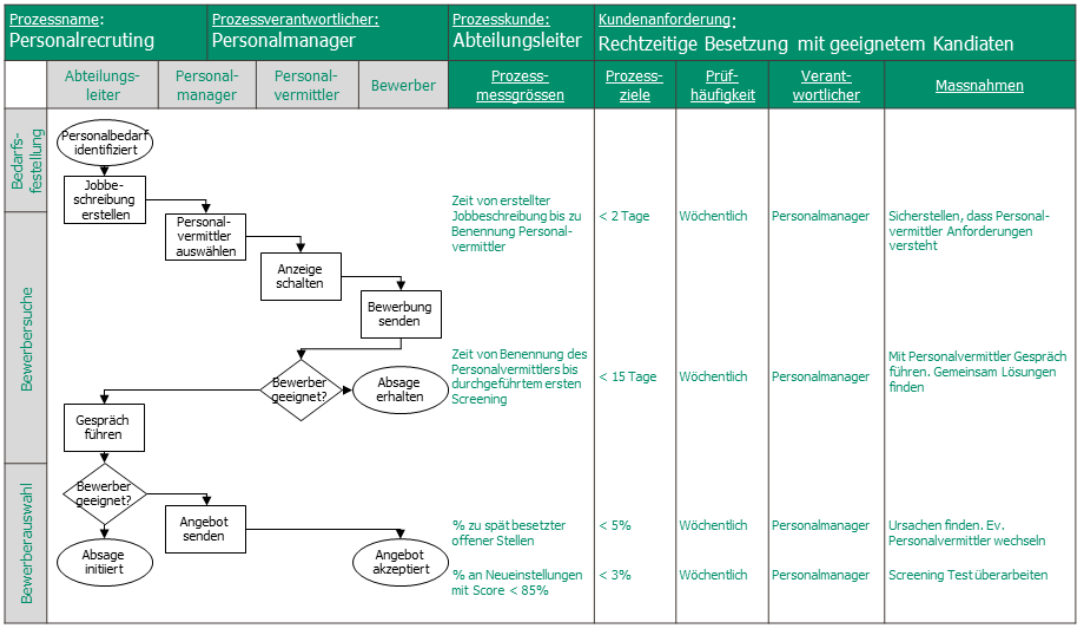

Abb.: Prozesskontrollplan anhand eines Beispiels im Personal Recruiting

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

PROFESSIONELLES SITZUNGSMANAGEMENT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #2 | MÄRZ 2016

PROFESSIONELLES SITZUNGSMANAGEMENT

MIT WIRKSAMEN SITZUNGEN ZU ERGEBNISSEN KOMMEN

Gut geführte Sitzungen sind ein entscheidender Hebel, um Organisationen wirksam werden zu lassen. Völlig zu Recht beklagen sich aber viele Mitarbeiter und Führungskräfte, dass sie zu viel Zeit in zu vielen unwirksamen Sitzungen verbringen. Jeder Aufwand auf Kostenstellen, in Projekten oder auf Reisen wird kalkuliert - hingegen wird die Effektivität von Sitzungen praktisch nie hinterfragt.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

SITZUNGEN ENTSCHEIDEN ÜBER DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS.

Gerade für Führungskräfte ist das Thema Sitzungen zu einem Dauerthema geworden. Grob gesagt gilt die sogenannte „Siebziger-Regel": Siebzig Prozent der Führungskräfte sagen, dass sie siebzig Prozent ihrer Zeit in Sitzungen verbringen und siebzig Prozent dieser Zeit als nicht produktiv empfinden. Es geht hier nicht um die Prozentzahl, sondern um die Botschaft: Sitzungen müssen professionell gesteuert werden, damit sie Ergebnisse produzieren. Sie entscheiden somit über die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.
Es existieren viele Bezeichnungen für die Sitzung: Workshop, Meeting, Besprechung, Konferenz, Abstimmungsrunde, Koordinationstermin, Gremium, Arbeitskreis, Projektgruppe,… Die Begriffe können unterschiedlich sein, der gemeinsame Kern ist aber immer derselbe: Die Sitzung ist der wichtigste Versammlungs-, Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsort in einem Unternehmen. Es gibt weniges, an dem die Professionalität von Organisationen und Menschen so deutlich ersichtlich wird[21]. In, durch und mit Sitzungen wird auch die Unternehmenskultur geprägt.

Bei der Anzahl der notwendigen Sitzungen ist von einer möglichst geringen auszugehen. Es gibt Personen mit der Neigung, alle wichtigen Fragen an ein Kollektiv zu delegieren. Niemand ist in solchen Konstellationen verantwortlich, die Themen werden in Endlosschleifen diskutiert und die Leute von der Arbeit abgehalten. Eine überschaubare Anzahl von Sitzungen ist Zeichen von professioneller Organisation und von Effektivität. Wenn nur zehn Prozent der Aufmerksamkeit für eine funktionierende IT der Professionalität von Sitzungen geschenkt werden würde, dann gäbe es viele Probleme

[21] Stöger, R., Die Toolbox für Manager, Stuttgart 2016, S. 186.

nicht: unstrukturierte Themen, Verzettelung, Entscheidungsschwäche, ineffiziente Projekte usw.

VERBINDLICKEIT UND WIRKSAMKEIT ERHÖHEN

Es sind im Prinzip zwei Werkzeuge, die ein professioneller Sitzungsleiter oder eine Sitzungsleiterin im Griff haben muss: Tagesordnung und Protokoll. Wie sieht die tägliche Praxis aus? - mangelhafte Vorbereitung, unprofessionelle Sitzungsleitung, unzulängliches Zeitmanagement und ausufernde, schlecht geschriebene Protokolle (die nicht selten viel zu spät gesendet werden). Mit der präzisen Gestaltung von Tagesordnungen und wasserdichten Protokollen erhöht sich die Verbindlichkeit und ganz generell die Wirksamkeit einer Sitzung. In Tagesordnungen sind aufzunehmen: Titel der Sitzung, Zeit, Dauer, Ort, eingeladener Personenkreis, Autor der Tagesordnung, Tagesordnungspunkte mit dem angepeilten Resultat, Verantwortliche für die einzelnen Tagesordnungspunkte, Verweis auf das Protokoll. Durch eine Tagesordnung wird Orientierung gegeben und Druck zur sorgfältigen Vorbereitung aufgebaut. Gute Tagesordnungen konzentrieren sich auf wenige, dafür wichtige Punkte. Überladene Tagesordnungen sind nicht nur Beweis einer schlechten Sitzungskultur, sondern auch ein Zeichen von Verzettelung.

Das Protokoll ist der Abschluss einer Sitzung und in diesem Sinn der eigentlich letzte Tagesordnungspunkt. Ohne Protokoll bleibt jede Besprechung offen und ohne Ergebnis. Ein vollständiges Protokoll beinhaltet: Verweis auf die Sitzung (Titel, Zeit, Teilnehmer), Entscheidungen, Maßnahmen und nächste Schritte. Krönender Abschluss eines Protokolls ist die Feststellung, dass alle Sitzungsziele erreicht sind und keine nachfolgende Sitzung notwendig ist.
Es gibt nur ein Kriterium für die Wirksamkeit einer Sitzung, nämlich die Ergebnisse. Die Sitzung kann maximal ein Katalysator sein, das Entscheidende passiert aber erst nachher - die Umsetzung[22]. Gute Sitzungsleitungen stellen sicher, dass bei jeder Sitzung eine Umsetzungsliste angefertigt wird. Damit wird die beste Voraussetzung für eine wirksame Sitzung geschaffen. Nur so bleibt eine Organisation auch produktiv.

[22] Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014, S. 285.

FÜHRUNGSGREMIEN: ORGANISATIONEN FUNKTIONSFÄHIG HALTEN

Der größte Anteil an Sitzungen findet heute nicht mehr in Ausnahmefällen oder Sondersituationen statt. Regelmäßige Sitzungen sind Teil von Managementprozessen und damit wichtiges Organisationselement: Geschäftsleitungsbesprechnung, Key-Account-Meeting, Entwicklerrunde, IT-Sitzung, Projektmonitoring, usw. Gerade die Arbeitsteilung in den heutigen Organisationen bringt es mit sich, dass nur noch über diese permanenten, getakteten Gremien gemeinsame Ergebnisse hergestellt werden können. Damit erhöht sich der Professionalisierungsdruck auf Sitzungen. Es gibt Unternehmungen, die mit Sitzungs-Wirksamkeits-Uhren arbeiten. Dort wird eingestellt: Teilnehmer der Sitzung x Zeit x Stundensatz von Führungskräften. Nach der Sitzung quantifiziert diese Uhr die Kosten der Sitzung. Am Ende sind zwei selbstkritische Fragen zu stellen: Erstens: „Wie viel Umsatz müssen wir machen, um diese Sitzung zu bezahlen?", zweitens: „Was würden die Kunden sagen, wenn sie diese Sitzung mitverfolgt hätten?"

Dem professionellen Gremien-Management kommt entscheidende Bedeutung zu, damit Organisationen funktionsfähig bleiben. Heute dominieren nicht mehr Organigramme, sondern Führungsprozesse und Gremien – und diese laufen nicht selten quer zur offiziellen Aufbauorganisation. Bei der Gremiengestaltung sind im ersten Schritt die Gremien und die jeweiligen Leitungen festzulegen. Dies orientiert sich an den wichtigsten geschäftlichen Erfordernissen, d.h. vom Markt herein. Meistens sind dies sogenannte "Querschnittsthemen", die nur horizontal von mehreren Leuten bewältigt werden können. In der Resultatsliste für Gremien sind daher Sitzung, Leitung, Termin, Dauer, Resultate als Tagesordnungspunkte, Teilnehmer und Protokollant aufzunehmen. Diese Liste wird so zu einem integralen Bestandteil jedes Organisations-, Führungs- und Qualitätshandbuchs.

KOMPETENZ ENTSTEHT AUS TRAINING

Viele Führungskräfte spielen Golf und betreiben diesen Sport mit Engagement und Disziplin. Das permanente Verbessern des Handicaps ist dabei eine Daueraufgabe und ohne hartes Trainieren nicht zu erreichen. Erstaunlich ist aber auch, dass Führungskräfte viel zu wenig an ihrem Sitzungs-Handicap arbeiten.
Ein Ziel kann etwa darin bestehen, die Wirksamkeit permanent zu erhöhen und die durchschnittliche Sitzungszeit jährlich um dreißig Prozent zu verkürzen. Diese Art von „organisatorischer Platzreife" sollte für alle Führungskräfte und Projektleiter einer Organisation gelten. Jedes Sitzungsmitglied hat Anspruch auf eine professionelle Sitzung.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Deutliche Produktivitätssteigerung in Sitzungen
2. Verbesserung der Resultat- und Umsetzungsorientierung durch Sitzungen
3. Einbau der „Grundsätze wirksamer Sitzung" in die MitarbeiterInnen- und Führungskräfte-Entwicklung
4. Sitzungsmanagement als ein Element in der Beurteilung von Mitarbeiterinnen und insbesondere Führungskräften

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management
>> Studiengang International Business Management
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

GRUNDSÄTZE DER WIRKSAMEN SITZUNG

1. ERGEBNISSE

Es gibt nur ein Kriterium für die Wirksamkeit einer Sitzung, nämlich die Ergebnisse. Eine gute Sitzungsleitung steuert darauf hin, dass Beschlüsse gefasst werden und allen klar ist, wer nach der Sitzung welche Aufgabe bis wann zu erledigen hat. Die Resultate der Sitzung sind in ihrer Struktur vorwegzunehmen. Das bedeutet, dass das zu erreichende Ergebnis mittels einer Arbeitsunterlage vorstrukturiert wird und als Dokumentationsplattform dient.

2. STEUERUNG

Sitzungsleitungen halten sich im Zweifel mit inhaltlichen Beiträgen zurück, weil sie die Sitzung steuern müssen: Wortmeldungen erteilen, den »Fahrplan« einhalten, auf die Zeit sehen und Umsetzungslisten erstellen. Sie delegieren so viel wie möglich, weil sie genug mit der Steuerung der Sitzung zu tun haben.

3. PÜNKTLICHKEIT

Die Sitzung muss pünktlich anfangen. Das gilt besonders dann, wenn nicht alle pünktlich sind. Die Sitzung wird natürlich auch pünktlich beendet.

4. LEISTUNGSDRUCK

Soll eine Sitzung produktiv sein, muss sie mit Disziplin geführt werden. Eine gute Sitzung bedeutet harte Arbeit. Vor der Sitzung ist zu überlegen, wie Leistungsdruck erzeugt werden kann. Die Sitzungsleitung ist dafür verantwortlich, dass die Sitzung mit Ergebnissen schließt.

5. WORTMELDUNG

Die Wortmeldung wird von der Sitzungsleitung erteilt. An diese geht das Wort auch wieder zurück. Es redet immer nur eine Person. Vielredner sind einzubremsen, inaktive Sitzungsmitglieder zur Wortmeldung aufzufordern.

6. VOR- UND NACHBEREITUNG

Häufig fällt der größte Arbeitsaufwand nicht bei einer Sitzung an, sondern in der Vorbereitung (Tagesordnung) und in der Nacharbeit. Wirksame Sitzungsleitungen reservieren Zeit zur Vor- und Nachbereitung.

7. PROTOKOLLIERUNG

Als Grundsatz gilt, dass nur Entscheidungen und Maßnahmen dokumentiert werden. Alles andere wird separat abgelegt. Mit übersichtlichem Aufbau und Hervorhebungen ist sichergestellt, dass innerhalb von einer Minute Klarheit über das Sitzungsergebnis herrscht. Idealerweise wird „live" mitprotokolliert (Beamer).

8. KEINE NACHFOLGESITZUNGEN

Sitzungen sind so zu führen, dass keine Nachfolgesitzungen entstehen. „Multiplikative" Sitzungen sind Zeichen von Unprofessionalität.

9. „DON`T MEET"

Die beste Sitzung ist diejenige, die nicht stattfinden muss. Daher lautet ein wichtiger Grundsatz im Sitzungsmanagement frei nach dem Doyen des Managements, Peter Drucker: „don`t meet". Dies ist auch ein Qualitätszeichen für das Organisieren. Es bedeutet, dass eine Organisation mit wenigen Sitzungen auskommt.

Impressum: improve Sammelband Organisation und Produktivität | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Führungsgremien – Beispiel (Automobil-Zulieferer)				
Sitzung / Leitung	**Termin / Dauer**	**Resultate (zugleich Tagesordnung und Protokollstruktur)**	**Teilnehmer**	**Protokoll**
GL-Sitzung GL-Sprecher	Zwei-wöchentlich. Fr. 08-12	1. Maßnahmen-Erledigung aus der letzten Sitzung 2. aktueller Auftragseingang 3. Bericht zu den 3-5 wichtigsten Kundenprojekten 4. Liquiditätssteuerung 5. ggf. Personelles 6. Protokoll / nächste Schritte	GL (plus Gäste)	Sekr. GL-Sprecher
Vertriebs-Sitzung GL-V	wöchentl., MO. 08-12	1. Maßnahmen-Erledigung aus der letzten Sitzung 2. aktueller Status Offerten 3. aktueller Auftragseingang 4. Status Schlüsselprojekte 5. Status Key Accounts 6. ggf. Personelles 7. Protokoll / nächste Schritte	GL-V, VL's, KAM's, Leiter Schlüssel-projekte	Sekr. GL-V
Technik-Sitzung GL-T	monatl., MO 13-17	1. Maßnahmen-Erledigung aus der letzten Sitzung 2. aktuelle Entwicklungsprojekte 3. Status Technikprojekte 4. Konkurrenz-Screening 5. Schnittstellen Vertrieb-Technik 6. ggf. Personelles 7. Protokoll / nächste Schritte	GL-T, GL-V, CC-L, abwechselnd VL's, Leiter Schlüssel-projekte	Sekr. GL-T
……	……	……..	…….	……

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE „SYSTEMATISCHE MÜLLABFUHR"

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #1 | JANUAR 2016

DIE „SYSTEMATISCHE MÜLLABFUHR"

EIN FITNESSPROGRAMM FÜR DAS UNTERNEHMEN ENTWICKELN

In dieser Ausgabe wird ein Werkzeug vorgestellt, das bei unseren Praxisprojekten immer wieder für Erstaunen sorgt, aber sehr einfach und vor allem hochwirksam ist: Die Systematische Müllabfuhr[23].

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Jedes Unternehmen kann als Organismus aufgefasst werden. Und genauso wie ein Organismus kann auch ein Unternehmen „ansetzen", d.h. langsam, umständlich und träge werden: Projekte dauern viel länger als geplant, Kosten sind unverhältnismäßig hoch und die Themenlisten explodieren. Aus diesem Grund ist die systematische Müllabfuhr notwendig, weil sie Überflüssiges, Überkommenes und nutzlos Gewordenes entfernt.

DAS UNTERNEHMEN WIRD WIEDER SCHNELL UND PRODUKTIV.

Die entscheidende Fragestellung lautet: „Was müssen wir stoppen oder verringern, um uns auf Neues und wirklich Wichtiges zu konzentrieren?" Die Bezeichnung „Müllabfuhr" ist natürlich zugespitzt, hat sich in der Praxis aber deshalb bewährt, weil nur so ein radikales Infragestellen funktionieren kann. Genau dafür werden insbesondere Führungskräfte bezahlt: nicht die Vergangenheit in die Zukunft fortzuschreiben, sondern zu entscheiden, was nicht mehr getan wird, damit Platz für Neues und Besseres vorhanden ist.

DIE EINSATZMÖGLICHKEITEN DER SYSTEMATISCHEN MÜLLABFUHR SIND BREIT.

Einmal jährlich sollte ein Workshop zur Systematischen Müllabfuhr durchgeführt werden. Damit sendet die Führung auch ein klares Signal für Erneuerungsfähigkeit. Werden Strategien, Innovationen bzw. Businesspläne ausgearbeitet, empfiehlt sich ein Pflichtkapitel „Systematische Müllabfuhr", damit Ressourcen frei werden. Wenn beispielsweise produzierende Unternehmen ein Konzept für Industrie 4.0 oder Handelsunternehmen bzw. Banken eine Digitalisierungsstrategie entwickeln, dann stellt sich sofort die Frage nach den Mitteln für die Umsetzung. All diese Themen können nur realisiert werden, wenn Altes und Überkommenes nicht fortgesetzt wird. Ganz generell sollte die Systematische Müllabfuhr zum Prinzip im Prozess-, Qualitätsmanagement und in der persönlichen Arbeitsmethodik werden. Nur so entsteht ein gesunder Druck zur

[23] Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014, S. 269.

Hinterfragung des Bestehenden. In beiliegender Checkliste sind Themen für die Systematische Müllabfuhr dargestellt (Abb. 1).

Abb. 1: Systematische Müllabfuhr: Checkliste zur Umsetzung
1. Marktleistungen, d.h. Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle
2. Geschäftsfelder bzw. Geschäftseinheiten
3. Kunden, Kundengruppen, Branchen
4. Verfahren, Technologien, Methoden, Systeme
5. Berichte, Formulare, Kontrollen, Regelungen
6. Qualitäts- bzw. Preisniveaus
7. Geschäfts-, Führungs-, Unterstützungsprozesse
8. Sitzungen, Gremien
9. Projekte, Schlüsselaufträge, Schlüsselthemen
10. Investment, Standorte, Regionen, Ressourcen aller Art

DAS WERKZEUG ZUR SYSTEMATISCHEN MÜLLABFUHR FUNKTIONIERT SEHR EINFACH.

Anhand eines neutralisierten Beispiels wird die Methodik dargestellt (Abb. 2). Zuerst werden die Themenfelder identifiziert, beispielsweise: Sitzungen, Berichte, Geschäftsfelder, …. Pro Themenfeld werden dann Vorschläge zur Müllabfuhr erarbeitet und in ihrer Wirkung grob quantifiziert. Es geht hier nicht um langatmige Diskussionen über Kommastellen, sondern um plausible Daumenpeilungen, damit klar wird, wo die Wirkung liegt. Diese Liste ist anschließend mit konkreten Terminen und Verantwortlichkeiten zu versehen. Damit liegt auch die Basis für das Umsetzungs-Controlling vor. So entsteht aus einer Methode echte Wirkung.

DIE SYSTEMATISCHE MÜLLABFUHR IST VORAUSSETZUNG FÜR UMSETZUNGSSTÄRKE.

Über die Systematische Müllabfuhr kommt man rasch auf den Wesenskern jedes Unternehmens zurück: Wofür gibt es uns eigentlich? Wofür bezahlt der Kunde eine Rechnung? Was beenden wir, damit wir uns (wieder) auf den Zweck des Unternehmens konzentrieren können? – Gemeint sind zufriedene Kunden, Leistungsfähigkeit, Produktivität und Profitabilität, damit in die Zukunft investiert werden kann.

Als Menschen sind wir Gewohnheitstiere, nicht nur Jäger, vor allem sind wir Sammler. Die Systematische Müllabfuhr[24] stellt Platz für das Neue sicher. Sie schafft Raum für Veränderungsfähigkeit, damit das Unternehmen schnell, schlank und umsetzungsstark bleibt – oder wieder wird.

[24] Drucker, P., Die ideale Führungskraft, Düsseldorf 1995, S. 111.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen
1. als jährlicher „Workshop: Systematische Müllabfuhr", damit die Themen in die Zielvereinbarungen kommen **2.** als Pflichtkapitel in Strategien, Innovationen bzw. Businessplänen, damit Ressourcen frei werden **3.** als Prinzip im Prozess- und Qualitätsmanagement, damit immer und überall auch die „Müllabfuhr" zum Thema wird

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management
>> Studiengang International Business Management
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen führt vor der Jahreszielplanung einen Workshop zur Systematischen Müllabfuhr durch. Die Ergebnisse werden anschließend in die Zielvereinbarungen übernommen.

Abb.2: Systematische Müllabfuhr: *Beispiel Handelsunternehmen*

Thema	Maßnahmen & Wirkung	Termin	Verantw.
1. Sitzungen	• Umstellung der wöchentlichen Warenwirtschaftssitzung auf monatlich • Wirkung p.a.: 1000h	31.01.	Gütner
2. Berichte	• Abschaffung der monatlichen G&V und Ersatz durch eine einfache Quartals-Ergebnisrechnung • Wirkung p.a.: 3000h	31.01.	Koller
3. Geschäftsfeld „Kioske“	• Einstellung des Geschäftsfeldes per Jahresende (inkl. Kündigung der laufenden Verträge) • Wirkung p.a.: 3000h / Aufgabe von 2 Mio. Umsatz und 50.000€ Ergebnis	31.01.	Bauer
4. ….			