

Trigon Themen

3/07

Integriert planen und steuern

Integrierte Unternehmenssteuerung	02
Beyond Budgeting	04
Qualität, Innovation und Dialog in der Kunstuniversität Graz	05
Eine Krankenhausabteilung strategisch steuern	07
Planung und Steuerung in Marketing und Vertrieb	09
Unternehmenssteuerung in acht schlanken Schritten	11

Integriert zu planen und zu steuern bedeutet, dass die wesentlichen Aufgaben der Zukunftsgestaltung einer Organisation und des Change Managements zu einem intelligenten und abgestimmten Prozess zusammengeführt werden.

MARIO WEISS

Integrierte Unternehmenssteuerung

Dem Unternehmen und sich selbst Orientierung geben

Das Ergebnis aller Instrumente muss Klarheit und Commitment sein

In nahezu allen Unternehmen, die einer anfänglichen Pioniersituation entwachsen sind, kommen heute mehr oder weniger ausgefeilte Instrumente und Methoden zur Zukunftsgestaltung zum Einsatz.

Die hier beschriebene *Integrierte Unternehmenssteuerung* zeigt die Herausforderung, die unterschiedlichen Methoden und Instrumente in einem Planungs- und Steuerungsprozess zu verbinden.

Strategiearbeit, Budgetprozesse und Zielvereinbarungen

Für die Strategiearbeit fühlt sich das Top-Management verantwortlich und bearbeitet dieses Thema in jährlichen Strategieklausuren. Der oft recht aufwändige Weg zur Erstellung eines Budgets wird von den ControllerInnen gesteuert. Schließlich wird der Prozess der Zielvereinbarung von der Personalentwicklung initiiert und begleitet. Zwischen der strategischen Ausrichtung, dem Budget für das nächste Jahr und den Zielvereinbarungen (MbO) bestehen naturgegeben sehr enge inhaltliche Zusammenhänge.

Die Ausrichtung eines Unternehmens durch die Strategie muss die Grundlage für die quantitative Abbildung im Budget und in der Mittelfristplanung sein. Die in der Strategie- und Budgetarbeit entstehende Orientierung dient dann als Basis für Zielvereinbarungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Strategie, Budget und Zielvereinbarung sind drei Methoden, die die gleichen Inhalte in unterschiedlichen Formen und für unterschiedliche Aufgabenbereiche des Unternehmens ausdrücken. Das Ergebnis aller eingesetzten Instrumente muss sein, dass Klarheit und Commitment erreicht wird, wohin sich die Orga-

nisation in Zukunft entwickeln soll und was das für den Einzelnen bedeutet.

Die unterschiedlichen Zuständigkeiten, ein Mangel an abgestimmten Instrumenten und vor allem ein unzureichend abgestimmter Gesamtprozess sind die Gründe für das Nebeneinander dieser nützlichen Methoden. Durch dieses Nebeneinander geht jedoch Wirkung und Kraft einer koordinierten Planung und Steuerung verloren.

Die Herausforderung der Integrierten Unternehmenssteuerung liegt darin, dass die Nahtstellen zwischen Strategiearbeit, Budgeterstellung und Zielvereinbarung intelligent in einem Prozess aufeinander aufbauen. Die unterschiedlichen Methoden sollten eine möglichst widerspruchsfreie Orientierung ermöglichen.

Linien- und Change-Management ist ein und dasselbe

Eine zweite Dimension der Integration ist die enge Verbindung von Change Management mit der Linienaufgabe des Managements. Häufig werden zwischen Linienführung und Change Management unterschiedliche Aufgaben oder zumindest unterschiedliche Herangehensweisen gesehen – warum eigentlich? Bedeutet Management und Führung nicht auch gleichzeitig, die Organisation weiter zu entwickeln und zu verändern, soweit dies aufgrund der Veränderungen im Umfeld für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit notwendig ist? Hat das Linien-Management – also konkret die Steuerungs- und Führungsfunktion – nicht genau die Aufgabe, den ständigen Wandel zu initiieren und zu steuern? Change Management-Ansätze empfehlen heute die Einrichtung von Steuerungsgruppen, Soundingboards, Projektgruppen etc., um Veränderung zu managen. Diese Parallelsteuerung zur Linienorganisation muss in Frage gestellt werden. Dies war vor einigen Jahren notwendig, um Bewegung

- Aufgaben der Zukunftsgestaltung
- strategische Orientierung
 - Budgetprozess
 - Zielvereinbarung



Zusammenspiel der Führungsebenen (Makro-, Meso-, Mikro-Führung)

Verknüpfung von Linienmanagement und Change Management

Abb. 1: Integrierte Unternehmenssteuerung

in erstarrte Organisationen zu bringen. Ich halte es heute für die meisten Situationen in Unternehmen, in denen Veränderungen anstehen, für nicht mehr zielführend, parallele Strukturen – wie oben erwähnt – anzulegen. Change Management wird heute als Kernaufgabe des Linien-Managements verstanden werden. Daher sollten Veränderungsvorhaben so weit als möglich in die Regel-Instrumente der Planung und Steuerung einfließen. Die Veränderungsstrategien und -ziele werden zu Strategien und Zielen der Linienorganisation des Unternehmens. Die Steuerung und Kommunikation erfolgt in der Regelkommunikation, also in Routinemeetings und -gesprächen. Eingewendet wird hier oft, dass dies in den Routinemeetings nicht funktioniert, da dort das Tagesgeschäft im Vordergrund steht. Wenn dies tatsächlich so ist, dann muss die Regelkommunikation und die Meetingstruktur und -kultur erneuert werden, damit die Gestaltung von Veränderungen in diesem Rahmen möglich wird.

Zusammenspiel zwischen den Führungsebenen einer Organisation

Eine dritte Dimension der Integration ist das wirkungsvolle Zusammenspiel zwischen den Führungsebenen bis hin zu den MitarbeiterInnen. GeschäftsführerInnen oder Vorstände haben bei der Zukunftsgestaltung einen größeren und umfassenderen Horizont zu bearbeiten als beispielsweise ein/e AbteilungsleiterIn oder ein/e LeiterIn einer dezentralen Organisationseinheit. Die inhaltliche Ausrichtung muss trotz der verschiedenen Ebenen gut ineinander greifen und sich aufeinander beziehen können. Das strukturierte und geplante Zusammenwirken von Unternehmensleitung, verschiedenen Bereichen und Abteilungen bis hin zu den einzelnen MitarbeiterInnen ist eine zentrale Voraussetzung, um Alignment zu schaffen. Alignment bedeutet, dass die unterschiedlichen Kräfte gebündelt werden und in eine gemeinsame Richtung steuern.

Eine hilfreiche methodische Unterstützung liefert das Konzept der drei Systemebenen: Makro-, Meso- und Mikro-System einer Organisation.

Die Makro-Führung ist hauptsächlich mit der strategischen Grundorientierung und Vernetzung des gesamten Unternehmens nach außen sowie mit der Pflege und Entwicklung der Unternehmenskultur (Vision, Leitbilder, Managementphilosophie, Werte, Produktethik usw.) nach innen beschäftigt. Sie schafft die Grundlage für selbstständiges Handeln im Meso- und Mikro-Bereich.

In der Meso-Führung werden strategische Grundorientierungen kommuniziert, Umsetzungspläne

entworfen, Strukturen, Verfahren entwickelt und gepflegt, Ressourcen verwaltet sowie Projekte vorbereitet und durchgeführt. Eine der wichtigsten Aufgaben der Meso-Ebene ist es, durchlässig zu kommunizieren und für den Brückenschlag zwischen Makro und Mikro zu sorgen.

Die Mikro-Führung gestaltet die einzelnen operativen Teilprozesse und sorgt für funktionierendes Nahtstellenmanagement zwischen einzelnen Tätigkeiten im operativen Kernprozess.

Integration erfolgt über einen intelligenten Prozess


Die Verbindung von Strategie, Budget und Zielvereinbarung ergibt sich aus einem klug abgestimmten Planungsrhythmus, der die inhaltliche Verbindungen und Verknüpfungen sichtbar macht. Strategien haben einen zentralen Einfluss auf das Budget, Meilensteine und operative Ziele sind gleichzeitig auch die Grundlage für die Zielvereinbarung etc. Um diese Verbindungen zu aktivieren, braucht es abgestimmte Instrumente und einen intelligenten Prozess, der die Nahtstellen zwischen den Disziplinen besonders berücksichtigt.

Wenn wir außerdem erreichen wollen, dass die verantwortlichen MitarbeiterInnen und Führungskräfte selbst an ihrer Planung arbeiten, sollten die eingesetzten Instrumente möglichst anwenderfreundlich und einfach gestaltet sein.

Für einen integrierten Prozess braucht es eine durchgängige Prozessverantwortung über alle Aufgaben (Strategie, Budget und Zielvereinbarung). In der Praxis eignet sich dafür ein Team aus Controllingexperten, Personalverantwortlichen und Strategieberatern.

Um ein konstruktives und befruchtendes Zusammenwirken der unterschiedlichen Führungsebenen sicherzustellen, sollte im jährlichen Planungsprozess ausreichend Zeit für Begegnungsräume zwischen den Führungsebenen geschaffen werden. Gut gestaltete Strategieklausuren können solche Begegnungsräume werden. Voraussetzung ist, dass Zeit und Raum für konstruktive Auseinandersetzungen und Dialoge gegeben wird.

Um integriert zu planen, werden Veränderungsvorhaben und Change Projekte im Planungsprozess eingebunden. Sie werden dort initiiert und gesteuert. Die Prozessbegleitung und Realisierung erfolgt dann in der Regelkommunikation des Unternehmens.

Der Anspruch der Integrierten Unternehmenssteuerung ist, dass damit alle steuerbaren Aspekte der Entwicklung eines Unternehmens erfasst und abgestimmt gemanagt werden. 

Change Management ist Teil des Routine-Managements

Die Integration erfolgt über einen intelligenten Prozess

Die klassische Budgetplanung presst Unternehmen in ein Korsett, das für rasche Bewegungen auf einem dynamischen Markt zu wenig Spielraum lässt. Unternehmer und Führungskräfte sind seit Jahren auf der Suche nach flexibleren und angemesseneren Formen der Steuerung.

HANS GLATZ

Beyond Budgeting

Das Ende der Planwirtschaft

Beyond Budgeting ermöglicht den Verzicht auf klassische Budgets

Das Budget – eines der wichtigen Führungsinstrumente – ist in die Kritik gekommen. Problematisch erscheinen der hohe Aufwand für den Budgetierungsprozess, die Starrheit von Budgets in dynamischen Marktsituationen, eine mangelnde Koppelung an andere Steuerungsinstrumente und dass Budgetgrößen Managerleistungen nur unzureichend messen.

Beyond Budgeting (BB) ist ein Ansatz, der auf klassische Budgets verzichten will. Das bedeutet aber nicht den Verzicht auf elementare Managementwerkzeuge wie Planung, Leistungsmessung, Kontrolle und Reporting. Das **BB** betont zwei Gestaltungselemente:

- **Radikale Dezentralisierung** von Entscheidungen und lokale Autonomie – Entscheidungsprozesse sollen beschleunigt, Handeln flexibilisiert und dem Unternehmen das gesamte Potential der MitarbeiterInnen erschlossen werden.

- **Adaptive Managementprozesse**, die markt- und kundenorientiertes Agieren und laufende Anpassung an Umfeldbedingungen und Kundenanforderungen gestatten. Unmündigkeit und Unselbständigkeit operativer Manager, wie sie im budgetbasierten Modell vorkommen, werden durch vereinfachte, flexible Prozesse aufgehoben.

Was macht BB in der Praxis anders?

Rolling Forecasts; Aktualisierung je Quartal; 5 Quartale Vorschau; rasche Anpassung; Marktabschätzungen in kurzen Abständen. Absehbares wird einkalkuliert, wie Materialpreise, aktuelle Booms oder Flaute.

Wissen für alle und lokales Agieren; alle Ergebnisverantwortlichen erfahren sofort, wo Mehrkosten, Umsatzausfälle etc. zu erwarten sind und wie reagiert wird. Dezentral wird auf dieser Basis rasch entschieden.

Die Balanced Scorecard (BSC) verbindet Strategie, Ziele und Aktion auf allen Ebenen der Organisation; finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren. Die BSC liefert nicht-monetäre Leistungsgrößen die als Grundlage für die Beurteilung von ManagerInnen dienen.

Value Based Management; die Wertschöpfung für die Kunden und Shareholder bleibt immer im Zentrum; keine unsinnigen Sparaktionen von Stäben.

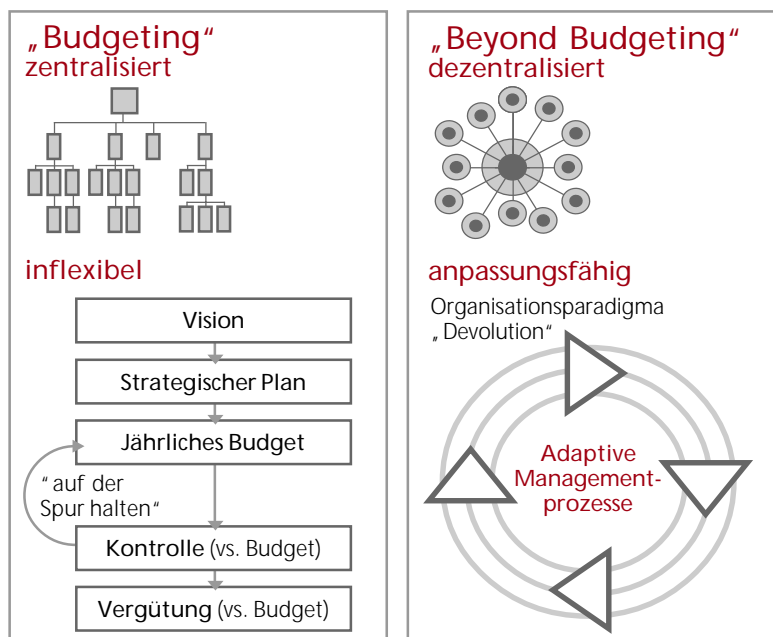
Activity Based Management; Ressourcennutzung wird im Bezug auf Wertschöpfung rasch umgestaltet; Investitionsmanagement – Forecast für 10 Quartale.

Benchmarking; Ständiger Vergleich in- und außerhalb der Organisation, wer findet auf Veränderungen die überzeugendsten Antworten.

Ein Management Informationssystem erlaubt einen raschen und vieldimensionalen Blick aufs Unternehmen, mittels integriertem Performance-Reporting

Wenn diese Instrumente konsequent genutzt werden, kann ein Unternehmen auf die klassischen, einjährigen Budgets verzichten.

Abb. 1: Budgeting



Dieser Beitrag beschreibt, wie die Verwaltung der Kunstuniversität Graz ein Qualitätsmanagementsystem in Angriff genommen und umgesetzt hat. Dieses System basiert auf dem Entwicklungsplan der Universität sowie dem Leitbild der Verwaltung und schließt einen jährlichen Strategieprozess mit ein.

TRUDE KALCHER UND HANNES PIBER IM GESPRÄCH MIT HERMANN BECKE

Qualität, Innovation und Dialog in der Kunstuniversität Graz

Die österreichischen Universitäten haben laut § 14 Abs. 1 UG 2002 zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem (QMS) aufzubauen. Die Verwaltung der Kunstuniversität Graz (KUG) hat sich dieser Herausforderung gestellt, indem Entwicklung und Implementierung eines QMS in einem rollierenden Prozess gestaltet wurden. Damit entstand die wichtige praktische Erfahrung und ein erprobtes Modell (siehe Abb.), das die Strategieplanung und Strategieumsetzung im Jahresrhythmus beschreibt – als Steuerung dient eine Balanced Scorecard (BSC).

Trude Kalcher und Hannes Piber von Trigon haben diesen Prozess seit 2005 als externe Berater begleitet und führten ein Gespräch mit Hermann Becke, Direktor der Universitätsverwaltung und Vizerektor für Ressourcenmanagement und Infrastruktur der KUG.

Trigon: Wenn Sie auf dieses Projekt zurückblicken – was waren für Sie die entscheidenden Meilensteine, auf die die Verwaltung der KUG stolz sein kann?

Becke: Durch das Qualitätsmanagement-Projekt ist die Kommunikation innerhalb der Verwaltung deutlich besser geworden. Jede(r) kennt die Arbeitsbereiche der anderen besser und kann diese schätzen und würdigen. Es hat sich mehr Gemeinsamkeit entwickelt. Es gibt nicht mehr die Finanzverwaltung, die Personalrechtsabteilung, die Wirtschaftsabteilung etc., sondern eine KUG-Verwaltung. Worauf wir ebenso stolz sein können, ist die gelungene Emanzipation der Verwaltung gegenüber den Lehrenden. Natürlich hat die Verwaltung eine dienende Funktion; den Lehrenden wurde jedoch klar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung wichtige PartnerInnen für die akademischen Funktionäre zur Unterstützung der Kernprozesse und deren Verwaltungsprozesse sind. Die nunmehrige Begegnung auf gleicher Augenhöhe brachte eine wesentli-

che Motivation und eine Steigerung des Selbstwertgefühls.

Trigon: Und was waren die schwierigsten Punkte während des ganzen Prozesses?

Becke: Am schwierigsten war das Durchhalten. Es bestand die Gefahr, dass man resigniert, wenn es nicht gleich geht. Schnell kamen z. B. bei den Prozessanalysen die Fragen: *Was hat uns das gebracht? Hat sich die viele Arbeit gelohnt?* Zunächst war bei den einzelnen Teilen des QMS der Erfolg nicht erkennbar. Erst gegen Ende, als sich die Teile zum Ganzen fügten, wurde der Erfolg deutlich. Es wurde klar, dass jeder Teil notwendig war und ist. Jene, die in Untergruppen mitgearbeitet haben, konnten lange das Ganze nicht sehen. Bei der Fülle der täglichen Arbeit ist es nicht leicht, das Gesamtprojekt im Auge zu behalten. Ein genereller Schwachpunkt wurde im

Am schwierigsten war das Durchhalten

Abb.1: Modell des QMS



Bei der Fülle der täglichen Arbeit ist es nicht leicht, das Projekt im Auge zu behalten.

Rahmen dieses Projektes sichtbar: Die seit Jahren zu knappen Personalressourcen brachten die Steuerungsgruppe an ihre Grenze der Belastbarkeit.

Trigon: *Die jährliche Strategieklausur ist ein wesentliches Ereignis im Jahresrhythmus: Warum ist diese Klausur so wichtig?*

Becke: Die im Juli jeden Jahres stattfindende Strategieklausur ist jenes Ereignis, bei dem alle maßgeblichen Gruppen zusammen kommen: Das Rektorat, die Institutsvorstände, andere akademische Funktionäre, die InstitutsreferentInnen, die Führungskräfte der Verwaltung und Verantwortliche der Stabsstellen. Es ist schon beachtlich, dass zu dieser Jahreszeit 38 Personen – so viele waren es heuer – an dieser Klausur teilnehmen und intensiv an der Weiterentwicklung der Verwaltungsprozesse mitarbeiten. Natürlich hat eine solche Veranstaltung auch eine Ventilfunktion für psycho-soziale Fragen; man kann in einem geordneten Procedere emotionale Dinge aussprechen. Wichtig ist, dass man die Jahresklausur wiederholt, auch wenn es im Jahr zuvor zum Teil schwierig war. Der Fortschritt in der Art der Zusammenarbeit von 2006 auf 2007 war beachtlich. Es wurde eine Reihe von Projekten und Maßnahmen erarbeitet, die von der neuen Leitung zu priorisieren sein werden. Das Rektorat wird dann mit dem Leiter der Universitätsverwaltung eine Zielvereinbarung treffen.

Trigon: *Das „Herzstück“ des Qualitätssystems ist die Balanced Scorecard (BSC). Können Sie etwas über deren Handhabung sagen? Was ist durch die BSC möglich geworden?*

Becke: Das Instrument BSC ist richtig. Es stimmen die ausgewählten Perspektiven, das wissen wir von den Rückmeldungen. Die BSC dokumentiert alle vereinbarten Projekte und Maßnahmen, die geeignet sind, die Zusammenarbeit zwischen Lehrenden und Verwaltung zu verbessern; sie ist die Grundlage für die MitarbeiterInnen-Gespräche und für eine transparente Steuerung – was konnte umgesetzt werden, was nicht? Aber die BSC ist wahrscheinlich noch zu komplex und enthält zuviel Text; wir können sie, nachdem das Instrument bekannt ist, sicherlich straffen, damit sie noch verständlicher wird.

Trigon: *Was sind für Sie weitere maßgebliche Elemente einer Integrierten Unternehmensplanung?*

Becke: Die erprobten Elemente sind alle wichtig: die Abteilungsentwicklung, die Kundenkonferenz, die Workshops mit Stabsstellen und Instituts-

referentInnen usw. Es ist gut, eine Palette von Instrumenten zu haben, aus der jedes Jahr – gemäß der Schwerpunktsetzung – die geeignetsten ausgewählt werden.

Trigon: *Ein Grundsatz für das QMS-Projekt war vom Beginn an, dass die Qualitätsentwicklung in der Verantwortung der Führungskräfte liegt. Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich mit dem Fortschritt?*

Becke: Sehr zufrieden. Vorher war Führungskräfte-Weiterbildung unsystematisch und punktuell. Alle Führungskräfte, die in das Projekt eingebunden waren, haben für ihre Führungsfunktion sehr viel profitiert. Die gesamte zweite Führungsebene der Verwaltung wurde im Rahmen des Projektes *by doing* geschult. Statt abstrakter Schulung passierte wichtiges Lernen durch die Arbeit am QMS, im *Echtprozess*.

Trigon: *Was war für Sie persönlich das eindrucklichste Ergebnis?*

Becke: Ich war am Beginn sehr ambitioniert und animiert; doch dazwischen kamen mir Zweifel, ob das Projekt jemals abgeschlossen werden kann. Ich bin heute froh, dass wir uns bewusst entschlossen haben, das QMS-Projekt im Juli 2007 mit einer großen Veranstaltung für Angehörige der Verwaltung abzuschließen. Durch den Projektabschluss wurde ich gezwungen, den Verlauf und die Ergebnisse des Projektes zu präsentieren. Bei der Vorbereitungsarbeit wurde mir deutlich: Das System steht, es ist so weit entwickelt, dass es in die Routineorganisation über geführt werden kann. Ich habe alles nochmals durchlebt und wurde ganz sicher. Diese Sicherheit konnte ich auch meinen MitarbeiterInnen weitergeben. Es geht nicht um eine quantifizierbare Methode oder darum, Fragebögen auszufüllen. Wir haben ein geeignetes Arbeitssystem zu Verbesserung des Dialogs und damit zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Das ist für mich persönlich der positivste Effekt.

Trigon: *Was sind in der Zukunft die wichtigsten Punkte, auf die Sie das Augenmerk legen wollen?*

Becke: Wir müssen darauf achten, dass bei allen Verbesserungsschritten Lehrende und Verwaltungsbedienstete in einem Boot sitzen. Weiters werde ich darauf achten, dass meine MitarbeiterInnen in ihrer Führungsaufgabe die kontinuierliche Verbesserung zum Anliegen aller VerwaltungsmitarbeiterInnen machen.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch.*



Statt abstrakter Schulung passierte wichtiges Lernen durch die Arbeit im „Echtprozess“

Damit Krankenhäuser nachhaltige Qualität und Patientenzufriedenheit erreichen, brauchen sie neben fachlicher Qualität und Exzellenz auch ein Mindestmaß an Zukunftsstrategie, Planung und interner Entwicklung.

HANS GLATZ

Eine Krankenhaus-Abteilung strategisch steuern

Ausgangslage

Krankenhaus-Abteilungen sind sehr heterogen: Manchmal dominiert die reife Pionierphase – die Person des Abteilungsvorstandes hält die Organisation zusammen. Gelegentlich haben Abteilungen moderne Managementinstrumente eingeführt: Zielvereinbarungen, eine Balanced Scorecard oder auch EFQM, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem.

Spannungsfelder, die meist am Beginn stehen sind:

- Viel ad hoc-Management, wenige kalkulierbare Prozesse
- Viele individuelle Lösungen, wenig strategische Ausrichtung der Abteilung
- Viele Initiativen und Projekte, wenig Verbindlichkeit bei Zielen, Projekten, Maßnahmen.

Am Beginn der Zusammenarbeit mit einem Berater besteht oft Skepsis: *Unsere Arbeit ist nicht planbar – wir leben die Improvisation!*

Architektur und Prinzipien der Steuerung

Organisationen sind soziale Gebilde: Sie funktionieren nicht wie Maschinen und lassen sie sich in der Regel auch nicht im Kommandostil führen. Nichts zu tun, alles *laufen zu lassen*, ist ebenfalls keine wirksame Alternative. Wenn eine Abteilung nachhaltige Qualität und Exzellenz anstrebt, braucht sie *soziale Räume*, in denen sie ihr Tun reflektiert und in die erwünschte Richtung lenkt. (Siehe Abb. 1)

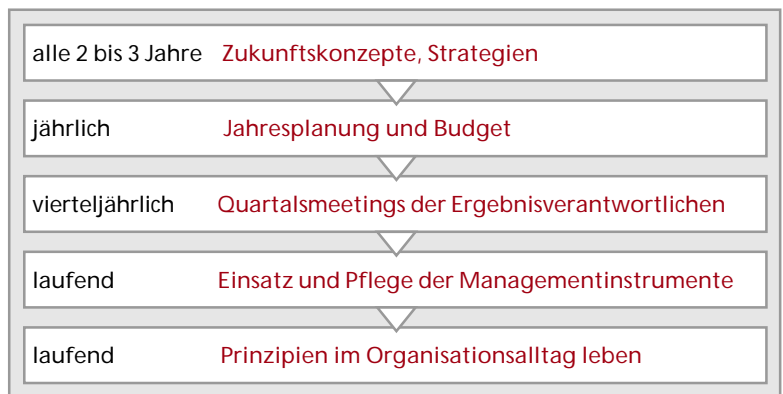


Abb.1: Die soziale Architektur zum Steuern einer Abteilung

Zukunft gestalten, an der Strategie arbeiten

Im Rhythmus von ca. zwei bis drei Jahren ist eine tiefere Auseinandersetzung mit folgenden Fragen sinnvoll: Welche Anforderungen und Möglichkeiten bietet unser Umfeld? Wie wollen wir uns in Zukunft positionieren? Was ist dafür zu tun?

Der Fokus liegt dabei auf den künftigen Leistungsschwerpunkten, den erforderlichen Investitionen und vor allem der Personalentwicklung. Neues entsteht im Krankenhaus meist ungeplant, um engagierte und fähige Personen herum. Solche *emergenten* Entwicklungen gilt es zu beobachten, zu fördern oder ihnen auch Grenzen zu setzen. Wildwuchs, *Alles ist möglich*, wie er oft zu beobachten ist, schwächt meistens die Kraft einer Abteilung. Ein gutes Mittel, um mehr *Strategiedisziplin* zu erreichen, ist die

Abb.2: Struktur eines Strategiewerkshops



Balanced Scorecard. Sie fördert das systematische und vernetzte Handeln. Die Medizinische-, Patienten-, Prozess- und die Wirtschafts-Perspektive werden ausgewogen betrachtet.

Strategiearbeit ist mit den Key-MitarbeiterInnen (Ärzte, Pflege, andere Spezialisten) am sinnvollsten. Die Dauer für einen Strategieworkshop sollte ein bis eineinhalb Tage sein; und am besten abseits der Klinik vorbereitet und moderiert erfolgen. Abb. 2 zeigt eine gute Struktur für einen Strategieworkshop.

Jahresplanung – das Budget als Instrument nutzen

Budgets werden im Jahresrhythmus erstellt (siehe dazu den Artikel *Beyond Budgeting*). Jede Abteilung muss sich aktiv auf diesen Prozess einstellen. Der *soziale Raum* dafür: Mindestens ein Nachmittag Alle Key-MitarbeiterInnen, die das Ergebnis beeinflussen, sind dabei. Den Rahmen bildet die Strategie. Im Mittelpunkt stehen die konkreten Leistungsbereiche, die Ressourcen- und Personalplanung, konkrete Investitionen und Projekte. Am Ende entsteht ein klares Bild, was die Abteilung im kommenden Jahr vor hat, wer wofür die Verantwortung trägt und welche Projekte bearbeitet werden. Wichtig:

- Die Personalsituation ist strategisch zu betrachten: Welche Nachbesetzungen, Maßnahmen zur Personalentwicklung und Ausbildung, Qualifizierungsschwerpunkte sind zu definieren?
- Von Kunden/Patienten/Stakeholders Feedback einholen und auswerten. Bei spezifischen Themen einmalige *Fokusgruppe* mit Zielgruppen veranstalten.

Die Abteilung kann mit den Ergebnissen offensiv mit guten Argumenten und Konzepten in Budgetgespräche gehen. In der Folge der Jahresplanung ist eine MitarbeiterInneninformation wichtig.

Quartalmeetings

Organisationen funktionieren dann schlecht, wenn zuviel oder zuwenig miteinander kommuniziert wird. – Eine weise Einschätzung eines Abteilungsvorstandes! Was ist die Konsequenz? Spitalabteilungen agieren viel über *Zurufe*. Das ist gut als Ergänzung, wenn eine Basis verbindlicher Vereinbarungen besteht. Zuständigkeiten, Projektverantwortungen, Prozessabläufe, Führungsverantwortung und Kommunikationsstrukturen sind in den Quartalsmeetings immer wieder zu klären und nachzuzustieren.

Quartalmeetings von ca. drei Stunden dienen dazu, dass der *rote* Faden von der Strategie über die Jahresplanung hin zum täglichen Agieren nicht reißt. Die

Moderation erfolgt von einer internen Person. Vereinbarungen werden überprüft, Abweichungen besprochen und neu aufgetauchte strategische Fragen haben einen guten Platz zur Behandlung. Die Abteilung hält sich selbst den Spiegel vor, wie sie mit Planung, mit Projekten und Vereinbarungen umgeht. Das ist manchmal nicht angenehm, konsequent betrieben schafft es allerdings Organisationsqualität: Zusammenarbeit wird als produktiv und für jeden förderlich erlebt, die Qualität steigt und damit die Wertschätzung. Im Anschluss informieren die Teilnehmer ihre MitarbeiterInnen.

Führungs- und Organisationsinstrumente in hoher Qualität nutzen – eine Daueraufgabe

Abteilungen haben oft eine Vielfalt von Managementwerkzeugen – Competence Centers sind definiert, Mitarbeitergespräche sind vorgesehen, Qualitätsmanagementwerkzeuge wie SOP's sind vorhanden, Prozesse sind dokumentiert und Kommunikationsstrukturen definiert. In Projekten werden Innovationen ausgedacht. Was oft fehlt:

- Die Integration – das sinnvolle Ineinandergreifen der Werkzeuge – so entstehen häufig Inselösungen.
- Die Pflege der Werkzeuge kommt mitunter zu kurz; sie werden ein-, zweimal angewendet und dann vergessen bzw. wenden sie nicht alle an oder die produzierte Qualität ist sehr heterogen.

Es ist wichtig zu entscheiden, welche Werkzeuge notwendig sind. Die ausgewählten sind in der Folge konsequent, in hoher Qualität einzusetzen. Ebenfalls wichtig: Werkzeuge kritisch sichten – nicht jede Mode muss mitgemacht werden.

Die Prinzipien im *daily business* Leben

Der Alltag ist der Prüfstein für die Praktikabilität jeder Strategie, jedes Konzeptes und aller Werkzeuge! Eine nötige Konsequenz beim Einsatz wichtiger Werkzeuge liegt darin, sie so lange zu verbessern, bis sie wirklich passen. Problematisch ist Halbherzigkeit. Es werden tolle Instrumente eingeführt doch die MitarbeiterInnen arbeiten weiter wie bisher. Das ist Verschwendung!

Aufwand und Nutzen aktiver Steuerung

Die genannten Besprechungen, Workshops, Projekte sind Aufwand! Das Ignorieren von Führungs-, Planungs- und Organisationsaufgaben führt meist aber zu deutlich mehr Arbeit und Stress durch viele ad hoc-Abstimmungen. Managementdefizite sind auch eine Hauptquelle für Motivationsverlust bei

Organisationen funktionieren weder mechanisch noch lassen sie sich im Kommandostil führen.

Nicht jede Mode muss mitgemacht werden.

denen, die gute Arbeit leisten wollen. Eine Kultur der Verbindlichkeit, wo jede Person ihren *Platz* hat, wo Umsetzungsverantwortung gelebt wird, ist die Basis für gute Leistungen und zufriedene MitarbeiterInnen. Mittelfristig spricht sich das herum – die besten Bewerber wollen hier arbeiten.


Besonderheiten professioneller Organisationen

Krankenhausabteilungen (wie auch Forschungsbereiche, Beratungseinrichtungen, Schulen etc.) zählen zum Organisationstyp der so genannten *professionellen Organisationen*. Hier dominieren *Professionals* – Ärzte, Pflegepersonen, Therapiepersonal. Sie sind in erster Linie ihrer professionellen Aufgabe verbunden und hoch engagiert in ihrer Sache. Organisation wird oft als Übel und Störfaktor gesehen, Hierarchie als Zumutung.

Es ist wichtig, dass Organisation und Führung diesen Besonderheiten Rechnung tragen: Durch Förderung der fachlichen Entwicklung, durch klar begründete und flache Führungsstrukturen. Organisatorische Regelungen und Prozesse müssen über

Einsicht und Nutzen für die individuelle Tätigkeit begründet werden. Commitment/ Selbst-Verpflichtung über Einsicht hat Vorrang vor Verordnungen. Die Führung muss intensiv an der Einhaltung von gemeinsam getragenen Regeln und der Selbstverpflichtung arbeiten und einen ständigen Ziel- und Ergebnisdialog mit den MitarbeiterInnen führen.

Erfolgsfaktoren

Es gibt in Kliniken keinen absoluten Druck auf die Abteilungen, das Management zu verbessern. Die Abteilungsvorstände sind gefordert, selbst die Initiative zu ergreifen, meist sind viele Verbündete vorhanden, die das gerne unterstützen. *Einmalaktionen* – eine Teamklausur, ein Strategieworkshop – sind eher wirkungslos, es gilt einen nachhaltigen Rahmen zu schaffen, in dem sich eine gute Management- und Planungsroutine entwickeln kann. Professionals sind für neue Ideen meist gut zu gewinnen. Die besondere Herausforderung liegt darin, Kontinuität von Entwicklung, Planung und Umsetzung zu sichern. 

Es braucht einen nachhaltigen Rahmen, in dem sich eine gute Management- und Planungsroutine entwickeln kann

Die Raiffeisen Bausparkasse ist Marktführer unter den Bausparkassen in Österreich und das Spezialinstitut der Raiffeisen Bankengruppe für Wohnraumfinanzierungen.

GERALD HACKL IM GESPRÄCH MIT JOHANN ERTL UND MARKUS OTT

Planung und Steuerung in Marketing und Vertrieb

Gerald Hackl begleitet die Raiffeisen Bausparkasse seit 2002 bei der Weiterentwicklung ihrer Marketing- und Vertriebsstrategie. In einem jährlich stattfindenden, eineinhalbtägigen Workshop, an dem die Geschäftsführung, der Vertrieb, das Marketing sowie weitere ausgesuchte MitarbeiterInnen des Unternehmens teilnehmen, wird gemeinsam an folgenden Themen gearbeitet:

- Erstellung einer kurzen und prägnanten Standortbestimmung
- Bewusstmachen aktueller für das Bausparkassengeschäft relevanter Trends & Entwicklungen
- Entwürfe bzw. jährliche Evaluierung von Vision, Leitbild und strategischen Maßnahmenschwerpunkten

- Definition und Vereinbarung eines Maßnahmenplans zur Strategieumsetzung für den Marketing- und Vertriebsbereich
- Konkretisierung der Eckpunkte für den jährlichen Marketingplan
- Schärfung und Schnittstellenklärung der Kernaufgaben zwischen den oben genannten Bereichen

Damit die genannten Inhalte effizient und in ausreichender Tiefe bearbeitet werden können, wird auf eine gute Vorbereitung und Visualisierung der Ergebnisse Wert gelegt. Nachfolgend das Gespräch zur Steuerung der gesamten Raiffeisen Bausparkasse über das ganze Jahr hinweg.

Trigon: *Sie steuern seit vielen Jahren erfolgreich das Geschäft der Raiffeisen Bausparkasse in Österreich und in einigen zentraleuropäischen Ländern. Wie machen Sie das im Wesentlichen?*

Ertl: Um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein, legen die Geschäftsführung und die erste Berichtsebene die Strategie der Raiffeisen Bausparkasse für die kommenden zwei bis fünf Jahre fest. Mindestens alle drei Jahre werden diese festgelegten Strategien mit einem größeren Zeitaufwand auf ihre Richtigkeit und Gültigkeit überprüft und adaptiert. Aus den strategischen Überlegungen werden jährlich Anfang Juni die Leitplanken für das nächste Jahr abgeleitet. Leitplanken sind die wichtigsten Zielrichtungen für das nächste Jahr. Sie enthalten Offenes aus dem Vorjahr, kurzfristige Anforderungen, mittel- und langfristige Strategien und Vorgaben der Geschäftsführung.

Die bestmögliche Identifikation mit den Leitplanken für das nächste Jahr wird damit erreicht, dass sie allen MitarbeiterInnen des Unternehmens bekannt sind. Es ist für uns wichtig, dass die MitarbeiterInnen Ideen und konstruktive Kritik dazu einbringen. In Teambesprechungen entwickeln Führungskräfte gemeinsam mit den MitarbeiterInnen Ideen zur erfolgreichen Umsetzung der Leitplanken.

Bis Anfang August werden aus den strategischen Überlegungen, den aktuellen Anforderungen und den Ideen der MitarbeiterInnen Unternehmensziele für das nächste Jahr definiert und mit der ersten Berichtsebene abgestimmt. Diese Ziele dienen als Grundlage für die nachfolgenden Zielvereinbarungsgespräche. Von September bis Mitte November finden die Zielvereinbarungsgespräche statt. Aus den Unternehmenszielen leiten die Führungskräfte gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen die Ziele und Aufgabenschwerpunkte ihres Bereiches für das nächste Jahr ab. Konkrete Ziele und klare Erwartungen ermöglichen eine gute Orientierung für die Leistungserbringung und sind Voraussetzung für eine nachvollziehbare Leistungsbewertung.

Im Rückblick-Fördergespräch, das zwischen Februar und Mitte Mai des Folgejahres stattfindet, beurteilen die Führungskräfte die Leistungen der MitarbeiterInnen – die Zielvereinbarungen des letzten Jahres sind dafür die Basis. Ziel dieser Soll-/Ist-Vergleiche ist ein offener Austausch über die Einschätzung der Leistungen sowie Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen. Ausgehend von Stärken und Interessen der MitarbeiterInnen und mittelfristigen unternehmerischen Anforderungen besprechen sie mit ihren Führungskräften Vorstellungen und Möglichkeiten der Entwicklung und Karriere.

Es ist für uns wichtig, dass die MitarbeiterInnen Ideen und konstruktive Kritik einbringen

Es gilt offen und flexibel zu bleiben für die Chancen, die sich am Wegrand auftun.

Trigon: *Worauf legen Sie bei der Umsetzung und dem begleitenden Controlling Wert?*

Ertl: Die Ziele ständig im Auge zu behalten, nach Bedarf feinjustieren, gleichzeitig aber offen bzw. flexibel sein für die Chancen, die sich am Wegrand auftun. Wir nehmen uns ausreichend Zeit für Feedback-Gespräche in beide Richtungen. Ziel ist es, Lern- und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und auch zu nutzen. Wenn Probleme auftauchen, ist die erste Frage: *Wo liegt die Ursache?* und darauf aufbauend wird nach Lösungen gesucht.

Trigon: *Wie integrieren Sie dabei das Marketing?*

Ott: Das Marketing bringt ständig Informationen über den Markt und die Kunden ein. Wobei es für die Raiffeisen Bausparkasse zwei große Gruppen von Kunden gibt – die Endkunden, das heißt, die Sparer bzw. die Darlehensnehmer und die Raiffeisenbanken, die unsere Vertriebspartner sind. Im jährlich stattfindenden Workshop werden die strategischen Eckpunkte und Schwerpunktaktivitäten für Vertrieb sowie Marketing für die kommenden ein bis zwei Jahre definiert. Dieses Ergebnis fließt anschließend in unsere Leitplanken ein und ist gleichzeitig die Basis für den Marketingplan im kommenden Jahr.

Trigon: *Gibt es Unterschiede zwischen Österreich und den CEE-Ländern in der Planung und Steuerung?*

Ertl: In Österreich erfolgt der Vertrieb fast ausschließlich über Raiffeisenbanken, die selbständige Unternehmen sind. Hier gibt es keine Zielvorgaben, sondern Vereinbarungen. Für bestimmte Strategien und Maßnahmen müssen die Banken gewonnen und motiviert werden. In den CEE-Ländern wird der größte Teil des Absatzes von unternehmenseigenen Vertriebsmannschaften erbracht. Für den Planungsprozess bedeutet dies, dass er kürzer und straffer gestaltet werden kann als in Österreich. Die Komplexität und der Zeitaufwand sind erheblich geringer.

Trigon: *Was sind aus Ihrer Sicht die drei zentralen Erfolgsfaktoren in diesem Planungs- und Steuerungsprozess?*

Ott: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

- Vor der Planung eine kreative Phase mit offener Diskussion und Ideenaustausch.
- Die Planung nicht zu detailliert, sondern Beschränkung auf die wirklich wichtigen Eckpunkte und damit Freiraum für die Umsetzung zulassen.
- Die Praxis und Meinung der Vertriebspartner und MitarbeiterInnen *beim Kunden* berücksichtigen.

Trigon: *Danke für das Gespräch!*



Am Beispiel eines Regionalflughafens werden die Schritte zu einer „Integrierten Unternehmenssteuerung“ skizziert. Die Führungskräfte benötigen dafür pro Jahr insgesamt sieben Arbeitstage.

MARIO WEISS

Unternehmenssteuerung in acht schlanken Schritten

1. Schritt: Das Unternehmen startet den jährlichen Prozess der Integrierten Unternehmenssteuerung im Mai mit der Vorbereitung der Geschäftsführung. In diesem Schritt werden die strategische Grundorientierung, finanzielle Eckwerte gemeinsam mit Schlüsselpersonen festgelegt bzw. die bestehenden strategischen Ausrichtungen überprüft. Diese strategischen Grundaussagen gelten nicht als verbindlich, sie dienen als Orientierung für die weiteren Schritte. Die Geschäftsführung weiß, dass im Verlauf des Planungsprozesses Neues entstehen kann und setzt bewusst auf diese Offenheit und den Dialog.

2. Schritt: Im Juni wird in einer halbtägigen Startveranstaltung der Planungsprozess mit allen Bereichs- und AbteilungsleiterInnen gestartet. Hier wird die Grundorientierung für das Gesamtunternehmen vorgestellt und die eingesetzten Instrumente besprochen und vereinbart.

3. Schritt: Während des Sommers arbeiten alle Geschäftsbereiche und die internen Dienstleister an ihren Teilkonzepten nach gemeinsam festgelegten, relativ einfach strukturierten Planungsinstrumenten. Neben den zentralen Meilensteinen (Zeithorizont ein bis drei Jahre) werden in den dezentralen Einheiten auch die finanziellen Eckdaten geplant.

4. Schritt: Anfang September findet eine zweitägige Strategieklausur statt. Diese Veranstaltung ist der Kern des Planungsprozesses und geht über zwei Tage. Die über den Sommer erarbeiteten Konzepte der Bereiche werden vorgestellt, gerüttelt, konkretisiert und vereinbart. Alle Veränderungsvorhaben und Change Projekte sind zu diesem Zeitpunkt in die Routineplanung aufgenommen. Die von der Geschäftsführung im ersten Schritt skizzierte Grundorientierung wird erst hier mit den Teilkonzepten abgeglichen.

5. Schritt: Ausgerüstet mit klaren Zielen und Meilensteinen wird daraufhin die Mittelfristplanung rollierend überarbeitet und das Budget für das nächste Jahr konkretisiert.

6. Schritt: Bis November werden alle Informationen in einem Unternehmenskonzept zusammengefasst und den Eigentümervertretern vorgelegt.

Das Unternehmenskonzept dient aber vor allem den Führungskräften und den MitarbeiterInnen zur eigenen Orientierung und Steuerung.

7. Schritt: Die Zielvereinbarungsgespräche werden um den Jahreswechsel geführt. Grundlage sind die von den Führungskräften und MitarbeiterInnen selbst erarbeiteten Meilensteine und Ziele.

8. Schritt: Der Realisierungsprozess gibt diesem Planungsprozess erst seinen Sinn. Durch die ausführliche Vorbereitung auf die kommenden Jahre entsteht bei der Umsetzung viel Freiraum für die einzelnen MitarbeiterInnen, viel Sicherheit und Vertrauen bei ihren Führungskräften. Die laufenden Ereignisse während des Jahres, die jede Planung in Frage stellen können, werden bei Bedarf laufend im operativen Teil der Konzepte eingearbeitet.

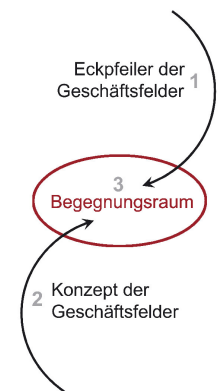
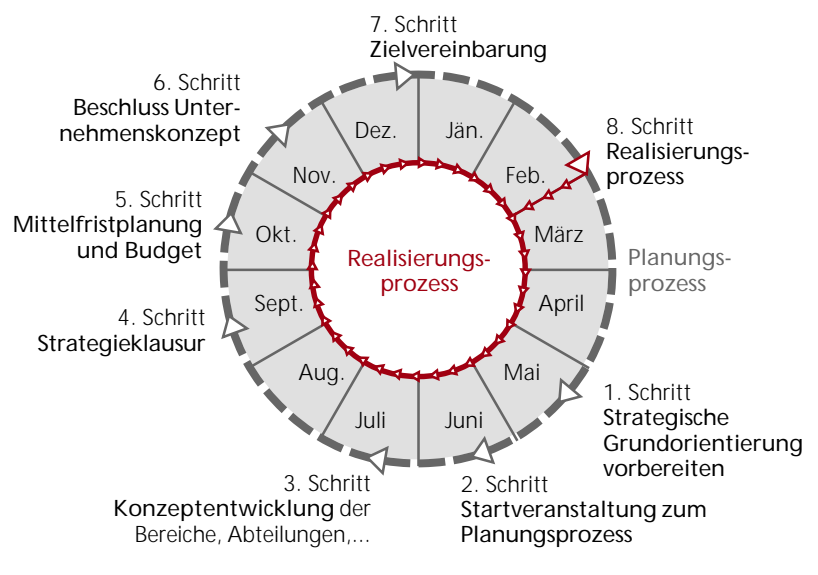


Abb. 1: Das Zusammenspiel der Systemebenen


Erkenntnisse nach fünf Jahren

Am Beginn dieses Prozesses vor fünf Jahren existierten bei den beteiligten Führungskräften unterschiedliche Vorstellungen, wie sich die Organisation weiterentwickeln soll, was, wie geändert werden muss. Das zeigte sich auch durch die unterschiedliche Vorstel-

Abb. 2: Acht Schritte der Integrierten Unternehmenssteuerung



lung über die Art und Weise der Zukunftsarbeit, der Bewertungen des Handlungsbedarfs oder verschiedenen ausgeprägter persönlicher Risikobereitschaft. Heute arbeiten Top-Management und alle Führungskräfte gemeinsam am Strategie- und Budgetprozess. Die erfolgreiche Zusammenarbeit bewirkte, dass Verantwortung immer breiter angelegt und es im Unternehmen zu einer stärkeren Dezentralisierung kommen konnte. BereichsleiterInnen denken und handeln stärker als UnternehmerInnen im Unternehmen. Sie kennen die Gesamtzusammenhänge und handeln

innerhalb dieser Zusammenhänge relativ autonom. Die Geschäftsführung kann leichter loslassen, da sie Vertrauen und Sicherheit in ihr Team gewonnen hat. Die früher als klassische Change-Projekte angelegten Veränderungen sind jetzt in die Integrierte Unternehmenssteuerung mit eingeflossen. Veränderungsmanagement wird als Aufgabe der Linie gesehen und in der Routinekommunikation bearbeitet. Der Zeitaufwand für den gesamten Prozess der Integrierten Unternehmenssteuerung beträgt für eine(n) BereichsleiterIn sieben Arbeitstage pro Wirtschaftsjahr. 

Trigon Beratungsangebote

Integrierte Unternehmenssteuerung

Strategieentwicklung, Budgetplanung und Zielvereinbarungen werden zu einem klugen Prozess der Unternehmensentwicklung verbunden.

Dabei werden Veränderungsprojekte und Change Management in den Planungs- und Steuerungsprozess integriert. Ein fruchtbares Zusammenspiel der unterschiedlichen Führungsebenen schafft Sicherheit und Vertrauen.

Ausführliche Produktbeschreibung
mario.weiss@trigon.at

MitarbeiterInnenbefragungen

MitarbeiterInnenbefragungen sind eine mächtige Interventionsform der Personal- und Organisationsentwicklung dar. Sie erlauben es, auf breiter Basis Sichtweisen und Reaktionen zur eigenen Arbeit einzuholen und setzen Impulse zur Entwicklung von Menschen und Organisationen. Trigon integriert Mitarbeiterbefragungen in veränderungswirksamen Prozessen der Unternehmens- und Personalentwicklung.

Ausführliche Produktbeschreibung
befragungen@trigon.at

Die Zukunft gestalten

Erfolgreiche Organisationen arbeiten ständig an ihrer Zukunft. Wir setzen dabei nicht nur übliche sondern auch intuitive und emotionale Methoden ein.

Gestaltung von Prozessen und Strukturen

Wirksame Organisationsgestaltung heißt, Aufbauorganisation und Leistungsprozesse konsequent auf Wertschöpfung für die Kunden auszurichten.

Entwicklung von Strategien und Konzepten

Ein wesentliches Qualitätskriterium unserer Beratungsarbeit sind, stimmige und tragfähige Konzepte, Strategien, Visionen oder Leitbilder.

Aufbau von Kooperationen und Netzwerken

Clusterbildung ist ein wirksamer Weg zur Modernisierung von Industrien und Regionen. Unternehmen nutzen Synergien für sich und ihre Kunden.

Informationen zu allen Trigon-Veranstaltungen und Seminaren 2007/2008 finden Sie im beigelegten Seminarprogramm oder online: www.trigon.at.

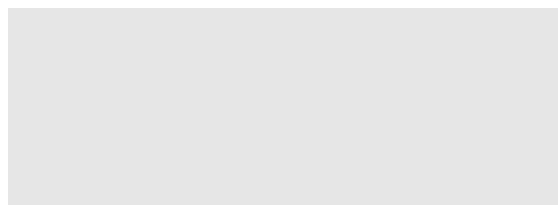


Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43 (316) 40 32 51
F: +43 (316) 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43 (463) 51 66 76
F: +43 (463) 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Briennerstraße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43 (1) 505 88 61
F: +43 (1) 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung; Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber; Koordination: Mario Weiss; Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz