



TRANSPARENTES MANAGEMENTSYSTEM DURCH FOKUSSIERTE VERNETZUNG

Komplexität unter Kontrolle

Jürgen Hillebrand und Jürgen Freisl, Stuttgart

Ein Managementsystem mit seinen diversen Bausteinen kann sehr umfangreich und komplex werden und so die Nutzung erschweren. Das Ausbildungszentrum der Deutschen Telekom ließ sich vom EFQM-Modell inspirieren und schuf ein ganzheitliches Management- und Steuerungssystem. Durch Fokussierung auf erfolgsrelevante Teile und vor allem durch deren Vernetzung gelang ein schlüssiges und transparentes Gesamtmodell.

Ein ganzheitliches Managementsystem zur strategischen Planung, Steuerung und Weiterentwicklung ist für jede Organisation in einem Umfeld ständigen Wandels und wachsender Anforderungen eine immer wichtiger werdende Erfolgsvoraussetzung.

In der betrieblichen Praxis stellt sich allerdings oftmals das Managementsys-

tem selbst als große Herausforderung für die Organisation dar – besteht es doch meist aus vielen verschiedenen Bausteinen, die in eine wirkungsvolle Gesamtsystematik eingebunden werden sollen. Ziele, Strategie, Prozesse, Ergebniskenngrößen und vieles mehr in Einklang zu bringen und miteinander sinnvoll zu verbinden, scheitert oft – allein wegen des

schieren Umfangs und der damit entstehenden Komplexität.

Traum vom transparenten Gesamtmodell

Vor den damit verbundenen Fragen stand auch das Ausbildungszentrum der Deutschen Telekom in Stuttgart. Der interne

Dienstleister ist mit über 20 Mitarbeitern an fünf Standorten für die Ausbildung von über 450 Nachwuchskräften in neun Ausbildungsberufen und sieben dualen Studiengängen verantwortlich. Im Bereich Ausbildung und Studium spiegeln sich deutlich die wirtschaftlichen Trends eines schnellen Wandels und ständig steigender Anforderungen wider. Deshalb sind gerade auch beim Management des Ausbil-

- Einige Tools sind zu theoretisch und zu wenig kerngeschäftsbezogen (z. B. umfassende Bewertungen nach dem Excellence-Modell).
- Manches ist zu umfangreich im Abgleich mit einer Aufwand/Nutzen-Betrachtung (z. B. Erheben und Auswerten von Kenngrößen, die keinen klaren Ursache-Wirkungs-Ketten zugeordnet werden können).

fen werden, das sowohl besser als auch einfacher ist. Unter der Prämisse „Vereinfachung und Fokussierung des Managementsystems“ entstanden Anforderungen an ein neues Managementmodell, das als Basis eines professionellen Steuerungs- und Organisationsentwicklungssystems dienen sollte. Folgende Aspekte sollte das neue Modell umfassen:

- Kerngeschäftsbezug,

Fokusthema	Fähigkeit
1. Leitbild	Leben eines emotional resonanzfähigen Leitbildes
2. Strategie	Gestalten einer wirkungsvollen strategischen Steuerung
3. Agilität	Kontinuierliche Organisationsentwicklung mit hoher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
4. Leadership	Inspirierende Führung mit systematischer Förderung und Forderung
5. Kundenmanagement	Gelebter Kundennutzen
6. Recruiting	Talentorientierte und individuelle Gewinnung von Auszubildenden bzw. dual Studierenden
7. Ausbildung / Duales Studium	Förderung und Entwicklung des Lebenslangen Lernens
8. Übernahme	Schaffung einer hohen Loyalität der künftigen Nachwuchskräfte
9. Professionelles Ausbildungspersonal	Nachhaltige Personalentwicklung für "Lern-Experten"
10. Vernetztes Lernen	Schaffung eines Lernumfeldes mit moderner Technik und Methoden
11. Mitarbeiter-Management	Gestalten unterstützender Rahmenbedingungen der Mitarbeiter
12. Partner / Ressourcen / Administration	Erhöhung der Wertschöpfung

LEADERSHIP

Inspirierende Führung mit systematischer Förderung und Forderung

Exzellente Führungskräfte ...

- ...überprüfen kontinuierlich ihre Führungskompetenz und entwickeln diese konstant weiter,
- ...gestalten einen strukturierten Führungsprozess und setzen diesen nachhaltig um,
- ...ermutigen ihre Mitarbeiter als Unterstützung der Selbst-Ermutigung,
- ...fördern die Agilität durch professionelles Management von Veränderung/Wandel,
- ...fördern Chancengleichheit und Heterogenität.

Tabelle 1. Charakteristik der Fokusthemen (mit ausführlicherem Beispiel)

dungszentrums hohe Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefordert.

Schon seit vielen Jahren nutzt das Ausbildungszentrum mit dem Excellence-Modell der EFQM als Impulsgeber wichtige Teile eines Managementsystems: ganzheitliche Selbstbewertung, Ziele- und Maßnahmenplanung, Prozessbeschreibungen und -verbesserungen, Nutzung von Kenngrößen. Im Rahmen der kontinuierlichen Bewertung des Managementsystems und seiner Bausteine zeigten sich allerdings Nachteile in der praktischen Nutzung:

- Vieles ist zu kompliziert und zu komplex (z. B. Betrachtung sämtlicher Faktoren statt Fokussierung auf erfolgsrelevante Themen).
- Fehlende Transparenz und Nachvollziehbarkeit (z. B. Management der einzelnen Teile des Systems ohne Berücksichtigung der Vernetzung).

Besser und gleichzeitig einfacher

Als Ziel setzte sich der Dienstleister nicht weniger als die Erneuerung des Managementsystems. Es sollte ein System geschaf-

- Berücksichtigung aller relevanten Themen (Ganzheitlichkeit),
- übergeordnetes Leitbild sowie Ziele und Maßnahmen,
- Aufnahme der Zukunftstrends des Marktes,
- Fokussierung auf eigene Erfolgsfaktoren und (heutige und künftige) Kernkompetenzen,
- Berücksichtigung moderner Führungsthemen (Agilität, Leadership, Change Management usw.),
- Umsetzung systemischen Managements (Vernetzung der Themen, Wechselwirkungen) sowie »

Buchtip

Sommerhoff, B.; Kamiske, G. F. (Hrsg.):
EFQM zur Organisationsentwicklung



Carl Hanser Verlag, München 2013
www.hanser.de/978-3-446-43462-2

Autoren

Jürgen Hillebrand, geb. 1968, ist Leiter des Ausbildungszentrums der Deutschen Telekom AG in Stuttgart.

Dr. Jürgen Freisl, geb. 1962, ist selbstständiger Unternehmensberater und Management-Coach in Steingaden.

Kontakt

Jürgen Freisl
T 08862 932222
juergen@freisl.com

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/811218

- steuerungsrelevante Kenngrößen mit Ursache-Wirkungs-Ketten.

Mit diesen Zielen auf Basis der Erfahrungen mit dem EFQM-Excellence-Modell wurde zunächst ein ganzheitliches Managementmodell definiert, welches zum einen die relevanten Aspekte abdeckt und zum anderen sehr organisationsbezogen ist. Daraus resultierte ein Modell mit zwölf Fokusthemen, die das Geschäft und die Belange des Dienstleisters praxisnah abdecken.

Für jedes Fokusthema wurden dabei eine Überschrift, die Zielsetzung und jeweils fünf Erläuterungen („Was verstehen wir unter diesem Thema?“) definiert (Tabelle 1). Nun gab es bereits aus dem jahrelangen Umgang mit dem Excellence-Modell heraus Erfahrungen mit der sinnvollen Verknüpfung zwischen Vorgehensweisen und Ergebnissen. Genau so wurden für jedes Fokusthema Kenngrößen definiert, welche die Effizienz und die Effektivität des Vorgehens zu messen vermögen. Für das Fokusthema Leadership beispielsweise ergaben sich hier Gespräche von Führungskräften und Mitarbeitern“, „Teambesprechungen“ sowie „Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, bezogen auf Führungsthemen“.

Die zwölf Fokusthemen des Ausbildungszentrums stehen nicht separiert da, sondern können der Organisation als Struktur auch für eine systematische Prozesslandschaft dienen (Bild 1). Diese deckt folgende Prozesse ab:

- Führungsprozesse (z. B. Leadership, Strategische Steuerung),
- Prozesse der Kernkompetenzen (Professionelles Ausbildungspersonal, Vernetztes Lernen),
- kundenbezogene Kernprozesse (z. B. Kundenmanagement,
- Ausbildung/Duales Studium) und
- Unterstützungsprozesse (Mitarbeitermanagement, Partner/Ressourcen/Administration).

Vernetzung der relevanten Bestandteile

Ein Managementsystem basiert auf einem Grundmodell mit relevanten Themenbereichen, wie eben den Fokusthemen, die gleichzeitig die relevanten Prozesse der Organisation in einer Prozesslandschaft abbilden können. Doch gehören zu einem Managementsystem, welches der kontinuierlichen Bewertung, Planung, Steuerung und Weiterentwicklung dienen soll, noch



Bild 1. Fokusthemen als Prozesslandschaft

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

weitere Elemente, die erst eine Nutzung des Modells ermöglichen.

So dienen die zwölf Fokusthemen des Ausbildungszentrums aktuell als zu bewertende Aspekte bei der jährlichen Standortbestimmung, bei der zusammen mit allen Mitarbeitern in einem Workshop die vorhandenen Stärken und Entwicklungsfelder bestimmt werden. Hierbei dient die Bewertungsgrundlage des Excellence-Modells als Basis, für die die Organisation auf die bekannte Plan-Do-Check-Learn (PDCL)-Logik zurückgreift.

Im Abgleich mit dem vorhandenen Leitbild (Vision, Mission, Werte) führte das Ergebnis der Standortbestimmung zur Ableitung von wichtigen Schwerpunktthemen des Ausbildungszentrums. Diese sind ihrerseits die Basis für die jährlich im Gesamtteam stattfindende Ziele- und Maßnahmenplanung (genannt Teamstrategieplan). Hier findet eine transparente Einbeziehung und Verbindung zu den Fokusthemen und zu den entsprechenden Kenngrößen statt (Bild 2).

Ein Beispiel aus dem Teamstrategieplan verdeutlicht die methodische Vorgehensweise und die Verknüpfung der Elemente: In der Vision ist das Thema „Kundenbegeisterung“ ein wesentlicher Aspekt.

Daraus abgeleitet gibt es das operative Ziel „Kundenzufriedenheit erhöhen“ (messbar über Ergebnisse durch Kundenfeedback). Als unterstützende Maßnahmen aus dem Fokusthema Kundenmanagement dienen beispielsweise Kundengespräche, Kundeninformationen und Kunden-Workshops (für welche ebenfalls Kenngrößen und Ziele definiert sind). Darüber hinaus tragen natürlich auch weitere Maßnahmen/Ziele aus anderen Fokusthemen zu diesem Ziel bei (z. B. Mitarbeiterqualifizierung aus dem Fokusthema Professionelles Ausbildungspersonal, Infodatenbanken aus dem Fokusthema Vernetztes Lernen). Über die Diskussion der Messbarkeit und der darauf bezogenen Ziele während der Bearbeitung des Teamstrategieplans werden dabei automatisch die jeweils gewünschten Ergebnisse definiert, welche auch in einem Cockpit als unterjähriges Steuerungssystem dienen können.

Wie nun gelingt es dem neuen, transparenten Managementsystem, die beiden Haupterfolgskfaktoren zu berücksichtigen, die Fokussierung und die Vernetzung?

Bereits seit einigen Jahren dient dem Ausbildungszentrum eine spezielle Priorisierungsmethodik zur Unterstützung von



Bild 2. Methodik Teamstrategieplan

Managemententscheidungen: Die Beantwortung der Frage „Was sind die Treiber?“ hilft, wichtige Themen bei der Standortbestimmung zu identifizieren, relevante Prozesse zu priorisieren und im Zuge der Teamstrategieplanung wirkungsvolle Aktivitäten abzuleiten.

Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren

Zusätzlich – im Sinne einer übergeordneten Gesamtbetrachtung – hat das Ausbildungszentrum strategisch relevante Treiber als sogenannte Erfolgsfaktoren definiert, welche für einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg wichtig sind (Bild 3). Durch Betrachtung und Berücksichtigung verschiedener Blickwinkel wurden hierbei relevante Attribute identifiziert und definiert. Diese Erfolgsfaktoren bilden alle wichtigen Themen aus Sicht der Kunden, des Marktes und der eigenen Organisation ab. Für eine weitere Fokussierung wurden innerhalb der Erfolgsfaktoren die entscheidenden Kernkompetenzen für einen langfristigen Erfolg abgeleitet – sowohl bereits bestehende (einschließlich der existierenden Alleinstellungsmerkmale) als auch zukünftig erforderliche Kernkompetenzen.

Damit wurde eine klare Fokussierung für die Organisation geschaffen, welche »

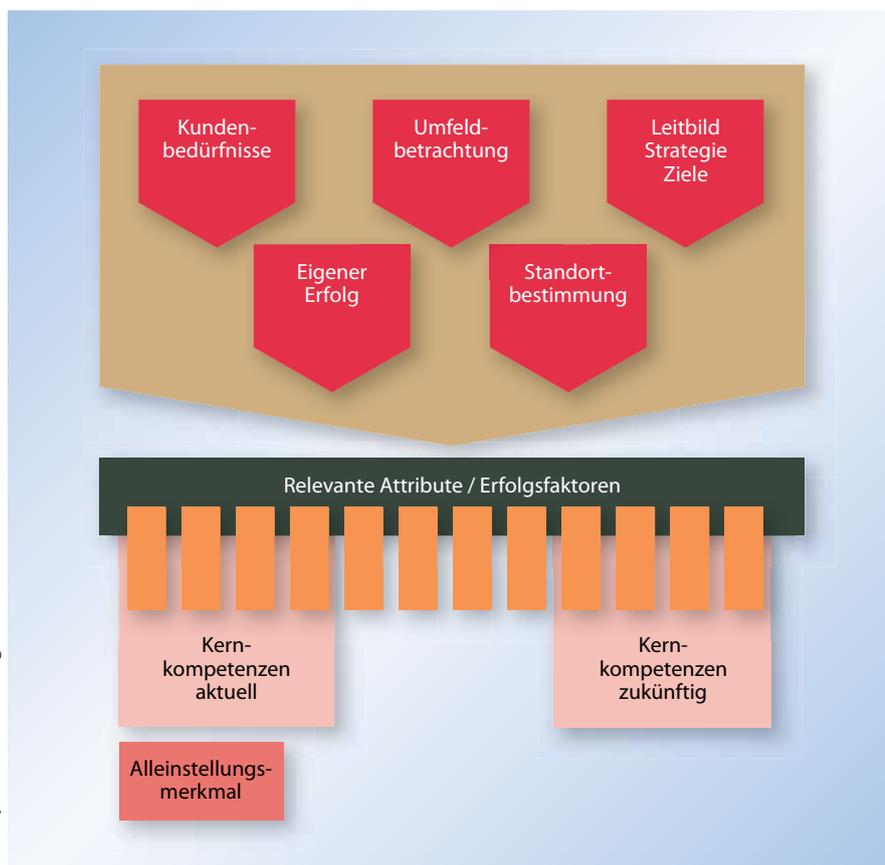


Bild 3. Erfolgsfaktoren

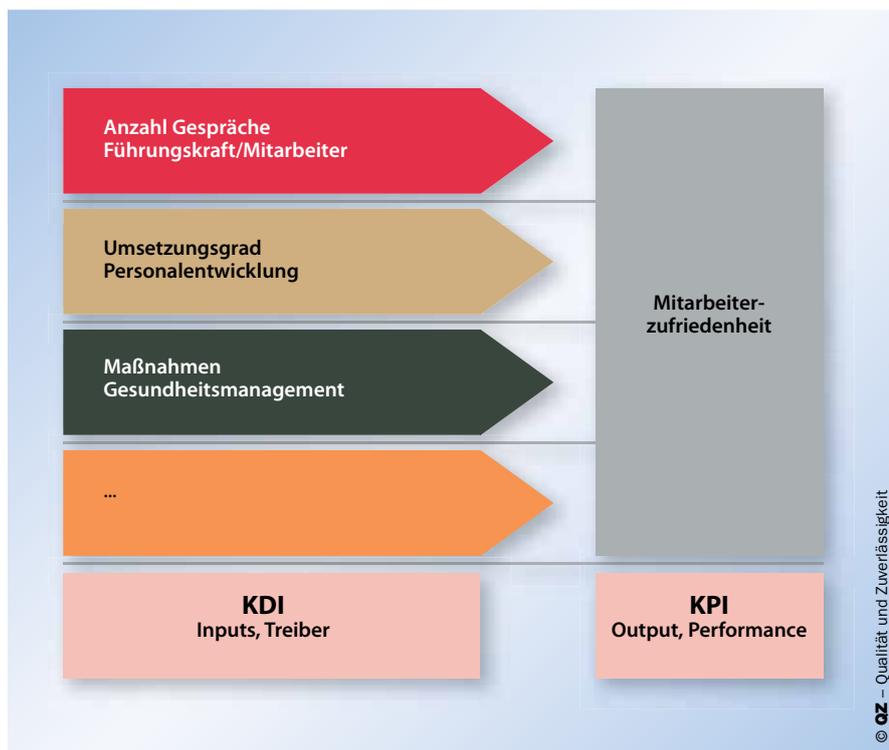


Bild 4. Treiberlogik im Kenngrößen-System

hilft, vorhandene Stärken weiter auszubauen und künftig erforderliche Kernkompetenzen aufzubauen. Beispielsweise hat das Ausbildungszentrum „Professionelles Ausbildungspersonal“ als bestehende Kernkompetenz und als Alleinstellungsmerkmal definiert. Die Thematik „Vernetztes Lernen“ wurde als noch auszubauende zukünftige Kernkompetenz identifiziert. Beide Themen finden sich damit auch in der Prozesslandschaft bei den Prozessen der Kernkompetenzen wieder (Bild 1).

Neben der schlüssigen Vernetzung aller Aspekte des Managementsystems war es dem Ausbildungszentrum auch wichtig, im Bereich der Ergebnis-Kenngrößen klare Zusammenhänge und Ursache-Wirkungs-Ketten zu installieren. Zur Neugestaltung des Kenngrößen-Systems diente eine grundlegende Erkenntnis: Es macht wenig Sinn, die Organisation wie bisher nach Output-Ergebnissen zu steuern, also im Sinne von: „Was kommt am Ende dabei an Leistung/Performance raus?“ Diese als Key Performance Indicators (KPI) bezeichneten Ergebnisse sind in ihrem Charakter Spätindikatoren und lassen keine Rückschlüsse auf Vorgehensweisen zu, wenn zum Beispiel etwas nicht funktioniert. Ein Lernen ist allein damit nicht möglich: Bei guten Ergebnissen (guter Performance) kann nicht nachvollzogen

werden, weshalb diese entstanden sind, und bei Zielverfehlung wird nicht klar, wo die Ursachen liegen.

Vernetzung durch Treiberlogik

Deshalb sollte der Fokus weg von den Output-Ergebnissen hin zu den Inputs für diese Ergebnisse gehen. Man will sich auf die Fähigkeiten, die „Treiber“, konzentriert, mit welchen die Ergebnisse erreicht werden sollen. Denn wenn es gelingt, für diese Treiber messbare Indikatoren zu finden (Key Driver Indicators, KDI), kann damit ein sinnvolles und nah am Prozess arbeitendes Steuerungssystem geschaffen werden.

Diese Treiberlogik bildet beim Ausbildungszentrum Stuttgart heute bereits die Grundlage in der jährlichen Entwicklung von Zielen und Maßnahmen (im Rahmen des Teamstrategieplans), bei der eine Vernetzung zwischen Outputs (Strategische Ziele) und Inputs (Maßnahmen) hergestellt wird. Parallel dazu hat das Ausbildungszentrum in seinem Kenngrößen-System eine Steuerungsmethodik gestaltet, in welcher ebenfalls eine klare Treiberlogik mit Vernetzung zwischen KPI und KDI und Fokussierung auf KDI herrscht. Damit ist die Organisation ganz „nah am eigentlichen Geschäft“ und hat ein praktisches

Messsystem mit Feedbackschleifen zum kontinuierlichen Lernen geschaffen. Bild 4 zeigt die Treiberlogik für das Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei wird es durchaus als wichtig und hilfreich erachtet, die Mitarbeiterzufriedenheit als Ergebnis zu betrachten; doch elementar vor allem für eine praktische Steuerung ist die Vernetzung mit den relevanten Treibern, die überhaupt erst zu einer Mitarbeiterzufriedenheit führen, sowie die Betrachtung und Steuerung eben dieser Treiber.

Rasch wurde bei der Entwicklung und Umsetzung des erneuerten Managementsystems klar, dass es sich keineswegs um eine kleine Optimierung handelt, welche die Führung allein und nebenbei gestalten kann. Entscheidender Erfolgsfaktor war es daher, die menschlichen und emotionalen Aspekte zu berücksichtigen. Wichtig war es beispielsweise, die Mitarbeiter von Anfang an mit einzubinden und aktiv zu beteiligen.

Ohne transparente Kommunikation und ohne spürbare Erleichterungen in der betrieblichen Praxis entstehen Desorientierung und ein Rückgang der Glaubwürdigkeit der Maßnahmen. Aus diesem Grund wurden die Mitarbeiter frühzeitig informiert und in alle Maßnahmen mit eingebunden. Als Vorteil erwies es sich, dass das Ausbildungszentrum bereits seit vielen Jahren alle wichtigen Steuerungsaufgaben in gemeinsamen Workshops mit allen Mitarbeitern gemeinsam umsetzt – seien es Standortbestimmungen oder die jährliche Planung der Ziele und Maßnahmen.

Erfolg durch Mitarbeiterbeteiligung

Insofern konnten die Mitarbeiter die Weiterentwicklung des Managementsystems von Beginn an mitgestalten und dessen Umsetzung in der Praxis erleben. Nach der Umsetzung des Prozesses im Rahmen eines Feedbacks befragt, bewerteten sie die Ergebnisse und den Nutzen aus Mitarbeitersicht folgendermaßen:

- strukturiert,
- einfach,
- übersichtlich,
- praktisch,
- nachvollziehbar,
- näher an den Menschen,
- näher am eigenen Tun,
- Verknüpfungen klar,
- mit wenig Aufwand gute Ergebnisse. □