

Guten Tag,

schön, dass Sie sich für meine Arbeit und meine Informationen interessieren.

Ich würde mich freuen, wenn Sie daraus Nutzen ziehen.

Viel Erfolg wünscht Ihnen



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

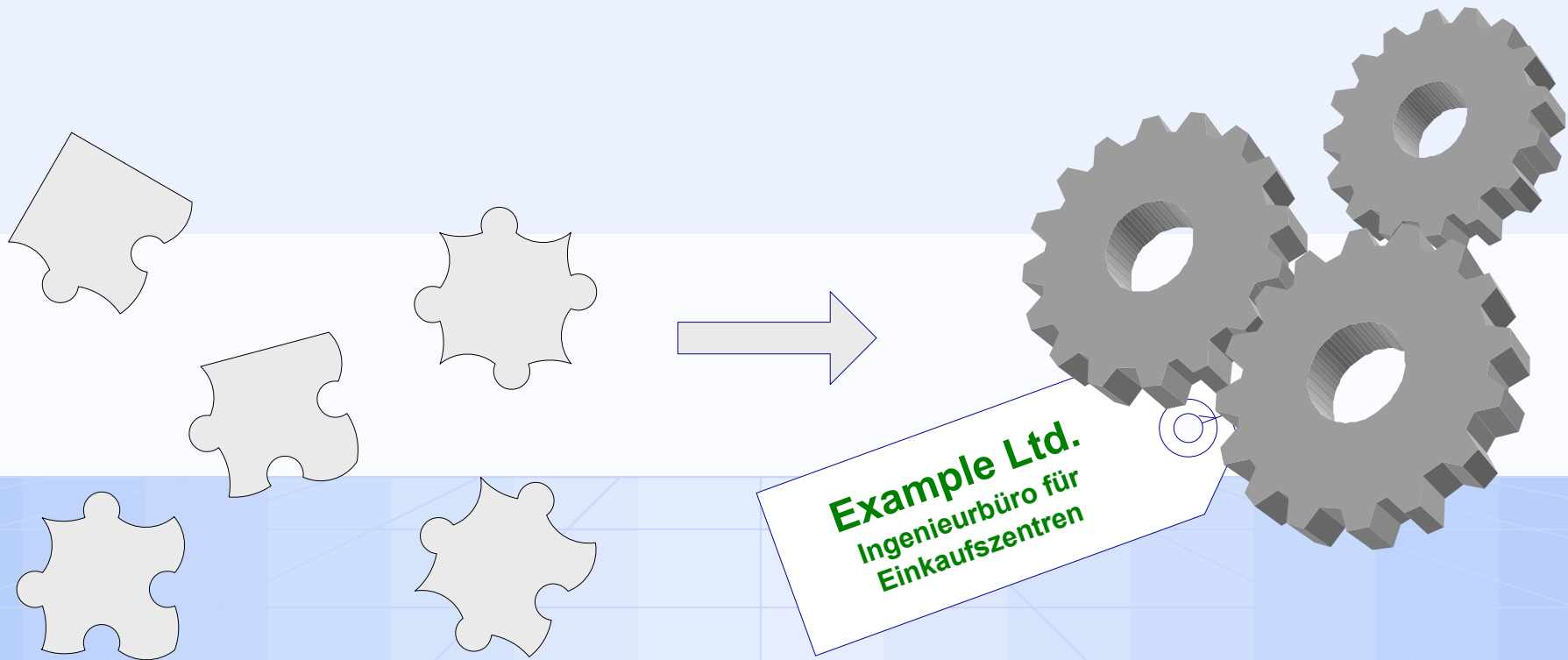
Alte Döhrener Straße 16 • 30169 Hannover
05 11 - 80 45 97 • info@mkatzenbach.de • mobil 01 78 - 8 67 05 02



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Wie funktioniert Ihre Unternehmung (besser)?

Wie man das Zusammenspiel im Betrieb optimiert
(Visualisierung/Steuerung von Geschäftsprozessen)



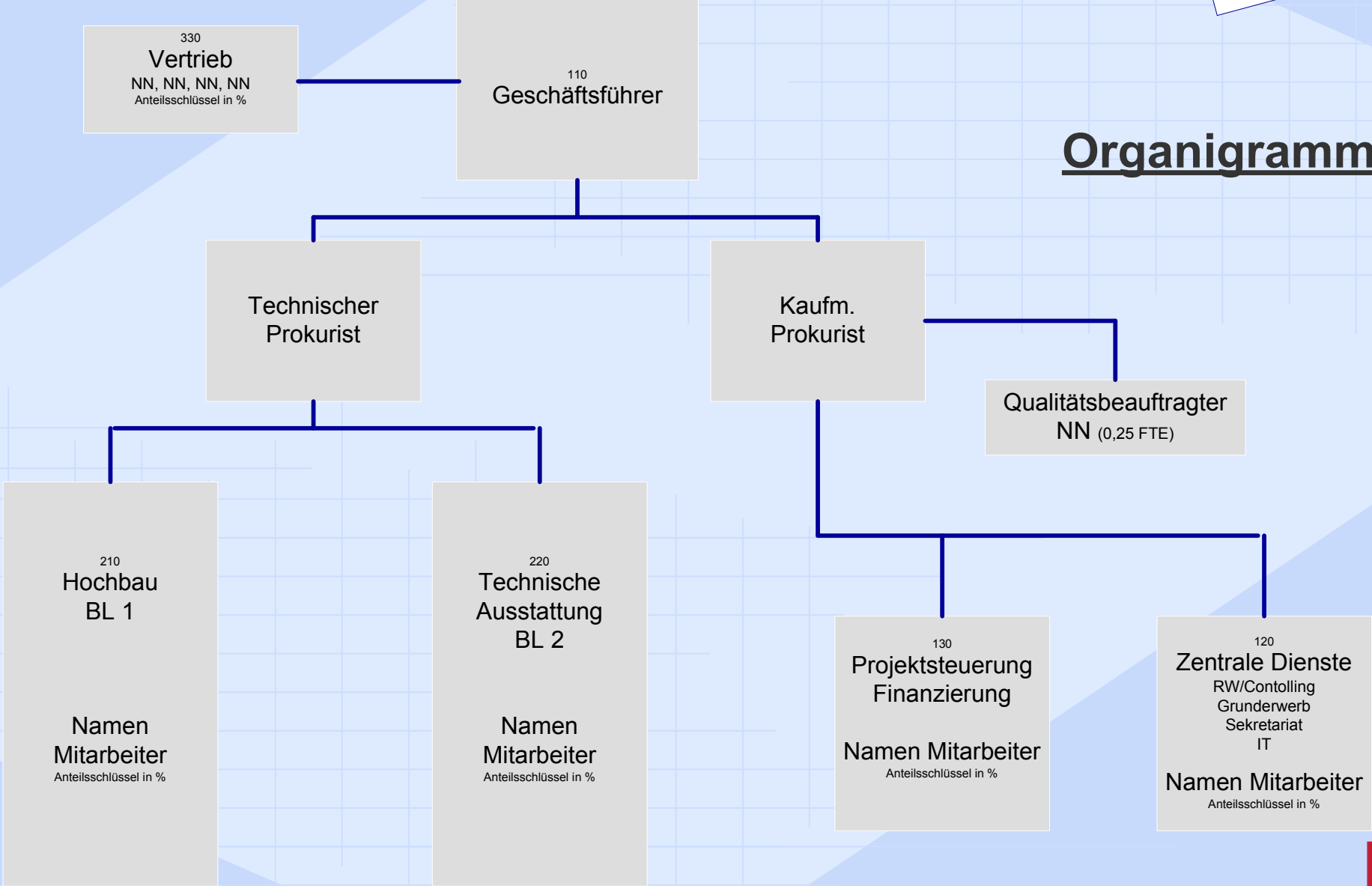
**Betrachten wir zunächst einmal
die Unternehmung als Ganzes:**

So kennt man's...

Es ist wenigstens klar, wer wem „was zu sagen“ hat – und man weiß ja schließlich auch, was zu tun ist... Und es gibt vielleicht noch Stellenpläne / - Beschreibungen.

Example Ltd.
Ingenieurbüro für
Einkaufszentren

Organigramm



Es geht aber auch so, dass man's genau versteht
 – und das „Zuspiel“ immer feiner abstimmt ...

Example Ltd.
 Ingenieurbüro für
 Einkaufszentren

Funktionsdiagramm Unternehmenssteuerung

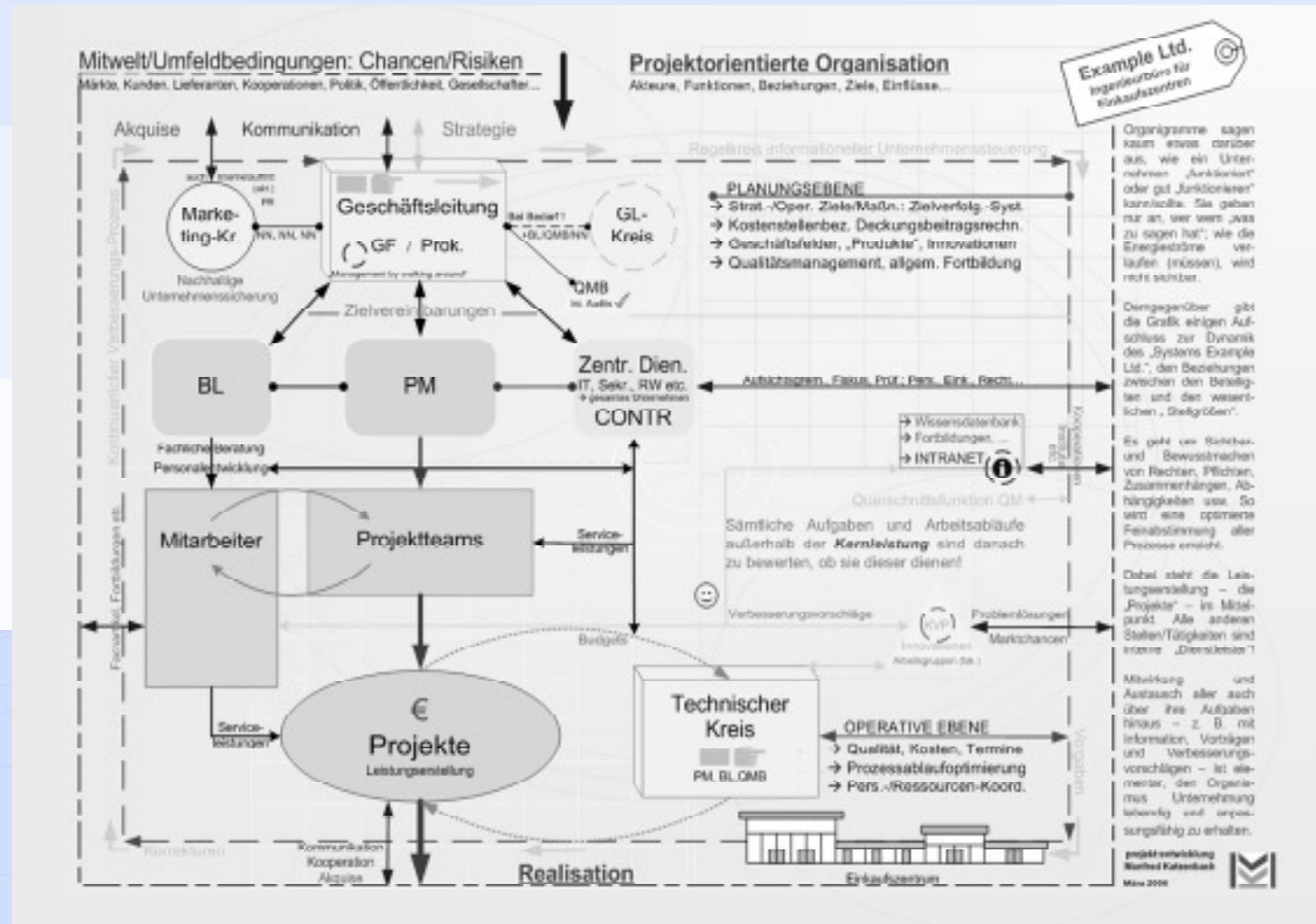


Abb. verkleinert
 Original nächste Seite

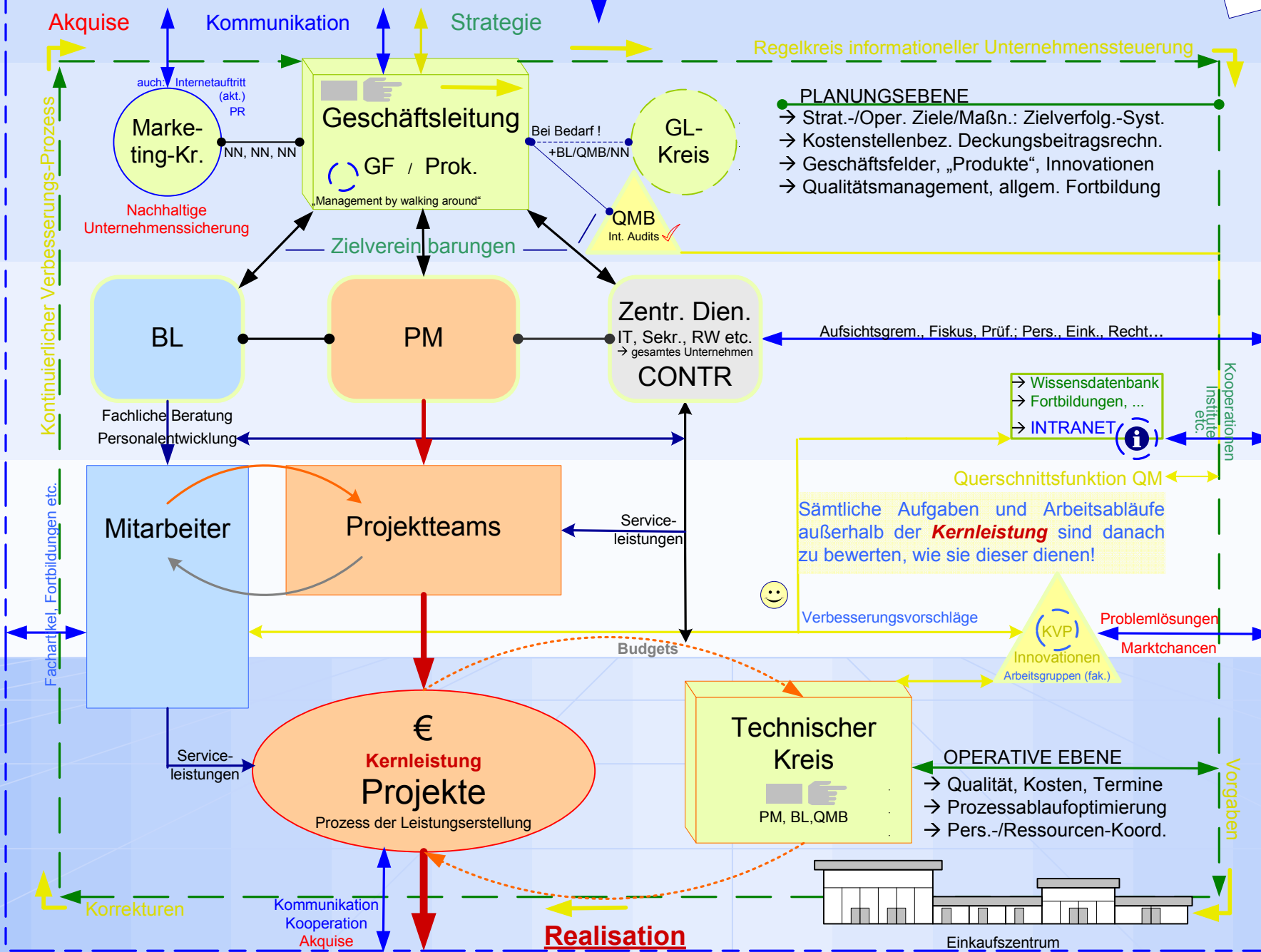
Mitwelt/Umfeldbedingungen: Chancen/Risiken

Märkte, Kunden, Lieferanten, Kooperationen, Politik, Öffentlichkeit, Gesellschafter...

Projektorientierte Organisation

Akteure, Funktionen, Beziehungen, Ziele, Einflüsse...

Example Ltd.
Ingenieurbüro für Einkaufszentren



Organigramme sagen kaum etwas darüber aus, wie ein Unternehmen „funktioniert“ oder gut „funktionieren“ kann/sollte. Sie geben nur an, wer wem „was zu sagen hat“; wie die Energieströme verlaufen (müssen), wird nicht sichtbar.

Demgegenüber gibt die Grafik einigen Aufschluss zur Dynamik des „Systems Example Ltd.“, den Beziehungen zwischen den Beteiligten und den wesentlichen „Stellgrößen“.

Es geht um Sichtbar- und Bewusstmachen von Rechten, Pflichten, Zusammenhängen, Abhängigkeiten usw. So wird eine optimierte Feinabstimmung aller Prozesse erreicht.

Dabei steht die Leistungserstellung – die „Projekte“ – im Mittelpunkt. Alle anderen Stellen/Tätigkeiten sind interne „Dienstleister“!

Mitwirkung und Austausch aller auch über ihre Aufgaben hinaus – z. B. mit Information, Vorträgen und Verbesserungsvorschlägen – ist elementar, den Organismus Unternehmung lebendig und anpassungsfähig zu erhalten.

Das sieht komplizierter aus, als es ist...

Wir sehen ja das Ergebnis eines Bewusstwerdeprozesses und der entsprechenden Gestaltungsarbeit in einer Unternehmung.

Wir haben allerdings nur scheinbar die „Mechanik“ des „Uhrwerks“ Unternehmen vor Augen. Wir wissen, dass dieses ein dynamisches System ist und sich laufend verändert. Durch Anpassung an sein Umfeld, durch interne Entwicklungen...

Und verwechseln wir nicht „komplex“ und „kompliziert“:

Gerade zur Bewältigung von Komplexität bedienen wir uns intelligenter Methoden und Techniken. Damit's eben nicht (zu) kompliziert wird und wir schön den Überblick behalten!

Lassen wir uns inspirieren:

Ich sehe nur auf ein Gesetz: klar sein.

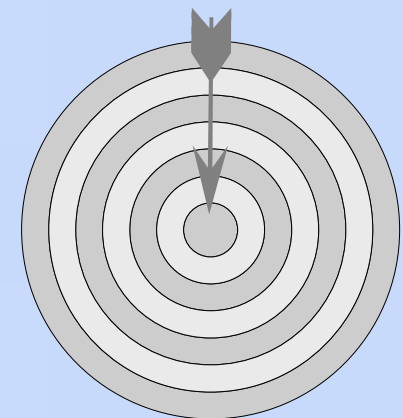
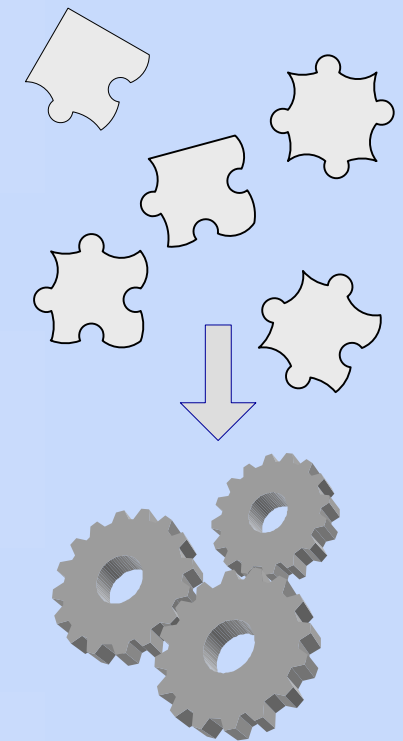
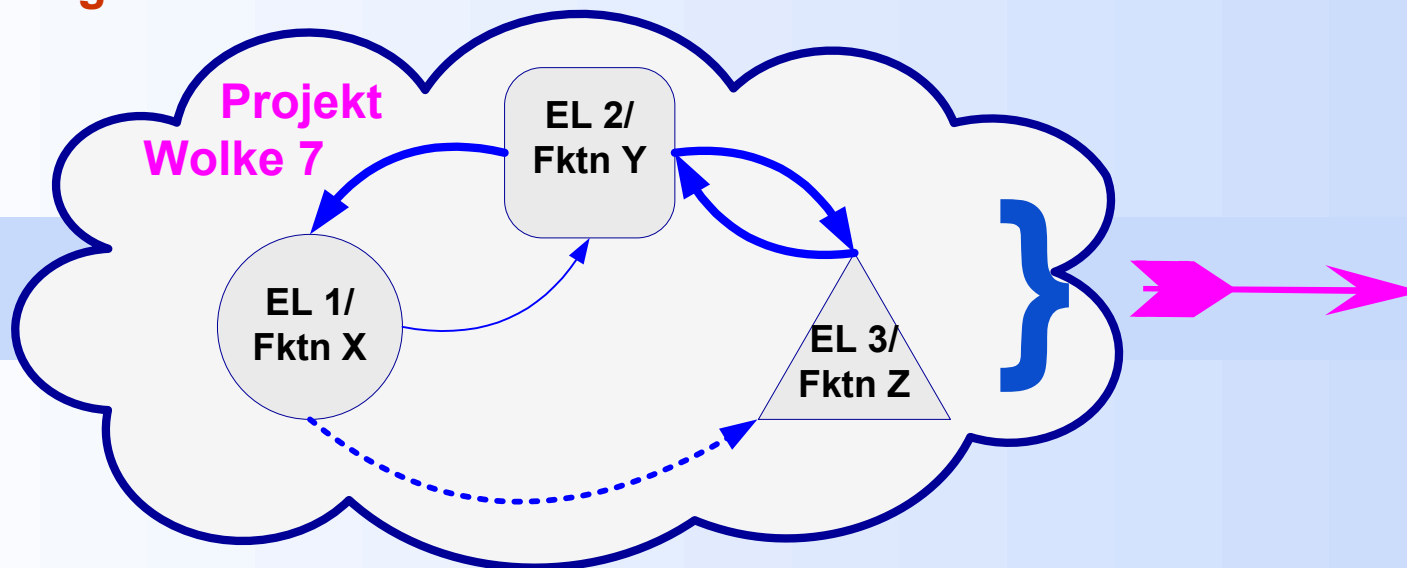
Stendhal (bürgerl. Marie-Henri Beyle, 1783-1843), frz. Schriftsteller

**Das Problem zu erkennen, ist wichtiger als die Lösung zu finden.
Denn die genaue Darstellung des Problems führt
fast automatisch zur richtigen Lösung.**

Albert Einstein (1879-1955 – lebt aber ewig...), Genie

Im Grunde ist alles ganz einfach...

Es sind „nur“ ein paar Dinge zu beachten: Ein „System“ (Unternehmung, Projekt usw.) besteht aus „Elementen“ (Menschen, techn. Einrichtungen usw.), die bestimmte Eigenschaften und Funktionen haben. Zwischen den Elementen gibt es Verbindungen (oder auch nicht), die eine gewisse Dynamik zeigen (Kommunikation). Zudem sollen definierte Ziele (materiell, qualitativ) erreicht werden. Das wird beschrieben und abgestimmt...



ZIELE



Doch halt, ganz so einfach und „technisch“ geht's dann doch nicht...

„Die Lage“ - Eine Beschreibung

In Unternehmen ist zum Beispiel in Projekten „Die Lage“ oft nicht ganz klar, häufig entwickelt sich auch eine entscheidende Dynamik auf einer verdeckten Ebene.

Um aber allen Beteiligten vor Augen zu führen, wie die Dinge tatsächlich liegen und die Personen wirklich zu einander stehen, ist es ratsam, die Einflussfaktoren darzustellen.

Aus dieser Offenlegung aller wesentlicher Momente ergeben sich rasch Erkenntnisse für Problemlösungen und Handlungsempfehlungen – „Sieben Schritte zum Erfolg“.

Nachfolgend ein Auszug aus einem Beispiel, das Prinzipien und Techniken eines solchen Vorgehens nahebringt. Auf eine vertiefte inhaltliche Ausführung wird dabei verzichtet.

Die Vorteile, „Die Lage“ derart aufzuzeichnen und so aufzuzeigen, sind naheliegend: Transparenz, Verständigung, Entscheidungssicherheit, Risikominimierung, Wachstum.



Interessen, Anliegen, Bedürfnisse, Wünsche, Befürchtungen, Konflikte, Ziele, Forderungen, Erwartungen, Offenes, Verdecktes, Verstecktes, Macht, Einfluss, Einflüsse, Nutzen, Notwendigkeiten, Streitpunkte, Chancen, Risiken, Möglichkeiten, Einigung, Wachstum, Aussichten...

PROBLEM

LÖSUNG

DIE LAGE

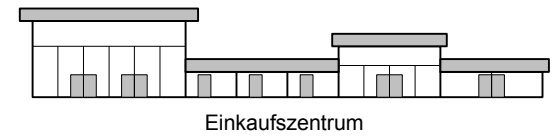
DIE SACHE

- **Example Ltd., Ingenieurdienstleister für Einkaufszentren**
- **Projekt: „Interne Kunden- / Lieferantenbeziehungen“**
- **Projektziele:**
 - **Kommunikation Ingenieure / Bereiche verbessern**
 - **Prozessabläufe optimieren („Nahtstellen“)**
 - **Fehlervermeidung / Qualitätssteigerung**
 - **Einsparung von Abstimmungszeiten**
 - **Minimierung Haftungsrisiken**
 - **Reduzierung Personalkosten**



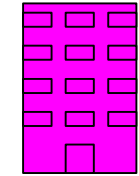
PROBLEM
DIE SACHE
LÖSUNG
DIE LAGE

Projektteam  Example Ltd., Ing.-Büro für Einkaufszentren




Bauaufsicht

Bestimmungen
Haftungsrisiken



Potenzielle Kunden

Termine! Qualität!
Immer Feuerwehr spielen...

Gewinn? Image?
Mein Job?!

Direktor

Absprachen

Ressourcen

Die sollen rudern!
Der Chef kann's nicht...

Unternehmensplanung

Leiter Technik

Zentrale Dienste

Kontakte

Meine Baustelle

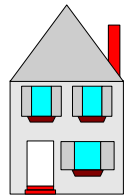
Arbeit

Das Tagesgeschäft!

Arbeit

Arbeit

Die Leute sind nicht engagiert



Konzern-
gesellschaften

Ingenieur

Projekt „Interne Kunden-/Lieferantenbeziehungen“

Konzepte

Qualitätsbeauftragter

Probleme Lösungen

Umsetzung?

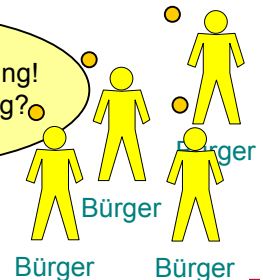
Kontakte

Gute Arbeit für
billig Geld...

Verkehrsbehinderung!
Wann endlich fertig?



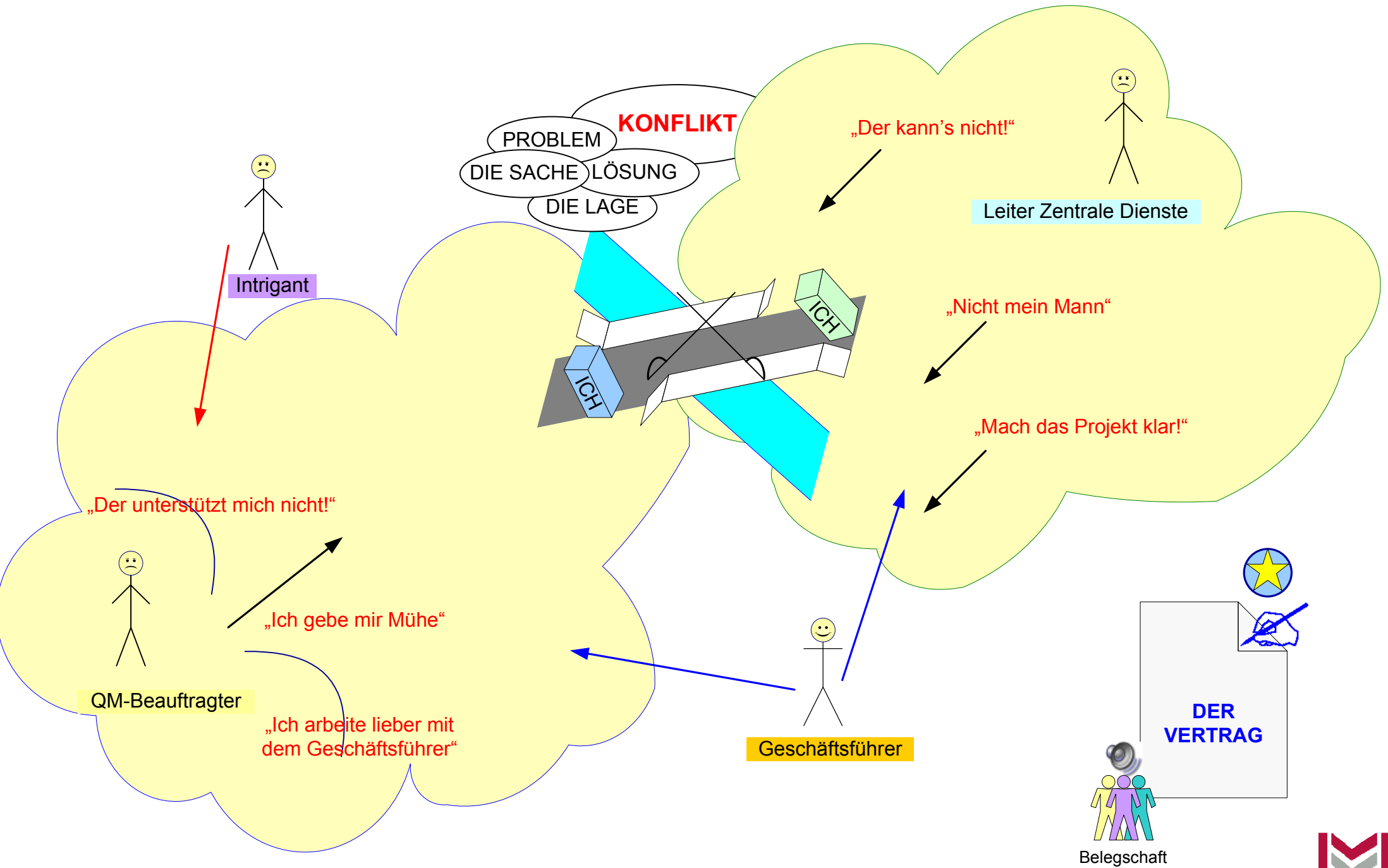
Auftraggeber



Die Sache – Die Lage – Das Problem – Der Konflikt – Verdeckt – Die Lösung – Der Vertrag



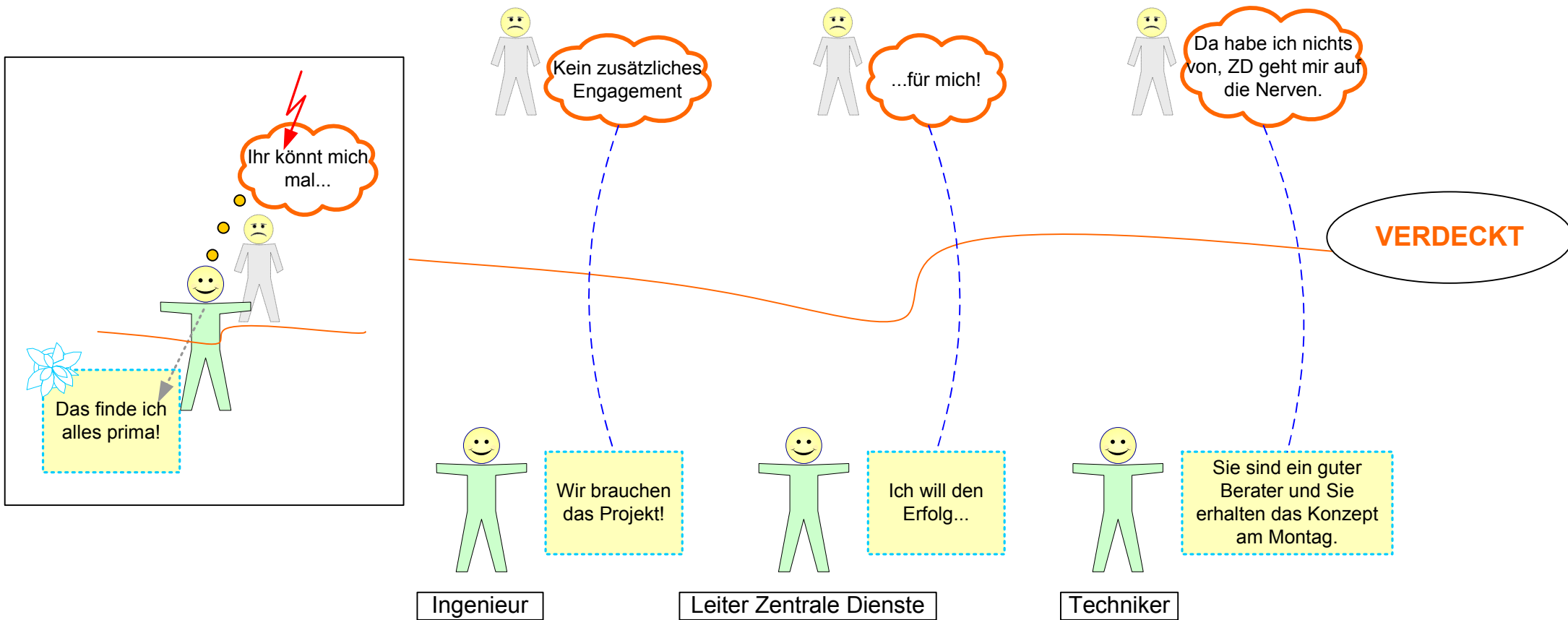
Interessen, Anliegen, Bedürfnisse, Wünsche, Befürchtungen, Konflikte, Ziele, Forderungen, Erwartungen, Offenes, Verdecktes, Verstecktes, Macht, Einfluss, Einflüsse, Nutzen, Notwendigkeiten, Streitpunkte, Chancen, Risiken, Möglichkeiten, Einigung, Wachstum, Aussichten...



Die Sache – Die Lage – Das Problem – **Der Konflikt** – Verdeckt – Die Lösung – Der Vertrag



Interessen, Anliegen, Bedürfnisse, Wünsche, Befürchtungen, Konflikte, Ziele, Forderungen, Erwartungen, Offenes, Verdecktes, Verstecktes, Macht, Einfluss, Einflüsse, Nutzen, Notwendigkeiten, Streitpunkte, Chancen, Risiken, Möglichkeiten, Einigung, Wachstum, Aussichten...



Zusammenspiel

Wir können eine Unternehmung, einen Bereich, ein Projekt, eine Funktion daraufhin betrachten und beschreiben, wie sie im Sinne unserer vorhin genannten Kriterien unter Be-Achtung der verschiedenen Interessen und Einflüsse bestmöglich zu gestalten wären.

Wir können die Zusammenarbeit, das Zusammen-Spiel einzelner Bereiche und im Ganzen, auch mit dem Umfeld der Unternehmung – Anforderungen unserer Kunden, Arbeitsmarkt, Öffentlichkeit usw. –, uns immer bewusster machen und besser einüben.

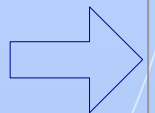
Wir können „Technik und Taktik“ weiterentwickeln.

Wir können spielen wie ein tolles Team. Ein Team, das gewinnt...

Darauf kommt es an:

- » Beschreibung der einzelnen Funktionen („Stellen“...) mit ihren jeweiligen Aufgaben und Verantwortung
 - » Kernleistung oder Serviceleistung?
- » Beschreibung der Zusammenarbeit (Kommunikation) zwischen den einzelnen Funktionen und Bereichen
 - » Welche internen Kunden- / Lieferantenbeziehungen?
- » Je nach Komplexität steht eine Funktion jeweils im Mittelpunkt und wird in Beziehung zu (allen) anderen gesetzt.
 - » Vernetzung / Energiefluss!
- » Ist der festgestellte Zustand (Ziele, Aufgaben, Qualität, Kosten, Kommunikation usw.) gewünscht / vollständig im Sinne optimaler Leistungsprozesse u. Unterstützungsleistungen sowie der Unternehmens(zukunfts)sicherung?
 - » Wie sieht der gewünschte Zustand aus?
 - » Wie kommen wir dahin?!

■ ➡ **Maßnahmen- / Terminplanung** ➡ ■



Funktionsdiagramm

Beschreibungen I

Example Ltd.
Ingenieurbüro für
Einkaufszentren

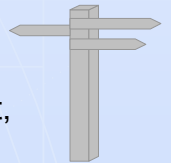
Projektorientierte Organisation

Akteure, Funktionen, Beziehungen, Ziele, Einflüsse...

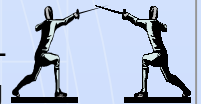
Beispieltext für Aufgabenbereiche und Zusammenwirken in der Example Ltd.:*



Die Geschäftsleitung, auch Dreigestirn genannt, weil sie aus dem GF und zwei Prokuristen besteht, ist wirklich wichtig und hat viele Aufgaben...



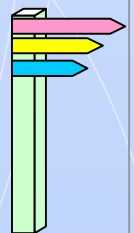
Wenn was Besonderes anliegt, werden die Projektmanager, die Bereichsleiter, der Qualitätsbeauftragte oder andere Mitarbeiter zur Beratung hinzugezogen...



Wenn uns die Kunden ausgehen, dreht sich der Marketingkreis(el)...

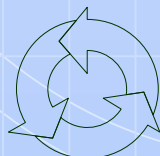


(* Das läuft in Ihrer Unternehmung gewiss besser...)



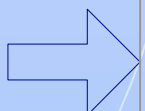
PLANUNGSEBENE

- Strat./Oper. Ziele/Maßn.: Zielverfolg.-Syst.
- Kostenstellenbez. Deckungsbeitragsrechn.
- Geschäftsfelder, „Produkte“, Innovationen
- Qualitätsmanagement, allgem. Fortbildung



OPERATIVE EBENE

- Qualität, Kosten, Termine
- Prozessablaufoptimierung
- Pers./Ressourcen-Koord.



Funktionsdiagramm

Beschreibungen II

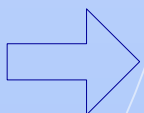
Example Ltd.
Ingenieurbüro für
Einkaufszentren

Zentr. Dien.
IT, Sekr., RW etc.
→ gesamtes Unternehmen
CONTR

✓
QMB
Int. Audits

KVP
Innovationen
Arbeitsgruppen (fak.)

→ Wissensdatenbank
→ Fortbildungen, ...
→ INTRANET



Funktionsdiagramm

Beschreibungen III

Example Ltd.
Ingenieurbüro für
Einkaufszentren

BL

Fachliche Beratung
Personalentwicklung

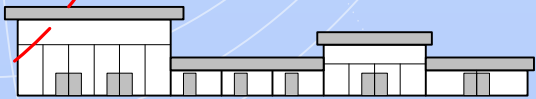
Mitarbeiter

PM

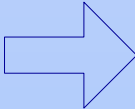
Projektteams

€
Projekte
Leistungserstellung

Technischer
Kreis
PM, BL, QMB



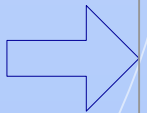
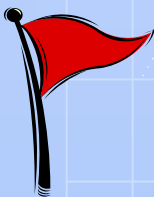
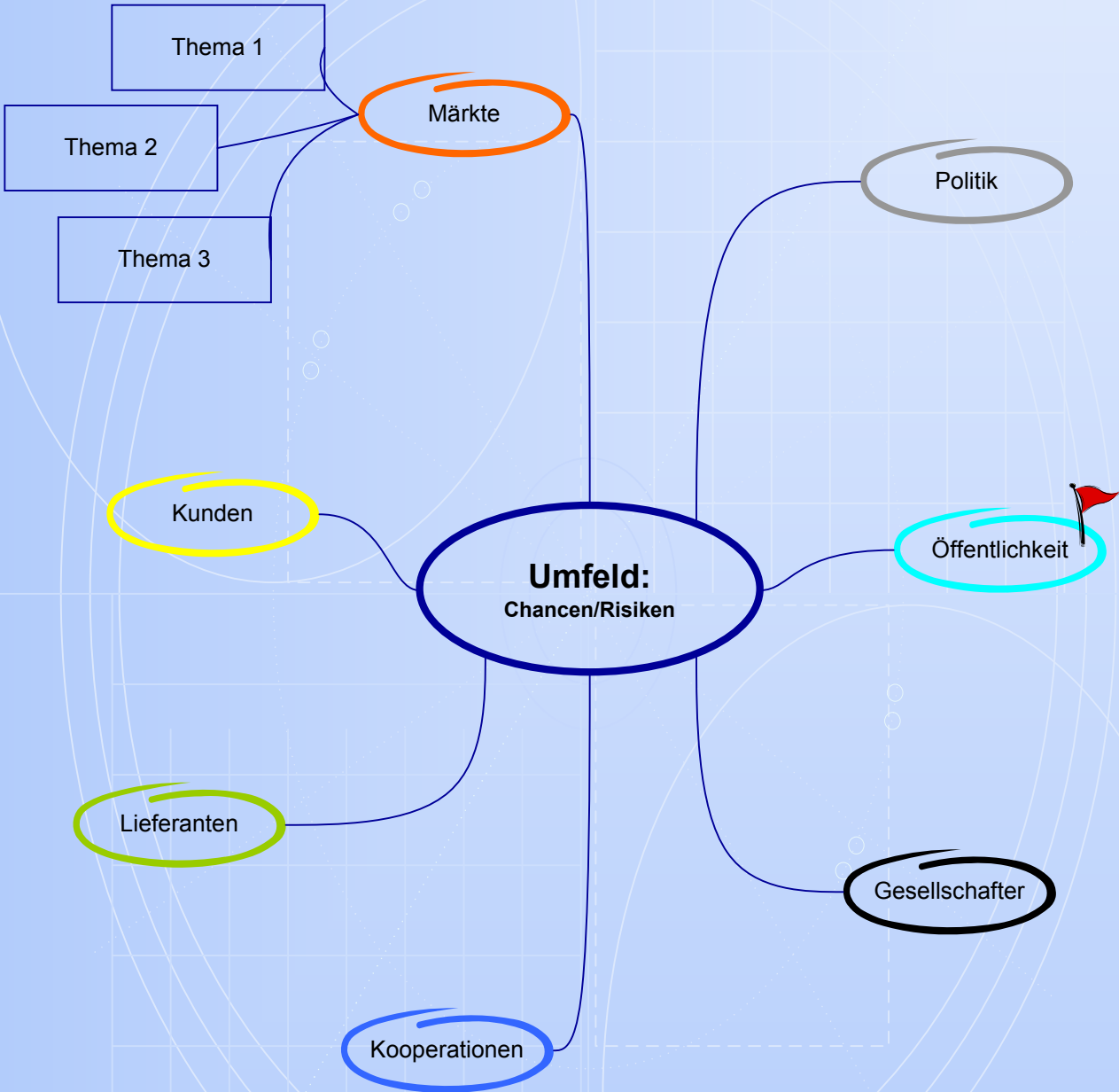
Einkaufszentrum



Mitwelt/Umfeldbedingungen: Chancen/Risiken

Märkte, Kunden, Lieferanten, Kooperationen, Politik, Öffentlichkeit, Gesellschafter...

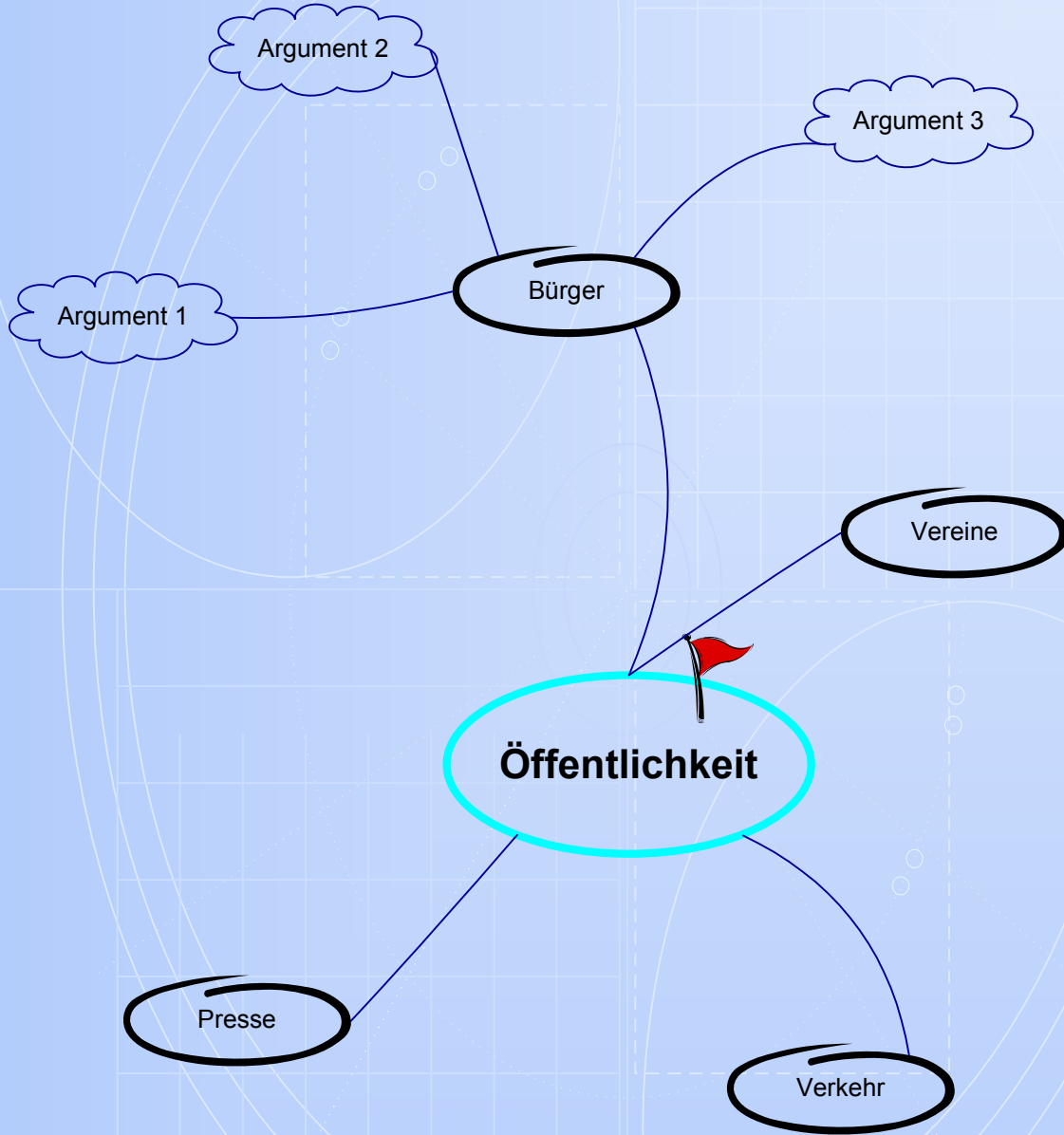
Example Ltd.
Ingenieurbüro für
Einkaufszentren



Mitwelt/Umfeldbedingungen: Chancen/Risiken

Märkte, Kunden, Lieferanten, Kooperationen, Politik, Öffentlichkeit, Gesellschafter...

Example Ltd.
Ingenieurbüro für
Einkaufszentren



Hierarchie ist von gestern

Ein wesentlicher Unterschied in der Betrachtungsweise einer Unternehmung:

Bislang wurde ein Unternehmen mehr als eine Einheit für sich aufgefasst. Man bildete Bereiche, Abteilungen, Gruppen: Hierarchien. Dies ist nicht verkehrt, ist aber etwas starr und trifft die Wirklichkeit nicht mehr so recht. Außerdem erinnert es ein wenig an frühere – an militärischen Vorbildern orientierte – Organisationsformen.

Unternehmen sind nicht für sich da, sondern für Ihre Kunden, für die sie ihre Leistungen erbringen. Aufträge sind also „Projekte“, die es bestmöglich zu erfüllen gilt.

Deswegen geht man heute auch, zumindest bei Dienstleistern, einen Schritt weiter: hin zur (flexibleren) Projekt-orientierten Organisation.

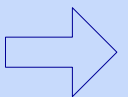
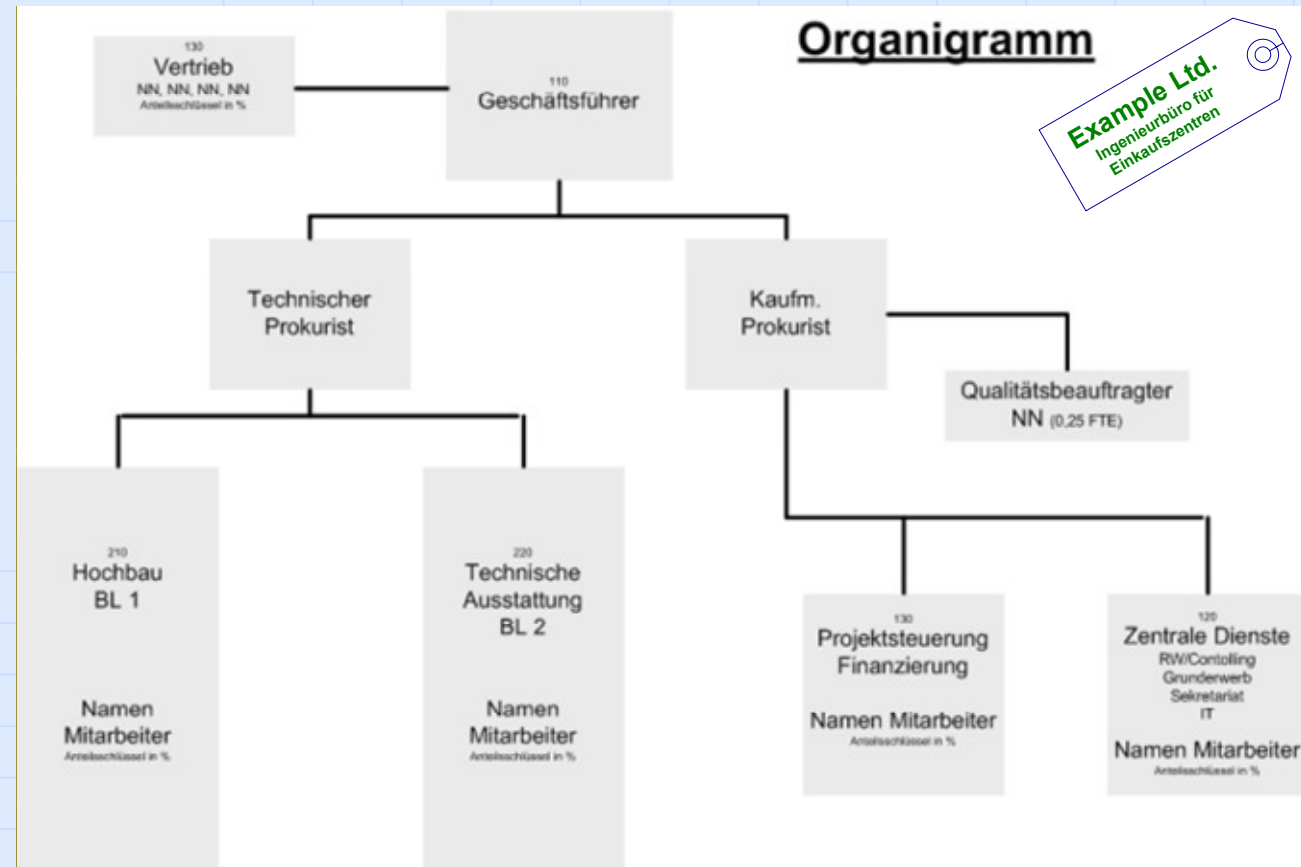
Die Unternehmung kann sich so optimal auf die Kernleistungen ausrichten, mit denen sie schließlich ihr Geld verdient. Alles andere ist „Serviceleistung“ die sich nicht zu breit machen darf...

Was bedeutet

Projektorientierte Organisation ...

Akteure, Funktionen, Beziehungen, Ziele, Einflüsse...

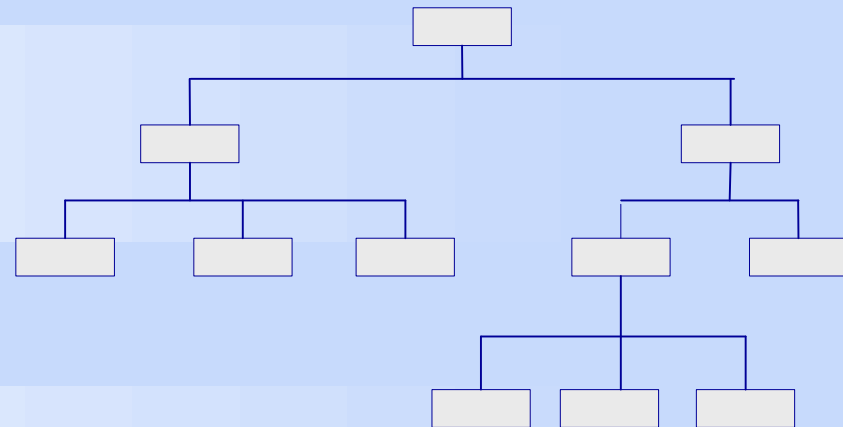
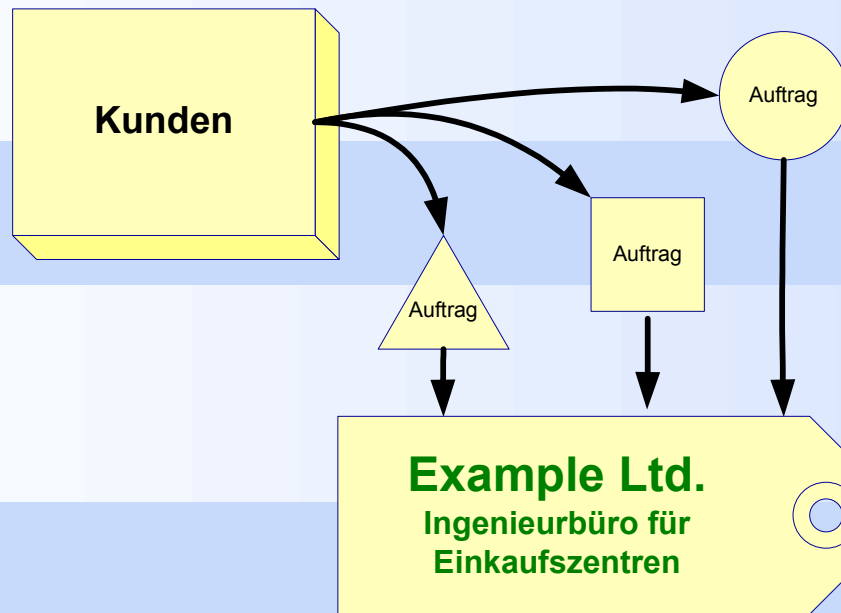
Ist es das?:



DANN GIBT'S KONFLIKTE:

Markt

Hierarchie

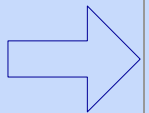


Gestaltung und Erfüllung einer Auftraggeber-/
Auftragnehmer-Beziehung:

Kernleistung der Unternehmung

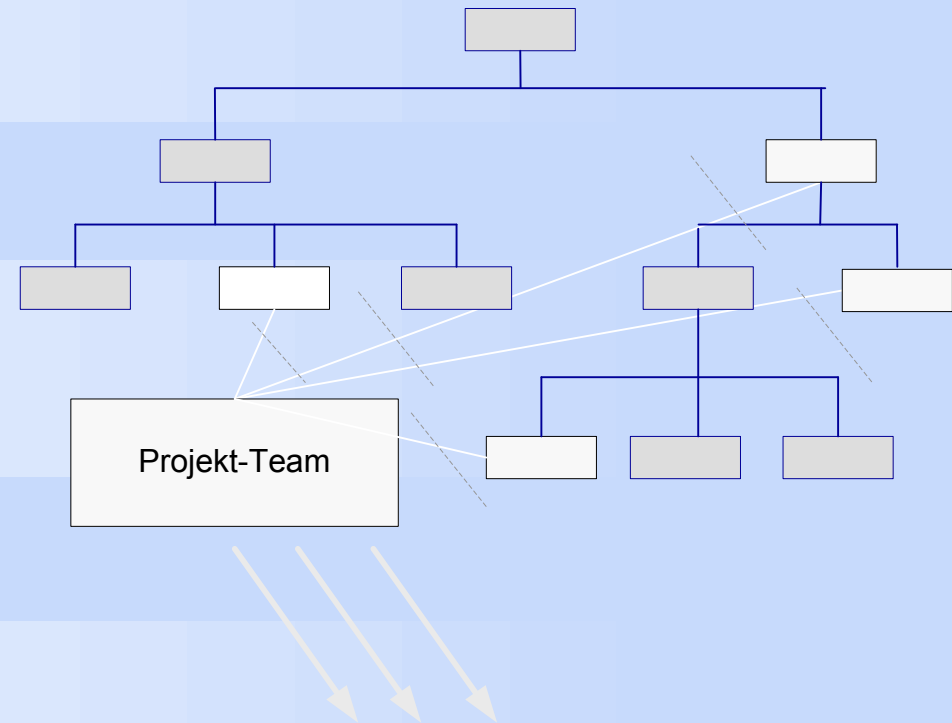
Innensicht des Unternehmens in Form von
Weisungsbeziehungen:

Schnittstellenkoordination Vorgesetzter



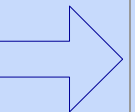
KONFLIKTE

- Projekte müssen mit der Organisationsstruktur abgestimmt werden, „stören“ gar...
- Es mangelt an Mechanismen zur Schnittstellenkoordination; woher die Zeit auch dafür nehmen?...
- „Matrix“ ist es auch nicht ganz...
- Die Organisation (Hierarchie) verfolgt zudem eigene, teilweise konkurrierende Zielsetzungen...



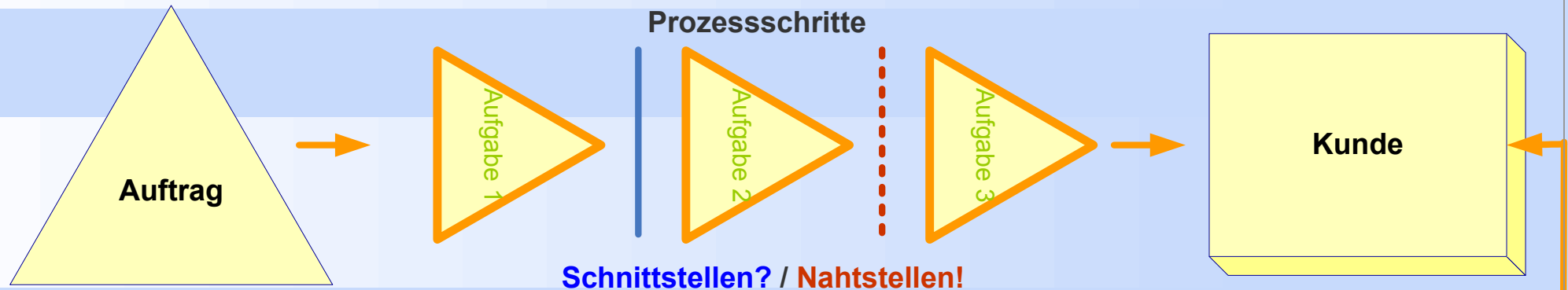
LÖSUNG:

- Ausrichtung Unternehmung / Organisation auf
→ Kernleistung
 > Tätigkeiten der Leistungserbringung
- Serviceleistungen
 > Unterstützungsleistungen („Zentrale Dienste“)
- Schaffung interner Kunden-/Lieferantenbeziehungen
- Optimierung aller Prozesse im Hinblick auf Beitrag zur Erfüllung der Kernleistung (Wertschöpfung!)

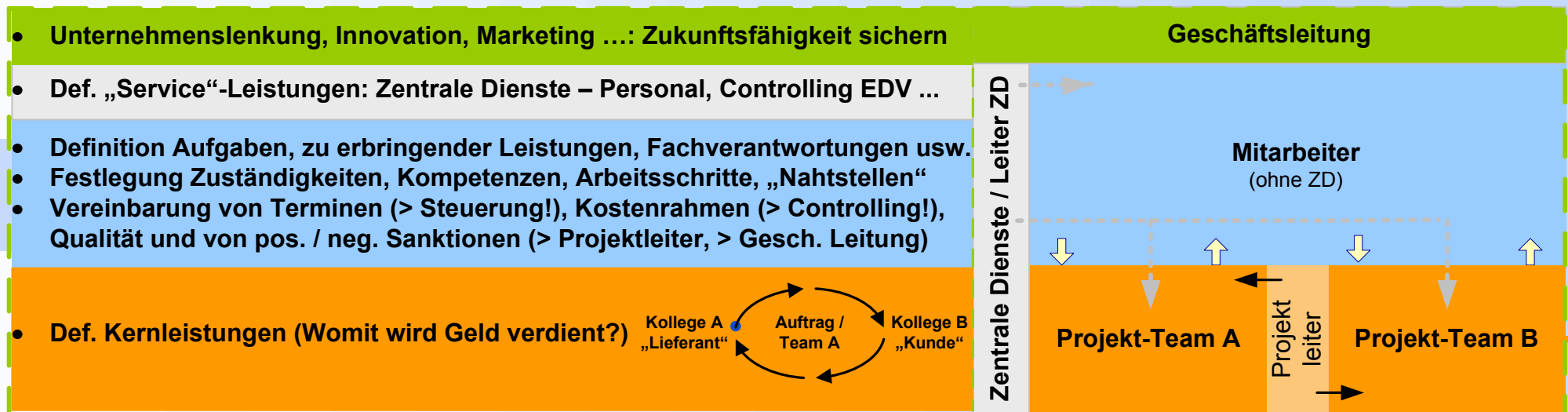


Projektorientierte Organisation orientiert sich am Kernleistungsprozess

Akteure, Funktionen, Beziehungen, Ziele, Einflüsse...



Der Prozess der Leistungserstellung wird in Form interner Kunden-/Lieferantenbeziehungen koordiniert. Die hierarchiearme Aufbauorganisation einer solchen Unternehmung ist auftragsbezogen ausgerichtet.



Schauen wir mal in die pralle Wirklichkeit:

Nachfolgend zwei kurze Ausschnitte aus einer umfänglichen Analyse einer Arbeitsgruppe zur INTERNEN KUNDEN-/LIEFERANTEN-BEZIEHUNG in Projekten eines bedeutenden (erfolgreichen) Planungsdienstleisters

(Alles Material ist – bis auf kleine Veränderungen zur Wahrung der Anonymität – original so von den Mitarbeitern dieses Unternehmens selbst erstellt und vorgetragen worden.)

Beispiel 1

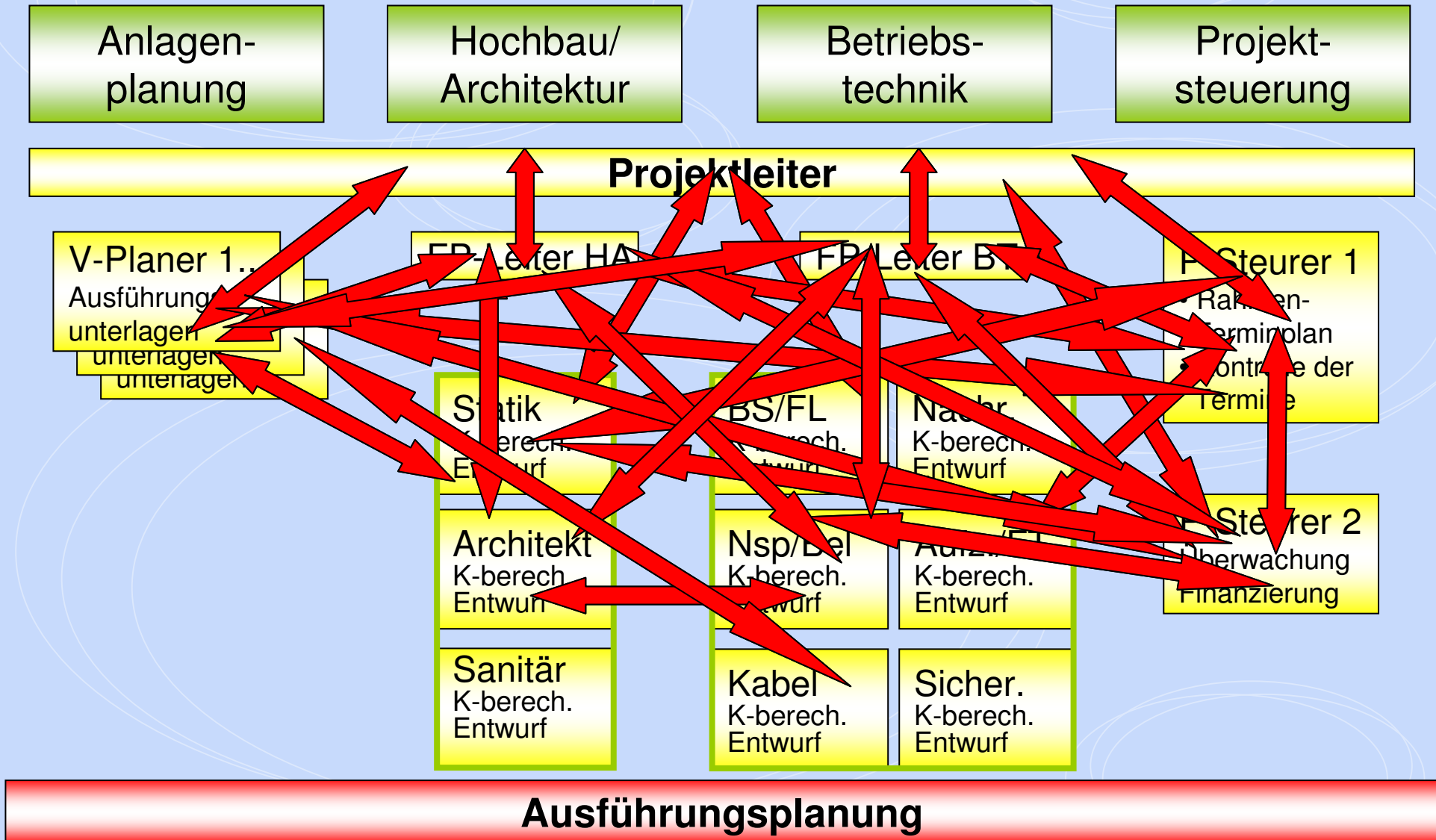
IST-Zustand:

- Jeder kommuniziert mit jedem, jeder fordert von jedem Unterlagen ab, jeder liefert jedem Informationen.
- Jeder informiert jeden (?), dass neue Unterlagen erstellt wurden
- Jeder organisiert sich seine Planungsgrundlagen selbst, ein Verteil- und Aktualisierungsmechanismus ist nicht durchgängig installiert.
- Gleiche Arbeiten (z.B. Anpassungen Terminpläne) werden parallel durch unterschiedliche Personen (FP-Leiter, F-Planer) ausgeführt
- Es gibt regelmäßige Projektbesprechungen, häufig mit allen Beteiligten (intern+extern) und dem entsprechenden Leerlauf einzelner.

Die von der Gruppe selbst erstellte Grafik hierzu:

(vom Autor zur Wahrung der Anonymität leicht verfremdet)

Beispiel 1



SOLL-Zustand:

- Installation eines Informationssystems für Planstände und Planungsänderungen
- Installation eines durchgängigen Ablage- und Verteilsystems für Planunterlagen sämtlicher Fachplaner
- Definition des Aufgabenumfangs der FP-Leiter (z.B. Projektsteuerungsleistungen)
- Einführung kleiner intensiverer Fachbesprechungen, Teilnahme an großen gewerkeübergreifenden Besprechungen durch die FP-Leiter.

IST-Zustand:

- Entscheidungen auf der Baustelle werden aus fachtechnischer Sicht geprüft, aber nicht unter finanztechnischen Aspekten
- Die geänderte Ausführungsplanung eines Beteiligten wird nicht immer allen weiteren Beteiligten kommuniziert. (kurzer Weg BOL/BÜ -> Fachplaner, nicht über PL)

SOLL-Zustand:

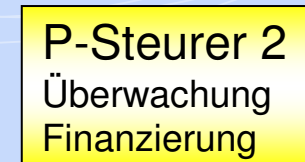
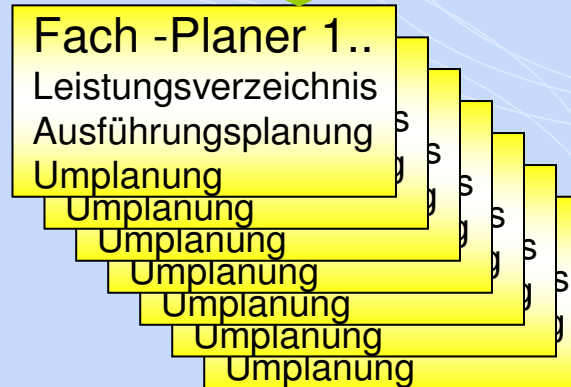
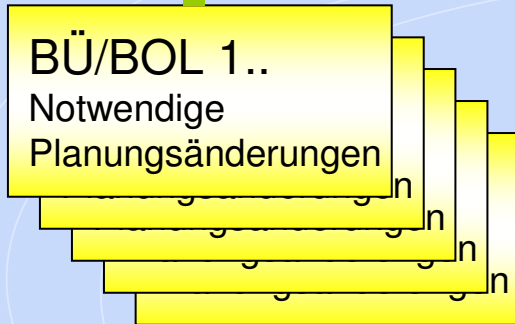
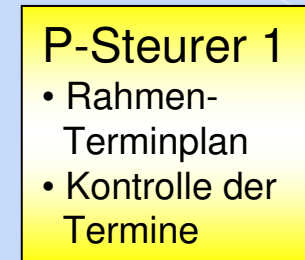
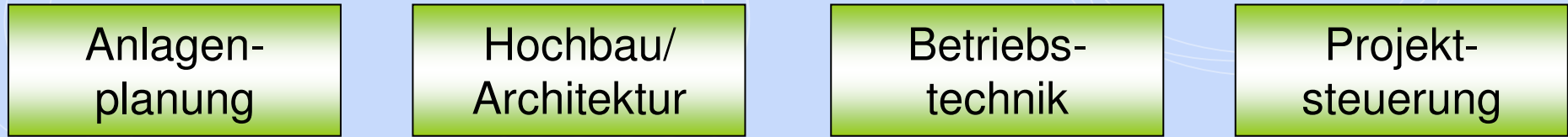
- Einbeziehung der Projektsteuerung in die Planungsänderungen
- Einbeziehung der Projektleitung in sämtliche Planungsänderungen

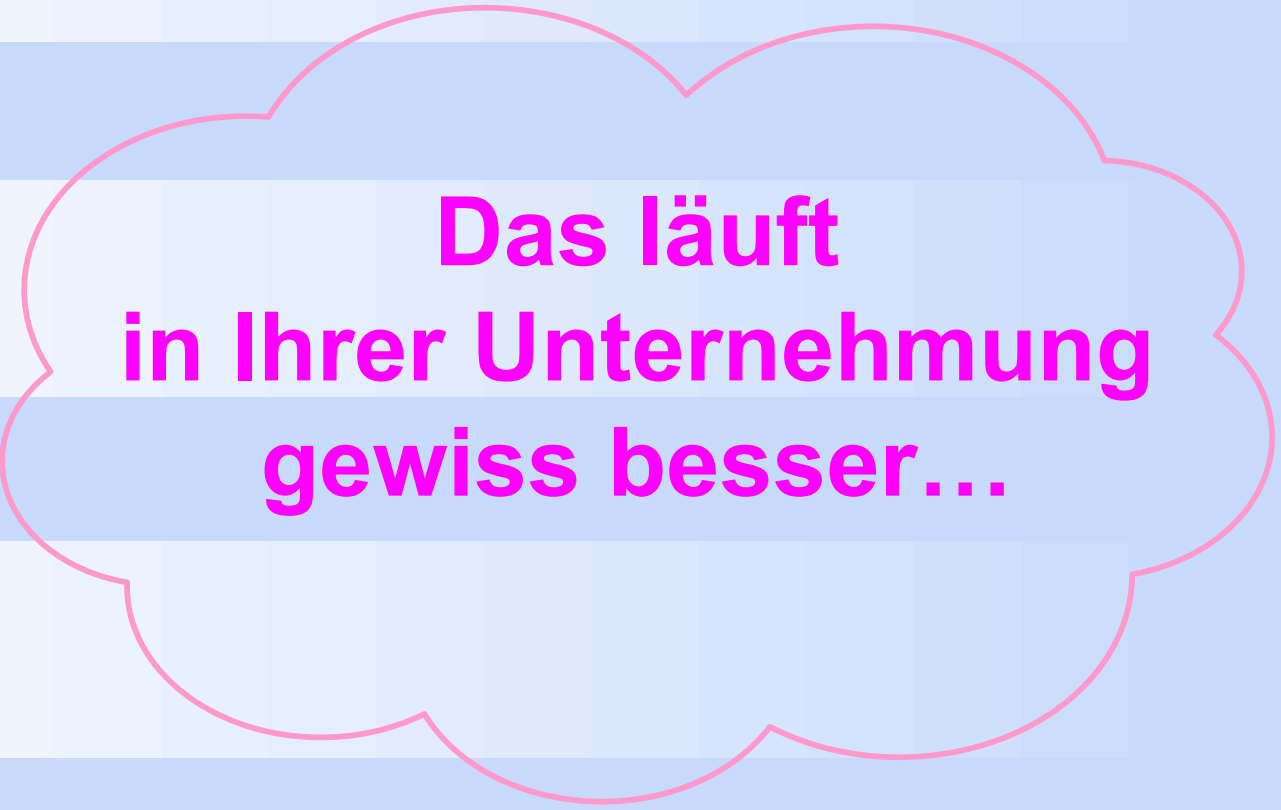
Bauausführung

Die von der Gruppe selbst erstellte Grafik hierzu:

(vom Autor zur Wahrung der Anonymität leicht verfremdet)

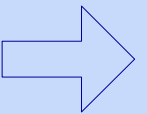
Beispiel 2





**Das läuft
in Ihrer Unternehmung
gewiss besser...**

Zur Erinnerung:



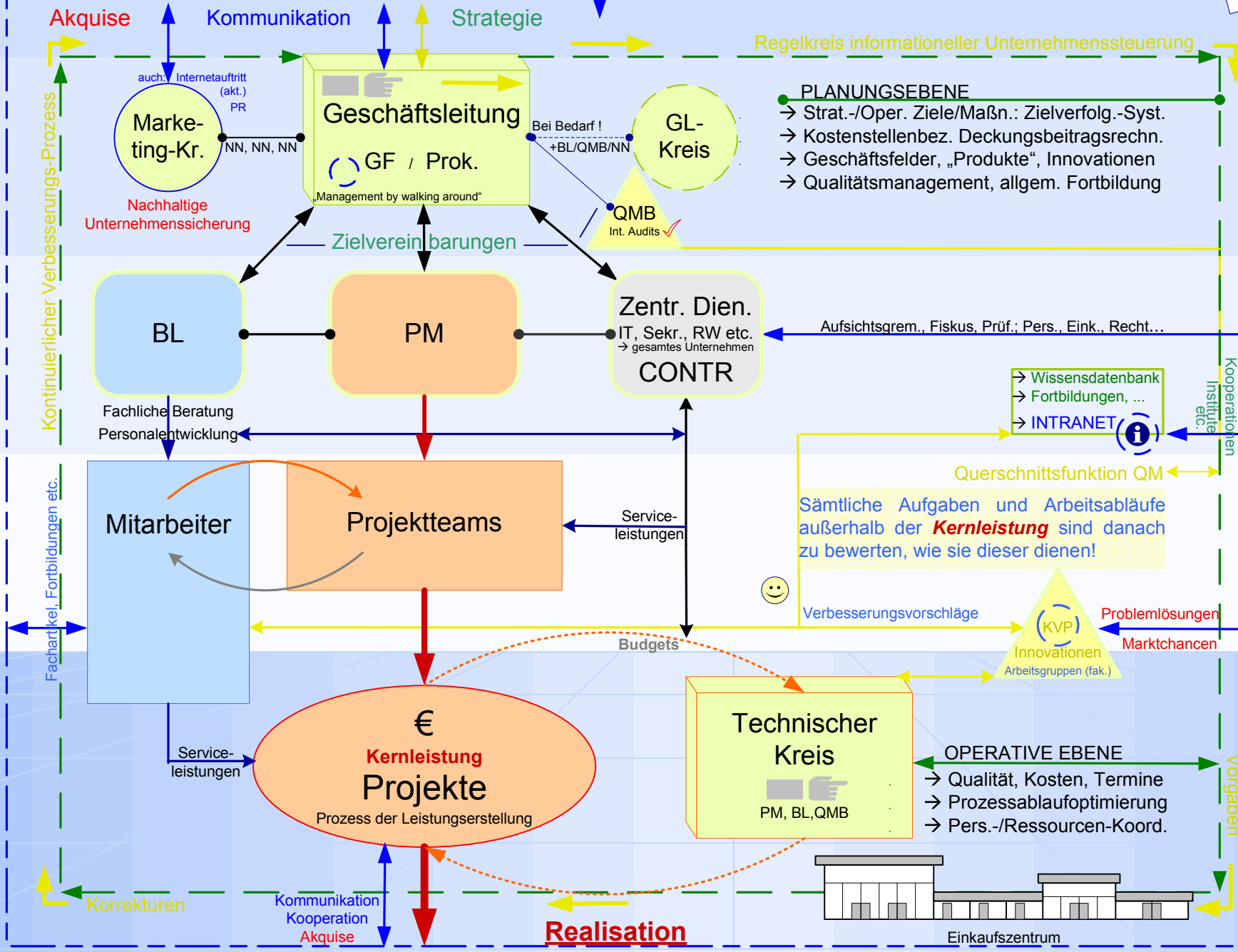
Mitwelt/Umfeldbedingungen: Chancen/Risiken

Märkte, Kunden, Lieferanten, Kooperationen, Politik, Öffentlichkeit, Gesellschafter...

Projektorientierte Organisation

Akteure, Funktionen, Beziehungen, Ziele, Einflüsse...

Example Ltd.
Ingenieurbüro für Einkaufszentren



Organigramme sagen kaum etwas darüber aus, wie ein Unternehmen „funktioniert“ oder gut „funktionieren“ kann/sollte. Sie geben nur an, wer wem „was zu sagen hat“; wie die Energieströme verlaufen (müssen), wird nicht sichtbar.

Demgegenüber gibt die Grafik einigen Aufschluss zur Dynamik des „Systems Example Ltd.“, den Beziehungen zwischen den Beteiligten und den wesentlichen „Stellgrößen“.

Es geht um Sichtbar- und Bewusstmachen von Rechten, Pflichten, Zusammenhängen, Abhängigkeiten usw. So wird eine optimierte Feinabstimmung aller Prozesse erreicht.

Dabei steht die Leistungserstellung – die „Projekte“ – im Mittelpunkt. Alle anderen Stellen/Tätigkeiten sind interne „Dienstleister“!

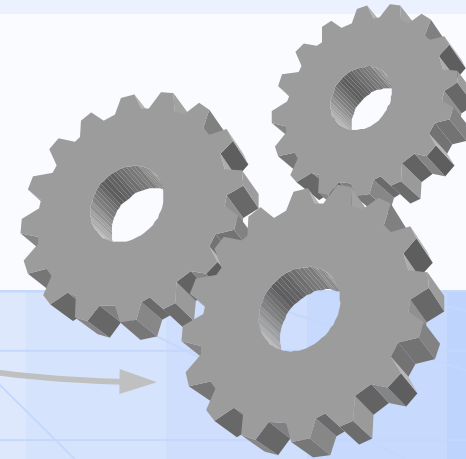
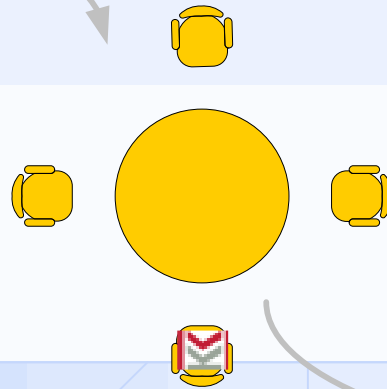
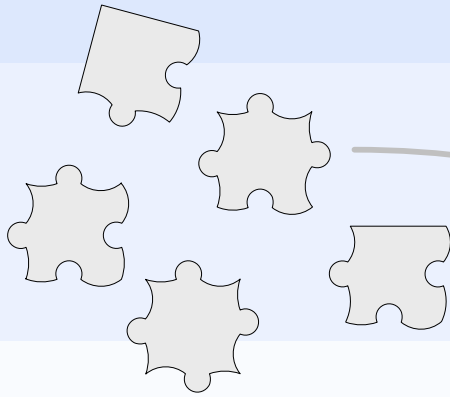
Mitwirkung und Austausch aller auch über ihre Aufgaben hinaus – z. B. mit Information, Vorträgen und Verbesserungsvorschlägen – ist elementar, den Organismus Unternehmung lebendig und anpassungsfähig zu erhalten.

Was bedeutet

Projekt-Orientierte Organisation / Prozessoptimierung

konkret für

Ihre
Unternehmung





Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Wie funktioniert Ihre Unternehmung (besser)?

Wie man das Zusammenspiel im Betrieb optimiert
(Visualisierung/Steuerung von Geschäftsprozessen)



- » Moderation Ihrer Prozess- und QM-Analysen / Prozessoptimierung
- » Verbesserung von Projektorganisation / Kommunikation
- » Seminare zur Methodenvermittlung



Vielen Dank
für

Ihre Aufmerksamkeit!



Manfred Katzenbach

projekt:entwicklung

Alte Döhrener Straße 16 • 30169 Hannover

05 11 - 80 45 97 • info@mkatzenbach.de • mobil 01 78 - 8 67 05 02