
Nachhaltige Leistungssteigerung als Herausforderung für die Beratungspraxis

Mag. Günter Bauer
act Management Consulting

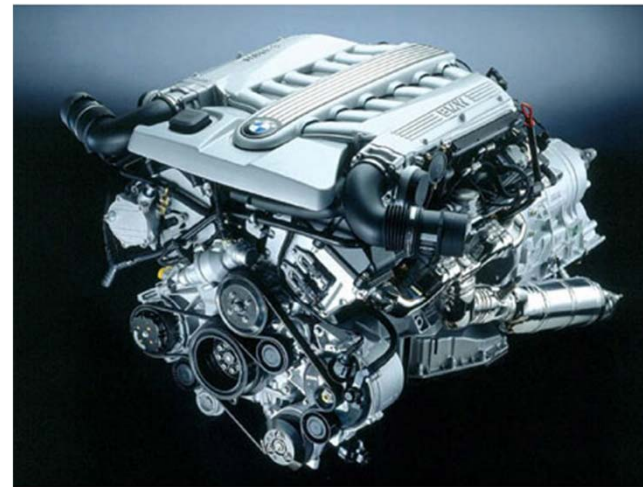
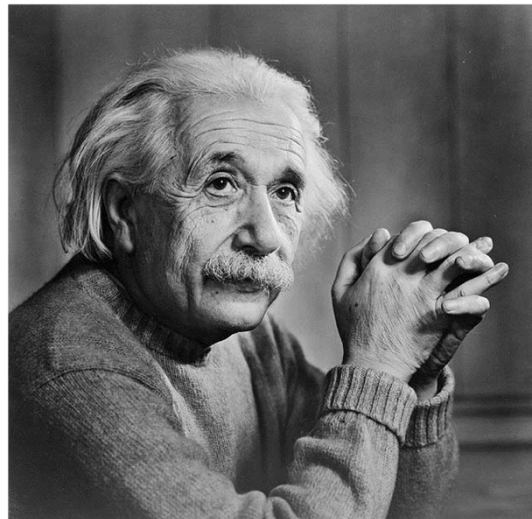
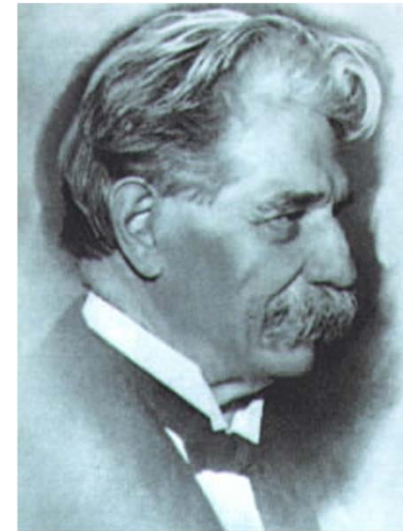
05. Mai 2011



Agenda

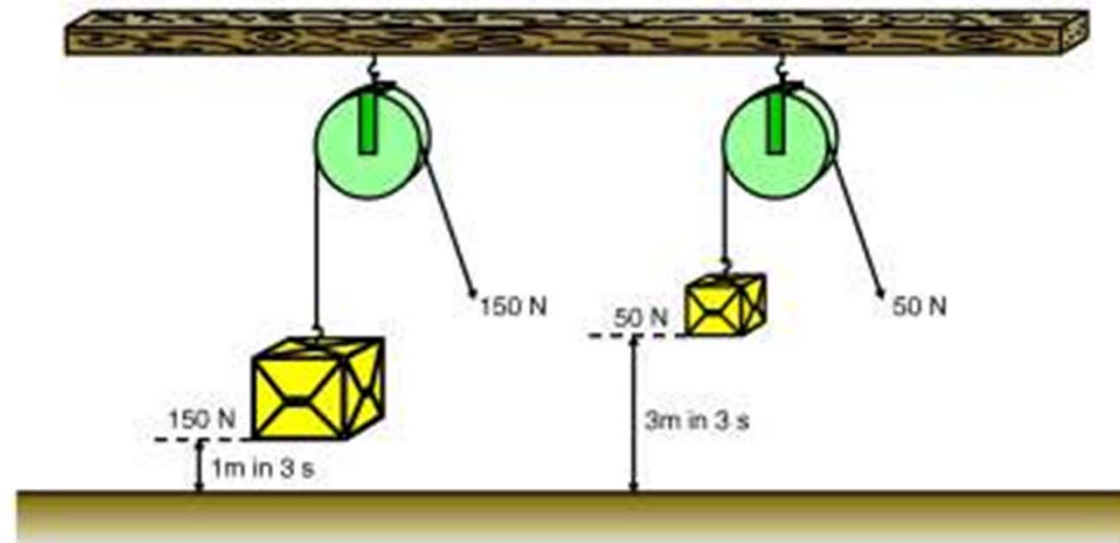
- 1. Leistung und Nachhaltigkeit als Leitbegriffe unserer Beratungspraxis**
- 2. Strategiekonforme Steuerungssysteme**
- 3. Leistungsfähige Strukturen und Geschäftsprozesse**
- 4. Der Wertbeitrag der IT**
- 5. Projekt- und Change-Management**

Der Begriff „Leistung“



Naturwissenschaftlicher Leistungsbegriff









$$\text{Leistung} = \text{Arbeit} / \text{Zeit}$$



Die verrichtete Arbeit pro Zeiteinheit wird als physikalische Leistung bezeichnet.
Ihre Einheit ist das Watt mit $1\text{W} = 1 \frac{\text{Nm}}{\text{s}}$.

Betriebswirtschaftlicher Leistungsbegriff

- Im wirtschaftlichen Sinn verstehen wir unter Leistung jedes Ergebnis eines zielgerichteten Einsatzes von Produktionsfaktoren (Rohstoffe, Betriebsmittel, menschliche Arbeit,...)
 - **Wertmäßiger Output** (in Geld bewertete Güter aus dem betrieblichen Produktionsprozess)
 - **Mengenmäßiger Output** (produzierte Stückzahl, bearbeitet Akten,...)
- Leistung stellt die bestimmende Größe im Wirtschaftsleben dar und ist unmittelbar mit dem **ökonomischen Prinzip** verknüpft:
 - Minimumprinzip
 - Maximumprinzip
 - Optimumprinzip
- Das Optimumprinzip wird als die allgemeine Form des Ökonomischen Prinzips verstanden.

1.	Gazprom	
2.	Industrial & Commercial Bank of China	
3.	Exxon Mobil	
4.	British Petrol (BP)	
5.	China Construction Bank	
6.	Petrobras	
7.	Barclays	
8.	Microsoft	
9.	Wal-Mart Stores	
10.	Vodafone	

Was verstehen wir unter Leistungssteigerung

- Zielt man im erwerbswirtschaftlichen Bereich auf finanzielle Größen ab, ist es in anderen Bereichen nicht immer ganz einfach festzumachen was konkret die Leistung ist, die im Sinne des ökonomischen Prinzips gesteigert werden soll. Wie bestimmt sich Leistungssteigerung für Spitäler, Non-Profit Organisationen, staatliche Behörden?
- Auch im erwerbswirtschaftlichen Bereich hat sich im Zuge der Entwicklung der Ansätze des Performance-Managements eine mehrdimensionale Leistungsmessung und -steuerung herausgebildet .

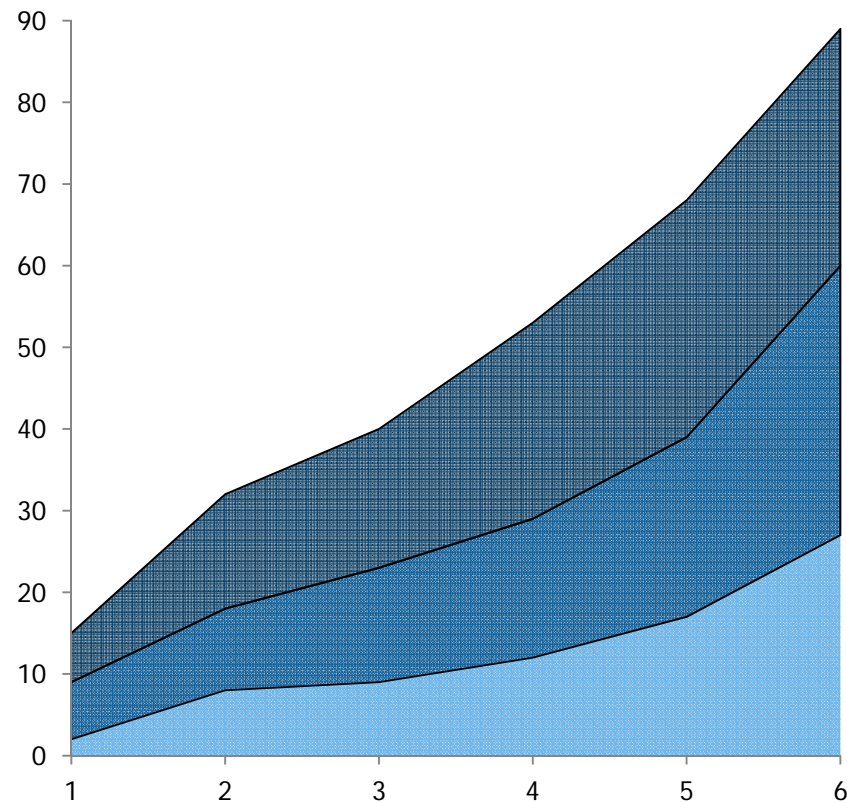
Neben finanziellen Größen werden nichtfinanzielle Größen integriert, um eine ganzheitliche Planung und Steuerung zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensleistung zu ermöglichen.

Leistung ist sowohl als Prozessablauf, im Sinne von Leistungserbringung, als auch als Ergebnis zu verstehen.

- **Die act MC stellt in ihren Ansätzen zur Leistungssteigerung auch auf den gesamten Prozess der Leistungserbringung ab .** Wir sehen dabei die **Optimierung der Geschäftsprozesse als zentraler Hebel**, um Leistungsmengen und Ergebnisqualität, Kosten aber auch Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Sinne des Optimumprinzips zu steigern.

Drei Ebenen der Leistungssteigerung

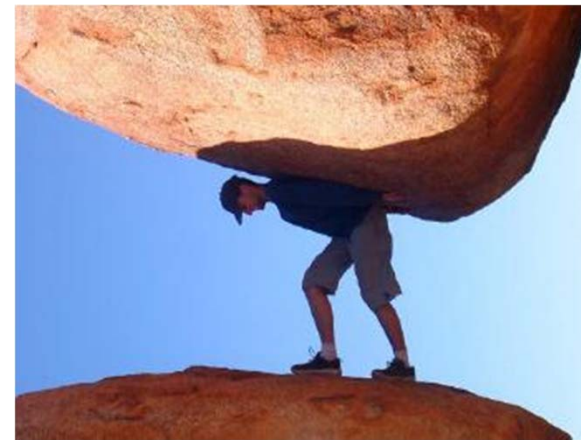
act MC Lösungsansätze zur nachhaltigen Leistungssteigerung



- **Wirksame Steuerung**
Corporate Governance, Wirtschaftlichkeitsanalysen, Performance Controlling, Verrechnungsmodelle
- **Leistungsfähige Prozesse**
Geschäftsprozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Sourcing/Shared Services, Personalbedarfsoptimierung
- **Wertschaffende IT**
IT-Governance, Anforderungsdefinition, Servicemanagement, Projektmanagement, Software- und Lieferantenauswahl

Die problematischen Aspekte der Leistungssteigerung - Warum Nachhaltigkeit wichtig ist

- Wir reden damit nicht einer bedingungslosen Leistungsgesellschaft das Wort und sehen die Steigerung der Leistung auf allen Gebieten als Lösung.
- Im soziologischen Kontext soll das Leistungsprinzip zwei Hauptaufgaben erfüllen:
 - Zum einen soll es als ein Verteiler von materiellen wie auch sozialen Chancen fungieren,
 - zum anderen soll es die Bereitschaft zur Leistung wecken und die gesamte Leistung ankurbeln
- Zahllose Studien belegen empirisch, dass **Stress, Überlastung, Burnout, Mobbing** und ähnliche Phänomene unsere Gesundheit signifikant belasten. Vielfach kausal sind diese Phänomene auf **Leistungsdruck** zurückzuführen mit der Ursache, dass die Wirtschaft bzw. unsere Gesellschaft als Leistungsgesellschaft organisiert ist.



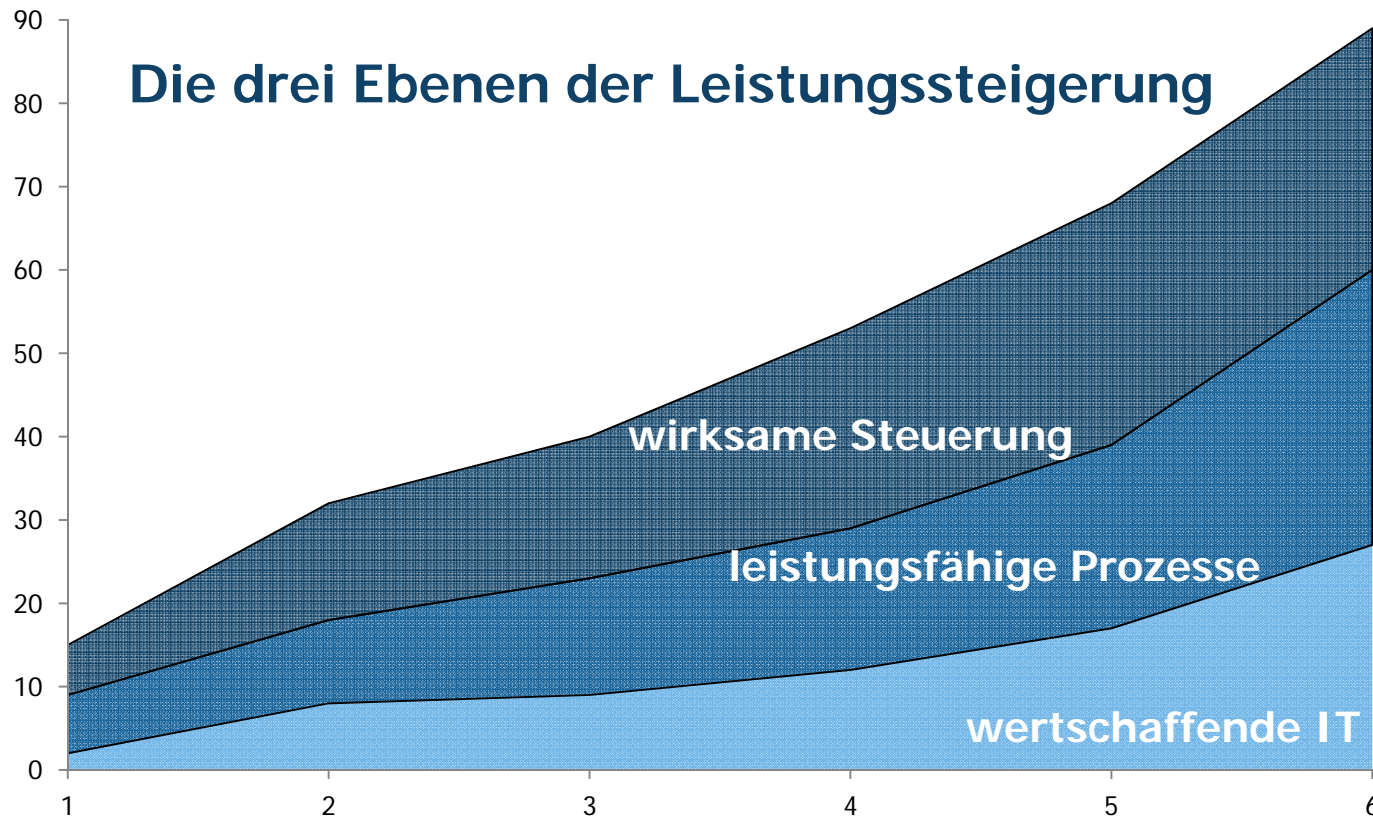
Die problematischen Aspekte der Leistungssteigerung

- Was verstehen wir unter Nachhaltigkeit

- Für uns ist daher wichtig, dass Leistungssteigerung mit dem Begriff der Nachhaltigkeit verbunden ist. Die Ansätze der act MC zur Leistungssteigerung zielen nicht auf kurzfristige Effekte ab, die sich an Quartalsergebnissen orientieren.
- Leistungssteigerung ist entsprechend dem Verständnis der act MC auch eine adäquate Steigerung der Leistungsfähigkeit von Individuen und Organisationen, die die zu erzielende höhere Produktivität langfristig ermöglicht.
- Die Lösungen der act MC zur nachhaltigen Leistungssteigerung beinhalten damit immer auch die Beschäftigung mit bzw. die Schaffung der nötigen Voraussetzungen, um eine Leistung langfristig stabil zu erbringen.
- Die Orientierung an Nachhaltigkeit äußert sich im Beratungsansatz der act MC auf mehreren Ebenen:
 - Unsere **Beratungsprinzipien** als Handlungsmaxime - von der Auftragsklärung, über die Analyse- und Konzeptionsphase bis hin zur Umsetzung von Maßnahmen
 - Durchgehender Einsatz von Methoden und Werkzeugen des **Change Managements**
 - Professionelles **Projektmanagement** zur effizienten Steuerung von Projekten

Die Beratungsprinzipien der act MC

- **Teamarbeit** als bevorzugte Arbeitsform
- Optimale Vernetzung von internen und externen Ressourcen
- Richtige Mischung von **Anpassung und veränderndem Einfluss**
- **Engagement für den Kunden** und persönliches Betroffen-Sein bei gleichzeitigem Distanz-wahren-Können und notwendiger Gelassenheit
- Betrachtung von **Organisationen als soziale Systeme**
(Akteure des Geschehens sind Menschen, die nicht wie triviale Maschinen gesteuert werden können)



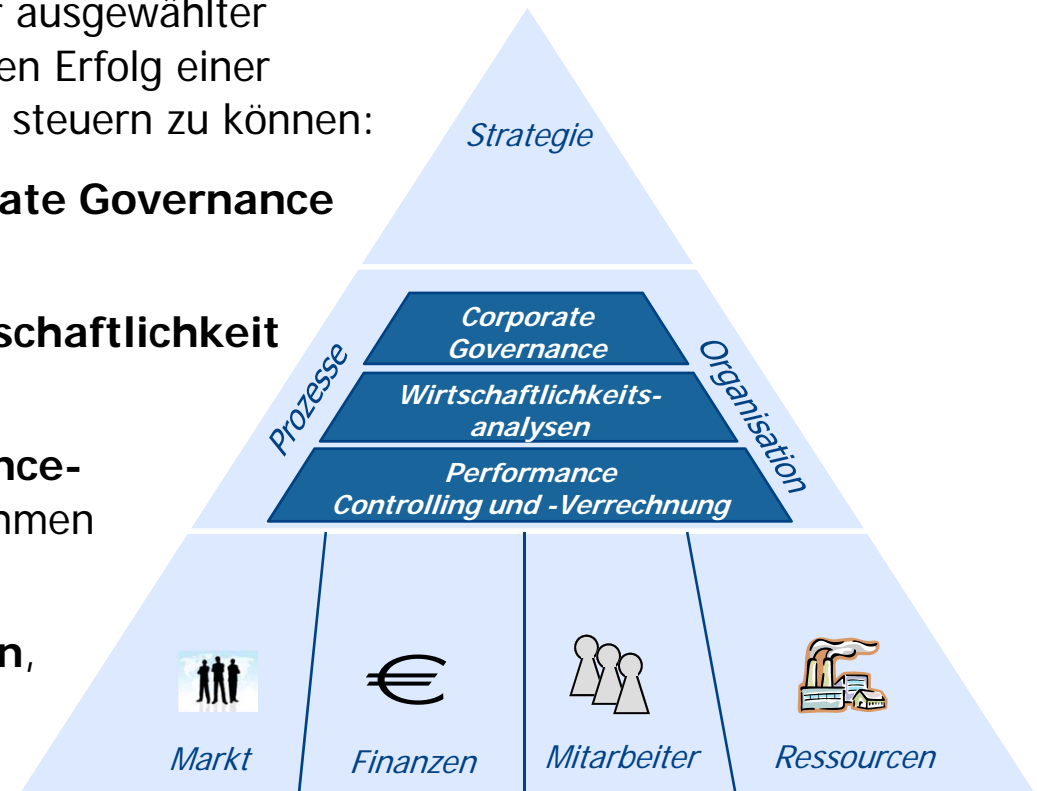
- umgesetzt durch Projekt-Management
- nachhaltig durch Change-Management

Agenda

1. Leistung und Nachhaltigkeit als Leitbegriffe unserer Beratungspraxis
2. Strategiekonforme Steuerungssysteme
3. Leistungsfähige Strukturen und Geschäftsprozesse
4. Der Wertbeitrag der IT
5. Projekt- und Change-Management

Leistung. Nachhaltig. Steigern. - wirksame Steuerung

- Ziel jeder Strategie zur nachhaltigen Steigerung der Leistung einer Organisation ist die qualitative und quantitative **Optimierung der Gesamtleistung**
- Zur erfolgreichen Umsetzung bedarf es daher ausgewählter Messgrößen und Steuerungsparameter, um den Erfolg einer nachhaltigen Leistungssteigerung planen und steuern zu können:
 - Identifikation der gesamthaften **Corporate Governance** einer Organisation
 - Klärung der Anforderungen an die **Wirtschaftlichkeit** einzelner Projekte und Organisationen
 - Einführung eines wirksamen **Performance-Controlling**, um den Erfolg der Maßnahmen kontinuierlich sicherzustellen
 - Abbildung von **Verrechnungsmodellen**, die die Brücke zur Integration in die Organisation bilden



Agenda

1. Leistung und Nachhaltigkeit als Leitbegriffe unserer Beratungspraxis
2. Strategiekonforme Steuerungssysteme
3. Leistungsfähige Strukturen und Geschäftsprozesse
4. Der Wertbeitrag der IT
5. Projekt- und Change-Management
6. Lessons learned

Leistung. Nachhaltig. Steigern.

- leistungsfähige Prozesse



Wettbewerbs- und Kostendruck erfordern eine **laufende Optimierung der Organisation und Prozesse.**

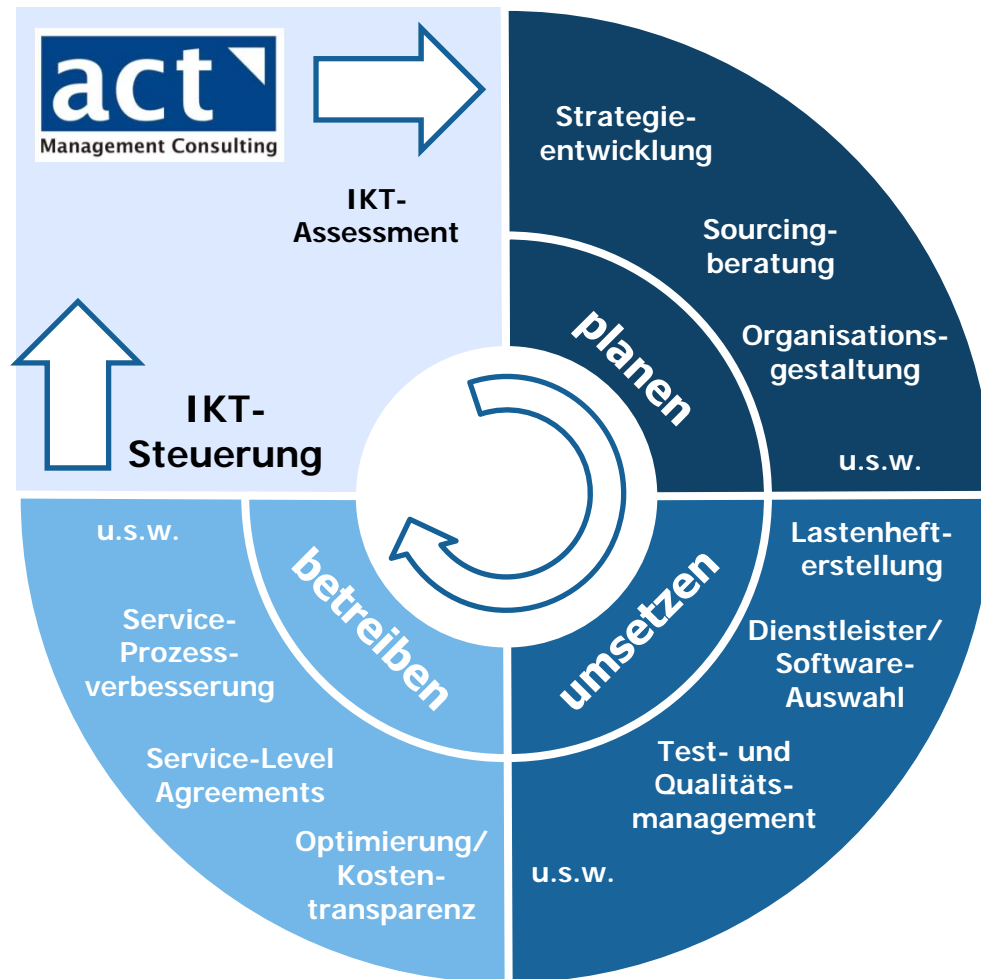
act MC unterstützt bei den wesentlichen Herausforderungen der Organisations- und Prozessoptimierung, um die Leistung in Bezug auf

- **Durchlaufzeiten**
- **Ressourceneinsatz und**
- **Qualität**

dauerhaft zu steigern.

Agenda

1. Leistung und Nachhaltigkeit als Leitbegriffe unserer Beratungspraxis
2. Strategiekonforme Steuerungssysteme
3. Leistungsfähige Strukturen und Geschäftsprozesse
4. Der Wertbeitrag der IT
5. Projekt- und Change-Management
6. Lessons learned



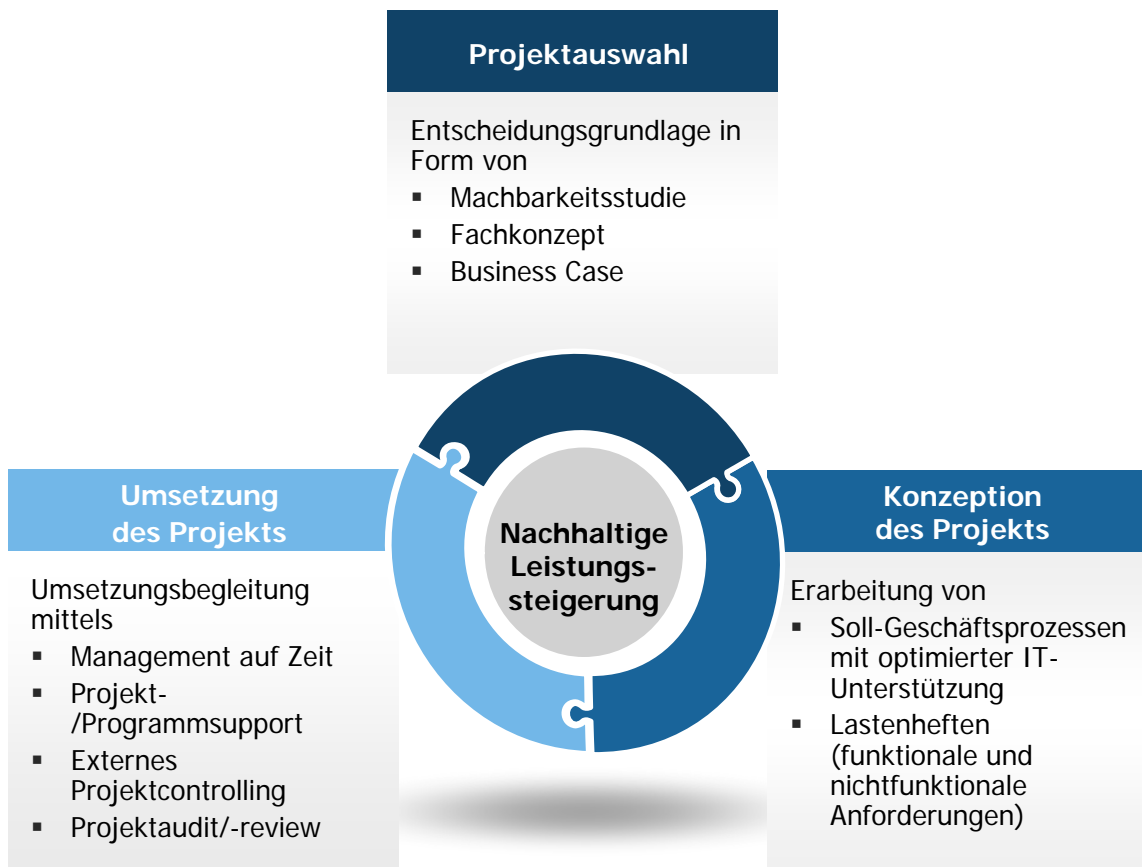
Die Informations- und Kommunikations-Technologie ist ein grundlegender Unterstützungsprozess in beinahe jedem Unternehmen. Sie liefert Basiswerkzeuge, ist der **Enabler** von Leistung- und Leistungssteigerung und ist oft untrennbar mit der Unternehmensstrategie verbunden.

Die act MC unterstützt bei den essentiellen Herausforderungen, denen sich jede IKT-Abteilung stellen muss, um ihre Leistung dauerhaft zu steigern:

- punktuell bei projektbezogenen Themen oder
- prozessbegleitend bei der Entwicklung und Implementierung einer gesamthaften IKT-Steuerung

Agenda

1. Leistung und Nachhaltigkeit als Leitbegriffe unserer Beratungspraxis
2. Strategiekonforme Steuerungssysteme
3. Leistungsfähige Strukturen und Geschäftsprozesse
4. Der Wertbeitrag der IT
5. Projekt- und Change-Management

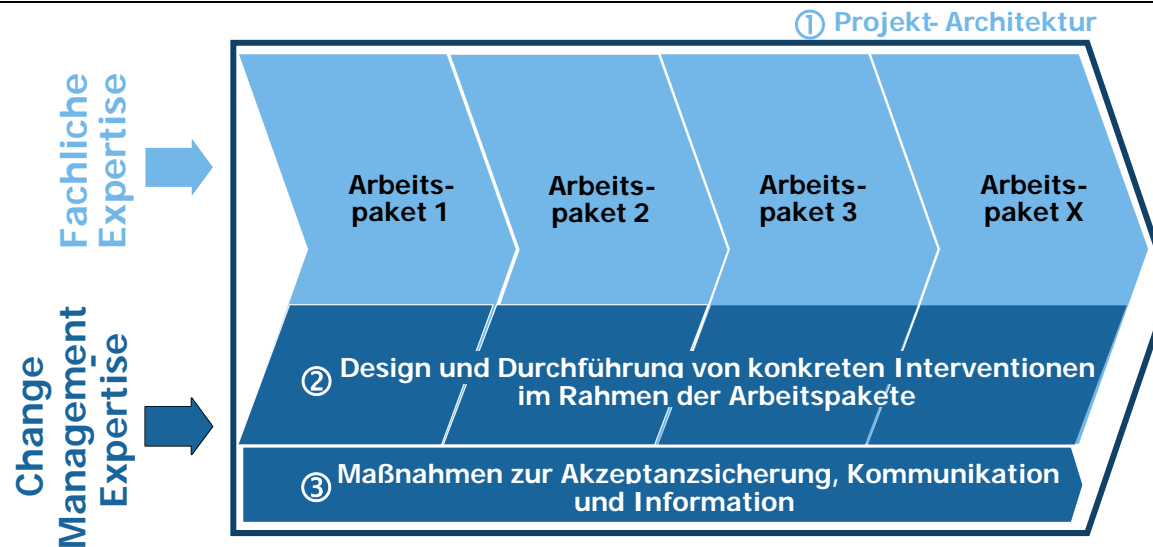


Vorhaben mit der Zielsetzung einer Leistungssteigerung werden im überwiegenden Ausmaß in Form von **strategischen Projekten** abgewickelt.

Signifikante Produktivitätsverbesserungen innerhalb der Geschäftsprozesse werden zu einem hohen Anteil im Zusammenspiel mit der **Optimierung der IT-Unterstützung** erzielt.

Eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten erfordert **Projektmanagement Know-How** mit fachlicher und sozialer Kompetenz.

Leistung. Nachhaltig. Steigern. - integratives Change Management



Integratives Change Management (ICM) als strukturierte **Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen** verbindet fachliche und Change Management Perspektive

- umfasst die Summe aller verwendeten Methoden und Konzepte zur Initiierung und Umsetzung von Veränderungen von Strategien, Strukturen, Prozessen und IT-Systemen
- wirkt auf 3 Ebenen:
 - ① Projekt- bzw. **Veränderungsarchitektur** zur gesamthaften Steuerung
 - ② Konkrete **Interventionen** im Rahmen von Arbeitspaketen und Workshops
 - ③ Maßnahmen zur **Akzeptanzsicherung, Kommunikation und Information**
- hat das Ziel eine Veränderung in einer Organisation **nachhaltig** zu implementieren



act Management Consulting GmbH

Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | www.act-mc.at

Ihr Ansprechpartner



Mag. Günter Bauer Partner

act Management Consulting GmbH
1010 Wien, Seilerstätte 18 – 20
Telefon +43 1 2051920 311
Mobil +43 664 8252828
Telefax +43 1 2051920 500
E-Mail guenter.bauer@act-mc.at
Internet www.act-mc.at