

Kurt Nagel | Nadine Rösler

# Die Schlüssel zur optimalen Bürowelt

Erfolgreiche Verwaltung  
durch zielorientierte Gestaltung



Verlag Wissenschaft & Praxis



# EDITION MANAGEMENT

Kurt Nagel | Nadine Rösler

# Die Schlüssel zur optimalen Bürowelt

Erfolgreiche Verwaltung durch  
zielorientierte Gestaltung

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-552-2

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2010

D-75447 Sternenfels, Nussbaumweg 6

Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

© Einbandfoto: Daniel Schmid – Fotolia

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Vorwort

Ein Buch über erfolgreiche Verwaltung zu schreiben, mag auf den ersten Blick sehr vermessen sein. Die Problematik der Behandlung dieses Themas beginnt schon mit den beiden vielschichtigen Begriffen „Erfolgreich“ und „Verwaltung“.

Erfolgreich ist der Grad der Zielerreichung in quantitativer und qualitativer Dimension.

»Was sind die Erfolgsfaktoren einer Unternehmung oder einer Behörde? Sehr oft werden diese Fragen gestellt – die Antworten sind meist ein »Achselzucken«, »Kenne ich nicht« oder das unsichere Aufzählen einzelner Faktoren. Selbst wenn Unternehmen oder Behörden Erfolgsfaktoren auf den unterschiedlichen Ebenen erarbeitet haben, die Mitarbeiter diese kennen und effizient zu verwirklichen suchen, darf die zeitliche Komponente nicht vernachlässigt werden. Die Realisierung eines Zieles mag heute Erfolg bedeuten – morgen ist dies wahrscheinlich schon anders zu bewerten.

Man erkennt, dass auch materielle und immaterielle Größen den Erfolg widerspiegeln können. Nicht zuletzt kommt es auf den Betrachtungsstandpunkt an: wird der Maßstab von den Betroffenen oder den Außenstehenden gesetzt?

Nehmen wir noch den Begriff des Systems hinzu, um die Verwirrung komplett zu machen. Wer stellt das Vorliegen eines Erfolgssystems fest? Reichen gute Ratschläge im Sinne von »Man nehme« weil einzelne damit erfolgreich waren, schon aus? Oder müssen empirische Untersuchungen eine adäquate Signifikanz nachweisen? Bedeutet ein System – analog den angepriesenen Lottosystemen – eine zu erwartende Trefferquote und damit eine bestimmte Wahrscheinlichkeit, Erfolg zu haben? Was erweist sich als brauchbar, was nicht? Diese Frage kann nicht isoliert beantwortet werden – die Antwort hängt vielmehr von den Bedingungen ab, unter denen ein Erfolgssystem zum Tragen kommen soll.

Eines kann man jedoch mit Sicherheit sagen: Es gibt nicht das Patentrezept für Erfolg – weder im ganzheitlichen unternehmerischen Bereich noch im spezifischen Bereich der Verwaltungstätigkeiten – und das für jede Problemstellung zutreffende Erfolgskonzept. Jede Organisation muss ein auf ihre speziellen Bedürfnisse abgestimmtes Erfolgssystem entwickeln. Neue Strukturen – wie hervorragend sie auch sein mögen – können nicht schematisch angewendet werden.

Es ist nicht die Absicht der Verfasser, dieses Thema nur wissenschaftlich abzuhandeln – die Pragmatik steht im Vordergrund. Dem Unternehmen und der Behörde soll ein Werkzeugkasten mit bewährten Erfolgssystemen an die Hand ge-

geben werden. Dass diesbezüglich ein Bedarf besteht, wurde den Autoren in Gesprächen mit Inhabern von Firmen, Führungskräften, Sachbearbeitern, Nachwuchskräften und Auszubildenden deutlich.

Aus diesem Grunde wird versucht, Unternehmen und Behörden auf einfache Weise ein erprobtes System zugänglich zu machen.

Das Buch soll ein Leitfaden für die Praxis sein. Es wird ein System vorgestellt, das seine Bewährungsprobe in hohem Umfang bestanden hat.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Die neuen Herausforderungen in der Verwaltung</b> .....	<b>9</b>
1.1 Thesen für die Neuorientierung .....	9
1.2 Der klassische und der zukünftige Ansatz der Verwaltung .....	10
1.3 Wesentliche Folgerungen .....	25
<b>2. Das System „Erfolgreiche Verwaltung“ und seine Stärken</b> .....	<b>27</b>
2.1 Der System-Inhalt .....	27
2.2 Die Stärken des Vorgehens bei der „Erfolgreichen Verwaltung“ .....	28
2.3 Die Stärken der Ergebnisse bei der „Erfolgreichen Verwaltung“ .....	29
<b>3. Der Modell-Ansatz: Die 7 Schritte mit Übersichten zu den Aktivitäten und Methoden</b> .....	<b>31</b>
3.1 Schritt 1: Unsere Grundsätze .....	34
3.2 Schritt 2: Unsere Strategie .....	40
3.3 Schritt 3: Unsere Erfolgsfaktoren .....	72
3.4 Schritt 4: Funktions-Analyse .....	87
3.5 Schritt 5: Prozess-Analyse .....	94
3.6 Schritt 6: Bewertungs-Analyse .....	99
3.7 Schritt 7: Benchmark-Analyse .....	107
<b>4. Hinweise zur Priorisierung der Aktivitäten</b> .....	<b>109</b>
4.1 Erkennen von durchzuführenden Aktivitäten .....	109
4.2 Bewertungsvorschlag 1 .....	112
4.3 Bewertungsvorschlag 2 .....	118
4.4 Bewertungsvorschlag 3 .....	119
4.5 Auswahl der Projekte .....	120
4.6 Kontrollieren der Projekte .....	125



<b>5. Anwendungs-Beispiele .....</b>	<b>131</b>
5.1 Generelle Hinweise zur Auswahl der Anwendungs-Beispiele .....	131
5.2 Ausgewählte Branchen-Erfolgsfaktoren.....	132
5.3 Anwendungs-Beispiel von einem Universitätsklinikum.....	140
5.4 Prozessbewertungen und Unterstützung der Erfolgsfaktoren durch ausgewählte Prozesse in einem mittelständischen Unternehmen .....	141
<b>6. Die 6 Schlüssel zur optimalen Bürowelt (ein weiterer Modell-Ansatz) ....</b>	<b>161</b>
<b>7. Ausgewählte Beispiele zur Nutzenbetrachtung, dargestellt an einzelnen Schlüsseln zur optimalen Bürowelt.....</b>	<b>171</b>
7.1 Die Bewertungsbasis.....	171
7.2 Unterstützung des Erfolgsfaktors „Unternehmer/Führung“ .....	173
7.3 Unterstützung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiter“ .....	174
7.4 Unterstützung des Erfolgsfaktors „Organisation“ .....	175
7.5 Gesamter Nutzen.....	176

# 1. Die neuen Herausforderungen in der Verwaltung

## 1.1 Thesen für die Neuorientierung

In der Verwaltung ist mehr und mehr Unzufriedenheit und Unruhe festzustellen. Dies gilt für das Management, die Mitarbeiter und die Partner.

Auslöser sind u. a.

- zunehmender Wettbewerbsdruck
- fehlende strategische Ausrichtung
- teilweise mangelhafte Produktivität
- einseitige Kostenbetrachtungen
- fehlende Motivatoren
- Unruhe durch Outsourcing oder Verkaufsabsichten
- Unzureichende Personaldecke.

Während in den produktiven Bereichen seit Jahrzehnten ständig an der Verbesserung

- der Produktivität
- den Strukturen
- den Prozessen

gearbeitet wird, ist im Verwaltungsbereich nur in Ansätzen ein erfolgreiches Arbeiten analytisch untersucht worden.

Die Veränderungen in der Produktion gingen meistens einher mit einer Neugestaltung der Strukturen und Prozesse.

Die Zielrichtungen des klassischen

- Büro-Kaizen und
- Verbesserns der Produktivität

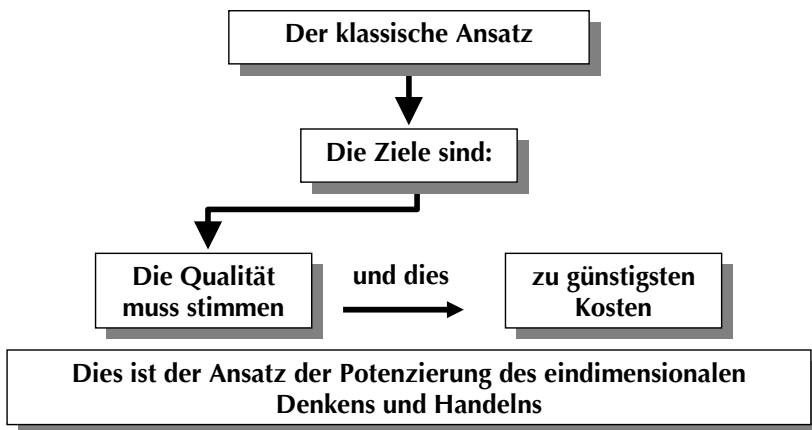
sind oft zu einseitig und stellen meistens nur die Kostenbetrachtung in den Vordergrund.

Auch in den Büros ist es erforderlich, vom Verwalten zum Gestalten überzugehen. Es gilt, deutlich zu machen, dass die Verwaltung einerseits ein strategischer Erfolgsfaktor sein kann und zum anderen die Anforderungen an moderne Organisationssysteme bestmöglich realisiert werden.

Unternehmen, Dienstleister und Verwaltungen bemühen sich, hervorragende Produkte und Dienstleistungen dem Kunden anzubieten.

Nahezu alle Aktivitäten sind verstärkt auf das Produkt und die Dienstleistungen konzentriert. Diesem klassischen Ansatz steht in der Zukunft mehr und mehr ein mehrdimensionaler Ansatz gegenüber (siehe die folgende Abbildung). Dieser ist geprägt von der Fokussierung auf mehrere Erfolgsfaktoren. Bei dieser Betrachtung wird die Verwaltung in einem anderen Lichte gesehen werden können. Sie wird mehr und mehr zum Erfolgsfaktor. Sie tritt aus der Kostenecke heraus und der übliche indirekte Beitrag zum Erfolg der Organisation kann zu einem direkten, vitalen Erfolgsfaktor werden.

## 1.2 Der klassische und der zukünftige Ansatz der Verwaltung

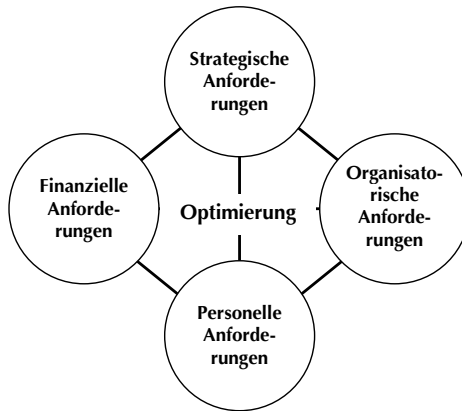


Notwendig ist ein mehrdimensionales, ganzheitliches Denken und Handeln (z. B. unter strategischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Aspekten).

**Der zukünftige Ansatz:**



**Die Ziele sind:**



**Dies ist der Ansatz des mehrdimensionalen Denkens und Handelns**