

Mehr Management-Effizienz in Wirtschaft und Staat durch Wertanalyse

Aus der Arbeit des Wertanalyse-Instituts an der FHW im Jahre 1990

Nach einjähriger "Atempause" für die Aufarbeitung der aus Lehre und Projektarbeit der Vorperioden gewonnenen Erkenntnisse für die Vorlesungen angehender Wirtschaftsingenieure und Beschaffer wurde die Weiterbildung der Studenten des Fachbereichs Logistik, Beschaffung und Wertanalyse (WA) an WA-Projekten in der Praxis wieder aufgenommen.

Dieses Mal konnten die Studenten wieder in gemeinsamen Arbeitsgruppen mit Fachleuten aus den Bereichen der Polizei, aus fahrbaren Bibliotheken, kirchlichen Wohlfahrtsverbänden und Banken fachübergreifende Probleme "knacken". Wieder ging es bei diesen interdisziplinären Aufgaben im wesentlichen um die Suche nach Verbesserungen der Zusammenarbeit von Menschen und Betriebsmitteln an den Schnittstellen, die durch die Arbeitsteilung entstehen, und die zu "Gräben" werden können, die sich auf Arbeitsfleiß, Transparenz, Arbeitszufriedenheit und auf die Kosten nachteilig auswirken. Dem Außenstehenden verschlägt Höhe und Einfachheit der von Fachleuten und Studenten (als "Praxislaien") erarbeiteten Vorschläge oft den Atem.

Die Ergebnisse:

Das Verbesserungspotential betrug 36% (!) vom Aufgabenvolumen in Höhe von 5,3 Mio DM/a, das sind 1,9 Mio DM jährlich. Auch der Aufwand für diese WA-Untersuchungen, bei denen ja ein Teil der Teammitglieder erst in das WA-Vorgehen eingewiesen werden

mußte, belief sich auf 48,8 TDM - 0,9% des o.g. Volumens, für die Auftraggeber herausfordernd niedrig. Alle WA-Projekte wurden übrigens in 4-6 Sitzungen und max. 8 Wochen abgewickelt. 86% der von den Auftraggebern gebilligten Verbesserungsmaßnahmen lassen sich innerhalb von 6 Monaten realisieren.

Man darf heute annehmen, daß der nicht genutzte jährliche Wissenszuwachs etwa 3% des Bruttosozialprodukts beträgt. Auf WA-Projekte dieser Größenordnung bezogen heißt dies, daß seit neun Jahren das zuwachsende Wissen ungenutzt geblieben, das Geld eigentlich "verschwendet" worden ist. In Deutschland leistet sich so das Management in Wirtschaft, Staat und Wissenschaft jährlich immerhin eine "Milliarden"-Verschwendung. Unser Wissen verdoppelt sich etwa alle 7 Jahre, was einer Zuwachsrate von jährlich 10% entspricht. 3% hiervon etwa werden aber nicht oder erst später genutzt (s.o.). Dies deckt sich auch mit der Erfahrung mit dem sogenannten WA-Zyklus, wonach bei Wiederholung einer WA nach 4-5 Jahren wieder ein Verbesserungsziel von etwa 15% des Aufgabenvolumens vorgegeben werden kann. Die bemängelte Milliarden-"Verschwendung" beträgt danach jährlich etwa 60 Milliarden-DM, wovon etwa 29 Mrd. auf die Industrie, 13 Mrd. auf Dienstleistungen, 9 Mrd. auf Handel und Verkehr, mindestens 8 Mrd. auf Staat und noch 1 Mrd. auf die Landwirtschaft entfallen.

Ausbildungsziel, Lücken:

Zwar stößt man dauernd auf Stellenanzeigen, in denen vom Be-

werber Kooperations- und Teamarbeitsfähigkeit als unerlässlich erwartet werden, doch der Alltag sieht in aller Regel dann ganz anders aus.

Die Lücke: Es fehlt in der Praxis an Anreizen und oft genug auch an Möglichkeiten zum Einsatz der gewünschten Qualifikation. Es fehlt an einer professionellen Nutzung des Werkzeuges WA in Planung und Controlling im Alltag von Wirtschaft, Wissenschaft und Staat, vor allem auf den nichttechnischen Sektoren, wie z.B. Verwaltung, Organisation, Beschaffung. Leider bestehen auch kaum Konzepte, das überall vorhandene Interesse der durch die Arbeitsteiligkeit zu Anspruchsmentalität "verzogenen" Mitarbeiter zu nutzen, um mit Hilfe motivierender Verbesserungsprogramme den mit ihren 60 Mrd DM jährlich deutlich sichtbar werden zu zahlenden Preis für die notwendige Arbeitsteilung kontinuierlich zu verringern. Sicher ist, daß sich das jährlich wiederholende gute Ergebnis der WA-Projektarbeit an der FHW nur ein Tröpfchen auf dem heißen Stein ist. Doch es ist wohl auch ein ermutigendes Signal für die Machbarkeit - es kann und will Wegweiser sein! Hierzu gibt die WA-Ausbildung künftiger Führungskräfte bei uns ein Beispiel. Im zweiten Semester ihrer WA-Ausbildung werten die Studenten nach der Projektarbeit in Semesterarbeiten ihre Projekte selbst aus. Sie sollen damit für die praktischen Probleme der WA-Arbeit sensibilisiert werden. Dabei müssen Planungs- und IST-Daten und Teameffizienz ebenso beurteilt werden wie verhaltensbiologisch gesteuertes menschliches Verhalten während der gemeinsa-

men Zusammenarbeit. Damit soll das Rüstzeug für das Schließen der Lücke vermittelt werden, die für die nicht rechtzeitige Nutzung von Wissenszuwachs verantwortlich ist.

Grundlagenarbeit:

Ergänzend hierzu vermitteln die Resultate der notwendigen Grundlagenarbeit neue Erkenntnisse und neue Fragen. Diese Grundlagenarbeit konzentriert sich auf jene für die Praxis in Verwaltung und Wirtschaft interessanten Lösungsvorschläge, die optimiert werden. Gerade hierzu sind in den letzten fünf Jahren praktisch wichtige Fortschritte gemacht worden, die sich jetzt für unsere Ausbildung auszuwirken beginnen: sie betreffen vor allem die Planung und Prognose vom zu erwartenden Verbesserungspotential, erforderlichen Aufwand und den Einbußen bei WA-Untersuchungen aller Art bei verzögerter Realisierung der Lösungsmaßnahmen. Ferner die gezielt mögliche Reduzierung auf die Hälfte des für eine WA benötigten Zeitbedarfs mit seiner Struktur und schließlich die Steuerung der zu erwartenden Moderator- und Teameffizienz, abhängig vom Verantwortungsbereich der Teammitglieder, dem Aufgabenvolumen und der WA-Arbeitsstruktur, die der Moderator jamaßgebend bestimmt.

Neue Ergebnisse führen auch zu neueren Themen. Die Ziele der laufenden Grundlagenarbeit betreffen drei Richtungen:

- * **Aktivierung der Kreativität der Mitarbeiter** für eine leichtere und raschere Wissensnutzung an der Basis und deren Steuerung. Hierzu laufen z.Z. Feldversuche zu Produktivitätsentwicklung in Verwaltungen; Aufbau und Pflege von Verbesserungsprogrammen, in denen alle Einzelaktivitäten festgehalten und den Zielvorgaben je Abteilung zugeschl

gen werden; Früherkennung von (unerwünschten) Abweichungen in Unternehmen und Behörden. Schließlich gehört hierher noch der Vorschlag für ein "Gradienten"-Controlling – vor allem in der öffentlichen Verwaltung.

- * **Verbesserung der WA-Moderation** durch Hilfen für konsequenteres problemorientiertes Arbeiten. Hierunter fällt die Berücksichtigung der Verhaltensbiologie für zügige, konfliktfreie Suche nach Verbesserungen. Die Versuche mit Zielkonflikt- und Aufwandstrukturmodellen (Funktionsgliederung, Funktionskostendurchmusterung nach Wiederholaufgaben), um den eigentlichen Problemerkern rasch und sicherer herauszuschälen und die Experimente mit Rechnern zur Entlastung der Teammitglieder.
- * **Erfahrungsaustausch** pflegen, um den Umgang mit heuristischen Methoden in anderen Ländern studieren zu können und um durch Auswertung weiterer Projektdaten zu lernen, wo die (unscharfe) Trennlinie zwischen Ordnung und Chaos (Nichtvoraussagbarkeit) weiter ins Neuland verschiebbar ist. Großbehörden und -Unternehmen sowie Berater überlassen uns bereits ihr WA-Daten-Feedback: Auswertungsergebnisse aller, selbstverständlich bei voller Diskretion der Einzelobjekte und der Auftraggeber.

Aus den Feldversuchen werden dieses und nächstes Jahr deren Ergebnis unsere Praxis und WA-Lehre wieder - wie es jetzt aussieht - verbessernd beeinflussen. Schließlich zählen zur Grundlagenarbeit auch die Überlegungen, interne Vorschriften und Organisationsanweisungen künftig anwendungsfreundlicher - d.h. transpa-

renter, mit Zeitgewinn bei Suchen und Auswertung und verständlicher und kürzer zu fassen. Warum sollten hierfür nicht ebenfalls jene Regeln verwendet werden können, die für eine entsprechende Gestaltung technischer Normentexte in Rede stehen? Auch die von uns vorgeschlagene wirtschaftliche Normungstiefe für ein Unternehmen könnte sinngemäß für das Bestimmen der günstigsten "Anweisungstiefe" genutzt werden.

Veranstaltungen, Kontakte, Veröffentlichungen:

Ohne Information keine Kommunikation. Und ohne Kommunikation kein Lernen!

In 1990 sind wieder verschiedene Veranstaltungen angeboten worden.

- * Zwei WA(DIN)-Aufbauseminare mit Abschlußprüfung wurden von 34 Studenten besucht.
- * Zwei WA-Grund- und ein -Aufbauseminar für Angehörige der öffentlichen Verwaltung, nachdem auch auf unser Betreiben hin die WA(DIN)-Methode für die öffentliche Verwaltung Baden-Württembergs "amtlich" empfohlen worden ist.
- * Der Arbeitskreis WA der FHW tagte dreimal. Er sucht noch "seinen Weg". Ausführlich vorgestellte WA-Fallbeispiele wurden im Kreise von Teilnehmern aus der Wirtschaft und vor allem aus der kommunalen Verwaltung ebenso diskutiert wie Ergebnisse zu Themen, die von den Teilnehmern angeregt, in kleinen Projektgruppen behandelt wurden. Es ist geplant, die Gesprächsergebnisse in geeigneter Form zu veröffentlichen. Eine stärkere Beteiligung der Studierenden an dieser "Nahtstelle" zwischen Hochschule und Praxis wäre wünschenswert.

* Unter seinem Leitthema "Erfindungskunst und betriebliche Leistungsfähigkeit" kamen auf dem diesjährigen WA-Symposium wieder eine Reihe von Diplomanden zu Wort und die Kontaktaufnahme zu der WA-Arbeit in anderen Ländern verspricht regen Erfahrungsaustausch; siehe hierzu den Artikel "Erfindungskunst contra Alltagsrott."

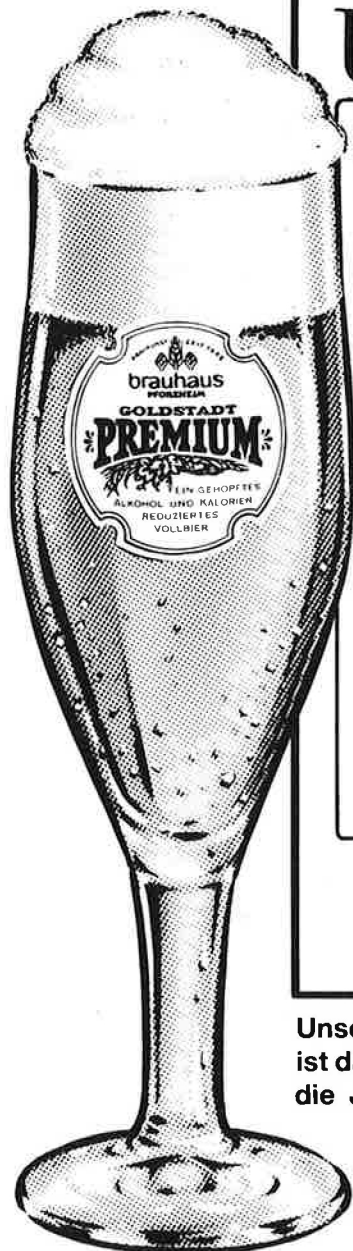
* Die Zusammenarbeit mit der Führungsakademie bringt allen besondere Lerneffekte: Hier wird WA innerhalb von zwei Wochen an Aufgaben der öffentlichen Verwaltung durchgeführt: Ein hervorragender Test für Planungsgenauigkeit und Moderationskunst an 5 WA-Projekten jährlich. In 15 WA-Projekten mit einem Aufgabenvolumen von 160 Mio DM/a wurden durchschnittlich 23% an Verbesserungspotential mit Hilfe eines Aufwandes von 0,17% erarbeitet, den o.g. Multiplikationseffekt noch nicht eingerechnet. Durchschnittlich 136 DM an Verbesserung je aufgewandte DM! Der Nachweis für die Effizienz unserer Ausbildungs- und Grundlagenarbeit könnte kaum vielversprechender ausfallen!

Ergänzend zur Arbeit an der FHW werden diese Ergebnisse natürlich auch für jedermann zugänglich gemacht. In 1990 erschien in der Festschrift der Führungsakademie ein ausführlicher Beitrag von betroffenen Teilnehmern und Moderatoren über die WA-Arbeiten. In einem Tonband (Expert-Verlag) wird eine Einführung in die WA für Fach- und Führungskräfte gegeben im Spannungsfeld einer Wertanalytikerin und eines Organisators und Planers. – Schließlich wird in einem Normenheft (DIN) die Praxis der Erfolgsrechnung für 25 Normungsprojekte detailliert vorgetragen, die bisher nach landläufiger

Meinung als nicht berechnungsfähig galten, eine Fundgrube für Normen und allgemein heuristisch Interessierte. So wurde auch 1990 versucht, ein für Theorie und Praxis selbstlernendes, rückgekoppeltes Konzept für WA zu verwirklichen im Grenzbereich zwischen

von menschlichen Eigenheiten und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gezogenen Bereich. Ziel bleibt dabei, die Chancen zur Nutzung der Kreativität aller Mitarbeiter zu zeigen und Studenten wie Lehrern zur Verwirklichung praxisnahe und einfach anzuleiten und zu ermutigen.
Prof. Siegfried Händel

Anzeige



URKUNDE

**DLG-QUALITÄTSPRÜFUNG
1990**

Großer Preis
für
PREMIUM
ALKOHOLREDUZIERT
der Brauerei
**Brauhaus
Pforzheim**

DLG-PRÄMIERT

DEUTSCHE
LANDWIRTSCHAFTS-
GESELLSCHAFT
FRANKFURT AM MAIN

Unser PREMIUM - ALKOHOLREDUZIERT ist das einzige deutsche Leicht-Bier, dem die Jury der DLG die höchste Qualitätsstufe, den Großen Preis verlieh. Darauf sind wir stolz! Zu Recht!

BRAUHAUS PFORZHEIM
St. Georgen Steige 12
7530 Pforzheim
Telefon 07231/6008-0
Telefax 07231/600899

BRAUKUNST SEIT 1889

brauhaus
PFORZHEIM