



Wirkungscontrolling in Prozessen - Wirklich was Neues?

Ines Wilflingseder, Peter Minar-Hödel
Wien, März 2015

FÜR X-MOMENTS, DIE BEWEGEN.

Sie suchen Innovationen?

Sie wollen Fachwissen?

Sie sind bereit für den nächsten Level?

Wir verfügen über die Kompetenz in Ihrer Branche!

next
level CONSULTING



Im Zentrum unserer Aufmerksamkeit stehen Sie!
Als innovatives Beratungsunternehmen in den Bereichen
Projekt-, Prozess- und Change Management stehen Ihnen
unsere Experten in sechs Ländern zur Verfügung und beraten
Sie ebenso professionell wie flexibel. Effiziente Lösungen
und begleitendes Training bringen Sie erfolgreich an Ihr Ziel.

www.nextlevelconsulting.eu

PROJEKTMANAGEMENT | PROZESSMANAGEMENT | CHANGE MANAGEMENT

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren	4
1 Einleitung	5
2 Einführung Wirkungscontrolling bei viadonau	6
3 Das Unternehmen viadonau.....	7
3.1 viadonau-Prozessmodell	7
3.2 viadonau Strategie 2020	8
3.3 Ziele bei der Implementierung des Wirkungscontrollings bei viadonau	8
3.4 Vorgehen bei der Implementierung	8
4 Herausforderungen bei der Einführung von Wirkungscontrolling	10
4.1 Wie wird Erfolg im Unternehmen definiert?	10
4.2 Welche Punkte in der Wirkungsorientierung sind für das Unternehmen relevant?	10
4.3 Wie gelingt eine Ausrichtung des Unternehmens in Markt- bzw. Kundenanforderungen?.....	10
4.4 Wie kann man Wirkungscontrolling im System verankern?.....	11
4.5 Wer ist zuständig bzw. verantwortlich für das Wirkungscontrolling?	11
4.6 Wie wird Wirkungscontrolling aufgebaut?.....	11
4.7 Wie wird Wirkungscontrolling am Leben erhalten?	11
5 Lösungsansätze zur Einführung des Wirkungscontrollings in Prozessmanagement Systemen.....	12
5.1 Wie wird Erfolg im Unternehmen definiert?	12
5.2 Welche Punkte in der Wirkungsorientierung sind für das Unternehmen relevant?	14
5.2.1 Der Begriff Wirkung.....	14
5.2.2 Ansatz und Begriffe Rahmen der Implementierung des Wirkungscontrollings bei viadonau ...	15
5.3 Wie gelingt eine Ausrichtung des Unternehmens in Richtung Markt- bzw. Kundenanforderungen?	17
5.3.1 Kopplung Unternehmensmanagement und operative Führung.....	18
5.3.2 Kopplung Unternehmensmanagement und Prozessmanagement	19
5.4 Wie wird Wirkungscontrolling im System verankert?	20
5.4.1 Verankerung von Wirkungen in der Strategie	20
5.4.2 Auswahl des Trägersystems	21
5.4.3 Bedeutung des Projektmanagements als Trägersystem	21
5.4.4 Bedeutung des Prozessmanagements als Trägersystem	23
5.4.5 Verankerung des Wirkungscontrollings in mehreren Managementsystemen	24

5.5	Wer ist zuständig bzw. verantwortlich für das Wirkungscontrolling?	25
5.5.1	Verantwortung für das Wirkungscontrolling in Prozessen.....	25
5.5.2	Lösungsansatz bei viadonau	25
5.6	Wie wird Wirkungscontrolling aufgebaut?.....	26
5.6.1	Schritt 1: Ableitung strategischer Wirkungsziele	28
5.6.2	Schritt 2: Mapping strategische Wirkungsziele mit Prozesszielen	29
5.6.3	Schritt 3: Konkretisierung des Wirkungsbeitrages, Festlegung des expliziten Wirkungsziels und Definition von Kennzahlen zur Wirkungsmessung	30
5.6.4	Schritt 4: Erstellung des Wirkungsbaums.....	32
5.6.5	Schritt 5: Verankerung Wirkungsmessung in Prozesshandbüchern	32
5.6.6	Schritt 6: Statusbericht Prozesssteuerung	33
5.6.7	Schritt 7: Portfoliobericht-Erstattung	33
5.6.8	Schritt 8: Reporting ausgewählter Wirkungskennzahlen an Kontrollorgan und Eigentümer	35
5.7	Kritische Erfolgsfaktoren – Wie wird Wirkungscontrolling am Leben erhalten?	36
6	Literatur	37



Alois Stöger
Bundesminister für Verkehr,
Innovation und Technologie

Das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (bmvit) nimmt in Wahrnehmung seiner Agenden die Schlüsselrolle in der Gestaltung der Verkehrs-, Infrastruktur-, Forschungs- und Innovationspolitik ein. Dabei legt das bmvit den Schwerpunkt auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit und effiziente Erfüllung der Aufgaben unserer ausgegliederten Unternehmen, für die wir geeignete Prozesse für ein aktives Beteiligungsmanagement installiert haben. Auf diese Weise erbringen diese Unternehmen zielorientiert essentielle Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger der Republik Österreich.

Der eingeschlagene Weg führt von einer Ressourcensteuerung hin zur Wirkungssteuerung mit einem klaren Fokus auf Effektivität, Transparenz, Compliance und soziale Verantwortung. Mit dem Beteiligungsmanagement leisten wir einen wesentlichen Beitrag, die Ziele des bmvit, wie zum Beispiel den Gesamtverkehrsplan, erfolgreich umzusetzen, und tragen dazu bei, Österreich als Innovation-Leader in der Europäischen Union zu positionieren.



Herbert Kasser
Generalsekretär im
Bundesministerium für Verkehr,
Innovation und Technologie

Die wirkungsorientierte Steuerung ist schon seit einigen Jahren ein wegweisender Grundsatz für das bmvit. Mit dem integrierten Ansatz können wir zu den wirtschaftlichen Ergebnissen auch die übergeordneten verkehrs-, forschungs- und innovationspolitischen Ziele sowie die strategischen Vorgaben der beteiligten Unternehmen umfassend steuern.

viadonau hat basierend auf der Steuerungslogik des bmvit die Wirkungsorientierung eingeführt und auch ein effektives Wirkungscontrolling etabliert. Zur Steuerung der Wirkungen wurden Festlegungen zur Wirkungsmessung und zur zyklischen Berichterstattung an den Eigentümer getroffen. Des Weiteren ist es gelungen, dass „Denken in Wirkungen“ zu einem wichtigen Bestandteil des Budgetierungsprozesses zu machen. Durch die operative Umsetzung des integrierten Steuerungsansatzes des bmvit über einen pragmatischen Ansatz wurde die strategische Steuerung des Unternehmens viadonau nachhaltig verankert.

Für die richtungweisende Arbeit und die Zusammenfassung der Ergebnisse in der vorliegenden Publikation bedanken wir uns bei viadonau ganz herzlich.

Die Autoren

Die Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems als Instrument der wirkungsorientierten Planung und Steuerung bei viadonau stellte eine besondere Herausforderung dar. Es galt, das bestehende Prozessmanagementsystem methodisch so zu erweitern, dass ein Denken in Wirkungen in den Prozessen umgesetzt und gemessen werden kann. Ein Jahr nach der Umsetzung ist es gelungen, das Wirkungscontrolling in der viadonau als festen Bestandteil des klassischen Prozesscontrollings zu etablieren.

Die beiden Autoren beschreiben in diesem Paper die Vorgehensweise zur Implementierung des Wirkungscontrollings bei viadonau. Sie wenden sich damit an Experten zum Prozessmanagement bzw. zur Wirkungsmessung und wollen anhand eines Praxisbeispiels die Grundprinzipien und Herausforderungen der *Wirkungsorientierung* für ein Unternehmen betrachten.



Mag. Ines Wilflingseder ist gebürtige Burgenländerin und wohnhaft in Wien. Sie absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Linz. Bereits während ihres Studiums beschäftigte sie sich mit Themen der Organisationsentwicklung und Besonderheiten der Steuerung öffentlicher Verwaltungen bzw. Unternehmen. Ihre ersten Berufserfahrungen sammelte sie als Revisorin und Controllerin im Gesundheitswesen. Im Zeitraum 2004 bis 2009 war sie als Organisations- und Prozessberaterin tätig. Seit 2009 verantwortet sie die Bereiche Revision und Organisationsentwicklung bei viadonau Österreichische Wasserstraßen-Gesellschaft mbH. Sie verfügt über mehr als 10 Jahre Berufserfahrung in der Implementierung von Managementsystemen, insbesondere im Bereich Prozessmanagement und Interne Kontrollsysteme.



Peter Minar-Hödel, MSc ist wohnhaft in Wien und war nach seinem Studium der Informatik/Wirtschaftsinformatik in unterschiedlichen Unternehmen als Führungskraft im IT-Bereich tätig. Er ist Partner der next level consulting und seit 1998 Berater im Bereich Projekt- und Prozessmanagement. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehört Personal- und Organisationsentwicklung zum Projekt- und Prozessmanagement, Konzeption und Begleitung von komplexen Projekten und Programmen im Softwareentwicklungsbereich, Implementierung von Professionalisierungsprogrammen, Organisationsentwicklung in projekt- und prozessorientierten Organisationen, Design und Implementierung von komplexen Prozessen sowie Personal Coaching.

Die next level consulting ist ein Komplettanbieter für Projektmanagement, Prozessmanagement und Change Management und bietet individuelle Beratung, zielgerichtetes Coaching, praxisnahes Training sowie effiziente Tools. Das Team besteht aus rund 100 Beraterinnen und Beratern, die über Erfahrung und Expertenwissen in vielen Branchen, einschließlich dem Non-Profit-Bereich, verfügen.

1 Einleitung

Mit dem Thema Wirkung beschäftigt sich die Wissenschaft schon seit sehr langer Zeit. Der Begriff Wirkung hat in den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, wie zum Beispiel Naturwissenschaft, Geisteswissenschaft, Sozialwissenschaft und Wirtschaftswissenschaft, jeweils eine ganz unterschiedliche Bedeutung.

Die Naturwissenschaft beschäftigt sich unter dem Begriff Kausalität (lat. causa „Ursache“) mit dem reproduzierbaren Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung. Die Wirtschaftswissenschaft geht noch einen Schritt weiter und betrachtet unter dem Begriff Wirkung vor allem das effektive Handeln. Im Zusammenhang mit Unternehmen bzw. Prozessen steht hier die Fragestellung „Tun wir die richtigen Dinge?“ im Vordergrund. Das Streben nach Effektivitäts- bzw. Effizienzsteigerung sind hierbei die klassischen Motivatoren für Prozessmanagementinitiativen.

Die Steigerung der Effektivität wird oft über konsequente(re) Markt- und Ergebnisorientierung angestrebt. Dies bedeutet, dass im Rahmen der Analyse der strategische Bezugsrahmen festgelegt wird. Wo ist der Markt, wer sind die Kunden, was sind ihre Bedürfnisse und wie können diese mittels Prozessen optimal adressiert werden? Wichtige Hebel zur Steigerung der Effizienz sind oftmals interne und externe Schnittstellen. Welche benötigen wir, welche können klarer und transparenter gestaltet werden, welche können wegfallen? Dieses Vorhaben kann vor allem dann gelingen, wenn nicht nur in Kästchen und Stellen diskutiert wird, sondern kunden- und ergebnisorientierte Wertschöpfungsketten aufgebaut werden.

Die Wirkungsrechnung bzw. das Wirkungscontrolling baut auf dem klassischen Prozessmanagement auf und ergänzt das Rechnungswesen mit dem Ziel, gesamtwirtschaftliche Wirkungsbeiträge aus den Leistungsprozessen eines Unternehmens zu erfassen und systematisiert messbar zu machen.

Dieses Paper beschäftigt sich mit der Frage, warum der Begriff *Wirkungsorientierung* bzw. „wirkungorientiertes Steuern von Unternehmen bzw. Prozessen“ in letzter Zeit an Bedeutung gewonnen hat. Warum ist der Funke der *Wirkungsorientierung* in den letzten Jahren von Non-Profit-Organisationen (NPO) auf klassische, gewinnorientierte Unternehmen übergesprungen? Welchen Vorteil erwarten sich Unternehmen durch die Ausrichtung ihres unternehmerischen Handelns in Richtung *Wirkungsorientierung* bzw. welche Herausforderungen müssen bewältigt werden?

Anhand des Praxisbeispiels zur Implementierung von Wirkungscontrolling im Rahmen des Prozessmanagements im Non-Profit-Unternehmen via donau – Österreichische Wasserstraßen-Gesellschaft mbH werden die Grundprinzipien und Herausforderungen der *Wirkungsorientierung* erörtert. Es werden auch die grundlegenden Zusammenhänge zu anderen Bereichen des Unternehmensmanagements, wie zur Steuerung von Projekten im Rahmen des Einzel- bzw. Multiprojektmanagements bzw. die Auswirkung der *Wirkungsorientierung* auf die klassische Führung in der funktionalen Organisation/Linie betrachtet.

2 Einführung Wirkungscontrolling bei viadonau

Das bmvit als Eigentümer von viadonau hat vitales Interesse an einer sparsamen, effizienten und wirkungsorientierten Steuerung zur Leistungserbringung ausgegliederter Unternehmen. Diese wird im Rahmen der Zuschuss- bzw. Zuwendungsfinanzierung immer wichtiger. Ausgliederungen stehen vor der Herausforderung, die knapper werdenden öffentlichen Mittel zu „legitimieren“ und in weiterer Folge zielgerichtet einzusetzen.

Wofür werden die Finanzmittel eingesetzt? Wird der Ausgliederungszweck, die Leistung bedarfsgerecht und wirtschaftlich zu erbringen, auch erfüllt? Für die Beantwortung dieser Fragestellungen kann der Ansatz der Wirkungsorientierung einen Beitrag leisten. Diese Fragen versucht auch die externe Kontrolle zu beantworten. Der Grundsatz der *Wirkungsorientierung* als ein neuer Maßstab für die Prüfungen der Kontrollorgane wird zukünftig eine zentrale Rolle einnehmen. Für derartige Unternehmen bedeutet das, sich mit Wirkungen verstärkt auseinander zu setzen.

Diese Umstände führten bei viadonau zum Commitment von Eigentümer, Kontrollorgan und Geschäftsführung, eine wirkungsorientierte Planung und Steuerung zu implementieren. Die *Wirkungsorientierung* in ein bestehendes viadonau Steuerungssystem zu integrieren stellte dabei eine wesentliche Voraussetzung dar.



Abbildung 1: Allgemeines Vorgehen viadonau zur Implementierung der Wirkungsorientierung

3 Das Unternehmen viadonau

via donau – Österreichische Wasserstraßen-Gesellschaft mbH wurde mit 1. Jänner 2005 gegründet und ist ein Unternehmen des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie. An fünf Standorten und zehn Schleusen entlang der 378 Flusskilometer in Österreich betreuen über 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Naturlandschaft und die Wasserstraße Donau. Ziel ist die behutsame und nachhaltige Entwicklung des Lebens- und Wirtschaftsraumes Donau.

Für jede Maßnahme und bei jeder Dienstleistung hat viadonau alle wesentlichen Umwelt-, Sicherheits- und Wirtschaftsaspekte im Auge.

Im Rahmen des Infrastrukturmanagement sorgt viadonau für eine leistungsfähige und zuverlässige Wasserstraßeninfrastruktur. Dazu gehört die Herstellung und Erhaltung der Fahrwasserparameter, die Pflege und Instandhaltung der Ufer sowie die laufende Bereitstellung hydrografischer und hydrologischer Daten.

Zum Verkehrsmanagement zählt neben dem Betrieb des Informations- und Managementsystems für die Schifffahrt, DoRIS – Donau River Information Services, auch der Betrieb der Donauschleusen. In diesem Bereich ist viadonau mit hoheitlichen Befugnissen ausgestattet.

Die Entwicklung der Binnenschifffahrt beschäftigt sich mit der Verbesserung der Rahmenbedingungen, sowohl bei den Infrastrukturen der Donauschifffahrt, als auch bei den Services, damit mehr Güter auf der umweltfreundlichen und kostengünstigen Wasserstraße Donau transportiert werden.

viadonau errichtet und betreibt zum Schutz der Bevölkerung Hochwasserdämme und –anlagen. Im größten Hochwasserschutz-Bauprojekt der vergangenen Jahre ist viadonau für die Sanierung der Schutzdämme an der March verantwortlich. Als geschäftsführende Stelle der DHK (Donau Hochwasserschutz-Konkurrenz) nimmt viadonau wichtige Hochwasserschutzagenden in Niederösterreich und in Wien wahr.

3.1 viadonau-Prozessmodell

In den Jahren 2011-2013 wurde innerhalb bei viadonau ein Prozessmodell aufgebaut. In einem ersten Schritt konnte im Herbst 2011 auf Basis der Hauptaufgaben des Unternehmens Prozesse identifiziert und eine Prozesslandkarte erstellt werden. Als entscheidender Erfolgsfaktor erwies sich die Definition von Prozesseignern und Prozessverantwortlichen. In den beiden folgenden Jahren wurden die einzelnen Prozesse im Detail erhoben und über einen Freigabeprozess durch einen Prozesssteuerkreis, das sogenannte „PzMSCOM“, in das Prozessmodell aufgenommen. Jeder Prozess wurde über eine Prozesswürdigkeitsanalyse bewertet, verfügt über eine Abgrenzung in Form eines Prozesssteckbriefs, eine Prozessdarstellung, Kennzahlen sowie einer Festlegung, in welchem Intervall die Prozesssteuerung bzw. die Rückmeldung an den Prozesssteuerkreis PzMSCOM erfolgen muss.

Das implementierte Prozessmanagementsystem stellte ein optimales Trägersystem für ein Wirkungscontrolling dar. Mit der Entscheidung der viadonau-Geschäftsführung im Jahr 2013 wurde das Prozessmanagement um die *Wirkungsorientierung* erweitert.

3.2 viadonau Strategie 2020

Zu Beginn des Jahres 2011 wurde, auf Basis der Vision bzw. Mission, die viadonau Strategie 2020 in vier Bereichen Umwelt, Wirtschaft, Sicherheit und Corporate Governance aufgebaut. Jede der vier Säulen beinhaltet zwei Aktionsfelder (zum Beispiel Hochwasserschutz, Verkehrssicherheit), denen explizite strategische Wirkungsziele und Kernaktivitäten zugeordnet sind.

Es wurde jedoch noch nicht der Bezug zu den bereits definierten Ist-Prozessen der viadonau hergestellt. Das viadonau-Prozessmodell mit der viadonau Strategie 2020 zu verbinden war der nächste logische Schritt.

3.3 Ziele bei der Implementierung des Wirkungscontrollings bei viadonau

Im Rahmen der Unternehmensziele 2013 wurde deshalb beschlossen, die Lücke zwischen den Ist-Prozessen und der viadonau Strategie 2020 zu schließen.

Folgende Zielsetzungen sollen mit der Implementierung des Wirkungscontrollings bei viadonau erreicht werden:

- Ein an das Unternehmen angepasste Modell zu etablieren, um Transparenz in Bezug auf die Wirkungstreiber zu schaffen und um auf Veränderungen im Umfeld bzw. auf veränderte Anforderungen der Stakeholder reagieren zu können.
- Die Steuerung über Wirkungen in das bestehende Prozessmanagementsystem zu integrieren.
- Die Steigerung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens durch Konzentration auf die zu erzielenden Wirkungen.

3.4 Vorgehen bei der Implementierung

Bei der Implementierung wurde nach einem 3-Schritte-Modell vorgegangen:

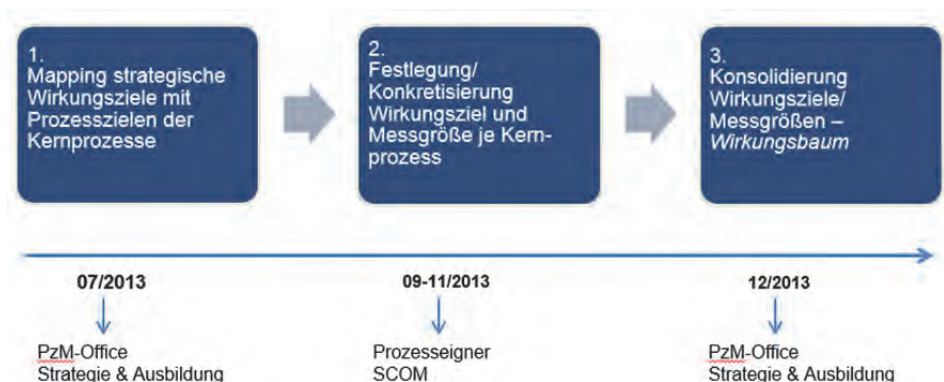


Abbildung 2: Vorgehen Implementierung Wirkungscontrolling

In einem ersten Schritt wurde ein Mappingversuch zwischen den strategischen Wirkungszielen aus der viadonau Strategie 2020 und den bereits definierten Prozesszielen der Kernprozesse durchgeführt. Die Geschäftsführung bewertete mit Unterstützung der Strategie-Verantwortlichen und dem Prozessmanagement-Office verdeckt den Einfluss-Ist bzw. Einfluss-Soll (Skalenwert 0 =kein Einfluss, bis 3= sehr hoher Einfluss) zwischen den strategischen Wirkungszielen und den Kernprozessen auf Hauptprozessebene in Form einer Korrelationsmatrix. Es wurde beschlossen, im

nächsten Schritt eine Konkretisierung der operativen Wirkungsziele für die Kernprozesse durch die Prozesseigner für die Bereiche Umwelt, Wirtschaft und Sicherheit durchzuführen.

Im zweiten Schritt wurde ohne Kenntnis des Mappingversuchs der Geschäftsführung der Einfluss der strategischen Wirkungsziele auf den eigenen Kernprozess durch die Prozesseigner bzw. durch die Prozessverantwortlichen bewertet. Die Bewertung fand mittels Workshops statt welche mit einer standardisierten Agenda mit folgendem Grob Ablauf durchgeführt wurden:

- Vorstellung der wesentlichsten Begriffe/Mechanismen im Zusammenhang mit der *Wirkungsorientierung*
- Durchsprechen der strategischen Wirkungsziele von viadonau in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Sicherheit
- Identifikation eines möglichen Beitrags des Prozesses zu den strategischen Wirkungszielen in Form eines Brainstormings
- Erfassung/Dokumentation des Beitrags des jeweiligen Prozesses zu den strategischen Wirkungszielen in Form eines Erfassungsblattes
- Abstimmung der operativen Wirkungszielen mit den bestehenden Prozesszielen und Ableiten erster Ideen zur Wirkungsmessung

Im dritten Schritt wurden die auf operativer Ebene identifizierten Wirkungsziele je Kernprozess konsolidiert. Für diesen Schritt musste ein Bezugssystem zur durchgängigen Darstellung von strategischem Wirkungsziel, Kernprozess, Wirkung des Kernprozesses bis hin zur Wirkungsmessung in Form eines Wirkungsbaums definiert werden. Die Ergebnisse wurden im Prozesssteuerkreis PzMSCOM abgestimmt und freigegeben. Weiters wurde beschlossen, wie die Steuerung auf der operativen Prozessmanagementebene bzw. auf der strategischen Ebene durchgeführt wird.

4 Herausforderungen bei der Einführung von Wirkungscontrolling

Bei der Implementierung des Wirkungscontrolling generell bzw. beim Transfer der Vorgehensweise zur Implementierung von Non-Profit-Organisationen in klassisch, gewinnorientierten Unternehmen müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Wie wird Erfolg im Unternehmen definiert?
- Welche Punkte in der *Wirkungsorientierung* sind für das Unternehmen relevant?
- Wie gelingt eine Ausrichtung des Unternehmens in Richtung Markt- bzw. Kundenanforderungen?
- Wie kann man Wirkungscontrolling im System verankern?
- Wer ist zuständig bzw. verantwortlich für das Wirkungscontrolling?
- Wie wird Wirkungscontrolling aufgebaut?
- Wie wird Wirkungscontrolling am Leben erhalten?

4.1 Wie wird Erfolg im Unternehmen definiert?

Der Ansatz der *Wirkungsorientierung* ist vor allem in Non-Profit-Organisationen populär geworden. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen wurde versucht, über die *Wirkungsorientierung* einen Ersatz für den „Profit“ zu finden.

Bei längerer Diskussion wird jedoch klar, dass auch in gewinnorientierten Unternehmen kurzfristiger Profit nicht der einzige Wertmaßstab für Erfolg sein kann. Über die Diskussion zur Sicherung einer langfristigen Positionierung bzw. der Bedeutung einer Corporate Governance in der Unternehmensführung gewinnen Konzepte zur Steigerung der Nachhaltigkeit bzw. zur Ermöglichung eines langfristigen Erfolgs an Bedeutung.

4.2 Welche Punkte in der Wirkungsorientierung sind für das Unternehmen relevant?

Die Diskussion zur *Wirkungsorientierung* wirkt durch Verwendung einer eigenen Sprache bzw. durch die Einführung von neuen Begriffen wie „Effect, Impact, Outcome...“ sehr oft abgehoben bzw. künstlich. Auch die Verwendung nicht näher definierter Begrifflichkeiten, wie zum Beispiel wirkungsorientierte Unternehmensführung, ist oft nicht mehr als eine undefinierte Worthölse und damit der inhaltlich strategischen Beschäftigung mit dem Thema „Wirkungsorientierung im Unternehmen“ abträglich. Bei der Implementierung des Wirkungscontrollings ist zu bewerten, wie diese Begriffe derzeit im Unternehmen verwendet werden und welche Begriffe für die weitere Bearbeitung relevant sind.

4.3 Wie gelingt eine Ausrichtung des Unternehmens in Markt- bzw. Kundenanforderungen?

Mit dieser Frage beschäftigen sich die Unternehmen schon seit einiger Zeit. Grundsätzlich ist die Bedeutung des strategischen Managements bzw. der Ausrichtungen von Organisationen am Markt bekannt. In der Praxis erweist sich die konsequente Durchsetzung der strategischen

Stoßrichtung bis hin zur Entwicklung, Planung und Umsetzung abgeleiteter inhaltlicher Ziele als schwierig. Sehr oft kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens die Ziele bzw. Strategien des eigenen Unternehmens nicht. Nur in den seltensten Fällen sind die Strukturen zur Kopplung bzw. strategischen Steuerung Top-down bzw. Bottom-up bekannt. Wie schaffen es Unternehmen, sich nicht nur mit den eigenen Themen zu beschäftigen, sondern auch eine durchgängige Kunden- bzw. Marktsicht auf allen Entscheidungsebenen einfließen zu lassen?

4.4 Wie kann man Wirkungscontrolling im System verankern?

Das Thema *Wirkungsorientierung* wird oft isoliert im Unternehmen betrachtet und als Aufgabe des Top Managements abgetan. Bei der Implementierung eines durchgängigen Wirkungscontrollings geht es um die Berücksichtigung der Ausgangssituation des Unternehmens. Es muss untersucht werden, welche Mechanismen zur Steuerung in der Linie, in Projekten oder Prozessen bereits etabliert sind. Es macht einen Unterschied, ob im Unternehmen ein durchgängiges Projekt- bzw. Prozessmanagementsystem mit Steuerungs- und Reportingstrukturen etabliert ist oder nicht. Auf Basis der individuellen Situation des Unternehmens muss die Entscheidung zur Kopplung des Wirkungscontrollings mit einem bestehenden System bzw. zum Neuaufbau getroffen werden.

4.5 Wer ist zuständig bzw. verantwortlich für das Wirkungscontrolling?

Die Definition der Verantwortung ist, wie bei allen Managementkonzepten, ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung des Wirkungscontrollings. Aufbauend auf der vorherigen Fragestellung zur spezifischen Ausgangs- bzw. Implementierungssituation des Unternehmens muss eine eindeutige Verantwortung für die Entwicklung und Abgrenzung von Wirkungszielen auf der strategischen Ebene und zur operativen Kopplung, Umsetzung und Messung von Wirkungskennzahlen definiert werden.

4.6 Wie wird Wirkungscontrolling aufgebaut?

Der grundsätzliche Aufbau strategischer Wirkungsziele, die Definition des Beitrags der operativen Ebene, die Definition von operativen Wirkungszielen bzw. die Etablierung einer Wirkungsmessung ist relativ einfach. Grundsätzlich muss identifiziert werden welches Verständnis das Unternehmen zur strategischen Steuerung, zum Prozessmanagement und zum Projektmanagement hat. Wie in den vorherigen Fragestellungen beschrieben ist jedoch das Vorgehen im Detail von der spezifischen Implementierungssituation des Unternehmens abhängig. Eine Implementierung der *Wirkungsorientierung* ist ohne ein geeignetes Trägersystem nicht möglich.

4.7 Wie wird Wirkungscontrolling am Leben erhalten?

Wirkungscontrolling ist keine einmalige Aufgabe. Um Wirkungen steuern zu können, werden längerfristige Steuerungszyklen im Unternehmen benötigt. Hier sind im Rahmen der Implementierung Festlegungen zur Durchführung einer zyklischen Bewertung der strategischen Wirkungsziele zu treffen. Zudem sind die operativen Messwerte und die Bündelung zu Wirkungskennzahlen zu erheben. Der Kreislauf zur Neubewertung bzw. Nachjustierung muss in Form eines übergeordneten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses etabliert werden.

5 Lösungsansätze zur Einführung des Wirkungscontrollings in Prozessmanagement Systemen

In der Folge wurde versucht, die Fragen bzw. Herausforderungen im Zuge der Implementierung des Wirkungscontrollings in Prozessen im Detail zu bearbeiten. Ziel war es, Erfahrungswerte mit Wirkungscontrolling in Prozessen bei viadonau als Praxisfall einfließen zu lassen. Diese Ausführungen können jedoch nur ein erster Ansatz bzw. erste Ideen zum Transfer auf andere Unternehmen darstellen und erheben keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit.

5.1 Wie wird Erfolg im Unternehmen definiert?

Der Begriff Erfolg ist generell ein weit diskutierter Begriff und wird in der Gesellschaft bzw. in der Wirtschaftswissenschaft durchaus unterschiedlich verstanden. Grundsätzlich definiert die Wirtschaftswissenschaft den Erfolg von Menschen bzw. Organisationen als „Erreichen selbst gesetzter Ziele“. Dabei kann es einerseits um sachliche Ziele, wie zum Beispiel Einkommen gehen, andererseits um emotionale Ziele wie zum Beispiel Anerkennung.

Der Begriff Erfolg hat sich jedoch über die Zeit verändert. Bis zum Ende des 18. Jahrhundert wurde unter Erfolg das objektive Ergebnis bzw. die Konsequenz des Handelns verstanden, zum Beispiel Erfolg als Summe der richtig getroffenen Entscheidungen. Erst mit der Industrialisierung hat sich der Begriff Erfolg verändert und mit Umschreibungen wie „Sieg“ bzw. „Glück“ hat der Begriff eine zusätzlich subjektive Bedeutung bekommen. Generell geht es in der modernen Betrachtung des Erfolgs um die Umsetzungskompetenz – d.h. die Fähigkeit, die eigenen Ziele zu erreichen.

Diese Veränderung der Bedeutung des Erfolgs lässt sich auch in der Wirtschaft beobachten. Während lange Zeit der Profit als „der“ Maßstab für ein erfolgreiches Unternehmen bzw. eine erfolgreiche Unternehmensführung galt, treten heute zusätzlich auch andere Wertmaßstäbe in den Vordergrund. Der Erfolg in einem klassisch gewinnorientierten Unternehmen lässt sich über die Rendite der Shareholder relativ einfach messen. Diese einfache Bewertung des Erfolgs des Unternehmens ist jedoch bei Non-Profit-Organisationen nicht möglich. Daher wurde in der Vergangenheit nach anderen Maßstäben zur Bewertung des Erfolgs gesucht. Bei NPOs treten die bei Stakeholdern erzielten Wirkungen anstelle der Rentabilität als Bewertungsmaßstab in den Vordergrund.

So wurden nach der Haushaltsrechtsreform 2013 in Österreich die Wirkungen und dafür notwendige Leistungen von Politik und Verwaltung zur Budgetierung herangezogen¹. Daher sind neue Modelle in der wirkungsorientierten Haushaltsführung bzw. zur Steuerung über ein ganzheitliches Zielsystem in den Ressorts notwendig, wie die nachstehende Abbildung zeigt:

¹ siehe auch Haushaltsrechtsreform 2013



Abbildung 3: Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf²

Aber auch in klassisch gewinnorientierten Unternehmen wurde im Zuge der Diskussion über die Notwendigkeit zu Corporate Governance-Regelungen das Auseinanderklaffen von Aktionärsinteressen und Unternehmensinteressen sichtbar³. Verantwortliches Unternehmertum (Corporate Social Responsibility) und die unternehmerische Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability) sind heute kaum mehr wegzudenken. Als Nachhaltigkeitsmanagement werden nachhaltige Organisationsentwicklung des Unternehmens selbst durch die integrative Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen, wie auch der Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft verstanden.

Daher werden auch wirkungsorientierte Ansätze außerhalb des Non-Profit-Bereichs immer wichtiger. Der Begriff Wirkung wird daher ein neuer Erfolgsmaßstab und soll durch Etablierung eines durchgängigen Wirkungscontrollings folgende Ziele ermöglichen:

- Steigerung der Effektivität des Unternehmens durch konsequente Außenorientierung und Konzentration auf die zu erzielenden Wirkungen
- Steigerung der Effizienz der Organisation durch Schaffung von Transparenz in Bezug auf die Wirkungstreiber und Auflösung nicht notwendiger Tätigkeiten/Schnittstellen
- Denken in übergreifenden Wertschöpfungsketten anstatt in isolierten Bereichsstrukturen
- Schaffung einer Grundlage für eine ganzheitliche Steuerung und der Möglichkeit, auf Veränderungen im Umfeld (veränderte Anforderungen der Stakeholder) reagieren zu können
- Steigerung der Effizienz der Führung durch Gesamtausrichtung der Organisation in Richtung der zu erzielenden Wirkungen und Förderung der Ergebnisverantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

² in Anlehnung an das Handbuch Ressortinternes Wirkungscontrolling – BKA Wien 2012 (Version 2.0)

³ Siehe Berle, Means 1932

5.2 Welche Punkte in der Wirkungsorientierung sind für das Unternehmen relevant?

Wie in der Einleitung bereits ausgeführt, versteht man in der Wirtschaftswissenschaft unter dem Begriff Wirkung das Ergebnis der Effektivität. Die Frage im Sinne von „Tun wir die richtigen Dinge?“ stellt sich jedes Unternehmen, ob privat oder öffentlich. Und die Antwort auf die Frage können unterschiedliche, in vielen Unternehmen bereits etablierte, Managementsysteme geben.

In Qualitätsmanagementsystemen spiegelt sich die Wirkung in der Ergebnis- bzw. Outputqualität einer Leistung wieder. Die Messung der Ergebnisqualität erfolgt über Kennzahlen.

In der Balanced Score Card als Instrument zur Operationalisierung der Vision und Unternehmensstrategie ist die Wirkung und deren Messung in den Perspektiven „Kunden“ und „Prozessen“ von Bedeutung. Die Kundenperspektive betrachtet die Kundenziele und welche Wirkung die gesetzten Maßnahmen bzw. Aktivitäten auf bestehende und potenzielle Kunden haben. Die Prozesse tragen zur Erreichung der Vorgaben aus der Kundenperspektive bei und erhöhen die Effektivität (zum Beispiel serviceorientierte Ausrichtung der Prozesse).

5.2.1 Der Begriff Wirkung

Der Begriff Wirkung wird bereits durch das New Public Management aus den 1980iger Jahren geprägt. Im Mittelpunkt steht dabei die Ausrichtung der Dienstleistungen auf die Kundenbedürfnisse sowie deren Steuerung über Leistungs- und Wirkungsziele.

Mit dem Aufkommen der *Wirkungsorientierung* in der öffentlichen Verwaltung wurde der Wirkungsbegriff immer weiter differenziert. Die verschiedenen Orientierungsbilder zum Thema *Wirkungsorientierung* gehen von zumindest drei Wirkungsbegriffen aus:

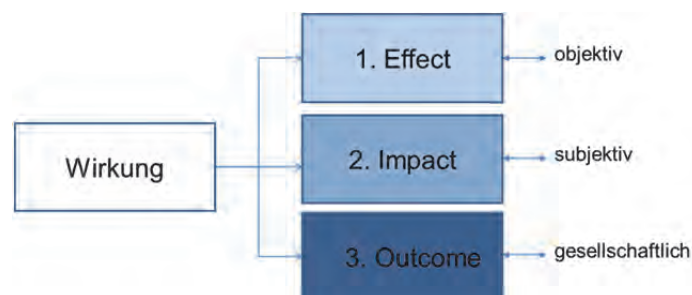


Abbildung 4: Wirkungsmodell

Effect bezeichnet die direkte, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung einer Leistung bzw. eines Outputs

Impact ist die subjektiv erlebte Wirkung einer Leistung bzw. eines Outputs durch den Leistungsempfänger

Outcome bezeichnet die gesellschaftliche Wirkung der Leistung bzw. des Outputs

Sind diese Begriffe wirklich neu? Finden sich diese bereits in gängigen Steuerungssystemen? Die Antwort auf die zweite Frage ist eindeutig mit „ja“ zu beantworten.

In Qualitätsmanagementsystemen misst man Ergebnis- bzw. Outputqualität und meint den Effect. Dieser stellt den direkten Indikator für die Qualität einer Leistung dar, in dem sich das zuvor Geschehene dokumentiert. Der Effect ist am wichtigsten, weil er unmittelbare Auswirkungen auf den Leistungsempfänger hat. Ob die Ergebnisqualität gegeben ist, hängt in hohem Maße davon ab, inwieweit die eingangs definierten Ziele erreicht wurden.

Die subjektiv erlebte Wirkung einer Leistung durch den Leistungsempfänger, also der Impact, kann durch die qualitative Messung der Kundenzufriedenheit, u.a. im Rahmen der Balanced Score Card, erhoben werden. Der Wirkungsbegriff Impact ist – aus dieser Sicht betrachtet – ebenso nichts Neues.

Die Definition der gesellschaftlichen Wirkung einer Leistung, also des Outcomes, kann im „Private Sector“ noch als nachrangig bezeichnet werden. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsdiskussion wird – neben einem hohen Grad an Effizienz – auch die Wirkung einer (Dienst) Leistung auf die Bereiche Umwelt, Soziales und Gesellschaft eine noch stärker Rolle spielen.

Trotz der verschiedenen Definitionen und Bedeutungen von Wirkungen sind diese in jedem Fall Folge einer Leistung bzw. eines Outputs. Ist also eine Differenzierung des Begriffs Wirkung – wie es der öffentliche Sektor vornimmt – bei der Einführung einer wirkungsorientierten Steuerung in einem Unternehmen von wesentlicher Bedeutung?

Die Erfahrung zeigt, dass eine stringente Unterscheidung bzw. Bewertung von Effect, Impact und Outcome einer Leistung das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einführung einer wirkungsorientierten Steuerung schnell überfordert.

Auch die unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Methoden zur Messung der Wirkung können bei der Verwendung des Wirkungsbegriffs maßgeblichen Einfluss haben. Die Methoden zur Messung des Effects gestalten sich in der Regel einfacher und weniger komplex als jene zur Messung des Impacts oder des Outcomes, welche in der Regel hohes Expertenwissen voraussetzen. Bei der Messung des Outcomes wird man um eine volkswirtschaftliche Bewertung jedoch nicht umhin kommen.

Die Verwendung des Wirkungsbegriffes sollte abhängig vom Gegenstand des Unternehmens sowie dessen Ziele gewählt werden. Dabei kann der Wirkungsbegriff je nach Unternehmensgegenstand stärker effect-, impact- oder outcomeorientiert ausgerichtet werden.

5.2.2 Ansatz und Begriffe Rahmen der Implementierung des Wirkungscontrollings bei viadonau

Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) dient dem Prozessmanagement und auch vielen anderen Managementsystemen als Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Das Instrument der Wirkungssteuerung nahe dem Prozessmanagement anzusiedeln und im konkreten Fall mit dem viadonau-Prozessmanagementsystem zu verbinden, lag auf der Hand. Die Grundidee bestand darin, die Prozessziele der Kernprozesse des Unternehmens um Wirkungsziele, die Input-Output-Kette um Wirkungen und in weiterer Folge die Steuerung der Kernprozesse um die Steuerung der erzielten Wirkung zu ergänzen.

viadonau konnte auf ein erfolgreich implementiertes Prozessmanagementsystem mit Methoden und Instrumenten zurückgreifen. Aus den Wirkungszielen des Eigentümers wurden eigene viadonau - Wirkungsziele abgeleitet und in der Unternehmensstrategie festgeschrieben. Hier konnte viadonau auf der Steuerungslogik des bmvit aufbauen.

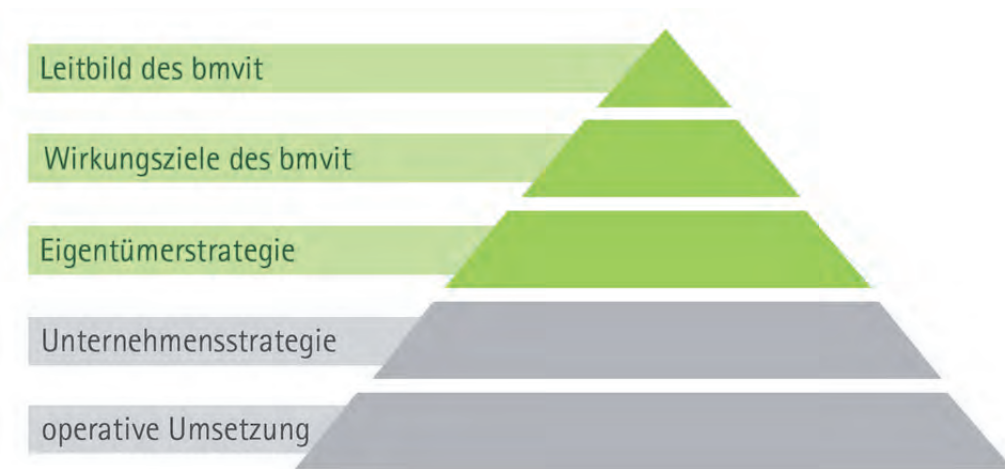


Abbildung 5: Integrierter Steuerungsansatz bmvit

Um das klassische PzM-System zu einem wirkungsorientierten weiterzuentwickeln, war es zunächst erforderlich, den „Wirkungsbegriff“ für viadonau festzulegen. viadonau definierte Wirkungen als die gewünschten Effekte (Effects), die man mit der Leistung erzielen möchte. Zielsetzung ist es, die Wirkung einer Leistung direkt, objektiv und nachvollziehbar zu messen.

Im Mittelpunkt der Definition von Wirkungen einer Leistung bzw. eines Outputs stehen die Fragen „Wofür?“, „Was soll möglich sein?“ und „Welcher Zustand soll durch die Tätigkeit bzw. das Erbringen der Leistung erreicht werden (Zustandsdefinition)?“

In einem ersten Schritt wurde die Höhe des Beitrages eines Kernprozesses zu den strategischen Wirkungszielen beleuchtet. Ein mittlerer sowie hoher direkter Beitrag eines Prozesses zu einem strategischen Wirkungsziel führte zur Definition einer expliziten Wirkung bzw. eines expliziten Wirkungsziels. Das Wirkungsziel einer Leistung muss spezifisch, messbar, akzeptiert/attractiv und terminisiert sein.

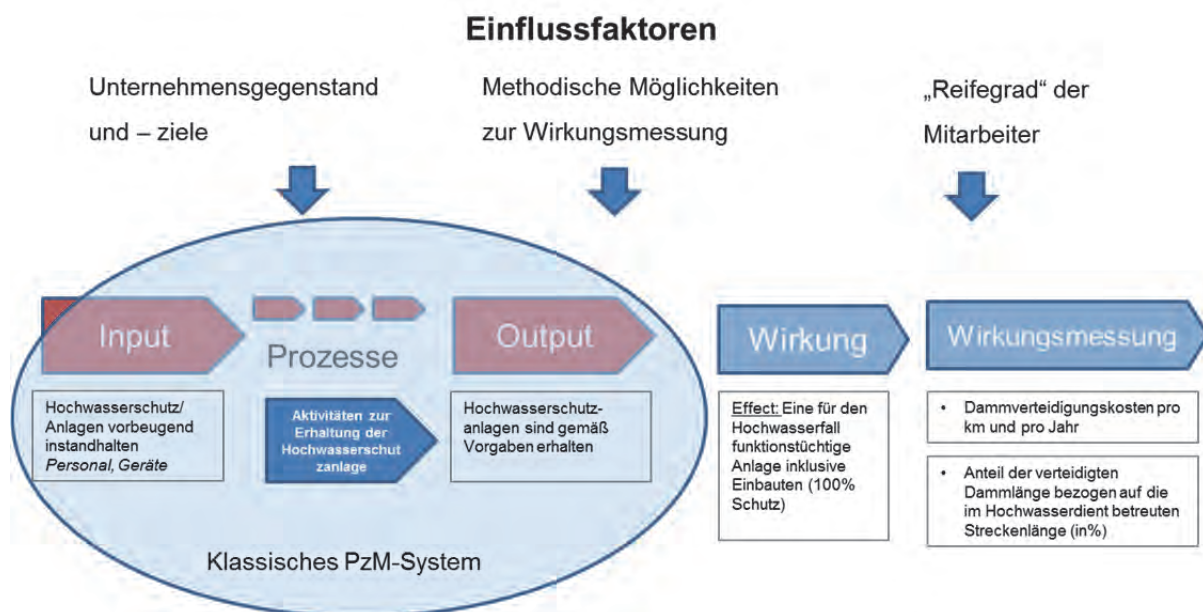


Abbildung 6: PzM-System viadonau

Nach Definition der Wirkung ist festzulegen, wie die Messung erfolgen soll. Die Dokumentation der Kennzahlen bzw. des Indikators hat – wie bei jeder Prozesskennzahl auch – die Art und Weise der Messung, die Berechnung und die Zielwerte zu beinhalten.

Idealerweise können bestehende Prozesskennzahlen verwendet werden, wenn Ziel und Zweck des Prozesses mit der Wirkung einer Leistung übereinstimmen.

Bei der Dokumentation der Wirkungskennzahlen wurde auf das Instrument des Prozesscontrollings zurückgegriffen. Das Prozesshandbuch je Kernprozess beinhaltet u.a. die Kennzahlen, eine Kennzahlenübersicht inkl. Entwicklung der Kennzahlen sowie den Statusbericht.

5.3 Wie gelingt eine Ausrichtung des Unternehmens in Richtung Markt- bzw. Kundenanforderungen?

Als Teil der Betriebswirtschaftslehre bzw. des Public Managements beschäftigt sich das strategische Management mit der Ausrichtung von Organisationen am Markt sowie der Entwicklung, Planung und Umsetzung von inhaltlichen Zielen. In vielen Unternehmen wird die Ausrichtung des Unternehmens in Form einer Unternehmensstrategie festgeschrieben. Grundsätzlich hat eine Unternehmensstrategie einen Planungshorizont von zwei bis fünf Jahren und sollte folgende Punkte beinhalten:

- Klares Aktivitätsfelds bzw. Domäne des Unternehmens, wobei das gesamte Geschäft und nicht nur einzelne Funktionsbereiche abgebildet sind.
- Definierte Handlungen in Relation zu anderen (zum Beispiel Imitation, Kooperation, Dominanz oder Abgrenzung zu Mitbewerbern bzw. zum Markt).
- Bezug bzw. Reaktion auf aktuelle Umweltsituationen und -entwicklungen bzw. auf Chancen und Risiken mit dem Ziel, diese in der Zukunft aktiv im eigenen Sinne zu beeinflussen.
- Bezug auf die Ressourcen des Unternehmens und auf deren Stärken bzw. Schwächen in ihrer relativen Position zu Mitbewerbern bzw. zum Markt.

Da die strategischen Festlegungen in Form einer Unternehmensstrategie eine große Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens darstellen, sollte die Definition von Strategien nicht als Ergebnis, sondern als zyklischer Planungsprozess verstanden werden. Prinzipiell sollten sich alle Aktivitäten eines Unternehmens (Linienaufgaben, Projekt, Prozesse ...) nach der Unternehmensstrategie ausrichten. Die Praxis zeigt jedoch, dass oft eine Lücke zwischen den strategisch definierten Stoßrichtungen und den von Entwicklung, Planung und Umsetzung abgeleiteten inhaltlichen Zielen auf operativer Ebene entsteht.

5.3.1 Kopplung Unternehmensmanagement und operative Führung

Die strategisch definierten Strategien erfordern für eine erfolgreiche Umsetzung in der operativen Ebene eine „Übersetzung“ bzw. Ausformulierung in Form von Maßnahmenplänen für die betroffenen Funktionsbereiche. Ein wesentliches Konzept ist die Steuerung eines Unternehmens über den Management by Objectives (MbO)-Ansatz, d.h. Führung durch Zielvereinbarung.

Plan dieses Ansatzes ist es, die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens durch Umlegung der Ziele für jede Organisationseinheit und auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzusetzen. Dabei müssen die Ziele so konkret wie möglich formuliert werden (SMART-Ansatz: spezifisch, messbar, attainable/erreichbar, realistisch und terminiert). Gerade der Anspruch, die oft auf high level definierten Ziele auf strategischer Ebene zu konkretisieren führt dazu, dass der Zusammenhang zwischen den detaillierten Zielen auf der operativen Ebene zu den übergeordneten strategischen Zielen verloren geht.

Zum Schließen der strategischen Lücke wurde durch Kaplan/Norton der Balanced Score Card-Ansatz entwickelt.⁴



Abbildung 7: Schließen der strategischen Lücke

Zwischen der Strategie, den Vorgaben in der Linie und den Projekten bzw. Prozessen wird der Zusammenhang zwischen den Strategien und den Betrachtungsobjekten (Funktionseinheiten, Projekte, Prozesse) über eine Strategie-Map hergestellt. In der Folge werden die erforderlichen Messwerte über eine Balanced Score Card in einer übersichtlichen Form als „Berichtsbogen“ dargestellt.

⁴ Siehe Kaplan, Norton 1997

5.3.2 Kopplung Unternehmensmanagement und Prozessmanagement

In der Folge wird die Kopplung des Unternehmensmanagements mit der operativen Ebene am Beispiel der prozessorientierten Organisation gezeigt.

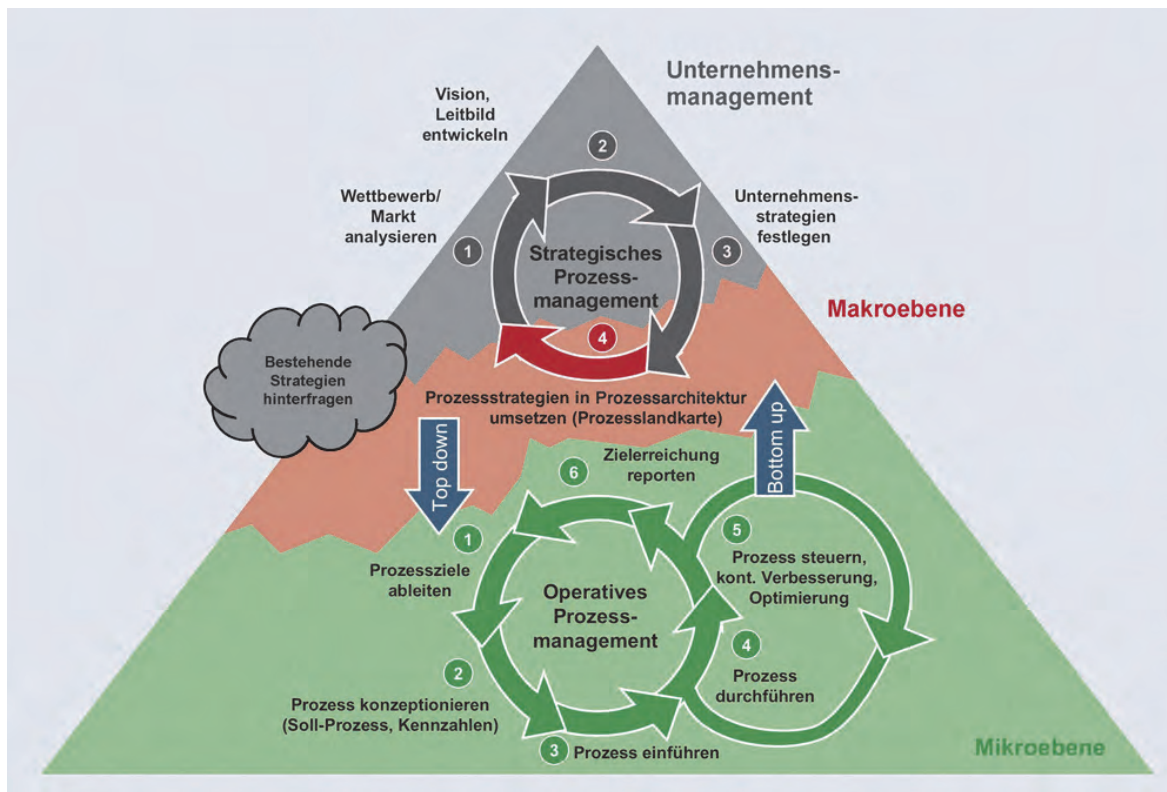


Abbildung 8: Zusammenhang Unternehmensmanagement und strategisches Prozessmanagement⁵

Auf der obersten Ebene erfolgt – nach einer Wettbewerbs- und Marktanalyse – die Festlegung der Vision bzw. der generellen Ziele des Unternehmens („Wo will ich hin?“). Zusätzlich werden Werte, Grundsätze zur Unternehmensführung sowie Unternehmensstandards in Form eines Leitbilds ausformuliert. Zur Erreichung der Vision, unter Berücksichtigung des Leitbilds, werden durch das Management Unternehmens- oder Geschäftsstrategien definiert.

In der prozessorientierten Organisation legt das strategische Prozessmanagement, repräsentiert durch den Prozesssteuerkreis, die Unternehmens- oder Geschäftsstrategien auf das Prozessmodell in Form einer Prozesslandkarte um. Diese Prozessstrategien werden im Anschluss Top-down durch den Prozesseigner auf die operative Einzelprozessebene transferiert und gemeinsam mit dem Prozessverantwortlichen zu Prozesszielen beziehungsweise Maßnahmen zur Erreichung der Prozessstrategien ausformuliert. Im Zuge der zyklischen Prozesssteuerung wird die Zielerreichung über den Prozesseigner von der Mikroebene zurück in die Makroebene transferiert.

⁵ Siehe Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik 2009

5.4 Wie wird Wirkungscontrolling im System verankert?

Die Definition von Wirkungen bzw. das Wirkungscontrolling kann nicht als isolierte Aufgabe des Topmanagements bzw. einiger Stabstellen abgetan werden. Die Ausrichtung eines Unternehmens in Richtung *Wirkungsorientierung* bzw. die Implementierung des Wirkungscontrollings erfordert ein ganzheitliches Vorgehen.

5.4.1 Verankerung von Wirkungen in der Strategie

Da die *Wirkungsorientierung* die Strategie eines Unternehmens verändert, ist der erste Ansatzpunkt das Topmanagement. Durch die Einführung des Begriffs Wirkung, als Ergänzung zum herkömmlichen Begriff Erfolg, wird sich auch die Strategie des Unternehmens selbst bzw. die Art und Weise eine Strategie zu formulieren verändern. Dies kann vor allem für traditionell gewinnorientierte Unternehmen eine Herausforderung im Verständnis sein. Daher muss das Thema Wirkung schon bei der Marktanalyse bzw. bei der Formulierung der Vision berücksichtigt werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Implementierung der *Wirkungsorientierung* ist jedoch die Bewertung, ob sich das Leitbild des Unternehmens durch Fokussierung auf Corporate Social Responsibility, d.h. durch Implementierung eines verantwortlichen Unternehmertums, verändert. Die Corporate Social Responsibility-Ansätze haben vor allem im angloamerikanischen Raum Fuß gefasst und gewinnen nun zunehmend im deutschsprachigen Raum an Bedeutung. Bisher gibt es noch keine klaren Konzepte bzw. rechtliche Verankerungen. Corporate Social Responsibility wird als ganzheitliches, alle Nachhaltigkeitsdimensionen integrierendes Unternehmenskonzept aufgefasst, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen (Compliance) hinausgehen, beinhaltet.

Im Rahmen der Diskussion zur *Wirkungsorientierung* geht es also einerseits um ein unternehmensspezifisches Nachhaltigkeitsmanagement im Sinne der internen Organisationsentwicklung durch die integrative Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen. Andererseits wird der Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft und damit die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gezeigt.

Durch Etablierung der *Wirkungsorientierung* und der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsmanagement verändern sich unweigerlich die Werte, Grundsätze zur Unternehmensführung und damit das Unternehmensleitbild.

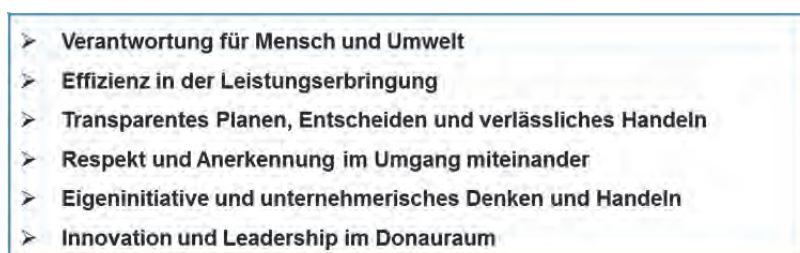
- 
- Verantwortung für Mensch und Umwelt
 - Effizienz in der Leistungserbringung
 - Transparentes Planen, Entscheiden und verlässliches Handeln
 - Respekt und Anerkennung im Umgang miteinander
 - Eigeninitiative und unternehmerisches Denken und Handeln
 - Innovation und Leadership im Donauraum

Abbildung 9: Unternehmenswerte viadonau

5.4.2 Auswahl des Trägersystems

Neben der Verankerung in der Strategie muss ein geeignetes Trägersystem für das Wirkungscontrolling gefunden werden. Darunter versteht man den Träger der eigentlichen Steuerung der Wirkungen in der funktionalen Organisation, in Projekten oder Prozessen

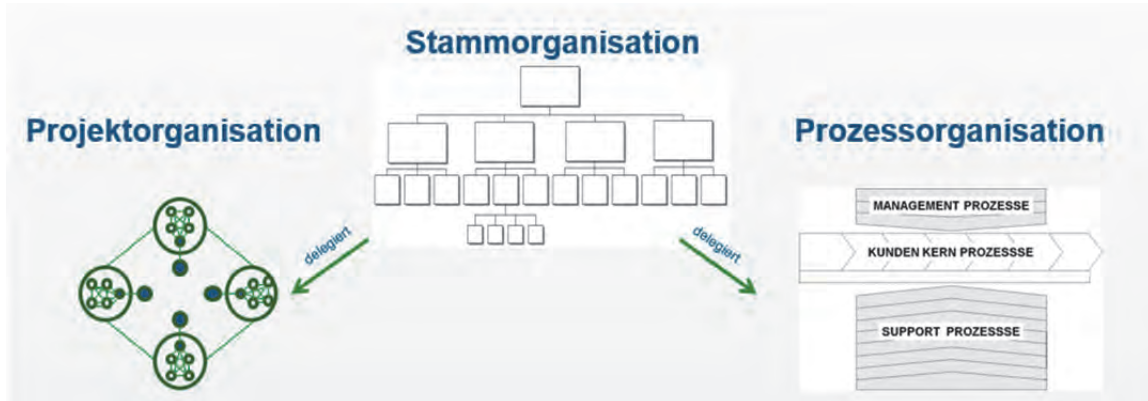


Abbildung 10: Auswahl des Trägersystems

Im Sinne einer projekt- und prozessorientierten Organisation (trialen Organisation) kann der Träger zur Wirkungssteuerung in allen drei Organisationen etabliert werden. Zur Beantwortung dieser Frage muss man daher die individuelle Ausgangssituation des jeweiligen Unternehmens analysieren. Welche Organisationsformen sind in welcher Ausprägung etabliert?

Eine Stammorganisation findet sich in fast jedem Unternehmen. Daher ist die Implementierung der *Wirkungsorientierung* in der Stammorganisation auf jeden Fall notwendig. Aber auch hier muss bewertet werden, inwieweit Mechanismen zur Konkretisierung der strategischen Ziele Top-down bzw. Rückmeldungen Bottom-up, vorhanden sind.

5.4.3 Bedeutung des Projektmanagements als Trägersystem

Nicht jedes Unternehmen hat ein Projektmanagementsystem etabliert. Teilweise gibt es zwar Regelungen bzw. Methoden, wie einzelne Projekte abgewickelt werden sollen, aber nur in den seltensten Fällen ist eine übergeordnete Steuerung von Projekten in Form eines Projektsteuerkreises etabliert.

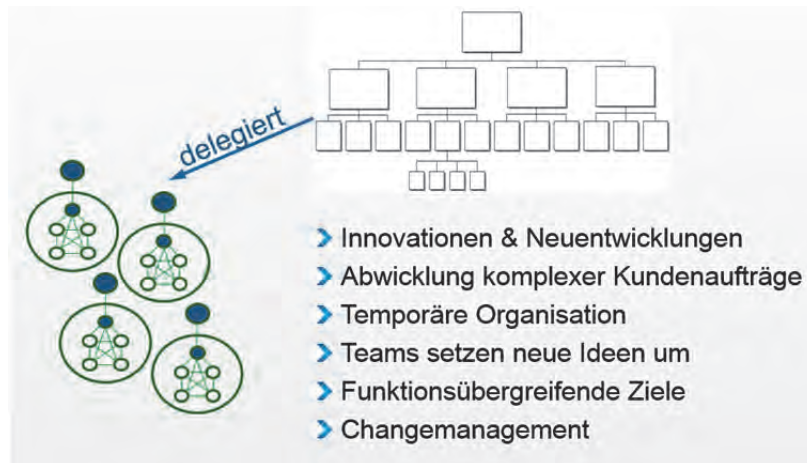


Abbildung 11: Projektmanagement als Trägersystem

Im Grunde delegiert die Stammorganisation durch Definition eines Projektes Aufgaben in eine temporäre Organisation. Dabei geht es meist um Innovationen bzw. Neuentwicklungen, funktionsübergreifende Ziele bzw. um Abwicklung von komplexen Kundenaufträgen.

Die Etablierung der *Wirkungsorientierung* in Projekten ist relativ einfach, da über die Definition von Primär- bzw. Sekundärzielen explizite Wirkungsziele für die Projektabwicklung vorgegeben werden können.

ERFASSUNGSBLATT WIRKUNGSCONTROLLING		Stand: 11/2014																											
Angaben zum Projekt																													
1 Bezeichnung/Projektname	0																												
2 zuständige Organisationseinheit	Abteilung Erhaltung - Team Controlling und Beschaffung																												
3 Verantwortliche/r/ ProjektleiterIn	0																												
4 Projektziel in einem Satz	0																												
Angaben zu Wirkungszielen und Wirkungsmessung																													
5 Strategisches Aktionsfeld	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Unternehmenssäule</th> <th>PLAN Prozent it. SDB</th> <th>IST Prozent it. PAB</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> UMWELT - Lebensraum</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> UMWELT - Schifffahrt</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> WIRTSCHAFT - Wasserstraße</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> WIRTSCHAFT - Donalogistik</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> SICHERHEIT - Hochwasserschutz</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> SICHERHEIT - Verkehrssicherheit</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> CORPORATE GOVERNANCE - Effizienz/Nachhaltigkeit</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> CORPORATE GOVERNANCE - Transparenz/Risikoorientierung</td> <td>_____ %</td> <td>_____ %</td> </tr> </tbody> </table>	Unternehmenssäule	PLAN Prozent it. SDB	IST Prozent it. PAB	<input type="checkbox"/> UMWELT - Lebensraum	_____ %	_____ %	<input type="checkbox"/> UMWELT - Schifffahrt	_____ %	_____ %	<input type="checkbox"/> WIRTSCHAFT - Wasserstraße	_____ %	_____ %	<input type="checkbox"/> WIRTSCHAFT - Donalogistik	_____ %	_____ %	<input type="checkbox"/> SICHERHEIT - Hochwasserschutz	_____ %	_____ %	<input type="checkbox"/> SICHERHEIT - Verkehrssicherheit	_____ %	_____ %	<input type="checkbox"/> CORPORATE GOVERNANCE - Effizienz/Nachhaltigkeit	_____ %	_____ %	<input type="checkbox"/> CORPORATE GOVERNANCE - Transparenz/Risikoorientierung	_____ %	_____ %	
Unternehmenssäule	PLAN Prozent it. SDB	IST Prozent it. PAB																											
<input type="checkbox"/> UMWELT - Lebensraum	_____ %	_____ %																											
<input type="checkbox"/> UMWELT - Schifffahrt	_____ %	_____ %																											
<input type="checkbox"/> WIRTSCHAFT - Wasserstraße	_____ %	_____ %																											
<input type="checkbox"/> WIRTSCHAFT - Donalogistik	_____ %	_____ %																											
<input type="checkbox"/> SICHERHEIT - Hochwasserschutz	_____ %	_____ %																											
<input type="checkbox"/> SICHERHEIT - Verkehrssicherheit	_____ %	_____ %																											
<input type="checkbox"/> CORPORATE GOVERNANCE - Effizienz/Nachhaltigkeit	_____ %	_____ %																											
<input type="checkbox"/> CORPORATE GOVERNANCE - Transparenz/Risikoorientierung	_____ %	_____ %																											
6 Wirkungsziel	<input type="checkbox"/> WZ01 - Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thaya <input type="checkbox"/> WZ02 - Reduktion der Treibhausgasemissionen und Steigerung der Umweltfreundlichkeit der Schifffahrt <input type="checkbox"/> WZ03 - Kundenorientiertes Wasserstraßenmanagement und Verbesserung der Schifffahrtsinne <input type="checkbox"/> WZ04 - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Binnenschifffahrt in Logistiknetzwerken <input type="checkbox"/> WZ05 - Sicherstellung des Hochwasserschutzes <input type="checkbox"/> WZ06 - Steigerung der Verkehrssicherheit sowie sicherer Schleusenbetrieb <input type="checkbox"/> WZ07 - Steigerung der Effizienz in der Leistungserbringung sowie nachhaltiges und wirkungsorientiertes Denken und Handeln <input type="checkbox"/> WZ08 - Nachvollziehbares Planen, Entscheiden und Handeln sowie ein angemessener Umgang mit Risiken																												
	PLAN	IST																											
7 explizites Wirkungsziel des Projektes																													
8 Beschreibung des Beitrags zu den strategischen Wirkungszielen																													
9 Externe Einflüsse (Einflüsse, die die Zielerreichung hemmen oder fördern)																													
10 Kennzahlen zur Messung der Wirkung und Dokumentation der Kennzahl (Messung, Berechnung, Zielwerte)																													

Abbildung 12: Beispiel Projektauftrag mit Wirkungszielen

Zur erfolgreichen Implementierung des Wirkungscontrollings ist die initiale Verankerung der Wirkungsziele bzw. die laufende Rückmeldung aus der Projektabwicklung bzw. die Evaluierung der Wirkungsziele nach Projektabschluss relevant. Wie schon oben beschrieben haben nur die wenigsten Unternehmen einen übergeordneten Projektsteuerkreis, der „wirklich“ steuert.

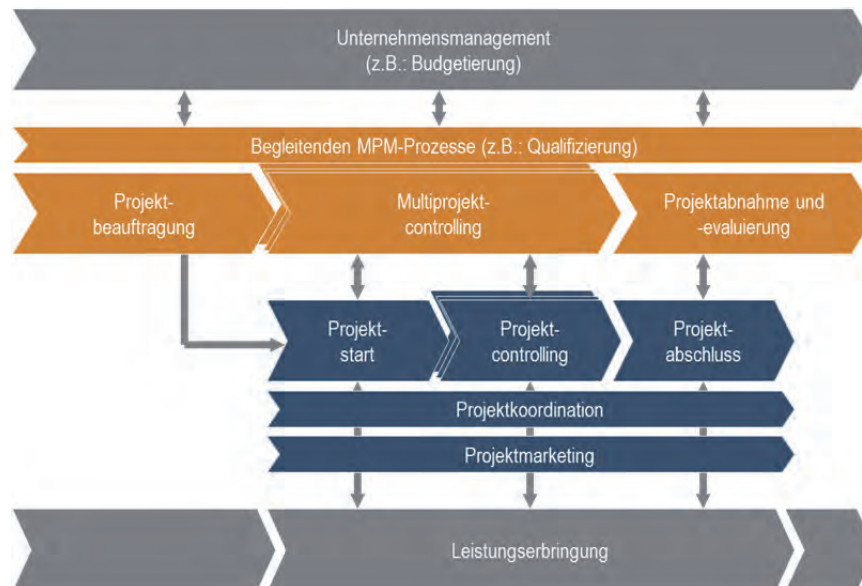


Abbildung 12: Zusammenspiel Einzel- und Multiprojektmanagement⁶

In der projektorientierten Organisation ist die Projektbeauftragung als Prozess des Multiprojektmanagements angesiedelt, d.h. schon bei der Abgrenzung und Dimensionierung des Projektes kann die Ausrichtung in Richtung Wirkung erfolgen. So kann eine Verankerung der strategischen Stoßrichtung bis hinunter auf die operative Einzelprojektmanagementebene sichergestellt werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die laufende Rückmeldung zu Veränderungen im laufenden Projekt und die ggf. notwendige Adaptierung der Ziele. Nach Abschluss des Projektes wird in einer projektorientierten Organisation die Zielerreichung nicht nur auf der operativen Einzelprojektmanagementebene im Projektabschluss, sondern auch in Form einer Projektabschlussnahme und Evaluierung auf der Multiprojektmanagementebene vorgenommen.

Ein wesentlicher Faktor ist, dass Veränderungen im Unternehmen sehr oft durch Projekte durchgeführt werden. D.h. schon die Ausrichtung des Unternehmens in Richtung *Wirkungsorientierung* bzw. die Adaptierung der relevanten Organisationsstrukturen, Prozesse, Vorgaben wird in Projektform erfolgen.

5.4.4 Bedeutung des Prozessmanagements als Trägersystem

Die Situation im Prozessmanagement ist doch etwas anders als im Projektmanagement. Im Gegensatz zum Projektmanagement hat sich die strategische Steuerung von Prozessen noch nicht durchgesetzt. Prozessmanagement wird in den meisten Fällen als Methodenthema auf der operativen Ebene gesehen. Der Mehrwert zur strategischen Steuerung wird oft nicht erkannt und nur in den wenigsten Fällen gibt es in den Unternehmen Managementmeetings bzw. Prozesssteuerkreise, die sich regelmäßig mit der Steuerung von Prozessen befassen.

⁶ Siehe Sterrer, Winkler 2006



Abbildung 13: Prozessmanagement als Trägersystem

Ähnlich wie im Projektmanagement delegiert die Stammorganisation gewisse Aufgaben in die Prozessorganisation, wie zum Beispiel funktionsübergreifende Tätigkeiten. Im Gegensatz zum Projektmanagement geht es hierbei jedoch um Etablierung einer permanenten Organisation und daher auch um eine permanente Aufgabenüberantwortung. Daher ist die Einführung einer Prozessorganisation ungleich schwieriger und benötigt mehrere Jahre. Dabei kann der Grad der Prozessorientierung von Unternehmen zu Unternehmen durchaus unterschiedlich sein.

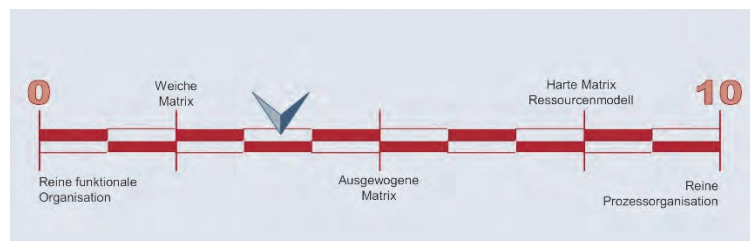


Abbildung 14: Grad der Prozessorientierung⁷

Die einfachste Form der Prozessorientierung ist die weiche Matrix (siehe Skala links). Hier sind die Prozessverantwortlichen als Stabstelle zum Topmanagement etabliert und können ausschließlich über die funktionale Organisation auf den Prozess wirken. In dieser Form ist Wirkungscontrolling in Prozessen nur in Abstimmung mit der funktionalen Organisation möglich.

Je stärker die Prozessorientierung ausgeprägt ist (ausgewogene Matrix, harte Matrix, ...), desto mehr Kompetenzen werden von der funktionalen Organisation in Richtung Prozessorganisation übertragen. Daher ist Wirkungscontrolling in Prozessen leichter zu etablieren.

5.4.5 Verankerung des Wirkungscontrollings in mehreren Managementsystemen

Sind in einem Unternehmen mehrere Managementsysteme vorhanden, wie beispielsweise Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanagement, so ist zu analysieren, inwieweit diese Systeme in Bezug auf Zielvorgaben zueinander abgestimmt sind. Die Praxis zeigt leider, dass teilweise die einzelnen Managementsysteme isoliert zueinander als Insellösungen eingeführt sind.

⁷ Siehe Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik 2009

Zur erfolgreichen Implementierung des Wirkungscontrolling ist der Abgleich der Ziele auf einer übergeordneten Ebene in Sinne einer zyklischen Zieleplanung notwendig. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist es jedoch, diese Insellösungen in Richtung integrierte Managementsysteme bzw. integriertes Performancemanagement zu harmonisieren.

5.5 Wer ist zuständig bzw. verantwortlich für das Wirkungscontrolling?

Mit der Einführung eines Wirkungscontrollings stellt sich, wie beim klassischen Controlling, die Frage der Zuständigkeiten und Verantwortungen. Am Wirkungscontrolling sollen wie beim klassischen Controlling mehrere Personen im Unternehmen beteiligt sein. Es gilt, die strategische mit der operativen Ebene zu verbinden, strategische und operative Verantwortungsbereiche einzurichten und einen durchgängigen Plan-Do-Check-Act-Zyklus sicherzustellen.

5.5.1 Verantwortung für das Wirkungscontrolling in Prozessen

Vielen Unternehmen gelingt es nicht, das Prozessmanagementsystem an den Strategieprozess zu koppeln. Die Strategie und das Prozessmanagement sind viel zu oft nebeneinander laufende Systeme ohne jede Schnittstelle.

Eine fehlende integrative Steuerung kann dazu führen, dass Prozesse für sich alleine optimal laufen, zur Erreichung der strategischen (Wirkungs-)Ziele keinen oder nur einen geringen Beitrag leisten. Durch die fehlende Rückkoppelung werden operative Prozessziele zwar erreicht, strategischen Ziele aber verfehlt.

5.5.2 Lösungsansatz bei viadonau

Nachdem die Angaben zu Wirkungszielen und Wirkungsmessung in den Prozesshandbüchern der Kernprozesse dokumentiert sind, gilt es einen Weg zu finden, die operative Steuerung der einzelnen Prozesse mit den strategischen Entwicklungszielen des Unternehmens zu verbinden. Im Mittelpunkt stehen die Fragen: „In welchem Ausmaß tragen die Prozesse zu den strategischen Wirkungszielen bei?“ sowie „Behindern oder fördern die Prozesse die Strategieerreichung?“

Die Ausgangssituation stellte sich für viadonau wie folgt dar: Auf der einen Seite sind die Instrumente und Rollen des strategischen und operativen Prozessmanagementsystems etabliert, auf der anderen Seite wurde der Strategieprozess bestehend aus Eigentümer- und Unternehmensstrategie, Strategieboard und dem Eigentümer-Jour fixe seit einigen Jahren bereits gelebt. Es fehlte eine entsprechende Verbindung zwischen den Steuerungssystemen. Es zeigte sich, dass für ein effektives Wirkungscontrolling die erforderlichen Funktionen bzw. Gremien bereits vorhanden waren. Es galt, den Prozess der „Unternehmensstrategie“ mit dem Teilprozess des Prozessmanagementsystems „Prozesse steuern“ an den richtigen Stellen zu verbinden und den PDCA-Zyklus sowohl auf operativer wie auch auf strategischer Ebene am Leben zu erhalten.

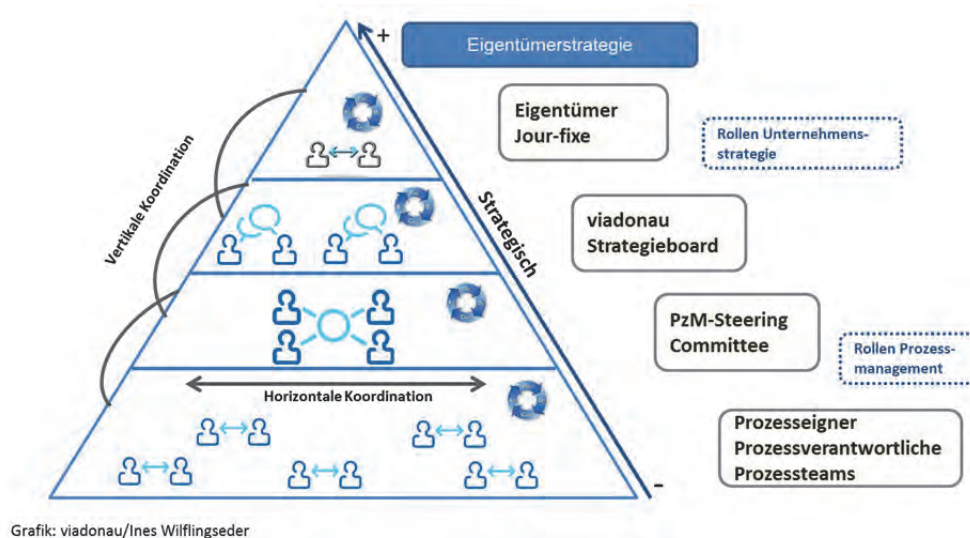


Abbildung 15: Zuständigkeit/Verantwortung Wirkungscontrolling

Aktuelle Wirkungskennzahlen sowie Gegensteuerungsmaßnahmen bei kritischen Abweichungen werden von den Prozessverantwortlichen der Kernprozesse erfasst und durch die Prozesseigner über die Statusberichte im PzM-Steering Committee berichtet. Die Ergebnisse werden im Portfoliobericht dokumentiert.

Im jährlich stattfindenden Strategieboard werden die aktuellen Wirkungskennzahlen sowie der Handlungsbedarf diskutiert. Bei Bedarf ist das Strategiedokument in Bezug auf die Erreichung der strategischen Wirkungsziele anzupassen. Folgende Anpassungen sind infolge der laufenden Wirkungsmessung möglich:

- Änderungen/Anpassungen der Wirkungsziele selbst
- Operative Maßnahmen zur Verbesserung der Wirkungen
- Organisatorische Maßnahmen
- Kommunikationsmaßnahmen nach innen/außen

Die im Strategieboard vorgeschlagenen Änderungen bzw. Neuausrichtungen werden im Strategiedokument verschriftlicht, mit dem Aufsichtsrat und dem Eigentümer besprochen und im Eigentümer-Jour fixe freigegeben. In weiterer Folge fließen die Ergebnisse der strategischen Evaluierung über die Prozesseigner in das Prozessmanagement ein und werden im Zuge der Prozesssteuerung laufend überwacht.

5.6 Wie wird Wirkungscontrolling aufgebaut?

Im Rahmen der Implementierung des Wirkungscontrollings gibt es mehrere Vorgehensweisen. Im Rahmen dieses Papers wurde das klassische Vorgehen (Top-down) anhand eines Case beschrieben.

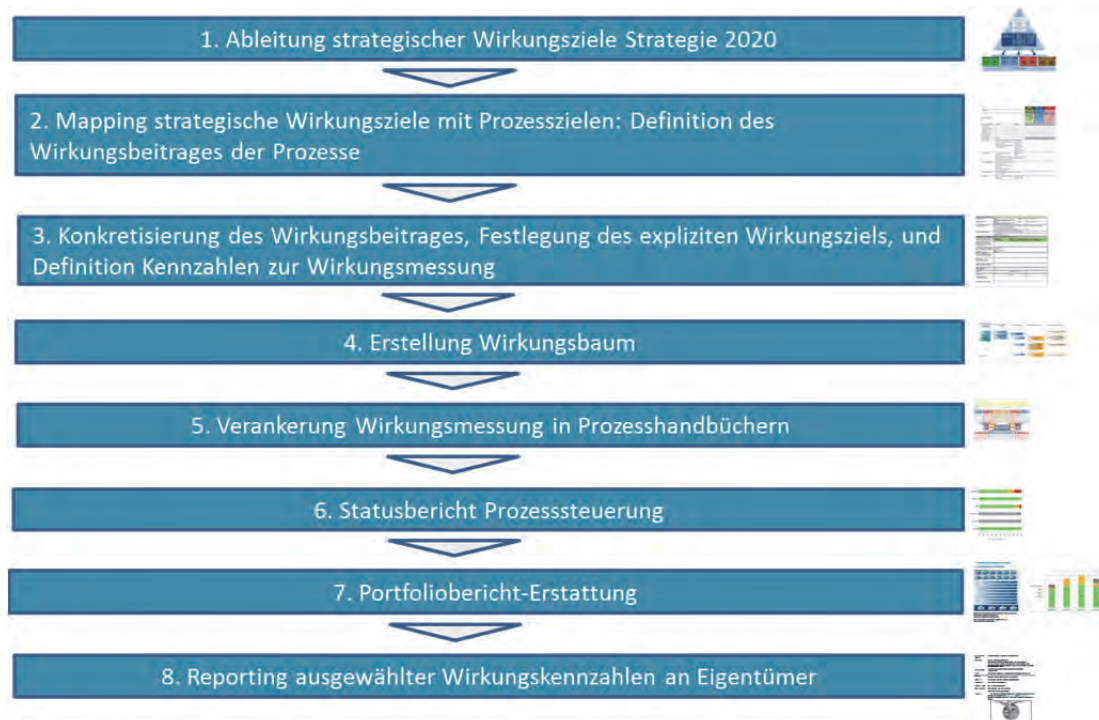


Abbildung 16: Einführung von Wirkungscontrolling in acht Schritten

Der klassische Fall zur Implementierung des Wirkungscontrollings ist ein Top-down-Ansatz von der Ableitung der strategischen Wirkungsziele durch das Topmanagement bis hin zur Verankerung der Wirkungsziele im Prozesshandbuch durch das operative Prozessmanagement.

Die acht Schritte zur Implementierung beschreiben einen kompletten Zyklus von der Definition über die Verankerung bis hin zum Reporting und sind auch als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur *Wirkungsorientierung* zu sehen, der mindestens einmal pro Jahr durchlaufen werden sollte.

Nachstehend wird der Case „Anlagen vorbeugend instandhalten“, ein Teilprozess des Kernprozesses „Hochwasserschutz durchführen“, beschrieben.

5.6.1 Schritt 1: Ableitung strategischer Wirkungsziele

Wie schon im Kapitel 3.2 beschrieben, wurde im Jahr 2011 ausgehend von der Vision und Mission die viadonau Strategie 2020 abgeleitet.



Abbildung 17: Zielpyramide – Ableitung der strategischen Wirkungsziele

Auf Basis der Wirkungsziele des bmvit wurden für die Aktionsfelder der Säulen Umwelt, Wirtschaft, Sicherheit und Corporate Governance strategische Wirkungsziele für viadonau definiert.

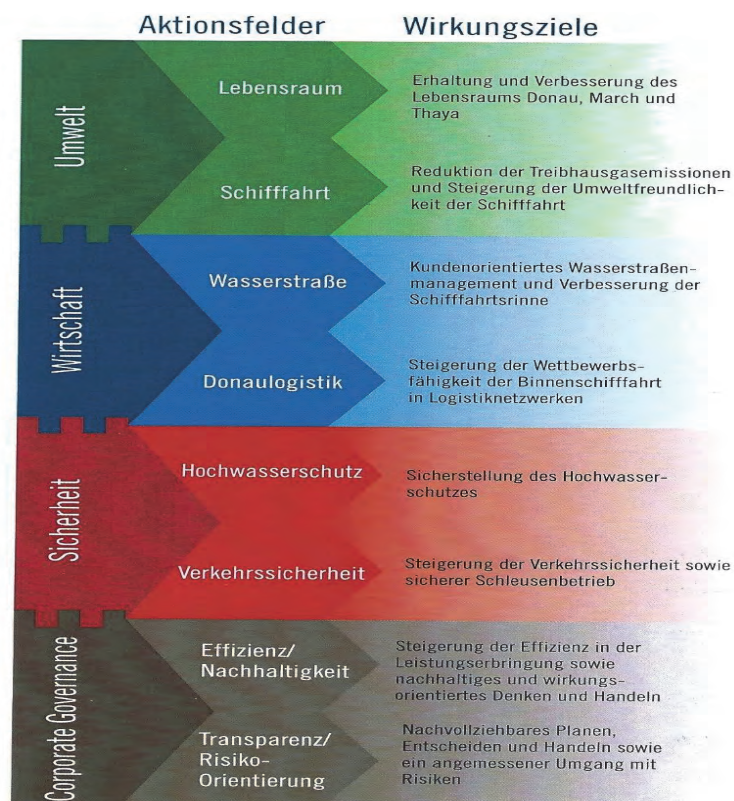


Abbildung 18: Zusammenhang Aktionsfelder und strategische Wirkungsziele

5.6.2 Schritt 2: Mapping strategische Wirkungsziele mit Prozesszielen

Das Mapping passierte in unterschiedlichen Teilschritten. Zuerst erfolgte im Juli 2013 durch die Geschäftsführung eine Bewertung des Zusammenhangs der Kernprozesse bzw. der relevanten Teilprozesse und der strategischen Wirkungsziele in Form einer Korrelationsmatrix. Diese Bewertung wurde in einem erweiterten Kreis mit den jeweiligen Prozesseignern bzw. Prozessverantwortlichen durchgeführt und abgestimmt.

Mapping Kernprozesse mit Wirkungszielen - Beitrag der Prozesse zu den jeweiligen strategischen Wirkungszielen

< Kernprozesse	Ist/Soll Bewertung Kernprozess 0 = kein Beitrag 1 = gering 2 = mittel 3 = hoch Beitrag Teilprozess zu den Wirkungszielen: gering mittel hoch ggf. indirekt	UMWELT		WIRTSCHAFT		SICHERHEIT		CORPORATE GOVERNANCE	
		Lebensraum	Schifffahrt	Wasserstraße	Donaulogistik	Hochwasserschutz	Verkehrssicherheit	Effizienz/Nachhaltigkeit	Transparenz
		WZ01 - Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thaya	WZ02 - Reduktion der Treibhausgasemissionen und Steigerung der Umweltfreundlichkeit der Schifffahrt	WZ03 - Kundenorientiertes Wasserstraßenmanagement und Verbesserung der Schifffahrtsrinne	WZ04 - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Binnenschifffahrt in Logistiknetzwerken	WZ05 - Sicherstellung des Hochwasserschutzes	WZ06 - Steigerung der Verkehrssicherheit sowie sicherer Schleusenbetrieb	WZ07 - Steigerung der Effizienz in der Leistungserbringung sowie nachhaltiges und wirkungsorientiertes Denken und Handeln	WZ08 - Nachvollziehbares Planen, Entscheiden und Handeln sowie ein angemessener Umgang mit Risiken
K05	Hochwasserschutz durchführen	2/3	0/0	0/0	0/0	3/3	1/0		
K05.01	Anlagen errichten oder korrektiv instandsetzen	mittel	-	-	-	hoch	-	-	-
K05.02	Anlagen vorbeugend instandhalten	hoch	-	-	-	hoch	-	-	-
K05.03	Hochwasserdienst durchführen	-	-	-	-	hoch	-	-	-

Abbildung 19: Mapping strategische Wirkungsziele mit Prozessen

Bei diesem Mapping wurde – wie auch schon in Kapitel 3.4. beschrieben – zuerst die aktuelle Ist-Situation, d.h. Einfluss der Kernprozesse auf die strategischen Wirkungsziele auf einer Skala von 0 bis 3 bewertet, wobei 0 kein und 3 sehr hoher Einfluss bedeutet. Danach erfolgte die Definition des Ziel- oder Sollwerts.

Bei der Durchführung der Bewertung zeigte sich, dass eine Gesamtbewertung der Kernprozesse ohne Diskussions des Einflusses der relevanten Teilprozesse nur sehr schwer durchführbar ist. Daher wurde die Bewertung um den jeweiligen Einfluss der Teilprozesse erweitert. Dabei wurde keine Bewertung auf der Skala von 0 bis 3 herangezogen, sondern nur der generelle Zusammenhang zum Kernprozess mit „gering“, „mittel“ und „hoch“ angeführt.

Der Teilprozess K05.02 „Anlagen vorbeugend instandhalten“ gehört zum Kernprozess K05 „Hochwasserschutz durchführen“, wobei der Einfluss mit hoch bewertet wurde. Wie in dem Beispiel ersichtlich wurde der Zusammenhang von Wirkungsziel 01 „Erhaltung und Verbesserung des Lebensraums Donau, March und Thaya“ mit dem Kernprozess K05 „Hochwasserschutz durchführen“ im Ist mit 2-mittel bewertet, da der Bau bzw. die Erhaltung von Hochwasserschutzanlagen einen großen Einfluss auf den ökologischen Zustand hat. Der Sollwert wurde mit 3-hoch bewertet, da in Zukunft bei der Errichtung bzw. Instandhaltung ökologische Gesichtspunkte noch stärker in die Planung einfließen müssen. Der Zusammenhang des Wirkungsziels 05 „Sicherstellen des Hochwasserschutzes“ mit dem Kernprozess K05 „Hochwasserschutz durchführen“ wurde im Ist und im Soll mit 3-hoch bewertet. Auf Basis der Erfahrung des Hochwasserereignisses 2013 wurde als Entwicklungspotential ein

nachvollziehbarer, optimierter Prozess als Grundlage für einen erfolgreichen Hochwasserdienst identifiziert.

Generell würde man sich immer eine Verbesserung vom Istwert zum Sollwert erwarten. Im Rahmen der Detaildiskussion konnte jedoch auch festgestellt werden, dass eine bereits etablierte Wirkung in einem Aktionsfeld im Soll gar nicht mehr benötigt wird oder dass durch Verschiebung der Prioritäten im Gesamtsystem die Zielerreichung nicht mehr erforderlich ist.

5.6.3 Schritt 3: Konkretisierung des Wirkungsbeitrages, Festlegung des expliziten Wirkungsziels und Definition von Kennzahlen zur Wirkungsmessung

Die Konkretisierung des Wirkungsbeitrags und die explizite Festlegung der Wirkungsziele erfolgten unter Begleitung des Prozessmanagement-Offices in Workshops mit dem Prozesseigner, dem Prozessverantwortlichen und relevanter Keyplayer. In der Vorbereitung wurde (siehe Kapitel 5.2) eine Vereinfachung in der Beschreibung der Wirkung vorgenommen. Die Begriffe Effect, Impact und Outcome wurden im Rahmen der Erhebung nicht unterschieden und auf „Wirkungsbeitrag“ bzw. „Wirkungsziel“ reduziert.

Je Wirkungsziel und Prozess wurde ein eigenes Erhebungsblatt zur Beschreibung der Wirkung aufgebaut. Neben den Kerninformationen zum Prozess wurden folgende Felder zur Beschreibung der Wirkung definiert:

- Inhaltliche Beschreibung des Wirkungsbeitrages – WIE kann die Wirkung beschrieben werden? Woran ist zu denken, was ist zu liefern?
- Ausformulierung eines explizites Wirkungsziels je Prozess als Zustand in einer SMART-Formulierung – Wofür?, Was soll möglich sein?
- Externe Einflüsse (welche die Zielerreichung hemmen oder fördern können)
- Ideen zur Wirkungsmessung (Brainstorming)
- Indikator/Messgröße zur Messung der Wirkung

Zur Durchführung der Workshops wurde eine standardisierte Agenda aufgebaut. Nach einem Einstiegsinput zur *Wirkungsorientierung* und zur Abklärung der Erwartungshaltungen wurde der betrachtete Prozess in groben Zügen durch den Prozesseigner bzw. den Prozessverantwortlichen vorgestellt (Abgrenzung, Ziel/Zweck, Kennzahlen). In den ersten Workshops wurde jeweils versucht, die einzelnen Felder des Erhebungsblatts in der Reihenfolge Inhalt/Beschreibung des Wirkungsbeitrags, explizites Wirkungsziel des Prozesses usw. auszufüllen.

Angaben zum Prozess			
Kernprozess	Hochwasserschutz durchführen	GPE/PE	N.N.
Hauptprozess	Anlagen vorbeugend instandhalten	PV	N.N.
Zweck und Ziel des Prozesses			
Die HW-Anlagen inkl. Ihrer Einbauten sind so instand zu halten, dass bei einem Hochwasserfall sämtliche Anlagenteile funktionstüchtig sind und somit ein 100 %-iger HW-Schutz gewährleistet ist.			
Prozesskennzahlen			
1. Kosten pro m ² Mahen 2. Kosten pro m ² für Entsorgung von Mahgut 3. Geräte- und Personalkosten via donau			
Angaben zu Wirkungszielen und Wirkungsmessung			
Beitrag des Prozesses zum strat. Wirkungsziel	SICHERHEIT Hochwasserschutz	WZ05 - Sicherstellung des Hochwasserschutzes	
Beitrag des Prozesses zum Wirkungsziel (gering - mittel - hoch - indirekt)	hoch		
Inhalt/Beschreibung Wirkungsbeitrag - WIE Woran ist zu denken, was ist zu liefern?	Die HW-Anlagen inkl. Ihrer Einbauten sind so instand zu halten, dass bei einem Hochwasserfall sämtliche Anlagenteile funktionstüchtig sind und somit ein 100 %-iger HW-Schutz gewährleistet ist.		
explizites Wirkungsziel des Prozesses - WOFÜR Was soll möglich sein? (SMART-Ziele)	Eine für den Hochwasserfall funktionstüchtige Anlage inklusive Einbauten (100% Schutz)		
Externe Einflüsse (Zielerreichung hemmen oder fördern können)			
Ideen zur Wirkungsmessung (Brainstorming)			
Indikator/Messgröße zur Messung der Wirkung	- Anteil der verteidigten Dammlänge bezogen auf die im Hochwasserdienst betreuten Streckenlänge (in %) - Kosten für die Dammverteidigung (in EUR)		
Dokumentation der Kennzahl (Messung, Berechnung, Zielwerte)	siehe Prozesshandbuch		

Abbildung 20: Festlegung der Wirkungsziele

Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer große Probleme mit den unterschiedlichen Begriffen Wirkungsbeitrag, Wirkungsziel, externe Einflüsse und Ideen zur Wirkungsmessung hatten. Daher wurde das Design zur Erhebung verändert. Nach dem Einstieg und der Kurzvorstellung des Prozesses (Abgrenzung, Ziel/Zweck, Kennzahlen) wurden Meinungen bzw. Aussagen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Form eines Brainwritings gesammelt. In der anschließenden Diskussion wurde der Erhebungsbogen gemeinsam ausgefüllt. Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgte durch das Prozessmanagement Office gleich direkt im Erhebungsbogen in Excel und wurde über Beamer visualisiert.

Als Kernstück hat sich die Diskussion über den Wirkungsbeitrag bzw. das explizite Wirkungsziel herausgestellt. Die im Rahmen des Brainstormings identifizierten Ansätze wurden in der Gruppe gemeinsam ausformuliert. Als wesentlicher Erfolgsfaktor haben sich die Zusatzfragen „Wie?“, „Wofür?“ usw. als Hilfestellungen herausgestellt. Im gemeinsamen Workshop konnten so Wirkungsziel und erste Ideen zur Wirkungsmessung identifiziert werden. Daraus wurden vom Prozesseigner bzw. Prozessverantwortlichen explizite Kennzahlen ausformuliert.

Die Erhebung des Wirkungsbeitrags je Prozess war von September bis November 2013 angesetzt, wobei die Durchführung der eigentlichen Workshops ca. sieben Wochen gedauert hat.

5.6.4 Schritt 4: Erstellung des Wirkungsbaums

Nach der Erhebung der Wirkungsziele bzw. der Kennzahlen je Prozess wurde durch das Prozessmanagement-Office ein Gesamtbild aufgebaut, welches das Wirkungsziel des Eigentümers, das Wirkungsziel von viadonau sowie Kennzahlen zeigt:

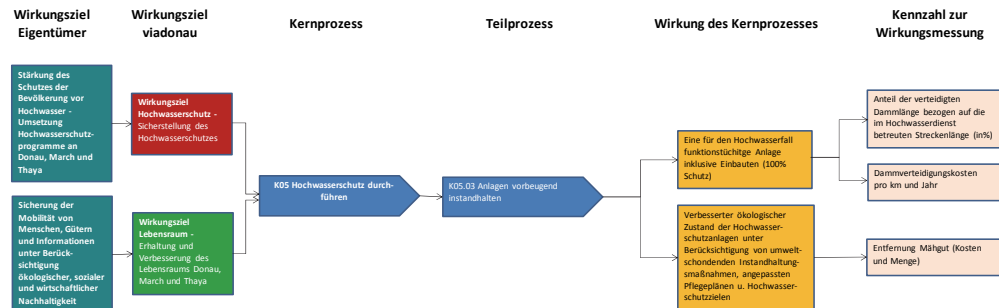


Abbildung 21: Wirkungsbaum

Für das strategische Wirkungsziel WZ05 „Sicherstellung des Hochwasserschutzes“ wurden in sechs Hauptprozessen bzw. zehn Teilprozessen insgesamt elf Wirkungsziele mit 14 Kennzahlen identifiziert. Nicht alle Wirkungsziele sind neu hinzugekommen. Teilweise waren in den Prozessen schon Prozessziele etabliert, die sehr gut zur Wirkungsorientierung passten. Einige Prozessziele wurden in Richtung einer stärkeren Wirkungsorientierung adaptiert und nur ca. ein Drittel der Prozessziele wurden überarbeitet und mit neuen Kennzahlen hinterlegt.

Zur Vorbereitung der Freigabesitzung durch den Prozesssteuerkreis wurden die identifizierten Wirkungsziele und Kennzahlen je strategischem Wirkungsziel priorisiert. In einer Sitzung des Prozesssteuerkreises Anfang Dezember 2013 wurden die Wirkungsbäume je strategischem Wirkungsziel abgestimmt und die Kennzahlen für das Wirkungscontrolling in Richtung des Eigentümers ausgewählt.

5.6.5 Schritt 5: Verankerung Wirkungsmessung in Prozesshandbüchern

Nach der Definition und Abstimmung der Wirkungsziele und der Kennzahlen wurden die Ergebnisse aus den Erhebungsblättern in die bestehenden Prozessdokumentation übergeführt. Die Wirkungsziele wurden im Steckbrief bei den Prozesszielen und die Kennzahlen in der Kennzahlenübersicht bzw. in der Detailbeschreibung zu den Kennzahlen ergänzt.

Wirkungsorientierung		viadonau		
K05.02 Anlagen vorbeugend instandhalten				
Wirkungsziel	Wirkung	Ausmaß des Beitrags	Externe Einflüsse	Wirkungsmessung
WZ01 Lebensraum	Verbesserten ökologischer Zustand der Hochwasserschutzanlagen unter Berücksichtigung von umweltschonenden Instandhaltungsmaßnahmen, angepassten Pflegeplänen und Hochwasserschutzzielen	hoch	Auswirkungen auf K05.03 Interessenskonflikt Natur - Technik (Projektumfeld K05.01)	Zusatzkosten durch Berücksichtigung von ökologischen Einflüssen (z.B. Entfernen von Mähgut)
WZ02 Schiffahrt				
WZ03 Wasserstraße				
WZ04 Donaulogistik				
WZ05 Hochwasserschutz	Eine für den Hochwasserfall funktionsfähige Anlage inklusive Einbauten (100% Schutz)	hoch	Zeitliche Einschränkungen der Pflegemaßnahmen auf Grund ökologischer Vorgaben/Wünsche	- Anteil der verteidigten Dammlänge bezogen auf die im Hochwasserdienst betreuten Streckenlänge (in %) - Kosten für die Dammverteidigung (in EUR)
WZ06 Verkehrssicherheit				
WZ07 Effizienz und Nachhaltigkeit				
WZ08 Transparenz und Risikoorientierung				

Abbildung 22: Verankerung Wirkung

Zusätzlich wurde in den Prozesshandbüchern ein eigenes Blatt als Übersicht zur Kopplung des Prozesses mit den strategischen Wirkungskennzahlen ergänzt (siehe Abbildung). Je nach Umfang der Änderung bzw. Adaptierung hat das auch eine neuerliche Freigabe der Prozessvorgaben nach sich gezogen. In unserem beschriebenen Beispiel war der Änderungsbedarf im Prozess K05.02 „Anlagen vorbeugend instandhalten“ nur gering.

5.6.6 Schritt 6: Statusbericht Prozesssteuerung

Die Grundsätze zur Prozesssteuerung sind bei viadonau im Prozessmanagementhandbuch verankert. Je Prozess ist das Reportingintervall auf Basis einer Prozessbewertung/Prozesswürdigkeitsanalyse und der Entscheidung im Prozesssteuerkreis definiert (Quartal, Halbjahr, Jahr). Im Prozess „MS14.02.03 Prozess steuern“ ist die Vorgehensweise zur Durchführung von Steuerungssitzungen im Team, der Formulierung des Statusberichts bis hin zum Reporting im Prozessesteuerkreis definiert.

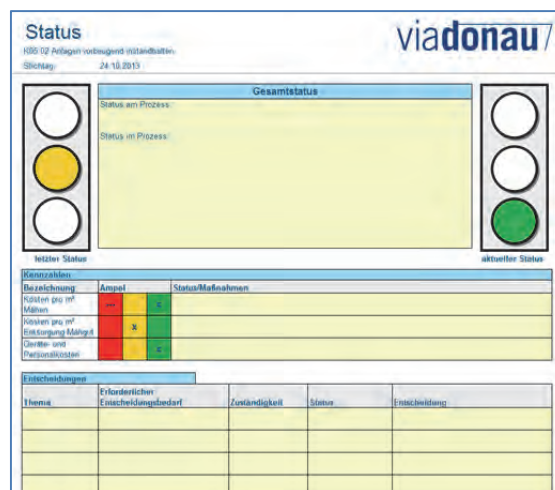


Abbildung 23: Statusbericht

Im Statusbericht wird jeweils der Gesamtstatus zur „Arbeit am Prozess“ angeführt, beschlossene Maßnahmen zur Optimierung bzw. Verbesserung des Prozesses bzw. „Arbeit im Prozess“ zur Einhaltung der Prozessvorgaben. Die einzelnen Kennzahlen sind ebenfalls neben einem Ampelstatus, einer textuellen Beschreibung in Kurzform bzw. getroffenen und notwendigen Maßnahmen angeführt. Bei massiven Abweichungen zu den Vorgaben werden auch die Detaildarstellungen je Kennzahlen in grafischer Form (Control Chart) dargestellt.

Die Wirkungsziele je Prozess bzw. die spezifischen Kennzahlen sind daher bei viadonau im normalen Prozessreporting verankert.

5.6.7 Schritt 7: Portfoliobericht-Erstattung

Neben der Erstellung von Statusberichten auf operativer Einzelprozessmanagement-Ebene wird bei viadonau ein Gesamtbericht zum Prozessportfolio erstellt. Der Portfoliobericht beinhaltet folgende Punkte:

- Zahlen, Daten, Fakten zum Prozessmanagementsystem
- Strategisches Prozesscontrolling/Wirkungscontrolling
 - Prozesslandkarte sowie Status auf Prozesslandkartenebene

- Wirkungscontrolling
- Managementsysteme und sonstige Einflüsse auf die Strategie
- Stakeholderanalyse aus dem Prozessmanagementsystem
- Qualität des Prozessmanagementsystems
- Entscheidungen des strategischen Prozesscontrolling
- Operatives Prozesscontrolling
 - Gesamtübersicht Kennzahlen
 - Statusbericht je Prozess
 - Eskalationen (Bericht in PzM SCOM)
 - Prozessänderungen und Prozessfreigaben
 - Operative Entscheidungen Prozessmanagement
- Maßnahmencontrolling

Im Prozessportfoliebericht ist das Wirkungscontrolling als eigener Punkt etabliert. Dabei werden auf der strategischen Ebene Einflüsse auf die Strategie bzw. Einflüsse von relevanten Stakeholdern zyklisch betrachtet und bewertet.

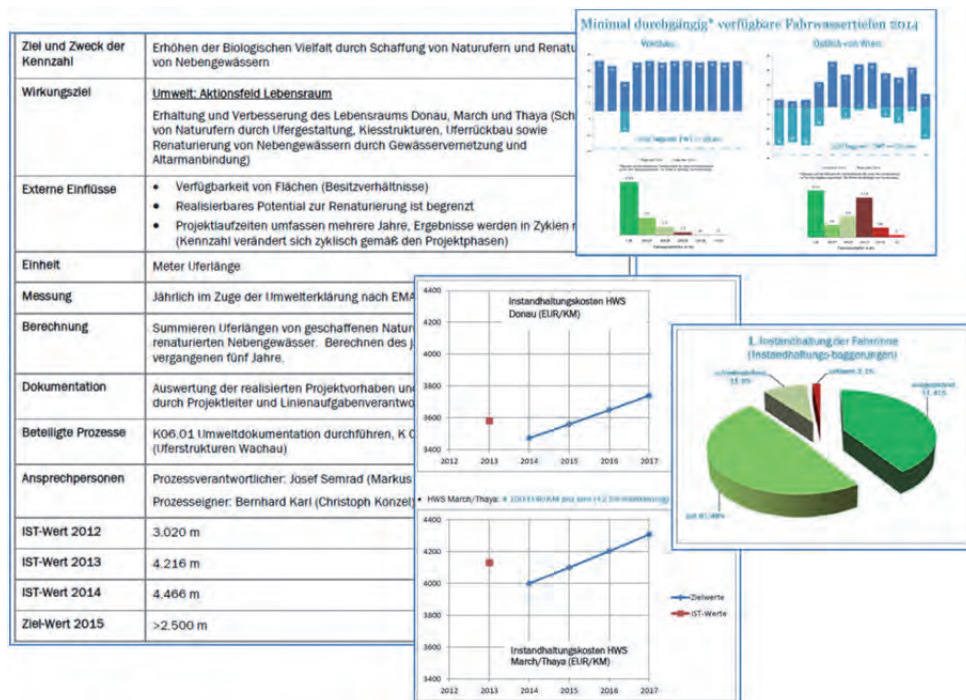


Abbildung 24: Strategisches Wirkungscontrolling

Auf der operativen Prozessmanagement-Ebene wird der Status der relevanten Kennzahlen in einer Gesamtübersicht gezeigt. Die Kennzahlen sind anhand der Wirkungsbäume dargestellt und werden im Prozesssteuerkreis vorgestellt und bewertet.

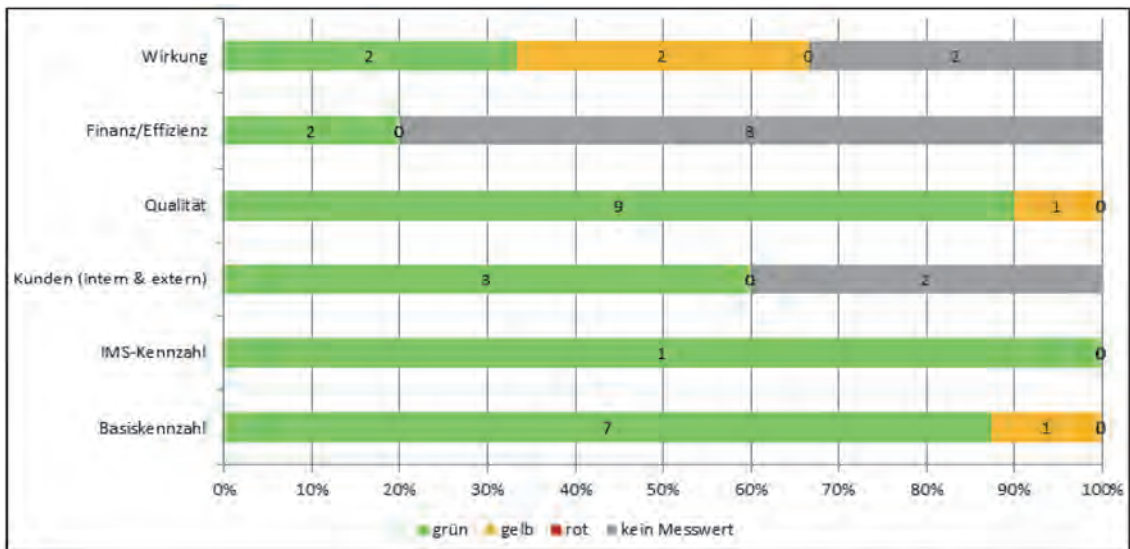


Abbildung 25: Kennzahlenübersicht/operatives Prozesscontrolling

Maßnahmen zum Wirkungscontrolling werden im Punkt Maßnahmencontrolling festgehalten.

5.6.8 Schritt 8: Reporting ausgewählter Wirkungskennzahlen an Kontrollorgan und Eigentümer

Der quartalsweise Prozessportfoliobericht wird für den Aufsichtsrat zusammengefasst. Einmal im Jahr erfolgt das Reporting der ausgewählten Wirkungskennzahlen an den Eigentümer. Dabei werden die Statusberichte bzw. der Kennzahlenstatus aus den einzelnen Prozessen entlang des Wirkungsbaums zu einem Gesamtstatus aggregiert.

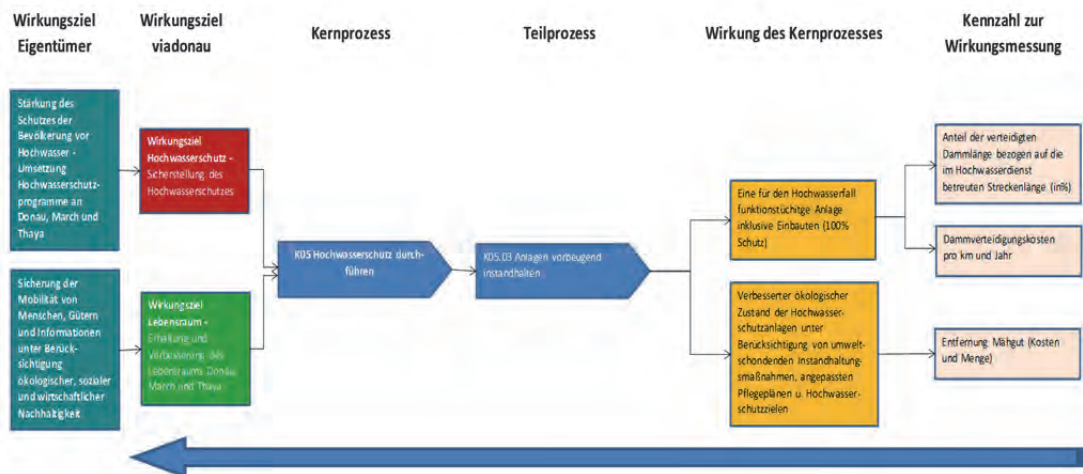


Abbildung 26: Reporting an den Eigentümer

Zeitnahe zu diesem Reporting läuft auch der jährliche Strategieprozess, bei dem auf Basis der Vision bzw. Mission die viadonau Strategie abgeleitet bzw. adaptiert wird (siehe Kapitel 3.2). Dadurch schließt sich der Regelkreis und das bestehende System zur Wirkungsorientierung bezogen auf viadonau wird in Form eines kontinuierlichen Verbesserungskreislaufs fortgeschrieben.

5.7 Kritische Erfolgsfaktoren – Wie wird Wirkungscontrolling am Leben erhalten?

Der Start zur Wirkungsorientierung ist sicherlich nicht einfach. Entscheidend zur erfolgreichen Umsetzung sind ein klares Vorgehen, ein einfaches Wording und ein Management-Commitment. Welcher Steuerungszyklus ist für das Unternehmen bzw. die operative Ebene vorstellbar? Zur Beantwortung dieser Frage sollte auf die Reife und das grundsätzliche Managementverständnis des jeweiligen Unternehmens bzw. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht genommen werden.



Abbildung 27: Erfolgsfaktoren

Wirkungsorientierung bzw. das Wirkungscontrolling braucht, wie in Kapitel 5.4.2. beschrieben, ein geeignetes Trägersystem. Dieses kann die funktionale Organisation/Stammorganisation, das Prozessmanagement oder auch das Projektmanagement sein. Dabei sollte die Wahl auf ein System fallen, das in der Organisation bereits etabliert ist. Die Einführung der Wirkungsorientierung mit einem für die Organisation neuen System ist sicherlich noch schwieriger.

Entscheidend ist es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Wirkungsorientierung kann nicht nur Top-down eingeführt werden. Für eine erfolgreiche Verankerung müssen die Keyplayer des jeweiligen Trägersystems gewonnen werden. Einfache Hilfsmittel und eine bewusste Entscheidung zur passenden Geschwindigkeit für die Implementierung sind entscheidend. Zur Unterstützung bei der Implementierung empfiehlt sich, ein projektähnliches Vorgehen mit einem Hauptverantwortlichen und einem Kernteam, da Wirkungsorientierung auf unterschiedlichen Ebenen in der Unternehmenssteuerung durchgängig verankert werden muss. Wirkungsorientierung ist Arbeiten an der Unternehmens- bzw. Controllingstruktur und kein einmaliges Vorhaben, sondern ein zyklischer Entwicklungs- und Anpassungsprozess. Zur Abwicklung der Prozesse sind ein Bekenntnis aller Beteiligten und die Bereitstellung finanzieller und qualifizierter personeller Ressourcen erforderlich.

6 Literatur

- Haushaltsrechtsreform 2013:
<https://www.bmf.gv.at/budget/haushaltsrechtsreform/haushaltsrechtsreform.html>
- Handbuch Ressortinternes Wirkungscontrolling – BKA Wien 2012 (Version 2.0)
- Handbuch Ziele und Indikatoren – BKA Wien 2011 (Version 3.0)
- Thaller 2011: Präsentation Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung & Wirkungscontrolling - Mag. Andreas Thaller, Wien, 28. März 2011
- Berle, Means 1932, The Modern Corporation and Private Property, ISBN 0-88738-887-6
- Kaplan, Norton 1997: Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen., Stuttgart 1997
- Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik 2009, Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern; ISBN: 978-3-901880 50-6
- Sterrer, Winkler 2006: Sterrer C., Winkler G „Let your projects fly - Projektmanagement, Methoden, Prozesse, Hilfsmittel“, Goldegg Verlag, 2006, ISBN-10: 3-901880-20-8, ISBN-13: 978-3-901880-9

Impressum

Herausgeber
via donau – Österreichische Wasserstraßen-Gesellschaft mbH
Donau-City-Straße 1, 1220 Wien

© Wien, Oktober 2015

Umschlagfoto © viadonau



Wir folgen
dem Fluss ...

... und formen
seine Zukunft.

viadonau

Österreichische
Wassertraßengesellschaft mbH
Donau-City-Straße 1
1220 Wien
www.viadonau.org

bm  

*Bundesministerium
für Verkehr,
Innovation und Technologie*