

ÜBERFLÜSSIGE STÄBE?

ÜBERBORDENDE PLANUNGS- UND CONTROLLINGAKTIVITÄTEN UND STABSFUNKTIONEN: MEHRWERT VON STEUERUNGS- UND SERVICEFUNKTIONEN

Dr. Ruedi Schwarzenbach



Stabsfunktionen werden häufig belächelt und in Frage gestellt. Zurecht. Unter dem Deckmantel der „Professionalisierung“ werden laufend neue Konzepte und Strategien entwickelt, die beim realen Geschäft mit den Kunden keinen Mehrwert stiften. Überflüssig sind damit wohl ein Teil der Stabsfunktionen, kaum jedoch alle. Mit einer klaren Positionierung und Ausrichtung auf Mehrwert können Stabsfunktionen vom Stiefmütterchen zum Wettbewerbsvorteil entwickelt werden.

ÜBERLASTETE ODER ÜBERFORDERTE FÜHRUNG?

Grosse Stäbe sind ein Ausdruck überlasteter Führungsstrukturen und/oder –kräfte. Zwecks qualifizierter Unterstützung werden Stabstellen geschaffen um die vermeintliche Aufgabenflut zu bewältigen. Die Koordinationsaufgaben sind häufig hausgemacht, ein Ausdruck der Erwartungen der Führungskräfte und –gremien.

Eine weitere Ursache für viele Stabsfunktionen liegt auch in der viel gerühmten Professionalisierung der Funktionen. Getrieben durch Zertifizierungen und Rating-Agenturen wird für alles und jedes eine spezifische Strategie oder zumindest ein Konzept gefordert. Selbst einfachste Vorgänge werden mit akademischer Akribie zuerst geplant und dann im besten Fall tatsächlich umgesetzt. Früher hat man schlicht „gemacht“.

L'ART POUR L'ART

Häufig zu beobachten ist auch das vielfältige Eigenleben von Stabsfunktionen. Für die eigene Daseinsberechtigung werden die Aufgabenspektren laufend erweitert. Koordinationsarbeiten und Querschnittsprojekte explodieren und führen häu-

fig auch dazu, dass in den Geschäftsbereichen als Gegengewicht ebenfalls Stabsfunktionen aufgebaut werden, um die Ansprüche der Zentrale zu befriedigen.

WAHRHEIT LIEGT DAZWISCHEN

Wie so häufig liegt die Wahrheit dazwischen, Stabsfunktionen sind teilweise notwendig und teilweise schlicht überflüssig. Stabsfunktionen haben Steuerungs- und Serviceaufgaben. Sie entlasten die Führung und erbringend gebündelt Services. Voraussetzung für wirkungsvolle und effiziente Stabsfunktionen ist ein klarer Geschäftsauftrag und eine kompromisslose Ausrichtung an den Bedürfnissen der Strategie und der marktgerichteten Bereiche.

Klassische Steuerungsfunktionen sind Finanzen und Controlling, der Personalbereich sowie teilweise die IT. Als „verlängerter Arm“ der Geschäftsleitung sind die Steuerungsfunktionen Führungsinstrumente. Weitere Querschnittsfunktionen sind Unternehmensentwicklung, Kommunikation, Qualität, Sicherheit, Umwelt, Revision, etc. Charakteristisch ist, dass jede Funktion sowohl Steuerungs- wie auch Serviceaufgaben erbringt. (Abbildung 1).

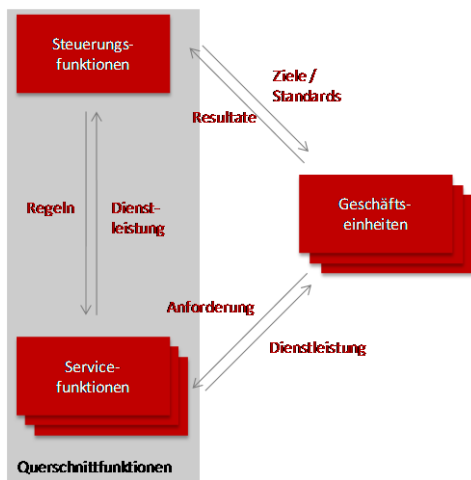


Abbildung 1: Querschnittsfunktionen steuern und erbringen gebündelt Services.

In der Praxis stellen wir fest, dass in den Servicefunktionen kaum klare Aufträge/Strategien vorliegen. Wenn vorhanden, weisen die Funktionalstrategien zum Teil wenig bis keinen Bezug zur Unternehmensstrategie auf. Hohe Akzeptanz genießen nur Stabsfunktionen, die einen klaren Mehrwert für das Geschäft erbringen. Ein klarer Geschäftsauftrag beantwortet folgende Fragen:

- Welches sind die Auftraggeber (Kunden) für die Funktion?
- Was sind die Leistungen der Funktion und zu welcher Qualität (Service Level Agreements)?
- Was ist unsere Kernkompetenz, worauf können wir aufbauen?
- Wie wird der Mehrwert für die Auftraggeber und das Unternehmen gemessen?

Dieser Auftrag gehört unverrückbar in die Stellenbeschreibung der Stabsmitarbeitenden.

AUSRICHTUNGEN DER STEUERUNGS- UND SERVICEFUNKTIONEN

1. Festlegen des Führungsanspruchs (Koordination, fachliche od. disziplinarische Führung) und der erwarteten Leistungen der Funktion („Was ist besser mit einer Stabsfunktion als ohne?“)
2. Festlegen des Geschäftsauftrags der Funktion und der Service Level Agreements.
3. Analyse der notwendigen internen Leistungen und Ableiten der wesentlichen Herausforderung der Funktion sowie Festlegen der Stossrichtungen für die Weiterentwicklung.
4. Klärung der Rollen (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, AKV) / Gremien – top-down und Festhalten in Funktionsbeschreibung.
5. Verankerung in den Stellenbeschreibungen.

SICHERSTELLEN DER EFFIZIENZ

Für die Steigerung der Effizienz hat es sich bewährt, die Leistungen der Stäbe periodisch zu hinterfragen. Quellen für Hypothesen sind:

- Externe/interne best practice
- Suchraster für Effizienzsteigerungen
- Grob-Benchmarks

Je nach Führungsanspruch kann es sinnvoll sein, gewissen Redundanzen in Kauf zu nehmen, v.a. wenn Flexibilität und Geschwindigkeit am Markt entscheidend sind.



DIFFERENZIIERTES VORGEHEN SINNVOLL

Die fachliche Vielfalt der Steuerungs- und Servicefunktionen macht ein differenziertes Vorgehen notwendig. In den Bereichen Finanzen, HR und IT ist entsprechende Expertise zu effizienten Abläufen und Best practice breit verfügbar. Bei den kleineren, spezialisierten Funktionen wie Kommunikation, Corporate Development, Risk Management, Qualität, Sicherheit, Umwelt, etc. sind intern häufig gute Kenntnisse über den State of the art vorhanden, die gezielt genutzt werden müssen. Wichtig bei einer Neuausrichtung der Steuerungs- und Servicefunktionen ist eine Projektleitung (intern und extern), die in der Lage ist, die fachlich stark unterschiedlichen Funktionen adäquat zu betreuen sowie geschäftsdienlich auszurichten.

Dr. Ruedi Schwarzenbach