



EULE for Mobility

Ereignisorientierte Unternehmensführung
durch Standardisierung in der operativen
Leistungs-Entwicklung

In 3 Schritten zum hocheffizienten operativen Leistungsmanagement
um dauerhaft digitale Möglichkeiten mit menschlicher Kreativität zu verbinden



Management Summary

Münster
Januar 2022

Version 1.0

Kurzfassung:

Transparent. Zielwirksam. Kreativitätsfördernd.

Für die Player der Mobilitätsbranche, die an der zielwirksamen Identifikation von Verbesserungspotentialen sowie der messbaren Maßnahmenverfolgung arbeiten und gleichzeitig dabei in ihren Organisationen auf Reibungs- und Zeitverluste treffen, liefern die Stellschrauber mit der Methode ***EULE for Mobility*** eine passende Informationsarchitektur und eine individuelle Kommunikationslogik. So wird nach 3 Umsetzungsschritten die Möglichkeit geschaffen die gesamte Leistung einer Organisation dauerhaft gegen Ziele zu steuern, neue Zeitfenster für Mitarbeitende und Führungskräfte zu erzeugen und dabei gleichzeitig die Lösungskreativität zu fördern.

Ausgangssituation

Entscheider und Führungskräfte aus dem Verkehrssektor sind bei der wichtigen Steuerung nach operativen und unternehmerischen Zielen vielfach mit größeren Reibungsverlusten in den entsprechenden Organisationseinheiten konfrontiert. Dabei kommt es im Zusammenspiel der betrieblichen Prozessketten häufig zu folgenden Herausforderungen:

- Fehlende Transparenz über exakt genau die Bestandteile der Leistung, die für den Erfolg der Organisation und des Unternehmens wirklich relevant sind.
- Aus dieser fehlenden Transparenz kommt es zu einer unscharf abgeleiteten Identifikation von vermeintlich erfolgsversprechenden Verbesserungsmaßnahmen.
- Es entstehen dabei vielfach auch ungewollte und versteckte Suboptimierungen. Also Arbeiten an einer Maßnahme, die unbemerkt gegen übergeordnete Ziele wirken.
- Eine diffuse Maßnahmenverfolgung erzeugt Zeit- und Informationsverlust bei den Mitarbeitenden und den Führungskräften, was häufig auch zu Motivationsproblemen führt.
- Für Entscheidungswege wird in interdisziplinären Abläufen viel Zeit benötigt, bis diese Entscheidung klar adressiert und empfangen wurde.

Zusammengefasst führen die beschriebenen Vorgänge bei Mitarbeitenden und Führungskräften zu Zeit- und Effizienzverlusten im Zusammenhang mit der zielgenauen Steuerung ihrer Organisationen.

Anforderungen an ein operatives Leistungsmanagement

In einer stark wettbewerblich geprägten Mobilitätsbranche stellt die systematische Verknüpfung aus „Transparenz über die Leistungserbringung“ mit „kreativen Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden“ eine wesentliche Erfolgsbasis dar. So entsteht ein ganzheitliches operatives Leistungsmanagement mit folgenden Merkmalen:

- Das operative und unternehmerische Zielsystem steht für alle Beteiligten in einem erkennbaren Sinn- und Wirkzusammenhang zum Kennzahlensystem.
- Moderne EDV-Informationssysteme verdichten die relevanten Informationen so, dass eine objektive Datenlage die Grundlage für alle Entscheidungen darstellt.
- Verbesserungsmaßnahmen werden gesamthaft zielwirkend aufgestellt und der Erfolg der Maßnahme stets messbar nachvollzogen. Ungewollte Suboptimierungen sind ausgeschlossen.
- Zeit- und Informationsverluste sind auf ein Minimum reduziert.
- Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten mehr Möglichkeiten an Lösungen zu arbeiten.

Ein solches operatives Leistungsmanagement führt zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisationen und macht die Erfolge von Verbesserungen sicht- und messbar. Außerdem fördert es die menschliche Kreativität, was zu einem deutlichen Wettbewerbsvorteil führt. Denn in einer hochdigitalisierten Welt, sind diejenigen am erfolgreichsten, die menschliche Kreativität besser nutzen können als andere.

In 3 Umsetzungsschritten zum operativen Leistungsmanagement

Von den Stellschrauber wurde mit der Methode **EULE for Mobility** ein Vorgehen für ein ganzheitliches operatives Leistungsmanagement geschaffen. Dazu werden in 3 Schritten digitale Möglichkeiten mit menschlicher Kreativität dauerhaft verbunden. In diesem Zusammenhang findet sich ein wesentlicher Grundgedanke der Stellschrauber in der Tatsache, dass die Steuerung gegen vorgegebene Ziele keine reine Managementaufgabe ist. Vielmehr soll das zielscharfe Arbeiten kaskadisch durchgängig gelebt werden. Dabei ist der empfängerorientierte Aufbau der Dashboards für jede Organisationseinheit ebenso essenziell, wie der standardisierte Umgang mit den erlangten Informationen.

Schritt 1 (Aufbau der Informationsarchitektur)

In Schritt 1 wird der grundsätzliche kaskadische Aufbau des operativen Leistungsmanagements für die Organisationseinheiten individuell und passgenau entwickelt und festgelegt. Außerdem wird die EDV-seitige Datenlieferung definiert und die Anforderungen an Schlüsselkennzahlen für die Managementebene hergeleitet.

- Konzeption unter Einbeziehung der Managementebene.
- Erstellung der Grundstruktur des kaskadischen Aufbaus (Level, Entscheidungsgebote).
- Festlegung von fixen Schlüsselkennzahlen für Managementebene.
- Einführung der Beta-Version und Praxistest für ein Dashboard auf Managementebene.
- Durchführung des Anforderungsmanagements an die Prognosemöglichkeit von Schlüsselkennzahlen, für das Data-Warehouse-Management und für weitere digitale Lösungen (insbesondere für agiles Steuern der Meetings).

Mit Abschluss der einzelnen Arbeiten in Schritt 1 liegt der grundsätzliche Aufbau des operativen Leistungsmanagements vor. Auf Managementebene sind die wichtigsten Schlüsselkennzahlen festgelegt und in einem Dashboard transparent abrufbar.

Schritt 2 (Konzipierung der Kommunikationslogik)

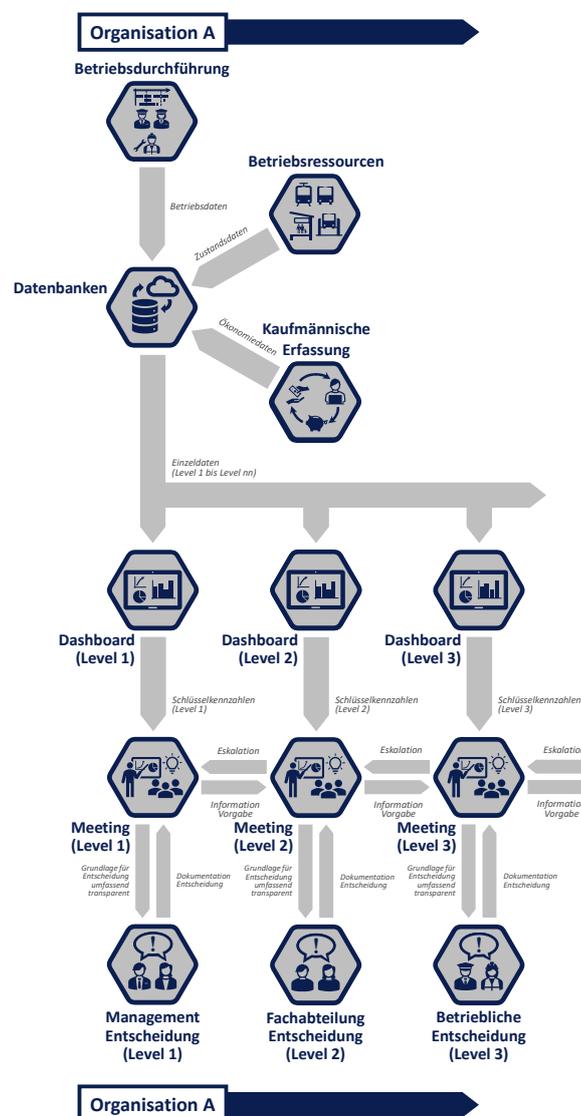
Die dauerhafte Wirksamkeit eines operativen Leistungsmanagementsystems wird maßgeblich durch die Menschen bestimmt, die kontinuierlich damit arbeiten. Die Konzeption der entsprechenden Kommunikationslogik und der Regeln der Zusammenarbeit erfolgt daher mit den betroffenen Mitarbeitenden. Der Fokus liegt dazu insbesondere auf der Festlegung von Teilnehmerfunktionen, auf der Entwicklung von anerkannten Steuerungsregeln und der Definition von Kennzahlen für die weiteren Arbeitsebenen. So wird ein hoch anpassungsfähiges System zur Steuerung der Leistungserbringung geschaffen.

- Konzeption unter Einbeziehung betroffener Mitarbeitender.
- Festlegung der Teilnehmerfunktionen und Entscheidungsgebote je Level.
- Entwicklung der durchgängigen Kommunikationslogik (insbesondere Meeting-Regeln).
- Festlegung von fixen Kennzahlen für die einzelnen Level bzw. für jedes Meeting.
- Einführung und Praxistest für individuelle Dashboards in allen Leveln.

Mit Abschluss von Schritt 2 ist das operative Leistungsmanagement durchgängig konzipiert.

Schritt 3 (Umsetzungssicherheit)

Mit Schritt 3 wird eine nachhaltige Umsetzung sichergestellt. Schon während der Arbeiten zu Schritt 1 und Schritt 2 sollen die Mitarbeitenden der betroffenen Einheiten nicht nur eingebunden, sondern durch aktive Gestaltungsarbeit gefordert werden. Der Übergang von Schritt 2 auf Schritt 3 erfolgt für die Mitarbeitenden somit fließend. In Schritt 3 werden nach und nach die Meetings je Level eingeführt und die standardisierte Arbeit kann beginnen. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine mögliche Struktur für die ersten drei Level eines operativen Leistungsmanagement auf Grundlage der Methode **EULE for Mobility**:



Beispiel für ein operatives Leistungsmanagement auf Grundlage der Methode **EULE for Mobility**

Für die sichere Umsetzung und dauerhafte Anwendung der Methode **EULE for Mobility** sind in Schritt 3 folgende Arbeiten zu durchlaufen:

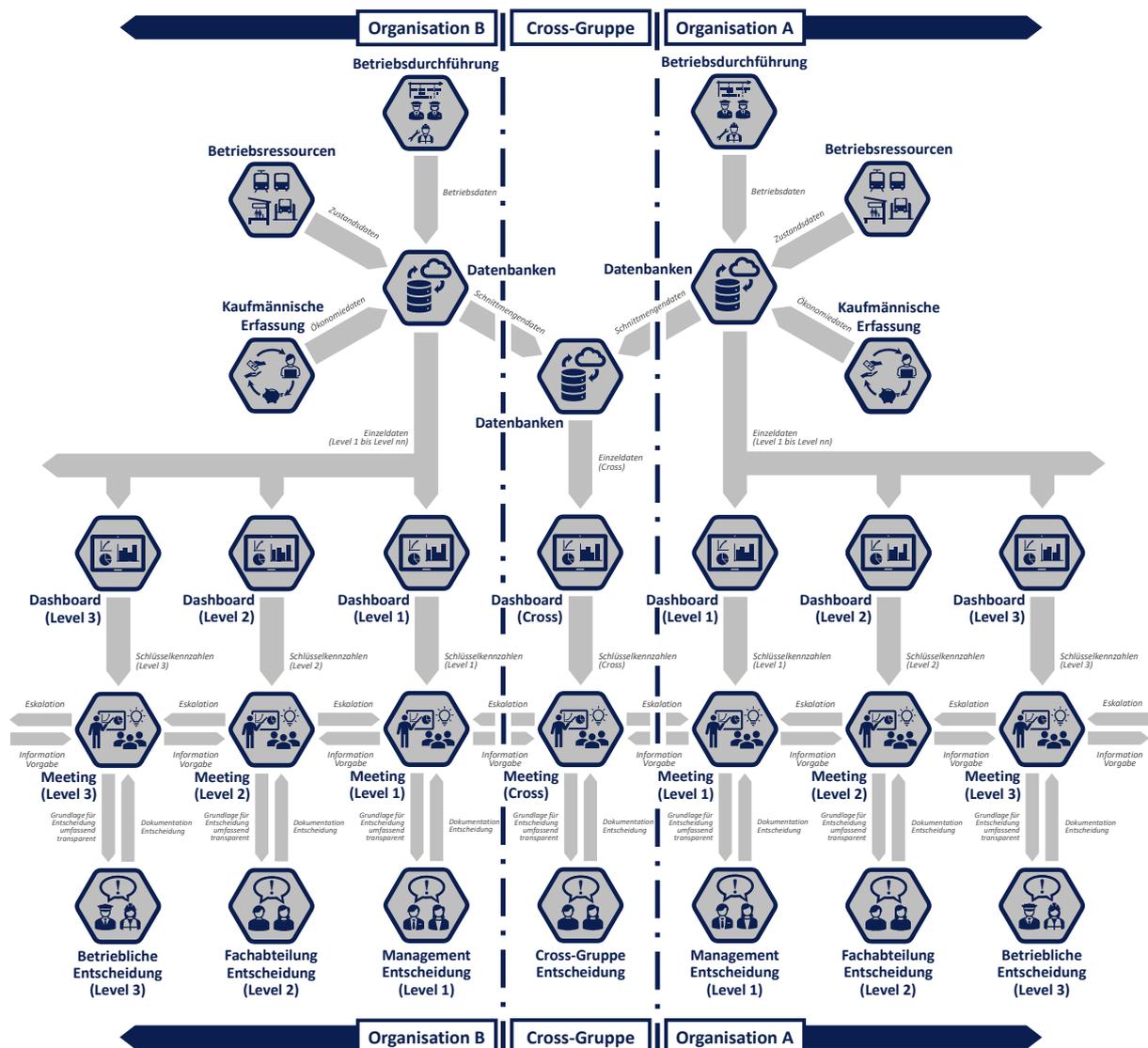
- Umsetzung in Schleifen unter starker Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräften.
- Erstellung von empfängerorientierten Schulungsprogrammen für die Einführung in allen Leveln.
- Einführung der Dashboards sowie der EDV-gestützten Arbeitsmittel (insbesondere für agiles Steuern der Meetings).
- Optimierung und Verbesserung nach jeder Schleife (beispielsweise Anpassung der Meeting-Regeln) sowie Dokumentation der Verbesserungen.
- Festlegung von variablen Kennzahlen für Management- und Arbeitsebenen im Rahmen der kontinuierlichen Arbeit in den Meetings.
- Erstellung einer Prozessdokumentation zur gezielten Einführung bei zukünftig neuen Mitarbeitenden sowie zum Ausbau des internen Qualitätsmanagementsystems (QMS).

Als Standard zur kontinuierlichen Verbesserung stellt ein operatives Leistungsmanagement nach der Methode ***EULE for Mobility*** auch einen wichtigen Baustein für das interne Qualitätsmanagement dar. Damit zählt es beispielsweise auf die Anforderungen der Qualitätsnorm ISO 9001:2015 ein.

Mit der Beendigung der Arbeiten zu Schritt 3 ist ein hocheffizientes operatives Leistungsmanagement eingeführt. So optimieren sich Organisationen dauerhaft, werden zusätzliche Zeitfenster für Mitarbeitende und Führungskräfte geschaffen und menschliche Kreativität gefördert.

Ausblick

Im Ausblick lässt sich die Methode **EULE for Mobility** auf größere Organisationen oder auf gesamte Unternehmen anwenden. Arbeiten zwei Unternehmen partnerschaftlich in den Rollen als Auftragnehmer und Auftraggeber zusammen und steuern beide Unternehmen ihre Organisationen auf Grundlage der Methode **EULE for Mobility**, entsteht die interessante Möglichkeit zum strukturierten Statusaustausch und zur Beschleunigung von Entscheidungen.



Beispiel für ein Zusammenwirken zweier Organisationen auf Grundlage der Methode **EULE for Mobility**

Beispielsweise können Verkehrsunternehmen und ihre Auftraggeber oder Fahrzeughalter und Instandhalter unter Anwendung der Methode **EULE for Mobility** effizient und transparent zusammenarbeiten.

Anhang zum Management Summary

Vom Vogel Eule zur Methode ***EULE for Mobility***

Die 6 Prinzipien ***EULE for Mobility***

Kurzvorstellung Stellschrauber GmbH

Vom Vogel Eule zur Methode *EULE for Mobility*

Die mehr als 200 verschiedenen Eulenarten sind Vögel, die man außer in der Antarktis in der ganzen Welt findet. Ihre nächsten Verwandten sind die Greifvögel. Ein besonders auffälliges Kennzeichen der Eulen sind die großen, runden und nach vorne gerichteten Augen. Ihre Augen sind auf die maximale Ausnutzung von Restlicht ausgerichtet. Die große Pupille ermöglicht im Eulenauge beispielsweise einen bis zu 2,7fach höheren Lichteinfall als beim Menschen. Durch die nach vorn gerichteten Augen überschneiden sich die Blickwinkel der einzelnen Augen und schaffen so ein binokulares Sichtfeld. Dieses ist für die sehr exakte Bestimmung von Entfernungen und Bewegungen der Beutetiere notwendig. Neben den Augen können sich Eulen auch über ihre Ohren orientieren und Beute erkennen. So gelingt es Eulen beispielsweise ihre Beute unter geschlossenen Schneedecken oder unter Laubschichten zu detektieren und zielgenau zu erfassen. Außerdem können sich Eulen durch besondere Strukturen der Federn annähernd geräuschlos durch die Luft bewegen.



Bild einer Eule (Uhu, Bubo Bubo)¹

In der Mythologie galten Eulen schon bei den alten Griechen als Sinnbild für Weisheit und Klugheit. Zum Beispiel wird der Steinkauz als Begleittier von Athene gesehen, die im alten Griechenland Göttin der Weisheit war. In der Kultur der nordamerikanischen Indianer ist die Eule ein Krafttier und die Zauberin der Nacht. Sie steht für Weisheit und ist wissbegierig, ehrgeizig sowie gerechtigkeitsliebend. Wo immer etwas unklar ist, versucht sie für andere Licht ins Dunkel zu bringen. Als Fabeltier kennen wir Eulen aus Kinderbüchern und Cartoons

¹ Quelle: 2020, Planet Wissen, Westdeutscher Rundfunk, Köln

in der Rolle des schlaun, neugierigen Gelehrten oder der liebevollen und weisen Muttergestalt.

Zusammenfassend stellt eine Eule somit das ideale Symbolbild für die Methode der Stellschrauber zu einem operativen Leistungsmanagement dar.

- Zielgenaues Auffinden.
- Hocheffektives und fokussiertes Agieren.
- Neugierde.
- Licht ins Dunkel bringen.
- Ruhe und Abgeklärtheit ausstrahlen.
- Weises und kluges Handeln.

So wurde aus den Eigenschaften einer Eule die Grundlage für die Symbolik hinter unserer Methode ***EULE for Mobility***.

Die 6 Prinzipien *EULE for Mobility*

- (1) Arbeit und Denken in Leveln.
- (2) Arbeit in (interdisziplinären) Teams je Level bzw. Meeting.
- (3) Arbeit auf Grundlage möglichst weniger fixer Kennzahlen je Level bzw. Meeting.
- (4) Arbeit auf Grundlage möglichst weniger variabler Kennzahlen je Level bzw. Meeting zur Steuerung für nur eine bestimmte, befristete Maßnahme.
- (5) Arbeit nach festen Regeln und Kompetenzen innerhalb eines Levels sowie zur Kommunikation zwischen den Leveln.
- (6) Arbeit im Bewusstsein, dass in jedem Level Entscheidungen getroffen werden müssen, die in diesem Level getroffen werden können.

Kurzvorstellung Stellschrauber GmbH

Die Stellschrauber GmbH aus Münster identifiziert und justiert als Managementberatung relevante Stellschrauben in der Mobilitätsbranche. So machen wir Verkehrsunternehmen, Dienstleister und öffentliche Auftraggeber fit für die Verkehrswende. Dazu werden mit viel Branchen-Know-how, Markterfahrung und großer Empathie die Welten aus digitaler Transformation und organisatorischem Wandel zusammengeführt.

Unsere Kompetenzschwerpunkte liegen in der Entwicklung von marktgerechten und qualitätsbewussten Organisationen, in der Konzeption und Implementierung von Systemen zum Umgang mit dem operativen Leistungsmanagement, in der Optimierung von betrieblichen und fahrzeug-technischen Abläufen sowie in der Steuerung von komplexen und interdisziplinären Projekten im Verkehrssektor. Mit Unterstützung der Stellschrauber erhöhen unsere Klienten maßgeblich ihre Wettbewerbsfähigkeit und vollziehen einen erfolgsentscheidenden Schritt zur Zukunftsfähigkeit.

Beispielsweise haben wir für einen mittelständischen Technikanbieter das Projektmanagement in einem Projekt zur technischen Umsetzung von bildverarbeitender Technologie in Triebwagen des Schienenpersonennahverkehrs in Nordrhein-Westfalen übernommen. Mit diesem Projekt wird das Ziel verfolgt, Fahrgäste und Fahrräder videobasiert in Echtzeit zu zählen und so die entsprechende Auslastung je Fahrzeugteil zu ermitteln. Ein weiteres Beispiel für unsere Arbeit ist die Entwicklung und Einführung eines Programm- und Qualitätsmanagements für einen Klienten aus dem Startup-Bereich. Hier haben wir, unter Mitwirkung der Mitarbeitenden sowie mit Berücksichtigung der Vorgaben der Qualitätsnorm ISO 9001:2015, ein standardisiertes System zur gleichzeitigen Steuerung von mehreren Projekten aufgebaut und eingeführt.

Sie wollen auch die Expertise, Methoden und Werkzeuge der Stellschrauber auf Ihre Organisation anwenden? Wir unterstützen Sie dabei Ihr Unternehmen auf Zukunft auszurichten und stehen gerne für Ihre Anfragen zur Verfügung.

Kontakt

Stellschrauber® GmbH
Brüderstraße 6
48145 Münster

0049 251-28757118-0

info@stellschrauber.de

www.stellschrauber.de

www.twitter.com/stellschrauber_

www.linkedin.com/company/stellschrauber

Ansprechpartner

Dr.-Ing. Ingo Heinrich

0049 251-28757118-100

ingo.heinrich@stellschrauber.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Stellschrauber GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Datenverarbeitungssystemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen, usw. in diesem Werk berechtigen auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.