KLARHEIT MOTIVIERT.

Kennen Sie diese Situation? Sie sitzen in einem Restaurant. Der Tisch auf der netten Terrasse, den Sie reserviert hatten, ist leider doch nicht frei und so sitzen Sie neben dem Kücheneingang; das Essen, das Ihnen verspätet und somit fast kalt serviert worden ist, ist gelinde gesagt eine Zumutung, und der Kellner – es ist der vierte, der Sie bedient – reagiert auf Ihr ‚Feedback' mit den Worten: „Es tut mir leid, aber ich bin für diesen Tisch nicht zuständig, das müssen Sie meinem Kollegen sagen…"
In vielen Organisationen richten sich Abläufe an internen Gegebenheiten aus. Was das zur Folge hat und wie man sich davor schützen kann, möchten wir in diesem Artikel beleuchten.

Stefan Plank

Das Management von Abläufen

In fast jedem Unternehmen gibt es Regelabläufe; das heißt zum Beispiel, dass nicht jedes Mal, wenn eine Eingangsrechnung geprüft, freigegeben und zur Bezahlung angewiesen werden soll, eine neue Art der Durchführung generiert wird, sondern dass es dazu eine festgelegte Vorgehensweise gibt. Man nennt einen solchen klar definierten und regelmäßig (periodisch oder permanent) auftretenden Ablauf ‚Prozess'.

Während kleinere Prozesse oder Abläufe sich in der Regel relativ leicht etablieren und steuern lassen, bedürfen größere und komplexere Prozesse, man denke dabei an

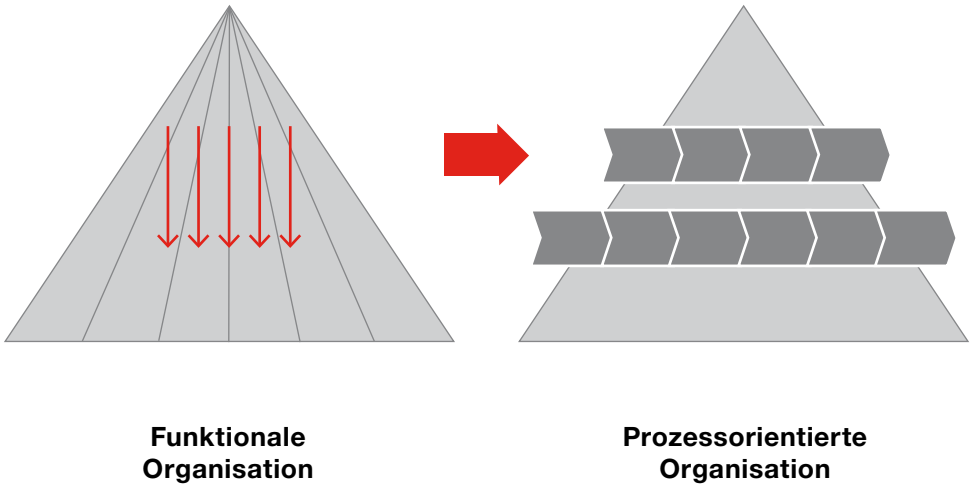

Abb. 1: Von funktionalen zu ablauf- oder prozessorientierten Organisationen

Prozesse wie Produktion, Produktentwicklung, etc., gezieltes Management – Prozessmanagement.

Das Management von Prozessen klingt zunächst in etwa so ‚sexy' wie Hemden bügeln. Während Projektmanagement sich durchwegs mit etwas Neuem beschäftigt, klingt Prozessmanagement nach Monotonie und verstaubter (ISO-)Dokumentation. Bei genauer Betrachtung ist das jedoch ein immenser Trugschluss!

Die Geschichte des Prozessmanagements

In den 1930er Jahren, als sich Management bereits als eigene Disziplin zu etablieren begonnen hatte, und als sich die Führung von Unternehmen nicht mehr ausschließlich in Eigentümerhänden, sondern oftmals in Händen von eigens dafür bezahlten Managern lag, definierte ein deutscher Philosoph und Ökonom (und auch Zoologe!) namens Fritz Nordsieck (1906–1984) zum ersten Mal die Unterscheidung zwischen der sogenannten **Aufbauorganisation**, diese beinhaltet die Abbildung der unterschiedlichen Linien/Abteilungen, Hierarchieebenen, etc., in der Regel dargestellt in einem Organigramm, und der sogenannten **Ablauforganisation**, in welcher Abläufe und Prozesse eines Unternehmens dargestellt sind: „Der Betrieb ist in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette […] Anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozessgliederung" (Nordsieck, 1932).

Lange Zeit beschäftigte man sich in Unternehmen hauptsächlich mit der Gestaltung der Aufbauorganisation hinsichtlich Rollen, Funktionen und Hierarchien. Dies führte zu einer Entfremdung vom Kunden sowie zu mangelnder Flexibilität und Schlagkraft am Markt und damit verbundenen Wettbewerbsnachteilen. Deshalb kam es zu einer Fokussierung auf die Qualität im Unternehmen und auf die Ausrichtung der (internen) Abläufe hin zum (externen) Kunden. Somit gewann auch die Prozessorientierung in den 1980ern wieder an Bedeutung. Im Jahr 1994 veröffentlichten Michael Hammer und James Champy ihr Buch "Reengineering

”
Das Management von Prozessen klingt zunächst in etwa so ‚sexy‘ wie Hemden bügeln – ein immenser Trugschluss!

the Corporation”, das später – wenn auch nach wie vor heftig umstritten – zum Standardwerk im Prozessmanagement und in der Organisationsentwicklung wurde. Darin bezeichnen sie Business Re-Engineering „als fundamentales Überdenken und radikales Re-Design von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit“. Im Business Re-Engineering fand Prozessmanagement seine radikalste Ausformung. ‚Weichere‘ Formen des Prozessmanagements lassen sich in den fernöstlichen Ansätzen wie Kaizen oder Six Sigma wiederfinden.

Mittlerweile gibt es viele unterschiedliche Ausprägungen des Prozessmanagements mit unterschiedlichen Philosophien und Ansätzen. Eines jedoch kann man als allgemeingültigen Ansatz im Prozessmanagement ansehen: Der Übergang von rein funktionalen Strukturen in Organisationen auf ablauf- oder prozessorientiere Organisationen (vgl. Abb. 1).

Die prozessorientierte Organisation

Prozessorientierte Unternehmen orientieren sich nicht (ausschließlich) an internen Strukturen, wie Abteilungen, sondern richten sich entlang der Wertschöpfungskette aus. Dahingehend sind sie durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

- Orientierung entlang der Wertschöpfung
- Ausrichten vom Kunden zum Kunden
- Organisatorisches Wirken in Matrix-Strukturen

Funktionale Organisationen richten sich für gewöhnlich an ihren internen Strukturen aus. Das heißt, es gibt Abteilungen bzw. Bereiche (IT, HR, Produktentwicklung, Marketing, Controlling, etc.), in denen Aufgaben geplant und abgewickelt werden und in denen in der Regel klare Verantwortungen, Hierarchieebenen und Eskalationswege definiert sind. Innerhalb dieser funktionalen Strukturen werden Strategien festgelegt und zu erreichen versucht. Sehr oft geht das Erreichen der eigenen Ziele auf Kosten anderer Bereiche, bzw. ‚schadet‘ die Unterstützung anderer Bereiche bei der Lösung deren Probleme dem Erreichen der eigenen Ziele. Dahingehend werden Führungskräfte dazu erzogen, sich um genau ihren Bereich, um ihre Abteilung, um ihre Gruppe zu kümmern und darüber hinaus keinerlei Verantwortung für das große Ganze mit zu übernehmen; man spricht dabei von ‚Silo-Thinking‘.

In prozessorientierten Unternehmen bricht man mit den rein funktionsorientierten Strukturen. Die Verantwortung für eine Tätigkeit orientiert sich nicht an den Abteilungsgrenzen, sondern an den Anforderungen des Kunden. Dabei ist es grundsätzlich gleichgültig, ob es sich um einen internen oder externen Prozesskunden handelt. Die Verantwortung beginnt auf der einen Seite mit der Definition und Steuerung der Erwartung des Kunden (vgl. Abb. 2). Ein Beispiel: Was benötigt der interne ‚Kunde (und Nachfolgeprozess) Produktion‘ aus dem vorgelagerten Produktentwicklungsprozess, um mit einem neu entwickelten Prototyp in die Serienproduktion zu gehen?

Dabei geht es nicht darum, dem Kunden alles zu liefern was er möchte, sondern zu verstehen, was er braucht (Bedarfserhebung) und hier klar abzugrenzen, was wir zu liefern in der Lage sind und was nicht (Steuerung der Erwartungshaltung). Die Verantwortung reicht nun bis zum Liefern des zuvor definierten Ergebnisses bzw.

Abb. 2: Kunden-Kunden-Beziehung – Orientierung an Kundenanforderungen

Zustandes an den (Prozess-)Kunden. In einem komplexen Prozess wie ‚Produktentwicklung' gibt es viele unterschiedliche Unternehmensbereiche, die hier Aufgaben übernehmen. Dies reicht von der technischen Machbarkeit und Entwicklung (oftmals abgebildet durch eine Engineering-, Konstruktions- oder F&E-Abteilung), der Beschaffung (inkl. Ausschreibung, Verhandlung, Vertragserrichtung und Aufbau einer Lieferantenkette) dem Aufbau von Produktions- oder Fertigungslinien bis hin zur Neueinstellung von Fertigungspersonal durch die HR-Abteilung. Das heißt, der Prozess ist erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der gewünschte Output generiert wurde und alles läuft. Tut es das nicht, hilft es nichts, den Ball (= Verantwortung) von der einen zur anderen Abteilung zu schieben, um von dort erklärt zu bekommen, was die jeweils ANDEREN Abteilungen alles nicht gemacht, erledigt oder rechtzeitig geliefert haben – man spricht vom sogenannten ‚Blaming Game'. Vielmehr muss es hier EINE (Führungs-) Person geben, die den gesamten Prozess von Anfang bis Ende leitet und verantwortet, ganz egal wie viele Abteilungsgrenzen beim Durchlaufen dieses Prozesses überschritten werden müssen. Das Prinzip, welches sich dahinter verbirgt, ist ein essentielles Management-Prinzip und nennt sich **‚Single Point of Ownership'**.

Diese 90-Grad-Drehung von einer rein funktionalen zu einer Prozessorientierung bedarf jedoch einer hohen organisatorischen Reife, vor allem von Führungskräften: es müssen mehrere Rollen gleichzeitig bedient werden, das heißt z.B. als Leiter der Abteilung ‚Forschung und Entwicklung' bin ich nicht nur für die Mitarbeiter und Ergebnisse meiner Abteilung verantwortlich sondern auch ggf. für den gesamten Produktentwicklungsprozess, egal welche weiteren Abteilungen hier mitwirken und Aufgaben übernehmen müssen (siehe oben). Man spricht hierbei von einer **Matrix-Organisation**.

Die klare Definition von Prozessen hat viele Vorteile. Es entsteht Routine, bei laufenden

„Ein wesentlicher Aspekt des Prozessmanagements ist die Schaffung von Transparenz und Klarheit – dann ist auch das diesbezügliche Commitment und somit die Motivation bei der Abwicklung dieser Aufgaben größer.

Prozessen können sich Führungskräfte und sogenannte Prozessteams dahingehend aus den operativen Tätigkeiten freispielen, um den Prozess immer wieder zu analysieren und zu optimieren. Optimieren heißt in diesem Zusammenhang nicht immer nur schneller oder billiger, auch qualitative Gesichtspunkte können hier entscheidend zum Tragen kommen. Ein ganz wesentlicher Aspekt des Prozessmanagements ist die Schaffung von Transparenz und Klarheit: Wenn allen Beteiligten klar und bewusst ist, warum wir was in welcher Form machen, dann ist auch das diesbezügliche Commitment und somit die Motivation bei der Abwicklung dieser Aufgaben größer. Diesen Wettbewerbsvorteil, der auch für den externen Kunden spürbar wird, sollte man nicht dem Zufall und der QM-Abteilung überlassen…

Quelle

Champy, J., & Hammer, J. (1994). Business reengineering. Frankfurt, New York.
https://de.wikipedia.org: Prozessmanagement (dl 30.04.3017)
https://de.wikipedia.org: Re-Engineering (dl 30.04.3017)

Stefan Plank, MSc
Managing Partner

M 0043/664/813 00 54
E stefan.plank@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC CONSULTING