

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Prozessorientierte Unternehmensführung etablieren

Prozessmanagement als moderne Managementmethode und die Betrachtung von Organisationen aus prozessorientierter Perspektive gewinnen zunehmend an Bedeutung. Und dies aus guten Gründen. Die erheblich gestiegene Dynamik im wirtschaftlichen Umfeld erfordert schnelle Reaktionen und Flexibilität in den Unternehmen, welche vor allem über eine kontinuierliche Gestaltung und Anpassung der Kernprozesse umzusetzen sind.

Der Begriff Prozessmanagement und die damit verbundenen Ziele haben sich in den letzten 40 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. In den 1970er-Jahren standen zunächst die Dokumentation der Produktionsabläufe und deren Nutzung für die Fertigungssteuerung im Mittelpunkt. Darauf folgten in den 1980ern die Ansätze des Qualitätsmanagements, die vor allem die Qualitätsoptimierung in der Produktion zum Ziel hatten.

Durch die Erfolge in der japanischen Autoindustrie rückten dann in den 1990er-Jahren auch bei uns Konzepte für systematische Prozessverbesserung in den Fokus. Hier sind Vorgehen wie Kaizen, Lean Management, Six Sigma oder Business Process Reengineering (BPR) zu nennen.

Seit dem Beginn des neuen Jahrtausends kamen die Optimierung der Logistikprozesse hinzu sowie das Outsourcing von Unterstützungsprozessen in Shared Service Centern, wie z. B. die Informationstechnologie, Finanzprozesse oder das Personalmanagement.

Die angesprochenen Methoden betrafen insofern eher einzelne Prozesse oder auch bestimmte Schwerpunkte zur Optimierung von Prozessen in den Unternehmen, welche überwiegend eher über temporär und punktuell durchgeführte Prozessverbesserungs-Projekte umgesetzt wurden.

Um die oben genannten aktuellen und zukünftigen Anforderungen zu erfüllen, muss das Prozessmanagement jedoch noch um wesentliche Aspekte weiter entwickelt werden:

- Zwischen der Unternehmensstrategie und den Kernprozessen muss eine systematische Verbindung hergestellt werden. Nur darüber lässt sich sicherstellen, dass eine definierte Strategie auch ihre operative Umsetzung über Prozesse findet.
- Verantwortliche für Prozesse, die sich kontinuierlich um deren Ausführung und Optimierung kümmern, sind nicht oder nicht ausreichend in der Regelorganisation installiert. Dies sind Führungsrollen, die mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet sein müssen, um prozessbezügliche Entscheidungen zeitnah zu treffen.
- Prozesse wurden bislang vorwiegend ausschnittsweise aus der funktionalen Bereichssicht betrachtet und optimiert. Dies erfordert hohe Kommunikations- und Koordinationsaufwände. Zukünftig ist es notwendig, die Kernprozesse komplett von Ende-zu-Ende, d. h. so wie der Kunde sie wahrnimmt, zu steuern. Diese Verantwortung verläuft dann bereichsübergreifend.
- Das Unternehmensumfeld muss permanent beobachtet werden, um für die eigene Strategie relevante Impulse wahrzunehmen. Über eine prozessorientierte

Organisationsentwicklung werden bei der Umsetzung geplanter organisationaler Veränderungen zunächst die Kernprozesse in den Fokus genommen und erst danach strukturelle Änderungen abgeleitet. Die dabei häufig auftretenden sozialen Dynamiken werden explizit wahrgenommen und im Veränderungsprojekt berücksichtigt.

Diese Ergänzungen des Prozessmanagements ermöglichen letztendlich eine prozessorientierte Unternehmensführung, die schneller und flexibler auf anstehende externe Anforderungen reagieren kann.

Zahlreiche Unternehmen sind gerade dabei, die durch die prozessorientierte Unternehmensführung unterstellten Verbesserungspotenziale schrittweise zu realisieren. Dabei haben viele die Erfahrung gemacht, dass sich diese Potenziale nicht im Handschlag heben lassen.

Zu den Schwierigkeiten bei der Umsetzung tragen drei grundlegende Herausforderungen bei:

- eine Organisation und Kultur aufzubauen, die sich an Prozessen orientiert (Kapitel 1.1),
- den Abläufen den Vorrang für unternehmerisches Handeln zu geben (Kapitel 1.2) und
- die bestehenden und neuen Methoden des Prozessmanagements zu integrieren und zu implementieren (Kapitel 1.3).

Diesen Herausforderungen haben wir uns in den folgenden Kapiteln gewidmet.

1.1 Aufbau einer prozessorientierten Organisation und Kultur

Bereits seit über hundert Jahren (genau genommen noch länger) sind Organisationen durch funktionale Aufbauorganisationen geprägt. Im Sinne der Arbeitsteilung gibt es Funktionsbereiche, die für einen bestimmten Arbeitsschritt (z. B. Verkauf) zuständig sind.

Die Abarbeitung eines Kundenauftrags, so wie vom Kunden wahrgenommen, wird in der reinen funktionalen Organisation nur selten ganzheitlich in den Blick genommen. Verbesserungen beziehen sich deshalb häufig auch nur auf bereichsspezifische Teiloptimierungen eines Prozesses.

Die prozessorientierte Unternehmensführung ist der Prototyp einer Unternehmensform, die fit ist für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts. Zur Bewältigung dieser Anforderungen werden heute und in der Zukunft Eigenschaften benötigt, die in der Vergangenheit noch nicht so wichtig waren:

- **Die Wirtschaft ist dynamischer denn je** –Die Umwelt, z. B. die Märkte, Kunden und Wettbewerber müssen permanent beobachtet werden. Werden Impulse von außen aufgegriffen, sind diese auf Relevanz für das eigene Unternehmen zu prüfen. Wenn Handlungsbedarf erkannt wird, muss dieser unmittelbar und schnell in

den eigenen Prozessen umgesetzt werden, unter Umständen nach einem vorher durchlaufenen Strategieprozess.

- **Es besteht ein hoher Wettbewerbsdruck** – Bei allem was das Unternehmen entscheidet und tut, müssen die Interessen und Anforderungen der bestehenden und der potenziellen Kunden sehr viel stärker berücksichtigt werden, als dies bislang der Fall war. Dies ist nur aus einer Ende-zu-Ende-Betrachtung der Kundenprozesse effektiv und effizient möglich. Diese Perspektive muss sowohl von den Prozess ausführenden Mitarbeitern, wie auch durch die Führungskräfte in der Unternehmensführung eingenommen werden.
- **Der Wandel ist permanent** – Die Umsetzung anstehender Veränderungen wird damit zu einer beständigen Aufgabe. Change Management und Organisationsentwicklung sind notwendige Kernkompetenzen für Führungskräfte. Die Unternehmen müssen sich kontinuierlich als eine lernende Organisation gezielt entwickeln und verändern.
- **Komplexität muss bewältigt werden** – Trotz hoher innerer und äußerer Komplexität müssen Entscheidungen schnell gefällt werden. Dies ist nur möglich, wenn die Entscheidungskompetenz auf der Ebene angesiedelt ist, wo das meiste Wissen und die meiste Erfahrung vorhanden sind, d. h. so nah am Experten wie möglich. Tief geschachtelte hierarchische Aufbaustrukturen mit hohem Abstimmungs- und Koordinationsbedarf sind dafür nicht geeignet und deshalb nicht mehr zeitgemäß. Entscheidungen in Teams sind in diesem Umfeld der Entscheidung des Einzelnen überlegen. Dieses gilt sowohl auf der Ebene des Experten wie auf der Ebene der Unternehmensführung.
- **Globale Zusammenarbeit ist weit verbreitet** – Um im Wettbewerb zu bestehen, konzentrieren sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Leistungen, die nicht in den Bereich der Kernkompetenzen fallen, werden an externe Dienstleister ausgelagert. Dies erfordert ein gutes Wissen um die eigenen Prozesse und sauber definierte Nahtstellen nach außen. Sowohl Kunden als auch Dienstleister werden bei der Optimierung der eigenen Prozesse mit betrachtet.

Mit der Etablierung einer prozessorientierten Organisation und ihrer Rollen ist die Aufgaben- und Verantwortungszuordnung im Unternehmen neu festzulegen. So ist dann beispielsweise eine Führungskraft bereichsübergreifend für die Gestaltung des kompletten Verkaufsprozesses verantwortlich. Dazu gehört die Ressourcenplanung genauso wie die Kosten- und Qualitätsoptimierung. Daraus folgt, dass bestimmte Entscheidungskompetenzen, die bislang in den Funktionsbereichen wahrgenommen wurden, abgegeben werden. Nicht jede Bereichsführungskraft ist darüber gleichermaßen begeistert.

Für die Mitarbeiter heißt dies, dass die klassische hierarchische Aufbauorganisation an Bedeutung verliert und die Abläufe stärker in den Fokus genommen werden. Insgesamt ist dies ein erheblicher Veränderungsprozess für das gesamte Unternehmen, der nicht unterschätzt und nicht sich selbst überlassen werden darf.

Die Anfänge einer verstärkten Prozessorientierung finden sich nur selten in systematischen Top-down-Projekten. In vielen Unternehmen ist es vor allem das Mittel-

management, welches die Notwendigkeit und die Chancen von Prozessmanagement erkennt und die ersten Schritte in diese Richtung unternimmt.

Erste Modellierungen und Dokumentationen von Prozessen werden z. B. im Rahmen der Vorbereitung auf Zertifizierungen oder Qualitätsaudits erstellt. Zu diesem Zeitpunkt entstehen erste Strukturen für ein späteres Prozessmodell und es wird ggf. eine Entscheidung für ein (möglicherweise vorläufiges) Modellierungstool getroffen. Erste Verantwortungen für Prozesse werden zugewiesen, auch wenn die Prozessverantwortung sich zunächst auf die Bereitstellung einer Prozessdokumentation für das Audit bezieht. Leider wandern die dokumentierten Prozesse nach einem bestandenen Audit dann wieder in den Schrank, sind damit schnell wieder veraltet und werden erst zur nächsten Zertifizierung wieder hervorgeholt.

Wichtige Impulse gehen häufig auch von den IT-Abteilungen aus. Die Einführung umfangreicher IT-Systeme wie z. B. ERP-Systeme ziehen eine Veränderung der bislang praktizierten Arbeitsweise nach sich und verlangen die Umstellung der Prozesse auf Basis eines durch das System vorgegebenen Standards. Auch in diesen Fällen ist die Auseinandersetzung mit den Prozessen eher kurzfristiger Natur. Sobald das Zusammenspiel zwischen IT-System und Mitarbeitern funktioniert, gibt es keine Notwendigkeit sich weiterhin mit einer Optimierung der Prozesse zu befassen.

In den letzten 20 Jahren haben viele Unternehmen damit begonnen, »kritische« Prozesse, die entweder z. B. Qualitätsdefizite oder aber Effizienzprobleme aufweisen, durch systematische Optimierungsmethoden wie z. B. Six Sigma zu untersuchen und zu verbessern. Im Rahmen dieser Six-Sigma-Projekte werden die Prozesse aufgenommen (dokumentiert) und aufgrund definierter gemessener Kennzahlen auf Optimierungspotenzial durchleuchtet. Prozessverbesserungen werden ausgearbeitet und umgesetzt. Dieses systematische Vorgehen erzielt Qualitäts- und Effizienzverbesserungen, wobei der Grad der Verbesserung sich direkt in Zahlen ausdrücken lässt. Die Problematik dieses Vorgehens liegt jedoch auch in seiner Einmaligkeit. Nach Abschluss eines Six-Sigma-Projektes bleibt der Prozess wieder sich selbst überlassen. Es fehlt an einer kontinuierlichen Betrachtung der Effizienz, und außerdem ist keine Verantwortung für den Prozess in der Organisation verankert.

Am ehesten findet man ein ausgeprägtes kontinuierliches Vorgehen der Prozessverbesserung in der Produktion. Prozessdokumentation, zugewiesene Prozessverantwortung sowie die permanente Prozessverbesserung auf der Basis von Kennzahlen ist hier seit Jahrzehnten Realität. Was das dortige Vorgehen jedoch noch signifikant von einem etablierten ganzheitlichen Prozessmanagement unterscheidet, ist das Fehlen der durchgängigen Ende-zu-Ende-Prozesse. Auch die Produktion betrachtet die Prozesse in der Regel nur isoliert aus der Bereichsperspektive. Verbesserungen werden entsprechend auch nur innerhalb des eigenen Bereiches vorgenommen.

All diesen Vorgehensweisen ist gemein, dass jeweils einzelne Elemente der Prozessorientierung im Unternehmen eingeführt werden. Führungskräfte und Mitarbeiter setzen sich erstmalig oder wiederholt mit der Prozessperspektive auseinander. Aus diesen Bereichen der Unternehmen (d. h. IT, Qualität, Six Sigma) stammen häufig auch jene Führungskräfte oder Mitarbeiter, die beginnen, das neu etablierte Vorgehen weiter zu denken und sich mit Prozessmanagement als einem ganzheitlichen Management-System auseinanderzusetzen. Da es nicht immer gleich gelingt, das

Topmanagement von den Vorteilen der Prozessorientierung zu überzeugen, werden auf der Basis des bereits Erreichten weitere Schritte situativ unternommen.

Alle Initiativen auf der Basis obiger Projekte geraten jedoch an ihre Grenzen, wenn es darum geht, neue prozessorientierte Rollen im Unternehmen einzuführen, die bereichsübergreifend Verantwortung übernehmen – oder wenn die Kultur der Zusammenarbeit auf die Prozesse ausgerichtet werden soll. Spätestens an dieser Stelle führt eine mögliche Umsetzung zu einer größeren organisationalen Veränderung, die ausschließlich Top-down, d. h. unter aktiver Einbindung des Topmanagements vorgenommen werden kann. Die Stärkung der Prozessorientierung im Unternehmen ist eine Chance, sich den oben beschriebenen wirtschaftlichen Herausforderungen zu stellen. Doch woran liegt es, dass trotz dieses großen Potenzials die notwendige Veränderung hin zu einem prozessorientierten Unternehmen fehl schlägt?

In einer Umfrage der BPM&O Akademie wurde nach den wichtigsten Hindernissen in Prozessmanagement-Projekten gefragt. Die Befragten nannten folgende Gründe:

- Es gibt kein gemeinsames Verständnis für die Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen (Change Management) und die Führungskräfte sind nicht dafür ausgebildet.
- Die Dringlichkeit der Veränderung wird nicht auf allen Ebenen akzeptiert.
- Es fehlt an einer sichtbaren Unterstützung durch das Topmanagement.
- Die Ziele sind nicht eindeutig vereinbart oder werden nicht ausreichend im Unternehmen kommuniziert.
- Es wird nicht ausreichend Zeit für die Umsetzung notwendiger Veränderungen eingeplant.
- Es gibt Widerstände aufgrund der bestehenden Unternehmenskultur.
- Die betroffenen Mitarbeiter fühlen sich nicht genügend in die Neugestaltung eingebunden.
- Es fehlt an einer erfolgreichen personellen Verankerung des Prozessmanagements in der Organisation.
- Außerdem fehlt es an einer organisierten Unterstützung der Veränderung, deren Umsetzung hängt häufig von der Initiative Einzelner ab.

Um die Herausforderung »Aufbau einer prozessorientierten Organisation« zu bewältigen, müssen diese Hindernisse angegangen werden.

1.2 Vorrang für die Ablauforganisation

Prozessmanagement wird in vielen Unternehmen sehr unterschiedlich aufgefasst (Schmelzer & Sesselmann, 2008).¹ Dies betrifft sowohl dessen Umfang als auch die Art und Weise der Einführung. Die Bandbreite reicht hier von der Optimierung ein-

1 Oft wird der Begriff sogar ausschließlich auf die IT bezogen: Ist die richtige Software im Einsatz, dann ist ein Unternehmen schon prozessorientiert.

zelter Prozesse bis hin zu einem ganzheitlichen, unternehmensweiten Ansatz. In unserem Verständnis gehen wir davon aus, dass es notwendig ist, die zweitgenannte Alternative anzustreben. Nur dieser Ansatz ist nachhaltig und gewährleistet den angestrebten Erfolg.²

Unabhängig davon, wie groß der vorgesehene Umfang im Unternehmen auch ist – bei der Einführung sind immer ein klares Zielbild sowie Vorstellungen und Auswirkungen auf die bestehende Unternehmensstrukturen abzuwägen und festzulegen. Prozesse werden aus organisatorischer Sicht traditionell als »Abläufe« bezeichnet und sprechen damit die »Ablauforganisation« an.

Bei der Ablauforganisation und dem Prozessmanagement beschreibt man als wesentlichen Bestandteil Rollen. Damit legt man die Mitwirkung von Führungskräften und Mitarbeitern im Prozessmanagement fest. Im Kontext von Prozessmanagement spricht man hier auch vom Rollenkonzept, das initial entwickelt und nach Einführung permanent an neue Anforderungen angepasst werden muss.³

Bei der Organisation von und in Unternehmen steht derzeit im Regelfall aber weniger die Ablaufperspektive, sondern die **Aufbauorganisation** im Mittelpunkt. Darunter ist die Zusammenfassung nach inhaltlich bzw. kompetenzseitig ähnlichen Aufgaben in Organisationseinheiten zu verstehen. Geläufige Bezeichnungen dafür sind Bereiche, Abteilungen oder Gruppen. Inhaltliche Beispiele sind der Vertriebsbereich, die Personalabteilung oder die Controlling-Gruppe. Meist erstellen Unternehmen zur Visualisierung dieser Einheiten **Organigramme**. In diesen werden die Strukturen der Aufbauorganisation vollständig erfasst und die Beziehungen zueinander dargestellt. Die Führung im Unternehmen z. B. in Form von Zielsetzungen orientiert sich nun primär an den so definierten Organisationseinheiten. Diese Form der Betrachtung und Führung von Unternehmen bezeichnen wir auch als **Funktionsorientierung**.⁴

Warum stellt die Etablierung des Prozessmanagements nun für die vorherrschende Aufbauorganisation in Unternehmen eine Herausforderung dar? Nach Michael Hammer »stellen traditionelle Organisationen kein prozessfreundliches Umfeld dar. Sie sind um Abteilungen herum organisiert. ... In solchen Organisation weiß oder interessiert sich niemand dafür, dass es noch andere gibt, die mit verwandten Tätigkeiten beschäftigt sind« (Hammer, 2002). Zwei wesentliche Merkmale (neben vielen weiteren) sind daher hier explizit zu nennen:

- **Verantwortlichkeiten** – Sowohl die Aufbauorganisation als auch das Prozessmanagement beanspruchen die Führung für die entsprechenden »Verantwortungsobjekte«. Ein Bereichsleiter (z. B. der Vertriebsleiter) steuert und verantwortet aktuell den ihm zugeordneten Bereich. Ein Prozessverantwortlicher im Prozessmanagement (z. B. für den Vertriebsprozess) möchte Ziele analog dazu mit seinem Prozess verfolgen. Hierdurch entsteht ein potenzieller Führungskonflikt. Hinsichtlich des Verantwortungsbereichs bestehen Überschneidungen durch Prozessaufgaben,

2 Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.1 *Begriffe der prozessorientierten Unternehmensführung*.

3 Eine detaillierte Darstellung der möglichen Organisationsformen des Rollenkonzepts erfolgt im Kapitel 2.3. *Organisation und Prozessmanagement*.

4 Siehe Kapitel 2.2.1 *Begriffe der prozessorientierten Unternehmensführung*.

die im Vertriebsbereich bereits bestehen. Aus dem potenziellen wird ein reeller Konflikt, wenn die Verantwortung an zwei verschiedene Führungskräfte übertragen wird. Damit entsteht die prinzipielle Frage, wie und welche Befugnisse an Prozessverantwortliche übertragen werden.

- **Ressourcen** – In fast allen Prozessen werden Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kompetenzen zur Durchführung der notwendigen Prozessaufgaben von Anfang bis zum Ende des Prozesses benötigt. Aus dem Blickwinkel der Aufbauorganisation stammen die dafür notwendigen Mitarbeiter im Regelfall aus unterschiedlichen organisatorischen Einheiten. Für jede Form der Ressourcenplanung und tatsächlicher Bereitstellung müssen nun kooperative und abstimmende Aktivitäten der Führungskräfte der beteiligten Organisationseinheiten in der Aufbauorganisation erfolgen. Der daraus resultierende Koordinationsaufwand für den optimierten Einsatz steigt mit zunehmender Unternehmensgröße überproportional an.

Natürlich sind beide Sichtweisen in Bezug auf die Organisation sinnvoll und notwendig. Die Herausforderung besteht darin, der Prozessorientierung den Stellenwert zu ermöglichen, der ihr zukommen sollte. Doch warum tun sich viele Unternehmen mit dieser Positionierungsaufgabe so schwer? Dies hat in unserer Wahrnehmung sehr stark mit der Herangehensweise zu tun. Grundsätzlich bestehen bei der Organisationsgestaltung zwei Alternativen:

- **Strategie bestimmt Aufbaustruktur bestimmt Prozesse** – Dieses ist die traditionelle Vorgehensweise bei organisatorischen Vorhaben. Den Prozessen verbleibt hier die letzte Position bei der Gestaltung. Erst nach der Bestimmung der besten Form der Aufbaustrukturen wird darüber nachgedacht, wie die Prozesse im Rahmen dieser Möglichkeiten optimiert werden können (Gaitanides, 2007).⁵
- **Strategie bestimmt Prozesse bestimmt Aufbaustruktur** – Dieses bedeutet die Umkehrung der Betrachtung von Abläufen und Aufbaustruktureinheiten. Nach der strategischen Ausrichtung werden erst die Prozessabläufe bestimmt. Anschließend wird betrachtet, welche organisatorischen Einheiten im Hinblick auf die bestmögliche Unterstützung der Abläufe zweckmäßig sind. Diese Vorgehensweise ist für viele Unternehmen heute immer noch als exotisch zu bezeichnen.

Es ist naheliegend, dass bei der derzeit überwiegenden, funktionsorientierten Vorgehensweise ein grundsätzliches Dilemma besteht. Prozesse werden nur sehr eingeschränkt durch Führungs- und Steuerungsinstrumente adressiert. Damit wird die organisatorische Handhabung von Prozessmanagement insgesamt zu einem entscheidenden Rahmenfaktor einer erfolgreichen Einführung.

5 M. Gaitanides bezeichnet diesen Ansatz als Prozesskonzept »Aufbauorganisation folgt Ablauforganisation«.

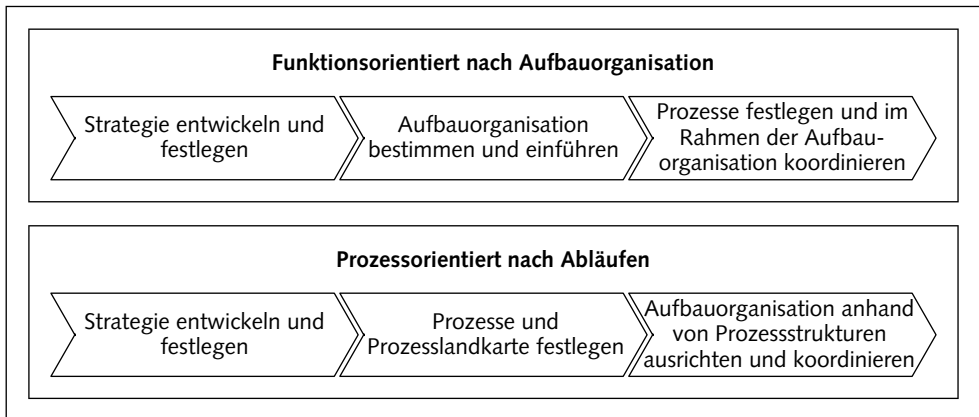


Abb. 1: Orientierungsfokus für Unternehmensorganisation

Erfahrungen von und in Unternehmen zeigen auf, dass bei der Einführung von Prozessmanagement gerade fundamentale Aspekte der organisatorischen Verankerung zu kurz kommen (BPM&O, 2010). Beispiele dafür sind:

- **Befugnisse für Prozessverantwortliche** – Wie hoch ist deren tatsächlicher Entscheidungsspielraum in Bezug auf Führungsfragen im Unternehmen? Oftmals ist dieser sehr gering und die Befugnisse verbleiben bei den Funktionsverantwortlichen. Prozessverantwortliche erhalten in Kontrast dazu eher koordinierende Rollen mit geringem Gestaltungsspielräumen.
- **Ressourcenverantwortlichkeit und Budgetverantwortung** – Prozessverantwortliche haben im Vergleich zu Funktionsverantwortlichen keine oder nur eine stark eingeschränkte Verantwortung für den Einsatz von Ressourcen. Dies betrifft gleichfalls die Übertragung von finanzieller Verantwortung für Sach- und Personalentscheidungen. Gerade an diesen Kriterien lässt sich die Bedeutung des Prozessmanagements ganz praktisch festmachen.
- **Umfang Prozessmodell** – In vielen Unternehmen ist das Prozessmodell nur teilweise entwickelt und eingeführt. Doch das Prozessmanagement kann die Erfolge, die es verspricht, erst ab einer hohen Entwicklungsstufe realisieren.
- **Prozesscontrolling** – In den meisten Unternehmen sind die vorhandenen Controlling-Instrumente und Methoden auf die Steuerung von funktionalen Organisationseinheiten ausgerichtet. Für die Führungsfähigkeit von Prozessen im Sinne eines Prozesscontrollings ist dieses Instrumentarium zu erweitern oder anzupassen. Dies betrifft sowohl die zielorientierte Steuerung, die Planung von Prozessen als auch ein professionelles Prozessreporting.

Angesichts dieser Schwierigkeiten plädieren wir dafür, der Ablauforganisation und dem Prozessmanagement den Vorrang gegenüber der Aufbauorganisation einzuräumen. Diese Art von Vorrangigkeit möchten wir mit dem Begriff **prozessorientierte Unternehmensführung** bezeichnen. Prinzipiell ist dieser Ansatz sowohl in der Lite-

ratur als auch in Unternehmen bereits seit den 1980er-Jahren bekannt. Nachdenklich stimmt, dass viele Unternehmen die mit prozessorientierter Unternehmensführung einhergehenden Anforderungen für die Organisation bisher unzureichend gewürdigt und realisiert haben. Auch wurde bislang weitgehend versäumt, einen nachhaltigen Ansatz für prozessorientierte Unternehmensführung zu entwickeln. Genau dieser Herausforderung gilt es sich nun zu stellen: bisherige Aktivitäten und weitere noch einzuführende Teile des Prozessmanagements so fest in der Organisation zu verankern, dass ein nachhaltiger Ansatz entsteht.

1.3 Ganzheitliche Methodenintegration

Neben der grundsätzlichen Handhabung und dem Nachholbedarf bzgl. der Einbindung des Prozessmanagements im organisatorischen Kontext gilt es, einen weiteren Kernpunkt in die Betrachtung einzubeziehen. Prozessmanagement beinhaltet verschiedene Instrumente und Tools, die benötigt werden, um Prozesse zu führen oder zu optimieren. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Prozessmanagement als Methode. Derzeit gibt es eine Vielzahl von solchen Instrumenten, die alle in Unternehmen zum Einsatz kommen. Daher existiert auch nicht *der* eine Standard, mit dem Prozessmanagement konkret verbunden wird. Im harten Unternehmensalltag führt dieser variantenhafte Umgang mit Prozessmanagement-Methoden zu zahlreichen Problemen. Beispiele dafür sind:

- **Methoden überschneiden sich** – Dies führt dazu, dass viele Arbeiten doppelt gemacht werden oder daraus sogar widersprüchliche Ergebnisse resultieren. In einem Prozessaudit werden z. B. dieselben Schwachstellen gefunden wie in einem Workshop zur Optimierung der Schnittstellen zwischen zwei Prozessen. Beide eigentlich sinnvollen Instrumente werden nicht selten von unterschiedlichen Verantwortlichen unkoordiniert eingesetzt.
- **Methoden lassen den Blick auf das Ganze verlieren** – Wenn der Einsatz nur für einen Teil des Prozesses oder lokal erfolgt, besteht das Risiko, vorhandene Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Hinblick auf das gesamte Unternehmen auszublenken. **Beispiel:** Der Einkaufsbereich versucht Kosten zu sparen und verringert z. B. die Durchlaufzeiten und den Durchsatz in einem Teil des Einkaufsprozesses. Ein anderer Bereich versucht den Engpass in den Lagerkapazitäten auszubauen, was zu einer Erhöhung des Durchsatzes beiträgt (Löbel, 2005).⁶

Ungeachtet derartiger unerwünschter Nebenwirkungen ist es zielführend, Methoden zur Führung im Unternehmen produktiv und effizient einzusetzen. Insbesondere das Prozessmanagement – als Methode mit dem Anspruch eine höhere Effektivität und Effizienz zu gewährleisten – muss sich hier behaupten.

⁶ Das engpassorientierte Betrachten und auch optimierte Führen von Organisationen ist ein Kernbestandteil der Theory of constraints. Dies ist ein zentraler, in das Prozessmanagement zu integrierender Ansatz bzgl. Prozessmengen und dem Einsatz von Ressourcen im Prozess.

Die derzeitige Handhabung von prozessbezogenen Methoden in den Unternehmen lassen zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten erkennen. Viele Methoden kommen oftmals ohne einen ganzheitlichen Ansatz zum Einsatz und verringern dadurch die gewünschten positiven Effekte. Alternativ wird auf bestimmte Handlungsschwerpunkte wie z. B. Qualitätsoptimierung einseitig fokussiert.

Werfen wir einen kurzen Blick auf die in vielen Unternehmen derzeit angewendeten Methoden, die einen Bezug zu Prozessmanagement aufweisen: Lean Management, Business Process Reengineering (BPR) (Hammer & Champy, 2006)⁷, Supply Chain Management (SCM) (Bolstorff, Rosenbaum, & Poluha, 2007)⁸ oder auch Six Sigma. Diese Methoden betonen durchgängig die sehr effiziente Steuerung von Prozessen in Unternehmen, führen aber im Ergebnis oftmals nur zu einem eingeschränkten Nutzen. Auch die versprochene Ausrichtung hin zu einem prozessorientierten Unternehmen wird meistens verfehlt (BPR).

Als konkretes Beispiel sei auch hier die Methode Six Sigma angeführt. Diese geht mit einer bis hin zum perfekten Ergebnis von Prozessleistungen gesteigerten Erwartungshaltung an den Startblock. Mit Hilfe von statistischen Verfahren versucht man identifizierte operative Schwächen zu analysieren. Daraus werden prozessbezogene Lösungen entwickelt, die eine fast vollständige Fehlerfreiheit mit sich bringen. Im Mittelpunkt solcher Optimierungsprojekte stehen meist kleine Prozessausschnitte. Ganz sicher gibt es zahlreiche Situationen, in denen diese Vorgehensweise zweckmäßig ist, um gute Resultate zu erzielen. Die Frage, die sich uns dabei stellt ist, ob damit tatsächlich schon wesentliche Kernanforderungen an ein ganzheitliches Prozessmanagement abgedeckt werden. Das beschriebene Vorgehen erfordert einen hohen Koordinationsaufwand aller geplanten und laufenden Projekte und eine klare Zuordnung zum Prozessmodell, um die Ganzheitlichkeit sicherzustellen. Im nächsten Schritt ist die Überführung dieser optimierten Prozesse in die Regelorganisation erforderlich. Beide Anforderungen kommen in dieser Methode nicht nachhaltig zur Wirkung. Als Folge kann der erhoffte Nutzen dann meistens nur reduziert realisiert werden.

Was könnte man tun, um diese immanenten Nachteile zu beseitigen? Generell bestehen dazu zwei Möglichkeiten:

- **Fehlende Bestandteile ergänzen** – Durch eine Analyse dieser Methoden können notwendige und bisher fehlende Bestandteile ergänzt werden. Dies müsste aber immer unter Berücksichtigung anderer Methoden mit Prozessbezug erfolgen. Da dafür meistens zu wenig Ressourcen und Zeit zur Verfügung stehen, sind weitere Überschneidungen vorprogrammiert. Aus Sicht eines ganzheitlichen Prozessmanagements entsteht damit schrittweise eine interne Wettbewerbssituation mit zahlreichen Konflikten um die Deutungshoheit der besten Methode und den Einsatz wertvoller Ressourcen.

7 Die Autoren sehen das Business Process Reengineering als Kernaufgabe des Managements mit einem kategorischen Ansatz, alle Prozesse zu erneuern. Diese Notwendigkeit sehen wir eher situativ in Bezug auf die strategische Handlungssituation als auch auf einzelne Prozesse.

8 Die Autoren stellen ausführlich das SCOR-Modell (Supply Chain Reference Model) vor, in dem viele Aspekte des Prozessmanagements in Bezug auf Logistikprozesse der Lieferkette abgebildet sind.

- **Reduzierte Wirkung akzeptieren** – Die erkannten Schwächen werden hingenommen und nicht beseitigt. Die Anwendung und Integration in ein ganzheitliches Prozessmanagement wird damit im Extremfall sogar gezielt ignoriert.

Beide Alternativen sind aus Gesamtsicht des Unternehmens eigentlich nicht zielführend. Im Hinblick auf die genannten Anforderungen eines nachhaltigen prozessorientierten Ansatzes sollten folgende Hinweise berücksichtigt werden:

- **Langfristige und operative Anforderungen abbilden** – Verwendete Methoden müssen Unternehmen in die Lage versetzen, sowohl die strategische Ausrichtung gezielt im Fokus zu behalten, als auch die kurzfristige und operative Umsetzung in diesem Kontext zu ermöglichen.
- **Methoden systematisch strukturieren** – Dazu wird ein integriertes Konzept benötigt, das Zusammenhänge und Zusammenwirken von Methoden aufzeigt. Hierfür bieten sich z. B. Steuerungskreisläufe an, die die Zuordnung von Methodenbausteinen strukturiert ermöglichen. Z. B. wird eine ausgewählte Planungsmethode für Prozesse immer nach der Festlegung neuer Prozessziele durchgeführt.
- **Steuerungskategorien adressieren** – Alle wesentlichen Steuerungskategorien müssen vollständig und strukturiert definiert werden. Dieses sind im Regelfall die Kundensicht, produkt- und leistungsbezogene Kriterien, Kompetenzen und Fähigkeiten, Zeiten und Kosten sowie alle ressourcenbezogenen Faktoren. Im Umfeld eines ganzheitlichen Ansatzes werden Methoden so eingesetzt, dass alle Kategorien zur Geltung kommen. **Beispiel:** Die von SixSigma geforderten Qualitätsverbesserungen werden mit der Methode der Prozesskostenrechnung gekoppelt, damit die Gesamtergebniseffekte entlang einer Prozesskette transparent sind. So werden mögliche Kostensteigerungen in Bezug auf Kunden- oder Produktdeckungsbeiträge gezielt durchleuchtet.
- **Führung für Prozesse ermöglichen** – Alle einzusetzenden Methoden sollten von Prozessverantwortlichen effizient angewendet werden können. Dies erfordert z. B. eine standardisierte Beschreibung der Anwendung und damit die Vermeidung von redundanten Tools. Die dazu erforderlichen Führungsaufgaben sollten in Führungsprozessen beschrieben werden. **Beispiel:** Die Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beinhaltet ein Standarddokument, auf dem alle wesentlichen Informationen erfasst werden, um die Zielvereinbarungsmethode anzuwenden.

Der Einsatz der prozessbezogenen Methoden erfolgt derzeit, wie in Kapitel 1.2. beschrieben, überwiegend in einem funktionsorientierten organisatorischen Umfeld. Damit versucht man die identifizierten Potenziale zur Prozessverbesserung auch im Rahmen dieser Organisationsform umzusetzen. Daraus resultiert ein organisatorisches Spannungsfeld zwischen aufbau- und prozessorientierter Vorgehensweise. Potenziale, die durch den Einsatz prozessorientierter Methoden erkannt werden, müssen von den Funktionsverantwortlichen umgesetzt werden. Oftmals bestehen hier Ziel- und Interessenkonflikte, die die intendierte Prozessoptimierung systematisch verhindern. Organisationsgestaltung und Methoden zum Prozessmanagement sind somit zwei Kernbausteine der prozessorientierten Unternehmensführung, die