

## **1. Prozessmanagement – ein Begriff mit nahezu magischer Bedeutung**

Die Restrukturierung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen steht im Mittelpunkt vieler seit Jahren auf den Markt drängender Management-Konzepte und ist Gegenstand zahlreicher in Unternehmen ablaufender Organisationsentwicklungsprojekte. Die Unternehmen sind dabei, dass WAS und WIE ihres Geschäftes neu zu formulieren. Die Vielfalt der dafür angebotenen Konzepte und Methoden ist kaum noch überschaubar: Business-Reengineering, Lean Management, Total Quality Management, KAIZEN, Outsourcing und Benchmarking sind nur einige Begriffe, die in diesem Zusammenhang zu nennen sind.

### **1.1. Wirtschaft im Umbruch**

Neue Managementkonzepte finden immer dann besonders großen Anklang, wenn sich am Markt Umbruchsituationen abzeichnen und so im Unternehmensumfeld tiefgreifende Veränderungen erwartet werden.

Die Verlagerung von Produktion und Konsum von West nach Ost und die damit einhergehende Verlagerung von Arbeit und Einkommen, ein sich durch den harten und internationalen Wettbewerb verschärfender Preis- und Margenverfall sowie eine Vielzahl neuer Informations- und Kommunikationsmedien, die zwar einerseits neue Märkte eröffnen, andererseits aber für viele angestammte Geschäfte die Spielregeln völlig neu definieren, kennzeichnen die heutige Marktsituation.<sup>1</sup> Dieses Faktum erklärt die seit geraumer Zeit anhaltende Konjunktur von Managementmodellen, die die Bewältigung dieser Herausforderungen zum Ziel haben.

### **1.2. Viele Konzepte – eine Kernidee**

Vergleicht man die genannten Management-Konzepte untereinander, stellt man fest, dass zwar die den Konzepten zugrundeliegenden Philosophien und Gedanken durchaus unterschiedlich sind, der Grundgedanke „Prozessorientierung“ aber eine wichtige Säule in allen Konzepten darstellt.<sup>2</sup> Dieser Umstand hat dazu geführt, dass „Prozessmanagement“ in den letzten Jahren zu einem Begriff mit nahezu magischer Bedeutung geworden ist. Die Offenheit und bisweilen sogar Euphorie, mit welcher diese neuen Modelle aufgegriffen werden, signalisieren einen akuten Handlungsbedarf in vielen Unternehmen.<sup>3</sup> Die Begründung für diesen Handlungsbedarf ist unter anderem darin zu suchen, dass die bereichsübergreifende Ablauforganisation in den letzten 30 Jahren von den Unternehmen wenig beachtet wurde. Nachdem die Aufbauorganisation am Papier abgebildet war – die Bereichsfürsten ihr Revier abgesteckt hatten – waren die Organisationsaufgaben auf gesamtunternehmerischer Ebene aus der Sicht des oberen Managements

---

<sup>1</sup> vgl. RIEKHOF, H.: Beschleunigung von Geschäftsprozessen; Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit, Stuttgart 1997, S. 8

<sup>2</sup> vgl. RIEKHOF, H.: Beschleunigung von Geschäftsprozessen; Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit, Stuttgart 1997, S. 10

<sup>3</sup> vgl. RIEKHOF, H.: Beschleunigung von Geschäftsprozessen; Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit, Stuttgart 1997, S. 8

abgeschlossen. Ab diesem Zeitpunkt konzentrierte man sich ausschließlich nur noch auf die organisatorische Optimierung des eigenen Funktionsbereichs. Für die bereichsübergreifende Koordinierung der zu erledigenden Aufgaben fühlte sich niemand zuständig. Dies ist der Grund, dass in der Ablauforganisation – zusammen mit den heutigen EDV-technischen Möglichkeiten – ein enormes geschäftliches Optimierungspotential steckt.

## **2. Produktivitätshemmende Nebenwirkungen traditioneller Organisationssysteme**

Die traditionellen Organisationsstrukturen beruhen in ihrem Kern auf der tayloristischen Arbeitsteilung. Eine stark arbeitsteilige funktionsorientierte Struktur, in der spezialisierte Funktionsbereiche abgegrenzte Anteile der Unternehmensleistung erbringen, dominieren das betriebliche Geschehen. Und genau diese Spezialisierung hat – historisch betrachtet – zu immensen betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Effizienzgewinnen und Lernprozessen geführt.

Funktionale Organisationsstrukturen haben somit ganz klar ihren Wert bewiesen. Die mit ihnen verknüpften Nachteile und Mängel sind heute jedoch sichtbarer als je zuvor. Man stellt verstärkt unbeabsichtigte Nebenwirkungen fest, die den positiven Effekt der ursprünglichen Arbeitsteilung zunichte machen können: zunehmende Bürokratie gepaart mit abnehmender Kundenorientierung, zunehmende Schwerfälligkeit gepaart mit abnehmender Innovationskraft sind Kennzeichen dieser Entwicklung.

Auf der Suche nach den Ursachen stößt man auf die nicht unerhebliche Komplexität vieler – insbesondere großer – Unternehmen. Diese Komplexität resultiert unmittelbar aus dem Koordinationsbedarf, den die horizontale Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmen erzwingt, um Schnittstellenprobleme zu überwinden. Durch Sortimentserweiterungen und Mengensteigerungen zunehmende Engineering- und Produktionsumfänge lassen diesen Koordinationsbedarf überproportional noch weiter steigen. Die mit Koordinationsaufgaben befassten (Stabs)Stellen machen inzwischen einen beachtlichen Teil des Organisationsaufwandes aus.

Die langen Abstimmungswege in Organisationen führen nicht nur zu einer kostenintensiven, sondern auch zu einer zeitintensiven Bürokratie. Lange Entscheidungswege sind mitverantwortlich für sinkende Flexibilität und nachlassende Innovationsfähigkeit. Diese negativen Effekte gewinnen Angesichts der sich permanent verkürzenden Produktlebenszyklen und den sich verschärfenden Innovationswettbewerb an Bedeutung. Entwicklungen in Vorreiterbranchen wie z.B. Automobil- oder Elektronikindustrie weisen auf den hohen Stellenwert des Faktors Zeit hin. Dauerte beispielsweise die Entwicklung und Markteinführung eines neuen Modells bei europäischen Automobilherstellern 1990 im Durchschnitt noch 6-8 Jahre, dauert sie heute nur noch zwischen 2 und 4 Jahre.

Durch die stetige Zunahme interner Arbeitsteilung und Spezialisierung sind über Jahrzehnte aus organisatorischen Abgrenzungen oft auch geistige und emotionale Barrieren im Unternehmen entstanden. Im Schutz dieser Barrieren bildeten sich in vielfach Bereichslogiken und Abteilungsegoismen heraus, die im Detail zu Erfolgen führten, im Ganzen aber das gemeinsame bereichsübergreifende Verständnis für Geschäftsprozesse und damit die Kundenorientierung stark behinderten. Es scheint

so, dass Unternehmen mit wachsender Größe und damit verbundener stärkerer funktionaler Verantwortung, sich immer mehr vom Kunden entfernen.

### **3. QM-Systeme – als Weg aus der Organisationskrise?**

In diesem Bewusstsein hat eine Vielzahl von Unternehmen in der Vergangenheit ein Qualitätsmanagementsystem auf Basis der ISO 9000ff:1994 aufgebaut. Die meisten Unternehmen haben im Rahmen der Implementierung auch vorbildlich gearbeitet und in diesem Zusammenhang teilweise weitläufige Optimierungsmaßnahmen in Angriff genommen. Branchenspezifische Regelwerke, wie zum Beispiel die VDA 6.1 und die QS-9000 der Automobilindustrie brachten wesentliche Ergänzungen in Richtung „umfassendes Managementsystem“, die ebenfalls umgesetzt wurden.<sup>4</sup>

Das Ergebnis waren „brave“ Managementsysteme ohne Biss, die vielfach von einer nicht mehr überschaubaren Anzahl von organisatorischen Regelungen und Optimierungen begleitet wurden. Im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile und Wachstumsimpulse sind sie vieles schuldig geblieben.

Eine ständige Vervielfachung von kritischen Stimmen, deren Erwartungen enttäuscht wurden, ist die Folge. Man stellt sich die Frage, ob der mit der Implementierung der Normen und Regelwerke einhergehende Nutzen in Richtung Leistungsfähigkeit von Unternehmensorganisationen nicht maßlos überschätzt wurde.<sup>5</sup>

#### **Was ist falsch gelaufen?**

Das ISO-Zertifikat ist heute in nahezu allen Branchen selbstverständlich. Aufträge in der Automobilindustrie ohne einem VDA 6.1 oder QS-9000 – Zertifikat zu ergattern, wird immer schwieriger (bei Systemlieferanten ist es bereits nahezu unmöglich). Die Normelemente beschreiben jedoch nur Basisforderungen an ein (Qualitäts-) Managementsystem. Dies reicht heute jedoch bei weitem nicht aus, um das Leistungsniveau von Unternehmen dauerhaft abzusichern. Unternehmenserfolg entscheidet sich nicht aufgrund der Umsetzung der Forderungen von zweifellos wichtigen und weltweit gültigen Normen und Regelwerken, sondern nur durch individuell bessere Lösungen.

Auch die mit der in Richtung Prozessorientierung zeigenden ISO 9000ff:2000 verknüpften Erwartungshaltungen werden sich nur dann erfüllen, wenn es gelingt, sich bei der Optimierung und Weiterentwicklung der Managementsysteme auf die für den Unternehmenserfolg wirklich wichtigen Geschäftsprozesse zu konzentrieren.

Die Optimierung von Geschäftsprozessen darf daher niemals ohne Betrachtung der Unternehmensstrategien erfolgen. Wer ungezielt und ohne klare Schwerpunktsetzung Geschäftsprozesse zu optimieren beginnt, sollte sich über mangelnde Schubkraft und Verzettelung nicht wundern. Man muss sogar damit rechnen, dass die Wettbewerbsfähigkeit mittel- und langfristig sinkt, anstatt zu steigen.

---

<sup>4</sup> WOHLFARTH, D. / PFEIFER, T. / WESTKÄMPER, E.: Das System verändern – pQMS – ein Qualitätsmanagementsystem für Prozesse, QZ 42 München 1997, S. 1097

<sup>5</sup> RIEKHOF, H.-C.: Beschleunigung von Geschäftsprozessen; Stuttgart 1997, S. 87

Es gilt also mit Mut zur Schwerpunktsetzung und Mut zur Aufwandsminimierung in risikolosen Bereichen handhabbare Managementsysteme aufzubauen. Qualitätsmanagement und Wirtschaftlichkeit dürfen nicht gegeneinander laufen, sondern müssen einander fördern. Eine konstruktive aber auch konsequente Diskussion der Notwendigkeit von bestimmten QM-Maßnahmen sind geboten und mit den Kunden und Zertifizierern im Sinne einer qualitativen und wirtschaftlichen Optimierung des Managementsystems zu führen.

#### **4. „Schlüsselprozesse“ als Nahtstelle zur Unternehmensstrategie**

Jedes Unternehmen hat eine kaum überschaubare Anzahl von Prozessen. Grundvoraussetzung zur Erzielung von Quantensprüngen in der organisatorischen Leistungs- und Lernfähigkeit sind aber Leistungssteigerungen bei den „kriegsentscheidenden“ Prozessen. Mit der Einführung des Prozessmanagements sollte man daher nicht irgendwo beginnen, sondern an den Prozessen ansetzen, die für eine bahnbrechende Leistung für Kunden und Eigentümer am bedeutendsten sind. Diese Prozesse werden als Schlüsselprozesse bezeichnet.<sup>6</sup>

Österle definiert „Schlüsselprozesse“ als die wenigen Prozesse, die für den Unternehmenserfolg besonders wichtig sind. „Jedes Unternehmen hat eine Vielzahl von Prozessen. Es muss die wichtigsten daraus bestimmen, diese als eigenständige Prozesse formulieren und die Aufmerksamkeit des Managements darauf konzentrieren.“<sup>7</sup>

Welche Prozesse für ein Unternehmen erfolgskritische Bedeutung besitzen, hängt im wesentlichen von der Branchenzugehörigkeit und vom Interessenschwerpunkt des Unternehmens ab. Für Unternehmen, dessen Interessenschwerpunkt am Anfang der Wertschöpfungskette liegt (wie z.B. Engineeringunternehmen) hat ein professionelles Projektmanagement, eine besonders hohe strategische Bedeutung (z.B. Prozess „Produktprojekte abwickeln“ mit sämtlichen Teilprozessen des Projektmanagements). Für ein Unternehmen, dessen Interessenschwerpunkt am Ende der Wertschöpfungskette liegt (wie z.B. Handelsunternehmen), haben Prozesse, die Transaktionen mit den Kunden beinhalten, hohe strategische Bedeutung (z.B. Prozess „Aufträge abwickeln“).

##### **4.1. Identifizierung der Schlüsselprozesse**

Generell stellt sich die Frage, wie die Identifikation von Schlüsselprozessen instrumentalisiert werden kann.

###### *4.1.1. Identifizierung der Schlüsselprozesse über BSC*

Eine Möglichkeit für die Identifizierung der Schlüsselprozesse ist die Ableitung der Schlüsselprozesse aus der Balanced-Score-Card (BSC). Bei der BSC handelt es sich um ein sehr leistungsfähiges Instrument zur Übersetzung von Unternehmensstrategien in konkrete Ziele und Kennzahlen. Sie basiert im wesentlichen auf vier Perspektiven (Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive),

---

<sup>6</sup> vgl. RIEKHOF, H.-C.: Beschleunigung von Geschäftsprozessen; Stuttgart 1997, S. 18

<sup>7</sup> vgl. ÖSTERLE, H.: Business Engineering; Prozess- und Systementwicklung, Band 1, 2. Auflage, Berlin 1995, S. 24

die über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander in Verbindung stehen. Die über vergangene Unternehmensleistungen Auskunft gebenden finanziellen Kennzahlen, werden um die treibenden Faktoren für zukünftige Leistungen ergänzt.

Bei der BSC-Prozessperspektive stehen jene Prozesse im Mittelpunkt, die für die Realisierung der Finanz- und Kundenziele von entscheidender Bedeutung sind. In Abb.1 werden die im Unternehmen ablaufenden Geschäftsprozesse mit den entwickelten Finanz- und Kundenziele des Unternehmens in Beziehung gesetzt. Über die Beziehungsstärken kann die Bedeutung der einzelnen Geschäftsprozesse für die Realisierung der Finanz- und Kundenziele ermittelt werden.

Geschäftsprozesse	Finanz- und Kundenziele (inkl. Gewichtungsfaktor)						Bedeutung
	Umsatzsteigerung GF: 5	CF-Steigerung GF: 5	Gew: neuer KD in best: Märkten GF: 5	Erschliessung neuer Märkte GF: 3	Erhöhung der KD-Zufriedenheit GF: 3	.... GF: 2	
Markt erforschen	9	9	9	9	3	1	173
Markt bearbeiten							
Anfragen bearbeiten							
Produkte definieren							
Produktprojekte abwickeln							
Auftragseingang bearbeiten							
.....							
Reklamationen bearbeiten							
Kunden servizieren							

Beziehungsstärken: 9... starke Beziehung, 3...mittlere Beziehung, 1...schwache Beziehung, 0...keine Beziehung

**Abb.1:** „Geschäftsprozesse“ versus „Finanz- und Kundenziele“

**4.1.2. Identifizierung der Schlüsselprozesse über die kritischen Erfolgsfaktoren**

Eine weitere Methode Schlüsselprozesse zu identifizieren, ist die Ableitung aus den kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens (Abb. 2).

Jeder Markt weist aus Kundensicht spezifische, kaufentscheidende Faktoren auf. Es handelt sich um die kritischen Erfolgsfaktoren der Anbieter. Die Beherrschung dieser Faktoren ist Voraussetzung, um ein Unternehmen in eine wettbewerbsfähigere und leistungsbezogenere Zukunft zu steuern. Sie sind immer in ihrer Gesamtheit zu betrachten, d.h. für den Unternehmenserfolg sind überdurchschnittliche Leistungen bzgl. jedes einzelnen Erfolgsfaktors notwendig.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> vgl. ÖSTERLE, H.: Business Engineering; Prozess- und Systementwicklung, Band 1, 2. Auflage, Berlin 1995, S. 108

Geschäftsprozesse	Kritische Erfolgsfaktoren (inkl. Gewichtungsfaktor)						Bedeutung
	Preis GF: 5	Produktqualität GF: 5	Lieferpünktlichkeit/ -schnelligkeit GF: 5	Kundenservice GF: 4	Markt- bearbeitung GF: 3	..... GF: 2	
Markterforschen	3	0	0	0	9	9	60
Marktbearbeiten							
Anfragen bearbeiten							
Produkte definieren							
Produktprojekte abwickeln							
Auftragseingang bearbeiten							
.....							
Reklamationen bearbeiten							
Kundenservizieren							

Beziehungsstärken: 9... starke Beziehung, 3...mittlere Beziehung, 1...schwache Beziehung, 0...keine Beziehung

**Abb. 2:** „Geschäftsprozesse“ versus „kritische Erfolgsfaktoren“

Beispiele für kritische Erfolgsfaktoren könnten sein: Vorlaufzeit bis zur Markteinführung, Lieferpünktlichkeit und Schnelligkeit, Kosten während der Produktlebensdauer, ganzheitliche Systemlösungen, Service, etc. Produktqualität wird zunehmend als Wettbewerbseintritts-Voraussetzung gesehen. Eine Differenzierung zum Wettbewerb ausschließlich über die Produktqualität wird zunehmend schwieriger. Produktqualität ist zum Hygienefaktor geworden. Die Kunden gehen davon aus, dass ihre Lieferanten die Aufträge gemäss den Produkt- und Dienstleistungsspezifikationen ausführen.<sup>9</sup>

#### 4.2. Zielorientierter Ressourceneinsatz mit Portfoliotechnik

Die personelle Kapazität um z.T. durchaus bewusste Verbesserungspotentiale erfolgswirksam umzusetzen, ist meist begrenzt. Es entsteht daher ein Auswahlproblem. Aus diesem Grund sind in der Praxis Prioritäten zu setzen. Es bietet sich an, die Priorisierung nicht nur an die Wichtigkeit der Prozesse sondern auch an die Größe der vorhandenen Verbesserungspotentiale zu koppeln.

Die in Abb. 3 dargestellte Matrix visualisiert das Schlüsselprozess-Auswahlverfahren. Sie gibt Auskunft,

- an welchen Prozessen sofort und mit Nachdruck an der Optimierung gearbeitet werden sollte.
- bei welchen Prozessen vorhandene Verbesserungspotentiale kurzfristig und vor allem sehr pragmatisch realisiert werden sollten.

<sup>9</sup> vgl. KAPLAN, R.-S. / NORTON, D.-P.: Balanced Scorecard; Stuttgart 1997, S. 82

- bei welchen Prozessen mit der Umsetzung der vorhandenen Verbesserungspotentiale erst mittelfristig, d.h. nach Realisierung der schlüsselprozess-bezogenen Verbesserungspotentiale, begonnen werden sollte.
- wo auf die Umsetzung vorhandener Verbesserungspotentiale aufgrund einer angespannten Ressourcensituation oder eines unzureichenden Aufwand-/Nutzenverhältnisses u.U. verzichtet werden muss.

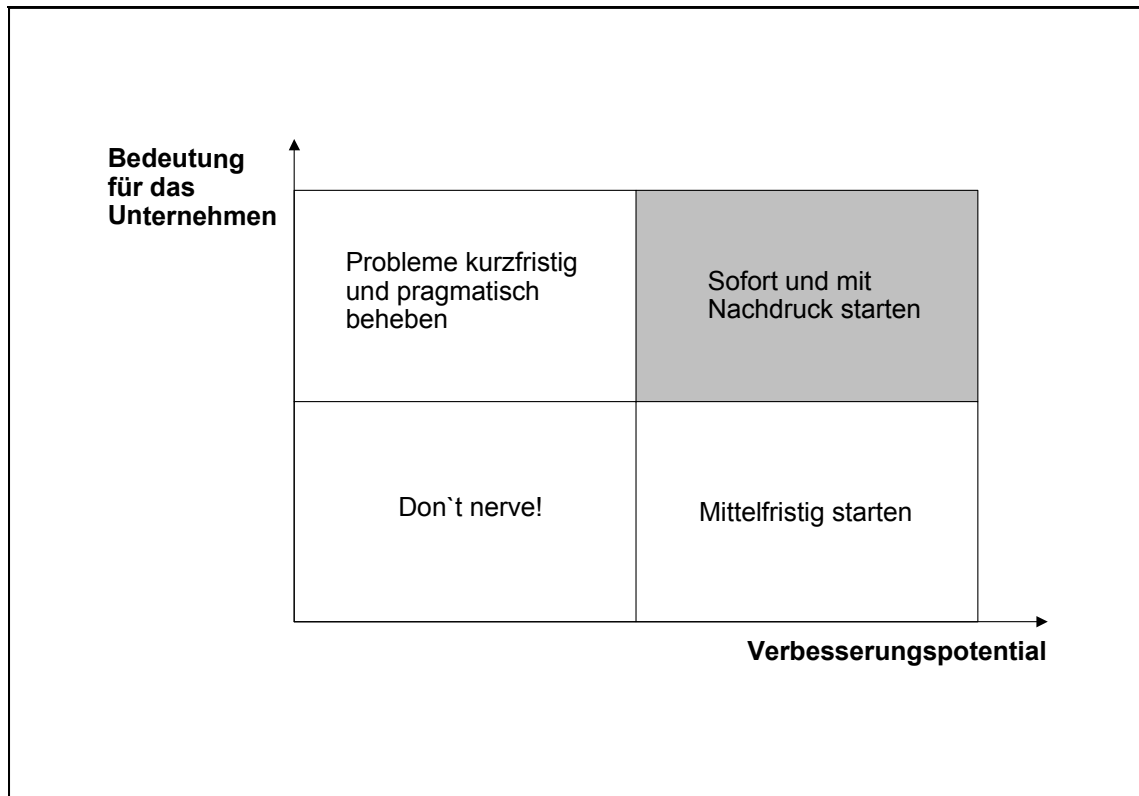


Abb. 3: Schlüsselprozess-Auswahlverfahren

## 5. Schaffung von Prozessverantwortung

### 5.1. Organisation der Prozessführung

Prozesse können nur dann erfolgreich gemanagt werden, wenn den Managern Prozessverantwortung übertragen wird. Es sind daher Stellen und Gremien zu definieren, die für die Leistungsfähigkeit der Unternehmensprozesse verantwortlich sind. Die mit diesen Funktionen verknüpften Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind schriftlich zu definieren (z.B. in Form von Stellen- und Funktionsbeschreibungen).

Welche Stellen und Gremien geschaffen werden (z.B. Prozesseigner, Prozessbeauftragte, Prozessmoderator, Prozessentwickler, Prozess-Steuerremium, Prozesszirkel) und welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen ihnen zugeordnet werden, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab.

## 5.2. Prozesseigner

Die wichtigste Stelle ist die des Prozesseigners. Dem Grundsatz des Prozessmanagements folgend, sollte für jeden Prozess eine Person verantwortlich sein.<sup>10</sup> Mindestforderung in diesem Zusammenhang ist, dass zumindest jedem Schlüsselprozess ein Prozesseigner zugeordnet wird.

Zielsetzung ist es, die Verantwortlichkeiten für die Prozesse, die innerhalb der Organisationsstruktur bisher verteilt sind, zu bündeln. Die Prozesseigner haben die Aufgabe und die Verantwortung die Prozesse langfristig über die Abteilungsgrenzen hinweg zu stabilisieren und zu verbessern. Dazu ist die Position genügend hoch in der Unternehmenshierarchie anzusiedeln, um die Prozessinteressen auch entsprechend vertreten zu können und die besondere Bedeutung des Prozessmanagements zu unterstreichen. Prozesseigner sind besonders in den Fällen von Bedeutung, in denen ein crossfunktionaler Handlungsbedarf besteht.<sup>11</sup>

Durch die Ernennung eines Prozesseigners wird die Verbesserung eines Prozesses über verschiedene Abteilungen hinweg gewährleistet. Damit ist die Optimierung des gesamten Prozesses möglich, abteilungsbezogene Suboptimierungen werden verhindert. Die ermittelten Kundenforderungen können durch den gesamten Prozess weitergeleitet und erfüllt werden. Alle Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens haben nun einen einzigen Ansprechpartner für jeden Prozess.

Die Prozesse werden nicht mehr von einem Qualitätsmanager verwaltet, sondern von Prozesseignern aktiv bearbeitet und weiterentwickelt.

Beispiele für wesentliche Aufgaben von Prozesseignern sind:<sup>12</sup>

- Prozess bereichsübergreifend abstimmen
- Anforderungen der externen und internen Kunden ermitteln
- Prozessziele planen und kontrollieren
- Leistungsfähigkeit des Prozesses überprüfen und verbessern
- Prozesszirkel einberufen und koordinieren
- Prozessinteressen gegenüber den Linien vertreten
- Umsetzung von Maßnahmen fördern

Für Prozesse, die innerhalb einer Abteilung ablaufen, stellt die Auswahl eines Prozesseigners kein Problem dar. Der jeweilige Abteilungsleiter ist automatisch der Prozesseigner. Schwieriger ist es, einen Prozesseigner für Prozesse zu finden, die sich über mehrere Abteilungen erstrecken.

Kriterien für die Auswahl von Prozesseignern sind:

- Anteil am Gesamtprozess
- strategische Fähigkeiten
- Sozialkompetenz

---

<sup>10</sup> vgl. KAMISKE, G.: Prozessmanagement; Pocket Power, München Wien 1997, S. 35

<sup>11</sup> vgl. GAITANIDES, M. / SCHOLZ, R. / VROHLINGS, A. / RASTER, M.: Prozessmanagement; Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München Wien 1994, S. 31

<sup>12</sup> vgl. ÖSTERLE, H.: Business Engineering; Prozess- und Systementwicklung, Band 1, 2. Auflage, Berlin 1995, S. 123



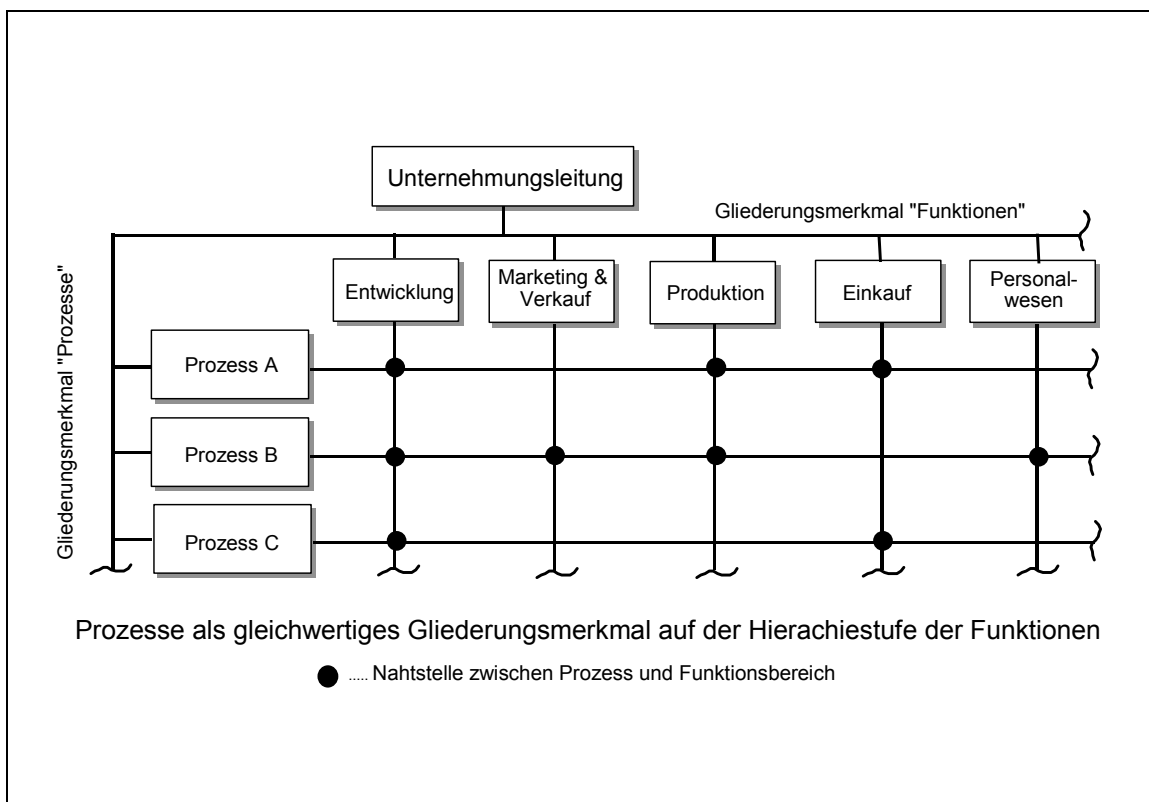
Bei abteilungsübergreifenden Prozessen ist idealerweise der Abteilungsleiter als Prozesseigner auszuwählen, dessen Abteilung in großem Umfang am Gesamtprozess beteiligt ist und somit überdurchschnittlich von einem reibungslosen Ablauf profitiert. Dies ist beispielsweise gegeben, wenn für die zu erledigenden Prozessaufgaben der größte Anteil an Mitarbeitern zu stellen ist oder wenn die Abteilung für den größten Anteil an der Durchlaufzeit des Gesamtprozesses verantwortlich zeichnet.<sup>13</sup>

Der Prozesseigner muss sich auch durch strategische Fähigkeiten auszeichnen, um bevorstehende Veränderungen des Umfeldes zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Ferner muss sich die auszuwählende Person durch überdurchschnittliche kommunikative Fähigkeiten und Sozialkompetenz auszeichnen, denn sie muss die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen zusammenführen und anleiten können.

### 5.3. Prozessorientierte Matrixorganisation

Mit dem Prozesseigner wird neben der bestehenden hierarchisch-vertikalen Struktur, eine horizontale Dimension eingeführt. Abb. 4 zeigt eine sogenannte „prozessorientierte Matrixorganisation“. Die abteilungsbezogenen Interessen und Prioritäten werden zugunsten der Prozessdimension relativiert.



**Abb. 4:** Prozessorientierte Matrixorganisation

Die prozessorientierte Matrixorganisation kombiniert die Vorteile der Expertise durch Spezialisierung mit der Geschwindigkeit, Effizienz und Qualität der integrierten

<sup>13</sup> vgl. KAMISKE, G.: Prozessmanagement; Pocket Power, München Wien 1997, S. 36

Geschäftsprozesse. Es wird davon ausgegangen, dass zur Durchführung der Gesamtaufgabe weder die funktionalen Abteilungen, noch die Prozesseigner allein entscheiden und handeln dürfen.<sup>14</sup>

Durch die Verknüpfung dieser beiden Gliederungskriterien werden bewusst unterschiedliche Sichtweisen in die Organisation getragen. Unter der Voraussetzung einer im Unternehmen ausreichend vorhandenen Konfliktfähigkeit können in der Matrix-Prozessorganisation die Vorteile der funktions- und der prozessorientierten Primärstrukturen optimal miteinander verknüpft werden. Die prozessorientierte Sichtweise verbessert die Leistungsfähigkeit der fachbereichsübergreifenden Prozesse und stellt durch Harmonisierung der prozessinternen und -übergreifenden Schnittstellen externe und interne Kundenorientierung sicher. Durch die Funktionen wird die Möglichkeit zur fachlichen Spezialisierung und die Nutzung von Synergiepotentialen sichergestellt.

### *5.3.1 Verantwortungen / Kompetenzen in der Prozess-Matrixorganisation*

Bestehende Abteilungen behalten ihre grundsätzliche Weisungsbefugnis, in Prozessbelangen sind die Mitarbeiter jedoch zusätzlich einem Prozesseigner unterstellt.

In der Matrix-Prozessorganisation

- ist der Prozesseigner für die Lenkung und ständige Weiterentwicklung der fachbereichsübergreifenden Prozesse verantwortlich.
- ist der Funktionsleiter für die Lenkung und ständige Weiterentwicklung seines Aufgabenbereiches verantwortlich.
- sind die Schnittstellen für den Ausgleich der Interessen von Prozesseigner und Funktionsleiter zuständig.

Durch die Auseinandersetzung mit den an den Schnittstellen offensichtlich werdenden unterschiedlichen Interessenlagen soll ein Erstarren von hierarchischen Führungsstrukturen vermieden werden. Die Prozessmitarbeiter erfüllen als „Diener zweier Herren“ die Funktion eines Frühwarnsystems.

### *5.3.2 Vorteile der Matrix-Prozessorganisation*

Der organisatorische Zwang zur Abstimmung der beiden Interessenlagen soll also eine bessere und aus der Sicht des Gesamtunternehmens erstrebenswertere Lösung ergeben. Es kommt zu einer Relativierung der abteilungsbezogenen Interessen und Prioritäten zugunsten der Prozessdimension. Die Abteilungen können nicht mehr schalten und walten wie sie wollen. Sie müssen sich mit Prozesseignern abstimmen. Die Kreuzungsfelder sind die Punkte des beabsichtigten Konflikts.

Die Annahmen hierbei sind:<sup>15</sup>

- Konflikte werden mit ihrem Auftreten offengelegt, Lösungsmöglichkeiten werden rechtzeitig erarbeitet. Organisationale Innovation und Anpassungsfähigkeit kann damit sichergestellt werden.
- Die konstruktive Auseinandersetzung zwischen prozessspezifischen Anforderungen und abteilungsbezogenen Prioritäten führt zu einer Abstimmung, die insgesamt eine bessere Lösung bedeutet.

---

<sup>14</sup> vgl. KASPER; H. / MAYRHOFER; W.: Personalmanagement, Führung, Organisation; 3. Auflage, Wien 1998, S. 44

<sup>15</sup> vgl. KASPER; H. / MAYRHOFER; W.: Personalmanagement, Führung, Organisation; 3. Auflage, Wien 1998, S. 46

### 5.3.3 Voraussetzungen für den Erfolg

Damit wird aber deutlich, dass die Vorteile der Matrix-Prozessorganisation nur unter der Voraussetzung einer entsprechenden Konfliktfähigkeit der Beteiligten zum Tragen kommen können. Ist konstruktive Konfliktfähigkeit in nicht ausreichendem Maße vorhanden, werden innerbetriebliche Machtkämpfe und Mobbing an der Tagesordnung stehen.<sup>16</sup>

Die Frage, wie die funktionsorientierte Primärorganisation und die überlagerte Prozessorganisation sinnvoll nebeneinander arbeiten können sowie der Umgang mit den bewusst provozierten Spannungen, sind wesentliche Aufgaben im Rahmen der Implementierung des Prozessmanagementgedankens in Unternehmen.

Seitens der Organisation ist auf eine genaue Kompetenzabgrenzung zwischen den beiden Dimensionen zu achten. Von besonderer Bedeutung ist dabei die transparente Gestaltung der Rollen- und Aufgabenverteilungen sowie angemessener Kommunikationsstrukturen zwischen den Prozess- und Funktionsmanagern. Entsprechende Vereinbarungen finden ihren Ausdruck in Funktionsbeschreibungen, institutionalisierten Meetings und einem definierten Berichtswesen.

Bei der Festlegung all dieser notwendigen Regelungen ist stets darauf zu achten, dass die matrixartigen Abstimmungen flexibel und unbürokratisch erfolgen können. Bürokratische Verfahrensprinzipien, strikte Zuständigkeiten und geringer Entscheidungsspielraum in den Matrixknotenpunkten würden zu massiven Belastungen des Personals und in der Folge zur weitgehenden Lähmung der Organisation führen. Die erwünschte Innovationskraft wäre damit verschüttet.

Die Entwicklung einer Organisation in Richtung Matrix verlangt auch eine personale Entwicklung der beteiligten Organisationsmitglieder, da sich diese in neuen Rollen zurechtfinden und mit den Matrix-Spielregeln vertraut werden müssen. Die Ausbalancierung der Rollen und hohe Konfliktpotentiale stellen hohe Anforderungen an die interpersonale Kompetenz, Konflikttoleranz und Konfliktfähigkeit der einzelnen Rollenträger.<sup>17</sup>

## 6. Kritischer Ausblick

Die vollständige Ablösung der funktionalen Unternehmensorganisation durch eine reine Prozessorganisation ist ein Schritt, der heute vielerorts als Vision diskutiert wird. Es ist jedoch noch nicht klar, in welchen Fällen eine reine Prozessorganisation, d.h. ein vollständiger Verzicht auf die klassischen Funktionsbereiche, sinnvoll ist. Fest steht, dass Spezialistenwissen künftig wichtiger den je sein wird und dass Funktionen hinsichtlich Aufbau und Weiterentwicklung von fachspezifischem Know-how höchste Bedeutung haben. Durch die für Prozessstrukturen typische Verbreiterung des Aufgaben- und Qualifikationsspektrums wächst das Risiko, spezielles und funktionales Know-how der Mitarbeiter zu verlieren. Eine uneingeschränkte Ausrichtung der Organisation auf ihre Geschäftsprozesse würde in vielen

---

<sup>16</sup> vgl. PFITZINGER, E. / TREUHEIT, S.: Geschäftsprozessmanagement in der Matrixorganisation; Betriebliche Prozesse methodisch steuern und optimieren, QZ 42 München 1997, S. 1352

<sup>17</sup> vgl. KASPER, H. / MAYRHOFER, W.: Personalmanagement, Führung, Organisation; 3. Auflage, Wien 1998, S. 35

Fällen auch bedeuten, dass aufgrund nicht genutzter Synergiepotentiale und schwachen Auslastungen von Ressourcen zusätzliche Kosten entstehen.

Bei aller Prozesseuphorie ist daher stets kritisch zu hinterfragen, wo traditionelle Strukturen zur Sicherung von Kernkompetenzen und Synergieeffekten erhalten bleiben müssen.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> vgl. EBEL, B. / ESCH, T.: Von funktional zu Prozessorientiert; Umsetzung der Normenreihe DIN EN ISO 9000:2000, QZ 1 München 2000, S. 47