

Aufbauorganisation prozessorientierter Unternehmen

**von
Berndt Jung**

Zielsetzung

Dieser Beitrag beschreibt den Einfluss der Prozessorientierung auf bestehende Aufbauorganisationen. Die zentrale Rolle des Prozesseigners wird eingehend dargestellt und seine Aufgaben werden anhand einer Muster-Funktionsbeschreibung detailliert beschrieben. Schließlich werden die Erfolgsfaktoren „Konzentration auf Schlüsselprozesse“ und „Prozessorientiertes Denken und Handeln“ erläutert.

Problemstellung

Spezialisierte Funktionsbereiche, die abgegrenzte Anteile der Unternehmensleistung erbringen, haben – historisch betrachtet – zu immensen betrieblichen Effizienzgewinnen und Lernprozessen geführt. Diese über Jahrzehnte praktizierte interne Arbeitsteilung und Spezialisierung hat allerdings in den Unternehmen vielfach zu geistigen und emotionalen Barrieren geführt. Es bildeten sich Bereichslogiken und Abteilungsmechanismen, die im Detail zu großen Erfolgen führten, im Ganzen aber das bereichsübergreifende Verständnis für Prozesse und damit die Kundenorientierung behinderten. Die ständige Zunahme an notwendiger Spezialisierung, sich permanent verkürzende Produktlebenszyklen, verschärfter Innovationswettbewerb, zunehmende Engineering- und Produktionsumfänge, Sortiments- und Mengensteigerungen sind nur einige Beispiele, die einen immer höheren, abteilungsübergreifenden Koordinationsbedarf bewirken.

Dieser Umstand hat dazu geführt, dass Prozessmanagement, in dessen Mittelpunkt die Restrukturierung und Be-

schleunigung abteilungsübergreifender Prozesse stehen, sich zu einem Erfolgsfaktor für neue Wettbewerbsstärke entwickelt hat.

Horizontal fließende Prozesse sollen bei der Überwindung der vertikalen Funktionsstrukturen helfen. Konkrete Ziele in diesem Zusammenhang sind:

- effektive Prozesse: Prozesse, die die Kundenerwartungen erfüllen bzw. übertreffen;
- effiziente Prozesse: Prozesse mit minimalem Ressourceneinsatz;
- anpassungsfähige Prozesse: Prozesse, die sich leicht an geänderte Erwartungshaltungen der Interessenpartner anpassen lassen.

Lösung/ Lösungsweg

1 Organisatorische Implementierung der Prozessmanagement-Idee

Viele Unternehmen stehen vor der konkreten Aufgabenstellung, traditionelle funktionsorientierte Strukturen in Richtung Prozessorientierung zu verändern. Im Wesentlichen werden heute drei Möglichkeiten diskutiert:

Grundsätzliche Strukturierungsmöglichkeiten

a) Funktionsorientierte Aufbauorganisation

Die funktionalen Strukturen werden in ihrem Grundsatz nicht in Frage gestellt. Es werden auch keine organisatorischen Maßnahmen getroffen, um den Prozessmanagementgedanken dauerhaft abzusichern. Prozessmanagement beschränkt sich auf sporadische Projekte zur Anpassung der Unternehmensabläufe an veränderte Markt- bzw. Umwelterfordernisse.

b) Reine Prozessorganisation

Die funktionsorientierte Aufbauorganisation wird von einer Prozessstruktur abgelöst. Das Unternehmen wird

als eine Menge untereinander vernetzter Prozesse verstanden, die organisatorisch selbstständige Einheiten bilden.

c) Prozessorientierte Matrixorganisation

Die abteilungsbezogenen Interessen und Prioritäten werden zugunsten der Prozessdimension relativiert. Prozesseigner haben die Prozesslenkung und -optimierung abteilungsübergreifend sicherzustellen.

Anmerkung zu a)

Zur Implementierung von Prozessmanagement unter vollständiger Beibehaltung funktionsorientierter Aufbaustrukturen ist zu sagen, dass es sich hierbei lediglich um einen „ersten Schritt“ handeln kann. Über Effizienz- und Effektivitätssteigerungen an wichtigen Prozessen kann das Potenzial des Prozessmanagements aufgezeigt und „Prozessdenker“ gewonnen werden. Ein Wandel in der Unternehmenskultur – vom Abteilungsdenken zum Prozessdenken, vom Prozesse Verwalten zum Prozesse Managen – ist nur möglich, wenn das gesamte Unternehmensgeschehen von der Prozessmanagementidee durchdrungen wird.

Anmerkung zu b)

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 denn je sein wird und dass Funktionen hinsichtlich Aufbau und Weiterentwicklung von fachspezifischem Know-how weiterhin ihre Bedeutung haben werden. Außerdem würde eine uneingeschränkte Ausrichtung der Organisation auf ihre Prozesse in vielen Fällen auch bedeuten, dass aufgrund nicht genutzter Synergiepotenziale und schwacher Auslastung von Ressourcen zusätzliche Kosten entstehen.

Bei aller Prozesseuphorie ist daher stets kritisch zu prüfen, wo traditionelle Strukturen zur Sicherung von Kernkompetenzen und Synergieeffekten erhalten werden müssen.

Anmerkung zu c)

Die prozessorientierte Matrixorganisation kombiniert die Vorteile funktionsorientierter Aufbaustrukturen (Generierung von Spezialistenwissen, Aufbau und Weiterentwicklung notwendiger Kernkompetenzen) mit den Vorteilen einer „reinen Prozessorganisation“ (Geschwindigkeit durch wenige optimierte Schnittstellen). Neben der bestehenden vertikalen hierarchischen Struktur wird über die Funktion des Prozesseigners eine horizontale prozessorientierte Anordnungsbefugnis eingeführt (Abbildung 1).

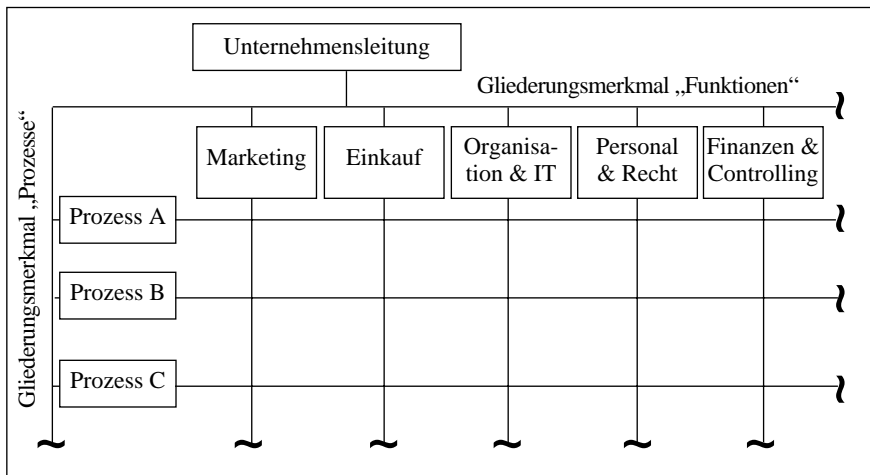


Abb. 1: Prozessorientierte Matrixorganisation

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 Verlagerung abteilungsbezogener Inter-

essen und Prioritäten zugunsten der Prozessdimension. Die Abteilungen können nicht mehr schalten und walten, wie sie wollen. Sie müssen sich mit Prozesseignern abstimmen. Die durch die Überlagerung der funktionalen mit der prozessualen Sichtweise entstehenden Kreuzungsfelder sind Punkte des beabsichtigten Konflikts. Geänderte Erwartungshaltungen von Interessenpartnern (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten etc.) werden über die Prozesse in die Organisation getragen, notwendige Veränderungen werden dadurch offensichtlich und können so rechtzeitig umgesetzt werden.

2 Stellen und Gremien der Prozessführung

Prozessmanagement verlangt, dass Prozesse gemanagt werden. Dies kann nur gelingen, wenn die Verantwortung für das Prozessmanagement in der Führungsstruktur des Unternehmens organisatorisch verankert ist. Es sind daher Stellen und Gremien zu definieren, die für die Leistungsfähigkeit der Unternehmensprozesse verantwortlich sind. Die mit diesen Funktionen verknüpften Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen sowie die Eingliederung in die Organisationsstruktur des Unternehmens sind schriftlich zu definieren (z. B. in Form von Funktionsbeschreibungen).

Beispiele für Stellen und Gremien

Beispiele für Stellen und Gremien sind

- Prozesseigner,
- Prozessbeauftragte der Linie,
- IT-Prozessentwickler,
- Prozesssteuerungsgremien,
- Prozesszirkel und
- Prozessmanagement-Moderatoren.

Welche Stellen und Gremien geschaffen werden und welche Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen ihnen zugeordnet werden, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Bei der Funktion „Prozesseigner“ (verwendete Synonyme sind u. a. Process-Owner, Prozessleiter, Prozesspate) handelt es sich allerdings um eine Mindestanforderung.

Prozesseigner Für jeden Prozess sollte eine Person – ein so genannter Prozesseigner – verantwortlich sein. Die Zuordnung sollte dabei auf Hauptprozessebene erfolgen. Zielsetzung ist es, die Verantwortlichkeiten für die Prozesse, die innerhalb der Organisationsstruktur bisher verteilt sind, zu bündeln. Die Prozesseigner haben die Aufgabe, 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.

Abbildung 2 zeigt beispielhaft, wie ein Unternehmen die Funktion „Prozesseigner“ definiert und organisatorisch eingliedert hat.

3 Auswirkungen auf die bestehende Aufbauorganisation

Obwohl mit der Implementierung des Prozessmanagementgedankens keinesfalls automatisch ein funktionales Reengineering verknüpft ist, muss man sich in jedem Fall mit der Frage auseinander setzen, wie die funktionsorientierte vertikale Aufbauorganisation mit der horizontal überlagerten Prozessorganisation sinnvoll nebeneinander arbeiten kann. Seitens der Organisation ist auf eine genaue Kompetenzabgrenzung zwischen Linie und Prozess zu achten.

Funktionsbeschreibung Prozesseigner
<p>Aufgaben/Tätigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozess entwickeln, visualisieren und optimieren • Anforderungen der externen und internen Kunden ermitteln • Prozess mit den Prozesseignern anderer Prozesse abstimmen (Synergien nutzen, Doppelarbeiten vermeiden) • Prozess bereichsübergreifend abstimmen (abteilungsorientierte Suborganisationen verhindern) • Führungsgrößen/Kennzahlen für die Regelung des Prozesses definieren • Prozessziele festlegen • Leistungsfähigkeit des Prozesses überprüfen, visualisieren und verbessern • Prozessinteressen gegenüber der Geschäftsführung, den Bereichsleitern, den Prozesseignern anderer Prozesse vertreten • Behandlung auftretender Probleme • Behandlung eingereichter Verbesserungsvorschläge • Ansprechpartner für alle Mitarbeiter zu sämtlichen Prozessbelangen
<p>Verantwortung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Prozesseigner ist für die Leistungsfähigkeit und laufende Verbesserung des Prozesses verantwortlich
<p>Befugnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freigabe des Prozesses/von Prozessänderungen • Festlegung der Vorgehensweise bzgl. der Implementierung des Prozesses ins Unternehmen (Schulung, Präsentation etc.) • Controlling der Zielerreichung • Einberufung fachbereichsübergreifender Arbeitsgruppen für die Prozessentwicklung/-optimierung • Vergabe prozessorientierter Optimierungsaufgaben • Veranlassung und Durchführung prozessorientierter Audits
<p>Anforderungsprofil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsfähigkeiten (Selbstvertrauen, Belastbarkeit, Entschlussfreudigkeit, Initiative, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit etc.) • Fachwissen (zu sämtlichen Prozessbelangen und bzgl. des relevanten Prozessumfeldes) • Methodenwissen (z. B. Arbeitstechniken, Moderationstechniken, Planungs-/Entscheidungstechniken) • Konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten (in größeren Zusammenhängen denken können, Notwendigkeit von organisatorischen Maßnahmen erkennen können etc.)
<p>Organisatorische Eingliederung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkt der Geschäftsführung unterstellt
<p>Datum: Freigabe GF: Kenntnisnahme MA:</p>

Abb. 2: Beispiel Funktionsbeschreibung „Prozesseigner“

Unter Bezugnahme auf die in Abbildung 2 beispielhaft vorgestellte „Funktion eines Prozesseigners“ kann zusammengefasst Folgendes gesagt werden:

Kompetenz- abgrenzung Linie/Prozess

Prozessmanagement betrifft im Wesentlichen die Schnittstellen zwischen den Fachbereichen und nimmt grundsätzlich keinen Einfluss darauf, WIE die Fachbereichsleiter ihre Arbeit machen. Fachliche Entscheidungen werden auch weiterhin von den fachlich kompetenten Stellen getroffen. Prozesseigner nehmen sich der Lenkung und ständigen Weiterentwicklung der fachbereichsübergreifenden Prozesse an. Die Schnittstellen zwischen den Fachbereichen erhalten mit der Funktion des Prozesseigners eine klare Zuständigkeit. Die Prozesseigner haben somit eher Einfluss auf das WAS, WANN und WO, die Linieninstanzen auf das WIE, WOMIT und WOHER (im Sinne der Beschaffung von Personal und Mitteln).

Neben der Schaffung einer Funktion „Prozesseigner“ können Projekte zur Implementierung des Prozessmanagementgedankens durchaus noch weitere Änderungen in der Aufbauorganisation nach sich ziehen.

Prozess- management = Schnittstellen- management

„Prozessmanagement“ heißt vor allem auch „Schnittstellenmanagement“, wobei es sowohl um das organisatorische Beherrschen und Optimieren der einzelnen Schnittstellen als auch vor allem um das Reduzieren der Anzahl aufbauorganisatorischer Schnittstellen geht und damit um die Minimierung der an der Prozessdurchführung beteiligten Organisationseinheiten.

Prozessmanagementprojekte führen daher in der Regel zu mehr oder weniger stark ausgeprägten Veränderungen in der Aufbauorganisation. Sie reichen von der Verschiebung von Aufgaben zwischen Abteilungen, über Zusammenle-

gungen oder Trennungen von Abteilungen bis hin zur Bildung von nach Produktgruppen, Kundengruppen oder Marktregionen strukturierten Spartenorganisationen.

4 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Prozessmanagement

Um sicherzustellen, dass die beschriebenen organisatorischen Maßnahmen zu einem leistungsfähigen Prozessmanagement führen, müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- Konzentration auf die Schlüsselprozesse und
- unternehmensweites prozessorientiertes Denken und Handeln.

Nahtstelle Strategie/ Prozess- management

Konzentration auf die Schlüsselprozesse

Die Optimierung von Prozessen darf niemals ohne Betrachtung der Unternehmensstrategie erfolgen. Wer ungezielt und ohne klare Schwerpunktsetzung Prozesse zu optimieren beginnt, sollte sich über mangelnde Schubkraft nicht wundern. Bei der Optimierung muss man sich auf die Prozesse konzentrieren, die für die Erreichung der Unternehmensziele erfolgskritische Bedeutung besitzen. Diese Prozesse werden vielfach auch als „Schlüsselprozesse“ bezeichnet.

Die Ermittlung dieser Schlüsselprozesse darf sich allerdings nicht nur auf die so genannten Kernprozesse beziehen (z. B. Gießerei: Teile gießen; Werkzeugbau: Werkzeuge herstellen; Engineeringunternehmen: Produkte entwickeln). Vielmehr sind die gesamten Prozesse hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmensziele unter die Lupe zu nehmen.

In der gesamten Leistungsprozesskette – von der Kundengewinnung bis zum After-Sale-Service – befinden sich Schlüsselprozesskandidaten. Die heutige Marktsituation – Verlagerung der Produktion von West nach Ost und die damit einhergehende Verlagerung von Arbeit und Einkommen, ein sich ständig verschärfender Preis- und Margenverfall durch einen immer härter werdenden internationalen Wettbewerb – macht auch Unterstützungsprozesse (die so genannten „enabler“ für die Leistungsprozesse) wie z. B. „systematische Personalentwicklung“ oder „konsequentes Wissensmanagement“ zu absoluten Schlüsselthemen.

Unternehmensweites prozessorientiertes Denken und Handeln

Es muss gelingen, die gesamte Organisation hinsichtlich ihres Wahrnehmens, Denkens und Handelns von einer funktionsorientierten zu einer prozessorientierten Perspektive zu verändern. Prozessorientierte Denkmuster und Verhaltensnormen gilt es zu erarbeiten und verankern. Hierbei geht es u. a. um folgende Aspekte:

- externe und interne Kundenorientierung,
- abteilungsübergreifendes Denken,
- Schnittstellenmanagement,
- Konflikttoleranz und -fähigkeit und
- bereichsübergreifende Teamarbeit.

5 Fazit

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Prozessorientierung ein wichtiges Managementkonzept zur Überwindung von Bereichslogiken und Abteilungsegoismen darstellt. Es fördert das bereichsübergreifende Verständnis für Prozesse und damit auch die Kundenorientierung.

Die Erreichung der mit der Prozessidee im Zusammenhang stehenden Zielsetzungen fordert strukturelle und kulturelle Konsequenzen. Je nach Ausgangssituation haben die anstehenden Optimierungsmaßnahmen unterschiedliches Ausmaß.

Bei vollem Verständnis für die Begeisterung, mit der Prozessmanagement heute vielerorts diskutiert wird, sollten sich aber alle Unternehmen, die mit der Implementierung des prozessorientierten Gedankengutes befasst sind, intensiv mit der Frage auseinandersetzen, wo prozessorientierte Restrukturierungsmaßnahmen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung notwendig sind und wo traditionelle Strukturen zur Kernkompetenzsicherung und zur Nutzung von Synergieeffekten erhalten bleiben müssen.

Literatur

JUNG, B.: Prozessmanagement – Quo Vadis, in: BAUER, U.: Prozessmanagement – Credo für neue Wettbewerbsstärke, Graz 2001

JUNG, B.: Prozessmanagement in der Praxis – Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen, Köln 2002

OSTERLOH, M./FROST, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz; Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 3. Auflage, Wiesbaden 2000