

DISSERTATION

Systemorientierte Darstellung von Prozessmanagement unter Integration von Projektmanagement und Produktmanagement

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
technischen Wissenschaften unter der Leitung von

Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Gerold PATZAK
E330
Institut für Managementwissenschaften

eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften

von

Dipl.-Ing. Thomas Ruth
Matr. Nr. 8625839
A-1010 Wien, Wollzeile 9/53

Wien, Februar 2007

Kurzfassung

Die zunehmende Vernetzung und Globalisierung hat in den vergangenen Jahrzehnten den Wettbewerb am freien Wirtschaftsmarkt erheblich gesteigert. Die Reaktion der Kunden manifestiert sich in einem ansteigenden Selbstbewusstsein und einem kritischen Leistungsvergleich, mit der wachsenden Bereitschaft Traditionen zu brechen und neue Lieferanten zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu wählen. Erfolgreich agiert dann ein Unternehmen, wenn es mit innovativen, qualitativ hochwertigen sowie preislich konkurrenzfähigen Produkten und Dienstleistungen seine Kunden und deren Anforderungen in den Mittelpunkt der geschäftlichen Aktivitäten rückt.

Prozessmanagement als umfassendes Managementinstrument unterstützt diese Forderung, indem es fokussiert auf Kundenbedürfnisse unternehmerische Abläufe entwirft, bewertet, strukturiert und kontinuierlich verbessert. Den Mitarbeitern als „größtes Kapital“ eines Unternehmens wird dabei besondere Beachtung geschenkt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die systemorientierte Darstellung und ganzheitliche Beschreibung von Prozessmanagement für Unternehmen, welche ihre gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten vorwiegend durch Produkte und Projekte realisieren.

Nach einem Diskurs über allgemeine Grundlagen und Vorbedingungen in den ersten beiden Kapiteln befasst sich Kapitel 3 zunächst mit Überlegungen zu prozessorientierten Organisationsformen, im weiteren werden Lösungsansätze zur integralen Nutzung von Projekt- und Produktmanagement in einer prozessorientierten Umgebung besprochen.

Kapitel 4 beschäftigt sich schließlich mit der unternehmensweiten Einführung von Prozessmanagement als Projektarbeit unter Berücksichtigung der Aspekte Prozessanalyse, -beschreibung und -definition sowie Gedanken zur motivatorischen Vorarbeit. Die nachfolgende Anwendung als umfassendes Managementinstrument mit Auswirkungen auf sämtliche Unternehmensbereiche wird in den letzten beiden Kapiteln diskutiert. Zielsetzungen und messbares Erfassen von Ergebnissen und Abläufen sind ein überaus wichtiges Thema bei der Sicherstellung der Prozessqualität und dem Streben nach kontinuierlichen Verbesserungen.

Abstract

With the advance of networking and globalisation competition has increased tremendously on the free market over the past few decades. The customers react to this competition with growing self-confidence and a critical comparison of offers. They have a growing readiness to break with tradition and select new suppliers to meet their needs. A company is successful if it centres its business efforts around the requirements of individual customers and on offering innovative, high-quality, competitively priced products and services.

Process management, as comprehensive management tool, supports this demand by devising, evaluating, structuring and continuously improving business processes, which focus on customers' needs. Companies pay special attention to their employees, as they are the 'biggest asset'.

The aim of the paper on hand is to present process management in a system-oriented manner and to holistically describe process management for companies realising their regular business activities through projects and services.

In the first two chapters I will discuss some fundamental conditions and pre-requisites for process management; in chapter three I will look at considerations concerning process-oriented organisational forms and then go on to discuss some ways in which to use project and process management in a process-oriented environment.

Chapter four deals with the company-wide introduction of process management as project activity, under consideration of the aspects process analysis, process description and definition; there will also be some thoughts on motivational groundwork.

The ensuing application as comprehensive management tool, which affects all organisational areas, is examined in the last two chapters. Goals and measurable gathering of results yielded by these processes are very important topics in ensuring process quality and in striving for continuous improvements.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Betreuer Herrn Prof. Patzak für die interessante Themenstellung im aktuellen betriebswissenschaftlichen Forschungsbereich und für die gute Betreuung während der Erstellung dieser Arbeit bedanken. Durch kritische Fragestellungen habe ich wertvolle Anregungen für erweiterte Betrachtungsweisen und alternative Überlegungen erhalten.

Ich bedanke mich weiters bei Herrn Prof. Matyas für die freundliche Bereitschaft zur Zweitbegutachtung meiner Arbeit.

Zahlreiche Gespräche und Diskussionen mit Freunden und Kollegen haben geholfen, Gedanken reifen zu lassen und andere Sichtweisen in Betracht zu ziehen. Meinem Arbeitgeber FREQUENTIS GMBH danke ich dafür, dass die Aus- und Weiterbildungen seiner Mitarbeiter stets mit hoher Priorität gefördert und die notwendigen Rahmenbedingungen dazu bereit gestellt werden.

Nicht zuletzt gilt mein besonderer Dank meiner Frau Barbara, die mich während der gesamten Dauer dieser Dissertation mit viel Geduld und Verständnis aktiv unterstützt und mich immer motiviert hat, die Arbeit fortzusetzen; ihr verdanke ich einen wesentlichen Beitrag zum Abschluss meines Doktoratsstudiums.

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundlagen des Prozessmanagements	7
1.1.	Prozessdefinition	9
1.2.	Prozesstypen.....	11
1.3.	Ergebnisverantwortung.....	19
1.4.	Messung von Prozessergebnissen	20
1.5.	Management von Prozessen	21
2.	Vorbedingungen zum Prozessmanagement	23
2.1.	Business Reengineering.....	24
2.1.1.	Entwicklung des Business Reengineerings	24
2.1.2.	Grundsätze des Business Reengineerings	25
2.2.	Prozessmanagement in modernen Unternehmen.....	27
2.2.1.	Bedingungen und Voraussetzungen.....	28
3.	Prozessmanagement und Organisation	32
3.1.	Typologie von Organisationsformen	33
3.1.1.	Grundlegende Voraussetzungen zur Prozessorientierung.....	35
3.2.	Prozessorientierte Aspekte einer Organisation.....	36
3.2.1.	Wiederholbarkeit von Abläufen.....	37
3.2.1.1.	Funktionale prozessorientierte Organisationsausprägung	41
3.2.2.	Strukturierung der Bereiche.....	53
3.3.	Projektmanagement (PM) in einer prozessorientierten Umgebung.....	57
3.3.1.	Projekt versus Prozess.....	57
3.3.1.1.	Der Projektmanagement Prozess.....	58
3.3.1.2.	Projektmanagement im Umfeld operativer Prozesse	59
3.3.2.	Unternehmensmanagement durch Projektmanagement und Produktmanagement	63
4.	Einführung von Prozessmanagement	70
4.1.	Operative Einführung von Prozessmanagement.....	71
4.1.1.	Personale Funktionen und Strukturen	72
4.1.1.1.	Die Rolle des Process Owners	75
4.1.2.	Projekttablauf und Verantwortlichkeiten.....	78
4.1.2.1.	Motivatorische Vorarbeit	78
4.1.2.2.	Vorbereitungsphase	81
4.1.2.3.	Umsetzungsphase.....	82
4.2.	Eigenschaften von Prozessen	83
4.3.	Prozessmodellierung und Prozessgestaltung	90
4.3.1.	Modellierung des IST-Zustandes	91
4.3.2.	Analyse der IST-Abläufe und der Prozessanforderungen.....	93
4.3.3.	Definition des SOLL-Prozesses	94

4.3.3.1.	Beschreibung von Prozessen	96
4.3.3.2.	Der Hauptprozess.....	99
4.3.3.3.	Die Ablaufebene	100
4.3.3.4.	Die Informationsebene	102
4.3.4.	Review, Abstimmung der Eingabe- und Ausgabeparameter.....	103
4.3.5.	Informations - Technologie (IT) Unterstützung	105
4.3.5.1.	Das ARIS Konzept	107
5.	Anwendung von Prozessmanagement.....	110
5.1.	Personale Funktionen und Strukturen in der Nutzungsphase	110
5.1.1.	Das Process Owner Team.....	111
5.2.	Integrierte prozessorientierte Unternehmensvernetzung	112
5.2.1.	Strategische Vernetzung	113
5.2.2.	Operative Vernetzung.....	115
5.3.	Verbesserung von Geschäftsprozessen	122
5.3.1.	Sozialpsychologische Qualitätsaspekte	124
5.3.2.	Kontinuierliche Verbesserung (KVP)	127
5.3.3.	PDCA Kreislauf.....	132
6.	Zielsetzung und Bewertung von Prozessen	134
6.1.	Zielhierarchie in prozessorientierten Unternehmen.....	134
6.2.	Eigenschaften von Prozesszielen	135
6.2.1.	Zielorientierung und Motivationsaspekte.....	142
6.3.	Kennzahlen	145
6.3.1.	Kennzahlenstrukturen.....	147
6.3.2.	Messung von Prozesszielen	155
6.3.3.	Balanced Scorecard	157
6.3.4.	Benchmarking	159
6.4.	Zielvereinbarungen in einem prozessorientierten Umfeld	161
6.5.	Prozesskostenrechnung (PKR)	163
7.	Zusammenfassung und Ausblick	171
8.	Literaturverzeichnis	172
9.	REGISTER.....	183
9.1.	Abbildungsverzeichnis	183
9.2.	Tabellenverzeichnis	185

1. Grundlagen des Prozessmanagements

Eine Gruppe von Forschern um GAITANIDES definiert Prozessmanagement als alle „planetarische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“¹.

Ein Prozess ist gemäß DIN EN ISO 9000:2000 Definition ein „Satz von in Wechselbeziehungen oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“

Die Suche nach weiteren Definitionen von Prozessmanagement in der aktuellen Literatur gestaltet sich schwierig; In den meisten Fällen stehen die Definition des Prozesses und gelegentlich die der Einführung von Prozessorientierung zugrunde liegende Problemstellung am Beginn der Ausführungen, bevor Vorgehensweisen und Methodiken im Detail beschrieben werden. Prozessmanagement ist kein Mysterium, es ist in seiner grundsätzlichen Überlegung ein einfaches Regelwerk für den Umgang mit Abläufen in einem (markt)wirtschaftlich zielorientierten Unternehmen; Es ist die Methode eines strukturierten Verfahrens mit verschiedenen Prozessen, die wiederholt in einem Unternehmen auftreten, sowie mit deren Anwendung und ihrem Umfeld.

Die Abfolge von notwendigen Tätigkeiten zur Erlangung eines bestimmten Outputs wird dabei analysiert, in einzelne Prozesse gebündelt, dokumentiert und ist in weiterer Folge einem ständigen Verbesserungsprozess unterworfen. Abb. 1.1. zeigt im Überblick das Prinzip von Prozessmanagement, dargestellt in 3 Schritten:

Im ersten Schritt erfolgt die Orientierung einzelner in einem Unternehmen auftretender Arbeitsschritte und Tätigkeiten in klar strukturierte Prozesse unter Berücksichtigung bestimmter Vorgaben und Regeln. Im zweiten Schritt werden die so definierten Prozesse interagierend zu einer Prozesslandschaft (vgl. Kapitel 4.) zusammengeführt und im letzten Schritt erfolgt die eigentliche Nutzung im Sinne einer Wiederkehr der Abläufe mit steten Veränderungen in kleineren Schritten zur Aufrechterhaltung der Qualität und zur gegebenenfalls notwendigen Anpassung an geänderte Anforderungen.

¹ Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A., 1994, S. 3

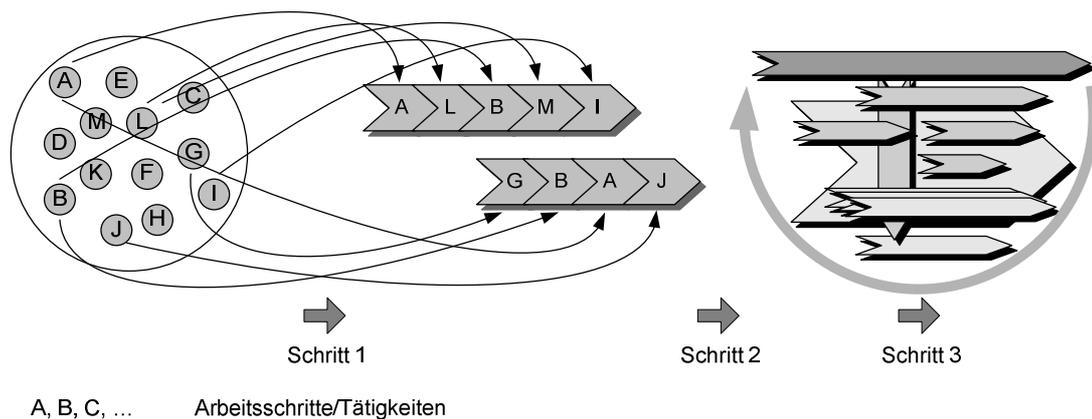


Abb. 1.1., Prinzipdarstellung von Prozessmanagement über den Zeitverlauf

HELBIG diskutiert in seiner betriebswirtschaftlichen Studie eine ähnliche Sichtweise, indem er Prozessmanagement „als Begriff definiert, der die Ansätze der radikalen Veränderung mit denjenigen der kontinuierlichen Verbesserung kombiniert, denn es kann davon ausgegangen werden, dass im Laufe der kontinuierlichen Anpassung ein Zeitpunkt eintritt, an dem diese nicht mehr die Situation gerecht werden, sondern radikale Veränderungen notwendig erscheinen, um optimale Verbesserungen zu erzielen. ... Das Prozessmanagement verfolgt nach einer radikalen Veränderung kontinuierlich die Leistung der Prozesse und überprüft beziehungsweise evaluiert die Zuordnung von Aktivitäten zu Organisationsmitgliedern.“²

Diese Sichtweise geht insofern mit der in Abb. 1.1. gezeigten Prinzipdarstellung konform, da ja in gewisser Weise die Einführung von Prozessmanagement als radikale Veränderung, eine radikale Veränderung während der Nutzung wiederum als zumindest teilweise Einführung neuer Komponenten gesehen werden kann.

Als Vertreter der radikalen Veränderung („Revolution“) nennt HELBIG den Managementansatz Business Reengineering³ (vgl. Kapitel 2.1.), für die kontinuierliche Veränderung („Evolution“) das Lean Management⁴ und das Total Quality Management⁵; ergo wird Prozessmanagement als eine Mischung genannter

² Helbig, R., 2003, S. 17 ff

³ Business Reengineering wird von manchen Autoren auch als Business Process Reengineering (BPR) bezeichnet, ein Unterschied in der Bedeutung konnte aber nicht gefunden werden. Im Weiteren dieser Arbeit soll der Begriff Business Reengineering verwendet werden.

⁴ Lean Management (übersetzt: „schlanke Verwaltung“) verfolgt das Ziel einer Unternehmensoptimierung mittels Reduktion von Hierarchieebenen, Transferierung von Verantwortungen in Leistungsbereiche, Schwerpunktsetzung auf Ablaufoptimierung und Durchführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

⁵ Total Quality Management (TQM) bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen, Institution, etc.) erfassende aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. TQM wurde in der Japanischen Autoindustrie weiterentwickelt und schließlich zum Erfolgsmodell gemacht. TQM benötigt die volle

Managementansätze gesehen. Diese Überlegung ist durchwegs nachvollziehbar und bietet ein griffiges Bild; in der modernen Anwendung von Prozessmanagement haben diese Ansätze in den letzten Jahren aber eine beachtliche Weiterentwicklung erlebt.

Ein prozessorientiertes Unternehmen zeichnet sich vor allem auch dadurch aus, dass sich das zentrale Augenmerk zu jedem Zeitpunkt auf den Kunden richtet; eine Unterscheidung zwischen internen und externen Kunden entfällt dabei weitgehend.

„Prozessmanagement heißt Denk- und Verhaltensweise, Methoden und Werkzeuge, Organisation und Management für ein effektives Angebot und eine effiziente, organisationsübergreifende Leistungserstellung zur Erfüllung dauerhafter Kundenwünsche!“⁶

Der gezielte Fokus auf die handelnden Personen und die Wertschätzung des Menschen als Basis für Qualität, Effizienz, Wissen, Information und Organisation bildet die Grundlage und ist notwendige Voraussetzung zur Implementierung von prozessorientierten Strukturen in einem Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass „das Unternehmen kein Ding ist. Es ist etwas, was Menschen gemeinsam tun. Ohne die Menschen wäre es nichts. „Unternehmen“ ist ein Verb, das wir als Substantiv verwenden. Ein Unternehmen ist in Wirklichkeit ein Prozess“⁷.

Eine ganzheitliche systemorientierte Darstellung muss daher Prozessmanagement im Kontext von Mensch, Werten und Kultur, sowie als integrative Komponente im Unternehmen betrachten. Prozessmanagement ist schlussendlich ein Managementinstrument zur sachorientierten und Abteilungsgrenzen überschreitender Unternehmensführung unter besonderer Berücksichtigung aller dabei involvierten Menschen.

1.1. Prozessdefinition

Ein Prozess ist die unter der Berücksichtigung von Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter zusammengefasste Folge von Abläufen, die für die Erreichung eines definierten Ergebnisses unter bestimmten Eingabeparametern notwendig sind. Ein Prozess beschreibt somit die geregelte und vorhersehbare Transformation von Eingangsgrößen in Ausgangsgrößen unter Zuziehung von Ressourcen (Abb. 1.2.).

Unterstützung aller Mitarbeiter um zum Erfolg zu führen. (Aus WIKIPEDIA: Die freie Enzyklopädie)

⁶ Hirzel, M./Kühn, F., 2005, S. 16

⁷ Heß, M., 1997, S. 13; Anzumerken ist bei diesem Zitat, dass das „soziale System“ als äußerst wichtige Eigenschaft eines Unternehmens an dieser Stelle von Heß nicht angeführt wird.

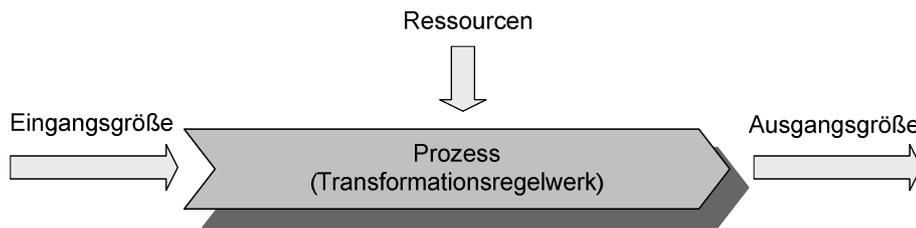


Abb. 1.2., Bestimmungsgrößen eines Prozesses

Der Prozess umfasst dabei jene Abfolge von Tätigkeiten, die eine natürliche und logische Einheit bilden und beschreibt die Vorgehensweise „wie“ etwas gemacht wird. - Prozessorientierung stellt das „wie“ gegenüber dem „wer“ in den Vordergrund. „Geschäftsprozesse sind die zur Erstellung von Produkten und Leistungen erforderlichen betrieblichen Abläufe.“⁸

HILL versteht den Geschäftsprozess aus organisatorischer Sicht als eine Aneinanderreihung von einzelnen Handlungen im Sinne von für die Umwelt erkennbaren Verhalten eines oder mehrerer Mitarbeiter.⁹ Für GAITANIDES bildet einen Prozess eine ablauforganisatorische Zusammenfassung von Elementaraufgaben¹⁰, für DAVENPORT und SHORT ist er „eine logisch verwandte Gesamtheit von Aufgaben, die auf ein bestimmtes Geschäftsziel ausgerichtet ist.“¹¹ GIERHAKE definiert Geschäftsprozesse als „betriebliche Abläufe, die sich entlang einer Wertschöpfungskette identifizieren lassen, unmittelbar auf den Erfolg am Markt ausgerichtet sind und durch einen messbaren Input, eine Wertschöpfung und einen messbaren Output gekennzeichnet sind“¹² und gemäß Definition von SCHWERDTLE ist „ein Prozess eine zielgerichtete Transformation mit definiertem Anfang (Lieferant) und Ende (Kunde).“¹³ SCHWERDTLE unterteilt die Prozesseingangsgröße weiter in Auslöser (Prozesskunden oder Schnittstellen) und Input (Ressourcen wie beispielsweise Menschen, Informationen oder Betriebsmittel) und analog dazu die Prozessausgangsgröße in Empfänger und Output.

Allen hier angeführten Definitionen ist die Abgrenzung zu Ereignissen außerhalb, und die klare Forderung nach Ergebnissen eines Prozesses gemeinsam, sie sind daher im Wesen einander sehr ähnlich; Es kann somit der Schluss über eine weitgehende Einigkeit bezüglich Begriffsbildung von Prozessen in der Literatur gezogen werden.

Die Anforderungen an den Prozess werden vorrangig, nicht aber ausschließlich durch den Kunden bestimmt, wichtige Bedürfnisse fließen auch von anderen Umweltpartnern

⁸ Allweyer, T., 2005, S. 4

⁹ Vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P., 1994

¹⁰ Vgl. Gaitanides, M., 1983

¹¹ Davenport, T./Short, J., 1990

¹² Gierhake, O., 2000, S. 18

¹³ Schwerdtle, H., 1999, S. 98 ff

wie Process Owner (vgl. Kapitel 1.5.), Prozessmitarbeiter, Lieferanten oder Geschäfts(anteils)eignern ein (vgl. Kapitel 6.2.1.). Diese erweiterte Sichtweise wird in der Betriebswirtschaft das Prinzip der Stakeholder genannt; „Es versucht das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen“.¹⁴

Jeder Prozess ist im allgemeinen Kunde und Lieferant zugleich. Beispielsweise stehen am Beginn eines Produktionsprozesses Zukaufteile oder Halbfabrikate, am Ende des Prozesses steht als Ergebnis ein fertiges Produkt oder Modul desselben. Der Prozess ist somit (direkter) Kunde bezüglich seiner Lieferanten, welche externe Partner, vorgelagerte Prozesse oder die Beschaffungsstelle der Rohmaterialien sein können, und er ist gleichzeitig Lieferant seiner Ausgangsgröße an einen externen Endkunden, oder an eine interne Stelle zur Weiterbearbeitung/Assemblierung, beziehungsweise Disposition.

Die Verantwortung für die zu erbringende Qualität liegt beim Lieferanten, die Beurteilung der Qualität erfolgt prinzipiell durch den Kunden, aber auch durch andere Vertreter der Stakeholder. Die Festlegung des zu erbringenden Leistungsvolumens innerhalb eines Prozesses erfolgt in Abstimmung zwischen dem Kunden, dem Lieferanten und allen übrigen Schnittstellen des jeweiligen Prozesses.

1.2. Prozesstypen

Jeder Prozess unterscheidet sich eindeutig von allen anderen Geschäftsprozessen innerhalb eines Unternehmens hinsichtlich der beiden Kriterien Prozessinhalt und Prozesstypus. Kapitel 4 setzt sich an späterer Stelle mit dem Thema Prozessinhalt weiter auseinander, auf die unterschiedlichen Prozesstypen sei wie folgt näher eingegangen:

Die Einteilung von Prozessen in bestimmte Typen erfordert zunächst eine Übereinkunft bezüglich der Kategorien (Klassen) welche überhaupt zur Einordnung Anwendung finden sollen; Die Vielschichtigkeit der Betrachtungsmöglichkeiten von Prozessen verlangt nach einer Einteilung in mehrere Klassen. - Eine hinreichend aussagekräftige Typisierung eines Prozesses erfolgt somit schließlich in einer mehrdimensionalen Zuordnungsmatrix (vgl. Tab. 1.2.a. bis 1.2.c.).

Zur Bestimmung der Klassen betrachten wir zunächst einmal und ohne bestimmte Ordnung eine Reihe unterschiedlicher repräsentativer Unternehmensprozesse wie beispielsweise:

- Vertriebsprozess

¹⁴ Aus WIKIPEDIA: Die freie Enzyklopädie

- Projektmanagement Prozess
- Planungsprozess
- Produktionsprozess
- Human Ressource Prozess
- Produktentwicklungsprozess
- Qualitätsmanagementprozess

Nach Analyse der jeweiligen Prozessziele, -inhalte und -eigenschaften können folgende wichtige Klassen - ohne Anspruch auf Vollständigkeit, wohl aber auf Hinlänglichkeit - identifiziert werden:

- Bestimmung: - Welche Art der Aufgabe leistet der Prozess?
- Strategie: - Ist die Prozessaufgabe strategisch oder (rein) operativ?
- Produktivität: - Handelt es sich um eine wertschöpfende Tätigkeit oder werden andere, wertschöpfende Prozesse unterstützt?
- Organisation: - In welcher Form ist der Prozess im Unternehmen organisiert?
- Prozesshierarchie: - In welcher Stufe der Prozesshierarchie ist der Prozess eingeordnet?

Der Anspruch auf Hinlänglichkeit basiert auf dem Umstand, dass nach vollständiger Zuordnung zu jeweils mindestens einem der innerhalb (aller) obigen Klassen definierten Merkmale ein Prozess qualitativ eindeutig erfasst ist (Prozesstyp). Jede weiterführende Einteilung in Kriterien wie beispielsweise durchschnittliche Prozessdauer, Prozesskosten oder Mitarbeiterqualifikation ergänzt das Erscheinungsbild eines Prozesses und liefert wichtige Information für die Design- und Umsetzungsphase, die grundlegende Charaktereigenschaft eines Prozesses wird dadurch aber nicht mehr verändert.

Ziel in dieser Arbeit ist nun eine Zuordnung und Strukturierung der Prozesseigenschaften in eindeutige und aussagekräftige Merkmale innerhalb der oben definierten Klassen und eine zusammengefasste Darstellung in einer allgemeingültigen Zuordnungsmatrix (siehe dazu Tab. 1.1.).

Die in der Literatur verwendeten Klassen werden dabei soweit angepasst, dass eine einheitliche Struktur entsteht und Redundanzen weitgehend eliminiert werden.

Eine ähnliche Art der mehrdimensionalen und vollständigen Kategorisierung konnte in der aktuellen Literatur nicht gefunden werden. In den meisten Fällen findet eine Einteilung innerhalb einer definierten Kategorie/Klasse statt und/oder es wird auf weitere Ansätze von anderen Autoren als Zusatzinformation verweisen; sehr wohl aber

sind alle oben definierten Klassen in unterschiedlicher Form, unterschiedlicher Interpretation und Schwerpunktsetzung in der Literatur vertreten:

1.) Bestimmung:

STEINBUCH¹⁵ sei hier als Vertreter der zahlreichen Autoren angeführt, die Einteilungen bezüglich der Bestimmung eines Prozesses vornehmen. Diese Klasse wird in der Literatur und auch in der Praxis am häufigsten zur Unterscheidung von Prozessen herangezogen. Sie gibt einen raschen Überblick über den Stellenwert eines Prozesses innerhalb eines Unternehmens und ist daher sicherlich das wichtigste Kennzeichen für Prozesstypen, weshalb eine sorgfältige Definition wichtig und notwendig ist:

Gemäß STEINBUCH werden „Prozesse, deren Ergebnis einen direkten Bezug zum Produkt oder zur Dienstleistung des Unternehmens besitzt, die von externen Kunden bewusst wahrgenommen werden und damit direkt zur Wertschöpfung beitragen, Kernprozesse genannt. Prozesse, die als Unterstützung der Kernprozesse fungieren und keinen direkten Beitrag zur Wertschöpfung leisten, werden Support- oder Unterstützungsprozesse genannt.“

Während also der „Projektmanagement Prozess“ von (externen) Kunden unmittelbar wahrgenommen wird und als Kernprozess einen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung des Unternehmens nimmt, läuft beispielsweise der Supportprozess „Arbeitsvorbereitung“ zur Einleitung der Produktion im Hintergrund und ohne direkte Wahrnehmung von außen ab; dennoch leistet der Prozess „Arbeitsvorbereitung“ einen wertschöpfenden Beitrag, indem er den Prozess Projektmanagement in der Auftragserfüllung für den externen Kunden in operativer Weise unterstützt.

Prozesse, die der Systemerhaltung und -entwicklung dienen und nicht unmittelbar einen Kundennutzen generieren, werden als Management- und/oder Overheadprozesse bezeichnet. Sie gelten als selbst nicht wertschöpfend, unterstützen aber die wertschöpfenden Prozesse (direkt oder indirekt) in grundlegenden administrativen, systemerhaltenden oder strategischen Aufgaben. Vertreter dieser Kategorie sind unter anderem der Strategieprozess, der Finanzplanungsprozess, der Qualitätsmanagementprozess, der Controlling Prozess, oder der Personalentwicklungsprozess.

Als Schlüsselprozesse werden schließlich jene Prozesse in einem Unternehmen charakterisiert, welche einen/(den) wesentlichen Beitrag zur Erreichung des Geschäftserfolges leisten und gleichzeitig von höchster strategischer Bedeutung sind, unabhängig in welche Kategorie sie einzuordnen sind. Aufgrund ihrer hohen Wichtigkeit sind sie weder durch andere Prozesse substituierbar, noch können sie aus

¹⁵ Steinbuch, P., 1998, S. 33

dem Unternehmen ausgelagert werden; naturgemäß variieren diese Prozesse stark in Abhängigkeit der jeweiligen Geschäftstätigkeiten.

In der Literatur findet man noch eine Reihe anderer Begriffe wie Mess- und Analyseprozesse, Verbesserungsprozesse oder Überwachungsprozesse, in der Regel lassen sich diese Varianten aber ohne Verlust an Information und Struktur in obige vier Bestimmungsmerkmale eingliedern.

Abb. 1.3. zeigt graphisch das Zusammenwirken der unterschiedlichen Prozesstypen innerhalb der Klasse Bestimmung. Der Unternehmensprozess ist idealerweise eingebettet in den/die Kundenprozess/e und fungiert dort als Teil der eigenen Ablaufstruktur. Als „Basis“ der Prozesslandschaft dienen die Managementprozesse auf deren Unterstützungsleistungen die Kern-, Schlüssel- und Supportprozesse strukturiert aufgebaut werden.

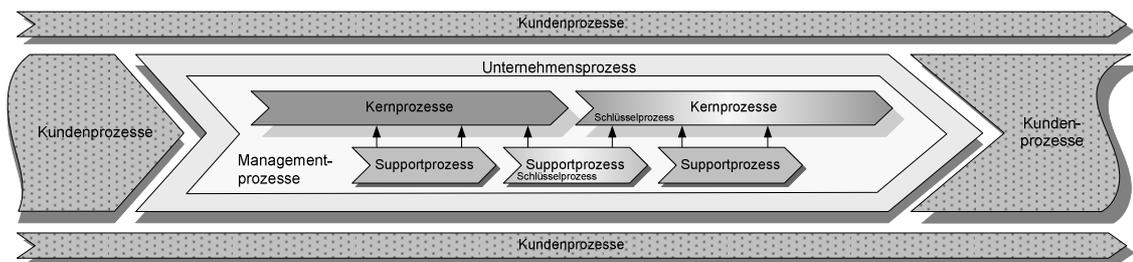


Abb. 1.3., Zusammenwirken der unterschiedlichen Prozesstypen innerhalb der Klasse Bestimmung

Die Kenntnis über die Prozesse der Kunden und deren Struktur ist eine wesentliche Voraussetzung zum umfassenden und ganzheitlichen Kundenverständnis und ist somit Grundlage und Voraussetzung bei der Gestaltung der eigenen Prozesslandschaft. Je besser der Unternehmensprozess - als Summe von Einzelprozessen - sich in die Prozesslandschaft des Kunden einfügt, desto erfolgreicher werden sich die Geschäftsbeziehungen nachhaltig entwickeln.

2.) Strategie:

MOMM spricht von operativen und strategischen Kernprozessen, weiters auch von Finanzierungs-, Koordinations- und Unterstützungsprozessen;¹⁶ MÜLLER-MERBACH vertieft diesen Ansatz indem er den strategischen Prozess in Entwicklung von Kompetenzen, Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Herstellungsverfahren und in Aufbau und Pflege von Kunden- und sonstigen

¹⁶ Vgl. Momm, C., 1995, S. 82-85

Außenbeziehungen aufteilt; er unterscheidet innerhalb der operativen Kernprozesse in Prozesse für Leistungserstellung und Leistungsverwendung;¹⁷ SCHWERTLE unterscheidet in folgende drei Typen: Strategische Prozesse, operative Prozesse und unterstützende Prozesse.¹⁸

Im Weiteren findet hier in der Klasse „Strategie“ eine Unterteilung in strategische und operative Prozesse statt.

3.) Produktivität:

BREMAUER und DREWS unterscheiden in primäre und sekundäre Prozesse;¹⁹ in ähnlich Weise unterscheidet TÖPFER in drei verschiedene Kategorien: Steuerungsprozesse, Kernprozesse und unterstützende beziehungsweise ressourcenentwickelnde Prozesse.²⁰ Obwohl die Klasse „Produktivität“ eine gewisse Redundanz zu den Aussagen der Klasse „Bestimmung“ aufweist (Management- und Overheadprozesse sind sehr häufig die alleinigen Vertreter unterstützender, nicht wertschöpfender Prozesse), sollen dennoch die Merkmale „wertschöpfend“ und „unterstützend“²¹ als Unterscheidungsmerkmal in dieser Klasse herangezogen werden, um die Eindeutigkeit der Definition in diesem Punkt explizit zum Ausdruck zu bringen.

4.) Organisation:

DAVENPORT und SHORT sprechen hierbei von drei Arten: Stellenübergreifende Prozesse (Aktivitäten nur innerhalb einer Abteilung), Funktionsübergreifende Prozesse (innerhalb des Unternehmens, Ergebnis nur intern (z.B. Produktentwicklung)) und Unternehmensübergreifende Prozesse (z.B. Auftrag Abwickeln, Projektmanagement);²²

Aufgrund weiterführender Überlegungen im Kapitel 4.2. wird im Folgenden dieser Arbeit die nachstehende Einteilung verwendet:

- „Virtueller Prozess“: Zusammenschluss mehrerer sachlogisch zusammenhängender operativer Prozesse, welche ressourcenbedingt voneinander getrennt durchgeführt werden müssen
- Mehrfach auftretender Prozess: Durchführung des gleichen Prozesses in mehreren Abteilungen
- „Unikaler Prozess“: Einmalig auftretender Prozess im Unternehmen

¹⁷ Vgl. Müller-Merbach, H., 1994, S. 100-102

¹⁸ Vgl. Schwerdtle, H., 1999, S. 101

¹⁹ Vgl. Bremauer, U./Drews, D., 1995, Teil 5.1, S. 1 ff

²⁰ Vgl. Töpfer, A., 1995, S. 557

²¹ Ein Supportprozess kann gemäß oben stehender Definition durchwegs auch wertschöpfend sein; der Begriff „Support“ bezieht sich auf die Unterstützung für den Kernprozess im Sinne von (nur) indirekter Kundenwahrnehmung

²² Vgl. Davenport, T./Short, J., 1990, S. 18

- „Abteilungsprozess“: Zusammenschluss mehrerer unterschiedlicher Prozesse zu einem bereichsspezifischen „Individualprozess“ (Key Accounts, Niederlassungen)

5.) Prozesshierarchie:

SCHWERDTLE gliedert die Prozesshierarchie in 4 Aggregationsebenen; beginnend mit einem Kernprozess unterteilt er in zwei Ebenen von Teilprozessen (höherer und tieferer Teilprozessebene) und schlussendlich in Aktivitäten als Grundbausteine der untersten Ebene²³.

Im Rahmen der weiteren Ausführungen in dieser Arbeit definiert sich zur Beschreibung der Prozesshierarchie ein Hauptprozess als einer von anderen Prozessen klar abgrenzbarer Prozess, unabhängig von seiner sonstigen Kategorisierung in den anderen Klassen. Je nach Komplexität kann sich ein Hauptprozess in einzelne Prozessphasen gliedern. Im Weiteren wird der Hauptprozess in Teilprozesse, diese wiederum in einzelne Prozessschritte unterteilt.²⁴ Den Zusammenschluss aller Hauptprozesse in einem Unternehmen bildet die Prozesslandschaft (vgl. Kapitel 4.3.3.1).

Im nächsten Schritt werden nun zur Vorbereitung auf die nachfolgende Einordnung der Prozesse die definierten Merkmale innerhalb der festgelegten Klassen tabellarisch aufgelistet, wie in Tab. 1.1. gezeigt.

Bestimmung	Strategie	Produktivität	Organisation	Prozesshierarchie
- Kernprozess	- operativ	- wert-schöpfend	- virtueller Prozess	(- Prozesslandschaft)
- Supportprozess	- strategisch	- unterstützend	- mehrfach auftretender Prozess	- Hauptprozess
- Managementprozess			- unikalere Prozess	(- Prozessphase)
- Schlüsselprozess			- Abteilungsprozess	- Teilprozess
				(- Prozessschritt)

Tab. 1.1., Prozessklassen mit Unterteilung in ihre jeweiligen Merkmale

Durch diese Aufstellung kann jetzt jeder Prozess innerhalb jeder Klasse entsprechend seiner Eigenschaft jeweils zumindest einem Merkmal zugeordnet werden und ist somit

²³ Vgl. Schwerdtle, H., 1999, S. 100

²⁴ Vgl. auch Fürmann, T./Dammasch, C., 2002, S. 9

pro Klasse auf einer unterschiedlichen Ebene charakterisiert, wie in Tab. 1.2.a. bis 1.2.c. für drei der beispielhaft gewählten Unternehmensprozesse gezeigt.

Vertriebsprozess				
Bestimmung	Strategie	Produktivität	Organisation	Prozesshierarchie
- Kernprozess	- operativ	- wertschöpfend	- virtueller Prozess	(- Prozesslandschaft)
- Supportprozess	- strategisch	- unterstützend	- mehrfach auftretender Prozess	- Hauptprozess
- Managementprozess			- unikaler Prozess	(- Prozessphase)
- Schlüsselprozess			- Abteilungsprozess	- Teilprozess
				(- Prozessschritt)

Tab. 1.2.a., Charakterisierung des Prozesstyps für den Vertriebsprozess

Der Prozesstyp Vertriebsprozess ist also (in diesem Beispiel) ein operativer und strategischer, wertschöpfender Schlüsselprozess, welcher im Unternehmen an mehreren Stellen betrieben wird und in der Prozesslandschaft als Hauptprozess geführt wird. Als Schlüsselprozess leistet er einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung des Geschäftserfolges.

Naturgemäß können gleiche Prozesse in unterschiedlichen Unternehmen mitunter auch unterschiedliche Merkmale annehmen, trivialerweise könnte zum Beispiel der Vertriebsprozess auch als unikaler Prozess geführt werden.

Planungsprozess				
Bestimmung	Strategie	Produktivität	Organisation	Prozesshierarchie
- Kernprozess	- operativ	- wertschöpfend	- virtueller Prozess	(- Prozesslandschaft)
- Supportprozess	- strategisch	- unterstützend	- mehrfach auftretender Prozess	- Hauptprozess
- Managementprozess			- unikaler Prozess	(- Prozessphase)
- Schlüsselprozess			- Abteilungsprozess	- Teilprozess
				(- Prozessschritt)

Tab. 1.2.b., Charakterisierung des Prozesstyps für den Planungsprozess

Der operative und wertschöpfende Schlüsselprozess für Planungsaktivitäten ist hier als Teilprozess (vgl. Kapitel 4.3.3.1.) des unikal auftretenden Projektmanagement Prozesses zu verstehen.

Qualitätsmanagementprozess				
Bestimmung	Strategie	Produktivität	Organisation	Prozess-hierarchie
- Kernprozess	- operativ	- wert-schöpfend	- virtueller Prozess	(- Prozess-landschaft)
- Support-prozess	- strategisch	- unter-stützend	- mehrfach auftretender Prozess	- Hauptprozess
- Management-prozess			- unikal-er Prozess	(- Prozess-phase)
- Schlüssel-prozess			- Abteilungs-prozess	- Teilprozess
				(- Prozess-schritt)

Tab. 1.2.c., Charakterisierung des Prozesstyps für den Qualitätsmanagementprozess

Der Vorteil dieser umfassenden Kategorisierung liegt in der ganzheitlichen Erfassung der wichtigen Eigenschaften von Geschäftsprozessen in einer übersichtlichen Form, welche weiters auch eine Zusammenführung und Ergänzung der in der Literatur gebräuchlichen Einteilungen darstellt.

In gleicher Weise können auch die weiteren angeführten Beispielprozesse wie folgt in Prozesstypen eingeordnet werden:

- Projektmanagement Prozess: Operativer, wertschöpfender unikal auftretender Schlüsselprozess in Hauptprozessebene
- Produktionsprozess: Operativer, wertschöpfender virtueller (über mehrere Abteilungen geteilter Prozess, über Schnittstellen verbunden (vgl. Kapitel 4.2.)) Supportprozess in Hauptprozessebene
- Human Ressource Prozess: Operativer und strategischer, unterstützender Managementprozess; Abteilungsprozess bestehend aus mehreren Haupt- und Teilprozessen
- Produktentwicklungsprozess: Operativer und strategischer, wertschöpfender Schlüsselprozess, welcher im Unternehmen an mehreren Stellen in Hauptprozessebene geführt wird

Einen gänzlich anderen Ansatz der Prozessstrukturierung, der hier abschließend und ergänzend genannt werden soll, wählen Timo FÜERMANN und Carsten DAMMASCH, indem sie die Arten von Prozessen in die Rubriken Objekt, Häufigkeit, Dimension und Auslösung gliedern:²⁵

- „Objekt“ ist die Art der Ver- und Bearbeitungsgrundlage im Prozess wie Material oder Information
- „Häufigkeit“ unterscheidet in einmalige oder wiederholende Abläufe
- „Dimension“ definiert den Grad der Weitläufigkeit des Prozesses in Bezug auf Personen, Abteilungen und Unternehmen
- „Auslösung“ unterscheidet in turnusmäßig oder zufällige Trigger

In der Regel gibt es in dieser Gliederung wenige Prozesse, die innerhalb einer Rubrik ausschließlich nur einen Zustand annehmen; vielmehr liegt meistens eine Kombination mehrerer Zustände mit tendenziellem Schwerpunkt vor.²⁶

1.3. Ergebnisverantwortung

In einer funktional orientierten Organisation ist die Verantwortlichkeit auf Bereiche und Abteilungen beschränkt. Prozesse, die aufgrund der natürlichen Beschaffenheit der Zusammenhänge mehrere Bereiche durchlaufen, sind daher einem oftmaligen Wechsel von Verantwortlichkeiten unterworfen. Im Mittelpunkt steht das Ergebnis des Bereiches oder der Abteilung, nicht aber das Gesamtergebnis des Prozesses. Das mangelnde Wissen über die Vorgänge der anderen Bereiche, die Beschränktheit der Kompetenzen auf den eigenen Bereich, sowie oft widersprüchliche Bereichsziele können die Qualität des Prozessergebnisses erheblich verschlechtern.

Eine prozessorientierte Organisation stellt im Gegensatz dazu das Gesamtergebnis des Prozesses und die dafür notwendige durchgehende Verantwortlichkeit in den Vordergrund. Für Kernprozesse bedeutet das, dass dieses prozessorientierte Gesamtergebnis vom Ergebnischarakter her extern orientiert ist; Es ist für einen Kunden also als Teil oder als Ganzes seiner Anforderung verständlich und greifbar und trägt zum Endprodukt direkt und unmittelbar bei. Gleiches gilt für Support- und Managementprozesse, mit dem Unterschied der externen Mittelbarkeit im Ergebnischarakter.

Bereichsorientierte Ergebnisse sind in der prozessorientierten Sicht aus dem Prozess abgeleitete (Teil)größen, sie dienen lediglich zur Steuerung innerhalb der Abteilungen

²⁵ Vgl. hierzu und folgend im Kapitel 4: Füermann, T./Damasch, C., 2002

und sind den Prozessergebnissen stets untergeordnet. Zu jedem Zeitpunkt ist für jeden am Prozess beteiligten Mitarbeiter das Prozessergebnis präsent und beeinflusst nachhaltig sein Handeln.

Das Durchlaufen mehrerer autonomer Bereiche ist dabei entweder organisatorisch unterbunden, oder aber die Verantwortung geht vom Prozess aus und steuert die Teilergebnisse aus den einzelnen Bereichen.

Die Verantwortlichkeiten sind geprägt von der Konzentration auf Qualität als umfassende Forderung an Mensch und Ergebnis, sowie auf Befriedigung aller Prozesskunden.

1.4. Messung von Prozessergebnissen

Jeder Prozess hat einen eindeutig definierten Anfangs- und Endpunkt, sowie eine Eingangs- und Ausgangsgröße.

Die Messbarkeit dieser Größen ist eine wesentliche Grundlage des Prozessmanagements, gleichgültig um welche Art von Produkten (Sachleistungen oder Dienstleistungen) es sich dabei handelt. Bereits bei der Definition und dem Design von Prozessen ist darauf zu achten Ergebnisgrößen auf Referenzwerte normiert erfassbar machen zu können und festgelegten Zielwerten gegenüberzustellen, um somit die Messbarmachung der Prozessergebnisse sicherzustellen. Kennzahlen und die daraus abgeleiteten Folgerungen dienen dabei als unverzichtbares Werkzeug, um entsprechende Maßnahmen zur ständigen Verbesserung des Prozesses setzen zu können.

Die Anforderungen an Prozesse und deren Interaktion in einem Unternehmen ist keinesfalls starr und einmalig, sondern passt sich vielmehr permanent den sich stetig ändernden Rahmenbedingungen an. Zielsetzungen, Messkriterien und Messmethoden müssen dieser Dynamik Folge leisten.

Neben internen Benchmarks als wichtigen lokalen Vergleich von Leistungsmerkmalen nimmt die laufende Messung der Marktpositionierung und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens einen entscheidenden Stellenwert in der Ermittlung der absoluten Prozessgüte ein. Die Kunden- und Stakeholderzufriedenheit gleichsam als Maß aller Dinge und grundlegende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg steht allerdings immer an der Spitze der Prozesszielehierarchie. Aus ihr lassen sich Detailziele zur operativen Messung von Prozessabläufen ableiten.

Ein unzureichendes Verständnis für die strukturierte und institutionalisierte Messung der Prozessqualität, die Analyse der Ergebnisse und die weitere Ableitung von

²⁶ Im Weiteren dieser Arbeit findet die Kategorisierung von FÜERMANN und DAMMASCH keine Anwendung

Maßnahmen degradiert Prozesskennzahlen zu „Normenerfüllern“, die lediglich dem Genügen der Anforderungen von Zertifizierungsrichtlinien dienen. Der eigentliche Sinn und der Nutzen von Messungen mit Hilfe von Kennzahlen liegt in der Bereitstellung einer Methodik, um mit optimierten Prozessabläufen Kundenanforderungen zu jedem Zeitpunkt ökonomisch erfüllen zu können.

1.5. Management von Prozessen

Ein wesentliches Merkmal im Prozessmanagement ist die Durchgängigkeit der Prozessverantwortung. In einem Prozess trägt jeder Mitarbeiter Verantwortung und somit einen Beitrag zur Gesamtverantwortung, die Summe aller Verantwortlichkeiten spiegelt exakt das zu erbringende Ergebnis wider.

Letztendlich aber muss es einen Haupt- und Letztverantwortlichen geben, der zu ungeteilter Hand den Prozess steuert und die Verantwortung für die Funktionalität des Prozesses trägt; Prozesse zu managen bedeutet Organisation, Planung, Kontrolle und Verbesserung. In der Literatur wird diese Rolle meist als Prozessbesitzer, Prozesseigner oder Process Owner bezeichnet.

Ein Process Owner ist für das Ergebnis und den Inhalt seines Prozesses, sowie dessen regelmäßige Wartung und Verbesserung vollständig und fachlich verantwortlich.

In der Durchführung der Prozesse kann es aber eine Teilung der Verantwortung geben. Aufgrund organisatorischer Bedingungen und struktureller Prozessanforderungen ist es möglich, dass neben der fachlichen Prozessverantwortung des Process Owners ein Abteilungs- oder Bereichsleiter die kaufmännische Verantwortung für das operative Ergebnis eines Prozesses trägt.

Der Process Owner befindet sich folglich mitunter in einem Spannungsfeld zwischen organisatorischer und fachlicher Führung.

Eine prozessorientierte Organisationsform berücksichtigt diese Problematik und bietet bestimmte Strukturen und Vorgehensweisen, um dennoch flexibel und erfolgreich agieren zu können. Die Erfüllung der Kundenanforderung darf durch sozialpsychologische Problemfelder nicht beeinträchtigt werden.

Schlussendlich ist es aber auch notwendig alle Geschäftsprozesse in einem Unternehmen, im Sinne einer gemeinsamen Prozesslandschaft zu vernetzen und zu managen. Die Operativität ist hier weit geringer als auf der Prozessebene, der Schwerpunkt liegt in der Steuerung des Unternehmens und in der Strategieentwicklung unter Mitwirkung des oberen Managements und der Geschäftsleitung. Die Betrachtung der bloßen Summe aller Prozessziele und deren verantwortliche Process Owners ist hier allein nicht ausreichend.

Häufig wird dieser Aufgabe zu wenig Bedeutung zugemessen und folglich unzureichend wahrgenommen. Die Folge sind mangelnde Nutzung von Synergien, die Entstehung von suboptimalen Redundanzprozessen und schließlich dadurch divergierende Zielvorstellungen und damit der Verlust der Durchgängigkeit der Unternehmensziele.

Eine strukturierte prozessorientierte Vernetzung und Steuerung stellt hingegen eine wertvolle und konstruktive Basis zur ganzheitlichen Unternehmensführung dar.

2. Vorbedingungen zum Prozessmanagement

Die wirtschaftliche globale Vernetzung über kontinentale Grenzen hinweg, die erst in der letzten Generation nachhaltig entstanden ist, hat es dem Kunden ermöglicht, seine persönlichen Wünsche und Vorstellungen am Markt nutzbringend geltend zu machen. Monopolistische Anbieter in engen Lokalmärkten sind selten geworden und auch für Kunden des Massenmarktes sind Aspekte wie Qualität, Service oder Vielfalt neben dem Preis zu wichtigen Kriterien geworden.

War dieser Anspruch vor wenigen Jahren nur Großkunden für bestimmte Geschäftsabwicklungen vorbehalten, so fordert sie der Kunde heute bereits bei geringfügigen Kaufvolumina ein.

Auch bislang bereits anspruchsvolle Individualkunden haben ihre Anforderungen an den Lieferanten weiter erhöht. Eine pünktliche Leistungserbringung zu vereinbarten Konditionen ist zur Basis geworden. Oftmals verlangen Kunden anstelle einzelner Produkte Gesamtlösungen aus einer Hand; Ein moderner Kunde fordert zusätzlich die Sicherstellung der Qualität infolge eines ordnungsgemäßen Herstellungsprozesses. So gehören heute Zertifizierungen, regelmäßige Lieferantenaudits, Transparenz der verwendeten Prozesse, sowie die Offenlegung der Mitarbeiterqualifikationen zu üblichen Forderungen von Ausschreibungen und sind oftmals zwingende Voraussetzung für eine Beauftragung.

Die wachsende Konkurrenz, sowie die Informationsvielfalt über Internet oder andere elektronische Medien haben den Kunden zu einem selbstbewussten Geschäftspartner werden lassen, der Produkte und Dienstleistungen fordert, welche auf seine persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Vor allem Anbieter aus Fernost – und hier ist speziell Japan, im weiteren Verlauf aber auch Südkorea, Malaysia oder China zu erwähnen – haben diesen Trend ausgelöst. Der europäische und amerikanische Markt fühlte sich lange in seiner alten Ordnung sicher, bis fernöstliche Firmen mit innovativen Produkten den Markt überschwemmten und gleichzeitig eine noch nicht gekannte Dienstleistungskultur einführen.²⁷

Die Strukturen in den alten Märkten waren nicht ausgerichtet, um mit dieser Bewegung Schritt zu halten. Die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden mit ihrer zunehmenden Individualität war nur rudimentär vorhanden, zu sehr waren die Unternehmen mit sich selbst und den eigenen Problemen beschäftigt. Es gab dazu ja auch keinen unmittelbaren Anlass; auch weniger zufriedene Kunden kauften mangels wirklicher Alternativen.

²⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden: Hamer, M./Champy, J., 1996

Mit dem zunehmenden Wettbewerb war nun die Situation gänzlich anders. Die Kundenerwartungen schnellten in die Höhe, bislang weniger oder gar nicht zufriedene Kunden wechselten den Lieferanten.

Ein Umdenken war unumgänglich, wollten Unternehmen ihre Kunden zurückgewinnen und so das weitere Bestehen des Betriebes sichern.

Die Herausforderung beschränkte sich dabei nicht allein darauf, den Kunden in den Mittelpunkt des Geschäftsinteresses zu stellen und auf seine Bedürfnisse gezielt und individuell einzugehen, sondern verlangte zusätzlich zum gestiegenen Leistungs- und Serviceportfolio, die deutlich geringeren Marktpreise - für das Unternehmen dennoch langfristig profitabel - erreichen zu können.

Der erforderliche Strukturwandel war oftmals so schwerwiegend, dass Veränderungen in kleinen Schritten nicht mehr zielführend waren, sondern eine komplette Neugestaltung der Geschäftsabwicklung notwendig geworden war.

2.1. Business Reengineering

Der unvermeidliche Wandel machte in den frühen neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts eine neue Managementmethode sehr populär, das Business Reengineering (auch als Business Process Reengineering bezeichnet). Business Reengineering ist kein Verfahren, um bestehende Abläufe zu optimieren, sondern es ist vielmehr ein völliger Neubeginn – eine Radikalkur und ein revolutionärer Wandel.

Bevor auf die Methodik des Business Reengineering näher eingegangen wird, sei kurz der Begriff Business Engineering erläutert: Unter Business Engineering versteht man das systematische Gestalten von Unternehmensprozessen. Im Gegensatz zur Entwicklung der klassischen Organisation verlangt Business Engineering ein systematisches „ingenieurmäßiges“ Vorgehen nach einem Vorgehensmodell. Die wesentlichen Punkte dabei sind die strukturierte Analyse der Anforderungen, die Untersuchung der am jeweiligen Geschäftsablauf beteiligten Personen, das Design des Prozesses, sowie die Erstellung von Messgrößen. Business Engineering ist somit ein Teil des Prozessmanagements.

Business Reengineering fordert nun die kompromisslose Aufgabe aller existierenden Strukturen und einen völligen Neubeginn.

2.1.1. Entwicklung des Business Reengineerings

Vor mehr als zweihundert Jahren erkannte der schottische Wirtschaftswissenschaftler und Philosoph Adam SMITH, dass industrielle Arbeit dann am ökonomischsten durchgeführt werden kann, wenn die Tätigkeiten in ihre einfachsten und grundlegendsten Aufgaben zerlegt werden. Seinen Beobachtungen zufolge müssen spezialisierte Arbeiter kleine Teilschritte perfekt beherrschen und dürfen darüber

hinaus keine weiteren Tätigkeiten und Verantwortungen übernehmen, damit ein Kostenminimum bei Großserien erzielt werden kann. Die Sicht auf das Endprodukt war nicht relevant, jeder Arbeitsschritt wurde als in sich abgeschlossene Tätigkeit definiert. Flexibilität des Produktes wurde nicht erwünscht und war auch nicht gefordert. Die Vorstellung der Massenproduktion war uneingeschränkt mit militärischer Gleichheit des Produktes verbunden.²⁸ Wurde dennoch eine Änderung im Produkt notwendig, hatte dies auch eine Änderung der Arbeitsaufteilung und eine Neuorientierung der Spezialisten zufolge. - Eine mühsame Vorgehensweise, die teuer und zeitintensiv war und entsprechend zu verhindern versucht wurde.

Henry Ford perfektionierte das System von Adam SMITH, indem er zu Beginn des vorigen Jahrhunderts das bewegliche Montageband einführte. Jetzt war es für die Spezialisten nicht mehr notwendig ihren Arbeitsplatz zu verlassen, um die Halbfabrikate von den vorgelagerten Arbeitsplätzen zu holen, beziehungsweise zu den nachgelagerten Plätzen zu bringen. Damit war die letzte menschliche Schnittstelle zwischen den einzelnen Arbeitsvorgängen unterbrochen, die Konzentration auf den Arbeitsschritt vollendet.

Die Komplexität der Produkte hat seit der Zeit von Adam SMITH stetig zugenommen. Die Koordination der Arbeitsschritte und die Zusammenfügung der Werkstücke zu einem Gesamtprodukt war nicht mehr allein eine logische Selbstverständlichkeit, welche ohne Einwirken von Abstimmungsressourcen erfolgen konnte, sondern bedurfte mehr und mehr an Managementkapazität. Die Folge war, dass ein beträchtlicher Teil der Einsparungen aus der Vereinfachung der Arbeit entsprechend der Fragmentierung in kleine Arbeitsschritte aufgrund des erhöhten Koordinationsbedarfes wieder verloren ging.

Nach dem zweiten Weltkrieg erlebte die Wirtschaft in Europa und in den USA einen beispiellosen Aufschwung. Die kargen Jahre der Weltwirtschaftskrise und des Krieges machten die Konsumenten dankbar für jegliche Art von Produkten, die ihnen der Markt zur Verfügung stellte. Service und Qualität spielten, wenn sie überhaupt wahrgenommen wurden, nur eine untergeordnete Rolle.

Die Unternehmen verloren den Kunden zunehmend aus den Augen.

2.1.2. Grundsätze des Business Reengineering

Im heutigen kundenorientierten Umfeld ist die Arbeitsaufteilung in Einzelschritte nicht mehr zeitgemäß. Die starke Konkurrenzsituation verlangt flexible Strukturen, die eine rasche Anpassung an die sich ständig ändernden Anforderungen gewährleisten kann.

²⁸ Henry Ford wurde in diesem Zusammenhang mit dem Ausspruch berühmt: „Unsere Kunden können jegliche Farbe für ihre Autos bekommen, solange sie schwarz ist.“

Eine neue Form der Organisationsstruktur ist notwendig geworden, die weitgehend prozessorientiert agiert.

Die Philosophie des Business Reengineering trägt diesem notwendigen Wandel Rechnung, indem sie ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign des Unternehmens und aller relevanter Abläufe verlangt. Um das Überleben eines Unternehmens in der heutigen Welt zu ermöglichen, müssen in einem gänzlichen Neubeginn fragmentierte Aufgabenstrukturen in eine prozessorientierte Ablaufstruktur umgewandelt werden. Genau diese Zäsur im Verständnis der Arbeitsweise ist die Aufgabe des Business Reengineering.

Bevor ein Betrieb mit dieser Umstellung beginnen kann bedarf es zuerst einmal einer unbedingten Veränderung im Bewusstsein der Mitarbeiter. Menschen, die Jahre oder Jahrzehnte lang eine Arbeitsweise gewohnt waren und von deren Sinnhaftigkeit überzeugt waren, benötigen ausreichend Zeit zur mentalen Vorbereitung auf den bevorstehenden Wandel. Es wäre der denkbar unglücklichste Ansatz, diesen Schritt zu übergehen und die neuen Strukturen von oben, beziehungsweise von außen zu diktieren. - Es würde schlicht nicht funktionieren. So radikal der Ansatz des Business Reengineering ist, so sorgfältig muss dessen Vorbereitung ablaufen.

Die wahrscheinlich wichtigste Komponente im Umdenkprozess ist der bewusste Wertewandel in Richtung zum Menschen. Nicht nur der Kunde, sondern auch jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen wird respektiert und als verantwortungsvolles Individuum wahrgenommen. Anspruchslose Tätigkeiten werden fast ausschließlich nur mehr von Maschinen durchgeführt. Die neuen Strukturen erfordern intelligente Denker, die bereit sind, stets ihre Tätigkeiten kritisch zu hinterfragen und im Hinblick auf kontinuierliche Verbesserung ihre Vorgehensweise laufend zu verändern.

Solchen Menschen kann man nicht einfach ein neues Unternehmenskonzept vorsetzen. Zunächst einmal wichtig ist eine umfassende Informationsoffensive über die geplanten Veränderung und deren Zielsetzung. Dabei muss genügend Platz für kritische Fragen und Diskussionen eingeräumt werden. Business Reengineering - als radikale Vorgehensweise um Prozessmanagement einzuführen - wird vom Unternehmen selbst und von allen seinen Mitarbeitern betrieben. Externe Beratung und Vergleiche mit der Außenwelt sind sinnvoll und notwendig. Die treibende Kraft aber muss von innen kommen.

Sobald im ersten Schritt das Verständnis für die notwendigen Reformen im gesamten Unternehmen geschaffen wurde, und die Forderung nach Eigeninitiative wahrgenommen wird, muss der Blick sich rasch wieder und ausdrücklich auf den Kunden richten.

Bei der Suche die Arbeitsschritte in logische Prozesse zu gliedern steht an primärer Stelle die Frage nach dem Sinn und Zweck der Aktivitäten. In einem zukunftsorientierten Unternehmen kann diese Frage nur mit der Erfüllung von direkten und indirekten Kunden- beziehungsweise Stakeholderanforderungen beantwortet

werden. Nur wer den Kunden gut kennt, seine Probleme und Bedürfnisse versteht und über seine Prozesse Bescheid weiß, kann Produkte und Dienstleistungen anbieten, die den Kunden zufrieden stellen. Das Prozessmanagement unterstützt diesen Weg und bietet Lösungsansätze, die es dem Unternehmen ermöglichen, trotz intensiver und engagierter Fokussierung auf Kundenwünsche und Kundenforderungen, auf der Kostenseite konkurrenzfähig zu bleiben.

Diese geforderten Strukturen als Ergebnis des Business Reengineering sind bereits wesentliche Komponenten des modernen Prozessmanagements und werden an späterer Stelle näher beleuchtet.

Business Reengineering als Radikaleinstieg für Prozessmanagement-Strukturen zielt im hauptsächlichen auf jene Unternehmen ab, die der zweihundert jährigen Tradition von Adam Smith folgten, beziehungsweise noch immer nachkommen. Es ist dabei im Prinzip unerheblich, ob sich solche Unternehmen bereits oder noch nicht in Schwierigkeiten befinden. Diese Betriebe sind aber selten geworden. Der globale Wandel der letzten zwei Jahrzehnte hat im Wesentlichen solche Unternehmen entweder bereits verschwinden lassen oder schon vor Jahren zu Umstrukturierungsmaßnahmen gezwungen.

August-Wilhelm SCHEER bekräftigt in diesem Zusammenhang, dass „...trotz einer Vielzahl unterschiedlicher Reorganisationskonzepte sich in den letzten Jahren die Geschäftsprozesse als Betrachtungsgegenstand organisatorischer Umgestaltung herausgestellt haben“²⁹. Jörg BECKER merkt kritisch an, dass von Fall zu Fall untersucht werden müsse, ob Reengineering die richtige Methode sei.³⁰

2.2. Prozessmanagement in modernen Unternehmen

Unter dem Begriff „modernes Unternehmen“ seien in diesem Zusammenhang jene Betriebe gemeint sind, die ihre Strukturen in den vergangenen Jahren bereits soweit verändert haben, dass sie die zunehmende Konkurrenz aus den neuen Märkten zumindest wirtschaftlich überleben konnten.

Meistens ist in diesen Unternehmen das Verständnis für Prozesse und eine Kundensicht zumindest rudimentär bereits vorhanden, manche Teilbereiche sind vielleicht auch bislang prozessorientiert strukturiert.

Die Motivation, Prozessmanagement nun ganzheitlich und professionell einzuführen liegt in diesen Fällen häufig in den noch viel zu hohen Kosten und den geringen Gewinnen der Unternehmen.

²⁹ Scheer, A.-W., 1999, S. 1330

³⁰ Vgl. Becker, J./Meise, V., 2000, S. 110

Kundenorientierung um jeden Preis ist noch keine besondere Kunst und schon gar keine Hilfe. Die Stärke des Prozessmanagements liegt genau darin, mit professionellem Management der Unternehmensprozesse den Kunden trotz schlanker, effizienter und kostengünstiger Strukturen in den Mittelpunkt des Geschäftsinteresses zu stellen.

2.2.1. Bedingungen und Voraussetzungen

Mit der oben getroffenen Voraussetzung eines bereits vorhandenen Mindestmaßes an Prozessorientierung und Kundennähe sei für solche Unternehmen die Methodik des Business Reengineering zur Einführung eines weit reichenden Prozessmanagements massiv in Frage gestellt.

Je stärker in der Medizin ein Medikament wirkt, desto größer sind unweigerlich auch seine Nebenwirkungen. Nicht anders in der Betriebswirtschaft. Die Kontraindikationen des Business Reengineering (in seiner klassischen Anwendung) sind die Zerstörung aller vorhandener Strukturen ohne Rücksichtnahme auf gesunde Zellen und damit verbunden das Risiko, ob neue Strukturen erfolgreicher sein werden und zum gewünschten Ziel führen. Im schlechtesten Fall kann nicht einmal mehr die Qualität des ursprünglichen Ausgangspunktes erreicht werden.

Die kritischen Faktoren sind der Mensch und das soziale Umfeld, in dem das Unternehmen agiert.

Business Reengineering geht davon aus, dass die Strukturen im Unternehmen so schlecht funktionieren, dass ausschließlich ein völliger Neubeginn zielführend sein kann. Jedem heute zumindest ausgeglichen bilanzierenden Unternehmen sei zugestanden, dass zumindest Teilbereiche weitgehend befriedigend funktionieren.

Es ist legitim und sinnvoll, diese Bereiche zu identifizieren, deren Stärken zu analysieren und aus dem Prozess des Reengineerings auszunehmen. Solche Bereiche sind durchaus in der Lage, in kleinen Schritten zu ihrem lokalen Optimum zu gelangen. Mit eigener Kraft und der Unterstützung von außen müssen in weiterer Folge die bisherigen Schwachstellen gesucht, Verbesserungsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden.

Auf der anderen Seite wird es aber auch Bereiche geben, wo sinnvoller Weise zerstört und wieder aufgebaut werden sollte. Für die dort arbeitenden Menschen gilt es, sich in der neuen Situation zurechtzufinden oder besser gleich den Bereich beziehungsweise das Unternehmen zu verlassen. Hier wären Kompromisse kontraproduktiv.

Es ist relativ einfach, unter wirtschaftlichem Druck und der offensichtlichen Sorge um die Zukunft des Unternehmens die Bereitschaft bei den Mitarbeitern zu erlangen, ihre vorhandenen Abläufe zu überdenken und da und dort Verbesserungen zu

implementieren. Ungleich schwieriger ist es hingegen, von den eigenen Mitarbeitern Vorschläge zu erwarten, ihre bisherige Arbeitsweise zugunsten von neuen Strukturen aufzugeben, mit dem Risiko einer ungewissen Zukunft für die betroffenen Personen.

In der Regel wird es letzteren Fall nicht geben. Solche massiven Veränderungen können nur entweder vom oberen Management oder von externen Beratern bewegt werden. Allgemein gilt, je größer die notwendige Veränderung sein muss, desto weniger kann der Antrieb aus den betroffenen Bereichen selbst erwartet werden und umso mehr ist Unterstützung von außen notwendig.

Eine hybride Vorgehensweise zur Einführung von gesamtheitlichem Prozessmanagement und damit eine prozessorientierte Unternehmenskultur scheint also unter den gegebenen Bedingungen heutiger Unternehmen sinnvoll.

Als nächstes stellt sich nun die Frage, welche Voraussetzungen in einem Unternehmen eigentlich gegeben sein müssen, um die Einführung von Prozessmanagement sinnvoll beziehungsweise notwendig zu machen und, wie eine solche Notwendigkeit auch erkannt werden kann.

Die offensichtlichste Handhabe ist der Vergleich mit dem Wettbewerb. Gleiche Produkte und Dienstleistungen zu geringeren Preisen müssen jeden Unternehmer aufmerksam machen. Noch krasser ist die Situation, wenn konkurrierende Unternehmen trotz geringeren Preisniveaus auch noch erhöhte Qualität oder umfangreichere Serviceleistungen anbieten. Hier ist allerdings eine genaue Prüfung der Umstände und Randbedingungen notwendig, um auch wirklich aussagekräftig vergleichen zu können. Ein sorgfältiges Benchmarking mit Firmen in ähnlichen Geschäftsfeldern bietet eine adäquate Möglichkeit. Idealerweise sind auch genauere Geschäftsdaten vom direkten Wettbewerb verfügbar.

Ein aggressiver Preis eines Unternehmens könnte auch lediglich den Sinn haben, den Eintritt in ein neues Marktsegment zu ermöglichen, oder es ist eine strategische Maßnahme mit dem einzigen Ziel den Wettbewerb zu schwächen. In diesen Fällen sagt der angebotene Preis nichts über die internen Strukturen des Unternehmens aus und gibt schon gar keine Auskunft, ob mit diesem Preis auch profitabel gewirtschaftet werden kann. Weiters ist auf die Rahmenbedingungen zu achten, in denen sich ein Unternehmen bewegt. Beispielsweise wird ein Softwareentwicklungsunternehmen in Indien auch bei völlig identen Strukturen und Abläufen einem europäischen oder amerikanischen Unternehmen immer bei den Herstellungskosten überlegen sein, da Eigen- und Fremdleistungen am indischen Markt bei gleichen Qualifikationen deutlich günstiger sind.

Welche Korrekturen bei einem direkten Vergleich aber auch immer legitim und gerechtfertigt sein mögen, ein Unternehmen, das es über einen längeren Zeitraum

schafft, gleiche oder bessere Produkte zu einem günstigeren Preis anzubieten und es überdies schafft Gewinne zu erwirtschaften, macht grundsätzlich irgendetwas besser. Der Lohn für diese Unternehmen ist der Zuwachs an Marktanteilen und sichert so längerfristig das Fortbestehen. In diesem Zusammenhang kann man sicherlich von einem gesunden Unternehmen sprechen.

Anbieter, die diese Vorgaben nicht erfüllen können, werden zwangsläufig mittelfristig vom Markt verschwinden. Ein karitatives Verhalten seitens der Kunden ist nicht zu erwarten. Nur wenn ein zusätzlicher Nutzen objektiv oder subjektiv erkennbar ist, ist der Kunde auch bereit mehr zu bezahlen.

Untersuchungen von H. SCHWERDTLE³¹ haben ergeben, dass Prozessmanagement auch deshalb von Unternehmensberatern und Topmanagern in jüngster Zeit entdeckt wurde, um für das Phänomen, trotz Erreichung der angestrebten Umsatzziele die Gewinnerwartungen nicht erfüllen zu können, Lösungen versuchen zu finden.

Neben den primären Anzeichen für notwendig gewordene Veränderungen, die vom Markt und den Kunden herrühren, gibt es die sekundären Indikatoren, die aus dem Unternehmen selbst und dem sozialen Umfeld der Mitarbeiter kommen.

Es ist nicht nur ein viel zitiertes Schlagwort, dass das größte Kapital eines Unternehmens seine Mitarbeiter sind. Die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sind das Alpha und Omega jedes Betriebes.

Gute Mitarbeiter fordern ein entsprechendes Umfeld und entsprechende Arbeitsbedingungen. Unklare Kompetenzen, fehlende Entscheidungsstrukturen, mangelnde Schnittstellendefinitionen, personenbezogene Organisationsstrukturen, Protektion statt Leistung, Willkür und Unberechenbarkeit: All das macht ein Unternehmen für hoch qualifizierte Arbeitnehmer unattraktiv. Gute Mitarbeiter erkennen frühzeitig, ob sich ein Unternehmen auf einem erfolgreichen und zukunftssträchtigen Weg befindet und scheuen gegebenenfalls auch nicht den Schritt eines Wechsels, wenn ihnen das Unternehmen keine Perspektiven mehr bietet. Weniger qualifizierte Mitarbeiter bleiben in der Regel. Mit ihnen kann ab einem gewissen kritischen Punkt der notwendige Wandel aber nicht mehr vollzogen werden. Es wäre ein Fehler zu unterstellen, dass gute Mitarbeiter nur in Zeiten wirtschaftlicher Hochkonjunktur im Unternehmen zu halten sind. Im Gegenteil, schwierige Zeiten sind eine Herausforderung und bieten ihnen die eigentliche Chance ihr Können unter Beweis zu stellen.

Voraussetzung sind aber unternehmerische Strukturen, die als Basis ausreichend Potential bieten, um sich in Zeiten eines wirtschaftlichen Aufschwungs auch wieder gestärkt erfolgreich am Markt behaupten zu können.

³¹ Vgl. Schwerdtle, H., 1999, S. 96

Der Mensch als Basis und Ursprung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten spielt eine ganz entscheidende Rolle im Prozessmanagement. Neben der starken Ausrichtung zum Kunden und seinen Bedürfnissen sind die Mitarbeiter und ihr soziales Umfeld in einem Unternehmen von großer Wichtigkeit.

Prozessmanagement ist per se keine neue Form der Organisation - es ist weit mehr. Als Unternehmensphilosophie und Kulturmerkmal beeinflusst es sämtliche Abläufe und Strukturen und bewirkt damit eine umfangreiche Herausforderung für die Organisation eines Unternehmens.

3. Prozessmanagement und Organisation

Der Begriff der Organisation eines Unternehmens ist von mehrschichtiger, multidimensionaler und sozial komplexer Bedeutung. Der Mensch als wesentlicher Bestandteil einer Organisation ist das wichtigste Gut eines Unternehmens. Organisation regelt generell das Zusammenleben und legt Spielregeln für eine soziale Ordnung innerhalb einer Arbeitsgemeinschaft fest. Sie ist das Rückgrat jedes Betriebes und ein Abbild der gesellschaftlichen Struktur. Als äußeres Zeichen im Sinne eines Organigramms ist sie gleichsam eine Visitenkarte der Unternehmenskultur. Sinn der Organisation ist die Erfüllung und die Erreichung unternehmensbezogener Ziele als gemeinschaftliche Leistung aller im Umfeld des Unternehmens handelnder Personen. In Punkt 3.3.1 der ISO 9000:2000 wird Organisation als „Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einem Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen“ definiert.

Durch die Regelung der Beziehungen, Kompetenzen und Wechselwirkungen der handelnden Personen und der in die Arbeitsprozesse eingebundenen Sachmittel übt die Organisation einen wesentlichen Einfluss auf sämtliche Tätigkeiten, Funktionen und Abläufe in einem Unternehmen aus. Organisation legt weiters in elementarer Weise die Basis und die Richtung für grundlegende Abläufe generell fest. Sie ist somit auch in der Gestaltung der Unternehmensprozesse ein wichtiger Ansatzpunkt.

Neben den notwendigen Vorschriften und Regulativen bietet eine stabile Organisation eines Unternehmens ihren Mitarbeitern aber auch Schutz und Geborgenheit, Heimat und Identität und befriedigt damit grundlegende menschliche Bedürfnisse. Eine sensible Förderung von Gruppenloyalität und ein sorgsamer Umgang mit wettbewerbsähnlichen Bedingungen innerhalb einer Organisation kann die Dynamik in einem Unternehmen erheblich fördern. Konkurrenz und Wetteifer dürfen aber unter keinen Umständen den Blick auf die gemeinsame Unternehmensvision verstellen.

Ähnlich wie der moderne Staat im Subsidiaritätsprinzip die untergeordneten Einheiten wie Länder und Gemeinden, speziell aber die Familie als die kleinste Zelle des sozialen Gefüges mit der größt möglichen Form der Eigenverantwortung und Freiheit ausstattet, so findet auch eine gute Organisation das optimale Verhältnis zwischen Vorgabe und Freiheit und regelt nur ein Minimum an Basisstrukturen. Die Kunst in der Gestaltung der Organisation liegt also neben der strategischen Ausrichtung im Umfang ihrer Vorgaben.

Wie jede soziale Struktur, so ist auch die Organisation eines Unternehmens einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen. Jede personelle Veränderung in einem Team bedeutet einen Wechsel im sozialen Gefüge und wird bewusst oder unbewusst von den Teammitgliedern durch entsprechende Neuorientierung kompensiert. Ebenso beeinflussen neue Aufgaben und Erwartungshaltungen für und an die Teammitglieder,

aber auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter im Laufe der Zeit die sozialen Verhältnisse in einem Team. Diese „automatische Veränderung in kleinen Schritten“ führt mittelfristig und unternehmensweit zu signifikanten Veränderungen in der sozialen Struktur des Unternehmens.

Der minimalistische Ansatz macht zumindest gelegentlich die Anpassung des Organigramms an die gewachsene Realität der sozialen Ordnung als reaktive Maßnahme notwendig.

Gezielte Organisationsentwicklung hingegen steuert proaktiv die Entwicklung des sozialen Gefüges und trägt somit wesentlich zur Steuerung des Unternehmens bei. Speziell im Hinblick auf prozessorientierte Formen ist die systematische Gestaltung der Organisation und die bewusste strategische Entwicklung der Strukturierung der Arbeitsgemeinschaft eine wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg. Wenngleich - wie bereits ausgeführt - Prozessmanagement als Methodik grundsätzlich keine eigene Form der Organisation darstellt, „charakterisiert die Prozess-Idee die Dominanz der Prozesse über die Unternehmensstruktur...“³².

3.1. Typologie von Organisationsformen

Vorausgesetzt sei, dass erst ab einer gewissen Größe eines Unternehmens sinnvoll von strukturierter Organisation im Sinne von Ordnung der Beziehungen zwischen den Arbeitskräften untereinander und als Wechselwirkung zwischen operativen Einheiten und dem Management gesprochen werden kann. Unterhalb dieser Grenze, welche numerisch in Abhängigkeit von Charakter und Mission eines Betriebes stark variiert, ist ein Return on Investment des Aufwandes zur strukturierten Organisationsein- und Organisationsdurchführung nicht gegeben. - Im Gegenteil können Strukturen, die für eine große Organisationseinheit zweckmäßig sind die Abläufe in einer kleinen Gruppe stören, da damit ein Teil der Flexibilität verloren geht. Das so genannte Arbeiten „auf Zuruf“ ist für die Arbeitsweise in kleinen Gruppen durchaus eine sinnvolle und effiziente Vorgehensweise, die naturgemäß beim Anwachsen der Gruppengröße rasch in eine strukturierte Organisation übergeführt werden muss; generell ist zu sagen, dass der Preis einer strukturierten Organisationsform immer in gewissem Maße in einer Einschränkung der Flexibilität liegt, ab einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern diese Strukturierung aber unumgänglich ist, um ein destruktives Chaos zu vermeiden. Im Weiteren dieser Arbeit werden ausschließlich Unternehmen besprochen, für die eine strukturierte Organisationsform wichtig und notwendig ist.

Um die Merkmale einer geeigneten Ausprägung der Organisationsstrukturen für die Einführung und Anwendung von Prozessmanagement zu analysieren, seien zunächst

³² Osterloh, M./Frost, J., 1997, S. 155

einmal die in diesem Rahmen wichtigen Aspekte der Begriffe Ablauf- und Aufbauorganisation kurz erläutert:

Die Aufbauorganisation regelt im klassischen Sinn die Hierarchie und Kompetenzverteilung in einem Unternehmen. Jedem Aufgabenträger werden bestimmte Funktionen klar zugewiesen. Ein Blick auf das Organigramm als graphisches Abbild der internen Machtverteilung zeigt deutlich die Führungsebenen, die Linienverantwortlichkeiten und die Reportingstrukturen. Ein Zusammenhang mit der Mission und der Strategie des Unternehmens und der davon abgeleitenden Aufgaben der einzelnen Bereiche und Abteilungen ist daraus nicht ersichtlich. Ebenso sind wechselseitige Beziehungen und operative Schnittstellen der einzelnen Einheiten nicht erkennbar.

Die Aufbauorganisation wird in einer Vielzahl von Formen und Varianten eingesetzt, um die Strukturen von Unternehmen unterschiedlichster Ausprägungen und Größen beschreiben zu können. Linienorganisation, Matrixorganisation oder Spartenorganisation sind nur einige Beispiele.

Die Ablauforganisation hingegen legt die Abfolge der Tätigkeiten, sowie die Flüsse von Material und Information in zeitlicher und räumlicher Hinsicht fest. Anfallende Aufgaben sollen möglichst optimal gelöst werden. Unternehmensziele werden in Abläufe heruntergebrochen. Die Beschreibung der Aufgaben erfolgt ohne Rücksicht auf die handelnden Personen, wohl aber auf die notwendigen Ressourcen. Das probate Mittel zur Darstellung und Dokumentation dieser Abläufe sind Flussdiagramme oder Netzpläne. Material- und Informationsflüsse werden üblicherweise getrennt betrachtet.

Die Ordnung eines Unternehmens unter realen Bedingungen wird immer durch eine Kombination aus beiden Organisationsformen bestimmt. Aufbau- und Ablauforganisation stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander, eine Form macht ohne die andere keinen Sinn. Es geht daher bei der Strukturierung eines Unternehmens nicht um die Frage, welche der beiden Organisationsformen gewählt werden soll, sondern um die Gewichtung, den Fokus und das Zusammenspiel beider Formen.

Bei einer prozessorientierten Organisation steht der Prozessablauf im Vordergrund, die Aufbauorganisation leitet sich aus dem Prozess ab.³³ Während bei der klassischen Organisationsgestaltung das Top-Down Verfahren zur Zerlegung grober Aufgaben in immer weitere Teilaufgaben - bis zur Erreichung geeigneten Volumina auf Mitarbeiterebene - angewandt wird, verfährt die Prozessorganisation dagegen nach

³³ Vgl. Kugeler, M./Vieting, M., 2000, S. 187

dem Bottom-Up Prinzip, bei welchem von „unten“ identifizierte Aktivitäten aus ihren stellenbezogenen Bindungen herausgelöst und hinsichtlich ihrer funktionalen Ähnlichkeit oder prozessfortschrittsbezogen zusammengefasst werden.³⁴

3.1.1. Grundlegende Voraussetzungen zur Prozessorientierung

Einer der wesentlichen Aspekte in der Gestaltung der Organisation ist die Reihenfolge der Überlegungsschritte, in der Organisation entwickelt beziehungsweise überarbeitet wird. Aus Sicht des Prozessmanagements, das wie besprochen den Kundenbedarf als zentrale Komponente der Ausrichtung besitzt, muss daher auch bei der Organisationsgestaltung der Kunde an der Spitze der Überlegungen stehen.

K. DOPPLER sieht die Vorgehensweise „von außen – der Umwelt – nach innen“ als ein Grundprinzip der Organisationsgestaltung.³⁵

Der prozessorientierte Organisationsentwicklungsansatz ist somit durch nachstehende drei in der zeitlichen Abfolge streng getrennte Schritte definiert:

- Definition der Anforderungen der Kunden und des Marktes an das Unternehmen
- Definition der internen Strukturen, welche zur Erfüllung der Kunden- und Marktbedürfnisse notwendig sind
- Definition der Personen und Sachmittel zur Erreichung unternehmensbezogener Ziele

Es wird daraus klar ersichtlich, dass bei der Gestaltung einer prozessorientierten Organisation die Definition der Aufbauorganisation jener der Ablauforganisation folgen muss - „Structure follows Processes“ (vgl. Kapitel 4.1.2.1).

Am Beginn des Prozesses muss also der Bedarf des Kunden analysiert und verstanden werden. Erst dann kann sinnvoller Weise überlegt werden, welche Strukturen intern notwendig sind, um diese Anforderungen zu erfüllen. Ein projektorientiertes Unternehmen wird beispielsweise ganz andere Strukturen benötigen als die Konsumgüterindustrie. Erst im letzten Schritt ist die Frage nach den Personen zulässig, welche geeignete Qualifikationen besitzen und die Voraussetzungen erfüllen, um die durch die Strukturen bestimmten Aufgaben zu erfüllen.

Die Ziele der Mitarbeiter werden in weiterer Folge aus den Kunden- und Marktanforderungen abgeleitet. - Eine klare und durchgehende Zielsetzung ist die Basis für eine funktionierende Prozessorganisation (vgl. Kapitel 6.2.).

Diese Vorgehensweise ist keinesfalls als Entwürdigung oder Geringschätzung der handelnden Personen zu sehen, sondern spiegelt lediglich die logische Forderung nach einer kundenorientierten und ökonomischen Handlungsweise wider. Die

³⁴ Vgl. Helbig, R., 2003, S. 17

Entwicklung einer Organisation rund um Personen ist zwar menschlich nachvollziehbar, erfüllt aber eo ipso nicht die Anforderungen an kundenorientierte Prozesse.

Unter dem Aspekt der Wichtigkeit von Mitarbeitern in einem Unternehmen und der Sensibilität menschlicher Bedürfnisse und Strukturen kann der akademische Ansatz der strikten Trennung in der Definitionsfolge von Abläufen und handelnden Personen - der sachlich wohl zweifelsfrei richtig ist - in der Praxis nicht militärisch konsequent durchgeführt werden. Mit Rücksicht auf die vorhandene Personalstruktur müssen im Zuge der Organisationsgestaltung also Wege gefunden werden, welche die oben beschriebenen Ablaufschritte weitgehend einhalten, jedoch in Hinblick auf eine Maximierung der späteren Identifikation und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter Kompromisse und Zugeständnisse erlauben. Ähnliche Überlegungen gelten auch für Reengineering Projekte, in welchen zwar keine Rücksicht auf vorhandene Personalstrukturen genommen werden muss, dennoch aber die notwendige Beachtung menschlicher und individueller Bedürfnisse zu Kompromissen bei der Einführung von Organisationsstrukturen zwingt.

In der Regel ist es trotz sorgfältigster Bemühungen nicht möglich, durch eine einmalige Organisationsänderung prozessorientierte Strukturen zu implementieren. Das Verständnis unternehmerische Vorgehensweisen als Prozessen zu betrachten ist einem Reifeprozess unterworfen. Die Überzeugung der Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit der neuen Orientierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und bedarf entsprechender Aufmerksamkeit; Prozessorientierung drückt sich in erster Linie im Selbstverständnis der handelnden Personen aus.

In diesem Zusammenhang sei die Durchführbarkeit des (radikalen) Business Reengineering in Bezug auf eine schlagartige strukturelle Veränderung der Vorgehensweisen und die damit notwendigen sprunghaften Änderungen der Verhaltensweisen in Frage gestellt. Das Kapital erfahrener Mitarbeiter als wertvolles Unternehmensgut einerseits, die Trägheit im Veränderungsprozess sozialpsychologischer Verhaltensweisen auf der anderen Seite lassen zu einem kontinuierlichen Veränderungsprozess keine erkennbaren Alternativen.

3.2. Prozessorientierte Aspekte einer Organisation

Nach obigen Überlegungen zur Einführung von prozessorientierten Strukturen sollen im nächsten Schritt die inhaltlichen Anforderungen an die Organisation und dessen Strukturen besprochen werden. Dabei werden die beiden entscheidenden Aspekte

³⁵ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, Chr., 1994, S. 87f

- Wiederholbarkeit von Abläufen und
- Strukturierung der Bereiche

näher diskutiert werden.

Noch einmal sei an dieser Stelle betont, dass Prozessmanagement keine eigene Form der Organisation darstellt, geeignete organisatorische Strukturen aber wesentliche Voraussetzungen zum Erfolg einer prozessorientierten Vorgehensweise darstellen.

3.2.1. Wiederholbarkeit von Abläufen

Eine wichtige Grundbedingung im Zusammenhang mit Prozessen ist der Bedarf an Wiederholbarkeit der zu einer sachlogischen Abfolge zusammengefassten Tätigkeiten. Außerordentliche Geschäftstätigkeiten haben mit prozessorientierten Abläufen nur insofern Berührungspunkte, als sie als solche prozedural identifiziert und zu entsprechenden Spezialeinheiten weitergeleitet werden können. Die eigentliche Abarbeitung einmaliger Abläufe muss neben den Prozessen gesondert behandelt werden (vgl. Kapitel 3.3.1.).

Die Investition zur Definition und Gestaltung eines Prozesses ist nur dann gerechtfertigt, wenn eine bestimmte Anzahl an Durchläufen zumindest die Amortisation des eingesetzten Aufwandes - in einer definierten Zeiteinheit - garantiert. Je öfter ein Prozess durchlaufen werden kann, desto rascher werden die Initialkosten getilgt und desto geringer können auch seine laufenden Kosten gehalten werden. In der Produktion von Konsumgütern ist diese Überlegung eine gänzlich triviale Erkenntnis.

Die wirtschaftliche Komponente im Prozessmanagement ist naturgemäß eines der obersten Gebote, die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter sind dazu Vorbedingungen beziehungsweise gleichzeitig Folgerungen.

Die daraus resultierenden Anforderungen an eine Organisation seien anhand eines Beispiels aus der Technik eingeleitet: In der Kommunikationstechnologie werden zur Vermittlung von Daten oder Sprache Endknoten an eine zentrale Einheit angeschlossen. Der Sinn dieses Systems ist der Transport und die Verteilung von Information nach gegebenen Richtlinien. Im Zuge dieser Aufgabenerfüllung müssen eine Reihe von Tätigkeiten, wie Konvertierungen, Übertragung, Verifizierung und Ähnliches repetitiv durchgeführt werden.

In der Betrachtung der Extrema können diese Anforderungen mit folgenden zwei konträren Systemarchitekturen realisiert werden:

- Zentrale Systemarchitektur: Sämtliche mögliche Leistungen werden zentral durchgeführt, die Endknoten beschränken sich auf die notwendigsten Funktionalitäten einer Schnittstelle zu den Anwendern (z.B.: Analoge Telephonie)
- Dezentrale Systemarchitektur: Sämtliche mögliche Leistungen werden dezentral durchgeführt, die zentrale Einheit reduziert sich auf ein notwendiges Minimum (z.B.: BUS-Systeme)

Beim zentralen Systemkonzept versucht man weitgehend, sämtliche Arbeitslast zusammenzufassen und von einer entsprechend leistungsstarken Zentraleinheit abarbeiten zu lassen, die Endknoten übernehmen nur mehr jene Aufgaben, die mit dem Benutzer des Endknoten unmittelbar zusammenhängen oder explizit nur im jeweiligen Endknoten durchgeführt werden können. Im Gegensatz dazu werden die Dienste im dezentralen Systemkonzept überwiegend von den Endknoten autonom abgearbeitet, die zentrale Einheit wird großteils auf physikalische Aufgaben reduziert. Die Entscheidung über den „Ort“ der Implementierung einzelner Funktionen und Aufgaben legt schließlich den Grad der Zentralisierung des Gesamtsystems fest.

Die Vorteile des zentral orientierten Systemkonzeptes sind wie folgt zusammengefasst:

- Effizienter Einsatz von Hardwareressourcen
- Gleichmäßige Auslastung durch Mittelung von Auslastungsschwankungen
- Bewältigung von lokalen Leistungsspitzen
- Vermeidung von Redundanzen
- Einfache Wartung

Die Nachteile dieses Konzeptes sind:

- Große Störwirkweite
- Erhöhte Komplexität der zentralen Recheneinheit

Die Eigenschaften des dezentralen Systemkonzeptes ergeben sich aus der Umkehrung jener des zentralen Konzeptes.

Neben der erhöhten Komplexität in der zentralen Einheit, welche mit geeigneten technischen Mitteln und ausreichendem Systemverständnis generell gut in den Griff zu bekommen ist, bleibt als einziger und gravierender Nachteil der zentralen Konzeption die theoretisch sehr große Störwirkweite bei Ausfall beziehungsweise

Projektmanagement, eine Entwicklung, eine Produktion und andere Servicebereiche für jede der einzelnen Zellen. Die Endknoten übernehmen die Durchführung und die volle Verantwortung für sämtliche Abläufe.

Zentralisierung hingegen stützt die Endknoten nur mit den für ihre Aufgabe notwendigsten Eigenschaften aus, sämtliche andere Dienstleistungen werden von zentralen Einheiten „zugekauft“. Die kaufmännische und strategische Verantwortung für den Geschäftserfolg der jeweiligen Endknoten bleibt aber dezentral.

Legt man die Eigenschaften der zentralen Systemarchitektur auf die zentrale Organisationsstruktur um (vgl. Abb. 3.1), so lassen sich daraus die folgenden Vorteile ableiten:

- Effizienter Einsatz von Personalressourcen
- Gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter durch Mittelung von Auslastungsschwankungen
- Bewältigung von lokalen Leistungsspitzen
- Vermeidung von Redundanzen
- Nutzung von Synergien

Dem gegenüber stehen die folgenden Nachteile:

- Servicebereiche als Single Sources („Monopolisten“)
- Erhöhte Komplexität in der zentralen Bereichsstruktur
- Geringer interner Wettbewerb

Die erhebliche Steigerung der Produktivität sowie die Flexibilität in der Leistungserbringung sind sicherlich die herausragendsten Merkmale der zentralen Strukturierung. Die einheitliche Ausprägung der Dienstleistungen und die gezielte strategische Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse sind weitere willkommene Vorteile.

Um den Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements gerecht zu werden, ist folglich die Orientierung in Richtung Zentralisierung von Service- und Dienstleistungen sinnvoll und notwendig. Durch die starke externe Ausrichtung der dezentralen Bereiche wird die Organisationsform jedoch trotz Zentralisierung der Forderung nach expliziter Kundenorientierung gerecht.

In der Realität werden Extrema nicht vorkommen. Die Frage nach De- und Zentralisierung wird nicht durch eine digitale Entscheidung, sondern vielmehr durch

eine sorgfältig überlegte Positionierung zwischen den extremen Ausprägungen, vor allem aber auch in Abhängigkeit der Kunden- und Marktanforderungen sowie der Art der Geschäftsgegenstände beantwortet. Diese Positionierung ergibt sich in weiterer Folge durch das Verständnis der Systemstärken zentraler Orientierung sowie in der Befähigung, die Schwachstellen des Systems zu analysieren und zu entschärfen beziehungsweise zu eliminieren.

Die Schwierigkeiten, eine zentral-prozessorientierte Struktur umzusetzen liegt vielfach in der Akzeptanz und dem Verständnis der Endknoten - der internen Kunden der zentralen Dienstleistungen. Eine gewisse Skepsis ist durchaus begrifflich. Kundennahe Einheiten werden angehalten, mit einem Minimum an eigenen Personalressourcen in direkter Reportinglinie und in voller Verantwortung die ihnen aufgetragenen Geschäftsziele zu erreichen. Sie befinden sich damit in einer Situation massiver Abhängigkeit von Dienstleistern, auf dessen Performance sie nur eingeschränkt Einfluss üben können.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist das Denken und Handeln in Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Ganz gleich, ob es sich um interne oder externe Kunden, interne oder externe Lieferanten handelt, der Auftraggeber vereinbart mit dem Auftragnehmer Ziele in sachlicher, zeitlicher und kaufmännischer Hinsicht. Der Auftraggeber trägt die Verantwortung für die Sinnhaftigkeit des Auftrages, der Auftragnehmer daraufhin für die vereinbarte Durchführung. Das Aufweichen dieser „Gewaltentrennung“ führt zwingend zu Kompetenzstreitigkeiten, Verantwortungsvakuen und zum Verlust an Produktivität.

Innerhalb eines Unternehmens erfordert diese Struktur durchwegs ein hohes Maß an Reife und Disziplin, für externe Kunden ist es hingegen eine Selbstverständlichkeit; Niemand würde auf die Idee kommen, den Kunden während der Zeit der Auftragsabwicklung im Unternehmen zu beschäftigen und in die (interne) Organisation zu integrieren!

3.2.1.1. Funktionale prozessorientierte Organisationsausprägung

Wie kann nun in der Praxis so eine zentral orientierte Organisationsstruktur aussehen? Um dies näher zu beleuchten sei folgendes Szenario angenommen:

Ein Unternehmen ist am internationalen Markt tätig. Im Zuge von Projekten und Programmen werden sowohl Sach- als auch Dienstleistungen verkauft. Der Betrieb ist stark expandierend und versucht, in neuen Märkten mit neuen und adaptierten Produkten weitere Geschäftsfelder zu erschließen. Die anhaltend rezessive Wirtschaftslage am Weltmarkt zwingt zu effizienten Strukturen und führt zur Einführung von Prozessmanagement.

Unterschiedliche Märkte verlangen auch nach individueller Betreuung. Es wäre falsch und entgegen dem Verständnis von Prozessmanagement, den unterschiedlichen Anforderungen mit einheitlicher Kundenbetreuung zu begegnen. Grundsätzlich gilt: Je näher eine Funktion permanent in Kunden- oder Marktnähe agiert, desto mehr müssen diese Mitarbeiter sinnvoller Weise in dezentralisierten Einheiten organisiert werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang ein zeitlich langfristiges Kontinuum mit dem gleichen Kunden oder Markt, kurz- oder mittelfristiger Kundenkontakt im Rahmen von Auftragsabwicklungen oder Einzelprojekten ist hier noch kein ausreichender Grund zur Dezentralisierung. Ein Produktmanager beispielsweise, der für ein marktgerechtes Produktportfolio in seinem Geschäftsumfeld die Verantwortung trägt und in kontinuierlicher Folge den gleichen Markt betreut, ist in einer dezentralen Einheit gewiss korrekt platziert.

Um den unterschiedlichen Märkten und Produkten des Beispiel-Unternehmens Rechnung zu tragen, wird jedem Marktsegment eine „strategische Geschäftseinheit“ als dezentrale Zelle zugeordnet, um die spezifischen Bedürfnisse zu analysieren, zu verstehen und ihnen zu genügen. Diese Einheit trägt die volle Verantwortung für den Markt und für die entsprechend zugeordneten Unternehmensziele. Im Sinne einer zentral-optimierten prozessorientierten Ausrichtung soll die strategische Geschäftseinheit so klein wie möglich, aber in Abhängigkeit des Umsatzes so umfassend wie notwendig gehalten werden.

Neben dem Produktmanagement sind zur Marktentwicklung und -pflege unter anderem auch die Aufgaben Marketing, Customer Care und Strategieentwicklung wesentliche Elemente für ein strategisches Geschäftsfeld. Weiters sind für die Basis auch vertriebliche Komponenten sinnvoll, wobei für einen strukturierten Vertrieb bereits wieder auf ein bestehendes zentrales Vertriebsnetz zugegriffen werden kann. Naturgemäß können gegebenenfalls in den Geschäftsfeldern auch marktspezifische Produkthanpassungen oder Zusatzentwicklungen dezentral durchgeführt werden, basierend auf einer zentral entwickelten Produktplattform.

Sämtliche andere Dienstleistungen, die zur Erfüllung der Kundenanforderungen notwendig sind, werden von zentralen prozessgesteuerten Bereichen bereitgestellt. Zu diesen Dienstleistungen zählen unter anderem:

- Vertrieb/Bidding
- Projektmanagement
- Total Quality Management
- Research & Development
- Produktion

- Services

Die Größenordnung so einer „lean-strategic-business-unit“ mit zentralen Dienstleistungsstrukturen bewegt sich typischerweise in der Anfangsphase zwischen fünf und fünfzehn Mitarbeitern, eine Anzahl, welche als Führungsspanne für einen Leiter ohne Substruktur noch möglich ist.

Wächst die Geschäftseinheit stetig und überschreitet im Laufe der Zeit der Umsatz - mit Hilfe zentraler Leistungen erwirtschaftet - ein bestimmtes Volumen, so ist über eine Ausgliederung dieses Bereiches aus der anfänglichen Unternehmensstruktur nachzudenken; Eine langfristige wirtschaftliche Selbstständigkeit ist hierzu selbstverständlich Voraussetzung. In diesem Fall entwickelt sich die strategische Geschäftseinheit zu einem vollwertigen Unternehmen und deckt damit weitgehend Zug um Zug sämtliche benötigte Leistungen aus eigenen Ressourcen ab. Analog zur Prozessorientierung im Mutterunternehmen werden sinnvoller Weise auch hier prozedurale Strukturen implementiert. Eine auf langfristige Sicht mögliche folgende Diversifizierung, um weiteres Wachstum zu ermöglichen, führt gegebenenfalls wiederum zur ursprünglichen Ausgangsstruktur und zum Aufbau dezentraler Einheiten.

Für Programme, welche über mehrere Jahre in verschiedenen Einzelprojekten oder Auftragswicklungen denselben Kunden bedienen, ist eine eigene Stelle zur kontinuierlichen Betreuung zweckmäßig. Key Accounting bietet dem Kunden ein kontinuierliches Service mit weitgehend denselben Ansprechpartnern auf Lieferantenseite. Die Vorteile sind ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse, das Wissen der Programmhistorie und das Kennen der internen Strukturen und Abläufe. Der Kunde profitiert daraus durch maßgeschneidertes Service über den gesamten Wertschöpfungszyklus. Das Unternehmen kann durch das globale Verstehen des Kunden weiterführende Bedürfnisse erkennen und Zusatzaufträge lukrieren. Im Sinne einer zentral orientierten Organisation besteht das Key Account Management je nach Ausprägung des Programms aus Mitarbeitern des Vertriebes und des Projekt-/Programmmanagements sowie aus Mitarbeitern jener Service- und Dienstleistungsbereiche, die intensiv in das Programm eingebunden sind. Der Leiter des Key Accounts ist für die Zielerreichung der Einheit verantwortlich, sein Auftraggeber zur operativen Kundenbetreuung ist sachlogisch eine strategische Geschäftseinheit, während die Linienführung unterschiedlich definiert sein kann. Je nach Komplexität der Aufgabenstellung und Erfahrung der Mitarbeiter kann ein fachliches Coaching, bis hin zu einer fachlichen Steuerung der Mitarbeiter durch die jeweiligen zentralen Fachbereiche erfolgen.

Ein Key Account formiert sich aus Mitarbeitern der zentralen Bereiche zu einer (temporären) disziplinarischen Einheit, die nach Beendigung ihrer Aufgabe oder der

spezifischen Kunden-/Marktbeziehung – ähnlich wie ein Projektteam – wieder zerfällt; Die Mitarbeiter gehen in Folge in die jeweiligen Bereiche zurück.

Dem Auflösen eines Bereiches oder einer Gruppe nach Beendigung der Mission ist besonderes Augenmerk zu schenken. Etablierte Strukturen tendieren verständlicherweise dazu mit neuen Aufgaben den Erhalt der eigenen Gruppe zu ermöglichen. Dies widerspricht oftmals aber dem Sinn des Prozessmanagements. Ein Key Account Bereich, welcher nach Beendigung seiner eigentlichen Tätigkeiten zur Auslastung der Mitarbeiter für sie und für den ursprünglich Sinn der Gruppe „artfremde“ Aufgaben übernimmt, welche generell im Unternehmen zentral ausgeführt werden, stört bereits das System und bewirkt eine schleichende Aufweichung der Prozessorientierung. So wie zu Beginn eines Projektes das Zusammenwachsen der einzelnen Mitarbeiter zu einem Team unter Berücksichtigung sämtlicher gruppensozialer Aspekte eine entscheidende Rolle spielt, so ist im Gesamtkontext des Erhaltes der Prozessorientierung eine strukturierte Auflösung des Teams am Ende der Laufzeit ebenso entscheidend.

Im Beispiel des Key Accounts werden Mitarbeiter aus prozessorientierten zentralisierten Bereichen für die Zeit der Aufgabenstellung in eine neue dezentral prozessorientierte Struktur zusammengefasst, welche speziell für die neu auftretende Aufgabenstellung durch erweitert zusammengefasste sachlogische Prozesse zur Erfüllung der Kundenanforderungen besser geeignet ist.

Um der hohen Internationalität des im obigen Szenario gewählten Unternehmens gerecht zu werden, wird für manche Bereiche die Errichtung von regionalen Außenstellen oder Niederlassungen von Vorteil sein. Solche Einheiten sind naturgemäß dezentral angeordnet. Ihre Aufgaben richten sich stark nach der Größe und der Eigenschaft des jeweiligen Marktes. Am Anfang finden sich vorwiegend Vertriebs- und Marketingaktivitäten, mit denen gewöhnlich die Einrichtung einer Niederlassung begonnen wird (sofern es sich nicht initial um einen lokalen Key Account zur Abwicklung von Kundenaufträgen handelt). Insbesondere ist das Einbinden lokaler Arbeitskräfte von Vorteil, welche die Mentalität und die Eigenheiten des Landes und des Marktes kennen und vorzugsweise bereits über wichtige Kontakte zu Politik und Wirtschaft verfügen.

In weiterer Folge - bei erfolgreicher Marktentwicklung - können auch Aufgaben der Auftragsabwicklung lokal übernommen werden. Dabei ist die Rolle des Ansprechpartners für den Kunden sicherlich eine ganz entscheidende. Es gibt keine Ausprägung der Informationstechnologie, welche den persönlichen Kontakt zum Kunden ersetzen kann. Verständigungsschwierigkeiten infolge unterschiedlicher Sprachen und verschiedener Zeitzonen sowie lange Reaktionszeiten können weitgehend vermieden werden. In vielen Fällen ist die lokale Nähe zum Kunden aber

auch eine dezidiert geäußerte Anforderung. So findet man Key Accounts (als Teil einer Niederlassung) oftmals in der örtlichen Nähe des Kunden.

Neben vertrieblichen und abwicklungsorientierten Tätigkeiten sind auch die lokale Durchführung von Zukäufen für Material und Dienstleistungen sowie länderspezifische Produktanpassungen denkbar.

Das Outsourcing von Tätigkeiten an lokale Niederlassungen erfordert - ähnlich wie bei einem Key Account - eine sorgfältige Abstimmung der Aufgaben und Kompetenzen mit den zentralen Bereichen. Dies ist eine notwendige Voraussetzung zur Vermeidung von Redundanzen, Erhalt der Prozessorientierung und zur Stabilität beziehungsweise Verbesserung der Produktivität.

Unerlässlich im Zusammenspiel von Mutterorganisation und Niederlassung ist die gelebte Kultur einer funktionierenden internen Kunden-Lieferantenbeziehung. Die Unterschiede für zentrale Einheiten in der Zusammenarbeit mit externen und internen Kunden sind in vielen Aspekten nur geringfügig. Aufträge interner Auftraggeber sind ebenso einer Zielvereinbarung und Vorgabenerfüllung unterworfen wie jene externer Kunden. Die Beauftragung in betriebswirtschaftlichen Größen wie Betriebsleistung, Deckungsbeitrag, Zahlungsmeilensteine sowie dessen Auslösungsereignisse unterstützt diese Denkweise.

Ähnlich der Key Account Struktur ist auch der Leiter der Niederlassung für die Zielerreichung der Einheit verantwortlich. Wiederum sind die operativen Auftraggeber ein oder mehrere strategische Geschäftseinheiten. Auch hier kann ein fachliches Coaching und, so erforderlich, die fachliche Steuerung gegebenenfalls durch die zentralen Facheinheiten erfolgen; Durch die lokale Trennung ist dieses Service aber oft nicht oder nur mangelhaft möglich.

Die Organisationseinheiten strategische Geschäftseinheiten, Key Accounts und regionale Niederlassungen sind Beispiele und Vertreter dezentraler Bereichstypen. Sie dienen der Nähe zu den Kunden und Märkten und erlauben eine individuelle Gestaltung der Leistungserbringung. Die stark prozessorientierten zentralen Bereiche sichern durch optimierte Abläufe die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Zur Unterscheidung sei noch festgehalten, dass ausgelagerte Dienstleistungsbereiche wie etwa Entwicklungseinheiten oder Fertigungstätten in Niedriglohnländern der Organisationslogik folgend als Teil der zentralen Bereiche anzusehen sind, ihre Leistungen unterstützen die Erfüllung dezentraler Aufträge.

Die oben angeführten Überlegungen einer prozessorientierten Organisation für das Szenario des beispielhaft gewählten Unternehmens sind in Abb. 3.2. als Funktionendiagramm graphisch dargestellt.

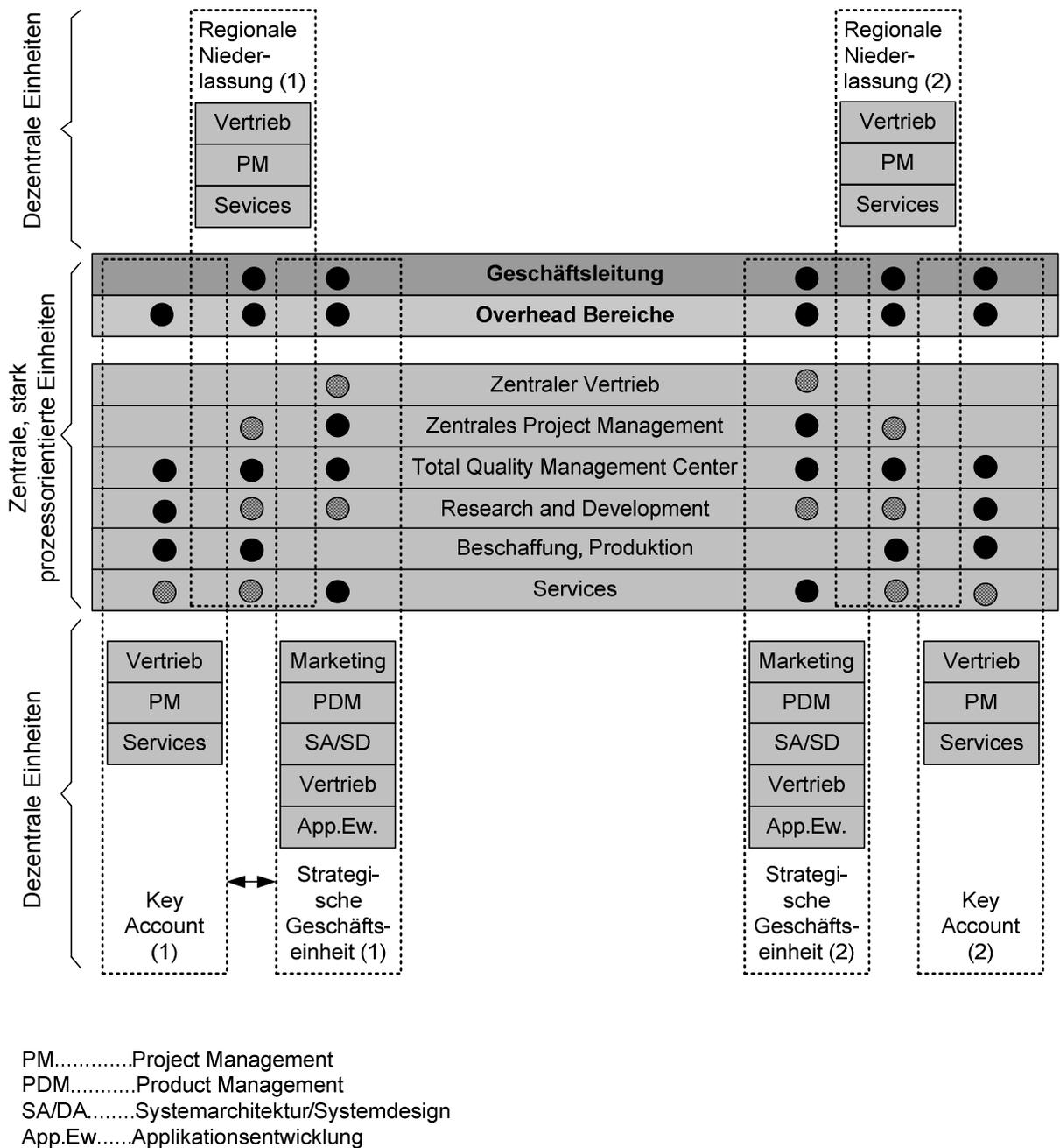


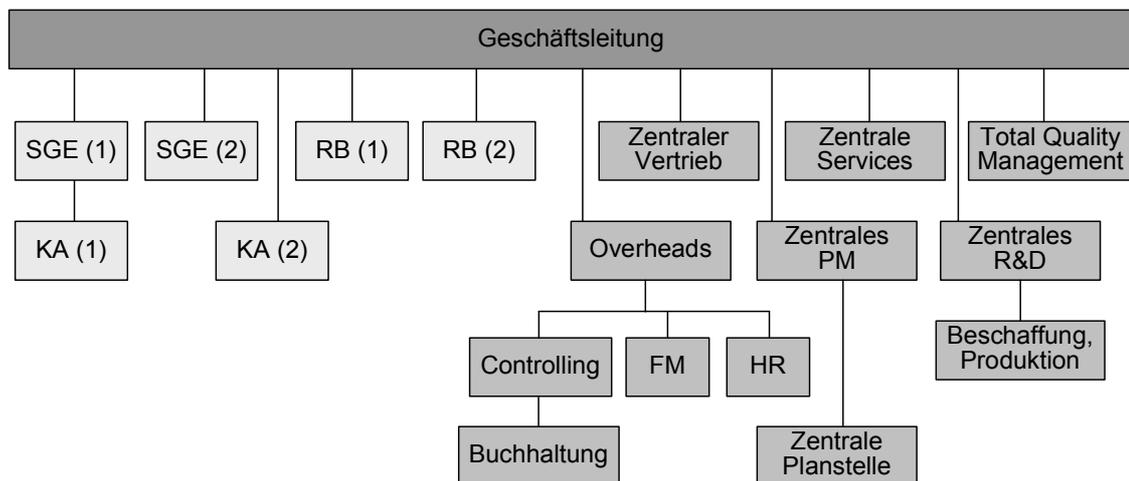
Abb. 3.2., Funktionendiagramm einer prozessorientierten Betriebsorganisation

Die horizontalen Bereiche bilden die zentralen Dienstleistungseinheiten, die vertikalen Bereiche sind dezentral organisiert. Die Punkte in den Überschneidungsbereichen symbolisieren die operativen Schnittstellen zwischen Zentral- und Dezentralbereichen sowie die disziplinarische Zuständigkeit aus zentraler Sicht: Ein schwarzer Punkt zeigt die vollständige Erbringung von Leistungen aus zentralen Einheiten, graue Punkte weisen auf eine teilweise dezentrale Durchführung von grundsätzlich zentral

ausgeführten Leistungen hin. Key Account 1 wird im angeführten Beispiel nicht nur von der strategischen Geschäftseinheit 1 beauftragt, sondern ist diesem - wegen der angenommenen engen thematischen Beziehung - auch disziplinarisch untergeordnet; somit entfällt die direkte Schnittstelle zur Geschäftsleitung, im Funktionendiagramm ist diese Eigenschaft überdies mit einem Doppelpfeil gekennzeichnet.

Ziel dieser Struktur ist die Zusammenfassung sämtlicher repetitiven Aktivitäten in zentralen Bereichen, um so der grundsätzlichen Anforderung nach Wiederholbarkeit der Abläufe zu genügen.

Das Funktionendiagramm aus Abb. 3.2. dient zur Beschreibung der Arbeitsweise der Organisation, gibt aber grundsätzlich keine Auskunft über disziplinarische Strukturen und Linienverantwortungen. Es ersetzt daher nicht das Organigramm für die Darstellung der Aufbauorganisation, welches in Abb. 3.3. für obiges Funktionendiagramm (beispielhaft) gezeigt wird.



SGE.....Strategische Geschäftseinheit
 RB.....Regional Bereich
 KA.....Key Account
 PM.....Project Management
 R&D.....Research and Development
 FM.....Facility Management (inkl. weiterer Stabsstellen)
 HR.....Human Resources

Abb. 3.3., Organigramm der beispielhaften prozessorientierten Betriebsorganisation

Zur vollständigen Beschreibung einer prozessorientierten Betriebsorganisation bedarf es noch zusätzlich einer Strukturübersicht über das Zusammenspiel der einzelnen Prozesse; für diesen Prozessstrukturplan sei auf Kapitel 4 verwiesen.

Somit lässt sich ein Unternehmen und dessen Funktionsweise in drei Ebenen charakterisieren:

- Funktionendiagramm: Beschreibt die Verknüpfung der Abteilungen/Bereiche

- Organigramm: Zeigt die disziplinarischen Zusammenhänge
- Prozessstrukturplan: Zeigt das Zusammenspiel aller im Unternehmen auftretenden Prozesse

Strukturell handelt es sich bei der oben besprochenen Organisationsstruktur um eine Matrix- oder Sparten-Matrix-Organisation. Eine Matrixorganisation ist ein Strukturtyp, bei dem zwei Leistungssysteme miteinander kombiniert werden.³⁶ Dabei werden funktionale Organisationseinheiten Objekten im Sinne von Produkten oder Projektvorhaben oder Sparten überlagert, wie in Abb. 3.4. schematisch gezeigt. Die Mitarbeiter in den Schnittpunkten beider Einheiten sind einerseits disziplinarisch und fachlich einem Linienverantwortlichen unterstellt, andererseits im Zuge der Ausübung ihrer Tätigkeiten dem jeweiligen Spartenleiter operativ untergeordnet und in Sachfragen seinen Direktiven weisungsgebunden.³⁷ Der große Vorteil dieses Systems liegt in der Überwindung großer Befehls- und Entscheidungswege, des Abbaus von Hierarchieebenen und in der Flexibilität der Leistungserbringung für unterschiedliche Kunden innerhalb des Unternehmens; nachteilig sind die, im Zuge der Ausübung gegebenenfalls auftretenden Konfliktsituationen infolge divergierender Weisungen in den operativen Schnittpunkten.

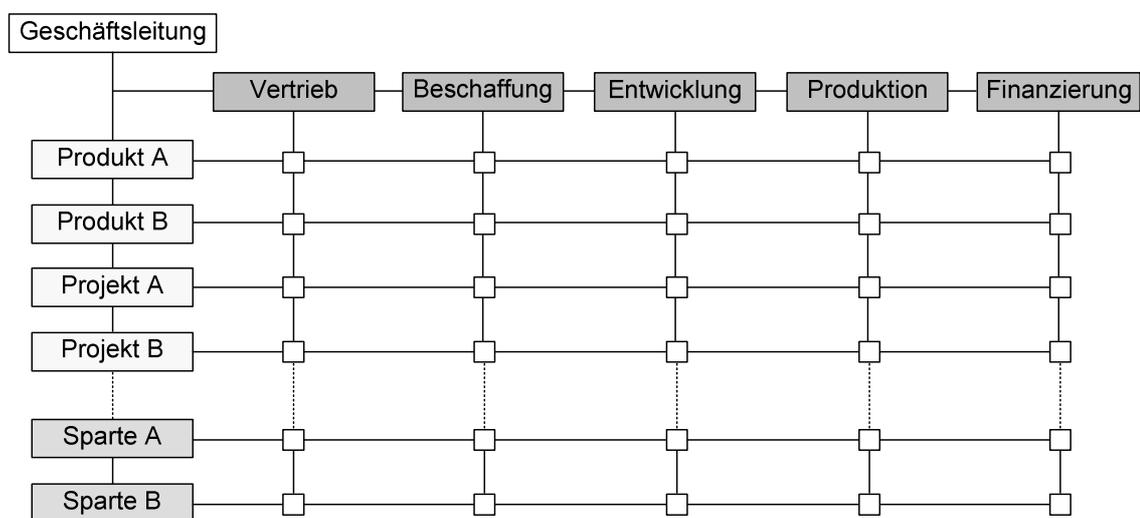


Abb. 3.4., Schematische Darstellung einer Objekt- beziehungsweise Sparten-Matrix-Organisation

Bei einer prozessorientierten (Matrix-)Organisation repräsentieren die zentralen Bereiche und die dezentralen Einheiten die beiden Ausrichtungen (der zweidimensionalen) Matrixstruktur; im Funktionendiagramm aus Abb. 3.2. bilden die

³⁶ Aus manalex.de: Das große Management Lexikon

stark prozessorientierten zentralen Bereiche die horizontale Ebene, auf dessen Leistungen von den dezentralen Einheiten „vertikal“ zugegriffen wird.

Ein entscheidender Unterschied (zumindest in der Durchführung) zur klassischen/nicht-prozessorientierten Matrixorganisation liegt im Verständnis der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Die Mitarbeiter in den zentralen Einheiten sind zu jedem Zeitpunkt nur dem jeweiligen zentralen Bereichsverantwortlichen fachlich und disziplinarisch unterstellt, solange sie nicht für besondere komplexe und/oder langfristige (Projekt-/Programm-)aufgaben in eine eigene (Projekt-)Struktur temporär ausgelagert sind (vgl. Kapitel 3.3.2.). Die dezentralen Einheiten kaufen nicht Personalressourcen, sondern Leistungen mit wohl definierten Zielparametern. Der Begriff „Body-Leasing“ hat damit in einer prozessorientierten Struktur keinen Platz. Die Definition und Beauftragung von internen Leistungen erfolgt zwischen den zentralen Bereichsleitern und den (dezentralen) internen Auftraggebern. Die Zielsetzungen der zentralen Mitarbeiter werden ursächlich nur mit ihren disziplinarisch vorgesetzten Bereichsleitern abgestimmt; Diese Mitarbeiterziele beinhalten (neben strategischen und persönlichen Zielen) ein Subset aller (intern) beauftragter Leistungen, strukturiert hinsichtlich Optimierung des Unternehmensergebnisses. Mit welchen personellen und materiellen Mitteln diese Leistungen erbracht werden, liegt allein in der Entscheidungskompetenz der zentralen Bereichsverantwortlichen. Nur so ist es möglich, die jeweiligen Prozesse in den zentralen Bereichen effizient zu durchlaufen. Jeder Mitarbeiter hat genau einen klar definierten weisungsberechtigten Auftraggeber, das Dilemma einer möglichen doppelten Weisungspflicht für Mitarbeiter in den Schnittpunkten von Matrixorganisationen, welches häufig auch ein Grund für das Scheitern dieser Struktur ist, kann somit weitgehend vermieden werden.

Schwieriger gestaltet sich die Trennung der Weisungskompetenzen in manchen Fällen in den dezentralen Bereichen dann, wenn Kernaufgaben zentraler Bereiche (in oft vereinfachter Form) dezentral durchgeführt werden, wie zum Beispiel Projektmanagement in Key Account Abteilungen. Je weniger fachliche Kompetenz in diesen Bereichen vorhanden ist, desto mehr ist ein Coaching bis hin zu einer Steuerung der Mitarbeiter durch die zentralen Stellen erforderlich. Es muss aber das Ziel jeder prozessorientierten Organisationseinheit sein, durch ausreichende eigene Sachkompetenz den Bedarf fachlicher Weisungen von externen Abteilungen möglichst gering zu halten, um so die Eigenständigkeit der Gruppe zu erhalten. (Davon ausgenommen sind regelmäßige Kontrollen (wie etwa Audits) der Arbeitsdurchführungen zur Qualitätssicherung (gegebenenfalls durch den/die Process Owner), sowie unternehmensweit umzusetzende Maßnahmen für Prozessverbesserungen.)

³⁷ Vgl. van Geldern, M., 2000, S 94 ff

Ziel dieser Organisationsform ist es, kunden- und prozessorientiert zentrale Leistungen an dezentrale Einheiten zu verkaufen, welche in Bezug auf Qualität, Effizienz (Grad für die Wirkung der Leistung) und Effektivität (Grad die Zielerreichung der Leistung) im Unternehmen einzigartig sind und von dezentralen Stellen in dieser Form nicht durchgeführt werden könnten. Die initialen Mehraufwende zur Gestaltung, sowie die laufenden Kosten zur ständigen Optimierung der Prozesse amortisieren sich aufgrund der hohen Quantität der Prozessdurchläufe. - Gleiche oder ähnliche Leistungen könnten dezentral nur suboptimal durchgeführt werden.

Die Bereiche der zentralen Organisationseinheit werden somit weitgehend ident mit ihren Prozessen, „Prozesse werden zu Abteilungen“. Schnittstellen können dadurch erheblich minimiert beziehungsweise durch geordnete Kunden-/Lieferantenbeziehungen ersetzt werden. Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen werden einfach und definieren sich eo ipso klar und schlüssig.

Die deutliche Reduktion operativer Schnittstellen infolge der Bündelung sachlogischer Vorgänge zu autonomen Prozessen verringert Reibungs- und Informationsverluste und beschleunigt Abläufe bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung.

Eine der großen Herausforderungen an die zentralen Stellen ist die Notwendigkeit einer hohen Flexibilität in der Anpassung des Leistungsportfolios an die individuellen Bedürfnisse ihrer internen Kunden. So können die Leistungen für unterschiedliche Geschäftsfelder zwar vom Prinzip her ident sein, in der spezifischen Ausprägung aber sehr unterschiedlich. Die Methodik und der Prozess des Projektmanagements beispielsweise bleiben zwar grundsätzlich konstant, die Arten der spezifischen Anwendung für unterschiedliche Projekttypen kann aber grundlegend verschieden sein. Der Anspruch an die Prozesse in Bezug auf Flexibilität in ihren Anwendungsbereichen und auf Anpassungsfähigkeit an die unterschiedlichen Aufgabenstellungen ist sehr hoch und stellt einen wesentlichen Faktor bereits in der Prozessdesignphase dar.

Mit der Vorgehensweise dezentrale Einheiten schlank zu halten, wird das Wachstum und die Erweiterung in Form von neuen Geschäftseinheiten, Key Account Einheiten oder Auswärtsniederlassungen wesentlich vereinfacht und das damit verbundene wirtschaftliche Risiko minimiert. Bereits mit wenigen personellen und strukturellen Mitteln ist es möglich, in neuen Bereichen zu agieren. Die Konzentration auf das neue Umfeld von Kunde und Markt kann in vollem Umfang wahrgenommen werden, Dienstleistungen werden nach Bedarf zentral zugekauft.

Die zentralen Lieferanten machen bei ihrer Leistungserbringung keinen Unterschied hinsichtlich Größe oder Bedeutung ihrer internen Kunden. So können auch kleine im Wachstum befindliche Segmente mit der gleichen Qualität und Lieferzeit wie etablierte Kerngeschäftsfelder rechnen. Eine „Flucht“ in den Aufbau eigener dezentraler Ressourcen zur Abdeckung zentral angebotener Dienstleistungen kann somit

vermieden werden. Bei Konflikten und Engpässen ist eine Entscheidung von übergeordneten Einheiten wie Lenkungsgremien oder Geschäftsleitung notwendig. Aufgrund der Flexibilität, dezentrale Einheiten in unterschiedlichen Größen und Marktreifegraden auf kostengünstige Weise eröffnen beziehungsweise schließen zu können, eignet sich diese Organisationsform besonders für wachstumsorientierte Mittelbetriebe. In Großbetrieben sind Geschäftseinheiten oft als eigenes Unternehmen im Sinne einer Sparten- beziehungsweise Holding-Struktur ausgelagert. Auf diese Sub-Unternehmen kann in weiterer Folge aber auch die prozessorientierte Organisationsstruktur in ähnlicher Weise angewendet werden.

Wie der Vergleich mit einem technischen Vermittlungssystem gezeigt hat, steigt bei überwiegend zentral ausgerichteten Systemen die Komplexität in den zentralen Komponenten und ihre Störwirkweite bei Fehlverhalten nimmt markant zu.

Der Zuwachs an Komplexität bei zentral ausgerichteten Organisationsstrukturen liegt im Management des geforderten Leistungsvolumens und dessen Aufgabenvielfalt, im proaktiven Aufbau von Qualifikationen und Skills, sowie in der Gestaltung flexibler und effizienter Ablaufstrukturen, um den unterschiedlichen Anforderungen der dezentralen Bereiche zukunftsorientiert gerecht werden zu können. Folglich muss es außer den klassischen Aufgaben der Abteilungs- beziehungsweise Bereichsleitung auch noch ein Management der Prozesse geben. Ein Team zur Steuerung eines zentralen, prozessorientierten Bereiches besteht also neben dem jeweiligen Bereichsleiter, welcher generell die Verantwortung für die Bereichsziele und Bereichsplanung trägt, weiters aus einem Process Owner, welcher für die Qualität des Prozesses verantwortlich ist. Im Idealfall werden diese beiden Rollen und Verantwortlichkeiten in Personalunion wahrgenommen. Bei einer Aufteilung auf zwei oder mehrere Personen ist darauf zu achten, dass durch eine enge Abstimmung und eine klare Kompetenzaufteilung die Einflussnahme des Process Owners auf die Abläufe im Bereich hinsichtlich Qualität des Prozesses und kontinuierliche Prozessverbesserung stets gewährleistet wird. Unter diesen Voraussetzungen kann der latenten Gefahr des zwar sehr verantwortungsvollen aber dennoch machtlosen und daher umsetzungsschwachen Process Owners im Sinne eines „zahnlosen Tigers“ entgegengewirkt werden.

Um eine synergetische Durchgängigkeit in der Prozesslandschaft eines Unternehmens zu gewährleisten, ist auch eine Vernetzung der einzelnen Prozesse wichtig. In der Praxis werden nicht alle Prozesse einzig Berührungspunkte mit ihrem Auftraggeber haben, sondern auch mehrere Schnittstellen untereinander beziehungsweise zu externen Partnern aufweisen. Ein unternehmensweit agierendes Process Owner Team (vgl. Kapitel 5.1.1.), sowie eine integrierte prozessorientierte Unternehmensvernetzung, in der neben den Prozessverantwortlichen auch Entscheidungsträger dezentraler Bereiche sowie die Geschäftsleitung eingebunden

sind, ist zur Abstimmung und Vernetzung eine wesentliche und notwendige Voraussetzung.

Wenn in diesem Zusammenhang nicht selten vom „Problem der notwendigen Abstimmung“ zu hören oder zu lesen ist, kann dem die Aufgabe der Vernetzung als ein grundlegender Managementauftrag entgegengehalten werden.

Die hohe Störwirkweite bei Ausfall einer zentralen Recheneinheit in einem Vermittlungssystem ist auf zentrale Organisationseinheiten nur bedingt übertragbar. Es ist unwahrscheinlich, dass ein gesamter Bereich plötzlich seinen Aufgaben zur Gänze nicht mehr nachkommen kann. Vielmehr wird ein kontinuierlicher Leistungsverlust eines einzelnen Bereiches in der Regel durch die Rückmeldungen der (internen) Kunden rechtzeitig erkannt und somit kann mit probaten Mitteln entsprechend gegengesteuert werden.

Die größere Gefahr liegt in der monopolistischen Stellung der zentralen Einheiten im Unternehmen und der daraus resultierenden Unvergleichbarkeit der Leistungen in Bezug auf Qualität und Kosten. Hier liegt auch einer der wesentlichen Unterschiede interner gegenüber externer Kunden-Lieferantenbeziehungen. Dezentrale Bereiche werden angehalten, prinzipiell die eigenen Kapazitäten zu nutzen, Leistungsvergleiche mit anderen (externen) Anbietern entfallen daher meist; aufgrund des relativ hohen Aufwandes objektiver Leistungsvergleiche sind solche Aktivitäten für dezentrale Bereiche auch oft nicht zielführend. (Große Unternehmen sind in der Wahl ihrer Dienstleister oft flexibler als Klein- und Mittelbetriebe, dies resultiert aus der zunehmenden Selbstständigkeit mit wachsender Größe der Teilbereiche.)

Es ist die Aufgabe der Process Owner die Qualität und die Produktivität ihrer Prozesse regelmäßig zu messen und die Ergebnisse mit ähnlich gearteten Unternehmen zu vergleichen. Dieses strukturierte Benchmarking (vgl. Kapitel 6.3.4.) ist ein wichtiges Werkzeug im Prozessmanagement. Oft können auch externe Berater oder neue Mitarbeiter aus anderen Betrieben hilfreich sein, um eine notwendige Außensicht einzubringen.

Die Herausforderung im Benchmarking liegt in der Auswahl vergleichbarer Unternehmen und in der Vergleichbarmachung ihrer Prozesskennzahlen. Es ist mitunter sehr aufwendig ähnliche Unternehmen zu finden, welche nicht in einer direkten Konkurrenz zueinander stehen, dennoch aber in vielen Punkten Gemeinsamkeiten aufweisen. Daher ist es oftmals zielführender branchenfremde Unternehmen zu betrachten und Gemeinsamkeiten in mitunter sehr unterschiedlichen Betrieben zu suchen und diese als Vergleich der Leistungen heranzuziehen.

Kennzahlen können auch nur dann sinnvoll verglichen werden, wenn ihre Eigenschaften nach Abstraktion der Prozesse übereinstimmen. Dies wird in der Regel für unterschiedliche Unternehmen nicht zutreffen. Die Qualität in den

Vergleichsergebnissen hängt aber entscheidend von einer Übereinstimmung der Basisvoraussetzungen, beziehungsweise von geeigneten Korrekturfaktoren ab.

Der Nutzen des Benchmarkings für das Prozessmanagement liegt im Erkennen der Stärken und Schwächen des eigenen Prozesses im externen Vergleich sowie in der Ableitung und Implementierung geeigneter Maßnahmen, um die Stärken weiter auszubauen sowie die erkannten Defizite wettmachen zu können.

3.2.2. Strukturierung der Bereiche

Der zweite wichtige Anspruch an eine prozessorientierte Organisationsform - neben der eben besprochenen Forderung nach einer möglichst hohen Wiederholungsrate im Durchlauf der Prozesse - ist die Strukturierung der Bereiche nach sachlogischen Zusammenhängen.

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, ist es ein Ziel des Prozessmanagements sämtliche Aktivitäten, die notwendig sind um ein Kundenbedürfnis zu erfüllen, in eine zeitlich und gegenständlich logische Abfolge, das heißt, in einem Prozess oder in mehreren Prozessen zusammenzufassen.

Eine prozessorientierte Organisationsform unterstützt diese Absicht, indem Mitarbeiter von gleichen oder ähnlichen Prozessen nach Möglichkeit organisatorisch in Abteilungen und Bereichen vereinigt werden.

In der Praxis ist es nicht immer möglich, Prozesse ausschließlich separat in Organisationseinheiten abzubilden. Prozesse werden daher auch abteilungs- und bereichsübergreifend agieren müssen, beziehungsweise werden sie an mehreren Stellen des Unternehmens parallel durchgeführt (vgl. Kapitel 4.2.). Damit eine harmonisierende Prozessstruktur dennoch möglichst reibungsfrei ablaufen kann, ist die Definition und die Pflege von klaren Schnittstellen sowie eine Vernetzung von gleichartigen Prozessaktivitäten eine wichtige und erforderliche Voraussetzung.

Generell folgen Organisation und Prozesse immer dem Markt, den Kunden und der daraus abgeleiteten Strategie - „Processes follow Strategy“ (vgl. Kapitel 4.1.2.1).

Die operative Struktur einer prozessorientierten Organisationsform kann in einem Dreischichtenmodell dargestellt werden, wie in Abb. 3.5. gezeigt.

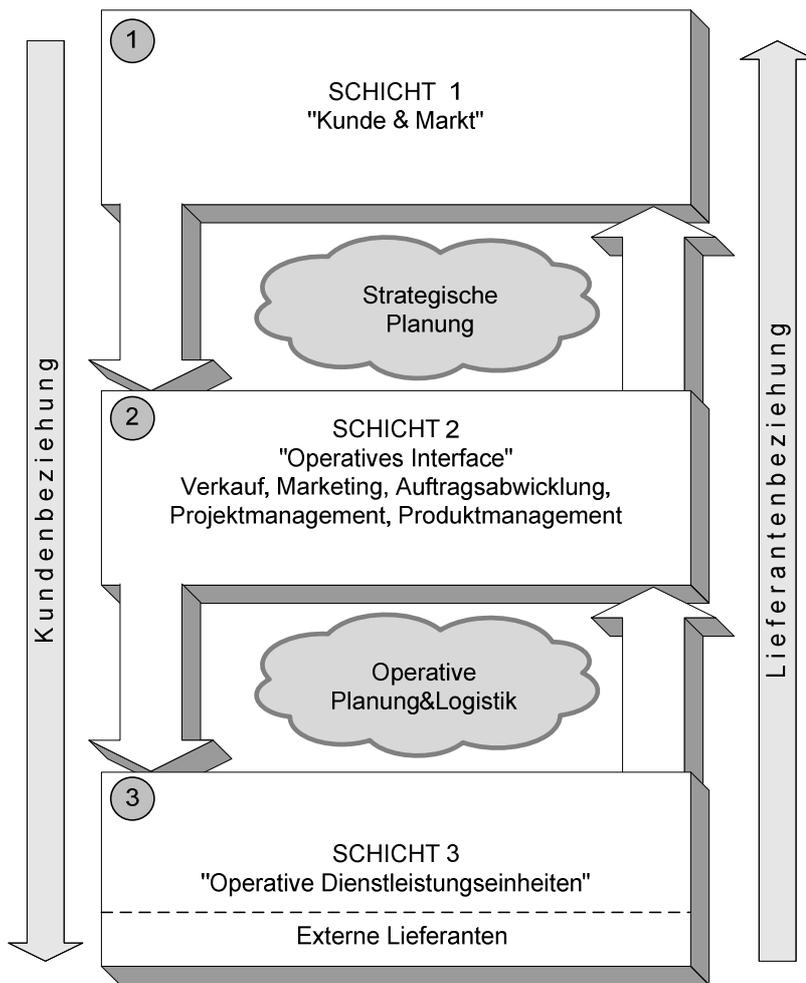


Abb. 3.5., Drei-Schichtenmodell

Am Beginn sowie am Ende der Wertschöpfungskette (Supply Chain) steht in der ersten Schicht der Markt mit seinen Kunden und seinen individuellen Bedürfnissen. Die Kenntnis über den Markt und seine Ansprüche ist ja die entscheidende Grundlage für die Ausrichtung eines prozessorientierten Unternehmens. Der Analyse und dem Verstehen des Zielmarktes kann daher nicht genug Bedeutung zugemessen werden. Das Drei-Schichtenmodell unterstützt diese Sichtweise indem es den Markt mit seinen Kunden (Schicht 1) mit den unternehmensinternen Schichten 2 und 3 zu einem Ganzen integriert.

Aus dieser so gewonnenen Marktsicht und aus den Visionen des Unternehmens werden die Strategien zur Erfüllung der langfristigen Unternehmensziele definiert. Diese umfassen die Basis zur Erarbeitung der daraus abgeleiteten Bereichsstrategien, die den Weg, die Maßnahmen und die Jahreszielsetzungen zur Erreichung dieser übergeordneten Ziele im Detail beschreiben (vgl. Kapitel 6.1.).

In vielen Fällen fungieren dezentrale Bereiche eines Unternehmens wie Key Accounts oder lokale Niederlassungen als interne Vertreter für Kunde und Markt und sind daher sinngemäß der Schicht 1 zuzurechnen.

Die zweite Schicht bilden als „operatives Interface“ jene unternehmensinterne Bereiche, welche im direkten Kontakt zum Markt mit seinen Kunden agieren.

Mitarbeiter dieser Bereiche repräsentieren das Unternehmen nach außen und vertreten gleichzeitig die Interessen der Kunden und des Marktes nach innen. Sie agieren gleichsam als Anwalt der Kunden nach innen und tragen parallel dazu auch einen wesentlich Teil der Verantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele.

Zu diesen Bereichen gehören neben dem Verkauf mit seinen Distributionsstrukturen und dem (strategischen) Marketing vorwiegend Servicebereiche (zur kontinuierlichen Unterstützung bestehender Kunden) und Auftragsabwicklung sowie Produkt- und Projektmanagement.

Produkte und Projekte sind jene Handelsgegenstände der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten, die einen direkten Kundennutzen generieren und somit direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Sie können sowohl aus Sachgütern als auch aus Dienstleistungen sowie aus einer Kombination aus beiden bestehen. Unter Produkt verstehen sich Ergebnisse, welche zu Beginn einer Auftragserteilung bereits zumindest konzeptionell vorhanden sind und nicht erst im Rahmen von Projekten entwickelt werden müssen; im weiteren Sinne kann auch fertig produzierte Lagerware als Produkt bezeichnet werden. Projekte erzeugen hingegen durch Konzeption, Entwicklung und Herstellung meist auf individuelle Kundenbedürfnisse abgestimmte Ergebnisse (Produkte) innerhalb eines Durchführungszeitraumes, beginnend mit der Auftragserteilung (Projektentwicklung).

In Analogie zum Drei-Schichtenmodell lässt sich das unternehmerische Handeln in ein Management von Produkten und Projekten sowie in dessen vorgelagerte Herstellung gliedern, wie in Abb. 3.6. dargestellt.

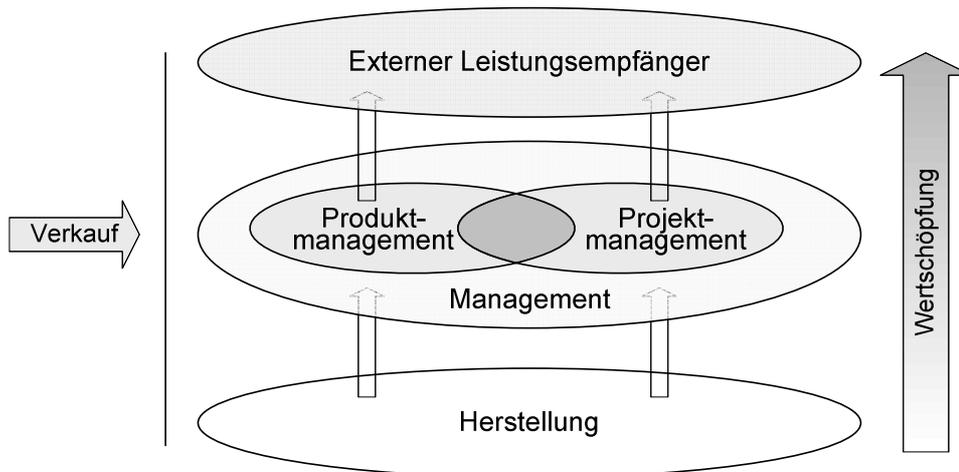


Abb. 3.6., Entstehung der Wertschöpfung

Der Verkauf gemeinsam mit seinen Vertriebsstrukturen und dem Marketing stellt initial die Verbindung zwischen den Kunden und den Sachgütern und/oder Dienstleistungen im Sinne von Produkten oder Projekten her.

Der Schwerpunkt der weiteren operativen Kundenbetreuung verlagert sich danach zur (einfachen) Auftragsabwicklung oder zu Verkaufsdistributoren im Falle eines Produktgeschäftes oder aber in das Projektmanagement, wenn es sich um die Abwicklungen komplexer Kundenanforderungen handelt.

Die Kunden- beziehungsweise Marktbetreuung durch das Produktmanagement findet auf einer anderen Ebene statt: Marktgerechte Produkte erfordern ständige Analysen der Zufriedenheit und der sich verändernden Bedürfnisse der Kunden und die Erarbeitung von Verbesserungspotentialen in Hinblick auf technologische Möglichkeiten und Konkurrenzfähigkeit (vgl. Kapitel 3.2.2.).

Produkte und Projekte können durchaus auch gemeinsam im Portfolio eines Unternehmens auftreten. Projekte können beispielsweise sowohl aus Produktelementen, als auch aus speziell entwickelten Neukomponenten bestehen. Je nach Ausrichtung des Unternehmens wird die Gewichtung auf Produkt- und Projektmanagement naturgemäß unterschiedlich ausfallen.

Es ist wichtig, dass der Kunde in Mitarbeitern der Schicht 2 einen zentralen Ansprechpartner für sämtliche Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse findet. In einem prozessorientierten Unternehmen ist ein „Herumreichen“ des Kunden je nach Art und Status der Abwicklung seines Auftrages nicht vorstellbar. Der Kontakt zum Kunden verbleibt in Schicht 2, kurzfristig kann für Spezialanforderungen und in bestimmten Projektphasen eine Abstimmung von Mitarbeiter aus Schicht drei mit Spezialisten des Kunden erfolgen.

Der zweiten Schicht mit ihrer Sicht auf den Markt und dessen kurz- beziehungsweise mittelfristigen Kundenbedürfnissen kommt überdies eine wichtige Aufgabe in der (operativen) Planung, der Logistik und der Vernetzung der nachgelagerten Dienstleistern in Schicht 3 zu. Die im direkten Kundenkontakt gewonnenen Plandaten sind Basis für die unternehmensweite Disposition von Leistungen und Materialeinsatz.

In der dritten Schicht sind jene operativen Abteilungen und Prozesse zusammengefasst, die mittelbar einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten und ihre Aufträge für das Tagesgeschäft ausschließlich intern von Bereichen aus der zweiten Schicht erhalten.

3.3. Projektmanagement (PM) in einer prozessorientierten Umgebung

3.3.1. Projekt versus Prozess

Ein Projekt definiert sich als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist...“.³⁸ Bei der Betrachtung von Prozessen ist die zu erwartende Mehrmaligkeit eine treibende Kraft zur intensiven Auseinandersetzung mit den Abläufen. Die Kenntnis um die zu erwartende Aufgabenstellung lässt eine sorgfältige Vorbereitung der erforderlichen Reaktion zu, um so ein auf Effizienz und Effektivität optimiertes Ergebnis erwirken zu können. Als grundlegende Information dienen Erfahrungswerte aus vergleichbaren Vergangenheitsszenarien und deren Analyse. Die Erwartung vergleichbarer Zukunftsszenarien rechtfertigt die Investition für vorbereitende Maßnahmen. Für Projekte ist ein Applizieren vergangener Erfahrungswerte auf zukünftige Ereignisse streng genommen nicht möglich (ausgenommen seien hier allgemeine Verbesserungen, welche im Rahmen von Lessons Learned am Ende von Projekten erarbeitet werden), da ja gemäß seiner Definition jedes Mal Neuartigkeit gefordert ist. Somit schließen einander - den Begriffsbildungen strikt folgend - Prozesse und Projekte im Grunde aus. Zur weiteren Überlegung in diesem Zusammenhang sei der Begriff Neuartigkeit und Einmaligkeit näher betrachtet. Der Anspruch, Neuheit zu schaffen, basiert auf der Sicht der Gesamtheit eines Projektes. Diese Betrachtung bietet einen breiten Spielraum in der Definition, wann (ab wann) Einmaligkeitscharakter besteht. Dabei reicht die Bandbreite von geringfügigen Modifikationen in wenigen Aspekten, welche zweifelsfrei bereits zu einer Veränderung der Gesamtheit führen, bis hin zu einer Fülle von Erstmaligkeiten in zahlreichen Teilbereichen. In der Tat werden unter dem Titel „Projekt“ Aktivitäten mit stark unterschiedlicher Ausprägung von

³⁸ Definition nach DIN 69901

Einmaligkeit geführt. Wenn man aber von theoretischen und praktisch seltenen Extrema absieht, besteht jedes Projekt fast ausschließlich aus einer Kombination wiederkehrender Module unterschiedlicher Granularität, beziehungsweise steigt mit höher werdender Granularität die Anzahl wiederkehrender Module. Dieser Sachverhalt erlaubt es wiederum, Projekte näher in die Richtung des Prozessgedanken zu rücken. Die Sichtweise, Projekte in Module zu teilen, erfordert die Unterscheidung in zwei Arten:

- 1) Set an Modulen in der Abfolge eines Projektes (Projektphasen) - (Projektmanagementsicht)
- 2) Set an Modulen zur operativen Durchführung der Projektaufgabe - (Dienstleistungssicht)

Die erste Kategorie teilt ein Projekt allgemein in eine Sequenz von Abschnitten, welche aus Managementsicht grundsätzlich in jedem Projekt zu beobachten sind. Die zweite Kategorie listet jene Komponenten, die für die inhaltliche Realisierung der Projektziele benötigt werden, und ergänzt Kategorie 1 zu einem vollwertigen und ganzheitlichen Projekt, wie in Tab. 3.1. erfasst. Im Drei-Schichtenmodell korrespondiert Kategorie 1 mit Schicht 2 und Kategorie 2 mit Schicht 3. Diese Unterscheidung ist wichtig hinsichtlich der möglichen Prozessorientierung bezogen auf den Tätigkeitsbereich eines Unternehmens.

Kategorie:	Ausübende Tätigkeiten:
1	Management des Projektes (wenig bis keine operative Realisierung)
(2)	(Durchführung von projektbezogenen operativen Komponenten ohne Gesamtprojektsicht)
$\Sigma (1 + 2)$	Management und Durchführung von Projektaufgaben

Tab. 3.1., Ausübung von Projektaufgaben innerhalb eines Unternehmens

Da die Durchführung verschiedener operativer Tätigkeiten in jedem Fall ein gewisses Maß an Management benötigt, sind Unternehmen, die ausschließlich in Schicht 3 agieren, nur theoretisch vorstellbar.

3.3.1.1. Der Projektmanagement Prozess

Die Abfolge und Einteilung der Module aus Kategorie 1 werden als Grundstruktur eines Projektes als Projektmanagement Prozesses allgemein mit folgenden vorwiegend sequentiellen Hauptprozessschritten beschrieben:

- Initiierung des Projektes
- Definition und Abstimmung der Projektziele und Randbedingungen, Beauftragung des Projektverantwortlichen (Projektleiter)
- Formierung des Projektteams
- Planung, Identifikation der Objekte, Definition der Arbeitspakete - Abstimmung und Übergabe an die Supportprozesse
- Umsetzung, Überwachung und Steuerung des Projektfortschrittes
- Krisen- und Änderungsmanagement
- Informationsmanagement und Marketing
- Feststellung der Zielerreichung durch den Auftraggeber
- Abschluss des Projektes, Auflösung des Projektteams

Diese grundlegende Einteilung in eine allgemeine Phasenstruktur ist im Regelfall für jedes Projekt zutreffend. Sie beschreibt einerseits eine grobe Struktur als Vorgabe für die Abwicklung, ergibt sich andererseits aber auch unweigerlich aus den grundsätzlichen Wesenszügen eines Projektes. Trotz der Strukturierung in wiederkehrende Module findet keine Einschränkung der möglichen Vielfalt statt.

Parallel zur sequentiellen Projektabfolge gleichsam als „Ongoing Business“ sind sämtliche projektbegleitenden Aktivitäten wie Kundenkontakt, Steuerung, Relationship Management, Projektmarketing, Qualitätmanagement, Risk Management und dergleichen zusammengefasst. (Für nähere Details zum Thema Projektmanagement sei auf weiterführende einschlägige Literatur verwiesen.)

Unternehmen, welche ausschließlich Projektleistungen in Schicht 2 durchführen, bieten reine Managementleistungen ohne operative Durchführung an; Beispiele sind PM- oder Beratungsdienstleister. Im Zuge ihrer Tätigkeit steuern sie verschiedene externe Dienstleister zur operativen und inhaltlichen Projektrealisierung. Eine Prozessorientierung beschränkt sich in diesem Fall einzig auf den Projektmanagement Prozess; Weitere zur Prozessorientierung geeignete operative Tätigkeiten und Strukturen gibt es dann im Unternehmen nicht.

3.3.1.2. Projektmanagement im Umfeld operativer Prozesse

Der operative Anteil eines Projektes (nicht eingeschlossen sind hier (operative) Aktivitäten, die dem Management von Projekten dienen, wie beispielsweise Planung oder Organisation) ist im Prozessschritt „Umsetzung“ zusammengefasst. Diese Phase bildet den Kern des Projektes, die Managementaufgabe in diesem Abschnitt besteht aus Überwachungs- und Steuerungstätigkeiten.

Nach der Modularisierung der Managementabfolge in einen allgemeinen Projektmanagement Prozess gilt es nun auch Möglichkeiten zu finden, die operativen

Handlungen eines Projektes in standardisierte Prozessaktivitäten überzuführen. Faktum ist, dass Ablaufstandardisierungen, wie sie aus Projektmanagementperspektive per definitionem eines Projektes möglich waren, für Tätigkeiten zur operativen Realisierung nicht mehr einfach erzielbar sind. - Viel zu unterschiedlich sind die Erfordernisse und die Möglichkeiten in der operativen Umsetzung. Tatsache ist aber auch, dass Unternehmen sich mit ihrer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit fast immer in einem (naturbedingt) eingeschränkten - und damit wiederkehrenden - Tätigkeitsbereich befinden; Dies gilt auch für Unternehmen, welche ihre Leistungen projektorientiert anbieten. - Die Forderung nach Einmaligkeit beschränkt sich damit auf bestimmte thematische Schwerpunkte; Die Neuartigkeit liegt in den spezifischen Erfordernissen zur Realisierung der jeweiligen Projekthinhalte, immer aber innerhalb eines (eingeschränkten) thematischen Umfeldes bezogen auf den unternehmerischen Tätigkeitsbereich. Folglich wird es für ein projektorientiertes Unternehmen möglich, proaktiv mit entsprechenden strukturellen Ausrichtungen zukünftigen Projektaufgaben zu begegnen. Diese Strukturen reflektieren aber nie eine bestimmte Projektaufgabe, sondern sind immer deutlich minder detailliert und verallgemeinernd. - Es wäre zweifelsohne nutzlos allgemeine prozessorientierte Strukturen projektbezogen temporär einzuführen; vielmehr gilt es nach Verallgemeinerungen zu suchen, welche die niedrigst mögliche gemeinsame Detaillierung aller Aufgaben reflektieren. - Je ähnlicher Projekthinhalte sind, desto detaillierter ist eine Strukturierung möglich, je unterschiedlicher desto verallgemeinernder, schließlich mündend in eine reine Projektorganisation ohne Aussichten gemeinsamer, langfristiger, wiederverwendbarer und prozessorientierter Umsetzungsstrukturen.

Diese Erkenntnis führt zur weiterverfolgenden Überlegung, wie allgemein Projekthinhalte auf eine bestehende Prozesslandschaft eines Unternehmens abgebildet werden können, beziehungsweise wann eine Zuordnung auch nicht möglich ist. Ein Projekt definiert sich aus Aktivitäten und Objekten, welche erstellt und in Zusammenhang gebracht das Projektergebnis ausdrücken. Diese Objekte (Ergebnisse in sich schlüssiger Projektkomponenten) können je nach Möglichkeit:

- direkt einem Prozess zugeordnet werden,
- teilweise einem Prozess zugeordnet werden,
- mehreren Prozessen zugeordnet werden,
- in Kombination einem Prozess zugeordnet werden oder
- zu bestehenden Prozessen nicht zuordenbar sein,

wie in Abb. 3.7. gezeigt.

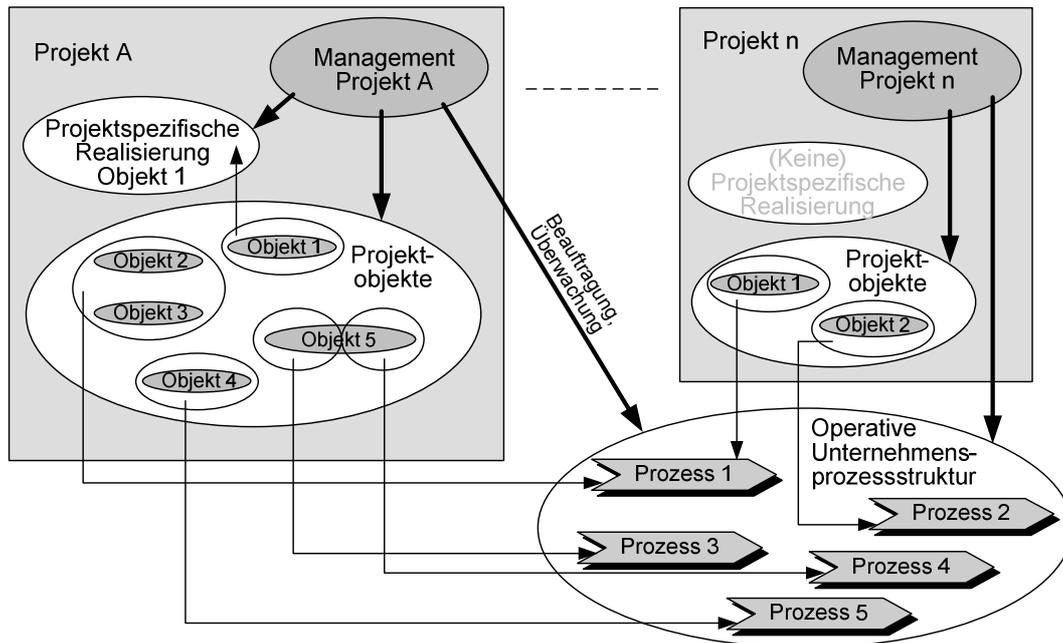


Abb. 3.7., Prozessorientierte Realisierung von Projekteinhalten

Das Management von Projekten umfasst in einem prozessorientierten, umsetzungsoperativen Umfeld (Kategorie 2, Schicht 3) die Aufgabe, Projektobjekte als zu erbringende Ergebnisse möglichst in Prozessaufgaben überzuführen. Der Inhalt eines Projektes wird damit für die Umsetzung seiner Objekte in einer vorhandenen Prozessstruktur abgebildet, das strukturierte Gesamtvorhaben „Projekt“ wird aus Sicht der Umsetzung in prozessorientierte wiederkehrende Teilvorhaben transformiert. Objekte, die nicht zuordenbar sind, verbleiben zu ihrer Realisierung im (erweiterten) Projektteam. Sofern es der unternehmerische Aufgabenbereich zulässt und Projekte im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten in hinreichend geringem Detaillierungsgrad ausreichend Übereinstimmungen aufweisen, kann die operative Umsetzung der Projekte weitgehend von einer auf die speziellen Bedürfnisse abgestimmten (unternehmensweit agierenden) Prozessorganisation übernommen werden.

Anders ist es bei Projekten, welche nicht in die gewöhnliche Geschäftstätigkeit fallen, wie beispielsweise Einführungs-, Erneuerungs-, oder Verbesserungsprojekte. Bei diesen Projektarten überwiegt der Einmaligkeitscharakter stark gegenüber der modularer Wiederholbarkeit, für solche Arten von Projekten ist daher eine prozessorientierte Realisierung zur operativen Umsetzung nicht anwendbar.

Weisen aufgrund des spezifischen Tätigkeitsgebietes eines Unternehmens (Kunden)Projekte im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten generell ein hohes Maß an modularer Einmaligkeit auf, welche mit verallgemeinernden

Prozessstrukturen nicht begegnet werden kann, können die operativen Umsetzungen nur mit einer (reinen) Projektorganisation durchgeführt werden. Da in der unternehmerischen Praxis (Kunden)Projekte fast immer aus einer Kombination neuartiger und wiederholbarer Komponenten (mit unterschiedlicher Gewichtung) bestehen, findet die (operative) Organisationsstruktur in einem auf die durchschnittliche Projektlandschaft angepassten Kompromiss zwischen Prozessorientierung und Projektorganisation ihr Optimum, wie in Abb. 3.8. gezeigt.

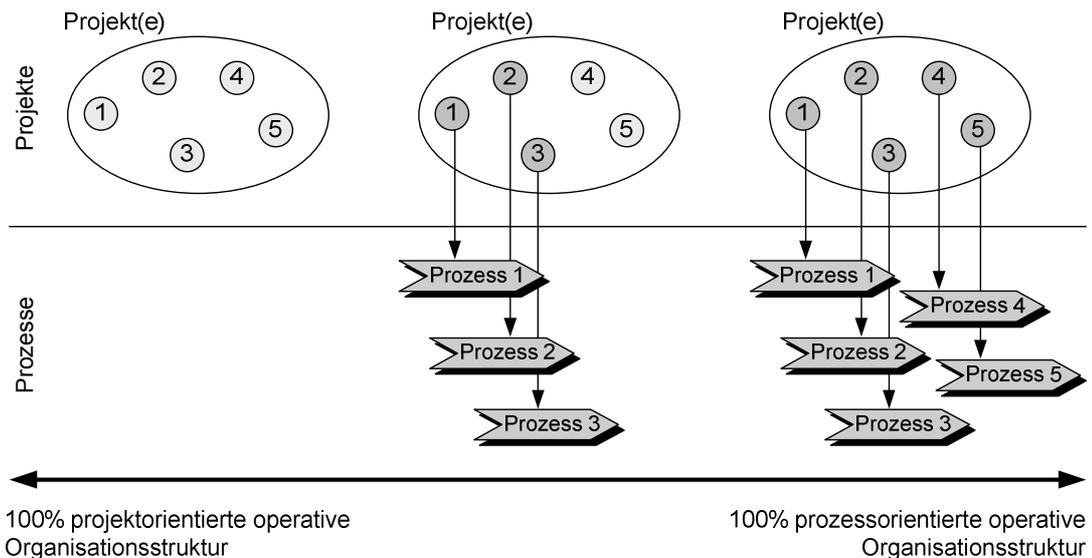


Abb. 3.8., Operative Organisationsausprägung in Abhängigkeit der Projektlandschaft

Projektmanagement in einer prozessorientierten Umgebung bedeutet eine strukturierte Verteilung von wohl definierten Arbeitspaketen an produktive (Support)Prozesse. Die Modularisierung der Objekte und insbesondere die spätere Integration der Teilergebnisse zu einem ganzheitlichen Projektergebnis - gemäß Kundenerwartung - liegt allein in der Verantwortung des Projektes, das heißt in jener des Projektleiters zusammen mit seinem Projektteam.

Prozessorientierung im Projektmanagement bedeutet daher nicht das Außerkraftsetzen von Projektorganisationsstrukturen mit ihren gruppensozialen Komponenten; im Gegenteil, es gewinnt eine funktionierende, ausgewogene und gepflegte Projektorganisation (mit all den für die erfolgreiche Projektzielerreichung notwendigen Eigenschaften), bedingt durch die wachsende Verantwortung zufolge der operativen Steuerung zentraler Unternehmensbereiche, wesentlich an Bedeutung.

3.3.2. Unternehmensmanagement durch Projektmanagement und Produktmanagement

In einer prozessorientierten Organisationsstruktur trägt der Projektleiter die Verantwortung für die ordnungsgemäße Abfolge der Prozessschritte gemäß definierter Prozessvorgabe. Die Struktur des Projektmanagement Prozesses wird vom Process Owner (nach gemeinsamer Erarbeitung im Team) vorgegeben, für die notwendigen PM Personalressourcen und Qualifikationen ist der Bereichsleiter des zentralen Projektmanagement Bereiches verantwortlich. Wie in Kapitel 3.2.1.1. bereits besprochen können die Aufgaben des Bereichsleiters mit jenen des Process Owners gegebenenfalls und bevorzugt auch in Personalunion übernommen werden.

Zu den im zentralen PM-Bereich agierenden Personen gehören Mitarbeiter jener Fachprofile, die notwendig sind, um die Steuerung der Projekte eigenständig durchführen zu können und um damit sicherzustellen, dass die ungeteilte Projektverantwortung im Projekt(kern)team des zentralen PM-Bereiches verbleibt. Neben den Projektleitern handelt es sich dabei zum einen um sämtliche direkte Unterstützungskräfte wie Projektassistenten, Qualitäts- und Konfigurationsmanager, oder um kaufmännischen Support, zum anderen um Mitarbeiter aus den fachspezifischen Disziplinen des jeweiligen Projekthinhalts. Diese Fachkräfte können durchaus Vertreter der Dienstleistungsbereiche aus Schicht 3 sein, die für die Zeit der Projektrealisierung als Mitglieder des Projektteams die koordinierte und professionelle Durchführung des jeweiligen Teilbereiches sicherstellen. Für technische Projekte werden beispielsweise Systemengineering/Systemdesign oder ähnliche Fachqualifikationen notwendig sein, andere Domäne wie etwa Projekte im Sozial- oder im Kulturbereich werden Spezialisten mit entsprechend einschlägigem Fach-Know-How hinzuziehen. In vielen Fällen wird bereits der Projektleiter die notwendige Fachkompetenz einbringen, mit zunehmender Projektkomplexität wird jedoch eine personelle Teilung der Funktionen erforderlich. Ein Minimum an Fachwissen ist dessen ungeachtet aber in jedem Fall für den Projektleiter notwendig, da es grundsätzlich nicht möglich ist, Inhalte zu managen, dessen Zusammenhänge und Strukturen - zumindest in der Basis - nicht verstanden werden.

Mit dieser Personalbesetzung im zentralen PM-Bereich kann die Wahrung der Projektverantwortung in der Schicht 2 auf sachlicher, zeitlicher und kaufmännischer Ebene für jede Projektphase gewährleistet werden. Die kontinuierliche Souveränität des Prozesses ist damit gesichert.

Ein Projektteam besteht folglich aus projekthauptverantwortlichen Mitarbeitern des zentralen PM-Bereiches als Kernteam sowie aus einem erweiterten Projektteam mit Vertretern aus Supportprozessen, je nach Aufgabenstellung des Projektes. Mitarbeiter aus Schicht 3, welche auf Dauer der Projektlaufzeit und als Folge besonderer Projektanforderungen als Mitglied des Projektteams tätig sind, wechseln in dieser Zeit

virtuell ihren organisatorischen Ort und sind in sachlichen sowie in disziplinarischen Fragen dem Projektleiter unterstellt. Diese zur Erfüllung gewisser Projektaufgaben notwendige Konstellation ist sicher nicht unproblematisch (vgl. Kapitel 3.2.1.1. zum Thema Matrixorganisation) und verlangt neben einer hohen Flexibilität der operativen Mitarbeiter auch eine sorgfältige Abstimmung zwischen den Projektleitern und den Leitern der zentralen Dienstleistungsbereiche über den genauen Einsatz und den Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter. Darüber hinaus und nicht zuletzt ist das Funktionieren von Projektentsendungen eine Frage der Unternehmenskultur, basierend auf Spielregeln und Erfahrungswerten, sowie auf einem wertschätzenden Umgang mit qualifizierten Mitarbeitern.

Projektspezifische Aufgabenstellungen, deren Bearbeitung aufgrund des hohen Einmaligkeitscharakters nicht unternehmensweit und prozessorientiert angeboten wird, müssen direkt im erweiterten Projektteam durchgeführt werden. Alternativ dazu ist je nach Möglichkeit auch eine externe Vergabe gangbar, deren Steuerung naturgemäß wiederum durch das Projektteam zu erfolgen hat.

Die Leitung des zentralen PM-Bereiches in Schicht 2 hat neben der Planung und der Entwicklung der eigenen Personalressourcen auch die Aufgabe, den Serviceabteilungen in Schicht 3 eine Planung und einen Forecast der zu erwartenden Leistungen in Bezug auf quantitative und qualitative Aspekte rollierend zur Verfügung zu stellen. Eine Einbindung des PM-Bereiches in die Vertriebsaktivitäten ist dazu notwendig und auch sinnvoll im Hinblick auf ein vorausschauendes Projektmanagement; den kurzfristigen projektbezogenen Beauftragungen an Schicht 3 geht also eine längerfristige Planung voraus.

Sämtliche Überlegungen zur Realisierung der zu erwartenden Anforderungen aus Schicht 2 obliegen allein den einzelnen Serviceabteilungen in Schicht 3. In ihrer Verantwortung liegt auch die Entscheidung bezüglich Personal- und Materialeinsatz sowie in der Zusammenarbeit mit externen Lieferanten. Die Qualität und Effizienz ihrer Arbeit ist stets auf Marktgerechtigkeit zu prüfen, Verbesserungsmaßnahmen sind gegebenenfalls einzuleiten.

Stadium

In einer von Projekten stark geprägten Prozesslandschaft erhalten die Prozesse in gewisser Weise einen „Projektcharakter“; Die Prozessdurchläufe erfolgen gemäß dem Trigger der Projektbedarfe. Bei Erfordernis erfolgen Durchläufe parallel, in Zeiten keiner Beauftragung können Leerläufe entstehen. Die zur Rentabilität von Prozessstrukturen erforderliche Mindestanzahl von Projekten pro Zeitintervall, sowie vor allem eine sorgfältige (zentrale) Planung im Rahmen der Flexibilität der Projektanforderungen gewährleistet im statistischen Mittel eine weitgehend gleichmäßige Auslastung mit typischen Spitzen und Senken. In Abb. 3.9. ist der zeitliche Verlauf von Projekten aus Sicht der operativen Supportprozesse beispielhaft

für wenige Projekte dargestellt. Diese Form der Darstellung ermöglicht einen raschen Überblick über die allgemeine Auslastungssituation und die aktuellen/geplanten Projektstadien im gewählten Zeitfenster. Die Länge der Projektbalken steht dabei für den Zeitbedarf, ihre Breite für den Ressourcenaufwand. Die Breite des Prozesspfiles reflektiert das Kapazitätsangebot.

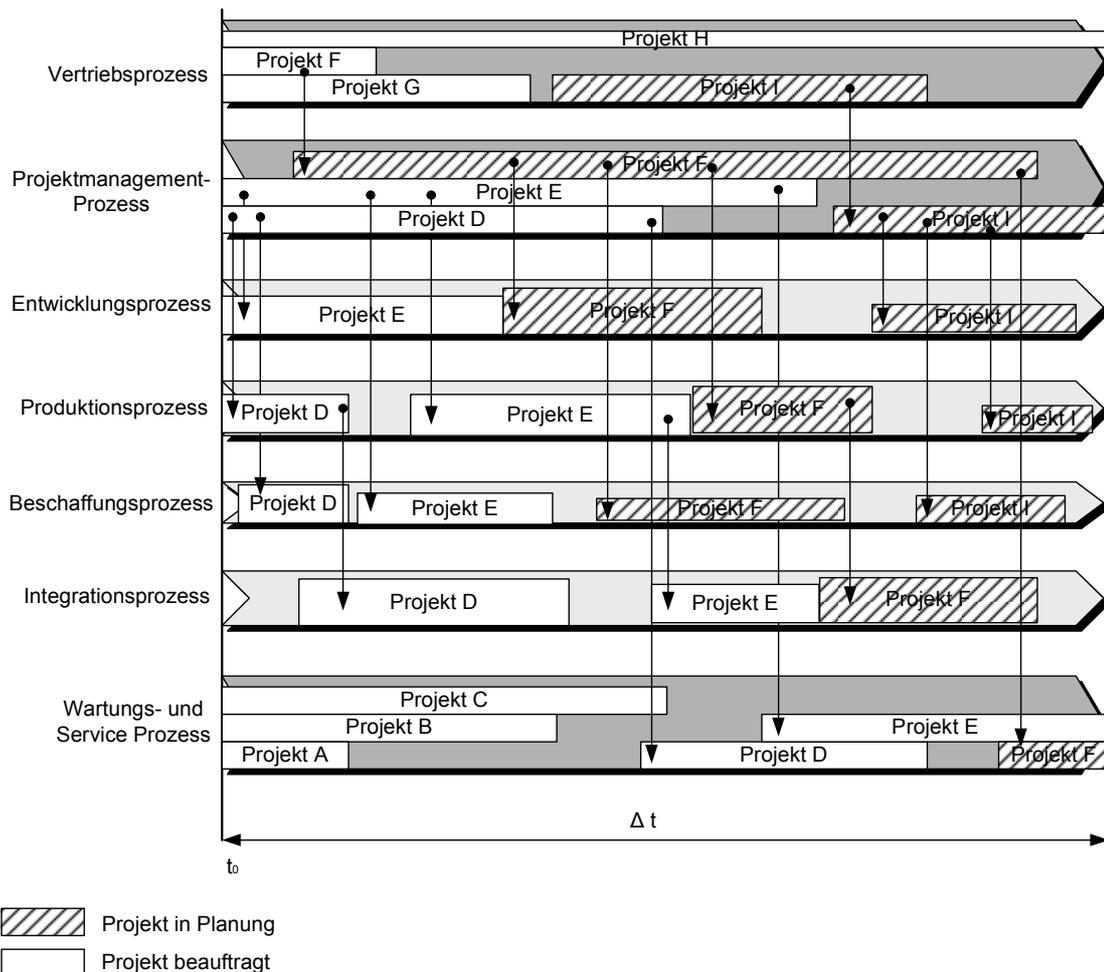


Abb. 3.9., Projekt-Zeitdiagramm operativer Prozesse

Der Sinn dieser Darstellung liegt in der Fokussierung der Planungsaktivitäten auf Prozesse unter Einbeziehung der aktuellen Projektlandschaft. Auslastungssituationen werden hier nicht wie gewöhnlich als Linienplanung aufgezeigt, woraus eine spätere Prozessplanung ableitbar ist, sondern, sie gibt ursächlich eine Indikation über die Auslastung in den Prozessen, woraus in Folge Maßnahmen für die Linien abgeleitet werden müssen; die Sicht auf die Prozesse rückt damit in die primäre Aufmerksamkeit der Planungsaktivitäten.

Produktmanagement wurde erstmals 1927 von Procter & Gamble als Versuch angewendet, um einen erfolglosen Konsumartikel stärker aufzubauen und dessen Marktanteil zu vergrößern. Das Experiment glückte, und das Produkt ist noch heute unter dem Namen *Camay* bekannt. Heute wird Produktmanagement immer dann eingesetzt, wenn ein Unternehmen über viele unterschiedliche Produkte verfügt und in mehreren Märkten tätig ist.³⁹ „Produktmanagement ist die treibende Kraft, um aus Marktanforderungen Produkte zu generieren.“⁴⁰

Produktmanagement ist also eine Managementmethode zur systematischen Bedarfserhebung, Herstellung und Betreuung von Produkten. Im Gegensatz zu Projekten werden Produkte für Märkte erstellt, das Ergebnis eines Projektes dient allein zur Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse mit ihren speziellen (und einmaligen) Anforderungen. Die Verantwortung für den Erfolg eines Produktes über seinen gesamten Lebenszyklus liegt beim Produktmanager.

Produktmanagement umfasst im Wesentlichen die folgenden 5 Aufgabenbereiche:

- Produktentwicklung
- Markteinführung
- Produktbetreuung
- Marktbeobachtung
- Product-Controlling

Die Phase Produktentwicklung beinhaltet ausgehend von der Produktidee und einer Kundennutzenanalyse die Erstellung des Anforderungsprofils und die Begleitung der Produktrealisierung. In der anschließenden Markteinführung erfolgen die Produktpositionierung und -strategie, die Festlegung des Marketingkonzeptes und die Erstellung der Markteinführungspläne.

Unter Produktbetreuung verstehen sich die laufende Überprüfung der Marktposition, die Aktualisierung der Marketingpläne und die Einleitung von Verbesserungs- und/oder Ergänzungsmaßnahmen.

Die ersten drei beschriebenen Aufgabenbereiche sind sequentielle Prozessschritte und müssen für jedes Produkt separat durchlaufen werden. Parallel dazu erfolgen die Marktbeobachtung und das Product-Controlling zum Kennen und Verstehen des Marktes beziehungsweise zur Überprüfung der Rentabilität der eingesetzten Produkte, wie in Abb. 3.10. gezeigt.

³⁹ Vgl. Matys, E., 2005, S. 20 ff

⁴⁰ Kairies, P., 2004, S. 5



Abb. 3.10., Grundzüge des Produktmanagementprozesses⁴¹

Neben den zur Platzierung eines neuen Produktes anlass-getriebenen Komponenten wie Produktentwicklung und Markteinführung beinhaltet dieser Prozess einen erheblichen Anteil an rollierenden marktbezogenen Tätigkeiten, welche im Teilprozess „Marktbeobachtung“ zusammengefasst sind. Innovation, Marktanalysen, Mitbewerbsbeobachtungen, Wettbewerbsvergleiche, Kundenzufriedenheitsbefragungen oder Business Case Entwicklungen zählen ständig und ohne einen speziellen Trigger zum Tätigkeitsbereich eines Produktmanagers und seines Teams.

Das Produktmanagement weist mit dem Projektmanagement insofern Ähnlichkeiten auf, als auch dieses als Kernprozess der zweiten Schicht die Steuerung der Supportprozesse - durchwegs auch in Parallelität mit laufenden Kundenprojekten - übernimmt.

Die operativen Tätigkeiten zur Realisierung einer Produktidee, Steuerung eines Innovationsprojektes oder die Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der bestehenden Produktlandschaft sind in sich abgeschlossene projektorientierte Aktivitäten und verhalten sich daher auch analog zu Aufgaben infolge von Kundenbeauftragungen. Für die Service- und Entwicklungsabteilungen in Schicht 3 machte es vom Prinzip her keinen Unterschied, ob sie im Auftrag eines Produkt- oder Projektmanagers Arbeitspakete abarbeiten.

Die Abwicklung eines Produktentwicklungsprojektes als Teil des Produktmanagementprozesses bedarf gleicher Projektmanagement Tools und Methodiken wie sie für Kundenprojekte eingesetzt werden. So ist es also durchaus vorstellbar - und wird oftmals auch praktiziert -, dass der zentrale PM-Bereich vom Produktmanagement für den Teilprozess Produktentwicklung unter Berücksichtigung sämtlicher Vorgaben wie Qualität, Kosten und Lieferzeitpunkt sub-beauftragt wird. Es ist jedoch elementar wichtig, dass der Produktmanager als interner Auftraggeber und als Gesamtverantwortlicher für den Produkterfolg über sämtliche Ausprägungsmerkmale des zukünftigen Produktes im Sinne des Marktes und dessen Anforderungen selbst entscheidet. Die Freiheitsgrade der Entwicklungs- und

⁴¹ Vgl. Matys, E., 2005, S. 26

Serviceabteilungen in der Gestaltung ihrer jeweiligen Leistungsanteile sind den Anforderungen des Produktmanagers stets untergeordnet. Umgekehrt gilt - in Analogie mit Beauftragungen aus Kundenprojekten -, solange die Produkthanforderungen des Produktmanagers nicht abgeändert beziehungsweise eingeschränkt und darüber hinaus alle Vorgaben erfüllt werden, obliegt der Weg zur Realisierung der einzelnen Module den jeweiligen Fachbereichen der Schicht 3, im Sinne einer eigenverantwortlichen prozessorientierten Leistungserbringung.

In ähnlicher Weise können auch andere Zweige wie Auftragsabwicklung (hier ist der Übergang zum Projektmanagement fließend) oder Servicebereiche (zum Beispiel Wartungsbereiche) in Schicht 2 die Schnittstelle zum Kunden wahrnehmen. Je nach Ausprägung wird ihr Beitrag zur Steuerung der Supportprozesse unterschiedliche Bedeutung haben.

Dem Drei-Schichtenmodell zugrunde liegend und auf die unternehmensinternen Schichten 2 und 3 verteilt liegen sämtliche systemerhaltende Aufgaben (Management- und Overheadprozesse, vgl. Kapitel 1.2.). Diese im kaufmännischen Sinn nicht produktiven Einheiten bilden die Basis für ein unternehmerisches Wirken, haben aber keinen direkt zuordenbaren Anteil an der Wertschöpfung. Zu diesen „Overheads“ zählen unter anderem sämtliche Finanzbereiche wie Buchhaltung, Treasury Management oder Controlling, die Personalabteilung mit Recruitingaufgaben und Personalentwicklung, das Total Quality Management Center oder das Facility Management. Auch kann die Unternehmensführung mit dem Top Management in ihrer Funktion als zentrales Steuerungsorgan in diese Kategorie eingeordnet werden.

Unternehmen, die stark einen differenzierten Produktionsbereich aufweisen - wie zum Beispiel die Automobilindustrie - werden als Bindeglied zwischen Schicht 2 und Schicht 3 auch eine eigene Planungs- beziehungsweise Logistikstelle einrichten. Diese bereitet die vielschichtigen spezifischen Kundenanforderungen aus den diversen Vertriebseinheiten aus Schicht 2 für die weitere Abarbeitung in den Produktions- und Zukaufseinheiten in Schicht 3 gemäß Prozessdefinition auf. Die Ergebnisse werden danach entsprechend koordiniert und den Distributoren zugeordnet.

Personal- und Materialplanung für Schicht 3 werden somit zu einem Teil von zentralen Stellen vernetzt durchgeführt.

Technologieunternehmen können neben dem Produktmanagement auch eine eigene Innovationsabteilung implementieren. Diese steuert Innovationsprojekte gemäß Prozessvorgabe durch das Unternehmen und verwaltet weiters das Budget für die freie Entwicklung. In enger Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement ist auch hier die Marktorientierung von entscheidender Wichtigkeit.

Der Vertrieb, die Auftragsabwicklung, das Projektmanagement sowie das Produktmanagement sind somit die wesentlichen operativen internen Steuerungseinheiten. Sie agieren als Kernprozesse selbst stark prozessorientiert und initiieren aus ihren Prozessen in den jeweiligen Schritten und Phasen sämtliche Supportprozesse, die zur Erlangung der Kundenbedürfnisse notwendig sind. Diese Unterstützungsprozesse in Schicht 3 können selbst wieder weitere Prozesse in die Wege leiten oder extern beauftragen⁴². Damit verschmilzt die Prozesslandschaft zu einem Netzwerk aus Auftraggebern und Auftragnehmern, verbunden durch Schnittstellen mit Parameter- und Leistungsübergaben, unter Einbeziehung der externen Kunden und Lieferanten.

Das Modell der drei Schichten zur Beschreibung der operativen Strukturen in einer prozessorientierten Organisationsform fördert das Verständnis für interne und externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen und ermöglicht eine klare Trennung der Aufgaben und Verantwortungen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern.

Dieses Modell kann sowohl für zentrale, als auch für dezentrale Organisationsformen angewandt werden. Bei den in der Praxis üblichen Mischformen kann der Übergang von einer Schicht zur nächsten auch gleichzeitig einen Wechsel von zentralen zu dezentralen Strukturen und vice versa bedeuten.

Dem Projektmanagement und dem Produktmanagement zusammen mit den weiteren Funktionseinheiten in Schicht 2 kommen somit in einem prozessorientierten Unternehmen im Sinne einer durchgängigen, transparenten und partnerschaftlich gerichteten Managementaufgabe eine besondere Bedeutung zu.

Den Anforderungen nach Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit in allen Bereichen als wesentlicher Aspekt des Prozessmanagements wird damit von organisatorischer Seite her Rechnung getragen.

⁴² Im Sinne der Prozessdefinition aus Kapitel 1.2. und des Drei-Schichtenmodells zählen all jene Prozesse als Supportprozesse, welche in keinem (mittel- bis langfristigen) Kontakt zu externen Kunden stehen; sie sind damit in Schicht 3 einzuordnen, unabhängig davon, wie wichtig der Prozess im Bezug auf den Unternehmenserfolg zu werten ist. Demzufolge kann ein Supportprozess auch als Schlüsselprozess geführt werden.

4. Einführung von Prozessmanagement

Vorausgesetzt sei, dass vor der eigentlichen operativen Einführung von Prozessmanagement ein breites Verständnis der Methodik, der Sinnhaftigkeit und der Zielsetzung dieses Managementsystems im Unternehmen sorgfältig entwickelt wurde und bereits vorhanden ist, unabhängig davon, ob ein akuter wirtschaftlicher Leidensdruck oder langfristige strategische Überlegungen ursächlich zu diesem Schritt bewegen. Diese gewissenhafte Vorbereitung ist eine der Hauptaufgaben vor Einführung prozessorientierter Strukturen.

Es sei mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass sich Prozessmanagement nur in einem dafür vorbereiteten und entsprechend geeigneten Umfeld etablieren kann. Nur so kann die Zielerreichung im Sinne von Zuwachs an Effizienz, Steigerung der Qualität, Senkung der Herstellkosten und Förderung von Kunden- und Mitarbeiterorientierung erwartet werden.

Neben der offenen Bereitschaft der Mitarbeiter im Unternehmen quer durch alle hierarchischen Ebenen tragen die organisatorischen Überlegungen, wie im vorigen Kapitel beschrieben essentiell zum nachhaltigen Gelingen bei der Implementierung von Prozessmanagement bei.

Je nach Umfang der notwendigen Veränderungen wird die Einführung in unterschiedlich vielen Schritten erfolgen. Durch die schrittweise Einführung von Prozessmanagement sollen funktionierende Strukturen erweitert und ergänzt, Barrieren und Hindernisse nach und nach beseitigt werden. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten bekommen so die Möglichkeit sich mit den neuen Methoden und Denkweisen vertraut zu machen und sie im Weiteren auch inhaltlich anzunehmen.

Zu Beginn dieses Einführungsprozesses ist es wichtig, das Ziel der prozessorientierten (finalen) Strukturen genau zu definieren und einen globalen Konsens darüber zu erreichen. Dieser Schritt ist schwierig und verlangt gleichsam eine visionäre Weitsicht. Eine Begleitung durch erfahrene Konsulenten ist mit Sicherheit sinnvoll. In weiterer Folge ist der Weg dorthin - beginnend mit der IST-Situation als Ausgangslage - in verschiedene Phasen und Etappenziele zu strukturieren und umzusetzen. Das Ziel der Umsetzung und damit die Struktur der implementierten Prozesslandschaft wird graphisch in Form eines Prozessstrukturplanes dargestellt; Abb. 4.1. zeigt ein Beispiel.

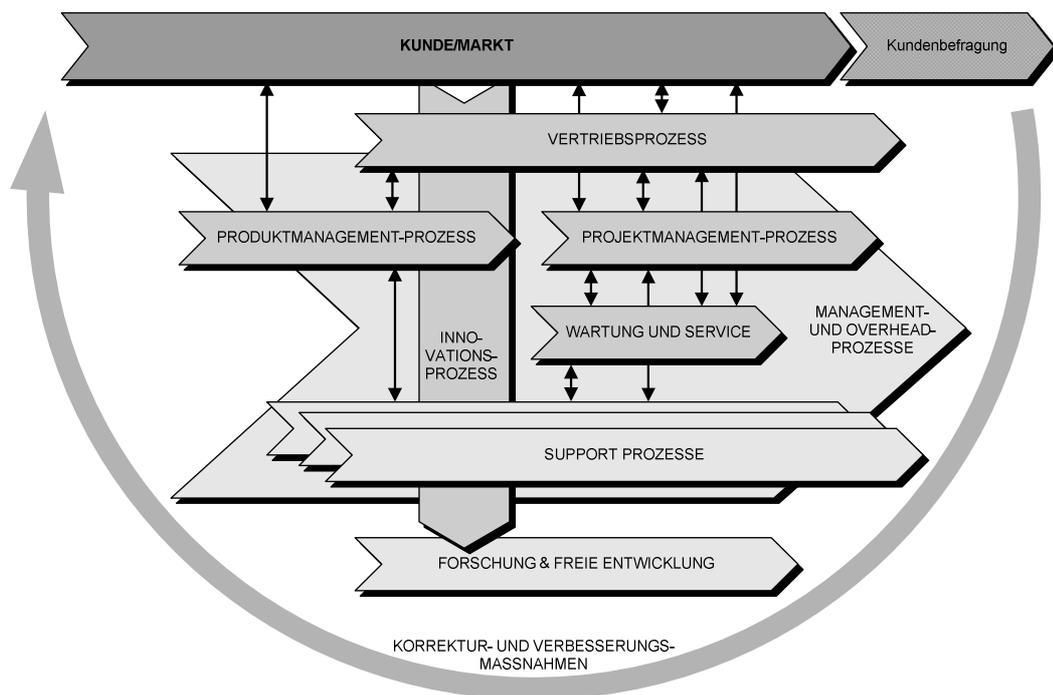


Abb. 4.1., Beispiel eines Prozessstrukturplanes als Abbild einer Prozesslandschaft

Von oben beginnend repräsentiert im Prozessstrukturplan der Kundenprozess die Schicht 1, gefolgt von den Prozessen Vertrieb, Produktmanagement, Projektmanagement, Innovation sowie Wartung und Service in Schicht 2 und den Supportprozessen (inkl. Forschung und Entwicklung) in Schicht 3. Dem Dreischichtenmodell zugrunde liegend und auf die unternehmensinternen Schichten 2 und 3 verteilt liegen die Management- und Overheadprozesse (vgl. Kapitel 3.3.2.).

4.1. Operative Einführung von Prozessmanagement

Prozessmanagement ist per se kein Projekt, sondern ein dauerhaft eingeführtes Managementsystem.

Die Einführung von Prozessmanagement ist hingegen durch die Einmaligkeit in ihrer Zielsetzung, durch klare Zeitpunkte für Start und Ende, sowie durch Eingangsgrößen und Zielwerte exakt definiert. Der Weg zum Ziel ist schwierig und mit zahlreichen Risiken behaftet. Die Abwicklung der Einführung als Projekt ist somit eine nahe liegende und sinnvolle Konsequenz. Sämtliche etablierten und wohl definierten Methoden des modernen Projektmanagements können angewandt werden und helfen die definierten Ziele im Rahmen der Vorgaben zu erreichen.

Das Einführungsprojekt setzt sich aus den beiden Hauptphasen Vorbereitungsphase und Umsetzungsphase zusammen, welche in den Kapiteln 4.1.2.2. und 4.1.2.3. näher beschrieben werden.

Die Entscheidung, die Einführung von Prozessmanagement als Projekt durchzuführen, verlangt umgehend die Klärung folgender Minimalvoraussetzungen:

- Definition des Projektauftraggebers
- Definition der zu erreichenden Ziele und Ergebnisse
- Definition des Projektteams

Im Folgenden soll auf obige Punkte im Sinne einer projektorientierten (operativen) Einführung von Prozessmanagement eingegangen werden.

4.1.1. Personale Funktionen und Strukturen

Kaum eine andere Entwicklung verändert ein Unternehmen in der Basis so weit reichend wie die Einführung eines neuen firmenweiten Managementsystems. Die Einführung von Prozessmanagement ist daher selbstverständlich und ohne Kompromisse eine „Chefsache“, welche von der Firmenleitung initiiert, getragen und gefördert werden muss.

Die Erteilung des Auftrages zur Umsetzung muss daher in jedem Fall von der Geschäftsleitung im direkten Wege erfolgen. Es soll die Wichtigkeit eines professionellen Projektauftrages mit sämtlichen Inhaltspunkten und Verantwortlichkeiten nicht entwertet werden, aber in diesem Fall ist die psychologische Komponente der direkten initialen Beteiligung der Geschäftsleitung für die Akzeptanz der Umsetzung im Unternehmen von primärer sowie herausragender Bedeutung.

Prozessmanagement ist gekennzeichnet durch eine operativ fokussierte und hierarchisch flach organisierte Struktur. Ihre Entwicklung unterliegt einem gesteuerten Wachstumsprozess. Erfolge werden dann nachhaltig, wenn der Reife dieses Prozesses ausreichend Zeit und der Verwurzelung genügend Tiefe gewährt wird.

Dementsprechend ist es ein folgerichtiges Vorgehen, mit der operativen Einführung von Prozessmanagement gleichzeitig auch die personalen Strukturen und Funktionen schrittweise zu implementieren, nachdem Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Rollen sorgfältig definiert worden sind.

Es ist ein Prinzip des klassischen Projektmanagementansatzes, dass am Ende des Projektes das Projektteam zerfällt und sich die beteiligten Mitarbeiter für neue Aufgaben in unterschiedlichen Teams und Strukturen neu formieren. Für das Projektteam im speziellen Fall der Einführung von Prozessmanagement kommt in Folge der Abwicklung dieses internen Projektes aber zusätzlich die besondere

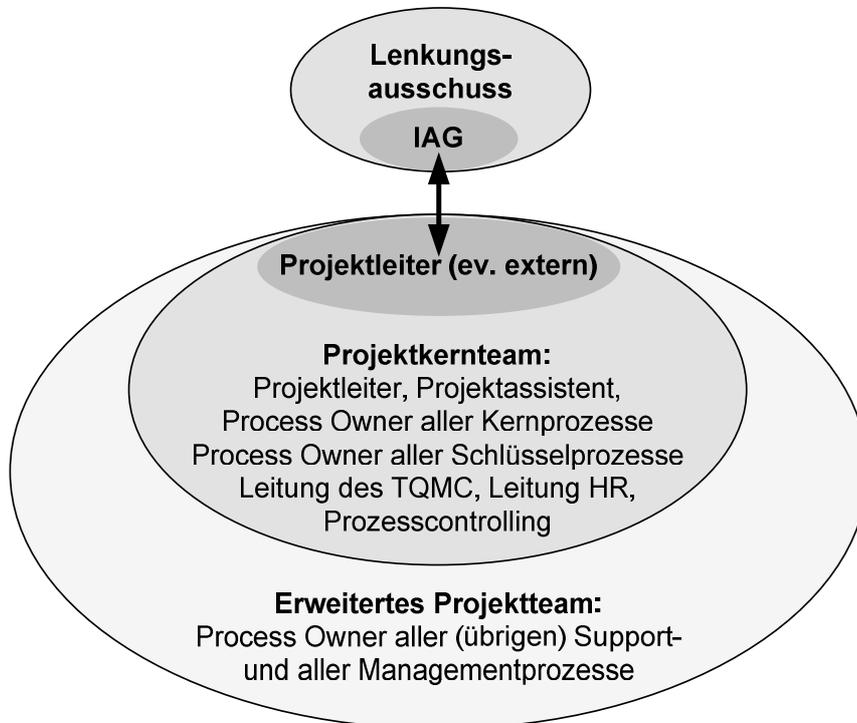
Aufgabe hinzu, dass Projektmitarbeiter aus dem Team ihre neue Funktion in der prozessorientierten Organisation als Teil der Projektumsetzung gestalten. Das Ende des Projektes kann demnach als fließender Übergang zur dauerhaft eingeführten Prozessstrukturierung gesehen werden. Damit ist neben der zeitlichen Komponente und der Tendenz Strukturen wachsen zu lassen eine größtmögliche Identifikation und Akzeptanz der im zukünftigen Prozessmanagement beteiligten Schlüsselpositionen gewährleistet.

Mitglieder des Projektteams werden also zumindest zum Teil wesentliche Aufgaben im späteren Prozessmanagement übernehmen. Manche Tätigkeiten, die im Projekt initial durchgeführt werden, werden in weiterer Folge in unterschiedlicher Ausprägung als laufende Tätigkeiten im Prozessmanagement insbesondere für prozessverbessernde Maßnahmen wiederholt angewendet.

Bei den Überlegungen für die Zusammensetzung des Projektteams gibt es verschiedenste Möglichkeiten und Konstellationen, abhängig von zahlreichen Faktoren, Vorbedingungen und Voraussetzungen des jeweiligen Unternehmens. Im Rahmen dieser Arbeit soll eine der möglichen Varianten, basierend auf den Überlegungen von Kapitel 3 vorgestellt und wie folgt diskutiert werden:

Wie auch in jedem anderen Projekt kommt der Rolle des Projekt Managers selbstverständlich auch in diesem Zusammenhang eine entscheidende Bedeutung zu. Der Umstand, dass zumindest ein Teil der am Projekt mitarbeitenden Personen gestalterisch an ihren eigenen künftigen Funktionsprofilen und Aufgabengebieten mitwirken, fordert vom Projektleiter im höchsten Maße Sachlichkeit, Neutralität und Durchsetzungsvermögen. (Diese mögliche Eigenart interner Projekte ist zwar nicht außergewöhnlich, allerdings fehlt vielfach das Bewusstsein für die potentiellen Gefahren und sozialen Schwierigkeiten, welche in externen Kundenprojekten kaum eine Relevanz finden.) Neben der hohen sozialen Kompetenz und einer ausgedehnten Projektmanagement Erfahrung ist naturgemäß auch ein fundiertes Wissen über sämtliche Aspekte des Prozessmanagements grundlegende Voraussetzung. Diese sehr anspruchsvollen Anforderungen, insbesondere jene nach Neutralität und sozialer Akzeptanz machen die optimale Besetzung durch einen internen Mitarbeiter sehr unwahrscheinlich. Die Vorteile eines externen Projektleiters liegen vor allem in der neutralen Sichtweise und den fehlenden Eigeninteressen in Bezug auf spätere Aufgabenverteilungen. Weiters ist es viel wahrscheinlicher, auf dem externen Personalmarkt einen Projektleiter mit einschlägigen Erfahrungen in diesem Bereich zu finden. Schwierigkeiten können sich aufgrund mangelnder Kenntnis über Strukturen und Abläufe des Unternehmens ergeben. Diesen kann aber mit einer sorgfältig gewählten Projektstruktur, einem ausgewogenen Projektteam und entsprechenden Vorbereitungen entgegengewirkt werden.

Abb. 4.2. zeigt ein Beispiel einer kompletten Projektorganisation für das Einführungsprojekt Prozessmanagement für klein- und mittelständische Unternehmen, beziehungsweise für Sparten von Großunternehmen.



IAG.....Interner Auftraggeber
 HR.....Human Resources
 TQMC.....Total Quality Management Center

Abb. 4.2., Projektorganisation zum Einführungsprojekt Prozessmanagement

Die Projektorganisation gliedert sich demnach in ein operatives Projektteam und einen steuernden Lenkungsausschuss. Das Projektteam besteht über die gesamte Laufzeit gesehen aus einem Projektkernteam und einem erweitertem Projektteam. Im Kernteam arbeiten neben dem (hauptverantwortlichen) Projektleiter inklusive persönlichen Unterstützungsfunktionen, die Process Owner aller Kernprozesse und Schlüsselprozesse, die Leitung des Total Quality Management Centers und der Human Resources (beziehungsweise deren Vertretung), sowie Mitarbeitern des Controlling Bereiches. Das erweiterte Projektteam inkludiert zusätzlich die Process Owner sämtlicher übriger Supportprozesse (jene Supportprozesse, welche nicht als Schlüsselprozesse definiert sind) und der Managementprozesse und stellt damit ein sehr umfassendes Gremium dar.

Die Steuerung dieses Projektteams erfolgt durch einen Lenkungsausschuss, insbesondere durch den internen Auftraggeber.

Eine externe Beratung kann als Begleitung und Coaching für alle beteiligten Personen eingesetzt werden.

Der Vorteil dieser Projektorganisation liegt in der Einbindung aller wichtigen, am künftigen Prozessmanagement maßgeblich beteiligten Personen und in ihrer Vorbereitung auf die zukünftigen Tätigkeiten. Dieser Vorzug überwiegt bei weitem den Nachteil der relativ großen und komplexen Organisationsstruktur.

Ein Kernprozess, wie in Kapitel 1.2. definiert, wird vom Kunden im direkten Wege wahrgenommen. Zu dieser Gruppe gehören Leistungen wie Vertrieb, Projektmanagement, Kundenservice und dergleichen - entsprechend den Funktionen von Schicht 2 des in Kapitel 3.2.2. diskutierten Drei-Schichtenmodells. Darüber hinaus ist es aber auch sinnvoll und notwendig, die Process Owner der für das Unternehmen besonders wichtigen Supportprozesse, wie zum Beispiel die Entwicklung oder die Fertigung als Schlüsselprozesse im Kernteam zu integrieren. In Summe sind es je nach Unternehmenstyp in den meisten Fällen nicht mehr als fünf bis maximal zehn Hauptprozesse. Das Projektkernteam befindet sich damit gerade noch in einer Größenordnung, die ein produktives Arbeiten im Team zulässt.

Das erweiterte Projektteam übersteigt bei weitem die Größe eines Arbeitsteams und hat vielmehr vernetzenden und informativen Charakter. Eine Anzahl von Supportprozessen von 20 und mehr ist keine Seltenheit und lässt das erweiterte Projektteam auf bis zu 30 Mitarbeiter anwachsen.

Der Lenkungsausschuss besteht vorwiegend aus dem obersten Entscheidungsgremium des Unternehmens. Diesen Personen kommt im angehenden Prozessmanagement weniger eine operative als mehr eine Managementaufgabe zu. Neben der Geschäftsleitung handelt es sich hauptsächlich um Abteilungs- und Bereichsleiter in Schlüsselpositionen. Darüber hinaus sind auch Mitarbeiter von externen Bereichen wie Unternehmensberatungen oder aber auch Vertreter anderer Unternehmen Teil des Lenkungsausschusses. Den Vorsitz hält naturgemäß die Geschäftsleitung, Mitglieder des Lenkungsausschusses sind von der Mitarbeit in den operativen Projektteams ausgeschlossen.

4.1.1.1. Die Rolle des Process Owners

Der Process Owner ist in erster Linie für die Erstellung und die Erhaltung seines Prozesses innerhalb der Prozesslandschaft verantwortlich. Idealerweise bringt er bereits reichhaltige Erfahrung aus dem Prozessinhalt direkt oder aus Tätigkeiten, die im künftigen Prozess zumindest einen wichtigen Teilprozess bilden, mit.

Ein Process Owner ist explizit Fachmann bezüglich seines Prozesses und Core-Competence-Stelle im Unternehmen für sämtliche Fragen rund um alle respektiven Themenkreise. Durch regelmäßige Schulungs- und andere Weiterbildungsmaßnahmen kann und muss über den Zeitraum seiner Ownership das

Wissen um die neuesten Erkenntnisse und Forschungsergebnisse aktuell gehalten werden.

Das ständige Lernen und das oftmalige Vergleichen der Prozessabläufe mit ähnlichen Betrieben ist notwendige Voraussetzung um sicherzustellen, dass der Prozess nicht nur relativ, sondern auch absolut erfolgreich ist und somit das Unternehmen im marktweiten Wettbewerb konkurrenzfähig bleibt. Dies ist weiters auch deshalb von großer Bedeutung, da, wie bereits diskutiert, die Leistungen des Prozesses für interne Kunden gleichsam monopolistischen Charakter aufweisen und somit der natürliche Regelkreis des freien Marktes nur eingeschränkt Anwendung findet.

Für sämtliche identifizierte Verbesserungspotentiale sind vom Process Owner Maßnahmen zu definieren und im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung in die Wege zu leiten. Der Process Owner ist gleichsam Qualitätsmanager seines eigenen Prozesses. - Es ist ein Irrtum zu meinen, dass Qualitätssicherung nur im Total Quality Management Center oder anderen zentralen Qualitätsmanagement-Bereichen stattfindet und von dort gelegentlich Einfluss auf andere Bereiche ausübt. Qualität und Qualitätsmanagement sind vielmehr ständige und verpflichtende Begleiter aller handelnden Personen rund um Prozesse.

Eine weitere Aufgabe des Process Owners ist die Pflege der Kunden- und Lieferantenbeziehung zu den Partnern seines Prozesses. Es muss zu jedem Zeitpunkt sichergestellt sein, dass das Ergebnis des Prozesses auch den Erwartungen der internen oder externen Kunden, die Anforderungen den Möglichkeiten der Lieferanten entspricht. In diesem Sinne kann der Process Owner auch als Produkt Manager für seinen Prozess gesehen werden. - Folglich fallen auch Werbe- und Marketingaktivitäten für den Prozess in seinen Verantwortungsbereich. Diese sind wichtig, um die Positionierung des Prozesses innerhalb des Unternehmens zu wahren, sie bewirken weiters einen nicht zu vernachlässigenden Anteil der Mitarbeitermotivation.

Jeder Prozess ist Teil der unternehmensweiten Prozesslandschaft und muss sich in allen Beziehungen in seine Umwelt möglichst nahtlos einfügen. Es ist daher notwendig, dass der Process Owner mit seinen Owner-Kollegen stark vernetzt und in laufender Abstimmung arbeitet (vgl. Kapitel 5.1.1.).

Der hohe Grad an Kommunikations- und Abstimmungsbedarf und die zumindest fachliche Führung aller am Prozess beteiligten Mitarbeiter verlangt von der Funktion des Process Owners ein erhebliches Maß an sozialer Kompetenz.

Eine Trennung von fachlicher und personaler Führung führt in gewisser Weise immer zu einem Spannungsfeld zwischen den beiden Vorgesetzten und dem geführten Mitarbeiter. Eine ausschließlich fachliche Führungskraft kann überhaupt nur dann ihre Führungsaufgabe erfolgreich umsetzen, wenn ihre Kompetenzen in fachlicher und persönlicher Hinsicht uneingeschränkt anerkannt und unumstritten sind. Dennoch

bleibt auch unter idealisierten Bedingungen die Trennung beider Führungsaufgaben höchst problematisch.

Ein Process Owner ist diesem Problemfeld in vielen Fällen ausgesetzt und dadurch mitunter in seiner Arbeit eingeschränkt.

Tatsächlich erweist sich in der Praxis, dass die Zusammenführung der Aufgaben des Process Owners und der Bereichs-, beziehungsweise Abteilungsleitung mit personaler Führungskompetenz im hohen Maße erfolgreich ist. Dies gilt besonders in Bereichen der zentralen Organisationseinheit, wie in Kapitel 3.2.1.1. beschrieben und für Prozesse, welche im Unternehmen einmalig auftreten. Grund dafür ist die Vereinigung der organisatorischen und fachlichen Führungskomponenten und der damit größtenteils entfallende potentielle Kompetenzkonflikt, welcher aufgrund der matrixorientierten Organisationsstruktur permanent latent vorhanden ist. Die Verantwortung für die Gestaltung und für die Durchführung eines Prozesses verschmilzt damit in einer Person.

Für vielschichtige Prozesse mit einer komplexen Mitarbeiterstruktur kann auch ein Führungsteam aus personaler Führungskraft und Process Owner zielführend sein. Der Process Owner setzt in seiner Verantwortung für effiziente und effektive Abläufe strategische Maßnahmen und unterstützt damit erheblich den Bereichsleiter in der Erfüllung seiner Ziele. Die Führung der Mitarbeiter sowie die Letztverantwortung der Bereichsziele verbleiben aber bei der Führungskraft; Eine auf Sachebene sehr enge und auf Persönlichkeitsebene partnerschaftlich einwandfreie Zusammenarbeit ist Voraussetzung.

Schwieriger ist die Situation, wenn gleiche Prozesse an mehreren Stellen des Unternehmens erfolgen, also zumindest teilweise eine dezentrale Organisationsstruktur gegenwärtig ist. In diesem Fall ist die fachliche Führung durch den Process Owner einer dieser prozessausübenden Abteilungen (wenn möglich durch die einflussreichste) zwar sachlogisch sinnvoll, im Hinblick einer Akzeptanz der anderen Abteilungen aber problematisch. Ebenso problematisch ist die Akzeptanz eines unproduktiven, nicht in operative Bereiche eingebundenen Process Owners, dem aufgrund zu großer „Bereichsneutralität“ mangelnde praktische Erfahrung vorgeworfen werden kann. Es ist daher im Falle dezentraler Strukturen sehr sorgfältig mit der Wahl des Process Owners unter Berücksichtigung der speziellen sozialen Verhältnisse vorzugehen. Grundsätzlich sind zentrale Organisationsstrukturen aufgrund ihrer Konzentration auf die singulären Prozesse für eine prozessorientierte Organisation besser geeignet.

Für besonders komplexe und weit reichende Prozesse, wie zum Beispiel den Produktionsprozess in der Automobilindustrie ist unter Umständen auch eine hierarchische Struktur mehrerer Process Owner denkbar. Teilprozesse der Gesamtproduktion, die aufgrund ihrer Größe und Komplexität zu eigenen und

vollständigen Prozessen herangewachsen sind, werden auch entsprechend von eigenen Process Ownern betreut. Um den Blick und die Verantwortung für den Gesamtprozess aber nicht zu verlieren, muss es auch einen leitenden Process Owner für den gesamten Prozess geben, der die Sub-Prozesse entsprechend steuert und damit das Gesamtergebnis sicher stellt. Die Möglichkeit und Durchführbarkeit einer Verbindung mit Führungsverantwortung ist in diesem besonderen Fall individuell zu prüfen.

Unabhängig von der organisatorischen Eingliederung des Process Owners ist seine Einbindung in operative Tätigkeiten von elementarer Wichtigkeit.

Process Ownership ist keine bloße Theorieübung abseits jeglicher Praxis, sondern kombiniert vielmehr die Erfahrungswerte aus dem Tagesgeschäft mit wissenschaftlich-theoretischen Ansatzpunkten und Erkenntnissen aus Kundenrückmeldungen und Benchmarkingergebnissen mit anderen Unternehmen.

Eine personale Führungsverantwortung zusammen mit der Leitung eines operativen Bereiches kann dieser Forderung vielfach und hinreichend nachkommen. Sie vereinfacht darüber hinaus erheblich die Umsetzung von Reformen und Verbesserungsmaßnahmen. Der Prozess gewinnt dadurch maßgeblich an Dynamik und Flexibilität.

Die Anforderungen an einen Process Owner sind sowohl in fachlicher als auch in sozialer Hinsicht äußerst anspruchsvoll. Der Auswahl und der Vorbereitung dieser Mitarbeiter ist somit vor Beginn der Einführung von Prozessmanagement größtmögliche Beachtung zu schenken.

Process Owner als Manager der Prozesslandschaft bilden das Rückgrat einer prozessorientierten Organisation.

4.1.2. Projektablauf und Verantwortlichkeiten

Damit die Mitarbeit aller zukünftigen Process Owner der Kern- sowie Supportprozesse von Beginn des Umsetzungsprojektes an gewährleistet werden kann, verlangt es eine konsequente und ausführliche Erarbeitung eines Vorgehenskonzeptes.

4.1.2.1. Motivatorische Vorarbeit

Das Bedürfnis nach raschen Umsetzungserfolgen birgt das Risiko eines allzu hastigen Beginns der operativen Umsetzung. Damit besteht die potentielle Gefahr eines Misserfolges bei der gesamten Einführung von Prozessmanagement, da die Grundvoraussetzungen in personeller, strategischer und organisatorischer Sicht noch nicht gegeben beziehungsweise noch nicht ausgereift sind.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt daher in der inhaltlichen und motivationsfördernden Vorbereitung aller Mitarbeiter im Unternehmen. Motivation kann nur auf Information, Kooperation und Verständnis basieren, so ist eine breite Informationsoffensive mit transparenter Diskussionskultur über die bevorstehenden Veränderungen in jedem Fall und essentiell wichtig.

Eine empirische Studie von GASSNER⁴³ an fünf Großunternehmen verschiedener Branchen in Deutschland hat die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von unterschiedlichen Veränderungsprojekten⁴⁴ konkret untersucht. Ziel war es herauszufinden, welche Faktoren von den Mitarbeitern als wichtig erachtet wurden und in welcher Ausprägung diese im Unternehmen als vorhanden gesehen wurden. Zu diesem Zweck wurden 10 Kriterien aus dem allgemeinen Bereich Arbeitsumfeld definiert und von den Mitarbeitern bewertet. Das Ergebnis als Gesamt-Sample stellt sich wie folgt dar:

- Wichtigkeit für die Mitarbeiter (in absteigender Reihenfolge): 1) Vermeidung unnötiger Unsicherheit; 2) Gutes Betriebsklima; 3) Sicherheit; 4) Gerechtigkeit über die Hierarchie; 5) Information; 6) Aktivität; 7) Partizipation; 8) Respekt vor der Vergangenheit; 9) Vermeidung von Mehrbelastung; 10) Karriere, Anerkennung
- Ausprägung im Unternehmen (in absteigender Reihenfolge): 1) Respekt vor der Vergangenheit; 2) Gutes Betriebsklima; 3) Sicherheit; 4) Vermeidung von Mehrbelastung; 5) Gerechtigkeit über die Hierarchie; 6) Vermeidung unnötiger Unsicherheit; 7) Aktivität; 8) Information; 9) Partizipation; 10) Karriere, Anerkennung

Graphisch dargestellt ergibt sich eine zweidimensionale Zuordnung mit der „Wichtigkeit“ aufgetragen über die Abszisse und der „Ausprägung“ über die Ordinate wie in Abb. 4.3. gezeigt.

⁴³ Vgl. Gaßner, W., 1999

⁴⁴ Folgende Branchen und Veränderungsprojekte wurden untersucht:

A: Versicherung/Finanzdienstleistungen: Geschäftsprozessoptimierung;

B: Automobilzulieferung/Textil: Modularisierung des Stammhauses;

C: Bank/Finanzdienstleistungen: Verschlankung der Zentrale;

D: IT-Produkte/IT-Services: Zusammenlegung verschiedener Vertriebsstrukturen;

E: Werkzeugmaschinen/Laser/Elektronik: Modularisierung der Produktion

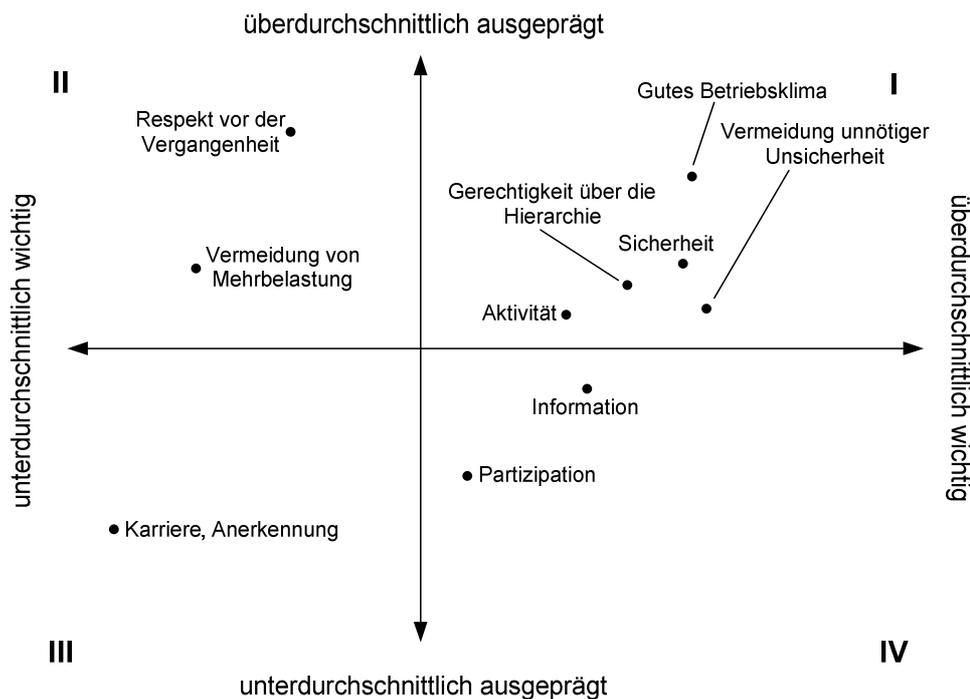


Abb. 4.3., Zweidimensionale Zuordnung der Erfolgsfaktoren

Die Faktoren des ersten Quadranten werden als wichtig und ausreichend ausgeprägt bewertet, diese gilt es weiter zu fördern und im Fokus zu behalten.

Größte Aufmerksamkeit ist aber jenen Faktoren im vierten Quadranten zu widmen, da diese als wichtig, aber unterdurchschnittlich ausgeprägt wahrgenommen werden. Es scheint nicht verwunderlich, dass gerade die Einbindung und Mitbestimmung, sowie die Information über gegenwärtige und zukünftige Aktivitäten im Rahmen eines Veränderungsprojektes einen hohen Bedarf an Ausprägung fordern und in der gegenwärtigen Stärke als unzureichend empfunden werden. Diesen grundlegenden und essenziellen Bedürfnissen der Mitarbeiter müssen daher von Beginn an verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden. Bei der Einführung von Prozessmanagement ist die Einbindung von Mitarbeitern bereits in das Einführungskonzept integriert; ein weiterer Schwerpunkt auf „Öffentlichkeitsarbeit“ ist nicht übertrieben, sondern hat sich vielmehr in der Praxis als durchaus begründet und lohnenswert gezeigt.

Die Erfolgsfaktoren der Quadranten zwei und drei werden im Allgemeinen von den Mitarbeitern als weniger wichtig erachtet und tragen daher nur bedingt zu einer Veränderung der Motivation bei. Aus rein wirtschaftlichen Interessen wird es aber zweckmäßig sein, Komponenten wie potentielle Mehrbelastungen oder sonstige Störeinflüsse dennoch zu minimieren.

Ein Betrieb ist zwar prinzipiell eine Leistungsorganisation, zum anderen aber immer auch eine soziale Organisation; entsprechend sind immer folgende zwei Ziele anzustreben:

- Leistung im Sinne der eigenen Aufgabenstellung
- Zufriedenheit der Betriebsangehörigen.

Beide Ziele sind als gleichberechtigt anzusehen, die Beziehung zwischen ihnen ist aber komplex.⁴⁵ Je nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens und Angebot des Arbeitsmarktes kann der Schwerpunkt wechseln, Leistungen ohne Zufriedenheit können für anspruchsvolle Tätigkeiten in hoch entwickelten Industrieländern aber auf Dauer nicht erwartet werden.

4.1.2.2. Vorbereitungsphase

Lange bevor die Projektteams mit ihrer operativen Tätigkeit beginnen können, müssen - zusätzlich zu den allgemeinen projektorientierten Planungstätigkeiten hinsichtlich Zeit, Kosten und Resultate - die organisatorischen Vorbereitungen sowie die Entscheidungen über Personen und Strukturen getroffen werden. In dieser Phase kommt dem Lenkungsausschuss - vorab in der Rolle eines Steuerungs- oder Vorbereitungsteams - eine entscheidende Bedeutung zu.

Vor Beginn der Umsetzungsphase müssen vom Lenkungsausschuss nun folgende Ergebnisse erarbeitet werden und sichergestellt sein:

- 1) Klares Konzept einer unternehmensweiten Strategie für einen mittel- bis langfristigen Zeitraum
- 2) Erarbeitung und Festlegung einer Grundstruktur für einen unternehmensweiten Prozessstrukturplan (wie in Abb. 4.1. beispielhaft dargestellt):
 - a) Identifikation der Kernprozesse sowie jener für das Unternehmen besonders wichtigen Hauptprozesse (Schlüsselprozesse)
 - b) Grobspezifikation ihrer Aufgaben
- 3) Konzept und Umsetzungsplan für eine spätere prozessorientierte Organisation
- 4) Treffen von nachhaltigen und weit reichenden Personalentscheidungen

Die Abfolge obiger Arbeitsschritte ist von hoher Wichtigkeit und sollte so weit wie möglich auch eingehalten werden.

Am Beginn der Überlegungen zu einer prozessorientierten Unternehmensstruktur steht naturgemäß wieder der Markt mit seinen Kunden. Aus der Vision des Unternehmens

⁴⁵ Vgl. Von Rosenstiel, L., 2001, S 117 ff

unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der bestehenden oder zukünftigen Zielmärkte werden nun von den dezentralen Bereichen Strategien für die einzelnen Unternehmensbereiche erarbeitet (vgl. Kapitel 5.2.). Daraus leiten sich strukturelle Anforderungen an die Prozesslandschaft ab – „Processes follow Strategy - organizational Structure follows Processes“. Die Organisationsstruktur folgt schließlich den notwendigen Prozessstrukturen. Als letzter Schritt werden die Personalentscheidungen getroffen.

Die strikte Einhaltung der Reihenfolge im Vorgehen ist in der Praxis oft nicht möglich, beziehungsweise würde zum Teil einem Reengineering-Ansatz gleich kommen. Vielmehr müssen besagte Arbeitsschritte iterativ durchlaufen werden, um den maximalen Nutzen unter Berücksichtigung der gegebenen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu erreichen.

Es ist sinnvoll und durchaus legitim, im ersten Schritt mit der Definition einer Optimalstruktur zu beginnen, wenn sie auch in weiterer Folge an die realen Möglichkeiten im Unternehmen angepasst werden müssen und damit zumindest für den Anfang vom theoretischen Optimum abweichen.

Die Personalstruktur eines Unternehmens ist sensibel und kann erfolgreich nur langsam wachsen oder verändert werden. Wenn daher marktgerechte Strukturen und Prozesse markante Personaländerungen verlangen, so können diese nicht augenblicklich erfolgen, sondern müssen bereits in der Vorbereitungsphase langfristig im Zuge einer Organisationsentwicklung geplant werden.

Diese notwendigen Ergebnisse aus der Vorbereitungsphase bilden das Herzstück des Einführungsprojektes. Ihrer Erarbeitung ist daher höchste Aufmerksamkeit zu schenken, sämtliche notwendigen Ressourcen - vor allem aus dem oberen Management sowie aus der Geschäftsleitung - sind sicherzustellen.

Die so gewonnen Ergebnisse stellen die Rahmenbedingungen für die nachfolgende operative Umsetzung dar, gleichzeitig werden die Projektziele daraus abgeleitet.

Der Lenkungsausschuss verpflichtet sich parallel mit der Beauftragung des Projektteams, sämtliche Ressourcen in Bezug auf Personal Material und Budget für die Projektlaufzeit bereit zu stellen.

4.1.2.3. Umsetzungsphase

Der Projektleiter zusammen mit seinem Kernteam ist für die Definition, das Design und für die Modellierung der Kernprozesse und deren Schnittstellen verantwortlich. Er beauftragt in weiterer Folge des Einführungsprojektes die Process Owner der Supportsprozesse zur Erstellung ihrer Prozesse. Zu Beginn des Projektes müssen

jedoch alle Kern- und Schlüsselprozesse identifiziert und ihre zugehöriger Process Owner weitgehend und ausreichend nominiert sein, nicht aber zwingend auch sämtliche Supportprozesse: Es ist ein Teil der Projektabwicklung, die Struktur der benötigten Supportprozesse im Zuge der Definition der Kernprozesse zu entwickeln und die notwendigen Personalentscheidungen mit dem Lenkungsausschuss abzustimmen.

Es ist die grundsätzliche Verantwortung aller Process Owner zusammen mit ihrem Team, im Rahmen des Einführungsprojektes ihre zukünftigen Prozesse zu entwickeln und in die unternehmensweite Prozesslandschaft einzugliedern. Dabei ergibt sich ein Bedarf an Supportleistungen, welcher zusammen mit einer definierten Zielsetzung an die Process Owner im erweiterten Projektteam als Arbeitspaket übergeben wird.

Der Projektleiter ist idealerweise selber kein Process Owner und hat neben der kontrollierenden Tätigkeit in Bezug auf die Projektziele koordinierende und team-übergreifende Aufgaben.

Die Vertreter aus den Bereichen Controlling, Human Resources und dem Total Quality Management Center bieten einerseits im Rahmen der operativen Projektabwicklung die notwendige Unterstützung aus ihren Fachbereichen, andererseits tragen sie die maßgeblich Verantwortung, dass den generellen Anforderungen dieser kritischen Bereiche im Design der Prozesslandschaft auch ausreichend nachgekommen wird.

Weitere Projektmanagement relevante Themen wie zum Beispiel Reporting, Meetingstrukturen, Risk Management oder Eskalationsmaßnahmen gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Projektleiters, auf Details dazu soll an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen werden.

4.2. Eigenschaften von Prozessen

Die wichtigsten vier Eigenschaften, die von einem Prozess erwartet und gefordert werden, sind:

- Wirtschaftlichkeit,
- Kundenorientierung,
- Ergebnisqualität und (daraus folgend)
- Mitarbeitermotivation.

Die wirtschaftliche Komponente und die damit eng verbundene Kundenorientierung sind gleichsam Erreger oder Initiator eines prozessorientierten Managementsystems und damit automatisch fest mit dem Design der Prozesse verbunden. Die Forderung nach Ergebnisqualität ist dem Erstdesign nachgelagert und fordert eine Pflege über den gesamten Lebenszyklus des Prozesses, um durch ständige Verbesserung die Prozessgüte auf einem möglichst hohen Niveau⁴⁶ zu halten (vgl. Kapitel 5.3.). Die Motivation der Mitarbeiter hingegen ist ein Erfordernis, welches nicht unmittelbar als Unerlässlichkeit zu erkennen ist, mittel- bis langfristig aber wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg von Prozessmanagement beiträgt. Jeder Prozess ist Summe der Handlungen seiner Mitarbeiter und damit direkt mit ihrem Engagement und ihrem Eifer verbunden.

In der Motivationstheorie nach HERZBERG wird zwischen Motivatoren („Zufriedenheitsmacher“) und Hygienefaktoren („Unzufriedenheitsmacher“) als grundlegende zwei Faktoren zur Beeinflussung der Mitarbeitermotivation unterschieden.⁴⁷ Während der Hygienefaktor bei Erfüllung aller seiner Anforderungen ausschließlich Unzufriedenheit zu vermeiden vermag, können nur die Motivatoren aktiv zur Steigerung der Zufriedenheit beitragen. Als Beispiel für Hygienefaktoren seien Infrastrukturbedingungen oder das Verhalten der Führungskraft, für Motivatoren erhaltene Anerkennung oder das Tragen von Verantwortung angeführt.

Für die Eigenschaften eines Prozesses und dessen Gestaltung müssen daraus abgeleitet zumindest die folgenden wichtigen Anforderungen berücksichtigt werden⁴⁸:

- Klare Zielvorgaben und schnelle, transparente Rückmeldung über die Zielerreichung durch die fachliche, beziehungsweise disziplinarische Führungskraft
- Erweiterung der Aufgaben infolge Übernahme möglichst vieler Arbeitsschritte durch eine Person - „Job Enrichment“, verbunden mit einer
- Verstärkten Übernahme von Verantwortung, um einem erweiterten Aufgabenbereich auch durch einen erweiterten Verantwortungs- und Kompetenzbereich gerecht zu werden

Grundlegend sei dabei ein allgemeines Basisverständnis vernünftiger Mitarbeitermotivierung in Bezug auf Unternehmenskultur, professionelle Mitarbeiterführung, adäquate Arbeitshilfsmittel, oder klare Karrieremöglichkeiten als Voraussetzung zur Einführung und Durchführung von Prozessmanagement angenommen.

⁴⁶ Die Erreichung des theoretischen Qualitätsmaximums ist nicht erstrebenswert, vgl. dazu Kapitel 5.3.

⁴⁷ Vgl. Sprenger, R., 2002

⁴⁸ Vgl. von Rosenstiel, L., 1992, S. 82 ff

Eine fundamentale Forderung an das Prozessmanagement basierend auf den vier wichtigsten Prozesseigenschaften ist es, die Prozesse möglichst weit reichend und umfassend der Wertschöpfungskette entlang zu definieren, im Idealfall das Unternehmen als einen einzigen Geschäftsprozess aufzufassen. Der Kontrast zur fragmentierten Aufgabenteilung von Adam Smith soll maximiert werden. Gleichzeitig mit dem Umfang der Aufgaben steigt auch die Eigenverantwortung und Selbstkontrolle. Mit möglichst wenig Kontrolle und Prüfungen von außen sollen die Prozesse als autonome Zellen im Unternehmen basierend auf den Anforderungen ihrer Kunden agieren.

Diese allgemeine Forderung ist vom Wesen her richtig und zielführend. Für die praktische Realität sind jedoch Einschränkungen zu treffen, um den „sub-idealen Eigenschaften realer Mitarbeiter“ gerecht zu werden. So ist eine Ausdehnung der Prozessaufgaben nur insoweit sinnvoll, als es die Qualifikationen und Eignungen der am Prozess beteiligten Mitarbeiter auch zulassen. Die ständig steigenden Anforderungen an Spezial-Wissen für fast alle Disziplinen machen eine thematische Abgrenzung der Prozesse notwendig. Es ist einfach nachvollziehbar, dass beispielsweise ein erfahrener Software Entwickler in der Systemintegration und im Anlagenbau nur einen geringen Beitrag zur Wertschöpfung leisten kann. Ähnlich verhält es sich aber auch bei weniger plakativen Beispielen. Vor allem bei den Prozessen Verkauf und Projektabwicklung ist in vielen Unternehmen eine stillschweigende Verschmelzung der Kompetenzen und Aufgaben zu beobachten. Gerade in diesem Fall ist aber zu beachten, dass diese ungleichen Fachgebiete auch ganz unterschiedliche Persönlichkeitstypen verlangen, welche sich nur in den seltensten Fällen in Personalunion finden lassen.

Dieser Umstand erzwingt nun die Aufteilung der Tätigkeiten in unterschiedliche Prozesse und bewirkt gleichzeitig die Etablierung von internen Kunden und Lieferantenbeziehungen. Eine wohl definierte Prozesslandschaft findet also ein Optimum ihrer Prozesse in Bezug auf Ausdehnung der Aufgaben und Kompetenzen, sowie Möglichkeiten und Qualifikationen ihrer Mitarbeiter.

Dies bedeutet keinesfalls eine Rückentwicklung zur Fragmentierung der Arbeitsschritte, sondern vielmehr eine Zusammenfassung der Tätigkeiten in sachlogische Einheiten, um damit von prozessorganisatorischer Seite her auch einen maßgeblichen Beitrag zur Klarstellung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu leisten.

Jeder Prozess kann somit als ein in sich geschlossenes System betrachtet werden, welches durch seine Schnittstellen mit der entsprechenden Außenwelt verbunden ist. Eine notwendige Folgerung daraus ist die „Souveränität“ des Prozesses. Durch die Konzentration der Kompetenzen ist jeder Prozess ein einzigartiger Fachbereich im Unternehmen bezogen auf seine Prozessaufgabe. Es ist daher nicht Auftrag außen

stehender Gruppen oder Mitarbeiter, interne Abläufe anderer Prozesse zu steuern oder zu beeinflussen. Dies gilt auch für die Kunden des Prozesses, gleich ob intern oder extern. Nur durch die eigenständige Regelung der eigenen Abläufe hat jeder Prozess die Möglichkeit alle präsenten Kundenanforderungen optimal abzuarbeiten. Diese Forderung wird deutlich am Beispiel eines Produktionsprozesses:

Mehrere Prozesskunden fordern in einem gemeinsamen Zeitfenster Produkte unterschiedlicher Art, Menge und Lieferzeit. Jeder der Kunden hat einzig Überblick über den eigenen Bedarf. Nur „der Prozess“ kennt alle Anforderungen im Gesamtbild. Eine Vorgabe einzelner Kunden in Bezug auf Detailgrößen wie Einkaufsmenge/Zeitpunkt des Fertigungsmaterials, Rüstungslogistik von Maschinen oder Verfügbarkeit von Montagemitarbeitern kann daher nur den Eigenbedarf lokal optimieren, stört aber mit Sicherheit die Realisierung der Anforderungen anderer Kunden. Der Prozess hingegen maximiert das Ergebnis aus der Sicht des Gesamtunternehmens. Im Falle von Ressourcenkonflikten entscheidet ein übergeordnetes Gremium über Priorisierungen, nicht aber einzelne Kunden.

Für den Prozess bedeutet die Wahrung der Eigenständigkeit zumindest die Einhaltung folgender zwei struktureller Anforderungen:

Zum einen die Bereitstellung einer zentralen Schnittstelle für alle Fragen und Belange in Bezug auf Kundenanforderungen. Diese Schnittstelle dient einerseits als proaktives Kundenservice, andererseits stellt sie sicher, dass der Kunde nicht zu weit in den Prozess „eindringen“ und unerwünscht steuern kann.

Zum anderen eine „Spezifikationstiefe“ der angebotenen Leistungen, welche die Kundenanforderungen ausreichend beschreiben kann, die eigenen Abläufe aber weitgehend flexibel hält.

Die Eigenschaften der zentralen Kundenschnittstelle muss dabei eine gewisse Flexibilität aufweisen, welche den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden, aber auch der verschiedenartigen Aufgabenstellungen hinsichtlich Reporting, Überwachung und eventuell auch Steuerung des Leistungsfortschrittes gerecht wird.

Mit der Definition der Spezifikationstiefe grenzen sich geforderte Leistungen und Prozessaufgaben voneinander ab: Der auftragsempfangende Prozess definiert seine Eingangsparameter auf dem höchsten noch möglichen Niveau, um gerade noch alle möglichen Varianten seines Leistungsportfolios beschreiben zu können.⁴⁹ Der auftraggebende vorgelagerte Prozess beziehungsweise der Kunde muss seine Anforderungen zumindest auf dem Detailniveau des auftragsnehmenden Prozesses

⁴⁹ Sämtliche notwendigen Parameter zur eindeutigen Spezifikation einer Leistung müssen vom Auftraggeber definiert werden.

spezifizieren. Klafft zwischen der bereitstellbaren Detailtiefe des Auftraggebers und der minimal geforderten des Auftragnehmers ein Niveauunterschied im Detaillierungsgrad, so muss ein Prozess zur Detailgenerierung in Form zusätzlicher Spezifikationsleistung zwischengeschaltet werden. Als Beispiel hierfür sei ein Kunde eines Bauunternehmens genannt, welcher seinen zusätzlichen Wunsch nach einer Sonderausstattung nicht ausreichend spezifizieren kann, um die operativen Einheiten damit zu beauftragen. Ein Architekt wird diesen Wunsch bearbeiten und um die notwendigen Detailspekte erweitern. In vergleichbarer Weise agiert auch das Projektmanagement innerhalb eines Unternehmens.

Abb. 4.4. zeigt ein Beispiel für den Detailtiefe von Prozessen. Man erkennt, dass üblicherweise mit zunehmender Detaillierung die Entfernung zum externen Kunden steigt, sofern nicht spezielle Anforderungen und Qualifikationen des Kunden eine direkte Detailspezifikation erfordern und ermöglichen.

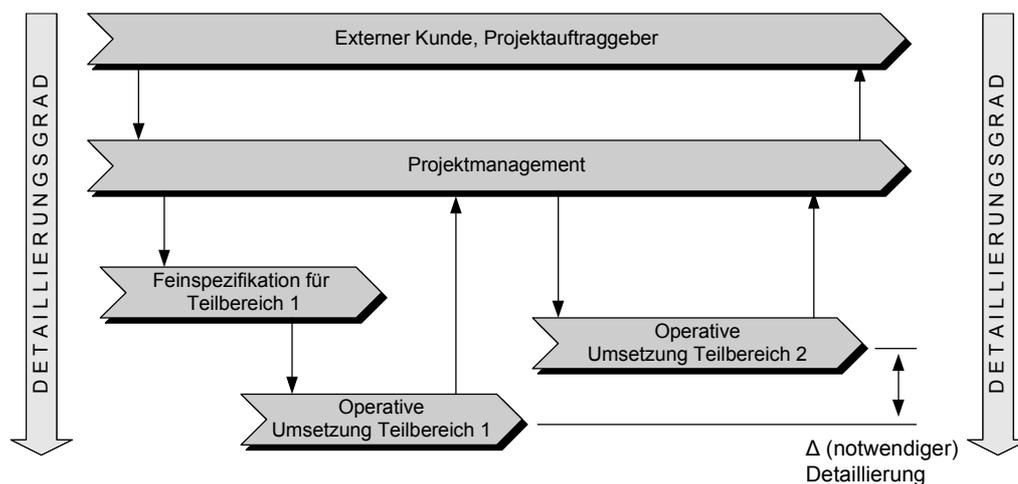


Abb. 4.4., Detailtiefe von Prozessen

Der beispielhaft gewählte Teilbereich 2 konnte bereits vom Projektmanagement ausreichend spezifiziert werden und gelangt daher unmittelbar in die Umsetzung, während Teilbereich 1 noch eine weiterführende Spezifikation von entsprechenden Facheinheiten benötigt; die Aufgabe im Teilbereich 1 erfordert für ihre Umsetzung einen höheren Detaillierungsgrad in der Spezifikation als Teilbereich 2.

Naturgemäß gibt es auch eine externe Steuerung der Prozesse und deren Eigenschaften durch ihre jeweiligen Kunden. Diese erfolgt allerdings nur indirekt und mittelfristig über die Rückmeldungen der Kunden bezüglich Qualität der Leistungen, der Anforderungen, sowie deren Veränderungen. Sie betrifft vielmehr die Beschaffenheit des Leistungsportfolios als die Art ihrer Durchführung.

Die intern getriebene stete Anpassung und Verbesserung des Prozesses erfolgt durch eine Prozessregelschleife. Regelgröße ist der bewertete Prozess-Output. Die Bewertungskriterien sind prozessspezifische Kennzahlen, die gemessene Zufriedenheit der Kunden sowie Erkenntnisse aus Benchmarkings mit ähnlichen Unternehmen. Nach der Beurteilung der Qualität werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet und spezifiziert. Die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen ist bereits wieder Bestandteil des Prozesses selbst. Abb. 4.5. zeigt schematisch den Regelkreis eines Prozesses zur Anpassung und Verbesserung des Prozessergebnisses.

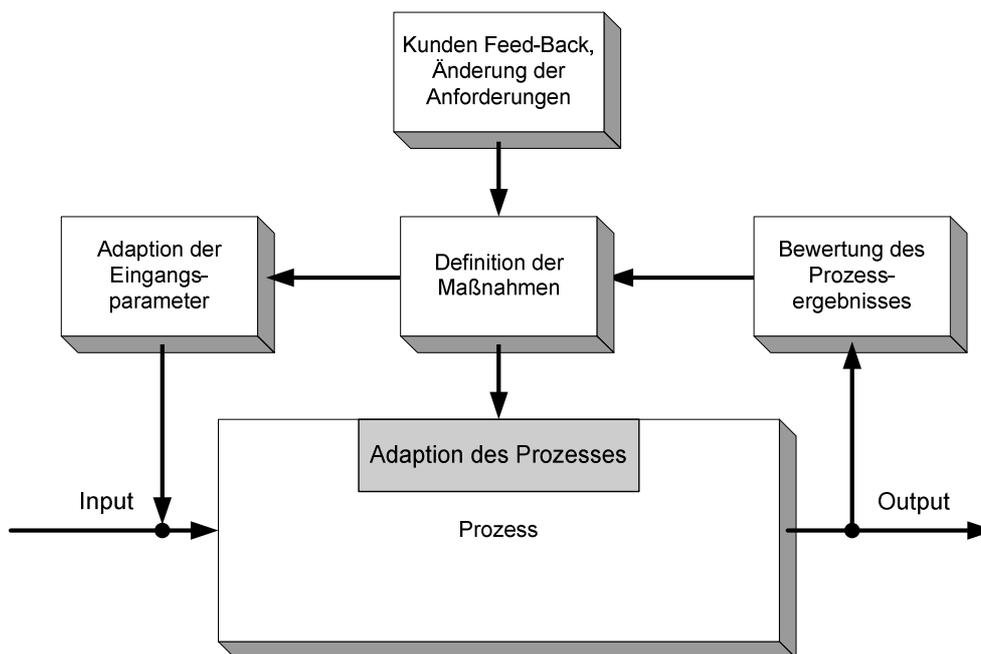


Abb. 4.5., Regelkreis eines Prozesses

Grundsätzlich kann aus obigen Überlegungen zur Eigenständigkeit eines Prozesses die Notwendigkeit abgeleitet werden, dass Prozesse nur innerhalb eines Bereiches oder einer Abteilung geschlossen agieren. Die Aufteilung eines Prozesses über zwei oder mehrerer Bereiche kann die Selbstständigkeit schon wegen der geteilten Verantwortlichkeiten nicht mehr gewährleisten. Ein Prozess, welcher einen in sich geschlossenen sachlogisch zusammenhängenden und nach außen hin abgrenzbaren Aufgabenbereich beschreibt, dessen Aufgaben sich aber aufgrund seiner Komplexität über mehrere Abteilungen erstrecken müssen, ist daher folgerichtig in mehrere operative Prozesse zu teilen und über Schnittstellen miteinander zu verbinden. Ein solcher übergeordneter Prozess kann als virtueller Prozess bezeichnet werden (vgl. Kapitel 1.2.). Ein Beispiel dafür ist der Kundenwertgenerierungsprozess, welcher die direkte Zusammenarbeit mit dem Kunden über die komplette Wertschöpfungskette, vom ersten Vertriebskontakt über die Angebotserstellung, die Abwicklung des

Auftrages, bis hin zur Nachbetreuung und Wartung der abgenommenen Systeme beschreibt. Im Falle eines starken sachlogischen Zusammenhanges der Prozesse kann, wie bereits in Kapitel 4.1.1.1. besprochen, auch eine hierarchische Prozessstruktur implementiert werden.

Umgekehrt ist die Realisierung des gleichen Prozesses in mehreren Abteilungen möglich (beispielsweise in unterschiedlichen dezentralen Einheiten), unter Berücksichtigung der für das Unternehmen zweckmäßigen Organisationsstruktur. Dabei können die Ausprägung und die Art der Anwendung eines Prozesses stark variieren.

Andererseits werden, vor allem im zentral ausgerichteten Teil der Organisation, Prozesse in manchen Fällen unikal, also einmalig im Unternehmen auftreten.

Die Durchführung mehrerer unterschiedlicher Prozesse in einer Abteilung ist naturgemäß möglich, beispielsweise wenn es sich um dezentrale Bereiche wie Key Accounts oder Niederlassungen handelt. Häufig werden die Prozesse hier aber nur fragmentarisch angewandt, die einzelnen Prozesse wachsen oft zu einem individuellen Bereichs- beziehungsweise Abteilungsprozess zusammen und entfernen sich damit von der Struktur der Prozesslandschaft. Die Process Owner sind mit der schwierigen Aufgabe konfrontiert, die wesentlichen Merkmale ihrer Prozesse auch in diesen Abteilungen aufrecht zu halten.

Abb. 4.6. zeigt zusammenfassend die eben beschriebenen vier möglichen Beziehungsvarianten zwischen Prozessen und Abteilungen. In der Regel wird es in einer realen Umgebung zu Mischformen der Varianten kommen.

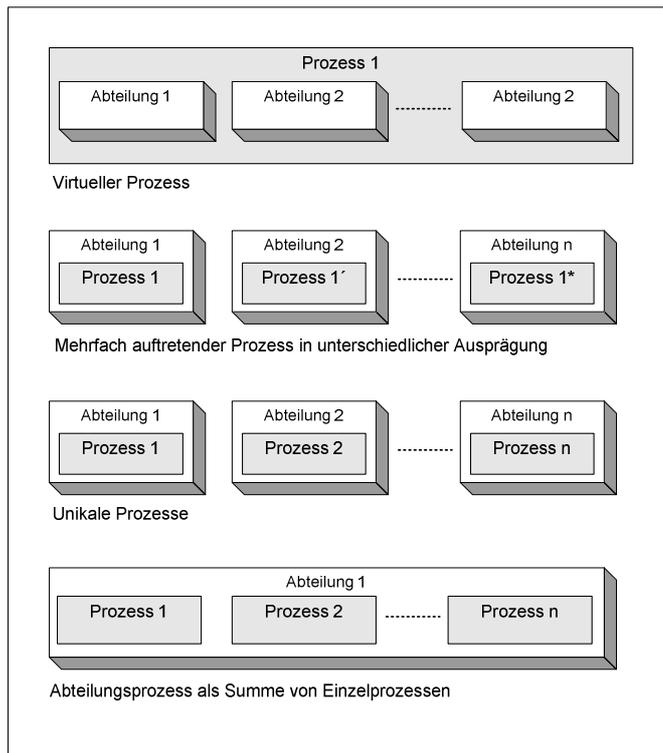


Abb. 4.6., Beziehungsvarianten zwischen Prozessen und Abteilungen

4.3. Prozessmodellierung und Prozessgestaltung

Modellierung bedeutet das zweckorientierte, möglichst getreue Abbilden von Vorgängen der Wirklichkeit unter Verwendung von geeigneten Hilfsmitteln, um damit komplexe Zusammenhänge transparent zu machen.

Modelle müssen einen Kompromiss zwischen Einfachheit und semantischer Korrektheit eingehen.⁵⁰ Ziel ist es dadurch eine Darstellung zu gewinnen, welche als Basis für ein gemeinsames Verständnis der Ereignisse, eine Analyse der Vorgänge, sowie einen Diskurs über dessen Inhalt ermöglicht.

Modellierung bedeutet aber auch Vorgänge basierend auf Anforderungen zu definieren und diese nach theoretischen Prüfungen und Abstimmungen am Modell in die Praxis umzusetzen.

Auf Unternehmensprozesse umgelegt bedeutet dies im ersten Schritt eine Visualisierung und Verbalisierung der zum Zeitpunkt der Erhebung auftretenden Vorgänge der (gewöhnlichen) Geschäftstätigkeiten und in weiterer Folge ein strukturiertes Gestalten der zukünftigen Prozesse.

Diese Vorgehensweise bildet nach der Planung und den generellen Basisvorbereitungen die operative Einführung von Prozessmanagement.

⁵⁰ Vgl. Rosemann, M., 2000, S. 45

Abb. 4.7. zeigt die schrittweise Prozessgestaltung in vier Stufen.

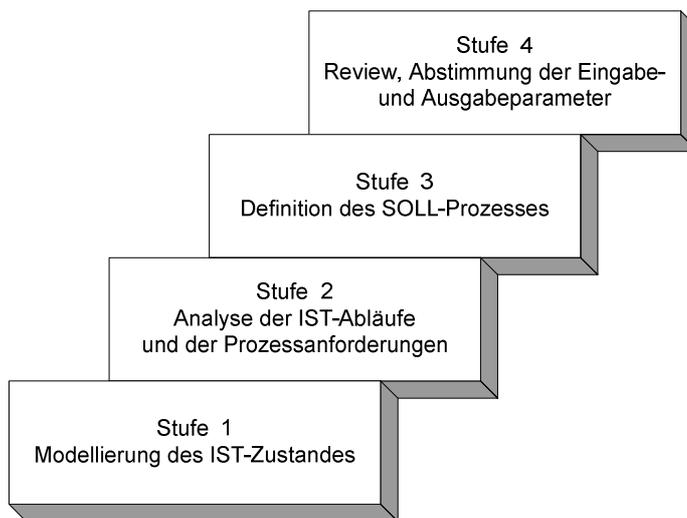


Abb. 4.7., Gestaltung der Prozesse in vier Stufen

4.3.1. Modellierung des IST-Zustandes

Der (designierte) Process Owner stellt zu Beginn seiner Tätigkeiten im Rahmen des Umsetzungsprojektes ein Team zur Gestaltung seines Prozesses zusammen. Dieses Team sollte vor allem in der Anfangsphase zur Identifikation der derzeit gelebten Abläufe ausreichend groß und weit reichend gewählt werden, um sämtliche Aspekte des IST-Zustandes erfassen zu können.

Ziel der Prozessanalyse ist ein singuläres Abbild der gegenwärtigen Abläufe sowie ein vernetztes Bild der unternehmensweiten Prozesslandschaft, das vergleichbar mit einer Landkarte alle wesentlichen Strukturen erkennen lässt.

Die Methoden zur Erhebung sind generell in drei Gruppen einteilbar:

- Befragungen (mündlich/schriftlich)
- Beobachtungen (Eigenbeobachtung/Fremdbeobachtung)
- Gruppenarbeit (Workshops, Meetings,...)

Je nach Fortschritt der IST-Erhebung und Komplexität des Prozesses erweisen sich unterschiedliche Methoden als geeignet. Der Process Owner ist gut beraten, sich für die durchaus arbeitsaufwendigen Untersuchungen Unterstützung von neutralen, nicht direkt in den Prozessen eingebundenen Mitarbeitern zu organisieren. Speziell in Workshops fördert eine externe Moderation das Ergebnis bezüglich Objektivität und Produktivität erheblich. (Als Beispiel für geeignete neutrale (interne)

Unterstützungskräfte seien an dieser Stelle Mitarbeiter aus zentralen qualitätssichernden Bereichen erwähnt.)

Alle Ablaufschritte werden nun systematisch erfasst und – vorzugsweise visuell – abgebildet. Der Einstieg zur Modellierung erfolgt über die prozessauslösenden Ereignisse.

Im Zuge der Erhebung des Prozessablaufes kann es vorkommen, dass einzelne Module oder Teilprozesse des geplanten SOLL-Prozesses, wie er durch den Lenkungsausschuss in der Vorbereitungsphase als Grobspezifikation definiert wurde, in der derzeitigen Durchführung Teil anderer Prozessabläufe sind. Diese Module sind in die IST-Erhebung aufzunehmen und das Team ist entsprechend zu erweitern, um den gesamten SOLL-Prozess in der gegenwärtigen Durchführung erfassen zu können. Im gegenteiligen Fall sind die für den SOLL-Prozess nicht relevanten Teilprozesse an den Projektleiter zur weiteren Analyse und Bearbeitung zu übergeben.

Die Erfassung der IST-Abläufe erfolgt aufgrund mehrschichtiger Fragestellungen:

- Wer ist der Kunde der erbrachten Leistungen?
- Welche Anforderungen gibt es an den Prozess?
- Wie ist der Ablauf gestaltet?
- Welche Schnittstellen gibt es, wie häufig und wie wichtig sind sie?
- Wie sind die Kompetenzen und Verantwortungen definiert?
- Welche Aufwende (Personal, Fremdleistungen, Materialaufwand, etc.) sind derzeit für die Durchführung des Prozesses notwendig?
- Wie wird der Erfolg evaluiert?

Für diese Erhebung reichen bereits einfache Hilfsmittel wie Textverarbeitungsprogramme, White-Boards oder Flip-Charts. Sämtliche Informationen aus den Befragungen der Teammitglieder werden gesammelt, strukturiert und in Tabellen erfasst. Eine visualisierte Darstellung folgt nach der tabellarischen Auflistung.

Als Vorbereitung zu den Erhebungen ist es sinnvoll und notwendig, dass die Process Owner im Projektkernteam Formalstrukturen für die Modellierung definieren, welche die notwendige Flexibilität für die unterschiedlichen Prozessanforderungen zulassen, dennoch aber in der Basis gleiche Identitätszüge aufweisen, um Beurteilungen zu generalisieren und Schnittstellen effektiv angleichen zu können. Beispielsweise sind Prozessausgangspunkte in gleicher Weise zu strukturieren, um nachgelagerten Prozessen eine unternehmensweit einheitliche Aufwandskalkulation zu ermöglichen.

Das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes ist dann erreicht, wenn alle Standpunkte des IST-Zustandes in Hinblick auf die zukünftige Prozessarchitektur formal abgebildet sind und ein Konsens über die derzeitige Struktur erzielt ist.

4.3.2. Analyse der IST-Abläufe und der Prozessanforderungen

Im zweiten Schritt werden die oben modellierten Abläufe einer genauen Analyse unterzogen. Dabei werden sowohl die Schwachstellen lokalisiert als auch Verbesserungspotentiale identifiziert. Gleichzeitig werden die Anforderungen an den jeweiligen Prozess genau definiert.

Zur Analyse seiner Schwachstellen ist es erforderlich, den (Haupt)prozess in von einander logisch abgrenzbare Teilprozesse zu zerlegen (vgl. Kapitel 4.3.3.1.). Für jeden dieser Teilprozesse werden die benötigten Aufwende als Teil der Gesamtprozesskosten ermittelt. Ein weiteres Herunterbrechen auf Prozessschrittebene ist in Hinblick auf eine spätere detaillierte Prozesskostenrechnung (vgl. Kapitel 6.5.) wünschenswert.

Die so bewerteten Module werden danach auf Kundennutzen beziehungsweise kundenwertsteigernde Aspekte hin untersucht. Kostenintensive Teilprozesse werden herausgegriffen und deren Beitrag zum Gesamtergebnis besonders hinterfragt.

Jede Aktivität ohne Kundennutzen kann prinzipiell ersatzlos gestrichen werden, sofern sie nicht auf (internen) sicherheits- oder qualitätsrelevanten Erfordernissen - und somit dann doch auf zumindest indirekten Kundenbedürfnissen - basiert. Der Kunde kann in diesem Zusammenhang extern oder intern sein, wobei mit internen Kunden auch jene Anforderungen gemeint sind, die zur Erhaltung des Systems in Bezug auf Qualität und Führung notwendig sind und damit keinen direkten Beitrag zur Produktivität leisten.

Wertsteigernde Prozessschritte werden allgemein auf Effizienz analysiert und gegebenenfalls erweitert, sowie Verbesserungsmaßnahmen definiert. Da viele Prozesse oftmals bereits in sich abgeschlossen optimiert wurden, ist hierbei der externe Blick hilfreich, um auch die Potenziale einer übergreifenden Prozessoptimierung zu identifizieren.

Ebenso müssen Schnittstellen zu anderen Bereichen oder Lieferanten auf Notwendigkeit beziehungsweise Qualität hin untersucht und Verbesserungen sowie Defizite identifiziert werden.

Das so erhaltene Bild zeigt einen für die gegenwärtigen Anforderungen optimierten Prozess.

Für die Definition des zukünftigen Prozesses sind zunächst einmal die an ihn zu erwartenden Anforderungen zu erarbeiten. Dafür ist es wichtig, eine Gliederung der am Prozess beteiligten Gruppen, über die direkten Prozessmitarbeiter hinaus, wie folgt vorzunehmen:

- Prozesskunden
- Prozesslieferanten
- Systemerhaltende Einheiten

- Informationsempfänger

Als Kunden eines Prozesses werden jene Personen oder Gruppen bezeichnet, welche Anforderungen definieren, diese mit dem Prozess abstimmen, und die in Folge entsprechende Leistung erhalten. In Umkehrung dazu erbringen Lieferanten Leistungen nach Absprache an den Prozess.

Systemerhaltende Einheiten (nicht gemeint sind an dieser Stelle Supportprozesse) sind jene Abteilungen, welche im Rahmen des Gesamtunternehmens allgemeine Dienstleistungen für den Prozess anbieten. Dazu gehören vorwiegend die Overheadbereiche wie Buchhaltung oder Personalabteilung, sowie Competence- oder Know-How-Center.

Mit Informationsempfänger beziehungsweise Informationssenken sind jene Bereiche gemeint, welche „ohne (direkte) Gegenleistung“ aus den Prozessen mit Information gespeist werden.

Aus Erfahrungswerten und durch geeignete Befragungs- und Analysesitzungen sind sämtliche Anforderungen an den Prozess zu sammeln und zu bewerten. Die Summe der Anforderungen aller prozess-externen Gruppen und Personen spiegeln den Sinn und die Aufgabe des Prozesses wider.

Im Gegenzug sind alle Forderungen und Bedürfnisse an die Prozessaußenwelt zu kommunizieren und mit ihr abzustimmen.

Im Rahmen der nachfolgenden Definition und der Gestaltung des SOLL-Prozesses werden die gegenseitigen Anforderungen noch einmal hinterfragt und auf Effizienz und Effektivität geprüft. Diese bilden hierauf die notwendige und hinreichende Basis für das Design des Prozesses im nächsten Arbeitsschritt.

4.3.3. Definition des SOLL-Prozesses

Bei der Definition und Gestaltung der Prozesse kommt der im Prozessmanagement zum vordringlichen Prinzip gehörenden zentralen Ausrichtung auf den Kunden mit seinen Bedürfnissen und Anforderungen naturgemäß eine besondere Bedeutung zu. Diesem Anspruch trägt man am Besten dadurch Rechnung, indem auch Vertreter der Kunden eingeladen werden, aktiv in die Gestaltung der neuen Abläufe eingebunden zu werden. Die vorangegangene sorgfältige Auseinandersetzung mit den Prozessanforderungen als Basis zum Prozessdesign erfüllt diese Forderung.

Zur Definition des SOLL-Prozesses werden nun sämtliche in den vorhergehenden Schritten gewonnenen Informationen über den zukünftigen Prozess zu einer bestmöglichen Abfolge der Abläufe modelliert. Diese Modellierung erfolgt in mehreren Ebenen und erfordert in ihrer Darstellung unterschiedliche Sichtweisen, wie sie in Kapitel 4.3.3.1. beschrieben werden.

Von einer beginnenden groben Gesamtsicht auf die Funktionen und Zielsetzung des Prozesses folgt eine schrittweise Vertiefung der Betrachtung auf Prozessschritt-Detailniveau. Wann der unterst notwendige und hinreichende Detaillierungsgrad erreicht ist, ist abhängig von der Art der Tätigkeiten und dem Bedarf der Ausführenden. - In einem Produktionsprozess ist beispielsweise eine genaue Vorgabe und Beschreibung der Einzeltätigkeiten wichtig, im Prozess für das Projektmanagement wird das Herunterbrechen der Aufgaben auf Einzelaktivitäten nur wenig Sinn machen. Grundsätzlich müssen Eindeutigkeit und Unmissverständlichkeit gegeben sein, das Maximum an Eigenständigkeit und Handlungsspielraum für die Prozessmitarbeiter muss aber in jedem Fall gewahrt bleiben.

Auf Ebene der Prozessschritte werden, abgesehen von der (nicht immer notwendigen) Beschreibung der Tätigkeit(en), noch weitere Eigenschaften nach Anwendbarkeit für jeden Schritt und wie folgt definiert:

- Funktion für die Durchführung (wer (welches Funktionsprofil) führt den Prozessschritt aus)
- Verantwortung für die Durchführung
- Qualifikation und Personalbedarf
- (Eventuell: Material- und Fremdleistungsbedarf)
- Maschinen- und Ressourcenbedarf
- Hilfsmittel
- Schnittstellen zu anderen Prozessen, Bereichen oder externer Partner

Informationen über Aufwende für Personal, Material oder sonstige Ressourcen sind im Besonderen für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit eines Prozesses und für eine nachfolgende durchgängige Prozesskostenrechnung von großer Bedeutung.

Ein zufrieden stellendes Ergebnis für den finalen SOLL-Prozess wird erst nach mehreren Durchgängen und Entwicklung unterschiedlicher Prozessvarianten gefunden werden können.

Der Aufwand für die Definition des neuen Prozesses ist weitgehend abhängig vom Reifegrad des momentan gelebten und der daraus resultierenden notwendigen Weiterentwicklung für den zukünftigen Prozess. Dabei kann zwischen drei Voraussetzungen unterschieden werden:

- Die Abläufe des späteren Prozesses gibt es großteils schon ⇒ nur mehr Verbesserungen sind notwendig

- Die Abläufe des späteren Prozesses gibt es zwar schon, sie sind aber verstreut auf verschiedene Teilprozesse ⇒ Zusammenfügen der Teilprozesse zu einem Gesamtprozess (Hauptprozess), Abgleich der Schnittstellen
- Die Abläufe des späteren Prozesses sind noch nicht vorhanden ⇒ komplette Neugestaltung des Prozesses (Business Reengineering)

Grundsätzlich folgen im Wesentlichen alle Typen von Prozessen (vgl. Kapitel 1.2.) den gleichen Regeln im Bezug auf Definition und Erstellung.

4.3.3.1. Beschreibung von Prozessen

Um Inhalt und Aufgabe eines Prozesses vollständig und umfassend (formal) beschreiben zu können ist er in drei Ebenen darzustellen: In einer oberen Hauptprozessebene (inklusive möglicher Unterteilung in Prozessphasen), in einer mittleren Ablaufebene und in einer unteren Informationsebene.

Der Prozessstrukturplan (vgl. Abb. 4.1.) als graphisches Abbild der gesamten Prozesslandschaft bildet gleichsam das Dach für alle Hauptprozesse, er kann somit als eine weitere, der Hauptprozessebene übergeordneten Schicht oder „nullte“ Ebene in der vollständigen Darstellung eines (Haupt)prozesses betrachtet werden; für die Beschreibung der einzelnen Prozesse ist diese aber nicht notwendigerweise anzuführen.

Die Struktur der Prozessbeschreibung kann somit wie folgt gegliedert werden:

Prozessebene		Information
1	Hauptprozessebene	Zeigt den Hauptprozess mit seinen (möglichen) Phasen und Teilprozessen
2	Ablaufebene	Zeigt Prozessschritte und Tätigkeiten
3	Informationsebene	Beschreibt: <ul style="list-style-type: none"> • Eingabe- und Ausgabeparameter • Funktionen • benötigte Hilfsmittel • Vorgaben • Schnittstellen

Tab. 4.1., Prozessebenen zur Beschreibung von Aufgabe und Inhalt

Die obere Hauptprozessebene stellt in graphischer Weise den Zusammenhang zwischen den möglichen Prozessphasen und den einzelnen seriell und/oder parallel angeordneten Teilprozessen dar.

Die mittlere Ablaufebene beschreibt im Detail sämtliche Abläufe, Tätigkeiten und dessen Zusammenhänge. Sie bildet damit die Grundlage der Charakteristik und stellt

den Hauptprozess ganzheitlich detailliert dar. Innerhalb dieser mittleren Ebene können einzelne Prozessschritte wiederum selbst als Teilprozesse geführt werden, um komplexe Strukturen aufzulösen und sachlogische Tätigkeitsbereiche zusammenzufassen. Es ergibt sich somit gegebenenfalls eine Substruktur auf unterschiedlichen Ebenen, wie in Abb. 4.8. gezeigt.

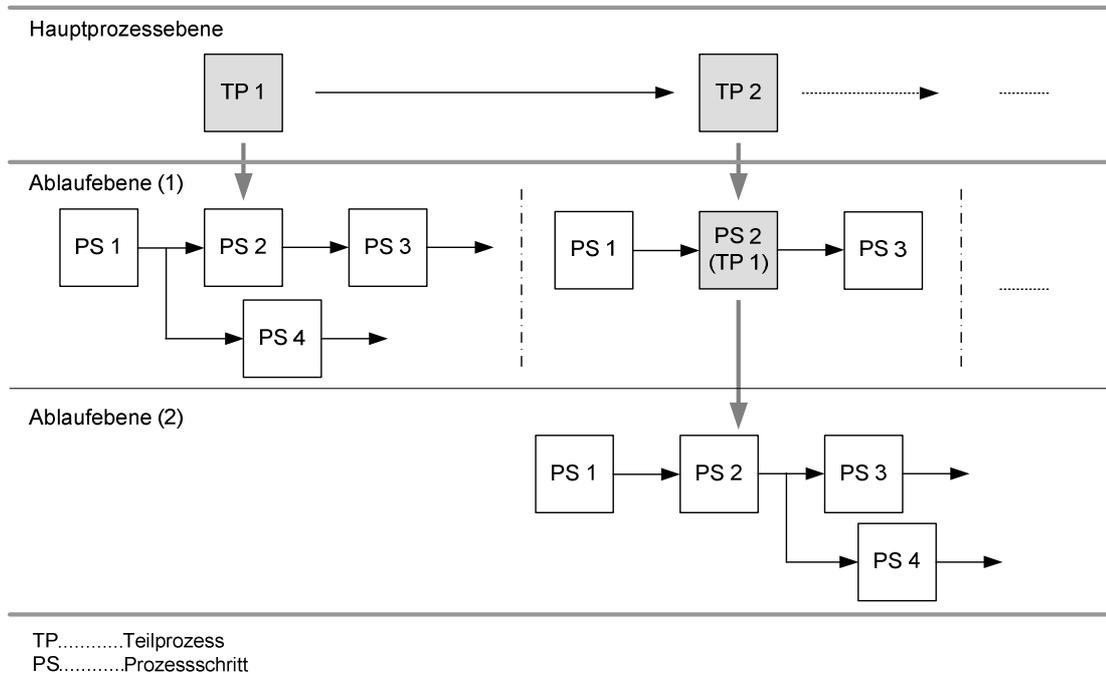


Abb. 4.8., Strukturierung der Ablaufebene

Obwohl die Ablaufebene damit teilweise Charakterzüge der Hauptprozessebene aufweist (Darstellung von Teilprozessen), ist es dennoch sinnvoll diese Substruktur gesamt der Ablaufebene zuzurechnen; die Teilprozesse der Hauptprozessebene ergeben ja als Charakteristikum dieser Ebene ein (in sich geschlossenes) Gesamtbild des Hauptprozesses.

Die Darstellung der Ablaufebene erfolgt vorzugsweise ebenso auf graphischem Weg. Nach dem englischen Wort für „Arbeitsfluss“ wird die häufigste angewandte Methodik „Work Flow“ oder „Flow Chart“ Diagramm genannt. Diese Darstellung wird auch in den meisten IT-unterstützten Prozesstools in oft stark variierender und ergänzender Form verwendet. Neben dem Flow Chart findet man beispielsweise weiters auch die sehr einfache Darstellung der Pfeilform, welche die einzelnen Prozessschritte ausschließlich sequentiell anordnet, oder den Flussplan (engl.: Swim-Lane-Diagram), der die Darstellungsform des Flow Charts auf einem in Prozesse und/oder Abteilungen horizontal eingeteilten Untergrund abbildet und somit durch Platzierung der Prozessschrittkästchen auf die jeweiligen Bahnen die Durchführung der Arbeitsschritte und deren Schnittstellen bereichsbezogen in der Übersichtsebene erkennen lässt.

Die untere Informationsebene stellt zu jedem Arbeitsschritt Detailinformation über Funktionen, Parameter, Schnittstellen, Anforderungen und Hilfsmittel zur Verfügung. Ihre Darstellung in einer übersichtlichen tabellarischen Form ist zweckmäßig.

Mit diesen drei Ebenen kann der Prozess nun vollständig und unmissverständlich beschrieben werden; Abb. 4.9. zeigt die Struktur einer Prozessbeschreibung.

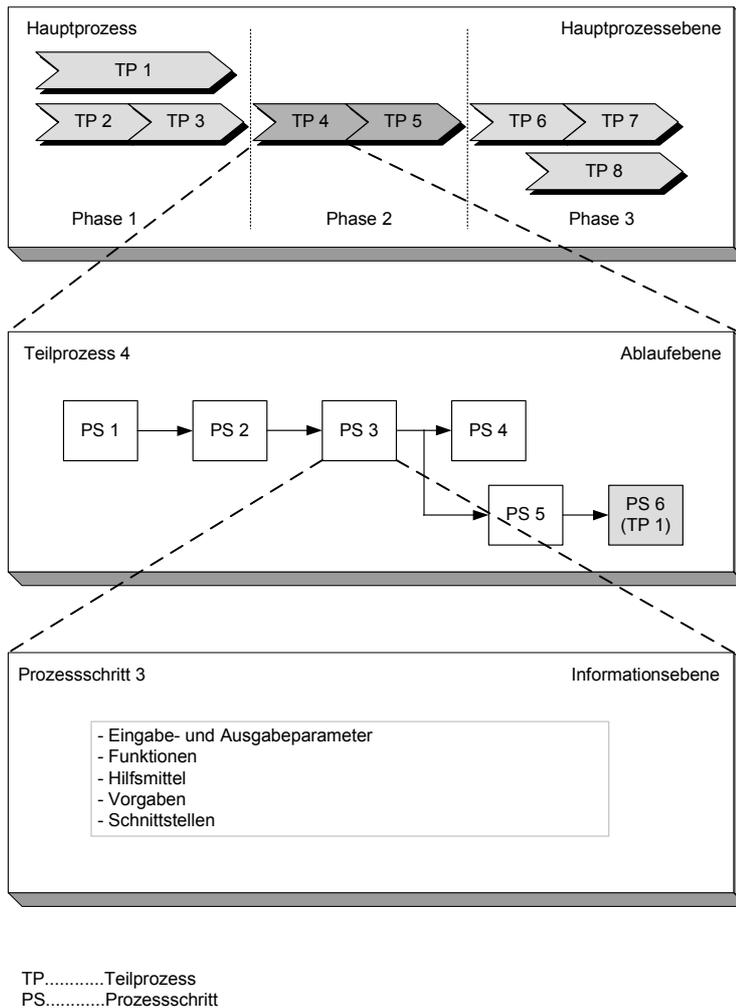


Abb. 4.9., Struktur einer Prozessbeschreibung

Anhand dieser Abbildung zeigt sich, dass ein umfangreicher Hauptprozess mit komplexen Teilprozessen und eventuell zusätzlichen Teilprozess-Substrukturen (vgl. Abb. 4.8.) sehr rasch eine recht aufwendige Struktur in der Ablaufebene (und damit gleichzeitig in der Informationsebene) erzeugt. Um Klarheit zu schaffen und

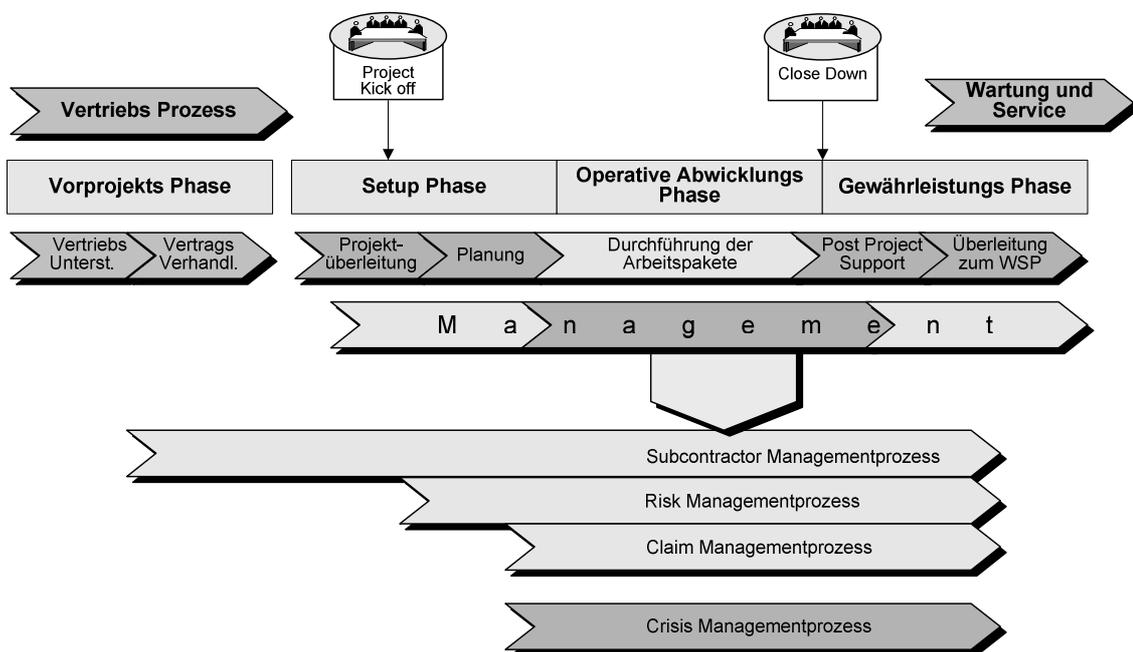
Transparenz zu erhalten ist eine sorgfältige graphische Aufbereitung, vorzugsweise mit IT Unterstützung äußerst hilfreich (vgl. dazu Kapitel 4.3.5.).

Für einfache Hauptprozesse, die nur aus einem (Teil)prozess bestehen, reduziert sich die Hauptprozessebene auf eben diesen und kann somit entfallen; ihre Beschreibung erfolgt somit ausschließlich durch die Ebenen zwei und drei.

4.3.3.2. Der Hauptprozess

Auf Hauptprozessebene werden in überschaubarer und möglichst einfacher Weise die einzelnen Module eines Prozesses in Phasen- und Teilprozessdetaillierung und dessen Zusammenhänge beschrieben. Die Struktur des Prozesses wird durch die graphische Übersicht veranschaulicht. Zur besseren Gliederung wird der Prozess gegebenenfalls in Phasen unterteilt. Die Ansicht gibt einen groben Überblick über die Funktion des Prozesses und dessen untergeordnete Teilprozesse. Aufgrund der Klarheit eignet sich diese Darstellung auch gut zur Präsentation für (externe) Kunden, anhand derer die wesentlichen Merkmale und Wesenszüge besprochen werden können.

Abb. 4.10. zeigt als Beispiel den Hauptprozess des Projektmanagements.



WSP.....Wartung und Service Prozess

Abb. 4.10., Hauptprozess des Projektmanagements

Prozesse, die während der Durchführung eines Hauptprozesses von hoher Wichtigkeit in der Erreichung des Prozessergebnisses, nicht aber Teil des Hauptprozesses selbst

sind, können in der Darstellung des Hauptprozesses als „Begleitprozesse“ angeführt werden; Vertreter im obigen Beispiel sind der Subcontractor-, Risk-, Claim- und Crisis Managementprozess.

4.3.3.3. Die Ablauebene

Durch die Verwendung von Work Flow Diagrammen werden die Prozessabläufe in einer verständlichen und übersichtlichen Weise dargestellt. Die Abfolge des Prozesses/der Teilprozesse ist auf einem Blick erfassbar, das prozessorientierte Denken wird unterstützt; Work Flow Diagramme zählen zu den meist verbreitenden Formen in der Darstellung von Prozessen.

Für das Diagramm werden unterschiedliche Symbole zur Darstellung bestimmter Sachverhalte oder Tätigkeiten verwendet. Durch DIN 66 001 wird ein Set genormter Symbole zur Verfügung gestellt. Sie sind Bestandteil von Bibliotheken gängiger Graphik-Softwarepakete, beziehungsweise GPO/GPM⁵¹ (siehe Kapitel 4.3.5.) Softwaretools. Es ist zweckmäßig dieser Norm zu folgen, um eine einheitliche und übersichtliche Darstellung zu erreichen. Die wichtigsten Symbole sind in Abb. 4.11. zusammengefasst. Durch Kombination dieser Symbole lassen sich nun sämtliche Prozessabläufe abbilden.

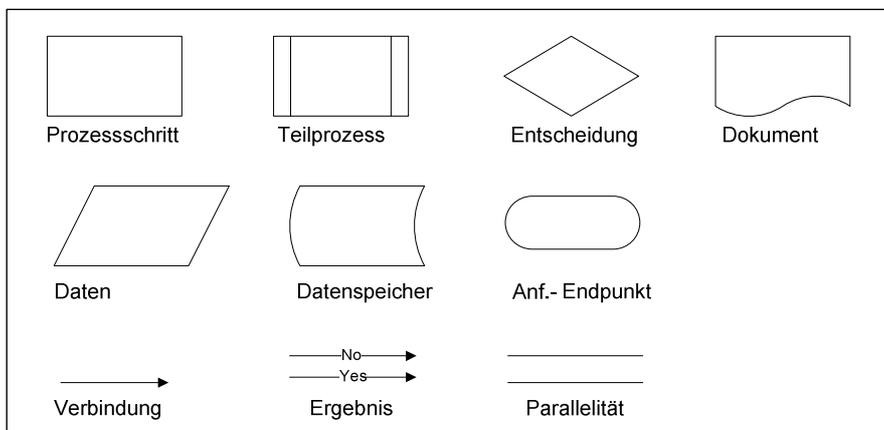


Abb. 4.11., Symbole gemäß DIN 66001

Bevor mit der graphischen Darstellung begonnen werden kann, müssen die Prozessschritte, die zur Erreichung der Kundenanforderungen notwendig sind, aufgelistet und in logische Reihenfolge (seriell und/oder parallel) gebracht werden; im Falle der Implementierung von Substrukturen innerhalb der Ablauebene (vgl. Kapitel 4.3.3.1.) sind auch diese zu strukturieren und entsprechend zu vernetzen. Danach

⁵¹ Geschäftsprozessoptimierung/Geschäftsprozessmanagement

werden jedem Prozessschritt die aktiven und passiven Abhängigkeiten von und zu anderen Prozessschritten zugeordnet. Abhängigkeiten und Verzweigungen können sowohl innerhalb eines, als auch zwischen unterschiedlichen Teilprozessen auftreten. Die so gewonnene Abfolge der Tätigkeiten einschließlich ihrer Abhängigkeiten wird einem bei der Prozessgestaltung letztmaligen Optimierungsprozess unterzogen. Dabei wird geprüft, für welche Architektur paralleler und serieller Strukturen die Abfolge der Prozessschritte in Hinblick auf Prozessdurchlaufzeit und Effizienz ein Optimum bildet. Zur Erreichung der bestmöglichen Struktur empfiehlt es sich, mehrere mögliche Varianten der Flow Chart Darstellung gegenüberzustellen und sich so auf graphischem Wege dem Optimum zu nähern. Abb. 4.12. zeigt den Teilprozess „Post Project Support“ aus dem in Abb. 4.10. gezeigten Projektmanagement Prozess.

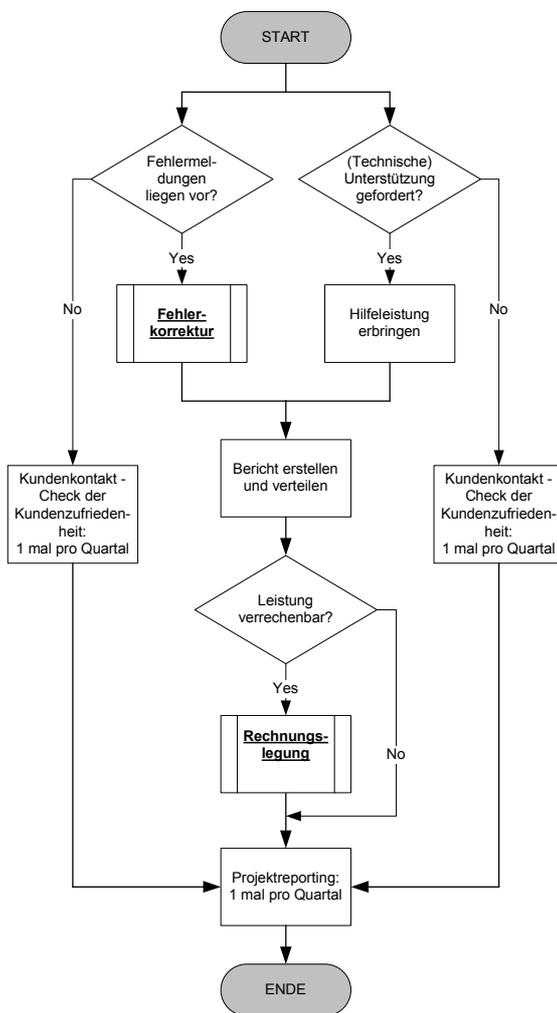


Abb. 4.12., Work Flow Diagramm des „Post Project Support“ Teilprozesses

Die Prozessschritte „Fehlerkorrektur“ und „Rechnungslegung“ sind in weiteren Sub-Prozessen detailliert beschrieben und durch die jeweils vor- beziehungsweise

nachgelagerten Prozessschritte mit dem übergeordneten Teilprozess „Post Project Support“ vernetzt. Ihre Darstellung liegt somit in der zweiten Schicht der Ablauebene.

4.3.3.4. Die Informationsebene

In der Informationsebene werden schließlich sämtliche notwendige Parameter, Beschreibungen und Hilfsmittel erfasst und den Prozessmitarbeitern zur Verfügung gestellt, die zum einen eine effiziente Abarbeitung der einzelnen Teilprozesse ermöglichen und zum anderen die Erfüllung der Anforderungen an den Prozess sicherstellen. Sie dient als „Nachschlagewerk“ für erfahrene und als detaillierte Anleitung für junge Mitarbeiter. Die jeweiligen Hilfsmittel (Vorlagen, Listen, Tools, etc.) enthalten auch generelle Informationen über deren Handhabung und Vorgaben zur und für deren Verwendung. In Abb. 4.13. ist eine mögliche Variante zur Beschreibung der Tätigkeiten des in Abb. 4.12. dargestellten Teilprozesses „Post Project Support“ gezeigt.

Die Informationsebenen für die beiden integrierten Sub-Prozesse „Fehlerkorrektur“ und „Rechnungslegung“ sind jeweils unterhalb ihrer eigenen Prozessdarstellung angeordnet.

Teilprozess Post Project Support				
Prozessschritt	Durchführung	Verantwortung	Hilfsmittel, CM-Vorgabe	Schnittstelle
Hilfeleistung erbringen	System Engineer, Wartungstechniker	Projektleiter	Remote Access zu Kundenanlage	Wartungs- und Servicecenter
Bericht erstellen und verteilen	Projekt Assistent	Projektleiter	Dokumentenvorlage Problembereich; Projektablagensystem	
Kundenkontakt - Check der Kundenzufriedenheit	Projektleiter, Bereichsleiter	Bereichsleiter	Dokumentenvorlage Kundenzufriedenheitsbefragung, Customer Relationship Management Datenbank	Geschäftsführung
Projektreporting 1 mal im Quartal	Projektleiter	Bereichsleiter	Dokumentenvorlage Projektbericht; Projektablagensystem	Geschäftsführung

CM.....Configuration Management

Abb. 4.13., Informationsebene des Teilprozesses „Post Project Support“

Die Definition des Inhalts der Informationsebene erfolgt getrieben von zwei Interessensgruppen:

- Der Prozess selbst mit seinen Bedürfnissen zur Ergebniserbringung (Trivialanforderung)
- Das unternehmensweite Qualitätsmanagement zur Einhaltung übergeordneter und verbindlicher Richtlinien und Strukturen

Das Qualitätsmanagement (QM) befasst sich mit der Definition und Überwachung von Regeln zur Einhaltung von Qualitätsvorschriften, Normen und Formen, es beschreibt die operative Ordnung für das Gesamtunternehmen und leitet für jeden Prozess spezifische Vorschriften ab; das Configuration Management (CM) trägt dazu die Umsetzungsverantwortung, es integriert dabei die unternehmensweiten mit den lokalen Prozessanforderungen zu einer für jeden Prozess individuellen Strukturvorschrift. Der Sinn liegt neben der Erfüllung allgemeiner Pflichten in der Gleichschaltung von Strukturen oder Strukturelementen und ermöglicht damit einen störungsfreien und effizienten Informations- und Datenaustausch innerhalb und zwischen den Prozessen. Darüber hinaus erfolgt eine generelle Strukturierung der Informations- und Wissensablage. Configuration Management ist weder ein eigener Prozess, noch eine disziplinarische Einheit, sondern eine verteilte Aufgabe und integraler Bestandteil in Prozessen und Aktivitäten. In der Festlegung eines Prozesses bilden die Anforderungen aus dem QM und dem Prozess selbst eine „Definitionsschicht“ zwischen Ablaufebene und der Informationsebene, wie in Abb. 4.14. dargestellt.

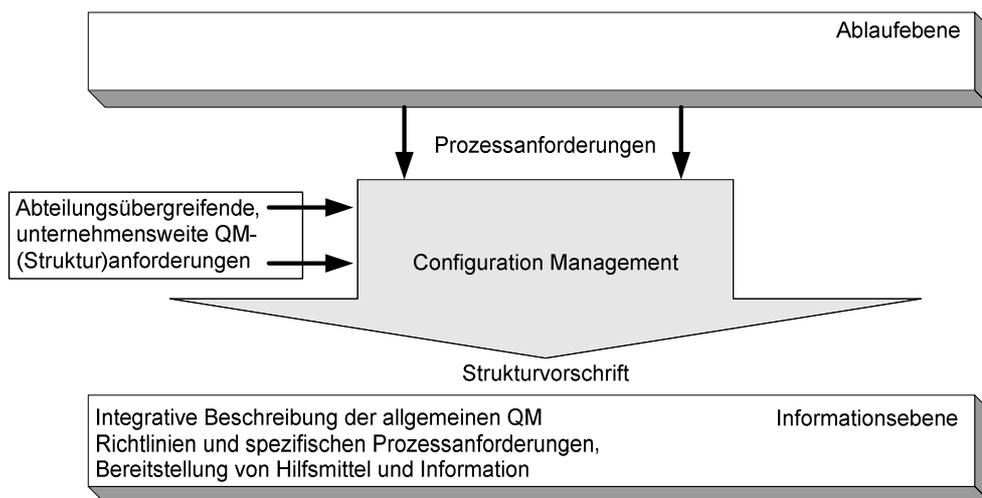


Abb. 4.14., Qualitätsmanagement- und Prozessanforderungen als Vorschriftengeber der Informationsebene

4.3.4. Review, Abstimmung der Eingabe- und Ausgabeparameter

In der letzten der vier Stufen der Prozessgestaltung werden die Ergebnisse der einzelnen Prozesse zusammengefasst und nun zu einer vollständigen Prozesslandschaft zusammengefügt (vgl. dazu die Überlegungen zur Einführungsvorbereitung in Kapitel 4.1.2.2.). Die in den vorangegangenen Arbeitsschritten definierten Schnittstellen und Parameterübergaben müssen noch einmal auf ihre Funktionalität im Kontext mit den Prozessumwelten hin überprüft

werden. Dabei ist es zweckmäßig sämtliche Prozesse in eine zwei-dimensionale Matrix, auf beiden Achsen gleich lautend, aufzulisten, wie in Abb. 4.15. beispielhaft gezeigt. Die Abszisse dient dabei als Quelle des Schnittstellenbedarfes, die Ordinate als Senke. - Quelle: „Wie sehe ich die Schnittstellen zu den anderen Prozessen“; Senke: „Wie betrachten andere Prozesse die Schnittstellen zu mir“.

Die Schnittpunkte dieser Matrix ergeben die doppelte Menge aller möglichen Schnittstellen zwischen den Prozessen, inklusive der Schnittstellen mit sich selbst ($n \times n$ Matrix). Durch die Wahl unterschiedlicher Symbole zur Charakterisierung der Schnittstellen können (in einer dritten Dimension) Parameter wie Häufigkeit und Wichtigkeit der Schnittstelle, Art des Austauschmediums und dergleichen festgehalten werden. Diese (anfänglich) redundante Methodik erlaubt im ersten Schritt die unabhängige Abbildung der Schnittstellen aus beiderlei Sichten; In einem nächsten Schritt erfolgt eine Zusammenführung und Abstimmung der Sichtweisen. Die Matrix und ihre Schnittpunkte reduzieren sich in Folge auf die Hälfte, ihre Redundanz verschwindet, sämtliche Information bezüglich Interaktionen der Prozesslandschaft ist abgestimmt und abgebildet.

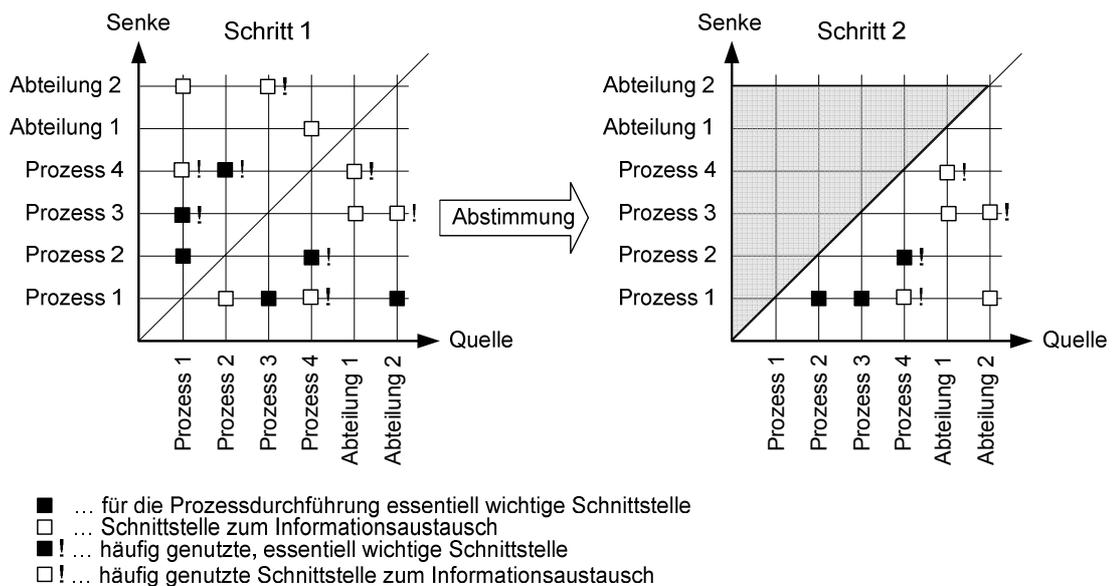


Abb.4.15., Darstellung und Abstimmung von Prozessschnittstellen

Ein abschließendes und generelles Review der Prozesse durch Personen, die an der Prozessgestaltung nicht aktiv mitgewirkt haben, ist hilfreich, um eine objektive, unbefangene Sichtweise einfließen zu lassen.

Die initiale Gestaltung der Prozesslandschaft ist nun soweit abgeschlossen, mit der operativen Anwendung von Prozessmanagement kann begonnen werden. Obwohl die vorangegangenen Schritte der Prozessgestaltung eine (initiale) Qualitätsoptimierung

anstreben, ist das Verbesserungspotential zu Beginn der Durchführungsphase erfahrungsgemäß noch immer beträchtlich. Eine Regelschleife zur Messung, Bewertung und Verbesserung des Prozessergebnisses führt zu einer kontinuierlichen Steigerung der Qualität, der Effizienz und der Kundenzufriedenheit.

4.3.5. Informations - Technologie (IT) Unterstützung

Der geeigneten Dokumentation und Visualisierung kommt hinsichtlich Nutzung und Benutzbarkeit des prozessorientierten Managementsystems eine entscheidende Bedeutung zu. Sie dient einerseits als Abbild des Regelwerkes und schafft damit Klarheit und Transparenz, andererseits ist sie eine Hilfestellung und bietet Werkzeuge für die Durchführung der Prozessschritte. Als zentrale Informationsquelle dient sie als Nachschlagewerk für alle Fragen hinsichtlich Strukturen und Abläufe und hilft damit besonders neuen Mitarbeitern während ihrer Einarbeitungsphase. Durch die Funktion eines zentralen Bindegliedes leistet die Prozessabbildung überdies einen wichtigen integrativen Beitrag zum Verständnis der Vernetzung.

Zu den wichtigsten Eigenschaften einer umfassenden interaktiven und nutzungsorientierten Prozessdarstellung und -beschreibung zählen unter anderem:

- Klare und übersichtliche Darstellung der Prozesslandschaft, sowie der einzelnen Prozesse in allen erforderlichen Darstellungsebenen
- Direkte Verbindung zu den in den einzelnen Arbeitsschritten benötigten Hilfsmitteln beziehungsweise Beschreibung des Zuganges; Zum Beispiel: Datenbanken, Templates, Dokumentationen, Tools, etc.
- Darstellung der Verbindungen und Zusammenhänge der einzelnen Prozesse
- Auflistung der Kennzahlen an den jeweiligen Messpunkten sowie deren Beschreibung und Entwicklung
- Integration beziehungsweise Verbindung zu einem oder mehreren Kommunikationssystemen wie E-Mail, Dokumentenablagensystem, Telefon oder Fax

Die Dokumentation in ausschließlich konventioneller Form ohne Zuhilfenahme von elektronischer Verarbeitung kann bei weitem nicht all diese zweckmäßigen Eigenschaften realisieren. Die moderne Informationstechnologie bietet eine Reihe von Methoden und Hilfsmitteln zur Unterstützung bei der Darstellung und Beschreibung der Prozesse sowie bei der Information und Kommunikation während ihrer Durchführung. Bereits eine einfache IT-Landschaft kann die wesentlichen Anforderungen einer operativen Prozessdokumentation abdecken und ermöglicht überdies eine sukzessive Erweiterung der Funktionalitäten. Als Grundvoraussetzung findet bereits ein PC

basierendes Netzwerk mit den Standardapplikationen Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Graphikprogramm, E-Mail und Internet-Browser das Auslangen.

Um eine Navigation innerhalb der Prozesslandschaft zu ermöglichen, empfiehlt sich die Verwendung von so genannten „Hyperlinks“ und „HTML-Dokumenten“. Hyperlinks ermöglichen die Verbindung einzelner Datenfiles, indem sie den genauen Adresspfad einer gewünschten Zieldatei über ein ausgewähltes Wort oder Graphikelement speichern und bei Aktivierung direkt aufrufen. So kann beispielsweise das Wort „Vertriebsprozess“ mit einem Link auf die entsprechende Darstellung verbunden und mit einem Mausklick einfach aufgerufen werden. Die Verwendung von HTML-Dokumenten erlaubt weiters die einheitliche Darstellung verschiedener Formate und bietet eine benutzerfreundliche Navigation mittels Internet-Browser. Nahezu jede gängige Applikation erlaubt heute bereits die Verwendung von Hyperlinks sowie das Abspeichern diverser Formate als HTML-Dokumente.

Die Verwendung eines firmenweiten Intranets erfordert nur unwesentlich mehr an IT-Ressourcen und ermöglicht neben einer zentralen Informationsplattform weitere Verbindungen und Portale zu einschlägigen Applikationen oder Datenbanksystemen. Diese können in die Prozessdarstellung integriert und damit den Mitarbeitern einfach zugänglich gemacht werden.

Für die Dokumentation und Beschreibung der Vorgänge sowie für die operative Anwendung von Prozessmanagement gibt es naturgemäß auch eine Reihe von speziellen Softwarelösungen am Markt. Diese GPO/GPM (Geschäftsprozessoptimierung/Geschäftsprozessmanagement) Softwaretools sind aber nicht allein zur Darstellung und Navigation von und zwischen Prozessen in der Lage, sondern bieten darüber hinaus eine Reihe von weiteren Funktionalitäten wie auszugsweise angeführt:

- Prozesssimulation
- Prozessanalyse, SOLL - IST Vergleich
- Prozesspublikation
- Kommunikationsmedium, Berichtswesen
- Prozesskostenrechnung
- Ressourcenplanung
- Unternehmensstrukturen, Organigramme
- Content Management
- Wissensdatenbank
- Dokumenten Management

Diese GPO/GPM-Tools, wie beispielsweise ADONIS, ARIS, CIMOSA, BONAPART, NAUTILUS oder PROMET-BPR bieten eine Reihe von Schnittstellen an (HTML, XML, OLE-Objekte, Grafik-Files, MS-Office-Files, Datenbanken, SAP, etc.) und ermöglichen dadurch eine weitgehende Integration in die bestehende IT-Landschaft.

Im Folgenden wird das marktführende Produkt ARIS der IDS-Prof. Scheer GmbH in Saarbrücken kurz vorgestellt und seine wichtigsten Eigenschaften beschrieben.

Es soll an dieser Stelle die Bedeutung und die Wichtigkeit von computerunterstützten Werkzeugen im operativen Betrieb von Prozessmanagement keinesfalls in Frage gestellt werden, dennoch sei vor der Versuchung gewarnt, mangelndes Basisverständnis und fehlende Prozessorientierung mit einer „Armada“ von IT-Solutions kompensieren zu versuchen.

4.3.5.1. Das ARIS Konzept^{52 53 54}

Die Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) basiert auf einem Integrationskonzept, welches aus einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensprozesse abgeleitet wird. Es beschreibt die Komponenten eines Informationssystems und ihre Beziehungen zueinander.

Das Modell zerlegt die Unternehmensprozesse in die beiden Komponenten Sichtweisen (Betrachtungssichten) und Ebenen und vereinfacht dadurch die Darstellung der komplexen Zusammenhänge:

- Betrachtungssichten, Sichtweisen:
 - Funktionssicht: beschreibt die Vorgänge sowie ihre (hierarchischen) Zusammenhänge
 - Datensicht: beschreibt die Ereignisse und Zustände des Bezugsumfeldes
 - Organisationssicht: beschreibt die Organisationseinheiten und deren Mitarbeiter sowie ihre Beziehungen und Strukturen
 - Steuerungssicht: beschreibt die Verbindungen dieser drei Einzelsichten; im Zentrum der Betrachtung stehen die Geschäftsprozesse und die Leistungserbringung

Jede der vier Betrachtungssichten wird weiters in den folgenden drei Beschreibungsebenen charakterisiert und durch Konzepte spezifiziert:

- Beschreibungsebenen, Konzepte:

⁵² Vgl. Hierzu Gierhake, O., 2000

⁵³ Vgl. Hierzu <http://www.mager-online.de>

⁵⁴ Vgl. Hierzu <http://www.schniz.de>

Die operative Anwendung der ARIS Softwareprodukte erfolgt in mehreren Modulen, die unter dem Namen ARIS-Toolsets zusammengefasst sind. Im Wesentlichen werden damit die Komponenten Definition, Abbildung, Modellierung und Simulation, Analyse und Optimierung, sowie Navigation von Unternehmensprozessen abgedeckt.

Die Zusammenfassung der einzelnen Softwaremodule zu einem integrierten Set ermöglicht via relationaler Datenbankarchitektur sowie Nutzung von Intranets und Internet eine umfangreiche Vernetzung der Daten über Standortgrenzen hinweg, sodass einmal erfasste Abläufe aus verschiedenen Sichtweisen mit unterschiedlichen Werkzeugen analysiert, optimiert und gleichzeitig multiuserfähig operativ bearbeitet werden können.

Das ARIS Konzept bildet neben den standardisierten Komponenten auch einen Rahmen, in dem Standardanwendungssysteme und/oder eigene Informationssysteme entwickelt, integriert und optimiert werden können.

Aufgrund der vielfältigen Leistungsmerkmale des ARIS-Toolset steigt auch die Komplexität seiner Anwendung. In der Praxis zeigt sich, dass nur wenige Mitarbeiter eines Unternehmens einen erweiterten Leistungsumfang nutzen können. Die Begleitung bei der Einführung durch erfahrene Experten ist Voraussetzung, um zumindest in der „Build Time“ den Anwendungsbereich des Produktes zu maximieren.

5. Anwendung von Prozessmanagement

Nach der erfolgreichen Einführung von prozessorientierten Strukturen müssen diese nun gefestigt und ständig verbessert werden. Prozessmanagement betrifft kein Einzelereignis sondern ein wachsendes und lernendes Kontinuum.

Die für die Einführungsphase eingerichteten Gruppen und Arbeitsteams haben das Projektziel der Implementierung erreicht und müssen nunmehr in weiterer Folge für die Nutzungsphase durch Umstrukturierung der Arbeitsbereiche auf ihre neuen Aufgaben hin ausgerichtet werden.

5.1. Personale Funktionen und Strukturen in der Nutzungsphase

Für das Einführungsprojekt war eine Projektstruktur bestehend aus Lenkungsausschuss, Kernteam und erweitertem Projektteam mit den Schlüsselfunktionen Projektleiter und interner Auftraggeber gewählt worden (vgl. Kapitel 4.1.1.).

Die Aufgaben der Projektleitung und ihres Auftraggebers sind nach Projektende definitiv abgeschlossen, ein strukturiertes Close Down mit Bewertung der Zielerreichung und einer Lessons Learned Analyse beenden formal ihre Tätigkeit. Der Lenkungsausschuss hatte neben der Überwachung, Unterstützung und Begleitung der Projektteams die Aufgabe, eine grobe Struktur der zukünftigen Prozesslandschaft vor Beginn des Umsetzungsprojektes zu entwickeln und somit die Ziele des Projektes zu definieren. Auch diese Aufgaben enden mit dem Projekt Close Down und einem Review der Ergebnisse.

Dem Projektteam kam in der Rolle als zukünftige Process Owner und in der Aufgabe der Gestaltung der eigenen Prozesse sowie deren Abgleich und Vernetzung untereinander von Beginn an eine besondere Bedeutung zu: Das Ergebnis des eigenen Projektes bildet die Grundlage für die eigene weitere Tätigkeit im Unternehmen. Neben den bereits oben diskutierten Schwierigkeiten dieser - nicht ungewöhnlichen - Eigenschaft interner Projekte liegt der Vorteil klar in der hohen Motivation und in der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer zukünftigen Betätigung und deren Umfeld. Das Zusammenwachsen des Teams der Process Owner und der Prozessstrukturen über die Projektlaufzeit sowie das gemeinsame Gestalten der globalen Prozesslandschaft fördern zusätzlich ein teamorientiertes Vorgehen über Abteilungs- und Prozessgrenzen hinweg.

Diese enge Zusammenarbeit der Process Owner während des Einführungsprojektes ist ein essentieller Erfolgsfaktor und genügt gleichzeitig der Anforderung eines

kontinuierlichen Wachstums für neue Strukturen. Auch nach der Einführungsphase bildet sie eine wichtige Voraussetzung im Prozessmanagement.

Mit Beendigung des Projektes muss daher die Projektorganisation in eine permanente Organisationsstruktur übergeführt werden.

5.1.1. Das Process Owner Team

Die laufenden Veränderungen der Prozesse und deren Schnittstellen als Folgeentwicklung der Änderungen und Erweiterungen der Kunden- und Marktanforderungen beanspruchen neben dem Management der einzelnen Prozesse auch ein übergeordnetes Management der Prozesslandschaft. Die Process Owner, welche in Eigenverantwortung die Anpassungen und Verbesserungen der jeweiligen Prozesse veranlassen beziehungsweise durchführen, stoßen bei folgenden Aufgabenstellungen an die Grenzen ihrer Autonomie und bedürfen daher einer prozess- beziehungsweise unternehmensübergreifenden Vernetzung:

- Bedarfs- und Ressourcenplanung
- Priorisierung bei Leistungsgpässen
- Adaption der Prozessschnittstellen
- Einführung von unternehmensweiten Tools und Methoden
- Angleichung der Prozessziele infolge strategischer Ausrichtung
- Änderungen in der Organisation

Die am häufigsten zu erwartenden Aufgaben mit Vernetzungsbedarf sind Überarbeitungen und Anpassungen von Prozessschnittstellen entsprechend den kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen. Für diese Tätigkeiten genügt meist bereits ein geringer Abstimmungsaufwand unter den Process Ownern.

Die strukturierte Zusammenfassung der Process Owner aller Kernprozesse sowie jener von wichtigen Supportprozessen (Schlüsselprozessen) zu einem Process Owner Team bildet eine wichtige Voraussetzung für eine wirksame Zusammenarbeit und dynamische Vernetzung innerhalb der Prozesslandschaft. Eine organisatorische Führungsverantwortung innerhalb dieses Teams ist nicht sinnvoll, da jeder Prozess für sich klare Zielvorgaben umsetzt und durch Kunden- und Lieferantenbeziehungen gesteuert wird. Stattdessen ist ein Teamsprecher in der Funktion eines „Primus inter Pares“ zweckmäßig, welcher die Organisation und Administration der Gruppe übernimmt. Diese Funktion kann bei entsprechenden Voraussetzungen auch von einem zentralen Qualitätsverantwortlichen übernommen werden, insbesondere dann, wenn das Unternehmen unter prozessorientierten Gesichtspunkten zertifiziert ist.

Process Owner Team Meetings sollten in regelmäßigen Abständen monatlich oder zumindest quartalsmäßig abgehalten werden. Als Fixpunkt der Agenda berichtet jeder Process Owner über:

- Status und Qualität des Prozesses in den jeweiligen Bereichen
- Aktuelle Änderungen im Prozess
- Probleme und Lösungsansätze in Bezug auf:
 - Schnittstellen zu anderen Prozessen
 - Kunden- und Lieferantenbeziehungen
 - Angebotenes Leistungsportfolio
 - Ressourcen und Kapazitäten
- Kennzahlen- und Benchmarkingergebnisse

Für eine weiterreichende und unternehmensübergreifende Vernetzung ist es zusätzlich notwendig, das Team der Process Owner innerhalb des Unternehmens operativ zu integrieren. Die Zusammenfassung der Process Owner zu einem Informations- und Vernetzungsgremium bietet zwar ein hinreichend dienliches Abstimmungsforum (vorwiegend) innerhalb der zentral orientierten Einheiten, berücksichtigt die ganzheitliche Vernetzung im Unternehmen aber noch nicht.

5.2. Integrierte prozessorientierte Unternehmensvernetzung

In einem prozessorientierten Unternehmen stehen die drei Organisationskomponenten: zentrale Einheiten, dezentrale Einheiten und Geschäftsleitung in gegenseitiger Wechselwirkung, wie in Abb. 5.1. gezeigt.

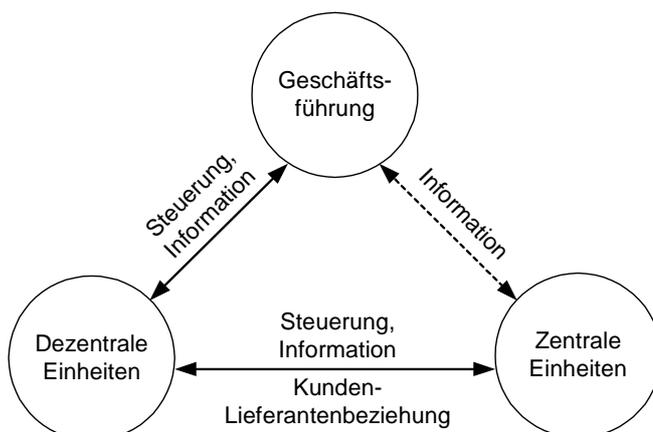


Abb. 5.1., Wechselwirkung der Organisationskomponenten

Die zentralen Einheiten als globale, unternehmensweite und stark prozessorientierte Leistungsanbieter sind durch ihre gegenseitigen zeitlichen und sachlogischen Abhängigkeiten eng untereinander verbunden. Die Struktur des Process Owner Teams unterstützt diese lokale Vernetzung, während das Projekt- sowie das Produktmanagement eine integrierende und steuernde Rolle einnimmt.

Die dezentralen Einheiten sind hingegen in ihrer Arbeit weitgehend voneinander unabhängig. Sie zeichnen sich grundsätzlich dadurch aus, dass sie über einen längeren Zeitraum hinweg ausschließlich bestimmte und von einander unabhängige Kunden oder Märkte betreuen. Eine direkte Abstimmung innerhalb der dezentralen Bereiche ist daher nur bedingt notwendig, sie resultiert jedenfalls nicht infolge eines dringenden Bedürfnisses aus dezentraler Sicht.

Die integrierte, prozessorientierte und unternehmensweite Vernetzung verbindet nun die drei Organisationskomponenten auf einer strategischen und einer operativen Ebene miteinander und untereinander.

5.2.1. Strategische Vernetzung

Bei der strategischen Vernetzung kommt der Geschäftsleitung zusammen mit ihren Stabsstellen und Supportfunktionen eine maßgebliche Bedeutung zu. Aus der langfristigen Vision eines Unternehmens müssen mittel- bis langfristige Ziele abgeleitet werden, welche in weiterer Folge auf die einzelnen durchführenden Bereiche heruntergebrochen werden.

Für die primäre Entwicklung der strategischen Maßnahmen sind (vorwiegend) die Funktionen in den dezentralen Bereichen zuständig und verantwortlich, sekundär folgen die zentralen Einheiten:

Der Weg zur Erreichung der visionären Unternehmensziele wird in den jeweiligen Marktstrategiekonzepten beschrieben. Die Geschäftsleitung entwickelt beziehungsweise entscheidet gemeinsam mit den dezentralen Verantwortungsträgern in der Umsetzung in einer iterativen Vorgehensweise über diese Strategiekonzepte und legt somit die Richtung der Unternehmensentwicklung in Form einer unternehmensweiten Marktstrategie fest. Dieser Strategieentwicklungsprozess wird je nach Unternehmenstyp unterschiedlich, gewöhnlich aber einmal pro Jahr durchlaufen. Es wird damit sichergestellt, dass die Summe aller Leistungsbeiträge das Gesamtziel des Unternehmens erfüllt. Dabei sind die einzelnen Zielsetzungen durchwegs von einander unterschiedlich und unabhängig.

Die strategischen Entscheidungen betreffen also im ersten Schritt und unmittelbar dezentrale Bereiche wie strategische Geschäftsfelder oder Key Account Abteilungen. Durch ihre direkte und langfristige Nähe zu ihrem Markt und zu ihren Kunden haben

sie die maßgebliche Aufgabe den Markt zu formen, ihren Zielmarkt zu verändern oder zu erweitern beziehungsweise das Leistungs- und Produktportfolio den Kundenbedürfnissen anzupassen und somit die unternehmensweite Marktstrategie festzulegen.

Die zentralen Bereiche sind strukturell den dezentralen nachgelagert und folgen in ihrer Strategie den dezentral entwickelten Marktstrategien in Form von Funktionalstrategien. Eine Funktionalstrategie beschreibt die mittel- bis langfristige Ausrichtung der Dienstleistungseigenschaften in Hinblick auf Mitarbeiterfähigkeiten, Technologien, Partnerschaften oder Ressourcenkapazitäten. Gleichzeitig werden daraus abgeleitet die Anforderungen an die Prozesse definiert und zumindest ansatzweise auch bereits der Weg für die Umsetzung beschrieben, welcher von kleinen Adaptionen bis hin zu einem kompletten Prozess-Reengineering führen kann.

Eine Funktionalstrategie erstreckt sich in der Regel über einen Zeitraum von ungefähr drei Jahren und ist damit verglichen mit den Marktstrategien etwa um zwei Jahre kurzfristiger. Die Frequenz der Entwicklung beziehungsweise Anpassung der Funktionalstrategie ist gleich jener der Marktstrategie, und sie ist dieser unmittelbar folgend. Ihr Inhalt definiert sich ausschließlich über die Anforderungen ihrer Kunden unter Berücksichtigung der festgelegten Qualitätsrichtlinien sowie dem auf Jahresbasis geplanten Budget. Die Funktionalstrategie eines zentralen Bereiches setzt sich aus den unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Marktstrategien zusammen und kann demzufolge aus einer Reihe von strategischen Teilzielsetzungen bestehen. Durch Nutzung von Synergien und Kombination von Elementen verschiedenartiger Anforderungen zu einer gemeinsamen Basis können zentrale Bereiche im Vergleich zu jeweiligen dezentralen Realisierungen effizienter und kostengünstiger wirtschaften.

Neben dem direkten externen Kundenkontakt im operativen Tagesgeschäft gelten in strategischer Sicht vor allem die dezentralen Einheiten als (interne) Kunden, welche zur Erreichung ihrer Marktziele speziell an ihre Bedürfnisse angepasste zentrale Leistungen für die Umsetzung ihrer strategischen Vorhaben entwickeln lassen. Somit folgt das Leistungsportfolio der zentralen Abteilungen direkt den strategischen Marktentwicklungen des Unternehmens durch die für sie daraus folgernden Konsequenzen in der Art ihres Leistungsangebotes. Eine direkte Steuerung durch die Geschäftsleitung ist daher für zentrale Bereiche nur beschränkt notwendig. - Eine wichtige Ausnahme in diesem Zusammenhang bildet die jährliche Budgetplanung und die Verteilung der Ressourcen unter den zentralen Bereichen zur Realisierung der jeweiligen Funktionalstrategien.

Die strategische Vernetzung verlangt aufgrund der essentiellen Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens eine direkte Abstimmung jedes dezentralen Bereiches mit den für sie relevanten zentralen Leistungserbringern in der Form einer n zu n Vernetzung. Durch den Kontakt zum Markt über die dezentralen Bereiche wird eine

Spezifikation der zukünftigen Leistungen im Sinne einer kundengerechten Funktionalstrategie gemäß Markterfordernissen gewährleistet. Eine Bündelung der Planungsaktivitäten innerhalb der zentralen Bereiche ist nur in der operativen Vernetzung sinnvoll, da auf dieser Ebene die hauptsächlich quantitativen Plandaten verarbeitet werden, die keine unmittelbare Relevanz auf die strategische Planung haben. Durch diese vernetzten Bereichsstrategien erfahren die dezentralen Bereiche auch eine Abstimmung untereinander, indem ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definiert und von einander abgegrenzt werden. Abb.5.2. zeigt schematisch für das in Kapitel 3.2.2.1. angenommene Szenario die Zusammenhänge der strategischen Unternehmensvernetzung.

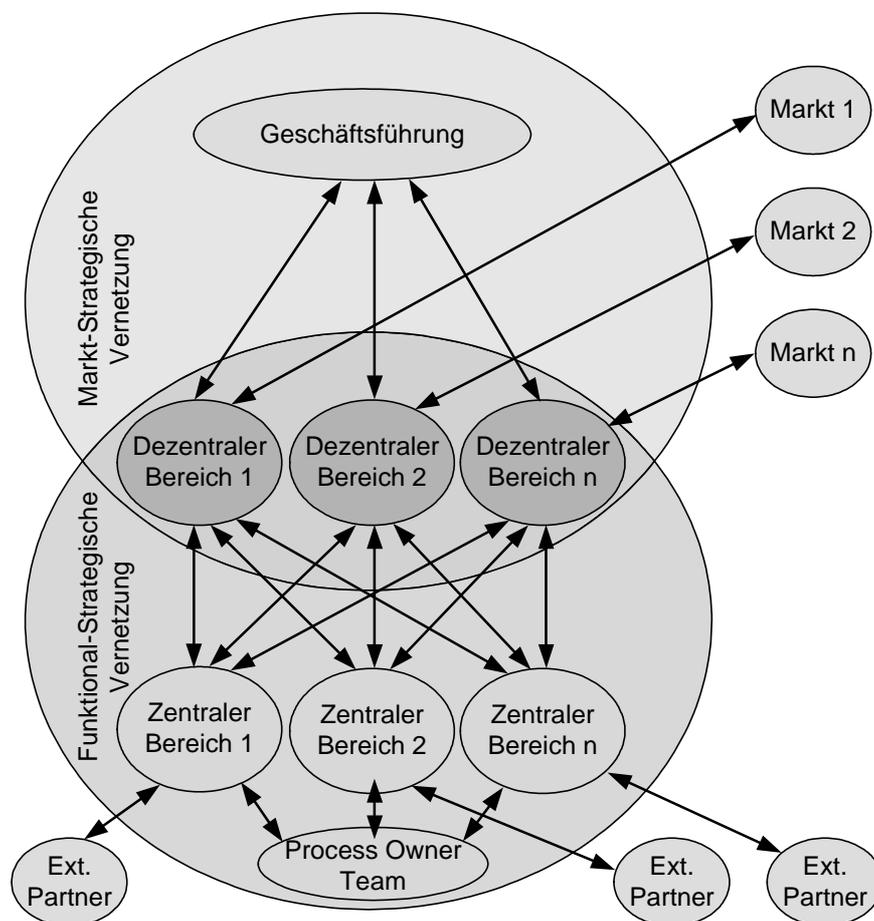


Abb. 5.2., Strategische Unternehmensvernetzung

5.2.2. Operative Vernetzung

Die operative Vernetzung findet ihren Ursprung in der Abwicklung des gewöhnlichen Tagesgeschäftes. Sie wird in zweierlei Hinsicht von den zentralen Bereichen getrieben:

Zum einen wird eine Reihe von Prozessen der zentralen Einheiten in zumindest reduzierter Form dezentral gelebt, wodurch sich ein Abstimmungsbedarf bezüglich Prozessinhalt, Prozessgestaltung und Prozessqualität ergibt, zum anderen stehen dezentrale Bereiche im Zuge der Auftragsabwicklung gewöhnlich in einem internen Kundenverhältnis zu Zentralabteilungen und gleichzeitig in einem - zumindest indirekten - Kundenverhältnis im Bezug auf externe Kunden, wodurch sich ein Vernetzungsbedarf hinsichtlich Planung und Auftragsdurchführung ergibt; indirekte Kundenbeziehung bezeichnet in diesem Zusammenhang die zentrale Betreuung von Kunden und Märkten, welche in der strategischen Verantwortung von dezentralen Bereichen liegen, woraus abgeleitet eine offizielle interne Beauftragung an die zentralen Bereiche resultiert, die jeweiligen Kunden-/Marktanforderungen entlang der Wertschöpfungskette abzuarbeiten.

Aus diesen beiden Verbindungen ergeben sich ein Informations- und Vernetzungsbedarf bezüglich der drei Komponenten:

- Prozessqualität
- Leistungs- und Ressourcenplanung
- Zusammenarbeit während der laufenden Abwicklung des Tagesgeschäftes

Erstere beide Komponenten der operativen Vernetzung können aufgrund ihrer nur indirekten Beteiligung an der Wertschöpfung und aus kaufmännischer Sicht als unproduktive Vernetzung, letztere als produktive oder wertschöpfende Vernetzung bezeichnet werden.

Direkt wertschöpfende Auftragstätigkeiten im Namen dezentraler Bereiche verlangen eine Vernetzung hinsichtlich Beauftragung (inklusive Zielvereinbarung und Leistungsverfolgung), Durchführung der Leistungen sowie Reporting und Information. Zusammen mit den (unproduktiven) Planungsaktivitäten ergibt sich ein Gesamtbild der notwendigen Vernetzungsaktivitäten in Bezug auf Auftragsabwicklung, wie in Abb. 5.3. gezeigt wird; man erkennt, dass die Richtung „Beauftragung“ aus dem in Kapitel 3.2.2. beschriebenen Drei-Schichtenmodell von Schicht 1⁵⁶ über Schicht 2 zur Umsetzungsschicht 3 führt, „Durchführung“ und „Reporting“ hingegen als Antwort auf die „Beauftragung“ gegensätzlich gerichtet ist. „Planung“ als integrativer Bestandteil der Vernetzungsaktivitäten ist in beide Richtungen äquivalent gerichtet.

⁵⁶ Zur vereinfachten Darstellung werden in Abb. 5.3. die dezentralen Bereiche zur Gänze der Schicht 1 zugerechnet, in der realen Umwelt trifft dies aber nur teilweise zu (vgl. Kapitel 3.2.2).

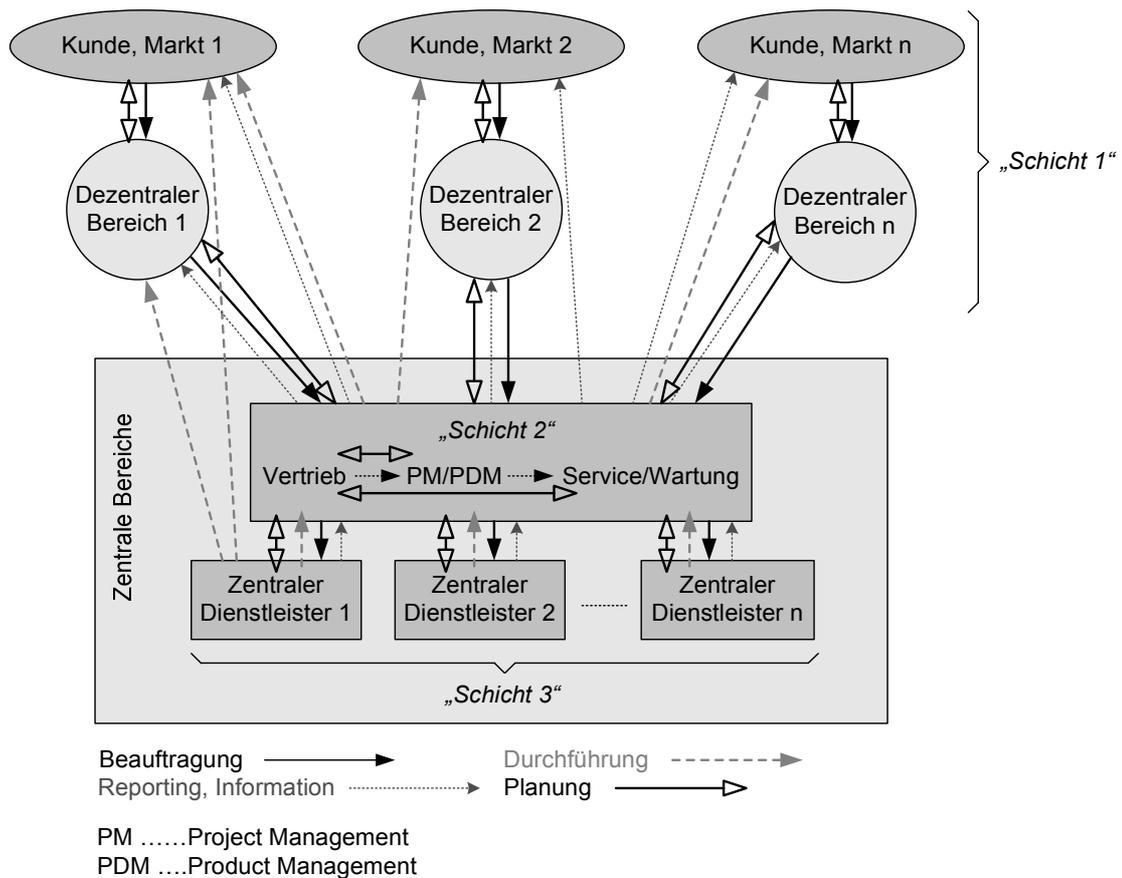


Abb. 5.3., Operative, wertschöpfende und planungsbezogene Vernetzung aus Sicht der Auftragsabwicklung im Rahmen des gewöhnlichen Tagesgeschäftes

Durch die Koordinationsleistungen der Schicht 2 sind die Aufgabenbereiche Planung, Auftragsmanagement und Informationsaustausch gegenüber Schicht 1 in den überwiegenden Fällen lückenlos abgedeckt. Die Durchführung der Leistungen kann gelegentlich aber auch direkt zwischen der operativen Schicht 3 und dem externen Kunden beziehungsweise den dezentralen Einheiten erfolgen (vgl. dezentraler Bereich 1 in Abb. 5.3.), insbesondere dann, wenn Spezialaufgaben mit Spezialisten auf Kundenseite gemeinsam erarbeitet werden, oder aber, wenn Mitarbeiter der Schicht 3 während der Projektlaufzeit in einem Projektteam in der Schicht 2 mitarbeiten.

Diese Art der Zusammenarbeit kann insofern berechtigt als vernetzende Tätigkeit bezeichnet werden, da aus der gleichzeitigen Bedienung mehrerer dezentraler Bereiche durch die jeweiligen zentralen Dienstleister in hohem Maße Synergien gewonnen werden können, welche sowohl qualitativ als auch wirtschaftlich einen positiven Einfluss auf die Leistungen ausüben.

Die operative, unproduktive Vernetzung hinsichtlich Prozessinhalt und Prozessqualität, sowie der (rollierenden) Planungstätigkeiten als eine der wichtigsten verbindenden

operativen Tätigkeiten ist in Abb. 5.4. beispielhaft für eine dezentrale Einheit dargestellt.

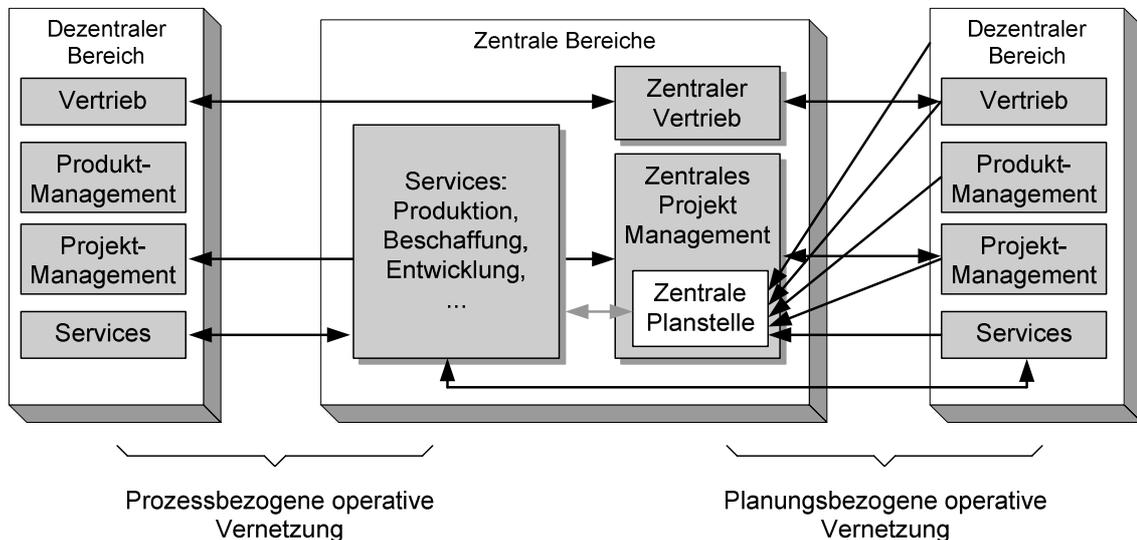


Abb. 5.4., Operative, unproduktive prozess- und planungsbezogene Vernetzung

Der Process Owner - der in der Regel vorwiegend in den zentralen Prozessabteilungen angesiedelt ist - vernetzt auf Prozessebene sämtliche Anwender seines Prozesses (vgl. Abb. 5.4.: „Prozessbezogene operative Vernetzung“). Er stellt damit sicher, dass seine Richtlinien in Bezug auf Beschaffenheit und Qualität des Prozesses eingehalten werden. Dadurch ist es ihm auch möglich, Schwierigkeiten und Verbesserungspotentiale unternehmensweit zu erkennen und entsprechende Maßnahmen weit reichend umzusetzen. Diese Vernetzung auf einer prozessrelevanten Ebene erweitert in gewisser Weise auch den Einflussbereich und das Betätigungsfeld des Process Owner Teams.

Der Planungs- und Abstimmungsprozess ist eine der wichtigsten Komponenten in der unternehmensweiten Vernetzung (vgl. Abb. 5.4.: „Planungsbezogene operative Vernetzung“). Als Managementprozess trägt der Planungsprozess zwar nicht direkt zur Wertschöpfung bei (vgl. Kapitel 1.2.), unterstützt aber wesentlich in der Abwicklung des Tagesgeschäftes.

Die zentralen Bereiche als globale Leistungsanbieter müssen regelmäßig und rollierend den Bedarf und die Ausprägung der zu liefernden Leistungen für das operative Tagesgeschäft erheben, um so den Ressourceneinsatz und dessen Anforderungsprofil planen zu können und damit den individuellen Anforderungen der internen Kunden gerecht zu werden. Ihr Ziel ist es, den Unternehmensnutzen zu

maximieren und gleichzeitig die Individualanforderungen möglichst uneingeschränkt zu erfüllen.

Gleichsam als Unternehmer im Unternehmen agierend⁵⁷ ist seitens zentraler Dienstleister eine gegenseitige Rücksichtnahme und eigenständige Koordination ihrer Kunden und deren Bedarfe untereinander weder zu erwarten noch einzufordern. Im Falle von Konfliktsituationen, welche für die zentralen Einheiten - inklusive externer Unterstützung - nicht mehr selbstständig lösbar sind, ohne bestehende Aufträge zurückstufen oder Auftragsbedarfe ablehnen zu müssen, muss eine Eskalation durch die Leitung der Zentralstellen an die Geschäftsleitung zur Priorisierung der Bedarfe erfolgen.

Für die Durchführung und die Qualität dieser Planungstätigkeiten sind die zentralen Abteilungen verantwortlich, dezentrale Bereiche stehen in der Bringschuld marktbezogener transparenter Planungsgrundlagen. Planungsunschärfen sind dabei gewöhnlich nicht zu vermeiden, durch die Erfahrung und die Vernetzung der unterschiedlichen Anforderungen können zentrale Bereiche aber oft einen Mangel in der Verlässlichkeit der Plandaten durch vorausschauende Dispositionen kompensieren.

Innerhalb der zentralen Planungsaktivitäten kommt es zu einer weiteren Zentralisierung und zur Einführung einer hierarchischen Planungsstruktur. Dem zentralen Vertrieb, dem Projektmanagement (und/oder der Auftragsabwicklung) sowie dem Produktmanagement als Vertreter der Schicht 2 kommt im Bereich Planung und Logistik eine zusätzliche bedeutungsvolle Rolle hinzu. Als wichtigster Akteur hinsichtlich operativer Planungsaktivitäten in der verbindenden operativen Schicht 2 erhebt das zentrale Projektmanagement sowohl die kurz- und mittelfristigen Bedarfe an Material und Dienstleistung als Summe der aktuellen Anforderungen aus den laufenden Projekten, als auch die mittel- bis langfristigen Bedarfe aus den Abstimmungsgesprächen mit den zentralen Bereichen, sowie durch die eigene Mitarbeit und Unterstützung in den Vorprojektsphasen.

Die in Abb. 5.4. eingezeichnete Funktion einer zentralen Planstelle folgt damit dem Bedarf an zentralen Planungsleistungen im operativen Umfeld des zentralen Projektmanagements. Es sei betont, dass mit den operativ vernetzenden Planungstätigkeiten nicht jene im klassischen Projektmanagementansatz festgehaltenen Methoden und Aufgaben gemeint sind, die im Rahmen der Projektabwicklung die ordnungsgemäße Abfolge des Projektes sicherstellen, sondern vielmehr darüber weit hinausgehen und daher auch nicht Teil der Projektaufgaben, sondern Basis der Bereichsaufgaben des zentralen Projektmanagements sind. Kernaufgabe dieser unternehmensweiten Planungsaktivitäten ist der rollierende

⁵⁷ Intrapreneurship beziehungsweise Binnenunternehmertum

Personal- und Materialforecast für die Leistungen aller Supportabteilungen, basierend auf den Plandaten der dezentralen Bereiche.

Die Leistungen der zentralen Bereiche zur Erfüllung der Anforderungen aus dem Produktmanagement könnten prinzipiell parallel zu jenen aus dem Projektmanagement adressiert werden. Aufgrund des Umstandes, dass das Produktmanagement aber einerseits in der Regel stark dezentral ausgerichtete Strukturen aufweist und andererseits erfahrungsgemäß wesentlich geringere Anforderungen bezogen auf die Quantität verglichen mit jenen aus den Projekten an die zentralen Dienstleister gestellt werden, empfiehlt sich auch hier meist eine Zusammenfassung und Kanalisierung der Plandaten über das zentrale Projektmanagement.

In ähnlicher Weise verhält es sich mit Bedarfen an zentralen Leistungen durch den Vertrieb. Ressourcenintensive Projekte in der Vertriebsphase werden zudem ohnehin meist durch beziehungsweise mit Unterstützung des zentralen Projektmanagements abgewickelt. Die Abstimmung und Zusammenfassung der Vertriebsaktivitäten teilen sich auf die strategische und operative Vernetzung auf, wobei die mittel- und kurzfristigen Abstimmungen sowie die Zusammenfassung der IST-Daten tendenziell eher im operativen Bereich gesehen werden können, während die konzeptionellen langfristigen Abstimmungen Teil der Strategiekonzepte sind.

Die operative Planung und Steuerung der zentralen Serviceanbieter erfolgt also vorwiegend (und indirekt) über die zentrale Planstelle im Umfeld der zentralen Projektabwicklung. Die dezentralen Bereiche als (mittelbare) Kunden genießen somit das Service der singulären Planungsschnittstelle.

Bei einer Mischform zentraler und dezentraler Strukturen, wenn also grundsätzlich zentral gelebte Funktionen zum Teil auch dezentral organisiert sind – wie es der Wirklichkeit nahe kommt – werden idealerweise dennoch die Plandaten zentral erfasst und zusammengeführt. Dies gilt insbesondere für Leistungen der Schicht 2. Für Leistungen aus Schicht 3 ist die Notwendigkeit zur Vernetzung prinzipiell nicht zwingend gegeben, da operative Abläufe durchaus auch parallel und unabhängig abfolgen können. So ist es beispielsweise durchaus denkbar, dass Aktivitäten im Bereich Materialbeschaffung unabgestimmt zentral und gleichzeitig auch dezentral durchgeführt werden. Der Nachteil könnte hier in den höheren Beschaffungskosten aufgrund des niedrigeren Einkaufsvolumens liegen. Für operative Prozesse der Schicht 3 ist also individuell zu entscheiden, ob der Aufwand zur Vernetzung durch dadurch gewonnene Synergien amortisiert werden kann.

Die zentralen Planungsaufgaben, welche insbesondere im Bereich zentrales Projektmanagement konzentriert sind, rechtfertigen in vielen Fällen die Installation einer eigenen Planstelle als Teil des Bereiches. Somit wird der vorrangig ausgeübte

Prozess der Abwicklung interner und externer Projekte um die Funktion des Makro-Projektmanagements als Managementprozess erweitert, welcher zumindest hinsichtlich Planung und Logistik die Unternehmensaufgaben zu einem ganzheitlichen bereichsübergreifenden und unternehmensweiten Projekt zusammenfasst.

Zur Unterstützung der Planungsaktivitäten und als weiterer Aspekt in der Unternehmensvernetzung sind Boardmeetings für die zentralen Bereiche der Schicht 2 eine wertvolle Ergänzung. Teilnehmer sind Vertreter der jeweils wichtigen Bereiche der operativen dritten Schicht, sowie Vertreter der dezentralen Bereiche als Repräsentanten der ersten Schicht. Die Verantwortung und Durchführung dieser Meetings obliegt den Leitern der zentralen Bereiche, im Besondern des Vertriebs, des Projektmanagements oder Produktmanagements. Diese Meetingstruktur bezweckt einerseits ein besseres gegenseitiges Verständnis für aktuelle Probleme und bietet damit Gelegenheit für gemeinsame Lösungsansätze, andererseits können Feinabstimmungen im Bereich Leistungsplanung und Leistungsbeschaffenheit unbürokratisch adressiert und in weiterer Folge rasch umgesetzt werden.

Zur Vollständigkeit sei noch eine dritte Form der firmenweiten Vernetzung über die im kaufmännischem Sinn nicht produktiven Overhead-Bereiche, wie zum Beispiel Buchhaltung, Controlling, Personalabteilung, Facility Management oder das Total Quality Management Center (vgl. Kapitel 3.3.2.) und weiters auch das Unternehmensmanagement zusammen mit der Geschäftsleitung erwähnt. Diese weitere Art der Vernetzung ist unbestritten von hoher Wichtigkeit und ist nicht selten in Unternehmen die (alleinige) Basis der Integration; in der Prozesslandschaft (Abb. 4.1.) sind diese Aufgaben als Managementprozesse im Hintergrund vor den operativen, wertschöpfenden Prozesse dargestellt. Da es sich hier aber um kein Spezifikum des Prozessmanagements handelt, wird auf dieses Thema in diesem Rahmen nicht näher eingegangen.

Abb. 5.5. zeigt nun das Gesamtbild der unternehmensweiten prozessorientierten Vernetzung, bestehend aus den drei Hauptkomponenten Strategie, operatives Tagesgeschäft und Overhead/Stab.

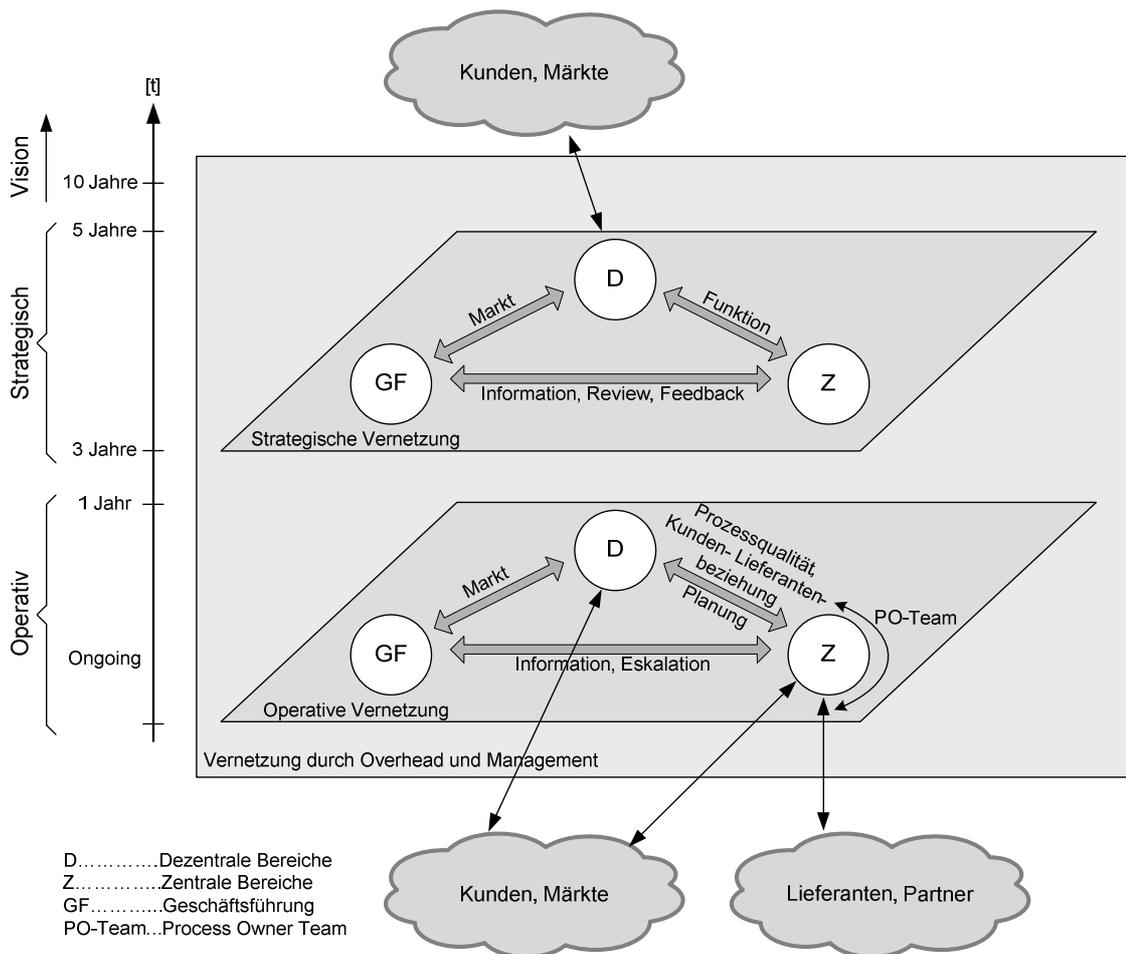


Abb. 5.5., Gesamtbild der unternehmensweiten prozessorientierten Vernetzung

5.3. Verbesserung von Geschäftsprozessen

Neben den grundsätzlichen Voraussetzungen Existenzberechtigung, Kundennutzen und Wertebeitrag für das Unternehmen ist die Qualität die wichtigste Anforderung an einen Geschäftsprozess. Qualität ist zunächst einmal sehr generell definiert und umfasst verschiedene Bereiche wie Kundenzufriedenheit, Produktgüte, Produktivität oder Mitarbeiterzufriedenheit. Die Qualität eines Prozesses ist nicht nur als Momentaufnahme zu werten, sondern ist vielmehr ein über den Lebenszyklus des Prozesses begleitendes Element.

Die Höhe der zu erreichenden Prozessqualität wird generell durch die Anforderungen seiner Kunden sowie durch die Fertigkeit der Leistungserbringer determiniert. Hinzu kommen allgemeine Qualitätsrichtlinien des Unternehmens, denen die Prozesse zusätzlich untergeordnet sind. Qualitätsvorgaben verfehlen aber ihr Ziel, wenn sie über die kundenspezifischen Anforderungen, Erwartungshaltungen und der Bereitschaft zur

Anerkennung sowie die (gegebenenfalls) geltenden rechtlichen Bestimmungen hinausgehen. In ähnlicher Weise wie HERZBERG in seiner Motivationstheorie zwischen Motivatoren („Zufriedenheitsmacher“) und Hygienefaktoren („Unzufriedenheitsmacher“) unterscheidet (vgl. Kapitel 4.2.) liefert das Kano-Modell⁵⁸ ein Werkzeug zur differenzierten Analyse von Kundenforderungen und -erwartungen: KANO unterscheidet dabei in Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und begeisternde Faktoren, wie in Abb. 5.6. gezeigt.⁵⁹ Die Erfüllung der Basisfaktoren wird vom Kunden als selbstverständlich erachtet und sie werden als solche nur bei Nicht-Erfüllung bewusst, rufen dann aber erhebliche Unzufriedenheit hervor. Begeisternde Faktoren hingegen sind für den Kunden unerwartet und (noch) nicht bewusst, sie leisten bei Aufkommen einen Beitrag zur Steigerung der Zufriedenheit, können fehlend aber keine Unzufriedenheit verursachen. Leistungsfaktoren schließlich nehmen Bezug auf erwartete, spezifizierte Leistungskriterien und können je nach der (vom Kunden empfundenen) Qualität und Beschaffenheit sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit fördern.

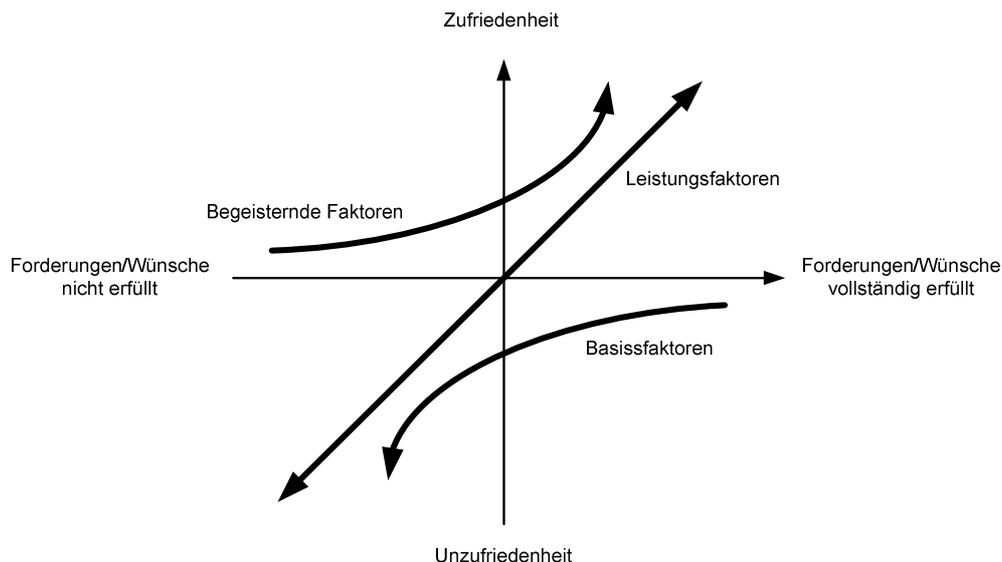


Abb. 5.6., Kano-Modell

Das Optimum des zu erreichenden Qualitätslevels (hinsichtlich Ergebnis und Aufwand) findet sich also allein nach einer sorgfältigen Analyse der Kundenwünsche; in keinem Fall ist es zielführend, die Ergebnis-Qualität eines Prozesses kritiklos an ihr (theoretisches) Maximum zu treiben.

⁵⁸ Dieses Modell wurde 1978 von Dr. Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio aus der Analyse von Kundenwünschen entwickelt.

⁵⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Verst, C., Wintersemester 1999/2000

Der Prozessowner ist gefordert, die Kosten für die zu erbringenden Leistungen zu minimieren und damit einen zweiten Aspekt der Prozessqualität, nämlich die Effizienz und Effektivität im Sinne der Produktivität zu maximieren. Die Leistungsanforderung wird daher im Hinblick auf den Kostenaspekt sinnvoller Weise nicht allein durch ein „Diktat“ des Kunden festgelegt, sondern ergibt sich idealer Weise aus dem Kompromiss des Verhältnisses zwischen Leistung und Kosten in Abstimmung mit dem Leistungserbringer.

Ein Prozess ist somit nur dann ganzheitlich qualitativ hochwertig, wenn das Ergebnis für den Leistungsempfänger in Bezug auf das Resultat - und des damit verbundenen Verkaufspreises - zufrieden stellend ist und gleichzeitig die Kosten in der Herstellung den ökonomischen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Umfeldes entsprechen.

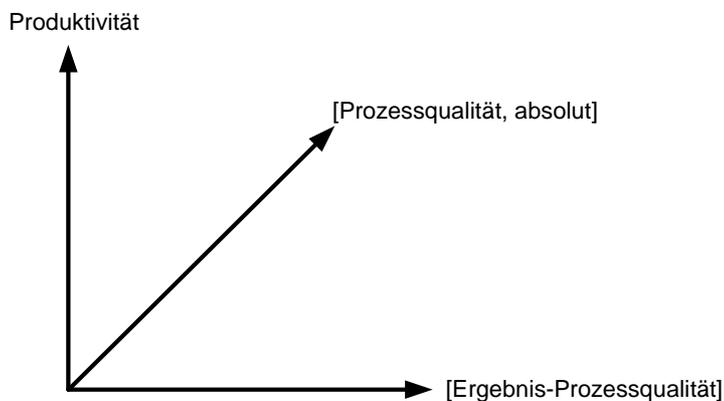


Abb. 5.7., Absolute, ganzheitliche Prozessqualität als Kombination aus Produktivität und Ergebnis-Prozessqualität

5.3.1. Sozialpsychologische Qualitätsaspekte

In engem Zusammenhang mit den sachlichen Qualitätskriterien Produktivität und Prozessergebnis stehen die beiden Humankriterien Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit.

Aus der Psychologie ist bekannt, dass der weitaus größere Teil des Erfolges menschlicher Zusammenarbeit in einer funktionierenden Gefühlsebene zu finden ist. So wird es nicht gelingen, einen Prozess langfristig und nachhaltig effektiv und produktiv zu erhalten, wenn die Motivation der Mitarbeiter nicht beziehungsweise nur unzureichend gegeben ist. Im Gegenteil wird ein Prozess überhaupt nur dann optimal laufen, wenn engagierte Mitarbeiter aktiv den Erhalt beziehungsweise die Steigerung der Prozessqualität vorantreiben und damit auch gleichzeitig zum Bestand der eigenen Motivation beitragen.

Prozessmitarbeiter müssen sich mit ihrem Prozess identifizieren, dessen Beitrag verstehen und persönliches Interesse mit seinem Erfolg verbinden. Ein erfahrener

Process Owner wird also stets nur unter Einbeziehung der Prozessmitarbeiter Prozessänderungen vornehmen, Verbesserungsmaßnahmen einleiten und sie idealerweise bereits auch in die Designphase des Prozesses mit einbinden.

Während der operativen Prozessdurchführung muss zu jeder Prozessmodifikation neben den unmittelbaren Gründen und der daraus abgeleiteten Notwendigkeit auch der Nutzen für die Mitarbeiter transparent gemacht werden. Dieser Ansatz ist insofern immer zulässig, da es keine Änderungen im Prozess geben darf, welche in ganzheitlicher Betrachtung nicht zumindest indirekt und mittelfristig positive Auswirkungen auch für die Mitarbeiter mit sich bringen. Prozessveränderungen können zwar immer nur auf Sachebene angewandt werden, beeinflussen aber in jedem Fall auch die beiden Humankriterien.

Negative Aspekte von Verbesserungsmaßnahmen wie beispielsweise die Optimierung der Produktivität zu Lasten eines erhöhten Arbeitsaufwandes sind immer auch gekoppelt mit positiven Gesichtspunkten, wie in diesem Beispiel dem Fortbestand des Prozesses und der Sicherung des Arbeitsplatzes. Entscheidend ist, in Summe eine positive Bilanz in der Veränderung zu erreichen und somit einen Beitrag zum Anstieg beziehungsweise Erhalt der Zufriedenheit und der Motivation zu leisten. Überwiegen hingegen für die Mitarbeiter negative Aspekte, so verfehlt die Veränderung ihr Ziel. Es muss damit gerechnet werden, dass die Ergebnisqualität des Prozesses sinkt und damit in weiterer Folge die Kundenzufriedenheit abnimmt. Für obiges Beispiel bedeutet dies, dass die Mitarbeiter den „Preis“ zum Erhalt ihres Arbeitsplatzes - bezogen auf das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens - nicht mehr als gerechtfertigt erachten und sie unter gegebenen Umständen auch zum Verlassen des Unternehmens bereit sind. Arbeiten sie dennoch weiterhin im Prozess, werden sie den zur Produktivitätssteigerung erhöhten Arbeitsaufwand eigenständig zu Lasten der Ergebnisqualität wieder verringern.

Wenn trotz Optimierung der Arbeitskräfte in Bezug auf Qualifikation und Einsatzbereitschaft die Anforderungen an einen Prozess hinsichtlich Ergebnis und Produktivität durch nachhaltig zufriedene und motivierte Mitarbeiter nicht mehr erfüllt werden können, so ist die Betreibung dieses Prozesses unter den gegebenen Bedingungen nicht mehr zielführend. Der Prozess muss dann entweder einem weit reichenden Redesign unterzogen, in ein anderes Umfeld ausgelagert werden, oder aber jene Leistungen werden aus dem Unternehmensportfolio gestrichen.

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist somit Basis für die erfolgreiche und langfristige Durchführung eines Prozesses und die erste notwendige Voraussetzung für die Sachkriterien Produktivität und Ergebnisqualität. Es ist dabei zu beachten, dass Mitarbeiterzufriedenheit immer nur bezogen auf das lokale Umfeld Gültigkeit besitzt und entsprechend den kulturellen und wirtschaftlichen Bedingungen stark variieren kann. Weiters ist in dieser Betrachtung Mitarbeiterzufriedenheit auch dann gegeben,

wenn wirtschaftliche Not und mangelnde Alternativen Bedingungen zustimmen lässt, die eine Zufriedenheit im Sinne eines persönlichen Wohlbefindens nicht erfüllen.

Die Kundenzufriedenheit steht am Ende der Qualitätskette und resultiert aus der Ergebnisqualität; Sie ist wiederum eine wichtige Komponente bei der Erreichung der Mitarbeiterzufriedenheit, womit der Qualitätsregelkreis geschlossen wird. Die Prozessqualität kann somit als Verkettung der Teilbereiche Mitarbeiterzufriedenheit, Ergebnisqualität, Produktivität und Kundenzufriedenheit gesehen werden, wie in Abb. 5.8. dargestellt.

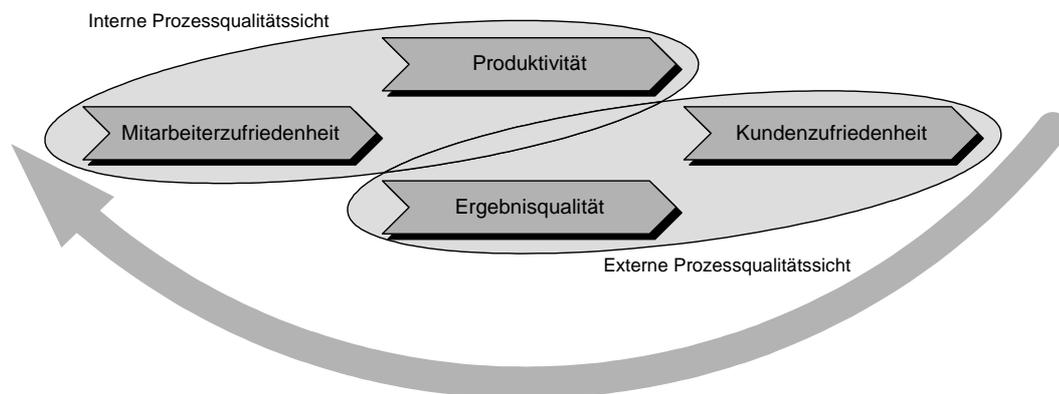


Abb. 5.8., Verkettung der Prozessqualität

Im Folgenden seien Ergebnis-Prozessqualität als eine Kombination von Kundenzufriedenheit und Produktgüte, Produktivität als das Zusammenwirken aus effizienten Arbeitsschritten und motivierten Mitarbeitern definiert.

Es ist wichtig an dieser Stelle noch einmal festzuhalten, dass der Mitarbeiter in einem prozessorientierten Unternehmen einen bedeutenden Stellenwert einnimmt und in hohem Maße Verantwortung für das Unternehmen trägt.

Am Beginn eines erfolgreichen Prozesses stehen also motivierte Mitarbeiter, die durch ökonomische Vorgehensweisen Produkte und Dienstleistungen generieren, die den Kundenerwartungen entsprechen. Der Kunde reagiert darauf mit Zufriedenheit und Beziehungskontinuität.

Der Aufbau und Erhalt dieses Zustandes ist Aufgabe des Process Owners. Können die Qualitätskriterien durch Veränderungen im Umfeld nicht mehr erfüllt werden, so hat der Prozess das Ende seines Lebenszyklus erreicht.

5.3.2. Kontinuierliche Verbesserung (KVP)

Lässt man einen Prozess über einen gewissen Zeitraum operativ frei laufen, so ist eine kontinuierliche Abnahme der Qualität zu beobachten. Diese konstante Degression der Prozessgüte ist im Wesentlichen auf drei Ursachen zurückzuführen:

- Die Anforderungen an einen Prozess sowie dessen Umwelt ändern sich in der Regel stetig
- Das operative Tagesgeschäft wird qualitätssichernden Maßnahmen tendenziell vorgezogen
- Die Fluktuation der Mitarbeiter verursacht Verlust von Prozess Know-how

Wesentliche Änderungen der Prozessanforderungen wirken sich hingegen überwiegend direkt positiv auf die Qualität eines Prozesses aus, da sie meist eine sofortige und umfassende Adaption - und somit auch Verbesserung - des Prozesses notwendig machen. Der schleichenden, permanenten Qualitätsminderung in kleinen Schritten muss hingegen systematisch und periodisch entgegengewirkt werden.

Abb. 5.9. zeigt den zeitlichen Verlauf der Ergebnis-Prozessqualität mit regelmäßigen Verbesserungsmaßnahmen. Die 100% Linie markiert den qualitativen Zielwert und ist keine Indikation der Systembegrenzung.

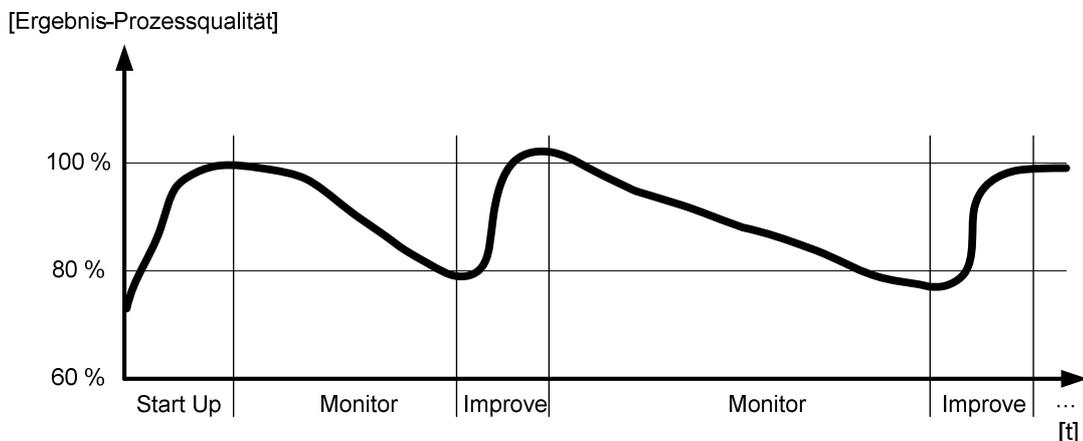


Abb. 5.9., Zeitlicher Verlauf der Ergebnis-Prozessqualität

Die kontinuierliche Verbesserung eines Prozesses (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)) verfolgt grundsätzlich zwei Zielrichtungen: Kompensation des „natürlichen“ Qualitätsverlustes und absolute Steigerung der Qualität.

Die Betrachtung der Qualität eines Prozesses muss dementsprechend aus zwei Perspektiven erfolgen: Aus Sicht des Leistungserbringers und jener des

Leistungsempfängers. Während der Kunde einzig an der Stabilität der vereinbarten Performance des Prozesses hinsichtlich Produktgüte, Preis und Realisierungszeit interessiert ist, misst der Leistungserbringer die Qualität seines Prozesses - unter Voraussetzung der erlangten Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit - im Verhältnis des Ergebnisses zu den entstandenen Kosten. Der in Abb. 5.9. dargestellte Ergebnis-Qualitätsverlauf über die Zeit geht von einer gleich bleibenden Qualitätsanforderung aus und impliziert damit stabile Marktverhältnisse. Eine Steigerung der Qualität aus Kundensicht kann in so einem Umfeld nur gegen Aufpreis erwartet werden.

Abb. 5.10. a.) – c.) zeigt die möglichen Varianten der Qualitätssteigerung von Prozessen; zur gleichzeitigen Darstellungen im selben Diagramm sind Produktivität und Ergebnis-Prozessqualität gemeinsam auf der Ordinate aufgetragen: In 5.10. a.) werden bei gleichem Ergebnis die Entstehungskosten reduziert, 5.10. b.) steigert die Qualität des Prozessergebnisses bei stabiler Kostenstruktur und 5.10. c.) stellt den Anstieg der Ergebnisqualität bei gleichzeitiger Optimierung des Aufwandes dar.

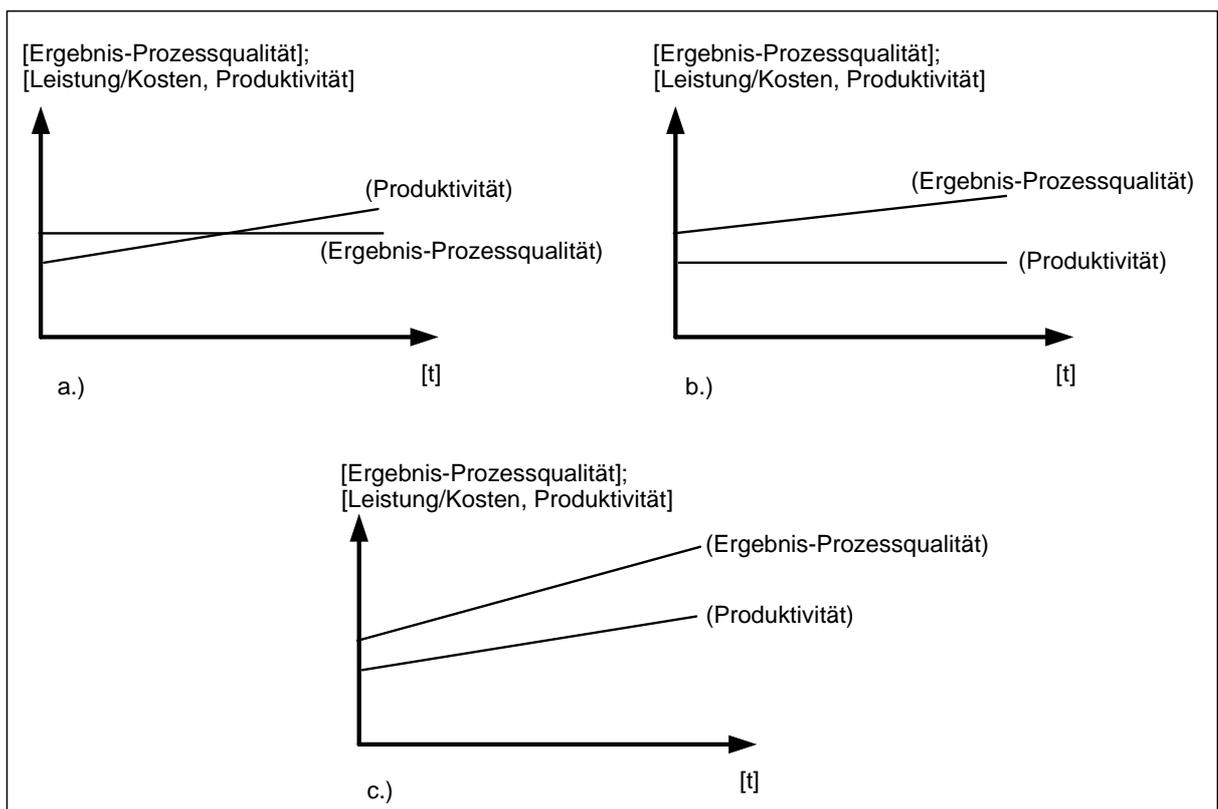


Abb. 5.10., Varianten der Prozess-Qualitätssteigerung

Die Beständigkeit in der kontinuierlichen Verbesserung liegt in der oftmaligen Wiederholung des Verbesserungszyklus. Ein Verbesserungszyklus besteht im

Wesentlichen aus einer Beobachtungsphase, einer Designphase und einer Umsetzungsphase, wie in Abb. 5.11. schematisch dargestellt.

Die Beobachtungsphase dient dem Erkennen und Analysieren von Defiziten und Schwachstellen. Diese Phase beginnt sofort mit Prozessbeginn und erstreckt sich grundsätzlich bis zum Ende des Prozesslebenszyklus. Unter Beobachtung stehen sämtliche Teilprozesse und Arbeitsschritte sowie die Wirksamkeit implementierter Maßnahmen. Unterteilt wird diese Phase durch wiederkehrende Freezes, welche das gesammelte Potential an Verbesserungsmöglichkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt als Basis zur Umsetzung zusammenfasst. Zu diesem Potentialpaket werden in der Designphase Verbesserungsmaßnahmen definiert und deren Umsetzung geplant. Die Umsetzungsphase implementiert nachfolgend die Maßnahmen in den Prozess. Design- und Umsetzungsphase sind zueinander seriell und zur Beobachtungsphase parallel.

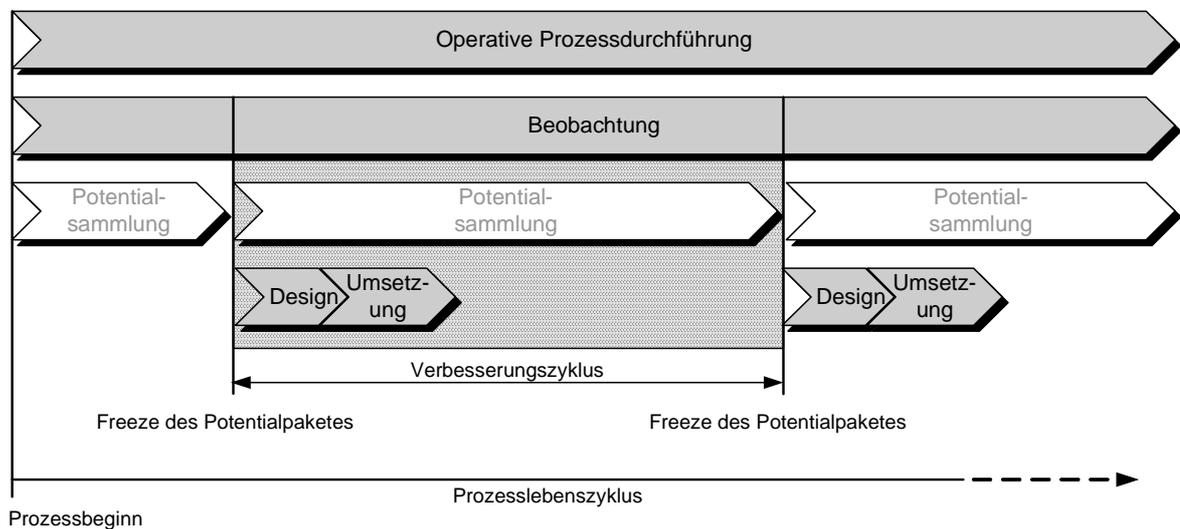


Abb. 5.11., Verbesserungszyklus eines Prozesses

Die Umsetzung des Maßnahmenpaketes kann als ein in sich abgeschlossenes Kleinprojekt mit definiertem Zeitrahmen, Zielvorgaben und Rahmenbedingungen gesehen werden, mit der Designphase als Vorprojekt. Projektleiter ist der Process Owner, der die Zielsetzung und Vorgehensweise maßgeblich bestimmt und ein Projektteam aus Mitarbeitern des Prozesses sowie Vertreter der wichtigen Partner definiert.

Es ist wichtig, dass Verbesserungen im Bündel und in einem begrenzten Zeitfenster implementiert werden und nicht als fortlaufende Tätigkeit gleich nach Identifikation eines Potentials umgesetzt werden. Die Implementierung von Verbesserungen ist eine Zusatzaufgabe neben der operativen Prozessdurchführung und bedarf dementsprechend eines gesonderten Fokus. Dem erhöhten Arbeitsaufwand des Teams ist dabei Rechnung zu tragen. Es muss weiters darauf geachtet werden, dass

Änderungen im Prozess auch stets entsprechend dokumentiert, kommuniziert und gegebenenfalls auch geschult werden müssen. Das Ziel des Umsetzungsprojektes ist daher erst dann erreicht, wenn der Process Owner die neue Revision des Prozesses freigibt, nachdem auch sämtliche formale Bedingungen gemäß den für das Unternehmen definierten Qualitätsrichtlinien erfüllt sind. In diesem Sinne unterliegen Änderungen von Prozessen einer nach den Gesichtspunkten der Qualitätsvorgaben und einer eventuell vorhandenen Qualitätszertifizierung definierten Releasepolitik.

Je öfter nun dieser Zyklus pro Zeiteinheit durchlaufen wird, desto geradliniger verläuft die Qualitätskurve und desto konstanter erscheint die Prozessqualität. Wählt man die Dauer des Verbesserungszyklus zu lange, bekommt die Verbesserung Charakterzüge des Business Reengineering und man läuft Gefahr, einerseits zu lange suboptimal zu agieren und andererseits durch die massiver notwendig werdenden Verbesserungsmaßnahmen das Prozesskontinuum zu sehr zu beeinträchtigen. Ein zu kurz gewählter Verbesserungszyklus hingegen beeinträchtigt die operative Produktivität durch Bindung zu vieler Ressourcen und der zwangsläufigen Abstumpfung der Mitarbeiter.

Das Optimum in der Wahl der Zyklusfrequenz ist abhängig von der Struktur und dem Reifegrad des Prozesses sowie von dessen Umwelt. Tendenziell ist eine Verringerung der Frequenz mit steigendem Reifegrad des Prozesses zu erwarten. Eine allgemein gültige Richtlinie konnte in der Praxis aber nicht gefunden werden, vielmehr ist es die Aufgabe des Process Owners, durch Analyse des Prozesszustandes die notwendige Frequenz der Verbesserungszyklen zu bestimmen.

Hinsichtlich Kostensenkung und somit Qualitätssteigerung aus Sicht des Leistungserbringers darf man sich keinen Illusionen hingeben. Ein kontinuierlicher Anstieg über den gesamten Prozesslebenszyklus ist nicht realistisch. Vielmehr wird man in der ersten Phase nach der Implementierung eines neuen Prozesses auf ein signifikantes Verbesserungspotential stoßen, welches sich im weiteren Zeitverlauf deutlich reduzieren wird. Die anfänglichen Optimierungspotentiale sind dabei typischerweise in folgenden Bereichen zu finden:

- Schnittstellen mit Kunden, Lieferanten und Parallelprozessen
- Waren- und Informationsfluss
- Werkzeuge und Hilfsmittel
- Aus- und Weiterbildung der Prozessmitarbeiter
- Effektivität von Prozessschritten

Je nach Aufgabe und Zielsetzung eines Prozesses, aber auch folgend der Mission eines Unternehmens wird die Priorisierung der Optimierung unterschiedlich ausfallen. Zu den drei wichtigsten Optimierungsarten zählen:

- Kostensoptimierung
- Zeitoptimierung
- Qualitätsoptimierung

Einschlägige Branchen optimieren naturgemäß ihre eigenen maßgeschneiderten Kriterien wie zum Beispiel Ausfallssicherheit, Pünktlichkeit oder Firmenimage.

Die identifizierten Verbesserungspotentiale weisen für ihre Umsetzung unterschiedliche Aufwende sowie Unterschiede in ihrer Bedeutung für den Prozess auf. Potentiale mit geringem Aufwand und hoher Bedeutung - so genannte „low hanging fruits“ - können einfach umgesetzt werden und liefern rasche Ergebnisse, birgen aber die Gefahr einer sorglosen Umsetzung im Sinne eines „Quick Fixes“; diese Erfolge dürfen jedoch weiteren Potentialen mit hoher Wichtigkeit, trotz ihres größeren Realisierungsaufwandes, nicht hinderlich sein. Potentiale mit geringer Bedeutung für den Prozess müssen vor ihrer Umsetzung in jedem Fall hinterfragt werden, insbesondere wenn der Aufwand für die Realisierung hoch ist.

In einem bereits „eingeschwungenen“ Prozess - also nach Umsetzung des initialen Verbesserungspotentiales - liegt die Herausforderung für den Process Owner in der Beibehaltung der optimalen Produktivität bei gleichzeitiger Sicherstellung der Kundenanforderungen.

In der Praxis ist nicht damit zu rechnen, den einmal erreichten Spitzenwert hinsichtlich Produktivität über die restliche Lebenszeit des Prozesses beizubehalten. Abb. 5.12. zeigt den Produktivitätsverlauf eines Prozesses über seinen Life-Cycle mit gleich bleibenden Kundenanforderungen.

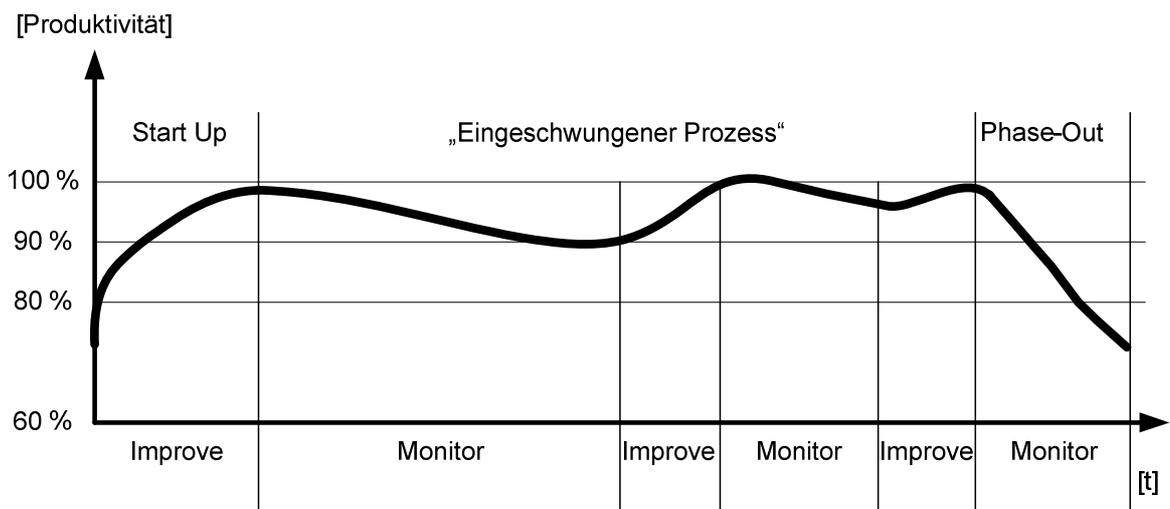


Abb. 5.12., Produktivitätsverlauf eines Prozesslebenszyklus

Das Ende der Lebenszeit eines Prozesses ist dann gegeben, wenn entweder in dieser Form kein Kundenbedarf mehr besteht, oder wenn die Herstellung der Leistung nicht mehr wirtschaftlich beziehungsweise die Wirtschaftlichkeit in den geltenden Strukturen mit vertretbarem Aufwand nicht mehr erreichbar ist. Der Abfall der Produktivität gegen Ende der Prozesslebenszeit in Abb. 5.12. weist darauf hin, dass sich die Umgebungsbedingungen des Prozesses bereits so stark geändert haben, dass mit den bestehenden Prozessgrundstrukturen die Ökonomie des Prozesses nicht mehr erreichbar ist und nur mehr ein umfassendes Prozess-Redesign zielführend wäre. In diesem Fall sind die Mittel der kontinuierlichen Verbesserung erschöpft und ein neuer Prozess muss entwickelt werden, wie in Kapitel 4.3. beschrieben.

5.3.3. PDCA Kreislauf

Eine in der Praxis gebräuchliche Methode für kontinuierliche Verbesserung ist der PDCA (Plan-Do-Check-Act) - Kreislauf, wie in Abb. 5.13. dargestellt. Dieses Verfahren wurde um 1930 vom Amerikaner Walter SHEWHART entwickelt und später von William Edwards DEMING weiter verbessert.

Der PDCA Kreislauf kann als kybernetisches Modell gesehen werden, welches mit dem Beginn des Durchlaufs direkt an die Fertigstellung des vorherigen Zyklus anschließt. Ein wesentlicher Aspekt dieser Methodik ist die Kontrolle der Effektivität der implementierten Verbesserungsmaßnahmen. So werden Verbesserungen erst dann endgültig in den Prozessablauf integriert, wenn sie während einer Probezeit einen nachhaltigen Erfolg beweisen können.

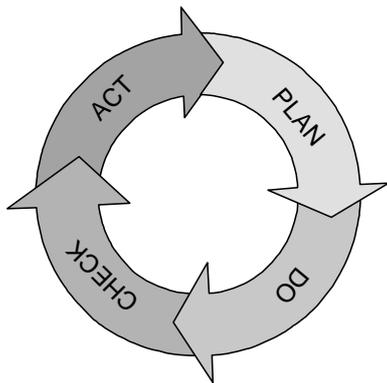


Abb. 5.13., PDCA Kreislauf

Im Einzelnen sind die vier Abschnitte wie folgt charakterisiert:

- **PLAN:** Identifikation der Verbesserungspotentiale und Definition der Maßnahmen
Jene Maßnahmen mit dem größten Hebel werden priorisiert.
- **DO:** Implementierung der spezifizierten Maßnahmen
- **CHECK:** Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen
- **ACT:** Umsetzung der Resultate aus der Überprüfung
Die ursprünglichen Maßnahmen werden in dieser Phase adaptiert, um die Effektivität zu maximieren. Maßnahmen, die ihre Erwartungen nicht erfüllt haben und kein weiteres Veränderungspotential aufweisen, werden aus dem Prozess entfernt.

6. Zielsetzung und Bewertung von Prozessen

Das Verbesserungsausmaß eines Prozesses ist gleichbedeutend mit der positiven Differenz der Zustände nach und vor Implementierung von Maßnahmen. Die Definition des gewünschten Endzustandes erfolgt über Zielsetzungen, ausgehend von einem aktuellen Wert in der Gegenwart.

Die Bewertung der jeweiligen Zustände resultiert aus dessen Quantifizierung in gleichen Einheiten und nachfolgendem Vergleich mit genormten Größen.

6.1. Zielhierarchie in prozessorientierten Unternehmen

Basierend auf den Überlegungen von Kapitel 5.2. hinsichtlich Umsetzung von strategischen Zielen in operativen Abläufen ergibt sich für ein prozessorientiertes Unternehmen eine Zielepyramide, wie in Abb. 6.1. gezeigt.

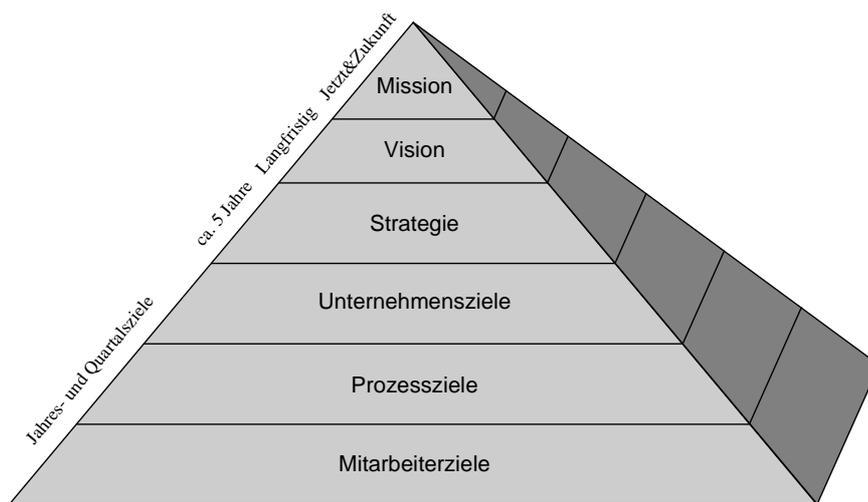


Abb. 6.1., Zielepyramide eines prozessorientiertes Unternehmens

Zunächst beschreibt die Mission eines Unternehmens seinen Grundauftrag sowie die elementaren Tätigkeiten der gewöhnlichen Geschäftsausübung. Der Inhalt einer Mission ist über die Zeitachse betrachtet üblicherweise konstant beziehungsweise verändert sich nur sehr träge.

In weiterer Folge erarbeiten die dezentralen Bereiche gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Marktstrategie zur Erlangung der im Unternehmensmanagement verabschiedeten Firmenvision, welcher die Funktionalstrategie der zentralen Bereiche folgt. Die Vision kann als langfristiges Unternehmensziel ohne noch konkret definierte Maßnahmen zu dessen Erreichung gesehen werden. Das Strategiekonzept beschreibt den Weg und die Vorgehensweise

zur Vision in langfristiger Betrachtung – üblicherweise in einem 3- bis 5-Jahreshorizont. Daraus abgeleitet ergeben sich Unternehmensziele auf Jahressicht, deren Realisierung operativ durch die Unternehmensprozesse erfolgt. Die Ableitung der Prozessziele aus den Unternehmenszielen erfolgt initial mit der Definition des Prozessstrukturplans und im weiteren Verlauf mit dessen Wartung in der Verantwortung des Process Owner Teams. Je nach Organisationsform brechen die jeweiligen Linienvorgesetzten zusammen mit den Process Ownern die Prozessziele auf Mitarbeiterebene herunter. Die Transparenz jedes individuellen Mitarbeiterzieles und der daraus folgernde klare Beitrag jedes Mitarbeiters an der Erreichung der Unternehmensziele - beziehungsweise auf langfristige Sicht der Unternehmensvision - sind in einem prozessorientierten Unternehmen von essentieller Bedeutung! Diese klare Zielsetzung gilt es auch jenen Mitarbeitern zu vermitteln, welche nicht direkt in Prozesse eingebunden sind, wie beispielsweise Supportfunktionen, Teilzeitkräften, oder aber auch Mitarbeiter im Managementbereich.

ALBACH definiert ein Ziel für die jeweilige Empfängerebene dann operational, „wenn es in eindeutig verständlichen und messbaren Größen ausgedrückt werden kann.“⁶⁰

Schwieriger als in den zentralen Bereichen, in denen primär unikale Prozesse angewendet werden, gestaltet sich die Zieldefinition in dezentralen Bereichen, welche oftmals einen Abteilungsprozess als Summe von Einzelprozessen leben. Hier gilt es in Zusammenarbeit mit den betroffenen Process Ownern notwendige Anpassungen an den Prozesszielen vorzunehmen, um einerseits den individuellen Rahmenbedingungen der dezentralen Umwelten gerecht zu werden, andererseits die Qualität des Prozesses sowie die Kontrolle des Prozessfortschrittes gewährleisten zu können.

Prozessziele nehmen - schon allein aufgrund der essentiell wichtigen Position innerhalb der Zielpyramide - eine strategische und vernetzende Funktion innerhalb eines Unternehmens ein. Die Zusammenfassung der Prozessziele der gesamten Prozesslandschaft bildet die höchstgelegene operative Steuerungsebene im Unternehmen.

6.2. Eigenschaften von Prozesszielen

Ein Ziel ist nur dann sinnvoll definiert, wenn dessen Erreichung gemessen und bewertet werden kann. Umgekehrt ist ein nicht quantifizierbares Ziel entweder wertlos oder aber es müssen daraus messbare Sub-Ziele abgeleitet werden.

Bezogen auf einen Prozess lassen sich die Zielsetzungen in unterschiedlichen Ebenen und jeweils aus den Sichtweisen des Kunden und des Lieferanten darstellen, wie Abb. 6.2. a.) und 6.2. b.) zeigen.

⁶⁰ Albach, H., 1961, S. 357 ff

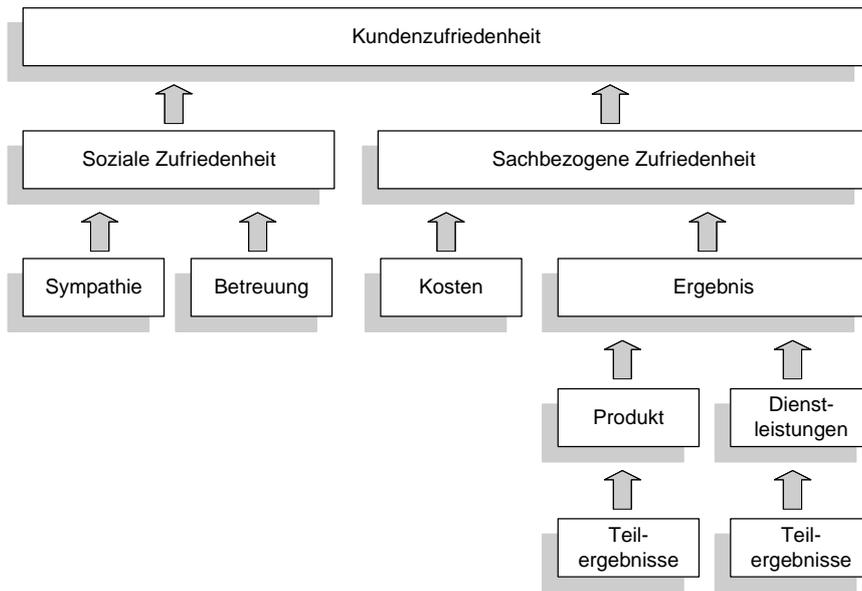


Abb. 6.2. a.), Zielhierarchie eines Prozesses aus Kundensicht

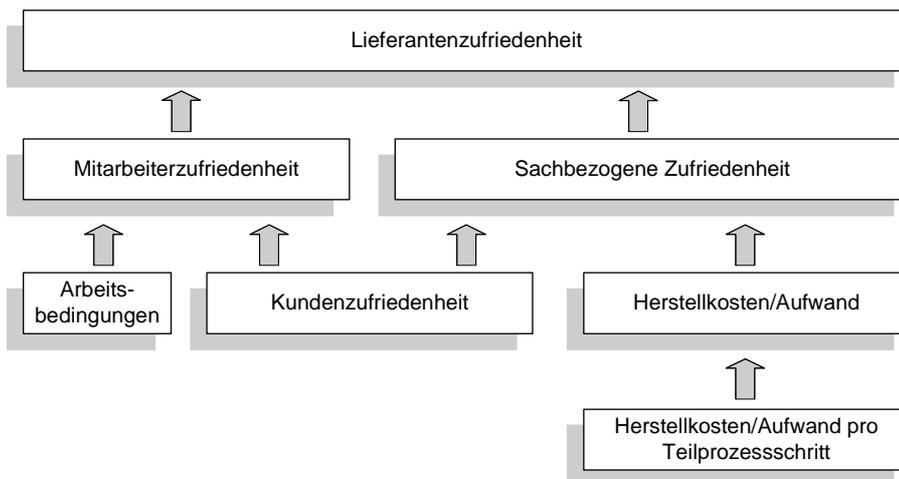


Abb. 6.2. b.), Zielhierarchie eines Prozesses aus Lieferantensicht

An der Spitze beider Betrachtungsweisen steht die jeweilige Zufriedenheit, welche empirisch bereits als solche messbar ist, jedoch ein aus verschiedenen Teilbereichen resultierendes Summenziel darstellt. Diese Zufriedenheiten müssen, um im Detail messbar zu werden, weiter in verschiedene Themencluster heruntergebrochen werden; erst dann ist eine strukturierte Bewertung mittels Kennzahlen möglich. Die Teilbereichsziele sind notwendige Voraussetzungen zur Erreichung des Summenziels. Ihre isolierte Betrachtung ist aber ausschließlich im Zuge ihrer Bewertung zulässig. Im Hinblick auf das zu erreichende Summenziel müssen die

einzelnen Teilbereichsziele immer im gemeinsamen Kontext betrachtet werden, um die Verflechtungen und gegenseitigen Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Es ist beispielsweise einfach nachvollziehbar, dass in der Betrachtung des Kunden die Bereiche Kosten und Ergebnis in engem Zusammenhang stehen und gegenseitige Kompensationen möglich sind. In ähnlicher Weise beeinflussen die beiden Teilkomponenten Arbeitsbedingungen und Kundenzufriedenheit die Mitarbeiterzufriedenheit wechselseitig.

Der Umstand, dass Zufriedenheit eine individuelle und vielschichtige Empfindung ist, welche nur bedingt vorhersehbar ist, schafft eine zusätzliche Komplexität in der Betrachtung der Zielhierarchie. Es kann niemals mit Gewissheit vorausgesagt werden, welche Auswirkungen die Veränderung der Erfüllung eines einzelnen Prozesszielparameters auf das Summenziel Zufriedenheit haben wird. So können in Zahlenwerten ausgedrückte Abweichungen von Zielvorgaben eine von der reinen Arithmetik – und der Einschätzung außen stehender Personen – deutlich divergierende Auswirkung auf die Zufriedenheit als Summenziel hervorrufen. Der Grund dafür liegt einerseits eben in der menschlichen Komponente, welche eine Vorhersehung per se immer begrenzt, andererseits in dem zwangsläufig nur eingeschränkten Verständnis der jeweiligen Teilzielsetzungen, sowie deren Hintergründe und Wertigkeiten. Ein Lieferverzug von wenigen Tagen mag zum Beispiel auf das Gesamtprojekt gesehen nur eine marginale Abweichung bedeuten, für den Leistungsempfänger können damit aber punktuell bereits sowohl massive operative Probleme für das weitere Projektvorgehen als auch soziale Schwierigkeiten im internen Umfeld entstehen, welche dem Dienstleister im vollen Umfang nicht bewusst sein konnten. Andererseits können unwesentlich scheinende Änderungen im Umfeld des Leistungsempfängers auch den Aufwand für den Lieferanten erheblich erhöhen. In der Praxis auftretende Differenzen in Bezug auf Einschätzung der Wertigkeit von Zufriedenheitsparametern sind oft weit diffiziler und weniger plakativ als obiges Beispiel und somit vielfach Ursache für Konflikte.

Unternehmensziele können in einer groben Unterscheidung in primäre und sekundäre Komponenten geteilt werden. Die primäre Zielsetzung eines Unternehmens liegt in den Werten für Umsatz, Gewinn, Liquidität, Marktanteile, etc., welche das Überleben beziehungsweise das Wachstum des Unternehmens vorrangig sichern. Sekundäre Ziele wie Qualität, Kosten/Effizienz, Termintreue oder Kundennähe werden aus den primären Zielen abgeleitet, vielmehr können sie aber als Basis der primären Zielsetzung betrachtet werden. Der existentielle Anspruch des Kunden, seine Erwartungshaltungen ganzheitlich erfüllt zu bekommen, rechtfertigt die Erweiterung von Zielsetzungen über primär monetäre Eckparameter hinaus. Sekundäre Unternehmensziele sind dabei nicht nur besser geeignet Kundenbedürfnisse abzubilden, sondern sie sind - ob ihrer operativen Eigenschaften - auch für Mitarbeiter

deutlich besser verständlich und anwendbar und können somit aktiv in der operativen Ebene gesteuert werden.

Prozessziele werden also vorwiegend sekundär ausgeprägt orientiert sein, um als operative Steuerung der Prozessgüte eingesetzt werden zu können. Dennoch ist die Sicht auf die primären Unternehmensziele und der dazu von den jeweiligen Prozessen geleistete Beitrag eine wesentliche Komponente, welche zu keiner Zeit aus den Augen verloren werden darf. Dies gilt nicht nur für Process Owner und Führungskräfte, sondern soll bewusst auch den Mitarbeitern klar vor Augen geführt werden. Nur wenn sich der Beitrag des Einzelnen im Unternehmenserfolg eindeutig wieder finden lässt, kann von einer nachhaltigen Effizienz in der Prozesslandschaft ausgegangen werden. In der Praxis bedeutet diese Forderung eine Gegenüberstellung des Prozessergebnisses mit dem Unternehmenserfolg pro Zeiteinheit. So kann beispielsweise der Beitrag des Materialbeschaffungsprozesses bestimmt werden, indem (anteilig) Umsatz und Gewinn zufolge der vom Prozess beschafften Zukaufsgüter errechnet wird.

Je nach Art und Struktur werden sekundäre Unternehmensziele auf Prozesse oder Bereiche angewandt (vgl. Abb. 4.6.) beziehungsweise liegt eine organisatorische Prozess-/Bereichverschmelzung vor. Abb. 6.3. zeigt den Zusammenhang primärer und sekundärer Unternehmensziele. Dabei findet keine Unterscheidung in operative und strategische Ziele statt, da die aktuell geltenden Zielsetzungen für den Prozess und seine Mitarbeiter immer aus einer Summe beider Komponenten bestehen muss, welche sich auf Jahresziele und Visionsbeitrag für das Gesamtunternehmen aufteilen lässt.

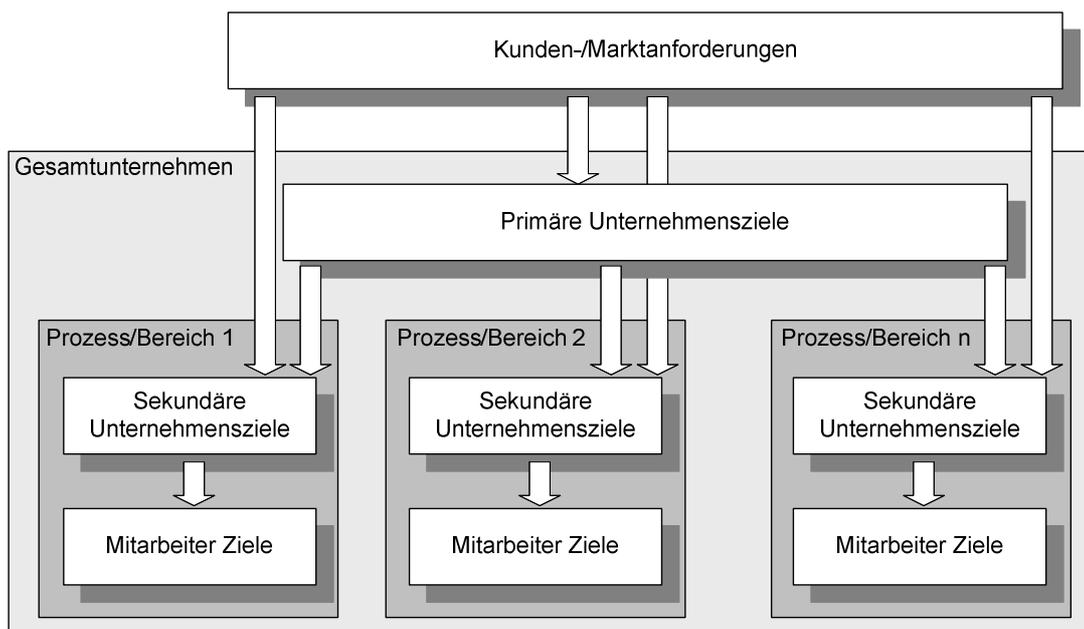


Abb. 6.3., Zusammenhang primärer und sekundärer Unternehmensziele

Die Messung der Prozessziele kann folglich in die Messung der sekundären Unternehmensziele übergeführt werden, welche auch, aber nicht ausschließlich, die Summe der Mitarbeiterziele widerspiegelt.

Das Steuern eines Prozesses mit Hilfe von Kennzahlen setzt eine Reihe von Anforderungen an die Prozessziele voraus. Die ganzheitliche Betrachtung integriert die Sichtweisen und Anforderungen sämtlicher Umweltpartner zu einem einzigen und umfassenden Prozess-Zielesystem. Es wird dabei vorausgesetzt, dass Vorgaben und Rahmenbedingungen der Umweltpartner selbst in die jeweiligen Zielsetzungen bereits eingebunden sind. Die Verantwortung für die Qualität und Nutzbarkeit der Prozessziele liegt dabei beim Process Owner, sämtliche Anforderungen an den Prozess müssen von ihm in Prozessziele konvertiert und in das Zielesystem integriert werden.

Bei der Definition von Prozesszielen müssen insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Verständnis für die Anforderungen und deren Wertigkeiten
- Korrektheit der Adressierung von Anforderung in der Definition der Zielsetzung
- Messbarkeit der Zielvorgabe
- Identifikation von Vernetzungen und Abhängigkeiten
- Vermeidung von Widersprüchen und Unschärfen

Die Erfüllung dieser Aspekte ist notwendig, aber nur insofern hinreichend als sichergestellt werden kann, dass die Summe der Ziele aller Prozesse im Unternehmen auch die Unternehmensziele ergeben. Der bei der Einführung von Prozessmanagement eingesetzte Lenkungsausschuss beziehungsweise in weiterer Folge die Geschäftsleitung zusammen mit dem Process Owner Team haben die Aufgabe, diesen Gesamtkontext zu wahren und gegebenenfalls Korrekturen in den einzelnen Zielsetzungen einzufordern.

WÖHE⁶¹ unterscheidet Unternehmenszielsetzungen nach folgenden fünf Kriterien:

- nach der Rangordnung (Ober-, Zwischen- und Unterziele)
- nach dem Charakter (monetäre und nicht-monetäre Ziele)
- nach der Quantifizierbarkeit (quantitative und qualitative Ziele)
- nach dem Zeitbezug (kurz- bis langfristige Ziele, zeitpunkt- oder zeitraumbezogene Ziele)
- nach der Beziehung zwischen den Zielen (komplementäre und divergierende Ziele).

⁶¹ Vgl. Wöhe, G., 1997, S. 35

Die im ersten Punkt vorgenommene Unterteilung nach Rangordnungen lassen Prozessziele klar in der Zwischenzielebene positionieren. Oberziele können in dieser Definition Unternehmens- und strategischen Zielen zugeordnet werden, Unterziele den Mitarbeiterzielen.

Grundsätzlich kann ein Prozesszielesystem aus sämtlichen Zielelementen der Kategorien zwei bis fünf bestehen. Wichtig für Prozessziele ist in jedem Fall aber immer die Gewährleistung einer klaren Messbarkeit. (Eine Überführung qualitativer Zielinhalte in quantitative Messkriterien wird in Kapitel 6.3.1. näher beschrieben.)

Ein ausgewogenes Verhältnis aus lang- und mittel-, sowie kurzfristigen Zielsetzungen unterstützt die Steuerung eines Prozesses nachhaltig. Während langfristige Ziele – häufig bereits mit strategischem Charakter – als „Lebensader“ eines Prozesses eine wichtige Orientierung in turbulenten Zeiten bieten, leisten Zielsetzungen mit kurzem Zeithorizont einen unverzichtbaren Beitrag zur Kontrolle dessen Erreichung.

Ziele, die in gegenseitiger Konkurrenz oder Abhängigkeit stehen, werden sinnvoller Weise nach Möglichkeit zu einem Cluster zusammengefasst, vor allem aber in ungeteilte Verantwortung übergeben. So kann beispielsweise die Verringerung der Durchlaufzeit eines Prozesses mit dem Ziel der Qualitätssteigerung des Prozessergebnisses divergierende Komponenten aufweisen. Die gemeinsame Betrachtung beider Zielsetzungen erlaubt hier eine höhere Flexibilität bei den Maßnahmen. So können temporäre Priorisierungen zwar zwischenzeitlich die Ergebnisqualität zugunsten der geringeren Durchlaufzeit bewusst schwächen, der darauf folgende gezielte Fokus auf qualitätssteigernde Maßnahmen die Erfüllung beider Forderungen aber ermöglichen.

PATZAK⁶² unterscheidet Beziehungen zwischen Zielen gleicher hierarchischer Ebene in folgende vier Wechselwirkungen, wobei nur der erste Fall (Unabhängigkeit) anzustreben ist:

- Neutralität: Zwei Ziele sind voneinander unabhängig
- Komplimentarität: Die Verwirklichung des einen Zieles fördert die Verwirklichung eines anderen Zieles
- Konkurrenz: Die Verwirklichung des einen Zieles hemmt die Verwirklichung eines anderen Zieles
- Antinomie: Zwei Ziele schließen sich gegenseitig aus

Der Wechselwirkung „Komplimentarität“ ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da solche Zusammenhänge mitunter nur schwierig zu erkennen sind und durch das

⁶² Vgl. Patzak, G., 1976, S. 133

Auftreten von Abhängigkeiten eine erweiterte Komplexität in das Zielesystem eingeführt wird. Den Fall der „Antinomie“ gilt es von Beginn an zu erkennen und dessen Zulassung zu verhindern.

Prozessanforderungen können generell nicht als statische Komponenten gesehen werden, sondern sind stets dynamischen Veränderungen unterworfen. Es ist daher nicht allein ausreichend, die Erfüllung der initial definierten Zielvorgaben sicherzustellen. Vielmehr ist es notwendig in regelmäßigen Abständen auch die Zielvorgaben zu überprüfen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Die Frequenz der Anforderungsänderungen ist von der Art des Prozesses und seiner Umwelt stark abhängig. Für Prozesse, welche im direkten Kontakt mit externen Kunden stehen, ändern sich ihre Anforderungen in der Regel öfter, insbesondere, wenn das Unternehmen projektorientiert arbeitet oder Produkte mit progressiven Technologien eingesetzt werden. Interne Supportprozesse, wie zum Beispiel der Recruiting- oder der Controllingprozess, werden bezüglich der Erwartungen an sie über einen längeren Zeitraum weitgehend stabil bleiben. Da sich ein Prozess aber ganz allgemein aus der oftmaligen Wiederholung seiner Abläufe definiert, ist eine allzu dynamische Änderung seiner Anforderungen nicht sinnvoll. Verlangt das Umfeld aber dennoch danach, ist es entweder nicht zielführend für solche Abläufe einen Prozess zu definieren, oder aber ein Teilschritt des Prozesses sieht eine bei jedem Prozessdurchlauf wiederkehrende Spezifikation von Anpassungen der speziellen Zielsetzungen vor, wie es beispielsweise bei einem Projektmanagement Prozess der Fall ist.

Durch die zyklische Bewertung der Zielerreichung und die Analyse der Abweichungen werden Änderungen in der Erwartungshaltung und somit weiters hinsichtlich der Prozessanforderungen unweigerlich identifiziert. Im Laufe des gesamten Lebenszyklus eines Prozesses können die Anforderungen an einen Prozess, sowie die Wertigkeiten der Zielvorgaben von der ursprünglichen Definition unter Umständen erheblich abweichen. Diese Entwicklung ist zwar für den reibungslosen Betrieb eines Prozesses erschwerend, eine gänzliche Unterbindung wäre aber weder sinnvoll noch praktikabel, da sie die natürlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen eines Prozessumfeldes widerspiegelt.

Ein vorausschauend definierter Prozess wird durch bereits im Design eingeplante Flexibilitäten einen gewissen Spielraum für Veränderungen in Bezug auf seine Anforderungen zulassen. Es ist vom Process Owner aber stets zu prüfen, wie weit der Prozess die jeweiligen Anforderungsänderungen noch verkraften kann beziehungsweise ab wann ein Redesign des Prozesses im größeren Umfang notwendig wird.

6.2.1. Zielorientierung und Motivationsaspekte

Die Sichtweisen der Kunden und Lieferanten decken bereits einen großen und wichtigen Teil der Zielsetzungen eines Prozesses ab. Da der Prozess selbst auch in der Rolle des Leistungserbringers sowie in der Regel auch in jener des Leistungsempfängers agiert, entsteht eine Fusion der externen Anforderungen mit den Erwartungshaltungen des Prozesses im Kontext seiner internen Umwelt.

Das umfassende Zielesystem eines Prozesses setzt sich aus verschiedenen Intentionen mit stark unterschiedlich motivierter Prägung zusammen. Die Interessen aller Stakeholder (vgl. Kapitel 1.1.) müssen ganzheitlich berücksichtigt werden⁶³. Neben den Interaktionen mit seinen Kunden und Lieferanten befindet sich ein Prozess immer auch in einem Umfeld von internen Vorgaben und Rahmenbedingungen, wie in Abb. 6.4. dargestellt. Der Process Owner verkörpert gleichsam seinen Prozess in der Gesamtverantwortung der Anforderungsumsetzung.

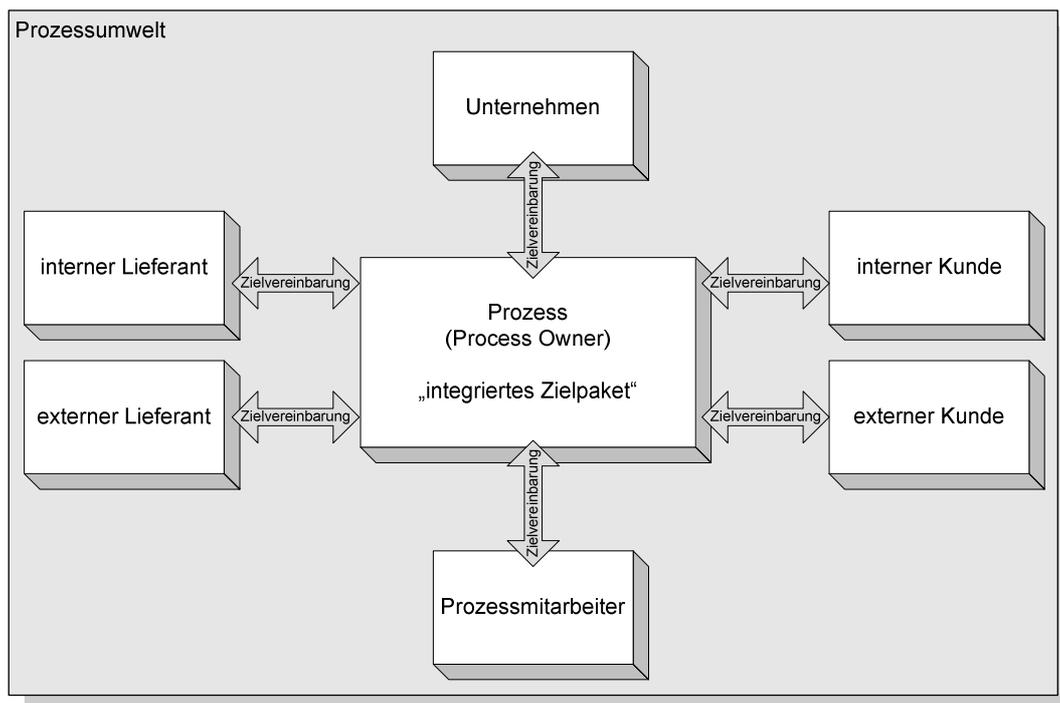


Abb. 6.4., Prozessziele im Kontext seiner Umwelt

Jede einzelne Umweltkomponente verfolgt ihre eigenen Ziele und nimmt dabei eo ipso keine Rücksicht auf Zielsetzungen der anderen Umweltpartner. Diese Rücksichtnahme

⁶³ In vollständiger Betrachtung nach TQM wäre auch die Gesellschaft (Metaebene) als fünfter Stakeholder zu berücksichtigen, im Rahmen dieser Arbeit erfolgt aber (ohne wesentlichen Informationsverlust) eine Beschränkung auf die in Abb. 6.4. angeführten vier.

muss individuell von jedem Partner eingefordert werden, indem aus den eigenen Zielen Vorgaben und Forderungen an die jeweiligen Partner abgeleitet werden. Diese Vorgaben bewirken wiederum wechselseitig einen Einfluss auf die Übergabeparameter (Leistung, Kosten) in den Schnittstellen und sind somit natürlichen, dem Markt und dem Umfeld folgenden Grenzen unterworfen. Die Möglichkeit und mit welcher Vehemenz Forderungen an Umweltpartner gestellt werden können, ergibt sich aus der jeweiligen Position der Partner zueinander sowie aus eventuell vorhandenen Mitbewerbsbedingungen.

Als Resultat eines Abstimmungsvorgangs sind sämtliche Forderungen spezifiziert, verhandelt und abgestimmt. Der Prozess (der Process Owner mit seinem Team) definiert daraus für sich das eigene integrierte Zielesystem, welches ebenso im Zuge des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses neben der Messung der Zielerreichung auch regelmäßig auf weitere Existenz der Gültigkeit und Akzeptanz geprüft werden muss.

Die Abstimmung der Anforderungen ist prinzipiell ein iterativer Vorgang und basiert immer auf einem Kompromiss aus Forderungen und Zugeständnissen. Grundsätzlich hat jeder mit dem Prozess direkt interagierende Partner, gleichgültig ob er in Kunden-Lieferanten, oder Linienbeziehung steht, Forderungen an den Prozess und vice versa, deren Art der Erfüllung die jeweilige Schnittstelle beschreibt. Die Anforderungen unterscheiden sich je nach organisatorischer Herkunft in ihren Grundstrukturen wesentlich, wie in Tab. 6.1.a.) bis d.) beschrieben:

Unternehmensführung → Prozess	Prozess → Unternehmensführung
Klarer Beitrag zum Unternehmenserfolg	Schaffung von Rahmenbedingungen, Bereitstellung der benötigten Ressourcen
Ökonomischer Einsatz von Ressourcen	Vorgabe von Zielen
Wirtschaftlichkeit und Qualität im absoluten Vergleich des Umfeldes (Benchmark)	Integration im Unternehmen
Integrale Vernetzung im Unternehmen	Unterstützung im Falle von Eskalation

Tab. 6.1.a.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und der Unternehmensführung

Prozessmitarbeiter → Prozess	Prozess → Prozessmitarbeiter
Klare Aufgaben, Transparenz im Beitrag zum Gesamterfolg	Identifikation und Loyalität mit dem Prozess und seinen Leistungen
Wirtschaftlichkeit, Sicherheit im Fortbestand des Prozesses	Leistungsbereitschaft und Flexibilität
Integration und Akzeptanz im Unternehmen	Kundenorientiertes Arbeiten
Relativierung der Prozessleistungen im Umfeld des Marktes (Benchmarking)	Aktiver Beitrag zur Prozessverbesserung

Tab. 6.1.b.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und seinen Mitarbeitern

Lieferant → Prozess	Prozess → Lieferant
Plandaten und Forecasting des Leistungsbedarfes	Angebot und Abstimmung des Leistungsumfanges sowie dessen Kosten
Zeitgerechter Freeze der Leistungsspezifikation	Einhaltung des Angebotes bezüglich Kosten, Qualität und Termine
Strukturierter Umgang mit nachträglichen Änderungen des Leistungspaketes	Reporting über den Leistungsfortschritt
Leistungs-Feedback und Lieferantenbewertung	Strukturierte Abnahme der Leistungen

Tab. 6.1.c.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und seinen Lieferanten

Kunde → Prozess	Prozess → Kunde
Flexibilität bezüglich Leistungsumfang und Realisierungszeit	Spezifikation des Leistungsumfanges, Abstimmung der Relation Kosten zu Nutzen
Lieferung gemäß Vereinbarung	Verständnis der Kundenanforderungen
Reporting gemäß Vereinbarung	Strategische Planung und Forecasting
Mitsprache im Prozessdesign beziehungsweise bei Prozessverbesserung	Rückmeldung der Kundenzufriedenheit, Einbeziehung in den Verbesserungsprozess

Tab. 6.1.d.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und seinen Kunden

Die Anforderungen an beziehungsweise von einem Prozess sind seitens Kunden und Lieferanten für intern und extern weitgehend ident. Der wesentliche Unterschied liegt in der kaufmännischen Betrachtung bezüglich Erwirtschaftung von Profiten. Während externe Lieferanten in die Herstellkosten für ihre Leistungen einen Unternehmensgewinn einkalkulieren müssen, arbeiten interne Leistungsanbieter allein (voll)kostendeckend. Einsparungen infolge von Effektivitäts- und Produktivitätssteigerung werden direkt an die jeweiligen Kunden-Prozesse weitergegeben. Diese Kostenersparnisse kumulieren sodann in jenen Prozessen, die im direkten Kontakt zu externen Kunden Leistungsverrechnungen vornehmen. Die

Motivation kostenoptimiert zu arbeiten liegt also für rein interne Prozesse eines Unternehmens in der indirekten Beitragsleistung zum Unternehmenserfolg.

6.3. Kennzahlen

Um die Qualität eines Prozesses bewerten zu können, muss dessen Zustand durch quantifizierbare Werte ausgedrückt und einem Vergleichswert gegenüber gestellt werden. Durch Objektivierung der Eigenschaften wird die Qualität eines Prozesses relativiert. Ein Prozess verläuft nur dann zufrieden stellend, wenn seine Beschaffenheit dem Vergleich mit einer absoluten Norm standhält. Eine relative Maximierung in einem eingeschränkten Umfeld ist noch nicht ausreichend. Die Reichweite auf den zu relativierenden Absolutwert erstreckt sich über den gesamten Wettbewerbsraum des Unternehmens. Sie wird durch das Einzugsgebiet der äußeren Einflüsse determiniert. Die zunehmende Vernetzung und Globalisierung hat in den vergangenen Jahrzehnten den Raum der Relativierung erheblich vergrößert. Lokale Maxima mit bisher monopolistischen Charakterzügen stehen vor der Herausforderung möglicher Konkurrenz aus dem erweiterten Wirtschaftsraum.

Während bei einem „eingeschwungenen“ Prozess mit weitgehend konstanten Wettbewerbsbedingungen motivierte Mitarbeiter die Basis der Qualitätskette bilden, muss vor Einführung eines neuen Prozesses beziehungsweise bei sich stark ändernden Wettbewerbssituationen die Ergebnisqualität unter Berücksichtigung der Herstellkosten als vorrangige Qualitätskriterien in den Fokus der Betrachtungen gestellt werden. Entscheidend ist in beiden Fällen die Frage, welche Leistungen der Prozess zu welchen Herstellkosten anbieten kann unter der Voraussetzung nachhaltig zufriedener Kunden und Mitarbeiter. Um diese Frage hinreichend beantworten zu können, ist die Bewertung des Prozesses, also die Messbarkeit der Prozessgüte eine wesentliche Voraussetzung.

Kennzahlen sind ein Instrument zur Bewertung und Steuerung von Zuständen und Vorgängen, sie „sind betrieblich relevante, numerische Informationen.“⁶⁴ Durch Zusammenfassung wichtiger Parameter wird eine Entscheidungsgrundlage für Veränderungen geschaffen. Kennzahlen können demnach erachtet werden als „hochverdichtende Messgrößen, die als Verhältniszahlen oder absolute Zahlen in einer konzentrierten Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten.“⁶⁵

Bereits 1970 hat HEINEN Kennzahlen als Informationen definiert, die Sachverhalte und Tatbestände in Ziffern relevant und knapp ausdrücken können.⁶⁶

Prozessmanagement ist also nicht der ursächliche Begründer von Kennzahlen, hat aber durch deren intensive Nutzung einen erheblichen Anteil zu ihrer

⁶⁴ Bürkler, A., 1977, S. 6

⁶⁵ Küting, K., 1983, S. 237

⁶⁶ Vgl. Heinen, E., 1970, S. 227

Weiterentwicklung beigetragen. Kennzahlen sind das wesentliche Messinstrument in einem Prozess. Sie ermöglichen, den Zustand sowie die Tendenz vieler Aspekte eines Prozesses erkennen und darstellen zu lassen.

Während in einem hierarchisch organisierten Unternehmen mit Fokus auf organisatorische Aufbaustrukturen Kennzahlen vorwiegend der oberen Führungsebene vorbehalten sind, sind sie in einer prozessorientierten Umwelt jedem Prozessmitarbeiter transparent zugänglich. Inhalt und Erscheinungsbild passen sich dabei den jeweiligen Bedürfnissen der Mitarbeiter und ihren Funktionen an. Beispielsweise sind kaufmännische Kennzahlen wie Umsatz, Cashflow, ROI, etc. für das Management eines Unternehmens unverzichtbare Messziffern, sie beweisen aber in Zusammenhang mit operativen Tätigkeiten oft fehlende Prozessnähe, da ihr Zeithorizont nicht mit den Änderungen im Prozess gleichlautet. Die „Dezentralisierung“ von Kennzahlen und die damit verbundenen Entscheidungskompetenzen kann dabei als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen werden!

Der Prozess als kleines Unternehmen im Unternehmen fordert von jedem seiner Mitarbeiter einen klaren Beitrag zur Erreichung der Ziele. Jeder Teilprozessschritt trägt zwingend einen messbaren Anteil zum Ergebnis bei. Ein gelebtes Kennzahlensystem erfordert mündige Mitarbeiter, welche durch Sachverständnis ihre Arbeitsweise eigenständig und wiederkehrend den eigenen und übergeordneten Zielsetzungen folgend anpassen.

Kennzahlen und deren laufende Bewertung leisten in der Kommunikation und Information in einem Prozess einen wichtigen Beitrag zu dessen Identität. Die Publikation des aktuellen Status Quo zeigt nach innen und nach außen die thematischen Schwerpunkte und die Entwicklung des Reifegrades. Durch die bewusste Einbindung der Außenwelt erhält der Prozess einen durchwegs sportlichen Charakter - Sportergebnisse sind im Grunde Kennzahlen, welche die IST-Situation beschreiben und den Vergleich mit einer Norm herstellen. Kennzahlen können somit mit Recht als Kulturelement innerhalb eines Prozesses gesehen werden; Außerhalb des Prozesses bilden sie eine Basis in der Vernetzung zwischen den Prozessen und einen regelmäßigen Schwerpunkt in der Agenda der Process Owner Team Meetings.

Die Rechtfertigung für den Bestand und Betrieb eines Prozesses wird in einem marktwirtschaftlichen Unternehmen ausschließlich über die Ergebnisakzeptanz seiner internen und externen Kunden erreicht, wobei die Rentabilität in der Herstellung als zwingende Bedingung vorausgesetzt sei. Soziale, ethische oder ökologische Rahmenbedingungen sind Grundvoraussetzung, überwiegend aber den wirtschaftlichen Aspekten nachgelagert.

Die Kundenakzeptanz beziehungsweise Kundenzufriedenheit als übergeordnetes Ziel jedes Prozesses basiert zu einem maßgeblichen Teil auf der Ergebnisqualität im

Verhältnis zu dem dafür zu entrichtenden Preis (vgl. Abb. 6.2.a). Die Ergebnisqualität lässt sich weiter in verschiedene Teilaspekte zerlegen, wobei die Granularität durch die Beschaffenheit des Produktes sowie die Anforderungen der Kunden und/oder der Hersteller bestimmt wird. Neben der Ergebnisqualität ist ein zweiter wichtiger und oft unterschätzter Faktor der persönliche Kontakt und die sozialen Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten, welche einen erheblichen – und der Sachlichkeit oft widersprechenden – Anteil in der Erreichung beziehungsweise Nicht-Erfüllung der Kundenzufriedenheit ausmachen.

6.3.1. Kennzahlenstrukturen

Eine in der (ursprünglich englischsprachigen) Literatur oftmals gestellte Forderung an die Eigenschaften von Zielen ist, dass sie „SMART“ sein sollen: Specific, Measurable, Achievable, Relevant und Timely.

Das Wesen eines Zieles ist die objektivierte und konkretisierte Absicht zur Erreichung eines Zustandes. Ein Ziel muss sich daher allgemein aus den Komponenten Inhalt, Messkriterien und Realisierungszeitraum definieren, wie in Abb. 6.5. graphisch dargestellt. Fehlt eines dieser Kennzeichen, ist das Ziel streng genommen unbrauchbar.

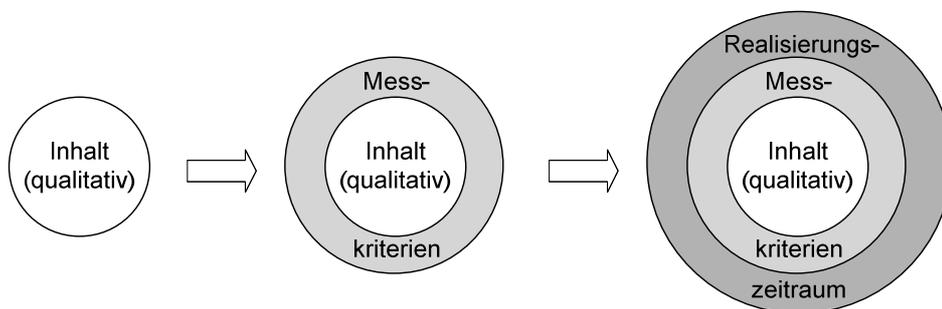


Abb. 6.5., Vollständige Beschreibung eines Zielobjektes

Am Beginn der Definition eines Zieles beschreibt die zentrale Komponente Inhalt qualitativ den zu erreichenden Endzustand (das „Was“ eines Zieles):

⇒ *„Unsere Kunden müssen Vertrauen in unsere Produkte setzen.“*

Im zweiten Schritt werden quantifizierbare Messkriterien ergänzt, um den Erfüllungsgrad bewerten zu können:

⇒ *„30% unserer Kunden kaufen mindestens drei Produktgenerationen ununterbrochen unserer Produkte“ und „25% unserer Kunden konnten überzeugt werden auf unsere neuen Produkte umzusteigen.“ Die Messung erfolgt dabei aufgrund von Verkaufsdaten, sowie durch eine Kundenbefragung mittels externer Beauftragung.*

Quantifizierung eines Zieles bedeutet nicht nur die Konkretisierung des Endzustandes durch Festsetzung eines Zahlenwertes, sondern im Falle empirischer Bewertungskriterien auch eine Zuordnungsregel unter Verwendung eines Normschemas, wie in den folgenden Beispielen gezeigt.

Qualitative Zielinhalte	Quantifizierungsmethode, Messen	Quantitative Messkriterien
Zufriedene Kunden	Fragebogen mit insgesamt 20 Fragen, jeweils zu bewerten in 4 Kategorien (sehr zufrieden / zufrieden / akzeptierbar / nicht akzeptierbar)	Mindestens 50% der Fragen bewertet mit „sehr zufrieden“, 30% mit „zufrieden“, 0% mit „nicht akzeptierbar“
Steigerung der Produktqualität	Anzahl der Reparaturaufträge innerhalb der Gewährleistung, im Verhältnis zur Verkaufszahl	Maximal 5% der verkauften Produkte dürfen innerhalb der ersten 2 Jahre repariert werden, das bedeutet eine Senkung der Reparaturen um 30% zur IST-Situation
Erhöhung der Produktivität in der Auftragsabwicklung	Erwirtschaftete Betriebsleistung pro Mitarbeiter und Jahr innerhalb des Auftragsabwicklungsprozesses	Mindestens x EUR/Jahr, das bedeutet eine Steigerung um 20% zur IST-Situation
Senkung der Gemeinkosten	Datenexport aus MIS (Management Information System) Tool; gemessen in % der Betriebsleistung	Senkung um 25% auf 15% der Betriebsleistung

Tab. 6.2., Beispiele zur Quantifizierung von Zielinhalten

Das Beispiel „Senkung der Gemeinkosten“ beschreibt das so genannte „kardinale Messen“, bei dem sich Sachverhalte aus ihrer Natur heraus quantitativ durch Zahlenwerte ausdrücken, hingegen bei den anderen Beispielen die Quantitäten durch „ordinales Messen“ auf zu definierenden Skalen mit Rangordnungen abgebildet werden.⁶⁷

Die Definition des Realisierungszeitraums (das „Wann“ eines Zieles) erlaubt nicht nur eine zeitliche Fixierung des erwarteten Endzustandes, sondern ermöglicht auch den Abschluss eines Zielvorhabens, unabhängig von der Zielerreichung. Somit erhält das Objekt Ziel zusammen mit den Maßnahmen zu dessen Erreichung einen projektspezifischen Charakter mit den Phasen Definition, Planung, Umsetzung und Abschluss.

⇒ „Diese Ziel ist mit Ende des laufenden Geschäftsjahres realisiert“

⁶⁷ Vgl. Weber, M., 2002, S. 19

Die Forderung nach Abschluss eines Zieles beziehungsweise eines „Zielerreichungsprojektes“ ist auch für statische Ziele wie beispielsweise „*Wir wollen Marktführer bleiben*“ wichtig; Im Hintergrund des Vorhabens „Marktführer bleiben“ zu wollen stehen konkrete Aktivitäten, welche sowohl zyklisch auf Effektivität geprüft, als auch auf ihre Gültigkeit wiederkehrend untersucht werden müssen. Ein statisches Ziel wird also durch seine regelmäßige Zustandsprüfung in sich wiederholende und gleich lautende Zielprojekte unterteilt. Die Maßnahmen zur Zielerreichung können pro Durchlauf naturgemäß unterschiedlich sein, den jeweiligen Umweltbedingungen angepasst. Die Umsetzung wird damit Teil des Tagesgeschäftes; sie wird daher als solches nicht mehr als Projekt-, sondern zunehmend als Prozessaktivität geführt.

Die Aktionen und Maßnahmen zur Zielerreichung (das „Wie“ eines Zieles) ergänzen das Zielobjekt, sind aber aufgrund der vielschichtigen Ansatzmöglichkeiten grundsätzlich nicht Teil einer Zielobjektdefinition, wohl aber ein wesentlicher Teil des Zielerreichungsprojektes.

Die Maßnahmenanalyse zur Erreichung eines Zieles wird in der Literatur häufig als kritischer Erfolgsfaktor (KEF) bezeichnet. Darunter versteht man „Fähigkeiten, Fertigkeiten, Ressourcen und Verhaltensweisen, aber auch Voraussetzungen, die die Zielerreichung beeinflussen.“⁶⁸ Für ein konkretes Ziel mit ausreichend großer Komplexität müssen daher jene Faktoren herausgearbeitet werden, von welchen im hohen Maße die Wahrscheinlichkeit des Erfolges abhängig sein wird. Diese kritischen Erfolgsfaktoren strukturieren dabei den Weg zur Zielerreichung und fokussieren auf die wesentlichen Aspekte des Zielerreichungsprojektes.

Kennzahlen sind obigen Überlegungen folgend streng genommen Teil der Zielobjekte. Sie basieren auf der jeweiligen Quantifizierungsmethode und werden durch deren Messkriterien charakterisiert. Sie folgen in ihrer Struktur daher jener der Zielepyramide.

Prozessziele leiten sich direkt aus den Unternehmenszielen ab und sind normaler Weise den Mitarbeiterzielen übergeordnet (vgl. Abb. 6.1.). Des weiteren bewegen sich Prozesse im Umfeld der vier Interessensgruppen Kunde, Lieferant, Unternehmen und Mitarbeiter (vgl. Abb. 6.4.), welche jeweils voneinander unterschiedliche (und teilweise auch divergierende) Anforderungen an den Prozess stellen und gleichzeitig Anforderungen aus dem Prozess gestellt bekommen. Die Kennzahlenstruktur eines Prozesses ist folglich dann hinreichend, wenn die Zielerreichung hinsichtlich aller vier Umweltpartner gemessen werden kann. Aus den in Tab. 6.1.a.) bis d.) gelisteten Anforderungen kann somit zusammenfassend eine allgemeine Kennzahlenstruktur für Prozesse abgeleitet werden, wie in Abb. 6.6. gezeigt.

⁶⁸ Feggeler, A./Husmann, U., 2000, S. 43

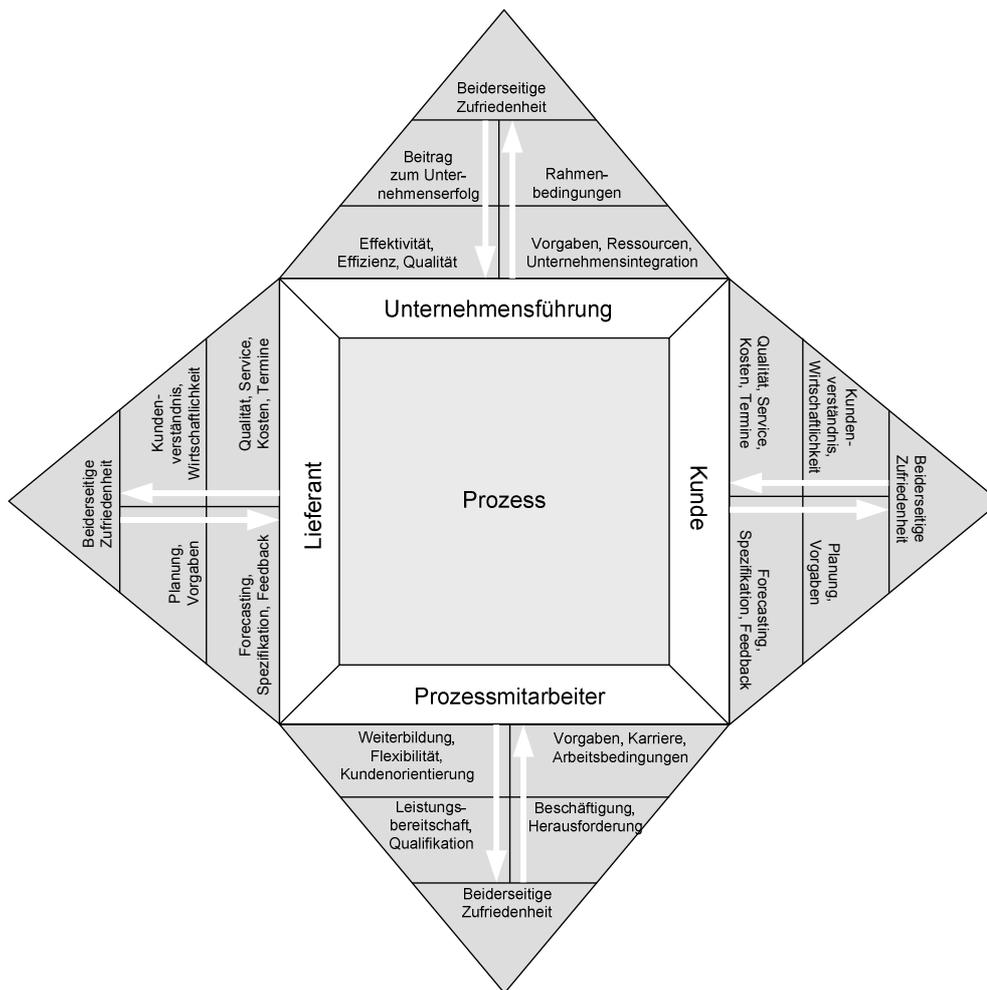


Abb. 6.6., Allgemeine Kennzahlenstruktur eines Prozesses

Beginnend mit der generellen Abfrage der Zufriedenheit an der Spitze jeder Kennzahlenpyramide – welche empirisch zwar messbar, aber operativ nur wenige Rückschlüsse auf Inhalte zulässt – gewinnen die Kennzahlen in weiterer Ableitung zunehmend an Schärfe und bieten damit Möglichkeiten zur Messung beziehungsweise Erkennung und Definition konkreter Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgabe.

Naturgemäß kann die Darstellung der Kennzahlenstruktur auch als Zielesystem eines Prozesses interpretiert werden, wenn Zielinhalt, die Definition von Messkriterien und dessen Quantifizierung prozessspezifisch erfolgt.

Die Pfeile zeigen in Richtung der Anforderungswege; Eine Kennzahlenbeziehungsweise Zielestruktur ist nur dann vollständig, wenn beide Interessensrichtungen betrachtet werden. Der Interessensvertreter für den Prozess ist der Process Owner, oder, je nach Organisationsform, der Leiter jener Abteilung, in welcher der Prozess betrieben wird.

Als Illustration zur Definition von Kennzahlen mit Hilfe der allgemeinen Kennzahlenstruktur soll im Folgenden ein Produktionsprozess eines Anlagenbauunternehmens herangezogen werden. Aufgabe dieses Prozesses ist die Herstellung von Systemkomponenten, welche als Prozessergebnis den Input für den nachgelagerten Assemblierungsprozess bilden. Eingangsgrößen dieses Prozesses sind Zukaufskomponenten sowie Halbfabrikate vorgelagerter Prozesse. Die wichtigsten operativen Schnittstellen bilden dabei der zentrale Einkauf, externe Lieferanten und die Montage. Die operative Ansteuerung des Prozesses erfolgt aus dem Projektmanagement, die langfristige strategische Ausrichtung wird vom dezentralen Produktmanagement festgelegt.

Das Projektmanagement als Beauftrager und/oder Initiator der Prozesse nimmt über die gesamte Prozesskette einen Kundenstatus mit unterschiedlicher Ausprägung ein. Je nach Definition der Schnittstellen zwischen aufeinander folgenden Prozessen (vor- und nachgelagerten Prozesse), sowie dessen eigenständige Koordination beziehungsweise des Bestands eines übergeordneten (zusammenfassenden) Managementprozesses, variiert die Rolle des Projektmanagements zwischen den Extremen, die Kunden- und Lieferantenrolle sämtlicher jeweils vor- und nachgelagerter Prozesse einzunehmen und der bloßen Rolle des Kunden für den Output der gesamten Prozesskette. Dem gewählten Beispiel soll ein reales Mittelmaß zugrunde liegen, welches eine weitgehende Autonomie in den Schnittstellen und den Parameterübergaben der operativen Prozesse voraussetzt und gleichzeitig das Projektmanagement als (zumindest) formale Steuerung der Prozesskette einbindet.

Für den beispielhaft gewählten Produktionsprozess bedeutet diese Konstellation eine Aufteilung der Interessengruppen Lieferant und Kunde auf die vor- und nachgelagerten Prozesse, sowie auf das Projektmanagement in der jeweiligen Rolle - die Anforderungen behalten ihre Gültigkeit im Sinne einer ungeteilten Hand. Diese Struktur ist naturgemäß nicht unproblematisch, da sie überschneidende Kompetenzen aufweist und potentiell Konflikte auslöst; sie spiegelt dennoch reale Gegebenheiten wider.

Um nun die Prozesskennzahlen zu bestimmen, müssen wiederum zuerst Zielinhalte definiert werden, welche die Erwartungshaltungen von beziehungsweise an die Interessensgruppen beschreiben. (Die Interessensgruppe „Unternehmensführung“ beinhaltet auch die (strategischen) Anforderungen des Produktmanagements.):

Interessensgruppe	Zielrichtung	Zielinhalt
Kunde	an Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Modulqualität - Rasche Durchlaufzeit - Termintreue
	vom Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Rollierendes Forecasting - Zeitgerechtes Spezifikations Freeze
Lieferant(en)	an Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Exakte Materialplanung - Regelmäßiges Forecasting
	vom Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität gemäß Spezifikation - Termintreue
Unternehmensführung	an Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Kosteneffiziente Produktion - Einhaltung internationaler Qualitätsstandards - Förderung der Mitarbeiter - Technologische Weiterentwicklung
	vom Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Integration in die Prozesslandschaft - Bereitstellung der notwendigen Ressourcen
Prozessmitarbeiter	an Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Herausforderung und Weiterentwicklung - Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich Arbeitsumfeld und Arbeitszeiten
	vom Prozess	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsbereitschaft - Steigerung der Qualifikationen - Kundenorientierung

Tab. 6.3., Zielinhalte für einen Produktionsprozess (Beispiel)

Nach der Definition der Zielinhalte unter Berücksichtigung der Erwartungshaltungen aller vier Interessensgruppen erfolgt eine Zusammenfassung und Clusterung zu einem integrierten Zielesystem. Dabei ist es nicht sinnvoll, sämtliche Prozessanforderungen in Prozesskennzahlen überzuführen. Grundlegende Basisanforderungen und generelle Rahmenbedingungen, welche unternehmensweit Relevanz und eine weitgehende Stabilität über den Prozesslebenszyklus aufweisen, können als Hygienefaktoren des Gesamtunternehmens und seiner Prozesse gesehen werden und sollten daher auch zusammengefasst und unternehmensweit verfolgt werden. Dazu gehören beispielsweise die Basisqualifikation und Motivation von Mitarbeitern, welche summarisch im Rahmen des Human Resources Prozesses gesteuert werden. Vielmehr ist es wichtig, jene Zielsetzungen zu identifizieren, die den Charakter des Prozesses maßgeblich bestimmen und speziell für den Erfolg des Prozesses verantwortlich sind. (Mitarbeiterqualifikation wäre eher dann als Prozesskennzahl wesentlich, wenn davon im hohen Maße der Prozesserfolg abhängt, wie zum Beispiel bei einem Forschungs- oder Innovationsprozess).

Die folgenden Kennzahlbereiche erweisen sich nach Elimination der Redundanzen und nach Zusammenfassung für den Produktionsprozess als essentiell wichtig:

- Qualität (Output und Input)
- Durchlaufzeiten, Termintreue
- Kosteneffizienz, Technologie

Das konkretisierte Prozesszielesystem mit seinen Kennzahlen könnte wie folgt definiert werden:

#	Zielinhalt	Kennzahl/Zielewert
1	Aufrechterhaltung der Fertigungsqualität im Vergleich mit dem Wettbewerb	Mindestens 95% aller gefertigten Module passieren erfolgreich die Ausgangsqualitätsprüfung beim ersten Durchlauf; Beobachtungs- und Realisierungszeitraum: 12 Monate
2	Qualitätssicherung bei der Materialbeschaffung	Mindestens 85% der Lieferanten sind ISO-zertifiziert; Realisierungszeitraum: 12 Monate
3	Reduzierung der Durchlaufzeiten für Modulfertigung (Optimierung aller Prozessschritte beginnend bei der Materialbeschaffung)	Verringerung der Durchlaufzeit (von Auftrag bis Lieferung an nachgelagerten Prozess) von 18 auf 12 Wochen; Realisierungszeitraum: 12 Monate
4	Einhaltung der Liefertermine	Die durchschnittliche (negative) Abweichung der vereinbarten Liefertermine erreicht maximal drei Tage pro Fertigungsauftrag; Beobachtungs- und Realisierungszeitraum: 12 Monate
5	Produktivität / Produktivitätssteigerung	Erfüllung der erwarteten Bedarfssteigerung an Fertigungsprodukten (von 5%) unter Beibehaltung des Headcounts im Produktionsbereich; Beobachtungs- und Realisierungszeitraum: 12 Monate
6	Einführung einer neuen Fertigungstechnologie	Umstellung beider Fertigungsstraßen auf die neue Technologie, Einschulung aller Mitarbeiter; Realisierungszeitraum: 12 Monate

Tab. 6.4., Prozesszielesystem und Kennzahlen samt Ausprägungen für den beispielhaften Produktionsprozess

Mitarbeiterziele leiten sich in weiterer Folge aus dem Prozesszielesystem ab, indem mit den Prozessmitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen werden, welche die Realisierung der Prozessziele fördern beziehungsweise überhaupt erst ermöglichen.

Die Ziele 1, 2 und 4 aus Tab. 6.4. messen den Erhalt eines Zustandes, während 3, 5 und 6 die Erreichung einer Veränderung bewerten. Demzufolge kann eine Einteilung der Prozesskennzahlen in Status- und Veränderungskennzahlen erfolgen.

Nach Erreichung eines Zielzustandes kann für den weiteren Beobachtungszeitraum die Veränderungskennzahl als Statuskennzahl weitergeführt werden. Dieses Vorgehen wird für die Kennzahl 3 sinnvoll sein, um eine Nachhaltigkeit der Verbesserung zu gewährleisten. Die Kennzahl 6 hingegen beschreibt einen irreversiblen Endzustand ohne Gefahr einer späteren Statusveränderung, sie wird daher nach ihrer Zielerreichung in dieser Form keine weitere Bedeutung mehr finden.

Grundsätzlich ist die maßvolle Führung von Veränderungskennzahlen wichtig, um den Prozess dynamisch und an sich ändernde Anforderungen angepasst zu erhalten. Als temporäre Schwerpunkte können dabei durchaus auch unternehmensweite Aspekte wie Kultur- oder Motivationsthemen geführt werden, sofern in speziellen Situationen eine Verbesserung in diesen Bereichen für die Entwicklung des Prozesses wichtig und notwendig ist.

Das Kennzahlenportfolio eines Prozesses verändert sich im Laufe seines Lebenszyklus. Messungen zur Qualität und Produktivität sollten allerdings immer - in unterschiedlicher Form und Gewichtung - geführt werden. Eine überschaubare Anzahl an Kennzahlen ist Voraussetzung für eine operative Prozesssteuerung, in Zahlenwerten ausgedrückt ist 10 meist die Obergrenze, im englischsprachigen Raum wird unter dem Schlagwort „twenty is plenty“ gelegentlich von einem höheren Maximalwert ausgegangen.

Die Fokussierung auf die Methodik der Kennzahlen und deren Werteerfassung als zentrales Steuerungselement eines Prozesses erfüllt alleine noch nicht die Anforderung einer ganzheitlichen Qualitätssicherung. Der Prozess als Produkt menschlicher Leistungen fordert im hohen Maße auch eine empirische Bewertung von Sachverhalten, welche Aspekte zulässt, die über unmittelbar messbare und in Zahlen fassbare Werte hinausgeht. Als Beispiele seien hierzu Themen in Bezug auf Prozessschnittstellen, Produktqualität oder Prozesskultur angeführt: Mitarbeitergespräche, Abteilungs/Prozess-Jour-Fixe-Meetings oder regelmäßige Gespräche mit Vertretern der Interessens- und Umweltpartner sind hierzu geeignete Wege. Die Verantwortung trägt der Process Owner, welcher allerdings die Umsetzung entsprechend delegieren kann. Die Forderung einer hohen sozialen Kompetenz eines Process Owners sei an dieser Stelle nochmals unterstrichen.

Während Kennzahlen symptomatische Aussagen über Zustände liefern, deren Ursache - vor der Entwicklung von (Gegen)maßnahmen - erst erhoben werden müssen, kommen durch empirische Untersuchungen Schwachstellen zu Tage, deren mittelfristige Auswirkungen auf Ergebnisse der Kennzahlen meistens gar nicht bekannt sind. Kennzahlen sind demnach langfristige Steuerungsmechanismen, welche

aufgrund ihrer erhöhten Trägheit Stabilität hinsichtlich der strategischen Ausrichtung eines Prozesses gewährleisten, während die regelmäßige empirische Bewertung von Prozessabläufen kurzfristige (auf Basis des Tagesgeschäftes) Maßnahmen zur Mängelbehebung erlaubt, welche den Auswirkungen auf die Kennzahlenergebnisse voreilend entgegenwirken (vgl. KVP, Kapitel 5.3.2.).

Abschließend sei aber vor einer allzu großen Dynamik gewarnt, welche sämtliche Kritikpunkte im Umfeld des Prozesses zugleich zum Anlass nimmt, Änderung von Prozessabläufen durchzuführen. Nicht jedes Problem ist auf Schwachstellen des Prozesses zurückzuführen; In der Praxis werden vielmehr die meisten Schwierigkeiten auf menschliche Fehlleistungen als Ursache von Problemsituationen zurückzuführen sein. Ein Vergleich mit dem Straßenverkehr zeigt, dass sich Unfälle in der Regel alleine aufgrund menschlichen Versagens ereignen und in den überwiegenden Fällen für die Änderung der Straßenverkehrsordnung oder Umgestaltung der Verkehrsflächen als Maßnahme keine Notwendigkeit gegeben ist.

Ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Dynamik ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Veränderungs- und Verbesserungs-Management im Sinne von Business Reengineering und KVP im Lebenszyklus eines Prozesses.

6.3.2. Messung von Prozesszielen

Messung von Prozesszielen bedeutet die Auswertung der den einzelnen Zielsetzungen zugeordneten Kennzahlen. Die Frequenz der Auswertung ist unterschiedlich und sollte in der Kennzahlenbeschreibung angeführt werden. Sie kann den unterschiedlichen Anforderungen entsprechend dabei stark variieren, von einer Wochen- und Monats- bis hin zu Quartals- und Jahresfrequenz. Die wiederkehrende Messung von Statuskennzahlen sichert den Erhalt des Zustandes und bietet die Möglichkeit, nach jedem Messpunkt Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Um bei Veränderungskennzahlen die Messergebnisse einer kontinuierlichen Kennzahlverfolgung beurteilen zu können, ist eine Planung der (Teil-)Zielerreichung über den Zeitverlauf notwendig. Diese Planung erfolgt in Verbindung mit der Definition der Umsetzungsmaßnahmen; Der projektspezifische Charakter am Weg zur Erreichung der Prozessveränderung ist damit klar zu erkennen.

Gezeigt am vorigen Beispiel lässt sich der Fortschritt der Kennzahl 3 über den Zeitverlauf gemäß Abb. 6.7. planen:

Die quartalsmäßige Fortschrittsplanung zur Reduktion der Durchlaufzeit sieht im ersten Quartal eine reine Planungsphase ohne operative Aktivitäten vor. In diesem Abschnitt werden die einzelnen Prozessschritte analysiert und Verhandlungen mit den Lieferanten durchgeführt. Im zweiten Quartal werden die Vorbereitungsarbeiten finalisiert und die Umsetzung begonnen, welche mit Ende des dritten Quartals

abgeschlossen sind. Das vierte Quartal dient zur Stabilisierung des Zustandes und zur Implementierung von eventuell notwendigen Zusatzmaßnahmen.

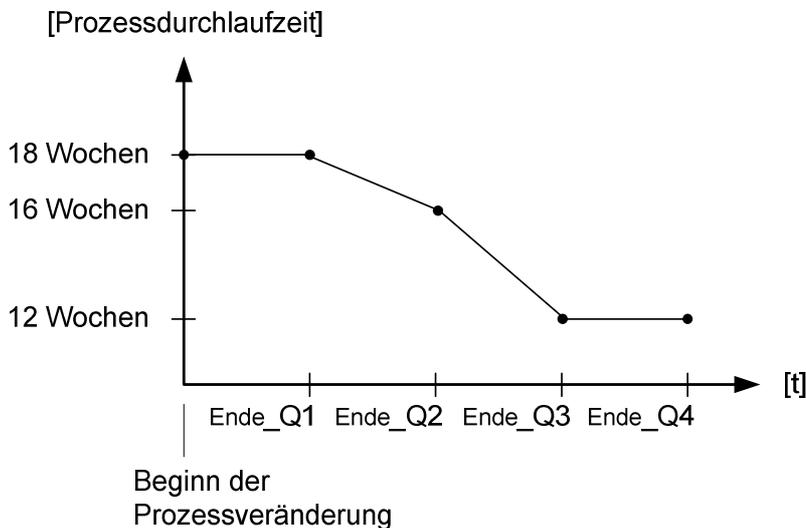


Abb. 6.7., Zeitlicher Verlauf der Messpunkte zur Erfüllung der Veränderungskennzahl 3

Veränderungskennzahlen weisen einen starken Einmaligkeitscharakter (Projektcharakter) auf, während Statuskennzahlen vorwiegend repetitiv Anwendung finden. Überlegungen, Kennzahlen automatisiert zu erheben, werden daher eher in der langfristigen Verwendung stabiler Statuskennzahlen ihren Sinn finden.

Statuskennzahl	Veränderungskennzahl
Sichert Stuserhalt	Sichert Veränderungserfolg
Vorwiegend automatische Messungen	Vorwiegend manuelle Messungen
Messfrequenz auf Quartals- und Jahresbasis	Messfrequenz auf Wochen-, Monats und Quartalsbasis
Prozessspezifischer Charakter	Projektspezifischer Charakter

Tab. 6.5., Unterschiede zwischen Status- und Veränderungskennzahlen

Unter automatischer Kennzahlenerfassung versteht man die IT-unterstützte Zusammenfassung der relevanten Grunddaten aus verschiedenen MIS (Management Information System) Tools, die (eventuell) nachfolgende Bearbeitung und Auswertung sowie die Darstellung in einer übersichtlichen und einfachen Form, wie in Abb. 6.8. schematisch gezeigt. Dieser Automatismus kann bereits mit einfachen Mitteln wie beispielsweise durch Datenbankabfragen und der Programmierung von Macros realisiert werden. Naturgemäß sind am Markt eine Reihe von fertigen SW-Lösungen

erhältlich, GPO/GPM⁶⁹ Tools beinhalten in vielen Fällen bereits entsprechende Module.

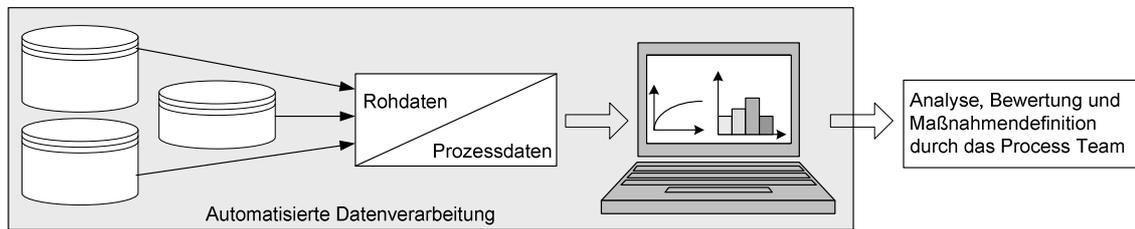


Abb. 6.8., Struktur einer automatischen Kennzahlenerfassung

Dem Aufwand bei der Implementierung solcher automatischer Erfassungen mit seinen initialen Kosten steht eine einfache, konsequente und transparente Kennzahlenverfolgung über einen langen Zeitraum gegenüber. Die Frequenz der Datenerhebung kann bis auf eine tagesaktuelle Basis verringert werden, was jedoch naturgemäß keine tägliche Auseinandersetzung mit dem Ergebnis erzwingt.

Besonders Statuskennzahlen, welche über mehrere Jahre einen Prozess begleiten, laufen Gefahr aus dem Interesse der Mitarbeiter zu entrücken und von vielleicht „spannenderen“ oder aktuelleren Veränderungskennzahlen mental verdrängt zu werden. Eine autonome Kennzahlenerfassung tritt dieser Entwicklung entgegen.

Die Vorteile automatischer Methoden dürfen nicht dazu verleiten, die anschließenden Bewertungen oder Analysen von Resultaten und Zuständen von einem System zu erwarten. Gerade bei Abweichungen von SOLL-Zuständen bedarf es immer des individuellen Fokus des Process Owners und seines Teams, um mit Hilfe von sorgfältigen Untersuchungen maßgeschneiderte Korrekturmaßnahmen herleiten zu können.

6.3.3. Balanced Scorecard

Der methodologische Ansatz, von Strategien ausgehend und mit Hilfe von „harten“ und „weichen“ Kennzahlen das operative Geschäft eines Unternehmens zu steuern, wurde 1996 von den Amerikanern KAPLAN und NORTON als Balanced Scorecard (BSC) (*am besten zu übersetzen mit: „ausgewogener Berichtsbogen“*) vorgestellt.⁷⁰ Die Methodik basiert auf einer Verschmelzung finanzwirtschaftlicher Ziele und Ergebnisse mit qualitativen Größen wie Kundennutzen oder Mitarbeiterzufriedenheit; Zusätzlich findet eine Beziehungssetzung strategischer Vorgehensweisen mit operativen

⁶⁹ Geschäftsprozessoptimierung/Geschäftsprozessmanagement

⁷⁰ Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1997

Zielsetzungen statt (Abb. 6.9.). In der Basisversion beleuchtet die Balanced Scorecard folgende vier Unternehmensbereiche:⁷¹

- Finanzen (Erwirtschaften von langfristigen Gewinnen)
- Interne Geschäftsprozesse (Innovationsbereitschaft, kosten- und zeitgünstige Herstellung, Umsatz pro Mitarbeiter, etc.)
- Lern- und Entwicklungsperspektiven (für Mitarbeiter) (Messung von Mitarbeiterpotentialen, Mitarbeitermotivation und Zielausrichtung)
- Kunden (Kennzahlen über Wachstumschancen und Marktanteile, Kundenzufriedenheit, Kundenakquisition, Image, etc.)

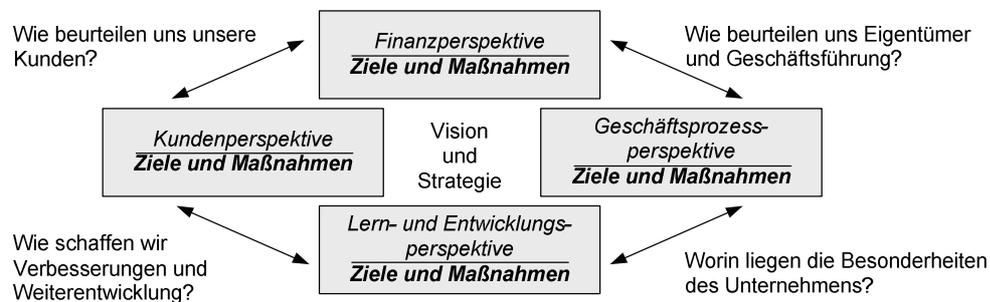


Abb. 6.9., Schematischer Regelkreis der Balanced Scorecard Methodik

Typischerweise konzentriert sich die Balanced Scorecard auf die oben angeführten vier Perspektiven, eine Erweiterung hinsichtlich beispielsweise (externer) Partner ist naturgemäß möglich.

Der integrative Ansatz, alle am Unternehmen unmittelbar beteiligten Interessengruppen in einem gemeinsamen Konzept zu involvieren, und das Vorgehen der Ableitung operativer Zielsetzungen aus langfristigen strategischen Überlegungen ist im Prozessmanagement gleichfalls gefordert! - Es kann daher die Methodik der Balanced Scorecard als in der Philosophie des Prozessmanagements verwirklicht und umgesetzt angesehen werden. Wesentliche Voraussetzungen für das Funktionieren der BSC wie das Führen von Kennzahlen und Messziffern oder die integrierte Unternehmensvernetzung sind Basis und Grundvoraussetzung für ein prozessorientiertes Unternehmen.

⁷¹ Vgl. Ossola-Haring, C., 1999, S. 21

Die Balanced Scorecard trägt den Untertitel „Translating Strategy into Action“, womit die Problematik der Strategieumsetzung in Unternehmen auf den Ursprung der Überlegungen der Autoren zur Entwicklung der Balanced Scorecard schließen lässt. Der konsequente Weg des Prozessmanagements hat immer den Kunden und seine Bedürfnisse als vorrangiges Ziel in seinem Fokus. Unter dem Aspekt der Vielschichtigkeit von Kundenbeziehungen leiten sich sämtliche Vorgehensmodelle und Methodiken auf zumindest indirektem Weg immer von Kundenbedürfnissen als ursprünglichen Motivator ab.

6.3.4. Benchmarking

Die notwendige Bewertung der Prozessgüte gegenüber einer absoluten Norm verlangt vorerst nach einer Methodik zur Generierung von Vergleichsnormen. Solche Richtwerte werden in einem marktwirtschaftlichen Umfeld vor allem jenseits der Unternehmensgrenzen zu finden sein; grundsätzlich können die folgenden drei Blickfelder zu Vergleichen herangezogen werden:

- Innerhalb des Unternehmens (andere Abteilungen, Bereiche)
- Unternehmen gleicher Sparten
- Disziplinfremde Unternehmen

BOUTELLIER und LOCKER unterteilen Benchmarking in vier Arten und bewerten diese hinsichtlich der Schwierigkeit Kennzahlen zu vergleichen und Daten zu sammeln, wie in Abb. 6.10. gezeigt wird.⁷²

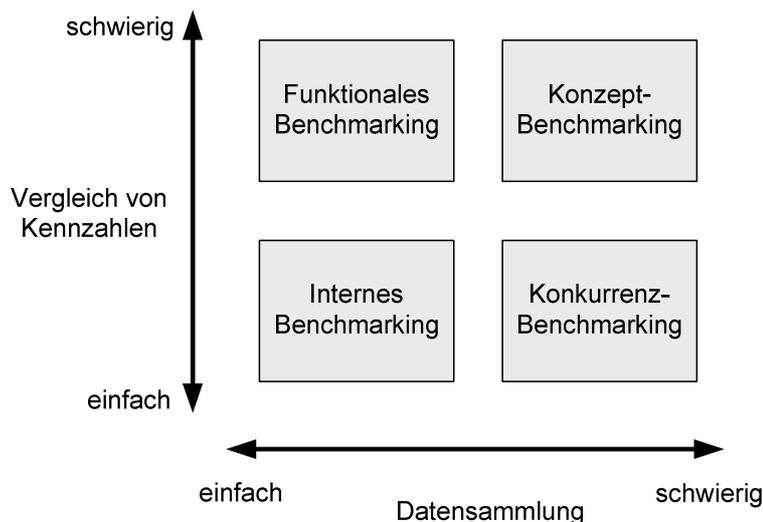


Abb. 6.10., Vier Arten des Benchmarkings

⁷² Vgl. Boutellier, R./Locker, A., 1998

Interne Vergleiche sind mit Sicherheit die einfachste Form des Benchmarkings, da Kennzahlen meist vergleichbar und die Daten verfügbar sind. Ebenfalls kann bei Unternehmen mit gleichen oder ähnlichen Geschäftstätigkeiten von vergleichbaren Kennzahlen ausgegangen werden, allerdings, da diese Unternehmen sehr wahrscheinlich auch in einem konkurrenzierenden Verhältnis zueinander stehen, ist die Beschaffung der Daten vermutlich mit größeren Schwierigkeiten verbunden.

Beim „Funktionalen Benchmarking“ werden Vergleiche zwischen durchaus auch disziplinfremden Unternehmen gezogen, weshalb nur mehr bedingt vergleichbare Kennzahlen zur Verfügung stehen und somit andere Aspekte wie Prozesse, Methoden oder Personalkonzepte miteinander verglichen werden.

Die aufwendigste Form des Benchmarkings ist sicherlich das „Konzept-Benchmarking“, da hier ein hohes Maß an Verständnis für die Vorgehensweisen und Abläufe des Vergleichspartners vorausgesetzt wird; die Ergebnisse daraus sind aber meist mit hohem Nutzen verbunden.

Der direkte Vergleich mit adäquaten Partnern wirft die nahe liegende Frage auf, warum machen es andere besser und welche prozeduralen Unterschiede lassen sich als Ursache erkennen.

Der Begründer des Benchmarkings (= Maßstäbe setzen), Robert C. CAMP, beschrieb seinen Kerngedanken mit der folgenden Definition: „Benchmarking ist die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den »Best Practices«, basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen“.⁷³

Ziel ist eine regelmäßige Suche und Ausnutzung von Erfolgspotentialen vergleichbarer Organisationen. Diese Unternehmen sollten zumindest den folgenden zwei Grundvoraussetzungen genügen:

- Gleichartigkeit beziehungsweise Analogie in den gegenübergestellten Aspekten
- Konkurrenzfreies Leistungsportfolio

Es wird im Allgemeinen weniger sinnvoll sein, den Produktionsprozess einer Molkerei mit jenem eines Stahlerzeugers zu vergleichen, noch werden konkurrierende Anbieter gegenseitig ihre Erfolgsstrategien in der Erschließung neuer Märkte verraten (vgl. Konkurrenz-Benchmarking). Da unternehmerische Gleichartigkeiten mit Konkurrenzverhältnissen oftmals einhergehen, ist die Auswahl geeigneter Vergleichspartner in der Regel schwierig und aufwendig. Insbesondere auch deshalb, da sich Benchmarking nicht allein auf die oberflächliche Feststellung der Unterschiedlichkeiten beschränkt, sondern im Detail die erfolgreichste

⁷³ Camp, R. C., 1994

Vorgehensweise analysiert, beschreibt und zur Anwendung empfiehlt. Der Umstand, dass die jeweils erfolgreichste Methodik in einem der sich vergleichenden Unternehmen bereits aktiv gelebt wird, stellt den Beweis der Durchführbarkeit her und ist zugleich Motivator für eine gleichartige Implementierung.

Beratungsfirmen bieten mehrfach die Serviceleistung der Koordination und operativen Durchführung von Benchmarkingprojekten an. Neben der Unterstützung und Entlastung für die Unternehmen können Daten und Fakten soweit anonymisiert werden, dass unmittelbare Konkurrenzaspekte entfallen und dadurch der Kreis potentieller Vergleichspartner erweitert werden kann.

Die modulare Betrachtung von Geschäftsprozessen als kleine, in sich schlüssige Prozessphasen erlaubt dabei die Ableitung allgemein gültiger Erkenntnisse aus den Ergebnissen mehrerer Benchmarkingprojekte. Unter dem Blickwinkel des hohen zeitlichen (und finanziellen) Aufwandes für Benchmarkingaktivitäten sind Abstriche in der Individualität und in der Anpassung der Schlussfolgerungen zugunsten rascher Ergebnisse und Umsetzungsmaßnahmen oftmals gerechtfertigt.

MATYAS⁷⁴ fasst die Vorteile des Benchmarkings wie folgt zusammen: (gekürzt)

- Ausrichtung an den jeweiligen „Best Practices“ - Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit
- Annäherung beziehungsweise Überflügelung des direkten Mitbewerbs durch Einbeziehung branchenfremder Partner
- Analyse der Ursachen von Leistungslücken
- Erkennen von technologischen Innovationen und Nutzung für Wettbewerbsvorteile
- Konfrontierung des eigenen Unternehmens mit der „harten Realität“

6.4. Zielvereinbarungen in einem prozessorientierten Umfeld

Eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften ist die Vereinbarung von Zielen mit ihren Mitarbeitern sowie ihre Unterstützung auf dem Weg zur Zielerreichung (Management by Objectives).

Diesem Managementansatz kommt in einem prozessorientierten Umfeld eine besondere Bedeutung in zweierlei Hinsicht zu: Zum einen basiert die Zielvereinbarung auf Mitarbeiterebene auf einem rollierenden, transparenten Herunterbrechen der Unternehmensziele aus operativer Sicht, und der Visionsziele aus strategischer Sicht, zum anderen herrscht für jeden Prozessmitarbeiter Klarheit über seinen individuellen Wertebeitrag sowie das Verständnis seiner Leistung im Gesamtkontext. Dieser Aspekt

⁷⁴ Vgl. Matyas, K., 1999, S. 64

unterscheidet prozessorientierte Unternehmen insofern, als Zielvereinbarungen zwar auch in Unternehmen ohne Prozessorientierung Anwendung finden, die Reichweite und Bedeutung für das Gesamtunternehmen aber meist für den Mitarbeiter nicht erkennbar ist. Problematisch dabei ist aber nicht allein das Fehlen der Transparenz und die Einengung des operativen Blickfeldes. Je weniger prozessorientierte Strukturen implementiert sind, desto schwieriger ist auch die Sicherstellung der Effektivität singulärer Ziele und Leistungen bezogen auf den Gesamterfolg.

Eine Ableitung von Mitarbeiterzielen aus den Prozesszielen impliziert in erster Betrachtung die konsequente Anwendung der Top-Down Methodik. Dieser Ansatz steht aber im Widerspruch mit der Mündigkeit und Eigenständigkeit der Prozessmitarbeiter. Dementsprechend ist bei der Zielfindung eine iterative Vorgehensweise anzustreben, welche beginnend mit einem Top-Down Ansatz die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter in einem Bottom-Up Ansatz an das Prozesszielesystem zurückspiegelt (Abb. 6.11.). Diese Regelschleife kann auch mehrmals durchlaufen werden und verlangt nach einer gewissen Flexibilität bei der Festlegung von Prozesszielen, welche aber durch die nachhaltige Erhöhung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit den Prozessen in hohem Maße gerechtfertigt ist.

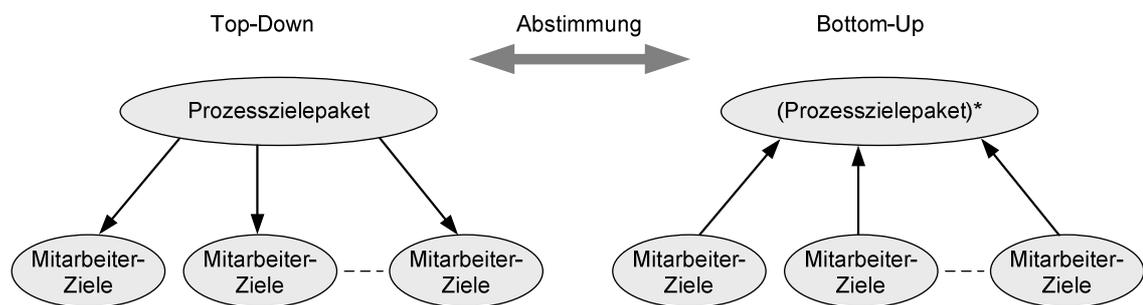


Abb. 6.11., Iterativer Abstimmungsprozess der Mitarbeiterzielevereinbarungen

Zentrale Bereiche sind aufgrund ihrer starken Prozessorientierung und der vorwiegenden Nutzung unikalere Prozesse (vgl. Kapitel 4.2.) für direkte Zielvereinbarungen hergeleitet aus Prozesszielesystemen prädestiniert. Ihre Vorgaben definieren sich zum Großteil aus internen Anforderungen, welche die externen Erwartungshaltungen und damit auch die dezentralen Sichtweisen implizit inkludieren. Dezentrale Bereiche sind meist schwächer prozessorientiert beziehungsweise leben einen eigenen Abteilungsprozess als Summe mehrerer Einzelprozesse unterschiedlicher Ausprägung. Ihre Mitarbeiterziele leiten sich daher einerseits aus den Zielen gelebter zentraler Prozesse, andererseits aus den bilateralen Erwartungen der entsprechenden Märkte und/oder ihrer Kundenkreise ab. So stehen Mitarbeiter und

Führungskräfte dezentraler Bereiche vor der Herausforderung, in ihren Individualzielen zentrale und dezentrale Aspekte gleichzeitig explizit zu berücksichtigen.

6.5. Prozesskostenrechnung (PKR)

In vielen Unternehmen ist die traditionelle Kostenrechnung an ihre Grenzen gestoßen, da die Gemeinkosten oft einen wesentlichen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen und diese nach dem „Gießkannenprinzip“ auf die Abteilungen und Bereiche gleichmäßig aufgeteilt werden. Dies führt vielfach zu falschen Beurteilungen der Rentabilitäten von Produkten und Märkten.⁷⁵

Prozesskostenrechnung wurde in den USA insbesondere durch R. COOPER und R. S. KAPLAN bereits Mitte der 80er Jahre unter dem Namen „Activity-Based Costing“ (ABC) entwickelt. Im anglo-amerikanischen Raum werden für prozessorientierte Kostenrechnungssysteme weiters die Begriffe Activity-Based Cost Accounting, Cost-Driver Accounting oder Transaction Costing verwendet.⁷⁶

Die Prozesskostenrechnung ist eine Vollkostenrechnung und versucht den Anteil der Gemeinkosten möglichst gering zu halten, indem Kosten genauer erfasst und den jeweiligen Auslösern verursachergerecht und direkt zugeordnet werden. Dadurch wird es möglich, Prozesse im Hinblick auf ihre Vollkosten zu beurteilen und notwendige Maßnahmen gezielt einzuleiten. Änderungen/Verbesserungen in den Prozessabläufen können damit direkt monetär bewertet werden, beziehungsweise werden überhaupt erst durch kaufmännische Überlegungen eingeleitet. Mitunter können in Folge auch Teile der Fixkosten relativiert und in variable Kosten (mittleren Zeithorizonts) übergeführt werden; je weniger Kosten fix kalkuliert werden müssen und Prozessen zurechenbar werden, desto größer ist der Ansatzpunkt für Verbesserungsmaßnahmen. Die Prozesskostenrechnung ist somit auch ein wichtiges Hilfsmittel bei der Definition von SOLL-Prozessen (vgl. Kapitel 4.3.3) sowie im nachfolgenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Ihre Ergebnisse dienen gleichzeitig der operativen und strategischen Planung und Kontrolle.

Bei der Einführung von Prozessmanagement kann die Prozesskostenrechnung als „logische Begleitmaßnahme“ betrachtet werden, sie verursacht zu diesem Zeitpunkt jedenfalls nur geringen zusätzlichen Implementierungsaufwand. Allerdings, wird sie in Folge zu detailliert und ineffizient genutzt, entstehen erhebliche Aufwende und Kosten, welche ihre Vorteile rasch wieder wettmachen können. Ein sorgfältiger und verantwortungsbewusster Umgang mit diesem Werkzeug (unter Einbindung solider und umfangreicher IT-Unterstützung) ist also eine dringende Voraussetzung.

⁷⁵ Vgl. Mühlhaupt, E., 2000, S. 42 - 45

⁷⁶ Vgl. Lexikon von Haufe Rechnungswesen Office

Grundsätzlich können die Auslöser zur Generierung von Kosten in folgende drei Kategorien eingeteilt werden⁷⁷:

- Kategorie 1: Kosten aufgrund der Realisierung direkter Kundenaufträge (Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen von Projekt- oder Auftragsabwicklung); Erwirtschaftung von Erlösen
- Kategorie 2: Kosten zur strategischen Vorbereitung, Bearbeitung und Erweiterung des Marktes/der Märkte (Vertriebsaktivitäten, Produktentwicklungen, Aufbau neuer Geschäftseinheiten, Research and Development,...)
- Kategorie 3: Gemeinkosten, welche nicht oder nur mit hohem Aufwand einzelnen Prozessen und Tätigkeiten zugeordnet werden können (Unternehmensmanagement, Human Ressource Aktivitäten, Facility Management, Instandhaltung der IT-Systeme,...)

Ziel der Prozesskostenrechnung ist es, Kosten zufolge der ersten beiden Kategorien Prozessen und Bereichen direkt zuzuordnen. Der Anteil der nicht direkt zuordenbaren Gemeinkosten soll möglichst gering gehalten werden und über geeignete Verteilungsschlüssel den jeweiligen Prozessen und/oder Bereichen zugeordnet werden. Theoretisch wäre es möglich, Gemeinkosten zur Gänze zu vermeiden und alle Leistungen ausnahmslos konkret zuzuordnen; der dafür notwendige logistische Aufwand würde den Nutzen aber bei weitem übersteigen, sodass ein maßvoller Einsatz von Gemeinkostenstrukturen vernünftig ist.

Einige Prozesse sind in ihrer Anwendung nicht notwendigerweise immer denselben Kosten-Kategorien (K-K) zugeordnet, sondern können je nach Aufgabe variieren; beispielsweise können die Prozesse Projektmanagement und Entwicklung sowohl einen Kundenauftrag (Kategorie 1), als auch einen internen Auftrag für eine Produktentwicklung (Kategorie 2) bedienen. Andere Prozesse sind weitgehend fix zugeordnet, wie etwa der Facility Management Prozess den Gemeinkosten; Tab. 6.6. zeigt mögliche Zuordnungen der in Kapitel 1.2. zur Herleitung der Prozesstypen gewählten Prozesse.

⁷⁷ Es sollen hier ausschließlich Kosten (und Erlöse) zufolge der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten betrachtet werden, außergewöhnliche Geschäftstätigkeiten wie beispielsweise Veränderungen des Anlagevermögens seien an dieser Stelle nicht näher betrachtet.

Prozesse	K-K 1	K-K 2	K-K 3
Vertriebsprozess		X	
Projektmanagement Prozess	X	X	
Planungsprozess		X	X
Produktionsprozess	X	(X)	
Human Ressource Prozess			X
Produktentwicklungsprozess		X	
Qualitätsmanagementprozess	(X)	(X)	X

Tab. 6.6., Zuordnung von Prozessen zu Kosten-Kategorien (K-K)

In einem prozessorientierten Unternehmen lassen sich die meisten Kosten im Zuge der Anwendung von Prozessen darstellen; andere, wenige Kosten sind von ihrem Wesen her dazu nicht geeignet, wie zum Beispiel Miet- und Energiekosten der Büroräumlichkeiten, wenngleich auch dies theoretisch möglich, nicht jedoch sinnvoll wäre (zum Beispiel: Teilprozess „Facility Management Prozess“: „Miete bezahlen“).

Die Ermittlung der Prozesskosten erfolgt durch Bewertung der Aufwende in den einzelnen Prozessschritten. Voraussetzung dafür ist eine sorgfältige und ausreichend detaillierte Definition des Soll-Prozesses (vgl. Kapitel 4.3.3.). Als Aufwende gelten alle Personal-, Maschinen- und Sachmittel, welche zur Herstellung des Prozessergebnisses notwendig sind. Diese müssen zur nachfolgenden Kostenkalkulation ausschließlich monetär ausgedrückt werden; sind sie dies anfangs noch nicht, müssen sie über Verrechnungssätze in Geldeinheiten konvertiert werden. Im Besonderen betrifft diese Anforderung Personal- und Maschinenaufwende, welche in ihrer (prozeduralen) Aufwandsabschätzung in der Regel in Zeiteinheiten erfasst werden. Hier gilt es, die Personal- und Maschinenvollkosten auf Stunden- oder Tagessätze umzulegen.

Berücksichtigt man bei den Personalkosten nicht nur die Lohn- und Lohnnebenkosten, sondern inkludiert auch alle andere Kosten, welche in eindeutiger Verbindung mit der Anstellung eines Mitarbeiters stehen wie beispielsweise Gebäudemieten, Energiekosten oder (persönliches) IT-Equipment, so können Gemeinkosten zugerechnet, beziehungsweise diese im Sinne von nicht konkret zuordenbarer Kosten vermieden werden. Je nach Tätigkeit und Qualifikation können Leistungen von Mitarbeitern entsprechend ihrer wirklich verursachten Kosten auch über unterschiedliche Kostensätze verrechnet werden.⁷⁸

⁷⁸ Es besteht dabei aber die Gefahr, dass Mitarbeiter mit höheren Kostensätzen tendenziell weniger gebucht werden, womit neben einem Auslastungs- und Kosten- auch ein soziales Problem entstehen kann.

In ähnlicher Weise gilt es auch Maschinenleistungen zu verrechnen, indem Anschaffungs-, Instandhaltungs- und Betriebskosten bezogen auf die Lebensdauer der Anlage auf Zeiteinheitsvollkosten aufgeschlüsselt werden.

Als Rechenbeispiel zeigt Tab. 6.7. die durchschnittlichen Prozesskosten für den in Abb. 6.11. dargestellten Recruitingprozess. Die unterschiedlichen Möglichkeiten des Prozessverlaufes infolge zu treffender Entscheidungen oder zu erwartender Ergebnisse (in diesem Beispiel: Art der Vorgehensweise, Finden eines Kandidaten und Eignung desselben) verlangen nach einer Durchschnittsbewertung der Häufigkeit in den Durchläufen der auftretenden Prozessschleifen sowie in der Anwendung von Methoden, um eine verallgemeinerte Aussage der durchschnittlichen Prozesskosten für das Prozessergebnis „Kandidat unter Vertrag genommen“ zu erlangen; beispielhafte Werte dazu sind in Abb. 6.12. angeführt.

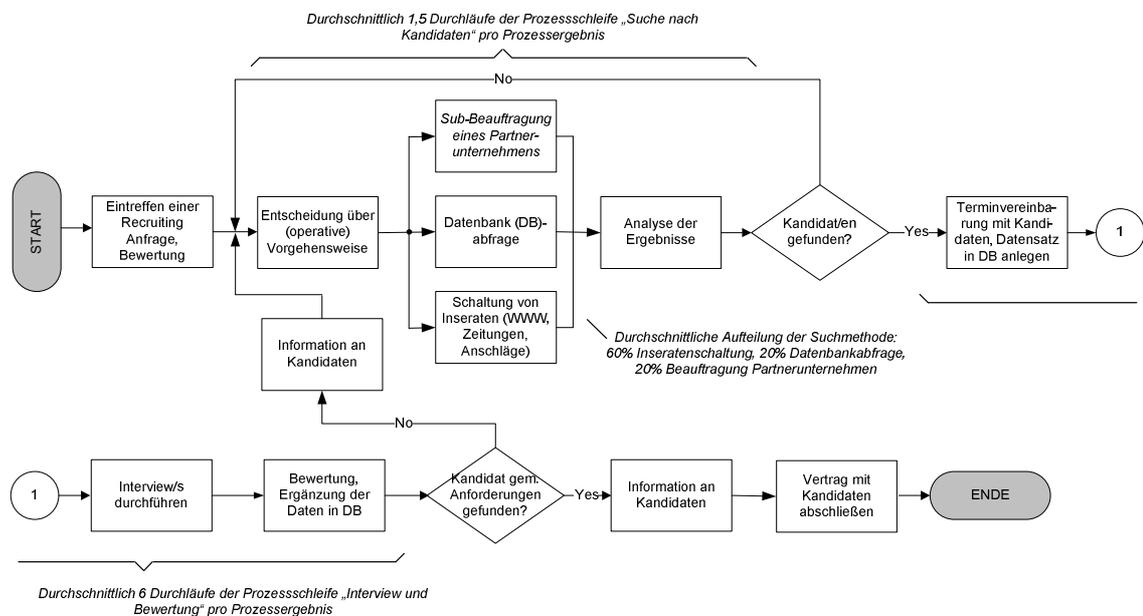


Abb. 6.12., Recruitingprozess

Zur Vereinfachung nachstehender Tabelle seien die durchschnittlichen Kosten der Suchmethoden mit 460 Geldeinheiten (GE) pro Anwendung angenommen. Die Kosten für eine Stunde Eigenleistung betragen 50 GE.

Prozessschleife	Durchschnittliche Anzahl d. Durchläufe	Prozessschritt	Aufwand in Zeit oder GE, pro Durchlauf	Aufwand in GE, Summe
(einmalig)	1	Bewertung Anfrage	0,5 h	25
„Suche nach Kandidaten“	1,5	Entscheidung Vorgehensweise	0,5 h	37,5
		Operative Suche	460 GE	690
		Analyse Ergebnisse	2h	150
„Interview und Bewertung“	6	Terminvereinbarung, DB-Pflege	0,25 h	75
		Interview	1,5 h	450
		Bewertung, DB-Pflege	0,5 h	150
		Information an Kandidaten	0,5 h	150
(einmalig)	1	Vertrag mit Kandidaten abschließen	2 h	100
Summe Kosten für ein Prozessergebnis [GE]:				1.827,5

Tab. 6.7., Kalkulation der Prozesskosten für den Recruitingprozess

Die Beobachtung der anfallenden Kosten entlang eines Prozesses ist abhängig von dessen Aufgabe und Eigenschaft und kann sich dementsprechend beziehen auf:

- ein- oder mehrmaliger Prozessdurchlauf (vgl. Beispiel in Tab. 6.7.)
- Stück- oder Los des Prozessergebnisses (zum Beispiel Produktionsprozess)
- (Periode)⁷⁹

Mit dieser Unterscheidung ist es möglich, (Prozess)kosten - zusammen mit den nur anteilmäßig zuordenbaren Gemeinkosten (unter Zuhilfenahme eines adäquaten Aufteilungsschlüssels) - konkret (Kunden)projekten, Produkten, Bereichen/Abteilungen oder Geschäftseinheiten eindeutig zuzuordnen, wie in Abb. 6.13. beispielhaft und auszugsweise für einen gewählten Zeitraum gezeigt wird.

⁷⁹ Die Beobachtung in Perioden ist deshalb in Klammer gesetzt, da diese Kosten trotz prozessbezogener Erfassung passender den Gemeinkosten zuzuordnen sind (Beispiel: Human Ressource Prozess); Gemeinkosten setzen sich somit aus Kosten zusammen, die nicht prozessmäßig erfasst werden (können) und solche, die trotz möglicher prozessbezogener Erfassung anteilmäßig zugeordnet werden.

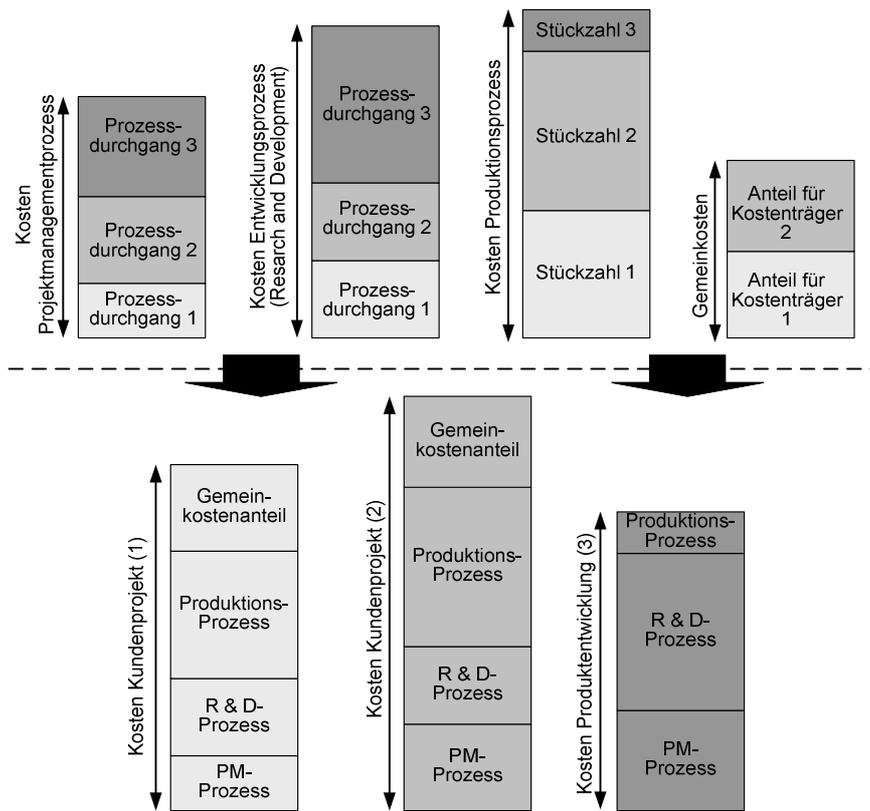


Abb. 6.13., Zuordnung von Prozess- und Gemeinkosten

Die beiden Kundenprojekte sind Kostenträger der Kosten-Kategorie 1 und somit erlöswirksam. Im Gegensatz zum Produktentwicklungsprojekt aus der Kosten-Kategorie 2 tragen sie somit einen Teil der Gemeinkosten.

Sind Ergebnisse aus der Kosten-Kategorie 2 Grundlage für mehrere Kundenaufträge (zum Beispiel Produktentwicklung oder Markteinführung), so werden deren Kosten über Rückführungen im Rahmen von Business Cases entsprechend aufgeteilt, um eine gleichmäßige Kostenlast zu erzielen und Kostenwahrheit für die Einzelaufträge zu erhalten; diese Kosten verhalten sich damit ähnlich zu Gemeinkosten, sind jedoch auf bestimmte Anwendungsgebiete und zeitlich begrenzt, ihre Zuordnung erfolgt planmäßig und ist nachvollziehbar.

Am Ende der Kalkulationskette müssen sämtliche Kosten der gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten des gesamten Unternehmens - direkt oder indirekt - den erwirtschafteten Erlösen gegenübergestellt werden; aus dessen Differenz ergibt sich folglich das Unternehmensergebnis. Kosten müssen also schlussendlich zur Gänze der Kosten-Kategorie 1 zugeordnet werden, wobei jegliche Form der erweiterten

Gliederung innerhalb dieser Kategorie hinsichtlich mehrdimensionaler Strukturierung in Produkte, Regionen oder Geschäftseinheiten zur Feststellung der unterschiedlichen Rentabilitäten naturgemäß möglich ist.

Abb. 6.14. zeigt schematisch den Fluss der Kosten und die Zurechnung der Erlöse. Folgende wesentliche Vorteile der Prozesskostenrechnung können anhand dieser Grafik gezeigt werden:

- Hoher Anteil an verursachungsgerechter Kostenzuteilung - Kostentransparenz
- Vollkostenrechnung hinsichtlich Kundenprojekte und (Kunden)produkte
- Direkte Umlage von Prozesskosten auf Geschäftstätigkeiten

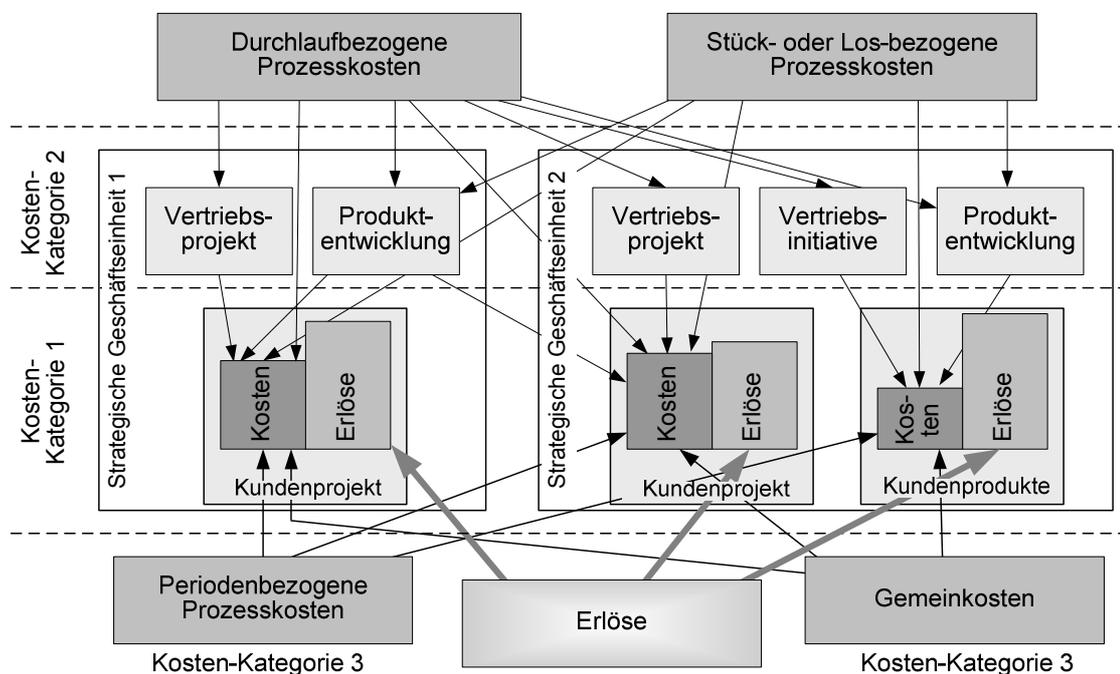


Abb. 6.14., Prozessorientierter Kosten- und Erlösverlauf

In einer empirischen Untersuchung von STOI⁸⁰ im Jahre 1998 im Rahmen der so genannten Stuttgarter Studie⁸¹ wurden 86 deutsche Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern zu Themen rund um Prozesskostenmanagement befragt. Das durchschnittliche Alter der verwendeten Prozesskostenmanagementsysteme betrug zu diesem Zeitpunkt erst 3,5 Jahre, nur ein Viertel der Befragten setzte Prozesskostenrechnung in allen Bereichen des Unternehmens ein; der überwiegende Teil beschränkte den Einsatz auf einzelne Funktionsbereiche, allen voran Logistik, Produktion und Beschaffungs-/Lagerwesen.

⁸⁰ Stoj, R., 1999

⁸¹ umfassendes Forschungsprogramm des Lehrstuhls der Universität Stuttgart

Das wichtigste Ziel bei der Einführung war die Erhöhung der Transparenz von Kosten und Leistungen, gefolgt von der Verbesserung der Produktkalkulation und der Optimierung der Unternehmensprozesse. Als Erfolgsfaktoren wurden vorwiegend die Unterstützung durch die Unternehmensführung und klare Definition sowie Kommunikation der Projektziele genannt. Schwierigkeiten bereiteten überwiegend die Definition und Messung der Kennzahlen und dessen IT-unterstützte Auswertungen.

Es konnte gezeigt werden, dass zumindest bei 38% der Unternehmen mit Hilfe des Prozesskostenmanagements der erfasste Gemeinkostenblock gesenkt werden konnte. Als weitere Vorteile wurden verbesserte Planung und Steuerung der indirekten Bereiche (vergleichbar mit Schicht 3 aus dem in Kapitel 3.2.2. diskutierten Dreischichtenmodell) sowie Prozessoptimierung und Komplexitätsreduktion angeführt, welche zu einer Senkung der Gemeinkosten und zu einer Verbesserung der Produkt- und Kundenrentabilität beitrugen. Die überwiegende Zahl der Befragten war mit dem eingeführten System zufrieden und profitierte von den erzielten Ergebnissen.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Für den erfolgreichen Einsatz von Prozessmanagement müssen bestimmte Voraussetzungen in einem Unternehmen erfüllt sein; zwei Aspekte von spezieller Wichtigkeit haben sich herauskristallisiert: Die sorgfältige Vorbereitung und Schulung der Mitarbeiter sowie das Selbstverständnis der Geschäftsleitung einerseits, andererseits eine geeignete Organisationsform, welche prozessorientierte Strukturen nicht nur zulässt, sondern auch unterstützt und fördert. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Organisationsstruktur vorgestellt und diskutiert, welche im Besonderen für projekt- und produktorientierte Unternehmen konzipiert ist; es gilt somit in weiterführenden Arbeiten prozessorientierte Organisationsformen für andere Unternehmensformen zu untersuchen, beziehungsweise Regeln für allgemein gültige Vorschriften zu definieren.

Es konnte gezeigt werden, dass Projektmanagement und Prozessmanagement trotz ihrer unterschiedlichen Ansätze unter bestimmten Bedingungen erfolgreich kombiniert und in die operative Arbeit integriert werden können. Zusammen mit dem Management von Produkten konnte ein Weg aufgezeigt werden, welcher einen bedeutsamen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten kann.

Prozessorientierung bedeutet in hohem Maße Vernetzung und Abgleich von Informationen auf unterschiedlichen Ebenen. Ein Modell für eine integrierte prozessorientierte Unternehmensvernetzung auf strategischer und operativer Ebene wurde hergeleitet und näher erörtert. Die Umsetzung strategischer Konzepte in nachgelagerten operativen Abläufen ist von essentieller Bedeutung, gelingt aber nur dann, wenn durch ein Netzwerk aus strategischen und operativen Zielsetzungen ein durchgehender Zusammenhang dieser beiden Komponenten bis auf Mitarbeiterebene zu erkennen ist.

Prozesse haben die generelle Eigenschaft, über einen längeren Zeitraum freilaufend an Qualität zu verlieren. Gleichzeitig sind die Process Owner gefordert, Qualität nicht nur zu halten, sondern unter dem Druck wachsender Konkurrenz zu erhöhen und ihre Prozesse effizient und effektiv zu betreiben. Kennzahlen und Zielssysteme sind dabei wichtige Hilfsmittel, ohne die gezielte Verbesserungsmaßnahmen nicht umgesetzt werden können.

Aus den spezifischen Anforderungen von vier Stakeholdern abgeleitet, wurde eine allgemeine Kennzahlenstruktur entwickelt, mit dessen Hilfe sich individuelle Prozesskennzahlen ableiten und Ziele definieren lassen.

8. Literaturverzeichnis

AICHELE, Christian: Kennzahlenbasierte Geschäftsprozessanalyse; Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997

ALBACH, Horst: Entscheidungsprozess und Information in der Unternehmensorganisation. In: TFB-Handbuchreihe, Band 1. E. Schnauer und K. Agthe (Hrsg.); Berlin, Baden-Baden, 1961

ALLWEYER, Thomas: Geschäftsprozessmanagement - Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling; Bochum: W3L-Verlag, 2005

AUMAYR, Klaus J.: Erfolgreiches Produktmanagement - Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing; 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2006

BECKER, Jörg/MEISE, Volker: Von der Strategie zum Ordnungsrahmen; Hrsg. von: BECKER, Jörg/KUGELER, Martin/ROSEMANN, Michael: Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung; 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2000

BECKER, Manfred/SCHWARZ, Volker: Grundlagen der Personalwirtschaft und der Organisationsgestaltung - Eine Einführung für das Grundstudium; Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, 2001

BECKER, Peter: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement; 4. vollständig überarbeitete Auflage, Renningen: Expert Verlag, 2005

BERTHEL, Jürgen: Zielorientierte Unternehmenssteuerung - die Formulierung operationaler Zielsysteme; Stuttgart: Poeschel Verlag, 1973

BEST, Eva/WETH, Martin: Geschäftsprozesse optimieren - ein Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation; 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003

BINNER, Hartmut F.: Integriertes Organisations- und Prozeßmanagement - Die Umsetzung der General Management Strategie durch integrierte Managementsysteme; 1. Auflage, München: Hansa Verlag, 1997

BINNER, Hartmut F.: Organisations- und Unternehmensmanagement - Von der Funktionsorientierung zur Prozeßorientierung; München: Hanser Verlag, 1998

BLUM, Egon: Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre; München, Wien: Oldenbourg Verlag, 2000

BOGASCHEWSKY, Ronald/ROLLENBERG, Roland: Prozeßorientiertes Management; Berlin: Springer Verlag, 1998

BOUTELLIER, Roman/LOCKER, Alwin: Beschaffungslogistik - mit praxiserprobten Konzepten zum Erfolg; München, Wien: Hanser Verlag, 1998

BREMAUER, Ulrich/DREWS, Detlef: Leitfaden zur Umsetzung von Geschäftsprozessen in Informationsverarbeitung - Geschäftsprozesse und Informationssysteme analysieren - aus praxiserprobten Mustergeschäftsprozessen auswählen - konsistente und exakte Ausschreibungsunterlagen erstellen - Informationssysteme optimieren; Augsburg, 1995

BRUNNER, Franz/WAGNER, Karl W.: Taschenbuch Qualitätsmanagement - Leitfaden für Ingenieure und Techniker; 3. vollständig neu bearbeitete Auflage, München, Wien: Hanser Verlag, 2004

BÜHNER, Rolf: Mitarbeiter mit Kennzahlen führen - der Quantensprung zu mehr Leistung; Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie, 1996

BÜRKLER, Albert: Kennzahlensysteme als Führungselement - Ein Lösungsvorschlag für den Detailhandel in der Schweiz; Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag, 1977

BUSCH, Axel/DANGELMAIER, Wilhelm: Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse; 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002

CAMP, Robert C.: Benchmarking; München, Wien: Hanser Verlag, 1994

CONTROLLER VEREIN eV: Prozesskostenrechnung - Erarbeitet vom Arbeitskreis Mecklenburg-Vorpommern in Zusammenarbeit mit Prof. Jürgen Graßhof, Universität Rostock; Gauting/München, April 2001

DAVENPORT Thomas H./SHORT James E., The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign; in: Sloan Management Review, S. 11 - 27, Summer 1990

DECKERT, Klaus: Geschäftsprozesse optimieren - Acht Strategien erfolgreicher Manager und Berater; Düsseldorf: Econ-Verlag, 1997

DOPPLER, Klaus/LAUTERBURG, Christoph: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten; Frankfurt, New York: Campus Verlag, 1994

DORAU, Detlef: Erfolgsfaktor Kennzahlen; Herausgegeben vom Institut für Angewandte Arbeitswissenschaften e. V., Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 2000

ECKARDT, Klaus: Geschäftsprozesse gestalten und handhaben; 1. Auflage, Frechen: Datakontext-Fachverlag, 2001

ELLRINGMANN, Horst: Geschäftsprozesse ganzheitlich managen - Leistungsstarke, kundenorientierte Arbeitsabläufe durch Integration von Qualitätssicherung, Umweltschutz und Arbeitssicherheit; Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2000

EVERSHEIM, Walter: Prozessorientierte Unternehmensorganisation - Konzepte und Methoden zur Gestaltung „schlanker“ Organisationen; 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 1996

FEGGELER, Andreas/HUSMANN, Uwe: Erfolgsfaktoren Kennzahlen, mit Beiträgen von: DORAU, D., DÖRENBACH H., EHRlich W. J., FEGGELER A., VON GEHLEN U., HUSMANN U., KRÜGER J., LEYHAUSEN B., LINDINGER C., MÜHLBRANDT T., OTZIPKA J., PAGGER M., SCHÖNRADE J., ULLRICH M., WÄTZOLD V., ZAHNER H.; hrsg. von: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V.; Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 2000

FRANZ, Stefan: Prozeßmanagement leicht gemacht - Prozesse effektiv gestalten - ein Leitfaden für die Praxis; München, Wien: Carl Hanser Verlag, 1996

FREQUENTIS GMBH: Prozessmanagementsystem

FRESE, Erich: Grundlagen der Organisation - Konzept - Prinzipien - Strukturen; 8. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000

FÜERMANN, Timo/DAMMASCH, Carsten: Prozessmanagement - Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung; 2. Auflage, München, Wien: Hanser Verlag, 2002

GALLER, Jürgen: Vom Geschäftsprozeßmodell zum Workflow-Modell; Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997

GADATSCH, Andreas: Management von Geschäftsprozessen - Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis; 1. Auflage, Braunschweig: Vieweg, 2001

GAITANIDES, Michael/SCHOLZ, Rainer/VROHLINGS, Alvin: Prozessmanagement - Grundlagen und Zielsetzungen, in: Prozessmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering; München/Wien, 1994

GAITANIDES, Michael: Prozeßorganisation - Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung; München: Vahlen Verlag, 1983

GALLER, Jürgen: Vom Geschäftsprozessmodell zum Workflow-Modell; Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997

GAPPMAYER, Markus/MITTELMANN, Angelika: Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz - Methoden des organisationalen Lernens anwenden; 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Linz: Trauner Verlag, 2000

GARSCHA, Joseph B.: Organisations-Entwicklung mittels Prozess-Management; Hrsg. ÖVQ Training & Certification GmbH, 2002

GASSER, Winfried: Implementierung organisatorischer Veränderungen - eine mitarbeiterorientierte Perspektive; Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 1999

GELDERN van, Michael: Basis-Know-How Organisation; Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2000

GIERHAKE, Olaf: Integriertes Geschäftsprozessmanagement - Effektive Organisationsgestaltung mit Workflow-, Workgroup- und Dokumentenmanagement-Systemen; 3., verbesserte und erweiterte Auflage, Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg Verlag, 2000

GLADEN, Werner: Kennzahlen und Berichtssysteme - Grundlagen zum Performance Management; 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

GRASL, Oliver/ROHR, Jürgen/GRASL Tobias: Prozessorientiertes Projektmanagement; München, Wien: Hanser Verlag, 2004

GRIESE, Joachim: Betriebliche Geschäftsprozesse - Grundlagen, Beispiele, Konzepte; 2., überarbeitete Auflage, Bern, Wien: Haupt Verlag, 2001

GRÜNIG, Rudolf/KÜHN, Richard: Methodik der strategischen Planung - ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanprojekte; Bern, Wien: Haupt Verlag, 2000

HÄSSIG, Kurt: Prozessmanagement - Erfolgreich durch effiziente Strukturen; Zürich: Versus Verlag, 2000

HAMMER, Michael/CHAMPY, James: Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen; 6. Auflage, Frankfurt, New York: Campus Verlag, 1996

HAMMER, Michael: Beyond reengineering - Das prozeßorientierte Unternehmen, die Arbeitswelt nach dem Reengineering; Frankfurt, Main: Campus-Verlag, 1997

HAUSER, Alfons: Grundzüge der Organisationslehre - Projektmanagement, Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen; 1. Auflage, Altstätten: Tobler Verlag, 1997

HEINEN, Edmund: Betriebliche Kennzahlen - eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, hrsg. von Linhardt, Hannes, Penzkofer, Peter, Scherpf, Peter, Stuttgart, 1970

HELBIG, Ralf: Prozessorientierte Unternehmensführung - Eine Konzeption mit Konsequenzen für Unternehmen und Branchen dargestellt an Beispielen aus Dienstleistung und Handel; Heidelberg: Physica-Verlag, 2003

HELFRICH, Christian: Praktisches Prozess-Management - vom PPS-System zum Supply Chain Management; München, Wien: Hanser Verlag, 2001

HESS, Martin: TQM-KAIZEN - Praxisbuch - Qualitätszirkel und verwandte Gruppen im Total-Quality-Management; 2. Auflage, Köln: TÜV Rheinland, 1997

HILL, Wilhelm/FEHLBAUM, Raymond/ULRICH, Peter: Organisationslehre: 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme; Bern, 1994

HINTERHUBER, Hans/MATZLER, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung; Wiesbaden, 1999

HIRZEL, Matthias/KÜHN, Frank: Prozessmanagement in der Praxis - Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern; 1. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2005

HOHMANN, Peter: Geschäftsprozesse und integrierte Anwendersysteme - Prozessorientierung als Folgekonzept; Köln: Fortis-Verlag, 1999

INTERNATIONAL STANDARDISATION ORGANISATION: ISO 9001:2000; Geneve, ISO Copyright Office, 2001

JAMMERNEGG, Werner/KISCHKA, Peter: Kundenorientierte Prozessverbesserungen - Konzepte und Fallstudien; Berlin: Springer Verlag, 2001

JOST, Peter-Jürgen: Organisation und Motivation - eine ökonomisch-psychologische Einführung; 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000

KAIRIES, Peter: Professionelles Produkt Management für die Investitionsgüterindustrie - Praxis und moderne Arbeitstechniken; 6. Auflage, Renningen: expert verlag, 2004

KAMISKE, Gerd F.: Rentabel durch Total Quality Management; Berlin: Springer Verlag, 1996

KAPLAN, Robert S./COOPER, Robin: Prozesskostenrechnung als Managementinstrument; Frankfurt a. M., New York, 1999

KAPLAN, Robert S./NORTON David P.: Balanced Scorecard: Strategie erfolgreich umsetzen; Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

KLEPZIG, Heinz-Jürgen/SCHMIDT, Klaus, J.: Prozeßmanagement mit System - Unternehmensabläufe konsequent optimieren; Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997

KOCH, Olaf/ZIELKE, Frank: Workflow Management - Prozessorientiertes Arbeiten mit der Unternehmens-DV; Haar bei München: Markt-&-Technik, Buch- und Software-Verlag, 1996

KRÜGER, Sabine: Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement - Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in Marktorientierten Dienstleistungsunternehmen; München, 1997

KRUSE, Christian: Referenzmodellgestütztes Geschäftsprozeßmanagement - ein Ansatz zur prozeßorientierten Gestaltung vertriebslogischer Systeme; Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996

KÜTING, Karlheinz: Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmensführung; in Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, 1983

KUGELER, Martin/VIETING, Michael: Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation; Hrsg. von: BECKER, Jörg/KUGELER, Martin/ROSEMANN, Michael: Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung; 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2000

KUHN, Axel/HELLINGRATH Bernd: Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette; Berlin; Springer Verlag, 2002

MALIK, Fredmund: Führen Leisten Leben - Wirksamens Management für eine neue Zeit; 9. Auflage, Stuttgart, München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2001

MANGLER, Wolf-Dieter: Grundlagen und Probleme der Organisation - Arbeitsbuch für Studium und Praxis; Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 2000

MATYAS, Kurt: Taschenbuch Instandhaltungslogistik - Qualität und Produktivität steigern; München, Wien: Hanser Verlag, 1999

MATYS, Erwin: Praxishandbuch Produktmanagement - Grundlagen und Instrumente; 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2005

MAYNTZ, Renate: Soziologie der Organisation; Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 1963

MERTINS, Kai: Qualitätsorientierte Gestaltung von Geschäftsprozessen; 1. Auflage, Berlin, Wien: Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

MEYER, Friedrich/STOPP, Udo: Unternehmensaufbau - Arbeitsablauf; 14. Auflage, Renningen-Malmsheim: expert-Verlag; Wien, Lind Verlag, 2000

MOMM, Christian: Die intelligente Unternehmung - Management von Informationen, Wissen und Werten; Wiesbaden, 1995

MÜHLHAUPT, Eberhard: Prozesskostenrechnung - Anwendungsbeispiel aus dem mittelständigen Unternehmen; in: is report 2/2000, S. 42-45

MÜLLER - MERBACH, Heiner: Operative und strategische Kernprozesse - Die gesamte Unternehmung als Objekt des Reengineering - Ein Top-down Entwurf; in: Technologie & Management, Nr. 3, S. 99 - 102, 1994

NIPPA, Michael/SCHARFENBERG, Heinz: Implementierungsmanagement - Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen; Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997

NIPPA, Michael: Prozeßmanagement und Reengineering - die Praxis im deutschsprachigen Raum: Frankfurt: Campus Verlag, 1995

OELSNITZ, Dieter von der: Marktorientierte Organisationsgestaltung - eine Einführung; Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2000

ÖSTERLE, Hubert/VOGLER, Petra: Praxis des Workflow Managements - Grundlagen, Vorgehen, Beispiele; Braunschweig: Vieweg Verlag, 1996

OSSOLA-HARING, Claudia: Das große Handbuch der Kennzahlen zur Unternehmensführung: Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren; Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1999

OSTERLOH, Margit/FROST, Jetta: Prozessmanagement als dynamische Kompetenz, hrsg. von: LIEBMANN, Hans-Peter: Vom Business Process Reengineering zum Change Management - Kritische Bestandsaufnahme, Perspektive und Erfahrungen - Wiesbaden: Gabler, 1997

PATZAK, Gerold: Grundlagen, Methoden und Techniken systemorientierter Planung - eine Methodologie der Systemtechnik; Wien, 1976

PATZAK, Gerold/RATTAY Günter: Projektmanagement - Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen; 4., wesentlich überarbeitete und ergänzte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2004

PROTT, Jürgen: Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit - Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt; Opladen, Leske + Budrich Verlag, 2001

REICHMANN, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten - Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption; 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen Verlag, 2001

RENNER, Dieter: Marktorientiertes Produktmanagement - Erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung; Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2006

RIEKHOF, Hans-Christian: Beschleunigung von Geschäftsprozessen - Wettbewerbsvorteil durch Lernfähigkeit; Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

ROSEMANN Michael: Vorbereitung der Prozessmodellierung; Hrsg. von: BECKER, Jörg/KUGELER, Martin/ROSEMANN, Michael: Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung; 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2000

ROSENSTIEL von, Lutz: Grundlagen der Organisationspsychologie; 3. Auflage, Frankfurt: Schäffer-Poeschel, 1992

ROSENSTIEL von, Lutz: Motivation im Betrieb - mit Fallstudien aus der Praxis; 10., überarbeitete und erweiterte Auflage, Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2001

SCHEER, August-Wilhelm: Geschäftsprozessmanagement mit dem ARIS - House of Business Engineering. - In: wisu – das wirtschaftsstudium, 10/99, S. 1330-1346

SCHEER, August-Wilhelm: ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem; 4. durchgesehene Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2002

SCHEER, August-Wilhelm: ARIS in der Praxis - Gestaltung, Implementierung und Optimierung von Geschäftsprozessen; Berlin: Springer Verlag, 2002

SCHMELZER, Hermann J./SESSELMANN Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis - Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen; München: Hanser Verlag, 2001

SCHMIDT, Günter: Modelle und Methoden; 2., verbesserte Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2002

SCHREYÖGG, Georg: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung - mit Fallstudien; 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999

SCHWERDTLE, Hartwig: Prozeßintegriertes Management - PIM - Ein Modell für effizientes Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement; Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1999

SEIFERT, Klaus: Prozeßmanagement für die öffentliche Verwaltung; Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1998

SIEGWART, Hans: Kennzahlen für die Unternehmensführung; 6., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Bern, Wien, 2002

SIMON, Hermann: Das große Handbuch der Strategiekonzepte - Ideen, die die Businesswelt verändert haben; 2. Auflage, Frankfurt am Main: Campus-Verlag, 2000

SIMON, Hermann/HOMBURG, Christian: Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen; Wiesbaden, 1997

SPRENGER, Reinhard K.: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse; 17. Auflage, Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2002

STEINBUCH, Pitter A.: Prozessorganisation - Business Reengineering Beispiel R/3; Aachen: Kiel, 1998

STOI, Roman: Prozesskostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis - Eine empirische Untersuchung; München: Verlag Vahlen, 1999

TÖPFER, Armin: Six Sigma - Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler Qualität; 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2004

TÖPFER, Armin/CAPRANO Karl-Hans: Geschäftsprozesse - analysieren und optimieren; Neuwied, 1996

ULRICH, Hans: Unternehmenspolitik; 3. Auflage, Bern: Haupt Verlag, 1990

VAHS, Dietmar: Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001

VERST, Claus: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung; Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg: Institut für Staats- und Versicherungswirtschaft, Wintersemester 1999/2000

VOLLMUTH, Hilmar: Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen - Konzeptionen, Techniken und Instrumente für kleine und mittlere Unternehmen; München: Vahlen Verlag, 1999

WAGNER, Karl Werner: PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement; München: Hanser Verlag, 2001

WEBER, Manfred: Unternehmen mit Erfolg führen [das Entscheidende erkennen und richtig reagieren]; 3., überarbeitete Auflage, Freiburg [u.a.]: Haufe Verlag, 2002

WIKIPEDIA: Die freie Enzyklopädie; <http://de.wikipedia.org/wiki/Hauptseite>

WITTLAGE, Helmut: Moderne Organisationskonzeption - Grundlagen und Gestaltungsprozeß; Braunschweig: Vieweg Verlag, 1998

WÖHE, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre; München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 1990

WOLF, Max L. J./MLEKUSCH, Rudolf: Projektmanagement live - Prozesse in Projekten durch Teams gestalten; 3. Auflage, Renningen-Malmsheim: Expert-Verlag, 2001

9. REGISTER

9.1. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1., Prinzipdarstellung von Prozessmanagement über den Zeitverlauf	8
Abb. 1.2., Bestimmungsgrößen eines Prozesses	10
Abb. 1.3., Zusammenwirken der unterschiedlichen Prozesstypen innerhalb der Klasse Bestimmung	14
Abb. 3.1. a., Struktur eines zentralen Vermittlungssystems.....	39
Abb. 3.1. b., Struktur einer zentralen Betriebsorganisation.....	39
Abb. 3.2., Funktionendiagramm einer prozessorientierten Betriebsorganisation	46
Abb. 3.3., Organigramm der beispielhaften prozessorientierten Betriebsorganisation.	47
Abb. 3.4., Schematische Darstellung einer Objekt- beziehungsweise Sparten-Matrix- Organisation.....	48
Abb. 3.5., Drei-Schichtenmodell	54
Abb. 3.6., Entstehung der Wertschöpfung	56
Abb. 3.7., Prozessorientierte Realisierung von Projektinhalten	61
Abb. 3.8., Operative Organisationsausprägung in Abhängigkeit der Projektlandschaft	62
Abb. 3.9., Projekt-Zeitdiagramm operativer Prozesse	65
Abb. 3.10., Grundzüge des Produktmanagementprozesses	67
Abb. 4.1., Beispiel eines Prozessstrukturplanes als Abbild einer Prozesslandschaft...71	
Abb. 4.2., Projektorganisation zum Einführungsprojekt Prozessmanagement	74
Abb. 4.3., Zweidimensionale Zuordnung der Erfolgsfaktoren	80
Abb. 4.4., Detailtiefe von Prozessen	87
Abb. 4.5., Regelkreis eines Prozesses.....	88
Abb. 4.6., Beziehungsvarianten zwischen Prozessen und Abteilungen	90
Abb. 4.7., Gestaltung der Prozesse in vier Stufen.....	91
Abb. 4.8., Strukturierung der Ablaufebene	97
Abb. 4.9., Struktur einer Prozessbeschreibung	98
Abb. 4.10., Hauptprozess des Projektmanagements.....	99
Abb. 4.11., Symbole gemäß DIN 66001	100
Abb. 4.12., Work Flow Diagramm des „Post Project Support“ Teilprozesses	101
Abb. 4.13., Informationsebene des Teilprozesses „Post Project Support“	102
Abb. 4.14., Qualitätsmanagement- und Prozessanforderungen als Vorschriftengeber der Informationsebene	103
Abb.4.15., Darstellung und Abstimmung von Prozessschnittstellen	104
Abb. 4.16., ARIS-Haus.....	108
Abb. 5.1., Wechselwirkung der Organisationskomponenten	112

Abb. 5.2., Strategische Unternehmensvernetzung	115
Abb. 5.3., Operative, wertschöpfende und planungsbezogene Vernetzung aus Sicht der Auftragsabwicklung im Rahmen des gewöhnlichen Tagesgeschäftes	117
Abb. 5.4., Operative, unproduktive prozess- und planungsbezogene Vernetzung.....	118
Abb. 5.5., Gesamtbild der unternehmensweiten prozessorientierten Vernetzung.....	122
Abb. 5.6., Kano-Modell.....	123
Abb. 5.7., Absolute, ganzheitliche Prozessqualität als Kombination aus Produktivität und Ergebnis-Prozessqualität.....	124
Abb. 5.8., Verkettung der Prozessqualität	126
Abb. 5.9., Zeitlicher Verlauf der Ergebnis-Prozessqualität.....	127
Abb. 5.10., Varianten der Prozess-Qualitätssteigerung.....	128
Abb. 5.11., Verbesserungszyklus eines Prozesses	129
Abb. 5.12., Produktivitätsverlauf eines Prozesslebenszyklus	132
Abb. 5.13., PDCA Kreislauf	133
Abb. 6.1., Zielepyramide eines prozessorientiertes Unternehmens	134
Abb. 6.2. a.), Zielhierarchie eines Prozesses aus Kundensicht	136
Abb. 6.2. b.), Zielhierarchie eines Prozesses aus Lieferantensicht.....	136
Abb. 6.3., Zusammenhang primärer und sekundärer Unternehmensziele.....	138
Abb. 6.4., Prozessziele im Kontext seiner Umwelt.....	142
Abb. 6.5., Vollständige Beschreibung eines Zielobjektes	147
Abb. 6.6., Allgemeine Kennzahlenstruktur eines Prozesses.....	150
Abb. 6.7., Zeitlicher Verlauf der Messpunkte zur Erfüllung der Veränderungskennzahl 3	156
Abb. 6.8., Struktur einer automatischen Kennzahlenerfassung	157
Abb. 6.9., Schematischer Regelkreis der Balanced Scorecard Methodik	158
Abb. 6.10., Vier Arten des Benchmarkings.....	159
Abb. 6.11., Iterativer Abstimmungsprozess der Mitarbeiterzielevereinbarungen	162
Abb. 6.12., Recruitingprozess	166
Abb. 6.13., Zuordnung von Prozess- und Gemeinkosten	168
Abb. 6.14., Prozessorientierter Kosten- und Erlösverlauf	169

9.2. Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1., Prozessklassen mit Unterteilung in ihre jeweiligen Merkmale.....	16
Tab. 1.2.a., Charakterisierung des Prozesstyps für den Vertriebsprozess	17
Tab. 1.2.b., Charakterisierung des Prozesstyps für den Planungsprozess.....	17
Tab. 1.2.c., Charakterisierung des Prozesstyps für den Qualitätsmanagementprozess	18
Tab. 3.1., Ausübung von Projektaufgaben innerhalb eines Unternehmens	58
Tab. 4.1., Prozessebenen zur Beschreibung von Aufgabe und Inhalt	96
Tab. 6.1.a.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und der Unternehmensführung	143
Tab. 6.1.b.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und seinen Mitarbeitern	144
Tab. 6.1.c.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und seinen Lieferanten	144
Tab. 6.1.d.), Gegenseitige Anforderungen zwischen einem Prozess und seinen Kunden.....	144
Tab. 6.2., Beispiele zur Quantifizierung von Zielinhalten	148
Tab. 6.3., Zielinhalte für einen Produktionsprozess (Beispiel)	152
Tab. 6.4., Prozesszielesystem und Kennzahlen samt Ausprägungen für den beispielhaften Produktionsprozess.....	153
Tab. 6.5., Unterschiede zwischen Status- und Veränderungskennzahlen	156
Tab. 6.6., Zuordnung von Prozessen zu Kosten-Kategorien (K-K)	165
Tab. 6.7., Kalkulation der Prozesskosten für den Recruitingprozess.....	167

Curriculum Vitae

Persönliche Daten:

Name: Thomas Ruth
Geburtsdatum: 21. Mai 1966
Geburtsort: Wien
Staatsbürgerschaft: Österreich
Adresse: A-1010 Wien, Wollzeile 9/53
Familienstand: verheiratet, eine Tochter

Schulbildung:

Volksschule Wien 1, Börsegasse 1972 - 1976
Bundesgymnasium Wien VIII 1976 - 1983
Bundesgymnasium Wien III 1983 - 1986
Matura Juni 1986

Militärdienst:

1 GdKo / Gdb Oktober 1986 - Mai 1987

Studium:

Studium der Elektrotechnik, Studiengang
Nachrichtentechnik; TU Wien 1987 - 1996
Diplomarbeitsthema: Dreidimensionale
Schwingungsanalyse an Transformatorkernen
2. Diplomprüfung Juni 1996
Doktoratsstudium an der Fakultät für Maschinenwesen
und Betriebswissenschaften seit Juli 2002

Beruf:

Beschäftigt bei FREQUENTIS GMBH: seit Dezember 1996
- Project Manager für internationale Projekte seit Jänner 1997
- Process Owner für den Offer Management Prozess Juli 1998 - Dezember 1998
- Process Owner für den Project Management Prozess seit Jänner 1999
- Bereichsleitung: „International Project Management“ seit Februar 2000