

Leseprobe

Timo Fiermann

Prozessmanagement

- Kompaktes Wissen- Konkrete Umsetzung- Praktische Arbeitshilfen

ISBN (Buch): 978-3-446-43858-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-43768-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43858-3>

sowie im Buchhandel.

Füermann

**Prozessmanagement**



Timo Füermann

# **PROZESSMANAGEMENT**

- Kompaktes Wissen
- Konkrete Umsetzung
- Praktische Arbeitshilfen

HANSER



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C014889

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43858-3  
E-Book-ISBN 978-3-446-43768-5

Für Martina und meine Söhne Florian und Felix, die gemeinsam mit mir festgestellt haben, dass ein Buch zu schreiben doch mehr Zeit in Anspruch nimmt als gedacht.



# Vorwort

Warum wurde dieses Buch auch noch geschrieben? Es gibt doch schon genug Veröffentlichungen über Prozessmanagement. Da wird klassifiziert, definiert und eingeteilt. Es wird zusammengefasst, beschrieben und aufgelistet, welcher andere Autor was bevorzugt oder welches Konzept er wie benennt. Auf vielen Seiten wird dargestellt, was gemacht werden müsste und wo es einen Zusammenhang mit anderen Konzepten gibt. Die meisten Beiträge haben eher den Charakter von Lehrbüchern und leisten nicht wirkliche Hilfestellung im Alltag. Es gibt wenig Praktisches!

Früher habe ich gedacht, dass es ausreichend ist, die generellen Prinzipien und theoretischen Hintergründe zu verstehen, und daraus kann man sich dann den Rest selbst herleiten. Heute weiß ich, dass ein langer Weg von der Theorie zur Praxis führt. Theoretisch wissen viele, wie man Ordnung hält, das Idealgewicht erreicht oder sich das Rauchen abgewöhnt, aber das reicht in den wenigsten Fällen aus. Zusätzlich bedarf es noch eines besonderen Anstoßes und ein paar Werkzeuge, die beschreiben, wie man konkret vorgeht. Es gibt etliche Fallgruben, in die man fallen kann, und viele Kleinigkeiten, die dafür verantwortlich sind, wenn dann doch nicht funktioniert, was sich in der Theorie so einfach angehört hat. Gerade ein Thema wie Prozessmanagement findet nicht in der Studierkammer statt, sondern jeder im Unternehmen soll mitmachen. Weil das so ist, müssen alle die Prinzipien verinnerlichen und es reicht eben nicht aus, dass ein Experte weiß, wie es geht. Wer die anderen überzeugen möchte, benötigt ein schlüssiges Gesamtkonzept vom ersten Schritt bis zum Ziel. Daher wird hier nicht nur ein Kochbuch geliefert, sondern die einzelnen Rezepte werden eingeordnet und kommentiert. Es gibt Vorschläge für ein Menü und den passenden Wein dazu. Eine kleine Warenkunde und die Erläuterung der gängigen Küchenwerkzeuge runden das Konzept ab.

Dieser Vergleich soll aber nicht als Theoriefeindlichkeit verstanden werden. Wie nämlich der einflussreiche Sozialpsychologe Kurt Lewin Anfang der 1950er-Jahre schon feststellte, ist nichts praktischer als eine gute Theorie. Diesen Satz kenne ich seit meiner Promotion in den 1990er-Jahren und wollte ihn schon immer mal irgendwo schreiben. Es hat etliche Jahre gedauert, doch jetzt ist es endlich so weit. Schon damals ging es um Prozessmanagement und das Thema befand sich gerade im Entstehen. Ich konnte natürlich nicht wissen, dass es sich so lange hält. Seitdem habe ich mich mit der Einführung des Prozessmanagements in der Praxis beschäftigt und die Zusammenhänge mit ande-



ren großen Themen wie Qualitätsmanagements, schlanke Produktion oder Six Sigma kennengelernt. Im Laufe der Jahre hat sich bei mir immer mehr die Überzeugung verfestigt, dass Prozessmanagement ein äußerst wertvolles Instrument ist, um ein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und Unwägbarkeiten erfolgreich zu meistern. Daher kann ich die Implementierung nur uneingeschränkt empfehlen. Dieses Werk zeigt Ihnen hierfür einen praktikablen Weg.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

*Timo Füermann, Haan im Frühjahr 2014*

# Inhalt

<b>Mit E-Book PLUS*</b> .....	<b>XI</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 Was ist eigentlich ein Prozess?</b> .....	<b>1</b>
1.1 Prozessdefinition .....	1
1.2 Prozessarten .....	4
1.3 Prozessorganisation .....	6
1.3.1 Die Organisationsform bestimmen .....	6
1.3.2 Den Wandel gestalten .....	13
<b>2 Die Infrastruktur errichten</b> .....	<b>21</b>
2.1 Die Mitspieler .....	23
2.1.1 Steuerkreis einberufen .....	23
2.1.2 Programmleiter bestimmen .....	25
2.1.3 Prozessbesitzer ernennen .....	26
2.1.4 Prozessteams bilden .....	30
2.2 Die Programmplanung .....	33
2.2.1 Leitbild festlegen .....	33
2.2.2 Zeitplan aufstellen .....	35
2.2.3 Planung der Ressourcen .....	39
2.2.4 Kommunikations- und Trainingsplanung .....	40
2.3 Prozesse identifizieren .....	43
2.4 Die Process Map erstellen .....	47
<b>3 Prozesse beschreiben</b> .....	<b>49</b>
3.1 Prozessdetails festlegen .....	51
3.2 Ablaufdiagramm erstellen .....	53
3.2.1 Prozessablaufdiagramm .....	55
3.2.2 Blockdiagramm .....	58
3.2.3 Tabellenablaufdiagramm .....	59
3.3 Prozesse standardisieren .....	62

<b>4</b>	<b>Prozesse lenken</b>	<b>65</b>
4.1	Indikatoren festlegen	66
4.1.1	Geeignete Indikatoren auswählen	67
4.1.2	Trendkarten führen	72
4.1.3	Eingriffsgrenzen bestimmen	77
4.2	Hoshin Kanri	81
4.2.1	Durchbruchsziele festlegen	83
4.2.2	Jahresziele und Maßnahmenpläne abstimmen	84
4.2.3	Maßnahmen durchführen	89
4.2.4	Verbesserung der Planung	94
4.3	Nahtstellenvereinbarungen treffen	95
4.4	Prozessaudits durchführen	102
4.5	Korrekturmaßnahmen einleiten	109
<b>5</b>	<b>Prozesse verbessern</b>	<b>125</b>
5.1	Ständige Verbesserung	133
5.1.1	Prinzipien der ständigen Verbesserung	134
5.1.2	Werkzeuge der ständigen Verbesserung	137
5.1.3	Wertstromanalyse	143
5.1.4	Verbesserungen umsetzen	149
5.2	Six Sigma	153
5.2.1	Erfolgsfaktoren	154
5.2.2	Promotorenkonzept	156
5.2.3	DMAIC	160
5.3	Prozess-Re-Engineering	175
5.3.1	Merkmale des Prozess-Re-Engineering	177
5.3.2	Die Gestaltungsprinzipien	181
5.3.3	Die Phasen des Re-Engineering	192
<b>6</b>	<b>Fachausdrücke und Abkürzungen</b>	<b>205</b>
<b>7</b>	<b>Empfohlene Internetseiten</b>	<b>209</b>
<b>8</b>	<b>Werkzeug-Box</b>	<b>213</b>
	<b>Dank</b>	<b>215</b>
	<b>Der Autor</b>	<b>217</b>
	<b>Index</b>	<b>219</b>

# Mit E-Book PLUS<sup>+</sup>

Zu diesem Werk erhalten Sie ein kostenloses E-Book PLUS<sup>+</sup>(siehe den vorne eingedruckten Code). Das E-Book PLUS<sup>+</sup> ist mit interaktiven Elementen ausgestattet. Sie können im E-Book PLUS<sup>+</sup> die in diesem Buch enthaltenen Arbeitshilfen direkt öffnen. Zudem finden Sie am Ende der Kapitel interaktive Frage- und Antwortelemente.

Das E-Book PLUS<sup>+</sup> lässt sich bequem auf Ihrem iPad nutzen. Sollten Sie kein iPad besitzen, können Sie sich das E-Book auch als pdf-Datei herunterladen (siehe ebenfalls den vorne eingedruckten Code). Die Arbeitshilfen stehen Ihnen in diesem Fall zum Download unter [www.hanser-fachbuch.de/9783446438583](http://www.hanser-fachbuch.de/9783446438583) unter Extras zur Verfügung.



# Einleitung

Warum finden prozessorientierte Managementmethoden so viel Anklang? Seit Beginn der 1990er-Jahre werden Konzepte wie Prozess-Re-Engineering, Prozesswertanalyse, Lean Management, Prozessmanagement oder Six Sigma in Unternehmen, auf Seminarveranstaltungen und auch in der Fachliteratur umfangreich diskutiert. Zur Begründung wird auf veränderte Marktbedingungen verwiesen, die von stärker werdendem Wettbewerbsdruck, gestiegenen Kundenanforderungen, fortschreitender Internationalisierung und einem immer schneller werdenden Technologiewandel herrühren. Die Unternehmen des 21. Jahrhunderts stehen vor der Herausforderung, auch in Zeiten des stetigen Wandels erfolgreich zu bleiben. Somit bestehe die größte Kunst nicht mehr darin, erfolgreich zu werden, sondern darin, es zu bleiben. Das allgemeine Gefühl macht sich breit, dass sich etwas ändern muss und dass sich die Wirtschaft vom Taylorismus abwenden sollte, der auf die Spezialisierung setzt und auf die strikte Trennung von Planung und Ausführung. In diesem Umfeld scheinen die prozessorientierten Managementkonzepte einen Ausweg aufzuzeigen. Die Unternehmensprozesse treten in den Vordergrund und werden organisiert, analysiert und optimiert. Die kompetente Fachabteilung allein, die hervorragenden Wissenschaftler und Ingenieure oder die herausragende Personalentwicklung bedeuten nämlich nicht automatisch eine besonders hohe Wertschöpfung. Für den Kunden zählt allein, ob die erbrachten Produkte und Dienstleistungen für ihn nützlich sind. Erst wenn die Prozesse reibungslos funktionieren, alle Mitarbeiter wissen, was zu tun ist, und die Prozessergebnisse pünktlich und fehlerfrei vorliegen, stellt sich beim Kunden Zufriedenheit ein.



**HINWEIS:** Das kundenorientierte Managen der Prozesse bestimmt, wie die vorhandenen Ressourcen für den Kunden eingesetzt werden und welche Wettbewerbsposition das Unternehmen einnimmt.

So weit, so gut, doch was ist Prozessmanagement genau? Es lässt sich zunächst aus drei verschiedenen Perspektiven betrachten, wie es in Bild A dargestellt ist. Häufig wird es als das Implementieren einer prozessorientierten Unternehmenssoftware angesehen. Zweitens werden Verbesserungsprogramme so genannt, die an den Prozessen ansetzen. Und schließlich beschreibt die dritte Sichtweise eine langfristige, prozessorientierte Unternehmensentwicklung. Im ersten Fall werden die Geschäftsprozesse analysiert, um

sie dann in einem IT-System des Unternehmens abzubilden. Dabei werden die Abläufe automatisiert und möglichst effizient gestaltet. Das schließt eine parallele Prozessverbesserung nicht aus. Dieses ist sogar ratsam, da eine detaillierte Analyse und damit Kenntnis der Abläufe sowohl für die Softwareentwicklung als auch für ein prozessorientiertes Verbesserungsprogramm notwendig sind. Nachdem die Abläufe erst einmal im IT-System abgebildet sind, lassen sie sich nur noch mit verhältnismäßig großem Aufwand ändern. Daher steigert eine vorgelagerte Optimierungsphase den Nutzen des gesamten Projekts.



**Bild A** Sichtweisen des Prozessmanagements

Wird Prozessmanagement als Verbesserungsprogramm gesehen, so werden Prozesse gezielt nach dem vorhandenen Optimierungspotenzial ausgewählt und dann mit geeigneten Methoden verbessert. Solche Ansätze werden häufig von Beratern gewählt, um die Mitarbeiter im Prozess zu unterstützen und besonderes Fach- und Methodenwissen einzusetzen. Die Berater können entweder unternehmensextern sein oder aus entsprechenden internen Abteilungen stammen.

Prozessmanagement besteht somit aus einer Reihe von Projekten und kann zu großen Rationalisierungserfolgen führen. Eine tief greifende Änderung der Organisationsstruktur lässt sich hierbei jedoch kaum erwarten.



**HINWEIS:** Prozessmanagement kann als langfristiges Organisationsprinzip definiert werden. Voraussetzung für eine gewinnbringende Umsetzung ist eine umfassende Organisationsentwicklung.

Die dritte Sichtweise betrachtet die Prozesse aus der Organisationsperspektive heraus. Es geht um das Definieren der Aufgaben und Zuständigkeiten entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Insgesamt wird nicht ein begrenztes Verbesserungsprogramm angestrebt, sondern es soll die ständige Verbesserung der gesamten Prozesse des Unternehmens angeregt werden. Das Unternehmen wird so aufgestellt, dass alle Prozesse auf den Kunden ausgerichtet sind und die Mitarbeiter alle ihre Fähigkeiten einbringen können, um die Wertschöpfung fortlaufend zu erhöhen.

Die üblichen Verbesserungsprogramme bringen zwar schnelle, messbare Erfolge und erfordern keine Änderung der bestehenden Unternehmensstruktur, aber weisen auch

schwerwiegende Nachteile auf: Die meisten Programme sind nur wenig nachhaltig. Die Kundenanforderungen an den Prozess werden einmal ermittelt und die Prozesse darauf aufbauend optimiert. Dies hat zumeist nur geringen Einfluss auf die langfristigen Einstellungen und Sichtweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Bei der nächsten Anpassung der Strategie oder wenn sich das Wettbewerbsumfeld oder die Kundenanforderungen ändern, verlieren die Prozesse wieder an Wirksamkeit. Das Optimierungsspiel beginnt von vorn und zusätzlich steigt die Abhängigkeit von Beratern oder einer internen Organisationsabteilung. Die betroffenen Mitarbeiter in den Prozessen lernen nicht die Methoden des Prozessmanagements und was noch schwerer wiegt, sie lernen nicht, prozessorientiert zu denken. Somit kommt man nur an die tief hängenden Früchte und kann nicht das gesamte Potenzial des Prozessmanagements ausschöpfen. Denn es erfordert dauerhaftes und konsequentes Arbeiten an den Prozessen, um auch festsitzende Probleme zu lösen oder die Vielzahl der kleineren, nicht so offensichtlichen Potenziale auszuschöpfen. Aufgrund des begrenzten zeitlichen Umfangs der Verbesserungsprogramme kann die kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens nur wenig vorangebracht werden. Wenn die Mitarbeiter im Callcenter sich mit Namen melden und fragen, was sie tun können, ist das noch keine wirkliche Kundenorientierung. Sondern dazu muss die gesamte Organisation konsequent an den Kundenforderungen ausgerichtet werden und die Prozesse müssen auf Wertschöpfung getrimmt werden.

Dieses Buch nähert sich dem Thema aus der Richtung der dritten Sichtweise und stellt die prozessorientierte Organisationsentwicklung zu einem kompakten Programm zusammen. Die beschriebene Vorgehensweise schafft Übersicht, wirkt der wachsenden Komplexität entgegen und setzt die langfristige und ständige Verbesserung der Prozesse in Gang. Ist die prozessorientierte Organisation erst errichtet, so ist es leicht, sie ständig weiterzuentwickeln. Sowohl die Wertschöpfung als auch die Kundenzufriedenheit können gesteigert werden. Darüber hinaus sollen die Prozesse die Strategien unterstützen. Möchte sich ein Unternehmen als Innovationsführer positionieren, so benötigt es einen wirksamen und schnellen Entwicklungsprozess. Wünscht ein anderes Unternehmen hingegen, im unteren Preissegment anzubieten, so ist eine strikte Orientierung an den wertschöpfenden Prozessen ratsam und der Marktführer im Servicebereich benötigt beispielsweise einen exzellenten Kundenservice und ein funktionierendes Beschwerdemanagement.

In diesem Buch wird die Einführung des Prozessmanagements als „Programm“ bezeichnet. Damit soll klargestellt werden, dass es sich nicht um ein Projekt mit definiertem Ende handelt, das einmal durchgeführt wird und dann abgeschlossen ist. Das Programm „Prozessmanagement einführen“, das in dem vorliegenden Buch beschrieben wird, ist in insgesamt fünf Teile gegliedert (Bild B).

Im Teil eins werden erst einmal die Grundlagen erarbeitet.

Im Teil zwei wird beschrieben, wie die gesamte Organisation auf das Prozessmanagement eingestimmt und die Infrastruktur errichtet wird. Nachdem das Management das anstehende Programm im Unternehmen bekannt gemacht hat und die Mitarbeiter durch zielgerichtete Kommunikation und entsprechendes Training vorbereitet wurden, beginnen der Veränderungsprozess und die eigentliche Arbeit. Die vorhandenen Prozesse werden identifiziert und voneinander abgegrenzt. Wo es notwendig ist, wird das Zusam-



menwirken der Prozesse neu organisiert und die Zuständigkeiten werden geändert. Der Programmleiter erarbeitet eine sogenannte Process Map, also eine Landkarte, die die Prozesse darstellt. Diese Übersicht mit Wechselwirkungen und Abläufen dient dazu, das gesamte Konzept zu verdeutlichen und die zukünftige Organisation darzustellen. Sie ist Bezugspunkt für alle Mitarbeiter, denn im Mittelpunkt einer ernst gemeinten Prozessorganisation stehen die Prozesse und die Prozessergebnisse, die an Kunden geliefert werden und dort für Zufriedenheit sorgen, und nicht etwa die Größe einer Abteilung oder die Hierarchieebene, auf der sich ein bestimmter Manager befindet. Nun wird für jeden Prozess ein Prozessbesitzer ernannt, der für die Umsetzung des Programms und anschließend für die weiteren Verbesserungen verantwortlich ist. Der Prozessbesitzer kann die umfangreichen Aufgaben nicht allein bewältigen. Ihm zur Seite steht das Prozessteam, das aus weiteren Mitarbeitern besteht, die in diesen Prozess eingebunden sind. Manchmal ist es ratsam, zusätzlich einen „externen Beistand“ hinzuzuziehen, der das Team vor Betriebsblindheit schützen soll. Dieses Team bewertet die Prozessleistungen, plant Verbesserungen und setzt alle weiteren Maßnahmen um, die sich auf den jeweiligen Prozess beziehen.

Im dritten Teil des Buchs wird beschrieben, wie der Prozessbesitzer gemeinsam mit seinem Team die Details festlegt, ein Ablaufdiagramm erstellt und schließlich die erarbeiteten Festlegungen standardisiert.

Im vierten Teil wird die Prozesslenkung dargestellt. Lenken bedeutet, die Prozessleistungen fortlaufend zu bewerten und mit den Anforderungen zu vergleichen. Um eine wirksame Lenkung sicherzustellen, werden Leistungsindikatoren festgelegt und fortlaufend beobachtet. Die Vorgaben für die Prozesse stammen aus der Zielplanung nach dem sogenannten Hoshin-Kanri-Prinzip. Durch diese Planung werden außerdem die Weiterentwicklung der Prozesse und die Orientierung an der Strategie sichergestellt. Nahtstellenvereinbarungen kommunizieren die Kundenanforderungen intern und durch Prozessaudits werden schließlich Abweichungen festgestellt. Zeigt irgendeine der beschriebenen Maßnahmen Handlungsbedarf an, so greift der Prozessbesitzer mit seinem Team korrigierend ein.

Im fünften Teil geht es um die Verbesserung der Prozesse. Je nach Unternehmenssituation und Zustand des Prozesses kommen verschiedene Vorgehensweisen in Frage. Erfüllt der Prozess grundsätzlich die Kundenanforderungen und hat lediglich ein paar Ecken und Kanten und zeigen sich im Detail einige Möglichkeiten zur Erhöhung der Wertschöpfung, so sind die Methoden des Kaizen oder – auf Deutsch – der ständigen Verbesserung angebracht. Bestehen größere Verbesserungspotenziale oder sollen sprunghafte Veränderungen erreicht werden, so startet man am besten ein Projekt und lässt nicht das Prozessteam mit der Herausforderung allein. Six Sigma bietet hierfür eine schlagfertige Projektorganisation mit Vollzeit eingesetzten und methodensicheren Projektleitern. Soll der Prozess schließlich von Grund auf neu gestaltet werden, weil z. B. neue Technologien zur Verfügung stehen oder sich die Strategie verändert hat, so kommt das Prozess-Re-Engineering zum Einsatz.

Prozessmanagement ist keine einheitliche Theorie oder ein abgeschlossenes Spezialgebiet für eine Handvoll Fachleute, sondern es handelt sich um die Zusammenstellung einer ganzen Reihe verschiedener Strömungen, Methoden, Theorien und Praxiskon-

Infrastruktur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitspieler bestimmen</li> <li>2. Programmplanung</li> <li>3. Prozesse identifizieren</li> <li>4. Die Processmap erstellen</li> </ol>	Werkzeug 1: Programmplan Werkzeug 2: Trainingsplan Werkzeug 3: SIPOC-Diagramm
Beschreiben	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prozessdetails festlegen</li> <li>2. Ablaufdiagramm erstellen</li> <li>3. Prozesse standardisieren</li> </ol>	Werkzeug 4: Turtle-Diagramm Werkzeug 5: Prozessablaufdiagramm Werkzeug 6: Tabellenablaufdiagramm
Lenken	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indikatoren festlegen</li> <li>2. Hoshin Kanri</li> <li>3. Nahtstellenvereinbarungen treffen</li> <li>4. Prozessaudits durchführen</li> <li>5. Korrekturmaßnahmen einleiten</li> </ol>	Werkzeug 7: Trendkarte Werkzeug 8: X-Matrix Werkzeug 9: A3-Prozessbericht Werkzeug 10: Nahtstellenvereinbarung Werkzeug 11: Prozessaudit Werkzeug 12: Tabellenablaufdiagramm
Verbessern	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ständige Verbesserung</li> <li>2. Six Sigma</li> <li>3. Prozess Re-Engineering</li> </ol>	Werkzeug 13: Wertstromanalyse Werkzeug 14: Ideenspeicher Werkzeug 15: Projektauftrag Werkzeug 16: Phönix-Workshop

**Bild B** Gliederung des Programms

zepte. Daher liegt es in der Natur der Sache, dass nicht alles genau erläutert werden kann. Was wichtig ist, steht im Text und was nicht ganz so wichtig ist, wurde weggelassen. In Kapitel 7 befindet sich jedoch eine Liste mit interessanten Links auf ausgewählte Seiten im Internet. Dort findet man eine ganze Reihe weiterführender Beiträge, Diskussionen, Werkzeuge und Anregungen genereller Art. Die wichtigen, insbesondere die englischen und japanischen Begriffe befinden sich am Ende auch noch einmal aufgelistet.



**HINWEIS:** In den einzelnen Kapiteln werden wichtige Werkzeuge Schritt für Schritt beschrieben. Der Begleittext erläutert Allgemeines und gibt die Hintergründe an. Die ganze Kraft des Prozessmanagements erschließt sich jedoch erst, wenn man beides liest. Der Begleittext zeigt die große Linie auf und wenn dann der Tag gekommen ist, an dem es an die Umsetzung geht, genügt es, die Werkzeuge noch einmal durchzugehen und die beigefügten Vorlagen zu verwenden.

Im Anhang befindet sich zur besseren Orientierung eine Liste der Werkzeuge.



# 1

# Was ist eigentlich ein Prozess?

*Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten.*  
Thomas von Aquin

## ■ 1.1 Prozessdefinition



**HINWEIS:** Ein Prozess umfasst eine Reihe von Aktivitäten, die untereinander in Verbindung stehen und aus einer Reihe von Eingaben ein Ergebnis für den Prozesskunden erzeugen.

In dieser oder einer leicht abgewandelten Form wird dieser Begriff quer durch die gesamte Literatur benutzt und in der DIN EN ISO 9000 definiert (z. B. Schmelzer/Sesselmann 2013; Harrington 2012).

Entsprechend dieser Definition kann das gesamte Unternehmen als ein einziger Prozess angesehen werden, in dem Material, Personal, Kapital und Wissen eingesetzt und nach bestimmten Regeln in Produkte und Dienstleistungen umgewandelt werden. Um die Abläufe eines Unternehmens zu analysieren, zu lenken und zu verbessern, ist diese Einteilung allerdings etwas zu grob und bei genauerer Betrachtung werden verschiedene Prozesse sichtbar, die miteinander in Wechselwirkung stehen und sich voneinander abgrenzen lassen. Beispielsweise seien hier der Vertriebs-, der Produktentwicklungs-, der Beschaffungs-, der Auftragsabwicklungs- oder der Produktionsprozess genannt. Bild 1.1 zeigt eine umfassende, aber nicht abschließende Auflistung typischer Prozesse.

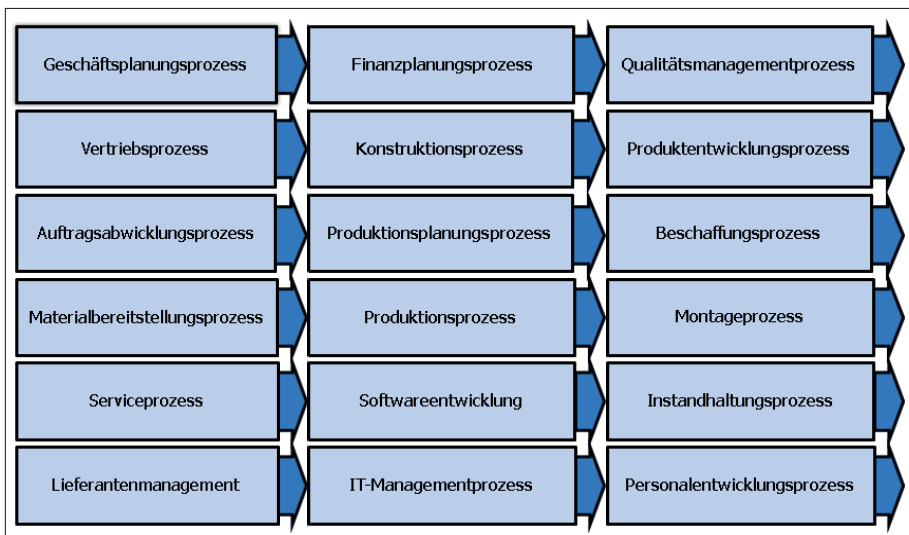
Die Details unterscheiden sich je nach Branche, Art der Produktion oder Strategie. Ähnliche Prozesse lassen sich jedoch bei fast allen Unternehmen oder Institutionen finden und es spielt keine Rolle, ob es sich nun um Industrieunternehmen, Dienstleister, öffentliche Verwaltungen oder einen Energieversorger handelt. Lediglich die typischen Bezeichnungen unterscheiden sich voneinander. Bei Dienstleistungsunternehmen spricht

man zum Beispiel nicht von Produktentwicklung, sondern von Dienstleistungsentwicklung. Der Produktionsprozess wird zur Dienstleistungserbringung und lediglich der Lagerungs- und Produkterhaltungsprozess entfällt. So kann die Dienstleistung Haarschneiden beispielsweise nicht gelagert oder per Spedition verschickt werden. Der Nutzen wird sozusagen direkt während der Erstellung wirksam. Als weiteres Beispiel sei hier die Einzel- oder Kleinserienproduktion angeführt, hier wird man einen Arbeitsvorbereitungsprozess finden, der festlegt, in welcher Reihenfolge ein bestimmter Auftrag über die Universalmaschinen durch die Werkstatt läuft. In der Massenproduktion wird eine Arbeitsvorbereitung zumeist nicht zu finden sein, sondern hier gibt es einen Produktionsplanungsprozess zur Einführung neuer Produktionsanlagen.



**HINWEIS:** Für die Einteilung in Haupt- und Teilprozess sind Praktikabilität und eindeutige Verantwortung ausschlaggebend.

Entsprechend der großen Komplexität dieser Aufgaben werden die in Bild 1.1 aufgelisteten Prozesse Hauptprozesse genannt. Sie lassen sich weiter in verschiedene Teilprozesse zerlegen. Der Auftragsabwicklungsprozess lässt sich beispielsweise weiter in die Teilprozesse Auftragsmanagement, Produktionsplanungs-, Materialplanungs-, Materialbereitstellungs-, Produktions-, Lieferungs- und Fakturierungsprozess gliedern. Der Produktionsprozess wird in diesem Beispiel als Teilprozess des Auftragsabwicklungsprozesses genannt. Im Bild 1.1 wird er hingegen als eigenständiger Hauptprozess dargestellt. Es gibt jedoch keine zwingende Logik zur Unterscheidung zwischen Haupt- und Teilprozess. Für den Anwender sind einzig und allein die zwei Kriterien Praktikabilität und eindeutige Verantwortung ausschlaggebend. In den meisten Unternehmen wird es auch mehrere Produktionsprozesse geben, die häufig räumlich und organisato-



**Bild 1.1** Typische Prozesse

risch voneinander abgegrenzt sind. Existiert ein übergreifender Verantwortlicher für alle Bereiche, der auch die eher operativen Anforderungen an den Prozessbesitzer erfüllt, und lässt sich ein Prozess nach diesen Kriterien einfach organisieren, so handelt es sich um einen Hauptprozess mit mehreren Teilprozessen. Ist dieses nach praktischen Erwägungen nicht der Fall, so ist es ratsam, von voneinander abgegrenzten Hauptprozessen auszugehen.

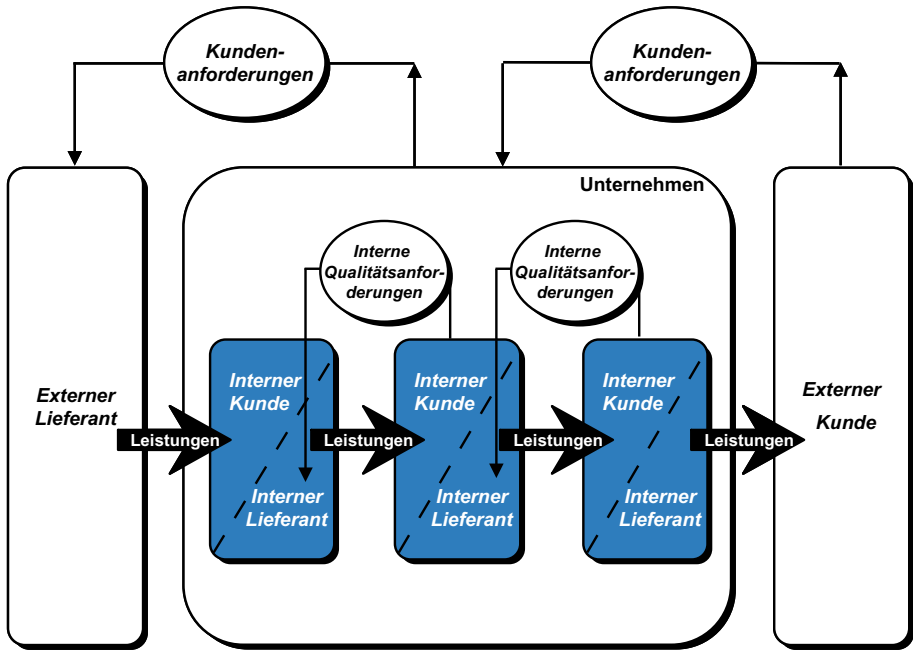
Sämtliche dieser für gewöhnlich fünf bis zwanzig Haupt- und teilweise über hundert Teilprozesse in einem Unternehmen stehen durch den Austausch von Materialien und Informationen untereinander in Verbindung. Das heißt beispielsweise, dass ein Kundenauftrag den Auftragsabwicklungsprozess durchläuft und dann einen Fertigungsprozess auslöst. Die erstellten Leistungen des Fertigungsprozesses werden an den sich daran anschließenden Distributionsprozess übergeben. Vom Kunden fließen Informationen über den Auftragsabwicklungsprozess zur Fertigungsplanung und lösen schließlich einen Fertigungsauftrag aus. Von der Fertigung wiederum fließen Informationen in Form von Formularen oder durch das IT-System zu anderen betrieblichen Teilbereichen. So wird der Auftrag im Planungssystem fertig gemeldet und die Daten stehen für das Kostenrechnungssystem und die monatliche Betriebskostenabrechnung und die Abweichungsanalyse zur Verfügung. In diesem einfachen Beispiel stehen die Prozesse durch Informations- und Materialfluss untereinander in Verbindung, wie es in Bild 1.2 gezeigt wird. Im Rahmen des Prozessmanagements wird in diesem Zusammenhang von internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen gesprochen. In der modellhaften Darstellung gibt es zu jedem Prozess mindestens einen Lieferanten und einen Kunden sowie eine messbare Eingabe und ein Ergebnis.



**HINWEIS:** Jedem Prozess kommen drei verschiedene Rollen zu:

- Erstens ist der betrachtete Prozess Kunde von Materialien und Informationen eines vorausgehenden Prozesses. Er erhält also Leistungen, an die er gewisse Anforderungen stellt.
- Zweitens ist der Prozess Verarbeiter der erhaltenen Leistungen. An dieser Stelle findet auf der Grundlage der empfangenen Leistungen die Wertschöpfung statt.
- Und drittens übernimmt der Prozess die Rolle eines Lieferanten. Er gibt gemäß den Anforderungen des nachfolgenden Prozesses die erstellten Ergebnisse an eben diesen Prozess weiter.

Als messbare Eingaben werden Informationen und Materialien in den Prozess gegeben, die dann eine Kette von Tätigkeiten innerhalb des Prozesses auslösen. Solche Eingaben können beispielsweise Zeichnungen, Rohstoffe, Formulare, Telefonanrufe oder Informationen aus dem IT-System sein. In gleicher Weise werden Informationen oder Materialien, die aus dem Prozess herausgegeben werden, als Ergebnis bezeichnet. Kunden und Lieferanten sind somit organisatorische Einheiten, die Leistungen empfangen und weiterreichen. Dabei ist es unerheblich, ob sich der Kunde bzw. Lieferant in Form eines weiteren Prozesses, eines anderen Unternehmens oder einer Einzelperson innerhalb oder außerhalb des betrachteten Unternehmens befindet.



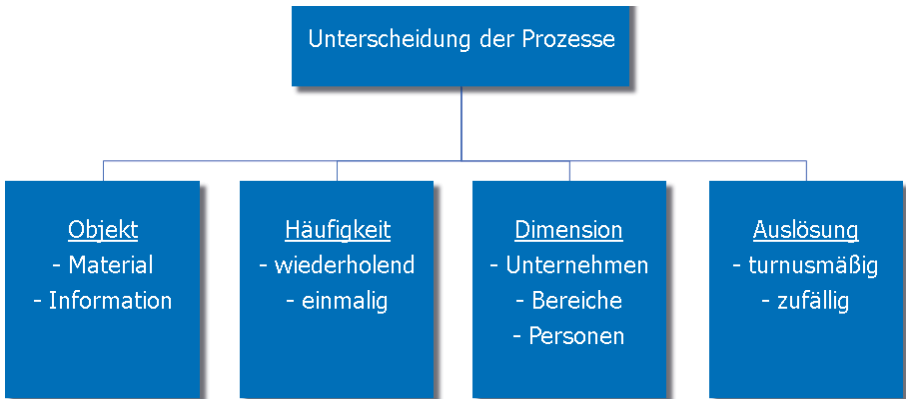
**Bild 1.2** Prozessmodell (diese Abbildung wurde bereits in den 1990er-Jahren im Fachbereich Qualitätswissenschaft an der TU Berlin entworfen)

## ■ 1.2 Prozessarten

Die Gesamtheit der Prozesse lässt sich in verschiedene Arten unterteilen, wie es in Bild 1.3 gezeigt wird. Dazu werden die Kriterien Objekt, Häufigkeit, Dimension und Auslösung herangezogen.

Als Erstes sollen die Objekte betrachtet werden, die durch den Prozess fließen. Diese Objekte können Materialien oder Informationen sein. Hieraus ergeben sich verschiedene Abstufungen von der reinen Informationsverarbeitung bis zur reinen Materialbearbeitung. Die meisten realen Prozesse befinden sich irgendwo zwischen diesen Polen; sie haben sowohl eine materielle als auch eine informatorische Komponente. So ist zum Beispiel der Prozess des innerbetrieblichen Transports vordergründig auf die Bewegung von Material ausgerichtet, wird jedoch von einer Anzahl Formulare und somit auch von Informationen begleitet.

Es könnte auch in materielle Prozesse wie Beschaffung, Lagerung oder Finanzierung und in formale Prozesse wie zum Beispiel Planung, Kontrolle oder Entscheidung unterteilt werden (Lohoff/Lohoff 1993).



**Bild 1.3** Arten von Prozessen

Des Weiteren werden Prozesse nach der Häufigkeit ihrer Auslösung eingeteilt. Prozesse wie beispielsweise die Gehaltsabrechnung oder der Forderungseinzug zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr häufig ablaufen. Zumeist sind solche Prozesse durch Verfahrensanweisungen standardisiert, so dass bei gleicher Ausgangssituation ein gleichartiges Ergebnis erwartet werden kann.

Im Gegensatz dazu läuft beispielsweise der Entwicklungsprozess für ein bestimmtes Produkt nur einmal ab. In diesem Fall können Verfahrensanweisungen nur einen groben Rahmen bezüglich der zu durchlaufenden Entwicklungsstufen vorgeben. Details müssen für jeden Einzelfall festgelegt werden, wodurch dem Mitarbeiter viele Entscheidungsfreiräume bleiben und er die auftretenden Probleme durch kreatives Verhalten lösen kann.

Auch in der Dimension können sich Prozesse stark unterscheiden. So können Prozesse danach unterschieden werden, ob sie unternehmens-, bereichs- oder personenübergreifend organisiert sind:

- Erstere erstrecken sich über mindestens zwei Unternehmen, wie es zum Beispiel bei der Just-in-time-Materialanlieferung vom Lieferanten direkt an die Produktionsstätten des Kunden passiert.
- Von bereichsübergreifenden Prozessen wird gesprochen, wenn mehrere Bereiche innerhalb eines Unternehmens von einem Prozess betroffen sind. Als Beispiel sei der Auftragsabwicklungsprozess genannt, der sowohl die Vertriebsabteilung und Produktionsplanung als auch das Controlling und die Finanzabteilung betrifft.
- Personenübergreifende Prozesse laufen innerhalb eines Bereichs zwischen verschiedenen Personen ab, wie dies zum Beispiel bei dem Prozess der Materialbereitstellung oder der Kalkulation zu beobachten ist. Solche Prozesse bekommen Eingaben aus anderen Prozessen und liefern auch ihre Ergebnisse an interne Kunden. Lediglich die notwendigen Tätigkeiten innerhalb des Prozesses sind auf eine Person konzentriert.

Der Grund der Auslösung ist als weiteres Unterscheidungskriterium zu nennen. Zum Beispiel zeichnet sich der Prozess der Budgeterstellung durch eine turnusmäßige, jähr-



liche Durchführung aus, wohingegen die Ersatzteillieferung eher zufällig, abhängig von anderen Einflüssen ausgelöst wird.

## ■ 1.3 Prozessorganisation

In den letzten Abschnitten dieses Buchs wurde beschrieben, welche Bedeutung die Geschäftsprozesse für den Unternehmenserfolg haben und welche Begriffe beim Management der Prozesse eine Rolle spielen. In diesem Abschnitt geht es nun um die Kernproblematik des Themas Prozessmanagement:



**HINWEIS:** Die Kernproblematik des Themas Prozessmanagement ist die Frage danach, welche Organisationsform ein Unternehmen anstreben soll, damit sich ein möglichst großer Nutzen einstellt.

Zu diesem Thema sagte der US-amerikanische Wirtschaftshistoriker und Ökonom Alfred P.D. Chandler in seinem wohl berühmtesten Satz: „Structure follows Strategy“ – die Struktur folgt der Strategie (Chandler 1962). Für das Prozessmanagement bedeutet dies, dass die Prozesse an der Strategie auszurichten sind und dass sie die Unternehmensstrategie unterstützen sollen. Als Prozessorganisation wird dabei die Art und Weise bezeichnet, in der die Prozesse in die Struktur des Unternehmens eingebunden sind.

Beschäftigt man sich näher mit diesem Thema, so ergeben sich daraus zwei ganz konkrete Probleme:

- Das erste besteht in der Auswahl der idealen Organisationsform. Einschränkend sei hier jedoch angemerkt, dass es im täglichen Leben wohl eher selten vorkommt, dass eine Organisation mit allen Details am Reißbrett neu entwickelt wird. Aber wenn ein Unternehmen sich ernsthaft mit der Einführung des Prozessmanagements beschäftigt, sollte zumindest eine Vorstellung davon bestehen, wo die Reise denn hingehen soll.
- Nachdem das Reiseziel geklärt wurde, ergibt sich direkt das zweite Problem. Wie kommt man dort hin, wie soll der Wandel gestaltet werden? Soll ein großer Transformationsplan vom Management oder vielleicht von Beratern erarbeitet werden und dieser Plan wird dann konsequent umgesetzt oder soll lieber eine langsame Entwicklung angestrebt werden, in der die Mitarbeiter ihre Prozesse selbst gestalten?

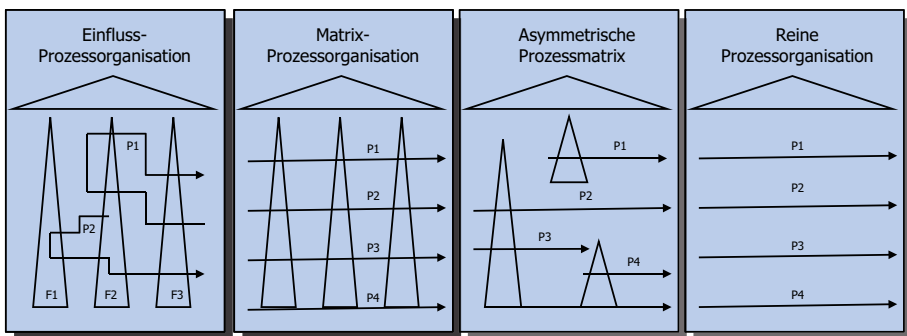
### 1.3.1 Die Organisationsform bestimmen

Grundsätzlich kann in die Einflussprozessorganisation, die Matrixprozessorganisation und in die reine Prozessorganisation unterschieden werden (Schmelzer/Sesselmann 2013). Diese etwas sperrigen Begriffe werden in Bild 1.4 veranschaulicht:

- Bei der Einflussprozessorganisation bleibt die bisherige Organisationsform bestehen und es werden zusätzliche Prozesskoordinatoren ernannt, die den reibungslosen Ablauf der Prozesse durch die verschiedenen Abteilungen sicherstellen sollen.
- Bei der Matrixprozessorganisation wird für jeden Prozess ein Prozessbesitzer bestimmt, der gemeinsam mit den Abteilungsleitern für die Abläufe zuständig ist. Die Mitarbeiter haben dann jeweils einen Prozessvorgesetzten und gleichzeitig einen Abteilungsvorgesetzten.
- Bei der reinen Prozessorganisation treten die Abteilungen hinter die Prozesse zurück. Die Führungsstruktur und die Hierarchie sind konsequent an den Prozessen ausgerichtet.

Obwohl es aus der Organisationstheorie (Nordsieck 1934; Gaitanides 1983) ernsthafte Beiträge zur reinen Prozessorganisation gibt, sind bisher keine Beispiele aus der Praxis bekannt geworden. Das liegt vielleicht daran, dass die reine Prozessorganisation in der Theorie einleuchtend klingt, in der Praxis aber viele Nachteile mit sich bringt und schwierig zu realisieren ist. Anders als in der Frühphase der Diskussion um das Prozessmanagement, bestehen die Experten in der Fachliteratur ohnehin nicht mehr auf der reinen Prozessorganisation und wissen den Vorteil von hybriden Lösungen zu schätzen. Die Frage nach der Effizienz der reinen Prozessorganisation kann auch nur theoretisch erörtert werden, da es bisher keine empirischen Befunde oder veröffentlichte Fallstudien gibt. In der Literatur wird häufig die reine Prozessorganisation ohne kritische Reflektion postuliert, doch auch die Grenzen werden aufgezeigt (Mertens 1997, S. 110 f.; Kugeler/Vieting 2005, S. 221 ff.; Osterloh/Frost 2006, S. 109 ff.; Rebstock 1997, S. 274 oder Gaitanides 2007, S. 74 ff.).

Als vierte Möglichkeit der Organisationsgestaltung ergibt sich daraus die asymmetrische Matrixorganisation, in der Elemente aus den anderen drei Möglichkeiten nebeneinander vorkommen.



**Bild 1.4** Prozessorientierte Organisationsformen

### Einflussprozessorganisation

Die Einflussprozessorganisation stellt streng genommen keine eigene Organisationsform dar. Wie der Name schon andeutet, sind in dieser Organisation bestimmte Personen dafür zuständig, Einfluss auf die Erreichung der Prozessziele und die Abstimmung der Schnittstellen zu nehmen. Die funktionsorientierte Organisation mit ihren Abteilungen und Hierarchien bleibt unverändert bestehen.

So können zum Beispiel Abteilungsleiter zusätzlich zu der Leitung ihrer Abteilung noch die Koordination eines Prozesses übernehmen. Der Vertriebsleiter ist beispielsweise zusätzlich Prozesskoordinator für den Reklamationsprozess, der Lagerleiter übernimmt die Koordination des Versandprozesses und der Produktionsleiter könnte zusätzlich den Planungsprozess für das Einsatzmaterial verantworten.

Eventuell können auch zusätzliche Prozesskoordinatoren ernannt werden, um den Ablauf zu gewährleisten. Diese Koordinatoren haben jedoch keine Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern in dem entsprechenden Prozess und sind nicht budget- oder ergebnisverantwortlich. Ihre Einflussmöglichkeit hängt stark von der Persönlichkeit, der organisatorischen Stellung und der Unterstützung durch die Unternehmensleitung ab.

Die Abstimmung zwischen Prozess- und Abteilungsverantwortlichen ist aufgrund dieser Konstellation sehr konfliktanfällig. Messungen und Bewertungen verschiedener Prozessindikatoren können zwar durchgeführt werden, die Erfolgzurechnung gestaltet sich aber schwierig, gerade weil der Prozesskoordinator nicht weisungsbefugt ist und verschiedene Abteilungen am Erreichen der Prozessziele beteiligt sind.

Dies trifft insbesondere auf Situationen zu, in denen die Prozessergebnisse hinter den Zielen zurückbleiben oder einen negativen Trend aufweisen. Um eine Korrektur einzuleiten, müssen Maßnahmenpläne erstellt und Ressourcen zu diesen Maßnahmen zugeordnet werden. Diese wiederum stehen dann unter Umständen nicht mehr zum Erreichen der Abteilungsziele zur Verfügung. Die Wirksamkeit des Prozessmanagements kann sich unter solchen Bedingungen kaum entfalten.



**HINWEIS:** Häufig wird die Einflussprozessorganisation in der Anfangsphase gewählt, wenn das Unternehmen beginnt, sich mit dem Prozessmanagement zu beschäftigen. Eine solche Organisation lässt sich schnell errichten und ohne größere Widerstände einführen. Änderungen in der Leitungs- und Abteilungsstruktur sind kaum notwendig. Trotz der Vorteile überwiegen aber die Nachteile bei dieser Organisationsform.

Im Konfliktfall zeigt diese Organisationsform eine starke Entscheidungstendenz zu Gunsten der Abteilungen. Da die Prozesse in der Unternehmenshierarchie und der primären Organisation als eigenes Entscheidungsobjekt gar nicht vorkommen, werden Streitigkeiten und Ressourcenentscheidungen tendenziell zugunsten der Abteilungen entschieden. Schnelle und eindeutige Entscheidungen sind zwar wünschenswert, der Kunde bleibt hierbei aber außen vor. Die Optimierung ist klar auf die internen Belange ausgerichtet und bringt den bestehenden Abteilungen einen Vorteil. Es gibt weitsichtige Unternehmensführungen und Manager, die das Wohl des Kunden im Auge behalten und auch die entsprechenden Entscheidungen treffen. Diese Entscheidungen haben es aber schwer, bis an die Unternehmensgrenzen vorzudringen, denn bei der Umsetzung kommen wieder die altbekannten Routinen der Optimierung und Konfliktlösung zum Einsatz. Dieser Effekt tritt nicht auf, weil das mittlere Management die Belange des Kunden nicht sieht oder böswillig und egoistisch handelt, sondern einfach, weil sich das Zielsys-

tem des Unternehmens an den Funktionen und nicht an den Prozessen ausrichtet und weil ein Abteilungsleiter nun einmal die Aufgabe hat, seine Abteilung zu optimieren.

Wie man fast täglich in der Presse nachlesen kann, gibt es einige große Unternehmen, in denen die Unternehmensleitung glaubhaft versprochen hat, sich mehr am Kunden zu orientieren und eine Verbesserung im Service gelobt hat. Und obwohl sogar Veränderungsprogramme gestartet wurden, ist ein durchschlagender Erfolg ausgeblieben. Die mangelnde Prozessorientierung kann zwar nicht das ganze Phänomen erklären, hat aber ihren Anteil daran.

Die Einflussprozessorganisation kann also nur begrenzte Erfolge aufweisen und die Tätigkeiten zur Planung und Regelung der Prozessergebnisse müssen zusätzlich zur bereits bestehenden Abteilungsplanung durchgeführt werden. Unter solchen Bedingungen ist es vorprogrammiert, dass Prozessmanagement ein Modethema bleibt und seine Wirksamkeit nicht entfalten kann.

Es liegt ebenfalls eine Einflussorganisation vor, wenn Prozessmanagement nicht als dauerhafte Organisationsform aufgefasst wird, sondern als besondere Art von Projekt, in dem ein Verbesserungsteam einen ausgewählten Prozess analysiert und anschließend optimiert. Prozessmanagement wird dann nicht durch die Organisationsform getragen, sondern ist als Kompetenzcenter organisiert und unterstützt mit seinen Experten die Linienorganisation. Eine solche Projektorganisation ist eindeutig zu bevorzugen, falls das Unternehmen nicht die Kraft oder den Willen aufbringt, die Organisation zu verändern und konsequent auf die Prozesse auszurichten. So lassen sich zumindest einige Verbesserungspotenziale ausschöpfen und Schnittstellen klären. Die Prozessexperten können in diesem Fall die Werkzeuge und Vorgehensweisen benutzen, die in diesem Buch beschrieben werden.

Da die Werkzeuge und Vorgehensweisen des Prozessmanagements nicht im gesamten Unternehmen eingeführt werden, lassen sich eine nachhaltige Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden und die dauerhafte Unterstützung der Unternehmensstrategien auf diese Weise aber kaum erreichen.

## **Matrixorganisation**

In der Matrixprozessorganisation stellen die Geschäftsprozesse eine zusätzliche Dimension der Aufbauorganisation dar. Die Abteilungen und damit die fachlichen Spezialisierungen bleiben erhalten und stellen ihre Leistungen den Prozessbesitzern zur Verfügung. Zwischen den Prozessen und den Abteilungen werden die zu erbringenden Leistungen abgestimmt. Die Verantwortung für die Planung und die Prozessergebnisse liegt beim Prozessbesitzer. Somit bestimmt dieser auch, welche Leistungen für den Prozess benötigt werden. Die Abteilungen agieren als Ressourcenpool und stellen die Quantität und die Verfügbarkeit der Leistungen sicher.

Die disziplinarischen Vorgesetzten der einzelnen Mitarbeiter bleiben weiterhin die Abteilungsleiter, es entsteht jedoch eine zusätzliche Berichtslinie zum Prozessvorgesetzten. Dieser ist, zumindest für den Teilbereich, der den jeweiligen Prozess betrifft, für die Vereinbarung der persönlichen Ziele zuständig. Die Abteilungsleiter sind für die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter und somit für die fachlichen Ziele und die Optimierung der entsprechenden Abteilung zuständig.

Ähnlich wie die Einflussprozessorganisation birgt auch diese Organisationsform ein erhöhtes Konfliktpotenzial, da die Mitarbeiter nun zwei Vorgesetzte haben. Dies kann leicht zu organisatorischer Ineffizienz durch erhöhten Koordinationsaufwand und Doppelarbeit führen. Bei der Einflussprozessorganisation lassen sich diese Konflikte noch relativ leicht durch hierarchische Koordination lösen. Dabei treten zwar unerwünschte Nebenwirkungen auf, wie es im letzten Abschnitt bereits beschrieben wurde, aber es geht zumindest irgendwie weiter. In einer gleichmäßig zwischen Abteilung und Prozess ausgewogenen Matrix kann es hingegen leicht zum lähmenden Patt führen.

Ein besonderes Problem der Matrixorganisation ist die Aufstellung der oberen Leitungsebene. Um den Ausgleich zwischen Prozessen und Funktionen herzustellen, muss die obere Leitungsebene gleichmäßig mit Vertretern beider Bereiche besetzt sein, was wiederum zur Vergrößerung der entsprechenden Gremien führt. Alternativ können die Vertreter auf der oberen Ebene jeweils gleichzeitig Verantwortung für einen oder mehrere Prozesse und Funktionen haben. Wie auch immer die obere Leitungsebene gestaltet wird, die Dysfunktionalitäten der Prozessmatrix lassen sich damit nicht ausräumen.

Aus diesen Gründen ist eine asymmetrische Organisation anzustreben, in der die Prozesse Vorrang haben.

## Asymmetrische Matrixorganisation



**HINWEIS:** Die asymmetrische Matrixorganisation löst das Spannungsfeld zwischen Prozess und Abteilung durch eine Matrix, gibt aber den Prozessen den Vorrang und richtet das Unternehmen konsequent auf die Kunden aus.

Die Prozessbesitzer nehmen eine dominierende Stellung im Unternehmen ein, was jedoch nicht heißt, dass es keine Abteilungen mehr gibt.

Die Asymmetrie in der entstehenden Matrix wird durch das Prinzip der internen Dienstleistung oder das Entsendungsprinzip erzeugt, wie es in Bild 1.5 dargestellt ist.

- Das erste Prinzip besagt, dass alle Organisationseinheiten, die nicht direkt an externe Kunden liefern, als interne Dienstleister definiert werden sollen. Die internen Dienstleister werden dann als Prozesse organisiert, die ihre Ergebnisse an interne Kunden weitergeben. Dies bedeutet beispielsweise, dass das Angebot der IT-Abteilung in mehrere interne Dienstleistungsprozesse aufgeteilt wird. Für solche Dienstleistungen gibt es einen internationalen Standard: die IT Infrastructure Library, **ITIL**<sup>1</sup>. Ins Deutsche übersetzt bedeutet dies in etwa Informationstechnologie Infrastruktur Bücherei.

<sup>1</sup> Der **ITIL-Standard** wird vom internationalen IT Service Management Forum (itSMF) entwickelt, dessen deutsche Niederlassung als eingetragener Verein registriert ist. Genau genommen handelt es sich nur um einen Quasi-Standard, da ITIL zwar sehr weit verbreitet und anerkannt ist, jedoch nicht den Rang einer offiziellen Norm hat. Weitere Details lassen sich finden, wenn man dem Internetlink folgt, der in Kapitel 7 aufgelistet ist.

# Index

## Symbole

5W-Methode 114

## A

A3-Bericht 89, 91, 93, 95  
Ablaufdiagramm 53  
Ablauforganisation 14  
Abweichung 109  
Abweichungen 107  
Andon 135  
Arbeitsstelle 14  
Assessment 108  
Audit 103  
Auditbericht 107  
Auditoren 105  
Aufbauorganisation 14  
Aufgabenanalyse 14  
Aufgabenintegration 182  
Aufgabensynthese 14  
Ausbeute 69

## B

Bestätigungsexperiment 173  
Bilden von Analogien 187  
Black Belt 158  
Blockdiagramm 58

## C

Catchball 88  
Catchball-Prinzip 88  
 $C_{pk}$ -Wert 167

## D

Delegationsprinzip 27  
Deming Prize 108  
Dienstleistung, interne 10  
Dienstleistungsprinzip 27  
Die Sieben Verschwendungsarten 138  
Divergentes Denken 180  
DMAIC 160  
Durchbruchziele 83  
Durchbruchziel 86  
Durchlaufzeit 69  
Durchsprache 118, 173

## E

Einflussprozessorganisation 7  
Eingabe 3  
Eingaben spezifizieren 171  
Einsatz von Informations-technologie 186  
Entdeckungsmaßnahme 120  
Entsendungsprinzip 10, 12, 30  
Ergebnis 3  
Ergebnisqualität 68  
European Foundation for Quality Management 108  
Excellence Award 108  
Exzellenz 22

## F

FMEA 168

## G

Green Belt 159

## H

Hauptprozesse 2, 44  
Heuristiken 181  
hierarchische Koordination 10  
Hoshin Kanri XIV, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 149  
Hypothese 117, 168  
Hypothesen 128, 155

## I

Ideenspeicher 50, 61, 94, 122, 144, 150, 151  
Indikatoren 66  
Initiierungsphase 21  
ISO 9000 1  
ITIL 10

## J

JUSE 126

## K

Kaizen XIV, 130, 133  
Kano-Modell 126  
Kompetenzcenter 9  
Kontrollen reduzieren 190  
Korrekturmaßnahmen 109, 117  
Kunden- und Lieferantenbeziehungen 3  
Kundenzufriedenheit 68

## L

Lean Production 134  
Leitbild 33, 34  
Ludwig-Erhard-Preis 108

**M**

Machbarkeitsillusion 43  
 Management by Objectives 81  
 Master Black Belt 160  
 mathematische Optimierung 170  
 Matrixorganisation 7  
 Matrixorganisation, asymmetrische 10  
 Matrixprozessorganisation 7  
 Messsysteme 167

**N**

Nahtstellenvereinbarung 99, 101  
 Nahtstellenvereinbarungen XIV, 95

**O**

Organisationsentwicklung 18  
 Organisationslehre 13

**P**

Pareto-Prinzip 162  
 PDSA-Zyklus 127  
 Phönix-Workshop 197, 198  
 Prämissen überprüfen 185  
 Problemlösung 109  
 Problemlösungsplan 110, 111, 119  
 Problemlösungsreflex 120  
 Problemlösungsteam 112, 119  
 Process Map XIV  
 Process-Prototyping 173  
 Profit Center 11  
 Programmleiter 24, 25  
 Programmplan 25  
 Projektauftrag 164  
 Promotorenkonzept 156  
 Prozessablaufdiagramm 55  
 Prozessaudit XIV, 102, 106  
 Prozessbesitzer XIV, 26

Prozessindikatoren 65  
 Prozesslenkung XIV  
 Prozessorganisation 7, 13  
 Prozessorganisation, asymmetrische 11  
 Prozessorganisation, reine 12  
 Prozessteam XIV, 31  
 Prozessteams 53

**Q**

Quantensprung 176

**R**

Realisierungsphase 21  
 Re-Engineering XI, XIV, 130, 175  
 Reifegrad 16  
 Reorganisation 15  
 Ressourceneinsatz 69  
 Ressourcenplanung 39  
 Ressourcenpool 9

**S**

Schlüsselprozesse 179  
 Schwachstellen 107  
 Schwimmbahndiagramm 55  
 Simulation 170  
 Six Sigma XI, XIV, 131, 153  
 Stabilisierungsphase 21, 31  
 Ständige Verbesserung XIV, 133  
 Steuerkreis 23

**T**

Tabellenablaufplan 59  
 Teilgruppen vergleichen 171  
 Teilprozesse 2  
 Termintreue 68  
 Toleranz 138

Trainingsplan 53, 105  
 Turtle-Diagramm 51

**U**

Ursache 114  
 Ursache-Wirkungs-Diagramm 114

**V**

Variantenbildung 189  
 Verbesserungsmaßnahme 50  
 Verbesserungsmaßnahmen 101  
 Verbesserungsmaßnahmen aus der FMEA 172  
 Verbesserungsplan 169  
 Verbesserungsprojekte 157  
 Verbesserungsvorschläge 152  
 Versuchsplanung 170

**W**

Wenn-Dann-Prüfung 116  
 Werker-Selbstprüfung 61  
 Wertstromanalyse 143, 146  
 Wirksamkeit 118

**X**

X 162  
 X Matrix 84  
 X-Matrix 85, 86

**Y**

Y 162

**Z**

Zeitplan 35  
 Zielwert 138