
Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile – die Vision

Würde Aristoteles heute leben, hätte er sein Zitat „[d]as Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ in besonderem Maße mit dem Prozessmanagement – dem systemischen Blick auf das Ganze – verbunden. Noch heute – lange nach Aristoteles – sind Abläufe häufig auf eine Funktions- und Abteilungssicht begrenzt – ist Aristoteles' Erkenntnis nicht angekommen. Das mag daran liegen, dass das Summieren der Einzelteile bzw. das Aneinanderreihen der Arbeitsschritte mit Blick auf das Endergebnis (die Leistung oder das Produkt) und über Abteilungsgrenzen hinweg für den menschlichen Geist nicht einfach ist. Wer mehr als das Arbeitsergebnis einer einzelnen Funktion oder einer einzelnen Abteilung erfassen und darüber hinaus die gesamte Leistungs- und Produkterzeugung durch das Zusammenwirken aller verbessern will, muss das Ganze zum Gegenstand seiner Betrachtung machen. Das ist eine überaus komplexe Aufgabe, zu deren Bewältigung wir Sie durch unser Buch befähigen und ermutigen wollen.

Oft ist es so, dass jeder nur seinen eigenen Arbeitsschritt kennt. Was beim Vorgänger oder beim Nachfolger und darüber hinaus bis hin zum fertigen Produkt oder zur erbrachten Leistung für den Endkunden geschieht, entzieht sich der Wahrnehmung der einzelnen Akteure (siehe Abb. 1).

Je größer ein Unternehmen oder eine Behörde ist, desto ausgeprägter und vielfältiger sind die einzelnen Funktionen. Das macht es umso schwieriger, Kundenorientierung bezüglich eines Produkts oder einer Leistung zu erreichen, und damit den Prozess der Leistungserstellung zu erkennen und kundenzentriert zu organisieren.

Große Organisationen (wie z. B. Industrieunternehmen), die diesen Mangel erkennen, entscheiden sich deshalb oft für ein abruptes und radikales Vorgehen, um eine Kursänderung in Richtung Kundenorientierung vorzunehmen. Dazu werden prominente Berater – die Gurus – angeheuert, die Konzepte von der Stange einführen und die Mitarbeiter durch Informationstechnik dazu zwingen, sich umzuorientieren. Die Mitarbeiter werden assimiliert. Widerstand ist zwecklos!

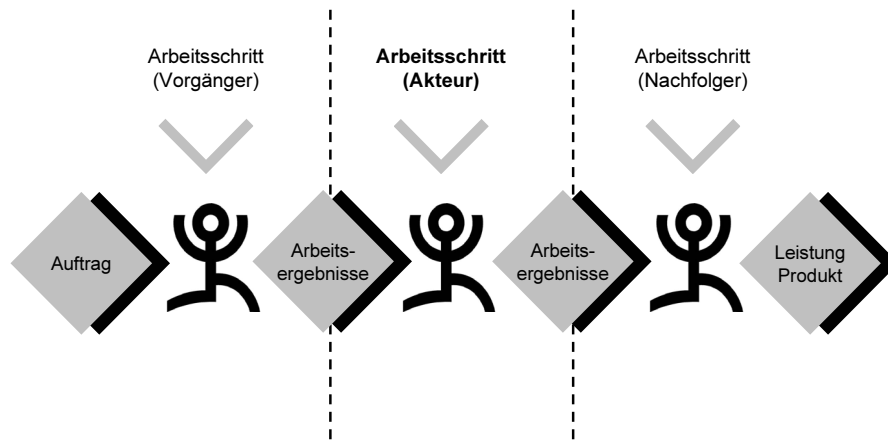


Abb. 1: Sicht des Einzelnen auf den Arbeitsschritt

Oft ist ein Akzeptanzverlust bei der Belegschaft die Folge, der manchmal übersehen, oft aber auch gezielt in Kauf genommen wird. Widerstand verlangsamt den Erfolg, führt zur Disposition. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die „Lösung“ umsetzen und ertragen, wenn die Berater längst nicht mehr an Bord sind.

Tipp: Akzeptanz kommt vor Brillanz

Sanfte Lösungen unter ernsthafter Einbeziehung der Mitarbeiter sind erfolgreicher. Sie dauern zwar manchmal länger, sorgen aber durch Akzeptanz für einen nachhaltigen Erfolg.

Tipp: Berater punktuell einsetzen

Für einen internen Veränderungsmanager gehören ein guter Überblick über die Methode des Prozessmanagements und die Spielregeln der Organisation sowie Offenheit gegenüber Neuem zu den Grundvoraussetzungen. Seien Sie nicht der bessere Spezialist, das erschwert Ihnen nur den Blick aufs große Ganze.

Der Spezialist – Ihr Berater – sollte den Veränderungsprozess nicht führen. Denken Sie daran: Sie müssen die Veränderungen im laufenden Betrieb verstetigen (in die Linie überführen). Setzen Sie den Berater dort ein, wo er Ihnen am meisten hilft: bei der Lösung von Spezialfragen.

Der systemische Blick aufs Ganze lässt Sie die Struktur erkennen, wenn die Aufbauorganisation (vertikale Sicht) zugunsten der Ablaufbetrachtung (horizontale Sicht) in den Hintergrund tritt. Der sich daraus ergebende Blick entlang des Ablaufgeschehens eines Vorgangs – bildhaft gesprochen: der Weg, den eine Aktivität von Eingangskörbchen zu Eingangskörbchen bis hin zum Endergebnis durchläuft – ermöglicht es Ihnen, Ablaufstörungen (wie z. B. ungeklärte Schnittstellen zwischen Abteilungen) zu erkennen, und lenkt Ihren Blick ausschließlich auf das Ergebnis, das der Kunde erhalten soll.

Den Prozess über die Abteilungsgrenzen hinweg bis zum Kunden als Ganzes zu sehen, Ablauf- und Schnittstellenprobleme zu lösen und die am Prozessgeschehen beteiligten Akteure mit ihren Ideen (den Schätzen in den Schubladen) zu beteiligen, kann das „Mehr“ sein, das Aristoteles im übertragenen Sinne als „mehr als die Summe seiner Teile“ bezeichnet hat.

Lessons Learned (Erkenntnisse):

Die einzelnen Arbeitsschritte (z. B. von Akteuren oder Abteilungen) treten in den Hintergrund und eröffnen eine neue Perspektive auf die gesamte Dimension, Wegstrecke oder Reichweite des Ablaufs bis zum Endergebnis der gesamten Arbeitskette. Erst in der Gesamtschau ergeben die einzelnen, aufeinander abgestimmten Teilarbeitsergebnisse eine Reihenfolge der Aktivitäten zu einem Ablauf, der sich auf das Produkt oder die Leistung für den Kunden bezieht.

Keine Änderung in Sicht – der Status quo

Jeder Tag lässt uns aufs Neue spüren, dass in einer Welt, die durch Veränderungen geprägt ist, nichts so bleiben kann, wie es gestern war. Die rasante Zunahme sich ändernder Anforderungen an die handelnden Personen, der immer schneller werdende technische Fortschritt, die Verdichtung der Aktivitäten und der wachsende Druck durch Wettbewerb, Gesellschaft und Einsparzwänge nötigen uns dazu, tradierte Arbeitsweisen zu überdenken.

Und täglich grüßt das Murmeltier

Der Darsteller in dem Film von 1993 kann mit all den Erfahrungen, die er am Vortag gemacht hat und in sein Handeln übersetzt, tun, was er will, am nächsten Morgen wacht er wieder auf und nichts hat sich verändert.

Alle Akteure in diesem täglichen Kreislauf sind darum bemüht, das ihre dazu beizutragen, dass alles rund läuft und die Ziele der Abteilung erfüllt werden. Lösungen werden für Einzelfälle und im ständigen Laufschrift erarbeitet ... und doch ändert sich nur wenig grundsätzlich. Am nächsten Tag beginnt der Wettlauf von vorne. Die Auswirkungen auf das Ganze zu überdenken und das Gesamtsystem zu verbessern, ist für den Einzelnen in einer solchen Situation kaum zu leisten. Die Akteure konzentrieren sich mit ihren Fähigkeiten auf die Optimierung des Einzelfalls. Sie werden durch pures Reagieren auf das aktuelle Kundenbedürfnis fremdgesteuert.

Der Status quo kann wie folgt zusammengefasst werden:

- **Keine Zeit** – für proaktives und übergreifendes Denken und Vorgehen, für ein Innehalten und Zurücktreten, um das Geschehen aus der Distanz zu betrachten und zu analysieren. Wie auch?! Nur wer in der Aneinanderreihung der Aktivitäten an letzter Stelle kommt und mit dem Kunden als dem Leistungsempfänger in Kontakt tritt, bekommt die Leistungseinschätzung, vielleicht den Kundenfrust ab. Was tun?
- **Werdet schneller** – ist die Devise, aber nicht die Lösung. „Schlaft schneller, wir brauchen die Kissen“, lautet ein jüdisches Sprichwort. Im Übertragenen Sinne und vor dem Hintergrund der aktuellen Situation könnte es auch lauten: „Arbeitet schneller, wir haben keine Zeit zu denken!“ Was nun?

Machen wir uns nichts vor: Je größer ein Unternehmen oder eine Behörde ist, desto eher treten Begriffe wie „statisch“ und „verkrustet“ an die Stelle von „dynamisch“ und „flexibel“.

Eine funktionale Organisation und eine vertikale Sicht lassen Veränderungen – aufgrund der meistens überschaubaren Reichweite und Komplexität einer Arbeitsstelle oder gar einer Abteilung – vielleicht gelingen, das aber wahrscheinlich nur mit mäßigem Erfolg. Schwieriger wird es, sobald mehrere Abteilungen bezogen auf ein Produkt, eine Leistung oder das Gesamtergebnis aller Abteilungen betrachtet und verbessert werden sollen.

Im täglichen Wettlauf kämpfen sich Führungskräfte und Mitarbeiter gleichsam durch den Molloch der Aufbauorganisation und tragen Vorgang für Vorgang durch die Abteilungen und Fachbereiche mit unklaren Ansprechpartnern und vagen Verantwortlichkeiten. Jeden Tag aufs Neue.

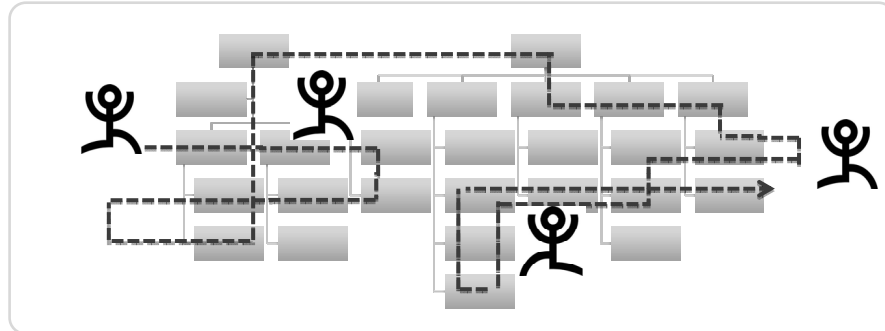


Abb. 2: Der Irrweg der Vorgänge durch die Organisation

Aufbauorganisationen geben den Akteuren ein Gefühl von Heimat, Zugehörigkeit und Sicherheit. In organisierten Abteilungen kennt jeder seine Tätigkeitsbeschreibung in Bezug auf seine Abteilung, sind Stellen, Positionen und Aufgaben festgelegt, wird an den direkten Vorgesetzten berichtet. Die Arbeitsstrukturen sind klar und verrichtungsorientiert. So weit, so gut.

Rein funktionale Organisationen haben aber auch gravierende Nachteile, was durchaus kein Geheimnis ist. In Unternehmen und Behörden, die nach dem vertikalen Prinzip organisiert sind, fehlt es – aufgrund der geringen Reichweite der Prozesse – an Übersicht und Verantwortung bei abteilungsübergreifenden Abläufen. Die im Folgenden beschriebenen typischen Verhaltensmuster sind insbesondere bei ausschließlich funktional aufgestellten Organisationen ausgeprägt vorzufinden:

- Der Ruf nach zusätzlichem Personal bei zunehmenden Aufgabenanforderungen.
- Bei abnehmenden Aufgaben- oder Anforderungsvolumen dehnt sich die Arbeit auf die dann verfügbare Zeit aus.¹

¹ Siehe im Nachschlagewerk auf www.Erfolg-mit-Prozessmanagement.de „Parkinson'sches Gesetz“.

- Die fehlende abteilungsübergreifende Sicht führt zu einem höheren Kontrollaufwand und dazu, dass vorrangig fachliche Einzelthemen betrachtet werden.
- Die abteilungsübergreifende Aufgabenwahrnehmung hat keine durchgängige und eindeutige Verantwortlichkeit, sie endet an den Abteilungsgrenzen (Schnittstellen).
- Die mit der fehlenden Verantwortung einhergehende Fragmentierung führt dazu, dass einzelne Akteure oder Abteilungen die Dimensionen „Qualität“, „Geschwindigkeit“ und „Kosten“ selbst bestimmen.
- Die Akteure können nicht von der eigenen Aktivität auf den Gesamtablauf aller Aktivitäten schließen, der das Produkt oder die Leistung für den Kunden hervorbringt, weil ihnen die Sicht auf die Vor- und Nachfolgefunktionen fehlt.
- Eine Leistungsfeststellung und -messung (z. B. von Durchlaufzeiten) auf der Ebene der abteilungsübergreifenden Prozesse findet praktisch nicht statt.
- Ziel- und Erfolgsbeteiligungssysteme sind auf einzelne Funktionsbereiche ausgerichtet, deren Wirkung auf den Gesamterfolg schwer ableitbar ist.
- Es existieren keine getrennten Planungs-, Durchführungs-, Kontroll- und Steuerungssysteme.
- Kundenorientierung kann es – wenn überhaupt – nur unzureichend, wenig dimensional und jeweils nur für den Teilausschnitt geben, an dem der einzelne Akteur bzw. die Abteilung mitwirkt.

Die oben genannten Fakten ziehen häufig ein rein verrichtungsorientiertes Verhalten nach sich, durch das die Fähigkeit zum Selbstmanagement verloren geht, und können Demotivation und Opportunismus zur Folge haben.

Der Wunsch nach Veränderung besteht. Er bleibt aber aus vielen Gründen unerfüllt. In der Regel läuft eine ins Auge gefasste Änderungsinitiative folgendermaßen ab: Das Topmanagement erkennt, dass etwas verändert werden muss. Den Impuls dafür gibt oft steigender Druck von außen oder das Scheitern bisheriger Ansätze. Dann ertönt schnell der Ruf nach den Gurus, u. a. weil

- Expertisen von außen höhere Aufmerksamkeit gezollt und mehr Kompetenz zugeschrieben wird und
- ungeliebte Wahrheiten, wenn sie von Externen ausgesprochen werden, eher wahr- und angenommen werden, und das, obwohl die Mitarbeiter die Lösungen für die aufgezeigten Probleme meistens schon als verborgene Schätze in ihren Schubladen haben.

*Wer die Spur nicht wechselt,
hat keine Chance zum Überholen.*
(Chinesisches Sprichwort)

Haben Sie Mut: Werden Sie Ihr eigener Guru. Wir helfen Ihnen dabei!

Lessons Learned (Erkenntnisse):

So wichtig Funktionseinheiten als Heimat für Expertenwissen und für den Erhalt des Know-hows einer Organisation sind und bleiben, überwiegen doch die Risiken, die mit dem Verlust der systemischen Sicht auf das Ganze einhergehen. Der Mitarbeiter sieht seinen eigenen Beitrag oder den seiner Abteilung. Die Sicht auf die gesamte Leistungs- und Produkterstellung für den Kunden entfällt. Steuerungssysteme greifen ausschließlich auf der Abteilungsebene. Damit verfehlen sie ihren Anspruch i. d. R. gänzlich. In der Regel fehlt die Verantwortung für die Koordination und Steuerung in der gesamten Kette der Aktivitäten.

Von der Aufbauorganisation zur ablauforientierten Organisation – das Ziel

Im Gegensatz zur funktionsorientierten Organisationsgestaltung verfolgt die ablauforientierte Organisationsgestaltung die Arbeitsvorgänge über *alle* beteiligten Akteure hinweg, und das mit dem Ziel, eine optimale Auslastung und kürzeste Durchlaufzeiten zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang ist die Definition von Kosiol (1962) brauchbar, nach der ein Prozess bzw. ein Ablauf „eine Ordnung von Ereignissen mit der Zeit als Ordnungskriterium“ ist.

Zweifelsfrei wird es einzelne Abteilungen geben, die ihre Prozesse und das Zusammenspiel ihrer Mitarbeiter im eigenen Verantwortungsbereich gut organisiert haben. Das kann durchaus auch die Schnittstellenabstimmung mit dem Vorgänger und dem Nachfolger einschließen. Nicht selten ist das darauf zurückzuführen, dass die Menschen miteinander kooperieren oder sich die Manager gut verstehen.

Was aber geschieht, wenn ganz viele Abteilungen an einem Vorgang beteiligt sind?

Mit dem Ansatz von Kosiol, der der Aufbauorganisation weiterhin einen Vorrang vor der Ablauforganisation einräumt (vgl. Kosiol 1962, S. 189), werden die hinsichtlich der Funktionsorientierung erörterten Nachteile nicht oder nur unvollkommen aufgehoben. Bei Gaitanides (1983) finden sich (bereits in den 1980er-Jahren) Gedanken, die eine abteilungsübergreifende Ablaufgestaltung grundsätzlich der Aufbauorganisation vorziehen – was heute immer noch modern klingt.

In diesem Sinn soll unter Prozessorganisation eine „prozessorientierte Organisationsgestaltung“ verstanden werden, in der die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung konzipiert werden.

(Michael Gaitanides)²

Im Klartext bedeutet das: Die Aufbauorganisation richtet sich an der Ablauforganisation aus und nicht umgekehrt! Dadurch ergeben sich die folgenden Perspektivwechsel:

- Statt der Betrachtung einzelner Abteilungen gelangt die abteilungsübergreifende Sicht bis hin zum Kundenergebnis in den Vordergrund.
- Die Reichweite im Sinne der gesamten Wegstrecke der verknüpften Aktivitäten wird zum stilbildenden Element für den Ablauf.
- Neben dem Produkt- bzw. Leistungsergebnis am Ende der Aktivitätenkette rückt die Durchlaufzeit in den Fokus.

² Siehe Gaitanides 1983, S. 62.

- Veränderungen von innen und außen werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Gesamtprozess analysiert; die optimale Gestaltung des Ablaufs wird durch die beteiligten Akteure und die Abteilungen bestimmt.

Hinweis

Äußere Bedingungen verändern sich manchmal sehr schnell. Die internen Strukturen der Aufbauorganisation können mit den Veränderungen oft nicht Schritt halten. Eine Lösung bietet die Darstellung des Ablaufs, der die zu verändernden Bedingungen vorzeichnet, entlang derer sich die Aufbauorganisation in geplanten Schritten anpassen muss.

Welche Vorteile bringt eine Organisationsmethode, die sich mit der Gestaltung von Prozessen befasst?

- **Prozesse sind flexibel.** Sie lassen sich einfacher und schneller als Strukturen an die sich laufend verändernde Umwelt und an die daraus resultierenden neuen Strategien anpassen.
- Prozessmanagement sorgt dafür, dass sich die **Strukturen an den Prozessen ausrichten.**
- Prozessmanagement fördert die **Kundenorientierung.** Der Ausgangs- und der Endpunkt eines Prozesses ist der Kunde, der deshalb bei der Prozessgestaltung und -verbesserung immer im Fokus steht.
- Prozessmanagement **bezieht die Mitarbeiter** aktiv mit **ein** und stärkt deren Eigenverantwortung. Die Mitarbeiter werden dazu befähigt, Geschäftsprozesse weitgehend eigenständig zu optimieren bzw. kontinuierlich zu verbessern.
- Prozessmanagement unterstützt das **Qualitätsmanagement** und bildet die Basis für eine **Reifegraduntersuchung.** Durch die Betonung der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung und durch ständige Verbesserungen wird man auch Qualitätsmaßstäben wie der Norm ISO 9000 und dem EFQM-Modell gerecht.

Die Einführung eines Prozessmanagements geht mit der Forderung nach einer neuen Rolle in der Organisation einher, die eine streng dem Prozess folgende und i. d. R. abteilungsübergreifende Sicht einnimmt und einen reibungsfreien und optimalen Ablauf verantwortet. Zu den Aufgaben dieser neuen Rolle zählt die Verbesserung und Leistungssteigerung der gesamten

Prozesskette, mit dem Ziel, Schnittstellen und Reibungsverluste zu minimieren. Es handelt sich um die Rolle des Prozesseigentümers.³

Die Rolle des Linienverantwortlichen (z. B. Abteilungsleiter) umfasst wie bislang die Koordinierung des reibungsfreien Ablaufs durch die Mitarbeiter, die Personalführung und Erhaltung, den Einsatz und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter (*Können*) und die Verantwortung für die vereinbarten Arbeitsergebnisse der Organisationseinheit. Durch die neue ablaforientierte Sicht ergeben sich für ihn aber auch neue Aufgaben und Anforderungen, wie z. B.

- die fachlich-inhaltliche Einhaltung der definierten Prozesse,
- das Ausrichten der Ressourcen der Abteilung auf die abgestimmten, verbindlichen und vereinbarten Prozesse,
- das Aufstellen der Abteilung entlang der definierten Prozesse im Nachordnungsverhältnis Strategie – Prozess – Struktur,
- die Weiterentwicklung der Abteilung nach den Vorgaben des Prozesses,
- das Angebot einer für die Entwicklung und Äußerung von Ideen (*Dürfen*) förderlichen Arbeitsumgebung,
- die Vermittlung der Verbesserungsideen seiner Mitarbeiter,
- die Ermutigung der Mitarbeiter zum Selbstmanagement.

Tipp: Linienverantwortliche als Katalysatoren

Die Rolle der Linienverantwortlichen sollte besonders im Fokus stehen. Sie erleiden – gemessen am tradierten Führungsverhalten – die größten Machtverluste. Der Wechsel von der Verrichtungsorientierung hin zu einer Katalysatorfunktion bedeutet, dass der Schwerpunkt dieser Rolle bei einer ablaforientierten Organisation besonders darauf liegt, die Voraussetzungen für den Erfolg der Mitarbeiter zu schaffen.

Hinweis:

Das Primat der besseren Idee (im Sinne von Hegels *Leben, Erkenntnis und die absolute Idee*) besagt: Wir befinden uns auf der Ebene, das beste Sachergebnis zu erarbeiten, und nicht auf der Ebene, zwischen den vorgeschlagenen Lösungsalternativen auszuwählen und Entscheidungen zu fällen.

³ Siehe im Nachschlagewerk auf www.Erfolg-mit-Prozessmanagement.de „Prozesseigentümer“.

Als Träger der Prozesse rücken die Mitarbeiter ebenfalls in eine andere (nämlich stärkere und anspruchsvollere) Position. Das muss durch eine aktive Entwicklung der Firmenkultur begleitet und gefördert werden. Dabei liegt der Fokus besonders auf

- der Generierung von Verbesserungsideen (*Wollen*),
- dem Schaffen einer für das *Können*, *Wollen* und *Dürfen* förderlichen Arbeitsumgebung,
- dem Selbstmanagement und der Vollständigkeit der eigenen Handlung (Plan, Do, Check, Act) der Mitarbeiter.

Lessons Learned (Erkenntnisse):

Bei einer ablauforientierten Organisationsgestaltung richten sich die Abteilungen an den Prozessen bzw. Abläufen aus. Das Ziel ist es hierbei, die Abläufe hinsichtlich ihres Inhalts, ihrer Qualität, ihrer Konstruktion, ihrer Dimensionen und ihrer Schnittstellen zwischen den Abteilungen und abteilungsübergreifend zu organisieren und auf die Strategie der Gesamtorganisation und auf den Kunden auszurichten, um dadurch eine Optimierung über die Abteilungsgrenzen hinweg zu erreichen.

Zu den Rollen des Linienverantwortlichen und des Mitarbeiters kommt die neue Rolle eines „abteilungsübergreifenden Fürsprechers der Prozesse“: des Prozesseigentümers.