

Simone Glitsch

## Prozessorga – die Organisationsform des 21. Jahrhunderts



**Organigramm, Stellenbeschreibungen und Abteilungen kennzeichnen lange die Organisationsstruktur von Unternehmen. Nicht erst mit Web 2.0, sondern schon mit der vermehrten Projekt- und Teamarbeit wurden die starren Hierarchien immer mehr zum Hindernis. Die Lösung heißt Prozessorganisation – eine neue Unternehmensstruktur, die konsequent auf Geschäftsprozesse ausgerichtet ist. Sie etabliert eine neue Firmenkultur, in der die Mitarbeiter nach Kompetenzen und Aufgaben eingebunden werden. Doch wie kommt man von einer hierarchie- hin zur prozessorientierten Organisation?**

### Wo kommen wir her – wo gehen wir hin?

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Henry Ford aber hat mit visionärer Kraft und unternehmerischem Mut Neues geschaffen. Die von ihm perfektionierte Fließbandarbeit war eine gravierende Änderung in der menschlichen Arbeitsteilung. Er zerlegte den Arbeitsprozess in Arbeitsschritte. Um die einzelnen Arbeitsschritte zu versorgen und diese miteinander in Einklang zu bringen, ist ein hoher Koordinationsaufwand nötig. Abteilungen und eine hierarchische Kommandokette helfen, den Koordinationsaufwand möglichst klein zu halten.

Bis in die heutige Zeit hinein ist diese hierarchische Organisationsform effizient. Wir erleben derzeit jedoch eine Entwicklung hin zum immer schnelleren

Wandel. Die Produktzyklen verkürzen sich und Unternehmen müssen zunehmend schneller agieren. Eine hierarchische Organisationsstruktur lässt sich jedoch nicht ad hoc ändern. So behelfen sich die Unternehmen mit Web 2.0, Wikis und Projekten, bei denen Fachkompetenzen und nicht Hierarchien im Vordergrund stehen. Doch spätestens dann, wenn das Projekt an die vorhandenen Abläufe anknüpft, beginnt der Widerstreit zwischen Prozess- und Abteilungsdenken. Dieser Konflikt wird sicher einer der Auslöser für das Prozessmanagement gewesen sein.

### Derzeitiger Stand – Prozessdenken

Prozessmanagement ist Ausdruck des Bestrebens, Abläufe besser zu verstehen und zu beherrschen, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Im Unterschied zum Projektmanagement hat Prozessmanagement das Potenzial zu einer neuen Organisationsqualität: der Prozessorganisation. Was ist also Prozessmanagement?

Durch Prozessmanagement werden im ersten Schritt die Arbeitsabläufe aufgenommen und schriftlich dokumentiert. Wenn Unternehmen den Ist-Zustand abbilden möchten, dann befragen sie mehrere Mitarbeiter in der Abteilung. Die meisten Unternehmen stellen dann fest, dass die Mitarbeiter unterschiedlich arbeiten: Arbeitsschritte werden weggelassen, Dokumente nach eigenem Schema abgelegt, Freigaben nach persönlichem Ermessen geholt u.Ä. Um den Abteilungsprozess dokumentieren zu können, ist es notwendig, sich auf eine einheitliche Vorgehensweise zu eini-

gen. Allein die Aufnahme, Diskussion und Übereinkunft der einzelnen Abläufe bringt die Unternehmen weiter. Doppelarbeiten, Suchzeiten und Missverständnisse werden reduziert.

Nebenbei angemerkt sei, dass ein großer Schritt zum Prozessmanagement der DIN EN ISO 9000 zu verdanken ist. Sie forderte erstmals, dass die Prozesse nicht nur mündlich und punktuell, sondern durchgängig schriftlich beschrieben werden müssen. Prozessmanagement besteht aber nicht nur aus dem Beschreiben der Abläufe. Prozessmanagement heißt, seine eigenen Abläufe zu verstehen. Dazu muss das Unternehmen zunächst das Zusammenspiel der Prozesse erkennen. Und genau vor diesem Schritt stehen viele Unternehmen derzeit. Einige haben jedoch den Fehler gemacht, nicht die tatsächlichen Abläufe abzubilden. Andere haben die Abläufe derartig kompliziert oder so oberflächlich dargestellt, dass es schwerfällt, die Verflechtung der Prozesse zu erkennen. Dann hilft leider nur ein Neustart. Eine Prozessdokumentation ist dann gut, wenn

- der Mitarbeiter, der sie anwenden muss, sie gut versteht,
- der Mitarbeiter schnell und von Link zu Link springend die Zusammenhänge erkennen kann,
- man auch das notwendige Detail geregelt hat und
- in die Übersicht der Prozesse hinauszoomen kann.

Selbstverständlich sollte die Prozessdokumentation aktuell sein und im Arbeitsalltag auch wirklich Anwendung finden. Anderenfalls entfernt sich der tatsächliche Ablauf schnell vom schriftlich festgehaltenen Ablauf – und die Arbeit war vergebens. Es ist zwingend notwendig, dass die Unternehmen die beschriebenen Prozesse auch so anwenden. Im Qualitätsmanagement-System sind dafür jährliche Audits vorgeschrieben. Werden diese in ausreichender Anzahl und Tiefe mit gebotener Sorgfalt erledigt und werden dann die notwendigen Änderungen umgehend umgesetzt, lässt sich das Auseinanderdriften der beschriebenen und tatsächlichen Abläufe wirkungsvoll verhindern.

© Stephanie Hofschlaeger / PIXELIO – www.pixelio.de

Das Management ist sich häufig über diesen Sachverhalt noch nicht bewusst und empfindet die Audits als lästigen Verwaltungsakt. Ohne das Engagement der Unternehmensleitung wird das Prozessmanagement von den Mitarbeitern nicht ernst genommen und die Mitarbeiter halten sich nicht durchgängig an die Regelungen. Dann wird Prozess- und Qualitätsmanagement tatsächlich zum Verwaltungsakt.

### Wertschöpfungsprozess in den organisatorischen Fokus stellen

Die Stärke des Prozessmanagements besteht darin, die im Laufe der Zeit gewachsenen Unternehmensprozesse wieder dem eigentlichen Zweck unterzuordnen: der Wertschöpfung. Oder anders ausgedrückt, alle Aktivitäten wieder auf das auszurichten, was das Unternehmen gut kann und womit es sein Geld verdient. Dazu sollte das Unternehmen seine Wertschöpfungsprozesse, im Prozessmanagement auch Kernprozesse genannt, in das Zentrum seiner organisatorischen Betrachtung stellen. Am besten gelingt das, indem man den Prozess im chronologischen Ablauf betrachtet. Angefangen vom Angebot über den Auftrag und alle Etappen der Auftragserbringung werden die Arbeiten hintereinander aufgelistet. So kommt man, auch in kleinen Unternehmen, zwangsweise durch mehrere Abteilungen.

Häufig fällt die Unterscheidung schwer, welche Arbeiten Teil des Wertschöpfungsprozesses sind und welche diesem nur dienen, damit er reibungslos stattfinden kann. Doch genau diese Über-

legungen helfen dem Unternehmen, den Fokus zu finden, was ihre Stärke ist und somit ihren Wertschöpfungsprozess darstellen sollte. Gutes Prozessmanagement

- fokussiert den Wertschöpfungsprozess,
- unterstützt die Prozessarbeiter, so das sie effizient arbeiten können,
- integriert Managementsysteme wie Qualitätsmanagement, Umwelt, Sicherheit usw. und
- bietet dem Prozessowner eine Benutzerführung in der IT, die auf seinen Prozess abgestimmt ist.

### Künftiges Arbeiten in der Prozessorganisation

Je weiter sich das Prozessmanagement entfaltet hat, desto mehr werden die Mitarbeiter und Führungskräfte das Denken in Prozessen gewohnt sein. Und dann dürfen keine Abteilungsgrenzen und Hierarchien mehr den Prozessfluss behindern. Eine Prozessorganisation benötigt keine Abteilungen mehr. Sie benötigt Prozessmanager und Prozessowner; Mitarbeiter, die in Prozessen denken, sie am Laufen halten und sie mit anderen koordinieren. Prozessorganisation ist eine neue Art, die sich an den Kompetenzen der Agierenden und den zu bewältigenden Aufgaben orientiert. So ist sie automatisch eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Abteilungen, die eine Zusammenfassung gleichartiger Arbeiten sind, wird es wahrscheinlich erst einmal weiterhin geben. Vielleicht eher unter einer neuen Bezeichnung, wie Kompetenzcenter, um auch nach außen hin die neue Trennung von Machtstruktur und inhaltlicher Arbeit deutlich zu machen. Die neuen Kompetenzcenter werden viel kleiner sein als die bisherigen Abteilungen, denn sie werden auch örtlich mit den Prozessschritten vor und nach ihnen in der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten. Die Einführung von Prozessorganisation ist ein enormer Transformationsprozess, der auch bei aktiver Arbeit seine Zeit dauern wird.

Entscheidend für den Erfolg sind die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitar-

beiter und Führungskräfte, diesen Wandel vollziehen zu können und zu wollen. So wird er nur gelingen, wenn das Unternehmen den einzelnen Personen die Möglichkeit gibt, sich mit ihren persönlichen Lebenszielen in der veränderten Organisation wieder zu finden.

### Fazit:

Das Industriezeitalter haben wir lange hinter uns gelassen. Wir befinden uns auf dem Weg von der Informations- zur Wissensgesellschaft. Heute leben wir in der westlichen Welt im materiellen Überfluss. Die maslowschen Grundbedürfnisse sind weitgehend erfüllt. Wir müssen weder hungern noch um unsere Sicherheit fürchten. Wir haben uns den Freiraum geschaffen, um nach Selbstentfaltung zu streben. Diese Selbstentfaltung des Individuums wird durch die Prozessorganisation unterstützt. Menschen werden in ihr zusammengeführt, um gemeinsam in Prozessen und Projekten arbeitend ein Ziel zu erreichen.

So brauchen wir, in Anlehnung an Henry Fords Ausspruch, zukünftig keine schnelleren Hierarchien, sondern eine Prozessorganisation.



### Die Autorin:

Simone Glitsch ist Dipl. Kauffrau, Inhaberin der Unternehmensberatung avila Consulting und als Senior Beraterin auf Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement spezialisiert. Sie hat u.a. über 150 organisatorische Projekte geleitet. Frau Glitsch ist u.a. an der Hochschule Berlin als Dozentin für Prozessmanagement tätig.

glitsch@wissensmanagement.net

### Entwicklung zur Prozessorga:

1. Prozesse identifizieren und dokumentieren
2. Prozesse wie beschrieben leben
3. Organisation auf die wertschöpfenden Prozesse ausrichten
4. in Prozessen denken und arbeiten
5. Zusammenarbeit nach Kompetenzen und Aufgaben

*Schritt für Schritt zur Prozessorganisation*