



WEGE ZU ERFOLGREICHEM GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT (TEIL 3)

Darin oder dazwischen?

Im Jahr sieben der prozessorientierten ISO 9000:2000 nutzen immer mehr Unternehmen das Geschäftsprozessmanagement (GPM), um ihre Organisation weiterzuentwickeln. Bei vielen Fragen zum Wie gehen die Meinungen

durchaus auseinander. Um Sie auf Ihrem Weg zum GPM-Erfolg zu unterstützen, nimmt sich die QZ solcher Fragen an, für die es keine klaren Antworten gibt. In dieser Ausgabe beleuchten wir mit unseren Autoren die These:

Das größte GPM-Potenzial liegt nicht in, sondern zwischen den Abteilungen.

► PRO

Eine große Gefahr im Prozessmanagement liegt in der falschen Sicht auf die Geschäftsprozesse. Nachdem vom Management gefordert wurde, dass die Prozesse zu optimieren sind, analysiert und optimiert jede Abteilung ihre eigenen Abläufe; dazu starten alle Abteilungsleiter isoliert voneinander Projekte. Diese können aber nicht zu einer ganzheitlichen Verbesserung der unternehmensrelevanten Geschäftsprozesse führen, denn funktional definierte Abteilungen haben eben nicht den Prozess als Ganzes im Blick. Bei dieser Art der Ablaufanalyse handelt es sich lediglich um eine flussorientierte Be-

trachtung der Tätigkeiten und Teilprozesse innerhalb der Abteilungen. Dabei werden weder die erforderlichen Prozessleistungen für vor- und nachgelagerte Prozesse noch die Schnittstellen zu anderen Bereichen berücksichtigt. Die so beschriebenen „Prozesse“ enden an Abteilungsgrenzen – jede Abteilung hat ihre eigenen Prozesse. Da sich aufgrund der dominierenden funktionalen Struktur die Mitarbeiter nur mit den in ihrem Verantwortungsbereich liegenden Aufgaben beschäftigen, werden lediglich perfekte Teilergebnisse geschaffen.

Die größten Potenziale schlummern jedoch in den abteilungsübergreifenden Pro-

zessen. Um diese Potenziale erschließen zu können, ist es erforderlich, die Geschäftsprozesse im Unternehmen aus Sicht des Kunden end to end zu definieren. Ohne eine Prozesslandkarte als Orientierungshilfe können die funktionalen Einheiten nicht erkennen, wie ihre Teilprozesse in die für den Kunden relevanten Gesamtprozesse eingebettet sind.

Vor der operativen Arbeit der Prozessaufnahme in den Abteilungen muss die Definition der Geschäftsprozesse und der Verantwortlichkeiten für diese Prozesse stehen. Hiermit wird der Fokus auf Schnittstellen in den Prozessen innerhalb der funktionalen

Struktur gerichtet, statt immer weiter in den Details eines Bereichs zu optimieren.

Peter Petersen,
Leiter Organistion,
Gebr. Heinemann KG, Hamburg

► CONTRA

Die Wertschöpfung des Unternehmens wird letztendlich aus der Art und Weise erbracht, wie die Abteilungen ihre Tätigkeiten strukturieren. Ein Vorgehen gemäß den Geschäftsprozessen scheitert an der Organisationsstruktur. Die funktionalen Abteilungen sind für die Kosten und den Umsatz verantwortlich. Deshalb müssen sie auch die Treiber im Prozessmanagement sein. Vor diesem Hintergrund ist es zur Steigerung der Unternehmensleistung vorrangig erforderlich, dass die Mitarbeiter in den operativen Ein-

heiten sich auf optimale Prozessabläufe in den eigenen Abteilungen verständigen. Mitarbeiter müssen ihre Prozesse verstanden haben, bevor sie mit der bereichsübergreifenden Optimierung beginnen können.

Auch für die Ausrichtung der IT-Systeme ist es sinnvoll, die abteilungsbezogenen Prozesse transparent auszuarbeiten. Die Implementierung neuer IT-Systeme erfordert in der Regel die eher funktionale Sicht auf die Prozesse. IT-Anwendungen unterstützen meist spezielle Tätigkeiten wie Einkauf, Produktion oder Personalmanagement. Die rein prozessbezogene Implementierung von IT-Systemen ist meist sehr komplex und passt nur in Ausnahmefällen zur Organisation eines Unternehmens.

Erst wenn die Prozessmodelle aller Abteilungen zumindest grob vorliegen, ist es zielführend, sich mit übergreifenden Prozessen zu beschäftigen. Solange noch Potenzi-

► EMPFEHLUNG

GPM nicht in den Abteilungen starten!

Es ist ein häufiger Fallstrick, die Prozessaufnahme und -optimierung schnell zu starten und deshalb die operativen Tätigkeiten schon bei Projektbeginn an die bestehenden – meist funktionalen – Abteilungen zu übertragen. Jede Abteilung taucht dann tiefer und tiefer in ihre Prozesse ab. Da bei diesem Vorgehen die Prozessgrenzen an den Abteilungsgrenzen ausgerichtet werden, entstehen nicht durchgängige, wertlose Prozessketten.

Erarbeiten Sie vor dem Start der Prozessaufnahme eine unternehmensweite Prozesslandkarte in der die Leistungs-, Support- und Führungsprozesse definiert sind. Dieses Rahmenwerk dient dann zur Aufnahme der Teilprozesse in den einzelnen Abteilungen. Für eine bereichsübergreifende Prozessverbesserung sind oft Modelle auf hoher Ebene ausreichend. So wird eine unnötige Detailtiefe vermieden, da eben gerade nicht jene Aktivitäten modelliert werden, die lediglich von einer einzigen Unternehmenseinheit ausgeführt werden.

Konzentrieren Sie Ihre Aktivitäten in der ersten Projektphase auf die Schnittstellen zwischen den Abteilungen – dort liegen die größten Potenziale. Wenn die grobe Prozessarbeit getan ist, starten Sie abteilungsintern mit detaillierten Prozessbeschreibungen. Zur Implementierung von

IT-Anwendungen werden Sie im Modell stärker ins Detail gehen müssen. Die Planung der Prozessarchitektur erfordert folgende fünf Schritte:

- Umwelt- und Leistungsanalyse: strategische Rahmenbedingungen, Kunden, Lieferanten usw.,
- Leistungsprozessbestimmung: Identifikation der kundenrelevanten Leistungsprozesse,
- Prozessdetaillierung: Beschreibung der Teilprozesse je Hauptprozess,
- Architekturerstellung: Definition der Supportprozesse und Führungsfunktionen,
- Veränderungsanalyse: Abgleich der Prozessarchitektur mit dem Organigramm.

Bestimmen Sie danach Prozessverantwortliche und abteilungsübergreifende Prozessteams für alle Hauptprozesse, die sich kontinuierlich in festen Zyklen treffen und gemeinsam festlegen, in welchen Fällen eine abteilungsbezogene Detailanalyse im Vordergrund steht und in welchen Fällen die abteilungsübergreifende Analyse der Schnittstellen Vorrang erhält.

Prof. Dr. Arno Müller,
Prozessmanagement / e-Business,
Nordakademie – Hochschule der
Wirtschaft, Elmshorn

Koordinator dieser Serie

Fragen zu den Beiträgen beantwortet
Ihnen gerne unser GPM-Experte:

■ **Jörg Rodenhagen**
bps business process solutions GmbH
T 0 40/3 19 92 22-15
joerg.rodenhagen@bps.de

Literatur

- Gaitanides, M.: Prozessorganisation. Vahlen, München 2006
- Ellringmann, H.; Schmelzer, H. J.: Geschäftsprozessmanagement inside. Carl Hanser Verlag, München 2004 ff. Leseproben und Inhaltsverzeichnis: www.qm-infocenter.de/22961

Weitere GPM-Infos

Die Antworten erfahrener Praktiker auf die zwölf grundlegenden Fragen zum GPM finden Sie unter:

- www.qm-infocenter.de/gpm-fragen
Unser Online-Expertenforum zum GPM erreichen Sie unter:
- www.qm-infocenter.de/gpm-forum
Die bisherigen Diskussionen dieser Serie zu GPM-Thesen finden Sie unter:
- www.qm-infocenter.de/gpm-thesen

 ► **QZ102504**

ale in der Leistungserbringung einzelner Abteilungen schlummern, sollten diese konsequent weiter ausgeschöpft werden. Parallel dazu kann bei vorliegendem Prozessverständnis in den Abteilungen durch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit der Prozessfluss im Unternehmen weiter gesteigert werden.

Hartmut Hahn,
Chief Information Office,
Rheinmetall Landsysteme GmbH, Kiel