

Wolfgang Lima

„Geschäftsprozessmanagement implementieren“

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
eines MBA in Change Management
im Rahmen des Universitätslehrganges
Change Management

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Ing. Otto Krickl

Karl-Franzens-Universität Graz
und UNI for LIFE



Attendorf, Mai 2013

Attendorf, Mai 2013

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

29. Mai 2013

Unterschrift:

Kurzfassung der Masterarbeit

Die vorliegende Masterarbeit, beschäftigt sich mit dem Thema des Prozessmanagements und dessen Implementierung in eine Unternehmensorganisation. Dabei wird untersucht, in welcher Form und mit welchen Mitteln eine Funktionsorganisation in eine Prozessorganisation verändert werden kann. Prozessmanagement und die Auswirkungen einer Veränderung in eine prozessorientierte Organisation werden beschrieben und mit einer Methodenbeschreibung der verschiedenen Vorgehensweisen und einem fundierten Vorgehensmodell untermauert. Die praktische Anwendung wird in Form eines Umsetzungskonzeptes, am Beispiel eines Elektronikonzerns, dargestellt und dokumentiert. Als Grundlage dafür dient das im theoretischen Teil beschriebene Vorgehensmodell. Die für die Umsetzung notwendigen Moderationsmethoden und Großgruppentechniken werden in der praktischen Anwendung dargestellt.

Abstract

The present master thesis deals with the subject of process management and its implementation in a business organization. There it will be examined, in which form and with which means, a functional oriented organization can be altered into a process oriented organization. Process management and the impact of a change into a process-oriented organization are described and underpinned with a description of the different methods. At the example of a company of the electronics industry, the practical application is presented and documented, in form of an implementation concept. As a basis, the process model is used, which is described in the theoretical part. The, for the implementation necessary methods, are presented in a practical application.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Theoretischer Teil	7
	2.1. Geschichte	8
	2.2. Definition Geschäftsprozessmanagement	8
	2.3. Vorgehensmodell für die Gestaltung von Geschäftsprozessen	8
	2.3.1. Vorgehensmodelle mit Zuordnung der Methoden	9
	2.3.1.1. Anstoß	10
	2.3.1.2. Vorstudie	10
	2.3.1.3. Hauptstudie	10
	2.3.1.4. Umsetzung	13
	2.3.1.5. Evaluierung	13
	2.3.1.6. Überleitung in KVP	13
	2.4. Die prozessorientierte Organisation	14
	2.4.1. Bedeutung der Prozessorientierung	14
	2.4.2. Merkmale der prozessorientierten Organisation	14
	2.4.3. Organisationsveränderung durch Prozessmanagement	16
	2.5. Kundenorientierung im Geschäftsprozessmanagement	17
	2.5.1. Kundenorientierung	18
	2.6. Prozessgestaltung	18
	2.6.1. Prozessidentifizierung	19
	2.6.2. Prozessrollen	22
	2.6.3. Analyse der Geschäftsprozesse	25
	2.6.3.1. Erarbeitung der Prozesslandkarte	27
	2.6.3.2. Ermittlung von Prozesskandidaten	28
	2.6.4. Prozessmodellierung	31
	2.6.5. Methoden zur Prozessoptimierung	40
	2.6.6. Prozessdokumentation	49
	2.7. Implementierung Geschäftsprozessmanagement	51
	2.8. Kritische Würdigung	56
3	Praktischer Teil	58

3.1. Firmenvorstellung.....	59
3.2. Ausgangssituation.....	59
3.3. Problemstellung.....	60
3.4. Ziele.....	61
3.5. Umsetzungskonzept.....	61
3.5.1. Projektauftrag.....	60
3.5.1.1. Vorgehensweise Projektauftrag.....	60
3.5.1.2. Formular Projektauftrag.....	62
3.5.1.3. Moderationsmethoden.....	63
3.5.1.3.1. Interview.....	63
3.5.1.3.2. Moderierte Sitzung.....	65
3.5.1.3.3. Fishbowl.....	67
3.5.1.3.4. Brainstorming.....	68
3.5.1.3.5. Kartenabfrage.....	69
3.5.2. Projektstart.....	69
3.5.2.1. Methoden.....	70
3.5.2.1.1. World Cafe.....	70
3.5.3. Die Ist-Analyse.....	71
3.5.3.1. Inhalte der Prozessworkshops.....	72
3.5.4. Modellierung des Soll-Modells.....	73
3.5.5. Implementierung des Soll-Modells.....	75
3.5.5.1. Open Space.....	76
3.5.5.2. RTSC-Konferenz.....	82
3.6. Handlungsempfehlung an die Geschäftsführung.....	88
Literaturverzeichnis.....	89
Abbildungsverzeichnis.....	90
Tabellenverzeichnis.....	92

1 Einleitung

Globaler Wettbewerb setzt Unternehmen zunehmend unter Druck. Dies betrifft nicht nur international agierende Unternehmen, sondern auch in immer stärkerem Ausmaß regional arbeitende Unternehmen. Durch die Preissensibilität der Märkte wächst der Druck auf die Kosten und erzeugt vielfach einen Leidensdruck, der die Führungsebenen in den Firmen veranlasst, sich Alternativen zu den herkömmlichen Managementmethoden zu suchen. Nicht nur der Druck auf die Kosten und Preise steigt, sondern auch die Anforderungen der KundInnen steigen. Der Markt hat sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt gewandelt, in dem vormals erfolgreiche Konzepte nicht mehr funktionieren. Aus der Innensicht der Unternehmen betrachtet, fordern die MitarbeiterInnen immer mehr in die Unternehmen eingebunden zu werden und einen, für sie sicht- und erlebbaren, Beitrag zum Erfolg der Unternehmen zu leisten. Eine Antwort darauf gibt das Geschäftsprozessmanagement, welches eine starke Kundenorientierung aufweist und stark darauf setzt, MitarbeiterInnen funktionsübergreifend in die Prozesse einzubinden. Dabei werden Hierarchien und Sichtweisen nachhaltig verändert und somit Change Projekte in Gang gesetzt.

Am Beginn und am Ende der Geschäftsprozesse steht der Kunde/die Kundin. Diese Markt- und Kundenorientierung in Kombination mit einem gut strukturierten Prozessmanagement ermöglicht es Unternehmen rasch und flexibel auf geänderte Marktverhältnisse zu reagieren und sich so erfolgreich am Markt zu behaupten. Die vorliegende Masterarbeit geht der Frage nach, wie es gelingt eine Funktionsorganisation nachhaltig in eine Prozessorganisation zu verändern mit dem Ziel anwendbare Methoden darzustellen, die es ermöglichen dies zu bewerkstelligen. Dazu gehören Methoden der Prozessmodellierung ebenso wie Methoden der Prozessoptimierung und Vorgehensmodelle zur Implementierung von Geschäftsprozessen.

Im praktischen Teil wird dies anhand eines Umsetzungskonzeptes für ein Unternehmen der Elektronikindustrie dargestellt. Ziel ist, Geschäftsprozessmanagement zu installieren und in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überzuleiten. Dabei werden die im theoretischen Teil beschriebenen Methoden und Vorgehensmodelle angewendet.

2 Theoretischer Teil

2.1. Geschichte

Die ältesten überlieferten Nachweise sind die Leitfäden zum Management des Baus der Cheops-Pyramide oder der Verwaltung des Chinesischen Reiches ca. 1100 v. Chr. Frederick Taylor (1856 - 1915) wollte die Produktivität in Produktionsbetrieben steigern. Dabei trennte er die Hand- von der Kopfarbeit, präziserte in "analytischen Zeit- und Bewegungsstudien" berechnete Anleitungen, hohe Arbeitsteilung, Geld als Motivationsfaktor (Pensum und Bonus) und sorgfältige Auslese und Anpassung der ArbeiterInnen. (Taylorismus). Durch die Analyse und die Zerlegung der Prozesse schuf er die Grundlage für heutige Managementlehren. In den 1930er Jahren entwickelten Dr. Fritz Nordsieck (1906 - 1984) und Hennig die Forderung nach der Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation. Nordsieck forderte bereits damals, dass die Aufbauorganisation der Ablauforganisation folgen sollte. Nutznießer dieser Erkenntnisse waren Henry Ford und danach Toyota. Speziell bei Toyota fokussierten die "Lean production" und die "Just-in-Time Produktion" das gesamte Unternehmen durch sorgfältigen Einsatz aller verfügbaren Ressourcen prozessorientiert auf die Wertschöpfungsprozesse und erzielten somit eine stärkere Kundenorientierung. Damit wird auch "Kaizen" (Veränderung zum Besseren) in Verbindung gebracht (Beginn der 1990er Jahre). In den 1970er Jahren wurden in Dienstleistungsunternehmen vermehrt Prozesse durch den umfangreichen Einsatz von Informationstechnologien unterstützt. In den 1990er Jahren wurden mit Business Process Reengineering (BPR), Six Sigma und der Prozesskostenrechnung wesentliche Konzepte etabliert, die für einen Boom des Prozess- und Qualitätsmanagements sorgten. Die dadurch entstehenden neuen Geschäftsprozesse werden am Kundenbedarf ausgerichtet und so weit wie möglich mittels IT unterstützt. Die Prozesskostenrechnung trug in den 1990er wesentlich dazu bei, dass Prozesse auch als kosten- und somit geschäftsrelevante Größen gesehen wurden. In den 1980er entstanden Total Quality Management (TQM) und die European Foundation for Quality Management (EFQM) welche die ganzheitliche Betrachtung von Qualität in den Mittelpunkt der Steuerung einer Organisation stellten. In weiterer Folge wurden Normen (z.B.: ISO 9000, ISO 9001, ISO 8402, ISO/IEC 15504) und Prozessmodelle (z.B.: ITIL, cobit, eTom) entwickelt, die alle einen Bezug zum Prozessmanagement

aufweisen, laufend weiter entwickelt werden und für die Gestaltung und Steuerung von Prozessen zunehmend an Bedeutung erlangen.¹

2.2. Definition Geschäftsprozessmanagement

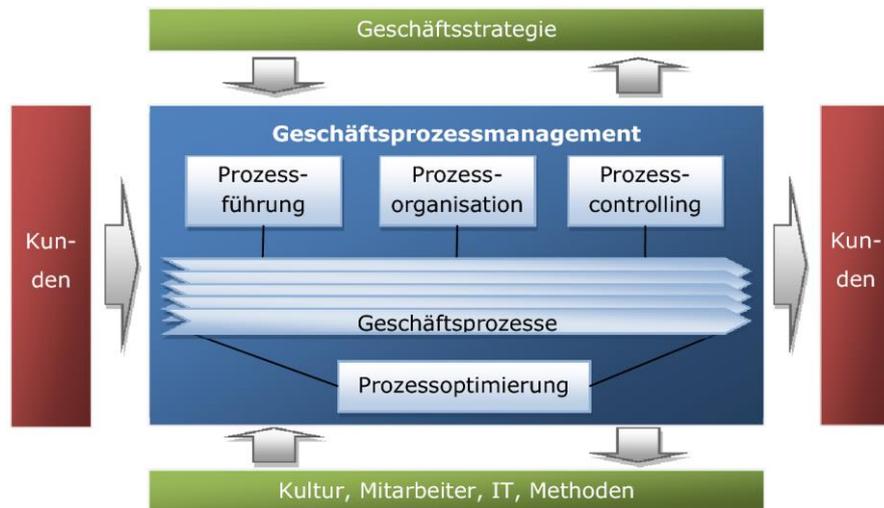


Abbildung 1: System des Geschäftsprozessmanagements

Quelle: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 8

„Unter Geschäftsprozessmanagement wird ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling verstanden (Abbildung 1), das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen.“²

2.3. Vorgehensmodell für die Gestaltung von Geschäftsprozessen

¹ Vgl. Next Level Consulting GmbH: Geschäftsprozessmanagement, Ausgabe 2010, p 14 ff

² Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 53

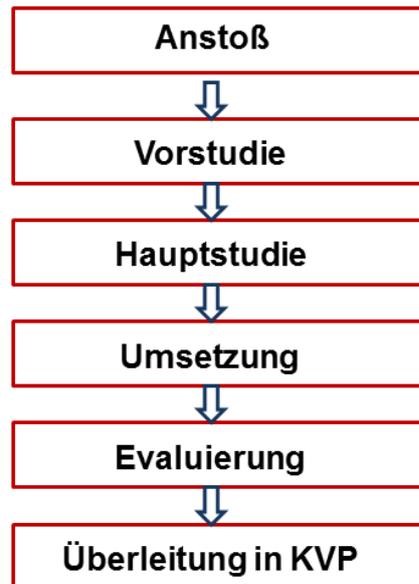


Abbildung 2: Vorgehensmodell Gestaltung Geschäftsprozesse

Quelle: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

2.3.1. Vorgehensmodelle mit Zuordnung der Methoden

Ergänzend zum Vorgehensmodell, werden nachstehend die Grundsätze ordnungsmäßiger Prozessmodellierung dargestellt, welche als Qualitätskriterien für die Informationsmodellierung betrachtet werden³

- Grundsatz der Richtigkeit
- Grundsatz der Relevanz
- Grundsatz der Wirtschaftlichkeit
- Grundsatz der Klarheit
- Grundsatz der Vergleichbarkeit
- Grundsatz des systematischen Aufbaus

„Grundlegende Anforderungen an Informationsmodelle zur Sicherstellung ihrer Qualität werden durch die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM) formuliert. Ihre Intention ist die Reduzierung bzw. Beherrschung der mit der Informationsmodellierung einhergehenden Komplexität. Die begrifflich an die Grundsätze ord-

³ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

nungsgemäßer Buchführung angelehnten GoM sollen zur Erhöhung und Sicherstellung der Qualität von Informationsmodellen beitragen.“⁴

2.3.1.1. Anstoß

Der Anstoß für die Prozessorientierung einer Organisation liegt vielfach im Qualitätsmanagement (siehe Kapitel 2.4.1.) oder, unter anderem auch, in einem kompetitiven Marktumfeld. Die daraus entstehenden Geschäftsprozesse und deren Optimierung bzw. Modellierung gehen aus den, diesen zugrunde liegenden, Anforderungen hervor. Beispielsweise kann, auf Grund der Marktsituation, die Notwendigkeit einer stärkeren Kundenorientierung die Geschäftsleitung dazu veranlassen, diesen Prozess in Gang zu setzen.

2.3.1.2. Vorstudie

Die Vorgehensweise bei der Entwicklung der Geschäftsprozesse bedarf einer eingehenden Vorstudie. Zeit die hier investiert wird, rechnet sich am Ende vielfach. In der Vorstudie werden in einem ersten Schritt die Ziele sowie die Nichtziele des Projektes definiert, die Prozessrollen verteilt, die Grobplanung der Phasen gemacht, eine Machbarkeitsstudie ausgearbeitet, das Projekt auf die Wirtschaftlichkeit hin untersucht, der Detailierungsgrad festgelegt und der Projektauftrag ausgearbeitet. Das Leitbild und die Strategie wird auf die Anforderungen eines Prozessmanagements hin analysiert und hinterfragt. Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen und in das Leitbild integriert werden. Nach der Identifizierung der Prozesse (siehe Kapitel 2.6.1.) wird eine Prozesslandkarte (siehe Kapitel 2.6.3.1.) erstellt und die Prozesskandidaten (siehe Kapitel 2.6.3.2.) ermittelt.

2.3.1.3. Hauptstudie

In der Hauptstudie werden die Ergebnisse der Vorstudie verfeinert. Einen möglichen Ablauf und Inhalte einer Hauptstudie zeigt die Abbildung 3:

⁴ Entnommen aus: Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012, S. 49

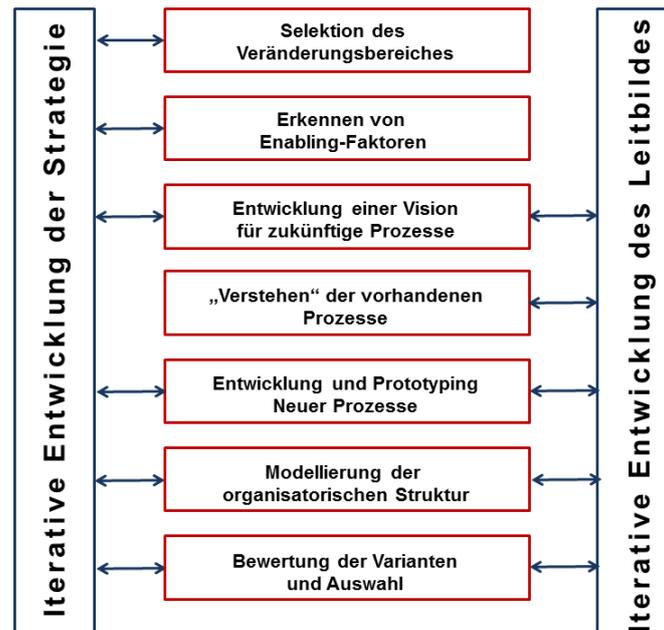


Abbildung 3: Vorgehensweise in der Hauptstudie

Quelle: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

Die Hauptstudie beginnt mit der Zuordnung der Teilprozesse zu Teilprozessprojekteams, wobei die Prozesslandkarte als Quelle dient. Die Literatur spricht dabei von einer Aufbaustruktur, die aus Teilprozessen, Prozess- und Arbeitsschritten besteht. Die Struktur ist so gestaltet, dass sich jede Stufe von der übergeordneten ableitet. Dies ist notwendig, um die Ergebnisse jedes Teilprozesses in den nachfolgenden Prozessen weiterverarbeiten und um Verantwortungen verteilen zu können.⁵ Danach wird analysiert, welche „enabling Faktoren“ der IT herangezogen werden können um die Prozesse zu unterstützen. Beispielsweise können in einem Prozess IT gestützte Verfahren dazu eingesetzt werden um Teilprozesse größtmöglich automatisiert ablaufen zu lassen.

Bei einer nötigen Neuverteilung der Aufgaben in Teams, können IT-Lösungen unterstützend eingesetzt werden. Diese und ähnliche Lösungen werden beim Erkennen der „enabling Faktoren“ mittels eines Kreativprozesses gesucht. Dabei werden sowohl das Potenzial von bereits vorhandenen Möglichkeiten untersucht, als auch neue Wege aufgezeigt. Bei der Entwicklung einer Prozessvision, wird definiert, was

⁵ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

das Unternehmen mit dem Prozessmanagement in Zukunft erreichen möchte. Eine Prozessvision könnte z.B. so aussehen: „Wir wollen erreichen, dass durch unsere Prozesse eine größtmögliche Termintreue entsteht und wir dadurch die Kundenzufriedenheit nachhaltig steigern“.

„Die Prozessvision gibt die Marschrichtung vor. Die Prozessmission konkretisiert die Prozessvision und gibt den Handlungsrahmen vor. Sie zeigt den Weg auf, um die Vision zu erfüllen. Prozessvision und –mission bestimmen gemeinsam den Prozesszweck“.⁶

Die Beschreibung der Prozesslogik erfolgt im nächsten Schritt, dem „Verstehen der vorhandenen Prozesse“. Dabei werden die Basisdaten erhoben, die Probleme der vorhandenen Prozesse analysiert und größtmögliche Transparenz in die Prozessschritte gebracht⁷. Durch diesen Schritt werden oftmals bestehende Schwachstellen und bestehende Verbesserungspotentiale bereits sichtbar. Zu berücksichtigen ist, dass dieser Schritt im Wesentlichen der Ist-Analyse entspricht, dennoch aber einen weit geringeren Detailierungsgrad als diese hat.

Das Kernstück der Hauptstudie ist die Prozessmodellierung, die „Entwicklung und Prototyping neuer Prozesse“. (siehe Kapitel 2.6.4 ff). Die Modellierung der Organisationsstruktur folgt der Unternehmensstrategie, was in der Literatur als Idealfall bezeichnet wird. Die Struktur-Folge Hypothese „structure follows strategy“ von Chandler⁸ wird als Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der strategische Ausrichtung betrachtet. Daher geht es in diesem Schritt um die Abstimmung der neu modellierten Organisationsstruktur mit der Strategie und dem Leitbild. Darüber hinaus wird die Koordination zwischen den Prozessen gestaltet, in dem die Koordinationsinstrumente definiert, die Schnittstellen zwischen den funktionalen Einheiten sowie die Schnittstellen zu den Sekundärprozessen definiert werden.

Die Bewertung der Varianten und Auswahl derselben erfolgt auf Basis der Teilprozesse, wobei diese aufgrund von Unterscheidungsmerkmalen in Prozessvarianten unterteilt werden. Idealerweise werden Prozessvarianten dann gemacht, wenn es durch unterschiedliche Prozesskunden, -leistungen, -ziele zu starken Abweichun-

⁶ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S 91

⁷ Vgl. Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

⁸ Vgl. Alfred Chandler, „Structure follows strategy“ (1962)

gen zu den Standardprozessen kommt. Beispielsweise kann es Sinn machen, wenn es in einem Vertriebsprozess zu einer starken Abweichung bei der Prozessgestaltung in Bezug auf Key-Account- und KleinkundInnen kommt, oder beispielsweise eine Differenzierung in einem Produktionsbetrieb in kundenspezifische Produkte und Standardprodukte von Nöten ist. Der Vorteil dabei sind geringere Prozesskosten und geringere Durchlaufzeiten. Sehr wohl aber steigt auf der anderen Seite der Koordinations- und Dokumentationsaufwand.⁹

2.3.1.4. Umsetzung

Der nächste Schritt ist ein entscheidender. Hier liegt die eigentliche Herausforderung für die Unternehmen. Dabei spielen die vorangegangenen Punkte des Vorgehensmodells und deren konsequente Durchführung eine entscheidende Rolle. Detailliert wird dieser Punkt im Kapitel 2.7. beschrieben.

2.3.1.5. Evaluierung

Nach erfolgter Umsetzung wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden, oder ob es, in den tatsächlichen Ergebnissen, Abweichungen zu dem vorab Definierten gibt. Diese Abweichungen können sowohl bei den Zielen, als auch in der Stimmigkeit der Organisation sowie bei der Wirtschaftlichkeit (quantitativer und qualitativer Nutzen) festgestellt werden. Oftmals sind dadurch Anpassungen erforderlich, was den Effekt hat, dass die Prozessentwicklung in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess übergeleitet wird.

2.3.1.6. Überleitung in KVP

Mit der erfolgreichen Einführung von Geschäftsprozessen, ist ein neuer Abschnitt in der prozessorientierten Organisation eingeläutet. Der, der kontinuierlichen Verbesserung ihrer Prozesse. Die Grundlage davon ist die Fähigkeit von prozessorientierten Unternehmen, sich den ständig ändernden Gegebenheiten anzupassen, sich permanent weiterzuentwickeln und dies auch in ihrem Leitbild verankert zu haben. Eine besondere Herausforderung liegt dabei in der Haltung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte (siehe Kapitel 2.7.). Die Prinzipien von Kaizen stellen eine wei-

⁹ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

tere Basis für die Überleitung in einen kontinuierlichen Veränderungsprozess dar. (siehe Kapitel 2.6.5.)

2.4. Die prozessorientierte Organisation

2.4.1. Bedeutung der Prozessorientierung

Die Prozessorientierung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Darüber geben unterschiedliche, sich zyklisch wiederholende, Studien Auskunft¹⁰. Aus diesen geht hervor, dass Prozessmanagement zunehmend als eine der Topaufgaben des Managements betrachtet wird. Auslöser für die Prozessorientierung ist vielfach das Qualitätsmanagement und die daraus resultierenden Managementmethoden wie „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“, die „Balanced Scorecard“ und das „benchmarking“.

Als unumstritten gilt heute die Tatsache, dass effizientes Geschäftsprozessmanagement sich positiv auf die Erreichung der Unternehmensziele, die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die Verbesserung der Termintreue auswirkt.¹¹

In Zeiten der Globalisierung und dem damit verbundenen Fortschreiten des internationalen Wettbewerbes, bedarf es einer hohen Flexibilität in Unternehmen, um sich auf die rasch ändernde Umwelt einzustellen.

Das Geschäftsprozessmanagement bietet, durch die permanente Optimierung der Prozessleistung, die dafür notwendigen Voraussetzungen. Diese Erkenntnis hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass die Prozesse die Aufbauorganisation stark beeinflussen (structure follows process). Im Sinne der Prozessorientierung stehen somit die Prozesse klar im Vordergrund und bilden die Grundlage für die Struktur der Unternehmen. Als Konsequenz daraus ergibt sich, dass die Prozesse klar auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet sind. Erst damit kann man Wettbewerbsvorteile generieren. Im Unterschied zu der gängigen Methode, Prozesse zur Steigerung der operativen Effizienz einzusetzen.¹²

2.4.2. Merkmale der prozessorientierten Organisation

¹⁰ TU-Wien: http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/2007/Status_Quo_Prozessmanagement_2007.pdf

¹¹ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

¹² Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

Ein wesentliches Merkmal ist das Zusammenwirken der drei Bereiche: Strategie, Struktur und Kultur (Abbildung 2), sowie ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Prozess- und Kundenorientierung. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass die Prozessorientierung sowohl im Leitbild des Unternehmens, als auch in der strategischen Ausrichtung ihren Niederschlag findet.

Durch diese Integration in die Strategie als auch in das Leitbild, wird Prozessmanagement sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich nachhaltig implementiert. Der Vision des Unternehmens folgend, werden die Unternehmensstrategien zur Erreichung der Ziele festgelegt. Im Prozesssteuerkreis, dem auch die Geschäftsleitung angehört, wird eine Prozesslandkarte entwickelt, welche die Unternehmensstrategie in Form von Prozessen abbildet (Prozessmanagement). Diese Prozessstrategien werden von den jeweiligen Prozesseignern, top-down auf die operative Ebene transferiert. Gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen werden die Ziele der jeweiligen Prozesse erarbeitet und mit dem Prozessteam umgesetzt und gesteuert.

Durch dieses Zusammenspiel zwischen strategischer und operativer Ebene entsteht ein dynamischer Regelkreis im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.¹³ Das Bindeglied dazu ist die Balanced Scorecard (BSC), mit deren Hilfe Strategie und Umsetzung verbunden und eventuelle Defizite und Unklarheiten sichtbar gemacht werden¹⁴.

Neben der Strategie und der Struktur vervollständigt erst die Prozesskultur das Beziehungsdreieck der prozessorientierten Organisation. Als Teil der Unternehmenskultur, trägt die Prozesskultur wesentlich zur Erreichung der Ziele durch die MitarbeiterInnen bei. Teamarbeit, Transparenz und Flexibilität bei Veränderungen sind dabei die wesentlichen Elemente.

¹³ Vgl. Next Level Consulting GmbH: Geschäftsprozessmanagement, Ausgabe 2010,

¹⁴ Vgl. Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997



Abbildung 4: Interdependente Unternehmensdimensionen

Quelle: Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, 12. Auflage, Campus Verlag

2.4.3. Organisationsveränderung durch Prozessmanagement

Prozesse sind allgegenwärtig. Dennoch ist zu beobachten, dass nur wenige Unternehmen sich mit Geschäftsprozessmanagement beschäftigen¹⁵. Vielfach handelt es sich bei Prozessen um eine Aneinanderreihung von Aktivitäten, die von Inputs angetrieben sind und bei denen ein Output als Ergebnis vorliegt.

Inputs sind z.B. Rohstoffe und Outputs das Produkt. Für den Input benötigt das Unternehmen Zulieferer und für den Output KundInnen. Daher spricht man vielfach von Lieferanten-KundInnen Beziehungen oder auch Input- Output Beziehungen¹⁶.

Um nun eine weitgehend funktionale Organisation in eine prozessorientierte Organisation zu ändern, bedarf es einiger wesentlichen Überlegungen.

Eine der Ersten ist die, welche Anforderungen KundInnen an das Unternehmen haben. Als weitere Überlegung gilt, welche wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen gesetzt werden müssen und schließlich, welche Leistungen den KundInnen bereitgestellt werden sollen (Abbildung 5)

¹⁵ TU-Wien: http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/2007/Status_Quo_Prozessmanagement_2007.pdf

¹⁶ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

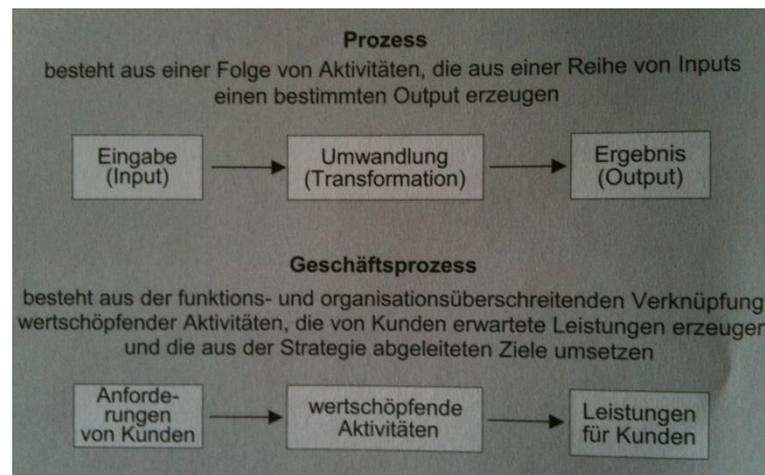


Abbildung 5: Definition von Prozess und Geschäftsprozess

Quelle: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

Anhand dieser Überlegungen zeigt sich bereits, in welche Richtung die Änderung in eine prozessorientierte Organisation geht. Da sowohl am Anfang als auch am Ende der Kunde/die Kundin steht, spricht man auch von einer Anforderungs- Leistungs Beziehung¹⁷.

Bei einem Geschäftsprozess, im Unterschied zu einem Prozess, werden allerdings nicht nur die Wünsche und Bedürfnisse von KundInnen berücksichtigt, sondern die aller Interessengruppen in und um ein Unternehmen. Vielfach spricht man hier auch von Stakeholdern. Dazu gehören die MitarbeiterInnen, Lieferanten, Partnerbetriebe, KundInnen etc.

Erst durch diese Sichtweise gelingt es abteilungs- und funktionsübergreifende Prozesse zu gestalten, an deren Ende die Kundenzufriedenheit und damit die Erreichung der Unternehmensziele stehen.

2.5. Kundenorientierung im Geschäftsprozessmanagement

„Wir wollen die Erwartungen unserer Kunden möglichst noch übertreffen, indem wir unsere Geschäftsprozesse ständig optimieren. Ziel ist der größtmögliche Nutzen für den Kunden. Jeder Kunde, den wir erfolgreicher machen, stärkt auch unsere eigene Position als weltweit führendes Unternehmen der Elektrotechnik und Elektronik“

¹⁷ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

(Siemens Geschäftsbericht 2001)¹⁸. Dieses Beispiel aus dem Siemens Geschäftsbericht 2001 zeigt, wie eng Geschäftsprozesse, Kundennutzen/Kundenzufriedenheit und die Erreichung der Unternehmensvision verbunden sind.

Das wesentlichste Merkmal im Geschäftsprozessmanagement ist die Kundenorientierung (siehe Kapitel 2.5.1.).

2.5.1. Kundenorientierung

Am Beispiel einer Supportabteilung eines Elektronikonzerns im Bereich consumer-electronic lässt es sich gut darstellen was Kundenorientierung im Geschäftsprozessmanagement ist.

Der Kunde/die Kundin ruft an und hat ein Problem mit seinem/ihrem elektronischen Gerät. Am Ende des Gesprächs steht eine Lösung für den Kunden/die Kundin mit der dieser/diese zufrieden ist. Für den Kunden/die Kundin ist es nicht relevant, welche Geschäftsprozesse ausgelöst werden und wurden, um diese Anfrage in seinem/ihrem Sinne zu beantworten. Und dennoch bedarf es einer Reihe von Prozessen, an deren Ende das Gespräch steht, in dem der Kunde/die Kundin zufrieden auflegt und seine/ihre Erwartungen erfüllt wurden. Jeder einzelne Prozess hat die Kundenorientierung und die Erfüllung der Erwartungshaltung der KundInnen zum Ziel. Die Gestaltung und Zusammenführung dieser zielgerichteten Prozesse ist Aufgabe des Prozessmanagements.

2.6. Prozessgestaltung

Wie bereits beschrieben (siehe Kapitel 2.4.) beginnen und enden Geschäftsprozesse beim Kunden/bei der Kundin. Die Planung der Prozessgestaltung beginnt z.B. mit einem Auftrag des Kunden/der Kundin und endet bei der Auslieferung der Ware oder der Beendigung einer Dienstleistung.

Um Prozesse gestalten zu können müssen sie vorher als solche identifiziert werden. In vielen Unternehmen gibt es unzählige Prozesse, die nie als solche identifiziert wurden und sich so einem Geschäftsprozessmanagement entziehen. Dort setzt die Prozessgestaltung an.

¹⁸ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 67

Nach der Identifizierung wird unterschieden um welche Art von Prozess es sich handelt. Dabei wird zwischen primären und sekundären Prozessen unterschieden. Primäre Prozesse sind diejenigen, die unmittelbar der Wertschöpfung dienen. Diese werden in der Literatur auch als Kernprozesse bezeichnet. Sekundäre Prozesse werden auch als unterstützende Prozesse bezeichnet, wobei die AuftraggeberInnen die Kernprozesse sind. Sekundärprozesse erbringen also Leistungen für ihre „KundInnen“ den Primärprozessen wie z. B.: Infrastrukturleistungen.

Zusätzlich zur Prozessidentifizierung ist es wichtig, die Rollen in den Prozessen klar zu definieren. Wer ist der Prozesseigner/ die Prozesseignerin, wer der Prozessverantwortliche und wer sind die ProzessmitarbeiterInnen.

Ein Dreh- und Angelpunkt in der Prozessgestaltung ist die Prozessmodellierung mit der Ist-Analyse, der Schwachstellenermittlung und der Sollkonzeption.

Ein weiterer wichtiger Teil bei der Gestaltung ist die Prozessdokumentation. Sie liefert die Basis um Prozesse den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen anzupassen und weiterzuentwickeln (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Auf die in diesem Kapitel angeführten Teilaspekte der Prozessgestaltung wird in den folgenden Kapiteln noch näher eingegangen.

2.6.1. Prozessidentifizierung

„Am Anfang des Geschäftsprozessmanagements steht die Identifizierung der Geschäftsprozesse. Die Prozessidentifizierung beantwortet die Frage, welche Geschäftsprozesse eine Geschäftseinheit benötigt, um die Bedürfnisse der Kunden bzw. Interessengruppen zu erfüllen“¹⁹.

Vollständigkeitshalber sei hier angeführt, dass in der Literatur auch davon ausgegangen wird, dass es allgemein gültige Prozesse gibt, die in Unternehmen vorhanden sind. Die Arthur D. Little Unternehmensberatung entwickelte die „aggregierten, differenzierungsfähigen Leistungsprozesse“ (ADL-Prozesse)²⁰.

- Kundennutzenoptimierungsprozess
- Marktkommunikationsprozess

¹⁹ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 122

²⁰ Entnommen aus: Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012, S. 131

- Produkt-/Leistungserstellungsprozess
- Logistik- und Serviceprozess
- Auftragsabwicklungsprozess
- Rentabilitäts- und Liquiditätssicherungsprozess
- Kapazitätssicherungsprozess
- Strategieplanungs- und –umsetzungsprozess
- Personalschulungs- und Motivationsprozess

Als Nachteil der ADL-Prozesse wird gesehen, dass keine Abgrenzung der Prozesse untereinander dargestellt ist.

Bei der Einführung von Geschäftsprozessmanagement hilft die Darstellung von allgemeinen Prozessidentifikationen dabei, ein Umdenken in Richtung prozessorientierte Organisation zu unterstützen, da in den allgemein gültigen Prozessen, eigene Prozesse zum Teil wiedererkannt werden und somit eine Sensibilisierung in Richtung Prozessdenken stattfindet. Um Geschäftsprozesse identifizieren zu können, gibt es grundsätzlich zwei Vorgehensweisen:

1. Top-down-Ansatz
2. Bottom-up-Ansatz

Der Top-down-Ansatz geht von der Unternehmensvision und der Geschäftsstrategie aus. Ausgehend von den strategischen Zielen, den Kundenanforderungen, dem Leistungsangebot, der Wettbewerbsstrategie und den Kernkompetenzen werden die Prozesse definiert.²¹ Daraus wird ersichtlich welche Prozesse nötig sind und wie sie gestaltet werden müssen. Zu Beginn werden die primären Prozesse (siehe Kapitel 2.4.2.) betrachtet und in weiterer Folge die sekundären Prozesse (Unterstützungsprozesse) eruiert, die notwendig sind um die Kernprozesse zu unterstützen. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass zielgerichtete Prozesse schnell identifiziert und quick-wins für das Betriebsergebnis realisiert werden können. Ein Nachteil dieses Ansatzes wird oft von den MitarbeiterInnen empfunden, die durch den

²¹ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München,

Veränderungsprozess bei den Abläufen oftmals überfordert sind und mit direktem oder indirektem Widerstand reagieren.

Der Bottom-up-Ansatz ist die Umkehrung des Top-down-Ansatzes. Hier geht man von der Ist-Situation der untersten Prozessebenen aus (Teilprozesse) und analysiert wie Prozesse tatsächlich gelebt werden. Dies ist auch gleichzeitig die Stärke dieses Ansatzes. Auf der anderen Seite widerspricht diese Vorgehensweise den Anforderungen des Geschäftsprozessmanagements, welche strategie- kunden- und wertschöpfungsorientiert sind, und somit ein Hindernis zur Erreichung der strategischen Ziele darstellt.

In der Literatur wird vielfach vom Bottom-up-Ansatz abgeraten und der Top-down-Ansatz zur Prozessidentifizierung empfohlen. Insbesondere in diesen Fällen, in denen die Prozessidentifizierung nicht von oben herab oder durch externe BeraterInnen gemacht wird, sondern in denen das Management und betroffene MitarbeiterInnen einbezogen werden²².

Bei der Prozessidentifizierung, oder auch Ermittlung der Prozesskandidaten²³ wird nach der Frage: „Welche Leistungen erwarten unsere KundInnen von uns?“ vorgegangen. Die Antworten auf diese Frage („Was?“) werden in einem weiteren Schritt mit der Frage nach dem „Wie?“ hinterfragt. Daraus ergibt sich, dass das „Was?“ die Basis für die Gestaltung und das „Wie?“ die Basis für die Steuerung der Prozesse ist. Als besonders zielführend bei der Prozessidentifizierung hat sich erwiesen, die involvierten MitarbeiterInnen und das Management in gemeinsamen Workshops daran arbeiten zu lassen. Dadurch kann auch erfolgreich dem Nachteil des Top-down-Ansatzes begegnet werden, nämlich, dem, dass die MitarbeiterInnen dies als „von oben herab“ vorgegeben einstufen und mit Widerstand reagieren. Diese Vorgehensweise wird unter anderem auch im „Change Management“ beschrieben und als unabdingbar für Veränderungsprozesse eingestuft²⁴.

²² Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München,

²³ Vgl. Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

²⁴ Vgl. Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, 12. Auflage, Campus Verlag 2008

2.6.2. Prozessrollen

Der Begriff der „Rolle“ wird in der Organisationsentwicklung zunehmend an statt des Begriffes „Stelle“ verwendet. Dabei wird der Begriff oftmals mit der Definition der Aufgabe, der Kompetenz, der Verantwortung und der Verhaltenserwartung an die MitarbeiterInnen verknüpft. Die Prozessorganisation verwendet diesen Begriff ebenfalls für die Beschreibung der unterschiedlichen Positionen in Prozessen. Der große Vorteil von Rollen ist, dass es keine personenbezogenen „Stellenbeschreibungen“ gibt und die Prozessorganisation von Personen entkoppelt wird. Dabei wird die Definition von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von der RACI-Methode unterstützt.

R = Responsible: ist für die Durchführung der Aktivität zuständig

A = Accountable: ist verantwortlich im Sinne von „genehmigen“

C = Consulted: muss/soll beteiligt werden, liefert Input

I = Informed: ist über den Fortschritt informiert²⁵

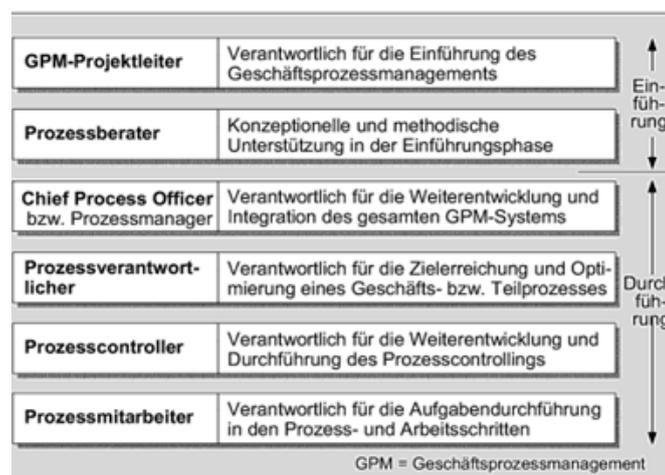


Abbildung 6: Rollen im Geschäftsprozessmanagement

Quelle: Entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

Eine wesentliche Rollenaufteilung dabei ist die Verantwortlichkeit bei der Einführung und bei der Durchführung. GPM-ProjektleiterIn und ein/eine eventuelle/r Prozessbe-

²⁵ Entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München,

raterIn sind für die Einführung verantwortlich. Die Rollen ProzessmanagerIn, Prozessverantwortliche/r, ProzesscontrollerIn und ProzessmitarbeiterIn für die Durchführung.

Bestimmendes Element bei der Durchführung von Geschäftsprozessmanagement ist die Definition von Verantwortung. Sei es im Bereich des/der GPM Projektleiters/-leiterin bei der Einführung als auch im Bereich der Geschäfts- und Teilbereichsverantwortlichen bei der Durchführung. Oftmals ändern sich die Rollen nach der Einführung. So wird der/die GPM-ProjektleiterIn nach der Einführung zum/zur Prozessverantwortlichen oder ProzessmanagerIn. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit zu definieren, wann welche Rolle benötigt wird. Auch die Zusammenlegung von Rollen ist vielfach eine Option in der Rollenaufteilung.

So übernehmen, zum Beispiel, Prozessverantwortliche mit Teilprozessverantwortlichen das Controlling. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Rolle des/der Prozessverantwortlichen eine umfassende und verantwortungsvolle ist und bei der Zusammenlegung von Rollen berücksichtigt werden sollte. Darüber hinaus ist es von Vorteil wenn die Prozessverantwortlichen in den Prozesssteuerkreis (siehe Kapitel 2.3.2.) integriert sind. GPM-ProjektleiterIn (ProzesseignerIn) und ProzessmanagerIn stehen oftmals in Konkurrenz gegenüber den leitenden Funktionen der Linienorganisation.

Unternehmensleitungen, auch wenn sie sich der Wichtigkeit des Geschäftsprozessmanagements bewusst sind und unternehmensintern auch die Rolle der sogenannte Prozesssponsoren²⁶ übernehmen, gehen der Entscheidung, Prozessverantwortliche auf eine Ebene mit den Linienverantwortlichen zu heben, gerne aus dem Weg. Dabei hängt die Effizienz eines Geschäftsprozessmanagements sehr stark von der Implementierung in die Aufbauorganisation ab (siehe Kapitel 2.3. „structure follows process“).

Daraus ergibt sich, dass die Prozessorganisation in die Funktionsorganisation eingebettet werden muss. Der Wert dieser organisatorischen Anpassungen zeigt sich in der Effizienz des Geschäftsprozessmanagement und darin, dass die Potenziale, die dieses bietet, für Unternehmen zugänglich gemacht werden. Erst durch die Integration ins Gesamtunternehmen kann das volle Potential ausgeschöpft werden.

In der Literatur kennt man die folgenden Möglichkeiten:

²⁶ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 157

1. Einfluss-Prozessorganisation:

Erweiterung der Funktionsorganisation um prozessorientierte Stellen

2. Matrix-Prozessorganisation:

Bildung von Mischformen aus Funktions- und Prozessorganisation

3. Reine Prozessorganisation:

Ablösung der Funktionsorganisation durch volle Integration der Geschäftsprozesse in die Organisationsstruktur.

Abbildung 7: Organisatorische Einbettungen

Quelle: Entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 191

Als Unterstützung bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements, findet man die Rolle des/der Prozessberaters/-beraterin. Diese/r hat die Aufgabe das Projektmanagement bei der Einführung, dem Aufbau des Controllings und der Implementierung der nachhaltigen Prozessverbesserung zu begleiten.

Dies kann sowohl durch externe als auch durch interne BeraterInnen erfolgen. Interne BeraterInnen haben oft den Vorteil, dass sie über ein großes firmeninternes Wissen verfügen und auch nach der Einführungsphase im Unternehmen sind. Voraussetzung dafür ist allerdings eine qualifizierte Schulung durch externe BeraterInnen oder Institutionen.

Um eine effiziente Arbeit des/der internen Beraters/Beraterin zu gewährleisten, sollte dieser/diese über folgende Kriterien verfügen: „Fachliche und soziale Kompetenz, Akzeptanz im Unternehmen, Eignung als BeraterIn, Unternehmenszugehörigkeit von mindestens drei Jahren und Praxiserfahrung in möglichst zwei Funktionen“²⁷ Für größere Unternehmen werden oft mehrere interne BeraterInnen benötigt, die in ein sogenanntes „GPM-Office“ zusammenfasst werden. Dieses ist dem/der ProzessmanagerIn direkt unterstellt.

Für viele, oft kleinere Unternehmen, erweist es sich oft als sinnvoller sich eines/einer externen Prozessberaters/-beraterin zu bedienen. Dies deshalb, da es

²⁷ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 158

vielfach zu aufwendig ist, die internen ProzessberaterInnen ausbilden zu lassen, da der Umfang der Ausbildung, entsprechend den Anforderungen an eine/n ProzessberaterIn (siehe Abbildung 8), anspruchsvoll ist.

- Beratung und Information des Prozesssponsors
 - Erarbeiten von Vorgehenskonzepten zur GPM-Einführung
 - Methodische Unterstützung der GPM-Einführung
 - Durchführung von Organisations-, Prozess- und Schwachstellenanalysen
 - Bereitstellung von Training von Prozessmethoden und –tools
 - Organisation und Moderation von GPM-Workshops
 - Coaching des GPM-Projektleiters und der Geschäftsprozessverantwortlichen
 - Beratung von Prozessteams und Kaizen-Teams
 - Unterstützung beim Change-, People- und Stakeholder-Management
 - Transfer von Best-Practice-Erfahrungen aus anderen GPM-Projekten
-

Abbildung 8: Anforderungen an Prozessberater

Quelle: Entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 159

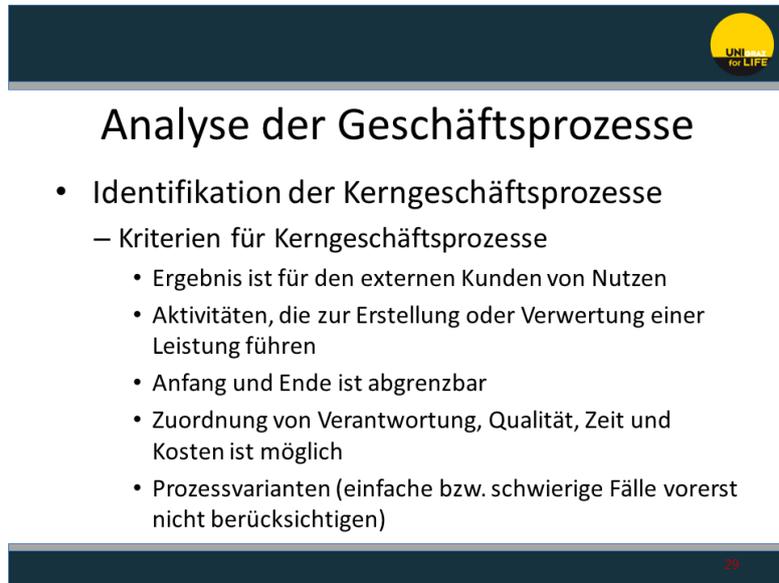
„Der absolut beste Weg sicherzustellen, dass Prozesse höchstes Engagement und Aufmerksamkeit des Vorstandes erhalten, ist es, einen engagierten Chief Process Officer (CPO) zu ernennen“ (Jeston/Nelis 2008, S. 338)²⁸.

Dieses Zitat von Jeston/Nelis drückt im Wesentlichen bereits aus, um was es bei der Ernennung eines CPO's geht: Um gewährleisten zu können, dass Geschäftsprozessmanagement in seiner Gesamtheit auch den ihm zustehenden Stellenwert im Unternehmen bekommt, bedarf es engagierten und tatkräftigen Personen in Schlüsselpositionen und die 100%ige Unterstützung der Unternehmensleitung. Dies drückt sich unter anderem dadurch aus, dass der CPO im Prozesssteuerkreis und in den Leitungsgremien des Unternehmens mit Stimme vertreten ist.

2.6.3. Analyse der Geschäftsprozesse

²⁸ Entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 160

Nach der Identifizierung von Prozessen werden diese auf vermeidbare, nicht direkt wertschöpfende Tätigkeiten und auf notwendige, direkt wertschöpfende Tätigkeiten, hin analysiert. Dabei werden bestehende Prozesse unter diesen Aspekten betrachtet. Als effizient erweisen sich jene Faktoren wie sie in Abbildung 9 dargestellt sind.



Analyse der Geschäftsprozesse

- Identifikation der Kerngeschäftsprozesse
 - Kriterien für Kerngeschäftsprozesse
 - Ergebnis ist für den externen Kunden von Nutzen
 - Aktivitäten, die zur Erstellung oder Verwertung einer Leistung führen
 - Anfang und Ende ist abgrenzbar
 - Zuordnung von Verantwortung, Qualität, Zeit und Kosten ist möglich
 - Prozessvarianten (einfache bzw. schwierige Fälle vorerst nicht berücksichtigen)

Abbildung 9: Analyse der Geschäftsprozesse

Quelle: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

Oftmals findet bereits in der Analysephase eine Bereinigung der bestehenden Prozesse statt.

Prozessverantwortliche stoßen im Zuge der Analyse von Prozessen an Grenzen, die im Bereich von internen oder externen Bestimmungen liegen, das sind Fixpunkte die unveränderbar sind. Dazu gehören z.B.: Gesetze, Normen, Richtlinien oder auch interne budgetäre Vorgaben und Rahmenbedingungen, die zu diesem Zeitpunkt nicht änderbar sind und erst zu einem späteren Zeitpunkt verändert werden können. Vermeintliche Fixpunkte liegen oft im emotionalen Bereich des Unternehmens. Befürchteter Machtverlust, Angst vor Veränderungen, lieb gewordene Abläufe und Befindlichkeiten zwischen den Abteilungen gehören ebenso dazu wie zögerliches Verhalten in der Unternehmensleitung.

In Workshops werden diese Aspekte durch interne oder externe ModeratorInnen sorgfältig hinterfragt. Oftmals klären sich bei diesen Interventionen bereits Vorbe-

halte, werden Unklarheiten aufgeklärt und ein Commitment zur grundsätzlichen Vorgehensweise erzeugt. Nach der Unterscheidung zwischen nicht direkt wertschöpfende Aktivitäten und direkt wertschöpfende Aktivitäten wird in weiterer Folge ähnlich vorgegangen wie bei der Prozessmodellierung (siehe Kapitel 2.5.4.).

2.6.3.1. Erarbeitung der Prozesslandkarte

Zur Visualisierung des Geschäftsprozessmanagements eignet sich die Prozesslandkarte. Diese stellt alle Prozessarten im Unternehmen dar und zeigt die Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen ihnen auf. Nach der Identifizierung und Analyse der Geschäftsprozesse und deren Aufteilung in Kern-, unterstützende- und Management-Prozesse werden diese grafisch dargestellt (siehe Abbildung 8). Im Wesentlichen wird dabei zwischen den Kernprozessen, das sind Prozesse mit direkt wertschöpfende Aktivitäten, wie z. B.: Vertrieb, den unterstützenden Prozessen, das sind Aktivitäten mit nicht direkt wertschöpfenden Aktivitäten, wie z.B.: Logistik, und Management-Prozessen, das sind Aktivitäten wie z.B.: Strategieentwicklung, unterschieden.

„Die Prozesslandkarte stellt zusammen mit dem Prozessmodell die oberste Darstellungsebene der Geschäftsprozesse dar“²⁹. Diese dient als Grundlage für Veränderungsprozesse, da sie eine Ist-Darstellung aller Prozesse ist und deren Wechselwirkung aufzeigt. Die Prozesslandkarte ist kein Analyse-Tool für einzelne Prozesse, sondern dient ausschließlich der Visualisierung. Die Erstellung erfolgt in der Regel im Prozesssteuerkreis (siehe Kapitel 2.3.2.) und wird mit Hilfe von Moderationsmethoden (z.B.: Kärtchenabfrage-Pinwand) oder digital (z.B.: Microsoft Visio) erstellt. Hilfreich dabei ist, dass die eingesetzten Methoden flexibel sind, so dass die einzelnen Prozesse, bedingt durch interne Diskussionen und Entscheidungsfindungen, leicht verschoben und zugeordnet werden können.

Zu beachten ist, dass nicht der Detailgrad entscheidend ist, dadurch würde man zu sehr in die Tiefe gehen, sondern der Zusammenhang zwischen den einzelnen Prozessen.

²⁹ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 83

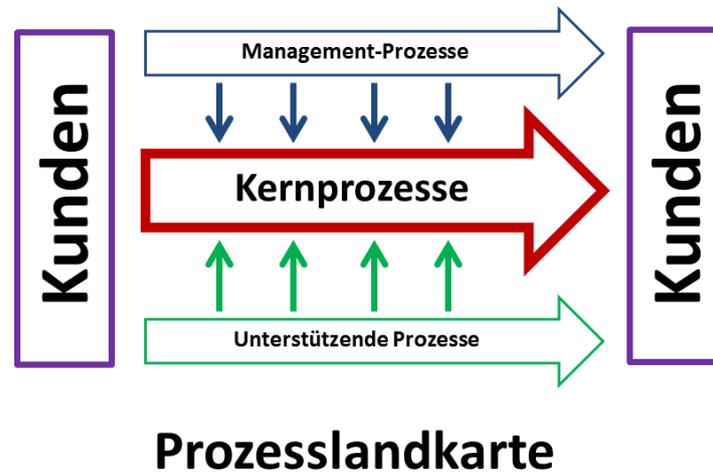


Abbildung 10: Prozesslandkarte

Quelle: eigene Abbildung

2.6.3.2. Ermittlung von Prozesskandidaten

Bei der Ermittlung von Prozesskandidaten geht es darum, die identifizierten Prozesse daraufhin zu überprüfen, ob es sich wirklich um relevante Prozesse handelt.

Quellen zur Ermittlung von Prozesskandidaten:

- KundInnenanforderungen
- Prozesstypen
- Segmentierungen³⁰

KundInnenanforderungen sind ein zentrales Element im Geschäftsprozessmanagement. Unternehmen mit einer prozessorientierten Organisation stellen sich dabei die Frage, welche Leistungen sich ihre KundInnen von Ihnen erwarten. Grundsätzlich sollten Unternehmen in der Lage sein folgende Fragen zu beantworten³¹:

- Womit und wie verdienen die KundInnen ihr Geld?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der KundInnen

³⁰ Entnommen aus: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

³¹ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 83

- Welches sind die kritischen Prozesse der KundInnen
- Welche Probleme beschäftigen die KundInnen am stärksten?
- Wie kann die Geschäftseinheit den KundInnen bei der Lösung ihrer Probleme am besten helfen?

Die aus der Beantwortung dieser Fragen abgeleiteten Leistungen, werden in eine logische Reihenfolge von Arbeitsschritten zerlegt (Prozesse) und somit als Prozesskandidaten definiert.

Der Focus liegt dabei immer beim Kunden/bei der Kundin. Es geht nicht darum, was das Unternehmen kann, sondern was der/die KundIn braucht³².

Um welche Prozesstypen es sich dabei handelt, ergibt sich aus der Aufteilung in Management-Prozesse (strategische und operative Führung), Unterstützungsprozesse (stellen Ressourcen für die Kerngeschäftsprozesse bereit), Kerngeschäftsprozesse (Ergebnisse und Leistungen an externe KundInnen) – siehe Abbildung 10. Eine weitere Quelle zur Ermittlung der Prozesskandidaten ist die Segmentierung. Darunter versteht man die Zerlegung einzelner Prozesse unter dem Aspekt der Besonderheiten von Produkten, KundInnengruppen und Regionen³³.

Eine weitere Segmentierung stellt das KANO-Modell dar, welches von Professor Noriaki Kano von der Universität in Tokio entwickelt wurde.

Dieses unterscheidet zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen der KundInnen:

³² Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München,

³³ Vgl. Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

- **Basisanforderungen**
 - Kunden setzen ihre Erfüllung stillschweigend voraus,
 - werden von Kunden nicht explizit genannt
 - erzielen keine volle Zufriedenheit, auch wenn sie erreicht werden
 - führen zu starker Unzufriedenheit, wenn sie nicht erfüllt werden
- **Leistungsanforderungen**
 - Kunden erwarten ihre Erfüllung
 - werden von Kunden explizit genannt
 - ihr Erfüllungsgrad (erfüllt, übererfüllt, nicht erfüllt) bestimmt den Grad an Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit
- **Begeisterungsanforderungen**
 - ihre Erfüllung wird nicht erwartet
 - sie werden von Kunden nicht explizit verlangt
 - ihre Erfüllung löst Begeisterung aus und hat einen überproportional starken Einfluss auf Kundenzufriedenheit, Loyalität, Wiederkauf und Weiterempfehlung.
„Ein zufriedener Kunde kommt wieder, ein begeisterter bringt Freunde (Deming).“

Abbildung 11: Kano-Modell

Quelle: eigene Abbildung, entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 126

Bei Anwendung des Kano-Modells in Unternehmen, werden die Begeisterungsfaktoren oftmals zu Leistungsanforderungen und fließen im Laufe der Zeit in die Basisanforderungen ein. Diese Entwicklung ist symptomatisch für prozessorientierte Organisationen mit daraus resultierender starker Kundenorientierung.

Zur Beschreibung der einzelnen Prozesskandidaten eignet sich eine Aufstellung wie in Abbildung 12 dargestellt³⁴:

³⁴ Entnommen aus: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

Prozesskandidat und Aufgaben	Beteiligte Abteilungen	Welche Leistungen werden erbracht	Kunden und deren Prozesse
Prozess A			
Prozess B			
...			

Abbildung 12: Beschreibung Prozesskandidaten

Quelle: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

2.6.4. Prozessmodellierung

„Unter einem Modell versteht man ein System, welches einem zu beschreibenden, zu erklärenden oder zu gestaltenden Originalsystem zugeordnet und ähnlich ist. Die Art der Ähnlichkeitsbeziehung zwischen Original und Modell wird vom jeweiligen Ziel des Vorhabens bestimmt“³⁵

Der Modellierung von Geschäftsprozessen kommt im Geschäftsprozessmanagement eine besondere Bedeutung zu. Sie dient dazu, komplexe Aufgabenstellungen leichter zu beherrschen, positive Erfahrungen zu nutzen und ermöglicht eine komprimierte Darstellung größerer Informationsmengen. Darüber hinaus besteht eine geringere Gefahr von fehlerhaften Organisationslösungen. Die Prozessmodellierung umfasst nicht nur die Prozesse selbst, sondern bindet auch Funktionen, manchmal auch Personen, mit ein und stellt sie dar.

Als Vorbereitung auf die Prozessmodellierung ist der Detaillierungsgrad auszuwählen. Dabei gilt es abzuwägen, wie viel des Ist-Modelles in das Soll-Modell übernommen wird. Wenn es sich bereits abzeichnet, dass viele Aspekte übernommen

³⁵ Entnommen aus: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

werden, ist der, im Normalfall sehr große, Aufwand für einen hohen Detaillierungsgrad gerechtfertigt.

Ebenso ist die Beschreibungssicht zu erwägen. Diese geht aus von der ARIS-Architektur³⁶, welche von fünf Sichtweisen ausgeht: Organisationssicht (alle Ressourcen), Prozesssicht (Verknüpfung aller Sichtweisen), Datensicht (alle datengenerierende Ereignisse in einem Unternehmen), Funktionssicht (die Abhängigkeiten von Funktionen in einem System) und Leistungssicht (alle Leistungen des Unternehmens). Da es sich bei der Prozessmodellierung meistens um Prozesse der Aufbau- und Ablauforganisation handelt, sind die Organisations- und Prozesssicht die am meisten verwendeten.

Eine weitere Maßnahme bei der Vorbereitung ist die Sichtung etwaig benötigter Informationsquellen. Dies können z.B. Handbücher, Leitfäden und/oder auch MitarbeiterInnen sein, die über das entsprechende ExpertInnenwissen verfügen. Danach sollte ein Prozess-Steckbrief³⁷ erstellt werden, der nachfolgende Merkmale enthält:

- Name des Prozesses
- Ziel/Gegenstand des Prozesses
- Information, ob der Prozess aktuell bzw. in Zukunft ein Kernprozess ist bzw. sein wird
- Information, inwieweit der Prozess dokumentiert ist bzw. wie aktuell diese Dokumentation ist
- Angaben über einen/eine ggf. vorhandene/n Prozessverantwortliche/n (Name, Organisationseinheit), die beteiligten Organisationseinheiten (z.B. Abteilung, Kostenstelle, MitarbeiterInnen, die Anzahl der unterschiedlichen Organisationseinheiten und die Anzahl der MitarbeiterInnen
- Angaben über eingebundene Anwendungssysteme
- Informationen, inwieweit Kontakte zu externen GeschäftspartnerInnen bestehen (KundInnen, Lieferanten usw.)
- Angaben über die durchschnittliche Durchlaufzeit eines Prozesses (in Zeiteinheiten) und deren Varianz

³⁶ Vgl. August Wilhelm Scheer, ARIS. Vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem. 4. Auflage, Springer, Berlin 2002

³⁷ Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012, S. 172

- Angaben über die Prozessfehlerhäufigkeit (z.B. Häufigkeit von Reklamationen oder Nacharbeiten)
- Angaben über die Kostenintensität des Prozesses
- Einschätzung der Prozessbeteiligten, ob und ggf. welcher Reorganisationsbedarf besteht und wie dringlich eine Reorganisation ist
- Einschätzung des/der Methodenexperten/-expertin, inwieweit hinsichtlich des betrachteten Ablaufs Optimierungsbedarf besteht, der den Prozess für eine Übernahme in das Sollmodell ungeeignet erscheinen lässt.

Diese Auflistung stellt Merkmale zur Charakterisierung eines Prozesses dar, auf die die identifizierten Prozesse hin betrachtet werden sollten³⁸.

Ausgehend von einem Ist-Zustand z.B.: in der Support-Abteilung eines Unternehmens, wird durch die Erhebung und Analyse (siehe Kapitel 2.5.3.) ein Modell des Ist-Zustandes gezeichnet. Daraus geht hervor, wie der Support tatsächlich funktioniert. Davon ausgehend wird in Workshops erarbeitet, welche Anforderungen KundInnen an den Support haben und wie der Idealzustand zukünftig aussieht. Mögliche Begleitmaßnahmen zu diesem Zeitpunkt sind z.B. KundInnenbefragungen.

Als Resultat dieser Maßnahmen wird ein Modell entwickelt, welches einem gewünschten Zustand in der Zukunft entspricht (Soll-Modell). Dieses Soll-Modell wird, unter Einbeziehung der betroffenen Stakeholder, in die Realität umgesetzt und wird nun zum neuen Ist-Zustand³⁹.

Zur technischen Unterstützung werden oftmals BPM-Tools, die für die Modellierung von Geschäftsprozessen entwickelt wurden, eingesetzt. Die bekanntesten sind hier in der Folge aufgeführt (vgl. Fraunhofer IAO 2008, S 26 ff. und 43 ff.; vgl. auch Galdatsch 2010, S. 121ff.):⁴⁰:

- Aris IDS Scheer

³⁸ Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

³⁹ Vgl. Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

⁴⁰ Entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 418

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| • ProVision | Metastorm |
| • Mega Suite | Mega |
| • Enterprise Modeler | iGrafx |
| • System Architect | Telelogic |
| • WebSphere Business Modeler | IBM |
| • Documentum Process Suite | EMC |
| • Casewise | Corporate Modeler |
| • Visio | Microsoft |
| • Adonis | Universität Wien |

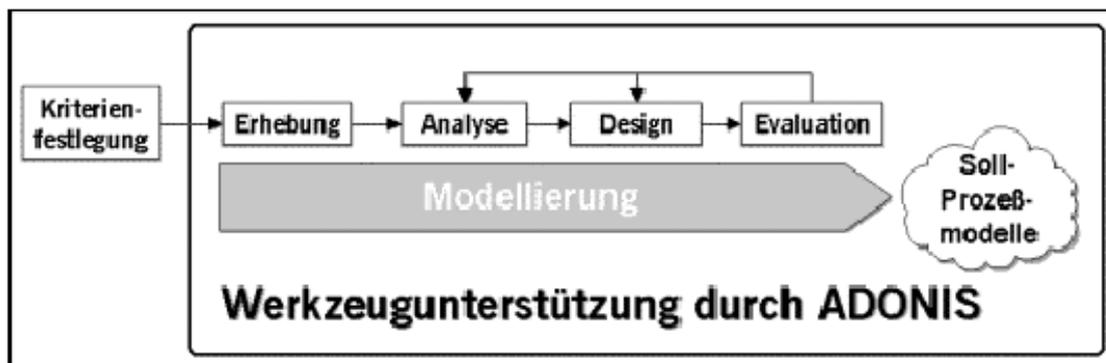


Abbildung 13: Softwareunterstützung für Prozessmodellierung

Quelle: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

2.6.4.1. Ist-Analyse und Schwachstellenermittlung

Die Ist-Analyse dient dazu, den Ist-Zustand der Prozesse zu erheben und zu dokumentieren, unter Berücksichtigung der Zielsysteme des jeweiligen Unternehmens. Die Unterteilung erfolgt in funktionale Ziele (z.B.: hohe KundInnenzufriedenheit), in finanzielle Ziele (z.B.: Senkung der Personalkosten) und soziale Ziele (z.B.: Personalentwicklung)⁴¹.

Die Ist-Analyse dient in weiterer Folge als Grundlage für die anschließende Schwachstellenanalyse, welche ihrerseits wiederum im Soll-Konzept für Prozessop-

⁴¹ Vgl. Schulte-Zurhausen, Organisation, 5. Auflage, Vahlen Verlag 2010

timierungen eingesetzt wird. Erfasst werden die Tätigkeiten, die benötigten bzw. generierten Informationen und die Methoden die in den einzelnen Prozessschritten angewandt werden. Weitere wichtige Aspekte in der Ist-Analyse sind die Zeitdauer der einzelnen Prozessschritte sowie die Prozesskosten.

Prinzipiell unterscheidet man zwischen Primär- und Sekundärerhebungen. Bei der Primärerhebung wird zuerst ein Prozessziel definiert zu dem gezielt Daten erhoben werden. Bei der Sekundärerhebung werden schon vorhandene Daten ausgewertet. Zur Ist-Analyse werden folgende Recherchemethoden⁴² herangezogen:

- Teilnehmende Beobachtung
- Daten- und Aktenrecherche
- Prozessworkshops
- Interview

Bei der teilnehmenden Beobachtung erlangt man einen tieferen Einblick in die Abläufe, gleichzeitig ist durch die Anwesenheit des Beobachters oftmals ein geändertes Verhalten bei den MitarbeiterInnen zu bemerken, was zu einer möglichen Verfälschung der Ergebnisse führt.

Die Daten- und Aktenrecherche ist geeignet, um Prozessfehler zu entdecken und zu aufzuzeigen. Als Beispiel sei hier das Beschwerdemanagement genannt, bei dem durch die Akten- und Datenrecherche schnell Prozessfehler sichtbar werden. Der Prozessworkshop ist eine gängige Methode. Dabei werden Moderationsmethoden wie Kartenabfragen und Mindmapping angewandt, um die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Prozessen durch die MitarbeiterInnen zu erkennen. Gleichzeitig bekommen diese einen Überblick über die Zusammenhänge der unterschiedlichen Prozesse und können sich diesbezüglich austauschen und Lösungen gemeinsam erarbeiten. Ziel dabei ist, die Prozesse zu analysieren und Schwachstellen zu identifizieren. Im Falle, dass die WorkshopteilnehmerInnen nicht über das nötige ExpertInnenwissen verfügen, müssen diese entweder von der Geschäftsleitung oder von internen/externen ExpertInnen eingeholt und beim nächsten Workshop bearbeitet werden.

⁴² Vgl. Peter Posluschny, Prozessmanagement, UVK Verlagsgesellschaft mbH, München und Konstanz 2012

Interviews in den unterschiedlichen Formen werden oft angewandt um eine Ist-Analyse zu machen. Eine der gängigsten Formen sind Interviews sowohl schriftlich, in Form von Fragebögen und persönlich in Form von Einzelinterviews. Diese haben den Vorteil, dass die Interviewten eher bereit sind auch über Schwachstellen zu sprechen und darüber mit dem/der InterviewerIn zu diskutieren. Im Vergleich zum Workshop entfallen hier in der Regel langwierige Diskussionen. Um eine Akzeptanz in der Gruppe zu bekommen, müssen die Ergebnisse der Einzelinterviews in anonymisierter Weise in die Prozessworkshops einfließen⁴³. Für die vertiefende Analyse sollten Fragen zu nachfolgenden Aspekten gestellt werden⁴⁴:

- Steuerungsaspekt: Was wird wann und warum getan?
- Organisationsaspekt: Wer erledigt wo welche Tätigkeiten?
- Informationsaspekt: Welche Informationen werden wie weitergegeben?
- Kontrollaspekt: Erreicht der Prozess seine Ziele?
- Sicherheitsaspekt: Wer darf was im Prozess?

Durch die Beantwortung dieser Fragen bekommt man die nötigen Informationen um einen Prozess zu analysieren und Schwachstellen zu identifizieren.

2.6.4.2. Sollkonzeption

Wie im Kapitel 2.5.4.1. bereits angeführt, dienen die Ist-Analyse und die Schwachstellenanalyse der Soll-Konzeption. An diese werden sowohl nach innen, wie auch nach außen gerichtete Anforderungen gestellt⁴⁵:

Nach innen gerichtete Anforderungen durch Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen:

- Erlössteigerungen
- Einsparungen von Kosten
- Straffung von Arbeitsabläufen

⁴³ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

⁴⁴ Entnommen aus: Peter Posluschny, Prozessmanagement, UVK Verlagsgesellschaft mbH, München und Konstanz 2012

⁴⁵ Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012, S. 195

- Reduktion von Planungszeiten
- Verkürzung von Bearbeitungszeiten
- Höhere Aktualität von Informationen
- Bessere Kommunikation zwischen Unternehmenseinheiten mit Hilfe definierter Schnittstellen und
- Minimierung von Liegezeiten

Nach außen gerichtete Anforderungen wie KundInnen- bzw. Marktorientierung:

- Höhere Prozess- und hieraus resultierende Produktqualität
- Größere KundInnennähe und bessere KundInnenbindung
- Beschleunigte Kommunikation mit den MarktpartnerInnen
- Größere Prozesstransparenz für den/die KundIn sowie
- Vergrößerung der Marktanteile z.B. durch die Möglichkeit einer schnelleren Reaktion auf Marktentwicklungen.

Um übertriebene Erwartungen der Prozessbeteiligten zu vermeiden, müssen diese im Vorfeld präzisiert werden.

Beispielsweise könnte erwartet werden, dass sich durch die Soll-Modelle Einsparungen in einer Höhe ergeben, die nicht realistisch sind. Daher ist es wichtig, dass vorab die Ziele genau definiert werden. Als ideales Werkzeug dazu hat sich das SMART-Modell⁴⁶ erwiesen. Von den definierten Zielen ausgehend, können in weiterer Folge die Erwartungen abgeleitet werden. Durch diese Vorgehensweise kann die Akzeptanz, die Qualität und somit die Umsetzbarkeit der Soll-Modelle deutlich erhöht werden⁴⁷.

Wie bei der Erstellung von Ist-Modellen, ist auch bei der Konzeption von Soll-Modellen der Detailierungsgrad vorab zu definieren. So brauchen, zum Beispiel automatisierte Abläufe einen weniger hohen Detailierungsgrad als beispielsweise abteilungsübergreifende Tätigkeiten von MitarbeiterInnen. Dies wiederum ist immer abhängig von den erarbeiteten Zielen der Soll-Modelle.

⁴⁶ SMART steht für: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar

⁴⁷ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

Als weiterer Schritt, bei der Konzeption der Soll-Modelle, ist auf die Abgrenzung zwischen den identifizierten Kernprozessen (Primärprozesse) und den diese unterstützenden Prozessen (Sekundärprozesse) zu achten. Als Methoden sind, wie im Kapitel 2.5.1. bereits beschrieben, sowohl der Ansatz top-down als auch der Ansatz bottom-up zu verwenden.

Im Gegensatz zur Prozessidentifizierung (Kapitel 2.5.1.) gibt es bei der Konzeption von Soll-Modellen seitens der Literatur keine Empfehlung darüber, was zu präferieren ist.

Der Vorteil des top-down Ansatzes ist der, dass sich die entwickelten Soll-Modelle an die strategischen Vorgaben des Unternehmens halten. Da dies der Schwerpunkt der Betrachtung ist, werden oftmals die wechselhaften Abhängigkeiten (Interdependenzen) nicht genügend beachtet, was oftmals zu Ressourcenkonflikten führt. In diesem Fall ist die Folge eine niedrige Prozessleistung.

Der bottom-up Ansatz hingegen, hat eine ganzheitliche Betrachtung aller Aktivitäten des Soll-Modells und leitet von jeder Ebene die Struktur der nächst höheren Ebene ab. Dabei werden gleichzeitig die Abgrenzungen zwischen den primären und sekundären Prozessen definiert. Der Vorteil des bottom-up Ansatzes ist, dass durch dessen Fokussierung auf die operativen Aktivitäten bedingte Nähe zu den Kernprozessen, oftmals kurzfristig umsetzbare Soll-Modelle entwickelt werden. Daraus ergibt sich aber auch gleich der Nachteil des bottom-up Ansatzes. Durch den Fokus auf die Aktivitäten, fließen oftmals, intuitiv, Einzelaktivitäten in das Soll-Modell, ohne dass diese hinterfragt und bewertet werden. Erst bei der Interaktion mit anderen Prozessen, zeigt sich dies dann als Schwachstelle. Zusätzlich wird durch die Vielzahl von Einzelaktivitäten, die Konzeption des Soll-Modelles sehr komplex und teilweise nicht mehr überschaubar⁴⁸.

„Als Ergebnis des Grobentwurfs sollten folgende Ergebnisse vorliegen⁴⁹:

⁴⁸ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

⁴⁹ Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012, S. 209

- Eine Gliederung aller identifizierten Prozesse in Kern- bzw. Supportprozesse und deren Leistungsbeziehungen ist zu erarbeiten. Ein bestehender Ordnungsrahmen kann hierbei als wichtige Hilfestellung betrachtet werden.
- Grobe Prozessstrukturen der ersten Ebenen, z.B. nur Funktionssammlungen oder Wertschöpfungsketten als Ausgangspunkt für die weitere Modellierung sind zu erstellen.
- Eine erste Gruppierung der Kern- bzw. Supportprozesse mit möglichst homogenen Modellierungskomplexen ist zu erarbeiten. Die Modellierungskomplexe sind unter Berücksichtigung des Gesamtumfanges so zu bilden, dass die Prozessbindung zwischen den Komplexen gering und innerhalb der Komplexe stark ist. Die Prozessbindung wird hierbei durch die Anzahl der Schnittstellen und die inhaltlich fachliche Beziehung zwischen Prozessen definiert. Als Gruppierungs- bzw. Hierarchisierungsprinzipien kann hierbei auf die bereits in der Istmodellierung verwendeten funktions- bzw. objektorientierten Verfahren zurückgegriffen werden.“

Wie eingangs in diesem Kapitel angeführt, dient die Ist-Analyse der Sollmodellierung in der die ermittelten Schwachstellen, nach eingehender Untersuchung (siehe Kapitel 2.5.4.2.), berücksichtigt werden. Als Beispiel sei hier die mangelhafte Information über Produkterneuerungen in einer Supportabteilung erwähnt. Die in der Ist-Analyse angewandten Kriterien (siehe Kapitel 2.5.4.2.) werden auch in der Konzeption des Soll-Modells verwendet. In der Literatur wird folgender Leitfaden für die Modellierungsphase angegeben⁵⁰:

- Parallele Bearbeitung von Teilprozessen durch das Modellierungsteam unter Berücksichtigung der wechselhaften Abhängigkeiten (Interdependenzen) der eingesetzten Ressourcen.
- Holistische Betrachtungsweise der Prozesse durch das Modellierungsteam, ohne die Modellierung der Aufbauorganisation mit einzubeziehen. Dies sollte in einer eigenen Modellkonzeption erfolgen um die Komplexität bei der Erstellung des Soll-Modells nicht unnötig zu erhöhen.
- Teilprozesse sollten die Möglichkeit einer Selbstkontrolle enthalten um nicht zu einem späteren Zeitpunkt eine Qualitätssicherung einführen zu müssen, die nicht

⁵⁰ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

nur auf die Motivation der MitarbeiterInnen eine negative Auswirkung hat, sondern auch zusätzliche Schnittstellen schafft.

- Jeder Prozess hat die Fokussierung auf den/die KundIn. Daher ist es bei der Modellierung vorteilhaft, eine/n KundIn für diesen Prozess exemplarisch auszuwählen. Dies gilt auch für interne KundInnen.
- Bei der Erstellung des Soll-Modelles sollte bereits das organisatorische Lernen⁵¹ in der Form berücksichtigt werden, als dass die MitarbeiterInnen erkennen können, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten. Dies geschieht insbesondere durch die hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Aktivitäten in den Teilprozessen.

Um die Soll-Modelle einer breiteren Anzahl von MitarbeiterInnen zugänglich zu machen, ist es angebracht diese frühzeitig zu kommunizieren. Dies hat den Vorteil, dass MitarbeiterInnen die nicht an der Sollmodellierung mitgearbeitet haben, die Möglichkeit gegeben wird, ihre Meinungen und Erfahrungen einzubringen. Dies kann in Form von Informationsveranstaltungen und/oder Workshops gemacht werden. Idealerweise wird die öffentliche Präsentation des Soll-Modells durch gut aufbereitete Dokumente und Fallbeispiele ergänzt um den MitarbeiterInnen einen schnellen Zugang zur Thematik zu ermöglichen.

2.6.5. Methoden zur Prozessoptimierung

„Das Problem zu erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.“

Zitat von Albert Einstein

Auf Basis der Ist-Analyse werden Schwachstellen ermittelt und mittels unterschiedlicher Analyse-Tools überprüft. Zusätzlich zu den in Kapitel 2.5.4.1. angeführten Methoden, werden hier drei weitere angeführt, die im Wesentlichen der Prozess-

⁵¹ Vgl Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

verbesserung dienen. Alle drei legen den Schwerpunkt dabei auf die Identifizierung und Beseitigung von Schwachstellen und der Prozessverbesserung⁵²:

- Total Cycle Time (TCT)
- Kaizen
- Six Sigma

TOTAL CYCLE TIME (TCT)

„Wesentliche Merkmale der TCT-Methode sind:

- Ermitteln von Barrieren, die den Prozessablauf behindern
- Beseitigen von Barrieren und Ersatzprozessen durch Prozessteams und Barrierenbeseitigungsteams
- Messen der Wirkungen der Barrierenbeseitigung über die Leistungsparameter Prozesszeit, Termintreue und Prozessqualität
- Vergleich der Messgrößen mit den Zielvorgaben für Prozesszeit, Termintreue und Prozessqualität“⁵³

TCT unterscheidet zwischen Sach-, Prozess- und Kulturbarrieren. Stehen zum Beispiel Materialteile oder Informationen nicht zur Verfügung spricht man von Sachbarrieren. Diese werden sehr oft in Unternehmen gefunden, können allerdings durch ExpertInnen leicht identifiziert und beseitigt werden. Der Einfluss auf die Prozessleistung ist relativ gering. Unnötige Doppelarbeiten und Stillstand kennzeichnen die Prozessbarrieren. Diese treten nicht so häufig auf wie die Sachbarrieren, haben aber einen größeren Einfluss auf die Prozessleistung. Den weitaus größten Einfluss auf die Prozessleistung haben die Kulturbarrieren. Identifiziert werden sie durch das Auftreten von unklaren Zielen, wechselnden Prioritäten, mangelhafter Kundenorientierung und Probleme in der Zusammenarbeit. Kulturbarrieren haben einen weitaus größeren Einfluss auf die Prozessleistung als die davor genannten Barrieren, sind aber wesentlich schwerer abzubauen und bedürfen in den meisten Fällen einer ak-

⁵² Vgl Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

⁵³ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 382

tiven Intervention durch das Management. Bei der Beseitigung dieser Schwachstellen/Barrieren setzt TCT stark auf Team- bzw. Gruppenarbeiten in denen die Ursachen analysiert und Maßnahmenpläne erarbeitet werden.

KAIZEN

Der Begriff Kaizen stammt aus dem Japanischen und bedeutet Kai = Wandel, Zen=zum Besseren. Gemeint ist die schrittweise Verbesserung aller Unternehmensbereiche, um einen dauerhaften Erfolg zu haben. Qualität und Kundenzufriedenheit ist dabei ein zentrales Thema. Das Äquivalent in der deutschen Sprache ist der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Kaizen beinhaltet eine Haltung die alle MitarbeiterInnen idealerweise verinnerlicht haben. „Die Botschaft von Kaizen heißt, es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen.“⁵⁴

„Die Kernpunkte von Kaizen sind:

- Eliminierung von Verschwendung
- Fokussierung auf Prozesse
- Orientierung an Kunden
- Einbeziehung aller Mitarbeiter
- Teamarbeit“⁵⁵

Wie daraus hervorgeht, setzt Kaizen, ähnlich wie TCT auf die Teamarbeit zur Erarbeitung und Beseitigung der Schwachstellen. In der Terminologie von Kaizen bezieht sich der Begriff der Schwachstellen hauptsächlich auf Verschwendung. Die Definition von Verschwendung bei Kaizen lautet: Verschwendung ist alles was für die KundInnen keinen Wert hat und wofür sie nicht bereit sind zu zahlen.

„Nicht wenige Verschwendungen gehen auf Führungsdefizite zurück:

- Verschwendung durch fehlende Fokussierung, z.B. unklare Ziele, fehlende Zielvereinbarungen, mangelhafte Information, falsche Ressourcenzuordnung

⁵⁴ Masaaki Imai, Kaizen, 8. Auflage, 2000, Ullstein Verlag

⁵⁵ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 384

- Verschwendung durch fehlerhafte Struktur z.B. unklare Organisation, Koordinationsmängel, fehlende Transparenz, fehlende Kommunikation, keine geeigneten Leistungskennzahlen, unzureichende Leistungsmessung, Doppelarbeit
- Verschwendung durch fehlende Verantwortungszuordnung z.B. unklare Rollen, Machtkämpfe, keine Aufgabendelegation, kein Empowerment
- Verschwendung durch fehlende Mitarbeiterführung: z.B. Unzufriedenheit, keine Anerkennung, keine Wertschätzung, Demotivation, ungenutzte Kreativitätspotentiale
- Verschwendung durch fehlende Kompetenz: z.B. keine Schulung, kein Training, kein Erfahrungsaustausch⁵⁶

Im Unterschied, zum Beispiel zu einem Innovationsmanagement, welches sich auf neue Produkte und neue Prozesse konzentriert, setzt das Management mit Kaizen vor allem auf Detailverbesserungen bei den Produkten und der Vermarktung derselben mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Im Mittelpunkt stehen weniger die Ergebnisse, im Unterschied zum Innovationsmanagement, sondern vielmehr die Prozesse.

Analog zur Definition von Geschäftsprozessmanagement (siehe Kapitel 2.3.2.) leitet Kaizen die Ziele von der Strategie des Unternehmens ab. Der Fokus dabei liegt bei den internen und externen KundInnen und deren Zufriedenheit. Das gleiche gilt auch für die Innensicht. Jede/r MitarbeiterIn ist sowohl KundIn als auch LieferantIn. Aus dieser Haltung geht hervor, dass alle MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen, sowohl für die vorgelagerten Aktivitäten (als LieferantIn) als auch für die darauf folgenden Prozesse (die KundInnen). Dreh- und Angelpunkt sind die Kaizen-Teams, die in regelmäßigen Sitzungen Verschwendungen identifizieren, beseitigen und selbständig Maßnahmen zur Verbesserung setzen. Dadurch erreichen sie eine hohe Effizienz in der Prozessoptimierung.

Große Bedeutung bei Kaizen hat das betriebliche Vorschlagswesen, an das nachfolgende Anforderungen gestellt werden:

- „Verbesserungsziele (=Kaizen-Ziele) sind aus den Prozesszielen abzuleiten

⁵⁶ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 385

- Verbesserungsvorschläge sind auf den Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung (Prozess- und Arbeitsschritt) des Kaizen-Teams zu beziehen
- Nur die erfolgreiche Umsetzung von Vorschlägen wird prämiert
- Prämien werden am Umsetzungserfolg gemessen
- Die Teilprozessverantwortlichen bewerten die Vorschläge und veranlassen eine schnelle Auszahlung von Prämien.⁵⁷

Wie schon angeführt, hat Teamarbeit bei Kaizen eine besondere Bedeutung. Dies zeigt sich auch bei der Entlohnung, die an die Erreichung der Kaizen-Ziele gebunden ist. Wie von Dr. Reinhard K. Sprenger beschrieben⁵⁸, ist dies ein Motivationsfaktor von mehreren. Kaizen-Teams motivieren sich viel mehr aus den ihnen überlassenen Verantwortung und der firmeninternen Anerkennung für guten Erfolg und erreichter Ziele.

Als Werkzeuge stehen dem Kaizen-Team mehrere Methoden zur Verfügung, wie dies der Abbildung 14 zu entnehmen ist.

Sieben alte Werkzeuge	Sieben neue Werkzeuge	5-A-Vorgehen	9-V-Regel (Verschwendungen)
<ul style="list-style-type: none"> • Fehlersammel-liste • Prüfformulare • Histogramm • Korrelationsdiagramm (Streudiagramm) • Qualitätsregelkarte • Pareto-Diagramm (ABC-Analyse) • Ursache-Wirkungs-Diagramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsdiagramm • Affinitätsdiagramm • Baumdiagramm • Matrixdiagramm • Matrixdiagramm mit Datenanalyse • Entscheidungsdiagramm • Netzplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Aussortieren unnötiger Dinge • Aufräumen, Ordnung halten • Arbeitsplatz sauber halten • Anordnungen einhalten • Alle Punkte ständig verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • Überproduktion • Bestände • Transport • Wartezeit • Verschwendungen innerhalb der Tätigkeit • Fehler • Ungenutzte Kreativität

Abbildung 14: Kaizen-Werkzeuge

Quelle: entnommen aus Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 388

⁵⁷ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 387

⁵⁸ Dr. Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, 19. Auflage, Campus Verlag 2010

Unternehmen die Kaizen anwenden, können nicht nur eine deutliche Prozessoptimierung verbuchen, sondern auch deutliche positive Auswirkungen auf die so genannten „weichen Faktoren“ des Unternehmens. Dazu zählen die Teamfähigkeit, die Motivation und das Engagement um nur einige zu nennen. Toyota galt jahrelang als Aushängeschild für die Anwendung von Kaizen. Dennoch kam es im Jahre 2010 zu einigen weltweiten Rückrufaktionen aufgrund mangelnder Qualität. Die Ursachen liegen nicht im Kaizen, sondern im Topmanagement des Unternehmens, welches das Qualitätsmanagement in der Produktion vernachlässigte und somit gegen seine eigenen Grundprinzipien verstieß.⁵⁹

Gemeinsam mit der Verbreitung von Geschäftsprozessmanagement, finden viele Unternehmen in Europa Zugang zu Kaizen.

SIX SIGMA

Mit Sigma bezeichnet man die Standardabweichung um den Mittelwert μ einer Normalverteilung, bei der eine untere und eine obere Spezifikation (untere und obere Vorgabe der Eigenschaften/Merkmale eines Produktes oder Dienstleistung) festgelegt wird. Den Abstand zwischen diesen beiden Spezifikationen nennt man Streubreite.

Als Beispiel: Henry Ford legte bei der Produktion seines Ford T-Modells obere und untere Grenzwerte für seine Bauteile fest, da er nicht davon ausgehen konnte, dass jeder Bauteil gleich groß war. Er und seine Techniker wussten hingegen genau, dass diese „Streubreite“ der Gesamtqualität des Produktes (Ford T-Modell) nicht abträglich waren.

Ziel von Six Sigma ist die Prozessverbesserung unter Anwendung analytischer und statistischer Methoden. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass jeder Prozess eine Zielabweichung (Variation) zu den geplanten Spezifikationen (untere und obere Spezifikation, den Zwischenraum bezeichnet man als Streubreite) hat. Jede Variation hat unmittelbare Auswirkung auf die Prozessqualität, den Output und in weiterer Folge auf die Kundenzufriedenheit. Six Sigma ist somit ein Management-Ansatz der

⁵⁹ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

Prozesse unter Qualitätsaspekten analysiert und optimiert⁶⁰ und eine Verbindung zwischen Kundenanforderungen und Prozessqualität herstellt. „Ziel der Methode Six Sigma ist es, eine Variation von 6 σ zu erreichen. 6 σ bedeutet, dass bei einer Million Möglichkeiten nur 3.4 Fehler auftreten dürfen. Mit einer Ausbeute von 99,99966% kommt Six Sigma dem Null-Fehler-Ziel sehr nahe. Ein derart anspruchsvolles Ziel beschleunigt wesentlich Prozessverbesserungen in einer Organisation“⁶¹.

Anhand eines Beispiels kann man die Bedeutung dessen ermessen: wenn man von der Anzahl der Flugzeuglandungen auf einem Flughafen ausgeht, bedeutet der Wert von 4 σ eine Prozessgüte von 99,37903%. Ein scheinbar sehr hoher Erfüllungsgrad der KundInnenerwartung. Umgelegt auf die Anzahl von Abstürzen oder Beinahe-Unfällen bedeutet dies allerdings, statistisch gesehen, 6 Beinahe-Unfälle oder –Abstürze pro Tag, was bei weitem nicht den KundInnenerwartungen an die Sicherheit des Flugplatzes entspricht. 6 σ bedeutet eine Prozessgüte von 99,99966%, was, statistisch betrachtet, einen Absturz bzw. Beinahe-Unfall pro Jahr bedeutet.

Six Sigma beinhaltet 6 Güteklassen, an Hand derer die Wirkung dieses System eindrucksvoll dargestellt ist (siehe Tabelle 1)

Sigma-Wert	Defects per million opportunities (DPMO)	Prozessgüte in %
1	691.462	30,85375
2	308.537	69,14625
3	66.807	93,31928
4	6.210	99,37903
5	233	99,97673
6	3,4	99,99966

Tabelle 1: Six-Sigma Wertetabelle

Quelle: eigene Darstellung, entnommen aus: Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

Dreh- und Angelpunkt von Six-Sigma ist der DMAIC-Verbesserungs-zyklus. Dies steht für

⁶⁰ Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

⁶¹ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 391

- Definieren (define)
- Messen (measure)
- Analysieren (analyse)
- Verbessern (improve)
- Überprüfen (control)

Beim Definieren stellt man sich die Frage was das Problem genau ist, in wieweit es von den Prozesszielen und den Kundenanforderungen abweicht und um welche Prozesse es sich handelt. Angewandtes Werkzeug dabei ist zum Beispiel das VOC-Modell (Voice of Customer). Beim Messen wird die Prozessfähigkeit der beteiligten Prozesse bewertet und beurteilt. Als Werkzeug dabei kommt z.B.: das FMEA-Modell (Fehlermöglichkeits- und einfluss-Analyse) zum Einsatz. Beim Analysieren werden die Prozesse auf ihre Fehlerursachen hin analysiert und mit statistischen Methoden bestimmt. Dabei wird beispielsweise das Ursachen- Wirkungsdiagramm (Ishikawa-Diagramm) eingesetzt. Beim Verbessern werden die Verbesserungsmöglichkeiten an Hand von Daten und nach dem Kriterium ihrer Wirkungsweise auf die Kundenzufriedenheit identifiziert und ausgewählt. Als Werkzeug findet hier z.B. das FMEA-Modell Verwendung. Beim Überprüfen werden an Hand von Zahlen die Verbesserungsmaßnahmen bewertet und bei gutem Erfolg für den regelmäßigen Einsatz standardisiert. Als Werkzeug wird in dieser Phase z.B. die Prozessfähigkeitsuntersuchung angewandt.⁶²

„Mit Six Sigma sind folgende Wirkungen verbunden (siehe Abbildung 15):

- Direkte kurzfristige Ergebniswirkungen durch Vermeidung operativer Fehlerkosten und Senkung der Qualitätskosten
- Direkte und indirekte kurzfristige Ergebniswirkung durch Steigerung der Prozesseffizienz (höhere Prozessqualität, geringere Prozesskosten, kürzere Prozesszeiten, höhere Termintreue)
- Indirekte längerfristige Ergebniswirkung durch Steigerung der Prozesseffizienz und Erhöhung der Kundenzufriedenheit⁶³

⁶² Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

⁶³ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 591

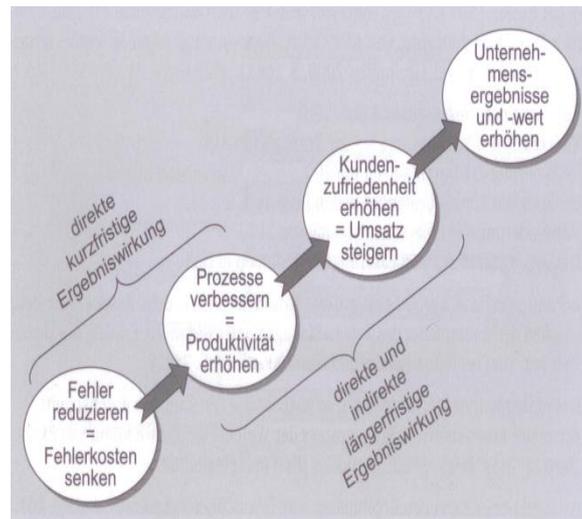


Abbildung 15: Ergebniswirkung von Six-Sigma Projekten (Quelle Töpfer 2007, S. 91)

Quelle: entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 592

Einen Überblick über die Unterschiede der drei vorgestellten Modelle zur Prozessverbesserung stellt Abbildung 16 dar.

TCT	KVP / KAIZEN	Six Sigma
<ul style="list-style-type: none"> Anwendungsbereich: Geschäftsprozess, Teilprozesse Ziel: Beseitigung von „Barrieren“, Reduzierung der Zykluszeit Werkzeuge/Methoden: Action in Process, Barrierenportfolio Organisation: Managementteam, Prozessteam, Barrierenbeseitigungsteam Voraussetzungen: Anleitung/Empowerment Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Anwendungsbereich: Teilprozesse, Prozess-, Arbeitsschritte Ziel: Beseitigung von „Verschwendungen“ Werkzeuge/Methoden: 7 alte und neue Werkzeuge, Visualisierung, Policy Deployment Organisation: Managementteam, Prozessteam, KAIZEN-Team Voraussetzungen: Anleitung/Empowerment Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Anwendungsbereich: Teilprozesse, Prozess-, Arbeitsschritte Ziel: Reduzierung der Variation, Erreichung Six Sigma= 3,4 FpMM Werkzeuge/Methoden: 7 Qualitätswerkzeuge, QFD, FMEA, SPC, DoE Organisation: Projekte mit Experten: Schwarzer Meistergürtel..... Voraussetzungen: Intensives Training, spezielle Organisation

Abbildung 16: Vergleich von TCT, Kaizen und Six Sigma

Quelle: entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 378

2.6.6. Prozessdokumentation

Um die Akzeptanz von Prozessen zu erhöhen, die Nachverfolgung zu sichern und eine kontinuierliche Prozessverbesserung zu gewährleisten, bedarf es einer Prozessdokumentation. Diese ist in ihrem Umfang abhängig von der Größe des Unternehmens und der Komplexität der Prozesse. Grundsätzlich sollte man den Umfang so gestalten, dass Versionierungen und Änderungen an Dokumenten, sowie Rollenbeschreibungen in denen die Verantwortung und Aufgabenverteilungen festgeschrieben sind, mit einem übersichtlichen Aufwand zu bewerkstelligen sind. Daher gilt es zu überlegen, welche Dokumente wirklich notwendig sind. Speziell bei der Soll-Modellierung fällt eine Vielzahl von Dokumentationen an, die aber nach der Implementierung nicht mehr nötig sind um den Prozess zu verstehen und nachvollziehen zu können. Die in Tabelle 2 dargestellten Ebenen reichen in der Vielzahl der Fälle aus um eine aussagekräftige Prozessdokumentation zu erhalten.

Ebene	Prozessdokumentation
1	Übersicht Unternehmensprozessmodell, Prozesslandkarte
2	Geschäftsprozesse Beschreibung Geschäftsprozesse Aufbaustruktur Geschäftsprozesse Rollenbeschreibung Geschäftsprozessverantwortliche, Managementteam, Prozessteam
3	Teilprozesse Beschreibung Teilprozesse Ablaufstruktur Teilprozesse PO-Diagramm Teilprozesse Rollenbeschreibung Teilprozessverantwortlicher, Kaizen-Team Leistungsvereinbarungen mit Lieferanten

Tabelle 2: Prozessdokumentation

Quelle: eigene Darstellung, entnommen aus Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 148

Die Ebene 1 stellt eine Übersicht in Form des Unternehmensprozessmodells und der Prozesslandkarte dar und zeigt die Geschäftsprozesse mit den dazugehörigen Teilprozessen und deren jeweiligen Schnittstellen.

Auf der Ebene 2 werden die Geschäftsprozesse mit den dazugehörigen Teilprozessen und Prozessschritten detailliert dargestellt. Ebenso werden hier die Verantwortlichkeiten, die Prozessergebnisse und ProzesskundInnen dokumentiert. Die 3. Ebene dient dazu, die Teilprozesse zu dokumentieren. Dies geschieht analog zur Ebene 2. Vielfach wird hier ein Prozesshandbuch mit nachfolgendem Inhalt eingesetzt:⁶⁴

1. Name des Prozesses
2. Geltungsbereich des Prozesses
3. Prozessziele
4. Qualifikationsanforderung an die Mitarbeiter
5. Prozessbeurteilung
6. Prozessverantwortliche
7. Prozessablauf
8. Prozessaufzeichnungen
9. Weiterführende Dokumente
10. Schnittstellenmatrix

Zur technischen Unterstützung bei der Prozessdokumentation finden hier die BPM-Tools ihre Verwendung wie sie im Kapitel 2.5.4 aufgeführt sind. Die großen Vorteile dabei liegen in den Visionierungen und in den raschen Adaptierungsmöglichkeiten bei der Änderung von Dokumenten, Rollen und Verantwortlichkeiten. Zu achten ist ferner auf Bedürfnisse der UserInnen und InteressentInnen, da dies große Bedeutung für die Akzeptanz des Geschäftsprozessmanagements bei den Stakeholdern hat. Die Literatur unterscheidet zwischen zwei Versionen:

- „Verwalter-Version
 - Es werden über eine zentrale Schnittstellen alle Informationen bereitgestellt, die

⁶⁴ Entnommen aus: Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

für die Verwaltung (Erstellung, Änderung, Verteilung und Speicherung/Aufbewahrung) des Managementsystems und der Geschäftsprozesse erforderlich sind. Alle Dokumente (Prozessbeschreibungen und –darstellungen, Qualitätsmanagementhandbuch, Auditberichte, Revisionsberichte etc.) werden integriert bearbeitet und normkonform verwaltet.

- Nutzer-Version
 - Es werden Prozessinformationen für unterschiedliche Nutzergruppen spezifisch ausgewählt und aufbereitet, die diese anfordern, benötigen oder interessieren.⁶⁵

Auch wenn der Aufwand oftmals als sehr umfangreich empfunden wird, ist die Prozessdokumentation ein unabdinglicher Bestandteil des Geschäftsprozessmanagements, speziell im Hinblick auf Nachverfolgung, Transparenz und als Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

2.7. Implementierung Geschäftsprozessmanagement

Die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements hat eine hohe strategische Bedeutung für ein Unternehmen. Als solches muss diese Entscheidung auch in der Unternehmensleitung gefällt und von ihr getragen werden. Die Literatur geht davon aus, dass die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements in Form eines Projektes stattfinden muss.⁶⁶ Als solches bedarf es der Werkzeuge des Projektmanagements, wie der grundsätzlichen Überlegung einer Einführungsstrategie durch die Projektleitung, die Zielplanung (diese wird durch die Ergebnisse der Konzeption des Soll-Modells bestimmt), die Definition der Projektrollen, wie Steuerungsgruppe, Projektleitung, Projektteam, die Erstellung eines Projektstrukturplanes (PSP), die Definition der Meilensteine und der Arbeitspakete.

Als Einführungsstrategie haben Schmelzer/Sesselmann drei Varianten definiert, die vor dem Start des Projektes zu analysieren, zu bewerten, auf Praktikabilität zu überprüfen sind und letztendlich eine davon auszuwählen ist.⁶⁷

⁶⁵ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 150

⁶⁶ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München und Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

⁶⁷ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 459

	Variante	Vorteile	Nachteile
A	Pilotierung eines primären Geschäftsprozesses in einer Geschäftseinheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geringe Projektkomplexität ▪ niedriger Abbruchschaden ▪ Erfahrungsgewinn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnittstellenprobleme ▪ lokale Prozessorientierung ▪ geringe Wirkung
B	Parallele Implementierung aller primären Geschäftsprozesse in einer Geschäftseinheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel- und Organisationsklarheit der Geschäftseinheit ▪ Prozessorientierung in Geschäftseinheit ▪ Erfahrungsgewinn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ höhere Projektkomplexität ▪ mehr Projektressourcen ▪ höherer Abbruchschaden
C	Parallele Implementierung aller primären Geschäftsprozesse in allen Geschäftseinheiten des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unternehmensweite Ziel- und Organisationsklarheit sowie Prozessorientierung ▪ geringe Reibungsverluste ▪ ganzheitliche Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe Projektkomplexität ▪ umfangreiche Projektressourcen ▪ hoher Abbruchschaden

Abbildung 17: Einführungsvarianten primärer Geschäftsprozesse

Quelle: entnommen aus Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 459

Nicht nur die genaue Planung und Durchführung des Projektes, *Einführung eines Geschäftsprozessmanagements*, ist entscheidend für den Erfolg, sondern auch die Berücksichtigung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien. Dazu wird bei Schmelzer/Sesselmann 2010 angeführt:

„Der Report „The state of Business Process Management – 2010“ stellt fest, dass folgende Hindernisse bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements besonders häufig auftreten (vgl. BPTrends 2010, S. 39 f.):

- Es gibt mehrere konkurrierende Prozessprojekte (49%).
- Das oberste Management ist nicht interessiert (38%).
- Das Management wünscht einen nicht erreichbaren ROI (Return on Investment) (27%).
- Das Management hat andere zeitliche Prioritäten (23%).
- Erfolgreiche Prozessprojekte in der Vergangenheit belasten das Vertrauen in den Erfolg (12%)⁶⁸.

⁶⁸ Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 449 ff

Daraus wird ersichtlich, welche wichtige Rolle der Unternehmensleitung und den darunter liegenden Managementebenen bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements zukommt.

Speziell beim Übergang von einer Funktions- in eine Prozessorganisation, ist es für das Management oft schwierig sich vom funktionalen Denken zu lösen und eine funktionsübergreifende Denk- und Sichtweise zu bekommen. Symptomatisch dafür ist die inside-out Sicht, was bedeutet, dass die Meinung vorherrscht, dass das Unternehmen weiß, was die KundInnen brauchen.

Prozessmanagement hat, wie schon im Kapitel 2.3. beschrieben, eine outside-in Sicht, deren zentrales Anliegen es ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen und Stakeholder in den Mittelpunkt des unternehmerischen Fokus zu stellen und die Strategie und Prozesse darauf auszurichten.

Nicht nur die Sichtweise des Managements in den mittleren Ebenen stellt einen Misserfolgsweg dar, sondern auch soziale Gründe sind Hindernisse bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements. Dazu zählt die generelle Angst vor Veränderung genauso wie konkrete Ängste um Position und Macht bis hin zur Angst um die Existenz im Unternehmen.

Oftmals ist es tatsächlich so, dass die Veränderungen bei der Umformung von einer Funktions- in eine Prozessorganisation im mittleren Management am stärksten sind.

⁶⁹ Diese tief sitzenden Befürchtungen und Ängste müssen von den Projektverantwortlichen wahrgenommen, respektiert und bearbeitet werden. Das gleiche gilt für die MitarbeiterInnen. Schmelzer/Sesselmann zitieren dazu Jeston/Nelis: „Die Menschen sind ein entscheidender Teil des Erfolges eines jeden GPM-Projektes. Wenn Sie diesen Aspekt nicht richtig behandeln, wird das Projekt entweder scheitern oder nur begrenzten Erfolg haben (Jeston/Nelis 2008, S. 284)“.⁷⁰ Befürchtungen und Ängste sind emotionaler Natur und in Veränderungsprozessen normale Begleiterscheinungen.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München

⁷⁰ Entnommen aus: Hermann J. Schmelzer; Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, 2010 Carl Hanser Verlag München, S. 451

⁷¹ Vgl. Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, 12. Auflage, Campus Verlag 2008

Doppler/Lauterburg geben drei Ursachen für Widerstände in Veränderungsprozessen an:

1. „Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme *nicht* verstanden.
2. Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie *glauben nicht*, was man ihnen sagt.
3. Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie *wollen oder können nicht mitgehen*, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen“.⁷²

Am schwierigsten ist der Umgang mit dem 3. Punkt, da sich dabei die Kraft der Emotion am deutlichsten bemerkbar macht. Der Umgang damit erfordert erfahrene und gut ausgebildete Change ManagerInnen.

Dies beginnt bereits damit, Widerstände zu erkennen, da diese meist nicht offen vorgebracht werden. Ähnlich eines Konfliktes, wie bei den von Friedrich Glasl⁷³ beschriebenen Eskalationsstufen, beginnt der Widerstand im Verborgenen und bedarf einer guten Beobachtungsgabe und Fachwissen seitens der verantwortlichen ProjektmanagerInnen.

Doppler/Lauterburg fassen dies in einer Übersicht zusammen:

⁷² Entnommen aus: Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, 12. Auflage, Campus Verlag 2008, S. 337

⁷³ Vgl. Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern 9. A. 2009

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Abbildung 18: Allgemeine Symptome für Widerstand

Quelle: entnommen aus Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, 12. Auflage, Campus Verlag 2008, S. 339

Wird der Widerstand einmal offen ausgetragen, reagieren viele Führungskräfte mit Ärger über diese Zeitverschwendung, da sie sich nun mit dieser Problematik auseinandersetzen müssen. Mit sachlichen und logischen Argumenten kommt man an diesem Punkt nicht weiter. Vielmehr gilt es die MitarbeiterInnen mit ihren Ängsten und Befürchtungen dort abzuholen wo sie sich befinden.

In Workshops und Einzelgesprächen müssen Führungskräfte mit ihren MitarbeiterInnen offen sprechen, sich ihrer Befürchtungen und Ängste annehmen und dadurch wieder die Basis für Vertrauen schaffen. Erst durch die Beachtung des Widerstandes und der Beschäftigung mit den dahinterliegenden Gründen, gelingt es Führungskräften ihre MitarbeiterInnen zu motivieren die Veränderungen mitzumachen und mitzutragen.⁷⁴

Die aktive Einbindung der MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess ist einer der Erfolgsfaktoren im Change Prozess: *Einführung eines Geschäftsprozessmanagements*.

⁷⁴ Vgl. Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, 12. Auflage, Campus Verlag 2008

2.8. Kritische Würdigung

Dr. Fritz Nordsieck entwickelte bereits in den 1930er Jahren die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation. Daraus folgerte er, dass die Aufbauorganisation der Ablauforganisation folgen sollte. Diese schon 80 Jahre alte Forderung stellt auch heute noch Unternehmen vor eine Problemstellung, die nur schwer zu überwinden ist. Speziell in Unternehmen die traditionell als Funktionsorganisation aufgebaut sind. In dieser herrscht starke Arbeitsteilung und eine sehr ausgeprägte Hierarchie. Ein weiteres Merkmal dieser Organisationsform ist die vertikale Ausrichtung. Dies bedeutet, dass die Einteilung nach Funktionen erfolgt. Beispielsweise: Marketing, Produktion, Vertrieb etc. In den einzelnen Abteilungen arbeiten ExpertInnen und sind auf die Ergebnisse derselben fokussiert. Durch die vorgegebene und, durch diese Einteilung begünstigte, Hierarchie kommt es zu starkem Statusdenken innerhalb der unterschiedlichen Abteilungen und damit oftmals auch zu Konkurrenz innerhalb des Unternehmens. Als Beispiel sei hier die häufig zu beobachtende Konkurrenz zwischen Marketing und Vertrieb anzuführen (vielfache Beobachtung und Erfahrung des Autors).

Die Vorgaben liegen meist im Bereich der Kosteneffizienz und nicht so sehr in der Kundenorientierung. In der Literatur wird dies auch als inside-out Sichtweise bezeichnet. Die Prozesse enden meist an den Abteilungsgrenzen und gehen kaum über diese hinaus.

Durch diesen Umstand ergeben sich viele Schnittstellen zu anderen Abteilungen, die einen großen Koordinationsaufwand nach sich ziehen. Für die MitarbeiterInnen ist es, bedingt durch die Sichtweise auf die eigenen Arbeitsprozesse, schwierig, das Endergebnis im Auge zu behalten und sie verlieren dadurch den Bezug zum fertigen Produkt und in weiterer Folge zum/zur KundIn.

Bedingt durch den globalen Wettbewerb stößt diese Organisationsform an ihre Grenzen, da es ihr an Flexibilität mangelt um auf Marktveränderungen rasch reagieren zu können. Zusätzlich geraten Unternehmen mit einer inside-out Sichtweise, durch die globale Änderung vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt, verstärkt unter Druck.

Prozessorganisationen haben einen anderen Ansatz: outside-in. Das bedeutet, dass sie sich, vom Kunden/der Kundin und den Märkten ausgehend, nach innen orientieren. Dies impliziert eine starke Marktorientierung und die Fähigkeit schnell auf Veränderungen am Markt zu reagieren. Um dies organisatorisch zu bewältigen,

haben Prozessorganisationen einen anderen Aufbau als Funktionsorganisationen. Die Prozesse laufen über Abteilungsgrenzen hinweg und richten sich stark an die Wertschöpfung. Sehr aussagekräftig, in diesem Zusammenhang, ist einer der Grundgedanke von Kaizen: Prozesse die sich nicht an der Wertschöpfung orientieren sind Verschwendung. Und in weiterer Folge: Es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen.

Daraus erkennt man zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze. In der Funktionsorganisation herrscht die Kosteneffizienz und in der Prozessorganisation die KundInnenorientierung und kontinuierliche Verbesserung vor. In einem beständigen Markt mit langen Produktzyklen hat die Funktionsorganisation ihre Berechtigung. In einem sich ständig wechselnden Marktumfeld hat die Prozessorganisation ihre Stärken und Vorzüge. In immer mehr Vorstandsetagen setzt sich die Meinung durch, dass die Zukunft des Unternehmens in der Änderung in eine Prozessorganisation liegt. Häufig jedoch wird es nicht so konsequent durchgeführt, wie es Unternehmen wie zum Beispiel General Electrics oder Toyota gemacht haben. Dies liegt oftmals daran, dass sich die Unternehmensleitungen davor scheuen, die Strukturen des Unternehmens so radikal zu ändern wie es für eine Prozessorganisation notwendig wäre. Vielfach liegt es zusätzlich auch daran, dass es Widerstände in den nachgeordneten Managementebenen gibt, die oftmals einen Verlust an Einfluss und Position befürchten. Dort wo es gelingt, ist eine deutliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung, speziell in kompetitiven Märkten, feststellbar.

Methoden zur Prozessoptimierung wie TotalCycleTime, Kaizen und Six Sigma, erobern immer mehr auch die europäischen Unternehmen. Im angloamerikanischen und asiatischen Teil sind diese schon seit längerem stark vertreten.

Die Kritik an der Prozessorganisation ist dahingehend, dass es zu einem Zielkonflikt in der effizienten Nutzung der Ressourcen kommt, da es üblicherweise nicht vorgesehen ist, dass dieselben Ressourcen von verschiedenen Prozessen genutzt werden. Zusätzlich wird kritisiert, dass das Spezialistentum verloren geht, was zu einem Wettbewerbsnachteil werden kann. Diese und ähnliche Kritikpunkte veranlassen viele Unternehmen zu Mischformen zwischen Funktionsorganisation und Prozessorganisation zu greifen, da diese nicht auf ihr Spezialistentum verzichten wollen andererseits aber sehr wohl die dem Prozessmanagement immanente KundInnenorientierung als strategisch wichtig erachten.

3 Praktischer Teil

3.1. Firmenvorstellung

Im gegenständlichen Fall handelt es sich um ein Unternehmen der Elektronikbranche. Die Firma wurde als Familienunternehmen gegründet und war Vertriebspartner eines internationalen Elektronikkonzerns. Vor etwa 6 Jahren verkaufte der Gründer an diesen Konzern. Das Unternehmen ist globaler Marktführer auf seinem Gebiet, wurde 1989 mit fünf MitarbeiterInnen gegründet und zählt heute mit weltweit fast 9.000 MitarbeiterInnen und Standorten in den USA, Taiwan und Europa zu den erfahrensten Herstellern in seinem Bereich. Charakteristisch ist, dass sowohl Entwicklung als auch Produktion immer im eigenen Haus und den eigenen Produktionsstätten erfolgen. Dies trägt entscheidend zur Sicherung des hohen Qualitätsstandards bei. Seine Produkte für die Industrie fertigt der Konzern in den USA. Alle Consumer-Electronic-Produkte werden in den Produktionsstätten in Taiwan hergestellt. Weltweit beschäftigt der Konzern mehr als 1.400 Ingenieure und sichert so die technische Kompetenz innerhalb des Unternehmens. Von 1989 bis heute wurden weltweit bereits über 80 Millionen Geräte verkauft. Das Unternehmen ist seit Gründung profitabel und verzeichnet seit 2003 einen durchschnittlichen jährlichen Umsatzzuwachs von 43 Prozent. In Europa ist es mit 11 eigenen Büros vertreten, sowie mit Exklusivimporteuren, die auch für den Service und Support im jeweiligen Land zuständig sind. Für den österreichischen Markt zuständig ist das eigene Büro in Graz. Dort sind knapp 30 MitarbeiterInnen in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Produktmanagement und Support beschäftigt, wobei das gesamte Consumer-Electronics Produktspektrum abgedeckt wird. Als reines Vertriebsunternehmen ist das Unternehmen auf den Verkauf der Produkte an Händler ausgerichtet.

3.2. Ausgangssituation

Nach der Übernahme durch den internationalen Konzern verließ die Gründerfamilie das Unternehmen und die zweite Ebene übernahm die Führung. Die neuen Eigentümer implementierten ihr weltweites Rechnungswesen, führten das Controlling ein und installierten ein für alle gültiges Berichtswesen. Das Leitbild wurde bei der Übernahme definiert und an alle MitarbeiterInnen kommuniziert. Die Strategie des Unternehmens ist erarbeitet und wird vom Management getragen. Abgesehen von diesen Änderungen blieb die Struktur des Unternehmens unverändert. Vertrieb,

Support, Produktmanagement und Marketing arbeiteten gleich weiter wie zuvor. Die neue Geschäftsführung sah sich vor der Situation, dass nicht alle MitarbeiterInnen den Wandel vom Familienunternehmen zum weltweiten Konzern mittragen konnten und wollten. Die Folgen waren Unstimmigkeiten in der Belegschaft, welche vereinzelt zu Kündigungen führten. Im Laufe der Jahre wurden Strukturen punktuell den neuen Gegebenheiten angepasst. Die Prozesse blieben weitgehend erhalten und erfuhren ebenfalls punktuelle Anpassungen. Das Unternehmen ist als Funktionsorganisation aufgestellt. Die Prozesse sind zumeist nicht abteilungsübergreifend, wodurch sich die Notwendigkeit der Koordination von Schnittstellen ergibt. Daher wird überlegt notwendige Veränderungen durchzuführen, Prozesse zu optimieren, wenn nötig neue Prozesse zu definieren und zu dokumentieren.

3.3. Problemstellung

Durch das ständige Wachstum steht das Unternehmen vor der Herausforderung, die gesteigerten Anforderungen zu bewältigen. Diese resultieren nicht nur aus den steigenden Umsatzzahlen, sondern auch aus der Vielfalt der Produktneuheiten und Updates der am Markt befindlichen Produkte. Durch die Informationspolitik des Konzerns, gibt es unterschiedliche Informationsquellen, die im Betrieb organisiert werden müssen, um zu gewährleisten, dass jede Abteilung über die entsprechenden Informationen verfügt und diese auch weitergeben kann. Davon betroffen sind sowohl Vertrieb, Marketing, Support als auch die Geschäftsführung. Insbesondere das Händlerinformationssystem bedarf einer Restrukturierung, da dies die Kommunikation nach außen zu den KundInnen ist, gleichzeitig aber auch eine wichtige Rolle im internen Informationsmanagement übernimmt. Durch die, seit der Übernahme kaum veränderten, Strukturen ergeben sich im Arbeitsalltag Engpässe, die ihrerseits zu Doppelgleisigkeiten, Unstimmigkeiten und teilweise zu verzögertem Marktauftritt führen.

3.4. Ziele

Geschäftsprozessmanagement ist eingeführt und abteilungsübergreifende Prozesse können noch besser gesteuert werden. Die Zielrichtung der Prozesse ist verstärkt auf die KundInnen ausgerichtet, damit die KundInnenbetreuung deutlich verbessert und der Vertrieb zielgerichteter arbeiten kann. Durch ein verbessertes In-

formationssystem ist das Produktmanagement noch besser in der Lage schnell am Markt zu agieren. Dadurch ist der Wettbewerbsvorteil gesichert und weiter ausgebaut.

3.5. Umsetzungskonzept

Das in diesem Kapitel dargestellte Umsetzungskonzept geht von der Annahme aus, dass ein externer Berater beauftragt wurde, dieses Konzept für das Unternehmen zu erstellen und das Projekt zu begleiten. Der Beratungsauftrag erstreckt sich von der Konzepterstellung bis zu den Moderationen der benötigten Workshops. Um ein Geschäftsprozessmanagement einzuführen bedient man sich idealerweise des Projektmanagements. Die Projektrollen, werden oftmals bereits frühzeitig mit MitarbeiterInnen besetzt, die später im Prozessmanagement eine wichtige Rolle spielen werden. So wird z.B. der/die ProjektleiterIn in weiterer Folge zum/zur ProzessmanagerIn, der/die für die Integration und die Weiterentwicklung des Prozessmanagements verantwortlich sein wird (siehe Abbildung 4). Zu Beginn steht der Projektauftrag, der eine Vereinbarung zwischen dem/der ProjektauftraggeberIn und dem/der ProjektleiterIn darstellt.

3.5.1. Projektauftrag

Im Projektauftrag werden die Rahmenbedingungen festgelegt, innerhalb derer das Projekt abläuft. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen nicht nur Beginn und Ende des Projektes, sondern auch die definierten Ziele, die Meilensteine (Hauptaufgaben), die Nichtziele und der Kostenrahmen. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist die Definition des Projektteams. Wie bereits erwähnt, werden auch in dieses bereits MitarbeiterInnen integriert, die in den Prozessteams Aufgaben übernehmen werden. Idealerweise werden bereits zu Beginn der Implementierung des Geschäftsprozessmanagements möglichst viele Stakeholder involviert, um in weiterer Folge die Akzeptanz und damit die Erfolgsaussichten des Geschäftsprozessmanagements zu erhöhen. Durch die Anzahl der MitarbeiterInnen (siehe Kapitel 3.1) des Unternehmens, welches diesem Praxisfall zugrunde liegt, ist es als ideal zu betrachten, dass der Großteil der Belegschaft bereits frühzeitig involviert ist.

3.5.1.1. Vorgehensweise Projektauftrag

Der Geschäftsführer beauftragt einen externen Berater mit der Erstellung, Begleitung und der Moderation der benötigten Workshops. Ein Beratungsauftrag wird erteilt in dem, unter anderem, geklärt wird, dass der Berater nicht die Rolle des Projektleiters übernimmt. Als erster Schritt findet ein Gespräch zwischen Berater und Geschäftsführer statt. Dies wird in Form eines Interviews abgehalten, in dem der Geschäftsführer aus seiner Sicht, den Auslöser beschreibt, der ihn dazu veranlasst hat, Geschäftsprozessmanagement in seinem Unternehmen einzuführen. In diesem Gespräch werden in weiterer Folge die Ausgangssituation des Unternehmens dargestellt (siehe Kapitel 3.1. ff) und die Oberziele der Geschäftsleitung definiert. Diese Oberziele stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit der Strategie des Unternehmens. Eine Frage des Beraters lautet z.B. „Wie unterstützt Geschäftsprozessmanagement, die Strategie des Unternehmens?“ Weitere Fragen zielen darauf ab, etwaige „hidden agenda’s“ herauszufinden. Hidden Agenda’s sind, auf das Projekt bezogene, Motive des Auftraggebers, die dieser nicht öffentlich machen möchte und die ein bestimmtes Ziel verfolgen. Für den externen Berater ist dies wichtig zu wissen, da er dies in seinem Konzept berücksichtigen muss. Eine Verschwiegenheitsklausel ist üblicherweise in einem Beratungsauftrag festgeschrieben. Ein möglicher Fragenkatalog für ein Interview ist in der Tabelle 3 dargestellt. Der Geschäftsführer bestimmt nun auch offiziell den Projektleiter, mit dem er sich vorab bereits abgestimmt hat. Als Output dieses Interviews wird ein Gesprächsprotokoll verfasst, welches auf der Mitschrift des externen Beraters beruht. Der nächste Schritt bei der Erstellung des Projektauftrages ist eine Besprechung mit dem Projektleiter in Form einer moderierten Sitzung. Ziel dabei ist, einen Projektleitungsausschuss und das Projektteam auszuwählen. Dabei ist wiederum auf die späteren Rollen im Prozessmanagement Rücksicht zu nehmen und die MitarbeiterInnen dementsprechend auszuwählen. Als Basis dafür dient eine Projektumfeldanalyse, um die Stakeholder (alle involvierten Personen) zu identifizieren. Ausgehend von dieser Analyse werden der Projektleitungsausschuss und das Projektteam ausgewählt. So kann z.B. der Controller oder die Controllerin das Projektcontrolling übernehmen und im späteren Verlauf die Rolle des/der Prozesscontroller/in einnehmen. Dadurch ist schon frühzeitig gewährleistet, dass wichtige Personen in das Gesamtprojekt integriert werden. Das Gesprächsprotokoll fasst wiederum alle Ergebnisse zusammen und dokumentiert diese. Im nächsten Schritt wird dem Projektleitungsausschuss das Projekt präsentiert mit dem Ziel ein Commitment herzustellen und einen Abstim-

mungsworkshop anzukündigen, der die Formulierung eines Projektauftrages zum Ziel hat, wobei die Inhalte bereits vorgestellt werden. Durch diese Maßnahme erweitert sich wiederum der Kreis der beteiligten Personen und gewährleistet die Übernahme von Verantwortung für das Gesamtprojekt.

Im 2-tägigen Abstimmungsworkshop, bei dem der Geschäftsführer, der Projektleiter und der Projektlenkungsausschuss teilnehmen, wird eine Grobplanung des Projektes durchgeführt. Dazu gehören der Zeitrahmen und eine erste Schätzung der Kosten und der benötigten Ressourcen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Definition von Zielen (SMART-Methode) und die Definition von Nichtzielen. Letztere dienen dazu, eine Abgrenzung zu anderen Projekten herzustellen. Die Hauptaufgaben (Meilensteine) werden erarbeitet (und in den Projektstrukturplan eingearbeitet) und die Projektrollen definiert. Das vom Projektleiter zusammengestellte Projektteam wird vorgestellt, diskutiert und letztendlich fixiert. Als Ergebnis dieses 2-tägigen Abstimmungsworkshop liegt ein Projektauftrag vor, der von allen getragen und vom Projektauftraggeber (Geschäftsführer) und Projektleiter unterschrieben wird. Diese Vorgehensweise bei der Erstellung des Projektauftrages hat den Vorteil, dass die Nachteile des top-down Ansatzes, bei der Implementierung eines Geschäftsprozessmanagements, bereits frühzeitig minimiert werden (siehe Kapitel 2.6.1.).

3.5.1.2. Formular Projektauftrag



standard projekthandbuch 001		PROJEKT- AUFTRAG	
Projektstartereignis:		Projektstarttermin:	
		Projektendtermine:	
Projektziele:		Nicht-Projektziele:	
Hauptaufgaben (Projektphasen):		Projektressourcen und –kosten*:	
		Ressourcen-/Kostenart	Mengen- einheit
			Kosten (in Euro)
ProjektauftraggeberIn:		ProjektleiterIn:	
Projektteam:			
..... <i>Vorname Nachname, (ProjektauftraggeberIn)</i>	 <i>Vorname Nachname, (ProjektleiterIn)</i>	

* Kategorien für das Budget des gesamten Projektes möglich:
 Kategorie A: bis 0,3 Mio €
 Kategorie B: bis 1 Mio €
 Kategorie C: bis 10 Mio €
 Kategorie D: über 10 Mio €

Abbildung 19: Formular Projektauftrag

Quelle: Projekt Management Austria

3.5.1.3. Moderationsmethoden

Nachfolgende Moderationsmethoden werden bei der Erstellung des Projektauftrages eingesetzt:

3.5.1.3.1. Interview

Das Interview mit dem Auftraggeber stellt einen wesentlichen Punkt am Beginn des Projektes dar. Je klarer und offener der externe Berater mit dem Projektauftraggeber kommuniziert, umso besser wird er die Beweg- und Hintergründe dieses Auftrages verstehen. Nachfolgender Fragenkatalog ist situativ zu verstehen und beinhaltet Fragen zu den wichtigsten Bereichen eines Unternehmens (Anm.: aus Sicht des Autors).

Themenbereiche im Interview	Fragenkatalog
Vision	1. Wie sieht Ihr Unternehmen in 5 bzw. in 10 Jahren aus? 2. Welche Rolle haben Sie in 5 bzw. 10 Jahren im Unternehmen? 3. Was sollen die Menschen in 5 bzw. in 10 Jahren über Ihr Unternehmen sagen? 4. Was können Sie tun, um den oben beschriebenen Vorstellungen näher zu kommen?
Mission	1. Wodurch tragen Sie bzw. Ihr Unternehmen dazu bei, dass Ihre KundInnen bessere Geschäfte machen können? 2. Womit unterstützen Sie Ihre KundInnen bei deren täglicher Arbeit? 3. Wodurch verbessern Sie mit Ihrer Dienstleistung/Ihrem Produkt die Lebensqualität Ihrer KundInnen? 4. Wodurch tragen Sie dazu bei, dass Ihre KundInnen ihre Ziele besser, schneller und leichter erreichen? 5. Wie können Sie Ihren KundInnen den von Ihnen gestifteten Nutzen klar erkennbar machen?
Leitbild	1. Welche Werte bestimmen Ihr unternehmerisches Handeln? 2. Sind diese Werte bei Ihren Entscheidungsfindungen präsent? 3. Wie führen Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihre MitarbeiterInnen auf Grundlage dieser Werte? 4. Wissen Ihre MitarbeiterInnen über diese Werte Bescheid und handeln sie danach? 5. Was ist nötig, um diese Werte in Ihrem Unternehmen mit Leben zu erfüllen?

Positionierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wer sind Ihre wichtigsten Mitbewerber? 2. Was unterscheidet Ihr Unternehmen ganz klar von allen anderen Mitbewerbern auf dem Markt? 3. Womit spricht Ihr Unternehmen die Emotionen der KundInnen an? 4. Womit geben Sie Ihren KundInnen einen guten Grund, sich gerade für Ihr Unternehmen zu entscheiden? 5. Was können Sie tun, um Ihr Unternehmen ganz klar vom Wettbewerb abzugrenzen und eine einzigartige Marktposition zu besetzen?
Vertriebsstrategie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie sieht Ihre Verkaufs- und Vertriebsstrategie aus? 2. Welche Zielgruppen/Märkte sollen bedient werden? 3. Welche Vertriebskanäle könnten Sie noch nutzen? 4. Wer soll aktiv verkaufen? 5. Mit welchen konkreten Maßnahmen können Sie Ihre Vertriebsstrategie optimieren?
Information- und Kommunikationssysteme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Was (wie viel) wissen Sie über Ihre KundInnen? 2. Was wäre gut, über Ihre KundInnen zu wissen? 3. Wie (mit welchen Systemen) sammeln Sie das Wissen über Ihre KundInnen? 4. Wie erreichen Sie Ihre KundInnen? 5. Wie erfahren potentielle KundInnen von Ihnen? 6. Was sagen Sie Ihren bestehenden KundInnen über Ihr Unternehmen? 7. Wie findet der Informationsaustausch innerhalb Ihres Unternehmens derzeit statt und wie soll er in Zukunft stattfinden? 8. Wo treten häufig Kommunikationsprobleme auf und wie werden diese gelöst? 9. Welche technischen Möglichkeiten zur Informationsverteilung stehen Ihnen zur Verfügung und wie setzen Sie diese ein? 10. Welche konkreten Maßnahmen ergeben sich für Sie bzw. für Ihr Unternehmen aus den oben angeführten Fragen?
Organisation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wofür verwenden Sie in Ihrem Unternehmen Ihre Zeit? (Analyse der organisatorischen Tätigkeiten) 2. Wie sollte die Organisation Ihres Unternehmens aussehen, damit Sie sich Ihrer Vision annähern? 3. In welchen Bereichen sollten Sie Ihre Organisation optimieren? 4. Welche Aufgaben müssen Sie selbst erledigen? 5. Was könnte eine andere Person besser erledigen? 6. Welche konkreten Maßnahmen sind nötig, um Ihre Organisation zu optimieren?
interne Beziehung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie tragen Sie dazu bei, dass sich alle im Unternehmen tätigen Personen in ihrer Arbeitsumgebung wohl fühlen? (Auch Sie!) 2. Wie gehen Sie mit Lob und Kritik um? 3. Worüber reden Sie mit Ihren MitarbeiterInnen hauptsächlich? 4. Wie stellen Sie Identifikation mit Ihrer Vision und mit dem Weg her, den Sie sich für Ihr Unternehmen vorstellen? 5. Was können Sie tun, um die Qualität der internen KundInnenbeziehungen zu verbessern?
externe Beziehung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wo und wie nimmt Sie Ihr/Ihre (potentieller/r) Kunde/in wahr? 2. Wie bauen Sie eine Beziehung zu neuen KundInnen auf? 3. Wie pflegen Sie die Beziehung zu StammkundInnen? 4. Welche Regeln haben Sie, um Reklamationen zufriedenstellend zu behandeln? 5. Was können Sie tun, um die Qualität der externen KundInnenbeziehungen zu verbessern?

Führungssystem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie setzen Sie Ihre Vision derzeit im Unternehmen um? 2. Wie und mit welchen Methoden führen Sie sich selbst und/oder Ihre MitarbeiterInnen? 3. Wie gehen Sie mit Entscheidungssituationen um? 4. Welche Werte sind Ihnen im Umgang mit KundInnen wichtig? 5. Welche Ressourcen stehen Ihrem Unternehmen heute zur Verfügung (Finanziell, personell, Knowhow.....) 6. Was sind Ihre drei wichtigsten Unternehmensziele? 7. Was können Sie tun, um Ihr Führungssystem zu optimieren und mehr Raum für Ihre Ziele zu schaffen?
Wunderfrage	Angenommen, das Problem ist morgen wie durch ein Wunder gelöst – woran würden Sie es bemerken, was wäre dann anders? Wer würde es noch merken, woran? Was könnte so ein Wunder ausgelöst haben?

Tabelle 3: Fragenkatalog für Interview mit Auftraggeber

Quelle: eigene

3.5.1.3.2. Moderierte Sitzung

Die ModeratorInnen übernehmen in Sitzungen die Rolle von Katalysatoren und beteiligen sich nicht mit ihren persönlichen Meinungen und/oder Wertungen des Geschehens. Die ModeratorInnen sind verantwortlich für den Ablauf und behalten den Überblick über den Gesamtprozess. Die Werkzeuge der ModeratorInnen sind Fragen und Moderationstechniken, mit deren Hilfe sie die TeilnehmerInnen unterstützen um zum definierten Ziel zu gelangen.

Wichtig ist die Vorbereitung, wobei sich ModeratorInnen idealerweise folgende Fragen stellen:

- Was ist das Ziel der Veranstaltung?
- Was ist bisher passiert?
- Wer sind die TeilnehmerInnen?
- Welche Erwartungen / Befürchtungen haben diese voraussichtlich?
- Welchen Informationsstand haben die TeilnehmerInnen?
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung bzw. wie lange soll die Veranstaltung dauern?

Die Gliederung einer moderierten Sitzung erfolgt in die drei Bereiche: Einleitung, Hauptteil und Schlussteil. Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss darüber, wie eine Gliederung in der Praxis aussehen könnte:

Phase	Inhalte
Einleitung	Begrüßung durch den Auftraggeber
	Übergabe an Moderator
	Ziele benennen (im Vorfeld mit Auftraggeber abgestimmt)
	Rahmenbedingungen klären
	Ablauf vorstellen
	Regeln vereinbaren
	Grund für die Sitzung erläutern
Hauptteil	Inhaltliche Arbeit
Schlussteil	Zusammenfassung
	Konkrete Vereinbarungen (wer, was, bis wann)
	Die nächsten Termine vereinbaren

Tabelle 4: Gliederung einer moderierten Sitzung

Quelle: eigene

In weiterer Folge wird eine genaue Planung gemacht. In dieser werden die Details, wie die unterschiedlichen Aktivitäten, die Zeit, die Methode, welche Materialien verwendet werden und wer was macht bereits definiert. Eine Planung wird in der nachfolgenden Tabelle 5 exemplarisch dargestellt:

Abschnitt	Aktivität	Zeit	Methode	Materialien	Wer?
Einleitung					
Hauptteil					
Schlussteil					

Tabelle 5: Detailplanung einer moderierten Sitzung

Quelle: eigene

ModeratorInnen haben, wie bereits erwähnt, sowohl Fragen als auch Moderationsmethoden zur Verfügung. Einen Überblick über die gängigsten, in moderierten Sitzungen verwendeten, Methoden gibt die nachfolgende Tabelle.

Methoden	Zweck	bewährt in der Praxis
Abfrage auf Zuruf	Meinungen, Idee, Vorschläge sammeln	<ul style="list-style-type: none"> - Überschriften verwenden - sofort aufschreiben - wenig strukturieren - passive TeilnehmerInnen direkt ansprechen - bei größeren Gruppen, das Schreiben delegieren
Kartenabfrage	Meinungen sammeln bei heterogenen Gruppen und/oder heiklen Themen. Vorteil: jede Karte hat denselben Stellenwert	<ul style="list-style-type: none"> - Fragen präzise stellen - Schreibregeln einführen - Alle Karten aufpinnen - auch doppelte - Anschließend clustern und Überschriften geben - keinen Raum für Diskussionen lassen - zügig arbeiten
„Punkten“ = Prioritäten setzen	Themen nach Wertigkeit ordnen	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsrahmen erklären - Kriterien präzise definieren - Vorgehensweise erläutern - Material vorbereitet (Punkte etc.)
Arbeiten in Kleingruppen	Themen können intensiv bearbeitet werden, Output und Qualität erhöht sich durch die gleichzeitige Bearbeitung in mehreren Gruppen, TeilnehmerInnen lernen die Meinungen und Einstellungen der anderen TeilnehmerInnen besser kennen	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppeneinteilung und Arbeitsräume vorher überlegen - Benötigtes Material vorbereiten - Themen immer visualisieren (schriftlich) - Zeitvorgaben - ModeratorInnen begleiten die Gruppen und geben Hilfestellung wenn nötig - Gruppen tragen ihre Ergebnisse im Plenum vor - mit diesen wird weitergearbeitet
Arbeiten im Plenum	Moderierte Diskussionen, ExpertInneninputs, Gruppenergebnisse präsentieren, Vereinbarungen treffen	<ul style="list-style-type: none"> - bei Diskussionen Regeln vereinbaren - Moderationsball verwenden: es spricht nur der- oder diejenige, die den Ball in Händen hat - Gruppenergebnisse werden erst nach der Präsentation diskutiert - Zeitvorgaben bei externen Inputs

Tabelle 6: gängigste Moderationsmethoden in moderierten Sitzungen

Quelle: eigene

3.5.1.3.3. Fishbowl

Eine gängige Methode, um den Austausch und die Diskussion in einer Gruppe zu fördern. Bei kritischen Themen ermöglicht diese Methode, die Inhalte unter verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Von Fishbowl gibt es mehrere Varianten. Hier ist eine davon vorgestellt:⁷⁵

„Schritt 1: Anmoderation:

Ein kleiner innerer Stuhlkreis (oder Podium) mit maximal sieben Stühlen wird aufgebaut. Darum herum sind im großen Kreis die übrigen Stühle platziert. Die Vorgehensweise ist genau zu erklären. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass sich die TeilnehmerInnen abwechseln sollen. Meist wird die Thematik vorgegeben.

Schritt 2: Stuhlkreis besetzen

Die ersten TeilnehmerInnen – Freiwillige nach Schnelligkeit oder bestimmt von den Kleingruppen – besetzen sechs Stühle. Einer bleibt leer. Anfängliche Hemmungen werden vom Moderator/der Moderatorin überbrückt. Er/Sie achtet auf einen wertschätzenden Dialog und auf die Einhaltung wichtiger Spielregeln. Ein Platz in dem Stuhlkreis ist meist für den/die ModeratorIn reserviert.

Schritt 3: Dialog

Die Personen im inneren Kreis diskutieren und tauschen ihre Meinungen aus. Es kann nun ein/e TeilnehmerIn aus dem Außenkreis aufstehen und den leeren Stuhl besetzen. Die Person im Innenkreis, die gerade spricht, formuliert ihre Gedanken in Ruhe zu Ende und begibt sich anschließend in den Außenkreis. Der/Die neu Hinzugekommene besetzt dann diesen inneren Platz, und der siebte Stuhl ist wieder leer für den/die Nächste/n aus dem Außenkreis.“

Für kleinere Gruppen ist die Anzahl der Stühle dementsprechend anzupassen. Es empfiehlt sich, dass die ModeratorInnen die gebrachten Argumente auf einem Flip mitprotokollieren.

3.5.1.3.4. Brainstorming

⁷⁵ Entnommen aus: Walter Bruck, Rudolf Müller Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen, 2007 Gabal Verlag GmbH, Offenbach

Brainstorming ist eine Kreativitätstechnik um innerhalb kurzer Zeit viele Idee zu einem Thema zu bekommen und zu visualisieren. Auch bei dieser Methode gibt es mehrere Varianten, eine davon ist hier exemplarisch vorgestellt.

Vorgehensweise Methode 635:

Jede/r der TeilnehmerInnen (6 TN/Gruppe sind ideal) bekommt ein Blatt ausgehängt, auf dem die Fragestellung vorformuliert ist. In den kommenden 5 Minuten schreibt jede/r 3 Ideen zur Lösungsfindung auf das Blatt und gibt dieses im Uhrzeigersinn weiter. Gleichzeitig bekommt jede/r ein neues Blatt auf dem bereits 3 Vorschläge stehen und schreibt seinerseits/ihrerseits wiederum in 5 Minuten 3 neue hinzu und gibt es wieder weiter. Das Brainstorming ist beendet wenn die TeilnehmerInnen jedes Blatt gehabt haben. Auf diese Weise entstehen 108 (6x3x6) Vorschläge zur Lösungsfindung. Bei der Auswertung bewerten die TeilnehmerInnen die abgegebenen Vorschläge mittels „Punkte“ und setzen so die Reihenfolge der Lösungsvorschläge fest. Situativ werden eine oder mehrere Ideen ausgewählt, die in einem weiteren Schritt ausgearbeitet werden.

3.5.1.3.5. Kartenabfrage

Kartenabfragen sind eine gängige Methode um in kurzer Zeit Informationen abzufragen. Benötigte Materialien sind Moderationskarten und – stifte. Eine Frage wird vorgegeben: z.B.: „Was sind Nichtziele des Projektes?“

1. Jede/r Teilnehmer/in schreibt jeweils einen Gedanken auf eine Karte
2. Alle Karten werden vom Moderator/der Moderatorin eingesammelt
3. Jeder Gedanke wird vom Moderator/der Moderatorin vorgelesen und auf eine Pinnwand gepinnt
4. Mit den TeilnehmerInnen gemeinsam, clustert der/die ModeratorIn die Karten
5. Die Cluster werden mit Überschriften versehen.

3.5.2. Projektstart

Das vom Projektleiter zusammengestellte Projektteam (siehe Kapitel 3.5.1.1.) wird informiert und zu einer Informationsveranstaltung eingeladen. Die externen BeraterInnen erarbeiten gemeinsam mit dem Projektleiter den Tagesablauf und definieren

die verwendete Methode für die Gruppenarbeit. Als Methode eignet sich „The world cafe“, für die Fragen vorbereitet werden müssen. Diese werden bei einem Abstimmungsworkshop mit Geschäftsführer, Projektlenkungsausschuss und Projektleiter ausgearbeitet. Nachfolgend sind die Inhalte der Informationsveranstaltung dargestellt:

- Vortrag Geschäftsführer:
Darstellung der Situation
Vision einer prozessorientierten Organisation
- Vortrag externer Experte:
Kundenorientierung und Prozessmanagement
- world cafe
zur kritischen Hinterfragung der Einführung von Geschäftsprozessmanagement anhand der vom Projektkernteam ausgearbeiteten Fragen
- Ergebnisse sichten und protokollieren
- Commitment zur prozessorientierten Organisation herstellen
- nächste Termine vereinbaren

Nach der Informationsveranstaltung wird eine moderierte Sitzung mit dem Geschäftsführer, dem Projektlenkungsausschuss und dem Projektleiter abgehalten, in der die Ergebnisse des World Café gesichtet, besprochen und in die nächsten Projektschritte eingearbeitet werden.

3.5.2.1. Methoden

Zusätzlich zu den bereits im Kapitel 3.5.3.3 vorgestellten Moderationsmethoden, findet in diesem Abschnitt eine zusätzliche Methode Anwendung

3.5.2.1.1. World Cafe

„The world cafe“ (TWC), wie es im Original heißt wurde von Juanita Brown und David Isaacs 1995 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. Ziel ist, dass sich die TeilnehmerInnen einer Veranstaltung in einem ungezwungenen Rahmen über ein, für das Unternehmen, relevantes Thema austauschen. Wesentliche Wirkungsfaktoren von TWC sind vorbereitete Fragen, die auf ihren Motivationsgrad hin, vorher ausgetestet wurden. Nachfolgende Anwendungsgebiete bieten sich an:

- „Ideen generieren, Wissen teilen, innovatives Denken stimulieren, und Aktionsmöglichkeiten erforschen
- Strategische Herausforderungen einer tieferen Analyse unterziehen
- Beziehungen und gemeinsame Ergebnisverantwortung in einer Gruppe vertiefen
- Bedeutsame Interaktion zwischen SprecherIn und Publikum schaffen
- Gruppen von 12 bis 1200 Personen in einen authentischen Dialog bringen“⁷⁶

Die Eckpfeiler eines TWC sind folgende Faktoren:

- Den Sinn und Zweck sowie das Ziel der Veranstaltung klären
- Die örtlichen Gegebenheiten im Sinne einer guten Atmosphäre gestalten
- Fragen stellen, welche die Diskussion anregen und die Kreativität fördern
- Die TeilnehmerInnen motivieren sich aktiv zu beteiligen
- Aktives Zuhören und vertieftes Fragen um Zusammenhänge besser verstehen zu können
- Gemeinsam neue Erkenntnisse generieren.

Je nach Anzahl der TeilnehmerInnen, werden Tische vorbereitet, auf denen eine Frage oder ein Thema z.B. in Form von Menükarten bereitliegt. Idealerweise werden pro Thema drei Gesprächsrunden gemacht. Jeder Tisch hat eine/n sogenannten *Gastgeber/Gastgeberin* der/die die Aufgabe hat, das Thema oder die Frage näher zu erklären. Die GastgeberInnen bleiben immer am selben Tisch. Die Gruppenmitglieder schreiben ihre Gedanken auf Flips, oder Moderationskarten. Eine Gesprächsrunde dauert ca. 20 – 30 Minuten. Danach gehen die TeilnehmerInnen, quasi als *Reisende* zum nächsten Tisch und arbeiten am Ergebnis der vorangegangenen Gruppe weiter. Nach der letzten Gesprächsrunde kommen alle TeilnehmerInnen im Plenum zusammen um die Ergebnisse zu sichten und zu diskutieren. Danach werden die Gesprächsrunden wieder an den, mit einem neuen Thema vorbereiteten, Tischen fortgesetzt. TWC lässt sich nicht nur als alleinstehende Moderationsmethode einsetzen, auch Elemente daraus werden oftmals bei Veranstaltungen eingesetzt z.B.: zum Austausch nach Vorträgen.

3.5.3. Die Ist-Analyse

⁷⁶ Entnommen aus: Walter Bruck, Rudolf Müller Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen, 2007 Gabal Verlag GmbH, Offenbach

Für die Ist-Analyse, in diesem Praxisfall, sind Prozessworkshops (siehe Kapitel 6.4.1.1.) ein geeignetes Mittel. Dazu wird eine Workshopreihe mit dem gesamten Projektteam geplant und durchgeführt. Als Moderationsmethoden werden moderierte Sitzungen und Gruppenarbeiten mit Kartenabfragen eingesetzt.

3.5.3.1. Inhalte der Prozessworkshops

Wie im Kapitel 2.6.3 ausführlich beschrieben, werden nunmehr die einzelnen Schritte der Ist-Analyse durchgeführt:

- Kernprozesse werden identifiziert
- Prozesslandkarte wird erstellt
- Prozesskandidaten werden ermittelt
- Der Ist-Zustand der Prozesskandidaten wird analysiert
- Ein Modell des Ist-Zustandes wird erstellt
- Schwachstellenanalyse des Ist-Zustandes wird durchgeführt und
- quick wins werden realisiert - Sofortmaßnahmen werden erarbeitet und mittels Maßnahmenplan umgesetzt

Die Hauptaufgabe der ModeratorInnen besteht darin, die richtigen Fragen zu stellen und die Gruppe bei der Ergebnisauswertung zu unterstützen.

Geeignete Fragen zur Ist-Analyse:

- Welche Leistungen erwarten unsere KundInnen von uns?
- Welche dieser Leistungen stehen in einer logischen Abfolge zueinander (Arbeitsabläufe)?
- Welche wertschöpfenden Prozesse haben wir?
- Welche unterstützenden Prozesse brauchen diese?
- Was wird wann und warum getan?
- Wer erledigt wo welche Tätigkeiten?
- Wer darf was im Prozess?
- Welche Informationen werden wie weitergegeben?
- Erreicht der Prozess sein Ziel?

Im Zuge dieser Prozessworkshops werden die Prozessrollen definiert. Dabei stellt es sich oftmals als hilfreich heraus, dass schon zu Beginn jene MitarbeiterInnen in die Projektteams berufen werden, die in den Prozessen eine entscheidende Rolle spielen. So wird z.B. aus dem Projektleiter der Prozessmanager. Dieser ist verantwortlich für die Integration und die Weiterentwicklung des gesamten Geschäftsprozessmanagements. Weiters werden die Prozessverantwortlichen für die einzelnen Prozesse und die ProzessmitarbeiterInnen ausgewählt.

3.5.4. Modellierung des Soll-Modells

Als nächster Schritt werden von den Prozessteams die Soll-Modelle entwickelt. Nachdem der Veränderungsbereich identifiziert wurde, werden in Workshops enabling Faktoren erarbeitet. Dazu bedient man sich Kreativitätsworkshops mit Brainstorming (siehe Kapitel 3.5.1.3.4) Das Erkennen von enabling Faktoren dient dazu, herauszufinden, welche technischen Lösungen hilfreich für die Abwicklung des Prozesses wären. Moderationsfragen dazu lauten z.B.:

- Welche Technologien haben wir, die uns bei der Neugestaltung des Prozesses unterstützen?
- Welche Technologien könnten uns sonst noch unterstützen?

Ebenfalls mit Hilfe von Kreativitätsworkshops wird in weiterer Folge die Vision für zukünftige Prozesse entwickelt. Diese Vision wird unabhängig von der vorhandenen Kultur und den vorhandenen Abläufen entwickelt und soll bei zukünftig zu entwickelnden Prozessen Anwendung finden.

Beim Entwickeln neuer Modelle ist entscheidend, dass man die vorhandenen Prozesse versteht. Dazu bedient man sich sowohl des erstellten Ist-Modells (nicht in dem Detaillierungsgrad wie bei der Ist-Analyse) als auch innerbetrieblicher Umfragen. Diese werden in Form von Interviews mit den beteiligten MitarbeiterInnen durchgeführt. Zur Vorbereitung wird ein Gesprächsleitfaden und Fragen für die Interviews mit den betroffenen MitarbeiterInnen ausgearbeitet.

Folgende Fragestellungen sind hilfreich für die Interviews:

- Welche Rolle haben die Interviewten in den Prozessen?
- Lassen sich die Ergebnisse der Prozesse quantifizieren?
- Wie organisieren die Interviewten ihre Arbeiten in den Prozessen?
- Welche Informationen werden benötigt, aus welchen Quellen kommen sie und wie werden diese weitergegeben?
- Wie läuft der Informationsfluss?
- Was trägt der Prozess zur KundInnenzufriedenheit bei?
- Wo sind die Probleme im Prozess?
- Wie schauen mögliche Lösungen aus?
- Wie ist der Idealzustand des Prozesses um maximale KundInnenzufriedenheit zu erreichen intern/extern?

Nachdem die Interviews durchgeführt wurden, werden diese ausgewertet, dokumentiert und in das Soll-Modell überführt. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass die betroffenen MitarbeiterInnen bereits in dieser Phase in das Gesamtprojekt involviert werden.

Die Modellierung der neuen Modelle erfolgt im nächsten Schritt. Dazu werden auf Basis der entwickelten Vision, Prozessvarianten entwickelt (siehe Kapitel 2.3.1.3), die in weiterer Folge bewertet und auf ihre Durchführbarkeit hin überprüft werden. Als Moderationsmethode wird auch hier die Kartenabfrage verwendet. Das Ergebnis wird sowohl in Form eines Prozess-Steckbriefes dokumentiert (siehe Kapitel 2.6.4) als auch in die unternehmensinterne BPM-Software übertragen, mit deren Hilfe der fehlerfreie Ablauf des Prozesses überprüft wird.

Nach Abschluss der Workshops mit den Prozessteams, wird ein Workshop durchgeführt, bei dem der Prozessmanager, die Prozessverantwortlichen und IT-MitarbeiterInnen ein Gesamtmodell erstellen. Dabei werden die Schnittstellen zwischen den einzelnen neuen Soll-Modellen identifiziert und benannt. Exemplarisch wird ein Soll-Modell in Abbildung 20 dargestellt:

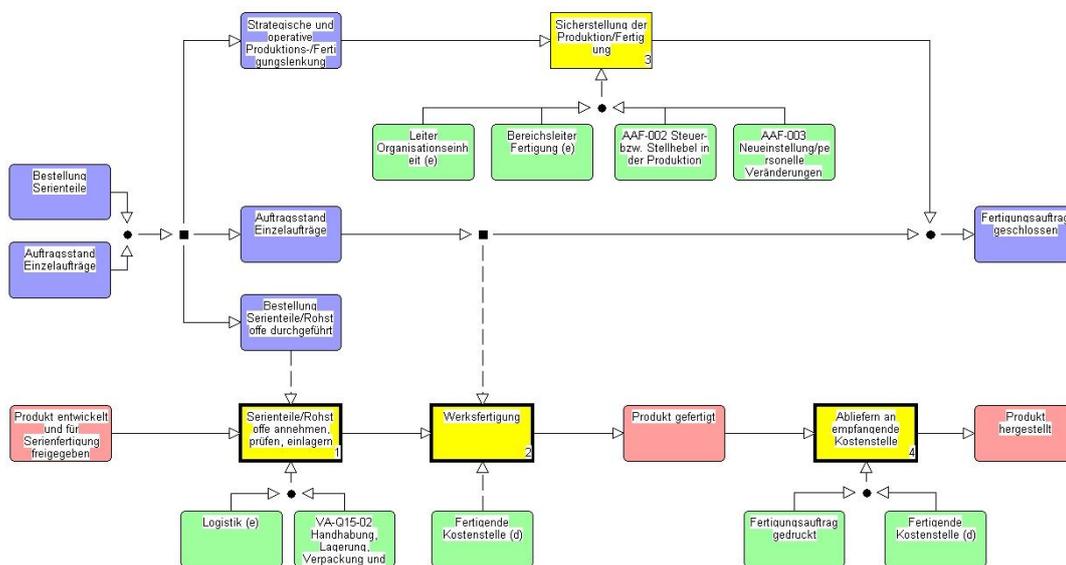


Abbildung 20: Soll-Modell

Quelle: Internet: http://de.academic.ru/pictures/dewiki/83/Screen_Shot_Modell.jpg

Recherche: 20. Mai 2013

3.5.5. Implementierung des Soll-Modells

Am Beginn der Implementierungsphase wird eine moderierte Sitzung mit Geschäftsführer, Projektlenkungsausschuss und Projektleiter/Prozessmanager durchgeführt. In dieser Sitzung wird das Soll-Modell vorgestellt und die Einführungsstrategie definiert. Im konkreten Fall ist es angebracht, die Geschäftsprozesse in allen Abteilungen gleichzeitig einzuführen. In dieser Sitzung wird auch die weitere Vorgehensweise besprochen und abgestimmt. Der nächste Schritt ist ein Implementierungs-Workshop mit dem gesamten Prozessteam, wobei als Methode *Open Space* vorgeschlagen wird. Vereinbart wird, dass die Ergebnisse daraus als Basis für eine RTSC-Konferenz mit allen MitarbeiterInnen dienen.

Der Ablauf des Implementierungs-Workshops wird wie folgt festgelegt:

- Präsentation der entwickelten Soll-Modelle durch die Prozessverantwortlichen
- Präsentation des Gesamtmodells durch den Projektleiter (Prozessmanager)

- Präsentation der Einführungsstrategie durch den Geschäftsführer und Überleitung zu Open Space.
- Die externen BeraterInnen übernehmen die Moderation
- Open Space zum Thema "Implementierung des Gesamtmodells auf Basis der Einführungsstrategie"

In der Nachbearbeitung werden die Ergebnisse der Sharing-Phase (die Durchführung von Open Space wird im Kapitel 3.5.5.1 beschrieben) gesichtet, ausgewertet und dokumentiert. Daraus wird ein Protokoll erstellt und an die TeilnehmerInnen verteilt.

Die externen BeraterInnen beginnen mit der Konzeption der RTSC-Konferenz (siehe Kapitel 3.5.5.2) und starten mit einer Sitzung des Kernteams um die, für die Konferenz notwendigen, Fragen auszuarbeiten und den Ablauf zu besprechen. Fragen sind z.B.: *Wie können wir gewährleisten, dass die Ergebnisse der Evaluierungsphase zu einer Optimierung des Soll-Modells führt?* Weitere Fragen werden zu Themen der Implementierung, der Evaluierungsphase und zur Phase der Überleitung in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ausgearbeitet.

Alle MitarbeiterInnen werden mit einem Einladungsschreiben zur RTSC-Konferenz eingeladen und vorab über die wesentlichen Inhalte informiert. Die Durchführung der Konferenz wird im Kapitel 3.5.5.2 beschrieben. Als Ergebnis werden Maßnahmenpläne erstellt und Projektteams für die Umsetzung derselben gebildet.

Das Roll-Out erfolgt entsprechend der gewählten Durchführungsstrategie und unter Einbeziehung der, für die Umsetzung der Maßnahmenpläne verantwortlichen, Projektteams aus der RTSC-Konferenz.

Die Prozessverantwortlichen und ihre Teams sind für die ständige Überprüfung und Optimierung ihrer Prozesse verantwortlich. In regelmäßigen Besprechungen wird der jeweilige Prozess auf die Prozessleistung hin überprüft und gegebenenfalls optimiert und angepasst. Dies entspricht der Arbeitsweise von Kaizen-Teams (siehe Kapitel 2.6.5) und gewährleistet fortan einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen.

3.5.5.1. Open Space

Open Space wurde 1985 von Harrison Owen entwickelt und entstand aus der grundsätzlichen Überlegung, dass den TeilnehmerInnen von Konferenzen, oftmals

die Kaffeepausen am besten gefielen und sie sich dort auch am besten austauschen konnten. Das brachte ihn dazu, ein Konferenzformat zu entwickeln, bei dem sich die Teilnehmenden in einer strukturierten Weise austauschen, ihre Anliegen vorbringen und gemeinsam Ideen entwickeln können. Die Struktur bezieht sich dabei lediglich auf die Rahmenbedingungen und die Abfolge der Aktivitäten. Die Eckpunkte einer Open Space Veranstaltung stellen sich folgendermaßen dar:

1. Einführung
2. Anliegen Sammlung
3. Marktplatz
4. Gruppenarbeitsphasen
5. Sharing
6. Maßnahmenplanung
7. Abschluss
8. Dokumentation

Als Verhaltensrichtlinien sind lediglich vier Grundsätze und ein Gesetz vorgegeben⁷⁷:

„Die vier Grundsätze

- Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute
- Was immer geschieht, ist das einzige, was geschehen kann
- Es fängt an, wenn die Zeit reif ist
- Vorbei ist vorbei

Das eine Gesetz

Das Gesetz der zwei Füße“

Der erste der vier Grundsätze – wer immer kommt, es sind die richtigen Leute – drückt aus, dass es völlig unerheblich ist, welche Menschen zu diesem Workshop kommen, speziell im Hinblick auf Status und Funktion. Vielmehr ist es wichtig, dass diese TeilnehmerInnen durch ihr Engagement und ihre Leidenschaft für die vorge-

⁷⁷ Entnommen aus: Harrison Owen, Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart 2001, S. 89

brachten Anliegen eine hohe Qualität in die Interaktion und in die Gespräche bringen. Der zweite Grundsatz – was immer geschieht, ist das einzige, was geschehen kann – sagt uns, dass überraschende Ereignisse und Gegebenheiten uns einen Schritt weiterbringen, auch wenn wir uns dadurch über unsere vorab gemachten Pläne und über unsere Erwartungen hinausbewegen müssen. Dadurch kommt es erst zu echten Lernerfahrungen. Der dritte Grundsatz – es fängt an, wenn die Zeit reif ist – bezieht sich auf die Kreativität und deren Eigenheit, dass sie sich nicht nach der Uhr richtet. Der letzte der vier Grundsätze - vorbei ist vorbei – bedeutet, dass wenn eine Zeit von z.B. zwei Stunden vereinbart wurde, Ergebnisse aber bereits nach einer halben Stunde vorliegen, dann hat es keinen Sinn, noch weiter daran zu arbeiten. Vielmehr schließt man das Thema ab und geht zu einem neuen Thema über. Andererseits kann es natürlich auch vorkommen, dass ein Thema noch nicht fertig besprochen ist. Da gilt der Umkehrschluss – nicht vorbei, ist nicht vorbei – was bedeutet, dass man, unter Rücksichtnahme auf andere TeilnehmerInnen, der verfügbaren Zeit und eventuellen organisatorischen Auflagen (Raumeinteilung etc.), das Thema zu Ende diskutiert.

Bei dem einen Gesetz – dem Gesetz der zwei Füße – geht es um die Eigenverantwortung jeder einzelnen Person, dort anwesend zu sein, wo er/sie etwas Sinnvolles beitragen kann. Wenn dies nicht gegeben ist, so verlässt man den Ort und geht in einen anderen Raum mit einem anderen Thema. Für die Initiatoren der Anliegen, bedeutet dies, dass sie sich immer darüber bewusst sein müssen, dass ihre TeilnehmerInnen mit ihren Füßen abstimmen, in dem sie einfach den Raum verlassen und so zu verstehen geben, dass das Thema nicht interessant ist und/oder der Diskussionsleiter oder die Diskussionsleiterin zu sehr von sich selbst überzeugt ist und andere Meinungen nicht aufkommen lassen möchte. Dadurch kommt es zu einer vernünftigen Verteilung der Verantwortung. Die liegt nämlich bei jeder/m Einzelnen. Das ruft eine weitere Eigenheit von Open Space hervor. Den Hummeln und den Schmetterlingen. Die Hummeln sind diejenigen die von einer Gruppe zur anderen schwirren und da wie dort Inputs geben. Für die DiskussionsleiterInnen ist dies oftmals eine Herausforderung. Diese Inputs sind allerdings wichtig, um Diskussionen wieder in Gang zu setzen oder auch andere Sichtweisen einzubringen. Die Schmetterlinge hingegen nehmen an den Diskussionsrunden nicht teil. Sie sitzen an der Bar, oder auf der Terrasse und unterhalten sich über dies oder das oder tun einfach gar nichts. Dennoch ist gerade dieses Nichtstun ihr Beitrag zum Gelingen der Kon-

ferenz. Andere KonferenzteilnehmerInnen gesellen sich dann zu ihnen, benutzen die Ruhe zum Ausspannen oder beginnen mit ihnen eine Unterhaltung. Erfahrungsgemäß sind gerade diese Unterhaltungen wiederum wichtige Inputs für die Diskussionsrunden. Dadurch leisten die Schmetterlinge, ob gewollt oder ungewollt, wiederum einen Beitrag zum Erfolg einer Open Space Konferenz. Für die InitiatorInnen und TeilnehmerInnen einer Open Space Konferenz gilt: Mit Überraschungen ist zu rechnen! Dies wird oftmals auf ein eigenes, gut sichtbares, Plakat geschrieben, genauso wie die vier Grundsätze und das eine Gesetz.⁷⁸

Aus den vier Grundsätzen und dem einen Gesetz kann man schon die Grundausrichtung von Open Space erkennen. Jede/r der TeilnehmerInnen ist selbst verantwortlich für das Gelingen der Konferenz und die Qualität der Ergebnisse. Dies erläutert der Hauptmoderator/die Hauptmoderatorin bereits in der Einführungsphase. Dabei stellt er/sie sich in die Mitte des Sesselkreises und erklärt den TeilnehmerInnen den Ablauf, die einzelnen Schritte und das Thema der Konferenz.

Dabei gilt es folgendes zu beachten:

- „schaffen wir ein Bewusstsein in der Gruppe, wer anwesend ist, wie viel Erfahrung unter den Teilnehmenden vorhanden ist und welche Ressource sich die Gruppe sein kann
- geben wir einen Überblick über den Gesamttablauf und erklären die einzelnen Schritte im Detail, damit alle Anwesenden wissen, was Sie erwartet
- erklären wir die 4 Prinzipien, 2 Erscheinungen und 1 Gesetz des Open Space
- geben wir Hinweise auf die nötige Infrastruktur: Wo ist was? Wozu dient die Anliegenwand, wie bringt man Themen ein, was sind Dokumentationsbögen und was passiert mit ihnen, wie werden die Ergebnisse aus der Gruppenarbeit am Ende zusammen geführt, wie entsteht ein Maßnahmenplan, wo sind Toiletten, wozu dient die Redaktionszentrale, etc.“

Die TeilnehmerInnen sitzen dabei im Kreis. Der Kreis symbolisiert, dass alle gleichberechtigt teilnehmen.⁷⁹

⁷⁸ Vgl. Harrison Owen, Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart 2001

⁷⁹ Entnommen aus: Internet http://www.organisationsberatung.net/open-space-methode-open-space-konferenz/#Einfhrung_in_die_Methode_Open_Space, Recherche: 20. Mai 2013

Im nächsten Schritt werden die Anliegen vorgetragen. Dazu stellt sich der/die Anliegenbringer/in in den Sesselkreis, trägt das Anliegen vor und pinnt es anschließend auf die Anliegenwand. Diese kann z.B. aus mehreren Pinnwänden bestehen und ist mit Pinnwandpapier versehen, auf denen die Zeitblöcke und Arbeitsräume notiert sind. Auf diese Weise wird der *Stundenplan* nach und nach mit Anliegen gefüllt. Die ModeratorInnen übernehmen in dieser und auch in allen anderen Phasen des Open Space eine helfende Rolle. Dadurch wird die Selbstorganisation der TeilnehmerInnen unterstützt. Nachdem die Anliegenwand befüllt ist bzw. keine Anliegen mehr eingebracht werden, wird der Marktplatz eröffnet. Dazu gehen alle TeilnehmerInnen an die Pinnwände und tragen sich bei dem Thema ein, das für sie interessant ist. Sollte es dabei zu Überschneidungen bei den einzelnen Themen kommen, entscheiden die Themengeber wie damit umzugehen ist. Oftmals bringt eine gute Abgrenzung Klarheit, oder es werden Themen zusammengefasst. Erfahrungsgemäß kann man die Zeitdauer von Einführung, dem Vorbringen der Anliegen und die Phase des Marktplatzes mit ca. 90 Minuten veranschlagen. Dies abhängig von der Gruppengröße.

Nach dieser Phase beginnt das Herzstück des Open Space: Die Gruppenarbeitsphase. In dieser diskutieren die TeilnehmerInnen über die einzelnen Themen, wobei üblicherweise eine Stunde Zeit vorgegeben wird. Die Ergebnisse werden auf sogenannten Dokumentationsbögen aufgeschrieben. Analog zum Marktplatz und der Anliegenwand, findet hier die Dokumentationswand Verwendung. Diese muss großzügig gestaltet werden, da hier alle Gruppenergebnisse in Form der Dokumentationsbögen präsentiert werden. Das ModeratorInnenteam hat hier die Aufgabe, nach jeder Gruppenarbeitsphase, die Dokumentationsbögen einzusammeln, zu nummerieren, zu archivieren und A3-Kopien zu machen, die dann auf die Dokumentationswand gehängt werden. Dies erfordert einen sehr genauen Ablaufplan, da dies schnellstmöglich gemacht werden sollte. Die Arbeitsräume werden zusammengeräumt und für die nächsten Gruppen wieder mit Moderationsmaterialien ausgestattet.

Nachdem die Gruppenarbeitsphase beendet ist, beginnt die Sharing-Phase. Dazu versammeln sich alle TeilnehmerInnen vor der Dokumentationswand und begutachten und kommentieren die Ergebnisse. Dazu haben sie die Möglichkeit, in eigens, neben den Dokumentationsbögen angepinnten, Ergänzungsblätter, Kommentare

und Ergänzungen hinzuschreiben. Dadurch kommt es zur Vernetzung der Ideen und zu einem regen Austausch in der Gruppe.

Nicht bei allen Open Space Konferenzen kommt es nach der Sharing-Phase zu einer Planungsphase der einzelnen Maßnahmen. Wenn dies gemacht wird, beruht das wiederum auf Freiwilligkeit. Die ModeratorInnen fragen die TeilnehmerInnen, wer sich für welches Thema interessiert und bereit ist, die Ergebnisse der Gruppenarbeit auch umzusetzen. Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit sich zu melden, eine Projektgruppe zu bilden und einen Maßnahmenplan zu entwickeln.

Nach Beendigung dieser Phase kommt es zum Abschluss. Idealerweise wird dieser im Geiste von Open Space, der Freiwilligkeit, gestaltet. Harrison Owen hat die Redestab-Zeremonie entwickelt, die hier nachfolgend erklärt wird. Ergänzend muss angemerkt werden, dass es viele unterschiedliche Formen eines Abschlusses gibt. Eines haben sie alle gemeinsam: „Das Vergangene würdigen und auf die Zukunft übertragen, und zwar so, dass alle TeilnehmerInnen einbezogen werden“⁸⁰

Bei der Redestab-Zeremonie wird ein verzierter Stab, oder ein Mikrofon bei großen Veranstaltungen, herumgereicht. Jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin hat die Möglichkeit die persönlichen Eindrücke dieser Veranstaltung zu sagen. Als Motto gilt dabei: Vorbei ist vorbei, nicht vorbei ist nicht vorbei. Das Ende ist erst dann, wenn es nichts mehr zu sagen gibt. Erst dann verabschiedet sich das ModeratorInnen-Team von den TeilnehmerInnen.

Nach dem Ende der Konferenz steht für das ModeratorInnenteam die Dokumentation an. Dabei werden folgende Inhalte aus der Konferenz zusammengefasst:

- Dokumentationsbögen aus den Arbeitsgruppen
- Ergänzungsblätter aus dem „Sharing“
- Vorhabenblätter

Tagesablauf einer Open Space Konferenz, bezogen auf den Praxisfall:

⁸⁰ Entnommen aus: Harrison Owen, Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart 2001, S. 152

„Open Space, 1 Tag, 3 Arbeitsgruppenphasen, mit „Impulsvortrag“ zu Beginn
35 Teilnehmer

9.00	Begrüßung, Übersicht
9.30	Impulse des Abteilungsleiters
10.30	Fragen aus dem Plenum
11.00	Einführung in Methode, Anliegenensammlung
12.00	Gruppenarbeit Runde 1
13.00	Mittagspause
14.00	Gruppenarbeit Runde 2
15.00	Gruppenarbeit Runde 3
16.00	Sharing/ Sichten der Ergebnisse
16.30	Maßnahmenplanung, Abschluss ⁸¹

3.5.5.2. RTSC-Konferenz

RTSC steht für Real Time Strategic Change und bedeutet so viel wie Veränderung in Echtzeit. Diese Methode wurde 1994 von Kathleen Dannemiller entwickelt. „Ihre Grundidee ist: Veränderung wird nicht nur geplant, sie passiert zeitgleich im Kopf und im Herzen der Beteiligten“⁸²

Die gängigsten Anwendungsgebiete sind nachfolgende:

- MitarbeiterInnen für eine neue Vision, Kultur und/oder Leitbild zu begeistern
- Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Unternehmensteilen fördern
- Prozessmanagement einführen und/oder Prozesse optimieren
- Projekte revitalisieren

Die RTSC-Konferenz ähnelt in gewissen Bereichen dem Zukunftsworkshop. Ein wesentlicher Unterschied dabei ist allerdings, dass RTSC nicht ergebnisoffen ist. Im Falle einer RTSC werden umzusetzende Strategien ganz klar vorgegeben. Die Methode folgt dem Motto: Strategieentwicklung top-down, Umsetzung bottom-up. Die Grundidee dabei ist, bei MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Selbstbeteiligung zu

⁸¹ Entnommen aus: Internet http://www.organisationsberatung.net/open-space-methode-open-space-konferenz/#Einführung_in_die_Methode_Open_Space, Recherche: 20. Mai 2013

⁸² Entnommen aus: Walter Bruck, Rudolf Müller Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen, 2007 Gabal Verlag GmbH, Offenbach, S. 149

erzeugen und hierarchieübergreifend an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Dadurch gelingt es, eine Bereitschaft in Change-Projekten zu erzeugen. Da dies nicht an einem Tag passieren kann, wird in der Literatur empfohlen eine RTSC-Konferenz für 3 Tage anzuberaumen. Speziell bei kleineren Gruppen kommt es aber vielfach zu Änderungen der Zeitdauer, allerdings unter Beibehaltung grundlegender Prinzipien.

RTSC baut auf 3 Grundannahmen auf:

1. Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation (Druck)
2. Ein attraktive Vision des zukünftigen Zustands (Zug)
3. Konkrete erste Schritte zur Umsetzung (Wissen wie anpacken: Praktikabilität, Konkretisierung, "Know-how")

Dies baut auf einer Formel für Veränderungen von Beckhard⁸³ auf, wonach es drei Faktoren braucht um eine Veränderung in Gang zu setzen. Die Unzufriedenheit (U), die Vision (V), die ersten Schritte zur Umsetzung (E). Diese müssen größer sein, als der Widerstand gegen Veränderungen (W). Dies mündet in der Formel:

$$U \times V \times E > W$$

Im Original lautet die Formel:

$$D \times V \times F > R$$

und steht für:

⁸³ Beckhard, R 1969 *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, MA.

D = Dissatisfaction with how things are now;

V = Vision of what is possible;

F = First, concrete steps that can be taken towards the vision;

If the product of these three factors is greater than

R = Resistance,

Daraus ergeben sich die drei großen Phasen jeder RTSC wie in Tabelle 7 dargestellt:

Aufrütteln	Mit Zielen identifizieren	Umsetzung erarbeiten
Unzufriedenheit mit der Realität äußern; gleichen Informationsstand für alle erzeugen	Identifikation mit den Zielen (Werte, Schlüsselprojekte, Strategien) herstellen, oft aus Best Practice abgeleitet	Nahziele setzen, Maßnahmen planen, Selbstverpflichtung der TeilnehmerInnen fördern

Tabelle 7: Grundelemente und Phasen einer RTSC-Konferenz

Quelle: Entnommen aus: Walter Bruck, Rudolf Müller Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen, 2007 Gabal Verlag GmbH, Offenbach, S. 151

In Abbildung 21 ist dargestellt, wie sich der Ablauf einer RTSC-Konferenz für diesen Praxisfall darstellt.

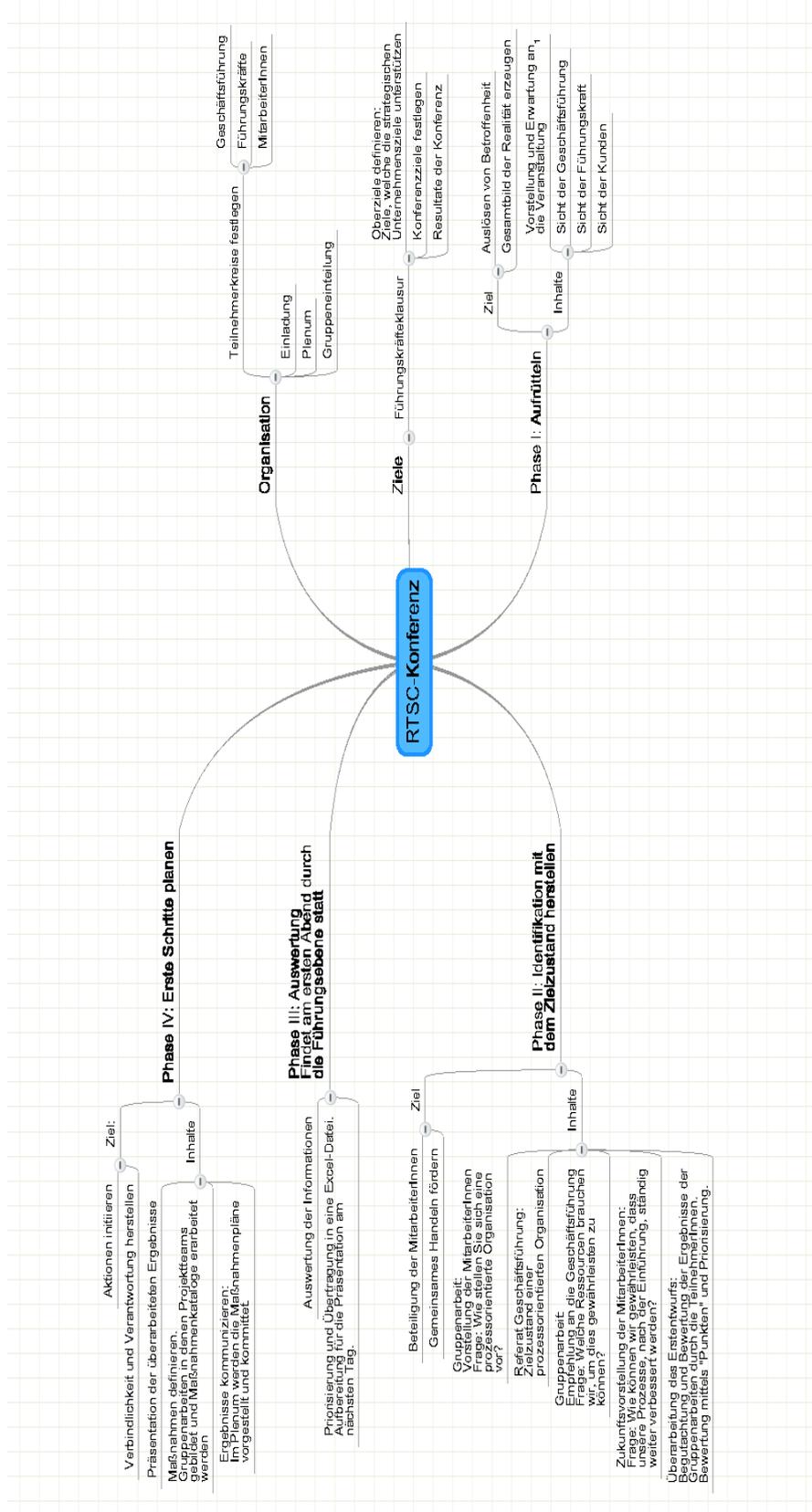


Abbildung 21: Ablauf einer RTSC-Konferenz
Quelle: eigene Darstellung

In nachstehender Tabelle wird der zeitliche Ablauf einer RTSC-Konferenz dargestellt:

1. Tag	2. Tag	3. Tag
	08:00 Uhr Begrüßung und Vorausschau auf den Tag	08:00 Uhr Begrüßung und Vorausschau auf den Tag
	Gruppenarbeiten zur Vorstellung der MitarbeiterInnen: Frage: "Wie stellen wir uns unser Unternehmen als eine prozessorientierte Organisation in Zukunft vor?"	Präsentation der von der Führungsebene ausgewählten Themen. Wertschätzung für die nicht ausgewählten Themen und Erklärung der Gründe.
	Referat der Geschäftsführung: Zielzustand einer prozessorientierten Organisation	Gruppenarbeiten in denen Projektteams gebildet und Maßnahmen zu den ausgewählten Themen erarbeitet werden.
	Gruppenarbeiten zum Thema Zukunftsvorstellung: Frage: "Wie können wir gewährleisten, dass unsere Prozesse, nach der Einführung, ständig weiter verbessert werden?"	Im Plenum werden die ausgearbeiteten Maßnahmenpläne präsentiert und commitet.
	13:00 Uhr Mittagspause	Die erarbeiteten Maßnahmenpläne werden von der Geschäftsführung feierlich gewürdigt. Anschließend erfolgt noch eine Danksagung und abschließende Worte durch die Geschäftsführung.
14:00 Uhr Eröffnung, Einführung, Vorstellung	14:00 Uhr Gruppenarbeiten zur Ausarbeitung von Empfehlungen an die Geschäftsführung: Frage: "Welche Ressourcen brauchen wir um dies gewährleisten zu können?"	14:00 Uhr Ende der Veranstaltung

Sicht der Geschäftsführung auf die aktuelle Situation. Darstellung der Vision und der Chancen für die Zukunft, anhand des bereits ausgearbeiteten und kommunizierten Soll-Modells.	Überarbeitung des Erstentwurfes	
Sicht der Führungskräfte auf die aktuelle Situation	Begutachtung und Bewertung der Ergebnisse der Gruppenarbeiten durch die TeilnehmerInnen	
Sicht eines Kunden auf die Leistung des Unternehmens am Kunden	Bewertung und Priorisierung erfolgt mittels Punkte	
Expertenvortrag zum Thema der prozessorientierten Organisation und deren Chancen für die Zukunft		
Moderierte Diskussion der TeilnehmerInnen zum Thema	Feedbackrunde zum Tag	
Ausblick auf den nächsten Tag	Ausblick auf den nächsten Tag	
Ende ca. 19:00 Uhr	Ende ca. 19:00 Uhr	
gemeinsames Abendessen	Abendessen für die TeilnehmerInnen	
	Auswertung der Ergebnisse durch die Führungskräfte. Nach Diskussion der einzelnen Punkte erfolgt die Priorisierung der Themen.	
	Ergebnisse werden zusammengefasst und für die Präsentation am nächsten Tag vorbereitet	

Tabelle 8: zeitlicher Ablauf einer RTSC-Konferenz

Quelle: eigene

Eine RTSC-Konferenz ist eine sehr vorbereitungsintensive Methode. Der Erfolg hängt sehr stark, von den in der Vorbereitung getätigten Maßnahmen ab. Dazu gehören die Einbeziehung der Geschäftsführung und des gesamten Führungsteams, sowie das Commitment für die Ziele der Konferenz. Der Ablauf der Konferenz ist zeitlich sehr stark strukturiert und bedarf größter Disziplin der Teilnehmenden. Um dies zu gewährleisten unterstützt ein ModeratorInnen-Team den/die Hauptmoderator/in. Außer für das Mittagessen, sind keinerlei Zeiten für Pausen vorgesehen. Zur Erfrischung steht den ganzen Tag ein Buffet zur Verfügung, welches von den TeilnehmerInnen jederzeit frequentiert werden kann. Dies ist eine bewusste Maßnahme, um die TeilnehmerInnen unter Druck zu halten. Dies gewährleistet eine intensive Arbeit an den auszuarbeitenden Themen.

RTSC ist eine vielfach erprobte Methode, um die Bereitschaft für eine Veränderung in einer Organisation zu erhöhen.

3.6. Handlungsempfehlung an die Geschäftsführung

Dieses Umsetzungskonzept wurde entwickelt um die in der Zieldefinition gestellten Anforderungen zu erfüllen. Primäre Voraussetzung ist das unbedingte Commitment von Geschäftsführung und der Führungsebene, diese Ziele erreichen zu wollen. Dies setzt voraus, dass die Strategie des Unternehmens der Führungsebene klar ist und als solche als Antrieb für die gesetzten Aktivitäten dient. Der im Leitbild des Unternehmens bereits definierte Anspruch eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und somit eines Geschäftsprozessmanagements, sollte noch stärker im Bewusstsein von Führung und MitarbeiterInnen verankert werden. Ein weiterer wesentlicher Punkt bei der Umsetzung, ist die frühzeitige Einbeziehung aller MitarbeiterInnen und sonstiger Stakeholder.

Die in diesem Konzept beschriebenen Methoden und Abläufe eines Change-Prozesses bezüglich der Implementierung eines Geschäftsprozessmanagements, sind auf die Gegebenheiten und Herausforderungen des Unternehmens abgestimmt.

Literaturverzeichnis

Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage*,. München: Carl Hanser Verlag

Next Level Consulting GmbH: Geschäftsprozessmanagement, Ausgabe 2010

Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann Hrsg., Prozessmanagement, 7. Auflage, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2012

Krickl, O., "Business Redesign - Neugestaltung von Organisationsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung der Gestaltungspotentiale von Workflowmanagementsystemen", Kraus, H.; Thom, N. (Hrsg.); FBO-Verlag, Wiesbaden, 1995,

Alfred Chandler, „Structure follows strategy“ (1962)

Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management, 12. Auflage, Campus Verlag 2008

August Wilhelm Scheer, ARIS. Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem. 4. Auflage, Springer, Berlin 2002

Schulte-Zurhausen, Organisation, 5. Auflage, Vahlen Verlag 2010

Peter Posluschny, Prozessmanagement, UVK Verlagsgesellschaft mbH, München und Konstanz 2012

Masaaki Imai, Kaizen,8. Auflage, 2000, Ullstein Verlag

Dr. Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, 19. Auflage, Campus Verlag 2010

Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern 9. A. 2009

Harrison Owen, Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart 2001

Beckhard, R 1969 *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, MA.

TU-Wien: http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/2007/Status_Quo_Prozessmanagement_2007.pdf

http://de.academic.ru/pictures/dewiki/83/Screen_Shot_Modell.jpg

http://www.organisationsberatung.net/open-space-methode-open-space-konferenz/#Einfhrung_in_die_Methode_Open_Space

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: System des Geschäftsprozessmanagements	8
Abbildung 2: Vorgehensmodell Gestaltung Geschäftsprozesse	9
Abbildung 3: Vorgehensweise in der Hauptstudie	11
Abbildung 4: Interdependente Unternehmensdimensionen.....	16
Abbildung 5: Definition von Prozess und Geschäftsprozess	17
Abbildung 6: Rollen im Geschäftsprozessmanagement	22
Abbildung 7: Organisatorische Einbettungen	24
Abbildung 8: Anforderungen an Prozessberater.....	25
Abbildung 9: Analyse der Geschäftsprozesse	26
Abbildung 10: Prozesslandkarte	28
Abbildung 11: Kano-Modell	30
Abbildung 12: Beschreibung Prozesskandidaten	31
Abbildung 13: Softwareunterstützung für Prozessmodellierung	34
Abbildung 14: Kaizen-Werkzeuge	44
Abbildung 15: Ergebniswirkung von Six-Sigma Projekten	48
Abbildung 16: Vergleich von TCT, Kaizen und Six Sigma	48
Abbildung 17: Einführungsvarianten primärer Geschäftsprozesse.....	52
Abbildung 18: Allgemeine Symptome für Widerstand	55
Abbildung 19: Formular Projektauftrag.....	63
Abbildung 20: Soll-Modell.....	75
Abbildung 21: Ablauf einer RTSC-Konferenz	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Six-Sigma Wertetabelle	46
Tabelle 2: Prozessdokumentation	49
Tabelle 3: Fragenkatalog für Interview mit Auftraggeber	65
Tabelle 4: Gliederung einer moderierten Sitzung	66

Tabelle 5: Detailplanung einer moderierten Sitzung.....	66
Tabelle 6: gängigste Moderationsmethoden in moderierten Sitzungen.....	67
Tabelle 7: Grundelemente und Phasen einer RTSC-Konferenz.....	84
Tabelle 8: zeitlicher Ablauf einer RTSC-Konferenz	87