

Systematische Einführung der prozessorientierten Arbeitsorganisation



www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1 Einleitung

Wandlungsfähigkeit, Mobilität, Flexibilität, Effektivität, Produktivität, Effizienz, Qualität, Partizipation, Funktionsnetzwerke, Virtualität, Standardisierung und noch weitere Eigenschaften, Merkmale oder Fähigkeiten muss heute die kunden-, mitarbeiter-, prozess- und erfolgsorientierte Arbeitsorganisation besitzen, um erfolgreich unter den derzeitigen Veränderungsprozessen am Markt zu agieren.

In dem im Mai 2004 im Hanser-Verlag – vom selben Autor – erschienenen „Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation“, 1. Auflage 2004, 1041 Seiten, ISBN 3-446-22703-2 werden ausführlich die Strategie-, Ziel-, Entscheidungs- und Handlungsfelder erläutert, wie sie in Bild 1 innerhalb der Arbeitsorganisationsgestaltungs-kategorien in Bezug auf die Führungsorganisation, Ablauforganisation, Aufbauorganisation und Kommunikation / Dokumentation stichwortartig genannt sind.

Arbeitsorganisationsgestaltungs-kategorien	Strategie-, Ziel-, Entscheidungs- und Handlungsfelder			
	Kundenorientierung	Mitarbeiterorientierung	Prozessorientierung	Erfolgsorientierung
Führungsorganisation (Entscheidungen)	- Kritischen Erfolgsfaktoren - Kundenausrichtung	- Funktionsintegration - Arbeitsteiligkeit aufheben - KVP	- Schnittstellenreduzierung - Prozesssicherheit - Effizienz	- Wirtschaftlichkeit - Prozessmonitoring - Prozesscontrolling
Ablauforganisation (Zusammenspiel)	- Flexibilität - Transparenz	- Qualifizierung - Teamorganisation - Gruppenarbeit	- Dezentralisierung - Segmentierung - Durchgängigkeit	- Prozessverantwortliche - Kennzahlensystem
Aufbauorganisation (Koordination)	- Kurze Entscheidungswege - Selbstbewertung - Autonomie	- Eigenverantwortung - Selbstmanagement - Motivation	- Prozessowner - KVP - Prozessregelkreise	- Zielvereinbarungen - Stärken/Schwächen - Chancen/Risiken
Kommunikation u. Dokumentation (Regelungen/ Statuten)	- Kunden-/Lieferantenvereinbarungen - Nachweise - CRM	- Organisationshandbuch - Leistungsvereinbarungen - Erfolgsbeteiligung	- IT-Systemeinsatz - Prozessvisualisierung - Messgrößen	- Visionen - Leitbilder - Strategien - Managementsysteme

Bild 1 Handlungsfeldbezogene Ansatzpunkte zur Gestaltung der prozessorientierten Arbeitsorganisation

Um die Komplexität innerhalb dieser Kategoriefelder, Sichtweisen, Strukturen, Konzepte, Lösungsansätze zu reduzieren und den Anwendern ein praktikables und handhabbares Vorgehensmodell in die Hand zu geben, werden in insgesamt vier aufeinander aufbauenden Abschnitten und zwar

- Prozessorientierung
- Prozessorganisation
- Prozessmanagement
- Prozessverbesserung

die sachlich-logischen Aktivitäten differenziert nach Anforderungen, Zielen, Maßnahmen systematisch und strukturiert beschrieben. Verwendung findet dabei ein **Prozess-Metamodell**. Ausgehend vom Prozessmodell erfolgt eine durchgängige Prozessanalyse, Modellierung und Dokumentation in der spezifischen **Organisationsprozessdarstellung** von Professor Binner durchgängig über alle Hierarchieebenen innerhalb eines Organisationsebenenmodells, wobei die Eigenschaften des verwendeten Metamodells durch den umfassenden, durchgängigen, integrierten, flexiblen, offenen und einfachen Gestaltungsansatz charakterisiert werden. Der Nutzen dieses Ansatzes unterstreicht auch noch einmal den Anspruch der Allgemeingültigkeit dieses Modells bei der Veränderung und Optimierung von Organisationen, Prozessen, Abläufen und Arbeitsplätzen, unabhängig von der Branche und Betriebsgröße..

Über das beschriebene Vorgehensmodell zur Umsetzung der **prozessorientierten Arbeitsorganisation (proz-or. AO)** werden die zurzeit existierenden Einzeloptimierungen – beispielsweise Gruppenarbeit, QFD, KVP, BSC – zu integrierten Arbeitsorganisations- und Produktionslösungen zusammengeführt, dieses immer unter dem Aspekt der Erfüllung der Marktanforderungen, Kundenwünsche und Mitarbeiterforderungen. Insbesondere wurde bei dem hier vorgestellten Lösungsansatz Wert darauf gelegt, dass die unterschiedlichen betrieblichen **Umsetzungsstrategien** wie Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Logistikmanagement oder Finanzmanagement mithilfe des General Management Strategie-Ansatzes prozessorientiert gebündelt Anwendung finden.

Dieser pragmatische Ansatz, der in der Praxis bereits ausführlich mit Unterstützung der integrierten Prozessmanagement-Software SYCAT über 15 Jahre erprobt wurde, setzt sich aus den ausführlich in diesem Handbuch beschriebenen Gestaltungskomponenten zusammen, die in Bild 2 stichwortartig dargestellt sind.

Nach der Beschreibung der Ausgangssituation mit dem stattgefundenen Paradigmenwechsel von der Funktions- zur Prozessorientierung, sind die Ziele, Aufgaben und Grundsätze der prozessorientierten Arbeitsorganisation in Schritt 1 ausführlich erläutert.

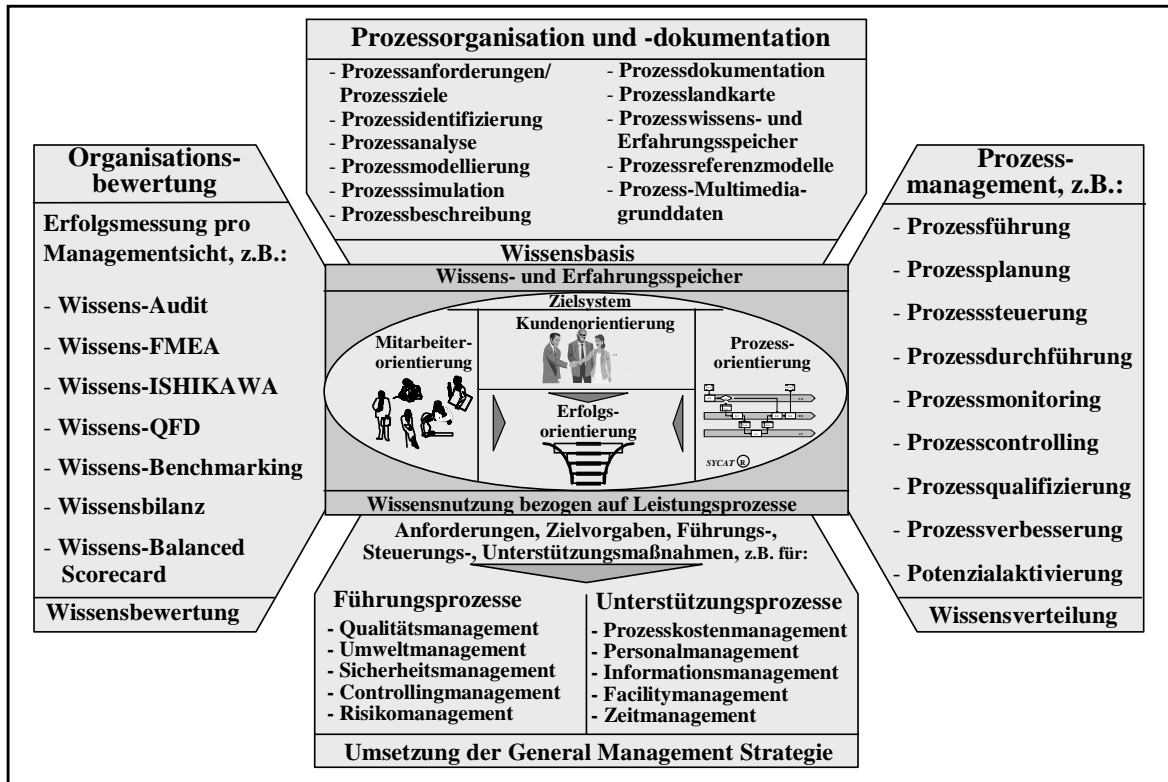


Bild 2 Ansatz des prozessorientierten Arbeitsorganisations- und Wissensmodells

In Abschnitt 2 geht es um die Einrichtung der **Prozessorganisation und -dokumentation** auf Grundlage der vorher identifizierten Prozessanforderungen und daraus abgeleiteten Prozessziele. In Abschnitt 3 erfolgt die Umsetzung des **Prozessmanagements** über die Prozessführung, -planung, -steuerung, -durchführung sowie über das Prozessmonitoring und -controlling. Es schließt sich in Abschnitt 4 die Prozessqualifizierung, -verbesserung und die Potenzialaktivierung an. Dies immer bezogen auf die Wertschöpfungs- bzw. Leistungsprozesse in der Organisation, aber mithilfe der Führungs- und Unterstützungsprozesse hinter denen die Anwendungen der verschiedenen Umsetzungsstrategien einer General Management Strategie steht. Für die Organisationsbewertung in Verbindung mit der **Prozessleistungsmessung** in Abschnitt 4 gibt es eine große Anzahl unterschiedlicher Methoden und Werkzeuge, die nicht nur für die Bewertung sondern auch für die Prozessverbesserung einsetzbar sind.

Diese Werkzeuge lassen sich aus **Wissensmanagement**-Sicht zum Aufbau eines organisationsspezifischen Wissensspeichers einsetzen. Deshalb wird, wie Bild 2 weiter zeigt, dieser Wissens- und Erfahrungsspeicher auch für die Erfüllung der in der Mitte angeordneten Zielperspektiven – wie sie beispielsweise die Balanced Scorecard vorgibt – eingesetzt. Diese Zielperspektiven entsprechen auch exakt den Handlungsfeldern, die sich wie ein roter Faden durch alle Kapitel dieses *Handbuches der prozessorientierten Arbeitsorganisation* ziehen. Hiermit sind also folgende Ziele und Handlungsfelder gemeint:

- **Kundenorientierung,**
- **Mitarbeiterorientierung,**
- **Prozessorientierung,**
- **Erfolgsorientierung.**

Umsetzung der Prozessorientierung

Diese Zielfelder der prozessorientierten Arbeitsorganisation sind mehrfach erläutert und in ihren Wechselbeziehungen deutlich gemacht. Hier findet die gleiche Darstellung wie in Bild 3 Verwendung.

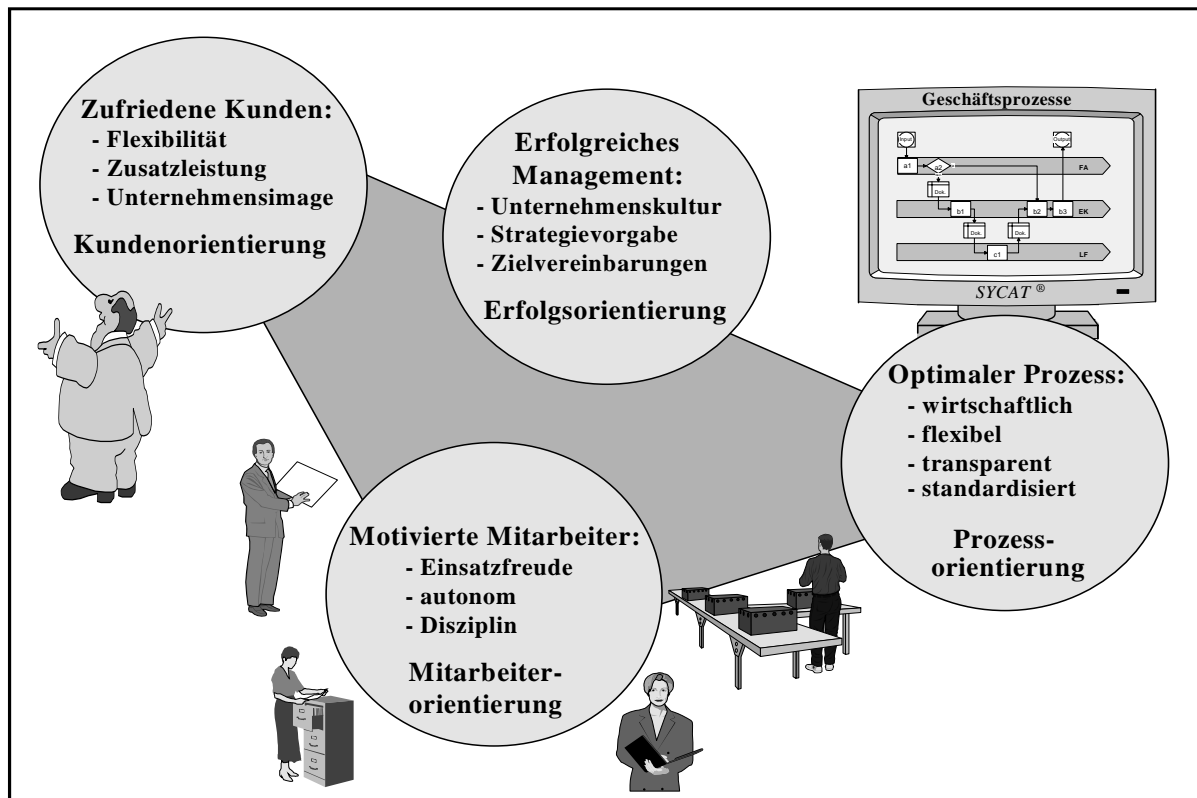


Bild 3 Unternehmenserfolg durch Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung

Das erfolgreiche Management schafft **zufriedene Kunden**. Diese ermöglichen die angestrebte Gewinnmaximierung als unternehmerisches Hauptziel und realisieren damit innerhalb des Strategiefeldes Kundenorientierung die von der Unternehmensführung vorgegebene Vision und Zielvorgaben. **Motivierte Mitarbeiter** mit hoher Einsatzfreude, die autonom und diszipliniert ihre Arbeiten innerhalb der analysierten und dokumentierten Prozesse erledigen, sind unternehmensinterne Erfolgsgaranten für das Erreichen der Unternehmenszielsetzung mit dem zufriedenen Kunden an der Spitze. Dies immer auf Grundlage wirtschaftlicher, produktiver und umweltschonender Prozesse, mit schlanken Organisationsstrukturen, das heißt mit wenig fehlerverursachenden Schnittstellen im Ablauf.

Eine nach diesen Grundsätzen durchgängig strukturierte Fabrik-, Betriebsstätten- und Arbeitssystemgestaltung als Grundlage für die danach durchzuführende Arbeitsplanung und Arbeitssteuerung für eine optimale Erzeugnisherstellung wird wegen der schlanken Unternehmensstrukturen den traditionellen funktionsorientierten Organisations- und Ausführungsstrukturen überlegen sein.

Speziell in der Automobilindustrie sind Arbeitsorganisationsgestaltungsansätze unter dem Begriff „Produktionssysteme“ entwickelt worden, die ebenfalls die Leistungsprozesse auf Grundlage von Produktionsmodellen gestalten, führen und verbessern.

Bild 4 zeigt hier beispielhaft einige Elemente eines Produktionssystems, das sich in seiner Ausprägung der jeweiligen Organisation anpasst, aber alle Kernelemente, das heißt also Prinzipien, Methoden und Konzepte beinhaltet, die im Sinne der vorgegebenen Arbeitsorganisationsziele diese Zielerreichung unterstützt.

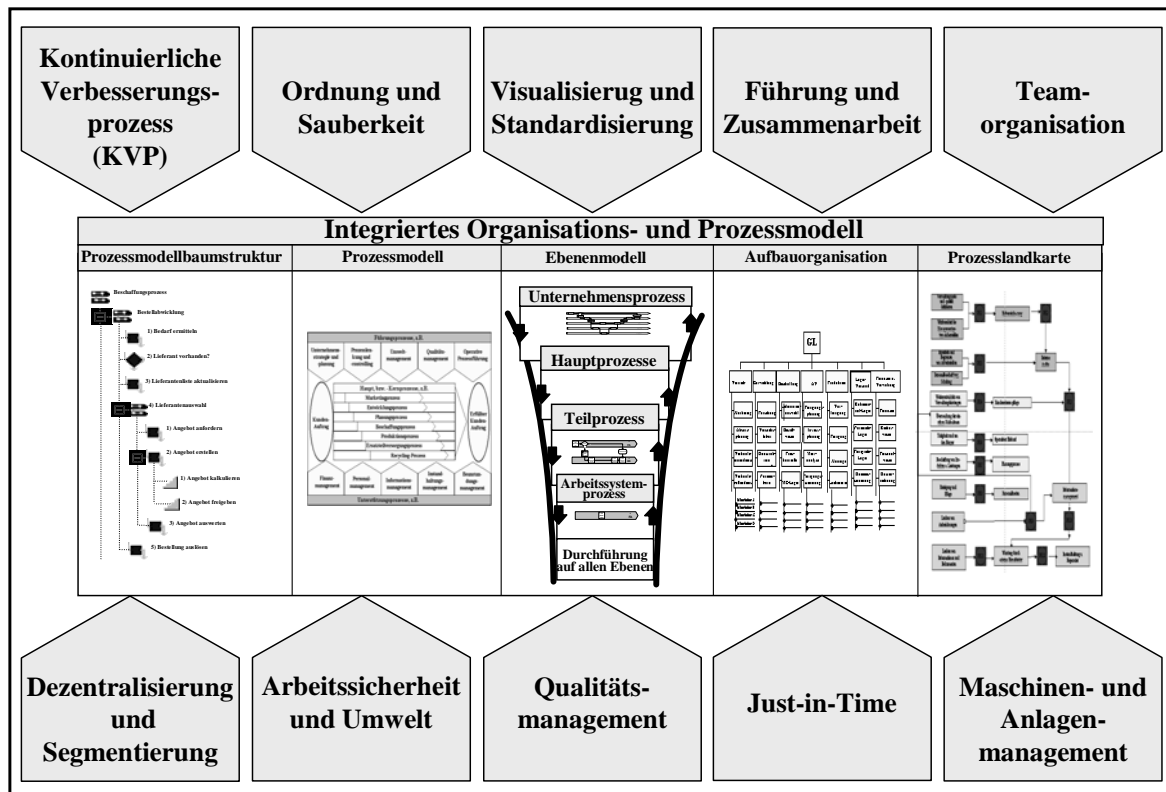


Bild 4 Elemente eines Produktionssystems

Insbesondere sollen die Risiken des prozessorientierten Organisationsgestaltungsansatzes damit reduziert werden. Sie liegen darin, dass auf Grund der in den letzten Jahren stattgefundenen Dezentralisierung und Prozessorientierung gleichzeitig eine Methodenfreiheit eintrat, die dazu geführt hat, dass jeder Bereich seine Aufgaben so erledigt, wie er es für richtig findet, ohne sich darum zu kümmern wie es andere Abteilungen machen. Zusätzlich findet wegen fehlender Controllingstrukturen in dezentralen Bereichen häufig ein Kontrollverlust statt. Die nicht vorhandene Transparenz ermöglicht, dass Fehlentwicklungen, beispielsweise ausbleibende Produktivitätssteigerungen, nicht schnell genug erkannt werden. Der Erfolg der Flexibilitätssteigerung und Kundennähe hängt häufig von den Erfahrungen und individuellen Fähigkeiten der verantwortlichen Organisationsleiter in den dezentralen Centern ab. Diese Risiken sollten aber nicht die oben genannten Ansatzpunkte der „Lean Production“ in Frage stellen, weil die Erfolge bei Anwendung dieser Konzepte gerade in der Automobilindustrie außer Frage stehen.

Der Hauptansatz, die geschilderten Nachteile der Methodenfreiheit und des Kontrollschutzes zu beseitigen, ohne die **Verantwortungsintegration** und **Funktionsintegration** aufzuheben, steht in der flexiblen Prozessstandardisierung. Damit die Beteiligten trotz einer entscheidenden Vergrößerung ihres Handlungsspielraumes nach gleichen Prinzipien und „Best practice“-Methoden ihre Arbeit organisieren und ausführen können, sind die oben genannten Produktionssysteme entwickelt worden.

An diese Produktionssysteme werden die gleichen Anforderungen hinsichtlich Transparenz, Einheitlichkeit und modularer Aufbau gestellt wie der hier beschriebene prozessorientierte Arbeitsorganisationsgestaltungsansatz ebenfalls beinhaltet.

Für die Umsetzung dieser prozessorientierten Denk- und Handlungsansätze ist entscheidend das Führungspersonal im Unternehmen zuständig. Von der Lebenseinstellung hat sich aus der gesellschaftlichen Entwicklung eine Bewusstseinsbildung in der Form entwickelt, dass es für den einzelnen wichtiger ist, seine individuellen Wünsche und Vorstellungen zu erfüllen, als die Arbeit als Lebenszweck in den Mittelpunkt zu stellen. Davon ist auch die Arbeitswelt stark betroffen, weil sich die Einstellung zur Arbeit bzw. zum Arbeitsplatz geändert hat. Hier müssen die Vorgesetzten reagieren und nicht mehr über Autoritäts- und Kästchendenken, Statuspflege und Funktionseinengung in Verbindung mit Kontrollaktivitäten die Arbeitsausführung ihrer Mitarbeiter überwachen, sondern über

Machtteilung, Kooperation und Offenheit dem Mitarbeiter die notwendigen Kreativitätsspielräume geben, die sie benötigen, um eine optimale Kundenorientierung zu erreichen.

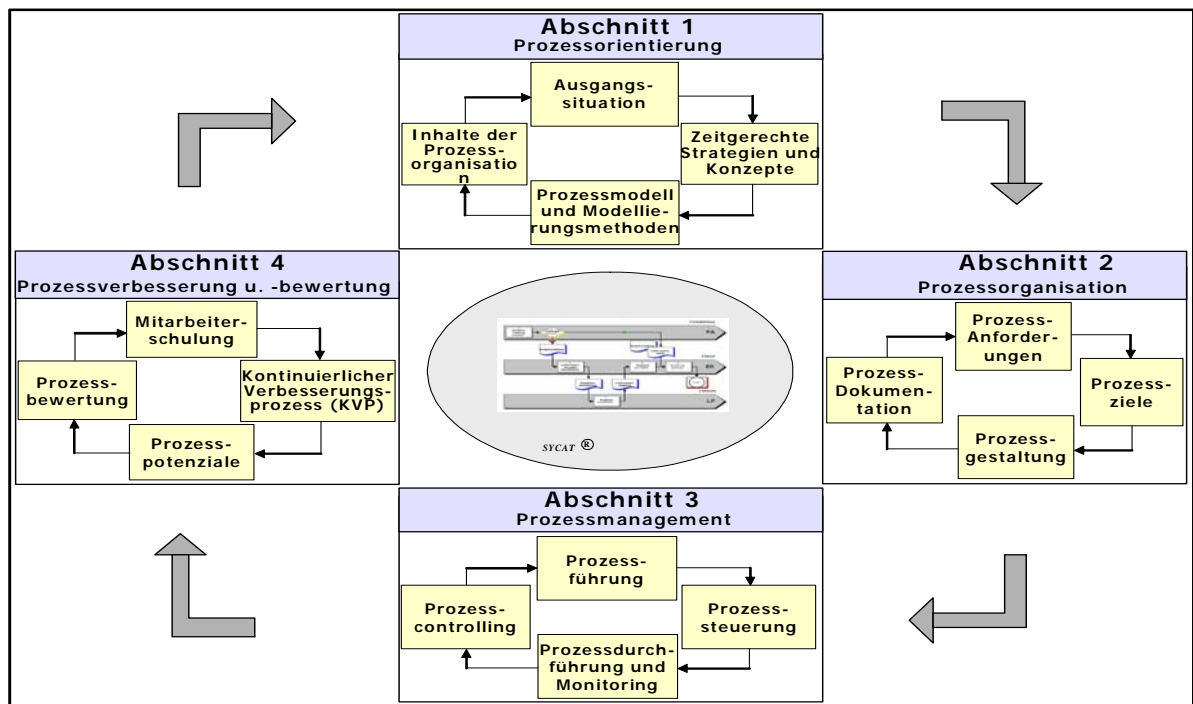
Die **Unternehmensführung** hat dabei die Aufgabe, im kundenorientierten Sinne das Unternehmen am Markt erfolgreich zu führen. Aus Unternehmenskultursicht gehört dazu Visionen vorzudenken, Wertvorstellungen zu entwickeln, gesellschaftliche Verantwortung zu tragen und Leitbildfunktionen zu übernehmen. Daraus sind Zielvorgaben abzuleiten und entsprechend der jeweilig betrachteten Hierarchieebene zu detaillieren.

Um das Erreichen dieser Zielvorgaben zu ermöglichen, müssen die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen geschaffen und geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Die **Mitarbeiterführung** bezieht sich auf den unmittelbaren Kontakt mit dem Vorgesetzten vor Ort, der die Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter so beeinflussen sollte, dass sie ihre Arbeitskraft uneingeschränkt zur Erreichung der Unternehmenszielsetzung einsetzen. Dazu gehört die Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Prozessgestaltung zu stellen, sie zu motivieren, zu qualifizieren, zu beteiligen und zu überzeugen, dies immer auf Grundlage einer ausführlichen und umfassenden Kommunikation. Die Zielerfüllung wird anschließend über Erfolgskennzahlen festgestellt.

2. Prozessorientierung als neues Organisationsgestaltungsparadigma

Die Prozessorientierung als neues Organisationsgestaltungsparadigma – mit dem Wandel von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Unternehmensorganisation – erfordert eine grundsätzliche Veränderung im Strategie-, Modell-, Methoden- und Konzeptansatz für die Gestaltung der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Dies muss systematisch, handhabbar und praktikabel erfolgen. Insbesondere ist eine klare Begriffsabgrenzung vorzunehmen, um damit das zurzeit vorherrschende Begriffswirrwarr zum Thema Prozessgestaltung und -entwicklung aufzulösen.

Wie Bild 5 zeigt, wird in diesem Handbuch unter Anwendung eines Organisationsregelkreismodells eine sachlich-logische aufeinanderfolgende Abschnittsreihenfolge gewählt, um die Inhalte der *proz-or. AO* zusammen mit den einzusetzenden Methoden und Werkzeugen systematisch und strukturiert aufzubereiten. Die bekannten Managementstrategien werden dazu im Sinne einer „General Management Strategie“ (GMS) gebündelt.



BWL-360a_f_Buch.PPT

Bild 5 Aufbau des Handbuchs der prozessorientierten Arbeitsorganisation

Abschnitt 1 behandelt die Grundlagen der Prozessorientierung

Die Prozessorientierung als grundsätzlicher theoretischer Ansatz zur Unternehmensgestaltung und -entwicklung ermöglicht eine funktionsübergreifende Wertschöpfungsoptimierung des Unternehmensgeschehens bzw. der Unternehmensabläufe und bietet durch Funktionsintegration und Schnittstellenabbau die Möglichkeit zur Überwindung von Barrieren zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen. Die Prozessorientierung unterstützt die Integration von betrieblichen Abläufen und ermöglicht die Verknüpfung zwischen internen Unternehmenserfolgskriterien mit dem marktlichen Erfolgspotenzial eines Unternehmens. Gleichzeitig entsteht eine Komplexitätsreduktion und Kapazitätsentflechtung durch Abbildung produktorientierter Organisationseinheiten (Center)

Abschnitt 2 beschreibt die Einführung der Prozessorganisation auf der Grundlage von Prozessanalyse

Kerngedanke der Prozessorganisation ist dass sich der strukturelle Aufbau einer Unternehmung an den betrieblichen Prozessen orientiert, d.h. es wird eine Ausrichtung der Aufbauorganisation (Stellen- und Abteilungsgeflecht) an den Bedingungen des Ablaufes vorgenommen. Dabei erfolgt eine Schwerpunktverlagerung des Unternehmensgeschehens von Abteilungs- Bereichsdenken hin zum Prozessdenken mit dem Mitarbeiter als Mitdenker und Mitlenker mit einem hohen Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum. Kennzeichen der Prozessorganisation ist weiter das Durchsetzen interner Kunden/Lieferantenprinzipien mit kontinuierlichen Verbesserungen und Know-how-Nutzung der Mitarbeiter.

Abschnitt 3 erläutert die praktische Umsetzung der Prozessorientierung durch das Prozessmanagement.

Die praktische Umsetzung der Prozessorientierung erfolgt durch das Prozessmanagement im Rahmen der vorher festgesetzten Prozessorganisation. Unter Prozessmanagement werden alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen verstanden, die zur zielorientierten Führung und Steuerung der vorher analysierten, modellierten und dokumentierten Wertschöpfungsketten in den Unternehmen dient. Das Prozessmanagement hat weiter das Ziel, die Wiederholbarkeit und die Standardisierbarkeit der Abläufe zu erreichen, um über diesen Weg der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung mit kontinuierlichen Prozessverbesserungen dem Kunden einen höheren Nutzen zu bieten.

Abschnitt 4 bezieht sich auf die Beschreibung der Methoden zur Prozessverbesserung und -bewertung.

Dies auf der Grundlage der Qualifizierung der Mitarbeiter und den ihnen vermittelten Verbesserungsmethoden. Die Messung der Leistungsfähigkeit der ablaufenden Prozesse erfolgt auf Grundlage der Prozesspotenzialermittlung bezüglich Prozesskosten und Prozesszeiten. Die dabei gewonnenen Istdaten werden mit den Prozesszielvorgaben verglichen. Über Prozessbenchmarks auf Grundlage der Prozessleistungskennzahlen bzw. mit den im Zusammenhang mit der Kernkompetenz erfassten Prozessschlüsselgrößen, wie zum Beispiel Kosten, Zeiten, Servicegrad, Qualität, Kundenzufriedenheit, ist die Leistungsfähigkeit der betrachteten Prozesse feststellbar, bestehende Leistungsstücke zum „Best-of-Class“-Prozess werden aufgedeckt und Anstöße zur Beseitigung dieser Lücken gegeben. Weitere Prozessbewertungsmethoden sind die ebenfalls näher beschriebenen Prozessaudits, Prozess-FMEAs, Prozessreifegradermittlung, Prozessevaluation oder Prozesszertifizierung.

Den Abschluss bietet eine Zusammenfassung verbunden mit einer kritischen Reflektion der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Weiter wird eine Vorausschau über die Weiterentwicklung in Richtung Wissensmanagement und lernende Organisation gegeben, wobei alle beschriebenen Arbeitsorganisationsabschnitte in diesem Handbuch mit den darin enthaltenen Kapiteln in direkter Beziehung zum Aufbau einer lernenden Organisation stehen. In diesem Fall also in Analogie zu den oben erklärten Abschnitten als Wis-

sensorientierung, Wissensorganisation, Wissensmanagement und Wissensbewertung und –verbesserung.

In den einzelnen Abschnitten sind Hinweise auf die vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e.V. (IfaA) in Köln herausgegebene „Methodensammlung zur Unternehmens-Prozess-Optimierung“, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, ISBN 3-89172-452-7 gegeben. Hier sind von MTM und REFA in einem Standard-Layout die 50 bedeutendsten Methoden der Arbeitsorganisation dokumentiert.

3. Zusammenfassung

Der Anspruch des hier in den 4 Abschnitten vorgestellten, **umfassenden** Arbeitsorganisationsgestaltungsansatzes wird bei der Anwendung systematisch und strukturiert durch folgende Eigenschaften und Merkmale charakterisiert:

- **ganzheitlich**, das heißt Berücksichtigung aller Anforderungs- und Gestaltungssichten für das ganze Unternehmen mit allen Prozessen und über alle Phasen „Planen“, „Steuern“, „Ausführen“ und „Controllen“
- **integriert**, das heißt Anwendung und Bündelung aller bekannten Konzepte, Modelle, Methoden, Lösungsansätze und Werkzeuge mit den dahinter stehenden Strategien, Zielen, Aufgaben, Maßnahmen und beteiligten Partnern
- **durchgängig**, das heißt über alle Hierarchie- und Prozessebenen im Unternehmen
- **offen**, das heißt Erweiterbarkeit und Veränderbarkeit dieses Ansatzes innerhalb aller Unternehmensprozesse und Organisationsstrukturen
- flexibel anwendbar für alle Branchen und Betriebsgrößen in Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung
- **einfach und transparent** in der Anwendung, das heißt für Anwender leicht erlern- und anwendbar.

Wie bereits erwähnt, führt die Anwendung dieses Ansatzes zur Erfüllung aller genannten Forderungskomponenten und -eigenschaften zur lernenden Arbeitsorganisation durch den Aufbau eines unternehmensspezifischen Wissensspeichers.

Auf diese Weise wird die Umsetzung der prozessorientierten Arbeitsorganisation in den Unternehmen umfassend, durchgängig, ganzheitlich und integriert beschrieben.

4. Literaturverzeichnis

- (1) Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 2000. 364 Seiten.
ISBN 3-446-21263-9
- (2) Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 3. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2008. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. REFA-Bestell-Nr. 280052. 1041 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 3-446-22703-2
- (3) Binner, H.F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung – Management-Leitfaden für die EFQM-Modellumsetzung. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten. ISBN 3-446-40481-3.
- (4) Binner, H. F.: Prozessmanagement von A bis Z. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag München, ca 500 Seiten (broschiert, Preis: 39,90 Euro). Erscheinungsdatum Mai 2009. ISBN 978-3-446-41795-3

PROF. BINNER AKADEMIE

Schützenallee 1, 30519 Hannover,
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-999,
eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de

Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Dr. Binner CIM-House GmbH, Hannover
HRB 54557, UST-ID: DE 16 747 7433