

Wenn alles sich verändert

Prozesse helfen, den Unternehmenswandel auf dem Bau zu gestalten - ein Beitrag von Professor Joachim Zülch und Mike Emenako

BOCHUM. Prozesse bestimmen das Leben in Unternehmen und je nach Größe der Organisation ist es gar nicht so einfach, die Vielzahl an Prozessen zu überblicken. Veränderung in einem Unternehmen kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird. Wird das Ganze dann nicht nur statisch, sondern dynamisch gestaltet, und vor allem die beteiligten Menschen eingebunden, wird der Grundstein zu einem entwicklungsfähigen Managementsystem gelegt und Unternehmen können den Wandel erfolgreich gestalten.

Eine Geschichte, die Manager und Managementberater immer wieder gerne erzählen, um deutlich zu machen, wie schwer es ist, einen Organismus oder ein Unternehmen zum Lernen zu bringen, ist die Parabel vom gekochten Frosch von Charles Handy: Jeder kann sich vorstellen, was passiert, wenn man einen Frosch in sehr heißes Wasser wirft. Er versucht, so schnell wie möglich wieder herauszukommen. Aber was passiert, wenn man einen Frosch in lauwarmes Wasser setzt und die Temperatur ganz allmählich erhöht? Überraschenderweise passiert nichts. Der Frosch gibt alle Anzeichen des Wohlfühlens von sich und beginnt bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es auch nur zu merken.

Der Frosch ist nicht in der Lage, die für ihn bedrohliche allmähliche Veränderung seiner Umwelt wahrzunehmen. Was aber sind die Mechanismen des Lernens, die es einem Unternehmen ersparen, das Schicksal des gekochten Frosches zu erleben. Wie können Unternehmen lernen? Wie können sie allmähliche Veränderungen ihrer inneren und äußeren Umwelt, also ihrer Märkte und ihres Betriebsklimas, identifizieren und unterscheiden?

Langfristige Entwicklungsfähigkeit

Gerade Unternehmen in der Bauwirtschaft, die es in den letzten Jahren nicht geschafft haben, Veränderungen flexibel zu bewältigen, haben den Wandel wohl nicht bestehen können. Die Globalisierung der Wirtschaft, die Veränderung der Kundenmärkte, die Verkürzung der Innovationszyklen, der Verfall von Wissen und Wertewandel haben Konsequenzen für Unternehmen. Auch Bauunternehmen müssen langfristige Entwicklungsfähigkeit und Innovationskraft sicherstellen, indem sie einen kontinuierlichen Veränderungsprozess einleiten, der aus dem Alten das Neue entwickelt.

Qualitätsrelevantes Lernen ist Voraussetzung für den organisatorischen Wandel, und der wiederum ist Voraussetzung für die unternehmerische Existenzsicherung. Häufig zeigt aber die bei Routineaufgaben so überlegene hierarchische Primärorganisation ihre Schwächen. Ein Klima für Ideen und Projekte als Basis für die kontinuierliche Veränderung ist in den Unternehmen häufig nicht vorhanden. Der Aufbau eines „umfassenden Qualitätsmanagement-Systems“ ist eine große Chance zur Aktivierung oder Reaktivierung unternehmerischer Innovationspotenziale. Der Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems in einem Unternehmen beinhaltet Beschreibung und Bewertung des Netzwerkes von Prozessen in einer Organisation. Qualitätsmanagement ist also Prozessmanagement. Dies geht über das Lernen für sich hinaus, indem es um ein Lernen für die Organisation und letztlich ein Lernen des Unternehmens geht.

Prozesse im System

Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse verwandelt. Was hier so theoretisch klingt, ist in der Praxis Unternehmensalltag, ist Tagesgeschäft der Führungskräfte und Mitarbeiter. Doch auch wenn es Alltag ist, haben die meisten Menschen Angst davor, sich einmal genauer da-

mit zu beschäftigen, sich vielleicht sogar überprüfen zu lassen. Will man Veränderungen und Verbesserungen im Unternehmen erreichen, muss man als Unternehmer und Führungskraft um diese Bedenken und Ängste erst einmal wissen, diese anerkennen und mit den beteiligten Menschen kommunizieren, damit diese eine positive Entwicklung – bewusst oder unbewusst – nicht blockieren.

Wird adäquat mit den Ängsten der Mitarbeiter umgegangen, kommt im Rahmen eines Prozessmanagements schnell ein Regelkreis zustande, der eine permanente Veränderung und Verbesserung sicherstellt.

Ein Prozess ist nach der DIN EN ISO 9000:2000 „Ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten“. Zu den Mitteln können Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören. Schlüsselprozesse sind die wesentlichen Prozesse (Abläufe, Vorgänge, Verfahren) eines Unternehmens, die für Strategie und Zielerreichung relevant sind. Ein Schlüsselprozessmodell schließlich zeigt das Zusammenwirken der Schlüsselprozesse auf und schafft Transparenz über die internen Abläufe, sowohl abteilungsintern als auch abteilungsübergreifend.

Zur Umsetzung müssen zunächst die Prozesse identifiziert und die Nahtstellen erkannt werden, bevor sie dargestellt und beschrieben werden können. Nach der Identifizierung der Schlüsselprozesse sowie deren Transparentmachung durch Ablaufbeschreibungen ist es notwendig,

Messgrößen zu entwickeln, die die Güte eines Prozesses zeigen. Erst mit der Messung der Leistung eines Prozesses lassen sich Ziele für die Verbesserung eines Ablaufes definieren, die dann durch gezielte Verbesserungsmaßnahmen erreicht werden müssen.

Prozessorientierte Organisationsformen

Die Einführung einer prozessorientierten Organisationsform geht über den Veränderungsprozess eines Qualitätsmanagement-Systems nach DIN EN ISO 9000 ff. hinaus. Denn die konsequente Umsetzung einer prozessorientierten Organisation bringt Transparenz über die entsprechenden Prozessketten sowie deren Ressourcenverzehr und Beitrag zur Wertschöpfung. Im Vordergrund der

Umsetzung prozessorientierter Organisationsformen stehen die Identifikation der relevanten Geschäftsprozesse und deren Gestaltung. Wesentliche Bereiche im Rahmen der Einführung einer prozessorientierten Organisation sind:

Zielsetzungen des Prozessmanagements	Ängste
transparente Arbeitsabläufe	Die Gefahr der Ersetzbarkeit wird empfunden; Kenntnisse über die eigenen Aufgaben werden als Besitzstand angesehen, der verteidigt werden muss.
interne und externe Kundenorientierung	Abteilungsziele müssen sich Prozesszielen unterordnen; Machtteilung mit Prozessverantwortungsträgern und damit Machtverlust
Möglichkeit der Leistungsmessung	Die Möglichkeit der Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten wird als unangenehm empfunden.

Ängste und Ziele.

Grafiken: mib

1. Rolle der Mitarbeiter

Die Probleme bei der Einführung und Umsetzung prozessorientierter Organisationsformen sind meist nicht technischer oder wirtschaftlicher, sondern kultureller Art. Die Erfahrung zeigt, dass man dem Anspruch einer durchgängigen Prozessorientierung nur dann gerecht werden kann, wenn die Mitarbeiter durch eine entsprechende Unterstützung in die Lage versetzt werden, ihre Verantwortung für die Prozesse wahrzunehmen. Die Ernsthaftigkeit einer Prozessorientierung lässt sich daran messen, inwiefern die Prozesssigner mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden.

2. Prozesse gestalten

Prozessorientiertes Management ist ohne eine organisatorische Verankerung ganzheitlich definierter Prozesse

se unmöglich. Daher muss bei einer Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation eine Orientierung an logisch zusammengehörenden Tätigkeitsketten erfolgen. Die Neugestaltung in Richtung einer Prozessorientierung wird sich zunächst auf die Kernprozesse konzentrieren. Diese besitzen eine unmittelbare Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg. Eine Restrukturierung der Kernprozesse führt zur Neuordnung von Aufgaben, die bislang in getrennten Abteilungen durchgeführt wurden.

3. Prozesse optimieren

Für die Prozessoptimierung ist von Bedeutung, jeden Prozess in seiner Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu bewerten. Die Unternehmen müssen firmenspezifisch prüfen, welche Prozesse ihre Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflussen. Die gesammelten Erfahrungen zeigen, dass sich bereits bei der Einführung einer Prozessorganisation deutliche Verbesserungen ergeben. Eine einmalige optimale Gestaltung der Prozesse ist dagegen weder möglich noch ausreichend. Prozesse müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, damit das Unternehmen bei veränderten Kundenanforderungen und in einer dynamischen Umwelt wettbewerbsfähig bleibt.

Organisation: Entwicklung tut Not

Ein Veränderungsprozess im dargestellten Umfang wird in der Praxis von fortschrittlichen Unternehmen schon seit einiger Zeit verfolgt. Doch der weitaus größere Teil der Unternehmen

steht noch vor dem Entschluss, einen Veränderungsprozess einzuleiten. Die Einführung einer prozessorientierten Qualitätsmanagement-Dokumentation wird entscheidend dazu beitragen, ein durch die Mitarbeiter akzeptiertes und praktiziertes System zu erhalten. Denn letztendlich wird der Erfolg eines Veränderungsprozesses vor allem durch jene Mitarbeiter bestimmt, die sich am Wandel in der Praxis beteiligen.

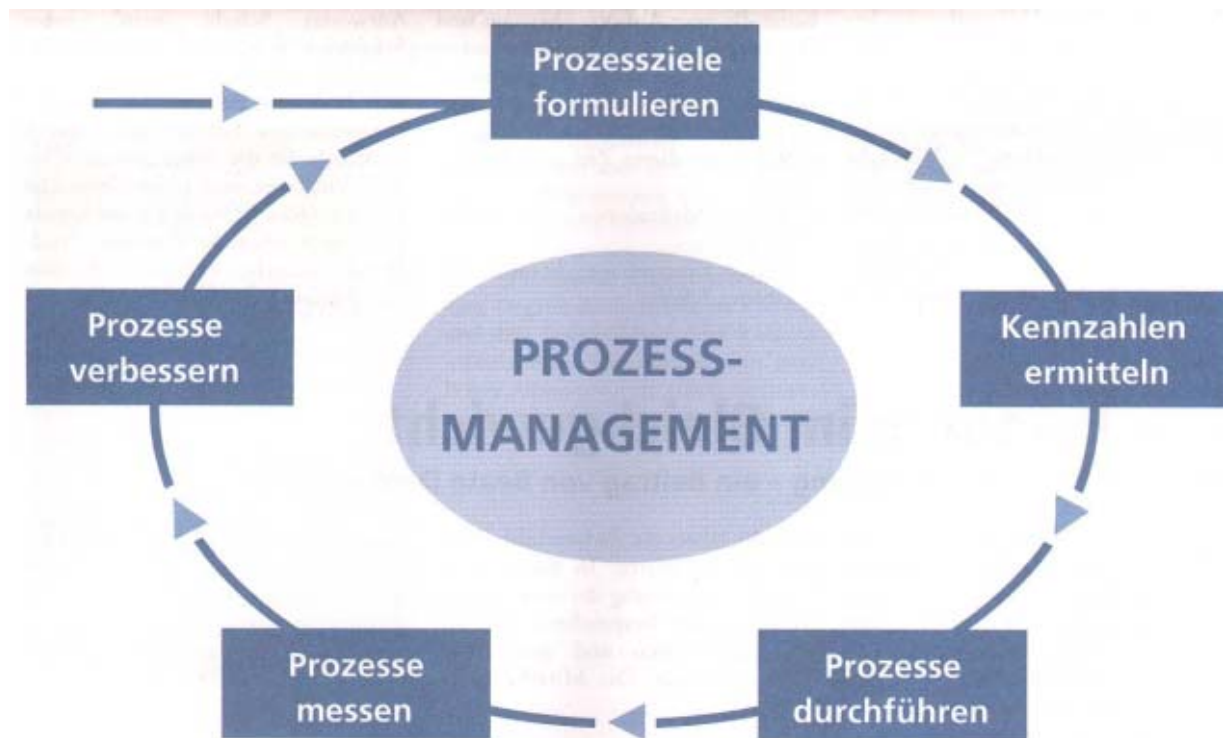
Ständige Verbesserung wird in vielen Unternehmen groß geschrieben. Innovationen oder zumindest die Aufforderung an Mitarbeiter, sich darüber Gedanken zu machen, steht an der Tagesordnung. Natürlich sind auch kleine Änderungen oft von großer Bedeutung. Steht allerdings hinter diesen Veränderungen kein System, ist der Wandel oft nicht beständig. Eine nachhaltige Wertschöpfung in

allen Bereichen und dadurch auch eine globale Wettbewerbsfähigkeit kann nur durch eine ganzheitliche Strategie wie Business Excellence erreicht werden. Damit kann sich ein Unternehmen die notwendige Flexibilität schaffen und erhalten, um in turbulenten Märkten das Oberwasser zu behalten.

Professor Joachim Zülch ist Leiter des Lehrstuhls für Industrial Sales Engineering (ISE) an der Ruhr-Universität Bochum. Bereits seit 2000 führt er eurom, das Europäische Forschungszentrum für Business-to-Business Management. Darüber hinaus ist er Geschäftsführender Mitgesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH.

Mike Emenako ist Geschäftsführender Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH. Der Maschinenbauingenieur begleitet bereits seit vielen Jahren als Berater Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen in Qualifizierungs- und Veränderungsprozessen. Außerdem steht er Organisationen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite.

Weitere Infos erhalten Sie bei der mib Management Institut Bochum GmbH, Heinrichstraße 67, 44805 Bochum, Tel.: 0234/91386-0, Fax: 0234/91386-29, info@mi-bochum.de, www.mi-bochum.de



Aspekte der Schlüsselprozessidentifikation.