



WEGE ZU ERFOLGREICHEM GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT (TEIL 11)

Bottom-up oder top-down?

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

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

Erfolgreiches Prozessmanagement beginnt beim Mitarbeiter.

► PRO

Wir haben bei Trumpf sowohl in der Produktion wie auch in den letzten Jahren in der Administration sehr erfolgreich an der Optimierung unserer Prozesse gearbeitet. Unsere Erfahrung zeigt: Für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung muss man an der Basis beginnen! Der erste Schritt zu optimierten Prozessen sind Mitarbeiter, die gelernt haben, die Arbeit in ihrem eigenen Bereich zu hinterfragen und zu verbessern, anstatt das Ver-

besserungspotenzial vor allem bei „den anderen“ zu sehen. Wir haben unsere Projekte deshalb dezentral im direkten Arbeitsumfeld der Mitarbeiter begonnen. Durch Schulungen wurden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihre Arbeitsweise neu zu gestalten und so die Effizienz zu steigern. Dies sichert einen schnellen und deutlich sichtbaren Erfolg. Erst wenn die Mitarbeiter ihr eigenes Arbeitsumfeld in Ordnung gebracht haben, beginnt die klare Formulierung der Anforderungen an die vorgelagerten Arbeitsschritte. Durch die-

ses Vorgehen wird durch interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen Schritt für Schritt der gesamte Prozess verbessert. Wir haben in diesem Prozess die Kaizen-Methoden konsequent eingesetzt und gehen dabei von der Verbesserung der Selbstorganisation am eigenen Arbeitsplatz über die Vereinbarung von gemeinsamen Regeln und Standards bis zu den Kernprozessen jeder Abteilung und den entsprechenden Kennzahlen, um diese sauber steuern zu können. Jeder Arbeitsschritt, der nicht der Wertschöpfung dient,

wird eliminiert oder zumindest stark vereinfacht. Durch diese Methoden haben wir das Bewusstsein der Mitarbeiter verändert. Unsere Mitarbeiter sehen heute die Verschwendung und wissen, wie sie ihr zu Leibe rücken können. Die internen Berater verstehen sich in dieser Einführungsphase in erster Linie als Change-Manager. Diese Sichtweise entspricht im Übrigen auch aktuellen Forschungsergebnissen: Mit dem Veränderungsmanagement steht und fällt jedes Prozessverbesserungsprojekt. Erst auf dieser Basis ist die Verbesserungsarbeit an den übergreifenden Prozessen überhaupt auf fruchtbare Art und Weise möglich.

Eva Nolden

**Consulting Prozesse und Strukturen
Trumpf GmbH & Co. KG, Ditzingen**

► CONTRA

Für uns bedeutet Prozessmanagement, dass die Abläufe im Unternehmen auf unse-

re Kunden und die für diese Kunden wichtigen Leistungen ausgerichtet sind. Wir haben zunächst strategisch definiert, welche Leistungen das Unternehmen anbieten möchte und welche Leistungsprozesse bzw. Geschäftsmodelle hierfür tragfähig sind. Das Prozessmanagement bildet dabei einen wesentlichen Hebel, um die Unternehmensstrategie umzusetzen. Die Richtung top-down ist damit vorgegeben. Wir entwickelten Hauptprozesse und definierten Prozessverantwortliche und Kennzahlen zur Führung der Prozesse. Die Prozessverantwortlichen leiteten dann Maßnahmen ein, die in enger Einbindung der Mitarbeiter projektbasiert umgesetzt wurden. Durch Kennzahlen, die unternehmensübergreifend IT-gestützt eingeführt wurden, werden die wichtigen Prozesse transparenter. Im Ergebnis haben die Methoden des Prozessmanagements wie Modellierung der einzelnen Ebenen, Definition von Verantwortlichen und Kennzahlen sowie systematische Optimierung abteilungs- und unternehmensüber-

► EMPFEHLUNG

Top-down und bottom-up gleichzeitig starten!

Beide Ansätze ergänzen sich meist sehr gut. Beim Top-down-Vorgehen werden sehr große und tiefgreifende Veränderungen vorgenommen, die eine lange Vorlaufzeit bis zur Entfaltung der Wirkungen haben. Nicht alle Entscheider haben so viel Geduld. Damit geht der Rückhalt auf der Ebene der Geschäftsleitung verloren, und die Begeisterung der Mitarbeiter lässt nach. Um schnelle Erfolge zu erzielen, sollten die Mitarbeiter einer Abteilung in „Prozesszirkeln“ kleine Teilprozesse jeweils sehr detailliert untersuchen und rasch viele kleine Probleme lösen. Die vielen kleinen Verbesserungen haben zusammen eine große Wirkung und motivieren stark. Komplexe abteilungs- oder unternehmensübergreifende Prozesse werden so nicht erfasst. Hier empfiehlt es sich, in „Prozesskliniken“ die Leitungsebene mehrerer Abteilungen unter Moderation des Prozessverantwortlichen an der Optimierung dieser Prozesse arbeiten zu lassen. So wird etwa der Innovationsprozess optimiert, indem die Zusammenarbeit zwischen Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Produktion und Kunden neu gestaltet wird. Innovationszeiten können auf diese Weise

drastisch reduziert und der Einführungs-erfolg verbessert werden. Diese Optimierung führt das mittlere Management durch. Schließlich wird auf der Ebene der Geschäftsleitung durch „Prozessmusterwechsel“ die strategische Position des Unternehmens nachhaltig verbessert. Ein Beispiel ist der Übergang von einer lagerorientierten Fertigung (Make to Stock) zu einer kundenorientierten Produktion (Make to Order). Diese generelle Änderung der Supply Chain hat tiefgreifende Folgen in den Prozessen und kann zu einer signifikanten Kostenreduktion führen. Der Impuls hierfür muss top-down erfolgen. Wenn gleichzeitig auf allen drei Ebenen Prozessveränderungen eingeleitet werden, fordert dies die Organisation zwar extrem heraus, führt aber in der Summe zu wirklichen Wettbewerbsvorteilen. Das Bottom-up-Vorgehen allein bewirkt keine so deutliche Optimierung, ist aber unverzichtbar, um schnelle Erfolge zu erzielen und die Mitarbeiter in das Programm der Verbesserung einzubinden.

**Professor Dr. Arno Müller,
Nordakademie – Hochschule der
Wirtschaft, Elmshorn**

Koordinator dieser Serie

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

■ **Prof. Dr. Arno Müller**
bps business process solutions GmbH
T 040 3199222-0
arno.mueller@bps.de

Weitere GPM-Infos

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

■ www.qm-infocenter.de/gpm-fragen

Unser Online-Expertenforum zum GPM erreichen Sie unter:

■ www.qm-infocenter.de/gpm-forum

Die bisherigen Diskussionen dieser Serie zu GPM-Thesen finden Sie unter:

■ www.qm-infocenter.de/gpm-thesen

Literatur

- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Carl Hanser, München 2007
Leseproben und Inhaltsverzeichnis:
www.qm-infocenter.de/b244
- Frost, J.; Osterloh, M.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Gabler, Wiesbaden 2006
- Ellringmann, H.; Schmelzer, H. J.: Geschäftsprozessmanagement inside. Carl Hanser, München 2004 ff.
Leseproben und Inhaltsverzeichnis:
www.qm-infocenter.de/22961

 ► **QZ102690**

greifender Prozesse die Effizienz erhöht. Die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter sind heute schlanker und mehr als früher auf die für den Kunden wertschöpfenden Aufgaben konzentriert.

In diesen Veränderungsprozess haben wir die Mitarbeiter intensiv einbezogen, aber insgesamt sind wir unter straffer Führung der Geschäftsleitung top-down vorgegangen. Den kundenorientierten Abläufen wurde die Aufbauorganisation angepasst, um so eine möglichst vollständige Deckung zwischen kundenzentrierten Abläufen und Verantwortung für das Ergebnis in der Aufbauorganisation zu verankern. Diese Anpassung erfolgte ebenfalls top-down.

Christian Will
Director Business Development
Dräger Medical AG & Co. KG, Lübeck