

# Prozessmanagement – Projektmanagement – Personalmanagement, drei zusammenhängende Säulen der Unternehmensentwicklung

Johannes Koch (Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung) und Joachim Rottluff (Excellence-Center-Nürnberg GmbH)

Nürnberg; 26. Juni 2022

Sie brauchen diesen Artikel nicht zu lesen, wenn Sie alle folgenden Fragen mit Ja beantworten können:

- Ihre Unternehmensorganisation beruht auf einem umfassenden Prozessmanagement.
- Alle Prozesse, Teilprozesse, Tätigkeiten sind so beschrieben, dass sich daraus ableiten lässt, wie vorzugehen ist, um die angestrebte Prozessleistung zuverlässig zu erreichen.
- Die angestrebten Prozessleistungen sind definiert, einschließlich der Verfahren und Instrumente zur Messung der Prozessleistungen, und unterliegen einem zeitnahen Monitoring.
- Die Prozesse unterliegen einer ständigen und systematischen Optimierung, sie werden sowohl vorbeugend als auch korrigierend auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale analysiert.
- Neben klassischen Analyseverfahren - Route-Cause-Analysis usw. - wird auch Process-Mining genutzt.
- Die Prozessanalyse bezieht die bestehende Prozessdokumentation ein. (Die Prozessdokumentation ist Ausgangspunkt und – aktualisiert – Ergebnis der Prozessanalysen)
- Bei komplexen Prozessen und weitergehenden Veränderungen werden Projektgruppen eingesetzt, um bessere Lösungen zu erarbeiten.
- Das dabei entstehende neue Know-how wird im Prozess genutzt aber auch anderen Teilen des Unternehmens zur Nutzung in anderen Kontexten zur Verfügung gestellt.
- Die Mitarbeit in Prozessoptimierungsteams wird als Instrument des innerbetrieblichen Wissensmanagement und der Personalqualifizierung bzw. -entwicklung genutzt.
- Die Verbesserung der Prozesse fließt in die Prozessdokumentation ein, so dass diese Dokumente immer den aktuellen Stand des prozessbezogenen Wissens im Unternehmen repräsentiert.
- Die Prozessdokumentation ist die maßgebende Grundlage aller Einarbeitungs- und sonstigen Qualifizierungsmaßnahmen.
- Die Prozessdokumentation ist „The Single Point of Truth“ und die verbindliche Vorgabe für die Realisierung der betrieblichen Abläufe.

Alles mit JA beantwortet? Dann sparen Sie sich die Zeit für die Lektüre des folgenden Textes.

---

Die meisten Unternehmen dürften heute ihre Wertschöpfung in Prozessen organisiert haben. Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen diese Prozesse ständig optimiert werden. Wie dies systematisch gelingen kann, soll das folgende Konzept zeigen.

Nach unseren Beobachtungen verändern viele Unternehmen ihre Prozesse häufig erst, wenn die Hinweise auf schwache Performance nicht mehr zu übersehen sind. Zwei typische Situationen lassen sich ausmachen, in denen Prozessveränderungen in Angriff genommen werden:

1. Die Prozesse funktionieren zwar hinreichend, das Geschäftsergebnis ist insgesamt aber nicht befriedigend
2. Die erwarteten Leistungen (Qualität und/oder Quantität) von einzelnen Prozessen oder Teilprozessen werden wiederholt nicht erreicht.

Bei dem Konzept, das hier vorgestellt wird, geht es um die Ausgestaltung eines Vorgehens für die Optimierung von Prozessen, das darauf zielt, die beiden zuvor genannten Situationen gar nicht erst entstehen zu lassen. Es geht darum, im Prozessmanagement Mechanismen zu implementieren, die professionelles Projektmanagement und Qualifizierung nutzen, um nachhaltig eine bestmögliche Prozessleistung sicherstellen. Auf diese Weise wird die Unternehmensentwicklung auf strategischer und operativer Ebene konsequent miteinander verknüpft. Der Anspruch, eine lernende Organisation zu sein, wird dauerhaft eingelöst.

Zunächst geht es darum, verschiedene Prozessebenen zu unterscheiden, auf denen Optimierungen stattfinden sollen.

Unterschieden wird zum Beispiel zwischen

- (übergeordneten) Geschäftsprozessen (z.B. Produktinnovation),
- Prozessen (Grundlagenentwicklung, Technologieentwicklung, Produktentwicklung, ...),
- Teilprozessen (Konstruktion, Simulation, Prototypenbau, Tests, ...) und – Aktivitäten.<sup>1</sup>

Diese Prozesse werden typischerweise gruppiert in Führungsprozesse, Leistungsprozesse und Unterstützungsprozesse. Zu beachten ist, dass in vielen Fällen die Führungsprozesse eher nur grob beschrieben werden, während die Leistungsprozesse teilweise sehr detailliert bis auf die Ebene der Arbeitsschritte (z. B. in Arbeitsanweisungen) vorgegeben werden.

Die Wechselwirkung der Prozesse wird oft in Prozesslandkarten veranschaulicht.

Dieser Unterschied zwischen Führungs- und Leistungsprozessen ist für die weiteren Ausführungen bedeutsam. Bei den Leistungsprozessen (auch als wertschöpfende oder Kernprozesse bezeichnet) geht es darum, anhand einer geeigneten Dokumentation möglichst genaue Vorgaben zu machen, um sicherzustellen, dass durch diese Vorgaben das Prozessziel auf einem optimalen Weg erreicht wird. Dies soll vor allem auch unabhängig davon sichergestellt werden, welche Person genau die Arbeit ausführt. Bei überschaubaren Prozessen sind Verfahrensanweisungen üblich. Bei komplexen Prozessen wird zwischen Prozessleitfäden, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Betriebsanweisungen usw. unterschieden. Häufig unterscheidet man zwischen Prozessleitfäden (= oberste Ebene der Prozessdarstellung) und den „mitgeltenden Dokumenten“.

Aller Prozessorientierung zum Trotz ist es bisher kaum einem größeren Unternehmen gelungen, eine eindeutige Zuordnung von Prozessen und Organisationseinheiten herzustellen. An den Prozessen sind oft mehrere Abteilungen beteiligt. Entweder werden nun die Prozesse in Teilprozesse untergliedert, die zu den Abteilungen passen. Oder die Prozesse werden abteilungsübergreifend ausgestaltet, was regelmäßig zu sogenannten Schnittstellenproblemen führt. Hinzukommt, dass es für die abteilungsübergreifenden Prozesse keine expliziten Prozesseigner gibt. Wenn diese doch benannt sind, dann sind sie oft nicht in der Position, sich gegen die Abteilungsleitung durchzusetzen oder die Prozesseigner sind hierarchisch soweit oben aufgehängt, dass sie zu weit weg „von der Basis“ sind.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Rupert Hierzer, Prozessoptimierung 4.0, Haufe, Freiburg 2. Auflage 2020, Seite 104

<sup>2</sup> In der Diskussion um zukunftsfähige Managementkonzepte wird immer wieder auf möglichst flache Hierarchien und selbstgesteuerte Teams gesetzt. Nach unserem Dafürhalten werden dabei zwei Faktoren unterbelichtet: In Organisationen treffen unterschiedliche Interessen immer wieder konflikthaft aufeinander und damit muss eine Organisation für das Innenverhältnis die Frage beantworten, wer entscheidet, wenn auf den unteren Ebenen kein Konsens erzielt wird. In der Außenbeziehung ist die Frage zu beantworten, wer das Handeln des Unternehmens gegenüber dem Außen, den Geschäftspartnern, dem Staat, der Öffentlichkeit, den Investoren und anderen Stakeholdern vertritt. Um aus einer Menge von Menschen einen kollektiven Akteur (eine juristische Person) zu machen, muss geklärt sein, wer die Organisation nach außen vertritt. Und die Person, die das Unternehmen nach außen vertritt, braucht nach innen die Möglichkeit, den Gang der Dinge zu beeinflussen. Wer will schon verantworten, was er nicht beeinflussen kann? Es bedarf also neben der Ablauforganisation (Prozessmanagement) immer auch einer definierten Aufbauorganisation (Entscheidungs- und Anweisungsstrukturen, typischer Weise dargestellt als Organigramm). Die Herausforderung besteht also nicht darin, die Aufbauorganisation durch die Prozessorganisation zu ersetzen, sondern beides klug aufeinander zu beziehen.

Wenn innerhalb der Prozesse Ergebnisse unbefriedigend sind, kann die Ursache dafür an den Schnittstellen zwischen den Funktionseinheiten, oder aber innerhalb der einzelnen Funktionseinheiten selbst liegen. Je nachdem setzen die Optimierungsmaßnahmen an unterschiedlichen Stellen an.

Wenn die Schnittstellenproblematik im Vordergrund steht, besteht die konsequenteste Prozessoptimierung darin, die Schnittstelle selbst zu eliminieren und Funktionseinheit und Prozesseinheit in Übereinstimmung zu bringen. Diese Optimierung wird als Business-Process-Reengineering bezeichnet.

Wird die Ursache für ungenügende Ergebnisse hingegen in einer Prozesseinheit (identisch mit einer Funktionseinheit) verortet, ist eine tiefer gehende Ursachenanalyse notwendig. Dafür stehen vor allem zwei Instrumente zur Verfügung: Route-Cause Analysis (dargestellt im Ishikawa-Diagramm) und Process-Mining.

Bei Ishikawa-Diagrammen handelt es sich um ein seit längerem bewährtes Analyseinstrument, das hier nicht weiter erläutert werden muss. Beim Process-Mining handelt es sich hingegen um ein vergleichsweise neues Verfahren, bei dem die vielfältigen Basis-Daten (im Gegensatz zu den aggregierten Daten eines übergreifenden Controllings), die in einer automatisierten Produktion anfallen, ausgewertet werden. Dafür sind spezielle Softwarelösungen entwickelt worden, die auch unterschiedliche Datenformate verarbeiten und vor allem Zeitreihen auswerten können.

Beide Verfahren können sich sinnvoll ergänzen, zumal die Daten des Process-Mining für sich allein oft nicht hinreichend aussagekräftig sind, sondern der weitergehenden Analyse und Interpretation bedürfen.

Die technischen, materiellen Faktoren und sonstigen Rahmenbedingungen sind meist gut kontrollierbar. Liegen die Ursachen hier, so sind entsprechende Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen. Liegen die Ursachen nicht in den bereits genannten Faktoren, bleibt der Mensch als naheliegende Ursache übrig. Da es unwahrscheinlich ist, dass Fachkräfte absichtlich fehlerhaft arbeiten, bleiben zwei mögliche Ursachen: Entweder sind die beteiligten Fachkräfte unzureichend qualifiziert, oder die Arbeitsanweisungen sind fehlerhaft.

Es besteht eine vergleichsweise simple Möglichkeit, beiden Ursachen gleichermaßen zu begegnen: Qualifizierung am Arbeitsplatz auf der Grundlage der für den Prozess hinterlegten Arbeitsanweisungen betreut durch eine kompetente Person. In jedem Fall lässt sich mit dieser Qualifizierung die Performanz der Fachkraft verbessern. Wenn sich dabei herausstellt, dass die Arbeitsanweisungen unzureichend sind, können auch diese überarbeitet werden. Wichtig ist, dass diese Qualifizierung im Kontext der auszuführenden Arbeitstätigkeiten geschieht, und nicht etwa in einer Befragung oder einem Workshop. Nur so kann sichergestellt werden, dass Abweichungen von einer optimalen Vorgehensweise auch sicher durch Beobachtungen erkannt werden.

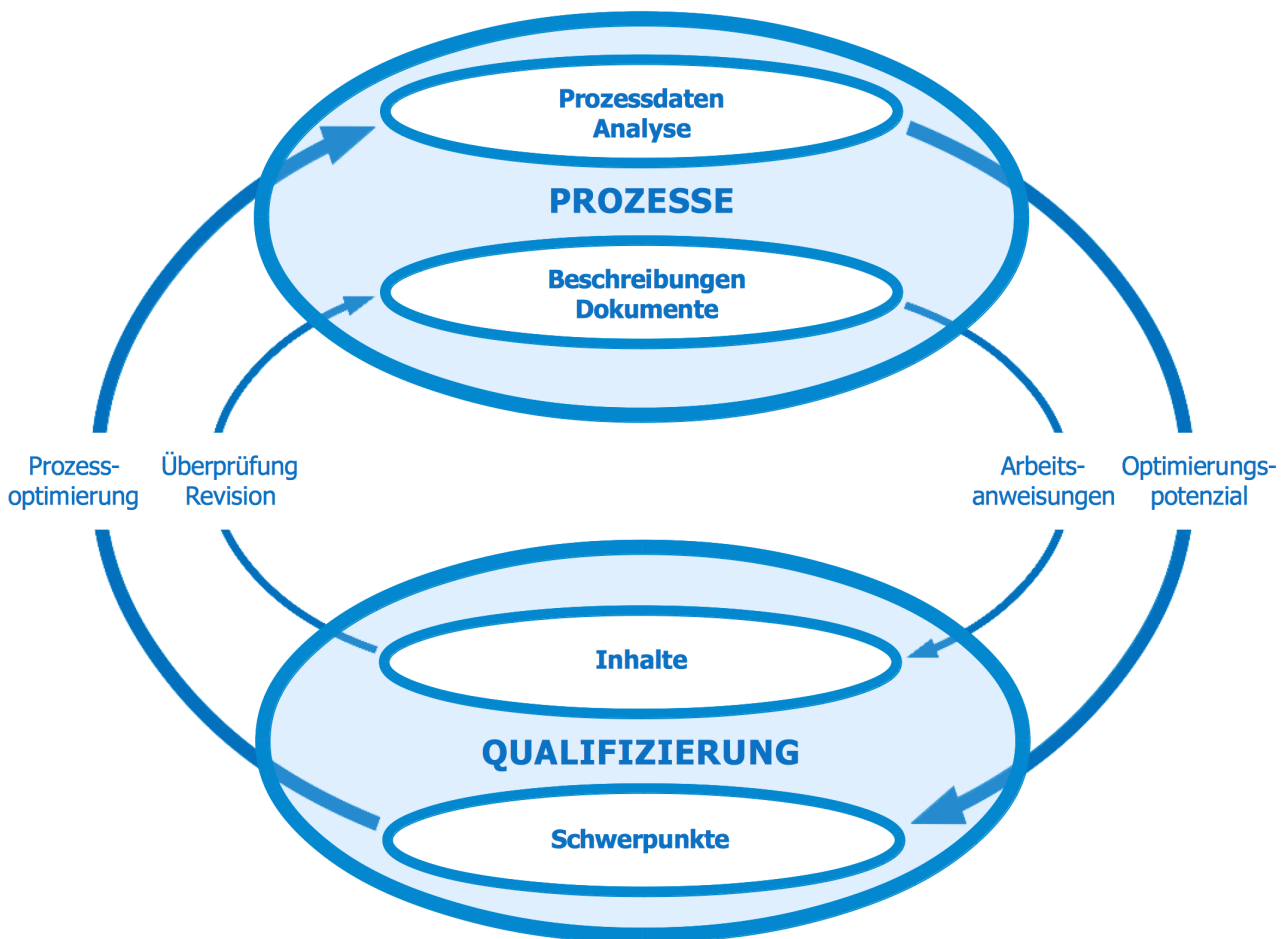
Eingangs war das Ziel genannt worden, Prozesse so systematisch zu optimieren, dass es gar nicht erst zu auffälligen Leistungsdefiziten kommt. Das setzt voraus, dass es bei der Analyse der Prozesse nicht nur, darum geht, Ursachen für unzureichende Prozessleistungen zu identifizieren, sondern Optimierungspotenziale zu finden, bevor die Leistung auf ein kritisches Niveau abfällt. Wichtigste Werkzeuge dafür sind wieder Process-Mining und die Auswertung von Zeitreihen. Überall dort, wo in den Zeitreihen größere Varianzen auftauchen, sind diese ein Hinweis auf Optimierungspotenziale.<sup>3</sup> Es ist zu erwarten, dass für diese Analysen zunehmend auch KI-Techniken (Mustererkennung) angeboten werden.

---

<sup>3</sup> Bei der Suche nach Optimierungspotenzialen lohnt es, Fertigungstoleranzen besonders in den Blick zu nehmen. Diese werden üblicherweise durch die Prozessplanung vorgegeben, müssen jedoch nicht ausgeschöpft werden. Letztlich handelt es sich dabei um eine Kosten-Nutzen-Analyse, denn der höhere

Sind Potenziale identifiziert, müssen die jeweiligen Einflussfaktoren ermittelt und auf ihre Optimierbarkeit überprüft werden. Wenn es sich um komplexere Zusammenhänge handelt - einfachere wären sicher bereits früher bemerkt worden - wird empfohlen, für die Problembearbeitung eine Projektgruppe (oder Task-Force oder ähnliches) einzusetzen, in der Fachleute mit Know-how zu den verschiedenen Einflussfaktoren vertreten sind. Für die Erprobung der Optimierungsvorschläge eignet sich wiederum das Verfahren zur Qualifizierung im Arbeitsprozess, zumal dabei gleichzeitig auch die Arbeitsanweisungen auf den neuen Stand gebracht werden können.

Das Zusammenspiel zwischen Prozessmanagement und Qualifizierung (Personalentwicklung) soll mit der folgenden Grafik veranschaulicht werden:



Diese Grafik soll hervorheben, wie die bestehende Prozessdokumentation (Prozessleitfäden, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, ...) als Kern eines betrieblichen Wissensmanagements genutzt werden. Sie sollten die Grundlage für die Gestaltung der Prozesse und auch für die Analyse von Schwachstellen sein. Und sie sollten neues Wissen, das im Rahmen von Prozessoptimierungen entsteht, aufnehmen, um es für die Zukunft als neue Grundlage zur Verfügung zu haben.

In der Praxis haben die Autoren beobachtet, dass im Hinblick auf Zertifizierungen viel Kraft in die Modellierung und Darstellung von Prozessen investiert wird, um die einschlägigen Normforderungen

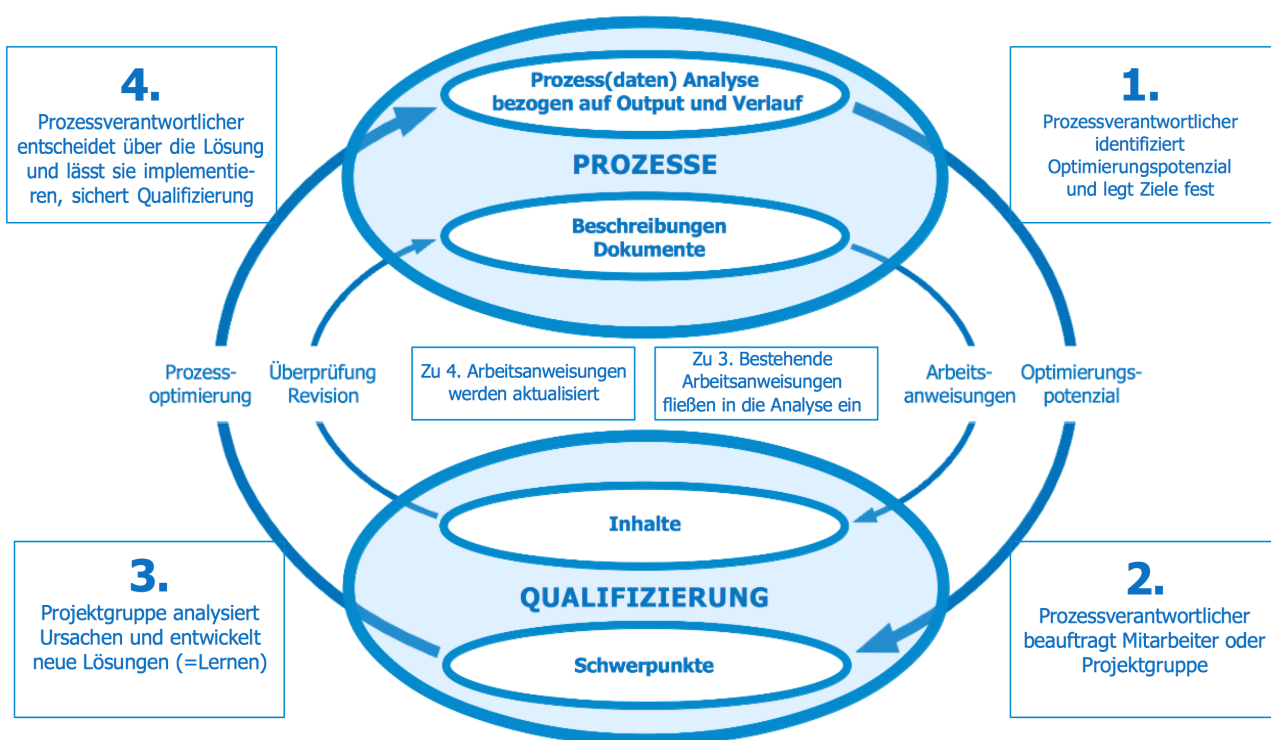
---

Aufwand für geringere Toleranzen kostet. Auch hierzu kann eine Projektgruppe analysieren, mit welchem Aufwand sich eine bessere Qualität, erreichen lässt, denn darum geht es.

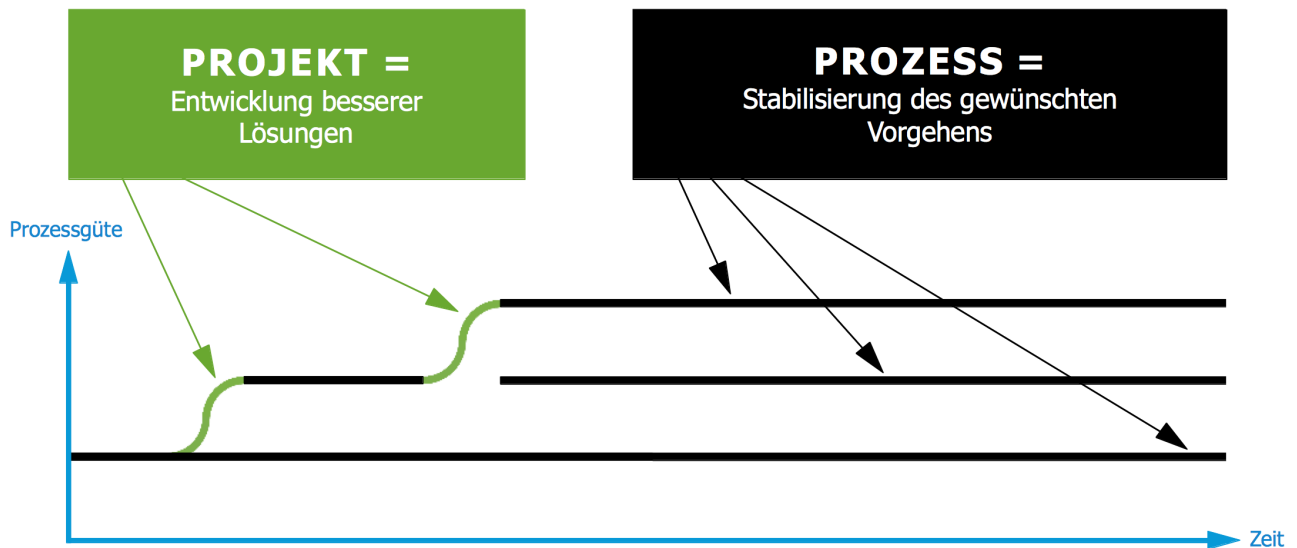
zu erfüllen. Haben die Zertifizierungsauditoren das Haus verlassen und hängt die Zertifizierungsurkunde an der Wand, dann verliert man die Prozessdokumentation aus den Augen. Es werden Prozesse analysiert, ohne auf die vorhandene Prozessdokumentation zurückzugreifen. Und es werden Veränderungen an den Prozessen vorgenommen, ohne dass diese Änderungen in die Prozessdokumentation einfließen. Das neue Know-how existiert abgekoppelt vom Prozessmanagement, vielleicht in den Köpfen einzelner Beteiligten, aber dem Unternehmen als Ganzem steht das weiterentwickelte Know-how nicht zur Verfügung.

Konsequenz: Die vorhandene Prozessdokumentation verliert jede Bedeutung als Kern eines unternehmensweiten Wissensmanagements. Die Prozessdokumentation taugt dann nicht wirklich als Basis für arbeitsplatznahe Qualifizierung und auch nicht als Grundlage für das Personalmanagement (Rekrutierung neuer Mitarbeiter) und schon gar nicht für die Personalentwicklung.

Ein Verfahren, der die Optimierung der Prozesse in das Prozessmanagement integriert lässt sich wie folgt darstellen:



Diese Darstellung hat den Anspruch Prozessmanagement, gezielte Steigerung der Prozessleistung, Wissensmanagement, Personalqualifizierung und Projektmanagement in einen schlüssigen Zusammenhang zu stellen.



Noch ein Wort zum Projektmanagement: Manchmal sprechen wir im Kontext von Prozessoptimierungen von Maßnahmen. Gemeint sind überschaubare Veränderungen, die man ohne weiteres realisieren kann. Bei anspruchsvolleren Veränderungen spricht man von Projekten. „Mit Projekten kommt das Neue in die Welt“ (Slogan der Gesellschaft für Projektmanagement 2021/2022). In Projekten entsteht regelmäßig neues Know-how für ein Unternehmen. Die Mitarbeit in Projekten bietet für die Teammitglieder großartige Möglichkeiten dazuzulernen. Gelingt es den Unternehmen, dieses so gewonnene neue Wissen in das bestehende Prozessmanagement zu integrieren und im Unternehmen in geeigneter Form auch für andere Bereiche zur Verfügung zu stellen, entsteht ein prozessbasiertes Wissensmanagement. Ist dieses Wissen auch über die Grenzen eines Prozesses hinaus relevant, kann es hilfreich sein, für die Verbreitung und Weiterentwicklung des Wissens sogenannte „Communities of Practice“ oder „Communities of Experts“ zu nutzen.