

# be.st(es) Management

## Abteilungsdenken überwinden und Sustainable Excellence erreichen

Wie Managementstrukturen einem Fitnesskurs unterzogen werden können, um wirtschaftlichen Erfolg zusammen mit sozialen und ökologischen Verbesserungen zu erlangen, hat das future-Projekt: „benchmarking for sustainability“ (be.st) erprobt. Begleitet von einem future-Team haben die beteiligten Unternehmen (siehe Projekt-Steckbrief, Seite 9) den Abschied vom Abteilungsdenken eingeleitet und auf Prozessorientierung umgestellt.



Thomas Merten  
future-Büro  
Hessen-Thüringen/  
Trifolium-Beratungs-  
gesellschaft mbH  
Ringstraße 16  
61191 Rosbach  
Fon: 06007/991924  
Fax: 918180  
thomas.merten@  
trifolium.org  
www.sustainable-  
benchmarking.de

Geschäftsprozesse sind ein wichtiges Thema für Unternehmen, spätestens seit die Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 aktualisiert wurde (Version 2000). Prozessorientierung muss richtig verstanden und konsequent umgesetzt werden, soll es zu den versprochenen positiven Effekten führen. Dies kann durch folgende Aspekte unterstützt werden:

- Gleichzeitige Annäherung an ein prozessorientiertes, ganzheitliches Managementsystem (z.B. das EFQM-Modell),
- Strukturierte Aufnahme aller Geschäftsprozesse und Erfassen des Zwecks, der Ziele und Kennzahlen,
- Systematische Bewertung der Geschäftsprozesse und Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen,
- Einführen eines prozessorientierten KVP-Systems, ggf. ein prozessorientiertes Benchmarking,
- Gezielte Qualifizierung der beteiligten Mitarbeiterinnen,
- Profitables und effizientes Ausrichten existierender Qualitätsmanagementsysteme (ISO 9001-2000) an den Kern-, Management- und Subprozessen sowie
- Verankerung von „Nachhaltigem Wirtschaften“ (Sustainable Excellence) im Kern-Management des Unternehmens (keine Insel- oder Zusatzlösung).

Um die Leistung der Geschäftsprozesse von Unternehmen ganzheitlich zu erhöhen, sind die spezifischen Interessenten zu berücksichtigen. Die Geschäftsprozesse müssen nicht nur die internen oder externen Kundinnen zufrieden stellen. Sie sollten auch die darin arbeitenden Mitarbeiterinnen motivieren und den Lieferantinnen partnerschaftliche Zusammenarbeit ermöglichen. Nicht zuletzt dient das auch dem allgemeinen Wohlergehen der Gesellschaft, wenn beispielsweise die Nachbarschaft davon profitiert, dass wenig Lärm oder sonstige Emissionen erzeugt werden. Diese Ziele lassen sich durch den Einsatz geeigneter Instrumente erreichen, die im be.st-Projekt entwickelt wurden (siehe Beitrag auf Seite 24).

### Geschäftsprozess

Jedes Unternehmen besteht aus Geschäftsprozessen in denen die betrieblichen Aufgaben in Abläufe umgesetzt sind. Ein solcher Prozess ist eine Kette logisch aufeinander aufbauender Arbeitsschritte mit definiertem Beginn und definiertem Ende. Sein Ergebnis wird immer für eine Kundin erbracht, ganz gleich ob

inner- oder außerbetrieblich. Ein Prozess kann sich wieder aus mehreren Teilprozessen zusammensetzen, die hintereinander oder auch parallel ablaufen können. Die Besonderheit von Geschäftsprozessen ist ihr abteilungsübergreifender Charakter.

### Prozessorientierung

Die Prozessorientierung legt, auf der Ebene des gesamten Unternehmens, das Augenmerk auf den (internen oder externen) Kundinnen und die optimale Erfüllung ihrer Anforderungen. Dies kann nur gelingen, wenn nicht abteilungsbezogene Einzelinteressen im Vordergrund stehen. Bei der Prozessorientierung werden durch eine eindeutige Abgrenzung und Abstimmung der verschiedenen Teilprozesse die üblichen Reibungsverluste zwischen den Abteilungen überwunden. Der klare Fokus auf die Anforderungen verhindert, dass unnötige oder nicht wertschöpfende Tätigkeiten durchgeführt oder aber auch vergessen werden.

### Optimierung

Prozessmanagement ist die eigentliche Gestaltung und Optimierung der Prozesse und betrachtet die kundenbezogenen und wertschöpfenden Prozesse als den Kern der Unternehmensorganisation. Um ihn herum sind weitere Lenkungs- und Unterstützungsfunktionen angeordnet.

Von zentraler Bedeutung ist die Visualisierung der Organisation und des Ablaufs. Die Mitarbeiterinnen lernen dadurch die Prozesse besser kennen. Diese müssen so gestaltet sein, dass nicht nur Spezialisten sie verstehen können, sondern alle Beteiligten. Deshalb sollten die Mitarbeiterinnen von Anfang an in die Aufnahme ihrer Prozesse eingebunden werden. Nur so können sie gleichzeitig auch zu ihrer Optimierung beitragen.

### Umsetzung

Auch wenn die Vorteile eines strukturierten Prozessmanagements in einem prozessorientierten Unternehmen vielen Managerinnen und Führungskräften bekannt sind, wird doch die Umsetzung noch selten angegangen. Prozessorientierung bedeutet: Weg von der klassischen Abteilungsorientierung. Zumindest in den Kernprozessen und überall dort, wo häufig wiederkehrende Management- oder Stützfunktionen

ausgeführt werden, sind Abteilungsschranken die häufig beklagten Schnittstellen. Durch die Fokussierung auf Geschäftsprozesse werden aus diesen Nahtstellen. Es werden Dinge zusammengefügt, die zusammengehören. Das hat aber auch zur Folge, dass sich Zuständigkeiten und Verantwortungen ändern: Aus Abteilungsleiterinnen werden Prozessverantwortliche. Um die Abteilungen nicht vollständig aufzulösen, sind in den Unternehmen aktuell sog. „Matrixorganisationen“ anzutreffen. Die Abteilungen existieren weiterhin als „Kompetenzzentren“ (z.B. für Verwaltungsaufgaben) und die Prozesse sorgen für einen reibungsarmen Ablauf. Die Auftragsabwicklung spielt sich beispielsweise in einer solchen Struktur sowohl innerhalb der Verwaltung als auch in Produktion und Logistik ab. Dabei müssen aber die Matrixpunkte und hier vor allem die jeweiligen Zuständigkeiten und Befugnisse sorgfältig abgestimmt sein.

Sinnvollerweise beginnt man die Umorientierung und -strukturierung am besten bei den Prozessen. Werden diese konsequent strukturiert, ausgerichtet, bewertet und damit in ihrer Leistung verbessert, zieht das organisatorische Veränderungen fast von alleine nach. Voraussetzung ist allerdings, dass ein grundsätzliches Commitment innerhalb des Unternehmens für solch eine Veränderung vorhanden ist.

### Benchmarking

Ziel einer konsequenten Prozessorientierung ist die ständige Optimierung der Prozesse resp. Prozessleistungen. Dazu ist intern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) aufzusetzen, der wiederum einen organisatorisch systematischen Aufbau der Prozesse voraussetzt. Ist der interne KVP an seine Optimierungsgrenzen gestoßen, sollte ein externer Vergleich mit anderen Unternehmen/Prozessen erfolgen: ein Benchmarking.

Das war auch das Ziel des be.st-Projekts. Auf dem Weg dahin wurde dem Projektteam und den beteiligten Unternehmen erst richtig deutlich, welche Vorbedingungen erfüllt sein müssen, um das Benchmarking effektiv durchzuführen. Als solche sind festzuhalten:

- Die ausgewählten Prozesse müssen in den Unternehmen bereits entwickelt und erprobt sein.
- Es sollten über einen bestimmten Zeitraum (mind. sechs Monate) erfasste Kennzahlen für die Prozesse vorliegen.
- Die Unternehmen und damit ihre Prozesse sollten vom Entwicklungsstand nicht zu unterschiedlich sein.
- Das EFQM-Modell bzw. der Sustainable-Excellence-Ansatz (oder ein anderer

gemeinsamer Bewertungsansatz) sollte in den Unternehmen auf der Managementebene in den Grundzügen verstanden und etabliert sein.

Aus diesen Erkenntnissen heraus sind im be.st-Projekt zwei Instrumente entwickelt worden: die Prozess-Reifegradmessung und die Prozess-Bewertung (Sie werden genauer vorgestellt auf Seite 24).

### be.st-Prozess-Bewertung

Die be.st Prozess-Bewertung ist die Anwendung des Sustainable-Excellence-Ansatzes auf Prozessebene. Prinzipiell werden dazu alle neun Kategorien des EFQM-Modells auf Prozessebene diskutiert und bewertet. Damit werden die einzelnen Geschäftsprozesse einer ganzheitlichen Bewertung unterzogen, die neben den Prozessergebnissen (Kennzahlen) auch auf die so genannten „Befähiger“ schaut. Es gilt das Motto: Was macht den Prozess dauerhaft erfolgreich (Führung, Mitarbeiterinnen, Ressourcen, Partnerschaften, Strukturen, Strategie) und wie wird das gemessen?

### be.st-Prozess-Reifegrad

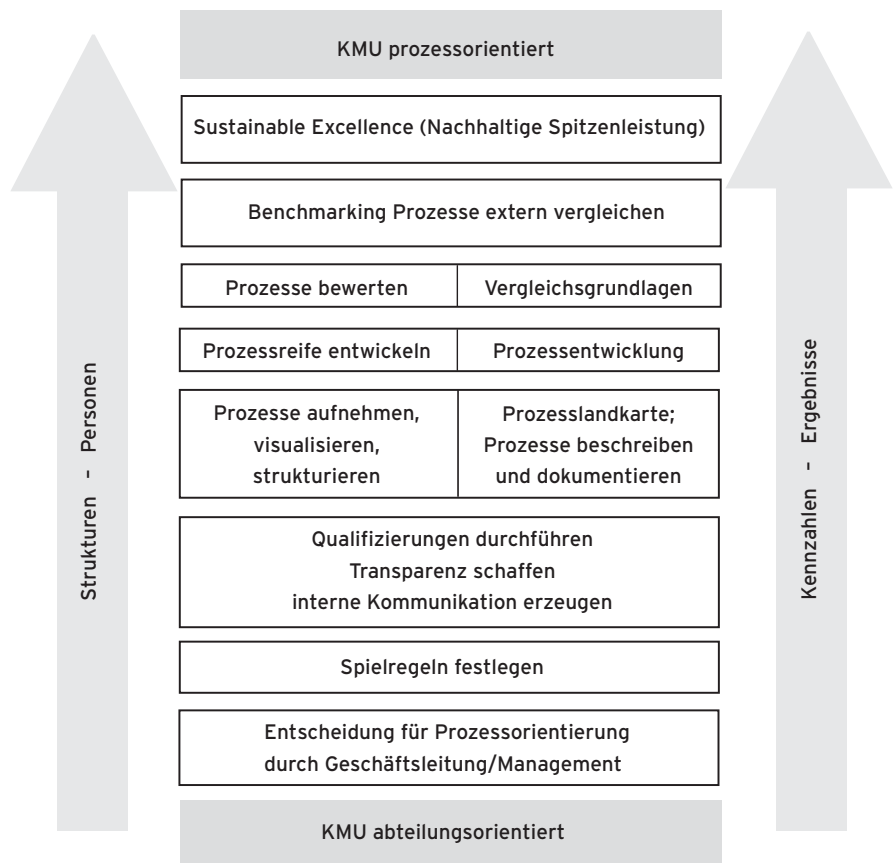
Es hat sich gezeigt, dass für die Durchführung dieser Prozess-Bewertung ein „gewisser“ Prozessreifegrad Voraussetzung ist. Dieser Reifegrad kann mit dem be.st-Prozess-Reifegrad bestimmt werden. Dabei geht es mehr um die organisatorische Aufstellung

des jeweiligen Prozesses im Unternehmen, während es bei der Bewertung um die prozess-internen Strukturen und Ergebnisse geht.

### Sustainable Excellence

Durch eine konsequente Ausrichtung an den internen und externen „Interessensgruppen“ (Kundinnen, Mitarbeiterinnen, Partnerinnen, Nachbarschaft, Umweltverbände etc.) werden Geschäftsprozesse bedürfnisgerecht aufgebaut oder optimiert. Durch die Ableitung entsprechender Ziel und Kennzahlen lassen sie sich effektiv steuern. Dies ist eine nachhaltigkeitsorientierte, weil ganzheitliche und an den Interessen aller Beteiligten ausgerichtete Optimierung von Unternehmensabläufen. Nachhaltiges Wirtschaften als der Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem wird damit für Unternehmen handhabbar und als Geschäftsaufgabe integrativ verstanden. Sustainable Excellence (zu deutsch: Nachhaltige Spitzenleistungen) als grundlegendes Bewertungsmodell ist ein Interessengruppenorientierter Ansatz zur Entwicklung von Unternehmen und Geschäftsprozessen. Sustainable Excellence und damit auch die be.st-Instrumente und die be.st-Vorgehensweise bedeuten unternehmerische Nachhaltigkeit, die sich lohnt.

Thomas Merten



Vom Abteilungsdenken zur Prozessorientierung (T. Merten)