



# Unternehmensführung:

## Warum Sie Prozesse und Organisation am Kunden ausrichten sollten.

Sie möchten sich auf Kunden- und Marktforderungen gezielt einstellen? Aufgrund der hohen Dynamik der Märkte ist zunehmende Flexibilität und Geschwindigkeit seitens Ihres Unternehmens gefordert. Warum Sie jetzt auf eine prozessorientierte Organisation setzen sollten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Durch die schnelle technologische Entwicklung und die Globalisierung steigen der Wettbewerbsdruck und die Anforderungen Ihrer Kunden stetig. Die aktuellen Aktivitäten zur Digitalisierung treiben diese Veränderungen noch zusätzlich an. Mit einer klassischen funktionalen Aufbauorganisation, in der die Verantwortung für die Durchführung eines komplexen Prozesses von Abteilung zu Abteilung weitergereicht wird, ist eine schnelle Reaktion auf Veränderungen nicht immer möglich. Der ganzheitliche Blick auf den Prozess, so wie ihn der Kunde wahrnimmt, fehlt in dieser Organisationsform. Verbesserungen beziehen sich deshalb häufig auch nur auf Prozessausschnitte, die wiederum in der Nachbarabteilung zu Mehraufwand führen können.

### **FLEXIBEL DURCH EINE PROZESSORIENTIERTE ORGANISATION**

In der prozessorientierten Organisation liegt der Fokus auf den Abläufen im Unternehmen. Diese werden von Ende-zu-Ende definiert, d.h. zum Beispiel vom Kundenwunsch bis zur Rechnungszahlung. Die Prozesse werden systematisch an den Kundenanforderungen und an den strategischen Zielen der Organisation ausgerichtet.

Auch die Führungsverantwortung wird vorrangig dem Prozess zugeordnet. So ist eine Führungskraft in der Lage, sehr schnell direkt auf neue Anforderungen zu reagieren und den ihr zugeordneten Prozess anzupassen.

Wenn die Unternehmensführung sich zukünftig stärker auf die Prozesse ausrichtet, dann muss auch die Aufgaben- und Verantwortungszuordnung im Unternehmen neu festgelegt werden.

### **HERAUSFORDERUNG PROZESSORIENTIERTES FÜHREN**

Die Schaffung der organisatorischen und methodischen Grundlagen für eine prozessorientierte Organisation ist eines der wichtigsten Managementthemen. Doch wie lässt sich dies im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter umsetzen? Seit über hundert Jahren sind die Unternehmen durch die funktionale Aufbauorganisation geprägt. Führungspositionen werden bislang nur dort, und in geringem Maße in der Projektorganisation, gefunden. Die Entwicklung der prozessbezogenen Führungsrollen ist deshalb eine entscheidende Schwelle, die es zu überwinden gilt.

Dies ist ein Veränderungsprozess für die Organisation, der nicht unterschätzt und nicht sich selbst überlassen werden darf. Nicht selten werden Widerstände und soziale Dynamiken ausgelöst, deren Bewältigung ein wichtiges Erfolgskriterium ist. Mit einer systematischen Organisationsentwicklung unter Einbeziehung aller wichtigen Betroffenen werden Sie eher ans Ziel kommen. Vor allem bei der Etablierung der wichtigen Prozessmanager-Rolle müssen alle wichtigen Beteiligten in die Pflicht genommen und gecoacht werden. Für die Zusammenarbeit zwischen den prozessorientierten Führungsrollen und der funktionalen Organisation müssen Regeln der Zusammenarbeit entwickelt werden. Gerade zu Beginn ist eine regelmäßige gemeinsame Reflexion über die Wirksamkeit dieser Regeln sehr hilfreich.



### MIT DER STANDORTBESTIMMUNG BEGINNEN

Es gibt wohl kaum eine Organisation, die sich noch gar nicht mit Prozessmanagement beschäftigt hat. Prozesse wurden z.B. bereits im Rahmen eines Qualitätsaudits dokumentiert, erste Prozessmanagement-Tools zur Modellierung sind vielleicht eingeführt, oder es wurden bereits Projekte zur Prozessoptimierung durchgeführt.

Damit sich ein Unternehmen gezielt entwickeln kann, benötigt es daher zunächst eine individuelle Standortbestimmung. Wo steht das Unternehmen in Bezug auf Prozessmanagement, wo bestehen noch Lücken und Defizite? Wie weit ist das Unternehmen im Vergleich zu anderen? Welches sind die nächsten sinnvollen und notwendigen Schritte?

Als ein Beispiel für eine Standortbestimmung der prozessorientierten Organisation sei hier die Reifegradanalyse nach dem Modell eden genannt. Die Analyse wird anhand von Interviews mit Führungskräften und wichtigen Mitarbeitern durchgeführt. Neben einer detaillierten Stärken-Schwächen-Analyse ist die Identifizierung der kurz- und mittelfristigen Handlungsfelder, priorisiert aus der Sicht der Betroffenen, ein wesentliches Ergebnis der Auswertung. Weitere Tools zur Ermittlung des Status Quo Prozessmanagement sind in Vorbereitung.

Das Analyseergebnis ist dann ein hervorragender Ausgangspunkt für die Erarbeitung einer Roadmap zur (Weiter-)Entwicklung des Prozessmanagements und der prozessorientierten Organisation. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass nicht ein allgemeiner Benchmark als Vorlage für das weitere Vorgehen genommen wird, sondern dass ein für das eigene Unternehmen passgenauer Entwicklungsweg entsteht.

### WEITERBILDUNG FÜR „PROZESSORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG“

Die Weiterbildungsangebote, die die TÜV Rheinland Akademie in Kooperation mit der BPM&O Akademie anbietet, vermitteln Methoden und Werkzeuge für die erfolgreiche Entwicklung prozessorientierter Organisationen.

Erfolgreiches Prozessmanagement gelingt nur in einem ganzheitlichen und vernetzten System. Die beste Organisation alleine nützt ebenso wenig wie die Begeisterung der Handelnden, wenn die Prozesse nicht stimmen. Deshalb gilt als oberster Grundsatz, Prozesse, Organisation, Menschen und IT zusammenzuführen: denn den prozessorientierten Unternehmen gehört die Zukunft.

### ÜBER DEN AUTOR

Uwe Feddern, Geschäftsführer der BPM&O GmbH und der BPM&O Akademie, ist Experte und Coach für den Aufbau der prozessorientierten Organisation. Zusammen mit Thilo Knuppertz hat er das Fachbuch „Prozessorientierte Unternehmensführung“ (Schäffer-Poeschel Verlag, 2011) veröffentlicht.



Enabling BPM. And People.

Erfahren Sie mehr unter:  
[www.tuv.com/prozessmanagement](http://www.tuv.com/prozessmanagement)  
oder  
[www.bpmo-akademie.de](http://www.bpmo-akademie.de)

TÜV Rheinland Akademie  
Am Grauen Stein  
51105 Köln  
[akademie.tuv.com](http://akademie.tuv.com)

 **TÜVRheinland®**  
Genau. Richtig.