

Studienergebnisse zur Prozessorganisation in deutschen Unternehmen

Uwe DOMBROWSKI¹, Jens GRUNDEI², Paul R. MELCHER³

¹ *Institut für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung,
Technische Universität Braunschweig,
Langer Kamp 19, D-38106 Braunschweig*

² *Quadriga Hochschule Berlin*

Werderscher Markt 13, 10117 Berlin

³ *Hochschule Bonn-Rhein-Sieg,
Grantham-Allee 20, 53757 Sankt Augustin*

Kurzfassung: In einer durch die Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo) initiierten Studie wurden deutsche Unternehmen zum Stand und zur Umsetzung der Prozessorganisation befragt. Hauptergebnis: Umso höher die Hierarchieebene ist, desto weniger wird die Prozessorganisation vorgelebt. Der derzeit teilweise geringe Umsetzungsgrad der Prozessorganisation verwundert, da unabhängig von Branche und Größe der Unternehmen der positive Einfluss einer Prozessorganisation auf angestrebte Zielgrößen wie Kundenorientierung, Termintreue, und Durchlaufzeiten bestätigt wird. Auch die Hindernisse und Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Prozessorganisation wurden ermittelt. Die kompletten Studienergebnisse mit Handlungsempfehlungen sind bei der Geschäftsstelle der gfo zu beziehen (www.gfo-web.de).

Schlüsselwörter: Prozessorganisation, Prozessmanagement, Studienergebnisse, Umfrageergebnisse, deutsche Unternehmen

1. Entwicklung der Prozessorganisation

In der Literatur wurde das Thema der Prozessorganisation bereits unter verschiedenen Schwerpunkten beschrieben und analysiert. Zudem wurden überwiegend die Themen Prozessmessung, -management und -organisation berücksichtigt, wie z.B. bei McCormack & Johnson (2001); Binner (2002); Willaert (2007). Aktuelle Studien zur Prozessorganisation im deutschsprachigen Raum liefern Liebert (2012), Müller (2011) sowie Gadatsch & Vaziri (2012). Alle Studien zeigen deutlich, dass die Ausrichtung der Organisation ein wichtiges strategisches Managementinstrument darstellt, um erhebliche Effizienzvorteile zu erzielen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Abbildung 1 zeigt wesentliche Meilensteine in der Prozessorganisation.

Auch heute ist häufig noch die Meinung anzutreffen, dass einer Prozessorganisation bereits genüge getan ist, wenn innerhalb von funktionalen Gliederungen nach definierten Abläufen gearbeitet wird. Eine optimale Prozessorganisation liegt aber erst dann vor, wenn zum einen die Abläufe ergänzend mit ihren typischen Prozessmerkmalen, wie messbares Prozessziel, Prozesseigentümer, Prozessverantwortlicher, Inputs und Outputs sowie Regelkreise zur Zielerfüllung und zur

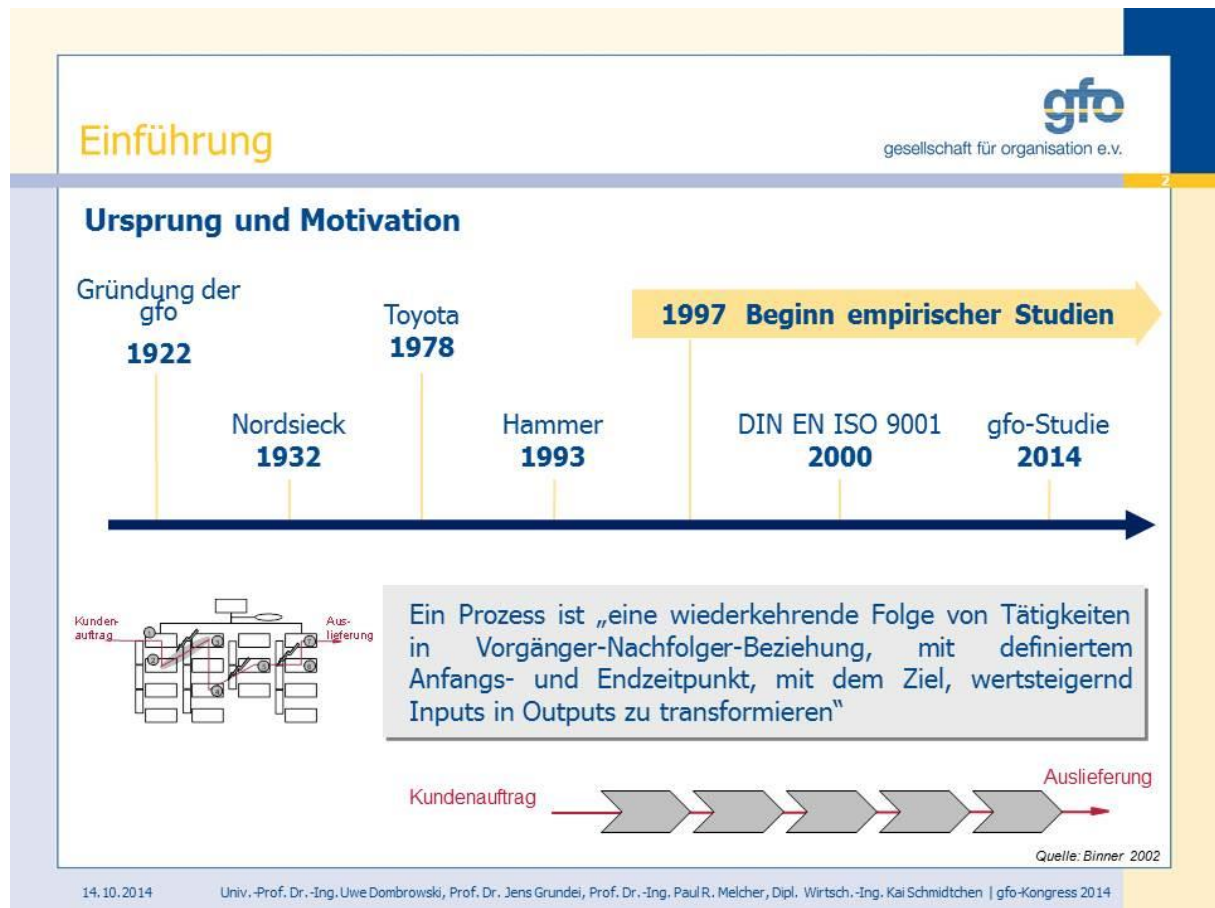


Abbildung 1: Wesentliche Literaturbeiträge zur Prozessorganisation

ständigen Verbesserung definiert sind und zum anderen diese in Prozessbeschreibungen und einer Prozesslandkarte strukturiert und verknüpft sind, mit dem Ziel, dass die Wechselwirkungen zum Gesamtoptimum des Unternehmenserfolges führen.

2. Ergebnisse der gfo-Studie

Befragt wurden 165 Teilnehmer. Darunter sind Mitglieder der gfo, das Netzwerk der beteiligten Forschungseinrichtungen der Autoren, die Kontaktadressen von Management Circle AG, der deutschen MTM-Vereinigung, sowie die 30 DAX Unternehmen. Die Studie wurde im Zeitraum April bis Juli 2014 durchgeführt. Die Unternehmensgröße variierte dabei von weniger als 10 bis über 5.000 Mitarbeitern.

2.1 Stand der Prozessorganisation in deutschen Unternehmen

Obwohl die Orientierung an Prozessen für die Erreichung der Unternehmen eine hohe Bedeutung hat, haben weniger als 12% eine vollständige Ausrichtung der Organisation an Prozessen durchgeführt. 13% gaben an, überhaupt keine Prozessorganisation zu haben. Mehrheitlich ist eine Prozessorganisation teilweise anzutreffen, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist.

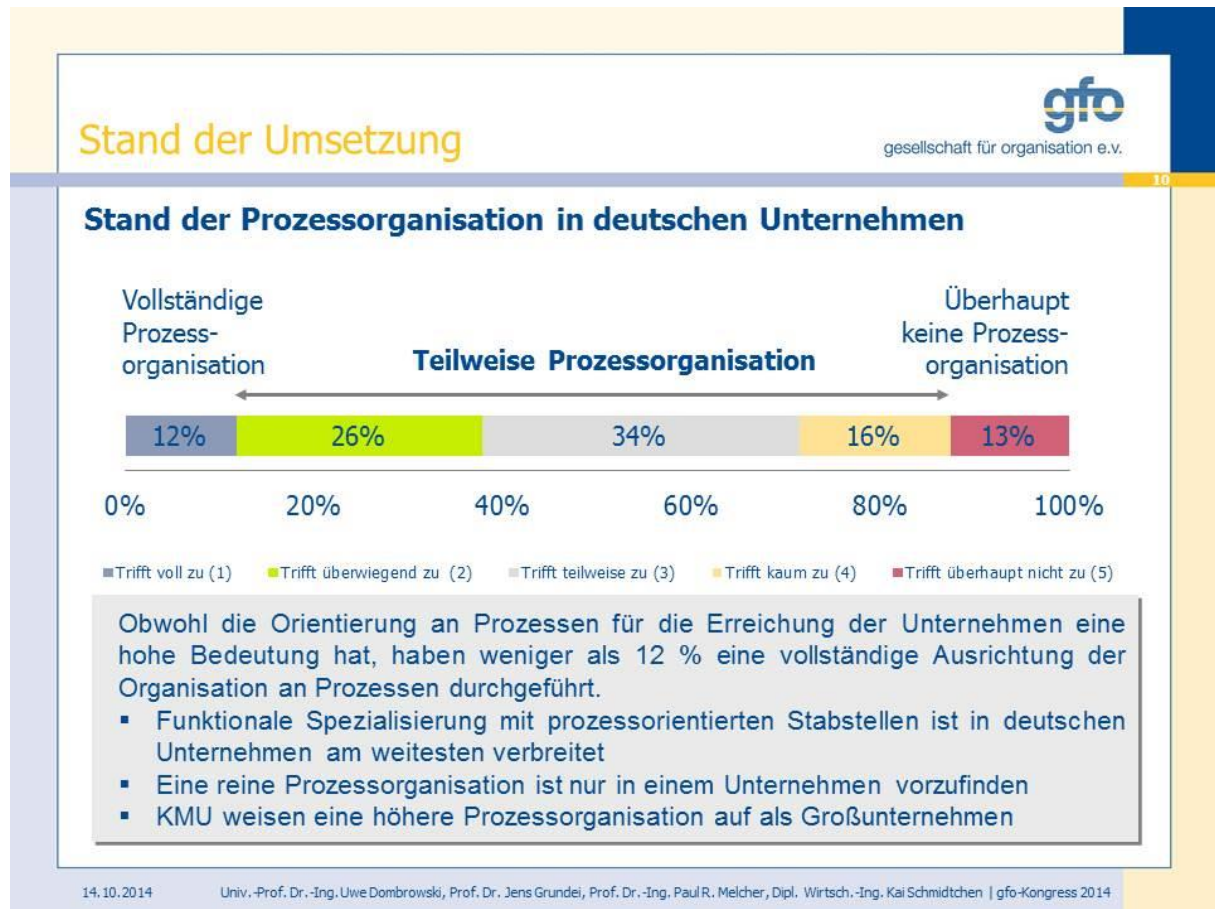


Abbildung 2: Umsetzungsgrad der Prozessorganisation

Ein Grund dafür könnte sein, dass die funktionale Spezialisierung mit prozessorientierten Stabstellen in deutschen Unternehmen am weitesten verbreitet ist. Eine reine Prozessorganisation war nur in einem Unternehmen vorzufinden. Generell wiesen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine höhere Prozessorganisation auf als Großunternehmen.

Interessant ist auch die Auswertung nach Führungsebenen: Wie Abbildung 3 zeigt, dominiert in den oberen Führungsebenen die Fokussierung an Funktionen und nicht an Prozessen.

2.2 Hindernisse und Erfolgsfaktoren

Von den zahlreichen Hindernissen, die einer Prozessorganisation entgegenstehen, werden hier die Top 5 genannt:

1. Dominanz funktionsbezogener Subkulturen
2. Existenz von Anreiz- und Karrieresystemen, die an der klassischen aufbauorganisatorischen Hierarchie ausgerichtet sind
3. Unzureichende Anpassung von Ressourcen und Entscheidungskompetenzen
4. Politische Widerstände in der Organisation
5. Fehlende disziplinarische Zuordnung von Mitarbeitern zu Gesamt-Prozessverantwortlichen

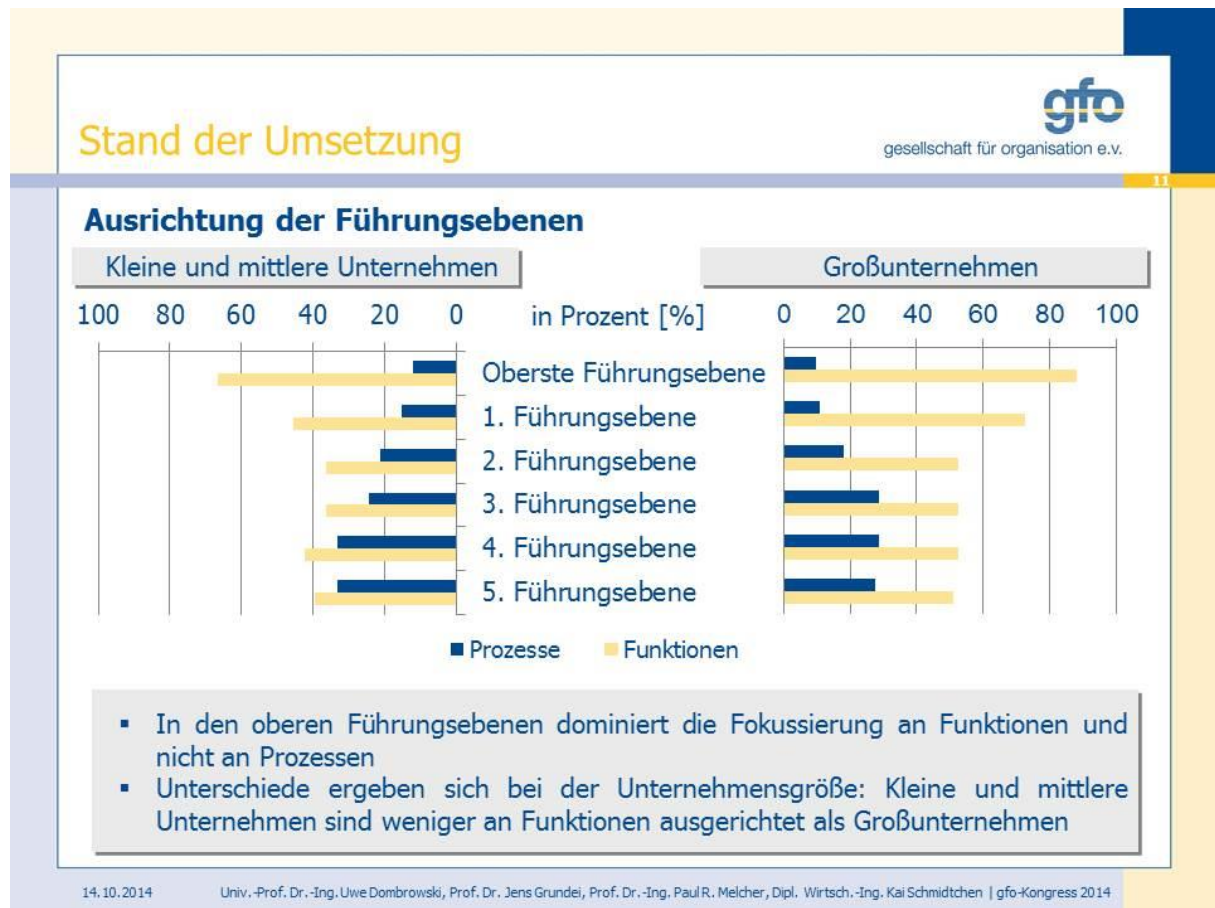


Abbildung 3: Prozessorientierung der Führungsebenen

Als Erfolgsfaktoren bei der Prozessorganisation wurden folgende Top 5 ermittelt:

1. Unterstützung, Praktizierung und Vorleben durch die oberste Leitung
2. Motivation der Beteiligten
3. Umfassende Kommunikation der Prozesse an die Mitarbeiter
4. Abgestimmte und verständliche Prozessbeschreibungen
5. Klärung der Wechselwirkungen der Prozesse

2.3 Bewertungskriterien

Unabhängig von Größe, Unternehmensbereich und Branche wirkt eine Prozessorganisation positiv auf die in Abbildung 4 gezeigten Zielgrößen.

3. Handlungsempfehlungen

Als wichtigste Handlungsempfehlung, ist an die Vorbildfunktion auf allen Führungsebenen zu appellieren. Dazu ist es erforderlich, Anreize für die Einführung und Erweiterung der Prozessorganisation zu schaffen. Adaptiert werden sollten dabei die Managementsysteme an die Anforderungen der Prozessorganisation, wie z. B.

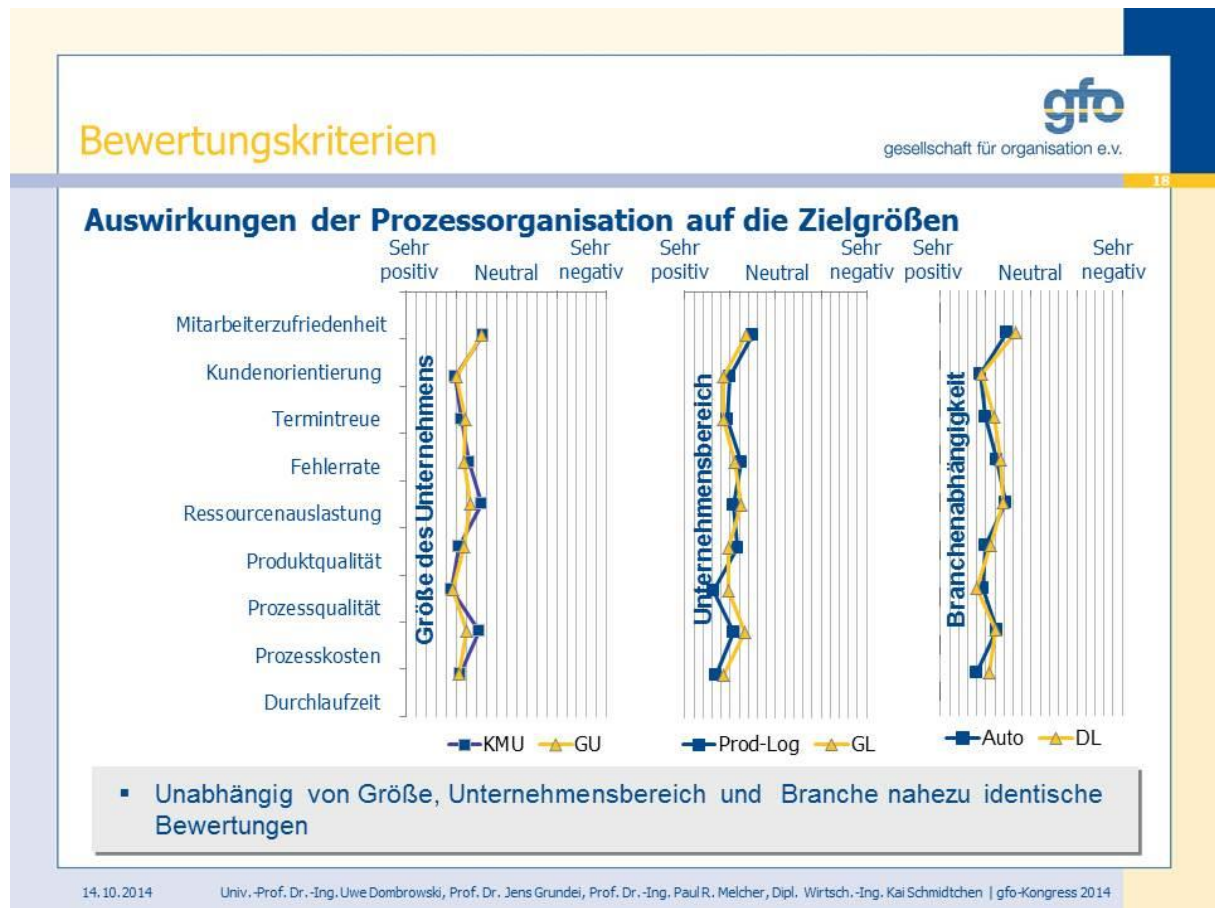


Abbildung 4: Positive Auswirkungen der Prozessorganisation

- 1) Prozessverantwortlichkeit über die funktionale Verantwortung stellen
- 2) Karrieresysteme an der Bedeutung der Prozessorganisation ausrichten
- 3) Entlohnungs- und Anreizsysteme auf die Prozessorganisation umstellen

4. Diskussion

Zum Stand der Umsetzung lässt sich feststellen und gleichzeitig hinterfragen,

1. Warum ist eine Prozessorganisation bislang nur teilweise in deutschen Unternehmen umgesetzt?
2. Wie ist die höhere Umsetzung der Prozessorganisation in KMU als in Großunternehmen begründbar?
3. Wieso orientiert sich die disziplinarische Mitarbeiterzuordnung zumeist immer noch an Funktionen?

Als Haupthindernis lässt sich die Dominanz funktionsbezogener Subkulturen ausmachen. Der größte Erfolgsfaktor ist nach wie vor die Vorbildfunktion der obersten Leitung.

Fazit: Da die Prozessorganisation die obersten Führungsebenen nicht erreicht hat, fehlt der Haupterfolgsfaktor, das Vorleben durch die oberste Leitung.

5. Literatur

- Binner, H. F. (2002) Prozessorientierte TQM-Umsetzung, Carl Hanser Verlag, München.
- DIN EN ISO 9001 (2008) Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Berlin: Beuth-Verlag.
- Gadatsch, A. & Vaziri, D. (2012) Ergebnisse der Kurzumfrage zum Stand von BPMN im deutschsprachigem Raum, Sankt Augustin: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.
- Hammer, M., Champy, J. (1996) Business reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 6. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Liebert, T. (2012) Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation, Eine empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen: Springer Gabler Verlag.
- McCormack, K. P.; Johnson, W. C. (2001) Business process orientation. Gaining the e-business competitive advantage. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Müller, T. (2011) Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement, Frankfurt: PricewaterhouseCoopers AG-Verlag.
- Nordsieck, F. (1932) Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart.
- Willaert, P./et. al. (2007) The process-oriented organization, A holistic view : developing a framework for business process orientation maturity. Vlerick Leuven Gent Management School, S. 1–15.