

Wandel durch Einführung von Prozessmanagement

Diplomarbeit

Eingereicht von **Michael Riedel**
im Fachbereich **Management-, Organisations- und
Personalberatung**
am **Fachhochschul-Studiengang Wirt-
schaftsberatende Berufe**
Begutachter: **Prof. (FH) Dr. Rupert Hasenzagl**

Wiener Neustadt, Abgabedatum

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe, und
2. dass ich diese Diplomarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wiener Neustadt, _____

Datum

Unterschrift

Kurzzusammenfassung:

Die vorliegende Diplomarbeit betrachtet einen durch externe Beratung herbeigeführten Wandel, wobei Gegenstand der Beratung die Einführung von Prozessmanagement ist.

In Zusammenhang mit der Komplexität von Beratung, Prozessmanagement und Veränderung in der Organisation steht die folgende Frage im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit: „Führt die Einführung von Prozessmanagement zu einem Wandel 2. Ordnung?“

Zusätzlich sollen die Rolle des Beraters sowie die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement diskutiert und anhand eines Fallbeispiels gezeigt werden.

Schlagworte (mind. 3, max. 6):

Unternehmensberatung, Beraterrolle, Wandel, Prozessmanagement, Geschäftsprozessoptimierung, Business Process Reengineering

Abstract:

This thesis takes a look at a change caused by external consultation, the subject there of being the introduction of process management.

In connection with the complexity of consultation, process management and change in organization the following question is the focus of this thesis: Does the introduction of process management lead to a fundamental change?

Additionally the role of the consultant as well as success factors for a successful introduction of process management will be discussed and illustrated by an example.

Keywords (at least 3, max. 6):

management consultation, advisor role, change, process management, business process optimization, Business Process Reengineering

Inhaltsverzeichnis

<u>1</u>	<u>EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
1.1	INHALTSÜBERSICHT	1
1.2	ZIELSETZUNG	2
<u>2</u>	<u>UNTERNEHMENSBERATUNG</u>	<u>3</u>
2.1	BEGRIFF	3
2.2	LEISTUNGSINHALTE DER BERATUNG	4
2.3	BERATUNGSSYSTEM	6
2.4	BERATUNGSDESIGN	7
2.4.1	Phase 1: Kontakt und Einstieg	8
2.4.2	Phase 2: Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung	10
2.4.3	Phase 3: Definition des Problems und diagnostische Analyse	10
2.4.4	Phase 4: Zielsetzung und Vorgehenspläne	12
2.4.5	Phase 5: Durchführung und Erfolgskontrolle	12
2.4.6	Phase 6: Sicherung der Kontinuität	13
2.5	BERATUNGSANSÄTZE	14
<u>3</u>	<u>INTERVENTION</u>	<u>18</u>
3.1	BEGRIFF	18
3.2	WIRKUNGSARTEN VON INTERVENTIONEN	19
3.3	GRUNDFORMEN	20

4	<u>WANDEL UND VERÄNDERUNG IN DER ORGANISATION</u>	24
4.1	AUSMAß DES WANDELS	24
4.1.1	Exkurs: Unternehmenskultur	26
4.2	MODELLE DES WANDELS	33
4.2.1	Lernmodelle	34
4.2.2	Entwicklungsmodell	37
4.3	PHASENMODELL DES WANDELS	41
4.4	VERÄNDERUNGSSTRATEGIEN	44
4.5	BEDINGUNGEN FÜR VERHALTENSÄNDERUNG	46
4.6	WIDERSTÄNDE GEGEN VERÄNDERUNG	48
4.6.1	Widerstände in der Person	50
4.6.2	Widerstände aus der Gruppe	52
4.7	WIDERSTÄNDEN ENTGEGENWIRKEN	53
4.8	ERFOLGSFAKTOREN FÜR VERÄNDERUNG	54
5	<u>PROZESSMANAGEMENT</u>	56
5.1	AUSGANGSPUNKT VON PROZESSMANAGEMENT	56
5.1.1	Definition Geschäftsprozess	63
5.1.2	Prozessart	65
5.2	EINFÜHRUNG VON PROZESSMANAGEMENT	67
5.2.1	Phase 1: Prozessarbeit vorbereiten	68
5.2.2	Phase 2: Prozesse beschreiben	69
5.2.3	Phase 3: Prozesse strukturieren	70
5.2.4	Phase 4: Prozesse lenken und ständig verbessern	71

5.2.5	Bedingungen für die erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement	73
6	<u>HERLEITUNG DER HYPOTHESE</u>	75
6.1	INTERVENTIONSEBENE VON GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG	76
6.2	INTERVENTIONSEBENEN VON BUSINESS PROCESS REENGINEERING	77
6.3	HYPOTHESE	79
7	<u>EINZELFALLSTUDIE</u>	80
8	<u>ERGEBNISSE</u>	86
8.1	EINZELANALYSEN	86
8.1.1	Proband 1	86
8.1.2	Proband 2	88
8.1.3	Proband 3	90
8.1.4	Proband 4	92
8.1.5	Proband 5	93
8.1.6	Proband 6	94
8.2	GENERALISIERENDE ANALYSE	96
8.3	SCHLUSSFOLGERUNG	98
	<u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u>	99
	<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	100

LITERATURVERZEICHNIS **102**

ANHANG **106**

1 Einleitung

1.1 Inhaltsübersicht

Die Diplomarbeit teilt sich in acht Kapitel. Im ersten Kapitel erfolgt eine kurze Einleitung in die Thematik und ihre Zielsetzung.

Kapitel zwei hat Unternehmensberatung im Blickfeld. Nach einer Definition werden Leistungsinhalte von Beratungen angeführt. Es werden das Beratungssystem sowie das Beratungsdesign definiert und erklärt. Nicht zu vergessen ist die angeführte Beratertypologie, welche eine Abgrenzung der einzelnen Beratungsansätze zeigt.

Interventionen sind Eingriffe von Beratern und stehen im Mittelpunkt des dritten Kapitels. Nach einer ausführlichen Begriffsdefinition werden deren Wirkungsarten und Grundformen beschrieben.

Die Veränderung in der Organisation mit ihren verschiedensten Ausformungen steht im Mittelpunkt von Kapitel vier. Es erfolgt eine genaue Betrachtung von Wandel und dessen Ausprägungen. Eng damit verbunden ist das Auftreten von Widerständen, welche ebenso in dem Kapitel erläutert werden.

Kapitel fünf hat Prozessmanagement im Blickfeld. Nach Herleitung des Begriffes und einer detaillierten Definition von Geschäftsprozessen, wird die Einführung von Prozessmanagement dargestellt. Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Einführung sind am Ende dieses Kapitels zu finden.

Ausgehend von den ersten fünf Kapiteln erfolgt in Kapitel sechs die Herleitung einer Hypothese, welche im Rahmen der Diplomarbeit falsifiziert wird.

Diese Falsifikation der Hypothese ist Kern des siebenten Kapitels, in dem anhand einer Einzelfallstudie die Hypothese geprüft wird. Dabei findet die Methode des problemzentrierten Interviews Anwendung.

Im achten Kapitel sind die Ergebnisse sowie deren Interpretationen aufgrund der empirischen Untersuchung ausgeführt.

Abkürzungsverzeichnis, Abbildungsverzeichnis, Literaturverzeichnis und Anhang bilden den Abschluss der vorliegenden Diplomarbeit.

1.2 Zielsetzung

Unternehmen sind ständig mit Veränderungen konfrontiert. Dabei kann es sich entweder um einen ungeplanten, zufälligen Wandel oder um einen vom Unternehmen geplanten Wandel handeln. Zweiterer steht im Blickpunkt dieser Diplomarbeit.

Es geht um die Betrachtung eines durch externe Beratung herbeigeführten Wandels, wobei Gegenstand der Beratung die Einführung von Prozessmanagement ist. In Zusammenhang mit der Komplexität von Beratung, Prozessmanagement und Veränderung in der Organisation steht folgende Frage im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit:

„Führt die Einführung von Prozessmanagement zu einem Wandel 2. Ordnung?“

In Anlehnung an die zentrale Fragestellung sollen zusätzlich die Rolle des Beraters sowie die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement beantwortet werden.

2 Unternehmensberatung

2.1 Begriff

Bei der Definition der Unternehmensberatung kommt es seit Jahren zu keiner einheitlichen Lösung. Laut Schrädler¹ liegt die Ursache für eine ungenaue Begriffsbestimmung zum einen daran, dass mehrere Synonyme oder teilweise deckungsgleiche Begriffe neben dem Terminus Unternehmensberatung existieren. Zum anderen kann das Fehlen einer eindeutigen Begriffsabgrenzung auch darauf zurückzuführen sein, dass in der betrieblichen Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten unter dem Begriff Unternehmensberatung subsummiert wird.

Köppen² spricht sehr allgemein von Beratung und stellt Beratung als Dienstleistung mindestens einer Person an einer anderen dar, sei es zum Beispiel im Betrieb, der Familie, in der Politik oder beim Arzt. Kennzeichnend für Unternehmensberatung nennt Köppen folgende Merkmale:

- ?? Externalität - der Berater kommt von außen
- ?? Unabhängigkeit - der Berater ist unabhängig vom Klienten
- ?? Individualität - die Beratung wird individuell durchgeführt
- ?? Professionalität - der Berater ist ein ausgebildeter Fachmann
- ?? Entgeltlichkeit - der Berater wird für seine Leistung direkt oder indirekt honoriert
- ?? Freiwilligkeit - das Beratungsverhältnis basiert auf freiem Willen
- ?? Dienstleistungscharakter
- ?? Interaktive Prozessorientierung, partnerschaftliche Zusammenarbeit

¹ Schrädler 1996, S 11

² Köppen 1999, S 27

- ?? Informationsvermittlung - die Berater transferieren Erfahrungen, Wissen
- ?? Ganzheitliche Betrachtung - die Beratung orientiert sich an der Gesamttrenabilität des Unternehmens und nicht nur an einzelnen isolierten Themen
- ?? Problemorientierung - die Beratung wird an den Problemen ausgerichtet
- ?? Zeitliche Beschränkung - die Beratung wird als abgeschlossenes Projekt aufgefasst

Zusammenfassend ergibt sich folgende Definition der Unternehmensberatung:

„Unternehmensberatungen sind von einem externen, unabhängigen und professionellen Beratersystem individuell für Klientenunternehmen erbrachte, im Allgemeinen entgeltliche Dienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klientensystem ein ganzheitliches Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten.“³

2.2 Leistungsinhalte der Beratung

Ausgehend von einer Definition der Unternehmensberatung kann man nicht die konkreten Inhalte einer Beratung darstellen, da es von Fall zu Fall verschiedene Leistungsinhalte zu unterscheiden gibt. Die folgende Darstellung zeigt eine Systematisierung der Leistungsinhalte der Beratung nach Hafner und Reineke⁴.

³ Köppen 1999, S 30

⁴ Hafner und Reineke 1988, S 11f

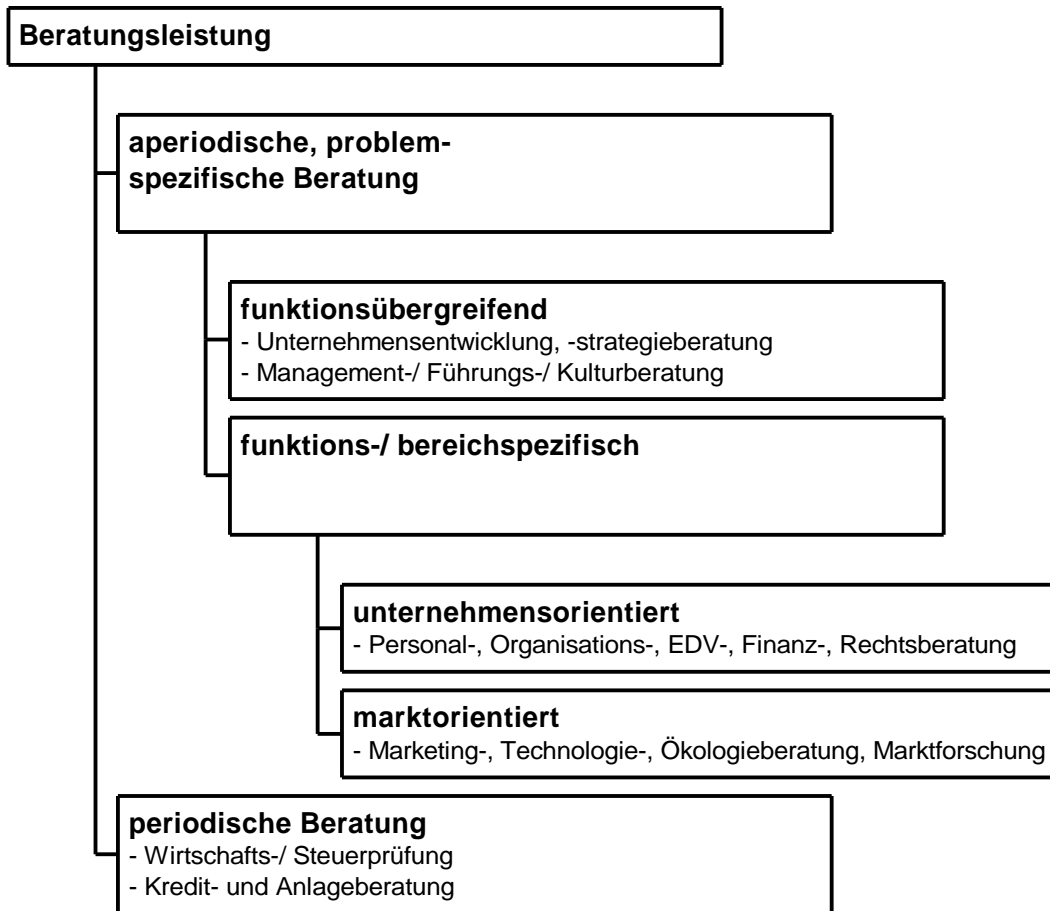


Abbildung I.: Systematisierung von Beratungsleistungen nach Hafner und Reineke⁵

Im Rahmen dieser Arbeit kommt es zur Betrachtung von Prozessmanagement in der Beratung. Diese Art der Beratung zählt zu aperiodischer Beratung bzw. zur problemspezifischen Beratung. Sie fällt in den Bereich funktions- bzw. bereichsspezifischer Beratung mit Unternehmensorientierung.

⁵ Quelle: Hafner und Reineke 1988, S 11

2.3 Beratungssystem

Laut Köppen⁶ ist das Beratungssystem im weitesten Sinne in ein soziokulturelles, politisches sowie wirtschaftliches Umfeld, das Umsystem, eingebettet, wodurch Rahmenbedingungen vorgegeben werden, die den Handlungsspielraum des Beratungssystems einschränken.

Das Beratungssystem teilt sich in ein Beratersystem und ein Klientensystem. Die Mitglieder beider Systeme im engeren Sinn sind jeweils die Personen, die aktiv am Beratungsprozess beteiligt oder unmittelbar betroffen sind. Die Zusammensetzung kann sich im Zeitablauf ändern. Während ein Berater- und ein Klientensystem dauerhaft angelegte soziale Systeme sind, besitzt das Beratungssystem einen Projektcharakter und hat nur für die Dauer eines Beratungsauftrages Bestand.

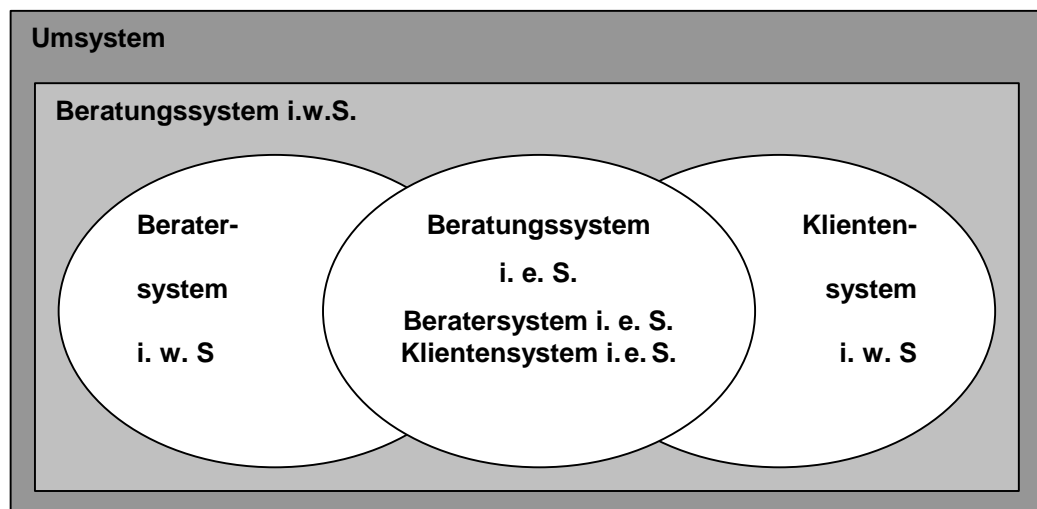


Abbildung II.: Beratungssystem⁷

Beratung ist eine Intervention von außen in das Klientensystem⁸. Dabei hat der Berater zu beachten, dass zwischen Auftraggeber und Klientensystem zu unter-

⁶ Köppen 1999, S 28f

⁷ Quelle: Köppen 1999, S 29

scheiden ist. Es sind zwei verschiedene Beziehungen aufzubauen und durchzuhalten, da beide unterschiedliche Erwartungen und Interessen haben⁹. Im Normalfall sind Auftraggeber und Klient nicht identisch.

2.4 Beratungsdesign

Bevor vertiefend auf die einzelnen Phasen eines Beratungsprozesses eingegangen wird, wird darauf verwiesen, dass in der Literatur teilweise sehr ähnliche Ansätze zu finden sind. Im Kern enthalten jedoch diese Ansätze dieselben Inhalte. Bevor die Phasen nach Lippitt und Lippitt näher betrachtet werden, wird eine erste grobe Einteilung vorgenommen. Köppen¹⁰ gliedert den Beratungsprozess in drei Phasen:

?? Anbahnungsphase

?? Durchführungsphase und

?? Schlussphase

Die Anbahnungsphase hat die Bewusstseinsphase und die Auswahlphase zum Inhalt. In der Bewusstseinsphase kommt es zur Entwicklung des Problembewusstseins beim Klienten für die Beratungsnotwendigkeit. In der Auswahlphase geht es um die Kontaktherstellung, Kurzdiagnose durch den Berater aufgrund erster Gespräche, Identifikation der individuellen Problemsituation, Definition des Beratungsziels und -endes, Durchführungsplanung und Rollenverteilung Berater/Klient, Angebotsstellung, Beraterwahl und Auftragserteilung.

⁸ Schrädler 1996, S 92

⁹ Titscher 1997, S 60f

¹⁰ Köppen 1999, S 40

Die Durchführungsphase teilt sich in weitere vier Abschnitte. Die Analysephase, welche der Vorbereitung des Klientenunternehmens, Informationsbeschaffung und –verbreitung dient. Die Konzeptphase, in welcher verschiedene individuelle Problemlösungsvarianten generiert werden. Die Entscheidungsphase, in welcher der Klient aufgrund von Empfehlungen des Beraters und dessen Präsentation der Lösungsvarianten sich entscheiden muss. Zuletzt bleibt noch die Umsetzungsphase zu nennen, welche die Realisierung konkreter Schritte der gewählten Variante enthält. Auch zählen die laufende Kontrolle der Zeiten und Aktivitäten des Umsetzungsprozesses dazu.

Die Schlussphase teilt sich in eine Beendigungsphase und eine Wirkungsphase. Die Beendigungsphase beinhaltet die Entscheidung zum Abschluss der Beratungsunterstützung, den Abschlussbericht des Beraters und die Bewertung der Übergabe. Die Nachbetreuung durch den Berater und Überprüfung der langfristigen Wirkungen werden der Wirkungsphase zugeschrieben.

Lippitt und Lippitt¹¹ gehen einen ähnlichen Weg, der auf folgenden sechs Phasen aufbaut.

2.4.1 Phase 1: Kontakt und Einstieg

Als ersten Arbeitsschwerpunkt sehen Lippitt und Lippitt die Initiative zur ersten Kontaktaufnahme. Dieser Kontakt kann in drei Bereiche eingeteilt werden. Der erste Bereich stellt den potenziellen Klienten dar. Dabei geht es um Unternehmen, welche aus unterschiedlichsten Gründen auf der Suche nach Beratung sind. Zumeist sind sie sich nicht über die Art und Weise der Beratung klar, welche sie in Anspruch nehmen wollen. Ein weiterer Bereich ist der des potenziellen Beraters. Dieser ist ganz allgemein auf der Suche nach neuen Aufträgen, um seine gewonnenen Kenntnisse weiterzugeben und auszubauen. Der letzte Bereich stellt

¹¹ vgl Lippitt 1999, S 17 - 51

eine dritte Person in den Mittelpunkt. Vereinfacht gesagt geht es um die Vermittlung zwischen einem außenstehenden Berater und dem System durch eine dritte Partei. Diese dritte Partei kann in Form einer schlichten Empfehlung oder anhand eines Treffens die beiden Kontrahenten ins Gespräch bringen.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt ist die Hilfe beim Erkennen und Klären des Veränderungszieles. Wesentlich ist in dieser Phase das Abklären des tatsächlichen Problems der zu beratenden Unternehmung. Häufig kommt es von Seiten der Unternehmen zu einem Fehlschluss. Sie meinen die Ursache für ihr Problem gefunden zu haben und halten diese für entscheidend. Richtigerweise muss gemeinsam mit dem Berater das Problem identifiziert werden. In dieser Phase ist der Berater in der Zuhörer- und Fragestellerposition.

Einen dritten Arbeitsschwerpunkt stellt die Untersuchung der Veränderungsbereitschaft dar. In diesem Bereich geht es um die Verfügbarkeit von Ressourcen. Die Frage nach Veränderungsbereitschaft, Energie und Zeit, welche aufgebracht werden muss, ist zu beantworten. Ohne ausreichende Ressourcen wird ein Beratungsprojekt nur wenig Aussicht auf Erfolg haben.

Die Untersuchung der Möglichkeit zur Zusammenarbeit steht im Mittelpunkt eines weiteren Arbeitsschwerpunktes. Jede Partei prüft hier, wie sie mit der anderen in der Zusammenarbeit auskommt. Berater halten es in dieser Phase für wichtig, eine Probezeit zu vereinbaren, bevor eine langfristige Verpflichtung eingegangen wird.

Nach Ansicht des Autors ist diese erste Phase wesentlich für ein erfolgreiches Beratungsprojekt.

2.4.2 Phase 2: Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung

In dieser Phase werden nach Lippitt und Lippitt weitere drei Arbeitsschwerpunkte in den Vordergrund gestellt. Der erste konzentriert sich auf die angestrebten Ergebnisse. Bei der Klärung einer potenziellen Arbeitsbeziehung ist es wichtig zu untersuchen, welche Ergebnisse erreicht werden können. Diese Festlegung der Ziele ist als gegenseitiges Verständnis anzusehen, welches als Basis für die Formulierung des Kontraktes notwendig ist.

In einem nächsten Schwerpunkt geht es um die Frage, wer was tun soll. Das zu beratende Unternehmen wird ressourcenorientiert denken und sich nach dem Aufwand an Zeit, Energie und Verpflichtung des potenziellen Beraters erkundigen, welche dieser bereit ist zu investieren. Der Berater wird hingegen klären, wer von Klientenseite miteinbezogen sein wird, welche Aktivitäten durchführbar sind, welche Art von Unterstützung von der Führungsspitze zu erwarten ist und welche finanziellen und zeitlichen Verpflichtungen eingegangen werden. Jedoch wesentlich für einen Berater ist die Klärung der Frage nach seinem tatsächlichen Klienten. An dieser Stelle wird noch einmal an die bereits auf Seite 7 erwähnte „Dreiecks-Beziehung“ erinnert, welche die möglichen Schwierigkeiten aufzeigen soll. Ein nächster Arbeitsschwerpunkt ist in der Zeitperspektive und der Verantwortlichkeit zu finden. Der Beratungsvertrag sieht im Normalfall eine feste Bestimmung des Zeitraums sowie der Verantwortlichkeiten vor. Projektmeilensteine und Auswertungsverfahren dienen der Kontrolle der fortschreitenden Verwirklichung der Ziele.

2.4.3 Phase 3: Definition des Problems und diagnostische Analyse

Lippitt und Lippitt sehen die vorangegangenen zwei Phasen als Vorbereitung für die eigentlichen Diagnose und Handlungsplanung. In dieser Phase stehen die Kraftfeldanalyse und die Bestimmung der Handlungsziele im Vordergrund. Die Kräftefeldanalyse ist eine Methode um Kräfte und Faktoren ausfindig zu machen,

welche entweder fördernd oder hindernd wirken. Dem Berater wird die Verantwortung übertragen aus dem Diagnoseprozess geeignete Handlungsziele abzuleiten, Alternativen abzuwägen und solche Kriterien zu finden, welche als Entscheidungsgrundlage dienen können.

Die dritte Phase beinhaltet auch die Analyse von Mechanismen und Verhalten der Organisation sowie die Analyse des individuellen Verhaltens im organisatorischen Kontext.¹² Das vom Kunden herangetragene Problem kann nach Titscher¹³ als ein organisatorisches oder individuelles Problem kategorisiert werden. Ist das Problem individuell, wird Personalentwicklung, Coaching oder Training als eine der Lösungsmöglichkeiten in Betracht gezogen. Bei organisatorischen Problemen wird in einfache und komplexe Probleme unterteilt. Titscher sieht klassische Fachberatung bei einfachen und Organisationsberatung bei komplexen Problemen als Lösungsansätze. Die Abbildung zeigt die Kategorisierung von Problemen.

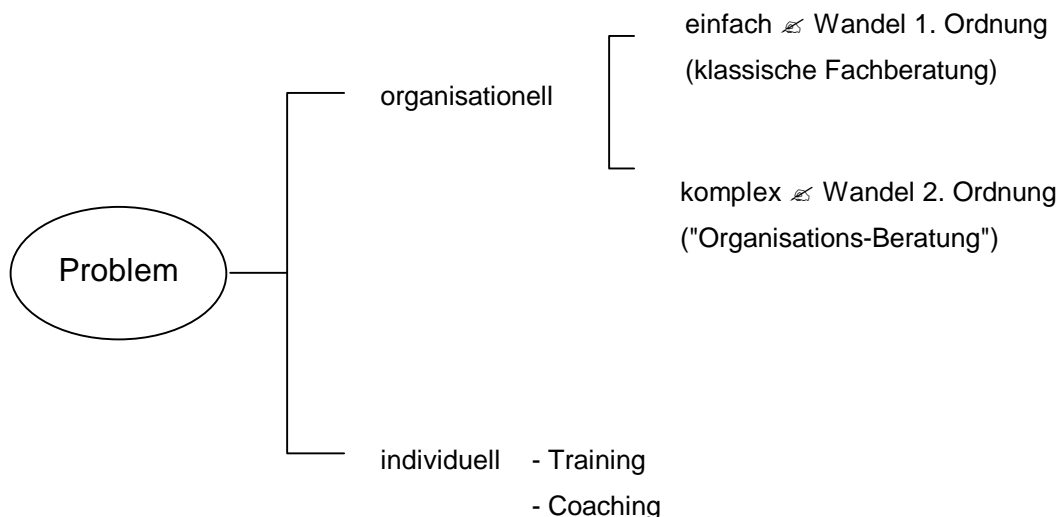


Abbildung III.: Kategorisierung von Problemen nach Titscher¹⁴

¹² Hasenzagl 1999, S 9

¹³ Titscher 1999, S 169

¹⁴ Quelle: Titscher 1999, S 169

2.4.4 Phase 4: Zielsetzung und Vorgehenspläne

Die im Vorfeld durchgeführte Diagnosephase sollte darauf vorbereiten, einen produktiven Prozess der Zielsetzung einzuleiten. Schritt für Schritt müssen Arbeitsvorgänge festgelegt werden um bestimmte Ziele zu erreichen. Lippitt und Lippitt sehen die Planung von Zielen als weiteren Arbeitsschwerpunkt an. Dabei ist es wesentlich, dass der Klient bereit ist, in die Zukunft zu blicken. Typischerweise wird der Blick in die Zukunft mittels einer Befragung nach den Bedürfnissen des Klienten gestützt. Diese Befragung stellt zugleich gegenwärtige Probleme klar und fragt nach den Voraussagen der Entwicklungen, die für die Klientenorganisation wichtig sind. Daraus sind sinnvolle Ziele zu stecken, welche in Zukunft relevant sein werden.

Nach Lippitt und Lippitt sind Arbeitsplanung und Engagement weitere Schwerpunkte in dieser Phase der Beratung. Um wichtige Ziele erfolgreich umsetzen zu können, müssen diese genau geplant werden. Der Plan sieht vor, dass verschiedene Gruppen oder Personen parallel Aktivitäten setzen und dabei bestimmte Ziele verfolgen. Anhand dieser Zwischenziele ist es dem Klienten möglich zu erkennen, ob er den richtigen Weg eingeschlagen hat oder ob etwaige Änderungen vorzunehmen sind. Entscheidend dabei ist, dass verantwortliche Personen namentlich festgelegt werden, um auch mögliche Konsequenzen ziehen zu können. Ob das Beratungsprojekt Erfolg hat oder nicht, ist in diesem Zusammenhang sehr mit dem Engagement der miteinbezogenen Mitarbeiter verbunden.

2.4.5 Phase 5: Durchführung und Erfolgskontrolle

In einem ersten Arbeitsschwerpunkt sehen Lippitt und Lippitt das erfolgreiche Handeln. Dabei besteht für den Berater die Aufgabe zur Entwicklung von Fertigkeiten, um ein erfolgreiches Handeln wahrscheinlich werden zu lassen. Auch muss der Berater darauf achten, dass Teilerfolge einer schrittweisen Veränderung

so wahrgenommen werden, wie sie tatsächlich sind. Durchstehvermögen und Ausdauer entstehen dadurch, dass man ständig die Erfahrung von Fortschritten auf einem festgelegten Pfad zu einem klaren Ziel macht. Um in dieser Phase erfolgreich zu sein, wird der Berater mit allen Schlüsselparteien des Klientensystems zusammenarbeiten.

Im weiteren Blickpunkt stehen Auswertung und Feedback bei der Arbeit. Der Berater sieht dabei seine Aufgabe darin, geeignete Verfahren zu finden um Informationen über die Fortschritte und deren Auswertung zu gewinnen. Dieses Feedback dient dazu, erkennen zu können, ob man sich noch auf dem richtigen Weg befindet. Ist zu erkennen, dass der eingeschlagene Weg der falsche Weg ist, so kann darauf entsprechend reagiert werden.

Als dritten Arbeitsschwerpunkt dieser Phase nennen Lippitt und Lippitt das Überdenken der Vorgehensweise und Beschaffung zusätzlicher Mittel. Darunter ist zu verstehen, dass Feedback nur dann sinnvoll ist, wenn es unmittelbar benutzt wird, um Ziele zu überprüfen, Handlungsstrategien zu revidieren und möglicherweise die Hinzuziehung weiterer Ressourcen zu bewirken.

2.4.6 Phase 6: Sicherung der Kontinuität

Eines der größten Probleme vieler Veränderungsprozesse liegt darin, dass kurzfristig erreichte Veränderungen langfristig oft durch Rückgriff auf alte Verhaltensmuster zunichte gemacht werden oder dass sie sogar Gegenreaktionen hervorrufen. Aus diesen Gründen sollte ein Plan erstellt werden, welcher die Kontinuität der Veränderung sicherstellt, beispielsweise in Form von ständiger Überprüfung von Ergebnissen. Von Seiten des Beraters muss darauf geachtet werden, dass er im Verlauf des Beratungsprojektes das Klientensystem so weit bringt, dass dieses auch nach Abschluss der Beratungstätigkeit die Kräfte aufbringt, den vorgegebenen Weg weitergehen zu können.

2.5 Beratungsansätze

Da Beratung am Markt in verschiedenen Formen für verschiedene Problemstellungen auftritt, wird in diesem Kapitel eine Typologie von Beratungsansätzen laut Titscher¹⁵ angeführt.

Unter Beratungsansätzen sind die verschiedenen Zugänge zur Unternehmensberatung zu verstehen, die sich in Grundannahmen des Beraters, der Sichtweise der Klienten-Berater-Relation und dem Beratungsfeld unterscheiden können¹⁶.

Die Ausführungen dieser Arbeit beziehen sich auf externe Berater. Hat ein Unternehmen den Entschluss zu externer Beratung getroffen, so muss es entscheiden welche Form der Beratung in Anspruch genommen wird. Nach Meinung des Autors findet von Seiten der Unternehmen keine ausreichend differenzierte Betrachtungsweise im Hinblick auf Beratungsansätze statt. Die folgenden Ausführungen zeigen fünf Beratungsansätze, welche im Rahmen einer Einführung von Prozessmanagement in Betracht zu ziehen sind:

Fachberatung: Darunter versteht man eine Beratungsform, die sich auf sachliche Bearbeitung eines inhaltlichen Problems konzentriert oder beschränkt. Der Berater wird als Fachmann geholt und hat eine höhere Kompetenz aufzuweisen. Er hat Expertenwissen und hat oder entwickelt ein Konzept hinsichtlich optimaler Zustände. Der Berater hat die „richtige“ Lösung sowie den Lösungsweg zu wissen. Fachberatung findet Anwendung, wenn es um die Mithilfe bei der Lösung eng begrenzter, sachlicher, einmaliger – das heißt nicht für die betreffende Klientenorganisation typische – Probleme geht, für welche kein eigenes Know-How verfüg-

¹⁵ Titscher 1997, S 33ff

¹⁶ Obermair 1999, S 13

bar ist. Des Weiteren findet diese Form der Beratung Ansatz bei größeren Vorhaben wie zum Beispiel OE-Projekten.¹⁷

Prozessberatung: Bei diesem Beratungstyp steht die soziale Dimension betrieblichen Geschehens im Mittelpunkt. Prozessberatung zielt auf die Interaktion und Handlungsmuster der in die Beratung einbezogenen Teilnehmer. Prozessberater sind nicht für die Bewältigung bestimmter inhaltlich-sachlicher Agenden zuständig. Sie sollen die Konstituierung oder Zusammenarbeit einer Gruppierung fördern oder wiederherstellen. Diese Beratungsform stellt sich häufig in Form von Trainings und Workshops dar.¹⁸ Die Kompetenzen des Beraters sind andere als der Kunde sie hat und unterstützen den sozialen und/oder methodischen Prozessablauf. Es besteht ein professionelles Experten-Expertenverhältnis, der Fokus ist auf die Erwartungen und Interessen des Kunden gerichtet.¹⁹

Fach- und Prozessberatung: Bei dieser Beratungsform wird versucht, die Trennung zwischen inhaltlich-sachlicher und prozessualer Ebene aufzuheben. Das Vorgehen beruht auf den Grundüberlegungen, dass das Know-how des Beraters erst nach einer Analyse, welche in Form eines sozialen Prozesses abläuft, gezielt eingesetzt werden kann. Dieser Ansatz wird als Kommunikationsprozess verstanden, da mehrere Angehörige des zu beratenden Unternehmens eingebunden sind.²⁰

Organisationsentwicklung (OE): OE ist als ein geplanter, systematischer Prozess anzusehen, in dem die Instrumente und Methoden der angewandten Sozialwissenschaften in eine bestehende Organisation eingeführt werden. Ziel ist die Verbesserung und die Erhöhung der Effizienz der Organisation. Der Prozess ist

¹⁷ Titscher 1997, S 37ff

¹⁸ Titscher 1997, S 40f

¹⁹ Hasenzagl 2000, S 15

²⁰ vgl Titscher 1997, S 41f

aktionsorientiert. OE setzt an den Verhaltensweisen und Einstellungen der Organisationsmitglieder an. Veränderungen werden erreicht, wenn die Betroffenen Neues lernen.²¹

Organisations-Beratung: Diese Form der Beratung beschäftigt sich mit der Beratung einer gesamten Organisation. Organisations-Berater sind auf die Thematik Unternehmen/Markt spezialisiert und verfügen über generelles Wissen über das Managen von Organisationen. Hinsichtlich ihres Zugangs ist es typisch, dass sie alle Probleme, mit denen sie seitens des Kunden konfrontiert werden, unter dem Blickwinkel des Gesamtunternehmens betrachten.²²

Weitere Beratungsansätze wie Trainer, Moderator, Gutachter, Coaching, Supervision, Manager auf Zeit, systemische Beratung oder Sanierungs-Berater sind zu erwähnen, sind jedoch im Rahmen einer Einführung von Prozessmanagement nicht von Bedeutung.

Betrachtet man abschließend diese Typologie, sind zwar eindeutig Beratungsbereiche erkennbar, jedoch stellt dies enorme Anforderungen an beide Seiten, den Berater wie auch den Klienten.

Zu beachten ist, dass eine mangelhafte Definition der Beraterrolle zu unterschiedlichen Erwartungen und fast immer zu schweren Irritationen im Projekt führt. So kommt es vor, dass einerseits von potentiellen Kunden dem Berater eine Rolle zugeschrieben wird oder andererseits der Berater selbst implizit die Rolle des Experten einnimmt. Weicht im zweiten Fall der Berater im Laufe des Projektes von dieser Rolle ab oder hat der Kunde andere Erwartungen, so führt dies zu

²¹ vgl Titscher 1997, S 46f

²² vgl Titscher 1997, S 50f

Verwirrung und Projektrisiken. Folglich muss ein professioneller Berater seine Rollen klar unterscheiden und rollenkonform handlungsfähig sein.²³

²³ vgl Hasenzagl 2000, S 16

3 Intervention

Die Ausführungen im folgenden Kapitel stützen sich auf Titscher²⁴. Ergänzungen von anderen Autoren werden angemerkt.

3.1 Begriff

Unter Intervention ist all das zu verstehen, was ein Berater in Anwesenheit des Auftraggebers und/oder der Repräsentanten des Klientensystems tut oder unterlässt. Somit wird jedes Handeln, welches im Laufe eines Beratungsprozesses vor Ort passiert, von den anderen als Beratungshandeln ausgelegt, auch wenn dies vom Berater nicht als Intervention angesehen wird. Zu beachten ist, dass jede Diagnose zugleich interventorischen Charakter hat. Da beim Versuch die Situation des Betriebes zu erfassen, der Berater durch seine Fragen sowie die Datenerhebung eingreift.

Interventionen zielen darauf ab, Bisheriges und Zukunftsentwürfe in Diskussion zu stellen. Eine Intervention ist erfolglos, wenn diese zu keinen neuen Sichtweisen führt und als ungefragter Ratschlag kommt oder wenn der Klient mit etwas konfrontiert wird, das er nicht ändern kann. Geglückt sind Interventionen, die Anlässe für kognitive Operationen abgeben, als Anregung für Denkprozesse aufgenommen werden. Voraussetzung dafür ist Anschlussfähigkeit einer solchen.

Abschließend ist zu bemerken, dass Interventionen immer in einem Kontext stehen. Sie sind von vorhergehenden Interventionen beeinflusst und finden immer in einem bestimmten Setting und zu einer bestimmten Zeit statt.

²⁴ Titscher 1997, S 133 - 163

3.2 Wirkungsarten von Interventionen

Generell können Interventionen entweder belastend oder entlastend wirken. Entlastend wirken diejenigen, die das gutheißen oder positiv verstärken, was im Klientensystem vom Berater direkt beobachtet wird oder die unterstützend wirken und Orientierung geben. Belastend wirken diejenige, die bisherige Gewohnheiten in Frage stellen oder unverständlich und daher verwirrend sind.

Ob nun be- oder entlastend interveniert wird hängt mit dem Beratungsdesign zusammen. In einer Analysephase kommen tendenziell belastende Interventionen zum Einsatz. Tendenziell entlastend wird ein Berater in der Konzeptphase und der Realisierungsphase intervenieren²⁵.

Nach Titscher²⁶ sind vier Grundrichtungen von Interventionen zu unterscheiden: Interaktion, Attribution, Regeln und Rahmenbedingungen. Die folgende Abbildung zeigt eine Systematisierung dieser vier Grundrichtungen.

²⁵ Hasenzagl 1999, S 10

²⁶ Titscher 1997, S 144

Grundrichtung	Ausprägung	Beispiele
Interaktion	Wirkung aufgrund geänderter Verhaltensweisen der Mitglieder des Klientensystems	Verhaltensweisen in Sitzungen, Ablauf von Entscheidungen, Arbeitsabläufe; Schwerpunkt: Beziehung, Entscheidungen
Attribution	Zuschreibung von Ursachen für beobachtete Verhaltensweisen	Begründungsmuster für die Zurechnung von Erfolgen und Misserfolgen; unternehmens-typische Sichtweisen und Erklärungen; Schwerpunkt: Sichtweisen
Regeln	Standards und Prinzipien auf denen Entscheidungen basieren	Informelle betriebliche Normen, Regelungen des alltäglichen Arbeitsgeschehens, Organisationsstruktur; Schwerpunkt: Normen und Regeln
Rahmenbedingungen	Alle für das Unternehmen schwer veränderbare Umweltfaktoren	Geschichte des Unternehmens, Markt- u. Umweltbedingungen, Eigentümereinfluss; Schwerpunkt: Geschichte und Marktdaten

Abbildung IV.: Grundrichtungen von Interventionen²⁷

3.3 Grundformen

Ausgehend von den im vorigen Punkt genannten vier Ebenen von Interventionsarten kommt nun ein weiteres Kriterium hinzu: die strukturierende Wirkung von Interventionen. In der folgenden Aufzählung werden Grundformen der Interventionstechniken nach zunehmend strukturierender Wirkung aufgezählt. Unter Strukturierung ist das Einschränken der Reaktionsmöglichkeiten des Gegenübers zu verstehen.

Anwesend sein/nicht anwesend sein: Von elementarer Wichtigkeit ist, ob und in welchen Situationen man vor Ort arbeitet oder nicht. Ihre Bedeutung wird von vier

Gründen hintermauert: Erstens kann ein Berater beim Kunden nicht nicht intervenieren. Zweitens ist zu beachten, dass sich die Wirkungen von Interventionen erst dann erweisen, wenn der Berater nicht mehr in der Firma ist. Drittens hat jede Intervention ihre Inkubationszeit, und braucht Zeit, um Wirkungen zu erzielen. Und schließlich ist zu beachten, dass der Berater mit erhöhter Anwesenheit seine Externalität verliert.²⁸

Nicht reagieren: Dass der Berater nicht reagiert, wenn es sein Klientensystem verlangt, kann auf zwei Grundsituationen basieren: In einer ersten Situation erwarten die Beratenen, dass der Berater ihnen eine Frage beantwortet, ihnen hilft. Der Berater reagiert, um beispielsweise in Diskussionen den Schwächeren zu stärken. Anders im zweiten Fall, der Berater reagiert nicht auf eine an ihn gestellte Frage, dafür braucht er gute Gründe. Dabei ist zu überlegen inwieweit eine solche Intervention Sinn macht. Kontraproduktiv wäre ein Unterbrechen von notwendigen Denkpausen. Das Ertragen von Pausen ist eine für Beratungssituationen wichtige Fähigkeit.²⁹

Fragen stellen: Fragen sind die häufigste und wichtigste Interventionstechnik. Vor allem die Anfangsphase von Beratungsprojekten ist von Fragen bestimmt, da es darum geht, Informationen zu erhalten. Das Stellen von Fragen hat drei Hauptfunktionen: Sie dienen der Information des Beraters, sie sollen im Klientensystem Informationen generieren und sie steuern den Lauf des Beratungsprozesses.³⁰

Situationen versinnbildlichen: Situationen zu versinnbildlichen kann drei Vorteile bringen: Die momentane Lage kann emotional eindrucksvoller ausgedrückt werden, die Darstellung belebt die Diskussion und eröffnet neue Interpretations-

²⁷ Quelle: Titscher 1999, S 144

²⁸ Titscher 1997, S 149

²⁹ Titscher 1997, S 149f

³⁰ Titscher 1997, S 154ff

möglichkeiten, beispielsweise das Ändern der Sitzordnung einer Sitzung. Eine weitere Möglichkeit wäre, eine Interventionstechnik nach dem Motto „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ einzusetzen. Ein Beispiel dafür wäre das Zeichnenlassen eines Firmenportraits. Als dritte Möglichkeit gäbe es das Versinnbildlichen am Ende von Diagnoseinterviews. Auf die Frage wie der Klient nun die Situation der Firma sieht, ist von selbiger ein Bild zu malen.³¹

Interpretieren: Ausgehend von Beobachtungen vermittelt der Berater seine Sicht der Situation anhand von Interpretationen. Der Klient soll Informationen bekommen, die ihm die Möglichkeit eröffnen bisher Unbemerkttes zu sehen oder Vertrautes anders zu sehen.³²

Antworten geben: Der Berater stellt nicht nur Fragen, er muss auch Antworten geben. Antworten auf Fragen der Klienten sind dann nicht konstruktiv, wenn der Berater damit dem Klientensystem das Denken abnimmt. Eine allgemeine Regel für Antworten von Beratern besagt, dass dieser seine Antworten so zu tätigen hat, dass nicht einer Seite recht gegeben wird, da er ansonsten seine Neutralität verliert und die Zusammenarbeit mit der anderen „Partei“ erschwert wird.³³

Informieren: Informationen zu geben hat die Funktion der Orientierung. Die Informationen müssen anschlussfähig sein und in Phasen notwendiger Entlastung muss sie Sicherheit bringen. Ansonsten sollten sie zu Offenheit anregen und Widersprüche eröffnen.³⁴

Anweisungen geben: Genau genommen kann kein Berater Anweisungen geben, da er definitionsgemäß nicht weisungsberechtigt ist. Eine mögliche Form der Er-

³¹ Titscher 1997, S 150f

³² Titscher 1997, S 151f

³³ Titscher 1997, S 152

teilung von Anweisungen ist, wenn das Klientensystem in Form von Fragen an den Berater herantritt um zu erfahren, wie dieser an eine gestellte Aufgabe herangehen würde.

³⁴ Titscher 1997, S 153

4 Wandel und Veränderung in der Organisation

Beratung hat zumeist Veränderung in der Organisation zur Folge. Welche Ausprägungen diese Veränderungen haben können, wird in diesem Kapitel erläutert.

4.1 Ausmaß des Wandels

Berater sehen sich meist als Change Agent. Sie werden zumeist mit der Erwartung geholt Veränderung zu schaffen. Deshalb ist für Berater das Wissen über Veränderungsprozesse enorm wichtig. Es wird angenommen, dass ein klar definiertes Ziel anhand von Veränderung erreicht werden kann. Die dafür notwendigen Mittel und Maßnahmen - der Prozess, der dahin führt - werden als bekannt und kontrollierbar angenommen. Titscher sieht das kritisch und merkt an, dass ein Nichtwissen von Veränderungstheorien den Beratungserfolg maßgeblich beeinträchtigen kann. So kann es der Fall sein, dass anstelle von radikalen Änderungen einfache Änderungen reichen würden und vice versa.³⁵

Dabei sind vom Berater folgende Arten von Wandel, welche Veränderungen bewirken, zu unterscheiden:

Ungeplanter Wandel ist nicht intendierter, zufälliger, ohne Zielvorgaben und weitgehend unbemerkter Wandel.³⁶

Geplanter Wandel ist die bewusste Entscheidung des Systems, einen Veränderungsprozess einzuleiten, um seine Arbeits- und Funktionsweisen zu ändern. Es kommt zu einer Änderung der Art der Organisation. Ziel dabei ist die Effizienz-

³⁵ vgl Titscher 1997, S 83f

³⁶ Staehle 1999, S 587

steigerung.³⁷ Beratung in diesem Sinn dient der Reflexion des bisherigen Unternehmensgeschehens und seiner Umgestaltung bzw. Neuausrichtung. Die organisationspolitische Kunst besteht darin, in einem nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen.³⁸

Wandel 1. Ordnung ist inkrementelle Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Veränderung des Bezugsrahmens oder des dominanten Interpretationsschemas. Die Organisation wächst rein quantitativ. Beispiele sind das Umstellen einer Maschine, eine Änderung eines Formulars.³⁹

Wandel 2. Ordnung ist eine einschneidende, paradigmatische Änderung der Arbeitsweise einer Organisation insgesamt. Es kommt zu einer Veränderung der Denkmuster, das bisherige Weltbild wird verworfen. Die Veränderungen sind qualitativer Natur, es kann nicht mehr von Wachstum, sondern von Entwicklung gesprochen werden⁴⁰

Die folgende Tabelle gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Charakteristika von Wandel unterschiedlichen Ausmaßes.

³⁷ Staehle 1999, S 587

³⁸ Staehle 1999, S 899

³⁹ Staehle 1999, S 900

⁴⁰ Staehle 1999, S 900

Wandel 1. Ordnung	Wandel 2. Ordnung
Beschränkt auf einzelne Dimensionen, Aspekte	Mehrdimensional
Beschränkt auf einzelne Ebenen	Umfasst alle Ebenen
Quantitativer Wandel	Qualitativer Wandel
Wandel des Inhalts	Wandel im Kontext
Kontinuität, gleiche Richtung	Diskontinuität, neue Richtung
Inkremental	Revolutionär
Logisch und rational	Vermeintlich irrational, andere Rationalität
Ohne Paradigmawechsel (? Weltbildwechsel)	Mit Paradigmawechsel (? Weltbildwechsel)

Abbildung V.: Gegenüberstellung Wandel 1. Ordnung - Wandel 2. Ordnung⁴¹

Wie oben beschrieben kommt es beim Wandel 2. Ordnung zu einer Änderung des Weltbildes der Organisation – es erfolgt ein Kulturwandel im Unternehmen. Damit von einem einheitlichen Verständnis von Unternehmenskultur ausgegangen werden kann, erfolgt ein kurzer Exkurs zu dieser Thematik.

4.1.1 Exkurs: Unternehmenskultur

Bevor näher auf Unternehmenskultur eingegangen wird, soll vorerst der Gesamtsystembezug von Organisationen anhand des Modells des „Niederländischen Pädagogischen Instituts“, welche Organisationen in sieben Ebenen gliedert, hergestellt werden.⁴² Die folgende Abbildung zeigt die Einteilung:

⁴¹ Quelle: Staehle 1999, S 901

⁴² vgl Heimerl-Wagner 1996, S 556f

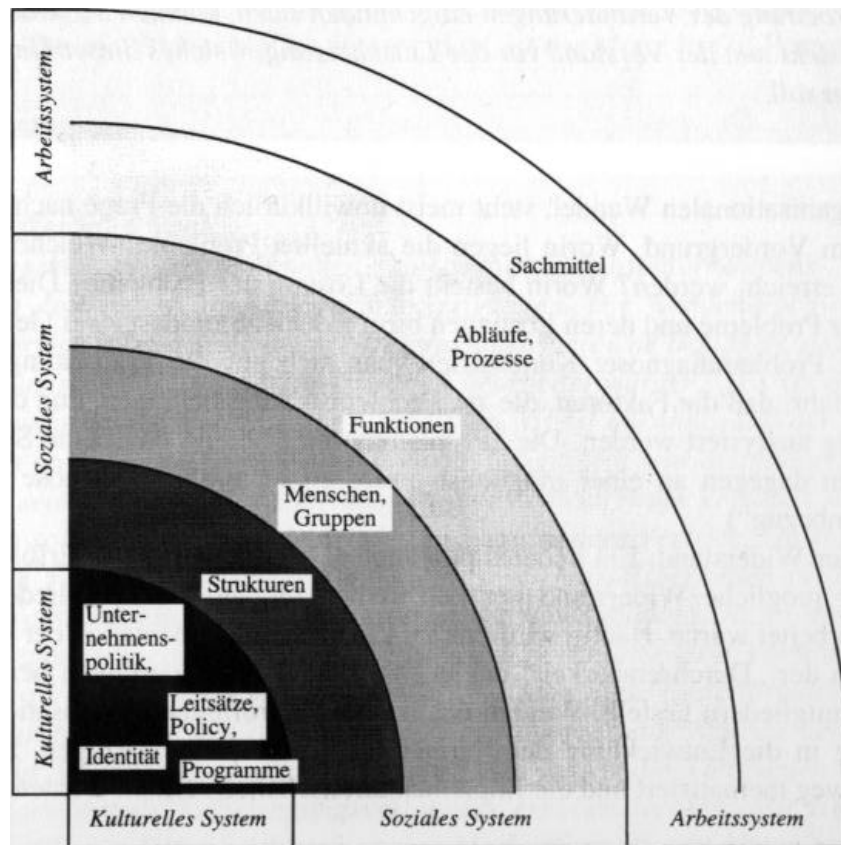


Abbildung VI.:Sieben Ebenen von Organisationen⁴³

In Hinblick auf Wandel 2. Ordnung in Zusammenhang mit Prozessmanagement kommt es zu einer Betrachtung des kulturellen Systems, welches die Unternehmenspolitik, Identität, Leitsätze, Policy und Programme beinhaltet sowie des Arbeitssystems, welches aus Sachmitteln, Abläufen und Prozessen besteht. Nach Heimerl-Wagner sind folgende Beobachtungsfelder erkennbar:

⁴³ Quelle: Heimerl-Wagner 1996, S 556

Sytem	Beobachtungsfelder
Kulturelles System	Unternehmenspolitik wird mit Verhaltensprinzipien, Umgang mit der Organisationsumwelt, Kriterien der Freund-Feind-Abgrenzung, Leitbildern, expliziten Werte, Normen und Überzeugungen in Verbindung gebracht. Identität beinhaltet Selbstverständnis, Sinn, Unterscheidung von der Umwelt, implizite Grundwerte, Normen und Überzeugungen.
Arbeitssystem	Zu den Sachmitteln sind Betriebsmittel, Materialien, Architektur der Gebäude und deren Ausstattung o. Ä. zu zählen. Abläufe und Prozesse werden mit Kommunikationsprozessen, Auftragsabwicklungen und Produktionsprozessen o. Ä. in Verbindung gebracht.

Abbildung VII.: System mit den entsprechenden Beobachtungsfeldern⁴⁴

Die Organisationskultur als solche ist nach Kasper/Heimerl-Wagner als sozial, verhaltenssteuernd, menschengeschaffen, allgemein akzeptiert („gelebt“), tradiert, erforschbar, entwicklungsfähig/veränderbar, bewusst oder unbewusst, nicht direkt fassbar und Ergebnis und/oder Prozess anzusehen.⁴⁵

Organisationskulturen⁴⁶ haben folgende zentrale Funktionen:

?? Identifikationsfunktion: Kultur stiftet Identifikationsfunktion mit Organisationen, schafft ein Wir-Gefühl und stärkt das Selbstbewusstsein („wer sind wir?“).

⁴⁴ vgl Heimerl-Wagner 1996, S 557

⁴⁵ vgl Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S 82

⁴⁶ vgl Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S 85f

- ?? Integrationsfunktion: Kultur wirkt sozial integrativ, insofern sie allen Organisationsmitgliedern als Basiskonsens und als Verständigungspotential über Grundfragen dient und damit die Konsensfindung auch in konfliktären Situationen erleichtert.
- ?? Koordinationsfunktion: Kultur wirkt handlungskordinierend über gemeinsam geteilte Werte und Normen. Sie entlastet von fallweisen Handlungsanleitungen und stellt somit ein Substitut für strukturelle und personale Führung dar. Darüber hinaus gibt sie dadurch Sicherheit.
- ?? Motivationsfunktion: Kultur vermag zentrale Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, etwa nach Sinnvermittlung, zu befriedigen. Sie wirkt motivationsfördernd nach innen und handlungslegitimierend nach außen.
- ?? Sie bleibt stets „weltoffen“ und birgt Lern- und Entwicklungspotentiale im sich.

Im Rahmen einer Organisationskulturdiagnose nach Kasper/Heimerl-Wagner⁴⁷ wird das Zusammenwirken auch inoffizieller, unterschiedlicher und widersprüchlicher Muster ergründet. Die Beobachtung der Symbole bildet das Rohmaterial zur Bildung von Hypothesen über die dahinter liegenden Normen und Werte einer Organisation. Kultur ist nicht direkt fassbar und schon gar nicht objektiv messbar. Kulturdiagnose ist vielmehr subjektiver Interpretationsprozess, der von dem jeweiligen Beobachter stark beeinflusst wird.

⁴⁷ vgl Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S 101f

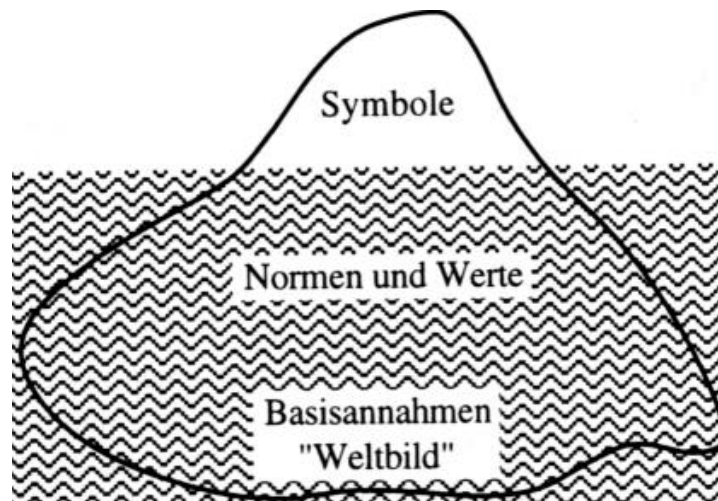


Abbildung VIII.: „Eisbergmodell“⁴⁸

Nach dem oben abgebildeten „Eisbergmodell“ liegt der Großteil der Unternehmenskultur „unter Wasser“. Direkt zugänglich sind nur die beschriebenen Symbole. Von ihnen kann zunächst in Hypothesenform auf die Normen und Werte geschlossen werden. Weiter darunter sind die grundlegenden Basisannahmen zu finden:

- ?? Soziale Beziehungen (Kooperation versus Konkurrenz, Harmonie, Konfliktkultur, privat versus Beruf)
- ?? Umwelt (bedrohlich, herausfordernd, feindlich, kontrollbedürftig, bewältigbar)
- ?? Wahrheit (Experten, Erfahrung, Technostruktur, Intuition)
- ?? Natur des Menschen (Theorie X, Theorie Y)
- ?? Natur des menschlichen Handelns (Aktivität versus Passivität, Denken versus Handeln)

⁴⁸ Quelle: Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S 102

Verdichtet man die Basisannahmen so gelangt man zu einem Weltbild der Organisation. Beispiele dafür sind Maschine oder Familie. Die folgende Abbildung zeigt eine Zusammenfassung der oben genannten Aspekte:



Abbildung IX.: Basisannahmen und Weltbild einer Organisation⁴⁹

Dem „Eisbergmodell“ ähnlich unterscheidet Waltert⁵⁰:

?? Oberflächenstruktur und

?? Tiefenstruktur

Die Oberflächenstruktur umfasst die Gesamtheit derjenigen Unternehmenselemente, die offiziell dokumentiert und autorisiert und somit auch für Unternehm-

⁴⁹ Quelle: Kasper/Heimerl-Wagner 1996, S 103

⁵⁰ Waltert 1999, S 98

mensexterne erkennbar und zugänglich sind.⁵¹ Prinzipiell können Elemente der Oberflächenstruktur durch die Unternehmensleitung unmittelbar und relativ kurzfristig im Rahmen von prozessorientierten Basiskonzepten, wie Geschäftsprozessoptimierung oder Business Process Reengineering, umgestaltet werden.⁵²

Die Tiefenstruktur eines Unternehmens beinhaltet die seinem „Unbewussten“ zuzurechnenden lebensweltlichen Regeln, welche die Verhaltens- und Interaktionsmuster der Unternehmensmitglieder nachhaltig prägen.⁵³ Sie ist durch Interventionen der Unternehmensleitung zumeist nicht unmittelbar und nur mittel- bis langfristig zu beeinflussen.⁵⁴ Als soziokulturelles, immaterielles unternehmensspezifisches Phänomen umfasst sie die Werthaltungen, Normen, Orientierungsmuster und Sinnvermittlungspotentiale sowie das Wissen und die Fähigkeiten, die von einer Mehrzahl der Unternehmensmitglieder geteilt werden. Sie prägt die Einstellung der Mitarbeiter zur Aufgabe, zu den Bezugsgruppen, zur Führung und zum Unternehmen selbst.⁵⁵

Eine grundlegende Veränderung der Oberflächenstruktur kann zum Beispiel durch Implementierung neuer strategischer und organisatorischer Basiskonzepte nur im Ausmaß und in der Geschwindigkeit zum gewünschten Erfolg führen, als sie durch entsprechende Veränderung in der Tiefenstruktur begleitet und abgesichert ist. Auch Veränderungsprozesse, welche die Oberflächenstruktur eines Unternehmens mit hoher Intensität umgestalten, können ihre volle Wirksamkeit deshalb nicht kurzfristig entfalten.⁵⁶ Die folgende Darstellung zeigt die Beeinflussungszusammenhänge der Dimensionen grundlegenden Wandels auf Oberflächen- und Tiefenstruktur:

⁵¹ vgl Kirsch 1992 und Gomez/Müller-Stewens 1994; zitiert nach Waltert 1999, S 98

⁵² Waltert 1999, S 98

⁵³ vgl Kirsch 1992 und Gomez/ Müller-Stewens 1994; zitiert nach Waltert 1999, S 99

⁵⁴ vgl Bromann/Piwinger 1992 und Schein 1995; und Gomez/Müller-Stewens 1994; zitiert nach Waltert 1999, S 99

⁵⁵ vgl Bleicher 1986, Deshpandé/Webster 1989 und Schnyder 1989; zitiert nach Waltert 1999, S 99

⁵⁶ Waltert 1999, S 99f

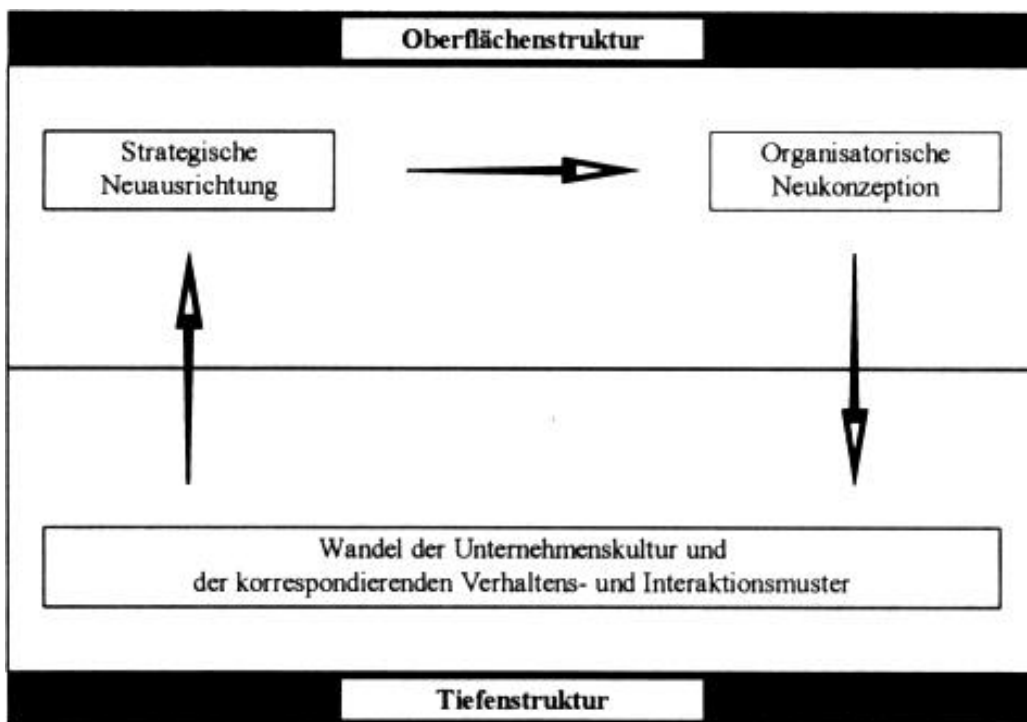


Abbildung X.: Beeinflussungszusammenhänge der Dimensionen grundlegenden Wandels auf Oberflächen- und Tiefenstruktur⁵⁷

4.2 Modelle des Wandels

Staehe⁵⁸ unterscheidet drei Grundmodelle des Wandels:

Selektionsmodelle: Die Umwelt wird in diesem Modell als zu komplex gesehen, Manager können die Organisation nicht antizipativ anpassen. Die Umwelt selektiert bestimmte Organisationen, welche ohne Zutun des Managements überleben.

Lernmodelle: Organisationen wird die Fähigkeit der Anpassung, der Entwicklung und des Lernens zugesprochen.

⁵⁷ Quelle: Waltert 1999, S 99

⁵⁸ vgl Staehe 1999, S 908

Entwicklungsmodelle: Die Entwicklung von Organisationen wird mit idealtypischen Entwicklungszyklen, in Analogie zur Biologie, erklärt.

Im weiteren Verlauf erfolgt eine nähere Betrachtung der Lernmodelle sowie der Entwicklungsmodelle. Eine Verknüpfung von Prozessmanagement mit Selektionsmodellen scheint nicht sinnvoll.

4.2.1 Lernmodelle

Lernen ist eine Veränderung von Wissensbeständen der gesamten Organisation. Das Management des individuellen und des organisationalen Lernens und die unternehmerische Verwertung des Wissens als eigenständige Ressource verlangen nach einem ganzheitlichen Konzept, welches die verschiedenen Wissensträger integriert. Nach Staehle kann folgendes Kontinuum von Lernebenen dargestellt werden:⁵⁹

Individuum	Top Manager	Managementgruppen	Managementsysteme	Organisation
Lernen für sich, individuelles Lernen	Lernen für die Organisation, vikarisches Lernen		Lernen der Organisation, organisationales Lernen	

Abbildung XI.: Kontinuum von Lernebenen⁶⁰

Anzumerken ist, dass individuelles und vikarisches Lernen nicht zu einer Veränderung der Organisation führen wird.

⁵⁹ Staehle 1999, S 915

Angelehnt an Argyris/ Schön findet das Lernen auf drei Ebenen statt:⁶¹

Single Loop Learning (einfaches Lernen) ergibt sich, wenn Handeln zu Misserfolgen führt, welche zurückgemeldet werden und daraus eine Veränderung notwendig gemacht wird. Diese Art der Veränderung zielt auf höhere Effektivität oder geringere Kosten, es kommt zu einer geringfügigen Fehlerkorrektur.

Double Loop Learning (komplexes Lernen) stellt die kollektive Handlungstheorie (theory-in-use) in Frage. Vollzogen wird komplexes Lernen in Form von Konfliktbewältigung, welche in weiterer Folge zu organisationalem Lernen führt, wenn sie in einer breit akzeptierten Neuformulierung der Handlungstheorie endet. Es wird gelernt, wie die Umwelten anders gesehen werden können.

Deutero Learning (Lernen lernen) versucht bisherige Lernprozesse zu reflektieren. Ein Unternehmen reflektiert, wie mit Veränderungen umgegangen wird und versucht daraus Ableitungen zu finden, wie Veränderungen auf eine andere Art umgesetzt werden können.

Die Grafik zeigt die drei Ebenen des Lernens:

⁶⁰ Quelle: Staehle 1999, S 915

⁶¹vgl Titscher 1997, S 86ff

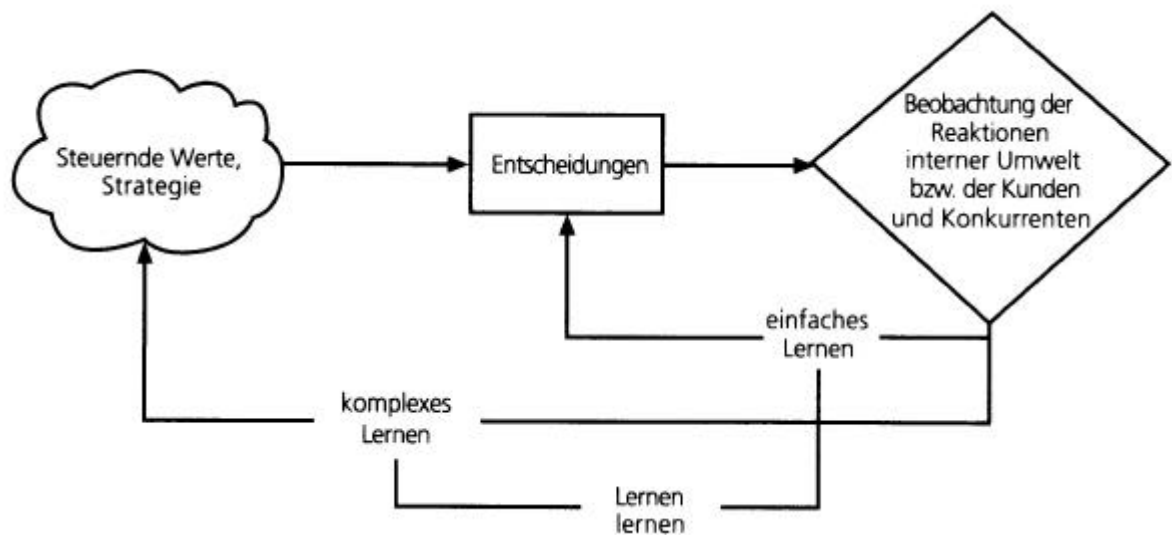


Abbildung XII.: Drei Ebenen des Lernens⁶²

Titscher unterscheidet zwischen „learning by doing“, dabei wird ein Veränderungskonzept entwickelt, und „learning before doing“, dabei hat der Berater ein fertiges Beraterkonzept. Ersteres ist sinnvoll, wenn wenig Wissen über Einflussgrößen besteht. „Learning before doing“ ist möglich, wenn der Berater bereits Erfahrung mit Veränderungsprozessen hat.⁶³

Wird ein routinierter Arbeitsprozess angepasst, wird eine einfache Lernform reichen, bei komplexen Situationen wird eine höhere Lernform Anwendung finden. Die folgende Darstellung zeigt, wann welche Art von Lernen in der Beratung eingesetzt werden sollte.

⁶² Quelle: Titscher 1997, S 86

Veränderung	Routine-Situation	Komplexe Situation	Komplexe und kritische Situation
Einfaches Lernen	effektiv	verhindernd	notwendig
Komplexes Lernen	unnötig	fördernd	notwendig
Lernen Lernen	hinderlich	unnötig	notwendig

Abbildung XIII.: Anwendung von Lernen nach Titscher⁶⁴

4.2.2 Entwicklungsmodell

Es folgt eine idealtypische Darstellung der Entwicklungsphasen von Organisationen. Lievegoed/Glasl⁶⁵ nennen folgende vier Phasen:

?? Pionierphase

?? Differenzierungsphase

?? Integrationsphase

?? Assoziationsphase

Die folgende Abbildung beinhaltet die Merkmale der vier Entwicklungsphasen:

⁶³ Titscher 1997, S 89

⁶⁴ Titscher 1997, S 88

⁶⁵ vgl Lievegoed 1996, S 45 - 98

Pionierphase ⁶⁶	Differenzierungsphase ⁶⁷	Integrationsphase ⁶⁸	Assoziationsphase ⁶⁹
?? Führung ist autokratisch	?? Prinzip der Mechanisierung	?? Externe Beziehungspflege, Marketing	?? Vernetzung mit der Umwelt
?? Kommunikation ist direkt	?? Prinzip der Standardisierung	?? Prozesssteuerung, Prozessorganisation	?? Erweiterter Prozesshorizont
?? Organisationsstil ist personenbezogen	?? Prinzip der Spezialisierung	?? Mittelverwaltung, Ressourcenbereitstellung und -einsatz	?? Vielfaches Nahtstellen-Management
?? Arbeitsstil ist die Improvisation	?? Prinzip der Koordination	?? Grundsatzentwicklung, Unternehmenspolitik	?? Sorgfältiger Umgang mit allen Ressourcen
?? Mitarbeiter als „eine große Familie“	?? Prinzip der Formalisierung	?? Interne Beziehungspflege, Informationsservice	?? Ständige Entwicklung
?? Enge Kundenbindung		?? Management-Teams	
?? Arbeitet von Auftrag zu Auftrag			
?? Pionierbetrieb wächst			

Abbildung XIV.: Entwicklungsphasen nach Lievegoed/Glasl⁷⁰

Glasl⁷¹ formuliert für die einzelnen Phasen generelle Metaphern, wie die Organisation in ihrer Entwicklungsphase gesehen werden kann. Gleichzeitig zeigt er die Kernaufgaben der einzelnen Phasen. Die folgende Tabelle illustriert dies:

⁶⁶ vgl Lievegoed 1996, S 46 - 50

⁶⁷ vgl Lievegoed 1996, S 59 - 65

⁶⁸ vgl Lievegoed 1996, S 74 - 97

⁶⁹ vgl Glasl 1996, S 116 - 121

⁷⁰ Quelle: Lievegoed/Glasl 1996, S 46-121

⁷¹ vgl Glasl 1996, S 100

Pionier	Differenzierung	Integration	Assoziation
Metapher: Unternehmen als Familie oder Stamm Kernaufgabe: Impulsieren einer informellen Gemeinschaft	Metapher: Unternehmen als konstruierter Apparat Kernaufgabe: Aufbauen eines steuerbaren Apparates	Metapher: Unternehmen als lebendiger Organismus Kernaufgabe: Entwickeln eines ganzheitlichen Organismus	Metapher: Unternehmen als Glied im Biotop Kernaufgabe: Assoziative Vernetzung mit vielen Umwelten

Abbildung XV.: Generelle Metapher und Kernaufgabe⁷²

Die Konzentration auf die Bewältigung der Kernaufgabe löst für die Organisation Rand- und Nebenprobleme aus. Diese werden für die nächste Phase, die Kernaufgaben, und ihre Bearbeitung löst wiederum neue Randprobleme aus.⁷³ Die Grafik zeigt dies:

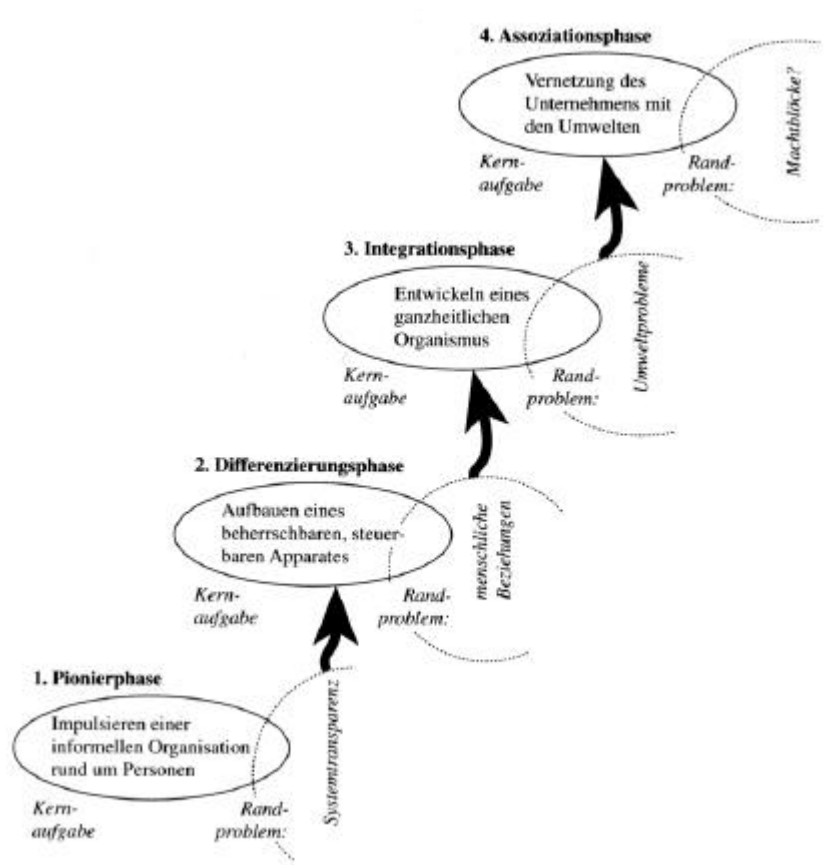


Abbildung XVI.: Verschiebung von Kernaufgabe und Randproblem⁷⁴

⁷² Quelle: Glasl 1996, S 100

⁷³ vgl Glasl 1996, S 101

⁷⁴ Quelle: Glasl 1996, S 101

Typisch ist für jede Phase, dass sie in eine Krise gerät, bei der sich eigentlich immer ein Kulturkampf abzeichnet. Dabei kommt es zu einer Spaltung der Mitarbeiterschaft in konservative Verfechter der alten Kultur und progressive Befürworter eines grundlegenden Wandels. Die dominante Kultur und Gegenkultur stehen einander sich ausschließend gegenüber. Dann geht der Kulturkampf in einen Machtkampf über, weil ohne Macht und ohne Gefolgschaft die Kultur im Unternehmen nicht geändert werden könnte. Für bewusst eingeleitete Entwicklungsschritte zu einer neuen Kultur ist es deshalb erforderlich, sich nach guten Personifizierungen der neuen Kultur umzusehen.⁷⁵

Von besonderer Bedeutung im Zusammenhang mit Prozessmanagement ist die Integrationsphase. In diesem Kontext formuliert Lievegoed den Kerngedanken, dass sich alle Primärprozesse und alle weiteren unterstützenden Prozesse auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausrichten müssen.⁷⁶ Die grundsätzlich neue Gewichtung von Prozessen und Mitteln ist eine Maßnahme zur Verwirklichung des Integrationsmodells. Diese Prozesssteuerung hat dabei die Funktion der Steuerung und Veranschaulichung aller Prozesse und Abläufe. Sie erfordert Übersicht über sämtliche Ströme, die durch die Gesamtheit der Subsysteme vom Input zum Output fließen.⁷⁷

Glasl geht auf dem Weg zur Integrationsphase auch auf die Unternehmenskultur ein. Während zu Beginn die bisher gelebte Kultur reflektiert wird, so wird dieser die gewünschte Kultur der Zukunft gegenübergestellt. In Leitbildformulierungen finden die neuen Leitwerte und Leitvorstellungen ihren Ausdruck. Glaubwürdig wird aber eine neue Kultur erst, wenn die Schlüsselpersonen im Unternehmen

⁷⁵ vgl Glasl 1996, S 109

⁷⁶ vgl Lievegoed 1996, S 72

⁷⁷ vgl Glasl 1996, S 87f

durch deutlich sichtbare Symbolhandlungen ihre Entschlossenheit zum Ausdruck bringen, dass sie neuen Werten und Ideen zum Durchbruch verhelfen.⁷⁸

4.3 Phasenmodell des Wandels

Kurt Lewin analysierte Änderungsbemühungen anhand der von ihm entwickelten Kräftefeldanalyse. Dabei erfolgt eine Betrachtung der akzelerierenden und der retardierenden Kräfte, welche auf Wandel drängen. Entspricht die Summe der akzelerierenden Kräfte der Summe der retardierenden Kräfte so besteht ein Gleichgewicht, welches für Organisationen überlebensnotwendig ist. Ein Übergewicht an retardierenden Kräften erzeugt zu starken Widerstand gegenüber Wandlungsprozessen, notwendige Veränderungen erfolgen nicht oder zu spät. Im umgekehrten Fall erzeugen die enormen akzelerierenden Kräfte Unruhe in der Organisation und verhindern eine notwendige Systemstabilität.⁷⁹

<i>↻</i> Gleichgewicht <i>↻</i>	
akzelerierende Kräfte	retardierende Kräfte
Wandel in der Umwelt (externe Anlässe) z. B: neue Technologie	Widerstände bei Individuen z. B. Gewohnheit, Angst, Sicherheitsstreben, Abhängigkeit
Wunsch nach Wandel in der Organisation (interne Anlässe) z. B. Humanisierung der Arbeit	Widerstände auf Organisationsebene z. B. Kurzzeitorientierung, fehlende Ressourcen, Angst vor Unruhe

Abbildung XVII.: Gegenüberstellung der wirkenden Kräfte⁸⁰

Um eine Veränderung bewirken zu können muss der Gleichgewichtszustand aufgefroren werden. Dabei können drei Strategien verfolgt werden:⁸¹

⁷⁸ vgl Glasl 1996, S 108f

⁷⁹ vgl Staehle 1999, S 591

⁸⁰ Quelle: Staehle 1999, S 591

⁸¹ vgl Staehle 1999, S 592

- ?? Verstärken der akzelerierenden Kräfte: Dabei besteht die Gefahr, dass schwerwiegende retardierende Interessen übergangen werden und ein fruchtbarer Problemlösungsprozess unmöglich wird.
- ?? Vermindern der retardierenden Kräfte: Dies ist der Hauptansatzpunkt für Wandlungsstrategien.
- ?? Umkehr der Richtung einer Kraft: Dies erfolgt durch Sichtbarmachung unbewusster Abwehrmechanismen, welche zu positiven akzelerierenden Kräften gemacht werden können.

Die folgende Abbildung zeigt den Einfluss des Wandlungsprozesses auf das Leistungsverhalten einer Abteilung:

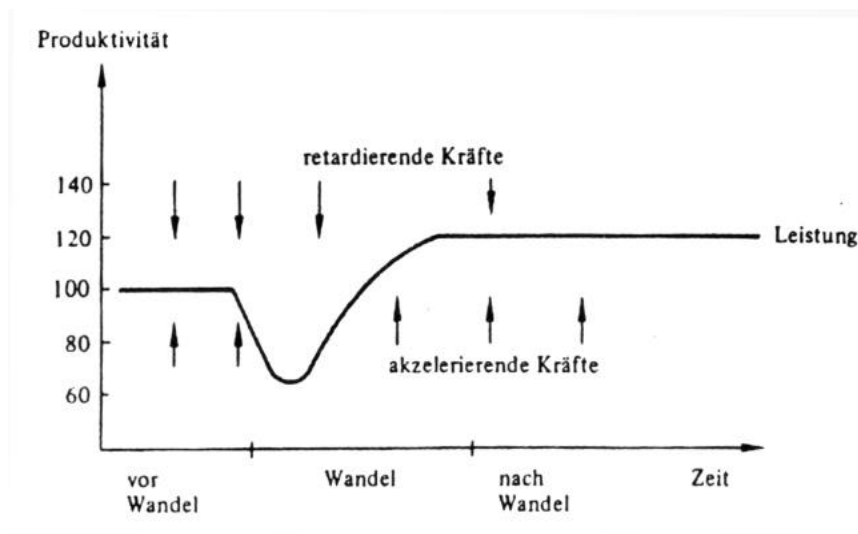


Abbildung XVIII.: Einfluss des Wandlungsprozesses⁸²

Ist der Wandel abgeschlossen, wird sich das System auf einem höheren Gleichgewichtszustand einpendeln, der dann auf diesem Niveau eingefroren werden soll.⁸³

⁸² Quelle: Staehle 1999, S 592

Reiß zeigt anhand eines dynamischen Modells die Implementierung eines Wandlungsprozesses. Einer Idealkurve, welche eine sehr steile und stetige Diffusion und einen hohen Grad an Nutzen aufweist, wird die Realkurve gegenübergestellt. Diese zeigt den tatsächlichen Verlauf des Veränderungsprozesses. In einer Konfusionsphase kommt es zu Verschlechterungen gegenüber dem Ist-Zustand. Verantwortlich dafür können Tücken der Technik, Ängste, Festhalten am Gewohnten, mangelnde Übung oder Ähnliches sein. In dieser Phase sind die Change-Manager vor allem als Coach gefordert. Ist diese Phase überwunden tritt Diffusion ein und Implementierungsnutzen ist erkennbar. In der Erosionsphase kommt es zu einem Abschwung im Akzeptanzverlauf, welcher auf Vergessen, mangelnde Disziplin und Rückfall in alte Gewohnheiten zurückzuführen ist. Diesen Erosionserscheinungen kann durch kontinuierliche Verbesserung entgegengewirkt werden. Die folgende Abbildung verdeutlicht das:⁸⁴

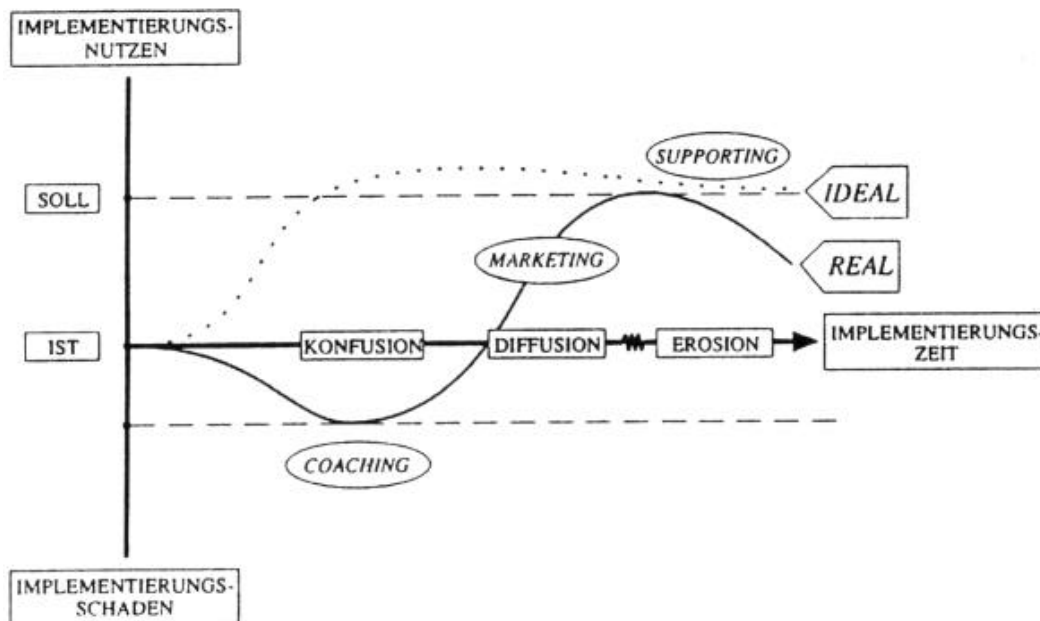


Abbildung XIX.: Erfolgskennlinien der Implementierung⁸⁵

⁸³ Staehle 1999, S 592

⁸⁴ vgl Reiß 1997, S 27f

4.4 Veränderungsstrategien

Veränderungsstrategien⁸⁶ können nach drei Kriterien unterschieden werden:

- ?? Interventionsebene in der Hierarchie
- ?? Grad der Standardisierung der Interventionstechnik
- ?? Intensität der Intervention

Wandel-Strategien nach Hierarchieebenen können in top down, bottom up und from middle both ways eingeteilt werden. Aufgrund der nachhaltigen und notwendigen Top Management Unterstützung wird häufig der top down Ansatz gewählt. Wird Wert auf hohe Akzeptanz gelegt, finden die beiden anderen Ansätze Anwendung.

Veränderungsstrategien nach dem Grad der Standardisierung der Interventionstechnik können in prepackaged change und individualized change unterteilt werden. Erstere beinhaltet wenig vorgeplante, standardisierte Programme wie Management by Objectives, welche von einem Berater zugekauft werden können. Bei fehlendem persönlichen Engagement und großer Distanz zu den Ursachen des Wandels führen solche Ansätze kaum zu organisatorischer Entwicklung. Der zweite Ansatz verfolgt ein maßgeschneidertes Programm, welches von einem konkreten organisationalen Problem ausgeht. Dieses Problem wird mit Mitteln der empirischen Sozialforschung erhoben und den Betroffenen rückgekoppelt. Diese Vorgehensweise ist bedeutend aufwendiger, fordert die aktive Teilnahme der Organisationsmitglieder, führt aber mit höherer Wahrscheinlichkeit zum gewünschten Wandel.

⁸⁵ Quelle: Reiß 1997, S 27

⁸⁶vgl Staehle 1999, S 935

Wandel-Strategien nach der Intensität der Intervention werden in radical change (Wandel 2. Ordnung) und gradual change (Wandel 1. Ordnung) unterteilt. Erstere verfolgt radikale Eingriffe in die Organisation wie Austausch von Führungskräften, revolutionäre strukturelle Veränderungen. Gradual Change ist Anpassung der Eingriffe an das Ausmaß, in dem die Organisation Wandel und Wertänderungen verkraften kann.

Reiß⁸⁷ zeigt ein weiteres Unterscheidungsmerkmal bei Veränderungsstrategien auf. Er unterscheidet nach dem Inhalt der Veränderung und der Infrastruktur der Veränderung. Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Konzepte des Veränderungsmanagements:

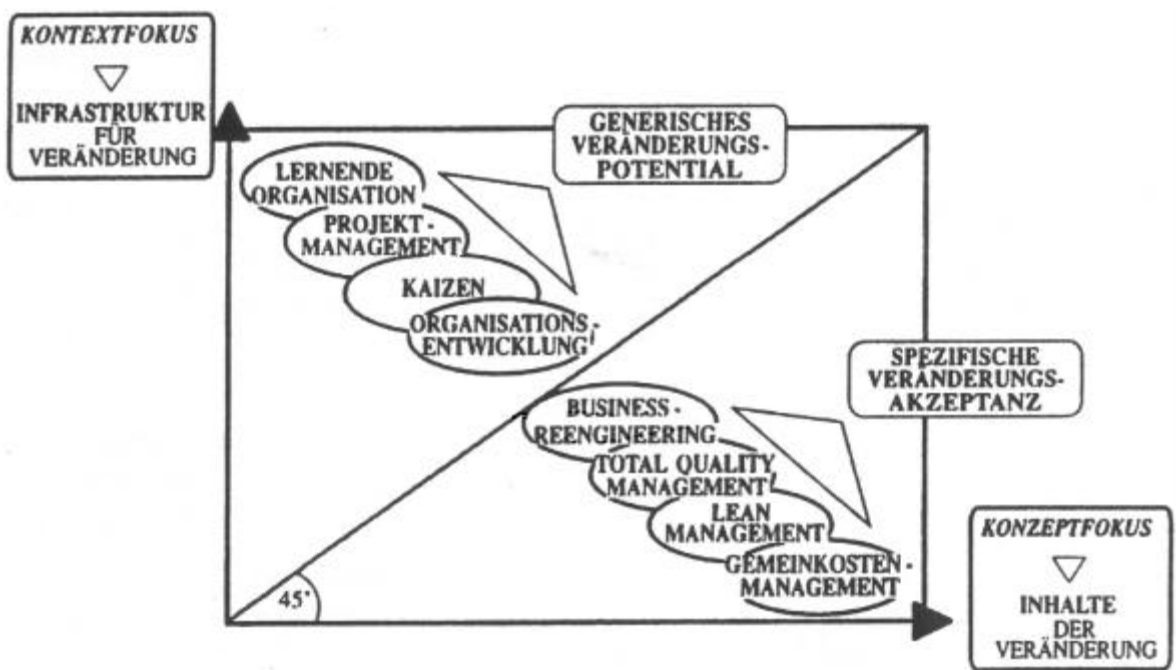


Abbildung XX.: Kontext- und Konzeptfokus von Konzepten des Veränderungsmanagements⁸⁸

Wie aus der Abbildung ersichtlich zählt der Business Reengineering Ansatz zu den Konzepten mit inhaltlichen Aspekten der Änderung.

⁸⁷ Reiß 1997, S 23

⁸⁸ Quelle: Reiß 1997, S 23

4.5 Bedingungen für Verhaltensänderung

Nicht zu vergessen ist der Zusammenhang zwischen Organisation und Individuum. Nach Spieß/ Winterstein werden Organisationen durch Individuen gestaltet. Sie bringen einerseits Vorstellungen in die Organisation ein, werden aber andererseits von dieser aber auch wieder geformt. Es geht dabei um wechselseitige Erwartungen. Erfüllt der Mitarbeiter seine Aufgaben nicht, wird ihn die Organisation ausschließen. Hält die Organisation ihre Versprechen nicht ein, reduziert der Mitarbeiter seine Aktivitäten.⁸⁹

In weiterer Folge ist menschliches Verhalten, entsprechend auch Verhaltensänderungen nach Rosenstiel von Bedingungen in der Person und Bedingungen in der Situation bedingt. Die folgende Abbildung zeigt die daraus abgeleiteten Bedingungen:

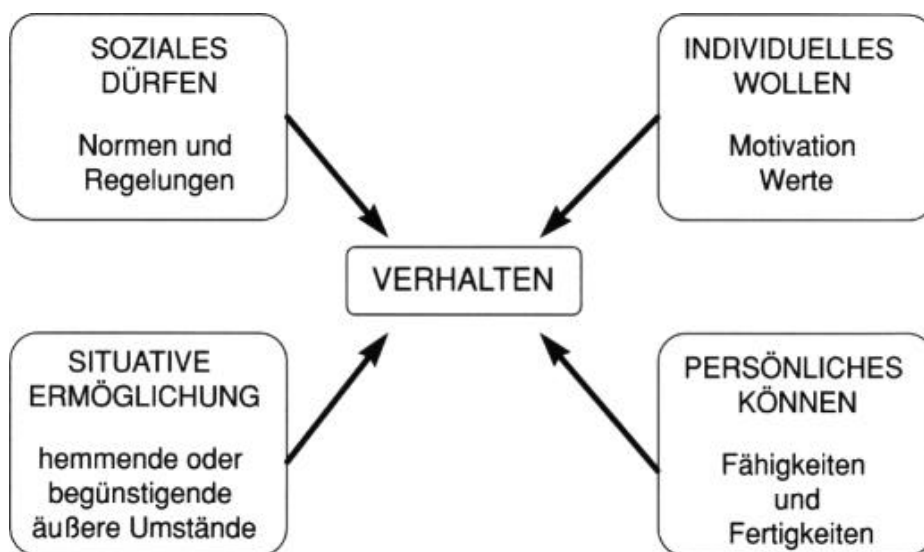


Abbildung XXI.: Bedingungen des Verhaltens⁹⁰

⁸⁹ vgl Spieß/ Winterstein 1999, S 13f

⁹⁰ Quelle: Reiß 1997, S 200

Soziales Dürfen bringt das Verhalten in Zusammenhang mit den Normen und Regelungen einer Organisation in Verbindung. Innerhalb des Normgefüges einer Organisation soll man bestimmte Dinge tun oder lassen, darf man manches oder nicht. Die Entwicklung individueller Motivation wird sich nur schwer in Handeln umsetzen lassen, wenn die Motivziele dem widersprechen, was in der Organisation als wünschenswert angesehen wird.⁹¹

Situative Ermöglichung bezieht sich auf die materiellen Rahmenbedingungen. Aufgrund von Ressourcenmangel können keine entsprechenden Handlungen gesetzt werden.⁹²

Individuelles Wollen ist mit Motivation und Werten in Verbindung zu setzen. Kommt es darauf an ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, so ist entscheidend, ob man dieses Verhalten zeigen möchte und ob die daran gebundenen Ziele für erstrebenswert angesehen werden. Von Motivation wird gesprochen, wenn die Handlung dem Erwünschten entspricht. Die eigenen Werte sind gefordert, wenn man etwas, was der primären Neigung nicht entspricht, in Handlung setzen soll. Motivation und Werte müssen dem Verhaltensziel entsprechen.⁹³

Persönliches Können bezieht sich auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. Fähigkeiten und Fertigkeiten sind wesentliche Voraussetzungen der Stabilisierung von oder der Veränderung hin zum gewünschten Verhalten, doch ist allein aus diesem Können Verhaltensänderung kaum zu erwarten, wenn das entsprechende Wollen fehlt oder die äußeren Umstände die Nutzung der neu erworbenen Kompetenz nicht zulassen.⁹⁴

⁹¹ vgl Rosenstiel 1997, S 201f

⁹² vgl Rosenstiel 1997, S 202

⁹³ vgl Rosenstiel 1997, S 201

⁹⁴ vgl Rosenstiel 1997, S 201

Können, Wollen, Normen und materielle Rahmenbedingungen stehen nicht additiv nebeneinander, sondern in Wechselwirkung. So wird man langfristig nur das wollen, was man auch kann und sein Wollen dem anpassen, was man darf. Man wird das Können verbessern, das man zu haben wünscht und Routine in jenen Fertigkeiten entwickeln, die durch die materiellen Rahmenbedingungen zugelassen werden.⁹⁵

4.6 Widerstände gegen Veränderung

In Zusammenhang mit Veränderung ist ein Auftreten von Widerständen als Normalfall zu sehen. Doppler/Lauterburg⁹⁶ definieren Widerstand wie folgt:

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen und durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

Es können drei zentrale Ursachen für Widerstände unterschieden werden:⁹⁷

- ?? Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
- ?? Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.

⁹⁵ vgl Rosenstiel 1997, S 202

⁹⁶ vgl Doppler/Lauterburg 1994, S 293

⁹⁷ vgl Doppler/Lauterburg 1994, S 294

?? Die Betroffenen haben verstanden und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Der letzte Punkt ist der häufigste und schwierigste. Negative Erwartungen können nämlich weder durch zusätzliche Erklärungen noch durch gutgemeinte Beteuerungen aus der Welt geschafft werden.

Das Auftreten von Widerständen und Opposition gegen die Veränderung wird auf unterschiedliche, allerdings nicht voneinander unabhängige Ursachen zurückgeführt. Dabei hat sich eine Unterscheidung in Fähigkeitsbarrieren und Willensbarrieren herauskristallisiert. Unkenntnis (Nicht-Kennen), Überforderung (Nicht-Können), Schlechterstellung (Nicht-Wollen) und Ohnmacht (Nicht-Dürfen) sind dabei vier relevante Defizitsituationen bei den Betroffenen, die diese häufig zu Opponenten machen. Die Unterscheidung der vier Grundformen von Widerständen enthält gleichzeitig wertvolle Hinweise für die Überwindung der Barrieren.⁹⁸

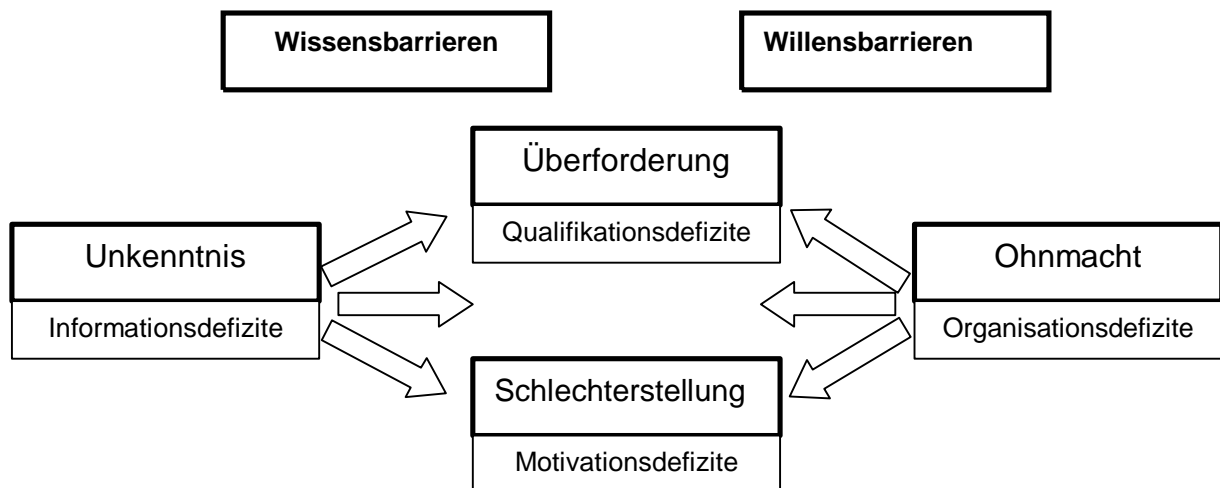


Abbildung XXII.: Widerstände gegen Wandel⁹⁹

⁹⁸ vgl. Reiß 1997, S. 17

⁹⁹ Quelle: Reiß 1997, S. 17

Gerade die motivationalen Barrieren stehen in engem Zusammenhang mit den negativen Seiten der Veränderung, die besonders in Veränderungsansätzen mit starkem Rationalisierungscharakter auftreten. Widerstände gegen den Wandel entstehen aber auch aufgrund vielfältiger anderer Ursachen wie z. B. durch Erfolg in der Vergangenheit oder durch das große Fehlschlagrisiko von Veränderungsprojekten.¹⁰⁰

Eine andere Unterteilung unterscheidet zwischen Widerständen, die in der Person begründet liegen und Widerständen aus der Gruppe.

4.6.1 Widerstände in der Person

Im folgenden Abschnitt werden Widerstände in der Person nach Rosenstiel¹⁰¹ behandelt:

Gewohnheit: Eine empirisch gestützte Aussage der Psychologie besagt, dass nichts künftiges Verhalten so gut vorhersagt wie vergangenes Verhalten. Verhaltensweisen werden insbesondere dann zur Gewohnheit, wenn ihre Ausführung mehrfach an Erfolg geknüpft war, also verstärkt wurde. Solche Gewohnheitsbilder lassen sich am ehesten durchbrechen, wenn der Kontext modifiziert wird innerhalb dessen das Verhalten gezeigt werden soll.

Verstärkung durch vergangene Erfolge: Wie bereits oben erwähnt, machen Erfolgserlebnisse das Wiederauftreten jener Verhaltensweisen wahrscheinlich, die zu diesem Erfolg geführt haben. Problematisch ist dabei, dass Verhaltensweisen auch dann beibehalten werden, wenn sich das Umfeld dafür verändert hat und das Verhalten möglicherweise nicht mehr passend ist.

¹⁰⁰ vgl Reiß 1997, S 18

¹⁰¹ vgl Rosenstiel 1997, S 203ff

Funktionale Gebundenheit – Betriebsblindheit: Durch Vorerfahrungen und Gewohnheit wird versäumt, andere Blickwinkel einzunehmen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren.

Prägnanztendenz: Durch bereits bestehende Entscheidungsmuster oder die Vorgabe von Alternativen besteht eine große Neigung, innerhalb der bereits vorgegebenen Muster zu bleiben und es wird zur Anstrengung, neue Wege zu beschreiten oder andersartige Alternativen zu formulieren.

Abwehr kognitiver Dissonanz: Der Mensch neigt dazu, die Inhalte seines Denkens miteinander in Übereinstimmung und Harmonie zu bringen und Widersprüche zwischen ihnen aufzulösen. So werden im organisationalen Kontext neue Konzepte von vornherein abgelehnt, da eine nähere Auseinandersetzung mit ihnen eine kognitive Dissonanz hervorrufen würde.

Motivationshöhe: Ist die Motivation von Personen extrem hoch, so verengt sich der Blickwinkel und es kommt zu einer Fixierung auf eine bestimmte Lösung.

Verteidigung unseres Selbstbildes: Menschen neigen dazu, das Bild, das sie von sich selbst haben, gegen Angriffe von außen und innen zu schützen. Werden mit viel Aufwand und Mühe geschaffene Dinge von anderen attackiert, so wird dies häufig als Kränkung und persönlicher Angriff empfunden, auch wenn die Kritik durchaus sachlich gerechtfertigt ist. Die eigenen Ideen werden notfalls auf wenig sachliche Weise verteidigt und Veränderung dadurch erschwert.

4.6.2 Widerstände aus der Gruppe

Innerhalb von Gruppen können die gleichen Barrieren auftreten, wie sie in Bezug auf die einzelne Person auftreten können. Durch spezifische Führung und Moderation der Gruppe kann die Gruppensituation jedoch dazu beitragen, diese Barrieren und Widerstände zu reduzieren und zu überwinden. Gleichzeitig ergeben sich aber gerade aus der Gruppenkonstellation neue Gefahren für das Entstehen von Widerständen gegen Veränderung. Folgende drei Ausprägungen des Widerstandes sind auf Rosenstiel¹⁰² zurückzuführen:

Stabilisierung von Machtstrukturen: An Positionen in Gruppen und Organisationen sind Status, Ansehen, Macht und andere Privilegien gebunden, die der Positionsinhaber zu verteidigen versucht. So könnten z. B. Dezentralisierungstendenzen oder eine Verflachung der Hierarchie Machtverlust bedeuten. Können sich die bisher Einflussreichen im Unternehmen nicht an die Spitze der Innovationsbewegung stellen, so werden sie sich durch das Bilden von Koalitionen und das Aufbringen von (Schein-) Argumenten gegen die Veränderungsmaßnahmen wehren und versuchen, die Implementierung der Innovation zu verzögern.

Autoritätsdruck: Gruppen, die durch hohe Kohäsion gekennzeichnet sind, neigen zu Konformität und zur Einheitlichkeit der Auffassungen. Dabei dient meist die Meinung des Führenden in der Gruppe als Orientierung. Dies geschieht insbesondere dann, wenn der Führer der Gruppe diese Position aufgrund seiner charismatischen Persönlichkeit innehat oder er aufgrund seiner Rollenbeschreibung über starke Belohnungsmacht verfügt. Da aber häufig die gegenwärtig Mächtigen die Personen sind, die durch Veränderungen zu Verlierer werden können, werden sie versuchen, in der Gruppe eine Meinung gegen die Veränderung durchzusetzen.

¹⁰² vgl Rosenstiel 1997, S 206ff

Gruppendruck: Nicht nur von den Trägern der Autorität, sondern auch von der Gruppenmehrheit geht eine starke Tendenz zur Vereinheitlichung der Gruppenmeinung aus. Einzelne, innovationsoffene und veränderungsbereite Personen haben es daher schwer, ihre Auffassungen innerhalb der Gruppe durchzusetzen.

4.7 Widerständen entgegenwirken

Mit Hilfe der Kräftefeldanalyse¹⁰³ kann Widerständen zielgerecht entgegengewirkt werden. Dieses Diagnoseinstrument versucht die Ursachen von Widerständen zu finden. Sind potentielle Widerstände erkannt, so können diese zielgerichtet bearbeitet werden.

Die Kräftefeldanalyse ist ein Instrument, welches die zu erwartenden fördernden und hemmenden Faktoren gegenüberstellt. Dabei geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- ?? Welche Individuen und Gruppen sind für die Veränderung? Wie stark ist ihre Position und mit welcher Energie werden sie sich dafür einsetzen?
- ?? Welche Individuen und Gruppen sind gegen die Veränderung? Wie stark ist ihre Position und mit welcher Macht und mit welchen Verhinderungsstrategien werden sie sich dagegen wehren?
- ?? Welche Individuen und Gruppen halten sich zur Zeit heraus oder sind nur halbherzige Befürworter, könnten aber unter bestimmten Voraussetzungen als aktive Verfechter der Veränderung gewonnen werden?
- ?? Welche organisatorischen Faktoren hemmen oder fördern die Veränderung am meisten und wie können sie vermindert oder verstärkt werden?

¹⁰³ vgl Lombriser/Abplanalp 1998, S 344f

Sind alle diese Fragen beantwortet, so wird ein Bild der Organisation in Bezug auf Veränderung ersichtlich. Hat die Analyse ein Übergewicht an hemmenden Faktoren ergeben, so ist konstruktiv mit den zu erwartenden Widerständen umzugehen. Nach Lombriser/Abplanalp¹⁰⁴ ist herauszufinden,

?? was den Betroffenen besonders wichtig ist,

?? was aus deren Sicht verhindert werden sollte,

?? welche Alternativen sie selbst sehen,

?? wie man ihrer Ansicht nach vorgehen müsste,

?? und welche Unterstützung (zum Beispiel Ausbildung, Versetzung, Outplacement) man den Betroffenen anbieten kann.

Jedoch wird es nicht selten trotz Gegenmaßnahmen zu Widerständen kommen.

4.8 Erfolgsfaktoren für Veränderung

Reiß¹⁰⁵ nennt fünf Merkmale, welche als Erfolgsfaktoren für Veränderung in Zusammenhang mit Business Process Reengineering zu sehen sind. Die Aufzählung zeigt das Ergebnis einer Umfrage und ist nach Häufigkeit geordnet:

?? Unternehmensleitung als Promoter

?? Partizipative Unternehmenskultur

?? Formulierte Visionen

?? Mitarbeiterbeteiligung

?? Fortschrittliche IT

¹⁰⁴ Lombriser/Abplanalp 1998, S 348

¹⁰⁵ Reiß 1997, S 37

Daraus ist erkennbar, dass die Unternehmensleitung die wichtigste Rolle im Veränderungsprozess spielt und entscheidend für den Erfolg von Reengineering-Projekten ist.

5 Prozessmanagement

Aufgrund der Globalisierung der Märkte bei einer gleichzeitig immer differenzierter werdenden Segmentierung der Kundengruppen, der Deregulierung des Wettbewerbs, der schnell wechselnden Präferenzen der Kunden und kürzeren Produktlebenszyklen und der vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten aufgrund neuer Informationstechnologien sehen sich Unternehmen zum Umdenken gezwungen, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unternehmen müssen nicht nur Qualitätsverbesserungen, Serviceverbesserungen, Kostensenkungen und Zeiteinsparungen gleichzeitig erreichen, sie müssen auch die Fähigkeit zur Innovation von Produkten und Dienstleistungen aufbringen um zu überleben.¹⁰⁶

5.1 Ausgangspunkt von Prozessmanagement

Business Reengineering bzw. Prozessmanagement ist ein Ansatz, welcher eine gleichzeitige Realisierung all dieser oben genannten Ziele anstrebt. Bei dem Konzept geht es um fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen, um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit zu erreichen. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Ansatz:¹⁰⁷

¹⁰⁶vgl Osterloh/Frost 1996, S 17

¹⁰⁷vgl Hammer/Champy 1996, S 48

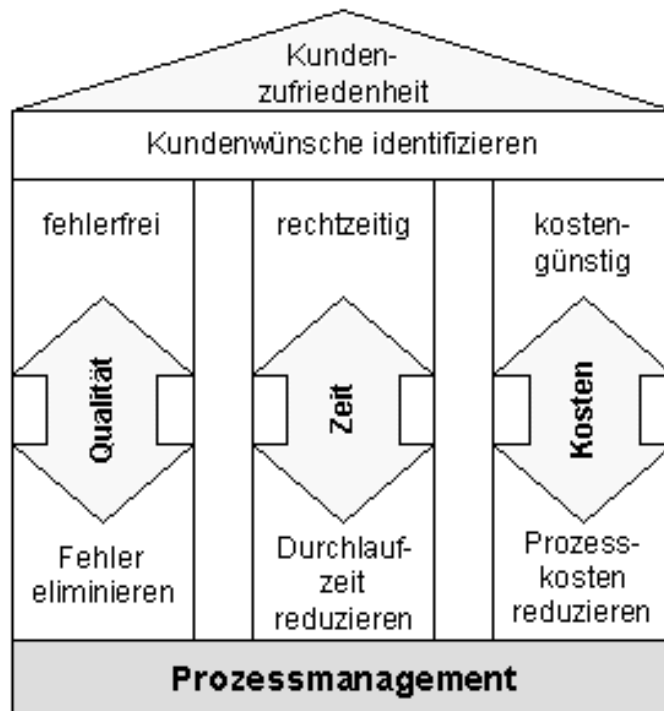


Abbildung XXIII.: Dach und Säulen des Prozessmanagements¹⁰⁸

Gaitanides et al¹⁰⁹ stellen Prozessmanagement anhand von fünf Grundelementen dar.

- ?? Kundenzufriedenheit und Kundennutzen stehen im Vordergrund des gesamten unternehmerischen Wirkens. Geschäftsprozesse müssen so gestaltet werden, dass Kundenaufträge fehlerfrei, rechtzeitig und kostengünstig abgewickelt werden.
- ?? Analytisches Vorgehen als gezielte Methode der systematischen Analyse von Problemstellungen, es erfolgt keine Ableitung von Problemlösungen über Kreativitätstechniken.
- ?? Ganzheitliche Betrachtung der unternehmerischen Prozesse. Gegenstand der Untersuchung sind direkte wie indirekte produktive Unternehmensbereiche.

¹⁰⁸ Quelle: Hammer/Champy 1996, S 48

¹⁰⁹ vgl Gaitanides/Scholz/Vrohllings 1994, S 13ff

- ?? Prozessweise Optimierung subsummiert, dass nicht nur Arbeitsvorgänge, Leistungen und Einzelaktivitäten optimiert werden sondern vielmehr bereichsübergreifende Teil- und Hauptprozesse entlang der Wertschöpfungskette.
- ?? Ergebniserarbeitung durch die Mitarbeiter des Unternehmens ist als wesentlicher Erfolgsfaktor für Prozessoptimierung zu sehen. Prozessoptimierung beginnt und endet in den Köpfen der Mitarbeiter. Der externe Berater steht dem Unternehmen mit seinem Methodenwissen zur Seite, um Veränderungen schaffen zu können.

Durch den gezielten Einsatz neuer Informationstechnologien sollen Unternehmen das, was sie bisher gemacht haben, überdenken. Sie sollen ihre Prozesse nicht einfach nur besser, schneller oder billiger erledigen, sie sollen sich fragen, warum sie diese überhaupt so durchführen.¹¹⁰

Nach Osterloh/Frost ist der Business Reengineering Ansatz bzw. Prozessmanagement von drei Ideen gekennzeichnet:

- ?? Die Prozess-Idee charakterisiert die Dominanz der Prozesse über die Unternehmensstruktur. Statt „process follows structure“ heißt es nun „structure follows process“; die (vertikalen) Unternehmensstrukturen werden zu abhängigen Variablen der betrieblichen, funktionsübergreifenden Prozesse.¹¹¹ Am Anfang jeder Prozessgestaltung steht die Identifikation von Kernprozessen. Diese Identifikation beziehungsweise Definition von Kernprozessen ist eine unternehmenspolitische Entscheidung, weil sie die Identität der Unternehmung im Wettbewerb betrifft.¹¹² Kernprozesse werden unmittelbar von der Unternehmensstrategie abgeleitet und machen den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens aus. Sie umfassen den gesamten Wertschöpfungs-

¹¹⁰ Osterloh/Frost 1996, S 18

¹¹¹ Osterloh/Frost 1996, S 87

¹¹² Staehle 1999, S 753

prozess eines Produktes oder einer Dienstleistung in einem Unternehmen, weisen unmittelbaren Marktkontakt auf und gewährleisten damit eine kundenorientierte Rundumbearbeitung.¹¹³ Die Prozess-Idee strebt einen Prozess an, welcher von seinem Beginn bis zu seinem Ende als Einheit betrachtet wird. Damit soll der vertikale, hierarchische Blick durch die Organisation mittels einer 90 Grad-Drehung durch eine horizontale Betrachtung ersetzt werden. Hier ist neben Größe, Produkte und Branche des Unternehmens auch an die technologische, personale und kulturelle Dimension zu denken.¹¹⁴ Bei der Umsetzung des Prozessgedankens kommt es zum Einsatz von case workers beziehungsweise case teams. Ein Prozess soll von einem Mitarbeiter, dem case worker, vom Anfang bis zum Ende durchgeführt werden. Abstimmungsprobleme und Konflikte sollen vermieden werden. Ist ein Prozess zu umfangreich, wird ein case team eingesetzt. An die Stelle des Vorgesetzten tritt nun der Prozessverantwortliche. Mitarbeiter sollen nicht mehr persönlich und direkt kontrolliert werden, sondern im Rahmen von vorgegebenen Bahnen Selbstverantwortung, Selbstkontrolle und Autonomie üben.¹¹⁵

?? Die Triage-Idee kennzeichnet die Segmentierung innerhalb der Kernprozesse in Prozessvarianten. Es gibt drei Varianten der Arbeitsteilung: erstens die funktionale Segmentierung, zweitens die Segmentierung nach Problemhaltigkeit sowie drittens die Segmentierung nach Kundengruppen.¹¹⁶ Die Triage verfolgt die Forderung nach Routinisierung aller Aufgaben. Diese Standardisierung von Abläufen erlaubt Aufträge nach der Schwierigkeit der Anforderungen zu unterscheiden, unterschiedlichen Prozessvarianten zuzuordnen und die Kontrolle zu erleichtern.¹¹⁷

?? Die Idee der informationellen Vernetzung besteht darin, dass Informationstechnologien nicht nur dazu verwendet werden sollen, bestehende Abläufe im

¹¹³ Osterloh/Frost 1996, S 87

¹¹⁴ vgl Majer/Nachbagauer 1999, S 470

¹¹⁵ vgl Majer/Nachbagauer 1999, S 473

¹¹⁶ Osterloh/Frost 1996, S 87

¹¹⁷ vgl Majer/Nachbagauer 1999, S 474

Sinne der Automatisierung schneller und billiger zu gestalten. Vielmehr sollen vollkommen neue Anwendungen dadurch ermöglicht werden, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter auf alle Informationen dezentral zugreifen kann.¹¹⁸ Schnittstellen zu beseitigen, Abläufe zu parallelisieren, Datenbestände und Informationen gemeinsam zu nutzen und auszutauschen, können mittels der Informationstechnologie realisiert werden. Zudem erlaubt die Informationstechnologie eine verbesserte Steuerung und Kontrolle der Abläufe und der Mitarbeiter, ohne den subjektiv empfundenen Freiraum einzuschränken.¹¹⁹

Im Zusammenhang mit den oben genannten Ausführungen sind im Prozessmanagement drei Ansätze zu unterscheiden:

- ?? Geschäftsprozessoptimierung
- ?? Business Process Reengineering
- ?? Prozessorganisation im engeren Sinne

Im Grunde handelt es sich bei Geschäftsprozessoptimierung um eine informationstechnologisch gestützte Rationalisierung organisatorischer Abläufe, die die bisherigen Strukturen einer Unternehmung nicht in Frage stellt.¹²⁰

Nach Staehle basiert die Geschäftsprozessoptimierung auf der DV-technisch gestützten, elektronischen Vorgangsbearbeitung. Sie nimmt Bezug auf die Herstellung und Steuerung von „Metastrukturen“ informationeller Abläufe und wird bei der Einführung von Standardsoftware implementiert. Typische Geschäftsvorfälle werden in Bearbeitungsschritten durch standardisierte Prozesselemente elektronisch bearbeitet. Weiterhin notwendige manuelle Bearbeitungsschritte können in

¹¹⁸ Osterloh/Frost 1996, S 87

¹¹⁹ vgl Majer/Nachbagauer 1999, S 475

¹²⁰ Staehle 1999, S 750

diesem Zusammenhang durch eine automatisierte Verteilung an die Aufgabenträger (sog. Workflow-Management) wirtschaftlicher als bisher abgewickelt werden. Entscheidend ist, dass die bisherigen funktionalen Strukturen der Unternehmung weitgehend erhalten bleiben. Vorteile werden im kritischen Hinterfragen der traditionellen Abläufe gesehen. Informationstechnologien bauen Schnittstellen ab und übernehmen die Arbeitsverteilung. In der Summe kann dies auf beträchtliche Effizienzverbesserungen hinauslaufen. Ob jedoch Flexibilitätserhöhungen eintreten, muss bezweifelt werden, da der einmal implementierte Grundaufbau der informationstechnologischen Unterstützung und Bearbeitung einen relativ starren Rahmen abgibt.¹²¹

Etwas anders und in diesem Sinne wesentlich radikaler stellt sich dies beim Business Process Reengineering Ansatz dar. Dabei kommt es zu einer einschneidenden Veränderung in der Aufbauorganisation. Organisatorische Strukturen werden aufgebrochen und neue Abläufe eingerichtet. Geschäftsprozesse werden nicht wie im Falle von Geschäftsprozessoptimierung nur verbessert, sondern zum Teil in ihrer Struktur neu konzipiert. Die Initiative einer solchen Umgestaltung resultiert aus strategischen Überlegungen.¹²² Beim Konzept Business Process Reengineering nach Majer/Nachbagauer¹²³ geht es

?? um **Business** als Ausdruck einer neuen Marktorientierung unter Berücksichtigung von Kernkompetenzen, einer Hinwendung zu Wertschöpfung und Shareholder Value,

?? um **Process** als Umstellung von einer funktionalen Orientierung zu Kernprozessen entlang einer unternehmerischen Wertschöpfungskette unter Überwindung der Schnittstellenproblematik und unter Ausnutzung von Informationstechnologie und

¹²¹ vgl. Staehle 1999, S. 750

¹²² vgl. Staehle 1999, S. 750

¹²³ vgl. Majer/Nachbagauer 1999, S. 465

?? um **Reengineering** als Neugestaltung im Gegensatz zur Umgestaltung oder kontinuierlichen Verbesserung, als top-down-Strategie der Implementierung und um ein informationstechnisches Verständnis betrieblicher Abläufe.

Die Grundidee des Business Reengineering ist es, das Unternehmen nicht mehr vertikal nach Funktionen, sondern horizontal nach Prozessen zu sehen.¹²⁴

Einen Schritt weiter geht der Ansatz der Prozessorganisation im engeren Sinne. Dieser Ansatz beinhaltet den grundlegenden Bruch mit dem herkömmlichen organisatorischen Gestaltungsvorgang. Das klassische organisatorische Verständnis der Aufgabenbildung wird umgekehrt. Teilaufgaben werden nicht länger deduktiv aus der Gesamtaufgabe der Unternehmung abgeleitet (top-down) und zu aufgabenträgergerechten Gesamtheiten in einem mehrstufigen Prozess zu Stellen zusammengefasst. Diese Aufgabenzusammenfassung und Stellenbildung ist vielmehr bottom-up getrieben. Stellen werden nach einer durch die Wertschöpfungskette vorgegebenen Prozessnotwendigkeit gebildet. In wenigen Ausnahmefällen bleibt eine funktionsorientierte Stellenbildung erhalten, solche Spezialistenstellen müssen bei komplizierten Geschäftsvorfällen von den Prozessbearbeitern angesprochen werden. Trotz dieser Einschränkung sind die Konsequenzen erheblich. Klassische organisatorische Instrumente der Differenzierung und Koordination ordnen sich dem Prozessgesichtspunkt unter. Dieses Organisationsmuster vermeidet drastisch die Bildung ablaufhemmender Schnittstellen, weil es die Einzelaktivitäten nicht länger stellenbezogen zusammenfasst, sondern nach funktionalen Ähnlichkeiten und unter dem Gesichtspunkt des Prozessfortschritts. Man kann von einer vorgangsbezogenen Aufbauorganisation sprechen.¹²⁵

Betrachtet man das Konzept der Geschäftsprozessoptimierung nach Staehle, so wird in Hinblick auf Veränderung ein Wandel 1. Ordnung vollzogen werden. Die

¹²⁴ Osterloh/Frost 1996, S 24

¹²⁵ vgl Staehle 1999, S 750f

radikale Vorgangsweise bei der Änderung der Organisationsstruktur im Rahmen des Reengineering-Ansatzes sowie die Einführung einer Prozessorganisation im engeren Sinne lässt nach Ansicht des Autors einen Wandel 2. Ordnung als möglich erscheinen, ist jedoch in Frage zu stellen.

5.1.1 Definition Geschäftsprozess

Bei der Definition des Begriffs stößt man in der Literatur auf eine Vielfalt von Definitionsmöglichkeiten.

Ein Prozess transformiert Input - häufig über mehrere Stufen - in Output. Ein betriebswirtschaftlicher Prozess repräsentiert die Organisation einer Produktion zur Wertschöpfung mit dem Ziel, durch Einsatz von Inputfaktoren gewünschte Outputgüter zu erzeugen.¹²⁶

Füermann/Dammach¹²⁷ gehen von der Prozessdefinition nach der DIN EN ISO 8402 aus. „Der Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten. Anmerkung: Zu den Mitteln können Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören“. Des Weiteren teilen die beiden Autoren die Prozesse in Haupt- und Teilprozesse ein, welche durch messbare Eingaben und einem aus dem Prozess entstehenden Ergebnis charakterisiert sind.

Nach Mahr¹²⁸ ist ein Prozess dann ein Geschäftsprozess, wenn der Prozess End-to-End ist, d.h. vom Bedarf eines Interessenpartners (Prozessanfang) bis hin zur Erfüllung (Prozessende) die Prozesslenkung durchgängig einer Verantwortung (geschäftsfalls-bezogener geschlossener Regelkreis) zugeordnet werden kann.

¹²⁶ Schmidt 1997, S 1

¹²⁷ Füermann/Dammach 1997, S 7f

¹²⁸ Mahr 1999, S 7

Damit sind alle in Wechselbeziehung stehenden Mittel und Tätigkeiten zu einer gesamtheitlich zu optimierenden Einheit zusammengefasst.

Franz/Scholz¹²⁹ definieren den Geschäftsprozess als eine generische Kette zwangsläufig aufeinander aufbauender Bearbeitungsschritte, die einen definierten Beginn und ein definiertes Ende hat. Jeder Prozess setzt sich aus mehreren Subprozessen zusammen, welcher sich wiederum aus vielen ablaufenden Aktivitäten zusammensetzt und diese aus einer Vielzahl von Einzelaktivitäten besteht. Dieser Transformationsprozess wird von einem Input ausgelöst und hat einen Output zur Folge. Die Abbildung zeigt die verfolgte Systematik der Prozessanalyse:

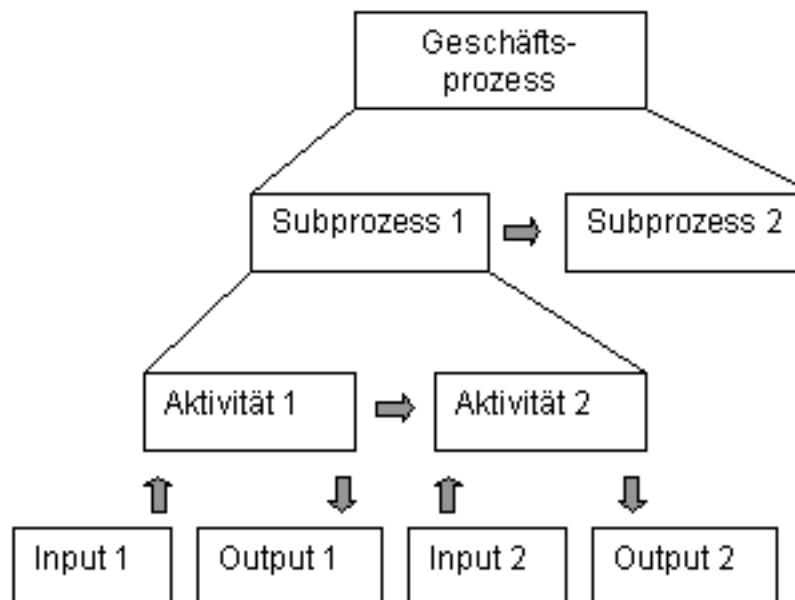


Abbildung XXIV.: Systematik der Prozessanalyse nach Franz/Scholz¹³⁰

Laut Ferk¹³¹ sind Geschäftsprozesse Abläufe (Vorgänge) im Unternehmen, deren Leistungen in einer Wertschöpfungskette miteinander verknüpft sind. Beispiels-

¹²⁹ Franz/Scholz 1996, S 28f

¹³⁰ Quelle: Franz/Scholz 1996, S 28

¹³¹ Ferk 1996, S 2

weise können die Abwicklung eines Auftrages, die Bearbeitung einer Kundenanfrage oder die Entwicklung eines Produktes angeführt werden.

Zusammenfassend kann ein Geschäftsprozess als Ablauf von Tätigkeiten definiert werden, welcher durch einen Input ausgelöst wird, einer Transformation, sei sie wertschöpfend oder nicht, unterliegt und einen Output zum Ergebnis hat.

5.1.2 Prozessart

Geschäftsprozesse können von mehreren Seiten betrachtet werden. Nach Deckert¹³² lassen sich Geschäftsprozesse in Management-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse gliedern.

Unter einem Managementprozess versteht man Tätigkeiten, die zum Beispiel in die Bereiche Personalentwicklung, Finanzplanung oder Produktentwicklung fallen. Diese Prozesse haben die Eigenschaft, dass sie keinen oder nur geringen Kundennutzen stiften, für den Unternehmenserfolg aber von großer Wichtigkeit sind.

Wertschöpfungsprozesse sind direkt mit der Produkterstellung und Produktvermarktung betraut. Der Output aus diesen Prozessen ist durch den Kunden direkt wahrnehmbar und bewertbar. Wertschöpfungsprozesse sind zum Beispiel Produktion, Auftragsabwicklung und Service. Diese Prozesse sind wesentlich für den Kundennutzen.

Unterstützungsprozesse sind keines von beiden, sondern sollen lediglich ein reibungsloses Funktionieren der Wertschöpfungsprozesse garantieren. Dazu zählen

¹³²vgl Deckert 1997, S 13ff

Instandhaltung, Qualitätssicherung und Lohnzahlung. Unterstützungsprozesse sind kaum wirksam im Hinblick auf Kundennutzen.

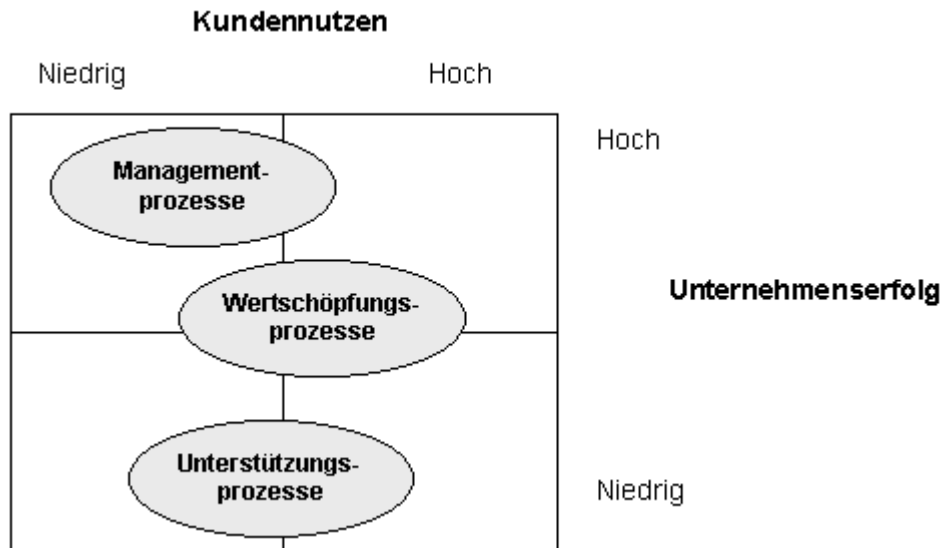


Abbildung XXV.: Einteilung der Prozesse nach Deckert¹³³

Füermann/Dammasch¹³⁴ zeigen eine weitere Untergliederung der Geschäftsprozesse nach Objekten, Häufigkeit, Dimension und Auslösung.

Geschäftsprozesse in Bezug auf Objekte können danach unterschieden werden, ob Materialien oder Informationen weitergegeben werden. Häufig werden bei Prozessen beide Möglichkeiten kombiniert.

Die Häufigkeit bei sich wiederholenden Geschäftsprozessen wird teilweise durch Verfahrensanweisungen standardisiert. Nicht möglich ist dies beispielsweise bei einem Entwicklungsprozess, welcher in der Regel nur einmal durchgeführt wird und deshalb nur schwer standardisierbar ist.

¹³³ Quelle: Deckert 1997, S 13

Vom Umfang und der Dimension her ist nach unternehmens-, abteilungs- und personenübergreifenden Prozessen zu differenzieren. Erstgenannte betrifft zumindest zwei Unternehmen, welche beispielsweise im Logistikbereich zusammenarbeiten. Abteilungsübergreifend wird ein Prozess genannt, welcher mehrere Abteilungen berührt, als Beispiel kann der Auftragsabwicklungsprozess genannt werden. Personenübergreifende Prozesse laufen innerhalb einer Abteilung, betreffen aber mehrer Personen.

Die Auslösung eines Geschäftsprozesses kann entweder turnusmäßig oder zufällig sein. Beispielsweise wird der Prozess der Budgeterstellung turnusmäßig durchgeführt, hingegen ein Ersatzteillieferungsprozess eher zufällig erfolgen wird und von anderen Einflussfaktoren abhängt. Die Abbildung XXVII zeigt die Unterscheidung:

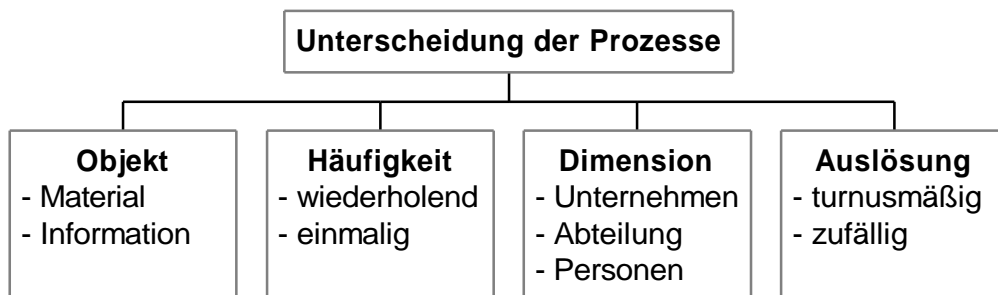


Abbildung XXVI.: Arten von Prozessen¹³⁵

5.2 Einführung von Prozessmanagement

Das folgende Kapitel soll die Vorgangsweise bei der Einführung von Prozessmanagement näher veranschaulichen. Nach Füermann/Dammasch¹³⁶ wird diese in vier Phasen durchgeführt. Die folgende grafische Darstellung zeigt dies:

¹³⁴ Füermann/Dammasch 1997, S 12

¹³⁵ Quelle: Füermann/Dammasch 1997, S 12

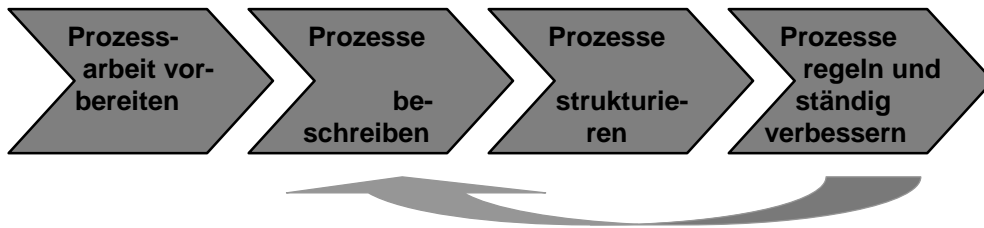


Abbildung XXVII.: Phasen der Einführung von Prozessmanagements¹³⁷

5.2.1 Phase 1: Prozessarbeit vorbereiten

Diese Phase hat die Funktion, die organisatorischen Voraussetzung für die Einführung von Prozessmanagement zu schaffen. Sie wird in vier Schritte unterteilt:

Prozessarbeit vorbereiten
<i>Schritt 1:</i> Steuerkreis einberufen
<i>Schritt 2:</i> Schlüsselprozesse festlegen
<i>Schritt 3:</i> Prozessbesitzer ernennen
<i>Schritt 4:</i> Prozessteams bilden

?? **Steuerkreis einberufen:** Dieser ist das Gremium, an dem die Unternehmensleitung persönlich beteiligt ist und das die gesamten Aktivitäten des Prozessmanagements beobachtet. Seine Aufgabe ist es Ressourcen bereitzustellen, Ziele zu vereinbaren und zu verfolgen, Hindernisse zu beseitigen, Motivation der Mitarbeiter zur Beteiligung am Prozessmanagement fördern sowie zwischen Prozessmanagern und Abteilungsleitern zu schlichten. Der Steuerkreis hat Entscheidungsgewalt.¹³⁸

¹³⁶ vgl Füermann/Dammasch 1997, S 18

¹³⁷ Quelle: Füermann/Dammasch 1997, S 12

¹³⁸ vgl Füermann/Dammasch 1997, S 22f

- ?? **Schlüsselprozesse festlegen:** Dabei werden die wenigen für den Unternehmenserfolg sowie die Kundenzufriedenheit maßgeblichen Prozesse festgelegt. Bevor diese festgelegt werden, wird ein Prozessgliederungsplan erstellt. Dieser Plan listet sämtliche Prozesse des Unternehmens auf. Aus der Vielzahl dieser Prozesse werden dann die wenigen erfolgsbestimmenden Schlüsselprozesse ausgewählt.¹³⁹
- ?? **Prozessbesitzer ernennen:** Zuständigkeiten und Verantwortungen müssen geklärt werden. Der Prozessbesitzer ist für die Qualität und die ständige Verbesserung des gesamten Prozesses verantwortlich. Zu seinen Aufgaben zählen das Prozessteam einzuberufen, zu coachen und zu koordinieren, die Befähigung der Mitarbeiter zu fördern, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und die Anforderungen der Kunden zu ermitteln. Bei der Auswahl des Prozessbesitzers ist auf seinen Anteil am Gesamtprozess, seine soziale Kompetenz sowie seine Kenntnisse über den Prozess zu achten.¹⁴⁰
- ?? **Prozessteams bilden:** Nachdem für jeden Prozess ein Prozessbesitzer ernannt wurde, ist es dessen erste Aufgabe, Prozessteams einzuberufen. In diesen Teams wird die eigentliche Arbeit des Prozessmanagements erledigt. Deren Aufgaben sind, das Erfüllen der Kundenanforderungen sicherzustellen, ständige Verbesserungen des Prozesses zu bewirken, aktuelle Probleme zu besprechen und zu lösen, Kennzahlen für den Prozess festzulegen, Trendkarten führen, Prozessflussdiagramme zu erstellen sowie Regeln zur Prozessdurchführung zu erlassen.¹⁴¹

5.2.2 Phase 2: Prozesse beschreiben

In der Phase der Prozessbeschreibung erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Prozesse aus Sicht der internen und externen Kunden. Die entstehenden Prozessbeschreibungen ersetzen die früher üblichen Stellenbeschreibungen und Or-

¹³⁹ vgl. Füermann/Dammasch 1997, S. 25f

¹⁴⁰ vgl. Füermann/Dammasch 1997, S. 35f

¹⁴¹ vgl. Füermann/Dammasch 1997, S. 39

ganisationspläne und fördern somit die prozessorientierte Sichtweise des Unternehmens.¹⁴² Diese Phase kann in drei Schritte untergliedert werden.

Prozesse beschreiben
<i>Schritt 1:</i> Kunden identifizieren <i>Schritt 2:</i> Flussdiagramme erstellen <i>Schritt 3:</i> Lieferanten identifizieren

- ?? **Kunden identifizieren:** Jeder Prozess hat mindestens einen Kunden, welcher die Ergebnisse des Prozesses weiterverarbeitet, dieser muss gefunden und festgelegt werden. Es ist der Kunde allein, der die Maßstäbe für die Qualität der Prozessergebnisse setzt.¹⁴³
- ?? **Flussdiagramme erstellen:** Auf der Grundlage der identifizierten Kunden und Ergebnisse des vorangegangenen Schrittes sind nun die Prozesse in übersichtlicher Form darzustellen. Dabei findet ein Flussdiagramm Verwendung, welches den Prozessablauf und die Beziehungen untereinander verdeutlicht.¹⁴⁴
- ?? **Lieferanten identifizieren:** Ebenso wie die Kunden im ersten Schritt werden in diesem Schritt die Lieferanten und die Eingaben in den Prozessen aufgelistet. Damit ist der Prozess vollständig beschrieben.¹⁴⁵

5.2.3 Phase 3: Prozesse strukturieren

Die Phase der Prozessstrukturierung hat die Erfüllung der Prozessanforderungen zum Ziel und gliedert sich in drei Schritte.

¹⁴² vgl. Füermann/Dammasch 1997, S. 43

¹⁴³ vgl. Füermann/Dammasch 1997, S. 44

¹⁴⁴ vgl. Füermann/Dammasch 1997, S. 47

¹⁴⁵ vgl. Füermann/Dammasch 1997, S. 53

Prozesse strukturieren

Schritt 1: Prozessergebnisse prüfen

Schritt 2: Wertschöpfung steigern

Schritt 3: Schnittstellen optimieren

- ?? **Prozessergebnisse prüfen:** Prozessergebnisse werden auf ihre Notwendigkeit geprüft. Gemeinsam mit dem Prozesskunden wird eine Prioritätenliste erstellt, aus der hervorgeht, welche Ergebnisse besonders wichtig und welche weniger wichtig für die Weiterverarbeitung sind.¹⁴⁶
- ?? **Wertschöpfung steigern:** Dieser Schritt zielt auf die Minimierung der nicht wertschöpfenden Tätigkeiten eines Prozesses. Das sind Nutz-, Stütz-, Blind- und Fehlleistungen. Es findet eine Konzentration auf die Tätigkeiten statt, die den Kundennutzen erhöhen.¹⁴⁷
- ?? **Schnittstellen (Nahtstellen) optimieren:** Schnittstellen treten auf wo ein Prozess in einen anderen Prozess mündet. Das sind besonders kritische Punkte, welche häufig zu Informations-, Zeit- und Reibungsverlusten führen. Durch Vereinbarungen, welche interne Prozesskunden und -lieferanten gemeinsam festlegen, können diese Verluste vermieden werden. Durch das schriftliche Festhalten ist der Lieferant zur Einhaltung der Anforderungen des Kunden gezwungen.¹⁴⁸

5.2.4 Phase 4: Prozesse lenken und ständig verbessern

In der letzten Phase steht das Lenken und ständige Verbessern der Prozesse im Mittelpunkt. Um Prozesse lenken zu können, müssen diese ständig zum Beispiel anhand von Kennzahlen beobachtet werden.

¹⁴⁶ vgl Füermann/Dammasch 1997, S 59

¹⁴⁷ vgl Füermann/Dammasch 1997, S 63ff

¹⁴⁸ vgl Füermann/Dammasch 1997, S 71

Prozesse lenken und ständig verbessern

Schritt 1: Kennzahlen festlegen

Schritt 2: Verbesserungsregeln anwenden

Schritt 3: Problemursachen analysieren

Schritt 4: Aktionsplan erarbeiten

- ?? **Kennzahlen festlegen:** Für jeden Prozess werden aussagekräftige Kennzahlen festgelegt, diese machen die Arbeit der Veränderungsteams sichtbar. Beispiele für Kennzahlen sind: Stückzahlen, Ausschussquoten, Liefertermine oder Durchlaufzeiten. Um eine Aussage über die Abweichungen treffen zu können, müssen die Kennzahlen über einen längeren Zeitraum beobachtet werden.¹⁴⁹
- ?? **Verbesserungsregeln anwenden:** Es geht um die Anwendung von Verbesserungsregeln, welche das Ziel der ständigen Verbesserung der Prozesse haben. Auf systematische Weise sollen in den Prozessteams Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse erarbeitet werden. Durch wiederholtes Anwenden der einzelnen Regeln werden auch schwieriger zugängliche Lösungen und tiefer sitzende Probleme aufgedeckt. Beispielhaft sind folgende zehn Verbesserungsregeln nach Füermann/Dammasch anzuführen:¹⁵⁰

- ✎ Überproduktion vermeiden
- ✎ Selbstkontrolle einführen
- ✎ Tätigkeiten zusammenfassen
- ✎ Teilprozesse parallel ausführen
- ✎ Prozessvarianten bilden
- ✎ Arbeitsbedingungen verbessern
- ✎ Bestände verringern
- ✎ unnötige Transporte vermeiden
- ✎ Durchlaufzeiten verkürzen

¹⁴⁹ vgl Füermann/Dammasch 1997, S 77

¹⁵⁰ vgl Füermann/Dammasch 1997, S 87ff

✂ Betriebsmittelverfügbarkeit erhöhen

?? **Problemursachen analysieren:** Beim Durcharbeiten der Verbesserungsregeln werden verschiedenste Probleme deutlich. Oftmals können Verbesserungsmaßnahmen ohne Schwierigkeiten abgeleitet werden. Handelt es sich jedoch um ein komplexes Problem, so ist die Findung der Ursachen wesentlich schwieriger. Bei der Analyse der Ursachen kann ein Ursache-Wirkungs-Diagramm angewendet werden.¹⁵¹

?? **Aktionsplan erarbeiten:** Nachdem in Workshops Maßnahmen zur Verbesserung des Prozesses erarbeitet und die Ursachen des Problems analysiert wurden, wird ein Aktionsplan erstellt, welcher die Durchsetzung der Maßnahmen sicherstellt. Es wird genau festgehalten welcher Mitarbeiter für welche Maßnahmen verantwortlich ist. Weiters werden Termine festgesetzt, bis zu denen die Umsetzung erfolgt sein soll.¹⁵²

5.2.5 Bedingungen für die erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement

Nach Scholz/Vrohling kann diese Gestaltungsaufgabe hin zu einem wieder wettbewerbsfähigen Unternehmen nur dann gelingen, wenn die gesamte Organisation hinsichtlich ihres Wahrnehmens, Denkens und Handelns von einer funktionsorientierten zu einer prozessorientierten Perspektive verändert wird.¹⁵³

Der Erfolg wird an drei Bedingungen geknüpft¹⁵⁴:

?? Ganzheitlich: die Maßnahmen sollen den sozialen, organisatorischen und technischen Bereich umfassen

¹⁵¹ vgl. Fiermann/Dammasch 1997, S. 114f

¹⁵² Fiermann/Dammasch 1997, S. 118

¹⁵³ Scholz/Vrohling 1994, S. 30

- ?? Unternehmensweit: keine Bildung von Inselösungen, Reengineering muss von mehreren Stellen des Unternehmens aus gestartet werden und von dort aus zusammenwachsen
- ?? Einheitlich: Reengineering verbessert crossfunktionale Prozesse und harmonisiert prozessinterne und prozessübergreifende Schnittstellen. Um die Einheitlichkeit zu realisieren, bedarf es einer einheitlichen Vorgehensweise

Wirtz¹⁵⁵ sieht drei weitere Bündel von Erfolgsfaktoren, die phasenabhängig wirken und bei einer Umsetzung von Prozessmanagement zum Tragen kommen müssen:

- ?? Die Konzeption und Modellierung muss vom Top-Management gewollt und unterstützt werden, sie muss strategisch begründbar sein und ein klares Design für Veränderung beinhalten.
- ?? In der Anwendungs- und Umsetzungsphase kommt es auf ausreichende Information und Kommunikation und auf Vertrauensbildung an. Die Veränderung bedarf eines effizienten Projektmanagements, das sich auf die definierten Geschäftsprozesse erstrecken soll.
- ?? Kontinuierliche Unterstützung ist nötig, da es sich um ein dauerhaft anzuwendendes Unternehmungs- und Reorganisationskonzept handelt. Sie vollzieht sich durch intensives Mitarbeitertraining und die Verankerung der dauerhaften Veränderung in der Unternehmensphilosophie bzw. -kultur.

¹⁵⁴ Scholz/Vrohling 1994, S 30

¹⁵⁵ vgl. Staehle 1999, S 753f

6 Herleitung der Hypothese

Um die Frage, ob Wandel 2. Ordnung durch eine Einführung von Prozessmanagement erfolgt, beantworten zu können, erfolgt die Herleitung der Hypothese anhand einer Vernetzung des „Eisbergmodells“ mit dem 7-Ebenen-Modell der Organisation (siehe Kapitel 4.1.1). Die folgende Darstellung zeigt die Zusammenhänge:

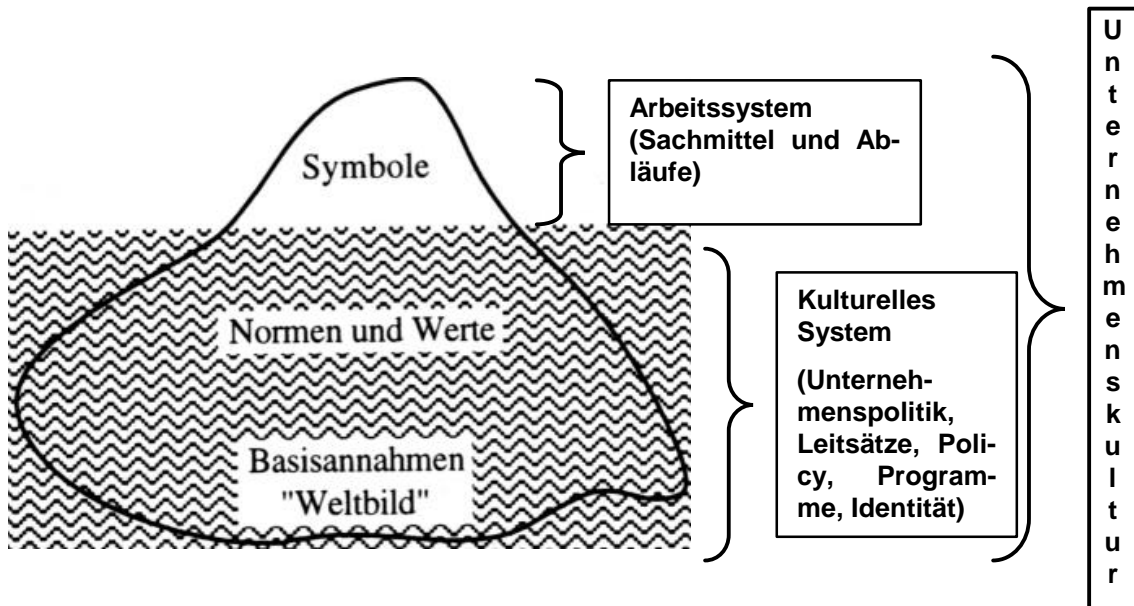


Abbildung XXVIII.:Vernetzung „Eisbergmodell“ mit 7-Ebenen-Modell
der Organisation

Symbole als Teil der Unternehmenskultur können mit dem Arbeitssystem in Anlehnung an das 7-Ebenen-Modell der Organisation in Verbindung gebracht werden. Inhaltlich geht es dabei vor allem um sichtbare Aspekte wie Symbole, Arbeitsmittel, Sachmittel sowie Abläufe einer Organisation.

Bei dem Teil „unter dem Wasser“ geht es um Unternehmenspolitik, Leitsätze, Policy, Programme und Identität, welche aufgrund der vorherrschenden Normen und Werte bzw. Basisannahmen zustande kommen.

Als Summe der oben angeführten Faktoren ergibt sich die Unternehmenskultur einer Organisation.

Um jedoch die Frage nach Wandel 2. Ordnung durch die Einführung von Prozessmanagement erläutern zu können, muss auf die Interventionsebenen der Konzepte der Geschäftsprozessoptimierung und des Business Process Reengineering in Zusammenhang mit der oben dargestellten Vernetzung eingegangen werden.

6.1 Interventionsebene von Geschäftsprozessoptimierung

Betrachtet man die Einführung von Geschäftsprozessoptimierung nach Staehle, so ist vorerst kein eindeutiger Wandel 2. Ordnung zu vermuten. Das Erfassen und Optimieren von Arbeitsabläufen mit Hilfe von Informationstechnologie mit dem Ziel der Rationalisierung bzw. Verbesserung um Größenordnung, ohne dabei weitgehend die funktionalen Strukturen zu verändern, wird keinen Wandel 2. Ordnung zur Folge haben. Im Rahmen von GPO erfolgt eine Intervention auf das Arbeitssystem bzw. die Symbole der Organisation. Folglich ist ein Wandel 2. Ordnung, der einen „Weltbildwechsel“ benötigt, nicht möglich. Die Darstellung soll dies verdeutlichen:

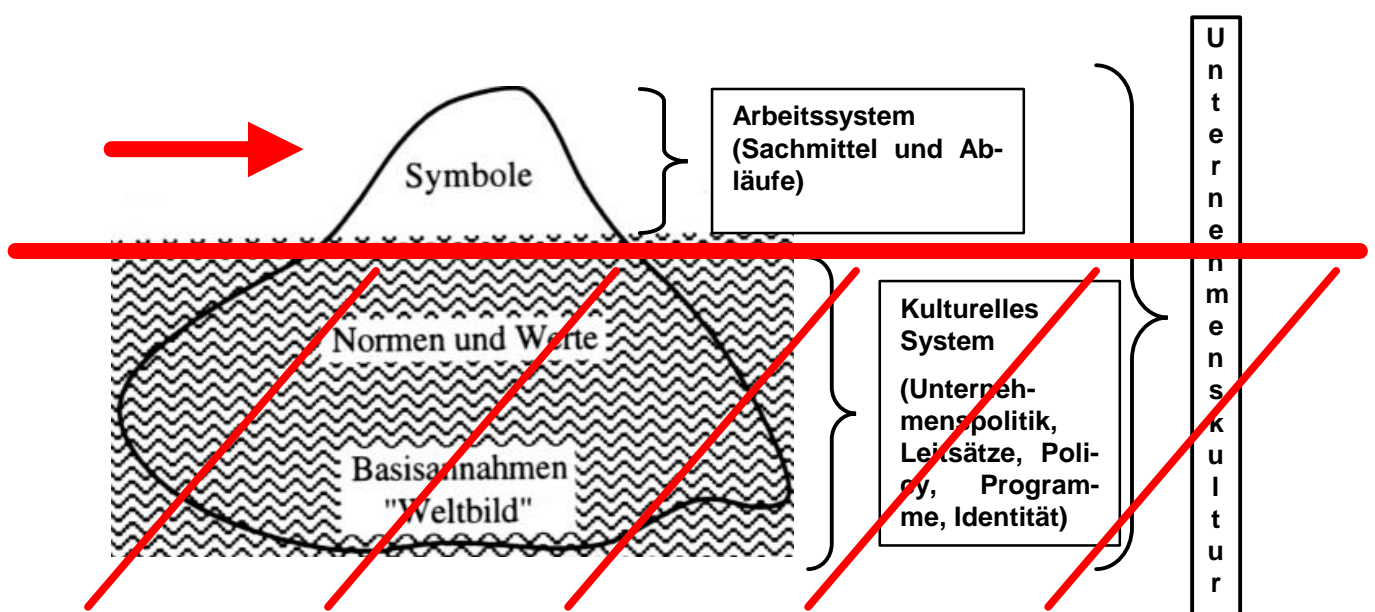


Abbildung XXIX.: Interventionsebene von GPO

6.2 Interventionsebenen von Business Process Reengineering

Während einer Einführung von Geschäftsprozessoptimierung nach Staehle kein Wandel 2. Ordnung zugeschrieben werden kann, so ist dieser bei der radikaleren Form des Reengineering eher der Fall.

Dabei steht fundamentales Überdenken und Redesign der bisherigen Abläufe und eine einschneidende Veränderung der Aufbauorganisation im Vordergrund. Geschäftsprozesse werden nicht nur optimiert sondern neu konzipiert. Die in diesem Konzept dahinterliegende Prozessidee (siehe Kapitel 5.1) bringt eine enorme Intervention auf das kulturelle System mit sich, da die Identifikation und Definition der Schlüsselprozesse nur durch eine Analyse der Organisationskultur möglich ist. Die Analyse der Organisationskultur ist deswegen vonnöten, da eine Ausrichtung der Schlüsselprozesse im Hinblick auf Organisationsziele (Strategie), Unternehmenspolitik und Identität notwendig ist, um daraus Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Durch die Analyse des kulturellen Systems können optimale Schlüsselprozesse definiert werden. Die Bildung von Schlüsselprozessen kann als eine dermaßen kräftige Intervention angesehen werden, dass ein Wandel 2. Ordnung initiiert wird.

In Anlehnung an Fürermann/Dammasch, welche eine Einführung von Prozessmanagement (siehe Kapitel 5.2) anhand von vier Phasen beschreiben, kann diese Äußerung bekräftigt werden. Da wiederum die Identifikation der Schlüsselprozesse als wesentlicher Teil der Einführung von Prozessmanagement zu sehen ist und damit verbunden eine Intervention auf das kulturelle System erfolgt.

Bekräftigt kann dies durch die Aussagen von Scholz/Vrohling werden, welche eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement an die Fähigkeit der Veränderung der Organisation hinsichtlich ihres Wahrnehmens, Denkens und Han-

delns knüpfen, was wiederum einen Wandel der Unternehmenskultur und somit Wandel 2. Ordnung bedeutet.

Den Aussagen von Wirtz zufolge wird ebenso ein Wandel 2. Ordnung im Rahmen einer erfolgreichen Einführung von Prozessmanagement vollzogen. Begründet wird dies durch die Verankerung eines klaren Veränderungsdesigns und der Zielsetzung der dauerhaften Veränderung in der Unternehmensphilosophie bzw. -kultur.

Die Abbildung zeigt eine zusammenfassende Darstellung der Interventionen, welche im Rahmen von Business Process Reengineering gesetzt werden:

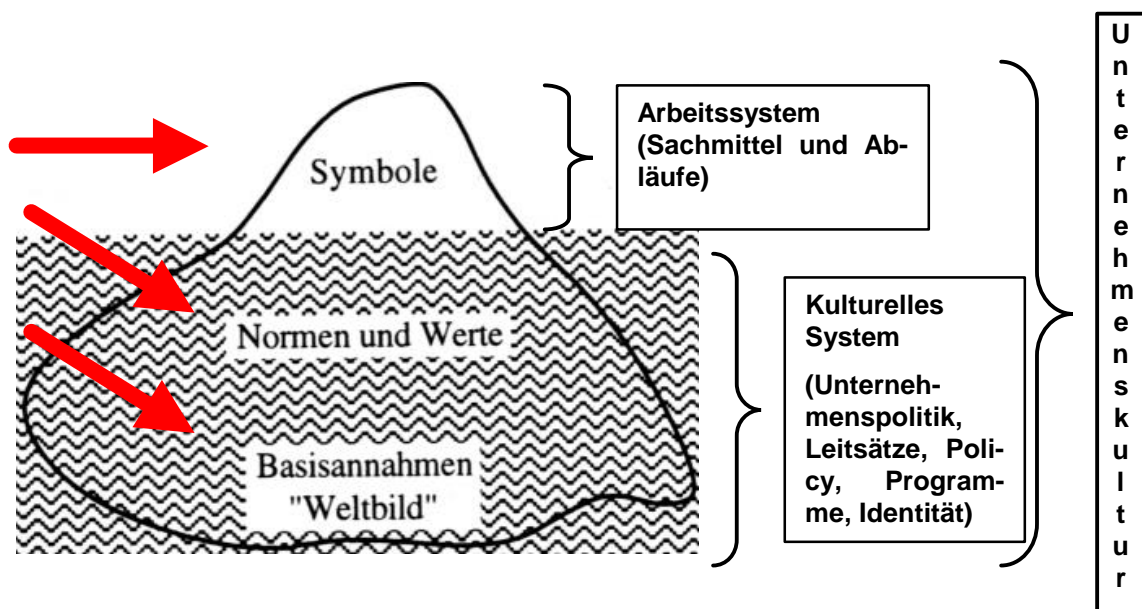


Abbildung XXX.: Interventionsebenen von BPR

6.3 Hypothese

Werden die oben genannten Ausführungen betrachtet, kann folgende Hypothese formuliert werden:

Erfolgt eine Einführung von Prozessmanagement im Sinne von Geschäftsprozessoptimierung nach Staehle, so wird sich kein Wandel 2. Ordnung bemerkbar machen. Wird jedoch ein radikaleres bzw. tiefgreifenderes Konzept wie Business Process Reengineering angewandt, so wird ein Wandel 2. Ordnung vollzogen werden.

7 Einzelfallstudie

Die Falsifikation der Hypothese wird im Rahmen einer Einzelfallstudie anhand eines Kunden der Dr. Lürzer Unternehmensberatung durchgeführt. Es wird ein Fertigbetonhersteller nach der Durchführung einer Prozessmanagement-Einführung auf Veränderung überprüft.

Lamnek¹⁵⁶ versteht unter einer Fallstudie weder eine konkrete Erhebungstechnik noch ein eigenständiges methodologisches Paradigma. Vielmehr handelt es sich um einen Forschungsansatz, welcher besonders interessante Fälle hinsichtlich möglichst vieler Dimensionen beobachtet, beschreibt und analysiert. Es geht der qualitativen Fallstudie besonders darum, ein ganzheitliches und nur damit realistisches Bild der sozialen Welt zu zeichnen. Mithin sind möglichst alle für das Untersuchungsobjekt relevanten Dimensionen in die Analyse einzubeziehen. Das Ziel der Einzelfallstudie ist, genaueren Einblick in das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren zu erhalten, wobei sie meist auf das Auffinden und Herausarbeiten typischer Vorgänge gerichtet ist. Die Einzelfallstudie ist prinzipiell offen für alle Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung.

Die Einzelfallstudie im qualitativen Paradigma besagt, dass wissenschaftliches Vorgehen das Ziel hat, in irgendeiner Weise typische, als extrem-, ideal- oder durchschnittstypische Handlungsmuster zu identifizieren. Es geht um Handlungsmuster, die zwar individuell festzumachen sind, aber keineswegs nur einmalig und individuenspezifisch wären.¹⁵⁷

Die Erhebungstechniken der Einzelfallstudie müssen kommunikativ sein, damit die soziale Wirklichkeit in der Erhebungssituation präsent wird. Die Untersuchungssituation soll der Alltagssituation möglichst nahe kommen. Die Verwen-

¹⁵⁶ vgl Lamnek 1995, S 4ff

¹⁵⁷ vgl Lamnek 1995, S 15ff

derung verschiedener Techniken soll dem Forscher ein klares und umfassenderes Bild von der Untersuchungseinheit verschaffen. Durch Methodentriangulation, das ist der Einsatz von mehreren Erhebungstechniken, sollen in den einzelnen Methoden steckende Fehler bei der Datenerhebung entdeckt werden.¹⁵⁸

Im vorliegenden Fall wird zur Falsifikation der Hypothese im Rahmen der Einzelstudie einzig die Methode des problemzentrierten Interviews verwendet.

Ein problemzentriertes Interview laut Mayring¹⁵⁹ wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen vom Subjekt selbst formuliert zu eruieren. Vorausgesetzt dafür ist eine Vertrauenssituation zwischen Interviewten und Interviewer. Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird. Mit Hilfe eines Interviewleitfadens soll der Interviewte in eine bestimmte Richtung gelenkt werden, er soll aber offen und ohne Antwortvorgaben darauf reagieren.

Problemzentrierte Interviews bieten sich an bei stärker theoriegeleiteter Forschung mit spezifischeren Fragestellungen¹⁶⁰. Der Forscher geht zwar mit einem theoretischen Konzept ins Feld, wobei aber die Dominanz der Konzeptgenerierung durch den Befragten erhalten bleibt. Die theoretischen Konzepte des Forschers werden laufend durch das Interview modifiziert, also auch durch das Interview geprüft.¹⁶¹

¹⁵⁸ vgl Lamnek 1995, S 34

¹⁵⁹ vgl Mayring 1999, S 50f

¹⁶⁰ Mayring 1999, S 53

¹⁶¹ vgl Lamnek 1995, S 74f

Bei der Datenerhebung weist Lamnek¹⁶² auf eine umfassende Datenerfassung hin, welche mit Hilfe von vier Techniken erfolgen kann:

- ?? Der Kurzfragebogen dient zur Erfassung von Informationen, die für die Interpretation der weiteren Informationen so etwas wie einen zusätzlichen sozialen Background abgeben und die Auseinandersetzung mit dem Gegenstand des Interviews.
- ?? Der Leitfaden, den der Forscher aus seinen Vorüberlegungen zu dem Problembereich entwickelt hat. Er dient vor allem dazu, all jene Themenbereiche, die der Befragte von sich aus angesprochen und erschöpfend behandelt hat, auf der Liste zu streichen. Andererseits dient der Leitfaden auch dazu, nicht behandelte Themen anzusprechen und nachzufragen.
- ?? Ein Tonbandgerät wird als Hilfsmittel und als Datenträger verwendet, um das Interview aufzuzeichnen und später zu transkribieren.
- ?? Ein Postskript zum Aufzeichnen von Gesprächsinhalten, die vor und nach dem Einschalten des Tonbandgerätes geführt worden sind. Falls erforderlich können auch Rahmenbedingungen des Interviews und nonverbale Reaktionen aufgezeichnet werden.

Im vorliegenden Fall wurde auf einen Kurzfragebogen verzichtet. Der Leitfaden basiert auf der in den vorigen Kapiteln bearbeiteten Literatur und beinhaltet die Variablen des Auswertungsrasters. Die Aufzeichnung der Interviews erfolgte per Tonband. Die Transkription der Interviews sowie die dazugehörigen Postskripts sind im Anhang zu finden.

¹⁶² vgl Lamnek 1995, S 77

Bei der Auswertung wurde in vier Schritten vorgegangen:

- ?? Transkription der Interviews
- ?? Eintragung in das Auswertungsraster
- ?? Einzelanalyse der Interviews
- ?? Generalisierende Analyse der Interviews

Die Transkription¹⁶³ der mit Tonband aufgezeichneten Interviews ist eine notwendige Voraussetzung für weitere Analyseschritte. Dabei wird das zumeist sehr umfangreiche Material in eine schriftliche Form gebracht. Im vorliegenden Fall erfolgte eine wörtliche Transkription. Nach dieser wurden die prägnanten Textstellen in das Auswertungsraster eingetragen, welches, basierend auf den theoretischen Ausführungen der vorangegangenen Kapitel, erstellt wurde. Folgende Variablen wurden gewählt:

- ?? Angewandtes Konzept laut Proband
- ?? Umgesetztes Konzept
 - Geschäftsprozessoptimierung
 - Business Process Reengineering
 - Prozess-Idee aufgenommen
 - Erfolgsfaktoren für eine Einführung von Prozessmanagement
- ?? **Wandel**
 - Wandel 1. Ordnung
 - Wandel 2. Ordnung

¹⁶³ vgl Lamnek 1995, S 108

?? **Beraterrolle**

- Fachberater
- Prozessberater

Unter „angewandtes Konzept laut Proband“ ist zu verstehen, dass zu Beginn jedes Interviews die Begriffe Geschäftsprozessoptimierung und Business Process Reengineering sowie Wandel 1. und 2. Ordnung den Probanden erklärt wurden. Danach wurde der Proband gefragt, welche Art von Prozessmanagement in seinem Unternehmen eingeführt wurde. Die Antworten darauf sind im ausgefüllten Auswertungsraster im Anhang zu finden.

Im Bereich umgesetztes Konzept wurden die beiden Begriffe GPO sowie BPR definiert. Dabei wurden die Aussagen der Probanden den definierten Konzepten zugeordnet. Bei „Prozess-Idee aufgenommen“ sind Ergebnisse auf die Frage ob die Prozess-Idee aufgenommen bzw. verstanden wurde zu finden. Im letzten Teil dieses Bereiches wurden Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement ermittelt.

Im Bereich „Wandel“ wurden die beiden Ausprägungen Wandel 1. und 2. Ordnung definiert. Die Aussagen der Probanden wurden in der entsprechenden Spalte eingetragen.

Der letzte Bereich „Beraterrolle“ enthält die Differenzierung in Fach- und Prozessberater. Die Aussagen zur Charakterisierung der Beraterrolle in der Einführung von Prozessmanagement sind in diesen beiden Spalten zu finden.

Nachdem das Auswertungsraster mit den markanten Textstellen der Probanden gefüllt wurde, erfolgte eine Einzelanalyse der Interviews. Dabei werden die ein-

zelenen Aussagen der Probanden kommentiert. Die Besonderheit des jeweiligen Interviews soll dabei herausgearbeitet werden.

Im letzten Schritt erfolgt eine generalisierende Analyse. In dieser Auswertungsphase blickt man über das einzelne Interview hinaus, um zu allgemeineren Erkenntnissen zu gelangen. Die Suche nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden lässt Grundtendenzen, die für einige oder alle Befragten typisch sind, erkennen.

8 Ergebnisse

8.1 Einzelanalysen

Vorab ist anzumerken, dass das untersuchte Unternehmen schon seit Jahren Beratung bei dem selben Berater in Anspruch nimmt. Den Interviews war zu entnehmen, dass vor Einführung von Prozessmanagement ein Produktions- und Planungssystem installiert wurde. Nach Ansicht des Autors beziehen sich die Angaben der Probanden auf unterschiedliche Projekte, die zwar alle eine Form von Prozessmanagement zum Inhalt hatten, jedoch zu verschiedenen Zeitpunkten abgewickelt wurden.

Bei allen Interviews wurde zu Beginn des Interviews den Probanden erklärt, was der Autor unter Geschäftsprozessoptimierung, Business Process Reengineering, Wandel 1. und 2. Ordnung versteht.

8.1.1 Proband 1

Proband 1 ist Produktionsleiter. Seinen Angaben zufolge wurde Prozessmanagement in Form von Geschäftsprozessoptimierung eingeführt. Er beschrieb GPO als „sanfte Methode“, die Methode mit den „kleinen Schritten“. Bei der Auswertung des Interviews hat sich deutlich gezeigt, dass tatsächlich eine Art Geschäftsprozessoptimierung eingeführt wurde. Bekräftigt wird das durch die Aussage des Probanden „... ein Organisationsablauf oder etwas Organisatorisches ändern wollen ...“, was als ein Hinweis auf die Optimierung von Abläufen gewertet werden kann. Proband 1 stellte sehr stark das Einbeziehen der Mitarbeiter für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement in den Vordergrund. Als „harte Tour“ bezeichnete er das Konzept des Business Process Reengineerings. Unter diesem Mantel strich er Umstrukturierungen im Bereich der Technik heraus. Dabei ging es ihm darum, dass, wenn man innovativ sein, konkurrenzfähig bleiben oder einfach wirtschaftlicher sein wolle, man die harte Tour gehen müsse. Als Beispiel führte Proband 1 den Kauf einer Anlage an. Hier ist aber anzumerken, dass eine

Umstrukturierung aufgrund der Technik nicht als Form bzw. Folge von Business Process Reengineering zu sehen ist. Eindeutiges Ergebnis ist, dass in diesem Bereich Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt wurde, es waren keine eindeutigen Aussagen in Richtung BPR erkennbar.

Bezüglich der Aufnahme bzw. des Verständnisses der Prozess-Idee ist eindeutig zu erkennen, dass die Prozess-Idee Fuß gefasst hat. Wörtlich zitiert: „Das ist sicher in den Bereichen, wo ich Einblick habe, geschehen“.

Als Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement sieht Proband 1 das Vorleben auf der Ebene der Leiter und dass diese ständig den Mitarbeitern den Sinn von Prozessmanagement erklärt haben. Ein weiterer nicht unwesentlicher Faktor ist das Miteinbeziehen der Mitarbeiter beim Erarbeiten eines Geschäftsprozesses.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse in Hinblick auf Wandel 1. und 2. Ordnung kommt es zu interessanten Ergebnissen. Was eindeutig für einen Wandel 1. Ordnung spricht ist, dass die Vorgangsweise in kleinen Schritten erfolgte. Inkrementell wurden Veränderungen durchgeführt. Dass aber Wandel 2. Ordnung vollzogen wurde, kann den Aussagen von Proband 1 zufolge durch den Kulturwandel, der stattgefunden hat, bestätigt werden. Bekräftigt wird das durch folgende Äußerung, „Es ist akzeptiert worden, es versteht unten jeder, und jetzt leben sie auch danach“ sowie „Es ist einfach mehr ein wenig in Richtung Identifizierung und Verantwortung“. Nach Ansicht des Autors ist ein Paradigmawechsel im Bereich der Produktion erkennbar. Den Beschreibungen des Probanden zufolge mussten die betroffenen Personen im Produktionsbereich ihr Verhalten ändern, um den Forderungen des Prozessmanagements nachkommen zu können. Dieses „Ändern“ hat dem Anschein nach so stark geprägt, dass sich die Denkmuster, in weiterer Folge die zugrundeliegenden Paradigmen, geändert haben und sich somit ein Wandel 2. Ordnung vollzogen hat.

Bei der Frage nach der Rolle des Beraters ist zu vermuten, dass in diesem Fall der Ansatz des Prozessberaters angewandt wurde. Aussagen des Probanden zufolge intervenierte der Berater vor allem in Form von Projektleitung und -steuerung. „Da war der Berater nicht wirklich beteiligt, an der direkten Umsetzung.“, so der Wortlaut des Probanden, welcher die Rolle des Beraters eindeutig als Prozessberater definiert. Der Berater hatte eine unterstützende und fördernde Funktion als Moderator.

Als zusammenfassendes Ergebnis kann in diesem Fall formuliert werden, dass unter Beiziehung eines Prozessberaters mit dem Konzept der Geschäftsprozessoptimierung ein Wandel 2. Ordnung vollzogen wurde.

8.1.2 Proband 2

Proband 2 ist EDV-Leiter. Laut Proband 2 wurde das Konzept der Geschäftsprozessoptimierung eingeführt. Im Verlauf des Interviews hat sich abgezeichnet, dass es in seinem Bereich zu einer Mischform aus GPO und BPR gekommen ist. Einerseits wurde ganz deutlich erkennbar Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt, indem ein Umbau von Funktionsorientierung hin zu Prozessorientierung ohne jegliche Änderung des Organigramms stattgefunden hat. Laut Aussagen des Probanden erhielten die Abteilungsleiter das „Mäntelchen“ des Prozesseigners ohne dass es dabei zu einschneidenden Änderungen in der Ablauforganisation gekommen wäre. Andererseits kam es im Bereich der Technik zu gravierenden Umstrukturierungen, welche mit dem Konzept des Business Process Reengineering in Verbindung gebracht werden können. Dabei erfolgte die Eingliederung der Techniker in den Vertrieb. Folgende Aussage veranschaulicht diese Umstrukturierung: „Der einzige Fall in unserer Firma, wo man von dieser hierarchischen Struktur weggegangen ist“. Es gab keine weiteren Indizien, welche eine Einführung von Prozessmanagement im Sinne von BPR verdeutlichten. Erkennbares Ergebnis ist, dass es in diesem Bereich zu einer Mischung beider Konzepte gekommen ist.

Bezüglich der Prozess-Idee ergibt sich wieder ein eindeutiges Ergebnis. „Dort hat das wirklich gegriffen“, so der eindeutige Wortlaut. Dem ist nichts hinzuzufügen.

Proband 2 sieht die Unternehmensleitung sowie Begleitung durch externe Beratung als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement.

Bei der Betrachtung des Wandels zeichnet sich folgendes Ergebnis ab: Es macht sich ein Wandel 1. Ordnung bemerkbar. Aussagen wie „Es gibt keine revolutionären Änderungen“ und „Es geht sicher eher nach der Methode der kleinen Schritte“ sind eindeutige Indikatoren für Wandel 1. Ordnung. Proband 2 bringt ein, dass die Einführung von Prozessmanagement über mehrere Jahre hinweg gelaufen sei und deswegen seiner Meinung nach kein Wandel 2. Ordnung vollzogen worden wäre. Jedoch zeigt sich im Verlauf des Interviews, dass es anscheinend doch zu einem Wandel 2. Ordnung gekommen ist, begründet durch die folgenden Aussagen: „Durch die Einführung von Prozessmanagement hat gravierendes Umdenken stattgefunden“ und „Insofern zeichnet sich in der Unternehmenskultur eine Änderung ab“. Während die erste Aussage noch keinen eindeutigen Hinweis auf Wandel 2. Ordnung zulässt, da ein Umdenken nicht gleich einem Weltbildwechsel gleich kommt, so ist Kulturänderung ein eindeutiges Indiz dafür. Fraglich jedoch ist, was der Proband unter Kulturänderung versteht. Somit ist kein eindeutiger Schluss auf einen Wandel 2. Ordnung möglich.

Die Frage nach der Beraterrolle brachte das Ergebnis, dass die Rolle des Prozessberaters zu erkennen war. Begründet wird dies mit den Aussagen „Hat uns auch da begleitet“ und „Im Sinne eines Moderators, aber nicht selber eingreifend“.

Den Aussagen des Probanden zufolge ist kein eindeutiges Ergebnis feststellbar. Problem dabei ist, dass keine eindeutige Identifizierung eines angewandten Konzeptes erkennbar ist, da im vorliegenden Fall eine Mischung aus GPO und BPR

erfolgte. Eindeutig hingegen ist der Schluss, dass es zu einem Wandel 1. Ordnung gekommen ist. Die Rolle des Beraters wurde eindeutig als Prozessberater wahrgenommen.

8.1.3 Proband 3

Proband 3 ist Geschäftsführer. Seinen Angaben zufolge wurde Business Process Reengineering eingeführt. Bestätigt wird dies durch Aussagen wie „Die ganze Managementstruktur und die Hierarchie sind umgestoßen worden“ und „Wir haben eine vertikale Organisationsstruktur gehabt. Im Zuge dieser kompletten Änderung der Organisationsstruktur haben wir also einfach eine horizontale Organisationsstruktur aufgebaut“. In diesen Aussagen sind die beiden Indikatoren vertikal und horizontale Organisationsstruktur genannt worden, welche einen essentiellen Teil von BPR darstellen. Des Weiteren wurden Abteilungen um- und aufgebaut. Die Radikalität von Business Process Reengineering spricht Proband 3 mit der Aussage an: „Es hat Entwicklungen gegeben, die auf der einen Seite sehr radikal waren mit vielen Veränderungen und auch Problemen“. Betrachtet man die Aussagen, zeigt sich eindeutig das Bild von umgesetztem BPR. Zu hinterfragen ist, was der Proband unter „radikal“ versteht, da seine Aussagen seine subjektive Sichtweise darlegen, welche möglicherweise völlig konträr zu der Sichtweise von „Radikalität“ im Sinne von BPR ist.

Als Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement sieht Proband 3 die starke Geschäftsführung. Eine Geschäftsführung, welche seinen Angaben zufolge auch bereit ist sich zu quälen und diese unangenehmen Dinge auch durchzuziehen, welche im Rahmen der Einführung des Prozessmanagements erwartet werden können.

Bei der Betrachtung in Hinblick auf Wandel 1. und 2. Ordnung kommt es zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während einerseits die Aussage „Das ist bei uns nicht radikal gegangen, sondern so über einen Zeitraum von 3 bis 4 Jahren“

Wandel 1. Ordnung zu verstehen gibt, lassen andererseits die Aussagen „Das war eigentlich ein radikaler Wandel“ und „Ich hab mich ja selber ändern müssen“ Wandel 2. Ordnung vermuten. Betrachtet man die erste Aussage bezüglich der Radikalität des Wandels, so stellt sich die Frage, was der Proband unter radikal versteht. Wie bereits oben erwähnt handelt es sich dabei um seine subjektive Sichtweise, welche mit der Sichtweise von BPR in dem Sinn nichts zu tun haben muss. Die zweite Aussage hingegen impliziert nach Meinung des Autors eine Verhaltensänderung, welche in weiterer Folge zu einem Wandel 2. Ordnung führt. Proband 3 spricht die Macht der Veränderungswilligen an, welche für eine Veränderung notwendig sind, indem er sagt: „Je größer die Gruppe der Veränderungswilligen geworden ist, umso mehr musste sich die Gruppe der Nicht-Veränderungswilligen anpassen.“ In Kapitel 4.1 wurde bereits die Wirkung von akzelerierenden und retardierenden Kräften beschrieben, welche hier angesprochen wird. In Summe hat sich nach Ansicht des Autors ein Wandel 2. Ordnung vollzogen.

Die Frage nach der Beraterrolle bringt das Ergebnis, dass der Berater sowohl als Prozessberater als auch als Fachberater wahrgenommen wurde. Ersteres wird durch die Aussage „... und uns dabei unterstützt“ bekräftigt. Erheblich eindeutiger Hinweise sind in Richtung Fachberatung zu erkennen. „Der Berater hat sozusagen die theoretische Sichtweise einmal total eingebracht“ und „Er hat uns gesagt, das macht man so und so“ sowie eindeutige Hinweise, dass Fachinput gekommen ist, zeigen, dass der Berater hauptsächlich als Fachberater fungiert hat. Im vorliegenden Fall dürfte Prozess- und Fachberatung als Beratungsansatz gewählt worden sein.

Zusammenfassend ist folgendes Ergebnis erkennbar: Die Einführung von Prozessmanagement in Form von Business Process Reengineering unter Einsatz eines Fach- und Prozessberaters führt in der Folge zu Wandel 2. Ordnung.

8.1.4 Proband 4

Proband 4 ist Sekretärin. Ihren Angaben zufolge wurde Geschäftsprozessoptimierung eingeführt. Eindeutiges Ergebnis ist, dass in ihrem Bereich eindeutig Prozessmanagement im Sinne von GPO implementiert wurde. Bekräftigt wird das durch folgende Aussagen: „Wir haben versucht unsere Abläufe zu optimieren“ und „Wir haben Prozesse eben erstellt aufgrund unserer Organisation“, welche eindeutig Kriterien für GPO darstellen. Angesprochen wurde auch die Analyse der Organisation, welche durch Hinterfragen der Abläufe eine Verbesserung mit sich gebracht hat.

Bezüglich der Prozess-Idee macht Proband 4 folgende Aussage: „Das glaube ich schon. Sicher sogar.“ Dies deutet darauf hin, dass die Grundidee von Prozessmanagement verstanden wurde.

„Das Wichtigste ist, dass die Mitarbeiter alle dahinterstehen. Ich rede jetzt nicht von den Leitern, sondern es muss da der Sachbearbeiter dahinterstehen.“ So formuliert Proband 4 einen gewichtigen Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement. Daneben merkt sie an, dass es zuerst in die Köpfe der Mitarbeiter muss, um erfolgreich zu sein. Dabei sind Seminare und Schulungen von großer Bedeutung.

In Hinblick auf den Wandel durch Prozessmanagement tat sich der Proband schwer eine eindeutige Antwort zu finden. Einerseits wird „versucht“ danach zu leben, was maximal einen Wandel 1. Ordnung vermuten lässt aber andererseits kam es zu einem Kulturwandel, das eindeutig ein Wandel 2. Ordnung ist. Bedingt ist dieses Ergebnis mit Sicherheit dadurch, dass die Stelle einer Sekretärin nicht notwendigerweise von einer Einführung von Prozessmanagement betroffen sein muss, da es in diesem Bereich eher wenige Abläufe gibt, bei denen die Prozess-Idee greifen kann und muss. Es ist fraglich, wie sinnvoll es beispielsweise ist, den Prozess des Briefeschreibens zu erfassen und zu optimieren.

In Hinsicht auf die Rolle des Beraters kommt es zu einem eindeutigen Ergebnis. Der Berater fungierte als Fachberater, was durch die Aussage „Wir haben mit ihm gemeinsam unsere Organisation aufgebaut. Da hat er mitgearbeitet“ illustriert wird.

Zusammenfassend kann gezeigt werden, dass im Bereich des Sekretariats eine Einführung von GPO durch einen Fachberater vollzogen wurde. Dass ein Wandel passiert ist steht außer Frage, jedoch muss angezweifelt werden, dass ein Wandel 2. Ordnung vollzogen worden ist.

8.1.5 Proband 5

Proband 5 ist Vertriebsleiter. Seinen Angaben nach erfolgte eine Einführung von Business Process Reengineering. Betrachtet man die Aussagen näher, so scheint das in der Vertriebsabteilung der Fall gewesen zu sein. Beispielhaft ist folgende Aussage: „Die ganzen Strukturen sozusagen neu geordnet und strukturiert wurden.“ Die Dokumentation der Abläufe erscheint sehr wichtig und bringt schon bei der Erfassung Effizienzsteigerungen.

Hinsichtlich der Prozess-Idee ergibt sich das Ergebnis, dass laut Proband Prozesse zu 90 bis 95 % gelebt und somit verstanden werden. Seine Überzeugung macht er mit den Worten „Ja! Das glaube ich sofort“ eindeutig klar.

Die Mitbestimmung der Mitarbeiter, die die Prozesse wirklich umsetzen müssen, sieht Proband 5 als einzigen Erfolgsfaktor.

Ein Wandel 2. Ordnung wird nach Angaben des Probanden vollzogen. Begründet wird das mit dem stattgefundenen Kulturwandel, der in der Abteilung bemerkbar

war. „Es wird gelebt“, bezogen auf die eingeführten Prozesse, ist ein weiteres Indiz für einen Wandel 2. Ordnung.

Die Rolle des Beraters ist als Fachberater zu sehen, da von Beraterseite immer wieder Input gekommen ist. Dass der Berater inhaltlich intervenierte, ist an der Aussage: „... immer wieder den Anstoß in die richtige Richtung zu geben ...“ zu erkennen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Bereich des Vertriebes mit Hilfe eines Fachberaters Business Process Reengineering eingeführt wurde. Als Folge macht sich ein Wandel 2. Ordnung bemerkbar.

8.1.6 Proband 6

Proband 6 ist Qualitätsleiter. Für ihn sind keine eindeutigen Grenzen von GPO und BPR zu erkennen, er spricht von einer fließenden Grenze. Betrachtet man seine Angaben, so ist tatsächlich eine Mischform von beiden Konzepten zu erkennen. Hinweise auf eine Einführung von Geschäftsprozessoptimierung findet man in den Aussagen „Zum Großteil natürlich bestehende Prozesse abgebildet und optimiert“ und „einige Prozesse die den Ist-Zustand abgebildet haben und optimiert“. Es sind vorerst keine Anzeichen für eine Einführung von BPR zu erkennen, da von bisherigen Strukturen ausgegangen wurde. Hingegen die Aussagen „Prozesse, wo wir direkt modelliert haben. Die es nicht gegeben hat, die wir erfunden haben, die wir quasi auf die grüne Wiese gestellt haben“ weisen eindeutig auf eine Einführung von BPR hin. Alles in allem scheint es in diesem Fall nicht möglich zu sein, ein eindeutiges Konzept des Prozessmanagements anzugeben.

Eindeutig ist hingegen, dass die Prozess-Idee aufgenommen wurde. Die Aussage „Ja. Es wird alles gelebt, was wir haben“ illustriert das.

Proband 6 sieht mehrere Faktoren für die erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement. An erster Stelle nennt er seine Person, die sich in dem Bereich von Prozessmanagement vertieft weitergebildet hat, um den Leuten die Sinnhaftigkeit von diesem Konzept erklären zu können. Er führt dabei die endlosen Diskussionen an, wo ständig Überzeugungsarbeit von Nöten ist. Als weiteren Erfolgsfaktor wird die Geschäftsleitung genannt, die aktiv dahinter stehen muss, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

In Hinblick auf Wandel gilt es zu erkennen, dass es einerseits zu einem Wandel 1. Ordnung kommen muss, da eine Einführung von Prozessmanagement ständiges Wachsen und Verändern mit sich bringt. Nach Aussagen des Probanden muss dies langsam geschehen, was einem inkrementellen Wandel gleichzusetzen ist. Andererseits spricht der Proband einen Weltbildwechsel an, der eingetreten ist, was wiederum auf einen Wandel 2. Ordnung schließen lässt.

Bei der Beraterrolle ist der Ansatz des Fach- und Prozessberaters erkennbar. Aufgrund von Einsatz von Moderator methodiken beim Problemlösungsprozess ist die Rolle des Prozessberaters feststellbar. Mehr hingegen ist die Rolle des Fachberaters wahrgenommen worden, einerseits in der Schulung des Kunden hinsichtlich Prozessmodellierung und andererseits in der Unterstützung beim Aufbau der benötigten Organisationsstruktur.

Zusammenfassend ist folgender Schluss nachvollziehbar: Die Einführung einer nicht genau definierbaren Form von Prozessmanagement unter Zuhilfenahme eines Fach- und Prozessberaters führt die Organisation zu einem Wandel 2. Ordnung.

8.2 Generalisierende Analyse

Betrachtet man die Einführung von Prozessmanagement im vorliegenden Fall, so ist keine eindeutig erkennbare Form von Prozessmanagement erkennbar, weder Geschäftsprozessoptimierung noch Business Process Reengineering. Im Verlauf der Interviews hat sich gezeigt, dass Qualitätsmanagement als eine Form von Prozessmanagement eingeführt wurde, wobei laut Angaben der Probanden nicht die Zertifizierung im Vordergrund stand. Vielmehr war es der dahinterliegende Prozessgedanke mit der Abbildung der Geschäftsprozesse, der im Mittelpunkt der Einführung von Prozessmanagement lag.

Bezüglich der Aufnahme der Prozess-Idee ist das Ergebnis feststellbar, dass alle im Betrieb diese verstanden haben und danach leben. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass umfangreiche und weitgreifende Schulungen in allen Bereichen stattgefunden haben. Ständig wurden Mitarbeiter geschult und teilweise zu der richtigen Ausführung des Prozesses getrimmt. Dass die Prozess-Idee im Betrieb lebt, ist auf die starke Führung von Geschäftsführerseite einerseits und der Leiterebene andererseits zurückzuführen.

Bei der Analyse der Erfolgsfaktoren wird eines sehr klar. Die starke Unternehmensführung ist es, die vorrangig für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement verantwortlich ist. Als zweiter wesentlicher Faktor ist das Führungsverhalten auf Leiterebene zu erkennen. Durch ständige Überzeugungsarbeit und das „Vorleben“ kann Prozessmanagement erfolgreich umgesetzt werden.

Eindeutig erkennbar ist, dass sich die Unternehmenskultur über Jahre hin geändert hat und somit ein Wandel 2. Ordnung vollzogen wurde. Dass die Prozess-Idee gelebt wird, spiegelt dies wieder. Unklar dabei ist, welche die ausschlaggebenden Interventionen des Beraters für diesen Wandel waren und welche Rolle dieser dabei gespielt hat.

Ist es das Hinterfragen von Prozessen, die eine Organisation zu so einer Veränderung bringt? Sind es Schulungsmaßnahmen, die das Weltbild den Mitarbeitern ständig in Frage stellen, oder sind es Krisenerscheinungen, die Wandel verursachen? All diese Fragen bleiben offen.

Die Dauer der Einführung von Prozessmanagement ist nicht außer Acht zu lassen. Im vorliegenden Fall wurden mehrere Jahre für eine Einführung im gesamten Unternehmen benötigt. Zu Beginn hat nach Ansicht des Autors eine einmalige radikale Umstrukturierung, welche dem Business Process Reengineering gleichkommt, stattgefunden. Im Verlauf der Jahre wurde ständig an der Verbesserung der Abläufe gearbeitet.

Der Autor merkt an, dass in Anlehnung an das Entwicklungsmodell von Lievegoed/Glasl (Kapitel 4.2.2) ein Unternehmen von der Differenzierungs- hin zur Integrationsphase einem Kulturkampf unterworfen ist. Aufgrund von Krisenerscheinungen erfolgt automatisch ein Wandel. Im Rahmen der Interviews hat sich dem Autor ein Bild der untersuchten Organisation gezeigt, welches sehr auf ein Unternehmen in der Integrationsphase hindeutet. Der Übergang von Differenzierungs- hin zur Integrationsphase dürfte abgeschlossen und der damit verbundene Kulturwandel vollzogen sein. Anzumerken ist, dass im vorliegenden Fall die Geschäftsführung sowie die Leiterebene die Schlüsselpersonen in diesem Kulturkampf waren. Aufgrund der von ihnen ausgehenden „Macht“ wurde der Kulturwandel vollzogen und somit ein Wandel 2. Ordnung.

Die Klärung der Beraterrolle ist nicht eindeutig möglich, nachdem in manchen Bereichen entweder nur als Prozessberater oder als Fachberater interveniert wurde oder sogar eine Kombination von Fach- und Prozessberatung zu finden war. Es ist anzunehmen, dass, wie in Kapitel 2.5 angesprochen, der Berater intuitiv seine Rolle eingenommen hat und sich danach verhalten hat. Der Autor vermutet, dass Berater wie Klient sich des verwendeten Beratungsansatzes nicht bewusst waren.

8.3 Schlussfolgerung

Die Einführung von Prozessmanagement mit ihren Zielen Qualitätsverbesserungen, Serviceverbesserungen, Kostensenkung und Zeiteinsparung führt zu einem Wandel in der Organisation.

Die Falsifikation der Hypothese hat gezeigt, dass im vorliegenden Fall ein Wandel 2. Ordnung eingetreten ist, unabhängig von der Form des Prozessmanagements.

Die Intensität des angewandten Konzeptes ist nicht ausschlaggebend. Vielmehr ist von Bedeutung, wie heftig der dabei stattfindende Kulturkampf ist.

Es bleibt anzumerken, dass im Normalfall immer die Unternehmensleitung aufgrund ihrer Macht den Kulturkampf für sich entscheiden wird. Kulturgegner, die nicht anpassungsfähig sind, werden ausgeschieden.

Dass ein Wandel 2. Ordnung nicht von heute auf morgen vollzogen wird, steht außer Frage. Vielmehr ist es die Entwicklung des Unternehmens selbst, welche einen Wandel mit sich bringt. So sind es in Anlehnung an Lievegoed/Glasl Krisenerscheinungen, die einen Wandel der Kultur bringen.

Abkürzungsverzeichnis

?? BPR Business Process Reengineering

?? DV Datenverarbeitung

?? GPO Geschäftsprozessoptimierung

?? OE Organisationsentwicklung

?? TQM Total Quality Management

Abbildungsverzeichnis

??	Abbildung I.: Systematisierung von Beratungsleistungen nach Hafner und Reineke	5
??	Abbildung II.: Beratungssystem	6
??	Abbildung III.: Kategorisierung von Problemen nach Titscher	11
??	Abbildung IV.: Grundrichtungen von Interventionen	20
??	Abbildung V.: Gegenüberstellung Wandel 1. Ordnung - Wandel 2. Ordnung	26
??	Abbildung VI.: Sieben Ebenen von Organisationen	27
??	Abbildung VII.: System mit den entsprechenden Beobachtungsfeldern	28
??	Abbildung VIII.: „Eisbergmodell“	30
??	Abbildung IX.: Basisannahmen und Weltbild einer Organisation	31
??	Abbildung X.: Beeinflussungszusammenhänge der Dimensionen grundlegenden Wandels auf Oberflächen- und Tiefenstruktur	33
??	Abbildung XI.: Kontinuum von Lernebenen	34
??	Abbildung XII.: Drei Ebenen des Lernens	36
??	Abbildung XIII.: Anwendung von Lernen nach Titscher	37
??	Abbildung XIV.: Entwicklungsphasen nach Lievegoed/Glasl	38
??	Abbildung XV.: Generelle Metapher und Kernaufgabe	39
??	Abbildung XVI.: Verschiebung von Kernaufgabe und Randproblem	39
??	Abbildung XVII.: Gegenüberstellung der wirkenden Kräfte	41
??	Abbildung XVIII.: Einfluss des Wandlungsprozesses	42
??	Abbildung XX.: Kontext- und Konzeptfokus von Konzepten des Veränderungsmanagements	45

??	Abbildung XXI.: Bedingungen des Verhaltens	46
??	Abbildung XXII.: Widerstände gegen Wandel	49
??	Abbildung XXIII.: Dach und Säulen des Prozessmanagements	57
??	Abbildung XXIV.: Systematik der Prozessanalyse nach Franz/Scholz	64
??	Abbildung XXV.: Einteilung der Prozesse nach Deckert	66
??	Abbildung XXVI.: Arten von Prozessen	67
??	Abbildung XXVII.: Phasen der Einführung von Prozessmanagements	68
??	Abbildung XXVIII.:Vernetzung „Eisbergmodell“ mit 7-Ebenen-Modell der Organisation	75
??	Abbildung XXIX.: Interventionsebene von GPO	76
??	Abbildung XXX.: Interventionsebenen von BPR	78

Literaturverzeichnis

- ?? Deckert, K.: Der Weg zum optimalen Geschäftsprozess. Acht Strategien erfolgreicher Manager und Berater. Econ-Verlag, Düsseldorf, 1997
- ?? Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 1994
- ?? Ferk, H.: Geschäftsprozessmanagement. Ganzheitliche Optimierung durch die Cost Driver-Analyse. Methodik, Implementierung, Erfahrungen. Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1996
- ?? Franz, S./Scholz, R.: Prozessmanagement leichtgemacht. Prozesse effektiv gestalten. Ein Leitfaden für die Praxis. Carl Hanser Verlag, München Wien, 1996
- ?? Füermann, T./Dammasch, C.: Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Verbesserung aller Prozesse im Unternehmen. Carl Hanser Verlag, München Wien, 1997
- ?? Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A.: Prozessmanagement Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides et al (Hg): Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. Carl Hanser Verlag, München, S 1 – 19, 1994
- ?? Glasl, F.: Das Schlanke Unternehmen. Die Entwicklung zur Assoziationsphase. In: Glasl F. /Lievegoed B. (Hg): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Verlag Paul Haupt, Bern et al, S 99 – 132, 1996
- ?? Hafner, K./Reineke R.-D.: Unternehmensführung und Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. In: Meffert/Wagner (Hg): Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung – Arbeitspapier Nr. 44 ;Wien, S 9 – 13, 1988
- ?? Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Campus Verlag, Frankfurt/ Main, 1996

- ?? Hasenzagl, R.: Management und Beratung für den Studiengang Wirtschaftsberatende Berufe. Vorlesungsskriptum, Wiener Neustadt, 2000
- ?? Hasenzagl, R.: Methoden und Interventionen für den Studiengang Wirtschaftsberatende Berufe. Vorlesungsskriptum, Wiener Neustadt, 1999
- ?? Hasenzagl, R.: Veränderungsmanagement für den Studiengang Wirtschaftsberatende Berufe. Vorlesungsskriptum, Wiener Neustadt, 2000
- ?? Heimerl-Wagner, P.: Veränderung in Organisationen. In: Kasper H. /Mayrhofer W. (Hg): Personalmanagement, Führung, Organisation; Wien, S 541 – 567, 1996
- ?? Kirchmer, M.: Geschäftsprozessorientierte Einführung von Standardsoftware. Vorgehen zur Realisierung strategischer Ziele. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1996
- ?? Klanke, B.: Interne Beratung. In: Wagner/ Reineke (Hg): Beratung von Organisationen. Philosophien – Konzepte – Entwicklungen; Wiesbaden S.101 – 130, 1992
- ?? Köppen, R. O.: Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1999
- ?? Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Band 2 – Methoden und Techniken. Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1995
- ?? Lievegoed, B.: Entwicklungsphasen eines Unternehmens. In: Glasl F. /Lievegoed B. (Hg): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Verlag Paul Haupt , Bern et al, S 45 – 98, 1996
- ?? Lippitt, G./Lippitt, R.: Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 1999
- ?? Lombriser, R/Abplanalp, P: Strategisches Management. Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotentiale aufbauen. Versus Verlag AG, Zürich, 1998

- ?? Mahr, C.: Prozessmanagement – Methodik. Präsentation für den ÖQS-Kundentag, 24. März 1999, Wien, mimeo.
- ?? Majer, C./Nachbagauer, A.: Business Process Reengineering. In: von Eckardstein, D/ Kasper, H/ Mayrhofer, W (Hg): Management. Theorien – Führung – Veränderung. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart, S 461 – 488, 1999
- ?? Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1999
- ?? Obermair, D.: Erfolgsfaktoren der Managementberatung. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 1999
- ?? Osterloh, M./Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1996
- ?? Reiß, M.: Aktuelle Konzepte des Wandels. In: Reiß et al (Hg): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S 31 – 90, 1997
- ?? Reiß, M.: Change Management als Herausforderung. In: Reiß et al (Hg): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S 5 – 29, 1997
- ?? Rosenstiel, L.: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In: Reiß et al (Hg): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S 191 – 212, 1997
- ?? Schmidt, G.: Prozessmanagement. Modelle und Methoden. Springer Verlag, Berlin et al, 1997
- ?? Scholz, R./Vrohings, A.: Realisierung von Prozessmanagement. In: Gaitanides et al (Hg): Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. Carl Hanser Verlag, München, S 21 – 36, 1994
- ?? Schrädler, J.: Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1996

- ?? Spieß, E./Winterstein, H.: Verhalten in Organisationen. Eine Einführung. Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart et al, 1999
- ?? Staehle, W.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1999
- ?? Titscher, S.: Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, 1997
- ?? Waltert, M.: Markt- und Prozessorientierung in mittelständischen Industriegüterunternehmen. Dissertation der Universität St. Gallen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999

Anhang

Transkription der Interviews:

Proband 1: Produktionsleiter

Einleitend wurde dem Probanden Unterschiede von GPO und BPR sowie Wandel 1. und 2. Ordnung erläutert.

Frage: Welche Art von Prozessmanagement wurde bei Ihnen eingeführt?

Proband 1: Zu dem Punkt möchte ich sagen, da **bin ich für die sanftere Methode**, sagen wir mal so, und wenn es nicht geht für die gewaltsame Methode. Bei uns war da eher die sanftere Form (=GPO) und zwar in der Richtung, dass man sagen kann. Das war im ersten Jahr der Fall, weil Palettenumlage war eher so, dass es keine Endkontrolle nichts gegeben hat. Die Leute haben die Pläne bekommen, ihre Arbeit gemacht, dann ist eine Ware entstanden und wenn keiner reklamiert war es schön und gut - brutal gesagt. Ich habe dann mit den Leuten da unten etwas gegen die Reklamationen zu unternehmen. Das erste was wir gemacht haben, war einmal eine Endkontrolle einführen mussten. Das war nicht sehr einfach, da die Leute da unten nicht alle österreichischer Abstammung ist, die Mentalität eine etwas andere ist. Der qualitative Blickpunkt war etwas unten durch und dann **habe ich mich mit den Leuten zusammengesetzt, und deswegen sag ich dass ich eher für die sanftere Methode** bin, wann es nicht geht muss man halt die härtere auch anpacken. Das ich sage, **mit den Mitarbeitern etwas machen und die Mitarbeiter dafür gewinnen**. Das ist wesentlich einfacher, als ich denen einfach etwas präsentiere, nach der Methode da hast du jetzt was und mach das so. Da gehe ich eher die Methode, dass ich die Mitarbeiter einbinde. **Wir arbeiten das gemeinsam aus**, von euch entsteht das und wir machen das beste daraus. Gelenkt mit meinen Zielvorgaben, wo ihnen die Richtung von mir vorgeben wird. Das war da bei der Umstellung von den BH-Prozessen, die waren früher so ein richtig schönes Paket an Dokumenten, wo sich keiner

ausgekannt hat. Wir haben uns dann zusammen gesetzt und gesagt, dass wir das in ein Flussdiagramm abbilden. Es muss das Verständnis einfach bis nach unten gehen. Nachdem wir in Wöllersdorf 150 Mitarbeiter in der Produktion haben, nicht alle der deutschen Sprache mächtig, haben wir gesagt, übersetzen können wir das nicht, wir müssen das symbolisieren und das haben wir anhand des Flussdiagramms gemacht. In der einfachsten Weise. Natürlich ein Flussdiagramm mit Erklärungen wie es weiter geht, betrifft aber hauptsächlich Meister und Vorarbeiter, die Details und Abläufe wie es nach der Kontrolle weitergeht. Und dadurch das wir das mit denen gemacht haben ist uns die beste Umsetzung gelungen. **Es ist akzeptiert worden, es versteht unten jeder, und jetzt leben sie auch danach. Dort hat sich gewaltig etwas geändert.** Ich meine es war immer so ein Ablehnung dagegen. So dass wir gesagt haben, ja zum Beispiel im Beschaffungsbereich wenn unten ein Material benötigt worden ist. Sei es direkt bestellen irgendwo im Einkauf oder aus der Materialwirtschaft ausfassen. Da war es früher so, dass da irgendjemand heraufgegangen ist, gesagt hat er braucht sechs Schrauben, hat sich seine Schrauben geholt und ist wieder gegangen. Die **Kultur dort so umzuerziehen**, dass dort unten ein Beschaffungsformular ausfüllt, was er alles braucht, dieses abgibt. Mit Sinn des ganze zu erklären war nicht einfach von der Umsetzung her, es war das Problem, dass zum Beispiel das Problem mit der Freigaberegulung von Unterschriften relativ tief angesetzt war, dass der Meister unten eigentlich so tief angesetzt war, dass er nichts einkaufen konnte. Jetzt ist er hinauf gesetzt worden, in der Unterschriftenregelung gestiegen, seit dem ist das unten mehr Eigenverantwortung. Ich meine ich unterschreibe zwar nach wie vor jede Bestellung noch einmal, obwohl es nicht sein muss. Und damit hat er etwas mehr Eigenverantwortung bekommen und gleichzeitig auch fürs Umsetzen. Das war eigentlich sehr sehr wichtig, dass er gemerkt hat er darf, er kann bewegen und wenn ihm etwas nicht passt, kann er das auf einem Zettel aufschreiben und mir geben und dann passt die Sache wieder. Dann wird darüber geredet, warum und wieso. **Wir leben jetzt seit der Zertifizierung seit einem Jahr ganz gut mit dem Ablauf da.** Es haben sich die Leute angepasst. Man merkt wirklich, okay das ist etwas daneben gegangen, das gehört QS. QS ist Kretscha und dem muss ich Bescheid sagen. Früher ist halt etwas daneben gegangen, dass haben sich alle

angesehen haben sich umgedreht und sind zurück in die Halle gegangen. Und es ist nichts passiert. Es ist stehen geblieben. So ist es jetzt, dass das jeder meldet. Früher gab es da laufend Schuldzuweisungen, dass passiert jetzt nicht, jetzt wird eigentlich sofort aufgezeigt, angerufen, weil jeder wenn etwas gröberes ist sofort den Produktionsleiter oder Meister verständigt. Das wird gemeldet und das ist ganz wichtig. Wie gesagt, **wir machen da eher lauter kleine 1000 Schritte als einen riesen großen** – von der Personalseite her. Das natürlich von einigen Maschinenausrichtungen bzw. **komplett Umstrukturierungen von der Technik her, also komplett eine Anlage wirtschaftlich weiterbringen wollen, oder innovativ sein wollen und müssen etwas maschinell tun, Rationalisieren in dem Sinn, dass dann mitunter die harte Methode (BPR) angewandt wird zum Teil.** Weil so müssen im Schnitt wird im Betrieb brauche ich jetzt nur noch 2 oder 3 Mann statt 6 wie vorhin, weil es sich anders nicht ausgeht, klingt eher wie die harte Tour muss aber genauso sein.

Frage: War das eher eine Mischung aus GPO und BPR?

Proband 1: Eine Mischung ist sicher das Beste kann man sagen. Es kommt halt darauf an was man wirklich umsetzen will und erreichen will. Wie gesagt wann es auf der personellen Seite ist, dass es **ein Organisationsablauf oder etwas organisatorisches ändern wollen, dann ist es sicher mit den kleinen Schritten mit den Mitarbeitern. Und wenn sie etwas auf der innovativen Seite was tun, konkurrenzfähig bleiben wollen, Potentiale sichern wollen, dann ist es sicher die harte Tour.** Das geht gar nicht anders. Ich kann ihm nicht auf die sanfte Tour erklären, dass er nächste Woche unnötig ist.

Frage: Welche Rolle hat der Berater im Einführungsprozess gespielt?

Proband 1: Ich bin zur Maba gekommen wie der Lürzer bereits aktiv war. Dh wo einiges schon passiert ist. Ich kenne die ganzen Vorgeschichten nicht. Ich hab damals wie ich gekommen bin gehört, da haben wir schon wieder einen Papierberg und das wird ständig mehr und ich glaube, da war eine Zeit lang die Entscheidung, dass nichts gemacht wird und dann wurde doch entschieden, dass etwas gemacht wird. Es war sicher nicht schlecht da einige Sachen von den Beratern die da bei uns waren, **es war die Lenkung des Ganzen.** Dh wir haben jetzt

eigentlich unsere wie ich gesagt habe, wie wir den BH-Prozess umgestaltet haben, **da war der Berater nicht wirklich beteiligt, an der direkten Umsetzung.** Dh wir haben uns das so gemacht und haben das dem Herrn Proband 6 präsentiert. Der Berater hat ein Auge darauf geworfen, dh **er hat darauf geachtet, dass das in geordnete Bahnen läuft. Es war sicher sehr förderlich und angenehm, da man auf den Berater als außenstehender Moderator zurückgreifen kann.** Der Erfahrung hat und in anderen Bereichen auch Umsetzungen kennt. Weil im ersten Moment schaut alles gut aus, was man macht und dann kann es passieren, dass man wo ansteht und dann schläft das ganze wieder ein.

Anmerkung des Interviewers: Es ist interessant, dass sich hier wirklich etwas geändert hat. Das die Leute sich anders verhalten.

Proband 1: **Ja, weil jeder weiß, was er zu tun hat,** wenn man das so nimmt. Okay, es hat früher auch jeder kann immer auf die meisten Ebenen runtergreifen. Mit meiner Ebene ist es sowieso irgendwo von der Einstellung klar in die Richtung. Also das ganze Umfeld, wir haben nicht wenig Mitarbeiter in der Produktion und Lagerplatz. **Es ist irgendwie für die Leute klarer. Es ist einfach mehr ein wenig in Richtung Identifizierung und Verantwortung.** Also man merkt das schon, es hat zwar einige Personalrochaden geben, jedoch dass war nicht abhängig davon ob sie mitgemacht haben oder nicht. Wir haben zum Beispiel zwei ältere Meister, die arbeiten schon seit ca 30 Jahren da und die machen da auch mit. Die bringen sogar Sachen, dass sie sagen, da könnten wir noch etwas verbessern.

Frage: Wurde die Prozess-Idee aufgenommen?

Proband 1: **Das ist sicher in den Bereichen wo ich Einblick habe geschehen.** Es ist sicher noch einiges an Verbesserungspotential. Es gibt die Arbeitsweise, das muss ich abhandeln – eine Arbeitsanleitung unter Führungszeichen. Zum Teil wird es missverstanden auch, da wird zum Beispiel gesagt ich mach nur das und nichts anderes. Aber es geht eigentlich quer durch den Gemüsegarten und das hat ein jeder mitbekommen, vor allem produktionsmäßig ist relativ viel von Qualitätssicherung die da hineinspielt, ist es ja eine Absicherung der Tätigkeiten, die er macht. In dem Moment in dem er sagt okay ich halte mich an die Vorgabe, da gibt

es ein Problem, Checkliste her, was ist zum Tun, passt es oder nicht, und dann geht er in die Qualitätssicherung und der schaut das an, da haben wir ein Problem. Und schöner ist noch ,dass **ein jeder seine Verantwortung sieht. Weil auch wirklich klar ist was jeder zu machen hat.**

Frage: Wird eigentlich ständig daran weitergearbeitet? Wird ständig verbessert?

Proband 1: Es wird hauptsächlich ständig daran gearbeitet. Ich meine, dass von den Sachbearbeitern immer irgendwelche Formulare aktualisiert werden ist zwar eine schöne Sache, hat aber im Prozess nicht wirklich viel zu tun. Ist halt eine Vereinfachung der Papierwirtschaft. Es wird aber von meiner Ebene, Abteilungsleiterenebene schon einiges gemacht. ZB eine Besprechung mit der Materialwirtschaft. Weil **da das überscheidende, jetzt kommt das schön langsam heraus, abteilungsüberschneidende Kriterien** gibt es einige Reibereien und die zu lösen ist eigentlich an der Tagesordnung. Und es ist jeder bemüht, dass wir nicht gegeneinander kämpfen sondern miteinander ein Problem lösen. **Dann wird der Prozess angepasst, geklärt, Gegenüberstellung gemacht**, warum ist das so oder so.

Frage: Wer ergreift die Initiative bei Prozessverbesserungen?

Proband 1: Das sind eher die Leiter von der ganzen Runde. Weil das Konfliktpotential eigentlich in der Abteilung selbst ausgetragen wird. Da gibt's halt zuerst einmal eine Diskussion darüber. Und das wird dann eigentlich von Abteilungsleiter zu Abteilungsleiter geklärt wird. Konflikte werden geklärt, es kracht nicht weiter.

Frage: Was sind für Sie Erfolgsfaktoren für die Einführung von Prozessmanagement?

Proband 1: Also im Bereich der Produktion kann ich sagen, dass es sicher damit zu tun hat, dass wir **auf der Ebene der Leitung das vorgelebt haben**. Das wir dahinter waren, das wir das erklärt haben. Die Leute dazu teilweise einbezogen haben. Das wir es selber gelebt haben.

Postskript: Noch vor Beginn des Interviews hat Proband 1 seine Telefone abgeschaltet, um eine entsprechende und angenehme Interviewsituation zu schaffen. Nach Ende des Interviews kam es zu keinen weiteren Gesprächen, da bereits ein Kunde oder Mitarbeiter von Herrn Proband 1 etwas benötigte. Anzumerken ist eine sehr freundliche und offene Art.

Proband 2:

Funktion: EDV-Leitung

Einleitend wurde dem Probanden Unterschiede von GPO und BPR sowie Wandel 1. und 2. Ordnung erläutert.

Frage: Welche Art von Prozessmanagement wurde bei Ihnen eingeführt?

Proband 2: **Wir haben ein geschäftsprozessorientiertes System eingeführt.** Der gesamte Einführungsprozess hat sich so in etwa über 4 Jahre hinweg gezogen. Wir haben begonnen nach der alten Methode, mit der ISO9001 einzuführen, dh nicht prozessorientiert sondern funktionsorientiert und haben das dann **umgebaut auf Prozessorientierung. Jedoch ohne dabei wesentlich das Organigramm zu ändern.** Dh das Organigramm wird laufend angepasst, aber **es gibt keine revolutionären Änderungen.** Das ganze betrifft auch das Formularwesen, dh es **geht sicher eher nach der Methode der kleinen Schritte.** Dort wo mehr Bedarf ist, wird mehr schöpferisch gearbeitet und dort wo ein Vakuum war bis jetzt. Und dort wo schon jetzt, dann vor Einführung der ISO9001, bestehende Abläufe existieren, wo nur geringfügig, leicht oder dort wo notwendig modifiziert worden ist. **Revolutionär war die Änderung aus dem Grund nicht, weil wir das über Jahr hinweg gemacht haben,** damit die Organisation mit der Umbildung auch standhalten kann. Dh man ist nicht hergegangen und hat so die drei Abteilungen schmeißen wir jetzt zusammen in einen Topf und von jetzt weg wird prozessorientiert mit Prozesseigner gearbeitet. Unsere Vorgangsweise war die, wir

hatten und haben eine Abteilungsleiterstruktur und man ist hergegangen **im Zuge dieser Prozesseinführung das die Abteilungsleiter zu Prozesseignern gemacht wurden**. Man hat dem ein zweites Mäntelchen gegeben, somit hat auch der Prozesseigner die selbe Kompetenz wie der Abteilungsleiter. Dh es läuft nicht parallel einher, sondern man hat sozusagen einen Prozess daraus gemacht. **Gravierende Änderungen hat es gegeben im Bereich der Technik, der technischen Abteilung. Da hat man es so gemacht, dass man die Techniker dem Vertrieb eingegliedert hat**, reingestellt in den Vertriebsprozess und nicht mehr als Technikprozess isoliert betrachtet hat und das ist praktisch mit dem Bestandteil der Auftragsabklärung bzw Auftragsklarheit, dass eben ein Plan gezeichnet wird, aber in Verantwortung des Vertriebs. Und im Vertrieb selber **ist die Struktur soweit abgewandelt worden, dass man Teams gebildet hat**. Dh es wurde in 5 oder 6 Teams untergliedert worden, darüber steht der Vertriebsleiter. Und jedes dieser Teams beinhaltet auch die technische Komponente. Aber für den Technikprozess ist der ehemalige Abteilungsleiter, der dann wieder zum Sachbearbeiter geworden ist, ist Prozesseigner des Technikprozesses und nicht der Vertrieb. Dh da ist eigentlich **der einzige Fall in unserer Firma, wo man von dieser hierarchischen Struktur weggegangen ist**. Dh dieser Prozesseigner ist verantwortlich für die Einhaltung des Prozesses und auch die Schulung des Technikprozesses. Obwohl organisatorisch der Techniker dem Vertrieb zugeteilt ist. Und das dürfte recht gut funktionieren.

Frage: Hat dort die Prozess-Idee wirklich gegriffen?

Proband 2: **Dort hat das wirklich gegriffen**. Das ist aber die einzige Ausnahme und wir haben überlegt im Bereich der Arbeitsvorbereitung, ob wir einen Produktbereich ähnlich eingliedert, aber davon haben wir wieder Abstand genommen. Da eine Untersuchung war, ob das wirtschaftlich ist oder nicht, wir sind am Reißbrett zur Überzeugung gekommen, dass es vermutlich keinen wirtschaftlichen Erfolg bringen werde, wenn man das in eine Gruppe zusammenlegt. Wo **durch die Einführung von Prozessmanagement gravierendes Umdenken stattgefunden** hat ist, da die Iso9001 den Part der Entwicklung verlangt. Die Entwicklung ist bis vor Einführung der Iso nebenbei gelaufen irgendwie und war praktisch verlängertes Designen eines Objektauftrages. Und um einen Auftrag bekommen zu können

haben wir versucht eben ein Produkt so zu designen, dass es dem Auftrag entspricht und es war nicht im klassischen Sinne eine Entwicklung. Und dieser Prozess wurde von den Ressourcen her einmal ausgestattet, damit das überhaupt möglich ist. Das ist zur Zeit der status quo und gleichzeitig wurde das Jahresprogramm erarbeitet für den weiteren Werdegang und Aufgabenstellung der Entwicklung. Dh ich habe mir wirklich ernsthaft die Organisation um den Bereich der Entwicklung, eine Art strategische Entwicklung, erweitert.

Frage: Wenn man diese Einführung jetzt betrachtet hinsichtlich Unternehmenskultur. Hat da eine Veränderung stattgefunden?

Proband 2: Die **Organisation ist durch die Aufzeichnungen transparenter** geworden. **Hat verbindend zwischen den Abteilungen gewirkt**, weil diese Schnittstellen definiert wurden und bewusster gemacht wurden und auch geschult werden. **Und insofern zeichnet sich in der Unternehmenskultur sich ein Änderung ab. Ich würde sagen, dass ist ein fortlaufender Prozess.** Man kann nicht sagen gestern war schwarz heute ist weiß. Es ist eine Tönung dazwischen, führt aber zu einer Optimierung.

Frage: Welche Rolle hat der Berater im Einführungsprozess gespielt?

Proband 2: Der hat, nach dem er unser langjähriger Berater ist, er war schon bei der Einführung eines PPS-Systems. Und eigentlich damit beschäftigt das Ganze zu einem positiven Abschluss führt. **Hat uns auch da begleitet. Hat mit uns auch den Wechsel von Arbeitsanweisung in Richtung Prozessorientierung.** Und im Laufe unserer Einführung als es publik wurde als neue Unternehmensform und war in der **Einführungsprojektphase eine intensive Beratung und wird jetzt zurückgezogen und Bedarf den wir haben, dh wenn wir uns unsicher sind, dann ziehen wir ihn als externen Berater heran.** Unser Berater hat uns aber mit der Einführung des Qualitätssystems auch Software zur Verwaltung des Systems zur Verfügung gestellt. Und diese Software ist nun im Intranet im Einsatz und erleichtert uns das tägliche Leben, dh es ist ein transparentes, von jeden der einen PC-Arbeitsplatz hat einsehbares, System und direkt abrufbar inklusive der Formulare.

Frage: Hat in Ihrem Bereich die Prozess-Idee gegriffen? Haben das die Leute verstanden?

Proband 2: **Dadurch das das auch so gelebt wird, haben sie es auch verstanden.**

Frage: Hat der Berater vor dem Einführungsprozess klargemacht was passieren wird, was sich verändern wird wann Prozessmanagement eingeführt wird?

Proband 2: Es haben im Management erfolgreiche Schulungsmaßnahmen stattgefunden, um das Ganze der Organisation zu verkaufen. Dh es wurden unternehmensweit und flächendeckend Schulungen abgehalten, um das Normenverständnis und Prozessverständnis auch herbei zuführen. Das Problem bei dieser Prozessgestaltung ist das eine, das natürlich Mitarbeiter Dinge machen müssen, die anderen zu Gute kommen. Und da mangelt hin und wieder das Verständnis warum er das machen soll, da auf seinen Arbeitsbereich nicht unmittelbar Auswirkungen hat. Und da ist eben geeignet das Prozessmodell, dieses Unternehmensübergreifende Prozessmodell, weil im Prinzip geht es ja nicht um die Einzeltätigkeit, sondern um einen optimalen Prozess, um einen Auftrag vom Kunden der Fertigung bis hin wieder zum Kunden möglichst effizient durchzuschleusen. Und nicht um die einzelnen Abläufe oder Arbeitsschritte des Einzelnen. Da wird versucht mit Schulungsmaßnahmen, dass man das dem Mitarbeiter verkauft. Während Verständnis nicht von allen erwartet werden kann.

Frage: Was sind für Sie Erfolgsfaktoren für die Einführung von Prozessmanagement?

Proband 2: **Der wichtigste Erfolgsfaktor ist, dass das System von oben her unterstützt, intensiv unterstützt wird. Und von extern eher beratend kompetent begleitet wird.**

Frage: Kompetent in Hinblick auf Fachinput des Beraters oder in Hinblick auf die Prozesslenkung im Einführungsprozess?

Proband 2: **Im Sinne eines Moderators**, aber nicht selber eingreifend. Er kann nur beraten moderieren oder zum Teil vorgeben, dort wo die Sache schon gefunden ist, und sonst ist das nur ein billiger Verkaufsschmäh, um die Beratungsstun-

den rauf zu setzen. Und aus dem allen eine vernünftige Mischung. Sicher keine Beratung um des Beratenswillen.

Anmerkungen nach dem Interview: Proband 2 ist der Meinung das BPR ein gutes System ist, nur das es nicht funktionieren wird, da es anscheinend zu viel kostet und das Unternehmen, die BPR eingeführt haben, dieses nicht leben werden.

Postskript: Auffallend war, dass Proband 1, welcher mit einem weiteren Mitarbeiter im Büro sitzt, stets mit Gestik seinem Kollegen bzw. andere eintretenden Kollegen vermitteln versuchte leise zu sein. Es war eine sehr offene und angenehme Gesprächskultur wahrzunehmen.

Proband 3: Vertriebsleiter

Einleitend wurde dem Probanden Unterschiede von GPO und BPR sowie Wandel 1. und 2. Ordnung erläutert.

Frage: Welche Art von Prozessmanagement wurde bei Ihnen eingeführt?

Proband 3: Ich meine, dass sozusagen das Radikalere (=BPR), was sie mir genannt haben passiert ist. Weil soweit ich das gehört habe, weil so lange bin ich noch nicht dabei, wurde durch die Einführung der AS400 (= PPS-System, Softwaresystem) und der **dazugehörigen Programmabläufe sehr sehr intensiv in die einzelnen Abteilungen und in die Organisation der Abteilungen eingegriffen**. Dabei habe ich gehört, dass **damals die ganzen Strukturen**, Vertrieb, AV, Einkauf, Werk und so, echt sozusagen **neu geordnet und strukturiert wurden**, um sozusagen dem angedachten Programm, das dann auch gekauft wurde, anzupassen. Das war sozusagen die Vorstufe, so wie ich das mitgekriegt habe. Die nächste Stufe war dann ein jahrelanges Ringen diese Prozesse, die man ausführt auch entsprechend zu dokumentieren und niederzuschreiben im Rahmen unseres

QM-Handbuches. Das war vor 2 Jahren dann so, dass man gesagt hat. Nein, man kann sich sozusagen, weil damals hat man versucht vorher alles bis ins kleinste Detail niederzuschreiben, man legt den Bleistift von links nach rechts, und diese Geschichten. Und dann hat man prozessorientiert versucht. Die wesentlichen Teile der einzelnen Arbeitsschritte zu dokumentieren und neu niederzuschreiben. Und in dem System sind wir derzeit und finde ich eigentlich auch sehr sehr gut. Das ist sozusagen der Rückblick den ich sozusagen habe.

Frage: Wie hat sich der Wandel bemerkbar gemacht?

Proband 3: Was ist passiert? Anfänglich war es so, dass sich die einzelnen Abteilungen sehr sehr zurückgezogen haben und gesagt haben: okay, das ist alles in meinem Arbeitsgebiet und das muss ich also machen. Innerhalb der einzelnen Abteilungen hat es sehr sehr gut funktioniert, stell ich jetzt da mal hin. Aber sozusagen die Anbindungen in die andere Abteilung zB von Vertrieb in die AV, das hat nicht funktioniert. Weil jeder gesagt hat: ich mache es eh richtig, aber von dir bekomme ich noch das, weil da im QM steht ja das so niedergeschrieben. Und die Phase des letzten Jahres oder letzten halben Jahres bringt eigentlich sozusagen die Zusammenarbeit und die Überschneidung der einzelnen Prozesse. Das in einer Vertriebsprozesskette einfach auch Tätigkeiten drinnen sind, die das Werk machen muss oder die die AV machen muss. Und das ist **sozusagen der Wandel**. Immer wieder gepaart mit Änderungen des QM-Handbuches. Weil jeder gesagt hat, das machen wir so eigentlich besser, also schreiben wir das gleich hin. Nach einem halben Jahr sind wir wieder draufgekommen, nein das ist doch nicht so der richtige Weg und haben das auch wieder angepasst. Also so sehe ich da einen wesentlichen Beitrag eines QM-Systems in Richtung Verbesserung oder Verschlinkung der Organisation. Was man am Anfang nicht sieht, weil man glaubt okay jetzt müssen wir alles um Gottes Willen niederschreiben, da wird dann so ein Moloch. Und **wenn man es zwei drei Jahre wirklich lebt**, das ist halt das Ziel, wirklich immer schlank und sagt: na brauch ich den Teil eigentlich noch, wozu hab ich das gemacht, hat das der anderen Abteilung geholfen oder brauchts derjenige eh nicht, na dann las ich es weg. Und auf dem Weg sind wir derzeit.

Frage: Kann man sagen, dass sich dadurch die Kultur gewandelt hat?

Proband 3: **Was immer zu einer Unternehmenskultur gehört. Ja**, wir sind eigentlich sehr sehr stolz als einer der wenigen Industriebetriebe auf dem Bereich der Betonfertigteile eine fixe Struktur, Organisationsstruktur zu haben, mit einem Organigramm, das hat ja bald ein jeder, aber was da dahinter steckt und welche Aufgaben jede einzelne Position. Und das fängt von der Stellenbeschreibung an bis zum Prozess und Prozesskette und der Beschreibung hin. Ich bilde mir ein das hat keine andere Firma in Österreich. Also ich kann mir nicht vorstellen, wenn ich irgend einen anderen nehme, wie zB einen Ebenseer, die werden auch sicherlich ein QM-System haben. Aber ob das sozusagen über kurzer Frist abrufbar ist und sagt okay was muss die Position jetzt machen, dass das auch wirklich stimmt mit dem was draußen passiert. Das glaub ich nicht.

Frage: Glauben Sie wurde die Prozess-Idee verstanden?

Proband 3: **Ja! Das glaube ich sofort.** Und zwar deswegen, weil es nicht ein aufgepfropftes System ist, wo ein Außenstehender gekommen ist und hat gesagt: ja, und jetzt gehen wir den Prozess durch und hat das niedergeschrieben, sondern weil das ein wirklich lebendes Drum ist. Und alle die, die den Prozess wirklich ausführen müssen die sind meistens auch irgendwie Prozessverantwortliche. Der kann sich seinen Prozess so herrichten, weil man kann ja alles reinschreiben. Wenn wir sagen wir machen Beton mittlerer Qualität und verkaufen wir als Höchstqualität, dann steht das im QM und das ist so. Dh ja noch lange nicht, wenn ich ein QM-System habe, das die Produktsqualität und Produktqualität höher ist. Und deswegen glaube ich das die **Prozesse, so wie sie da sind zu 90 bzw 95 % gelebt** werden. Das glaube ich sicher.

Frage: Welche Rolle hat der Berater gespielt?

Proband 3: Wie soll ich sagen? Damals wie eingeführt wurde hat er angeblich eine sehr sehr große Rolle gespielt. Das kann ich nicht beurteilen. Das ist zirka fünf Jahre her. Jetzt wie ich den Herrn Dr Lürzer kenne, wie soll ich sagen, sehr sehr punktuell versucht er uns, jetzt meine persönliche Meinung, **immer wieder den Anstoß in die richtige Richtung zu geben.** Die er halt meint, die richtige ist. Das wird im Rahmen unserer Leiterrunde mit der Geschäftsführung immer sehr sehr intensiv diskutiert. Weil hauptsächlich die Kontakte zwischen Lürzer und

Proband 4 stattfinden und da **kommt dann der Input** in die unteren Abteilungen oder als erster halt zu uns Leiter. Ich kann aber nicht sagen, dass wir wirklich je schon schlecht beraten worden wären. Oder das das wirklich so ein Humbug ist, es ist halt meistens, was sich der Unternehmensberater wünscht der Rolls Royce. Und machen können wir halt vielleicht den Bentley, oder halt einen BMW oder so etwas. Aber das ist eh immer so. Und wenn man nicht sagt, okay ich will 1000% dann kriegt man nie 100%. So schätze ich das ein. Das ist so im Leben.

Frage: Ist von Beraterseiten gesagt worden, was mit Prozessmanagement erreicht werden kann?

Proband 3: ja, also die Ziele sind eigentlich wirklich nicht nur die, das man sagt man **dokumentiert die Abläufe in der Firma sondern sobald man sie niederschreibt und sich darüber Gedanken gemacht hat, entsteht sofort: na wozu brauch ich den das? Es entstehen sofort die Verschlankungen**, entsteht sofort die Verbesserung. Also das ist ganz egal ob das jetzt eine dokumentierte Verbesserung ist, oder ob die dann eigentlich in der Diskussion entsteht, wenn man die Prozesses schult, wie wir ja jedes Jahr tun, finde ich das schon sehr sehr gut.

Frage: Was glauben Sie ist ausschlaggebend dafür, das die Prozesse gelebt werden?

Proband 3: Das sie um vieles schlanker, kürzer und einfacher niedergeschrieben sind als sie früher waren. Früher hat es sozusagen eigene Zirkel gegeben, die festgelegt haben, wie den das gehen könnte. Jetzt ist es sozusagen die seit 2 Jahren **Mitbestimmung derer die es wirklich machen müssen** eine viel viel höhere. Sie haben alle mitgelernt auf was es eigentlich ankommt, was dokumentiert gehört. Ob ich den blauen oder roten Bleistift nehme ist vollkommen egal. Und das haben sie auch gelernt. Und **deswegen wird es auch gelebt**. Ich meine, **das einfachste ist ja wenn sich eine Organisation die Spielregeln selber macht, das nur niederschreibt was sie tut. Da muss es ja gelebt werden**. Weil die werden sich nicht selber etwas aufschreiben, was sie nicht erfüllen können.

Frage: Glauben Sie, dass das anhand nur von dem Aufschreiben so gewirkt hat?

Proband 3: Ja, das glaube ich, weil sie sich selbst die Regeln gegeben haben. Sie hören diese Regeln, so wie halt alles aufgefrischt werden muss, jedes Jahr wieder und sagen: aha, das könnten wir eigentlich anders machen. Das was wir aufgeschrieben haben, das funktioniert mit der gegenüberliegenden Abteilung nicht, da haben wir ein Problem. Geh, reden wir da miteinander. Das kommt eigentlich durch diese regelmäßige Aufforderung die nicht immer positiv gesehen wird. Weil dann heißt es wir müssen und jetzt wieder einen halben Tag hinsetzen und das ganze durchkauen, wir kennen es ja eh bis zur genüge. Dann wenn sich aber alle hinsetzen und wieder lesen was wir gemacht haben, dann kommen sie drauf, das machen wir eigentlich nicht so. Und warum ist das den so? Machen wir da einen Fehler? Ah ja, da haben wir eigentlich gesagt, das ist gescheit, wenn wir das wieder machen. Und es gibt wieder den Ruck, okay, das müssen wir so machen. Oder es gibt den Ruck, das schreibe ich anders auf.

Frage: Von wem kommt jetzt die Anmerkung zur Verbesserung? Vom Sachbearbeiter oder Vorgesetzten?

Proband 3: Ganz ganz unterschiedlich. Meistens ist es so, dass die direkten Sachbearbeiter schreien: Ich bekomme die Information nicht! Oder ich mache das nicht. Dann sagt der andere darauf: Du kannst die Information von mir nicht bekommen, weil ich brauche von dir das. Und dann beginnen beide zu denken und wissen ein Rädchen ins andere und dann funktioniert es wieder. So ist das in meinem Bereich. Der Vertrieb ist eigentlich die erste Organisationseinheit in der Maba war, die sich mit QM beschäftigen musste. Und auch wirklich damals musste. Weil der Lürzer gesagt hat: okay, wo ist der Beginn jedes Geschäftes? Das ist der Vertrieb und der Verkauf. Und da beginnen wir zu arbeiten. Und da hat noch keiner tatsächlich gewusst wie wir das machen und die Vertriebsprozesse das waren 100 Seiten oder 120, keine Ahnung. Ich kann mich erinnern wie ich gekommen bin waren es 25 Prozesse. Und keiner hat sich mehr ausgekannt. Alles bis ins letzte Detail niedergeschrieben. Jetzt haben wir 5 oder 6 Prozesse. Jeder weiß wo was steht und damit ist es okay. So haben wir das gemacht.

Frage: Da ist nichts von oben her gemacht worden?

Proband 3: Das ist deswegen gewesen, weil wir haben da 5 Jahre „umhergepfuscht“, da ist nichts weiter gegangen. Es ist einem jeden bis da oben hin ge-

standen. Und jeder hat gesagt: um Gottes Willen, jetzt muss ich noch QM machen. Wir haben es wieder ein halbes Jahr hinausgeschoben. Wir haben gesagt: Kameraden die Produktion hat gerade im Sommer high life, wir haben soviel zu tun. Ich mag nicht mehr. Wieder aufgeschoben und aufgeschoben. Und zu dem Zeitpunkt waren aber sozusagen, auch wenn sehr sehr detailliert und viel falsch aufgeschrieben war, war in den Abteilungen der Druck viel größer, weil die mussten neu aufbauen und mussten echt etwas tun. Von 0 weg. Wir haben gesagt, das alte ist zwar recht schön, aber von dem alten streichen wir 90 % heraus. Und **deswegen war da die Akzeptanz eine ganz ganz andere**. So habe ich das empfunden.

Frage: Hat dabei der Berater eine Rolle gespielt?

Proband 3: Nein, das ganze ist intern passiert. Da hat der Lürzer nichts mehr bei uns gemacht. Ob der Lürzer dann die Prozesse gemacht haben, mit dem QM-Leiter durchgegangen ist, kann ich nicht beurteilen. Ich nehme es an. Aber intern hab ich mit dem Berater nichts zu tun gehabt.

Frage: Wie ist der Wechsel von dem PPS zur Prozessorientierung gekommen?

Proband 3: Da ist kein Wechsel gekommen. Das PPS-System ist immer noch das Gleiche. **Nur die Dokumentation rund herum und wie, man kann ja die EDV so und so benutzen, hat sich sehr sehr gewandelt**. Früher war die EDV ein äußerst starres System. Man hat können kein Excel, kein Word damit befüllen, Abfragen machen und und. Es war vor 2 Jahren haben wir mit der EDV-Abteilung und Vertrieb Innendienst einige statistische Abfragen und so organisiert, neu programmiert und damit ist das ganze handlebar geworden. Ich sag jetzt einmal der Vertriebsinnendienst viel viel mehr mit dem Programmmöglichkeiten auseinander gesetzt hat und gesagt hat: okay, wie kann ich das abfragen, wie kann ich da eine Kundenstatistik machen, wie teil ich ein. Da hat sich das EDV-System selber ist schon, für EDV uralt, und deswegen kriegen wir hoffentlich bald ein neues.

Postskript: Das Interview wurde in einem Besprechungszimmer geführt. Es gab keine Störungen von außen. Die Gesprächskultur war offen und angenehm.

Proband 4: Geschäftsleitung

Einleitend wurde dem Probanden Unterschiede von GPO und BPR sowie Wandel 1. und 2. Ordnung erläutert.

Frage: Welche Art von Prozessmanagement wurde bei Ihnen eingeführt?

Proband 4: Da müssen wir bei uns sehr weit zurück gehen. Wir haben da vor 10 Jahren oder mehr als 10 Jahren begonnen PPS-Systeme einzuführen und auf Basis des PPS-Systems die **Organisationsstruktur komplett zu verändern. Dh es ist wirklich eine radikale Veränderung gewesen. Wir haben eine vertikale Organisationsstruktur gehabt**, wo also eine Person eine Produktgruppe betreut hat und eigentlich so ziemlich alles gemacht hat bei der Produktpalette. Begonnen beim Verkauf über die Durchschleusung bei der Arbeitsvorbereitung, Durchschleusung Planung, Durchschleusung Kundenlieferung, Montage bis zur Rechnung usw. also das waren wirklich vertikale Organisationsstrukturen nach Bereichen gegliedert. Und **im Zuge dieser kompletten Änderung der Organisationsstruktur haben wir also einfach eine horizontale Organisationsstruktur aufgebaut**, die also Fachbereiche für alles definiert hat. Dh es gibt Entwicklung, es gibt eine Vertriebsabteilung, es gibt eine Planungsabteilung usw. eine wirklich moderne Organisationsstruktur wie sie heute üblicherweise in der Industrie vorhanden ist. Das war **eigentlich ein radikaler Wandel, der allerdings auch nicht so radikal war, der ist nicht so schlagartig gewesen, dass man sagt jetzt bauen wir alles um, sondern das hat doch ja einige Jahre gedauert. Wo man Abteilung für Abteilung aufgebaut und umgeändert hat und trotzdem war er radikal, weil eigentlich klar war, dass machen wir**. Es war von Anfang an klar, mit der Organisationsstruktur die man einführt, muss das so sein. Und man hat dann Schritt für Schritt gesagt, das muss sein, weil es in PPS so ist, weil die Abhängigkeiten da sind und andere Dinge können später gemacht werden, zB Pla-

nung im CAD usw. hängt mit einem PPS nicht unbedingt zusammen, nicht direkt zusammen, sondern ist eine Parallelorganisation, die kann man später machen. Und da hat es also **Entwicklungen gegeben, die auf der einen Seite sehr radikal waren mit vielen Veränderungen und auch Problemen**, die auch Probleme personeller Natur mit sich gebracht haben. Und andere Dinge die dann sukzessive gekommen sind. So haben wir das eingeführt. Wenn sie mich jetzt fragen, wie würden wir das in Zukunft machen? Wir haben also jetzt Organisationsstrukturen die darauf aufbaut, die eigentlich jetzt nur mehr permanent angepasst wird, die wird adaptiert, die wird verbessert, die Prozesse werden neu überlegt, vereinfacht, angepasst usw. aber unsere Organisationsstruktur steht. Natürlich haben wir immer wieder Überlegungen ob es nicht Bereiche gibt in denen diese Art der Organisation nicht so ideal ist, wo man vielleicht sagt, okay, wie machen wir es anders, vielleicht Insellösungen für gewisse Produktgruppen. Das wird immer wieder angedacht. Ist aber nach unserer heutigen Einschätzung nicht so spektakulär, dass man sagt, das machen wir schon. Es wird schon immer wieder angedacht, aber mehr als zum Umsetzen sind wir noch nicht gekommen, weil der Vorteil, der Nutzen, den wir aus den theoretischen Überlegungen erwarten nicht so groß ist, so dass wir sagen das gehen wir jetzt an. Bisher war es nicht so. Wir sind also mit unserer jetzigen Organisationsstruktur eigentlich weitestgehend zufrieden und gut abgedeckt. Wenn wir jetzt sozusagen so etwas noch einmal machen würden, speziell stellt sich die Frage bei Tochterunternehmen, wir haben ja einiges an Beteiligungen an Tochterunternehmen, die zum Teil überhaupt nicht gut organisiert sind. Dann wäre ich persönlich der Meinung, für einen radikalen Umbruch. Und zwar insofern radikalen Umbruch, so dass man sagt: man baut die Werkzeuge für den radikalen Umbruch auf und wenn man die dann zur Verfügung hat, macht man die dann mit der Unterstützung der Mutter. Das was uns jetzt dazu noch fehlt um das wirklich zu tun, sind die entsprechenden Ressourcen. In den Fachabteilungen die dann dort unterstützend mitarbeiten, weil die Firma kann man mit dem nicht alleine lassen, sondern da muss eine starke Führung her, die dann in jeden Fachbereich und speziell in jeden Organisationsbereich dort die Führung übernimmt. Und da die Leute dort begleiten. Und das fehlt noch und daher sind wir da ein wenig vorsichtig mit solchen radikalen Einführungen. Wir beschäftigen uns aber sehr stark mit den Organisationen und sind eigentlich alle der

Meinung, es gehört radikal gemacht. Wir trauen uns das aber noch nicht, weil wir einfach die Kapazität in unserer Mutterorganisation nicht haben. Und das was wir jetzt machen ist sozusagen diese Kapazitäten aufzubauen. Dh zu schaffen, langsam zu schaffen, damit wir uns das leisten können. Es gibt jetzt ein Projekt, dass eine gesamte neue Organisationsstruktur aufbauen soll, dh wir wollen das dieses Ganze Informationstechnologie der gesamten Organisation alles neu überdenken und für einen Konzern neu positionieren. Also nicht nur für uns als Mutter sondern auch für unsere Tochterunternehmen. Und wir machen da gerade so ein Projekt, um so etwas vorzubereiten. Und dann in Einzelschritten sozusagen für alle Firmen, die wir in unserem Konzern haben, einzuführen. Aber in Schritten. Man würde dann nicht so hergehen und sagen: wir tun radikal alles ändern, weil wir die Kapazität nicht haben. Wenn wir morgen eine Firma aufbauen würden, die 1.1 den Teilbereichen unserer Firma entspricht, dann würden wir das radikal machen. Da aber die meisten Firmen unterschiedliche Anforderungen haben, die mit uns nicht eindeutig kompatibel sind, dann werden wir das ähnlich in Einzelschritten machen. Wir werden zB einmal die Kalkulation vereinheitlichen, wir werden die Planung vereinheitlichen, mit Modulen. Und sagen: okay, alle Firmen arbeiten in diesen Planungsmodulen. Dh zuerst macht es die Maba mit dem Planungsmodul und wann jeweils bei unserem ersten Tochterunternehmen und dann beim zweiten Tochterunternehmen. Dann machen wir das gleiche mit dem Einkauf, dann mit der Arbeitsvorbereitung. Ziel unserer Organisation ist eigentlich das, das man sagt: alle Firmen haben einen gleichen Minimalstandard an Organisationsstruktur und zwar einer modernen Organisationsstruktur. Und je weiter wir fortschreiten, um so radikaler wird das werden. Ich kann mir vorstellen, wenn wir das in Ordnung haben und kaufen eine Firma, die nicht gut organisiert ist, dass wir innerhalb von einem halben Jahr das umorganisieren. Das kann ich mir durchaus vorstellen. Meiner Meinung nach ist das auch notwendig. Weil Zeit ist ein unheimlich wichtiges Spielkapital und man hat gar nicht die Zeit, sich das zu leisten. Und uns es anzuschauen und zu diskutieren und sozusagen auf die Richtigkeit zu hinterfragen. Wenn ich sicher bin, dass das was wir tun richtig ist, dann kann ich ja nur sagen, genau das machen wir jetzt wieder. Das ist sozusagen meine Einstellung. Man wird es zwar sehr gut am Anfang hinterfragen, die regionalen Bedingungen gut klären, dass man da nicht Fehler macht, dass man irgendetwas übersieht.

Weil das ist schon sehr gefährlich. Das ich Voraussetzungen annehme, die dort aber dann nicht vorhanden sind. Aber mit einer entsprechenden Erfahrung ist das wahrscheinlich leicht zu bewerkstelligen und es gibt meiner Meinung nach gar keinen anderen Weg. Als einfach das Organisationsschema darüber zu stülpen und zu sagen so wird das gemacht.

Frage: Wann hat die Umstrukturierung weg von PPS hin zu Prozessorientierung stattgefunden?

Proband 4: Wir haben begonnen vor ca 10 bis 11 Jahren mit einer Ausschreibung für PPS, mit der Beschäftigung mit der Organisationsstruktur, wie wir das aufteilen, wir haben das erste Mal ein Organigramm gezeichnet. Es war sozusagen doch für uns ein schwieriger neuer Weg, der auch mit sehr vielen persönlichen Änderungen auch menschlichen Veränderungen. **Die ganze Managementstruktur und die Hierarchie sind umgestoßen worden.** Da Leute, die in einer vertikalen Verantwortung plötzlich irgendwo als Manager da gestanden sind als one-man-show, die alles bestimmen konnten. Und auf einmal sind in einer Abteilungen Wünsche von drei eigenen Leute zusammen, aber jeder hätte gern eine Planung gehabt. Und der Planer hat gar nicht gewusst, wenn er da sozusagen als erster befriedigen soll. Und **da hat es schon sehr massive Veränderungen gegeben.** Einkauf zB in unserer Firma, es haben sagen wir mal 10 Leute Einkauf betrieben, jeder hat seine Sachen eingekauft. Bis dann das alles zentralisiert war, das dann auch die letzten Reste der Einkaufsbastion geändert wurden, dass hat sicher einige Jahre gedauert. Das ist auch teilweise mit Personen einher gegangen. Es also dann noch Restpositionen gegeben, die nur auf der Person begründet waren. Das ist bei uns nicht radikal gegangen, sondern so über einen Zeitraum von 3 bis 4 Jahren, bis wir eigentlich ziemlich rund waren und fast auch die letzte Bastion aufgebrochen war. Und man gesagt hat: eigentlich ist es klar, das ist Qualitätssicherung und da kümmert sich niemand anderer darum, das ist Aufgabe der Qualitätssicherung. **So wirklich nachhaltig geändert hat sie sich dann insgesamt mit der Einführung des QM.** Dh also mit dem Ziel wir wollen Iso-Zertifiziert werden, oder eigentlich muss ich sagen, dass wir das Ziel gehabt haben, das wir gesagt haben, wir wollen QM haben, wir wollen ein so moderne Organisation haben, die so gut ist, dass die Zertifizierung nur eine Schlussfolgerung daraus ist.

Und mit diesem Festlegen der Organisationsstruktur, den Stellenbeschreibungen, den Aufgaben, von Zielen und all diesen Dingen, ist sozusagen die Bereinigung gekommen. Also die Bastionen die nicht diesen Strukturen entsprochen haben aufgebrochen wurden und diese moderne Organisationsstruktur zustande gekommen ist.

Frage: Kann man dadurch sagen, dass Wandel 2. Ordnung passiert ist?

Proband 4: Selbstverständlich, ganz massiv. Das geht in die Richtung die Denkungsweise auf einzelne Menschen bezogen auf sehr also auf „einsame Wölfe“ wenn man das so sagen will, es hat also viele gegeben, die im Unternehmen sehr isoliert für sich gedacht haben, für ihren Bereich und eigentlich das rundherum gar nicht berücksichtigt haben. Diese Denkungsweise ist weg, es gibt nun Abteilungsdenken. Wo man auch aufpassen muss, dass das nicht das Gegenstück zu dem ist, was man vorhin gehabt hat als einzelner Bereichsleiter, dass das dann zu Abteilungsdenken wird. Wobei dann die Zahl der Abteilungen sich wesentlich verringert hat, als das es vorhin Einzelpersonen als Abteilungen gegeben hat. Und die Effizienz ist auch viel besser. Da muss man aufpassen, aber trotzdem weiß man, dass es notwendig ist dorthin zu arbeiten, dass man von einander abhängig ist. Und vor allem erwartet man von den anderen auch, dass wirklich die Übergabe der festgelegten Arbeiten zu dem richtigen Zeitpunkt in der richtigen Art und Weise. Das ist eine Kultur die eigentlich speziell mit der Änderung auch im Personal, jüngerer Leute, die eigentlich gewohnt sind. Die haben von Haus aus das neue System bekommen und das alte gar nicht kennen gelernt. Anders ist das bei den Alten, die teilweise Probleme mit der Umstellung haben, das sie zB Dinge schon 20 Jahre so gemacht haben. Bei den neu eingestellten, jungen Mitarbeitern, die das gewohnt sind überhaupt kein Problem. Bei den Leuten die das schon länger gemacht haben, die fallen dann immer wieder in das alte zurück.

Frage: Kann man sagen, dass die Jungen die Alten mitgezogen haben?

Proband 4: Die Alten sind dazu gezwungen worden, dass sie das mitmachen. In dem Moment wo der Prozess als reiner vom Menschen her, ist so vor sich gegangen: Man kann einmal grundsätzlich sagen, da war **Widerstand**. Der nur durch sehr viel Anstrengung der Geschäftsführung und einzelner Leute, die mit dieser

Aufgabe vorgesehen waren, nicht gebrochen werden konnte. Sondern der dem praktisch **Parole geboten hat dem Widerstand**. Das muss sein und immer wieder alle Negative weggeräumt hat. Das hat sich dann insofern verändert, dass dann neue Leute dazugekommen sind. Die sich an die Seite des neuen positioniert haben. Dh die haben sich auf die positive Seite der Veränderung gestellt. Somit ist die Gruppe der **Veränderungswilligen größer geworden und hat die Gruppe der Nicht-Veränderungswilligen** ist stärker unter Druck gekommen. Und die mussten sich dann anpassen. Je größer die Gruppe der **Veränderungswilligen geworden ist umso mehr musste sich die Gruppe der Nicht-Veränderungswilligen anpassen**. Bis zu dem Zeitpunkt das die Organisation so stark war, dass sie gesagt, wenn du dich nicht anpasst, dann hast du ein Problem. Das konnte man am Anfang natürlich nicht machen, denn ich kann nicht auf einmal an alle Leute eine Kriegserklärung machen, sonst haben wir alle ein Problem. Automatisch die Firma auch. Und das ist sozusagen das gewesen, was zum Teil auch dazu geführt hat, dass man Leute, ja, vorzeitig in Pension geschickt hat oder Einzelfälle auch wo anders hin gesetzt hat, dort wo es anders nicht gegangen ist. Wo einfach die Person nicht in der Lage war diese neuen Anforderungen wirklich zu leben und es keine andere Möglichkeit gegeben hat. Die war so stark bremsend, dass man gesagt hat, man kann es nicht in Kauf nehmen, man muss sich einfach trennen. Da sind auch teilweise schon wirklich Tränen geflossen in dieser Umstellung. Das ist aber Schnee von gestern. Man würde meinen, wenn wir jetzt wieder so eine Änderung machen, dann würde ich es, wenn es in Österreich ist und wir es begleiten können, würde ich es radikal machen. Wenn ich es noch mal machen müsste. Wie gesagt so ist das, so sind die Anforderungen. Ein jeder hat Zeit sich den Anforderungen zu stellen, wenn er das nicht macht, muss ihm klar sein, dass er keine Position im Unternehmen hat. Wir haben jetzt eine Situation im Ausland, Beteiligungen. Da muss man die regionale Kontur sehen. Man muss auch die Möglichkeit sehen Leute zu bekommen, die dem gerecht werden. Mir hilft das gar nichts wenn ich dort gern die Organisationsstruktur gern hätte, aber keine Leute die die leben können. Da ist das ganze zum Scheitern verurteilt. Das ist wahrscheinlich ein Prozess der lang dauern wird. Ähnlich wie bei uns in Österreich, der man sehr viel Zeit einräumen muss, aber wenn das vielleicht ein zwei-

tes mal gemacht wird, dann würde die Situation ganz anders aussehen. Dann würde man das wirklich radikal machen. Und aber genau das sind die Stärken der Unternehmen. Unternehmen die das schon gemacht haben, wissen wie das geht, die die Kraft dazu haben, das sind die Firmen die Zukunft haben.

Frage: Was glauben sie war ausschlaggebend, dass die Änderung vollzogen werden konnte?

Proband 4: **Meiner Meinung nach eine sehr starke Geschäftsführung. Die also bereit ist, diese unangenehmen Dinge durchzuziehen und sich selber auch quält.** Man darf das nicht vergessen, auch die Geschäftsführung hat das nicht immer schon gelebt und so gemacht. Also ich hab das auch mitgemacht von Anfang an und ich war ja auch nicht einer der so gedacht hat. Ich hab mich ja selber ändern müssen. Und das ist das Hauptproblem. Wenn dort ein erfahrener Geschäftsführer, der immer so gelebt hat oder das schon durchgemacht hat, die entsprechende Kraft mitbringt, dann ist es leichter. Wenn sie einer nicht mitbringt, wenn einer selber nicht Veränderungsfähig oder –willig ist, dann ist das zum Scheitern verurteilt. Dann muss der Eigentümer den GF austauschen. Sonst geht es nicht. **Es kann gar nicht gehen, wenn der Kopf das nicht wirklich glaubt und will und gegen alle Widerstände, auch gegen den eigenen Widerstand hat. Das ist einfach harte Arbeit.** Das ist härter als irgendwo einen Auftrag zu schauen oder eine Firma zu kaufen. Man muss an sich, der gesamten Organisation arbeiten, mit etwas was ich erst in Jahren bekomme. Und den Erfolg krieg ich erst in Jahren. Wenn ich heute einen Auftrag kriege, hab ich das Ergebnis in einem halben Jahr. Und da da kriegst du erst den Erfolg in ein paar Jahren. Und **das muss im Kopf stattfinden.** Ich erinnere mich selber an die Überlegungen, wie wir Leitbilder entwickelt haben, Ziele und das alles. Das muss einfach selber in sich passieren. Das ist einfach ein Weg der gar nicht so einfach ist. Und da muss man seinen eigenen Intellekt arbeiten lassen, und sagen, das ist gut, das ist notwendig, das mache ich. Und das ist wie wenn einer zum Rauchen aufhört. Aber das zu machen ist die Kunst. Das zu denken ist das eine, aber das zu machen ist das andere. Und dann musst du es durchziehen in der Firma.

Frage: Was hat der Berater für eine Rolle gespielt?

Proband 4: **Der Berater hat sozusagen die theoretische Sichtweise einmal total eingebracht und gekoppelt. Und uns dabei unterstützt**, wo können wir Abweichungen zulassen. Dh wir haben immer wieder mit Praxisbezogenen Fragen die Theorie in Frage gestellt. Kann den das gehen und wie soll das gehen. Und **er hat uns gesagt, das macht man so und so**. Und so wenn wir ihn mit einem Problem konfrontiert haben, ich hab dann wieder die Praxisprobleme eingeworfen und dann haben wir sozusagen einen Kompromiss gemacht, der speziell auf unser Bedürfnisse zugeschnitten wurde. Ich sehe die Berater so, dass er deswegen notwendig ist, weil er sozusagen das theoretische Gerüst, das notwendig ist, ist, und wir haben dann von der Praxis sozusagen sich dessen theoretischen Gerüsts bedient und entsprechende Fragen gestellt. Und haben also damit gemeinsam eine für uns zugeschnittene Lösung aufgebaut. Und ich kann mir es ohne Berater nicht vorstellen, dh auch wenn die Überlegungen um die es in so einem Fall geht ist nicht wirklich etwas neues sondern es ist also eine Struktur die es schon in vielen anderen Industriezweigen gab, das ist ja nicht von ihm erfunden. Nur halt in unserem Bereich, im Bau, gab es das nicht. Dort sind wir Vorreiter gewesen. Aber Berater haben ja das aus Bereichen gebracht, die haben Erfahrungen in den Bereichen in denen das schon geht. Und ich denk speziell bei Berater auch an neue Dinge. Es muss einer die Theorie verfolgen, weg von allen Problemen die rundherum sind. Wenn er sofort anfängt zu überlegen mit allen Problemen die es rundherum gibt, dann ist der Freiraum nicht geschaffen, der überhaupt eine Veränderung zulässt. Und für das ist der Berater da. Der Berater sagt, das geht so, theoretisch geht das so unter allen positiven Aspekten, wenn alles gut geht. Wenn alles bestens funktioniert, dann habe ich den gewissen Vorteil. Und habe ich den Nutzen. Und so sollte man das auch machen. Das ist seine Aufgabe, das hinein zu bringen und gemeinsam mit dem Klienten, der das alles anpackt praxisorientiert in eine geeignete Form zu bringen. Von daher sehe ich das gut und wir haben auch immer wieder Berater, mit denen wir Gespräche führen. Es ist einfach so, die melden sich. Und hie und da da hol ich mir einen rein und höre mir an ob es etwa neues gibt. Und dann las ich mir mit seinen Fragen eigentlich testen, ob unsere Organisation des haben wir schon, können wir schon, kennen wir schon. Wenn er dann wieder rausgeht und ich weiß wir haben 90 bis 95 % von dem abgedeckt, dann weiß ich den brauch ich eh nicht. Und wir sind

gut. Wenn mir da aber viele Dinge auffallen, so eigentlich auf dem Gebiet sollten wir uns eine Beratung holen. Dann weiß ich da gehört wieder einer her, der uns hilft die Theorie, also das Gerüst auf dem Gebiet aufzubauen, und wir bauen dann rundherum das Bauwerk dazu, das wohnliche.

Frage: Hat der Berater Fachinput gebracht oder war dieser als Moderator tätig?

Proband 4: Der Dr Lürzer **hat in seinem Bereich schon Fachinput gebracht**, nicht Fachinput in unserem Geschäft, sondern Fachinput in Organisation und EDV. Da hat er schon einen Fachinput gebracht. Aber diesbezüglich nicht in unserem Geschäft. Aber wenn man von der Struktur hergeht sehr.

Postskript: Nach dem Interview betonte Herr Proband 4, dass eine Einführung einerseits sehr viel Geld kostet und andererseits der Erfolg erst viele Jahre später zu sehen ist. Des weiteren gab er sich sehr mit seinem Unternehmen, in Hinblick auf eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement, zufrieden.

Proband 5: Sekretariat

Einleitend wurde dem Probanden Unterschiede von GPO und BPR sowie Wandel 1. und 2. Ordnung erläutert.

Frage: Welche Art von Prozessmanagement wurde bei Ihnen eingeführt?

Proband 5: Ja, also ich glaube, dass das bei uns so war wir haben versucht schon **versucht unsere Abläufe zu optimieren** durch die Einführung von QM. Aber wir haben jetzt nicht alles radikal umgestellt. Dh wir haben eine Ablauf gehabt und dann haben wir geschaut, wie können wir diesen dokumentieren damit wir eine Iso-Zertifizierung bekommen. Und **dann haben wir eben geschaut im Zuge der Analyse, was kann ich da verbessern**. So hab ich den Eindruck. Ich war bei der

ganzen Prozessgestaltung nicht so involviert, aber ich kann es bei mir im Sekretariat sagen, es ist einfach festgelegt worden. Okay, so ist es zur Zeit, also Ist-Zustand und dann ist einfach geschaut worden gibt's da jetzt eine Optimierung, brauchen wir Formblätter, wie kann man **das ganze in eine Linie bringen, dass es eine richtige Prozesskette** wird und dann ist das dokumentiert worden. Es ist aber sehr wohl verbessert und optimiert worden der Ablauf im Zuge dessen. Es ist aber nicht so das wir jetzt definierte Prozesse jetzt unsere Organisation aufgebaut haben. Sondern **wir haben Prozesse eben erstellt aufgrund unserer Organisation**, wenn man das so sagen kann.

Frage: Kann man sagen, dass wirklich etwas passiert ist, dass sich etwas geändert hat?

Proband 5: Schon, **es hat sich sehr geändert**. Es ist sicher, wie soll ich sagen, **transparenter geworden**. Dh nachdem jetzt alles genau dokumentiert wird mit den diversen Formblättern und Anweisungen was es da gibt, ist es transparenter geworden. Dh ich kann genau verfolgen, wann irgendwo ein Fehler aufgetreten ist, wo ist der Fehler aufgetreten in der Prozesskette. Weil sie dokumentiert werden muss. Andererseits ist es auch wesentlich komplizierter geworden das ganze. Und so hab ich den Eindruck arbeitsaufwendiger geworden. Weil früher hab ich improvisieren können, aber das geht jetzt nicht mehr. Sondern jetzt ist es ganz einfach so jetzt muss ich mich danach halten, muss eben einen Zettel ausfüllen und den an den Mitarbeiter weitergeben und früher hab ich es einfach am Telefon sagen können. Das ganze ist unflexibler unter Anführungszeichen, dh nicht dass es jetzt jetzt besser ist. Aber ist halt nicht mehr so flexibel wie es früher war. Ich hab den Eindruck, dass wir jetzt wesentlich mehr Papier haben. Auch wenn das ganze QM-Handbuch und die Prozesse übern Computer läuft, aber ich muss ganz einfach die Formblätter händisch ausfüllen und dann verteilen und weitergeben. Ein simples Beispiel: wenn ich Büroklammern brauche, bin ich früher hingegangen und hab mir welche geholt und jetzt muss ich Materialanforderungsschein ausfüllen. Da ist das ganze bei mir aufwendiger geworden, aber nicht schlechter. Ich sehe es ein es gehört so, wenn man eine bestimmte Größe hat, dann geht das nicht mehr so mit dem Informativen und Informellen. Mit Zuruf etwas beschafft.

Das kann nicht funktionieren. Ab einer gewissen Größe muss das seine geordneten Bahnen gehen. Und das geht halt alles über QM.

Frage: Haben sie selbst Mitarbeiter unter sich?

Proband 5: Ich habe zwei Mitarbeiterinnen unter mir.

Frage: Hat sich bei ihren Mitarbeitern eine Veränderung abgezeichnet?

Proband 5: Wissen sie in einem Sekretariat kommt das QM nicht wirklich so zur Anwendung. Ich kann nicht dokumentieren, wie ich ein Protokoll führe oder wie ich einen Brief schreibe. Den einzigen Ablauf den wir dokumentieren ist eben die Postverteilung. Da kann ich wieder Regeln aufstellen. Da kann ich sagen, diese Stücke gehen an diese Abteilung und diese an jene Abteilung. Das kann ich definieren.

Frage: Lebt man damit?

Proband 5: Ich meine **wir versuchen danach zu leben** und wir müssen es auch. Aber es geht ja gar nicht anders. Ich kann nicht irgend etwas umgehen, nur damit ich es mir leichter mache. Das funktioniert nicht, weil die nächste Abteilung dann sagt so geht's nicht. Es ist auch richtig so. ich glaube, **dass sich auch alle anderen versuchen daran zu halten**. Vor allem es ist ja für jeden ein Vorteil. Weil er alles dokumentiert hat. Wobei das hauptsächlich für die AV und die Produktion besonders wichtig ist. Die Produktion das ist halt der Bereich, wo es am wichtigsten ist. Da geht es um die Dinge, die wir dem Kunden bereitstellen. Das ist eben was nach außen hin zu tragen kommt und das ist wichtig. Das natürlich intern die Abläufe dementsprechend eingehalten werden müssen ist klar. Sonst funktioniert es nicht. Aber wie gesagt im Sekretariat sind wir in die ganze Prozesskette von Produktion und AV nicht so sehr involviert. Wir sind ja nur Dienstleistung.

Frage: Kann man sagen, dass die Prozess-Idee gegriffen hat?

Proband 5: **Das glaube ich schon. Sicher sogar. Soweit ich damit zu tun habe und ich das beurteilen kann, auf alle Fälle.**

Frage: Wie würden Sie die Rolle des Beraters beschreiben?

Proband 5: Er war die treibende Kraft. Wir kennen ihn schon sehr lange, dass ist jetzt schon sicher 15 Jahre her, dass wir mit ihm zusammenarbeiten. Dadurch

kennt er auch die Firma sehr gut. Und war eigentlich von Anfang an involviert in unserer Organisationsstruktur. Er hat ganz genau unsere Organisationsstruktur gekannt und er hat immer Gespräche gehabt mit der Geschäftsführung, wie man etwas besser machen kann. **Wir haben mit ihm gemeinsam unsere Organisation aufgebaut.** Dh er war eigentlich schon beim Geschäftsführer davor war er bei der Einführung des PPS-Systems dabei. Das haben wir gemeinsam mit ihm erstellt. Da haben wir Pflichtenhefte erstellt und diese Dinge. **Da hat er mitgearbeitet** und dann ist es eben weitergegangen, er hat immer wieder beratende Gespräche mit der Geschäftsführung gehabt. Er war eben unser Unternehmensberater. Was kann man optimieren, was kann man besser machen. Dann ist eben die Sache mit der Iso-Zertifizierung aufgekommen, Prozesse, QM. Und da sind wir natürlich bei ihm geblieben. Warum soll man einen Unternehmensberater wechseln, wenn er uns gut berät? Wie gesagt er hat den Vorteil er kennt die Firma wirklich. Ich glaube wir sind sehr zufrieden mit ihm.

Frage: Hat der Berater Fachinput gebracht oder eher als Moderator fungiert?

Proband 5: Das kann ich schwer sagen. Ich weiß es ehrlich gesagt nicht. Ich war bei diesen Gesprächen nie dabei. Darum kann ich das nicht so beurteilen.

Frage: Haben sie Kontakt mit dem Berater bezüglich ihres Prozesses gehabt?

Proband 5: Das ist so ein simpler Prozess, den haben wir einfach niedergeschrieben. Der wurde dann von Herrn Proband 6 geprüft. Das ist der QM-Beauftragte und eben, dass der das wieder abklärt.

... kurze Unterbrechung

Anmerkung: Die Frage nach der Form von Prozessmanagement die eingeführt worden ist sowie der Wandel der danach folgt ist für mich interessant.

Proband 5: Also **die Unternehmenskultur hat sich sicher geändert. Das ist keine Frage.** Weil in den Anfängen waren wir eine Firma mit 30 Angestellten. Da hat es in dem Sinn keinen Produktionsleiter gegeben. Da hat einer alles gemacht. Dh der hat ein Produkt angeboten, verkauft und hat sich auch noch um die Pro-

duktion gekümmert. Und jetzt haben wir natürlich eine schöne Organisation, so mit den Abteilungen und dadurch müssen die Schnittstellen ganz anders definiert sein. Der Verkäufer muss jetzt die Daten der Produktion so weiter geben, damit der etwas anfangen kann. Früher hat er das alles im Kopf gehabt. **Und jetzt muss es halt dokumentiert werden. Und dadurch hat sich auch die Unternehmenskultur sehr geändert.**

Frage: In welchem Zeitraum ist das passiert?

Proband 5: Wirklich angefangen mit dem QM, die ersten Versuche Prozesse zu definieren das war so vor ca 7 Jahren. Das waren die ersten Versuche, dann haben wir das ganze wieder umgestoßen. Und haben gesagt, dass müssen wir auf eine andere weise machen. Und dann wirklich damit haben wir damit begonnen als Herr Proband 6 gekommen ist, der dafür wirklich verantwortlich war. Den bis dahin hat das jeder so nebenbei gemacht. Da hat es so Arbeitsgruppen gegeben, aber so richtig etwas handfestes ist dabei nicht herausgekommen. Weil es eben keinen gab der sich darum gekümmert hat. Und das geht auch nicht anders. Man braucht einen der das in die Hand nimmt.

Frage: Was sind so die Erfolgsfaktoren für die Veränderung die eingetreten ist?

Proband 5: **Das es einmal in die Köpfe der Mitarbeiter reinkommt.** Das war schon mal sehr schwierig. Ich kann mich erinnern, dass es immer wieder negative Stimmungen aus allen Abteilungen gegeben hat. Und zwar deshalb weil natürlich die Abteilungen überfordert waren. Sie haben müssen irgendwelche Prozesse erstellen, das ganze neben dem tagesaktuellen Geschäft und es hat dauernd laufend Arbeitsgruppen und Besprechungen gegeben und das ist halt dann schon so weit gegangen, dass viele einfach schon gesagt haben: **das ist ein Schmarren, wir wollen das nicht. Weil es ist einfach zu mühsam und zu aufwendig.** Jetzt wo es läuft glaubt ich, sehen sie dass nicht mehr so. Im Zuge der Erstellung war das schon sehr arbeitsintensiv und viele waren einfach nicht einsichtig, dass das wirklich notwendig ist. Das sie jetzt einen Zettel ausfüllen, wenn ich aus dem Lager eine Schraube hole oder so. Das haben halt viele nicht verstanden. Und das muss in den Köpfen einmal richtig greifen. Und wenn es dann wirklich alle Mitar-

beiter begriffen haben, ja **das wichtigste ist, das die Mitarbeiter alle dahinter stehen. Ich rede jetzt nicht von den Leitern sondern es muss da der Sachbearbeiter dahinter stehen.** Und letztlich auch der Arbeiter im Werk.

Frage: Und wie glauben sie bringt man das in die Köpfe der Mitarbeiter?

Proband 5: Ja, ich glaube **das geht nur durch laufende Überzeugungsarbeit.** Bei mir war das so, ich hab das irgendwann behirnt und hab gesehen, dass es notwendig ist das ganze ab einer gewissen Größe. Bis es die einzelnen Leiter in ihren Abteilungen umgesetzt haben, ja **es geht nur durch leben und überzeugen.** Deswegen haben wir auch immer **diverse Seminare gemacht und Schulungen um eben die Mitarbeiter zu überzeugen,** dass es das ist was die Zukunft ist und das es ohne dem nicht geht. Anders geht es eh nicht. Und zwingen kann ich niemanden. Es wird zum Beispiel nicht gehen, wenn wir einen Abteilungsleiter haben und der sagt, er steht nicht dazu, das wird nicht funktionieren. Also, da müssten wir uns trennen. Das war Gott sei dank nicht der Fall, aber es kann nicht anders gehen. Ich sag auch immer wieder meiner Kollegin, wenn sie sagt sie will jetzt das und das tun, da sag ich ihr, sie soll das Formular ausfüllen und irgendwann einmal ist es automatisch. Irgendwann denkt man nicht mehr darüber nach. In Summe dann wahrscheinlich ist es wieder, weil ich eben zuerst gesagt habe durch das viele Papier und das es vielleicht arbeitsintensiver geworden ist, übers ganze gesehen ist es wahrscheinlich wieder effizienter natürlich. Weil ich ganz einfach, zB die Time-Management-Seminare und so, ich kann nicht alles im Kopf mit schleppen. Das geht nicht. Da muss ich dokumentieren. Dadurch kann ich es aus dem Kopf wieder wegschaufeln und hab einen Zettel wo was steht was ich brauche. Und das ist im Endeffekt wieder effizienter.

Postskript: Ein Gespräch, welches nur kurzfristig durch einen einkommenden Anruf unterbrochen wurde. Eine offene und angenehme Gesprächsatmosphäre war gegeben.

Proband 6: QM-Leiter

Einleitend wurde dem Probanden Unterschiede von GPO und BPR sowie Wandel 1. und 2. Ordnung erläutert.

Frage: Welche Art von Prozessmanagement wurde bei Ihnen eingeführt?

Proband 6: Für mich ist es eine sehr **fließende Grenze zwischen GPO und BPR**. Weil wir haben **einige Prozesse die den Ist-Zustand abgebildet haben und optimiert** und dann gibt es natürlich auch **Prozesse, wo wir direkt modelliert haben. Die es nicht gegeben hat, die wir erfunden haben, die wir quasi auf die grüne Wiese gestellt haben. Zum Großteil natürlich bestehende Prozesse abgebildet und optimiert**. Also wir haben jetzt schon 2 bis 3 große Optimierungsphasen hinter uns und haben jetzt ein System das sehr schlank und sehr gut ist.

Frage: Hat es Wandel gegeben?

Proband 6: Bei uns hat es sehr wohl **Weltbildwechsel** gegeben, aber das geht nicht von heute auf morgen. Das ist so über die Jahre hinweg, dass man immer wieder in die gleiche Richtung arbeitet. Wir sind jetzt so weit, dass wir ein Unternehmensleitbild haben, dass das wirklich umgesetzt wird. Wo wir uns überlegen, wie leiten wir daraus ganz konkret Strategien, Ziele, Maßnahmen ab. Ganz konkret um diesen Punkt abzuleiten, und da gibt es schon sehr stark **einen Weltbildwechsel zu beobachten**.

Frage: Wie hat sich der bemerkbar gemacht?

Proband 6: Wenn man uns heute vergleicht mit vor 4 Jahren, wo wir das erste Mal damit etwas zu tun gehabt haben. Da gibt es einige Bereiche. Nur das geht nicht von heute auf morgen. Das zieht sich über die Jahre, das dauert. Eine Unternehmenskultur können sie nicht von heute auf morgen anpassen. Das **muss langsam wachsen und sich langsam fließend verändern**. So etwas gibt es sehr wohl.

Frage: Was waren die Bedingungen für den Wandel?

Proband 6: **Das jemand dahinter steht, der ständig in die richtige Kerbe schlägt.** Der Erfolgsfaktor dabei ist, dass **ich mich einmal in diese Richtung ausgebildet habe** und einmal gewusst habe was es da gibt, was davon Sinn macht und was nicht. Und wichtig ist einfach nur die Dinge umzusetzen, die Sinn machen. Dh wir haben hier nichts gemacht nur weil es die Norm fordert, sondern alles was es bei uns gibt, gibt es **weil wir einen Sinn darin sehen.** Weil wir einen Vorteil davon haben. Das ist einmal das erste. Das zweite ist: **Es gibt endlose Diskussionen** in Richtung Qualitätsmotivation, dh immer wieder, warum brauchen wir das, wozu usw. dh man muss jede Gelegenheit aufgreifen und in die Diskussionen reingehen und diese ausdiskutieren und nicht irgendetwas im Raum stehen lassen, sondern wirklich permanent diskutieren. **Das ist mühsam, aber dass ist der stete Tropfen, der dann langsam alle in die richtige Richtung führt.**

Frage: Auf welchen Ebenen finden diese Diskussionen statt?

Proband 6: Bei uns spielt sich das meistens mit Abteilungsleiter ab. **Was auch noch ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor ist, ist das die Geschäftsleitung dahinter steht. Wenn die nicht dahinter steht, und zwar aktiv dahinter steht und permanent demonstriert auch das sie dahinter steht, dann wird es nichts.** Ohne dem hätten wir es wahrscheinlich nicht geschafft.

Frage: Meinen sie hat die Prozess-Idee, die dahinter steht, gegriffen?

Proband 6: **Ja. Es wird alles gelebt was wir haben.** Wie gesagt, wir haben nichts gemacht nur weil es in der Norm steht, sondern wir haben wirklich alle Prozesse aufgebaut, so dass sie wirklich einen Sinn haben. Und **wir haben mindestens zwei mal alle unsere Prozesse wirklich komplett überarbeitet. Und ganz stark auch rationalisiert und es geschehen laufend kleinere Optimierungen.** Wir haben täglich Änderungen.

Frage: Von wem kommen diese?

Proband 6: Wir haben bei uns eine Struktur definiert. Es gibt bei uns für jeden Prozess einen Prozessverantwortlichen und wenn irgendjemand etwas ändern

will, dann muss er zuerst einmal vom Prozessverantwortlichen das okay holen bzw. den PV davon überzeugen, dass das gut ist. Er ist einfach für den Prozess in sich verantwortlich. Ich bin dann Freigabe verantwortlich, dh ich schau mir dann an, ob dieser Prozess nicht nur in sich Sinn macht, sondern auch im gesamten, also auch über die Prozessgrenzen hinaus. Und ob durch diese Änderung irgendjemand anderer Probleme kriegen würde, dann koordiniere ich das mit den anderen Prozessverantwortlichen. Dh bei uns sind die Prozessverantwortlichen fast immer die Abteilungsleiter. Die Leiterebene steht darüber. Und wenn irgendjemand etwas ändern will dann muss er zunächst den Prozessverantwortlichen überzeugen, dass das gut ist. Wenn er zu mir kommt entweder schicke ich ihn zum PV oder ich geh selber hin und kläre das ab. Und erst wenn sich die beiden einig sind und ich sag okay, ich hab kein Problem mit anderen Prozessen dann wird das geändert und umgesetzt.

Frage: Was hat der Berater für eine Rolle gehabt?

Proband 6: Ja, unser Berater **hat uns hier unterstützt in dem er die grobe Struktur mitaufgebaut hat**. Dh wir haben uns überlegt, in welche Bereiche teilen wir die Prozesse ein, die Hauptprozesse. **Er hat gemeinsam mit uns definiert** wo und in welche Bereiche teilen wir die Objekte ein. Er hat uns mit der Softwarelösung unterstützt. Dh wir stellen alles was es an Informationen gibt über Bildschirm zur Verfügung. Jeder Mitarbeiter der einen PC hat kann sich das online anschauen. Ist ausgebildet und kann es auch bedienen und findet dann alles drinnen was es gibt. Dh wir haben hier bewusst nicht mehr gefiltert. Jeder Mitarbeiter darf sich auch alles anschauen, alle Stellenbeschreibungen, alle Prozesse. Und das hat den Effekt das hier ganz deutlich auch Optimierungsarbeiten passieren, die sonst nicht möglich gewesen wären. Weil wenn ich etwas brauche kann ich schnell hineinsehen, wie der Vertrieb funktioniert usw. und das können jetzt alle Mitarbeiter. Speziell die Prozessverantwortlichen schauen sich auch sehr wohl andere Prozesse an. Wir haben auch mittlerweile 9 Auditoren. Das sind ausgebildete QB's. Die auditieren und die dürfen sich die Audits selber aussuchen, wer was auditieren will. Alles was sie nicht auditieren auditiere ich. Das sind ca die Hälfte der Audits. Wobei wir auch daraufgekommen sind, dass das ein ungeheurer Lerneffekt für den Auditor da, weil dieser meist selbst PV ist. Weil sich

der damit sehr intensiv beschäftigt mit den Abläufen einer anderen Abteilung beschäftigt und die Auditoren suchen sich ja genau die Abteilungen aus, wo sie immer wieder Probleme haben. Die AV auditiert zB die Produktion oder die Entwicklung. Weil die Entwicklung immer wieder in die Produktion hineinspuckt oder eben Produkte plötzlich plant. Dh die AV hat ein Problem mit der Entwicklung dh der AV Abteilungsleiter ist zB bei uns Auditor, der hat gesagt er möchte sich heuer einmal die Entwicklung ansehen, wie das dort passiert. Wie es das gibt. Das ist ersten schon einmal einer, der weiß welche Fragen erstellt. Der weiß, welche Beispiele er sich ansieht dort. Kann dann ganz konkret einmal nachvollziehen, was ist dort schiefgelaufen und hat dann sehr gute qualifizierte Verbesserungsvorschläge. Das hat sich sehr bewehrt, dass sich die Auditoren das selber aussuchen können. Auf der zweiten Seite passiert hier etwas, es passiert größeres Verständnis. Dh wenn er weiß welche Probleme der hat in der Entwicklung, weil er sich das anschaut. Das nächste Mal wenn er hinkommt, weiß er okay, der hat das und das Problem und wird dadurch auch toleranter. Dort wo es Sinn macht. Auf der anderen Seite dort wo der schlampig arbeitet, kann er sagen: halte dich an deine Anweisungen. Das hat sehr große Effekte. Und sehr große Lerneffekte für alle Beteiligten.

Frage: Was hat der Berater für eine Rolle gespielt?

Proband 6: Der Berater **hat uns am Anfang bei der groben Struktur unterstützt** und eben bei der Softwarelösung. Dh das ist die Verwaltung der Prozesse bzw beim dem Tool, dass das publiziert im Intranet. Und **ansonsten unterstützt er uns, wo es grobe Differenzen gibt**. Dh wo es Differenzen gibt, wo ich sage das gehört so gemacht, das ist sinnvoll und bringt uns was. Und der PV sagt, nein zu viel Aufwand, das brauchen wir nicht oder ähnliches. Dann holen wir uns einen Berater. Der schaut sich das an und sagt dann oder **gibt uns Tipps, wo wir etwas verbessern können**. Was macht Sinn, was hat wirklich welche Vorteile, was brauchen wir nicht, was können wir weglassen.

Frage: Dh er bringt schon Fachinput ein?

Proband 6: Auf jeden Fall. Das schon. Und **dort wo es Probleme gibt ist er Moderator**. Dort wo ich genau weiß was zu tun ist und gemacht wird und der Abtei-

lungsleiter sich querstellt. Dann sag ich okay, holen wir uns den Berater, der soll das moderieren und nachher bin ich zufrieden und er ist zufrieden. Weil **wenn der Berater sagt, wir brauchen das nicht, weil es keinen Sinn macht**. Okay, dann brauchen wir das nicht, weil es keinen Sinn macht. Also das läuft dann auf einer wesentlich sachlicheren Ebene, wenn er Moderator ist. In den letzten 5 Jahren hat es da vielleicht 2 oder 3 so Situationen gegeben, wo wir ihn als Moderator gebraucht haben, weil wir so nicht weitergekommen sind. Und ansonsten hat er uns eher intensiv in der Anfangsphase unterstützt. Je mehr man dann rein kommt umso mehr hab ich dann mitgekriegt worum es geht und hab das übernommen. Und brauchen wir ihn wirklich nur mehr punktuell.

Frage: Intensiv in welcher Form?

Proband 6: Ja, auch **bei der Ausformulierung der Prozesse. Dass man sagt wie schaut das aus bei der Modellierung, was gehört da rein, was ist Input**, die ganzen Prozesseigenschaften, wie macht man eine Zuständigkeitsmatrix, wen schreibt man rein, wie schaut es aus mit der Objektverwaltung, welche Formblätter braucht man usw. **dh die gesamte Prozessmodellierung hat er mir im Prinzip beigebracht**. Und jetzt mach ich das selbständig. Und bin jetzt selber Berater bei einer Tochterfirma bei uns, wo wir gerade ein QM-System einführen. Das ist ein schöner Job. Aber jetzt mach ich genau das gleich mit denen. Dh ich komme hin. Wir nehmen uns Prozess für Prozess vor, zergliedern den, strukturieren den, wir überlegen wer macht was einstweilen. Und als Hausübung sozusagen formulieren sie den Prozess zu hause selber aus dh wirklich die Zuständigkeitsmatrix fertig zu machen. Die Objekte, die Formblätter zu entwerfen.

Frage: Wie ist man da vorgegangen? Eher nach GPO oder nach BPR?

Proband 6: Wir haben da bei uns eine Prozesslandschaft, dh das ist der Überblick über alle Aufgaben, die es bei uns gibt in der Firma nach Materialfluss und Auftragsfluss. Genau so einen Überblick haben wir auch bei der Tochterfirma gemacht. Haben uns überlegt welche Aufgaben es dort überhaupt zu erledigen gibt. Und haben uns dann vorgenommen vom Auftragsfluss vom Anfang bis Ende den Vertriebsprozess angeschaut, was passiert den dort. In Wirklichkeit passiert beim ersten Mal Prozessmodellieren eine Optimierung. Wenn man das das erste Mal

einarbeitet. Weil hier das System das wir haben uns zwingt das wir auch strukturiert die richtigen Fragen stellen. Das wir uns immer wieder fragen, was löst denn das überhaupt aus. Und das wir uns die Frage stellen, was ist den das Ergebnis von dem, wer macht den Prozess, welche Hilfsmittel brauchen wir dafür, was ist das Ziel für diesen Prozess. Das sind alles mehr oder weniger vordefinierte Felder die zu den vordefinierten Fragen führen und da kommt sehr oft vor, dass da Fragen gestellt werden, die man dann überhaupt das erste Mal stellt. Ich weiß da nicht genau wo da die Grenze ist zwischen grüner Wiese und bestehenden Modell. Es ist ein bestehendes Modell, aber **es wird dann gerade beim Modellieren durch diese strukturierten Fragen sehr stark auch verändert.**

Postskript: Proband 6 hat zu Beginn des Interviews den im Büro laufenden Radio abgedreht. Er versuchte so gut wie möglich und deutlich zu sprechen, da eine weitere Mitarbeiterin im Büro anwesend war. Sobald der von ihr ausgegangene Geräuschpegel lauter wurde, wurde er automatisch lauter. Nach dem Interview betonte er nochmals, wie wichtig es sei Prozessmanagement vorzuleben.