

# Prozessorganisation

Auf Basis von unserem Managementmodell für dynamische Märkte begleiten wir Sie bei der konzeptionellen Gestaltung und praktischen Umsetzung Ihrer Prozessorganisation zur Transformation von trägen zu dynamischen Matrix Strukturen.

Was uns dabei auszeichnet, ist unsere in sich stimmige Denkhaltung mit einem starken theoretischen Rückgrat.

Auszug aus Harvard Magazin

Wie standardisiert müssen Prozesse sein?

Von Joseph M. Hall und M. Eric Johnson

Manager haben mit großem Erfolg die Abläufe in ihren Unternehmen in Ordnung gebracht. Doch nicht selten sind sie dabei zu weit gegangen. Viele Prozesse brauchen weniger Standardisierung, damit die Mitarbeiter Kreativität entfalten und besondere Kundenwünsche erfüllen können.

Wann ist ein in Europa erfolgreicher Vertriebsprozess weltweit anwendbar? Sollten regionale Einheiten vom Prozess abweichen und ihre eigenen Zauberformeln anwenden dürfen? Ist es für ein Industrieunternehmen sinnvoll, einen detaillierten Ablauf zu entwickeln und zu dokumentieren, der die neuesten ISO-Standards erfüllt, oder lassen sich höhere Leistungen erzielen, wenn die Mitarbeiter besseres Training und mehr Verantwortung erhalten? Steigert es die Qualität, wenn Chirurgen und Krankenschwestern nach den gleichen Prozessen arbeiten sollen wie Rechnungsprüfer und Mechaniker? Führungskräfte in fast allen Branchen sind heute mit ähnlichen Fragen konfrontiert. Sie alle betreffen das optimale Maß an Standardisierung. Standardisierung war das Mantra des vergangenen Jahrzehnts. Jeder Student einer Business School lernt heute, dass Prozesse standardisiert werden müssen, und weltweit haben Manager und Berater die Standardisierung im Rahmen von Programmen wie Six Sigma vorangetrieben. Tausende von Industriebetrieben haben beeindruckende Qualitäts- und Effizienzverbesserungen erzielt, indem sie Prinzipien des Toyota-Produktionssystems übernommen haben, die eine strikte Standardisierung von Arbeitsabläufen mit Ansätzen wie der Just-in-time-Lieferung von Komponenten und visuellen Kontrollen kombinierten, die Abweichungen aufdecken sollen. Auch in der Dienstleistungsbranche hat die Prozess Standardisierung massiv Einzug gehalten und dort fast überall zu beeindruckenden Ergebnissteigerungen (Anm. Tural - Produktivitätssteigerungen) geführt.

Der enorme Erfolg der Prozessstandardisierung führte allerdings auch zu deren übermäßigem Gebrauch. Und oftmals wurde viel zu wenig darauf geachtet, wo Vereinheitlichung überhaupt sinnvoll ist und wo nicht. Denn es gibt sehr wohl etliche Prozesse, die sich aufgrund ihrer Natur einfach nicht dafür eignen, explizit definiert und standardisiert zu werden - Abläufe, die eher nach den Regeln der Kunst als denen der Wissenschaft gestaltet werden müssen. Unser Ziel ist es, diese "kreativen Prozesse" vor der Standardisierungswelle zu retten. Dazu müssen Führungskräfte verstehen, welche Prozesse sie vor einer Vereinheitlichung bewahren müssen und wie sie kreative und rationale Prozesse aufeinander abstimmen

können.  
..."

Joseph M. Hall und M. Eric Johnson möchten wir ergänzen:

Die Standardisierung der Prozesse wurde in bestehenden tayloristischen Organisationen des Industriezeitalters durchgeführt. Dadurch wurden diese Strukturen -auch mit Hilfe von ERP Systemen- fast zementiert, die in modernen Märkten die Wettbewerbsfähigkeit eher hindern als fördern.

Wer Prozessmanagement in dynamischen Märkten verantwortet, muss nicht nur verstehen, welche Prozesse er standardisieren kann und welche Prozesse nicht. Er muss auch wissen, wie er die standardisierten Prozesse für Erfolge in dynamischen Märkten moderner Zeiten optimiert. Diese Herausforderung ist unserer Meinung nach genauso heftig wie die Rettung von kreativen Prozessen.

Für Prozessmanagement sehen wir zwei aktuelle Handlungsfelder:

1. "Kreative Prozesse" vor der Standardisierung retten, wie beide Autoren es nennen.
2. Die standardisierten Prozesse, wo sie zum Korsett geworden sind und Sinn macht, für dynamische Märkte optimieren.