

Die DNA des Unternehmens wird für alle erkennbar

# Bessere Prozesse mit dem W-Konzept

Von Harry Werder und Johannes Hartmann

*Der Aufbau eines Prozessmanagementsystems lebt von der Einbindung aller Hierarchieebenen eines Unternehmens. In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein iteratives Vorgehen mit mehreren «top-down»- und «bottom-up»-Zyklen zum konsistenten Prozessmodell führt – mit robusten und umsetzbaren Prozessen auf der Ausführungsebene.*

**G**ute Prozesse sind nach der Vision und der Strategie eine Grundvoraussetzung für den Erfolg jedes Unternehmens. Je konstanter Prozesse immer wieder gute Resultate erzielen, desto höher die Effizienz und Wahrscheinlichkeit, dass Kundenbedürfnisse dauerhaft erfüllt werden. Bei kleinen Unternehmen kann der Detaillierungsgrad der Prozessdarstellung geringer sein, weil bei ihnen die Persönlichkeit und das Können des Unternehmers treibende Kräfte für den Erfolg sind. Bei steigender Komplexität der Prozesse jedoch entscheiden weitere Faktoren mit über den Erfolg.

Managementsysteme mit einem höheren Detaillierungsgrad der Prozessdarstellung sind dabei ein wichtiges Werkzeug, um eine Vielzahl von Mitarbeitern auf das unternehmerische Ziel auszurichten und damit wirtschaftlichen Erfolg zu generieren.

■ **Harry Werder**, Dipl. Betriebs- und Produktionsingenieur ETH, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung, hw@brandenbergerruosch.ch  
**Johannes Hartmann**, Dipl.-Verwaltungswissenschaftler, EFQM-Assessor, jh@brandenbergerruosch.ch, Brandenberger+Ruosch AG, Management-Berater, Dietlikon, Bern, Luzern, www.brandenbergerruosch.ch

*Prozessmodell wird zum Führungsinstrument*

Mittlerweile ist das Wissen über Managementsysteme durch die ISO 9001:2000 bereits weit verbreitet. Doch wie Prozesse praxistauglich dokumentiert werden und damit die Grundlage für Effizienzsteigerungen darstellen, ist noch wenigen bekannt.

## Das Prozessmodell als Führungsinstrument

Das Prozessmodell der Unternehmung kann, richtig eingesetzt, die Führung dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Die Herausforderung liegt darin, das Modell so zu gestalten, dass es sowohl die Wirklichkeit aus Sicht des Managements wie auch die Details aus Sicht des Mitarbeiters auf der Ausführungsebene abbildet. In der Praxis hat sich deshalb ein mehrschichtiges Prozessmodell (Grafik 1) als geeignet erwiesen, wobei auf jeder tieferen Ebene mehr Details bezüglich der Ausführung beschrieben werden. Mehr als vier Ebenen sollten jedoch nicht verwendet werden. Genauso wie ein DNA-Forscher seine Modelle aufbaut, um die Wirklichkeit zu verstehen, soll das

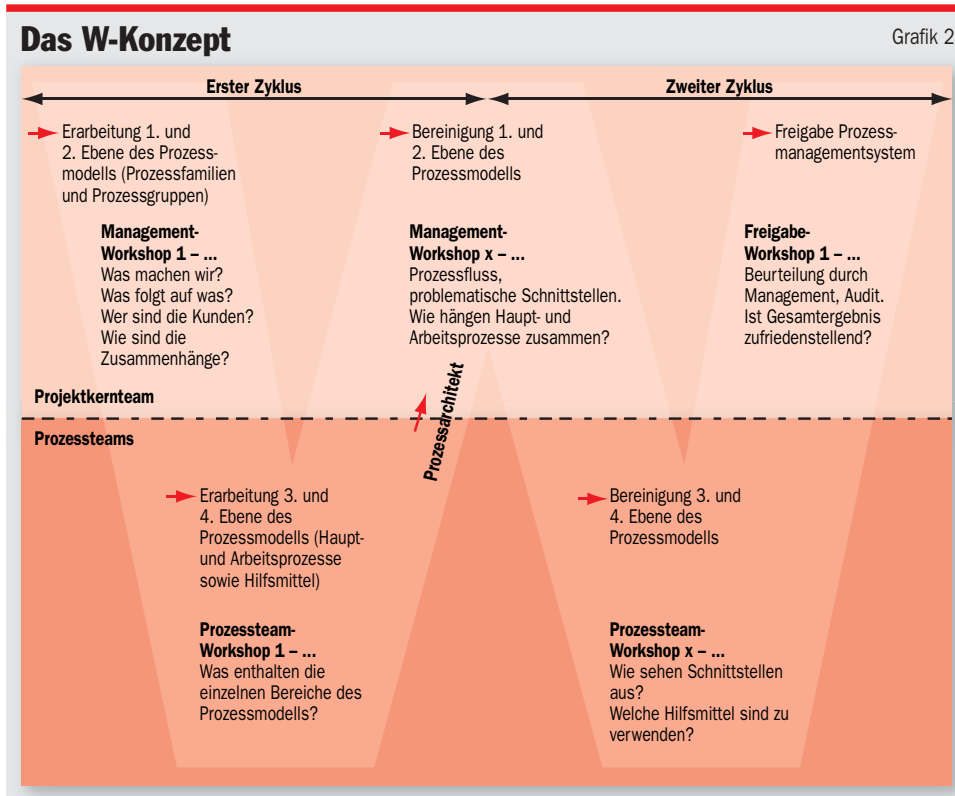
Prozessmodell dem Management helfen, die unternehmerische DNA zu visualisieren. Dies gilt sowohl für die Führung als auch für die Ausführung.

## Prozessmanagement nach dem W-Konzept Die Projektorganisation

Wenn es gelingen soll, das Prozessmodell als Abbild sowohl der strategischen Sicht des Managements als auch der Mitarbeiter der Ausführungsebene zu erstellen, muss auch die Projektorganisation entsprechend gestaltet sein. Im Projektkernteam sind deshalb zwingend Mitglieder des Top-Managements auf Stufe Geschäfts- und Bereichsleitung zu integrieren. Die Mitglieder des Managements sind zumindest während der Projektdauer, besser aber dauerhaft, als Prozesseigner zu bestimmen, um das «top-down»-Prinzip im Unternehmen klar zu kommunizieren und sicherzustellen, dass der Prozessgedanke im ganzen Unternehmen Fuss fasst. Diese Aufgabe sollte nicht delegiert werden.

Weitere Mitarbeiter aus der Linie sind in die verschiedenen Prozess-teams aufzunehmen. Dabei ist in Anlehnung an das Prozessmodell darauf zu achten, dass ein repräsentativer Querschnitt der Belegschaft mitwirkt. Es sollten Mitarbeiter beteiligt werden, die an der Veränderung interessiert sind und sich aktiv in das Projekt einbringen wollen. Ausserdem ist sicherzustellen, dass die übrigen Mitarbeiter über Ziele, Vorgehen und Er-

Beispiel: Prozessmodell mit vier Ebenen		Grafik 1
<b>Ebene 1</b> Prozessfamilien	Einteilung in Management-, Leistungs- sowie Ressourcen- und Unterstützungsprozesse, evtl. Gliederung nach Geschäftseinheiten	
<b>Ebene 2</b> Prozessgruppen	Gliederung der Managementprozesse u.a. in strategisches und operatives Management sowie Verbesserungswesen und Sicherheit Gliederung der Leistungsprozesse zum Beispiel in Verkauf, Realisierung, Betrieb, Verrechnung	
<b>Ebene 3</b> Haupt-/Geschäftsprozesse	Prozess Verkauf wird weiter gegliedert in «Marktbearbeitung», «Offertstellung/Vertragsabschluss» usw.	
<b>Ebene 4</b> Arbeitsprozesse/Hilfsmittel	Tätigkeitsbeschreibung (evtl. klassischer Flow-Chart), Weisungen, Formulare, Templates, Checklisten, aber auch IT-Tools	



gebnisse des Projekts laufend und stufengerecht informiert werden.

Eine Schlüsselfunktion nimmt der Projektleiter ein. Er muss die Teams koordinieren und die Arbeitsergebnisse der Workshops aufarbeiten. Dabei empfiehlt es sich jedoch, grössere «Arbeitspakete» zu vergeben und diese als ganzes «Ergebnispaket» wieder einzufordern, um den Projektleiter nicht zum «Briefträger» zu degradieren. Unternehmen sind oft in ihrer Sicht der Wirklichkeit gefangen und brauchen deshalb bei der Darstellung von Prozessen und Strukturen insbesondere methodische Unterstützung. Dies kann durch externe Spezialisten für Projektmanagement und Prozessarchitektur geleistet werden.

### Der erste Zyklus des W

In der Initialphase nach dem W-Konzept (Grafik 2) legt das Top-Management im Projektkernteam «top-down» die oberen zwei Ebenen des Prozessmodells fest. Hier geht es vor allem um die strategische Sicht des Geschäftes. Ähnlich einer (Prozess-) Landkarte entsteht eine Übersicht der Ablauforganisation, die das eigene Geschäft erklärt. Das Prozessmodell sollte vom Top-Management als Führungsinstrument positioniert werden und im Laufe des Projekts in der Regel nur noch leicht angepasst werden müssen.

Das mittlere Management und die Mitarbeiter der Bereiche und Abteilungen erhalten dann die Aufgabe, «bottom-up» die dritte und vierte Ebene zu gestalten. Dabei werden alle Haupt- beziehungsweise Geschäftsprozesse sowie die dazugehörigen Arbeitsprozesse und Hilfsmittel erfasst. In den meisten Fällen dominiert in dieser Phase eine bereichsbezogene Sicht, in der man sein Prozessumfeld mit internen Lieferanten und Kunden abgrenzt. Die Darstellungen und der Detaillierungsgrad sind auch oft sehr unterschiedlich. Zu diesem Zeitpunkt wird der Prozessfluss noch sehr heterogen dargestellt sein. Die Qualität der Prozessdarstellung ist jedoch kein Indikator dafür, ob die Prozesse gut ablaufen oder nicht. Es ist vielmehr ein

«top-down»-Prinzip muss klar sein

Ausdruck dafür, dass die Organisation noch nicht über ein gemeinsames Prozessverständnis verfügt.

Die Sicht von der Basis wird anschliessend in das Prozessmodell vom Top-Management eingepasst. Dieser Schritt erfordert eine sehr intensive Abstimmungsarbeit. Aufgrund oder gerade wegen der individuellen Tätigkeiten der Bereiche sollte versucht werden, eine grösstmögliche Harmonisierung zu erreichen. Dies beginnt mit der Frage der Auslöser oder Inputs der Prozesse und reicht über die gemeinsame Verwendung von Arbeitshilfsmitteln und Tools bis hin zur Frage der Ergebnisse oder Outputs der Prozesse. Wann, wenn nicht jetzt, sollte es sonst gelingen, das Unternehmen in allen Bereichen auf gemeinsame Standards «einzuschwören»?

### Der zweite Zyklus des W

Auch der zweite Durchgang beginnt «top-down». Mit den vorliegenden Informationen werden die beiden oberen Ebenen des Prozessmodells angepasst. Schnittstellen werden aufeinander abgestimmt. Die Prozesse werden teilweise zerstückelt und neu zusammengesetzt, so dass Prozessketten entstehen, deren Module zur Herstellung verschiedener Produkte verwendet werden können.

Bezüglich des Detaillierungsgrades werden klare Anweisungen gegeben. Redundanzen werden systematisch eliminiert. In dieser Phase ist es wichtig, alle vorhandenen Hilfsmittel wie Checklisten, Formulare, Weisungen usw. kritisch zu sichten, eine Triage vorzunehmen und den Prozessen grob zuzuordnen. Auch hier gilt zunächst das «top-down»-Prinzip, um zu vermeiden, dass Hilfsmittel mit der gleichen Funktion in den Prozessteams mehrfach «erfunden» oder überarbeitet werden.

Die Basis bereinigt danach wiederum «bottom-up» vor allem die dritte und vierte Ebene des Prozessmodells sowie die zugehörigen Hilfsmittel. Resultat dieses Schritts sollte eine gesamthafte Prozesslandkarte

(Grafik 3) sein, die der Wirklichkeit sehr nahe kommt. Zudem sollten die verschiedenen Führungsstufen nun über ein gemeinsames Prozessverständnis verfügen.

## Erfolgsfaktoren

### Eine Iteration reicht nicht aus

Es zeigt sich immer wieder, dass das Management beim Start des Projekts der Ansicht ist, eine Iteration würde genügen, um das Prozessmodell der Unternehmung zu erstellen. Diese Erwartungshaltung wird oft enttäuscht, wenn sich der Erfolg nicht einstellt oder man ein schlechtes Prozessmodell mit wenig Nutzen für die

Organisation erhält. Das dem W-Konzept zugrunde liegende iterative Vorgehen sollte deshalb je nach Unternehmenskomplexität mehrmals durchlaufen werden, bis der geeignete Detaillierungsgrad erreicht ist.

### Wille zur Transparenz

Es muss die Bereitschaft bestehen, «Königreiche» abzubauen, die oft bereichs- oder abteilungsspezifisch bestehen. Dies kann jedoch nur dann gelingen, wenn alle Schritte des W-Modells konsequent gegangen werden und zum Beispiel die Frage diskutiert wurde, ob die Auftragsabwicklung im Bereich A sich tatsächlich

## Prozessverständnis auf allen Ebenen etablierten

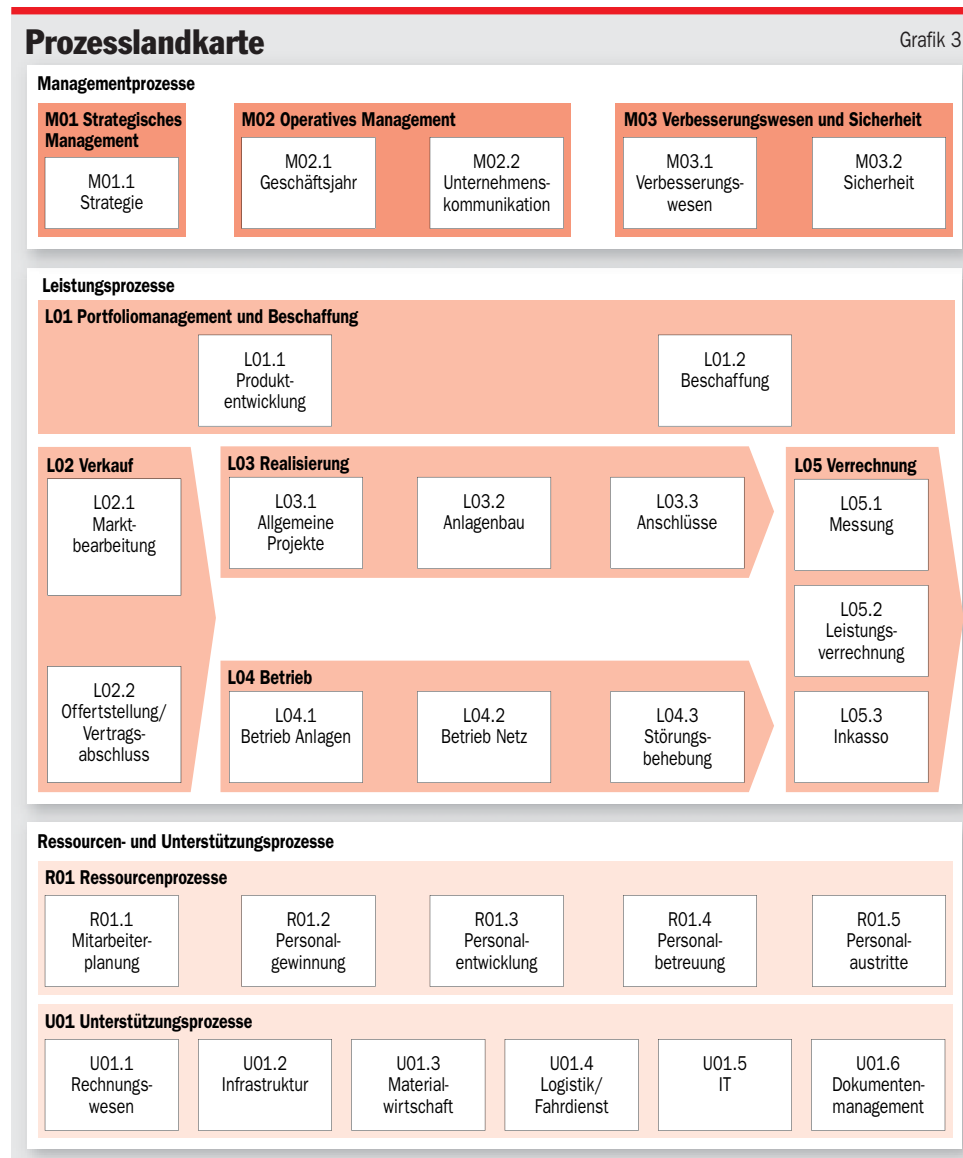
grundlegend von jener des Bereichs B unterscheidet. Ebenso ist die Vorbildrolle des Managements nicht zu unterschätzen, wenn sie den Ablauf des Geschäftsjahres zu beschreiben hat. Wenn das Management für Transparenz in seinem Aufgabengebiet sorgt, kann dies leichter auch von den Mitarbeitern der Bereiche erwartet werden.

### Einsatz des Projektmanagements

Der Veränderungsprozess muss professionell geplant und durchgeführt werden. Dies erfordert ein systematisches Projektmanagement mit einem Projektplan, in dem Ziele, Vorgehen, Beteiligte und Ressourcen festgehalten sind sowie die laufende Kontrolle der Zielerreichung. Als grobes Raster eines Projektstrukturplans und eines daraus abzuleitenden Terminplans kann nach dem Management-Workshop 1 das Prozessmodell mit dessen beiden oberen Ebenen sowie die Chronologie des W-Konzepts verwendet werden. Wichtig ist, dass das Top-Management im Projektkernteam über den Fortgang des Projekts laufend informiert wird, Support leisten und bei unbefriedigendem Projektfortschritt intervenieren kann.

### Schlussfolgerungen

Projekte für den Aufbau eines Prozessmanagementsystems werden erfolgreicher sein, wenn die obigen Grundsätze beherzigt werden. Der Weg dahin ist mit Aufwand verbunden, dafür aber erhält die Organisation ein in sich konsistentes Prozessmodell. Auf dieses Modell und die daraus abgeleiteten gemeinsamen Standards sind alle Bereiche «einzuschwören». Ein auf allen Ebenen etabliertes Prozessverständnis ist die Basis für gleich bleibend hohe Qualität und Effizienz. Darüber hinaus ist damit auch sichergestellt, dass weitere Qualitätsanstrengungen und Konzepte keine «Strohfeuer» bleiben, sondern in die Abläufe integriert werden und damit auch zukünftig angewendet werden. Die DNA des Unternehmens wird für alle erkennbar. ■



Gemeinsam mit dem Kunden definieren wir die Aufgaben, formulieren die Ziele, suchen nach Lösungen und Controlling-Möglichkeiten und setzen diese um. Damit stellen wir den angestrebten Nutzen sicher. Und dies seit 1965.

BRANDENBERGER+RUOSCH AG ist Ihr Partner für

- Projektmanagement
- Bauherrenberatung
- Unternehmensberatung



**BRANDENBERGER+RUOSCH AG**  
**MANAGEMENT-BERATER**

**Hauptsitz: CH-8305 Dietlikon** (Zürich) Industriestrasse 24 Telefon 044 805 47 77 Fax 044 805 47 78 **Niederlassungen: CH-3000 Bern 6**  
Kirchenfeldstrasse 68 Tel. 031 351 49 05 Fax 031 351 26 69 **CH-6003 Luzern** Habsburgerstrasse 31 Tel. 041 227 31 31 Fax 041 227 31 30  
[www.brandenbergerruosch.ch](http://www.brandenbergerruosch.ch)