

„Wer macht was?“ versus „Was macht wer?“

Hans-Peter Nöh, Attendorn

Die Eingangsfrage „Wer macht was?“ ist bei genauerer Betrachtung falsch herum gestellt. Sie umschreibt nicht die bevorstehende Herausforderung für das Projektteam. Vielmehr ist das Tätigkeitsprofil (Was?) je Person bzw. Organisationseinheit (Wer?) das Ergebnis auf die Frage „Was macht wer?“. Mittelpunkt bei der Festlegung der Prozessverantwortung ist also das Prozessmodell. Bildlich gesprochen gilt es nun, das Organigramm in das Prozessmodell hineinzuschieben.

Doch was ist „Prozessverantwortung“? Diese Frage ist getrennt zu beantworten: Zum einen ist die strategische Verantwortung für einen Ablauf im Sinne der Prozesseignerschaft zu definieren. Zum anderen die durchführende Verantwortung jener, die den Prozess ausführen und mit den darin anfallenden Entscheidungen betraut sind.

Im Prozessmodell von Pottbäcker & Partner finden sich somit an allen Prozessen entsprechende Prozessverantwortliche (PV), die Prozessziele definieren, notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen und somit auch die Budget- und Ergebnisverantwortung am Prozess tragen. Die Durchführungsverantwortlichen (DV) leben den Prozess und sind auch für die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses verantwortlich.

Pottbäcker's Prozesswelt Pott nur mit Prozessverantwortung

Um die Prozessorientierung im eigenen Unternehmen greifbarer zu gestalten, haben Frau Macchiato und Marco Mahler, der Produktionsleiter, eine spezielle Kaffeetasse für alle Mitarbeiter hergestellt. „Pottbäcker's Prozesswelt Pott“ zeigt das Prozessmodell des Unternehmens, das

Frau Macchiato und ihr Team haben nun die Prozessstrukturen in Form einer Prozesslandschaft skizziert. Auch haben die Qualitätsexperten die Aufbauorganisation als Organigramm der Pottbäcker & Partner GmbH abgebildet. Nun gilt es festzustellen, wer für welche Tätigkeiten verantwortlich sein kann und soll.

mittels Laser aus einem samtartigen und spülmaschinenfesten Tassenbezug herausgraviert wird. Dieses Lasergravieren findet man im Prozessmodell auf 3. Ebene unterhalb des Hauptprozesses „Produktion“ und des Teilprozesses „Dekoration“ wieder.

Mit Marco Mahler konnten schnell die Prozess- und die Durchführungsverantwortung über alle Prozessebenen von oben nach unten geklärt werden. Als Bereichsleiter „Produktion“ erhält Herr Mahler seine Vorgaben direkt von der Geschäftsführung. So liegt die strategische Prozessverantwortung (PV) für den Prozess „Produktion“ bei Paul Pottbäcker, dem Enkel des Unternehmensgründers. In der Durchführungsverantwortung (DV) des Produktionsprozesses steht Marco Mahler, d. h. sämtliche Entscheidungen zum Erreichen der vereinbarten Ziele liegen bei ihm.

Zur Dokumentation der Prozessverantwortung in den N5-Solutions wählt Frau Macchiato jedoch nicht den Weg, die verantwortlichen Personen direkt am Prozess festzuschreiben. Die Festlegung der Verantwortung erfolgt durch die Auswahl der entsprechenden Organisationseinheit.

Im Prozess „Produktion“ findet man nun also die Organisationseinheit „Pottbäcker & Partner GmbH“ in der Prozessverantwortung und die „Produktion“ als den durchführungsverantwortlichen Unternehmensbereich.

Rolle + Organisationseinheit = Funktion

Da die Festlegung der Prozessverantwortung durch die alleinige Auswahl einer Organisationseinheit jedoch nicht ausreichend genau erscheint, kann Frau Macchiato in der Dokumentationssoftware außerdem noch eine Rolle zur Prozess- und Durchführungsverantwortung auswählen. Im Falle des Prozesses wählt sie die Rolle „Leitung“. Die Verantwortung am Prozess „Produktion“ liest sich wie folgt:

- Prozessverantwortung (PV) = Leitung / Pottbäcker & Partner GmbH
- Durchführungsverantwortung (DV) = Leitung / Produktion

Die Kombination aus einer Rolle und einer Organisationseinheit ergibt somit die Funktion im Unternehmen und lässt sich problemlos mit einer Person im Unternehmen identifizieren.

Bei der Übertragung dieses Prinzips auf die untergeordneten Prozessebenen konnte Frau Macchiato eine interessante Feststellung machen. Vergleicht man die Verantwortungen auf den einzelnen Prozessebenen mit den Ebenen des Organigramms, aus dem die Verantwortungen ausgewählt wurden, so fällt auf, dass das Organigramm quasi ebengleich in das Prozessmodell eingeschoben wird.

Die Prozessverantwortung (PV) für den Prozess „Dekoration“ auf der 2. Ebene

ne des Prozessmodells hat die „Leitung / Produktion“. In der Durchführungsverantwortung steht die Leitung der Abteilung „Dekor“. Die Leitung der Abteilung „Dekor“ hat wiederum die Prozessverantwortung für das Lasern von „Pottbäcker's Prozesswelt Pott“. In der Durchführungsverantwortung des Prozesses „Dekor Lasern“ stehen wiederum die Leitung des Teams „Bild-Dekoration“.

Außerdem kann Frau Macchiato festhalten, dass es dank dieses Prinzips nicht notwendig ist, eine Vielzahl von Unternehmensfunktionen im System zu hinterlegen. Zu Beginn des Projekts reicht es aus, lediglich die Rollen „Leitung“, „Mitarbeiter“ und „Managementsystemberater“ zu definieren. In Kombination dieser Rollen mit den Organisationseinheiten lassen sich fast alle notwendigen Funktionen zur Festlegung der Prozessverantwortung definieren. Absehbar ist aber auch, dass mit fortschreitendem Reifegrad des Prozessmodells noch weitere Rollen definiert werden müssen. Nicht zuletzt erfordern dies die abzubildenden Managementsysteme. Im Fall des Arbeitssicherheitsmanagements wird man z. B. nicht umhinkommen, die Rolle des „Verunfallten“ zu ergänzen. Da die festgelegten Prozessverantwortungen jedem einzelnen Mitarbeiter auch das leichte Auffinden der relevanten Prozesse ermöglichen sollen, ist sehr sinnvoll, die Anzahl der definierten Rolle stark zu beschränken.

Das Highlander-Prinzip: Es kann nur einen geben!

Frau Macchiato war rückblickend froh, dass sie die Klärung der Prozessverantwortungen an den Produktionsprozessen begonnen hatte. Denn so einfach und schnell wie dort, lief es nicht bei allen Prozessen.

Häufige Knackpunkte in der Diskussion der Prozessverantwortung waren fehlende Eindeutigkeiten. Vielfach kam der Wunsch auf, die Prozessverantwortung mit mehr als einer Funktion belegen zu können. Immer wieder musste Sie feststellen, dass für gleiche Tätigkeiten von mehreren Abteilungen der Anspruch auf Prozessverantwortung erhoben wurde. Wie beispielsweise in den Vertriebsprozessen für den seit zwei Jahren sehr erfolgreich laufenden Online Shop. Hierbei bedient ein Shopsystem verschiedene regionale Märkte. Sowohl die Verantwortlichen für den Inlandsvertrieb als auch die Verant-

wortlichen für die ausländischen Märkte reklamierten die Verantwortung am Prozess „Online-Vertrieb“ für sich. Die verwendete Software unterstützt aber sinnvoller Weise nicht die Möglichkeit einer Mehrfachbelegung bei der Prozess- und Durchführungsverantwortung – mehrdeutige Belegungen sind nicht im Sinne der gebotenen Regelungsgenauigkeit. Zur Lösung dieses Sachverhalts boten sich nur zwei Möglichkeiten.

- Neuregelung der Prozessverantwortung „Online-Vertrieb“ auf eine zentrale Vertriebsfunktion oder
- Duplizierung des Prozesses „Online-Vertrieb“ in „Online-Vertrieb (Inland)“ und Online-Vertrieb (Ausland)“.

Da die Reorganisation des Vertriebsprozesses nicht marktgerecht erschien, wurde gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen die zweite Alternative in der Managementsystemdokumentation festgeschrieben. Bei einer Tasse Kaffee aus Pottbäcker's Prozesswelt Pott wurden die dazu notwendigen Diskussionen sehr gelassen geführt. Zeigten diese doch, dass die Prozessorientierung bei Pottbäcker & Partner immer weiter Fuß fasst.

Hans-Peter Nöh,



ist Leiter Managementsysteme der Unternehmensgruppe GEDIA Gebrüder Dingerkus GmbH, Attendorn.

Kontakt

hp.noeh@gedia.de
www.gedia.de

Eine Koproduktion von:

