

## **Begrifflichkeiten**

Um eine Basis für die Arbeit und ein gemeinsames Verständnis der Prozessorientierung zu schaffen, müssen zuerst einige Begrifflichkeiten definiert werden.

### Prozesse

In der Betriebswirtschaftslehre werden Prozesse als Erfüllungsvorgänge gesehen, die in einem logischen Zusammenhang stehen.<sup>1</sup> Da mit Prozessen aktivitätsbetonte Elemente verbunden werden, rückt das Denken und Handeln in Prozessen die Abläufe in den Mittelpunkt.<sup>2</sup> Der Zusammenhang der einzelnen Aktivitäten bzw. Tätigkeiten, der in der Prozessvisualisierung eine wichtige Rolle spielt, wird mit dem Bestehen von Interdependenzen begründet.<sup>3</sup>

...

### Prozessmanagement

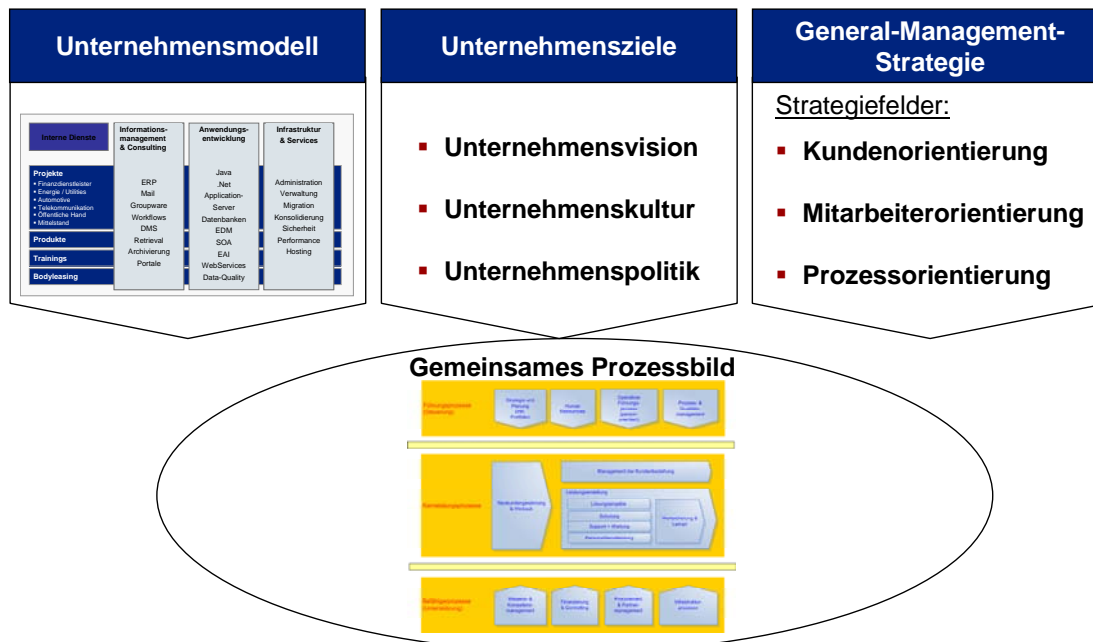
In Anlehnung an Binner wird das Prozessmanagement unter Bezugnahme auf folgende Grafik definiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kosiol (1972), S.187, Gaitanides (1983), S.65

<sup>2</sup> Vgl. Fuhrmann (1998), S.22

<sup>3</sup> Vgl. Bea, Schnaitmann (1995), S.278 f.



**Definition:**

Unter **Prozessmanagement** ist die: Planung, Gestaltung, Lenkung, Koordination, Realisierung und das Controlling von Aktivitäten und Maßnahmen innerhalb der Prozessausführung zu verstehen, die funktionsübergreifend für eine definierte Aufgabenstellung zur Erreichung vorgegebener unternehmerischer Zielvorgaben sowie zur ständigen Prozessverbesserung erforderlich sind. In erster Linie geht es bei diesen Zielsetzungen um die uneingeschränkte Erfüllung der Kundenwünsche zum Zwecke der Kundenbindung. In diesem Prozess sind die Fähigkeiten und Kenntnisse aller beteiligten Mitarbeiter einzubinden. Selbstverantwortung, Selbstmanagement und Selbstcontrolling der Mitarbeiter sind durch geeignete Organisations- und Führungsstrukturen zu stärken.

Abbildung 1: Definition des Prozessmanagements<sup>4</sup>

Das Prozessmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen setzt häufig weniger systematisch Methoden und Instrumente ein. Daneben ist die Unternehmung durch einen eher geringen formalen Organisationsgrad geprägt.<sup>5</sup> Die nötige Flexibilität um auf Kundenwünsche zu reagieren wird durch kurze Entscheidungswege und Improvisation erreicht, was ein tendenziell unstrukturiertes Vorgehen impliziert.<sup>6</sup> Prozessmanagement muss in diesem Rahmen nicht undurchsichtig gewordene

<sup>4</sup> In Anlehnung an Binner (1997), S. 1-9

<sup>5</sup> Vgl. Pfohl (1990), S. 77

<sup>6</sup> Vgl. Fuhrmann (1998), S. 31

Prozesse transparent machen, sondern die bestehenden Geschäftsprozesse systematisch planen, steuern und kontrollieren. Diese Aktivitäten müssen zudem durch geeignete Instrumente und Methoden unterstützt werden. Ziel des Prozessmanagement muss es sei, ein prozessorientiertes, formalisiertes und effizientes Managementsystem zu etablieren.<sup>7</sup> Besonders bei Unternehmen die sich in einer starken Wachstumsphase befinden, ist es die Aufgabe des Prozessmanagements die Unternehmensstrukturen der Organisationsgröße anzupassen. Die gewachsenen Strukturen müssen durch stärker formalisierte Strukturen abgelöst werden, um ein weiteres Wachstum zu begünstigen.

Man kann also festhalten das Prozessmanagement ein kundenorientiertes Konzept darstellt. Grundlage für die Lenkung und Weiterentwicklung des Unternehmens ist die Prozessdarstellung. Damit baut es auf der Identifikation und Visualisierung aller Geschäfts- und Unternehmensprozesse auf. Der Prozess wird als Einheit verstanden, der marktfähige Produkte oder Dienstleistungen hervorbringt.<sup>8</sup>

### Agilität

Aus dem dynamischen Wettbewerbskontext definiert Goldman u.a. in Bezug auf die Agilität, „dass sie eine umfassende Antwort auf die Frage gibt, wie von Wettbewerbsanforderungen in rasch sich verändernden, kontinuierlich fragmentarischer werdenden, globalen Märkten für kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität und hoher Leistungsfähigkeit zu profitieren sei.“<sup>9</sup> Agilität hat nach Goldman u.a. verschieden „Eigenschaften“. Zum einen ist sie dynamisch, d.h. sie fordert stetige Aufmerksamkeit für den Wert von Produkten bzw. Dienstleistungen und Aufmerksamkeit für die stetige Veränderung des Kontextes von Kundenwünschen. Dies setzt eine kontinuierliche Bereitschaft des Lernens voraus.<sup>10</sup> Daneben ist Agilität kontextspezifisch. Unterschiede zwischen Märkten beschränken

---

<sup>7</sup> Vgl. Fuhrmann (1998), S.32

<sup>8</sup> Vgl. Fuhrmann (1998), S.23 f.

<sup>9</sup> Vgl. Goldman u.a., (1996), S.3

<sup>10</sup> Vgl. Goldman u.a., (1996), S.33 f.

die Gültigkeit spezifischer und detaillierter Gesetze für das Erreichen der Agilität. Besonders bei dem Transfer aus Best Practices muss darauf geachtet werden, dass die übernommenen Strukturen und Regeln in den Kontext des Unternehmens passen, und keine das Unternehmen lähmende Struktur etabliert wird. Als letzte Eigenschaft von agilen Unternehmen ist zu nennen, dass dem Wandel offensive begegnet wird. Wandel und Veränderung werden als Quelle von Chancen begriffen. Agilität ist stark von der Initiative von Menschen (Mitarbeitern) und ihren Fähigkeiten und Wissen, sowie Ihrem Zugang zu Informationen abhängig.<sup>11</sup> Die zu entwickelnden organisatorischen Strukturen und Prozesse müssen also eine schnelle Übersetzung von Mitarbeiterinitiativen in konkrete Aktivitäten erlauben. Das agile Prozessmanagement muss es der Unternehmung ermöglichen schneller als in der Vergangenheit zu reagieren, der Vorteil liegt also in der „proaktiven Antizipation von Kundenbedürfnissen und der Fähigkeit, das Auftauchen neuer Märkte durch konstante Innovation zu lenken.“<sup>12</sup> Agiles Prozessmanagement muss also die genannten Eigenschaften involvieren.

Aus bekannten agilen Vorgehensweisen in der Softwareentwicklung (wie z.B. eXtreme Programming, Crystal methodologies, Future-Driven Development-FDD-, Scrum) kann man Maximen für agiles Handeln ableiten:<sup>13</sup>

- Eher offen für Veränderung als starres Festhalten an Plänen
- Eher Menschen und Kommunikation als Prozesse und Tools
- Eher ´darüber miteinander reden´ als ´gegeneinander schreiben´
- Eher Vertrauen als Kontrolle
- Eher Best Practices aus Erfahrung als erordnete Vorgaben
- Eher Angemessenheit als Extremismus

In agilen Vorgehensmodellen werden umfangreiche Prozessvorgaben durch wenige wichtige Phasen, Disziplinen und Aktivitäten ersetzt. Es wird keine akribische

---

<sup>11</sup> Vgl. Goldman u.a., (1996), S. 35

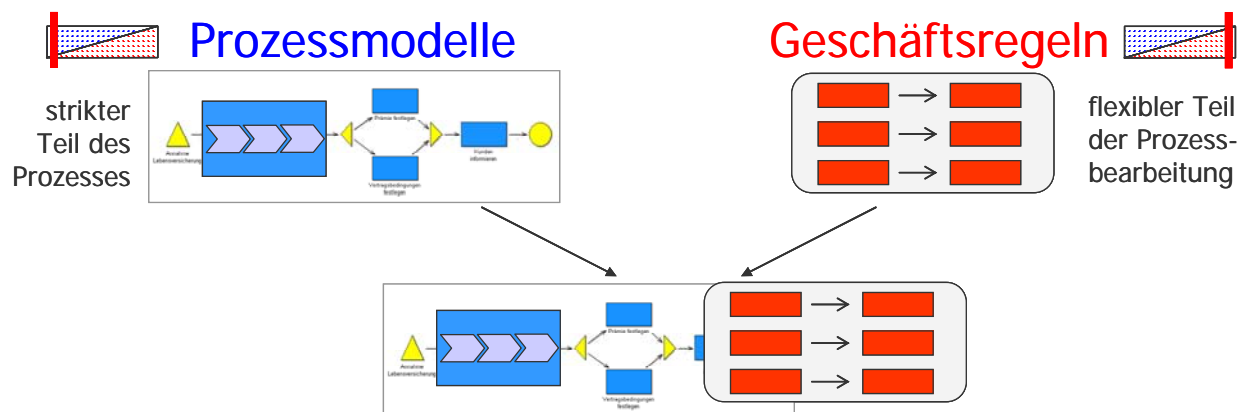
<sup>12</sup> Vgl. Goldman u.a., (1995), S.35

<sup>13</sup> Vgl. Hruschka/ Rupp (2002), S.20

Detailierung vorgenommen. Nach Hruschka und Rupp<sup>14</sup> sollen Projektmitarbeitern pro Phase und Disziplin nur die Ziele sowie wenige wichtige Aktivitäten vorgegeben werden. Daneben wird aber eine umfassende Sammlung von bewährten Praktiken an die Hand gegeben. Bei der Auswahl und dem Transfer von Best Practices in das Prozessmodell wird genau nach diesen Grundsätzen gehandelt und vorgegangen. Damit wird das Prozessmodell situationsgerecht, flexibel und angemessen bleiben.

Ein interessanter Ansatz für agile Prozessmodelle kommt von Prof. Dr. Knut Hinkelmann (Fachhochschule Solothurn, Nordwestschweiz).

Über regelbasierte Prozessmodellierung und ihre Entsprechung als EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette) kommt Hinkelmann zu dem Schluss, dass durch die Kombination von Prozessmodellen und Geschäftsregeln ein Agile Process Management möglich ist.



Hierdurch werden die Vorteile beider Modellierungsmethoden kombiniert. Die Prozessmodelle unterstützen die Kommunikation und Automatisierung, die Business Rules fördern die Flexibilität zur Laufzeit.

Der Business Rules Ansatz wird auch in dem Artikel: „Business Rules und SOA: Parallelen und Synergien, Flexible Architektur für agile Geschäftsprozesse“ untersucht.

Auf die Diplomarbeit übertragen, kann man schlussfolgern, dass bspw. aus CMMI diejenigen Strukturen und Regeln herausgefiltert werden müssen, die es erlauben zu einem agilen Prozessmodell zu gelangen.

<sup>14</sup> Vgl. Hruschka/ Rupp (2002), S.19

Als erste Annäherung kann der Artikel: [Agile/Lean Development and CMMI](#) dienen. Hier werden alle Process Areas auf „Agil-Tauglichkeit“ hin untersucht.

## Organisation

Wenn man die Aufgaben eines Projektleiters anschaut wird deutlich, dass auch der Begriff „Organisation“ näher betrachtet werden muss. Ein Projektleiter muss zuerst eine Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zerlegen. Die einzelnen Arbeitspakete werden dann auf verschiedene Beteiligte übertragen. Die Bearbeitungsreihenfolge, ob sequentiell oder parallel, muss festgelegt werden. Grasl weist aber darauf hin, dass die Herausforderungen des Projektmanagements sich auch auf weitere Aufgaben in der Organisation erstrecken.<sup>15</sup> Es müssen z.B. ablaufende Prozesse verstanden und Aktivitäten einzelner Teams abgestimmt werden. Organisationsgestaltung hat mehr als das Entwerfen von geeigneten Strukturen zum Gegenstand. Es müssen zwei Sichtweisen von Organisation unterschieden werden.<sup>16</sup> Organisation als Instrument und Organisation als Institution. Bei der ersten Sichtweise stehen organisatorische Regelungen im Vordergrund und Organisieren wird als Führungsaufgabe gesehen. Eine zur Struktur gewordenen Regelung von Abläufen ist das Ergebnis. Blick man jedoch auf das Gesamtsystem, die Institution, rücken die Abhängigkeiten und Beziehungen zur Umwelt in das Blickfeld. Die laufenden Prozesse und sozialen Strukturen, die Strategie, die Ziele und Widersprüche werden sichtbar. In die Organisationsgestaltung werden hier alle Mitarbeiter einbezogen. Diese Sichtweise ist für die vorliegende Arbeit wegweisend. Schreyögg sieht hier die folgende Basis-Probleme des Organisierens:<sup>17</sup>

- Strukturierung von Aufgaben
- Integration von Individuum und Organisation

---

<sup>15</sup> Vgl. Grasl (2004), S.143

<sup>16</sup> Vgl. Grasl (2004), S.144

<sup>17</sup> Vgl. Schreyögg (1999)

- Organisation und Umwelt
- Emergente Phänomene in Organisationen
- Organisatorischer Wandel und Transformation

Diese Probleme werden auch in der vorliegenden Arbeit in Bezug auf die Prozessorientierung betrachtet.