



---

## *Business Reengineering*

---

Fast gleichzeitig mit der Drucklegung der ersten Auflage unseres Buchs *“Die kompetente Organisation”* im Sommer 1993 erschien unter dem Titel *“Reengineering the Corporation”* in den USA ein Buch von Michael Hammer und James Champy<sup>1</sup>, das zu einem Bestseller wurde. Die Autoren haben mit dem Schlagwort *“Business Reengineering”* einen Begriff geprägt, der innerhalb kürzester Zeit so sehr die Diskussion im Management geprägt hat, daß wir die zweite Auflage unseres Buches mit einem Nachtrag zu diesem Thema ergänzt haben.<sup>2</sup>

Was ist das Verhältnis von Business Reengineering zu *qualifizierender Arbeitsgestaltung*? Ersetzt das eine das andere? Oder sind beide Konzepte gar identisch?

Salopp ausgedrückt: Wenn der Ist-Zustand eines Unternehmens zu weit weg ist von dem, was mit qualifizierender Arbeitsgestaltung als *kompetente Organisation* angestrebt wird, dann kann und wird es sinnvoll sein, mit Business Reengineering die Strukturen des Unternehmens zunächst radikal in Frage zu stellen und darauf hin neu so zu designen, daß *dann* das Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung überhaupt greifen kann.

Business Reengineering strebt wie qualifizierende Arbeitsgestaltung also eine kompetente Organisation an, schafft aber – wo nötig – vorgängig die strukturellen Voraussetzungen dafür.

Wir wollen im folgenden darstellen, was Business Reengineering ist. Dann gehen wir auf eine Reihe von Problemen ein, die sich mit Business Reengineering ergeben (können). Und schließlich zeigen wir auf, nach welchem methodischen Konzept wir Business Reengineering-Projekte gestalten.

## Was ist Business Reengineering?

Unter Business Reengineering werden durchaus unterschiedliche Konzepte “verkauft” – und nicht selten auch alter Wein in neuen Schläuchen (v.a. dort, wo es letztlich um bereits bekannte Ansätze wie *Time Based Management* oder *Workflow Management* geht). Wir ersparen es uns, hier die in kürzester Zeit entstandene Literatur zum Thema zusammenzufassen, und beschränken uns darauf darzustellen, was daraus in unseren Augen Sinn macht.

Es sind im wesentlichen drei Elemente, die jenen Konzepten gemeinsam sind, die den Namen Business Reengineering tatsächlich verdienen:

- Business Reengineering ist ein *radikaler Ansatz*, der nicht versucht, die bestehenden Strukturen und Abläufe zu verbessern, sondern gänzlich neu zu “erfinden”. Dabei wird – zumindest in der Denkphase – auf nichts und niemanden Rücksicht genommen. Ziel der Restrukturierung ist eine konsequente *Prozeßorientierung* der Organisation.
- Business Reengineering setzt voll auf die Möglichkeiten neuester – das heißt vor allem auch vernetzter – *Informationstechnologien*. Es ist insbesondere dieser Aspekt, der noch vor ganz wenigen Jahren nicht in der heutigen Tragweite denkbar gewesen wäre.
- Business Reengineering ist undemokratisch. Es wird – man muß schon fast sagen: handstreichartig – von einem Team realisiert, das von jenen dazu autorisiert wurde, die die notwendige hierarchische Macht haben.

Vor allem der letztgenannte Punkt scheint vielem, was in unserem Ansatz der qualifizierenden Arbeitsgestaltung vertreten wird, fundamental zu widersprechen. Es lohnt sich deshalb, diese Frage gleich vorab anzusprechen.

### *Business Reengineering als “Ausnahmezustand”*

Für qualifizierende Arbeitsgestaltung ist *Partizipation* – die Beteiligung der Betroffenen – ein fundamentales Prinzip, das nicht leichtfertig aufgegeben werden kann. Nun ist es jedoch so, daß Partizipation an eine Übereinstimmung gebunden ist zwischen dem Kreis der Betroffenen (die zu beteiligen sind) und dem Feld, das zu gestalten ist.

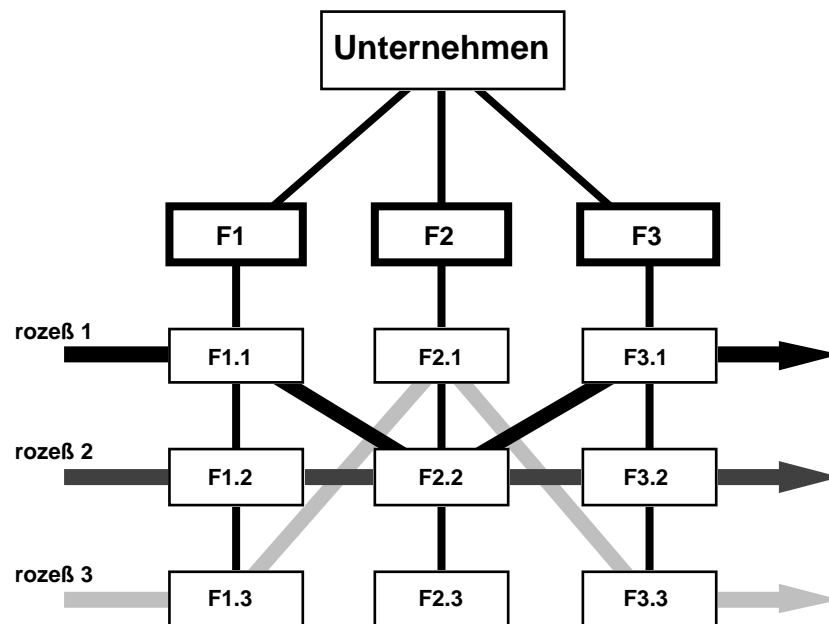
Wenn diese Übereinstimmung nicht gegeben ist, kann ein Veränderungsprojekt nicht partizipativ verfahren, weil es sonst die Beteiligten nötigen würde, unter Umständen gegen ihre eige-

nen Interessen zu handeln. Das kann nicht der Zweck der Partizipation sein.

Aus diesem Grund kann es notwendig sein, in der obersten Linienverantwortung einer Organisation mit der Methodik des Business Reengineering auf un-demokratischem Weg zunächst jene Voraussetzungen zu schaffen, innerhalb derer dann wieder "normale" Partizipationsprojekte zur Realisierung der neuen Organisation möglich sind.

Diese Art von "Ausnahmestand" kann erforderlich werden, wenn die bestehende Organisation *klassisch funktional* gegliedert ist, so daß eine konsequente Prozeßorientierung wenn überhaupt nur "quer" durch alle Organisationseinheiten hindurch gedacht werden kann.

Abbildung 1 Prozesse in der funktionalen Organisation



#### Wider die funktionale Organisation

Neue Marktanforderungen verlangen – es hat sich mittlerweile herumgesprochen – eine konsequente *Kundenorientierung*. Diese

setzt organisationale *Flexibilität* wie auch eine kurze *Time-to-market* voraus. Beides geht nur, wenn die Organisation prozeßorientiert gestaltet ist, und dem wiederum steht eine funktionale Organisation völlig entgegen.

Abbildung 1 veranschaulicht den Zusammenhang von funktionaler Organisation und Prozessen im Unternehmen. Als Konsequenz dieses Zusammenhangs ergibt sich:

- Keine Organisationseinheit “besitzt” einen ganzen Prozeß und kann sich voll dafür verantwortlich fühlen.
- Einzelne Organisationseinheiten sind überhaupt nicht in wesentliche Geschäftsprozesse involviert und entwickeln sich vermutlich weitgehend autark (um nicht zu sagen: bürokratisch).
- Es gibt in jedem Prozeß sehr viele Schnittstellen.

Business Reengineering hat zum Ziel, die Organisation sozusagen um neunzig Grad zu drehen, so daß – unter Nutzung modernster Informationstechnologien – eine radikale Prozeßorientierung möglich wird. Business Reengineering benutzt dabei – genau wie qualifizierende Arbeitsgestaltung auch – drei Ansatzstellen:

- Aufhebung von Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Verflachung der hierarchischen Pyramide
- Schaffung kleinerer autonomer Einheiten

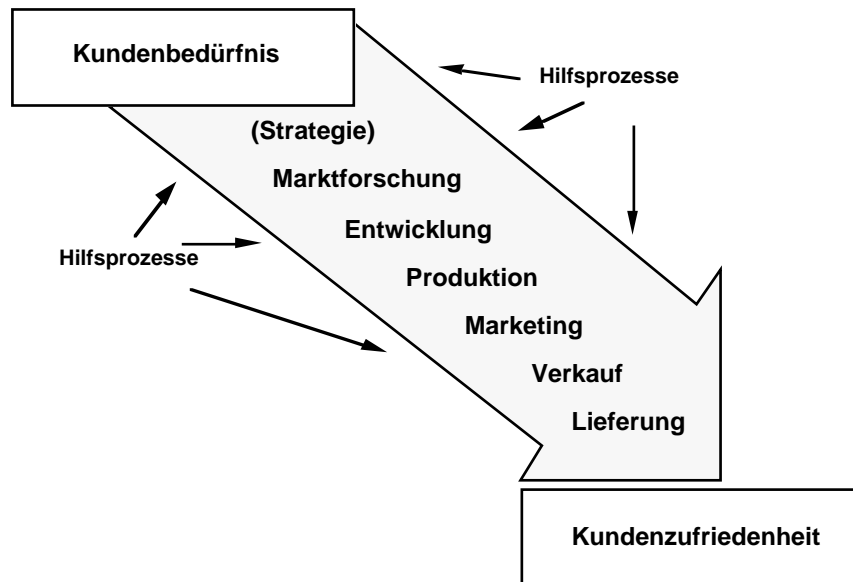
Die Logik der Organisation heißt nicht mehr: “Structure follows funktion”, sondern “Structure follows process follows strategy”. Die Organisation richtet sich konsequent auf jene Prozesse aus, die für die Realisierung der Unternehmensstrategie zentral sind.

#### *Was sind Prozesse im Business Reengineering?*

“Prozesse” meint im Business Reengineering nicht irgendwelche Abläufe oder bloß die zeitlichen Verläufe von Tätigkeiten. Im Business Reengineering bezieht sich “Prozesse” ausschließlich auf die – nach Möglichkeit kürzeste – Verbindung von *Kunde* (resp. Kundenbedürfnis resp. Kundensegment resp. Markt) zur *Kundenzufriedenheit* (Abbildung 2).

Ein solcher (Kern- oder Haupt-) Prozeß hat idealerweise einen definierten “process owner”, und dieser ist von anderen relativ unabhängig. Der Prozeß geht aus von einem durch die Geschäftsstrategie fokussierten Kundenbedürfnis und umfaßt alle zu dessen Befriedigung erforderlichen Funktionen.

Abbildung 2 Prozesse im Business Reengineering



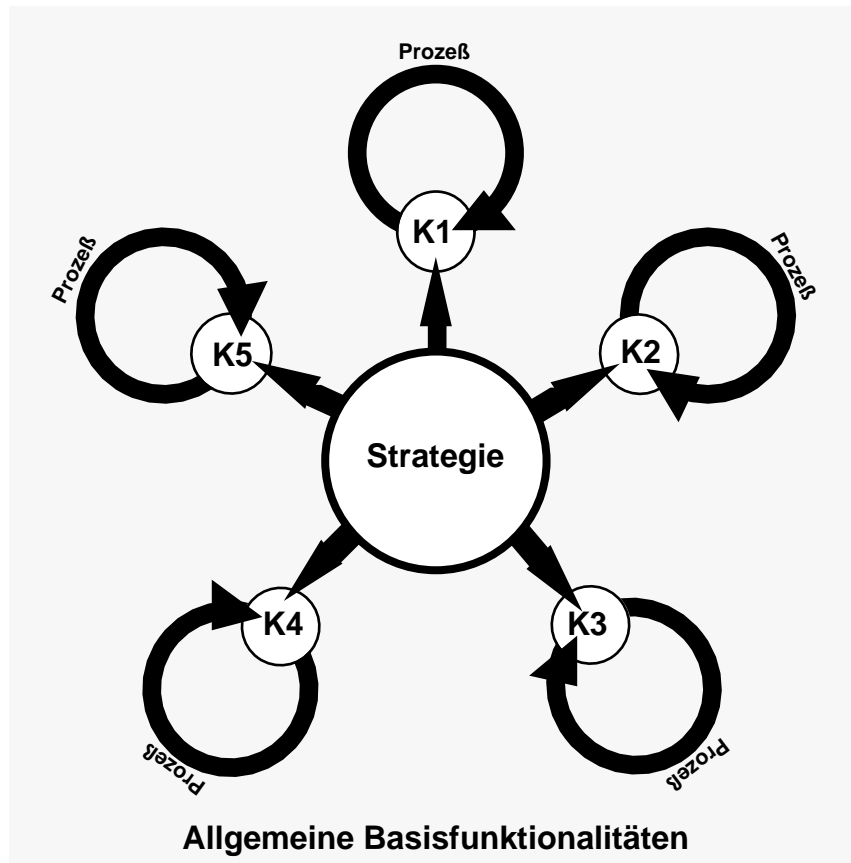
Hilfsprozesse dagegen werden nicht für sich optimiert, sondern völlig auf den Kernprozeß ausgerichtet. Das schließt ein, daß sie "in eigener Sichtweise" vielleicht suboptimal organisiert erscheinen, was aber – im Interesse der primären Optimierung der Kernprozesse – durchaus bewußt in Kauf genommen wird.

In einem Unternehmen – oder im Falle größerer Konzerne: in einer einzelnen strategischen Geschäftseinheit – gibt es nicht Dutzende solcher Kernprozesse, sondern vielleicht drei bis neun (als Größenordnung).

Die Frage lautet nicht: Ist etwas ein Kernprozeß?, sondern: *Soll etwas gemäß unserer Strategie als Kernprozeß behandelt – also vor allem anderen optimiert – werden?* Die anderen Abläufe und Funktionen werden demgegenüber entweder als *Hilfsprozesse* organisiert, oder sie bilden querschnittsmäßige, allgemeine *Basisfunktionalitäten* (z.B. Personal- und Ausbildungswesen, Controlling, Finanzen etc.; vgl. Abbildung 3).

Unzweifelhaft besteht das schwierigste Problem im Business Reengineering darin, die "richtigen" Kernprozesse zu definieren. Wir werden weiter unten darstellen, nach welcher Methodik dabei vorzugehen ist, möchten aber bereits hier betonen, daß es für dieses Problem nicht einfach *die* Lösung gibt.

Abbildung 3 *Prozeßableitung aus der Strategie (Kn entspricht einem Kundenbedürfnis oder -segment oder einem Teilmarkt)*



Unter der Voraussetzung, daß die “richtigen” Kernprozesse definiert sind, kann die Organisation konsequent darauf ausgerichtet werden. Unnötig zu sagen, daß dies kein triviales Vorhaben ist, aber immerhin können wir davon ausgehen, daß die dafür erforderlichen Mittel und Wege mit dem Konzept der qualifizierenden Arbeitsgestaltung grundsätzlich vorliegen.

Sobald nämlich die Prozesse definiert sind, kann die für partizipatives Vorgehen erforderliche Übereinstimmung zwischen dem Kreis der zu Beteiligten und dem neu zu gestaltenden Feld wieder hergestellt werden. Freilich ist anzunehmen, daß sich der Kreis der zu Beteiligten aus einem Querschnitt von Mitar-

beiterinnen und Mitarbeitern aus den verschiedensten (funktionalen) Organisationseinheiten zusammensetzt. Die Frage, wie diese Beteiligten zusammengesetzt werden, kann an dieser Stelle noch nicht beantwortet werden (vgl. Abschnitt über die Methodik des Business Reengineering).

### *Zur Radikalität des Business Reengineering*

Vor allem in der amerikanischen Literatur werden die "Päpste" dieses Ansatzes nicht müde, die Radikalität des Business Reengineering zu betonen. Hier sind jedoch Einschränkungen angebracht:

Erstens löst Business Reengineering nicht nur Probleme, sondern es schafft auch neue. (Dem ist im folgenden ein eigener Abschnitt gewidmet.) Wir können davon ausgehen, daß die neu geschaffenen Probleme im selben Maß wachsen, in dem zuvor die alten Probleme radikal angegangen wurden. Man denke an die Volksweisheit, das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten.

Zweitens ist es ein logischer Irrtum, die radikale "Reinheit" eines Business Reengineering-Projekts an der Radikalität seiner *praktischen* Folgen zu messen. Nur wenn kein Stein auf dem anderen bleibt, ist die Sache in den Augen mancher Autoren offenbar "echtes" Business Reengineering. Diese Argumentationsweise verkennt jedoch die schlichte Möglichkeit, daß vielleicht schon vor dem Business Reengineering nicht ganz alles im argen lag. Es wäre doch wohl Unsinn, um der reinen Lehre willen Dinge zu verändern, die ganz gut funktionierten.

Drittens sollte man unterscheiden zwischen der Phase der Ideenfindung und jener der Umsetzung. Wir vertreten den Grundsatz "*Radikal denken – pragmatisch handeln!*" Ein methodisches Konzept zur ersten Phase legen wir im dritten Abschnitt vor, bei der Umsetzung und Realisierung der dabei gefundenen Lösungen kann und sollte aber durchaus pragmatisch vorgegangen werden. Soziale Systeme können nicht "gewaltsam" verändert werden. Wenn die künftige Lösung von den Betroffenen getragen werden soll, dann sind diese an ihrer Konkretisierung und Realisierung zu beteiligen. Damit soll nicht faulen Kompromissen das Wort geredet, sondern für eine kulturbewußte Organisationsentwicklung – auch *mit* Business Reengineering – votiert werden.

Was die Radikalität des Denkens angeht, so ist es ja keineswegs so, daß diese einfacher zu gewährleisten wäre als eine Radikalität im Handeln. Vielleicht sogar im Gegenteil. Wir kommen darauf zurück.



### *Zur Rolle der Informationstechnologien*

Wir haben darauf hingewiesen, daß die modernen Informationstechnologien, vor allem die Möglichkeiten vernetzter dezentraler Systeme, Gestaltungsoptionen eröffnen, die radikaler sind als alles, was nur einer graduellen Verbesserung bestehender Organisationen entspricht. Wir werden darauf hier jedoch nicht vertieft eingehen können, weil diese Optionen letztlich nur konkret – auf reale Beispiele bezogen – aufgezeigt werden können.

Generell kann allerdings hervorgehoben werden, daß allein schon daraus vielfältige Optionen entstehen, daß mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien beispielsweise ...

- jede beliebige Form der Informationsdistribution unabhängig von einer hierarchischen Organisation möglich ist,
- die physische Präsenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einem bestimmten Ort nur in wesentlich beschränkterem Maß als bisher unabdingbar ist,
- Daten jederzeit und an jedem gewünschten Ort in aktuellster Version verfügbar gehalten werden können und
- viele durch spezielles Know-how bedingte Formen der Arbeitsteilung gar nicht (mehr) nötig sind.

### **Business Reengineering löst nicht alle Probleme**

Stefan Kühl hat darauf hingewiesen, daß die mit Business Reengineering angestrebte radikale *Prozeßorientierung* zwar gravierende Probleme der alten tayloristischen Organisation löst, gleichzeitig aber *drei neue Dilemmata* schafft.<sup>3</sup> In aller Kürze re-sumiert:

- *Das Flexibilitätsdilemma*  
Die Grenzen des Unternehmens weichen auf. Die auf Innovation und Wandlungsfähigkeit ausgerichtete Organisation ist mitunter kaum mehr zusammenzuhalten. Konsequenterweise kundenorientiert handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vernachlässigen unter Umständen die Interessen des eigenen Unternehmens.
- *Das Politisierungsdilemma*  
Die Enthierarchisierung führt zu mehr Autonomie und zu weniger Regelungsdichte. Damit wird der Unternehmensalltag zunehmend politisiert, und die Machtkämpfe im Unternehmen nehmen zu. Es zeigt sich sozusagen die negative Seite der Kommunikationsmedaille.

- *Das Komplexitätsdilemma*  
Radikale Prozeßorientierung verlangt nach Vereinfachung. In größeren Systemen führt dies zu einer Komplexitätsreduzierung, die ihrerseits paradoxerweise mitunter neue Komplexität schafft. Als Beispiel hierfür sei erwähnt, wenn etwa Just-in-time von so vielen Unternehmen so konsequent betrieben wird, daß durch die Zunahme von Lastwagen der Autobahnverkehr so sehr beeinträchtigt wird, daß zeitgerechte Anlieferungen nicht mehr garantiert werden können ...

Aus diesen Dilemmata gibt es keine einfachen Auswege. Als Voraussetzung bedarf es zunächst der Einsicht, daß alles nicht ganz so einfach ist. Denn: "Wer nur den [Michael] Hammer kennt, für den sind alle Probleme Nägel!" Es dürfte sich daher empfehlen, Bereiche begrenzter Instabilität zu schaffen, das Business Reengineering also so anzulegen, daß sich danach autonome, überschaubare Einheiten *einzel*n bewähren können, ohne daß immer gleich der ganze Unternehmenserfolg auf dem Spiel steht.

Außerdem sollten Auswegsversuche aus den drei Dilemmata folgende drei *Ansatzstellen* kombinieren:

- *Kontextsteuerung*, das heißt die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zieldefinition ihres Bereichs, so daß sie ihren Zielkorridor kennen und genau wissen, worum es geht.
- *Unternehmenskultur*, das heißt, daß die für das Unternehmen wegleitenden Werte durch einen gezielten und kontinuierlichen Kultivierungsprozeß durch alle Mitarbeiter soweit verinnerlicht werden müssen, daß sie jederzeit sinn-voll handeln können.
- *Flexible, kommunikationsfreundliche Physik*, das heißt, daß Gebäude, Infrastruktur und Technologie so zu gestalten sind, daß sie dem Wandel leicht anzupassen sind und Kommunikation unter allen Beteiligten aktiv begünstigen.

## Die Methodik des Business Reengineering

Die folgende Vorgehensweise für ein Business Reengineering-Projekt betrifft die erste Phase – jene des *radikalen Denkens*. Die zweite Phase, nämlich die nach dem Grundsatz des *pragmatischen Handelns* zu gestaltenden Veränderungsprojekte, können nach der Vorgehensweise der qualifizierenden Arbeitsgestaltung, wie sie *Die kompetente Organisation* beschreibt, angegangen werden. Wir beschränken uns deshalb bezüglich dieser Phase II auf einige ergänzende Anmerkungen.

Wir schildern unsere Vorgehensweise aus der Sicht des externen Beraters, der im Auftrag eines Unternehmens den Prozeß des Business Reengineering moderieren soll.<sup>4</sup> Die skizzierte Methodik der Phase I besteht aus Vorklärungen mit dem Auftraggeber sowie fünf Schritten, die sozusagen als "Paket" in rund drei Monaten durchzuführen sind.<sup>5</sup>

### *Schritt 0 · Vorklärungen*

Als erstes sind mit dem Auftraggeber *Anlaß und Ziel* für ein Business Reengineering-Projekt zu klären. Es ist – durchaus hartnäckig – zu prüfen, ob tatsächlich ein unternehmerischer Grund für eine radikale Veränderung besteht oder ob nicht auch mit "normaler" qualifizierender Arbeitsgestaltung zum Ziel zu gelangen wäre. Dabei ist immer auch zu hinterfragen, ob nicht allein ein Modetrend im Management den Ruf nach Business Reengineering hervorgebracht hat.

Als zweites ist zu klären, ob der Auftraggeber – als *eine* Person – über die für ein Business Reengineering notwendige *Gestaltungsfreiheit* verfügt und von wem er allenfalls dafür ermächtigt worden ist. Falls es sich nicht um den Unternehmensleiter selbst handelt, sondern beispielsweise um den für eine strategische Geschäftseinheit Verantwortlichen, so ist seine prinzipielle Vertrauensbasis und damit Rückendeckung im Topmanagement zu prüfen.

Als drittes ist zu klären, ob der Auftraggeber über eine klare, ausformulierte, tragfähige und gültige *Geschäftsstrategie* verfügt. Sollte dies nicht der Fall sein (oder sollte sich später im Prozeß zeigen, daß es nur vermeintlicherweise der Fall war!), so muß der Prozeß des Business Reengineering unterbrochen und eine "Extraschleife" zur Findung einer Strategie gedreht werden. Dies ist natürlich ein eigenes und durchaus aufwendiges Projekt – auf dessen Gestaltung wir hier nicht eingehen –, aber es ist unumgänglich: Ohne eine taugliche Strategie gerät Business Reengineering zum Blindflug.

Als viertes ist das zur Debatte stehende *Business* in einer ersten Runde kennenzulernen. Daß dazu eine Besichtigung aller Betriebsbereiche gehört, müßte eigentlich selbstverständlich sein. Teil des Kennenlernens ist auch das Studium all jener Betriebsunterlagen, deren Kenntnis für die Beurteilung der Plausibilität der Geschäftsstrategie durch einen Externen erforderlich ist.

Als fünftes ist zu klären, was – vor allem im personellen Bereich – an "Ohnehin-Veränderungen" ansteht. Wir meinen da-

mit all jene, wahrscheinlich unangenehmen Personalentscheidungen, die auch ohne Business Reengineering klar sind/wären, die man jedoch bisher hinausgeschoben hat. Darunter fallen Fälle, wo jemand offenkundig seinen Anforderungen fachlich nicht gewachsen ist oder Fälle, wo eine Funktion aufgrund welcher Veränderungen auch immer obsolet geworden ist. All diese Entscheidungen sollten nicht auf das Business Reengineering "verschoben" werden, denn sie sind nicht dadurch zu begründen. Sie sind vor Projektbeginn, als eigenständig zu verantwortende Managemententscheide zu treffen und bekannt zu geben.<sup>6</sup>

Als sechstes ist mit dem Auftraggeber zu bestimmen, wer im *Kernteam* für die Phase I des Business Reengineering-Projekts mitarbeiten soll. Hier darf ja keine "Bereichs-Repräsentation" angestrebt werden. Auch geht es keineswegs um hierarchische Vorrechte. Vielmehr sollen rund acht bis zehn veränderungsbereite, kooperationswillige und denkfähige Personen zusammengezogen werden, denen die für das Business Reengineering erforderliche Radikalität des Denkens zuzutrauen ist. Sie brauchen das unbedingte persönliche Vertrauen des Auftraggebers. Und ihre Rolle beschränkt sich vorerst auf die Phase I (Rollen für die Phase II sind neu zu verteilen). Als fachliche Voraussetzung für die Mitarbeit im Kernteam ist darauf zu achten, daß insgesamt (nicht bei jedem einzelnen) eine gute Gesamtkenntnis des Systems vorhanden ist. Detailwissen kann bei Bedarf zugezogen werden.

Als siebentes ist mit dem Auftraggeber ein klares und verbindliches *Timing* für die Phase I zu verabreden. Von Anfang an soll für alle Beteiligten klar sein, wie lange die Phase I dauert und wann welche Schritte stattfinden werden. Das Timing ist unbedingt einzuhalten und darf nicht durch das "Daily Business" verzögert werden – denn dies würde die behauptete Dringlichkeit des Vorhabens gleich wieder in Zweifel ziehen lassen.

Alle genannten sieben Vorklärunen finden zwischen dem Berater und dem Auftraggeber statt, wobei sich dieser natürlich mit den einzelnen Mitgliedern des künftigen Kernteams bilateral besprechen muß. Es kann auch erforderlich sein, daß er einzelnen Schlüsselpersonen im Unternehmen bilateral – und zwar sehr offen – erklärt, weshalb er sie *nicht* ins Kernteam berufen wird ...

Alle folgenden fünf Schritte finden im Kernteam unter der Moderation des Beraters und unter Mitarbeit des Auftraggebers statt. Diese beiden – plus vielleicht noch ein oder zwei weitere Schlüsselpersonen – bereiten die folgenden Schritte jeweils gemeinsam vor.

### *Schritt 1 · Kick-off-Meeting*

In einem eintägigen Kick-off-Meeting wird das Kernteam konstituiert und das Business Reengineering-Projekt (das einen geeigneten Namen braucht) offiziell gestartet.

An diesem Meeting ...

- werden die Projektziele völlig transparent kommuniziert, und es wird verdeutlicht, was den Anlaß für ein so radikales Vorhaben bildet;
- wird durch den Berater dargestellt, was Business Reengineering ist (und was nicht) und worauf sich die Kernteam-Mitglieder in der ersten Phase einzustellen haben;
- gibt sich das Kernteam gemeinsam Spielregeln für seine Arbeit (s.u.);
- wird die Konzeption der Phase I im einzelnen erläutert und begründet und gemeinsam terminlich abgestimmt;
- versichert sich schließlich der Auftraggeber des persönlichen Commitments jedes einzelnen Kernteam-Mitglieds für das ganze Vorhaben.

Als Spielregeln für die Arbeit im Kernteam kann beispielsweise folgendes vereinbart werden:

- Alle Diskussionen im Kernteam dürfen – mit Ausnahme explizit vereinbarter Vertraulichkeiten – weiterverwendet werden: Grundsätzlich dürfen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchiestufen alles wissen, was diskutiert wurde.
- Das Kernteam protokolliert die Ergebnisse seiner Diskussionen. Die Protokolle werden am jeweils nächsten Meeting verabschiedet und dann öffentlich ausgehängt.
- Im Kernteam wird völlig offen diskutiert.
- Jedes Kernteam-Mitglied ist nur als Person (und Know-how-Träger) da, nicht aber als Repräsentant (s)eines Bereichs.
- Kernteam-Mitglieder haben im Team eine Innovatorenrolle, außerhalb des Teams sowohl die Rolle von “Botschaftern” wie auch die Rolle von “Sensoren” bezüglich Stimmungen und Meinungen im Unternehmen.
- Es gilt der Grundsatz: “Radikal denken – pragmatisch handeln!”
- Zwischen den einzelnen Meetings sind von einzelnen Mitgliedern Aufträge und/oder Vorbereitungen zu übernehmen.

Als Vorbereitung für den nächsten Workshop studieren alle Kernteam-Mitglieder die vorhandenen Papiere zur Unternehmensstrategie sowie gegebenenfalls Unterlagen und Fallbeispiele zum Business Reengineering im allgemeinen.

### *Schritt 2 · Strategie-Workshop*

In einem zweitägigen Strategie-Workshop geht es darum, die bestehende *Unternehmensstrategie* zu verinnerlichen. Alle müssen sich bis zum Ende dieses Workshops völlig darüber im klaren sein, auf welche Märkte und Kundensegmente sich das Unternehmen mit welchen Produkten und Dienstleistungen ausrichtet und auf welche mittel- und langfristigen Ziele es sich dabei konzentriert. Jedes Kernteam-Mitglied muß schließlich in der Lage sein, die entsprechende Argumentationskette in eigenen Worten und mit überzeugenden Begründungen darstellen zu können.<sup>7</sup>

Wenn die Strategie hinreichend klar rekapituliert worden ist, dann sind aus dieser Strategie die wichtigsten *Kundensegmente* respektive *Kundenbedürfnisse* abzuleiten, auf die sich das Geschäft primär auszurichten hat (hier gilt wieder als Größenordnung eine Zahl von drei bis neun).

Bildlich ausgedrückt soll in gemeinsamer Arbeit die obige Abbildung 3 mit Inhalt gefüllt werden.

Im Ergebnis dieser Arbeit können (wiederum drei bis neun) *Namen von Kernprozessen* formuliert werden, auf die in der folgenden Projektarbeit der Fokus auszurichten ist.

Teil des Strategie-Workshops ist außerdem die Frage der *Systemabgrenzung*: Es ist zu klären, ob der Gestaltungsfreiraum des Auftraggebers tatsächlich alle identifizierten Prozesse von A-Z umfaßt oder ob es relevante Überlappungen in fremde Zuständigkeiten (bis hin zur Zuständigkeit der Kunden selbst) gibt.

Abschließend sind die identifizierten Kernprozesse daraufhin zu überprüfen, ob sie tatsächlich mit den (vorhandenen oder angestrebten) *Kernkompetenzen* des Unternehmens zu realisieren sind (diese Diskussion wird allerdings später wieder aufzunehmen sein).

### *Schritt 3 · Prozeß-Workshop*

Die im Strategie-Workshop benannten Kernprozesse sind nun (in einem etwa zweitägigen Workshop) zu *sequenzieren*, das heißt es ist zu klären, welche Schritte jeder einzelne Prozeß künftig beinhalten soll. Dabei sind die Möglichkeiten vernetzter Informationstechnologien als prinzielle Option immer mitzudenken.

Als erstes ist je Prozeß zu prüfen, ob er tatsächlich *von einem Kundenbedürfnis zur Kundenzufriedenheit* führt, und diese Input-respektive Outputbedingungen sind inhaltlich zu präzisieren.

Als zweites ist der Prozeß in einem “*Blank-sheet*”-Vorgehen aus der Kundenoptik heraus konkret zu sequenzieren: Wie möchte ein ideal gedachter Kunde diesen Prozeß gestaltet sehen.

Als drittes ist die so entworfene Sequenzierung des Kernprozesses in einzelne Elemente *heuristisch zu validieren*, und zwar anhand folgender Fragen:

- Ist in jedem Element Wertschöpfung (nicht nur monetär) nachweisbar?
- Ist der Prozeß mit Kernkompetenzen im Unternehmen realisierbar?
- Ist eine “Process-ownership” elementübergreifend sinnvoll?
- Ist ein Unternehmensnutzen erkennbar?
- Sind die einzelnen Elemente stimmig verknüpfbar?
- Sind Information und Kommunikation wechselseitig interessant?

Als viertes schließlich sind die für jeden Kernprozeß respektive für einzelne seiner Elemente erforderlichen Hilfsprozesse abzuleiten.

Im Ergebnis des Prozeß-Workshops liegt für jeden Kernprozeß ein Flußdiagramm vor, aus dem alle wesentlichen Elemente in der Sequenz des Prozesses erkennbar sind und deutlich wird, an welchen Stellen der Kernprozeß durch Hilfsprozesse zu unterstützen ist.

Es ist wesentlich, daß die wichtigsten Elemente des Kernprozesses nicht nur formal beschrieben, sondern inhaltlich qualifiziert werden.

#### *Schritt 4 · Delta-Workshop*

In einem eintägigen Workshop wird für jeden identifizierten Kernprozeß ein Ist/Soll-Vergleich angestellt. Als Soll gilt das Design aus dem Prozeß-Workshop. Wenn die Kernteam-Mitglieder das Ist à fonds kennen, sollte das Delta daher direkt als erkannter *Handlungsbedarf* formuliert werden können.

Im Ergebnis dieses Workshops liegen Namen/Titel von Veränderungsprojekten und/oder anderen gezielten Maßnahmen/Aktionen vor.

Zu jedem Veränderungsprojekt erhält ein Kernteam-Mitglied (eventuell gemeinsam mit anderen) den Auftrag, eine Projektskizze (nach betrieblich üblichem Muster) vorzubereiten. Dazu gehört nicht nur die Formulierung von Projektziel, -umfang und -vorgehen, sondern ebenso von Projektorganisation einschließlich der Nennung der jeweiligen Projektgruppenmitglieder.

Es kann erforderlich sein, einzelne Projekte auf einen späteren Zeitpunkt zu terminieren (z.B. nach Abschluß anderer Projekte).

### *Schritt 5 · Projekt-Definition*

In einem zweitägigen Workshop werden nun die vorbereiteten Projektskizzen einzeln überarbeitet, aufeinander abgestimmt und schließlich als Projektauftrag verabschiedet.<sup>8</sup>

Es ist darauf zu achten, daß bei jeder Projektskizze überprüfbare Meilensteine formuliert werden, an denen das Projekt einer Review unterzogen werden kann. Spätestens hier sind auch Ressourcenfragen zu klären, und es ist darüber zu entscheiden, ob einzelne Projekte von außen zu begleiten sind oder nicht.

Die entscheidendste Frage dürfte aber in jedem Falle die Ernennung von Projektleitern sein. Diese müssen nicht zwingend identisch sein mit den Verfassern der Projektskizze, auch wenn dies natürlich vorteilhaft wäre.

### *Kommunikation*

Der Kommunikation der Arbeit des Kernteams im ganzen Unternehmen kommt große Bedeutung zu. Sobald die Projekte definiert sind, braucht es besondere Informationsaktivitäten, um die Betroffenen damit vertraut zu machen, was warum auf sie zukommt und welche Rolle sie in diesen Projekten spielen werden.

Welche Wege und Mittel dafür geeignet sind, kann nur aufgrund der konkreten betrieblichen Gegebenheiten entschieden werden. In Betracht zu ziehen sind etwa: Mitarbeiter-Vollversammlung, schriftliche Informationen, Anschlagbretter, elektronische Briefkästen und Diskussionsforen.

Außerdem sind Informationsschienen einzurichten, auf denen die projektebezogene innerbetriebliche Kommunikation aufrechterhalten werden kann.

### *Anmerkungen zur Phase II*

Mit Abschluß der Phase I wird das Kernteam aufgelöst. Die Phase II braucht eine *neue Projektorganisation*, bestehend aus den einzelnen Veränderungsprojekten und einem Reviewteam, das den Projektfortgang im einzelnen überprüft und steuert.

Im *Reviewteam* sollten vertreten sein: Der linienverantwortliche Auftraggeber des ganzen Vorhabens als Leiter mit möglicherweise einem Assistenten für Protokollierung und Administra-



tion, alle Projektleiter, eventuell wichtige betroffene Zentralfunktionen (z.B. Personal und Controlling) sowie unter Umständen ein externer Moderator. Das Reviewteam sollte etwa monatlich tagen, jeweils von allen Projekten vorbereitete Zwischenstandsberichte abnehmen und diskutieren sowie sich mit einem oder zwei Projekten gründlich auseinandersetzen.

Im übrigen können die Projekte der Phase II – wie gesagt – wieder nach jenen “klassischen” Vorgehensweisen einer partizipativen und qualifizierenden Arbeitsgestaltung realisiert werden, die in unserem Buch *Die kompetente Organisation* beschrieben werden. Denn zu diesem Zeitpunkt kann und soll zu demokratischen Wegen zurückgekehrt werden, da nun wieder klar ist, welche jeweils Betroffenen zu Beteiligten zu machen sind.

### Anmerkungen

- 1 Für die deutsche Ausgabe siehe: Michael Hammer und James Champy, *Business Reengineering* (Frankfurt/M.: Campus, 1994).
- 2 Alle Leserinnen und Leser, die die erste Auflage des Buchs “Die kompetente Organisation” bereits besitzen, können diesen Nachtrag zum Thema *Business Reengineering* kostenlos bei den Verfassern beziehen. Senden Sie einen an Sie adressierten und frankierten DIN-A4-Umschlag an: “Die kompetente Organisation”, AOC AG, Culmannstr. 43, CH-8006 Zürich.
- 3 Stefan Kühl, *Wenn die Affen den Zoo regieren* (Frankfurt/M.: Campus, 1994).
- 4 Diese Methodik des Business Reengineering ist ein Produkt der AOC AG Zürich und darf nicht ohne Genehmigung übernommen werden.
- 5 Unsere Darstellung ist geprägt von schweizerischen Verhältnissen. In der Bundesrepublik Deutschland könnte die Phase I wohl in vielen Fällen nur mit dem Einverständnis des Betriebsrats so durchgeführt werden. Mit ihm müßte vereinbart werden, daß er vor Abschluß der Phase I miteinbezogen wird, bevor also mitbestimmungspflichtige Veränderungen beschlossen werden. Ein Betriebsrat wird sich damit allerdings nur dann einverstanden erklären, wenn auch ihm klar ist, daß für das Überleben des Unternehmens radikale Veränderungen unumgänglich sind.
- 6 Die Art und Weise wie hier – oder allenfalls auch nach einem Business Reengineering-Projekt – mit Stellenreduktionen und Entlassungen umzugehen ist, bedürfte eines eigenen Beitrags. Am Stil und am menschlichen Anstand, mit dem so etwas aber konkret angegangen wird, läßt sich ablesen, wie ernst das Management seine Verantwortung nimmt. Und dies wird eine wesentliche Basis dafür sein, ob die Entscheide aus dem Business Reengineering von den Betroffenen als glaubwürdig akzeptiert werden können.
- 7 Sollte sich im Laufe des Workshops erweisen, daß die Strategie zuwenig aussagekräftig oder nicht hinreichend überzeugend ist, dann ist – wie gesagt – ein separater Prozeß zur Entwicklung einer befriedigenden Strategie unvermeidbar.
- 8 Im Falle mitbestimmungspflichtiger Projektgegenstände bedarf dies der Zustimmung des Betriebsrats (vgl. Anmerkung 5).