

Helmut Moldaschl

**Die sieben Todsünden des  
Prozessmanagements**

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das der Übersetzung, des öffentlichen Vortrags sowie der Übertragung durch Rundfunk und Fernsehen, auch einzelner Teile. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr. Weder der Autor noch der Verlag können für Nachteile oder Schäden Haftung übernehmen, ebenso nicht für Personen-, Sach- oder Vermögensschäden.

1. Auflage	April 2017
Verlagsanschrift	Kreuzstraße 23 D-91077 Neunkirchen Deutschland
Internet	<a href="http://www.prozessmanagement.de">www.prozessmanagement.de</a>
E-Mail	<a href="mailto:info@prozessmanagement.de">info@prozessmanagement.de</a>
Satz und Layout	© IPM Edition

# Kapitel

1. Wozu das Ganze?
2. Kleine Beispiele
3. Was ist Prozessmanagement
4. Prozesselemente
5. Prozessrealisierung
6. Welche Verfahren?
7. Prozessfehler und lukrative Jobs
8. Die Vorhölle des Qualitätsmanagements
9. Die Todsünden TS des Prozessmanagements
  - 9.1 TS 1 Ungeeignete Projektorganisation
    - 9.1.1 Das Problem
    - 9.1.2 Die Problemlösung
  - 9.2 TS 2 Blindflug durch das Projekt
    - 9.2.1 Die Fehler
    - 9.2.2 Die Problemlösung
  - 9.3 TS 3 Sonderbare Barrieren
    - 9.3.1 Naturgesetze
    - 9.3.2 Objektbarrieren
    - 9.3.3 Strukturbarrieren
    - 9.3.4 Kulturelle Barrieren
    - 9.3.5 Rechtliche Barrieren
    - 9.3.6 Die Zeit als scheinbare Barriere
    - 9.3.7 Schnittstellen
    - 9.3.8 Modische Randbedingungen

9.3.9 Unauffindbare Dokumente

9.4 TS 4 Ungenutzte Ressourcen

9.4.1 Abschätzung des Ressourcenaufwands

9.4.2 Prozesskonsistenz von Ressourcen

9.4.3 Organisationskonsistenz von Ressourcen

9.4.4 Planung von Ressourcen

9.5 TS 5 Unterschätzte Prozessrisiken

9.5.1 Objektive Risiken

9.5.2 Gemischte und fiktive Risiken

9.5.3 Erkennen und Entdecken von Risiken

9.6 TS 6 Missachtung der Kundenforderungen

9.7 TS 7 Unkenntnis der Situation

10. Abschluss

11. Literatur

## **Abbildungen**

Abbildung 1: Krankenhaus. Prozessablauf (Ausschnitt)

Abbildung 2: Krankenhaus. Optimierte 2-dim. Organisationsstruktur

Abbildung 3: FACETS Prozessmodell. Gesamtdarstellung. Projekt: Austausch von Pumpengehäusen.

Abbildung 4: *fuzzy matrix*<sup>TM</sup>. Wechselseitige Prüfung der Wissensebenen

Abbildung 5: Deutsche Telekom. Struktur Gesamtprozess

Abbildung 6: Deutsche Telekom. Ausschnitt Gesamtprozess

## **1 Wozu das Ganze?**

Seien wir doch ehrlich. Unser Leben soll schön, einfach, bequem, sicher und dabei so gesund wie möglich sein. Das interessiert und treibt uns.

Das funktioniert aber nur mit guten, preiswerten und stets verfügbaren Produkten. Autos, Flugzeugen, Waschmaschinen, Fernsehern, Computern, Handys, Schuhen, Getränken, Zahnpasten, Cremes, Nahrungsmitteln. Aus besten Rohstoffen, Agrarprodukten, Medikamenten, Ergänzungsmitteln, schlichtweg alledem was wir für unser Leben unbedingt zu brauchen meinen. Sport nicht zu vergessen. Fußball. Tennis. Ski. Und Reisen überall hin. Ostasien. New York. Kanada. Antarktis. Mit modernsten und bequemsten Flugzeugen und Schiffen. Ganz nebenher wollen wir natürlich auch gesund leben. Lange leben ohne alt zu werden. Dazu darf nirgendwo ein Fehler passieren, nicht beim Transport, der Versorgung, Entsorgung, in der Ernährung, der Pharmazie, im Krankenhaus, nirgendwo, und deshalb brauchen wir ein funktionierendes Prozessmanagement. Wenn alle Prozesse nahtlos ineinander übergehen sollte nichts mehr schiefgehen. Und wir wollen nichts von alledem merken, nicht belästigt werden. Es soll im Hintergrund geschehen.

Das sind die Wünsche. Und wie sieht die Realität aus?

Die Realität ist wesentlich komplexer, als sich dies der Bürger vorstellt, denn alles hängt mit allem zusammen und überall können Fehler gemacht werden. Auf diese werden wir bald zurückkommen.

Die Voraussetzung für einwandfreie Produkte sind also einwandfreie Grundstoffe und einwandfreie Prozesse, also Abläufe, Vorgänge, Ereignisse, in denen die Grundstoffe zu optimalen Produkten umgewandelt werden. Am besten

homöopathisch. Das wünschen sich viele von uns. Da wird ja so viel darüber geredet. Grundstoffe also, die gut schmecken und gesund sind, weil sie *regionaler Herkunft* sind und *fair*. Auf der Basis von Prozessen, gegen die es keinerlei Einwand gibt. Das gilt nicht nur für die Herstellung, die Fertigung, sondern auch für jede Art von Dienstleistung, zu denen Reparaturen, Transporte, die Ver- und Entsorgung und nicht zuletzt eine bezahlbare und wirksame Kranken- und Altersversorgung zählen.

Prozesse, ohne dass sie in Erscheinung treten und uns damit bewusst werden, betreiben das zentrale Geschehen unseres Alltags. Sie steuern, leiten und lenken es, und damit stellt sich die Frage, wie man alles gestalten muss, dass es immer und überall fehlerfrei, effizient, schnell und letztlich erfolgreich abläuft.

Eine Klinik ist ein hervorragendes Beispiel, denn dort läuft alles wie am Schnürchen, und erst wenn man dort behandelt wird, hat man viel Zeit darüber nachzudenken kann und wird nun alles beobachten. Das tut man nicht, solange man gesund ist. Man analysiert auch seine Abläufe nicht, solange sie in Ordnung sind. Erst wenn die Bahn Verspätung hat oder ein Flieger ausfällt oder der Strom.

Prozesse laufen nicht ohne unser Zutun, erst wenn wir ein unbrauchbares Produkt erhalten oder ein unzulässiger Zustand eingetreten ist, wenn etwas nicht oder nicht mehr richtig funktioniert, verdorben oder vielleicht gar nicht vorhanden ist, dann wird uns bewusst, dass vermutlich in den Vorgängen etwas nicht gestimmt hat. Diese Feststellung ist trivial, nicht trivial ist die Antwort auf die Frage nach der Ursache. Es gibt unzählig viele Möglichkeiten. Vielleicht ist irgendwo ein Bauteil ausgefallen, ein Vertreter einer Firma krank geworden, jemand ist in Urlaub oder es ist ein Produkt gar nicht mehr erhältlich. Vielleicht weil es sich nicht mehr lohnt, es herzustellen oder der Apparat schon zu alt ist.

Den oder die Fehler für diesen Missstand zu finden kann einfach, aber auch sehr knifflig sein, zumal es meistens

mehrere miteinander verknüpfte Einflussgrößen sind, die einen Prozess und die Produktqualität, die aus ihm entsteht beeinflussen, also erfolgreich machen oder missraten lassen. In einer technischen Umgebung und ihren Abläufen sind die Merkmale der Komponenten und die Zusammenhänge zwischen ihnen, auch wenn sie für den Laien sehr kompliziert wirken mögen, immer klar definiert. Sie sind es aber nicht zwischen den Menschen in den Prozessen, und das macht die Sache recht kompliziert.

In einem Krankenhaus wirken auch viele Menschen, und doch ist hier vieles ganz anders organisiert, als im Alltag. Ich hatte leider eine Zeit hindurch als Patient mit einer schweren Krankheit Gelegenheit, die Prozesse zu beobachten und hatte mich zufälligerweise schon vorher mit dem Prozessmanagement in Krankenhäusern beschäftigt. Da läuft alles scheinbar leicht und fehlerlos, weil es vielfach erprobt ist. In einem Krankenhaus wirken technische und menschliche Prozesse in hervorragender Art miteinander, obwohl soziale Prozesse ganz andere Probleme bereiten, als technische. Das ist das Bemerkenswerte an einem Krankenhaus.

Reine technische Prozesse hingegen haben eine klare Struktur, denn wäre das nicht der Fall, dann wäre der Fertigungsprozess eines Kraftwerks, eines Flugzeug oder eines Autos von zahlreichen zufälligen, subjektiven und unvorhersehbaren Qualitätsmerkmalen seiner Komponenten begleitet, und das Endprodukt würde nichts taugen.

Denken Sie an die Verkehrseinrichtungen in unseren Städten oder an die Müllabfuhr. Hier muss alles wie am Schnürchen laufen, und es läuft im Regelfall so, dass wir es gar nicht mehr bemerkten, und deshalb interessiert es uns auch nicht mehr

Prozesse in Umgebungen, in denen viele Menschen arbeiten und jeder in seiner Arbeit von vielen Ergebnissen anderer abhängt, die er nicht einmal kennt, sind schwieriger zu handhaben und tückischer, als die Prozesse von



Abfüllmaschinen, auch wenn sie auf den ersten Blick so kompliziert wirken und auch technisch kompliziert sind.

Ein Bäckerladen oder ein Schuster, dessen Arbeit ausschließlich darin besteht, alte Schuhsohlen gegen neue zu tauschen, hat zwar andere Probleme, als die Telekom, doch selbst solche kleinen Dienstleister haben ihre kleinen und feinen Prozesse, deren Komplexität man nicht unterschätzen sollte. Vor allem haben sie besonders kritische Kunden, mit denen sie direkt in Kontakt stehen und die ihnen schonungslos ins Gesicht sagen, wenn ihnen etwas nicht passt. Das ist im Supermarkt nicht der Fall, denn dort wird das kaputte Produkt einfach ausgetauscht, ein Handel um den Preis findet dort nicht statt, die Bedingungen sind klar und unverrückbar. Einen Kundenkontakt wie im Bäckerladen gibt es nicht mehr, und auch sind *Begegnungen* von Kunden und Lieferanten emotionsloser als beim kleinen Bäcker. Vermutlich ist auch dies, neben dem Preis, ein Grund für den Erfolg von Supermärkten.

Prozesse in großen Firmen und erst recht in multinationalen Konzernen müssen ganz anders gehandhabt werden, als lineare Abläufe mit klarer und leicht fassbarer Schrittfolge. Sie müssen auch anders gehandhabt werden als komplizierte technische Prozesse, in denen Fertigungsmaschinen oder Roboter die wesentliche und direkte Rolle spielen und wo es keine *Missverständnisse* gibt.

Maßgebliche Herausforderungen in solchen Unternehmen sind die *Organisationsprozesse*, die Bewältigung multidimensionaler sozialer Komplexität, die sich nach und nach aus einer raffinierten Arbeitsteilung ergeben hat. Solche Prozesse brauchen spezielle Behandlungen, da sie viele qualitative Einflussgrößen enthalten, die sich über komplexe Strukturen hinweg gegenseitig ergänzen, aber auch irritieren und sogar stören können, und die sich kaum quantitativ erfassen lassen. Nicht einmal innerhalb und erst recht nicht über die Grenzen solcher

Organisationsstrukturen und ihrer Prozesse hinweg sind diese Zusammenhänge bekannt und quantifizierbar, und noch schwieriger sind sie in ihrer Vielfältigkeit zu durchschauen.

Wohl wird aber nicht selten so getan, als wäre das der Fall. Jene, die das behaupten und die ihre Existenzberechtigung daraus ableiten, sind in der Regel extrem gut bezahlte Mitspieler in dieser Struktur. Diese Leute nennt man *Unternehmensführung*. Sie müssen ihre Gehälter rechtfertigen, müssen Zuversicht, Kompetenz und Entscheidungsfreude ausstrahlen, und wenn etwas ganz offensichtlich nicht durchschaubar ist, müssen sie es so darstellen. Sind kritische Entscheidungen gefragt, nach denen eventuell *Köpfe rollen* müssen, dann kaufen sich diese Leute die Köpfe externer Berater ein, die ihnen gegen gutes Geld dabei helfen, die Problemfelder so lange zu trivialisieren und mit kindlichen Schaubildern zu versinnbildlichen, bis der letzte verantwortliche *Entscheider* glaubt, er hätte den diffusen Mist verstanden und könne ihn jetzt seinen Mitarbeitern erklären. Diese tun dann auch so, und so verbreitet sich der Unsinn im Unternehmen und wir dort sukzessive zu einer der Wahrheiten, die fürderhin kursieren.

Diese Praxis der Geldschneiderei durch Externe wird zum dann multinationalen Problem, wenn aus dem lokalen Unwissen einiger Firmen Regeln, Richtlinien, Verordnungen und Normen gebastelt werden und deren Erfüllung in unverschämter Weise zu Geld gemacht wird. Damit sollen keineswegs technische Normen verdammt werden, die die Grundlage für die Erfüllung von Forderungen bilden. Den nichtsnutzigen Scharlatanen allerdings, die sich in der modernen Industriegesellschaft herumtreiben, sollte die Stirn geboten werden. In namhaften Industriebetrieben gibt es genügend Fachleute, die besser wissen, was zu tun ist, als unbedarfte Beamte der EFQM (European Foundation for Quality Management), die sich mit dem Nachweis

bürokratischer Inkonformitäten und infantilen Schaubildern zur Lösung schwierigster organisatorischer Probleme goldene Nasen verdienen.

## 2 Kleine Beispiele

Man sagt, an Beispielen lerne man alles viel schneller und leichter:

*Das Auto ist in Deutschland immer ein wohltuendes Beispiel. Wie sehr es in Michels Herz verankert ist, merkt man an kleinen Fragmenten, wie ‚am Kometen dem das Benzin ausgegangen ist‘, den ‚Strom-, Daten- und Fahrradautobahnen‘, aber auch an ‚Schifahrern die Gas geben‘.*

Jeder kennt und benutzt das Auto und freut sich daran und sitzt gerne drinnen. Und doch haben nur wenige den Schimmer einer Ahnung, was da alles funktionieren muss, wenn man am Lenkrad dreht. Sie wissen nicht eigentlich wie es funktioniert und warum, und der Normalbürger hat auch kein Interesse daran und keine Zeit, sich darum zu kümmern, warum der Motor nicht springt wenn er *anspringt*, wenn man den roten Knopf drückt, was im Getriebe los ist oder an den Bremsen, wissen nicht, warum sie bei einem Schaltgetriebe die Kupplung treten müssen, wenn sie nach dem Schalthebel greifen und was der *Gang* ist, obwohl sie im Büro und am Sandkasten dauernd davon reden. Erst wenn der Motor still bleibt oder die Bremsen nicht so recht funktionieren wie sie sollen, wenn es irgendwo klappert oder quietscht, wird es – und zwar sofort und im negativst denkbaren Sinn – für sie interessant, weil das jetzt Ärger machen und Zeit und Geld kosten wird, weil die Automobilhäuser nur von geldgierigen Schweinen besetzt sind.

Der Unterschied zwischen technischen Fehlern in einzelnen technischen Komponenten und Fehlern in

Industrieprozessen liegt in deren Wirkung. Die spezifische Wirkung einer Komponente kann sehr hoch sein. Beispielsweise können die Bremsen eines Benzintransporters versagen oder die eines Autobus und solche Kisten dann irgendwo hineinkrachen.

Fehler in Industrieprozessen hingegen werden nur selten lokal beschränkt bleiben, sondern sich vielfach multiplizieren, es werden also andere Prozesse, viele Produkte und damit viele Kunden betroffen sein, etwa wie wenn ein Medikament falsch wirkt.

*Die Belastung von VW in den letzten Jahren ist ein Beispiel eines solchen Prozesses. Eine falsche Entscheidung, ein falscher, irregulärer oder sogar illegitimer Schritt in einem Prozess kann ein Unternehmen bis an die Zerreißgrenze belasten. Darum ist es wichtig Ursache und Wirkung weitreichender Fehlerquellen zu kennen.*

Dem normalen Bürger bleiben die meisten Prozesse verborgen. Ihn interessieren nur die Ergebnisse am Ende eines Prozesses. Das Dazwischen braucht ihn nicht zu interessieren. Andere Effekte sind interessanter:

*Werde ich pünktlich ankommen, wenn ich mit der Bahn nach Paris fahre? Was kostet es? Wie riskant ist es, nach Paris zu fliegen? Was braucht das Auto an Treibstoff? Habe ich einen finanziellen Verlust, wenn ich mein Haus verkaufe? Ist das Dach dicht, wenn es die Fa. X repariert? Wie lange dauert die Reparatur?*

Nur wenige Kunden interessiert es, in welchen Schritten ein Produkt zustande gekommen ist, wie zum Beispiel die Schuhe gefertigt wurden oder das Mountainbike. Der Nachbar interessiert sich nicht für den Nachbarn, auch nicht ob dessen Kind krank ist. Interessant ist es, wenn er eine