

# ALOB

## Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher

### 8. Brief - 1994

von Wolfgang Schnelle

5 Seiten

---

Michael Hammer, James Champy,  
**BUSINESS REENGINEERING, Die Radikalkur für das Unternehmen**

Campus Verlag, Frankfurt/Main 1994, 288 Seiten  
Originalausgabe: Reengineering the Corporation  
Harper Collins Publisher, New York 1993)

---

Total Quality Management, Lean Production, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und nun Business Reengineering - neue Leitbilder für bessere Organisiertheit folgen rasch aufeinander. Sieht man näher hin, so ähnelt sich manches in diesen Leitbildern. Dazu zählt die Prozessorientierung statt Funktionsorientierung, die Ausrichtung auf den Kunden (oder wie ich bevorzuge zu sagen: auf den Leistungsempfänger) statt auf die Vorgesetzten, die Abflachung der Hierarchie als Folge der Ermächtigung der Mitarbeiter zum selbstverantwortlichen Handeln.

Wir, als Berater aus organisationaler Perspektive, müssen uns mit diesen Leitbildern auskennen, um sie zitieren zu können, um Übereifrige zu stoppen oder auch um mit diesen Leitbildern zu arbeiten, damit wir dem Wandel der Strukturen eine moderne Richtung geben.

Mit Lean Production haben wir uns vor zwei Jahren anhand des Buches von James P. Womack u.a. "Die zweite Revolution in der Autoindustrie" auseinandergesetzt.- Mit KVP bzw. CIP sind wir akquisitorisch tätig geworden, wenn auch ohne nennenswerten Erfolg. Doch zumindest wissen wir nun, worum es dabei geht, nämlich um inkrementale Verbesserungen in sich wiederholenden Arbeitsprozessen (inkremental = in kleinen Beträgen zunehmend).

Mittlerweile erkennen wir, warum wir kaum KVP/CIP-Projekte erhielten. Unsere Vorgehensweisen, nämlich gruppenkommunikative Prozesse zu entfalten, sind zu wenig 'hemdsärmelig'. Für die inkrementalen Verbesserungen braucht man keine moderierten Sitzungen, darüber verständigen sich die Betroffenen direkt. Es müssten schon die Strukturen mit herausgefordert sein, in die die Arbeitsprozesse eingebettet sind, damit wir als Berater und Moderatoren zugleich gebraucht werden könnten.

Gewiss können auch KVP-Aktionen strukturändernd angelegt werden, indem man die organisatorischen Grenzen infrage stellt, die ein Prozess zu überschreiten hat. Ist das so, so sollte man den Ansatz anders benennen. Und genau dies geschieht meines Erachtens mit dem neuen Schlagwort Business Reengineering.

Michael Hammer, James Champy,  
BUSINESS REENGINEERING, Die Radikalkur für das Unternehmen,  
Campus Verlag, Frankfurt/Main 1994, 288 Seiten

Wie ich hörte, ist das Buch derzeit der Bestseller in der Managementliteratur. Deshalb las ich es mit Skepsis. Als ich merkte, dass es nach dem Rezept unzähliger amerikanischer Erfolgsbücher geschrieben ist, nämlich mit einer Aneinanderreihung von success stories aus wohlbekanntem amerikanischen Unternehmen, wurde ich noch skeptischer.

Dennoch lohnte es sich für mich, das Buch zu lesen. Es enthält einige Botschaften, die überzeugend formuliert sind und anschaulich an den Leser herangebracht werden.

Was verstehen die Autoren nun unter Business Reengineering? Sie definieren "Business Reengineering als **fundamentales** Überdenken und **radikales** Redesign von Unternehmen und wesentlichen **Unternehmensprozessen**, das zu **Verbesserungen um Größenordnungen** in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit führt" (S.66, Hervorhebungen im Buch). Es klingt imponierend, wenn man von 'fundamental' und 'radikal' spricht, aber was ist sonst an dieser Definition aufregend? Eigentlich nichts.

Liest man weiter, so erfährt man etwas über vier Elemente, die zum Business Reengineering gehören:

### **Prozessorientierung**

Die Autoren verstehen darunter die Überprüfung von Unternehmensprozessen, indem man die Absteckung organisatorischer Grenzen infrage stellt, die die Prozesse unterbrechen, verlängern und verkomplizieren.

### **"Ehrgeizige Pläne"**

Es geht bei Business Reengineering nicht um inkrementale Verbesserungen, sondern um Verbesserungen in Größenordnungen (im Jargon sagt man heute "um Quantensprünge"). Schön und gut, aber Ehrgeiz ist ein Persönlichkeitszug und keine Methode, zu Quantensprüngen zu kommen. So wird nicht recht klar, wie das gelingen kann.

### **"Bruch mit Regeln"**

Dies ist ein interessanter Punkt. Es geht darum, die Dogmen zu erkennen, die den organisationalen Verhältnissen zugrunde liegen und die man nicht hinterfragt. Als Beispiele führen die Autoren Regeln an: Versicherungen können Schäden erst dann regulieren, wenn geklärt ist, ob der Kunde einen Anspruch darauf hat; eingekaufte Ware wird erst nach Wareneingang und Rechnungsprüfung bezahlt. Indem man mit solchen Regeln bricht, eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten der Prozessgestaltung. Und wieder sind es die anschaulichen Beispiele, die einem deutlich machen, was gemeint ist und was man damit erreichen kann.

### **"Kreativer Einsatz der Informationstechnologie"**

Diesem Element widmen die Autoren später in ihrem Buch ein ganzes Kapitel (Kapitel 5, S. 112 ff), doch fand ich darin nur Hinweise auf den IT-Einsatz, mit denen wir uns eigentlich schon länger vertraut gemacht haben (sollten).

Auch nach dem Lesen dieser vier Elemente war mir nicht deutlich, was Business Reengineering wirklich meint. Doch da halfen mir Sätze weiter, in denen die Autoren ausdrücken, was Business Reengineering nicht bedeutet (S.68 und 69):

"Business Reengineering ist nicht in einen Topf zu werfen mit Restrukturierung oder 'Downsizing'. Das sind nur hochtrabende Bezeichnungen für einen Kapazitätsabbau als Reaktion auf einen Nachfragerückgang."

"Reengineering ist auch nicht das gleiche wie Reorganisation, Abbau von Hierarchieebenen oder Ausdünnung der Organisationsstruktur, wenngleich es tatsächlich zu einer flacheren Organisation führen kann."

"Unternehmen, die sich allen Ernstes vorgenommen haben, Bürokratien zu zerschlagen, zäumen das Pferd am falschen Ende auf. Ganz im Gegenteil, sie war während der vergangenen zweihundert Jahre die Lösung. Wenn jemandem die Bürokratie im eigenen Unternehmen missfällt, sollte er versuchen, ohne sie auszukommen. Es würde unweigerlich ins Chaos führen... Der Weg zur Eliminierung der Bürokratie und zu einer flacheren Organisation führt über Business Reengineering, indem es die fragmentierten Unternehmensprozesse wieder zu einer Gesamtheit zusammenführt."

"Business Reengineering ist auch nicht gleichzusetzen mit Qualitätsverbesserung, TQM oder anderen Ausprägungen der aktuellen Qualitätsbewegung. Qualitätsprogramme und Business Reengineering haben durchaus etliche Gemeinsamkeiten. In beiden Fällen wird die Bedeutung von Unternehmensprozessen anerkannt; bei beiden bilden die Bedürfnisse des Prozesskunden den Ausgangspunkt, von dem aus der Prozess entwickelt wird. Allerdings gibt es auch grundlegende Unterschiede zwischen diesen beiden Konzepten. Qualitätsprogramme arbeiten im Rahmen der bestehenden Unternehmensprozesse und versuchen, sie mit Hilfe einer Methode zu verbessern, die

die Japaner Kaizen oder kontinuierliche inkrementale Verbesserung nennen... Das Resultat des Business Reengineering sind Verbesserungen um Größenordnungen - nicht etwa durch Optimierung bestehender Prozesse, sondern durch ihre Abschaffung und ihren Ersatz durch völlig neue Unternehmensprozesse."

So, jetzt weiß ich mehr, was die Autoren unter Business Reengineering verstanden wissen wollen.

Die Prozessorientierung ist gewiss das primäre Element ihres Ansatzes. Es lohnt sich, die Seiten zu lesen, in denen sie dazu Näheres sagen (S. 72 ff):

### **"Mehr Positionen werden zusammengefasst"**

Vor zwanzig Jahren nannte man diesen Ansatz 'job enlargement' oder Arbeitserweiterung. Ich spreche heute gerne von 'Dedifferenzierung aufgesplitterter Funktionen' (klingt enorm, nicht wahr?).

### **"Mitarbeiter fällen Entscheidungen"**

Die Leute 'vor Ort' werden ermächtigt, etwas zu entscheiden, was bisher den Vorgesetzten vorbehalten war. Man nennt das heute 'Empowerment', auf Deutsch 'Ermächtigung'.

### **Entlinearisierung von Prozessschrittfolgen**

Hier geht es um das gleichzeitige Erledigen von Arbeiten, die man bisher sequentiell gemacht hat. Das bringt die moderne Informationstechnologie ins Spiel, denn sie schafft die Voraussetzung dafür, nämlich alle relevanten Informationen an den zeitgleich ansetzenden Arbeitsplätzen verfügbar zu haben.

### **"Es gibt mehrere Prozessvarianten"**

Auch das ist eine altbekannte Vorgehensweise, nämlich einfachere Vorgänge, die häufig sind, anders zu organisieren als mittelschwierige oder sehr schwierige. Dafür führen die Autoren eine neue Vokabel ein: die 'Triage'.

### **"Die Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist"**

Dieser Satz ist banal. Erst Beispiele, die angeführt werden, machen verständlich, was dahinter stecken kann, nämlich wie man Arbeiten auf Kunden oder Lieferanten überträgt, statt sie selbst auszuführen. Die Arbeit wird über organisatorische Grenzen neu verteilt.

Die weiteren Seiten und Kapitel enthalten meines Erachtens nichts Weitergehendes oder Neues. Aber sie enthalten anschauliche Beispiele für Business Reengineering.

Ein Kapitel beschäftigt sich mit den Mitwirkenden am Business Reengineering (Kapitel 6, S. 134 ff). Es sind eher klassische Empfehlungen, die ich heute nicht mehr vertreten

würde (das Reengineering Team, der Prozessverantwortliche, der Lenkungsausschuss usf.).

Es ist auffallend, dass die Beispiele alle aus Prozessen bestehen, in denen es um Entscheidungsvorgänge oder Informationsvorgänge geht. Fertigungsprozesse kommen nicht vor. Ob es daran liegt, dass man solche Produktionsvorgänge dem Laien nicht so gut erklären kann? Oder weil der Ansatz des Business Reengineering hier nicht so zieht, da bestehende Produktionsanlagen fundamentalen und radikalen Veränderungen im Wege stehen?

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1994

---

Metaplan  
Goethestrasse 16  
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70  
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00  
Quickborn@metaplan.com  
www.metaplan.de

---