

# „Ähnlich wie“ ist „Anders als“

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

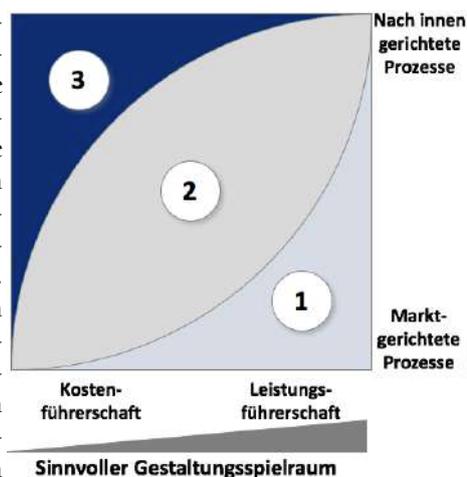
- o Organisationale und prozessuale Effizienz sind zwei Paar Schuhe.
- o Grundlage für eine effiziente Organisation ist die wirksame Verknüpfung der Prozesse.
- o Über-Standardisierung kann die Strategie konterkarieren und Mitarbeiter unterfordern.



Dass Standardisierung die Effizienz steigern kann, ist unstrittig. Doch wann ist es genug? Ab wann schaden Standards in der Prozessarbeit einem Unternehmen? Dieser Artikel bietet Orientierung dabei zu erkennen, wo welche Standards sinnvoll sind und was bewusst im Einzelfall gestaltet werden sollte. Um die Frage der Angemessenheit besser beantworten zu können, ist eine Unterscheidung nötig: Organisationale Effizienz beschreibt, wie reibungsfrei das Zusammenspiel zwischen den Bereichen läuft. Prozessuale Effizienz hingegen beschreibt, wie schlank einzelne Prozesse sind. Auch wenn ein schlanker Prozess ein gutes Ergebnis für den eigenen Bereich erzielt, ist damit nicht automatisch ein Mehrwert für das Unternehmen entstanden. Erst wenn die Schnittstellenpartner die Ergebnisse ohne Reibung aufnehmen und verarbeiten können, ist die Prozesskette intakt. Das heißt: Organisationale Effizienz ist eine Grundlage für profitables Wachstum und wenn diese Grundlage fehlt, dessen Wachstum ist gebremst. Standardisierung in diesem Zusammenhang bedeutet, zusätzliche Flexibilität zu ermöglichen, indem die Schnittstellen zwischen den Prozessen/Bereichen systematisch geklärt werden. Wem das kontraintuitiv erscheint, der denke an Lego-Steine: Die Bausteine folgen einem klaren Schema und dadurch entstehen unzählige Einsatzmöglichkeiten. Zentrale Fragen zum Steigern der organisationalen Effizienz sind: „WAS soll im Prozess/Bereich erreicht werden? Auf welche Ergebnisse der Kollegen kann man sich verlassen? Wer hat welche Entscheidungsbefugnisse?“ Die Bedeutung der prozessualen Effizienz hängt von der Wirkrichtung des einzelnen Prozesses und der Grundstrategie des Unternehmens ab. Diese zwei Parameter beeinflussen, wie individuell gestaltbar die Prozessinhalte sein müs-

sen (siehe Abbildung). Eine zentrale Frage zum Steigern der prozessualen Effizienz ist: „WIE genau soll es am besten gemacht werden?“

- o Sektor 1: Bei marktwirksamen Prozessen eines Leistungsführers steht die auf den Kunden zugeschnittene Lösung im Mittelpunkt. Prozessuale Effizienz ist hier kaum von Bedeutung. Umso wichtiger ist die Klarheit zu den angestrebten Ergebnissen und den Spielregeln der Zusammenarbeit (organisationale Effizienz). Wer hier „über-standardisiert“, untergräbt die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, konterkariert die angestrebte Individualität oder betreibt nicht vertretbaren Aufwand in der Prozessarbeit.



- o Sektor 2: Je stärker die Kosten in den Mittelpunkt rücken und je weniger marktwirksam die Prozesse sind, umso wichtiger wird die prozessuale Effizienz – hier gilt es die Varianz zu beherrschen. Bieten Sie für Prozesse in diesem Sektor einen klar definierten Werkzeugkasten, aber überlassen die Ausgestaltung des genauen Vorgehens den Mitarbeitern.

- o Sektor 3: Stehen die Kosten klar im Fokus und/oder wirken die Prozesse rein intern, dann ist die sinnvolle Varianz der Prozessinhalte sehr gering. Dies ist das Einsatzgebiet

klassischer Prozessoptimierung: Geben Sie die Werkzeuge und das genaue Vorgehen vor, um mit möglichst geringem Aufwand die festgelegten Ergebnisse zu erzielen.

Unserer Erfahrung nach wird die prozessuale Effizienz meist gesteigert, ohne organisationale Effizienz zu berücksichtigen. Klären Sie stattdessen die Schnittstellen und bewegen damit den größeren Wachstumshebel.