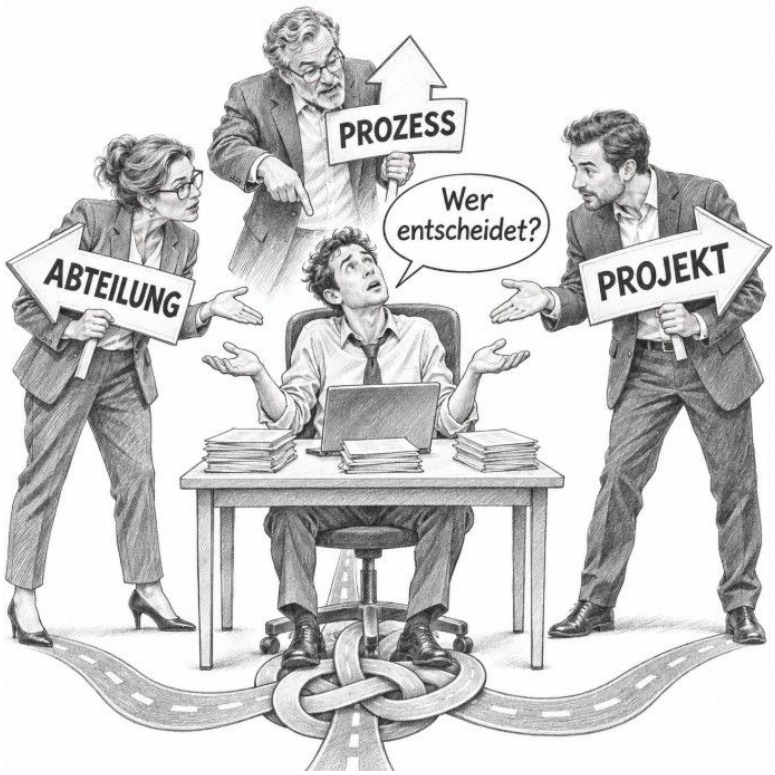
Das Unternehmens-Dilemma:
Abteilung – Prozess – Projekt und die ungeklärte Verantwortung

„Für den Prozess wäre das sinnvoll. Aber meine Abteilung hat andere Prioritäten."

Ein Satz, der die Krux vieler Veränderungsvorhaben auf den Punkt bringt: Das Unternehmen will durchgängige Abläufe. Gesteuert wird weiterhin entlang von Abteilungsgrenzen.



Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Historisch gewachsen: das Abteilungs-/ Silodenken

Viele Unternehmen in Deutschland sind durch funktionale Spezialisierung geprägt. Einkauf, Vertrieb, Produktion, Finance und IT haben eigene Aufgaben, Budgets und Führungskräfte. Das schafft Fachkompetenz und klare Zuständigkeiten innerhalb der Bereiche.

Schwierig wird es, wenn jede Abteilung ihren Erfolg vor allem an der eigenen Leistung misst. Dann kann eine lokale Verbesserung den Gesamtprozess verschlechtern: Der Einkauf senkt beispielsweise durch größere Bestellmengen den Stückpreis, während Lagerbestand und Kapitalbindung steigen.

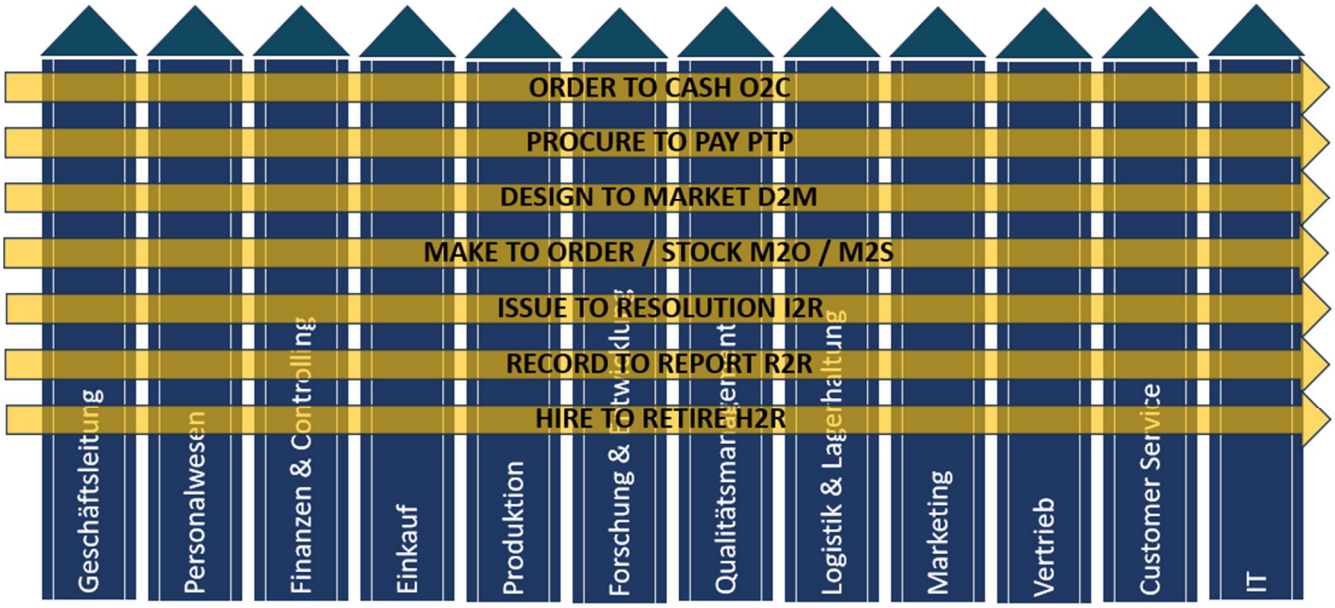
An den Übergängen entstehen zusätzliche Reibungsverluste: Daten werden mehrfach erfasst, Informationen unterschiedlich interpretiert und Arbeitsschritte durch E-Mails oder Excel-Listen verbunden.

Alle optimieren ihren Ausschnitt. Wer verantwortet das Gesamtergebnis?

End-to-End-Prozessdenken und Process-Owner

Die Antwort darauf heißt End-to-End-Prozessdenken. Der Blick richtet sich auf den vollständigen Ablauf – beispielsweise vom Kundenauftrag bis zum Zahlungseingang. Process Owner sollen diesen Zusammenhang gestalten, verbessern und dauerhaft im Blick behalten.

Doch mit der Benennung einer Rolle verändern sich Entscheidungsrechte noch nicht automatisch. Wenn Budgets, Personal und Prioritäten vollständig in der Linie verbleiben, während der Process Owner lediglich moderieren und Empfehlungen aussprechen darf, entsteht eine Lücke zwischen Anspruch und Handlungsmöglichkeit.



Ein Process Owner ohne wirksames Mandat soll bewegen, worüber andere entscheiden.

Dabei gehören Prozessverantwortung und Befugnisse zusammen. Auch die ISO-Erläuterung zum Prozessansatz benennt ausdrücklich die Aufgabe des Managements, Verantwortung, Rollen und Autorität für Prozesse festzulegen.

Mit einem Digitalisierungsprojekt kommt eine weitere Dimension hinzu: Die Projektleitung soll eine Veränderung innerhalb eines vereinbarten Zeit- und Budgetrahmens umsetzen.

Nun treffen drei Perspektiven aufeinander: Die Abteilung sichert das Tagesgeschäft. Der Process Owner verfolgt einen durchgängigen Ablauf. Die Projektleitung benötigt Entscheidungen und verfügbare Mitarbeitende, um das vereinbarte Ergebnis zu liefern.

Alle drei Perspektiven haben ihre Berechtigung. Ohne abgestimmte Prioritäten konkurrieren sie jedoch um dieselben Kapazitäten. Solche Ziel- und Ressourcenkonflikte gehören zu den bekannten Herausforderungen der Matrixorganisation.

Besonders deutlich wird das bei Key Usern: Sie sollen das Tagesgeschäft erledigen, neue Prozesse mitgestalten und im Projekt testen. Die Entscheidung darüber, welche Aufgabe warten darf, bleibt ungeklärt.

So werden ungelöste Führungskonflikte im Kalender der Mitarbeitenden ausgetragen.

Spielregeln als Ansatzpunkte zur Lösung

Aus meiner Sicht braucht diese Projekt-Prozess-Abteilungs-Matrix verbindliche Spielregeln. Sechs Ansatzpunkte sind dafür entscheidend:

1. Verantwortung mit einem konkreten Mandat verbinden

Für jeden wesentlichen End-to-End-Prozess sollte eine eindeutig benannte Rolle die Gesamtverantwortung tragen. Dazu gehören ein klarer Prozessumfang, vereinbarte Ziele, ausreichend Zeit und definierte Befugnisse.

Es muss feststehen, welche Standards der Process Owner verbindlich setzen darf, welche Veränderungen gemeinsam entschieden werden und wer Investitionen freigibt. APQC empfiehlt ausdrücklich, Prozessverantwortung und Entscheidungsrechte über Funktionsgrenzen hinweg zu klären.

Dafür braucht der Process Owner nicht zwangsläufig disziplinarische Personalverantwortung. Sein fachliches Mandat muss jedoch von der Geschäftsführung getragen und im Alltag respektiert werden.

2. Konfliktfälle vorab entscheidbar machen

Eine Rollenbeschreibung hilft erst dann, wenn sie auch im Konflikt trägt. Wer entscheidet, wenn eine Abteilung von einem gemeinsamen Standard abweichen möchte? Wer entscheidet bei konkurrierenden Ressourcenanforderungen? Und innerhalb welcher Frist?

Eine mögliche Aufteilung: Die Linie verantwortet Personalentwicklung, fachliche Qualität und zugesagte Kapazitäten. Der Process Owner verantwortet Prozessgestaltung und Prozessleistung. Die Projektleitung steuert die vereinbarte Veränderung. Übergreifende Ziel-, Budget- und Kapazitätskonflikte entscheidet ein benannter Sponsor oder ein bestehendes, dafür mandatiertes Führungsgremium.

Beteiligung und Anhörung müssen geregelt sein. Ebenso klar muss sein, wer anschließend entscheidet.

3. Gemeinsame Ergebnisse zum Maßstab machen

Wer ausschließlich Abteilungsziele belohnt, darf sich über Abteilungsdenken nicht wundern.

Deshalb sollten die beteiligten Führungskräfte auch an gemeinsamen Ergebnissen gemessen werden: etwa an Lieferzuverlässigkeit, Durchlaufzeit, Fehlerquote oder Gesamtkosten eines Prozesses. Diese Ziele gehören in Zielvereinbarungen und regelmäßige Führungsgespräche.

Im Einkaufsbeispiel würde dann der günstigere Stückpreis gemeinsam mit Bestandskosten und Versorgungssicherheit bewertet. Eine Verbesserung muss dem Unternehmen insgesamt nutzen.

4. Prioritäten mit verfügbarer Kapazität verbinden

Tagesgeschäft, Prozessverbesserung und Projekte müssen in einer gemeinsamen Kapazitätsplanung zusammenkommen. Eine Projektfreigabe sollte deshalb konkrete Zusagen zu Zeit, Personen und Entlastung enthalten.

Wenn ein Key User zwei Tage pro Woche im Projekt arbeitet, muss geklärt sein, wer seine bisherigen Aufgaben übernimmt oder welche davon entfallen. Zusätzliche Prioritäten schaffen keine zusätzliche Arbeitszeit.

Dazu gehört auch die Entscheidung, Vorhaben später zu starten oder zu stoppen. Wenn dieselben Fachkräfte überall eingeplant sind, ist die Projektliste größer als die tatsächliche Leistungsfähigkeit.

5. Zusammenarbeit im Arbeitsalltag verankern

Für wichtige Prozesse können feste, bereichsübergreifende Teams sinnvoll sein. Sie betrachten regelmäßig den gesamten Ablauf, bearbeiten Probleme an Übergängen und entscheiden Verbesserungen innerhalb ihres Mandats.

Gerade bei der Digitalisierung sollten Fachbereiche und IT gemeinsam klären, wo Daten entstehen, wer ihre Qualität verantwortet und welche Informationen nachfolgende Arbeitsschritte benötigen.

Die Menschen, die den Prozess täglich ausführen, müssen daran beteiligt sein. Führungskräfte brauchen zugleich Unterstützung beim veränderten Rollenverständnis: Erfolg entsteht auch dadurch, anderen Bereichen eine bessere Leistung zu ermöglichen.

6. Verantwortung über das Projektende hinaus sichern

Bereits beim Projektstart sollte feststehen, wer den neuen Prozess anschließend betreibt, seine Wirkung überprüft und ihn weiterentwickelt.

Zur Übergabe gehören deshalb auch geschulte Mitarbeitende, nachvollziehbare Zuständigkeiten, verlässliche Daten und eine finanzierte Betreuung. Nach dem Go-live muss überprüft werden, ob die erhofften Verbesserungen tatsächlich eintreten.

Eine technisch eingeführte Lösung kann weiterhin von manuellen Umwegen begleitet sein. Genau diese Rückmeldungen müssen in die kontinuierliche Verbesserung einfließen.

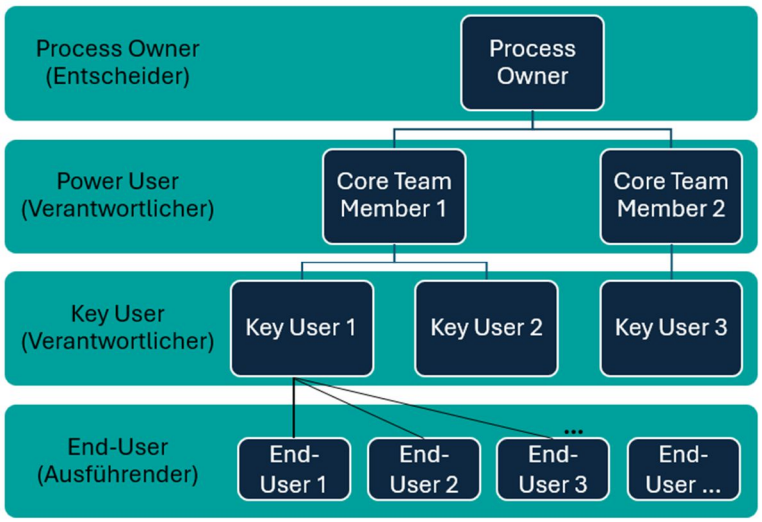
Ein praktikabler Einstieg ist ein geschäftskritischer Prozess mit spürbaren Reibungsverlusten. Dort lassen sich Mandate, gemeinsame Kennzahlen und Kapazitätszusagen konkret erproben, bevor das Modell ausgeweitet wird.

Die entscheidende Führungsaufgabe bleibt: Verantwortung, Befugnisse und Ressourcen müssen zueinander passen. Jede zusätzliche Rolle sollte eine bisher offene Aufgabe oder Entscheidung klären.

Fazit

Wer End-to-End-Verantwortung verlangt, muss Entscheidungen über Abteilungsgrenzen hinweg ermöglichen.

Wie ist das in Ihrem Unternehmen: Können Process Owner verbindlich gestalten – und wer entscheidet, wenn Prozess, Projekt und Abteilung unterschiedliche Prioritäten haben?



Der Process Owner arbeitet eng mit den Power Usern zusammen.

Der Power User arbeitet eng mit den Process Ownern und Key Usern zusammen. Er koordiniert die Key User.

Der Key User arbeitet eng mit den Power Usern zusammen. Er ist der Multiplikator für die End-User.

Der End-User wendet sich zunächst an die Key-User für die Lösung seiner Fragen.

Herzlichst, Ute Raböse.