

## **6** Lebendige Prozesse

Prozesse sind lebendig, denn sie arbeiten mit lebendigen Menschen für lebendige Menschen. Dementsprechend können und müssen sich Prozesse ändern und änderbar sein, wenn Unternehmen erfolgreich am Markt agieren wollen. Mike Emenako sagt, wie Sie das Prozessmanagement beherrschen.

# Lebendige Prozesse

Und am Ende steht doch wieder der Mensch



Prozesse sind lebendig, denn sie arbeiten mit lebendigen Menschen für lebendige Menschen. Dementsprechend können und müssen sich Prozesse ändern und änderbar sein, wenn Unternehmen erfolgreich am Markt agieren wollen. Im Bereich Office könnte z. B. die Materialbeschaffung ein solcher Prozess sein, der – klar identifiziert und strukturiert – die Arbeit erleichtert, vorausgesetzt, die Idee wird vom Office-Management auch wirklich mitgetragen.

Häufig werden in Unternehmen nur noch Systeme betrachtet, Managementstrategien umgesetzt, Projekte verfolgt und Prozesse definiert. Doch bei allen Kennzahlen, Plänen und Fakten sollte eines nicht vergessen werden: Gerade Prozesse sind etwas Lebendiges, haben eine Geschichte und eine Zukunft und müssen sich – je nach Gegebenheit – verändern. Und mit ihnen die Menschen, die an diesen Prozessen teilhaben, die sie steuern und letztendlich zum Erfolg führen sollen. Entscheidend ist an dieser Stelle insbesondere die Assistentin im Bereich Prozessmanagement, laufen bei ihr doch viele Fäden zusammen.

Bleiben wir bei oben genanntem Beispiel der Materialbeschaffung. Dieser Prozess ist gegliedert in die Bedarfsanalyse, die Suche und Freigabe von Lieferanten, die Abwicklung der Bestellung bis hin zur Durchführung des Wareneingangs. Natürlich gehören hier noch eine Reihe an „Nebentätigkeiten“ hinzu: Lieferumfang festlegen, Lieferantenleistungen bewerten sowie mögliche Reklamationen abwickeln.

Je nach der Größe einer Organisation ist es gar nicht so einfach, die Vielzahl an Prozessen zu überblicken. Hinzu kommt, dass Prozesse sich zum Teil überschneiden. Wo Assistentinnen Prozesse und ihre Schnitt-

stellen zu bewältigen haben, können Probleme entstehen, Veränderungen oder gar Verbesserungen in einem Unternehmen können jedoch nur gelingen, wenn Prozesse genau analysiert werden, wenn Ziele definiert werden und wenn dann ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird.

## Prozesse im System

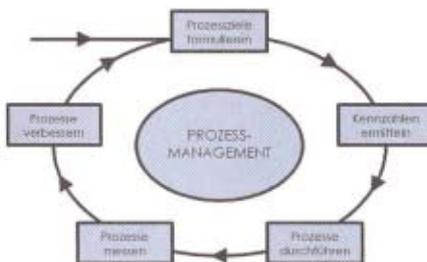
Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfsmitteln in Ergebnisse verwandelt. Was hier so theoretisch klingt, gehört zum Tagesgeschäft der Prozessmanagerinnen, wie folgende Tabelle zeigt, in der auch eine Reihe von praktischen Beispielen angegeben ist:

Prozesstypen	Hauptaufgaben	Beispiele für Prozesse
Leistungsprozesse	Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketingkampagnen planen und durchführen</li> <li>Produkte entwickeln</li> <li>Aufträge abwickeln</li> <li>Kundenreklamationen managen</li> </ul>
Unterstützungsprozesse	Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal rekrutieren</li> <li>Personal entwickeln</li> <li>Lieferanten suchen und freigeben</li> <li>IT-Applikationen entwickeln bzw. beschaffen</li> <li>Know-how sicherstellen</li> </ul>
Führungsprozesse	kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie planen und umsetzen</li> <li>Fünf-Jahres-Plan erstellen und überwachen</li> <li>Budget erstellen und überwachen</li> <li>Interne Audits planen und durchführen</li> <li>Mitarbeitergespräche planen und durchführen</li> </ul>

### Mit Ängsten umgehen können

Im Alltag haben die meisten Menschen Angst davor, sich genauer mit ihren Arbeitsprozessen zu beschäftigen oder sich vielleicht sogar überprüfen zu lassen. Will man Veränderungen und Verbesserungen im Unternehmen erreichen, muss man als Prozessmanagerin diese Bedenken und Ängste jedoch kennen bzw. sie anerkennen und mit den beteiligten Menschen kommunizieren, damit diese eine positive Entwicklung – bewusst oder unbewusst – nicht blockieren.

Wird adäquat mit den Ängsten der Mitarbeiter umgegangen, kommt im Rahmen eines Prozessmanagements schnell ein Regelkreis zustande, der eine permanente Veränderung und Verbesserung sicherstellt.



### Sechs Thesen zum Prozessmanagement

Die Schwierigkeit beim Umgang mit Prozessen ist folgende: Auf der einen Seite muss man Vorgänge möglichst detailliert aufzeigen, um eine Verbesserung zu erzielen. Auf der anderen Seite darf man sich aber auch nicht in Kleinigkeiten verlieren, um eben jene Veränderungen zu blockieren. Gerade zu Beginn tun sich Prozessmanagerinnen mit dieser Gratwanderung oft schwer. Sie schwanken zwischen

1. *Vogelperspektive*, aus der von Weitem doch alles wunderbar aussieht, und

2. *Froschperspektive*, in der kleinteilige Bereiche überbewertet werden und der Blick aufs Wesentliche und große Ganze verloren geht.

Prozesse müssen immer aus beiden Perspektiven betrachtet werden. Das gelingt leichter, wenn sich Unternehmer und Führungskräfte im Vorfeld einmal mit folgenden sechs Thesen auseinandersetzen:

#### 1. Prozesse haben eine Biografie

Prozesse leben. Sie haben eine Geschichte, eine Zukunft, eine Vergangenheit und müssen sich dementsprechend auch an die Gegebenheiten anpassen und sich verändern. Es kommt also immer auf

die jeweilige Situation an, in der sich das Unternehmen, der Prozess und die daran Beteiligten befinden. Konkret gilt es, folgende Fragen zu klären:

- In welcher Phase der Entwicklung befindet sich das Unternehmen? In der Aufbau-, Ausbau- oder Festigungsphase?
- In welcher Phase befindet sich der Prozess selbst? In der Entwicklungsphase, Reife- oder bereits in der Sättigungsphase.

Wir haben also immer ein Wechselspiel zwischen statischen Gesetzmäßigkeiten und einer dynamischen Wandlungsfähigkeit, in der sich Prozesse lebendig zeigen und wie ein lebendiger Organismus behandelt werden müssen.

#### 2. Visualisierung schafft Einvernehmen

Ein wesentlicher Aspekt des Themas Prozessmanagement ist, dass Prozesse in Unternehmen zunächst einmal visualisiert werden. Dabei sollte aufgezeigt werden:

- Welche Prozesse gibt es im Unternehmen?
- Was sind so genannte Schlüsselprozesse?
- Wie sind die einzelnen Prozesse strukturiert?
- Wie sind Aufgaben verteilt?
- Wie fließen die Prozesse durch das Unternehmen?
- Welche Bereiche sind daran beteiligt?
- Wie sind die Entscheidungswege?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt?
- Wie verlaufen Informationen?

Genauso wie diese Visualisierung bei den beteiligten Mitarbeitern Einvernehmen schafft, sind Informationen das A und O, wenn es darum geht, Mitarbeiter in die Prozessoptimierung einzubinden – gerade in unserer Zeit der Informationsüberflutung.

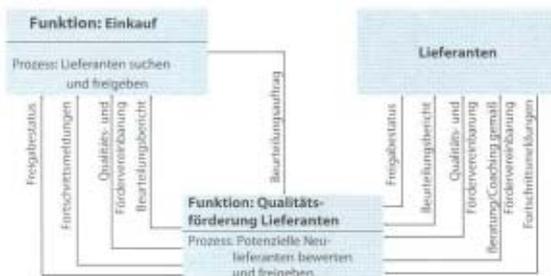
Im Prozessmanagement schafft Visualisierung die notwendige Klarheit darüber, wo innerhalb der Organisation welche Informationen hingehen, in welcher Form dies geschieht und über welche Kanäle. Ist beispielsweise die Datenbank-Struktur nur ungenau festgelegt und wird diese nicht gepflegt bzw. kommuniziert,



FORTSETZUNG

## Lebendige Prozesse

### Beispiel – Kontextdiagramm „Potenzielle Neulieferanten bewerten und freigeben“



herrscht keine Transparenz und Informationen werden immer nur bruchstückhaft verteilt und aufgenommen.

Wenn Menschen über bestimmte Dinge sprechen, mögen sie sich vielleicht in der Diskussion einig sein. Wird dann aber visualisiert und jedem ein klares Bild vorgelegt, zeigt sich, dass die Beteiligten doch recht unterschiedliche Vorstellungen haben. So wird z. B. bei bestimmten Prozessen erst klar, dass einzelne Schritte einfach länger dauern, als manche Beteiligten angenommen haben. Kein Wunder, dass dies oft genau die Reibungspunkte sind, die eine Entwicklung und Verbesserung verhindern. Visualisierung hilft durch Simulationsmöglichkeiten, tatsächlich einmal darzustellen, wie Prozesse in einer Organisation ablaufen und durch welche Parameter man in der Lage ist, Prozesse zu optimieren, besser zu strukturieren usw.

### 3. Schnittstellen zu Verbindungsstellen machen

Zwischen zwei Abteilungen gibt es Schnittstellen, auch wenn manche Unternehmen diese lieber Verbindungsstellen nennen. Es wäre ja schön, wenn Schnittstellen in Organisationen eher den Charakter von Verbindungsstellen hätten, doch in der Unternehmensrealität ist das längst nicht der Fall. Wenn es eine Organisation aber schafft, solche Schnittstellen zwischen Abteilungen, einzelnen Prozessbereichen oder Aufgabenbeteiligten tatsächlich zu Verbindungsstellen zu machen, dann ist

ein gewaltiger Mehrwert zu erreichen. Auch das wird jedoch nur dann funktionieren, wenn darüber gesprochen wird und wenn klar abgestimmt wird, wie die einzelnen Informationsflüsse sind. Hierzu ist es wichtig, dass es für jeden Prozess einen verantwortlichen Mitarbeiter

gibt. Für den zentralen Einkauf von Büromaterial z. B. müssen natürlich auch alle wichtigen Informationen (Bedarf, gewünschte Änderungen, Reklamationen) an dieser Stelle zusammenfließen. Nur so können Abläufe automatisiert werden und Kraft wird frei, um kreativ in und mit Prozessen zu arbeiten.

### 4. Reden ist Gold

Ein bekanntes Sprichwort lautet: „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold!“ Für ein gelungenes Prozessmanagement muss dieser Spruch anders formuliert werden, denn – wie der Theologe Prof. Dr. Dieter Strecker sagt – „Schweigen ist Blech, Reden ist Gold.“ Wenn Abteilungen und Bereiche einer Organisation anfangen sich auszuschweigen, liegt schon vieles im Argen. Kommunikation ist ein wichtiger Faktor innerhalb des Geschäftsprozessmanagements. Gerade in der Erarbeitung der Prozesse schafft ein kommunikativer Prozess viel Transparenz. Von all den vielen und möglichen Techniken, die zum Teil angewendet werden, ist miteinander Reden immer noch am effektivsten. Tun Abteilungen dies über alle Schnittstellen hinweg, werden diese tatsächlich zu Verbindungsstellen und ein wichtiger Schritt in Richtung Prozessmanagement ist getan.

### 5. Zählen, wiegen und auswiegen

Ohne Zahlen und Fakten lässt sich beim Prozessmanagement nichts erreichen. Schon Archimedes sagte, man kann nur das verbessern, was man auch messen

kann. Also muss man in Unternehmen einfach mehr messen. Die Frage ist nur, was genau und wie dies initiiert und automatisiert werden kann. Wenn bestimmte Dinge scheinbar nicht messbar sind, sind es oft gerade die Bereiche, die entscheidend für die Verbesserung von Prozessen sind. Zahlen sind einfach ein wichtiges Element des Prozessmanagements, und wo immer es geht und sinnvoll ist, müssen Kennzahlen definiert werden. Diese Kennzahlen lassen sich im einfachsten Fall immer aus den drei Grundgrößen Qualität, Zeit und Kosten ableiten.

### 6. ... und am Ende steht doch wieder der Mensch!

Auch wenn Unternehmen alle Techniken beherrschen, wenn Prozessmanagerinnen visualisieren, Regeln festlegen und alle notwendigen Tools zur Verfügung stellen, am Ende geht es doch immer darum, die Prozesse auch in die Tat umzusetzen. Und das geht eben nur mit und durch Menschen.

Herrscht in einer Firma ein gutes Betriebsklima, laufen auch die Prozesse besser ab. Weil man kommuniziert, sich untereinander abstimmt, kritisch miteinander im Dialog steht und dann die Umsetzung erfolgt. Auch wenn das nicht immer leicht ist. Im Straßenverkehr gibt es Geschwindigkeitsbegrenzungen, aber das alleine reicht nicht aus. Es kommt immer noch darauf an, ob Menschen diese Regeln auch einhalten. Zusätzlich kennen wir alle den „inneren Schweinehund“. Im Straßenverkehr gibt es deshalb die Institution „Polizei“. Auch wenn man diese Polizeifunktion nicht mit Führung gleichsetzen kann, braucht man gerade auch hier eine Kontrollfunktion. Letztendlich ist es eine elementare Aufgabe der Führung, diese Kontrolle auszuführen – nicht im Sinne einer misstrauischen Überwachung, sondern vielmehr im Sinne eines effektiven und fördernden Controlling.

AUTOR

**Mike Emenako**

Geschäftsführender Gesellschafter

mib Management Institut Bochum

[www.mi-bochum.de](http://www.mi-bochum.de)