

Unternehmen erfolgreich steuern

Prozessmanagement ■ In vielen Baubetrieben geht das Tagesgeschäft vor. Dabei wäre es von enormer Bedeutung, regelmäßig die Abläufe im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Prozesse können so wirksam optimiert, effizient gesteuert und für die Zukunft dynamisch gestaltet werden. Wer im strategischen Management Geschäftsprozesse kontinuierlich verbessert, setzt als Organisation enorme Kräfte frei.

I. Von Vorteil besonders für kleine und mittelgroße Betriebe

II. Was bedeutet Geschäftsprozessmanagement überhaupt?

III. Vorbilder fördern Akzeptanz

IV. Prozesse im System

- a) Schlüsselprozesse identifizieren
- b) Schnittstellen erkennen
- c) Prozesse darstellen
- d) Prozesse beschreiben

V. Menschen und Prozesse – Ängste wahrnehmen

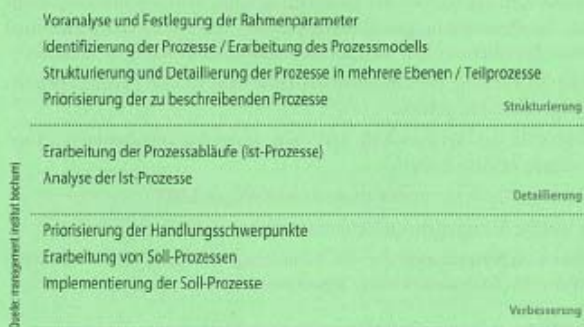
VI. Schwierigkeiten beim Prozessmanagement und Ansätze, diese zu lösen

- a) Prozesse haben eine Biographie
- b) Visualisierung schafft Einvernehmen
- c) Zählen und Wiegen
- d) Am Ende steht der Mensch

VII. Mit System zum Prozessersfolg

VIII. Fazit

Geschäftsprozessmanagement Überblick über die Phasen



Prozesse bestimmen das Leben in Unternehmen und je nach Größe der Organisation ist es gar nicht so einfach, die Vielzahl an Prozessen zu überblicken. Hinzu kommt, dass Prozesse sich zum Teil überschneiden. Wo Menschen also Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, können Probleme entstehen.

Veränderung oder gar Verbesserung in einem Unternehmen kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird.

Wird das Ganze dann nicht nur statisch, sondern dynamisch gestaltet, und vor allem die beteiligten Menschen eingebunden, wird der Grundstein zu einem entwicklungsfähigen Managementsystem gelegt.

I. Von Vorteil besonders für kleine und mittelgroße Betriebe

Viele mittelständische Bauhandwerker meinen, das Thema Prozessmanagement gehe nur große Unternehmen an und es sei auch nur für diese sinnvoll, sich damit zu beschäftigen. Doch weit gefehlt: Nicht nur Konzerne können davon profitieren. Ganz im Gegenteil: Je effizienter Baubetriebe z.B. ihre Prozesse organisieren, desto kostengünstiger können sie ihre Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb anbieten.

Sind Schwachstellen in der eigenen Organisation und auch in der Zusammenarbeit mit Partnern, z. B. im Handwerksbereich vorhanden, kostet das unnötig Zeit und Geld – dem Bauunternehmer ebenso wie dem Auftraggeber. Die Bauabwicklung sollte also möglichst effizient gestaltet sein, um kostengünstig und damit konkurrenzfähig zu sein.

Für Bauunternehmen ist es deshalb sinnvoll, regelmäßig die Abläufe in der Abwicklung, die Kalkulationsgrundlagen hinsichtlich des Einkaufs von Material und Fremdleistungen, die Vertragsgestaltung bis hin zum internen Controlling sehr genau zu prüfen.

Je transparenter die Geschäftsprozesse sind, umso schneller lassen sich kleinere Korrekturen durchführen und umso leichter lässt sich das Unternehmensschiff auch langfristig auf Kurs halten.

II. Was bedeutet Geschäftsprozessmanagement überhaupt?

Strategisches Managementwissen findet man in zahlreichen BWL-Handbüchern – die Schwierigkeit besteht meist darin, dieses theoretische Wissen in die Praxis eines Bauunternehmens zu übertragen und daraus schließlich eine Systematik zu machen. Denn erst diese ermöglicht es dem Unternehmen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gestalten. Relativ leicht gelingt dieser Praxistransfer beim Geschäftsprozessmanagement.

Dies ist ein Bereich des strategischen Managements, der sich damit befasst, Geschäftsprozesse zu identifizieren, zu dokumentieren, zu gestalten, zu implementieren, zu steuern und zu verbessern. Neben der eigenen Optimierung ermöglicht es ein Geschäftsprozessmanagement, aufgrund der ausführlichen Dokumentation, auch, gesetzlichen Vorschriften leichter zu genügen. Logistische Prozesse sorgen also nicht nur dafür, dass Baustellen laufen, sondern auch, dass Abteilungen reibungsloser zusammenarbeiten und die Kommunikation intern wie extern besser funktioniert.

Schnittstellen werden sichtbar und damit Überschneidungen und Doppelarbeiten vermieden. Hinzu kommt eine höhere Motivation der Mitarbeiter, die in Abläufe tiefer eingebunden sind. Nicht zuletzt bedingt ein Geschäftsprozessmanagement natürlich auch eine größere Kundenzufriedenheit hinsichtlich kürzerer Entscheidungswege aufgrund einer höheren Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters.

Baubetriebe können so ihre Positionierung verbessern und in einem dynamischen Umfeld am Aufbau der eigenen Marke arbeiten.

Prozesstypen	Hauptaufgaben	Beispiele für Prozesse
Leistungsprozesse	Erstellung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen	- Marketingkampagnen planen und durchführen - Produkte entwickeln - Aufträge abwickeln - Kundenreklamationen managen
Unterstützungsprozesse	Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen	- Personal rekrutieren - Personal entwickeln - Lieferanten suchen und freigeben - IT-Anwendungen entwickeln/beschaffen - Know-how sicherstellen
Führungsprozesse	Kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Unternehmenskultur	- Strategie planen und umsetzen - 5-Jahres-Plan erstellen und überwachen - Budget erstellen und überwachen - Interne Audits planen und durchführen - Mitarbeitergespräche planen und durchführen

Quelle: mil 2006

III. Vorbilder fördern Akzeptanz

In mittelständischen Unternehmen gibt es eine Vielzahl an Abläufen und Prozessen. Diese müssen sich in dem Maße, wie sich das Umfeld kontinuierlich verändert, ebenfalls dynamisch wandeln. Oft ist jedoch gerade dies nicht der Fall.

Der Mensch ist bekanntlich ein Gewohnheitstier! Da wird an alten Strukturen festgehalten – weil irgendwie alles ganz gut läuft. Ja, irgendwie vielleicht schon ... Stellt sich nur die Frage: Wie lange noch? Organisationen sind soziale Systeme. Genau als solche müssen sie betrachtet werden, wenn es um das wichtige Thema Prozessmanagement geht. Schnittstellen hin oder her – nur wenn der Fokus auf dem Menschen und dessen Fähigkeit, sich zu verändern liegt, können Organisationen den Wandel nachhaltig erfolgreich bewältigen.

Geschäftsprozessmanagement – der Nutzen:

- **Komplexität greifbar machen.** Bauunternehmen können sich einen neuen Überblick über Prozesse und deren Herausforderungen verschaffen.
- **Höhere Effizienz in allen Bereichen.** Bauunternehmen können Verbesserungspotentiale in allen Schritten der Bauleistungen entdecken.
- **Adequate Reaktion auf Veränderungen.** Geänderte Rahmenbedingungen innerhalb oder außerhalb des Bauunternehmens erfordern oftmals Anpassungen der Abläufe.

Geschäftsprozessmanagement und die effiziente Steuerung der Organisationsabläufe gehören schon heute in vielen Bauunternehmen zu den wichtigsten Themen. Gekoppelt mit der konsequenten Ausrichtung am Markt und den Zielkunden, hat sich ein ganzheitliches Konzept des kundenorientierten Prozessmanagements entwickelt. Der Weg führt vom strategischen Prozessmanagement über das Prozessdesign, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling bis hin zur Dynamisierung von Prozessen.

Ein erfolgreiches Prozessmanagement muss sich dabei immer am Reifegrad des Unternehmens orientieren. Was heute noch richtig ist, kann morgen schon falsch sein – und umgekehrt! In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Prozesse mit Prioritäten zu versehen.

So werden genau die Prozesse, die gerade strategisch am wichtigsten sind, am tiefsten betrachtet und am detailliertesten beschrieben. Wellenartig setzt so der Erfolg ein und sich kontinuierlich fort, weil in unterschiedlichen Bereichen immer tiefer in die Dokumentation eingestiegen wird und die bestehenden Prozesse dementsprechend auch immer weiter verfeinert werden.

Neben dieser fachlichen Ausrichtung ist der Erfolg eines Prozessmanagements jedoch ebenso stark abhängig von den Überzeugungen und der Vorbildfunktion der Führungsebene in einer Organisation.

Die Verantwortlichen zur Einführung des Prozessmanagements müssen die Grundüberzeugung besitzen, dass Ordnung, Verlässlichkeit, Fleiß und Präzision wesentliche Zutaten des unternehmerischen Erfolges sind. Nur so kann der Nutzen eines Prozessmanagements glaubhaft vermittelt werden.

Die Zeit ist reif ...

... für ein systematisches Prozessmanagement, wenn

- innerhalb des Bauunternehmens ein Umdenken in Bezug auf die Abläufe erforderlich ist, weil sich die (Um-)Welt verändert
- Strukturen sich ändern müssen oder bereits geändert sind
- sich die Größe des Bauunternehmens schnell ändert oder bereits geändert hat
- die Komplexität scheinbar unverhältnismäßig angewachsen ist
- Potenziale vermutet werden oder Verbesserungen erzielt werden sollen
- die Schnittstellen innerhalb und außerhalb des Bauunternehmens große Schwierigkeiten bereiten und diese zu Verbindungsstellen entwickelt werden sollen

IV. Prozesse im System

Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse verwandelt. Für die Vorgehensweise zur Einführung einer prozessorientierten Dokumentation gibt es keine allgemein verbindlichen Handlungsanweisungen, die für alle Unternehmen zutreffend wären. Es lassen sich jedoch wesentliche Schritte erkennen:

a) Schlüsselprozesse identifizieren

Durch eine Ist-Analyse werden die wesentlichen Prozesse im Unternehmen identifiziert. Als wesentliche Faktoren hierfür sind neben vielen anderen der Zweck des Unternehmens und die strategischen Ziele zu nennen.

Außerdem spielen bei der Erarbeitung eines Schlüsselprozessmodells die Kundenerwartungen eine wesentliche Rolle. Als Bauunternehmen muss beachtet werden, was „die Adressaten der Leistungen“ erwarten.

Die Abgrenzung der einzelnen Prozesse wird von drei grundlegenden Fragestellungen geleitet:

- Was ist das Kerngeschäft, mit dem unser Bauunternehmen seinen Ertrag erwirtschaftet?
- Welche Prozesse unterstützen dieses Kerngeschäft?
- Welche übergreifenden Verfahren ergeben sich?

Einen Analyserahmen für die Ermittlung relevanter Prozesse bieten Wertschöpfungsketten oder Organigramme.

b) Schnittstellen erkennen

Bei der Schnittstellen-Untersuchung ist es wichtig, herauszufinden, welche Prozesse in der Kunden-Lieferanten-Beziehung vorliegen. Dabei sind Forderungen an Material, Personal und Informationen festzuhalten.

c) Prozesse darstellen

Aufbauend auf der Identifikation wird die Verknüpfung in Ablaufdiagrammen, Prozessmodellen und Ähnlichem dargestellt. Die Kernprozesse sind dabei in ihrer Reihenfolge festzulegen, wobei es sinnvoll ist, sich an den Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu orientieren. Anschließend sind die Führungsprozesse und unterstützende Prozesse zu ergänzen.

d) Prozesse beschreiben

Grundsätzlich ist die Schilderung von Prozessabläufen möglichst kurz und prägnant zu gestalten. Eine Aufgabe der Prozessdokumentation ist die Schaffung von Prozesstransparenz, d. h. die Erfassung, Strukturierung und Darstellung von Arbeitsabläufen. Die Visualisierung von Prozessabläufen ist hierbei das wichtigste Instrument, um Prozesstransparenz zu schaffen.

Auch Außenstehende sollten in der Lage sein, die Prozesse ohne zusätzliche Interpretation zu verstehen. Bereits vorhandene Daten lassen sich für die Prozessbeschreibung nutzen. Durch die Einbindung der QM-Forderungen in die jeweiligen Prozesse entsteht eine Dokumentation, die genau diejenigen Vorgänge widerspiegelt, mit denen das Bauunternehmen seine Existenz sichert: die Kernprozesse der Wertschöpfung.

Jeder Mitarbeiter erkennt, welche Rolle er innerhalb der Wertschöpfungskette spielt und wie er zum Gelingen des Gesamtprozesses beitragen kann.

Ob Leistungsprozesse (Erstellung und Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen), Unterstützungsprozesse (Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen) oder Führungsprozesse (kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Unternehmenskultur) – wo Menschen unterschiedliche Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, entstehen Herausforderungen – fachlicher und menschlicher Art.

V. Menschen und Prozesse – Ängste wahrnehmen

Die Zielsetzungen des Prozessmanagements sind klar definiert: transparente Arbeitsabläufe, interne und externe Kundenorientierung sowie eine Möglichkeit der Leistungsmessung. Gerade letzterer Punkt führt jedoch oft zu besonders großen Ängsten auf der Mitarbeiterseite, die berücksichtigt werden müssen.

In Unternehmen werden oft nur Systeme betrachtet und Projekte verfolgt – vom normalen und aktuellen Tagesgeschäft einmal ganz abgesehen. Doch bei allen Kennzahlen, Plänen und Fakten, sollte eines nicht vergessen werden: Prozesse werden von Menschen gesteuert und letztendlich zum Erfolg geführt.

Doch genau diese haben meistens Angst davor, sich einmal genauer damit zu beschäftigen, sich vielleicht sogar überprüfen zu lassen. Eine Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten und die Vergleichbarkeit mit anderen wird von vielen Menschen als unangenehm empfunden. Hinzu kommt, dass Kenntnisse über die eigenen Aufgaben oft als Besitzstand angesehen werden, die verteidigt werden müssen. Die Folge ist ebenso simpel wie logisch: Die Akzeptanz sinkt, bis hin zum unterschweligen Boykott des Prozessmanagements.

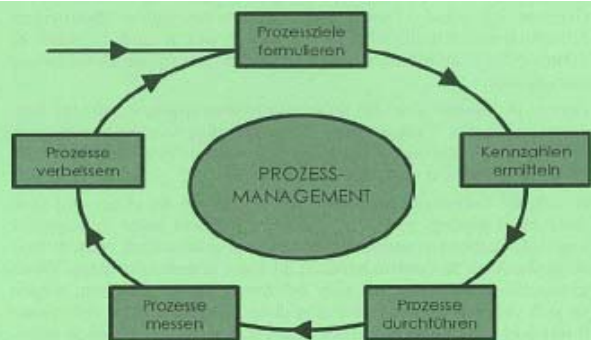
Veränderungsbereitschaft und Freude am Wandel sieht anders aus. In diesem Zustand haben Führungskräfte nur geringe Chancen, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit eines Prozessmanagements zu vermitteln.

Aufgabe der Unternehmen muss es also von Anfang an sein, die Ängste der Mitarbeiter zunächst einmal wahrzunehmen, sie anzuerkennen und durch eine hohe Gesprächsbereitschaft immer wieder zu signalisieren: Wir wissen um die Bedenken, sind jedoch fest davon überzeugt, dass wir im Geschäftsprozessmanagement einen Entwicklungsbedarf haben und genau dies Voraussetzung ist, um das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Zielsetzungen des Prozessmanagements	Ängste
transparente Arbeitsabläufe	Die Gefahr der Ersetzbarkeit wird empfunden; Kenntnisse über die eigenen Aufgaben werden als Besitzstand angesehen, der verteidigt werden muss.
interne und externe Kundenorientierung	Abteilungsziele müssen sich Prozesszielen unterordnen; Machtteilung mit Prozessverantwortungsträgern und damit Machtverlust
Möglichkeit der Leistungsmessung	Die Möglichkeit der Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten wird als unangenehm empfunden.

Quelle: milb 2006

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



Selbst wenn Unternehmen also alle Techniken beherrschen, wenn Führungskräfte visualisieren, Regeln festlegen und alle notwendigen Tools zur Verfügung stellen, am Ende geht es doch immer darum, dass Prozesse auch in die Tat umgesetzt werden. Und das geht eben nur mit und durch Menschen.

VI. Schwierigkeiten beim Prozessmanagement und Ansätze, diese zu lösen

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 verzetteln, um eben jene Veränderungen zu blockieren.

Unternehmen tun sich bei dieser Gratwanderung oft schwer. Sie schwanken zwischen Vogelperspektive (aus der von weitem doch alles wunderbar aussieht) und 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. Leichter gelingt dies mit einem Grundverständnis zu folgenden vier Themen:

a) Prozesse haben eine Biographie

Prozesse haben eine Biographie – „Bio-“ von Leben, „-graphie“ von Geschichte. Prozesse haben eine Vergangenheit und eine Zukunft, müssen sich also dementsprechend auch den Gegebenheiten anpassen und sich verändern.

Es kommt also immer auf die jeweilige Situation an, in der sich das Unternehmen befindet, auf die Situation, in der sich der Prozess befindet und die daran Beteiligten. Es ist wichtig, zu prüfen, bevor man etwas verändert. In welcher Phase der Entwicklung befindet sich das Unternehmen? Befindet es sich in der Aufbau-, Ausbau- oder Festigungsphase?

In welcher Phase der Entwicklung befindet sich eine spezielle Leistung? In der Test- oder Einführungs-Phase oder bereits in der Serienreife? Oder auch ein Prozess, der das Unternehmen gerade nach innen und außen verformt. Ist er in der Entwicklungsphase, in einer Reifephase oder in einer Sättigungsphase.

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

b) Visualisierung schafft Einvernehmen

Ein wesentlicher Aspekt des Themas Prozessmanagement ist, dass Prozesse in Unternehmen zunächst einmal visualisiert 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?
- Und wie verlaufen Informationen?

Genauso wie diese Visualisierung bei den beteiligten Mitarbeitern Einvernehmen schafft, sind Informationen das A und O, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter in den Prozess der Prozessoptimierung einzubinden.

Gerade in unserer Zeit der Informationsüberflutung schafft im Prozessmanagement Visualisierung die notwendige Klarheit darüber, wo innerhalb der Organisation welche Information hingehört, in welcher Form dies geschieht und über welche Kanäle.

Ist z.B. die Datenbank-Struktur nicht sehr genau festgelegt und wird diese nicht gepflegt bzw. kommuniziert, herrscht keine Transparenz und Informationen werden immer nur bruchstückhaft verteilt und aufgenommen. Außerdem herrscht oft keine gemeinsame Basis. Wenn unterschiedliche Menschen über bestimmte Dinge sprechen, mögen sie sich vielleicht in der Diskussion einig sein. Wird dann aber visualisiert und jedem liegt ein klares Bild vor, zeigt sich, dass doch unterschiedliche Vorstellungen der Beteiligten an der Tagesordnung liegen.

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.

c) Zählen und Wiegen

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.

d) Am Ende steht der Mensch

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

Herrscht in Unternehmen ein gutes Betriebsklima, laufen immer auch Prozesse besser ab. Weil man kommuniziert, weil man sich miteinander abstimmt, man auch kritisch im Dialog miteinander steht und dann einfach die Umsetzung erfolgt. Auch, wenn das nicht immer so 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 doch alle den „inneren Schweinehund“, der aus Bequemlichkeit das macht, was er vielleicht schon immer gemacht hat und was möglichst wenig Aufwand bedarf. Im Straßenverkehr gibt es deshalb eine Polizeifunktion. Auch, wenn man diese nicht mit Führung gleichsetzen kann, braucht man gerade auch beim Geschäftsprozessmanagement 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 Controllings.

VII. Mit System zum Prozesserfolg

Haben alle Beteiligten im Unternehmen erkannt, wie wichtig Prozessmanagement ist, um den Wandel zu gestalten, kommt sehr bald ein Regelkreis der kontinuierlichen Veränderung und zugleich Verbesserung in Gang: Prozessziele formulieren, Kennzahlen ermitteln, Prozesse durchführen, Prozesse messen, Prozesse verbessern... und zurück zum ersten Schritt. Die große Kunst besteht nun darin, den Prozess des Prozessmanagements kontinuierlich in Gang zu halten.

Die ist besonders in Zeiten der Flut an Informationen oft nicht einfach. Die Vielfalt der Informationen, die sowieso schon sekundlich auf uns einströmen, regt zu Recht die Frage an: „Wie schaffen wir es, auch noch im Prozessmanagement Informationen so zu transportieren, dass alle Beteiligten damit umgehen können und davon profitieren?“ Hier spielt das Stichwort Web 2.0 eine entscheidende Rolle, durch das ein erfolgreiches Prozessmanagement immer mehr zu einem aktiven Mitmach-tool wird.

Wissenschaftlich sind die modernen Informations- und Kommunikationsmittel längst nicht mehr aus dem Prozessmanagement wegzudenken, auch wenn viele Mitarbeiter und auch Führungskräfte sich noch dagegen wehren.

Ob also Wikis, Blogs, Twitter oder iPhone/iPad-Apps zum Thema Prozessmanagement – ohne diese werden wir es zukünftig tatsächlich nicht mehr schaffen, die Informationen usergerecht zu präsentieren. Zumal auch die Mitarbeiter, die im Prozessmanagement und damit in den Unternehmen zukünftig generationsübergreifend für notwendige und sinnvolle Veränderungen sorgen, immer jünger werden und damit automatisch Web-2.0-affin sind.

VIII. Fazit

Geschäftsprozesse zu managen, bedeutet wesentlich mehr als nur Abläufe zu verbessern. Nicht nur die Integration sozialer Medien in Geschäftsprozesse verlangt eine vollkommen neue Form des Prozessmanagements.

Der Austausch über Prozesse findet heute anders statt. Prozesse werden auf einer anderen Ebene kommuniziert. Und der Prozess selbst dient bereits als Medium der Verständigung.

Umso wichtiger wird es, Prozesse im Detail zu identifizieren, sie zu strukturieren, wirksam zu optimieren und effizient zu steuern. Wer Geschäftsprozesse verbessert, verändert die ganze Organisation. Kreisläufe werden in Gang gebracht und versprechen eine kontinuierliche Verbesserung.

Menschen begleiten Veränderungen voller Begeisterung und gestalten die Zukunft des Unternehmens dadurch wesentlich dynamischer.

Autor

Mike Emenako ist Geschäftsführender Gesellschafter der mil Management Institut Bochum GmbH. Mit seinem Team begleitet er bereits seit vielen Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen in Qualifizierungs- und Veränderungsprozessen.

Betriebswirtschaft Nr. 109, Juli 2011.

Arbeitsrecht Nr. 113 erscheint im August 2011.

Impressum

Redaktion:
Panagiotis Koukoudis (V.i.S.d.P.)

Verlag:
Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG
Stolberger Str. 84
50933 Köln
Postfach 410949
50869 Köln
Telefon: 0221 5497 292
Telefax: 0221 5497 6202
Internet: www.baugewerbe-magazin.de
ISSN 0344-9440

Leserservice:
Sabine Wildenauer
Telefon: 0221 5497 321

Druck:
Otto Häuser KG
Buch- und Offsetdruckerei
Kölstr. 45
50827 Köln



Rudolf Müller