

# Dem Wettbewerb das Fürchten lehren

Von Mike EMENAKO

**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.

## Dynamische Prozesse

In Unternehmen gibt es eine Vielzahl an Prozessen. Doch in dem Maße, wie sich das Umfeld kontinuierlich verändert, müssen sich auch die Prozesse 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 und die effiziente Steuerung der Organi-

sationsabläufe gehören schon heute in vielen Unternehmen 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, den mentalen Modellen und den Vorbildfunktionen der Führungsebene in einer Organisation. Die Initiatoren und Träger eines Projektes zur Einführung des Prozessmanagements müssen die Grundüberzeugung besitzen, dass Ordnung, Verlässlichkeit, Fleiß und Präzision wesentliche Zutaten des unternehmerischen Erfolges sind. Dann ist der Nutzen des Prozessmanagements auf der Führungsebene verstanden und akzeptiert und kann demzufolge auch glaubhaft vermittelt werden.

## Oft nur Systeme betrachtet

In Unternehmen werden oft nur Systeme betrachtet, Managementstrategien umgesetzt, Projekte verfolgt und Prozesse definiert. Doch bei allen Kennzahlen, Plänen und Fakten sollte eines nicht vergessen werden: Ge-

rade Prozesse sind etwas Lebendiges, sie können, nein sie müssen sich sogar, je nach Gegebenheit, verändern. Und mit ihnen die Menschen, die an diesen Prozessen teilhaben, sie steuern und letztendlich zum Erfolg führen sollen.

## Schnittstellen

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. Veränderung oder gar Verbesserung in einem Unternehmen kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und dann ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird. Genau so wird der Grundstein zu einem entwicklungsfähigen Prozessmanagement gelegt.

Nach der Definition des Prozessmodells erfolgt die Strukturierung und Untergliederung der Prozesse in üblicherweise vier bis fünf Hierarchiestufen. Aber erst in der Ablaufdarstellung eines Prozesses entwickelt sich die Optimierungs- und Verbesserungsarbeit. Moderne Prozessdarstellungen verwenden die so genannte Swimlane-Technik. Mit dieser Technik der Darstellung werden die Herausforderungen schnell sichtbar. 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.

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, diese 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.

## Regelkreis

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 jedoch darin, den Prozess des Prozessmanagements nicht nur kontinuierlich in Gang zu halten, sondern auf der einen Seite Vorgänge möglichst detailliert aufzuzeigen, sich aber auf der anderen Seite nicht in Kleinigkeiten zu verzetteln. Die ist besonders in Zeiten des Informationsoverloads enorm wichtig. 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 Mitmachtool 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. 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. 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.

*Der Autor ist Geschäftsführender Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH.*