| Ausgabe 4
Dezember 2020

Prozesse, Prozessmanagement – Warum?

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

(Albert Einstein)

Jeder von uns ist im Grunde ein „Prozessmanager“, allerdings ist uns dies nicht immer bewusst, da wir uns viel zu selten vergegenwärtigen, dass unser ganzes Leben aus Prozessen besteht.

Ich möchte diese, vielleicht ein wenig provokante These an einem ganz alltäglichen Beispiel aufzeigen, zugegebenermaßen weit entfernt von der allgemeinen Prozess-Definition:

„Über eine gewisse Zeit sich erstreckender Vorgang, bei dem etwas entsteht oder abläuft.“ (Beispiel chemischer Prozess)

oder etwa der Definition des Prozessmanagements nach ReFa:

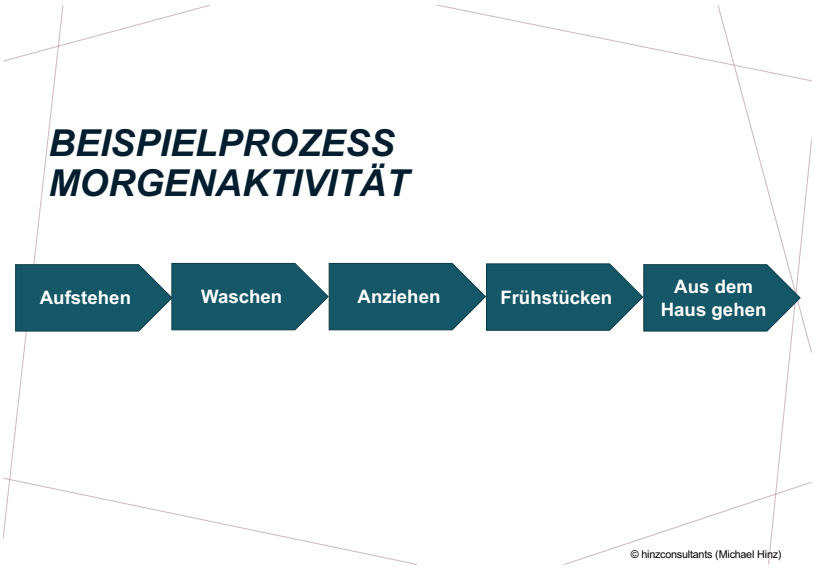
„Das Prozessmanagement umfasst die Planung, Durchführung, das Controlling sowie die Optimierung von miteinander verbundenen Aufgaben, …“.

Nachfolgend greife ich den theoretischen Kreislauf des BPM (Business Process Management) auf, um das einfache Alltagsbeispiel damit zu reflektieren.
Sie werden feststellen, dass die wesentlichen Elemente, die im Prozessmanagement eine Rolle spielen, auch in Alltagssituationen greifen.

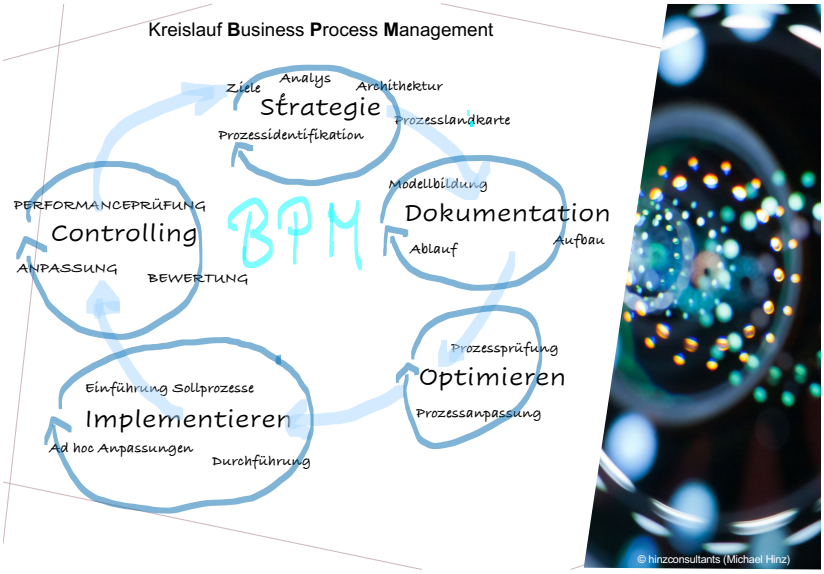
Warum mache ich dies? Mein Anliegen ist es, angelehnt an die Theorie ein Plädoyer für unseren Alltagsverstand auszusprechen. Hintergrund ist das genutzte Zitat von Albert Einstein, frei interpretiert, auch Wege zuzulassen, die von dem Bekannten abweichen.

Das Beispiel

Am Beispiel eines täglich wiederkehrenden Prozesses, der so banal wie auch in sich komplex ist, werde ich die Grundgedanken des BPM aufzeigen.



Vermutlich denken Sie gerade, so ein Quatsch, was hat dies mit Prozessen, Prozessketten und Prozessmanagement aus dem betrieblichen Umfeld zu tun? Vermutlich viel mehr als Sie aktuell erwarten.
Die Kette an Tätigkeiten genügt der Prozessdefinition (Vorgang, Zeit, es entsteht etwas und es gibt einen Ablauf).
Ebenso genügt es, etwas abstrakter betrachtet, der ReFa-Definition des Prozessmanagements (geplanter Vorgang, Durchführung, Optimierungspotential und Controlling (Prüfungsaspekte)).
Gewählt habe ich das kurze Beispiel um die grundlegenden Bausteine des BPM (Business Process Management) bzw. Geschäftsprozessmanagement aufzuzeigen und gegen diese, die uns allen bekannte Prozesskette zu spiegeln.



Die Strategie

BPM beginnt klassisch mit einer Analyse der (Unternehmens-) Strategie und deren Ziele. Hierauf aufbauend erfolgt die Ableitung einer Prozess-Architektur und deren Dokumentation (Prozesslandkarte).
Auf dieser Basis werden die Prozesse gegebenenfalls auch Unterprozesse identifiziert und skizziert.
Des Weiteren werden die Prozessziele festgelegt.

Dem Alltagsbeispiel inhärent ist ebenfalls eine Strategie, meist jedoch eine intuitiv zugrunde gelegte Strategie, zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Ziel (aus dem Haus gehen) erreicht zu haben.

Die Dokumentation

Für die erfolgreiche betriebliche Prozessdarstellung ist es unabdingbar, dies zu dokumentieren, also Modelle aufzubauen und ein Abbild der Abläufe zu erstellen. Hierbei wird zwischen der Ist-Prozessabbildung (sofern eine Anpassung bestehender Prozesse erfolgen soll) und der Sollprozessabbildung (Wunschprozess) unterschieden.

Hier hinkt unser Beispiel, vermutlich wird es niemals eine Dokumentation unseres Alltagsprozesses in für Dritte geeigneter Schriftform geben. Aus individueller Sicht gibt es aber mit Sicherheit eine gedankliche Dokumentation der Ist-Welt und der Soll-Welt.

Als Analogie zu dem betrieblichen Alltag ist diese gedankliche Dokumentation häufig auch in Klein- oder Mittelständischen- Unternehmen zu finden. Hier sind gelebte Prozesse oftmals nur rudimentär dokumentiert. Insbesondere im Rahmen zukünftiger Prozessanpassungen sind erforderliche Analysen hierdurch erschwert.

Die Anforderungen an das Prozessmanagment sowie der hiermit beauftragten Mitarbeiter erfordern somit die Begleitung und Aufnahme der aktuellen Prozesse durch Beobachtung.

Die Optimierung

Das Ziel der Prozesse ist deren fehlerfreier, schneller und kostengünstiger Ablauf. Dies geschieht mittels einer starken Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie, dem Soll-/Ist-Vergleich, der Ausformulierung von Optimierungsmaßnahmen. Betrieblich nutzen wir hier häufig Begriffe wie GAP-Analyse, Machbarkeitsstudie, LEAN-Konzepte u.a.

Auch in unserem einfachen Beispiel erfolgt meist eine Optimierung. Das Ziel ist oftmals das „Aufstehen“ hinauszuzögern sowie den Zeitpunkt des Verlassens des Hauses zu optimieren.

Unternehmen nutzen die Methodologien, um auf die jeweilige Aufgabe bezogen eine Toolbox zu erhalten, mit der aufgabenadäquat die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Wichtig ist bei aller Methodenbegeisterung aber auch immer wieder die kritische Reflexion, ob das genutzte Tool als Alibi für die Beantwortung unangenehmer Erkenntnisse dient oder aber die Optimierung tatsächlich fördert.

Genutzt werden in diesem Zusammenhang oftmals auch die Begriffe „Evolution“ und „Revolution“. Evolution beinhaltet die Änderung bestehender Prozesse, ohne diese aber in Frage zu stellen. Revolution bildet die vollständige Abkehr von dem bestehenden, hin zu einem neuen Prozess ab.

Die Implementierung

Aus Sicht des BPM bedeutet Implementierung den Einsatz der „Change“-Prozesse bzw. die Umsetzung der Sollprozesse im betrieblichen Umfeld.

Hierbei werden alle betroffenen Mitarbeiter involviert, um die Akzeptanz der angepassten oder neuen Prozesse zu erhöhen. Im Vordergrund steht hierbei die tägliche Durchführung der Prozesse. Kleine Korrekturen werden intuitiv im Ablauf angepasst und dokumentiert.

Häufig genutzte Begriffe in diesen Zusammenhang sind auch Prozessumsetzung, Change-Management und Prozessmarketing als Verfahren der Akzeptanzerhöhung.

In unserem Beispiel wird ähnlich agiert.

Hier erfolgt die Implementierung in der Regel durch Ausprobieren. Intuitives Anpassen bzw. die Reduzierung von Zwischenaktivitäten (z.B. Frühstücken) erfolgt unmittelbar. Eine gewisse Analogie zur Implementierung von Betriebsprozessen.

Das Controlling

Aus Sicht des BPM ist Controlling die Bewertung und Kontrolle der Performance der Geschäftsprozesse. Dies erfolgt durch die regelmäßige Datenerhebung und Messung. Mit Hilfe der aggregierten und aufbereiteten Daten wird geprüft, ob die Vorstellungen der Strategie und deren Zielwerte erfüllt werden. Die Erkenntnisse fließen wieder in den BPM-Kreislauf ein, so das neue Strategien entwickelt werden können. Als Hilfsmittel wird oftmals der Ansatz des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bzw. KAIZEN genutzt.

Weniger wissenschaftlich lernen wir auch in unserem Alltagsbeispiel durch Messung und Verbesserung. Bemerken wir, dass die Strategie wiederholt nicht den gewünschten Erfolg (rechtzeitig das Haus verlassen) bringt, passen wir auch hier die Parameter der Prozesskette intuitiv an.

Warum diese Darstellungsform?

In der Literatur werden viele wichtige und für die jeweiligen Analyseszenarien erforderliche Rahmenbedingungen beschrieben.

Prozessmanagement beinhaltet neben dem Instrumentarium, welches die handelnden Personen die Prozesse gestalten, optimieren und verändern, beherrschen sollen, aber immer auch eine intuitive Komponente.

Diese intuitive Komponente, die erfahrene Prozessmanager/innen nutzen, basiert auf Pragmatismus, Abstraktionsvermögen und der Fähigkeit klarer emotionsloser Strukturierung, ohne aber die soziale Auswirkung des Handelns zu vergessen. Betriebliche Prozesse und deren Anpassungen haben in der Regel auch immer Auswirkungen auf Menschen und deren Verhalten.

In unserem alltäglichen Prozessumfeld nutzen wir diese intuitive Komponente, meist mit dem Begriff „Bauchgefühl“.

Prozesse im betrieblichen Alltag sind durch eine Fülle von Komponenten geprägt, die einen naturwissenschaftlichen, sozialwissenschaftlichen, ethischen und wirtschaftlichen Anspruch genügen müssen.

Prozess-Management vereint die Kombination der Begriffe „Prozess (Aufbau- und Ablauforganisation)“ und „Management (Leitung, Führung)“. Hiermit erfolgt die Kombination einer analytischen, technischen Sichtweise mit einer geeigneten menschlichen, sozialen Sichtweise, die es ermöglichen soll, in einem vorgegebenen Zeitfenster Ergebnisse zu erzielen.

Jede einseitige Auslegung der Aufgabe „Prozessmanagement“ führt somit im betrieblichen Alltag zu Widerständen. Aus diesem Grunde ist die Nutzung agiler Verfahren im Rahmen der Aufgabenausführung ein wesentlicher Baustein für den Erfolg von Maßnahmen.

Erfolgreiche Prozessmanager/innen sind sich dessen bewusst und wissen um den Einfluss von Prozessen auf Organisationsentwicklung.

Aktuell, insbesondere auch durch die Erfahrungen der letzten Monate, steht Prozess-Management bzw. die Fokussierung auf analytisch, technische Derivate (Prozesserklärung auf Basis von Softwaremodellen) als Mittel Krisen zu überwinden hoch im Kurs. Hier ist zu hoffen, dass hieraus entstehende Anpassungen immer auch im Kontext zu agilen Verfahren (Selbstlernende Betrachtungsmodelle) sowie dem Einfluss von Prozessänderungen auf die Organisationsentwicklung gesehen werden.

Organisationsentwicklung, vereinfacht als Summe von Struktur, Prozess und Verhalten, beinhaltet in der Betrachtung grundsätzlich auch das Individuum.

Der Faktor Mensch ist ein, wenn nicht das wesentlichste Element für den Erfolg von Prozessveränderungen.

Jeder, der sich mit Prozessen und deren Management (Prozess-Management) beschäftigt, sollte im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Vielzahl der zugrundeliegenden Anforderungen, Fragen und Optionen grundsätzlich die Offenheit behalten, neue Wege zu skizzieren und diese auch unter Einbeziehung des wesentlichsten Erfolgsfaktors „Mensch“ zu gehen.

hinz consultants (Michael Hinz)
Tel: 06130 9069969
Mail: hinz@hinzconsultants.de
www.hinzconsultants.de