



Prozessmanagement

*Analyse des BPM-Reifegrades Ihrer Organisation und
Ableitung erster Handlungsempfehlungen für das BPM*

Stellen Sie Heute die Weichen für den Erfolg von Morgen.

Konzeptpapier aus dem Arbeitskreis BPM
des e-ThinkTank e.V. im November 2006 von

Professor Dr. Arno Müller
Lars von Thienen

Kontakt:
lars.vonthienen@bps.de
arno.mueller@nordakademie.de

Prozessmanagement – Modellierst Du noch oder Lebst Du schon?

Stellen Sie Heute die Weichen für den Erfolg von Morgen. So führen sie einen Quick-Scan des Reifgrades Ihrer Organisation durch und erkenne erste erforderliche Maßnahmen.

Prozessmanagement ist für die Unternehmen kein neuer Methodenansatz. Da der Unternehmenserfolg letztendlich auf der Prozessperformance der Organisation basiert, sind Unternehmen seit jeher auf die Optimierung der Abläufe ausgerichtet. In der Informationstechnologie werden Systeme an Serviceorientierten Architekturen ausgerichtet. Die Diskussion über das Thema Business Process Management wurde aktuell von den Entwicklungen der IT wieder belebt. Integrierte BPM-Systeme und prozessorientierte IT-Architekturen eröffnen neue Handlungsfelder. In diesen Systemen können Abläufe modelliert, automatisiert, kontrolliert und so optimiert werden. Aber nicht nur in der IT findet Prozessmanagement statt. In der Organisationsgestaltung hat die rein funktionale Struktur ausgedient. Verantwortlichkeiten orientieren sich verstärkt an produkt- oder kundenorientierten Abläufen. Prozesse überlagern die Linienstruktur in einer Matrixorganisation. Für eine abteilungsinterne Effizienzsteigerung werden Tätigkeiten von Mitarbeitern mit Hilfe von Prozessflussdiagrammen visualisiert. Die Tätigkeiten werden strukturiert und ergebnisorientiert auf die erforderlichen Leistungen ausgerichtet. Aus Sicht der Qualitätssicherung werden für eine Zertifizierung nach ISO 9000 ausführliche und vollständige Prozesshandbücher verlangt. Zusätzlich erfordern Vorgaben wie SOX oder Basel II eine Integration externen Richtlinien zur Gestaltung der Leistungserbringung.

Nun ist es an der Zeit eine Bestandsaufnahme der aktuellen BPM Situation zu machen und dann einen integrierten neuen Ansatz zu finden, der alle Anforderungen an das BPM einbezieht. Anforderungen kommen aus der Sicht von IT-Systemen, der Organisationsgestaltung, der Ablaufoptimierung oder der Qualitätssicherung. Unternehmen müssen diese Bereiche im BPM zusammenbringen.

Für jedes Themenfeld existieren derzeit spezialisierte Methoden, Veröffentlichungen, Best-Practice-Beispiele und Tools. Im Prozessmanagement von Morgen ist jedoch der abgestimmte Einsatz über die Bereiche hinweg erforderlich. Nicht die isolierte Betrachtung sondern nur die bereichsübergreifende Koordination und Synchronisation wird schon bald den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ausmachen. Es ist an der Zeit, Prozessmanagement in den Unternehmen übergreifend zu justieren. Manager müssen heute die Weichen für den unternehmensweiten Erfolg von morgen neu stellen.

Die Erfahrungen aus über acht Jahren Prozessmanagement-Tätigkeit in den Branchen Telekommunikation, Maschinenbau, Stückgutfertiger sowie Handel in Unternehmen von 200 bis 8000 Mitarbeitern, einem internationalen Umfeld und der wechselnden Sicht durch die Fachbereichs- als auch IT-Brille haben nicht nur bei uns ihre Spuren hinterlassen.

Aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre lassen sich die Aspekte für das umsetzungsorientierte Prozessmanagement von Morgen ableiten. Bündeln Sie die vorhandenen Kräfte im Unternehmen bevor Sie in den Untiefen spezialisierter Methoden und Werkzeuge abtauchen. Überwinden Sie die Hürden. Dieser Beitrag bietet hierzu Anregungen und Handlungsempfehlungen aus dem unternehmerischen Alltag. Die vier wichtigsten Hürden werden für die acht Felder des BPM Framework zur Selbstbewertung vorgestellt. Ergänzend bieten konkrete Handlungsempfehlungen Anregungen für Ihre eigene Arbeit.

1. BPM Strategie & Kundenorientierung			Wert	<-da müssen wir ran nicht wichtig ->					
Nr.	Hürde	These		Empfehlung / Maßnahmen	1	2	3	4	5
1	Wer kein Ziel hat, kann auch keines erreichen.	Noch so perfekte Navigationsinstrumente wie Modellierungswerkzeuge und Methoden helfen auf See wenig, wenn das Ziel der Reise unklar ist. Zielvorgaben sind erforderlich, um die schnellste Route zu ermitteln zu und die für das relevante Gebiet gültigen Wetterprognosen und Kartensätze vorzubereiten. Eine Kreuzfahrtreederei wird nicht erfolgreich sein, wenn sie ein mit modernster Navigationstechnik ausgestattetes Containerschiff anschafft und dem ausgebildeten Kapitän aufträgt einen Hafen zu suchen, um am Transportgeschäft zu verdienen. Die Häfen im Prozessmanagement wie Kundenzufriedenheit, Kostenreduktion, Transparenz & Dokumentation, IT-Einführung und abteilungsübergreifender Schnittstellenabbau müssen vorgegeben werden. Schließlich wird es am Ende einer langen Reise kaum möglich sein der Erfolg der eingeschlagenen Route zu messen, wenn man sich vorher nicht über den Zielhafen verständigt hat. Für BPM muss, wie für jede andere Maßnahme im Unternehmen auch, eine Verknüpfung mit strategischen Geschäftszielen vorliegen. Frei nach Lessing: "Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder, als jener, der ohne Ziel umherirrt."	Stellen Sie die Zielsetzung für BPM klar heraus. BPM ist kein Selbstzweck und per se kein Ziel. Legen Sie fest, was erreicht werden soll. Prüfen Sie bei jedem neuen Projekt, jeder neuen Prozessmanagement Aktivität welcher Zusammenhang zu strategischen Zielen vorliegt. Auch aufgrund der knappen Ressourcen und des nur begrenzt möglichen Veränderungsgrades in einer gewissen Zeitspanne sind BPM Initiativen nach dem größtmöglichen Beitrag zur Umsetzung der strategischen Vorgaben im Unternehmen zu priorisieren. Stellen Sie sich eine einfache Frage: Warum machen wir BPM?	0					
2	Ein Achter ohne Steuermann	Wer verantwortet BPM? Wer entscheidet, welche Tools, Methoden, Herangehensweisen und Verantwortlichkeiten zur Anwendung kommen? Ohne Führungsverantwortung werden sich unterschiedliche Wege und Verfahren in einzelnen Abteilungen entwickeln. Alle rudern zwar Heftig mit, aber nicht im Takt und in unterschiedliche Richtungen. Die Kräfte und Anstrengungen werden nicht effizient genutzt. Die entstehenden Parallelwelten beschäftigen sich mit abgegrenzten Fragestellungen deren Lösungen später nur schwerlich übergreifend genutzt werden können. Gerade aber die funktionsübergreifende Prozessgestaltung bietet herausragende Potenziale.	Es ist empfehlenswert, dass die Geschäftsbereiche für Prozessmodelle und eine zentrale Prozessmanagement Gruppe für die Konventionen, übergreifende Harmonisierung und deren Schnittstellen verantwortlich ist. Die abteilungsübergreifende Verantwortung für BPM muss in der Führungskultur verankert und im Organigramm sichtbar gemacht werden.	0					
3	Wir wissen nix vom Kunden, oder doch?	Ein Kunde ruft an und möchte kurzfristig einen Liefertermin ändern. Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf diese Anforderung? Holen Ihre Mitarbeiter zunächst die Verträge heraus und prüfen, ob der das überhaupt darf. Und wenn die „Frozen Zone“ im Vertrag bereits erreicht ist, hat der Kunde Pech gehabt. Oder nehmen sie sich dem Problem an und versuchen dem Kunden zu helfen, sein Problem zu lösen. Ihre Mitarbeiter kennen die Prozesse des Kunden und können einschätzen, welche Auswirkungen es für den Partner hätte, wenn sie der Verschiebung nicht zustimmen. Natürlich vergessen sie die eigenen Interessen nicht und versuchen die Mehrkosten für de Verschiebung erstattet zu bekommen.	Die Fokussierung auf den Kunden und dessen Anforderungen ist das zentrale Element und Basis des Prozessmanagement. Wenn Sie die Prozesse und Anforderungen Ihrer Kunden nicht kennen, können sie Ihre Leistungen und Prozesse nicht auf dieses Ziel ausrichten. Machen Sie transparent wer der wahre Kunde der Leistungen des Unternehmens ist. Das ist nicht der Einkäufer! Das glauben sie nur!	0					
4	Der Kunde wird im Prozess vergessen	Nur wenn sie den Kunden und dessen Anforderungen kennen, können Sie Ihre echten Geschäftsprozesse ableiten. Der Kunde bestimmt, welche Prozesse wichtig und unwichtig sind – nicht Ihre Hierarchie oder Tradition. Wenn die Kunden sehr viel wert auf den After Sales Prozess legen ist dieser erfolgskritisch für Ihr Geschäft – auch wenn er wenig Deckungsbeitrag liefert und im Organigramm erst auf dritter Ebene verankert ist. Kennen Sie alle Prozesse, die jenseits der „Line of Visibilty“ für den Kunden liegen und haben deren Priorität ermittelt?	Betrachten sie Ihre Unternehmen immer aus Sicht den Kunden (Outside In!). Integrieren Sie die Kunden in Ihre Prozesslandkarte und zeigen Sie der Organisation welche Anforderungen, welche Kunden für den Erfolg wirklich relevant sind. Erfolgreiches BPM heißt die richtigen Prozesse nachhaltig zu optimieren. Dazu müssen Sie die wichtigen Prozesse kennen!	0					
Ergebnis BPM-Strategie und Kundenorientierung				0	Interessierte				

H. Mitarbeiter & Kompetenzen			Wert	<-da müssen wir ran nicht wichtig ->					
Nr.	Hürde	These		Empfehlung / Maßnahmen	1	2	3	4	5
5	Die richtigen Projektmitarbeiter finden	Es sind vier unterschiedliche Charaktere erforderlich: Zunächst benötigen wir Mitarbeiter mit Kenntnissen über den laufenden Prozess. Ihre Aufgabe besteht darin, Auskunft über die aktuellen Methoden, über die einzelnen Aktivitäten, erforderliche Daten und bestehende Ausnahmen zu geben. Dabei ist zu beachten, dass nicht die möglichen sondern die tatsächlichen Ist-Prozesse erfasst werden. Darüber hinaus werden diese Kollegen zu „Botschaftern“ der Prozessveränderung in der nachfolgenden Veränderungsphase. Zweitens werden Mitarbeiter benötigt, die eine Richtung vorgeben. Wie zieht das Ziel aus? Sind unkonventionelle Denkansätze erlaubt? Wo bestehen Sachzwänge? Drittens brauchen wir Kollegen, die Ideen kreieren. Diese Mitarbeiter müssen nicht selber in den aktuellen Prozess involviert sein. Sie müssen jedoch ausreichende Kenntnis der Projektziele, der möglichen Potenziale, der gegenwärtigen üblichen Methoden und der zukünftigen Entwicklungen haben. Viertens werden Kollegen aus dem IT-Umfeld benötigt. Sie müssen die Möglichkeiten und Restriktionen der Systemunterstützung für den Prozess einbringen.	Die richtige Mischung der beteiligten Mitarbeiter in einem Prozessmanagement-Projekt ist ein kritischer Erfolgsfaktor.	0					
6	Akzeptanzprobleme / mangelnde Einbindung der Mitarbeiter	Externe Analysten modellieren mit Prozessflussdiagrammen hunderte von Prozessen. Sie waren abschließend überzeugt, die Anforderungen des Unternehmens damit vollständig abgedeckt zu haben. Nachdem alle Prozesse im Projektteam erfasst waren, wurde die Prozessdokumentation den betroffenen Mitarbeitern präsentiert. Leider gab es zahlreiche Widerstände gegen die erarbeiteten Prozesse. Was ist schief gelaufen? Die Gestaltung von Prozessen ist in diesem Fall nicht als kollaborative Arbeit zwischen den Modellierern und Mitarbeitern verstanden worden. Werden Führungskräfte zum Prozessmanagement befragt, öffnen sich Schranktüren und dicke Ordner mit Prozessmodellen hervorgeholt. Spricht man Mitarbeiter auf diese Ordner an, ist häufig nicht viel mehr als ein Achselzucken wahrzunehmen Oder es kommt die Aussage: Wissen Sie im QM_Handbuch haben wir die gleichen Prozesse auch schon dokumentiert und mein Chef hat tolle Powerpoint Chart, die unsere Prozesse aufzeigen und nun noch diese Darstellung. Wissen Sie was – keine entspricht der Wahrheit. Mich hat noch niemand gefragt, wie ich wirklich arbeite.“ Die Modelle sind nicht mehr als „Schrankware“.	Prozessdarstellungen müssen selbsterklärend sein. Die betroffenen Mitarbeiter sollten die Modelle selbst erstellen oder zumindest aktiv mitwirken. Die modellierten Prozesse sind ein Handlungsrahmen, in dem Menschen arbeiten. Sie werden diesen nur erfolgreich nutzen, wenn sie ihn akzeptieren und verstehen. Binden Sie die relevanten Mitarbeiter frühzeitig in die Prozessgestaltung ein. Identifizieren und Fördern Sie Multiplikatoren.	0					
7	Methodenwissen ist nicht alles	Selbst das beste Textverarbeitungssystem mit integrierter Auto-Formatierung, Rechtschreibprüfung und Wörterbuch wird aus einem begabten Schreiberling keinen Bestseller-Autor hervorbringen. In vergleichbarer Form benötigt ein Prozessanalyst mehr als nur fortschrittliche Tools und detailliertes Methoden-Know-how. Um Gespräche oder Workshops zu moderieren, sind ergänzende Fähigkeiten erforderlich. Er muss in der Lage sein, Anmerkungen und Prozessdokumentation in strukturierte und relevante Prozessmodelle umzuwandeln. Viele Unternehmen legen den Schwerpunkt jedoch zu sehr auf die Kompetenzen über Funktionen des Modellierungstools und Methoden zur Simulation von Prozessmodellen. In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt auf diesen Kompetenzen. Erfahrungen weisen jedoch darauf hin, dass diese zukünftig nicht ausreichend sein werden.	„A Fool with a tool is still a fool!“ Die Transformation zur prozessorientierten Organisation erfordert neben hartem Methodenwissen vor allem weiche, soziale Kompetenzen. Prozessverantwortliche müssen die unterschiedlichen Sprachen im Unternehmen beherrschen und übersetzen. Sie müssen Fachbereich und IT und das Qualitätsmanagement zusammenbringen und zu einem schlagkräftigen Team formen.	0					
8	SplitBrain Management und die Brückenbauer	SplitBrain ist ein fester Begriff in der Gehirnforschung. Ohne die Verbindung zwischen linker und rechter Gehirnhälfte leben beide Hälften autonom weiter. Verhaltensstörungen sind die Konsequenz. Und im Prozessmanagement? Ohne die Koordination der autonomen, ambivalenten Bereiche Business und IT, Standard und Individualität, Kreativität und Struktur, Ablauf und Abteilung sowie Theorie und Praxis kommt es zu organisatorischen und systembezogenen Fehlfunktionen. Prozessmanagement beinhaltet das erfolgreiche Management von Dualitäten.	Prozessmanagement lebt von der Koordination gegensätzlicher Herangehensweisen und Managementgrundsätzen. Verfolgen Sie im Prozessmanagement nicht das Ziel eine spezielle, für sich autonome Herangehensweise in den Vordergrund zu stellen. Finden Sie eine "gesunde" Balance zwischen Business und IT, Standard und Individualität, Struktur und Kreativität sowie Theorie und Praxis. Involvierern Sie Prozessarchitekten, die Brücken bauen können.	0					
Ergebnis BPM-Mitarbeiter und Kompetenzen				0	Interessierte				

B. Modellierung & Prozessarchitektur			Wert	-<-da müssen wir ran nicht wichtig ->					
Nr.	Hürde	These		Empfehlung / Maßnahmen	1	2	3	4	5
9	Detailverliebtheit	Es ist ein häufiger Fallstrick, tiefer und tiefer im Prozess abzutauchen. Wenn dann auch noch die Prozessgrenzen an den Abteilungsgrenzen ausgerichtet werden, entstehen nicht durchgängige, wertlose Prozessstapeten. Wenn im Modellierungsteam die Künstler dominieren, besteht die Gefahr, dass die Modellierung ein Eigenleben entwickelt. Statt für das Prozessverständnis zu wirken, frisst der Modellierungsprozess selber die gesamte Energie des Teams auf. In diesen Fällen steht Vollständigkeit vor Relevanz. Eine Möglichkeit zur Vermeidung unnötiger Detailtiefe besteht darin, eben gerade nicht jene Aktivitäten zu modellieren, die lediglich von einer einzigen Unternehmenseinheit ausgeführt werden. So sind beispielsweise für eine bereichsübergreifende Prozessverbesserung oft Modelle auf hoher Ebene ausreichend. Hingegen müssen automatisierbare Modelle stärker ins Detail gehen. Die Wahl des für das Modellierungsziel relevanten Abstraktionsgrades mit der erforderlichen Detailtiefe ist eine zwingend erforderliche Kernkompetenz.	Legen Sie unterschiedliche Prozesshierarchien fest. Verschiedene Zielsetzungen und Interessensgruppen erfordern individuelle Abstraktionslevel. Gehen Sie Top-Down und Outside In vor. Steigen Sie nur ins Detail ein, wenn er wirklich benötigt wird und nicht weil er vielleicht benötigt werden könnte. Relevanz ist wichtiger als Vollständigkeit!	0					
10	Das 100% syntaktisch korrekte Prozessmodell	Wenn der syntaktisch theoretische Ansatz dominiert, kann dies zu techniklastigen Modellinitiativen führen. Es gibt Kollegen, die stundenlange Debatten darüber führen, ob ein bestimmtes Attribut einer Aktivität in einem Prozessmodell vorgeschrieben oder optional vorgesehen werden sollte. Experten diskutieren in einem Meeting lange, ob eine „Exklusiv-Oder“ oder eine „Und/Oder“ Vernetzung mit der nachgelagerten Aktivität besteht. Mittlerweile verlieren sie die Akzeptanz des Prozessteams. Möglicherweise sind sie auch an die „alte EPK-Methode“ zur akribischen Dokumentation von Aktivitätsketten gewöhnt. Eine derartige Herangehensweise ist vergleichbar mit dem Zwang in der Sprache des 18. Jahrhunderts zu sprechen. Es ist von hohem Stellenwert, dass sowohl bei der Auswahl als auch bei der Anpassung der Modellierungsmethoden die ihnen zugrunde liegenden aktuellen und zukünftigen Ziele berücksichtigt werden. Dem "Streben nach machbarer Richtigkeit" muss Vorfahrt gewährt werden.	Es ist wichtig das richtige Maß an Detailtiefe und formaler Exaktheit zu finden. Wenn es das Ziel ist, einen automatisierbaren Workflow zu beschreiben ist Vollständigkeit und Richtigkeit ein zentrales Ziel. Bei der Prozessdokumentation im QM-Handbuch steht die Verständlichkeit im Mittelpunkt, bei der Reorganisation sollen Schnittstellen sichtbar werden. Nutzen sie die Werkzeuge problemadäquat.	0					
11	Parallelwelten einfangen	Die Ist-Situation: Im Qualitätsmanagement wird das Ziel der DIN ISO Zertifizierung verfolgt. Es wird aufgrund der erforderlichen Prozessdokumentation die Ist-Abwicklung in iGrafix erfasst. Hingegen erstellt die IT bei der Einführung neuer Systeme eigene Darstellungen mit Aris, die vor allem auf Soll-Aktivitäten und Datentransaktionen im SAP ausgerichtet sind. Diese Modelle werden einmalig im Pflichtenheft dokumentiert und anschließend den (externen) Programmieren übergeben. Zusätzlich arbeiten im Fachbereich die Mitarbeiter an der Optimierung ihrer Abläufe und verwenden einfache PowerPoint-Darstellungen zur Visualisierung. Es wird deutlich, dass BPM mehrere Treiber haben kann: Systemeinführungen, DIN ISO konforme Dokumentationen, SOX oder BASEL 2 Konformität sowie Prozessoptimierungs- und Kostensenkungsinitiativen. Verschiedene Abteilungen bearbeiten unabhängig voneinander den selben Prozess für unterschiedliche Fragestellungen. Unglücklicherweise stellt die Existenz von prozessbezogenen Parallelwelten eher die Regel als die Ausnahme dar. Die Wiederverwendung von Modellen wird nicht umgesetzt, Skaleneffekte und Synergien werden nicht realisiert.	Harmonisieren Sie unternehmensübergreifend Methoden, Tools, Notationen, Gestaltungsrichtlinien um Synergien im Prozessmanagement zu nutzen und Doppelarbeiten zu vermeiden.	0					
12	Verloren im Visualisierungs-tool	Visio und PowerPoint sind bekannte Visualisierungswerkzeuge im Unternehmen. Anwender sind mit der Bedienung leicht vertraut. Für eine übergreifende Prozessgestaltung bieten diese Tools jedoch keine Datenbankfunktionalitäten, Analyse- und Berichtsfunktionen. Früher oder später wird jede Prozessmanagement-Initiative an die Grenzen dieser reinen "Zeichenwerkzeuge" stoßen. Das fehlende Prozessrepository und die fehlende Verknüpfung mit wieder verwendbaren Elementen wie Organisation, Systemen und Prozesshierarchien limitieren die Einsatzbereiche. Für einen längerfristigen und bereichsübergreifenden Einsatz müssen Werkzeuge für die Unterstützung des gesamten Prozesslebenszyklus gewählt werden. Des Weiteren sollte ein Prozessmodell nicht von dem "Grafiker" der Erstellung abhängig sein. Mehrere Mitarbeiter müssen mit einem Prozessmanagement-Werkzeug arbeiten können.	Reine Visualisierungswerkzeuge haben Ihre Daseinsberechtigung, reichen jedoch für umfassende BPM Aktivitäten nicht aus. Wählen Sie mit Bedacht entsprechende Tools zur Dokumentation. Wählen Sie Ihr Visualisierungstool im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Abbildung individueller Wechselbeziehungen zwischen Kunde Prozess, Organisation, IT-System und Daten.	0					
Ergebnis BPM-Modellierung & Prozessarchitektur				0	Interessierte				

F. Prozessgestaltung		These	Empfehlung / Maßnahmen	Wert	<-da müssen wir ran nicht wichtig ->				
Nr.	Hürde				1	2	3	4	5
13	Ein IT System löst kein Prozessproblem	Sie stellen fest, dass ihr Vertrieb die steigende Produktkomplexität und die wachsende Kundenanzahl nicht verkraftet. Es ist nun ein Irrglaube, dass ein CRM-System per se operative Probleme lösen wird. Die Versprechen der CRM-Anbieter führt oft dazu, dass sich die Mitarbeiter vorschnell auf die Implementierung des IT-Systems stürzen, ohne sich selbst mit den eigenen Schwächen, den erforderlichen Maßnahmen und konkreten Anforderungen beschäftigt zu haben. Die Prozessprobleme werde so zum IT-Problem! - nach dem Motto: „Wir haben ja kein geeignetes System“ Dies führt zu zwei gravierenden Effekten: Erstens sind sie zumeist nicht in der Lage dem Anbieter aufzuzeigen, an welchen Stellen und wofür Sie eine Lösung suchen. Zweitens lassen sie die Potenziale der eigentlichen Prozessoptimierung ungenutzt auf der Straße liegen.	Das größte Potenzial zur Optimierung der eigenen Prozesse steckt in den Köpfen der Mitarbeiter. Versuchen Sie Optimierungsansätze und die konkreten Anforderungen zur Verbesserung mit den Mitarbeitern zu erarbeiten bzw. diese zu konkretisieren, bevor sie sich mit IT-Systemen befassen. Oder wie Hammer sagt „Don't automate – obliterate!“	0					
14	geblendet vom Best-Practice	Zahlreiche Unternehmen versuchen Referenzmodelle und Best Practices auf die eigenen Prozesse zu übertragen. Es ist aber nicht ausreichend Teile eines Geschäftsprozesses zu kopieren. Im Best practice Modell werden nur die „Hard Facts“ beschrieben, aber das wesentliche für den Erfolg bleibt unsichtbar. Was hilft die Adaption von Verfahrensweisen ohne die verborgenen Dimensionen des Prozesses wie Prozesskultur, Motivation, Kundenerwartung etc. zu kennen? Der isolierte Fokus auf Best-Practices wird zum Glücksspiel, wenn das Umfeld nicht vergleichbar ist. Das "blendende Lichts des Erfolgs" erschwert die Fähigkeit zwischen wichtigen und unwichtigen Faktoren zu unterscheiden. Allein die Existenz von Best-Practices ist nicht ausreichend. Es müssen Wege zur Übertragung der Ideen auf das eigene, individuelle Umfeld gefunden werden. Eine Vielzahl von Referenzmodellen versucht den idealtypischen Ansatz für IT Service Management, Supply Chain Management, Projektmanagement und CRM zu definieren. In den meisten Fällen lassen sich aus diesen Kochbüchern nicht direkt die Gerichte zaubern, die den Geschmack der Mitarbeiter und Kunden treffen.	Best-Practices stellen lediglich ein Rahmenkonzept dar, das die Erfahrungen im Sinne einer internationalen „best practice“-Sammlung zusammenfasst. In der realen Welt unterscheiden sich jedoch die Unternehmen hinsichtlich Strategie, Kultur und Kunden. Aus diesem Grund muss sich jedes Unternehmen, das die Einführung von Best-Practice-Modellen erwägt, fragen, ob Referenzprozesse direkt übertragen werden oder nicht eine individuelle Ausprägung zielführender ist. Finden Sie eine sinnvolle "Dosierung" der Referenzmodelle.	0					
15	Beharren am Ist / fehlende Innovation durch reines Methodenwissen	1. Aufnahme des Ist-Prozesses - 2. Ermittlung von Ansätzen zur Optimierung - 3. Gestaltung des Soll-Prozesses - 4. Ableitung von Maßnahmen. Die Mehrzahl der Methoden und Techniken orientiert sich an diesen klassischen vier Schritten. Ohne Zweifel lassen sich aus dem Ist-Prozess Ideen zur Verbesserung ableiten. Durch die strukturierte Analyse und Konzentration auf den Ist-Ablauf besteht aber die Gefahr sich lediglich auf eine kleine Verbesserung zu fokussieren. Der Ist-Ablauf wird nur marginal verändert. Die Ist-Analyse wird keine innovativen und grundsätzlich neuen Herangehensweisen zur signifikanten Verbesserung der Prozessleistung ans Tageslicht fördern. Insbesondere wenn der Kundenprozess und die Kundenanforderungen nicht explizit erfasst werden. In vielen Prozessmodellen kommt der Kunde gar nicht vor. Die Entwicklung von Soll-Szenarien erfordert klare Kundenkenntnisse, das Überwinden alter Denkschemata und eine kreative Herangehensweisen. Klassische Analysemethoden scheitern häufig an diesem Ziel.	Methoden-Know-how ist erforderlich, führt aber nicht zwingend zum optimalen Prozess. Wenn außerordentliche Prozessleistungen und innovative Veränderungen erforderlich sind, hilft die Methode nur wenig. Ist eine Optimierung von Detailproblemen im Prozess gefragt: Nutzen Sie detaillierte und strukturierte Analysemethoden. Suchen Sie nach innovativen und neuen Prozessmodellen, verlassen Sie sich nicht auf die Methoden-Experten.	0					
16	Fokus auf Modelle statt auf Modellierung	Allein der Akt der Prozessgestaltung löst eine Änderungsreaktion aus und erhöht das Prozessbewusstsein. Ein ganz wichtiges Ergebnis der Modellierung ist eine andere Denkweise der Beteiligten über Prozesse und den damit zusammenhängenden organisatorischen Fragen. Die Mitarbeiter lernen in Prozessen und abteilungsübergreifend zu Denken. Dies öffnet ein riesiges Potenzial für Verbesserungen, das vorher niemand erschlossen hat. Der Prozess der Modellierung ist vermutlich wichtiger als die endgültigen Modelle. Aus diesem Grund sollte die Prozessmodellierung auf stark interaktive Art und Weise erfolgen und immer die betroffenen Mitarbeiter einbeziehen.	Die gesammelten Erfahrungen sind neben dem eigentlichen Prozessmodell ein wertvolles Zusatzprodukt eines Prozess-Projektes. Das "Denken in Prozessen" ist häufig mehr wert als ein auf dem Blatt Papier abgestimmter Soll-Prozess.	0					
Ergebnis BPM-Prozessgestaltung				0	Interessierte				

G. IT-Systeme		These	Empfehlung / Maßnahmen	Wert	<-da müssen wir ran nicht wichtig ->				
Nr.	Hürde				1	2	3	4	5
17	Der Heilige Standard				In der überwiegenden Zahl der beobachteten IT-Einführungsprojekte erfolgt auch heute noch eine Orientierung am "Standard". IT-Leiter definieren den Erfolg einer Systemeinführung daran, wie nah am Standard die Lösung ist. „Wir haben keine Abweichung vom SAP-Standard zugelassen“ ist seine Erfolgsmeldung. Besser sollte er prüfen, wie sehr das neue System den Prozess nachhaltig verbessert. Gerade im Zeitalter, in der IT als Commodity-Gut im Übermaß vorhanden ist, stellt sich die Frage: "Kann mit der Anwendung von IT-Funktionen ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb erzielt werden?" Die Flexibilität und Individualität der IT wird zunehmend ein entscheidender Faktor für den Prozesserfolg. Starre und am Standard ausgerichtete Systeme erfüllen zwar die Anforderungen an geringe Einführungs- und Betreuungsaufwände, nicht aber an qualitativ hochwertige Prozesse und individuelle Leistungen.	Reduzierte IT-Budgets dürfen nicht dazu führen, dass die Individualität der Fachbereiche standardisierten IT-Systemen zum Opfer fällt. Langfristig führt dies zwangsläufig zu Wettbewerbsnachteilen. Serviceorientierte Architekturen (SOA) bieten Auswege für dieses Dilemma. Standardisieren sie einzelne IT-Funktionen in Services - aber ermöglichen Sie eine individuelle und flexible Kombination der einzelnen Funktionen in den Prozessen der Fachbereiche.	0		
18	Systeme geben Prozesse vor / Solution to All Problems Syndrom	Eine beliebte Antwort auf die Frage "Wie lösen wir dieses fachbereichsbezogene Problem?" lautet "Mit neuer IT!". Wenn es Probleme im Projektmanagement gibt, dann wird ein neues Projektmanagement Tool gefordert. Wenn das Controlling nicht mehr aussagefähig und aktuell ist, wird nach einem Business Information Warehouse gerufen. Vertreter dieser Fraktion sind überzeugt, dass die Abkürzung "SAP" für "Solution to All Problems" steht. Das ist Vergleichbar mit dem Glauben eines Kindes an die allumfassenden Fähigkeiten von Bob dem Baumeister. Diese Einstellung kann zu zahlreichen Problemen führen. Zum Einen wird das eigentlich fachliche, Prozessproblem auf die IT verlagert. So lange es kein neues IT-System gibt, ist die IT für das Problem zuständig und der Fachbereich hat eine "Ausrede" parat. Auf der anderen Seite führt es dazu, dass die IT auf der anderen Seite die Grundlagen für das Geschäft definiert. Der Fachbereich begibt sich dadurch in eine Abhängigkeit.	Die Prozessverantwortung und Prozessgestaltung darf vom Fachbereich nicht in die IT verlagert werden. Hinterfragen Sie den vorschnellen "Ruf" nach neuen IT-Systemen. Bekämpfen Sie die Ursache der Probleme an der Wurzel in den fachlichen Prozessen.	0					
19	gekapselte Logik - Gefangen in der Anwendung	Fachbereiche dokumentieren ihre Prozesse in Darstellungen auf einer groben Ebene. Der Teilprozess "Rechnung versenden" ist u.U. die kleinste Einheit. IT-Bereiche modellieren einzelne Schritte mit einem hohen Detaillierungsgrad. Für die Automatisierung mit IT muss der Teilprozess "Rechnung versenden" noch in weitere Schritte zerlegt werden. Es lässt sich erkennen, dass Fachbereich und IT eigene, unterschiedliche Modelle für die gleichen Abläufe erstellen. Dabei geht es um den Transfer von Geschäftsabläufen in Systemmodelle. Heute wird die Prozesslogik nach wie vor hart in die Anwendung integriert. Änderungen im geschäftlichen Prozessmodell können nicht ohne weiteres in die gekapselte Logik der Anwendung übernommen werden. Derzeit versuchen sich Notationsformen zu etablieren, die eine Standardisierung von Ablauf- und Systemmodellen ermöglichen und Schnittstellen zwischen den einzelnen BPM-Ebenen bieten. Unterschiedliche Einsatzbereiche (Ablauf oder Systemmodell) haben aber nach wie vor unterschiedliche Anforderungen bzgl. der erforderlichen Informationen und wir sind noch weit von einem Modellierungsstandard entfernt.	Die Problematik der unterschiedlichen Informationsbedürfnisse von Prozess- und Systemmodellen wird durch aktuelle Modellierungsnotationen vereinheitlicht. Orientieren Sie sich an Notationsformen wie z.B. BPMN. Überschätzen Sie aber nicht die Möglichkeiten mit nur einem Modell automatisch Prozess- in Systemmodelle überführen zu können. Die Vorteile unterschiedlicher Modellierungstechniken haben nach wie vor Ihre Berechtigung. Versuchen Sie Werkzeuge einzusetzen, die hinsichtlich der Modellierungstechniken moderne Standards beherrschen aber zugleich unterschiedliche Modellierungstechniken und Darstellungen kombinieren.	0					
20	Kulturelle Firewall	Die IT und deren Mitarbeiter arbeiten mit den Begriffen "Daten, Transaktion, Funktion, Abruf, Schreiben, Lesen, Ändern, Bandbreite, Performance, System, Einstellungen". Die Fachbereiche sprechen von "Aufgaben, Kundenanforderungen, Leistungen, Qualität, Effizienz, Organisation, Bereich, Ergebnissen". Beide Sprachen treffen im Zuge der Prozessgestaltung aufeinander. Missverständnisse sind vorprogrammiert. Hinzu kommt häufig die Eigenschaft, dass IT-Mitarbeiter hoch strukturiert denken und erheblichen Wert auf Exaktheit legen. Die Mitarbeiter aus dem Fachbereich häufig pragmatisch orientiert sind und kreativ auf eine Lösung hinarbeiten.	Achten Sie darauf, dass bei einer Prozessgestaltung "Übersetzer" im Projektteam enthalten sind, die zwischen der Sprache und dem Verständnis der IT und dem Fachbereich vermitteln können.	0					
Ergebnis BPM-IT-Systeme				0	Interessierte				

C. Organisation & Führung			Wert	<-da müssen wir ran nicht wichtig ->					
Nr.	Hürde	These		Empfehlung / Maßnahmen	1	2	3	4	5
21	Modellierungserfolg führt nicht zum Prozessserfolg	In fast allen Modellierungsbesprechungen lässt sich schon bei Fertigstellung eines Soll-Prozesses eine Erfolgsstimmung nach dem Motto "Ja, jetzt haben wir es!" feststellen. Es besteht eine starke Tendenz, sich in hohem Maß bereits mit den erarbeiteten Prozessmodellen zufrieden zu geben. Die Erstellung eines abgestimmten Soll-Prozesses löst zwar die erste Begeisterungswelle aus, trotzdem bleibt es nach wie vor nur ein Modell. Es sieht gut aus, aber es wird die Welt nicht verändern. Oder, wie es Tom Davenport ausdrückt: „Schließlich war es leichter, Modelle zu erstellen als wirkliche Veränderung in Organisationen zu bewirken“.	Schätzen und würdigen Sie erarbeitete Soll-Prozesse aber seien Sie sich bewusst, dass letztendlich nur die erfolgreiche Umsetzung zählt.	0					
22	Kultur vergessen / Das "Machbare" nicht das "Denkbare"	Perfektionisten, die Eigendynamik im Projektteam und der unermüdliche Wille noch besser zu werden führen zu dem Effekt, dass theoretisch optimale Sollprozesse erarbeitet werden. Können diese Prozesse aber im Unternehmen umgesetzt werden? Ist der Übergang vom Ist- zum Soll zu bewältigen? Wird die Organisation überfordert? Ist der Veränderungsgrad zu hoch? Prozessmanagement bedeutet, das "Machbare" umzusetzen und nicht auf das "Denkbare" zu bestehen. Was nützt ein auf dem Papier optimales Prozessmodell, dass nicht von den Mitarbeitern, Kunden und/oder Partnern verstanden wird bzw. der Reifegrad zur Anwendung bei den beteiligten Rollen nicht vorhanden ist? Nichts.	Ein nur zu 80% optimales aber machbares Prozessmodell ist für das Unternehmen mehr wert als ein 100% Modell das aufgrund des hohen Veränderungsgrades an der Organisation scheitert. Treten Sie mal einen Schritt zurück und Fragen sich, ist dieser Prozess in unserem bestehenden Umfeld umsetzbar?	0					
23	Hierarchie sticht Ablauf / Organisation wird nicht angepasst	Das Paradigma der Einsparungen durch Spezialisierungseffekte schwingt in jeder westlichen Organisation immer mit. Wenn gleiche Funktionen in mehreren verschiedenen Abteilungen durchgeführt werden, schreit alles in uns nach Veränderung – lässt uns Synergien nutzen und die Funktionen zusammenlegen! Trotz intensiver Prozessmanagementaktivitäten lässt sich im operativen Tagesgeschäft feststellen, dass ein noch so optimaler Ablauf an den Machtverhältnissen der funktionalen Hierarchie scheitert. Wer erinnert sich noch an den Kompromiss, auf den man sich abteilungsübergreifend vor 6 Monaten geeinigt hatte? Letztendlich ist ja heute keiner für den übergreifenden Prozess verantwortlich. Die Macht der Funktion überwiegt in den meisten Unternehmen. Der Prozess wird ausgehungert. In einer prozessorientierten Organisation ist es erforderlich, der Prozessverantwortung die höhere Priorität einzuräumen. Die Verantwortlichkeiten und Aufgaben müssen geklärt sein. Das "Leben in der Matrix" erfordert einen Kulturwandel der von der Führung des Unternehmens gewollt sein muss. Der Prozess ist das Papier nicht wert auf dem er steht, wenn die Organisationskultur nicht mitschwingt.	Prozesse leben bedeutet mehr als nur Prozesse zu Dokumentieren. Grenzen Sie die Zuständigkeiten zwischen Funktions- und Prozessverantwortung klar ab. Bereiten Sie die Führungskräfte als auch Mitarbeiter auf das "Leben in der Matrix" vor. Entscheiden Sie, ob sich Ihr Unternehmen in einer prozess- oder funktionsdominanten Matrix bewegen soll. Glauben Sie nicht dass ein Gleichgewicht möglich ist! Sie müssen sich entscheiden!	0					
24	perfektionierte Teilwelten - kein abteilungsübergreifendes Denken	Jeder Bereich analysiert und optimiert seine eigenen Prozesse. Dabei handelt es sich lediglich eine neue, flussorientierte Darstellung der eigenen Tätigkeiten. Häufig werden weder die erforderlichen Prozessleistungen für vor- und nachgelagerte Hauptprozesse noch die Schnittstellen zu anderen Bereichen berücksichtigt. Prozesse enden an Abteilungsgrenzen - jede Abteilung hat ihre eigenen Prozesse. Oder etwa nicht? Nein, Prozesse machen nicht an Abteilungsgrenzen halt. Da sich aufgrund der dominierenden funktionalen Struktur die Mitarbeiter mit den in ihrem Verantwortungsbereich liegenden Aufgaben beschäftigen, werden lediglich perfekte Teilwelten geschaffen. Die größten Potenziale schlummern jedoch in den bereichsübergreifenden Prozessen. Die Summe gekapselter Supereffizienzen führt nicht zwingend zum unternehmerischen Optimum.	Prozesse enden nicht an Abteilungsgrenzen. Schaffen Sie Verantwortlichkeiten für bereichsübergreifende Themen. Fokussieren Sie sich auf die Schnittstellen und Übergabepunkte von Prozessen in der funktionalen Struktur statt immer weiter in den Details eines Bereiches zu optimieren. Schaffen Sie Prozessverantwortliche und abteilungsübergreifende Prozessteams, die sich kontinuierlich in festen Zyklen treffen.	0					
Ergebnis BPM-Organisation und Führung				0	Interessierte				

D. Controlling & Steuerung			Empfehlung / Maßnahmen	Wert	<-da müssen wir ran nicht wichtig ->				
Nr.	Hürde	These			1	2	3	4	5
25	Zielgrößen & Einflussfaktoren sind unbekannt	Wir gestalten Soll-Prozesse zur Steigerung der Prozessleistung in der Hoffnung einen positiven Beitrag zur Erreichung der geschäftlichen Ziele zu leisten. Es ist vom Beginn an wichtig ein klares Verständnis über die zu verändernden Parameter und den Grund der Veränderung selbst zu erhalten. Diese Parameter müssen messbar und deren Ausgangsdatum bekannt sein. Nur so können wir sicherstellen, dass wir die zukünftigen Werte gegen eine konkrete Ausgangsbasis vergleichen. Klassische Messgrößen sind Durchlaufzeiten, Bearbeitungszeiten, Prozesskosten und Ergebnisqualität der Prozessleistung. Die Parameter für ein erfolgreiches Prozessmanagement-Projekt müssen frühzeitig im Projekt definiert werden. Auch hier gilt: "You Can't Manage What You Can't Measure"	Einigen Sie sich in frühen Projektphasen über die zu erreichenden Ziele in den Dimensionen Durchlaufzeit, Bearbeitungszeit, Kosten und Qualität. Leiten Sie ab, durch welche Parameter diese Zielgrößen beeinflusst werden können. Für ein steuerndes und vorausschauendes Controlling müssen Sie vor allem die die Zielgrößen beeinflussenden Parameter messen und nicht die Zielerreichung selbst.	0					
26	"habe Fertig" Mentalität	"Prozessmanagement? Haben wir schon gemacht." Ein Zitat, das aus einzelnen Bereichen zu hören ist. Dabei ist festzustellen, dass in diesen Bereichen Prozessmanagement als einzelnes Projekt verstanden wurde, dass mit der Aufnahme, Analyse und Dokumentation der Prozesse abgeschlossen und beendet ist. In den Abteilungen stehen nun Ordner mit ausführlichen Prozessdiagrammen. Die Bereiche sind teilweise anhand dieser Darstellungen nach DIN ISO 9001 zertifiziert. War's das? Nein. Prozessmanagement beginnt erst nach einem Projekt. Das Leben von Prozessen steht im Mittelpunkt. Prozessmanagement ist keine einmalige Aktivität sondern ein grundsätzliches Verständnis für die Zusammenarbeit im Unternehmen die von allen Mitarbeitern verstanden und gelebt werden muss.	Prozessmanagement ist eine kontinuierliche Tätigkeit und kein einmaliges Projekt. Prozess Erfolg entsteht aus dem Leben von Prozessen. Das Denken in Prozessen bei den Mitarbeitern muss im Vordergrund stehen, nicht die einmalige Dokumentation optimaler Abläufe. Die Prozessverantwortung muss auch nach einem Projekt weiter Bestand haben.	0					
27	Die Komplexitätsfalle	Prozesse werden nicht einmalig im Projektverlauf erstellt. Sie bilden das kontinuierliche Tagesgeschäft ab, gelten damit grundsätzlich und unterliegen im Verlauf einzelnen Änderungen. Wie viele Prozesse haben Sie im Unternehmen? 5, 10, 500 oder 5000? Es dauert nicht lange, bis aus ursprünglich einfachen Kernprozessen unterschiedliche Detailausprägungen und Varianten entstehen. Die "Komplexität der Masse" erfordert skalierbare Prozessdatenbanken, Modelle zur Pflege und Betreuung sowie individuelle Kommunikationsstrategien.	Unterschätzen Sie nicht die Dynamik und Anzahl der Prozessmodelle, die Sie in einem prozessorientierten Unternehmen kontinuierlich verwalten und pflegen müssen.	0					
28	fehlende / falsche Kosten-kennzahlen	Das Controlling hat zwar zahlreiche Informationen über Kostenstellen, Kostenarten und Verrechnungsschlüssel, kann aber keine Aussagen zu Prozesskosten treffen. Wie wollen Sie die Prozesskosten denn in den Griff bekommen?	Das Controlling muss sich auch an der Prozessorientierung "beteiligen". Es muss geeignete Messgrößen zur Verfügung stellen.	0					
Ergebnis BPM-Controlling und Steuerung				0	Interessierte				

E. Vorgehensmodelle / Projektmanagement			Wert	<-da müssen wir ran nicht wichtig ->					
Nr.	Hürde	These		Empfehlung / Maßnahmen	1	2	3	4	5
25	kein BPM Programm-Management			0					
26	kein standardisiertes Projektmanagement			0					
27	Change-Management wird vergessen			0					
28	fehlende Methoden-Vorlagen			0					
Ergebnis BPM-Vorgehensmodelle und Projektmanagement				0	Interessierte				

BPM Radar

