



ebenen als in der perfekten Abbildung und Analyse. Vertrauen Prozessmanager primär ihren Analysemethoden, den Normen des Qualitätsmanagements und den Tools zur Modellierung, so läuft das Prozessmanagement Gefahr, den Kontakt zur Realität zu verlieren. Kein QM-Handbuch und kein toll strukturierter Ablauf in einer auf dem Papier perfekten Organisation werden allein zu guten Prozessergebnissen führen, wenn die beteiligten Mitarbeiter ihr Verhalten nicht ändern.

Diese Verhaltensänderung ist die eigentliche Herausforderung im Prozessmanagement. Wenn es durch das Prozessmanagement gelingt, einen Motivationsschub zu initiieren und die Mitarbeiter von der neuen Prozesswelt zu überzeugen, werden die nötigen Verhaltensänderungen erfolgen und unternehmerische Ziele gemeinsam erreicht.

**Christian Will,**  
Head of Operations Support,  
Dräger Medical AG & Co. KG, Lübeck

### ► CONTRA

Durch das Prozessmanagement sollen konkrete Ziele hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität erreicht werden. Um diese komplexen Aufgaben zu bewältigen, wurden sehr effiziente Methoden zum Prozessmanagement entwickelt, die problemadäquat anzuwenden sind. In einem dynamischen Umfeld und komplexen Organisationsstrukturen können die Optimierungsansätze nur durch spezifische Methoden und strukturierte Herange-

hensweisen identifiziert werden. Hierzu werden speziell geschulte Experten benötigt.

Die Führungskräfte und Mitarbeiter haben die bestehenden Prozesse konzipiert, deshalb fehlt es häufig an der notwendigen Kritikfähigkeit bei der Beurteilung und Veränderung dieser Prozesse. Eine demokratische Diskussion, das Abwägen von Stimmungen und eine Integration von zahlreichen Interessengruppen kostet im konkreten Projekt unnötig viel Zeit und verursacht zusätzliche Kosten. Doch im globalen Konkurrenzkampf wird nur derjenige erfolgreich sein, der das beste Methodenwissen und Know-how zur zielgerichteten Prozessoptimierung ohne Umwege und unter Zuhilfenahme geeigneter Tools konsequent anwendet.

Um echte Prozessinnovationen zu konzipieren, ist es nicht sinnvoll, die Mitarbeiter in die Konzeption einzubeziehen. Ihnen fehlen meist der Wille zur Veränderung und das erforderliche Methodenwissen. Demzufolge werden die neuen Prozesse im Expertenteam konzipiert und dann von der Unternehmensleitung implementiert. Durch die Integration der Führung in den Einführungsprozess wird sichergestellt, dass die neuen Abläufe auch tatsächlich eingehalten werden.

Der Rolle des Prozessverantwortlichen kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Der Prozessverantwortliche sorgt organisationsübergreifend für die Anpassung der Arbeitsweisen an den definierten Soll-Prozess. Gerade diese Person muss von dem

### Koordinator dieser Serie

Fragen zu den Beiträgen beantwortet  
Ihnen gerne unser GPM-Experte:

■ **Jörg Rodenhagen**  
bps business process solutions GmbH  
T 0 40/3 19 92 22-15  
joerg.rodenhagen@bps.de

### Literatur

- Jeston, J.; Nelis, J.: Business Process Management. Butterworth Heinemann, Oxford 2006
- Ellringmann, H.; Schmelzer, H. J.: Geschäftsprozessmanagement inside. Carl Hanser Verlag, München 2004 ff. Leseproben und Inhaltsverzeichnis: [www.qm-infocenter.de/22961](http://www.qm-infocenter.de/22961)


### Weitere GPM-Infos

Die Antworten erfahrener Praktiker auf die zwölf grundlegenden Fragen zum GPM finden Sie unter:

■ [www.qm-infocenter.de/gpm-fragen](http://www.qm-infocenter.de/gpm-fragen)  
Unser Online-Expertenforum zum GPM erreichen Sie unter:

■ [www.qm-infocenter.de/gpm-forum](http://www.qm-infocenter.de/gpm-forum)  
Die bisherigen Diskussionen dieser Serie zu GPM-Thesen finden Sie unter:

■ [www.qm-infocenter.de/gpm-thesen](http://www.qm-infocenter.de/gpm-thesen)

 ► **QZ102499**

### ► EMPFEHLUNG

## Brückenbau für erfolgreiches GPM

Die Gestaltung von Prozessen muss als kollaborative Arbeit zwischen den Methodenexperten und den Mitarbeitern in den Fachbereichen verstanden werden. Spezialisiertes Methodenwissen ist für eine effiziente Vorgehensweise unverzichtbar. Stellen Sie aber keine spezielle, für sich autonome Herangehensweise in den Vordergrund – kombinieren Sie das Know-how der verschiedenen Spezialdisziplinen. Für ein effizientes und nachhaltiges Prozessmanagement müssen alle Unternehmensbereiche, die sich mit der Optimierung von Prozessen befassen, zusammenwirken. Dies sind nicht nur die Experten für Prozessmanagement und IT, sondern auch das Qualitätsmanagement, das Controlling und insbesondere die einzelnen

Fachabteilungen. Gutes Prozessmanagement beginnt mit der Integration dieser verschiedenen Abteilungen in ein gemeinsames GPM-Gremium, um Doppelarbeiten und Parallelwelten zu vermeiden. Finden Sie eine „gesunde“ Balance zwischen Business und IT, Standard und Individualität, Struktur und Kreativität sowie Theorie und Praxis. Involvieren Sie Prozessarchitekten, die Brücken bauen können – Brücken zwischen Konzeptionen, Abteilungen und insbesondere zwischen den vom Projekt betroffenen Menschen.

**Prof. Dr. Arno Müller,**  
Prozessmanagement / e-Business,  
Nordakademie – Hochschule der  
Wirtschaft, Elmshorn

neuen Prozess voll überzeugt sein und sich für die Umsetzung in der Organisation einsetzen. Der Prozessverantwortliche muss deshalb bereits in der Konzeptionsphase aktiv am Projekt mitwirken. Durch geeignete Führungskennzahlen kann er im Prozessbetrieb nachweisen, ob der Soll-Prozess umgesetzt wurde und zur geplanten Verbesserung führt, und so die Organisation anhalten, den definierten Sollzustand zu erreichen.

**Armin Trautner,**  
Managing Director Europe,  
iGrafX, München