



WEGE ZU ERFOLGREICHEM GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT (TEIL 1)

Prozessdenken oder Methodik?

Im Jahr sieben der prozessorientierten ISO 9000:2000 nutzen immer mehr Unternehmen das Geschäftsprozessmanagement (GPM), um ihre Organisation weiterzuentwickeln. Bei vielen Fragen zum Wie gehen die Meinungen

durchaus auseinander. Um Sie auf Ihrem Weg zum GPM-Erfolg zu unterstützen, nimmt sich die QZ solcher Fragen an, für die es keine klaren Antworten gibt. In dieser Ausgabe beleuchten wir mit unseren Autoren die These:

GPM-Initiativen brauchen klar formulierte Zielvorgaben und eine strategische Vernetzung mit dem Geschäft.

► PRO

Häufig scheitern GPM-Ansätze nicht an der unzureichenden Anwendung von Methodenwissen, sondern an der fehlenden Verknüpfung zum Geschäftszweck. Für GPM muss, wie für jede andere Maßnahme im Unternehmen auch, für alle Prozessbeteiligten eine klar erkennbare Verknüpfung mit den strategischen und operativen Geschäftszielen vorliegen. Vorhaben, die nur mit dem Banner „Prozessoptimierung“ versehen werden, sind in ihren Erfolgsaussichten limitiert und verschlingen unnötig Ressourcen. Was optimiert werden soll, bleibt bei diesen Vorhaben eher verborgen. Mitarbeiter versuchen

dann lediglich, ihre Aktivitäten besser in den Griff zu bekommen, und berufen zahlreiche Meetings unter dem Deckmantel des Prozessmanagements ein. Um aber die richtigen Methoden zu wählen, die Ressourcen im Analyseprozess effizient einzusetzen und schließlich den Erfolg beurteilen zu können, sind für alle transparente Zielvorgaben mit einer Verknüpfung zum eigentlichen unternehmerischen Geschäft unerlässlich. Prozessmanagement für sich genommen ist kein Ziel, sondern ein Weg und ein Werkzeug zur übergeordneten Zielerreichung.

So war es für die Optimierung unserer lokalen Vertriebsprozesse für das Ersatzteil-

geschäft in China unerlässlich, klare marktbezogene Zielvorgaben zu formulieren und diese allen beteiligten Mitarbeitern klarzumachen. Erst durch die konsequente Verfolgung dieser Vorgaben wurde es möglich, in einem mittelfristig umrissenen Zeitfenster Maßnahmen zur Optimierung der lokalen Prozesse bezogen auf das unternehmerische Ziel einzuleiten. Für den Erfolg der lokalen Prozessoptimierung in China hatten die Abstimmung der konkreten Ziele sowie die Klärung der Rahmenfaktoren hinsichtlich Zeit und deren Einordnung in die gesamte Vertriebsplanung daher einen wesentlichen Einfluss auf das eigentliche Optimie-

rungsprojekt. Erst durch den klaren Fokus und die Vernetzung mit dem Geschäft wurde es möglich, die zur Optimierung bereit stehenden Maßnahmen zielgerichtet zu priorisieren und dann auch zeitnah umzusetzen. Durch die klare Formulierung der unternehmerischen Ziele, die frühzeitige Einbindung der beteiligten Mitarbeiter und die kontinuierliche Messung der eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen kann so der nachhaltige Erfolg von Prozessoptimierungsprojekten sichergestellt werden.

Dirk Bendixen,
Manager Business Development,
Hauni Maschinenbau GmbH, Hamburg

▶ CONTRA

Das Denken in Prozessen zu fördern, ist häufig bedeutender als die zielorientierte und methodische Analyse von Prozessen im Expertengremium. Schließlich steigert die Diskussion von Abläufen das Prozessbewusstsein bei den Mitarbeitern. Deshalb reicht eine allgemeingültige Initiative zur Prozessoptimierung, um eine andere Denkweise der Beteiligten über Prozesse und die damit zusammenhängenden organisatorischen Fragen auszulösen. Nur dadurch lernen die Mitarbeiter, in Prozessen und abtei-

lungsübergreifend zu denken. Häufig können konkrete Ziele auch erst im Analyseprozess von den beteiligten Mitarbeitern identifiziert werden. Dies öffnet ein riesiges, zuvor unerschlossenes Potenzial für Verbesserungen. Vorgaben, die im Vorfeld zu eng abgesteckt wurden, bergen zusätzlich das Risiko, dass mögliche Optimierungsansätze gar nicht erst untersucht und so zusätzliche Optimierungspotenziale ungenutzt übergangen werden.

Bei den Bayerischen Staatsforsten hat die Unternehmensentwicklung heute vor allem die Aufgabe, das Denken in Prozessen und den Ausbruch aus den alten Verwaltungsstrukturen und funktionsorientierten Denkmustern voranzutreiben. Naturgemäß ist zwei Jahre nach der Unternehmensgründung der Reifegrad hinsichtlich Prozessorientierung bzw. Prozessmanagement noch relativ gering. Deshalb ist es erfolgversprechender, allgemein den Keim der Prozessorientierung zu pflanzen und kontinuierlich zu gießen, als schon die Maße der Bretter zu definieren, die aus diesem Baum produziert werden sollen.

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Prozessmanagement zu leben, muss entwickelt werden. Ist der Sprung zu groß, können innovative Zielvorgaben kontraproduktiv sein.

▶ EMPFEHLUNG

Erst das „Wozu“ klären – dann starten!

Die Zielsetzung für Prozessmanagement-Aktivitäten muss herausgestellt werden. Prozessmanagement ist kein Selbstzweck und per se kein Ziel.

In einem Umfeld mit geringem Reifegrad ist das Verständnis von Prozessmanagement zu schärfen, bevor Maßnahmen ergriffen werden. Auditoren sollten nicht nur einzelne Prozessmodelle auditieren, sondern über ein konkretes Modell jährlich den individuellen GPM-Reifegrad der Organisation überprüfen. Nur auf dessen Basis kann entschieden werden, wie Maßnahmen zur Prozessoptimierung im Unternehmen aufgesetzt werden müssen.

Sollen hingegen unternehmerische, strategische Ziele hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit erreicht werden, gilt es diese im Vorfeld eindeutig zu definieren. Nur bei ausreichend hohem Reifegrad können Zielvorgaben effizient in Maßnahmen überführt werden. Häufig werden GPM-Aktivitäten lediglich unter dem Fokus

„Prozessoptimierung“ gestartet. Dies führt häufig zu einer Art „Aktionismus“ bei den Mitarbeitern. Jeder versucht auf der untersten Ebene der Prozessmodellierung die kleinsten Aktivitäten anders zu strukturieren. Häufig schlummern die Potenziale jedoch in den abteilungsübergreifenden Prozessen. Diese Potenziale aber werden insbesondere in funktional ausgerichteten Organisationen unter diesen allgemeingültigen Vorgaben nicht adressiert. Erst wenn sich die Unternehmensführung über die zu erreichenden Ziele einer Prozessoptimierung im Klaren ist und diese eindeutig artikuliert und an das Projektteam weitergibt, können effektive Maßnahmen abgeleitet werden.

Wer die Frage „Warum machen wir GPM?“ nicht beantworten kann, sollte keine weiteren Initiativen starten!

Lars von Thienen,
Geschäftsführer, bps business
process solutions GmbH, Hamburg

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

- Hammer, M.: Reengineering. Der große Prozess-Check. Harvard Business Manager (2007) Mai, S. 34–54
- Müller, A.; von Thienen, L.: Analyse des BPM-Reifegrades. Unternehmensschrift, Hamburg 2006, www.e-think-tank.de/bpmreifegrad.pdf
- Ellringmann, H.; Schmelzer, H. J.: Geschäftsprozessmanagement inside. Carl Hanser Verlag, München 2004 ff. Leseproben und Inhaltsverzeichnis: 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
 Unser Online-Expertenforum zum GPM erreichen Sie unter:
- www.qm-infocenter.de/gpm-forum

 ▶ **QZ102482**

ativ sein. So ist die Vorgabe, die Holzproduktionskosten um 25 % zu senken, ohne Umgestaltung der Prozesse kaum realisierbar. Diese führt ohne ein grundsätzliches Prozessverständnis zu Abwehrhaltung bei den Mitarbeitern und unterstellt dem Management Realitätsverlust. Innovation und Unternehmensentwicklung werden blockiert.

Klare Zielvorgaben mit transparenter Verknüpfung zum Geschäftsprozess und zur Unternehmensstrategie sind für effizientes Prozessmanagement und nachvollziehbare Ergebniskontrolle unerlässlich. Dies setzt allerdings eine gewisse Reife in Sachen Prozessmanagement voraus, um nicht am Grundverständnis zu scheitern. Dieses Grundverständnis gilt es zu entwickeln. Dann erst kann eine Prozesssteuerung mit klar vorgegebenen Zielen und eindeutiger Verantwortung etabliert werden.

Rudolf Zwicknagl, Leiter
Unternehmensentwicklung, Bayerische
Staatsforsten AöR, Regensburg