

Prozessmanagement – ist das Managementsystem fit für die Digitalisierung?

Dr. Horst Gruber, HMP BeratungsGmbH

Kurzeinführung



In vielen Unternehmen ist heute ein Prozessmanagement implementiert und als Managementsystem im Einsatz. Aber oftmals beschäftigt sich das System mit sich selbst (*). Die Digitalisierungsoffensiven, die derzeit den meisten Unternehmen aufgezwungen werden, formulieren in ihren relevanten Projekten Anforderungen an die Prozesse und damit auch an das Managementsystem insgesamt, welches diese Anforderungen derzeit meist nicht erfüllen kann. In diesem Artikel wird aufgezeigt, wie man das Prozessmanagement auf die durchgängige Digitalisierung ausrichten und vorbereiten kann. Ein Bericht mit einem Anwendungsbeispiel aus der betrieblichen Praxis.

Ausgangssituation

Heute wird in der betrieblichen Praxis nahezu in allen größeren Unternehmen ein Prozessmanagement als Managementsystem geführt. Es werden Prozesse dokumentiert und versucht, aktuell zu halten, um bspw. eine ISO 9001 Zertifizierung sicherzustellen. Oftmals werden andere Managementdisziplinen, wie bspw. eine Risiko- und Kontrollmanagement, miteinbezogen und somit ein „Integriertes Managementsystem“ geschaffen und betrieben. In so gut wie allen Unternehmen ist die Digitalisierung eines der bestimmenden Themen der Jetztzeit. Die Basis für sämtliche Digitalisierungsoffensiven und -vorhaben sind die im Unternehmen gelebten Prozesse. Diese sind im Managementsystem aber meist auf das Qualitätsmanagement mit entsprechend angestrebten Zertifizierungen ausgerichtet. Inhalte, die man in der Digitalisierung benötigt, finden sich (meist) nicht darin.

(*) Siehe Artikel „Prozessmanagement – ist das Managementsystem fit für die Zukunft? Fit für die Optimierung der Prozesse? Fit für die Digitalisierung? Oder ein zahnloser Papiertiger?“ vom gleichen Autor

Zusätzlich fehlen oftmals Kerninformationen. Hierzu zählen bspw. festgeschriebene Regeln im Prozess, die auch so formuliert sind, dass diese in der IT verankert werden können, oder Freiheitsgrade im Prozess, welche für die Prozessdarstellung kein Problem darstellen, aber in der Digitalisierung schwierig zu implementieren sind. Allen voran fehlen aber Basisinformationen wie bspw. veränderte Daten in Applikationen oder Datenflüsse über Applikationen hinweg, bezogen auf Prozessaktivitäten und -abfolgen.

Diese (fehlenden) Informationen könn(t)en aber in einem Managementsystem geführt werden. Dies bedeutet eine Adaptierung der Ausrichtung des Managementsystems in Richtung Digitalisierung. Dieser Artikel zeigt aus den Erfahrungswerten des Autors auf, wie ein Managementsystem auf die Digitalisierung ausgerichtet werden kann.

Zweck & Voraussetzungen für Digitalisierung von Prozessen

Wozu werden Prozesse digitalisiert? Eine beispielhafte Auflistung von Gründen aus der betrieblichen Praxis:

- Die Digitalisierung von Prozessen ist eine wichtige Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen und den Anschluss an die digitale Dienstleistungswelt nicht zu verlieren
- Eine Innovation zielt auf eine (quasi) durchgängige Digitalisierung (und folgend auch Automatisierung) der Prozesse und/oder -ketten (meist Wertschöpfungskette) im Unternehmen ab
- Treiber dieser Entwicklung stellen die in der Vergangenheit hochinnovativen neuen Unternehmen im Markt dar, welche aufgrund ihre durchdigitalisierten subversiven Geschäftsmodelle in verschiedenen Bereichen (bspw. Banking) die etablierten Unternehmen geradezu in eine Digitalisierungsoffensive zwingen.

Was sollte aus dem Prozessmanagement (als Managementsystem) aufliegen bzw. vorhanden sein, um die Prozesse zielgerecht zu digitalisieren? Anbei eine Auflistung aufgrund von Erfahrungswerten:

- Durchgängige Prozesse und Prozessketten ohne fehlende inhaltliche Teile oder fehlende Schnittstellen („Löcher“ im Prozess und den -ketten)
- Die Wertschöpfungskette sollte in den gelebten Varianten dargestellt sein, damit die End2End -Sicht vom Kunden zum Kunden (End2End Kundensicht) einsehbar und damit bewertbar wird
- Alle Player in der Wertschöpfungskette, also auch zuliefernde Firmen, müssen bei einer End2End -Kundensicht im Rahmen der Digitalisierung miteinbezogen werden
- Es müssen klare Regeln bzw. Regelwerke in den Prozessen (festgeschrieben im Prozess) vorhanden sein
- Die Freiheitsgrade in der Prozessdurchführung (nicht in der Prozessdarstellung) dürfen nicht zu hoch sein („Ad hoc Prozesse“ oder -elemente)

- Applikationen und Daten müssen dargestellt sein - veränderte Daten in Applikationen, Datenflüsse über Applikationen hinweg bezogen auf Prozessaktivitäten und -abfolgen

Zu den angeführten Voraussetzungen muss noch eine besonders für die Digitalisierung vorhandene Voraussetzung erfüllt sein (Erfahrungswert):

- Die Ziele der Digitalisierung müssen aufliegen (Digitalisierungsstrategie), um daraus ein Zielbild der Digitalisierung erstellen zu können und folglich eine zielgerichtete Digitalisierungsinitiative erst zu ermöglichen

Was davon kann das Prozessmanagement als Managementsystem dazu bereitstellen? Alle bisher angeführten Punkte, bis auf die Digitalisierungsstrategie. Anmerkung: auch ohne diese Strategie kann eine Digitalisierung (Hebung in eine „höhere Digitalisierungsreife“) erfolgen. Der Erfolg für den Unternehmenszweck ist dann eine Frage, die es zu bewerten gilt.

Einbettung der Digitalisierung im Prozessmanagement – ein möglicher Weg

Folgend wird ein möglicher Weg einer prozessbezogenen Digitalisierung rudimentär und kurz umrissen dargestellt, der oftmals in der betrieblichen Praxis angewendet wird. Daneben gibt es noch viele Verfeinerungen als auch weitere Möglichkeiten, ein Digitalisierungsvorhaben durchzuführen. Dieses Beispiel diene hier rein zur Illustration.

- Wenn die Wertschöpfungskette und die Prozesse in der zuvor beschriebenen Form aufliegen, dann bietet sich bei Unternehmen im Endkundenbereich eine Customer Journey an. Hier wird der Weg eines Kunden vom Erstkontakt bis zur erfolgten Leistungsübernahme (und Rechnungslegung) inklusive aller für den Kunden sichtbaren Kontaktpunkte, dargestellt. Dabei wird deren Arbeitsprozess, den Applikationsfluss, Datenfluss, Wertefluss und Belegfluss betrachtet.
- Anschließend werden die Anforderungen aus Kundensicht (bspw. weniger Eingaben in Systeme, sofortige oder baldige Rückmeldung) definiert und die Prozesskette analysiert – was muss verändert werden, dass die Kundenanforderungen (bspw. sofortige Beauskunftung über Lieferung) erfüllt werden?
- Aus der IST-Situation (dargestellt im Prozessmanagement) und den Anforderungen (aus bspw. einer Customer Journey, Zieledefinition, Optimierungsmethoden udgl.) wird ein Zielbild für die Zukunft (SOLL Situation) erarbeitet. Dieses beinhaltet die SOLL Prozesse (und auch -ketten) sowie die dazugehörigen Datenflüsse und (sofern schon bestimmbar) die benötigten bzw. neuen oder veränderten Applikationen.

- Durchgängige Prozesse und Prozessketten - keine fehlenden (inhaltlichen) Prozesssteile oder Schnittstellen
- Wertschöpfungskette vollständig abgebildet
- Alle Player in der Wertschöpfungskette zumindest mitbetrachtet
- Klare Regeln bzw. Regelwerke in den Prozessen vorhanden
- Die Freiheitsgrade in der Prozessdurchführung dürfen nicht hoch sein
- Applikationen und Daten sowie Datenflüsse müssen dargestellt sein

Gerade die Durchgängigkeit der Applikationen bzw. der IT-Architektur insgesamt und deren Datenflüsse in einer Prozesskette sind wesentliche Enabler der Digitalisierung. Ein auf diesen Zustand ausgerichtetes Managementsystem weist zusätzlich zu der Prozessperspektive eine Daten- und Applikationsperspektive aus. Das Datenmanagement entlang der Prozesse und auch Prozessketten sowie der Aktivitäten ist hier im Fokus - als Grundlage für die Digitalisierung und Automatisierung.

Für das Managementsystem muss noch ergänzt werden, dass dies einen hohen Aufwand in der Erhebung als auch Pflege der Modelle verlangt. Daher sollten (je nach Digitalisierungsziel) zumindest die Kernprozesse (Wertschöpfungskette) die Daten- und Applikationsperspektive beinhalten. Im laufenden Betrieb stellen sich die weiteren Prozesse, die für die Digitalisierung betrachtet werden müssen, heraus und können Schritt für Schritt auch in die erweiterte Darstellung miteinbezogen werden. Aber auch hier wird auf einen gelebten Pragmatismus im betrieblichen Kontext hingewiesen – es müssen nicht immer alle Informationen sklavisch genau aufliegen. Wichtig ist, dass das Basisgerüst an Prozess, Applikationen und Datenflüsse sowie die Durchgängigkeit darin im Prozess vorhanden sind. Fehlende Detailinformationen können im Nachgang, falls notwendig, immer noch erhoben und ergänzt werden.

Reflexion & Ausblick

Diese Sichtweise entstand unter anderem aus mehr als 20 Jahren Erfahrung im Prozessmanagement, Betrieb und der IT-Integration in einem Rechenzentrum eines Bankenunternehmens, ergänzt um die Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen in verschiedenen Branchen von der Privatwirtschaft bis hin zur öffentlichen Verwaltung.

Es scheint trivial, wird aber in der betrieblichen Praxis durchaus nicht immer gelebt – einen Prozess mit klaren Regeln und Verantwortlichkeiten darzustellen. Weiters unumgänglich ist eine einheitliche Darstellung auf die End2End Kundensicht. In den jetzigen Prozessmanagementsystemen sind die Datenflüsse meist nicht abgebildet, obwohl viele Werkzeuge dies schon heute ermöglichen würden. Es wird meist als Aufgabe der IT gesehen, sich um Tools und Datenflüsse und deren Darstellung zu kümmern.

Einen Grundsatz kann der Autor aus den letzten 20 Jahren Erfahrung in der betrieblichen Praxis zum Prozessmanagement hier anführen: „Prozessoptimierungen ohne IT-Wissen sind heute nicht mehr möglich“ (Originalaussage des Autors, 2001)

In diesem Sinn ist es unumgänglich, dass die im Prozessmanagement agierenden Personen die IT mitbetrachten müssen, um die Auswirkungen von Änderungen bewerten und die Wirksamkeit einer Optimierung sicherstellen zu können.



Ihr persönlicher Ansprechpartner bei HMP:

Dr. Horst Gruber

+43 676 7139325

horst.gruber@hmp.co.at

HMP
BERATUNGSGMBH