

Prozessmanagement – ist das Managementsystem fit für die Zukunft? Fit für die Optimierung der Prozesse? Fit für die Digitalisierung? Oder ein zahnloser Papiertiger?

Dr. Horst Gruber, HMP BeratungsGmbH

Kurzeinführung



In vielen Unternehmen ist heute ein Prozessmanagement als Managementsystem im Einsatz. Sieht man genauer hin, ist feststellbar, dass der genaue Zweck und die Aufgabe, die ein Prozessmanagement erfüllen soll, nicht mehr erkennbar ist. Die Herausforderungen der Jetztzeit, die Prozesse zu optimieren und auch die Digitalisierung der Prozesse in eine neue Reife zu heben, kann mit dem bestehenden gelebten Prozessmanagement oftmals nicht unterstützt werden. In diesem Artikel wird gezeigt, mit welchem Fokus das Prozessmanagement in der betrieblichen Praxis ausgerichtet werden kann und wie diesem oftmals „dahinsiechenden“ Managementsystem wieder neues Leben eingehaucht werden kann.

Ausgangssituation

Heute wird in der betrieblichen Praxis nahezu in allen größeren Unternehmen ein Prozessmanagement als Managementsystem geführt. Die Intentionen der Einführung sind nach jahrelangem Betrieb meist nicht mehr erkennbar. Es haben sich Managementsysteme etabliert, die oftmals für sich selbst stehen und deren Sinn und Wirksamkeit im Unternehmen nicht eindeutig erkennbar sind. Oftmals bekommt man den Eindruck, dass Prozessmanagement eine Form der Selbstbeschäftigung ist. Es werden Qualitäten in welcher Form auch immer gemanaged, welches Ziel damit erreicht werden soll ist jedoch unklar. Das System erhält sich selbst. Unterstützt wird dieser Zustand oftmals durch eine

Auditierungsmaschinerie oder Revisionswesen, welches tourlich diesen Zustand aufzeigt und gleichzeitig manifestiert. Dieser Zustand wurde oft bei Banken, Versicherungen und der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen.

Kernfrage – was will ich mit Prozessmanagement erreichen?

Will man an diesem Zustand etwas ändern, stellt sich als erstes die Kernfrage – wozu mache ich Prozessmanagement in meinem Unternehmen? Welches Ziel soll dieses Management System erfüllen? Was will ich am „Ende des Tages“ damit erreichen?

Aus der betrieblichen Praxis kann die Ausrichtung von Prozessmanagement, also was will oder kann ich mit Prozessmanagement erreichen, in 3 Antwortkategorien dargestellt werden:

1. Das Prozessmanagement ermöglicht ein **revisionsssicheres Qualitätsmanagement** und erfüllt damit die wesentliche Anforderung der „Nachweispflicht“. Der Qualitätsanspruch bezieht sich hierbei auf das zur Verfügung stellen sämtlicher Dokumentationen, welche durch tourliche Auditierungen auf Vollständigkeit (üblicherweise nicht auf Inhalt) der Dokumentation überprüft und dahingehend ausgerichtet werden. Ein Merkmal sind auch die zu erreichenden Zertifizierungen mit dem Managementsystem. Meist sind in dieser Art von Managementsystem auch andere Systemansätze integriert, wie bspw. ein **Risiko (IRM) - und Kontroll (IKS) – Management**, auch ein **Compliance Management** findet sich wieder. Basierend ist dieses System auf die Dokumentation und deren „Qualität“. Gemeinhin ist die Ausrichtung auf Vorgaben, Regeln und Kontrollen sowie die Einhaltung der Nachweispflicht. Diese Ausrichtung wurde oft in Banken, Versicherungen und der öffentlichen Verwaltung angetroffen.
2. Das Prozessmanagement ist auf ein **Performance Management** ausgerichtet und zielt damit auf die innere Optimierung der Prozesse (und damit der Leistung) des Unternehmens aus. Oftmals wird dieser Optimierungsblickwinkel auf die Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsstärkung ausgerichtet. Im Vordergrund stehen die Messung der Prozessleistung mittels geeigneter Kennzahlen sowie das tourliche als auch das ad-hoc Reporting, welche Leistungen widerspiegeln und bei Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen deren Wirksamkeit sofort bewertbar machen. Neben der Kennzahlen- und Leistungsmessung sind die Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen und Nachweis der Wirksamkeit ein beständiges Merkmal dieses Managementsystems. Oftmals sind diese Systeme auf Kostenreduktionen und Erhöhung der Produktivität ausgerichtet. Hier treten auch die gängigen Optimierungsansätze wie bspw. Lean Management, Six Sigma udgl. in Erscheinung. Diese Ausrichtung des Managementsystems findet sich in der produzierenden Industrie und in der Wirtschaft wieder.
3. Das Prozessmanagement ist auf die **Digitalisierung** ausgerichtet und zielt damit auf die quasi durchgängige Digitalisierung (und auch Automatisierung) der

Wertschöpfungskette im Unternehmen ab. Hier wird ausgehend von der Kundensicht eine optimale Bedienung des Kunden im „einfachen Kunden-Frontend“ einer im Hintergrund hoch diversifizierten IT Umwelt in den Vordergrund gestellt. Im Hintergrund zielt dieser Ansatz auf eine Optimierung der Applikationsumwelt mit hohem Automatisierungsgrad und Einsatz neuester Technologien, wie bspw. der künstlichen Intelligenz, welche in Prozessaktivitäten Entscheidungen trifft oder vorschlägt, ab. Die Durchgängigkeit der Applikationen und deren Datenflüsse in dieser Kette ist ein wesentlicher Enabler der Digitalisierung. Treiber dieser Entwicklung stellen die in der Vergangenheit auferstandenen hochinnovativen Unternehmen dar, welche durch hochdigitalisierte subversive Geschäftsmodelle gerade im Bereich Banking die Bankenwelt in ihre derzeit durchlebte Digitalisierungsoffensive zwingen. Ein auf diesen Zustand ausgerichtetes Managementsystem weist zu der Prozessperspektive eine zusätzliche Daten- und Applikationsperspektive aus. Das Datenmanagement entlang der Prozess(-ketten) und den Aktivitäten ist hier im Fokus - die Grundlage für die Digitalisierung und Automatisierung. Diese Ausrichtung des Managementsystems wird oft in Unternehmen, die auf Endkunden ausgerichtet sind, angetroffen, als auch in der produzierenden Industrie, in Supplychains, um eine durchgängige Bewirtschaftung der Prozesse über Unternehmensgrenzen hinweg zu ermöglichen.

Zu diesen 3 dargestellten Kategorien der Ausrichtungen von Prozessmanagement als Managementsystem wird in der in der betrieblichen Praxis meist eine Mischform angetroffen, welche aber durch eine „Hauptfärbung“ auf eine bestimmte Kategorie gekennzeichnet ist.

Lösungsansatz zur zukünftigen Ausrichtung des Prozessmanagements

In der betrieblichen Praxis tritt ein Prozessmanagement in unterschiedlichen Formen auf. Meist ist der Zweck des Managementsystems nicht mehr erkennbar bzw ist dessen Wirksamkeit auf ein Minimum reduziert. Diesen Zustand kann man akzeptieren oder ändern. Will man diesen ändern, muss man zuerst das Ziel und den Zweck dieses Managementsystems für die Zukunft definieren.

Die eine Möglichkeit der Definition ist es, einfach zu entscheiden, welche Hauptausrichtung und damit welches Ziel ein Prozessmanagementsystem erreichen muss. Sollte dies nicht so klar sein, oder mehrere unterschiedliche Tendenzen erkennbar sein, so kann eine Betrachtung der unterschiedlichen Themenfelder, welche Prozessmanagement abdecken kann, hilfreich sein. Diese Themenfelder sind im Prozessmanagementrad (nach Gruber) in der folgenden Abbildung ersichtlich:

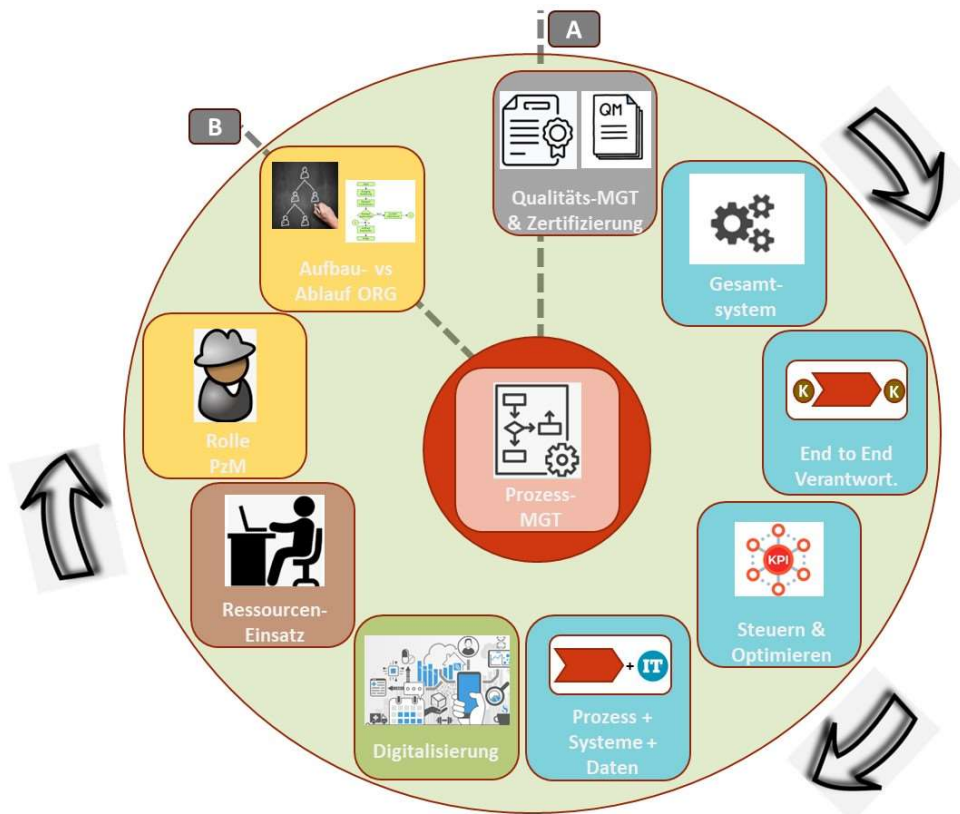


Abbildung: Prozessmanagement-Rad mit Themenfelder im Prozessmanagement (nach Gruber)

In dem Prozessmanagement-Rad werden die einzelnen Themen dargestellt, die für die Ausrichtung des Prozessmanagements als Managementsystem wesentlich sind. Das Bild ist von A bis B im Uhrzeigersinn zu lesen.

Nachfolgend werden die einzelnen Themenfelder kurz angeführt:

- | | | | |
|---|---|----------------------------------|---|
| <p>Qualitäts-MGT & Zertifizierung</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an die „innere Ordnung“ • Welche Zertifizierungen zukünftig angedacht sind | <p>Prozess + Systeme + Daten</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Wie sollen Prozessmanagement und IT-Management zusammenspielen |
| <p>Gesamt-system</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Klärung der Basics, wie eine zeitgerechte Prozesslandkarte, die Wertschöpfungskette, uvm | <p>Digitalisierung</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Klärung, wie sollen Prozessmanagement und die Digitalisierungsinitiativen zusammenspielen bzw. was sind die Inhalte der Digitalisierung |
| <p>End to End Verantwort.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Welche End2End Verantwortungen und End2End Prozesse werden benötigt | <p>Ressourcen-Einsatz</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Klärung, wie kann man den Ressourceneinsatz in den Prozessen erfassen und darlegen |
| <p>Steuern & Optimieren</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Steuerung und Optimierung der Prozesse definieren | <p>Rolle PzM</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund des zuvor ermittelten Zielbildes in den einzelnen Themen kann die zukünftige Rolle Prozessmanager, die alles bewirtschaftet, designed werden |
| | | <p>Aufbau- vs Ablauf ORG</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Klärung, wie werden die wesentlichen Rollen der Prozessorganisation in der Aufbauorganisation verankert, damit diese auch wirksam(!) werden |

Alle diese Themenfelder werden behandelt, definiert und bewertet und damit einer eindeutigen Ausrichtung für das Unternehmen zugeführt. Anschließend kann daraus die Gesamtausrichtung abgeleitet oder festgelegt werden. Auch der Handlungsbedarf wird bei dieser Analyse dargelegt; ein guter Einblick, wo die Knackpunkte für die Implementierung liegen.

Somit ist ein umfassendes Zielbild für die Ausrichtung des Prozessmanagements erstellt und die Umsetzung kann geplant und durchgeführt werden. Tourliche Messungen der Wirksamkeit des Managementsystems als auch der gesetzten Zielerreichung verhindern zukünftig, dass ein Zustand des gelebten Dornröschenschlafes erreicht wird (wobei dies allerdings auch von der Grundeinstellung der Betreiber des Prozessmanagements abhängt).

Reflexion & Ausblick

Dieser Ansatz entstand aus mehr als 20 Jahren Erfahrung im laufenden Betrieb von Prozessmanagement von Unternehmen in der Wirtschaft als auch den Erfahrungen in der Beratung von Unternehmen in verschiedenen Branchen bis hin zur öffentlichen Verwaltung. Der Ansatz konnte erfolgreich angewendet werden und lieferte gewinnbringende Ansätze für die Unternehmen, ihr Prozessmanagement als Managementsystem neu auszurichten und einen entsprechenden Zweck im Unternehmen zu erfüllen. Folgend kann eine zielfokussierte Umgestaltung beginnen.

Die Methode wird weiter aufgrund der laufenden Erfahrungen entwickelt. Besonderes Augenmerk wird auf die in der betrieblichen Praxis auftretenden Formen der Digitalisierung sowie den Transitionen auf neue Organisationsformen gelegt werden, um den Einfluss auf die Gestaltung von Prozessmanagement darlegen zu können und um neue Anwendungsfälle bewerten zu können.



Ihr persönlicher Ansprechpartner bei HMP:

Dr. Horst Gruber

+43 676 7139325

horst.gruber@hmp.co.at

HMP
BERATUNGSGMBH