

UNTERNEHMENSORGANISATION

Schlank und effizient

Schlanke Prozesse, Outsourcing von Prozessen, Verbesserung des Prozessreifegrads und von Kostenbildern. Welcher Manager kennt sie nicht, die Verheissungen des modernen Prozessmanagements? Geschäftsprozessmanagement boomt und das wird vorläufig auch so bleiben. Was gilt es bei einer erfolgreichen Implementierung zu beachten?

TEXT RAINER TELESKO

Geschäftsprozessmanagement (GPM) oder auch Business Process Management (BPM) bezeichnet alle Aktivitäten im Rahmen der Identifikation, Analyse, Modellierung, Implementierung und Messung von Geschäftsprozessen (vgl. Prozessmanagement-Kreislauf siehe Grafik). Den Ursprung des modernen Geschäftsprozessmanagements bildet Mitte der neunziger Jahre das Standardwerk von Hammer/Champy. Darin fordern die Autoren, die Unternehmensprozesse «radikal» und «fundamental» zu überdenken, um Verbesserungen in den Bereichen Kosten, Qualität und Zeit zu erreichen. In Europa wurden die Unternehmensprozesse selten wirklich radikal neu gestaltet, hier wurde der Weg der schrittweisen Verbesserung bevorzugt. Ursprünglich wurde GPM für die Optimierung der Produktionsprozesse genutzt, was heute weitgehend vollzogen ist. Grosses Potenzial liegt hingegen im Bereich der Dienstleistungen.

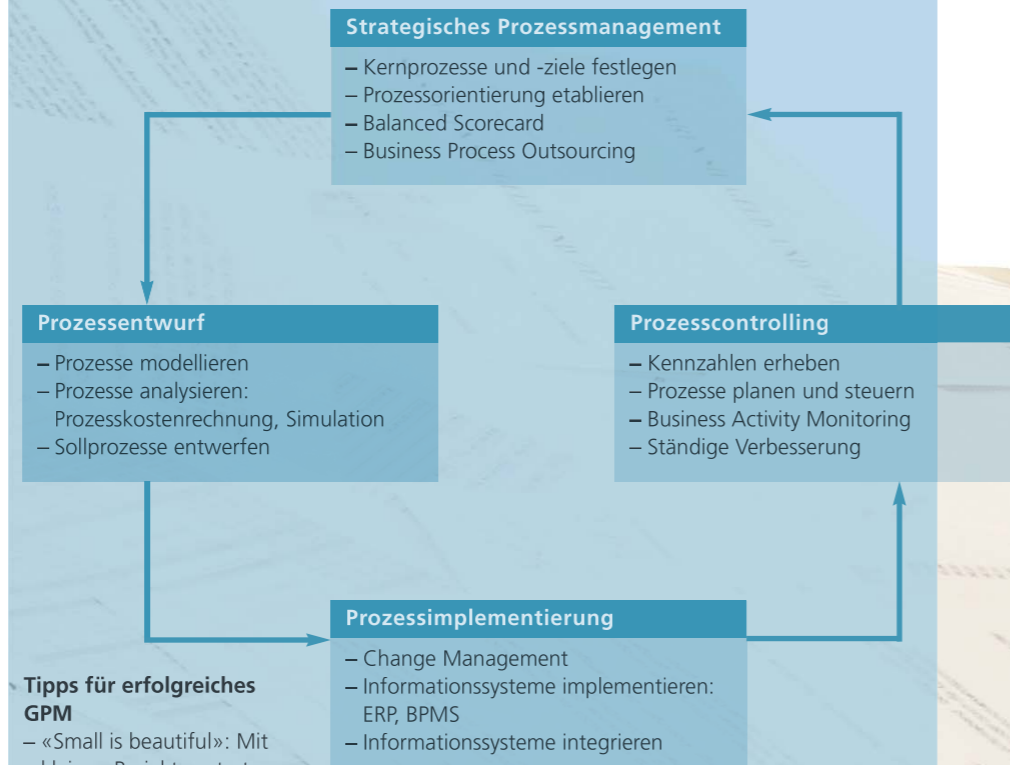
Die Organisation

Ein Hauptgrund, warum GPM heute so boomt, liegt darin, dass im Zeitalter der Globalisierung und Kundennähe hoch effiziente Organisationsformen gefragt sind. Klassische Liniorganisationen haben viele Nachteile wie Silodenken, Redundanzen und fehlende Ausrichtung auf den Markt oder die Kunden.

GPM stellt die wertorientierten Abläufe im Unternehmen in den Vordergrund, im Idealfall «end-to-end», das heisst vollintegriert mit allen Kunden und Lieferanten. Dies bietet für Manager ein hervorragendes Betätigungsfeld für Reorganisation und Effizienzsteigerung. «Doch allein mit wolkigen Formulierungen und missionarischen Aufforderungen lässt sich ein Unternehmen nicht reorganisieren», warnt Prof. Scheer, einer der Gründerväter des GPM in Europa.

Er merkt auch an, dass der Begriff GPM heute ein «wahres Chamäleon» ist, weil er einmal betriebswirtschaftlich, einmal strategisch, dann wieder technisch oder operativ verwendet wird. Daraus resultiert zwangsläufig eine Vielzahl möglicher GPM-Implementierungsstrategien, was dazu führt, dass Unternehmen schnell den Überblick verlieren. Dies ist unter anderem eine Ursache dafür, dass viele GPM-Projekte scheitern.

GESCHÄFTSPROZESSE ERFOLGREICH MANAGEN



Tipps für erfolgreiches GPM

- «Small is beautiful»: Mit kleinen Projekten starten.
- Die fokussierten Prozesse sollen strategisch relevant sein.
- Eine Roadmap für drei bis fünf Jahre entwickeln.
- Den Business Case in den Mittelpunkt stellen.
- Die Stakeholder an einen gemeinsamen Tisch bringen (Management, IT, Fachabteilungen...).
- Vorsicht beim Einsatz von IT in einem sich rasch ändernden Umfeld!
- «Prozessarchitektur» mit aktuellen und künftigen Schwerpunkten entwickeln.
- keine Kernprozesse outsourcen.
- einen geschlossenen GPM-Kreislauf umsetzen.
- Sich bei der Prozessmodellierung am BPMN-Standard orientieren.

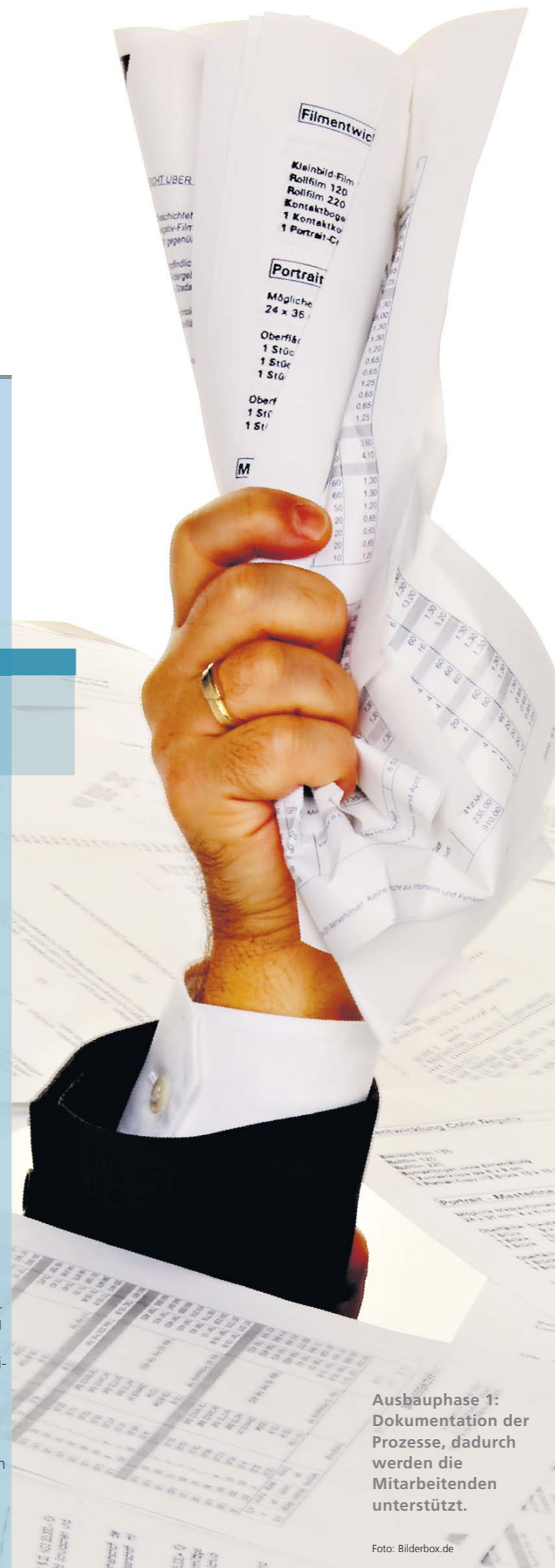
Wichtige Prozessframeworks in der Praxis

- CMMI (Capability Maturity Model Integration): 5-stufiges Prozessreifegradmodell.
- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess): Prozessverbesserungsmodell, das inkrementelle Schritte der Verbesserung vorsieht.
- Six Sigma: Prozessverbesserung mit dem Ziel «Null Fehler» auf Basis statistischer Methoden.
- Kaizen: Prozessmanagement mit dem Ziel «Verschwendung» zu vermeiden: das sind unnötige Schritte oder Ressourcen (vgl. KVP).

Ausbildung im Bereich GPM

Im Bereich GPM gibt es verschiedene Möglichkeiten, Zertifikate zu erlangen. Viele Kurse werden auch im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement angeboten. Eine umfassende Ausbildung zu diesem Thema bietet die FHNW im Rahmen des Zertifikatslehrganges CAS «Geschäftsprozess-Management» (15 Tage). Die Zielgruppe sind Führungskräfte und Projektverantwortliche in Unternehmen.

Detaillierte Infos unter: www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas-geschaeftsprozess-management/



Ausbauphase 1: Dokumentation der Prozesse, dadurch werden die Mitarbeitenden unterstützt.

Foto: Bilderbox.de

Verschiedene Ausbaustufen

In verschiedenen Stufen lässt sich eine Roadmap für GPM entwickeln:

- Ausbaustufe 1: Dokumentation der Prozesse, z.B. um Mitarbeiter in der täglichen Arbeit zu unterstützen.
- Ausbaustufe 2: Umsetzung der Prozesse mit IT (Prozessautomatisierung), z.B. unter Einsatz eines ERP-Systems.
- Ausbaustufe 3: periodische Messung der Prozesse und regelmässige Verbesserung. Hier finden regelmässige Verbesserungen statt, wobei man sich dabei an den «Best-in-class» orientiert.

Die Schwierigkeit liegt nun primär darin, dass eine falsch gewählte IT-Lösung in Stufe 1 oft einen kompletten «Relaunch» in einer nächsten Stufe erfordert. Das bedeutet, dass man bei der Ausbaustufe 1 trotzdem schon höhere Ausbaustufen mitberücksichtigen muss. Für die GPM-Software-Evaluation ist das von entscheidender Bedeutung.

Das GPM-Phasenmodell

Jeder GPM-Implementierung liegt das Phasenmodell zugrunde (s. Grafik). In der Praxis werden diese Phasen zwar oft unterschiedlich bezeichnet, die Kernidee ist jedoch immer dieselbe.

Phase «Strategisches Prozessmanagement»

In dieser Phase werden die Kernprozesse und Ziele des Projektes festgelegt (z.B. «Durchlaufzeit von Prozess X um 20 Prozent reduzieren»). Es empfiehlt sich, Prozesse auszuwählen, die eine strategische Bedeutung haben oder bei welchen ein direkter Kundenbezug existiert. Die Ziele legen also konkret fest, welche Verbesserungen erzielt werden sollen.

Phase «Prozessentwurf»

Hier werden die Ist-Prozesse erhoben und dokumentiert. Dies kann mittels Text, in Tabellenform oder mit grafischen Modellierungssprachen geschehen. Die Notation BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation (BPMN)) erfährt dabei zunehmende Verbreitung und könnte – ähnlich wie UML im Software Engineering – zum Standard der Zukunft werden.

Über interne Workshops können Verbesserungspotenziale erhoben und bewertet werden (z.B. Schnittstellen reduzieren, Aktivitäten auslagern oder verschlanken etc.). Der Entscheid für die Umsetzung von Verbesserungspotenzialen führt zum Design der Sollprozesse.

Phase «Prozessimplementierung»

Die Umsetzung von Sollprozessen betrifft immer die drei Dimensionen Mensch (M), Organisation (O) und Technik (T). Diese Dimensionen müssen bei einer Implementierung gleichermaßen berücksichtigt werden. In der Praxis sind für eine passende MOT-Implementierung folgende Fragen zu beantworten:

- Was ist der richtige Ansatz für das Change Management?
- Passt die Veränderung zu meiner Kultur und zu meinen Mitarbeitenden?
- Welche Anforderungen an die IT haben wir?
- Welche IT-Lösung ist adäquat? (z.B. Human-Workflow-Lösung, service-orientierte Architektur, Collaboration Tool etc.).

Phase «Prozesscontrolling»

In dieser Phase wird die tatsächliche Prozessleistung über die KPI (Key Performance Indicators) gemessen, die in der ersten Phase definiert wurden. Moderne Tools unterstützen Prozesscontrolling häufig über eingebaute Monitoring-Funktionen (z.B. Business Activity Monitoring). Auf Basis der gemessenen Ergebnisse können neue Ziele definiert werden, womit wiederum die erste Phase angeschlossen wird.

DER AUTOR



Rainer Telesko ist Dozent an der FHNW Nordwestschweiz mit den Schwerpunkten

Geschäftsprozessmanagement und Software Engineering.