

wissens

Das Magazin für Führungskräfte

management

Titelthema 18

Veränderung, ja bitte!

Keine Angst vor dem Change –
ein Spagat zwischen Prozess-, Kultur- und Wissensmanagement

Praxis Wissensmanagement 10

Notwendigkeit trifft betriebliche
Realität: Warum scheitert
Wissensmanagement oft schon
bei der Einführung?

Dokumentation + Kommunikation 40

Wissensmanagement:
Wo steht meine Organisation?

Human Resources 46

Mobile, micro, social: Digitale
Weiterbildung geht neue Wege

IT-Systeme 50

Interaktiv, dynamisch & effektiv –
digitale Moderation

Die neue WimaCard
Ihr Zugang zum Wissensmanagement
www.wissensmanagement.net/wimacard

Eva Günzler

Prozessveränderungen: Mit Multiplikatoren zum Erfolg

Viele Unternehmen erachten eine prozessorientiert gestaltete Organisation für immer notwendiger. Ein neuer Auslöser, neben den sich stetig verändernden Marktbedingungen, bestimmt die derzeitige Diskussion: die digitale Transformation. Beschleunigte Geschäftsmodelle und vernetzte Prozessketten lösen individuelle Veränderungsprozesse aus, die wiederum eine entsprechende Kompetenz erfordern. Wurden bisher prozess- oder strukturoptimierende Projekte meist externen Experten oder einigen Inhouse-Organisationsentwicklern überlassen, wünscht man sich heute Organisations- und Prozessgestaltungskompetenz bei möglichst vielen Mitarbeitern. Warum das so ist und wie ein „flächendeckendes“ Prozessmanagement am besten gelingt, zeigen Beispiele aus der Praxis.

Unternehmen messen dem Geschäftsprozessmanagement bzw. der prozessorientierten Organisationsgestaltung einen stetig wachsenden Stellenwert bei. Arbeitsplätze, Prozesse und Strukturen sollen immer effizienter gestaltet werden. Verstärkt gilt das für Unternehmen, die bislang noch funktional ausgerichtet organisiert sind. Aber auch „prozess-affine“ Unternehmen mit etabliertem Geschäftsprozessmanagement sind ständig auf der Suche nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten. Gründe dafür liegen zum einen ganz aktuell in der Entwicklung von digitalisierten Geschäftsmodellen, zum anderen in der unverändert vorhandenen Notwendigkeit, Ergebnissteigerungen zu erzielen. Dementsprechend steigt der Bedarf, auch und ganz besonders funktionsübergreifendes Synergiepotenzial zu heben.

→ Vernetzung und Synergiepotenziale

Auf einen weiteren Grund stieß aktuell in einer branchenübergreifend durchgeführten Studie das Hamburger Beratungsunternehmen ChangePartner AG, welches organisationale und individuell Veränderungsprozesse begleitet: Führungskräfte wünschen sich eine Kultur von mehr Vernetzung und übergreifender Synergieerschließung innerhalb der gesamten Organisation. Dieser Trend unterstreicht die sachlichen Notwendigkeiten einer prozessorientierten Unternehmensorganisation aus einer weiteren Perspektive, nämlich der der Soft Facts.

Ein aktuelles Beispiel dafür ist die Vernetzung der Vertriebs-, Marketing- und Kommunikationsbereiche zur Abwicklung umfassender Kampagnen mit Ergebnismaximierung oder zur Implementierung des Multi-Channel-Marketings. Ein anderes ist etwa im Zusammenwachsen von Vertrieb und Entwicklung zu sehen. Besonders eindrucksvoll zeigt sich dieser Trend jedoch in einem Paradigmenwechsel, der zurzeit vielfach zu beobachten ist: Die IT-Bereiche werden als zentraler „Enabler“ von Geschäftsprozessen wieder in die Verantwortung genommen. Um Organisation und IT zu verzahnen, müssen sie nun ihre Organisationskompetenz wieder aufbauen, die oftmals seit den 1980er Jahren in jeweils von der IT abgesplitteten Organisationsbereichen angesiedelt war. Doch ein so ausgerichteter IT-Bereich kann kaum einen nennenswerten Beitrag zum Geschäftserfolg eines Unternehmens leisten. Zum (Wieder-)Zusammenbringen von IT- und Organisationskompetenz gehört, dass die IT das „Geschäft“ der einzelnen Funktionsbereiche versteht. Erst wenn profundes Wissen über das Daily Business der Fachabteilungen vorhanden oder zumindest zugänglich ist, kann die eigene Kompetenz zur Prozessoptimierung eingebracht werden.

Das ist zugleich die Grundlage, um im Weiteren eine bereichsübergreifende Beratungs-, Organisations- und Prozessgestaltungskompetenz zu etablieren und so reibungslose Abläufe und eine höhere Prozessagilität zu erzielen.

→ Aufbau von Organisationskompetenz

Um diesen Anforderungen an das Geschäftsprozessmanagement gerecht zu werden, holen sich Firmen entweder Experten von außen oder – und von diesem Trend berichten viele Unternehmen – wollen möglichst viele ihrer eigenen Mitarbeiter für die internen Prozesse sensibilisieren sowie ihnen Instrumente und Vorgehensweisen zur Analyse und Verbesserung an die Hand geben. So wird Prozessmanagement flächendeckend umgesetzt. Denn Weiterentwicklung im Sinne von Optimierung wird heute verstärkt als gemeinsame Arbeit in den operativen Einheiten mit IT und Qualitätsbereichen verstanden und weniger als Job einer einzelnen Abteilung oder als Beratertätigkeit seitens Dritter.

→ „Flächendeckendes“ Prozessmanagement als Dreh- und Angelpunkt

„Flächendeckendes“ Prozessmanagement bedeutet dabei, dass die Verantwortung für das Prozessmanagement, einschließlich der Verbesserung, nicht allein bestimmten Abteilungen oder Stabsstellen obliegt oder gar an Dritte ausgelagert wird, sondern dass sämtliche Mitarbeiter in allen Funktionsbereichen daran beteiligt sind. Das hat den Vorteil, dass die notwendige Expertise dort vor Ort ist, wo die Prozesse operativ auch ablaufen. Zudem gibt es eine höhere Akzeptanz von neuen Ideen und Ergebnissen, wenn sie ein anerkannter Kollege anstelle eines Außenstehenden präsentiert. Denn je nachdem, ob ein externer Berater oder ein eigener Kollege die „neue Prozesswelt“ verkündet, spielen sich auf der psychologischen Ebene jeweils andere Vorgänge bei den Mitarbeitern ab.

Für den Erfolg einer Lösungsimplementierung ist es deshalb elementar wichtig, zwischenmenschliche Abläufe zu erkennen und Probleme möglichst frühzeitig abzufangen. Oftmals gelingt dies internen Prozessmanagern besser. Zudem bestehen bei den Mitarbeitern hier auch weniger Berührungspunkte, selber Probleme zu benennen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und auszusprechen. Um es mit dem Beispiel der IT als „Enabler“ zu sagen: Wie sollen brach liegende Potenziale gehoben werden, wenn die IT sich nicht mit den jeweiligen

Fachbereichen darüber austauscht, welche Tätigkeiten durchgeführt und wie diese durch die vorhandene IT-Infrastruktur unterstützt werden können?

So unterschiedlich die Optionen der infrage kommenden Ansätze auch sein können – es ist in jedem Fall entscheidend, Mitarbeiter, Abteilungen oder gesamte Standorte in den Prozess einzubeziehen und mit den geäußerten Bedenken zu arbeiten. Denn schließlich sind es die Mitarbeiter als Prozessbetreiber mit ihrem Detailwissen, die sich tagtäglich mit den Prozessen beschäftigen.

→ Umsetzung nach dem internen Multiplikationsprinzip

Unternehmen, die eine Organisations- und Prozessgestaltungskompetenz bei möglichst vielen Mitarbeitern erreichen wollen, gehen am besten nach dem internen Multiplikationsprinzip vor. Für überschaubare Organisationen bietet sich die Ausbildung von Prozessberatern an. Für große Organisationen empfiehlt sich die Durchdringung über sogenannte „Train-the-Trainer“-Angebote. Interne Trainer qualifizieren dabei die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens zum Prozessberater. Erfolgskritisch ist die hierarchieübergreifende Auswahl dieser Schlüsselpersonen. Sachbearbeiter und Führungskräfte werden gemeinsam in den Fachtrainings geschult, damit schon hier eine übergreifende – statt eine teilprozessgerichtete – Betrachtung sowie die Vernetzung untereinander gefördert werden.

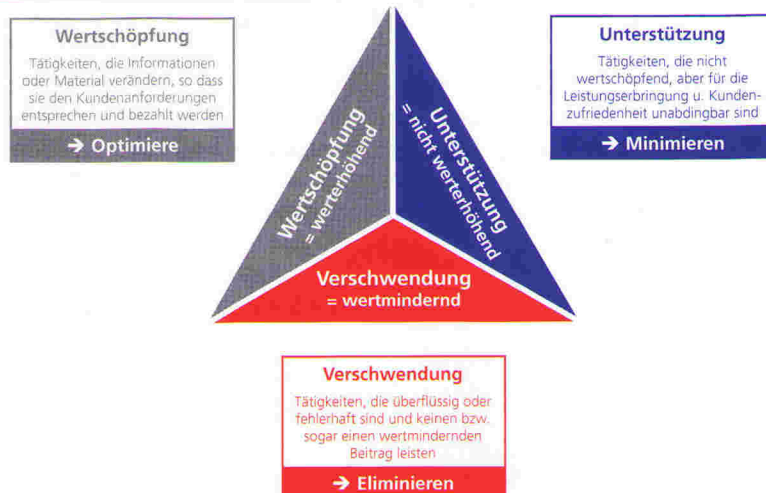
Die Ausbildung zum Prozessberater umfasst die Bereiche:

- Fach- und Methodenkompetenz (Prozessmanagement) sowie
- Sozial- und Persönlichkeitskompetenz (Moderation, Changemanagement und Kommunikation).

Die Teilnehmer beschäftigen sich mit Prozess-Visualisierung, methodischem Vorgehen zur Analyse und Potenzial-Identifikation, Prozess-Redesign sowie IT-gestützter Nutzensimulation. Zentrales Augenmerk liegt dabei auf dem Erlernen einer attraktiven Visualisierungstechnik und dem Workshop-Design einer schnittstellenübergreifenden, aktivierenden Ist-Aufnahme.

Eine weitere Qualifizierung besteht in der Vermittlung einer speziellen Denklogik. Sie zielt darauf ab, vorhandene Potenzia-

→ Eines der Hauptaugenmerke der Prozesskettenanalyse ist die Feststellung wertmindernder Prozess-Schritte. Durchschnittlich 40 Prozent Blind- und Fehlleistung bezogen auf die Gesamtprozessleistung werden so im Verlauf der sieben Phasen zur Prozessoptimierung identifiziert und beseitigt.



le auf den unterschiedlichen prozessualen Gestaltungsebenen systematisch transparent zu machen. Ziel ist es, das Lesen von Prozessketten und das Arbeiten mit diesen wie eine zweite, allgemeinverständliche Sprache für alle im Unternehmen zu installieren, damit ein fachabteilungs- und hierarchieübergreifender Austausch überhaupt erst möglich wird. Zur Visualisierung bieten sich z. B. die EPK- und BPMN-Notation an. Beides sind grafische Modellierungssprachen mit Syntaxregeln zur systematischen Darstellung von Unternehmensprozessen, um zeit- und kostenoptimierter arbeiten zu können.

→ Sieben Schritte der Prozessoptimierung

Das Ausbildungskonzept orientiert sich an den sieben Schritten der Prozessoptimierung:

1. Prozess-Architektur,
2. Detail-Visualisierung,
3. Reflexion,
4. Redesign,
5. Soll-IT- und Soll-Struktur,
6. Implementierung,
7. Messung und Steuerung.

Das Schulungsprogramm erfolgt in drei Modulen. Dazu gehören auch Praxisphasen, um bereits während der Ausbildungszeit einen direkten Return on Investment (RoI) zu erzielen. Nach Abschluss der Qualifizierung verfügen die Prozessberater

in den jeweiligen Funktionsbereichen über die Fähigkeit, Prozesse selbst zu analysieren und zu optimieren. Parallel werden Führungskräfte durch eine entsprechende Weiterbildung darin befähigt, die Prozessberater in ihrem Wirken zu unterstützen.

Denn die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit ist, ebenso wie der fachabteilungsübergreifende Austausch, ein wesentlicher Faktor für das Gelingen. Und genau deshalb erweisen sich Multiplikatoren als Erfolgsgaranten, wenn es um nachhaltige Arbeitsplatz-, Prozess- oder Strukturoptimierungen geht. Wer hingegen ohne aktive Mitarbeit und Qualifizierung der Basis optimieren will, riskiert Konflikte und Verzögerungen, die die Investitionen unnötig in die Höhe treiben.

→ Die Autorin



Eva Günzler ist IT-Journalistin für Wordfinder PR.

✉ guenzler@wissensmanagement.net