

Ein Referenzmodell zu Prozessmanagement

Leo Brecht und Daniel Schallmo, Universität Ulm



Prof. Dr. Leo Brecht ist Direktor des Instituts für Technologie- und Prozessmanagement an der Universität Ulm.



Daniel Schallmo, MBA ist Doktorand am Institut für Technologie- und Prozessmanagement an der Universität Ulm.

Prozessmanagement hat seinen Ursprung in der frühen Organisationslehre, wurde aber in den letzten zwei Jahrzehnten systematisch weiterentwickelt. Hieraus abgeleitet wird ein Referenzprozessmodell formuliert und das Wesen des Prozessmanagements anhand der drei Führungsfunktionen Prozessgestaltung, Prozesslenkung und Prozessentwicklung verdeutlicht.

Als Reaktion auf unternehmerische Veränderungen, ausgelöst durch neue Kundenanforderungen, Konkurrenzdruck, Informationstechnik oder Kostendruck, konzentrieren sich seit Jahren die Unternehmen verstärkt auf ihre Wertschöpfungsprozesse. Selbst in den indirekten Bereichen soll die Prozessorientierung die

In diesem Beitrag lesen Sie:

- welche Führungsfunktionen innerhalb des Prozessmanagements gelten,
- wie Unternehmen die Führungsfunktionen praktisch umsetzen,
- welchen Nutzen Unternehmen daraus haben.

Leistungen transparenter und effektiver machen und die Führung vereinfachen. Scheer/Nüttgens/Zimmermann formulieren [1]:

„Damit sich Organisationen den sich ändernden Marktanforderungen permanent anpassen können, dürfen keine Organisationsstrukturen zementiert werden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass es keine festgefügt, optimalen Organisationsstrukturen geben kann. Stattdessen müssen Methoden bereitgestellt werden, die diesen permanenten Wandel unterstützen.“

Exakt an dieser Stelle setzt Prozessmanagement an und unterstützt die prozessorientierte Unternehmenstransformation. Das Objekt des betrieblichen Prozesses findet seine Vorläufer bereits in der frühen Organisationslehre [3, 4]. Die Definition des Prozesses kann entweder aus der Sicht der systemorientierten Organisationslehre oder aus produktionstheoretischer Sicht durchgeführt werden. Im produktionstheoretischen Ansatz steht die Transformationsfunktion eines Prozesses im Mittelpunkt [5, 6] die systemorientierte Organisationslehre ermöglicht eine

differenziertere Betrachtung der Beziehungen sowohl zwischen den Elementen der Organisation als auch zwischen einer Organisation und der die Organisation beeinflussenden Umwelt [7, 8].

Die Definition des betrieblichen Prozesses wollen wir aus diesen Elementen und den Beziehungen zwischen den Elementen eines Prozesses ableiten. Dies führt zur Definition eines Prozesses, die auf Arbeiten von Österle [9] zurückgeht. Im Folgenden wollen wir diese Definition als Referenz verstehen und legen fest: Ein Prozess ist eine Menge von Aufgaben, die in einer vorgegebenen Ablauffolge zu erledigen sind und durch Applikationen der Informationstechnik unterstützt werden. Seine Wertschöpfung besteht aus Leistungen an unternehmensinterne oder -externe Kunden. Der Prozess besitzt eine eigene Führung, die den Prozess im Sinne der Geschäftsstrategie anhand der daraus abgeleiteten Führungsgrößen lenkt und gestaltet. Ein Unternehmen konzentriert sich auf die wenigen Prozesse, die über ihre Wettbewerbsfähigkeit entscheiden.

Hieraus wird erkenntlich, dass der Prozess durch vier Hebel beschrieben

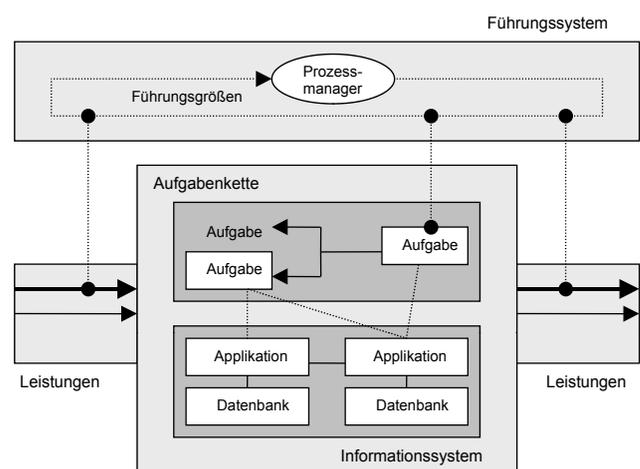


Bild 1: Das Referenzprozessmodell

ist, die wir als Referenzprozessmodell verstehen möchten. Er ist charakterisiert durch Leistungen, Aufgaben und Ablauffolgen, ein eigenes Führungssystem und nicht zuletzt durch den Einsatz der Technologie (z.B. der Informations- und Kommunikationstechnologie). Bild 1 verdeutlicht die vier Hebel des Referenzprozessmodells.

Prozessmanagement als Führungsfunktion

Betrachten wir nun den betrieblichen Prozess als Gegenstand der Führung, so gliedern wir Prozessmanagement analog zu Ulrich [10] in drei Managementfunktionen: Die Prozessgestaltung, die Prozesslenkung und die Prozessentwicklung (siehe Bild 2).

Prozessgestaltung hat das Ziel, radikale Innovationen hervorzubringen und betriebliche Prozesse von Grund auf neu zu gestalten. Die Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnologie helfen diese Innovationen zu generieren. Dabei stellt die Geschäftsstrategie des Unternehmens den Ausgangspunkt dar.

Die Prozesslenkung ist für die Planung, Durchführung und Kontrolle betrieblicher Prozesse verantwortlich. Sie legt die Ziele der Prozesse fest, misst die Prozesse anhand von Führungsgrößen und leitet bei Zielabweichungen Maßnahmen ein. Die Prozesslenkung ist eine kontinuierliche Funktion des Prozessmanagements, die Prozessgestaltung ist dagegen eine einmalige, zeitlich begrenzte Aktivität. Im Folgenden charakterisieren wir die drei Funktionen und zeigen auf, welche Eigenschaften sie auszeichnen und welche Anwendungen sich in der Praxis bewährt haben.

Strategieumsetzung durch eine Prozesslandkarte

Ausgangspunkt des Prozessmanagements ist die Geschäftsstrategie des Unternehmens. Diese umfasst im engeren Sinne eine Beschreibung der Marktsegmente, der strategischen Ziele und Erfolgspositionen sowie Aussagen

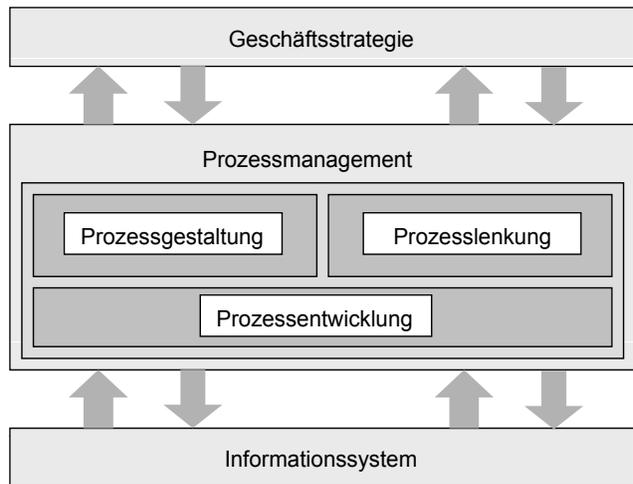


Bild 2: Drei Funktionen des Prozessmanagements

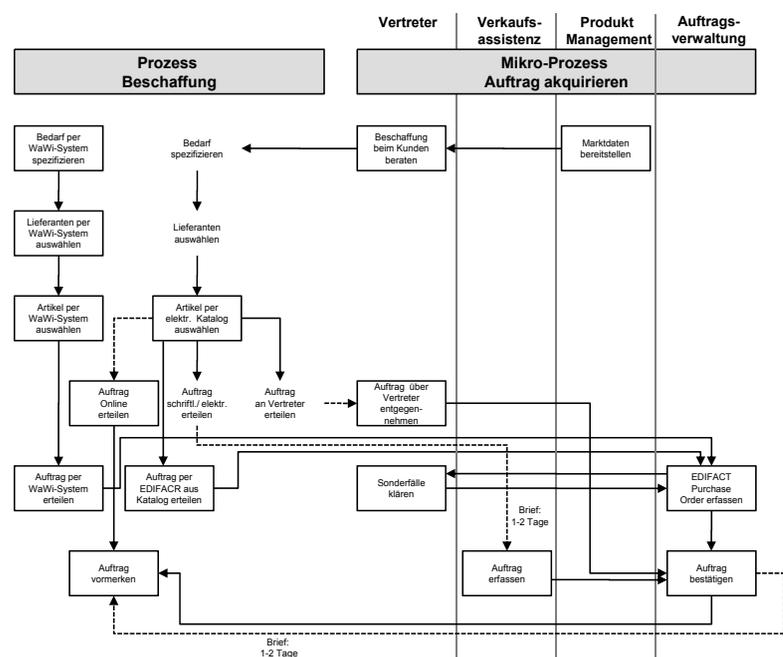
über den Einsatz der Technologie. Eine primäre Aufgabe der Prozessgestaltung ist es, die wettbewerbsentscheidenden, betrieblichen Prozesse aus der Geschäftsstrategie des Unternehmens heraus abzuleiten und in einer Prozesslandkarte zu dokumentieren. Dabei kann man sich auf das gesamte Unternehmen beziehen oder auf einen abgegrenzten Unternehmensbereich. Das Erstellen der Prozesslandkarte geschieht entweder über eine Technik im Sinne einer strukturierten Handlungsanleitung, wie in Brecht [14] beschrieben oder über die Adaption von Referenzprozesslandkarten für ausgewählte Branchen.

renzprozesslandkarten für ausgewählte Branchen.

Kundenorientierung durch Prozessleistungen

In der betrieblichen Praxis wird Prozessmanagement oft als kundenorientierte Unternehmensführung verstanden. Die zentrale Frage ist aber, wie Kundenorientierung mittels Prozessgestaltung umgesetzt werden kann. Der Schlüssel dazu liegt im Referenzprozessmodell (siehe Bild 1). Dort sind Prozessleistungen als wesentlicher Gestaltungs-

Bild 3: Der Kundenprozess



hebel definiert worden. Der Erfolg eines Unternehmens hängt also davon ab, welchen Mehrwert er seinen Kunden im Vergleich zur Konkurrenz bietet. Genau hier liegt der größte Nutzen der Prozessgestaltung. Es werden genau diejenigen Prozessleistungen (Outside-In) definiert, die neben Mehrwert zugleich Differenzierungsmöglichkeiten bieten.

Kundenprozess definiert Unternehmensprozess

Zu dem betrieblichen Prozess im Unternehmen gibt es einen sogenannten korrespondierenden Prozess beim ausgewählten Kunden des betrachteten Segments. Bild 3 zeigt das Zusammenspiel zwischen Kundenprozess und Prozess im Unternehmen.

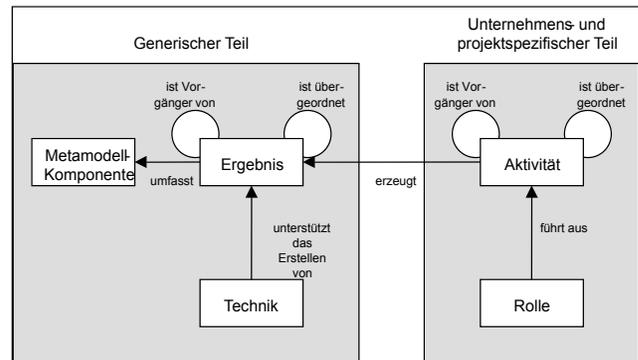
Nur wenn man den Kundenprozess kennt, ist man in der Lage die Aufgabekette so zu gestalten, dass sie sich an den Aufgaben des Kundenprozesses ausrichtet. Die Folge ist eine stärkere Bindung oder Integration des Kunden in das Unternehmen oder eine Erhöhung der Wechselkosten des Kunden.

Prozessgestaltung ist ingenieurmäßige Reorganisation

Prozessmanagement ist eine Methode, also eine systematische Anleitung, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Die Beschreibung und Weiterentwicklung von Methoden nennt man Method Engineering. Brecht [15] beschreibt die Methode des Prozessmanagements wie folgt:

In dem generischen Teil sind allgemein gültige Aussagen möglich. Er beinhaltet Techniken, Ergebnisse und Metamodell-Komponenten. Eine Technik ist eine strukturierte Handlungsanleitung, um Ergebnisse zu erzielen (Bsp.: Prozessbenchmarking, strategischer Führungsentwurf, operativer Prozessplanung, Ablaufplanung). Ergebnisse sind sowohl das Resultat, als auch Input für Aktivitäten und in ihre Bestandteile zerlegbar (Bsp. Aufgabenkettendiagramm, Führungsgrößenverzeichnis, Maßnahmenplan, Prozessfortschrittsbericht). Das

Bild 4: Methodenbestandteile nach Prinzipien des Method Engineering



Metamodell ist ein konzeptionelles Datenmodell der Objekte einer Methode. Es beinhaltet als Entitäts-Typen z.B. Prozesse, Leistungen, kritische Erfolgsfaktoren und quantitative Prozessbenchmarks, Applikationen und Marktleistungen [16].

In dem projektspezifischen Teil sind kaum allgemeingültige Aussagen möglich, da dieser Teil von der Kooperationskultur zwischen den involvierten organisatorischen Einheiten und unternehmenspolitischen Bedingungen abhängig ist. Der projektspezifische Teil beinhaltet Aktivitäten und Rollen. Eine Aktivität ist eine funktionale Verrichtungseinheit mit dem Ziel, Ergebnisse zu erzeugen (Bsp.: Prozessziele festlegen, Verbesserungsmaßnahmen ableiten, Prozessleistungen entwerfen). In Rollen werden Aktivitäten mit einer definierten Zielsetzung zusammen gefasst. Diese Rollen werden von Mitarbeitern bzw. Teams ausgeübt, die Aktivitäten durchführen.

Kontinuierliche Verbesserung durch Prozesslenkung

Das Zitat von Peter Drucker „If you can't measure it you can't manage it“ [17] gilt ebenso für die Prozesslenkung, da ohne die Prozessmessung nur schwer Verbesserungen eingeleitet werden können und deren Umsetzung nicht überprüft werden kann. Messung ist somit ein wesentliches Merkmal der Prozesslenkung. Wer aber trägt die Verantwortung für Prozessmessung und Zielerreichung? Es gilt deshalb, dedizierte Rollenmodelle der Prozessbeteiligten zu definieren, um einen nachhaltigen Erfolg sicherzustellen [18]. Daneben ist es wichtig, die Prozesse mittels verantwortlicher Mitar-

beiter umzusetzen. Die Best Practices der Prozesslenkung sind in den folgenden drei Abschnitten zusammengefasst.

Operationalisierung durch Key Performance Indikatoren

Die Wahl der richtigen Prozessmessgrößen ist entscheidend für die Prozesslenkung. Um diese abzuleiten, wird das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) auf Prozesse übertragen. In einem ersten Schritt definieren wir die KEF eines Prozesses, also diejenigen wenigen Merkmale, die über den Erfolg eines Prozesses entscheiden. Ausgangspunkt bilden die strategischen Erfolgspositionen als Bestandteil der Geschäftsstrategie, ergänzt um Merkmale, die aus interner und externer Sicht (Kundensicht) abgeleitet werden. Im zweiten Schritt erfolgt die Operationalisierung in Form von quantitativ messbaren Indikatoren. Eine Balancierung hinsichtlich finanzieller, nicht-finanzieller (direkter) Indikatoren, ergänzt um Frühindikatoren und Treiber runden das Messsystem ab.

Prozessumsetzung durch Rollenmodelle

Prozessmanagement wird nur dann erfolgreich in der Unternehmensorganisation verankert, wenn klar definierte Rollenmodelle (Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen) der Beteiligten vorliegen. Die Praxis unterscheidet dabei in institutionalisierte Rollen und projektgebundene (also zeitlich begrenzte) Rollen. Institutionalisierte Rollen umfassen im Wesentlichen die Rolle des Prozessmanagers, des Prozessteams und des Case-Managers. Die projektgebundenen

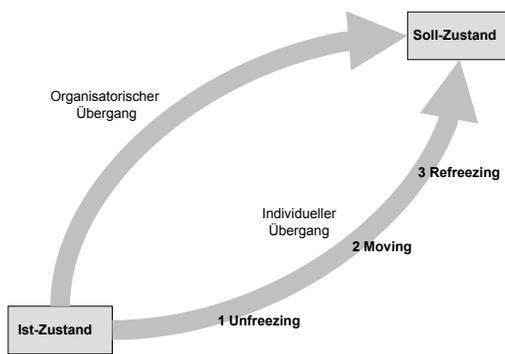


Bild 5: Veränderungsmanagement

Rollen beschreiben die Tätigkeitsfelder des Change Agents und des Business Engineers. Eine detaillierte Beschreibung dieser Rollenmodelle findet sich in Brecht [19].

Mobilisierung durch Change Management

Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin [20] setzte sich als erstes mit dem Verlauf von Veränderungsprozessen auseinander:

- Es unterscheidet die Phasen
- Unfreezing (Auftauen): In dem Veränderungsbereitschaft auf- und Widerstände abgebaut werden.
- Moving (Bewegung): Hier findet die eigentliche Veränderung zu neuen Zielen und Verhaltensweisen statt, wobei zeitweilig Effizienz eingebüßt wird.
- Refreezing (Einfrieren): Die neuen Verhaltensweisen werden in dieser Phase stabilisiert, das gesamte System befindet sich idealerweise auf einem höheren Effizienzniveau.

Empirische Studien haben gezeigt, dass Prozessmanagement nur dann nachhaltig umgesetzt wird, wenn parallel zum organisatorischen Übergang der individuelle Übergang durch zielgerichtete Change Management Maßnahmen begleitet wird.

Innovationen durch Prozessentwicklung

Prozessentwicklung ist als die dritte Funktion des Prozessmanagements be-

schrieben. Im Kern geht es um die Identifikation von Prozessinnovationen, deren Umsetzung entweder im Rahmen der Prozessgestaltung oder durch die Prozesslenkung (wenn auch in viel geringerem Ausmaß) geschieht. Die zentrale Frage ist, wie Prozessinnovationen identifiziert werden. Drei Quellen der Prozessinnovationen haben sich als zielführend herauskristallisiert: das Assessment der Informations- und Kommunikationstechnologie, das Prozessbenchmarking und das Sektornetzwerk.

Literatur

- [1] Scheer, A.W., Nüttgens, M., Zimmermann, V., „Rahmenkonzept für ein integriertes Geschäftsprozessmanagement“, in: Wirtschaftsinformatik, 37 (1995) 5, S. 426-434
- [2] Morger, W. „Back to work: Die Herausforderung für die Unfallversicherungen“ International Conference, 28 – 29 June 2007, Lucerne, http://www.suva.ch/referat-morger_europeanforum_june07.pdf
- [3] Kosiol, E., „Organisation der Unternehmung“, Gabler, 1962
- [4] Nordsieck, F., „Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation“, Poeschel, 1932
- [5] Harrison, A., „Business Processes: Their Nature and Properties“, in: Cranfield School of Management (Hrsg.), Proceedings of the Second European Academic Conference on BPR, Cranfield, 1994
- [6] Schwarzer, B., Krcmar, H., „Grundlagen der Prozessorientierung: eine vergleichende Untersuchung in der Elektronik- und Pharmaindustrie“, Gabler, 1995
- [7] Bleicher, K., „Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung“, Fischer, 1979
- [8] Lehmann, H., „Systemtheoretisch-Kybernetisch orientierte Organisationstheorie“, in: Frese, F. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Poeschel, 1992, S. 1838-1853
- [9] Österle, H., „Business Engineering, Band 1: Entwurfstechniken“, Springer, 1995
- [10] Ulrich, H., „Management“, Haupt, 1984
- [11] Schnieder, A., „Business Transformation: Ein umfassendes Modell zur Unternehmenserneuerung – ein Ansatz von Gap Gemini Ernst & Young“ in: Fink, D. (Hrsg.), Management Consulting: Die Ansätze der großen Unternehmensberater, 2. Aufl., Vahlen 2003, S. 230-245
- [12] Pritzl, R., Lauer, A. „Kundenbindung und Loyalitätsmanagement – ein Ansatz von Bain & Company“ in: Fink, D. (Hrsg.), Management Consulting: Die Ansätze

der großen Unternehmensberater, 2. Aufl., Vahlen 2003, S. 333-368

- [13] Brecht, L., „Process Leadership: Methode des informationsgestützten Prozessmanagement“, Kovac, 2002
- [14] Brecht, L., a.a.O.
- [15] Brecht, L., a.a.O.
- [16] Brecht, L., a.a.O.
- [17] Hilgers, D., „Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen“ Gabler, 2008
- [18] Brecht, L., a.a.O.
- [19] Brecht, L., a.a.O.
- [20] Lewin, K., „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change.“ Human Relations 1, S. 5-41
- [21] Hansen, W-R., Gillert, F., „RFID für die Optimierung von Geschäftsprozessen: Prozessstrukturen, IT-Architekturen, RFID-Infrastruktur“ Hanser, 2006
- [22] Davenport, T., Harris, J., „Competing on analytics: the new science of winning“ Harvard Business School, 2007

Schlüsselwörter:

Funktionen des Prozessmanagements, Prozessgestaltung, Prozesslenkung, Prozessentwicklung, Referenzprozessmodell, Kundenprozess, Method Engineering.

A reference model for process management

Process management has its origin in the early organization theory but has been developed further systematically during the last two decades. Deduced from this we formulate a reference model and characterize process management by the three management functions process design, process control and process development. Each management function is defined using best practices. Several examples explain these practices.

Keywords:

Process management functions, Process design, process control, process development, reference process model, customer process, method engineering.

Kontakt

Universität Ulm
 Institut für Technologie- und
 Prozessmanagement
 Helmholtzstrasse 22
 89081 Ulm
 E-Mail: leo.brecht@uni-ulm.de