

PRM05: Prozessmanagement

Alexander Hauck

Wirtschaftsinformatik, Herbstsemester 2016

Inhalt

Warum Geschäftsprozessmanagement?	2
Was sind Geschäftsprozesse?	6
Welchen Einfluss hat die Geschäftsstrategie auf Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement?	8
Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert?	12
Wie werden Risiken in Geschäftsprozessen erkannt und gesteuert?	17
Wie werden Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement bewertet?	22
Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt?	26
Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements	28

Warum Geschäftsprozessmanagement?

Anforderungen an Unternehmen

- **Wirtschaftliches Umfeld** ist dynamischer, unsicherer und komplexer als je zuvor: Globalisierung, Internationalisierung, stärkere Marktregulierungen, aufstrebende Schwellenländer, schnellere technologische Entwicklungen, kürzere Produktlebenszyklen, Inflation, Staatsverschuldung, langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften.
- Von Unternehmen wird hohe **Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, Geschwindigkeit und Flexibilität** verlangt.
- Der grösste Veränderungsbedarf liegt bei **Unternehmensstrukturen und -prozessen**

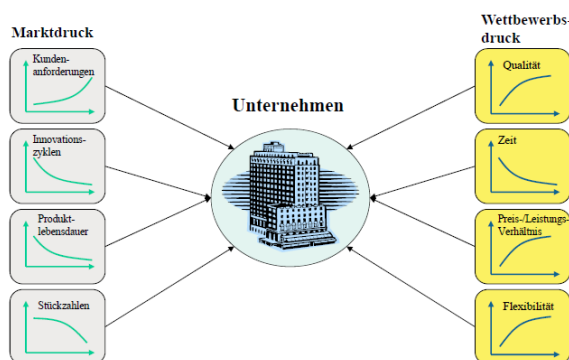


Abbildung 1: Herausforderungen für Unternehmen seit den 90er-Jahren

Geschäftsprozessmanagement (GPM) befähigt Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Es leistet wichtige Beiträge zur Steigerung der Organisationskompetenz und -effizienz.

Probleme in Unternehmen

Probleme bestehen vor allem in der Effektivität (die richtigen Dinge tun) und Effizienz (die Dinge richtig tun).

Die **Effektivität** wird durch die richtige Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele positiv beeinflusst. Probleme vieler Unternehmen: Unklare strategische Ziele, unklare Marktziele, kein überzeugendes Leitbild, keine Kenntnisse der Kundenprobleme und -bedürfnisse. Das Ergebnis sind unzufriedene Kunden und Mitarbeiter.

Effizienz bedeutet, dass mit möglichst geringem Mitteleinsatz die Geschäftsziele erreicht werden. Entscheidend sind Ressourcen- und Prozesseffizienz. Besonders oft treten Probleme bei der Prozesseffizienz auf: Viele Fehler, viele Änderungen, hohe Produktkosten, lange Durchlaufzeiten, unzureichende Liefertreue. Auch das führt zu unzufriedenen Kunden und damit zu geringerem Umsatz. In der Praxis werden dann oft Kostensenkungsprogramme zur Krisenbewältigung eingesetzt. Diese sind jedoch nur kurzfristig wirksam. Zielführender als Kosten zu senken ist es, die **Ursachen** mangelhafter Effizienz zu beseitigen. Dies geschieht über eine integrierte Steuerung von Prozesszeiten, -qualität und -kosten im Abgleich mit der Kundenzufriedenheit.

Wichtig ist es, der Effektivität ebenso viel Aufmerksamkeit wie der Effizienz zu schenken. Denn effizient zu handeln bedeutet nicht, auch effektiv zu sein.

Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg

Begriff, Konzept und Ziele des GPM

Geschäftsprozessmanagement ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessengruppen ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens zu erreichen. Integriert bedeutet, dass Aufgaben, Teilsysteme, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des GPM aufeinander abgestimmt geplant, koordiniert, kontrolliert sowie gesteuert werden.

Ziel: Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen erreichen, um auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich zu sein («Die richtigen Dinge richtig tun»).

GPM befähigt Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Es leistet wichtige Beiträge zur Steigerung der Organisationskompetenz.

Merkmale von Geschäftsprozessen sind:

- Sie starten und enden beim Kunden: End-to-End-Prozesse
- Sie sind auf die Erfüllung der Kundenwünsche sowie die Ziele der Organisation ausgerichtet
- Sie werden über Prozessziele und -kennzahlen (Process Performance Indicators) gesteuert
- Sie werden von einem Verantwortlichen geführt und gelenkt.

Populäre Methoden des GPM sind: BPR, Kaizen, Prozesskostenrechnung, Balanced Scorecard

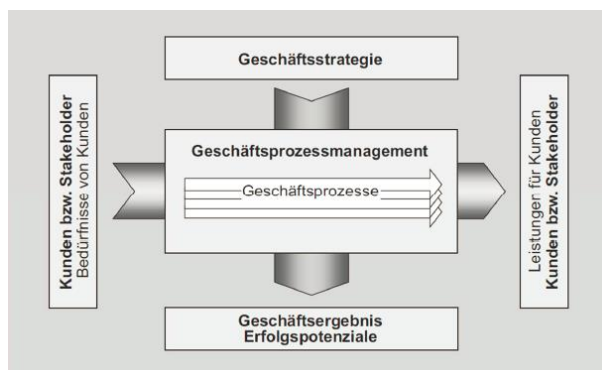


Abbildung 2: Bezugspunkte des GPM

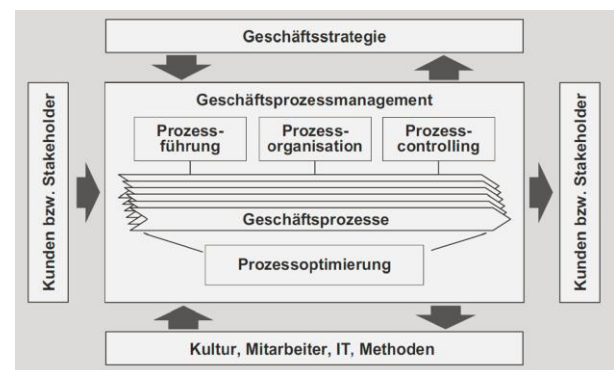


Abbildung 3: System des GPM

Aufgaben des GPM

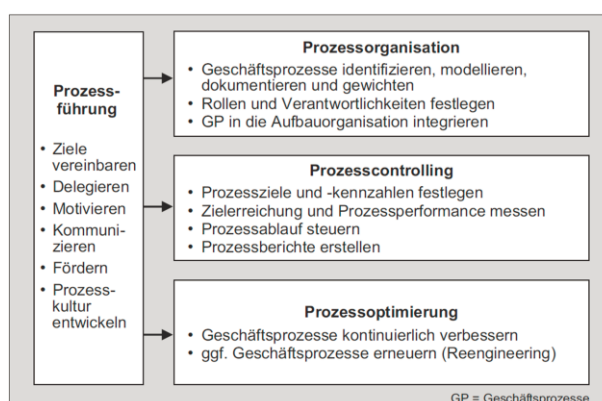


Abbildung 4: Aufgabenfelder des GPM

Orientierungsrahmen für das integrierte GPM

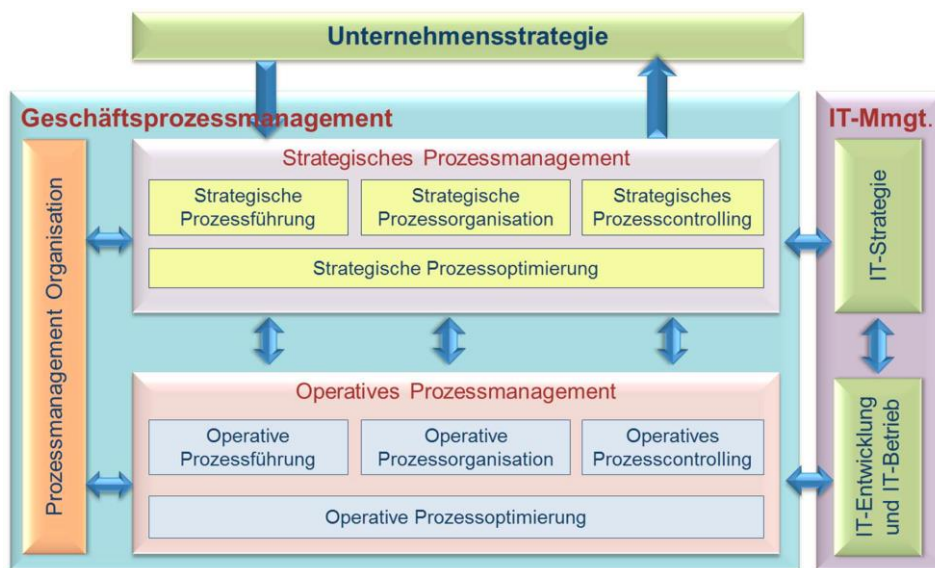


Abbildung 5: Orientierungsrahmen für das GPM

- Basis für das strategische GPM bilden
 - der Prozesszweck. Dieser besteht aus einer für das gesamte Unternehmen gültigen **Prozessvision** («Was wollen wir?», z.B. «Wir wollen höchste Kundenzufriedenheit durch exzellente Prozesse erreichen.») und einer **Prozessmission** («Wie erreichen wir das Ziel?», z.B. «Bis 2025 erzielen wir mit allen Kernprozessen eine durchschnittliche Kundenzufriedenheit von mindestens 95% zzgl. Qualität und Termintreue»).
 - die **strategischen Prozessziele**: Geben vor, was konkret in einem gewissen Zeitraum erreicht werden soll. Das Zielportfolio (Spinnennetz) ist ein hilfreiches Instrument.
 - die **strategische Massnahmenplanung**: Baut auf den Zielen auf. Ist keine Projektplanung, sondern grundsätzlicher Entscheid für bestimmte strategisch bedeutsame Massnahmen, z.B. Geschäftsprozess-Outsourcing, Qualifizierungsprogramme für Mitarbeiter, Einführung Prozessverbesserungen usw.
- **Strategisches Prozessmanagement** umfasst alle planenden, steuernden und kontrollierenden Aktivitäten, die notwendig sind, um die Geschäftsprozesse an der Unternehmensstrategie auszurichten und diese zu unterstützen.
 - **Strategische Prozessführung**: Entwicklung einer Prozesskultur, Schaffung prozessorientierter Motivations- und Anreizsysteme, Aufbau und Ausbau prozessorientierter Kernkompetenzen.
 - **Strategische Prozessorganisation**: Identifizierung und Gewichtung der wettbewerbsentscheidenden GPs, prozessorientierte Ausrichtung der Unternehmensorganisation, Festlegung der Aufgaben und Rollen im GPM, Abstimmung von Prozess und IT-Strategie.
 - **Strategisches Prozesscontrolling**: Planung der Erfolgsfaktoren und Prozessziele, Kontrolle der Umsetzung der Ziele, Identifizieren und Bewerten von Leistungslücken
 - **Strategische Prozessoptimierung**: Massnahmen zur langfristigen Optimierung der Geschäftsprozesse und des GPM.
- **Zusammenhang zwischen operativem und strategischem GPM**: Umsetzung der Massnahmen erfolgt im operativen Prozessmanagement. Das strateg. Prozessmanagement bildet dafür die Grundlage und wird in ein- bis max zweijährige Etappen unterteilt, welche als Umsetzungsvorgabe für das operative Prozessmanagement verwendet werden.

- **Operatives Prozessmanagement** umfasst alle Aktivitäten zur Gestaltung (Modellierung, Analyse, Simulation, Optimierung) und Durchführung der einzelnen Geschäftsprozesse.
- **Prozessmanagement Organisation:** Besteht aus Rollen, Richtlinien, Tools, Knowledge Management, Change Management, Ressourcen Management.

Merkmale einer prozessorientierten Unternehmensführung:

- Alle Prozesse und deren Aufgaben sind klar definiert
- Prozesse sind in mehreren Ebenen bis zur operativen Ebene strukturiert
- Prozesse sind standardisiert dokumentiert und zugänglich
- Für jeden Prozess sind Verantwortlichkeiten definiert
- Prozesse haben eindeutige und messbare Zielgrößen

Anstösse zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements

Die Initiative zur Einführung des GPM kann ausgehen von:

- Unternehmensstrategie
- Qualitätsmanagement (in der Praxis am Häufigsten)
- IT (ebenfalls wichtiger Initiator, da enge Beziehungen zwischen GPM und IT)
- Unternehmenscontrolling

Die tragfähigste Basis ist vorhanden, wenn GPM aus strategischen Gründen eingeführt wird. Denn dadurch ist schon mal gegeben, dass klare strategische Ziele gesetzt und die Identifikation des Managements mit dem GPM vorausgesetzt sind.

Was sind Geschäftsprozesse?

Unterschiede zwischen Prozesse und Geschäftsprozessen

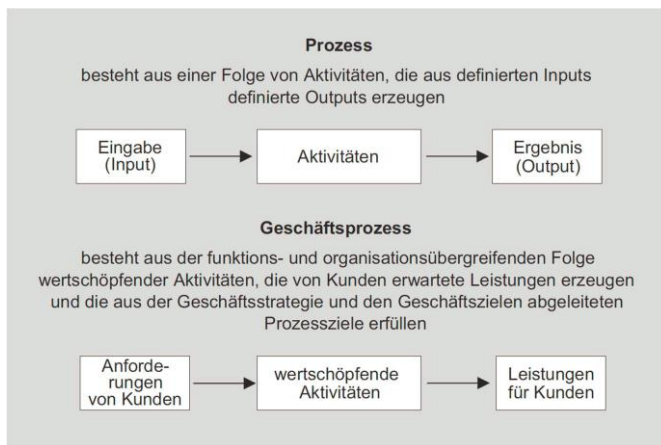


Abbildung 6: Definition von Prozess und Geschäftsprozess

Komponenten und Merkmale von Geschäftsprozessen

- Ziel von Geschäftsprozessen: **Bedürfnisse und Anforderungen von Kunden erfüllen.**
- Geschäftsprozesse beginnen und enden bei Kunden (**End-to-End-Prozesse**)
- Alle Aktivitäten, welche für eine bestimmte Kundenleistung erforderlich sind, werden in einem Geschäftsprozess **funktionsübergreifend** gebündelt.

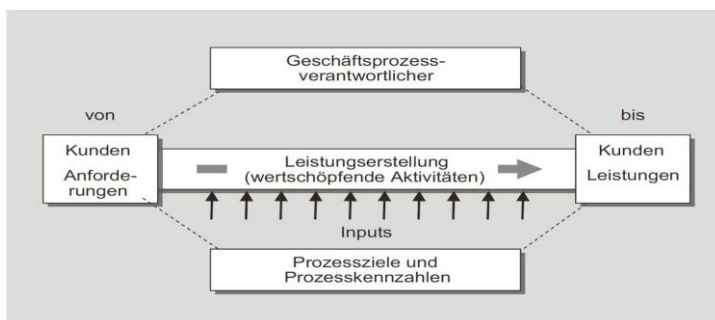


Abbildung 7: Komponenten von Geschäftsprozessen

Geschäftsprozesse integrieren Aufgaben und Ressourcen aus unterschiedlichen Funktionen und richten diese kundenorientiert aus:

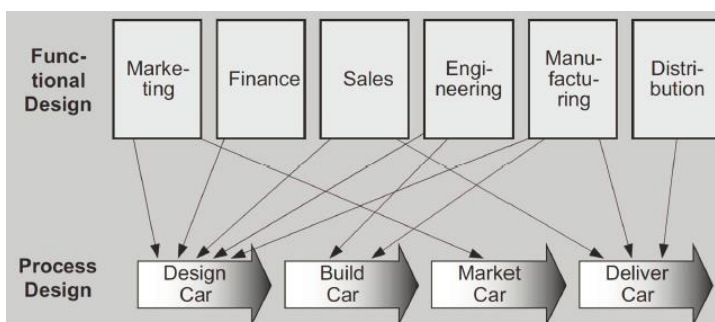


Abbildung 8: Funktions- versus Prozessorganisation in einem Automobilunternehmen

Problem mit funktionsorientierter Organisation: Jeder will in erster Linie seinem Vorgesetzten dienen, der Kunde wird dabei zu wenig beachtet.

Kundenorientierung als zentrale Leitlinie

Die Kundenorientierung ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren: Kundenorientierung → Kundenzufriedenheit → Kundenverhalten → Unternehmenserfolg.

Zu unterscheiden sind externe und interne Kunden. Auch die internen spielen in Geschäftsprozessen eine wichtige Rolle. Interne Kunden verwenden Ergebnisse vorheriger Teilprozesse oder Prozessschritte als Input.

Anforderungen der Stakeholder

Geschäftsprozesse müssen nicht nur die Anforderungen der Kunden, sondern aller Stakeholder berücksichtigen. Dazu ist eine Stakeholder-Analyse durchzuführen. Ermittelt werden soll:

- Wer sind die Stakeholder des Geschäftsprozessmanagements?
- Was für Erwartungen und Forderungen haben diese, wie sind diese betroffen?
- Welche Einflussstärke haben die Stakeholder?

Daraus werden die Stakeholder gewichtet und Massnahmen zur Beeinflussung der Key Stakeholder geplant. Geeignet ist die Visualisierung in der Stakeholder-Matrix (X-Achse: Einstellung zum GPM [negativ/positiv], Y-Achse: Einfluss auf GPM [gering/hoch]). Das ergibt 4 Quadranten.

Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse

- **Primäre Geschäftsprozesse** erzeugen Leistungen (Produkte und/oder Dienstleistungen) für externe Kunden, um deren Bedarf zu befriedigen. Sie stiften **unmittelbaren Kundennutzen**. Optimale Anzahl: Zwischen sechs und acht.
- Für einen effektiven und effizienten Ablauf benötigen primäre Geschäftsprozesse strategische Vorgaben sowie Ressourcen (z.B. Finanzen, IT, Personal). Diese stellen ihnen die **sekundären Geschäftsprozesse** bereit. Sie haben i.d.R. keinen direkten Marktbezug und wirken sich deshalb nur indirekt auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Ausnahme bildet der Strategieprozess («Strategie planen und überwachen»). Zu beachten: Auch sekundäre Geschäftsprozesse haben Kunden, nämlich die internen.

Typen von Geschäftsprozessen

- Typ I: Know-how-intensive Geschäftsprozesse
- Typ II: Eine Kombination der Merkmalsausprägungen von Typ I und III. Versucht man deshalb möglichst zu umgehen und in Typ I oder III Prozesse umzubiegen.
- Typ III: Routineprozesse

Typ	I	II	III
Beispiel	Produkt innovieren, Strategie planen und überwachen	Produkt planen, Produkt entwickeln, Produkt verkaufen	Produkt liefern, Service durchführen
Effektivitätsorientierung	Stark	Mittel bis stark	Mittel bis schwach
Effizienzorientierung	Schwach	Mittel bis stark	Sehr stark
Wiederholungsgrad	Niedrig	Mittel	Sehr hoch
Wissensintensität	Sehr hoch	Mittel	Gering
Schwerpunkte Zielplanung	Effektivität	Effektivität, Effizienz	Effizienz
Prozesscontrolling	Schwach	Mittel	Sehr intensiv
Standardisierung	Keine	Mittel	Sehr hoch

Welchen Einfluss hat die Geschäftsstrategie auf Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement?

Strategische Geschäftseinheiten als Bezugsbasis der Geschäftsprozesse

Merkmale von Geschäftseinheiten:

- «Unternehmen im Unternehmen»
- Spezifische Geschäftsstrategie
- Herstellung und Vermarktung einer definierten Gruppe von Produkten und/oder Dienstleistungen (Produkt-Markt-Kombination)
- Spezifische Kernkompetenzen und Ressourcenstrategien
- Eigenständige Führungsverantwortung für Planung und Umsetzung der Geschäftsstrategie

Primäre Geschäftsprozesse erfordern eine homogene strategische Ausgangsbasis (homogene Kundengruppen, Kundenleistungen und Wettbewerbsstrategien). Auf Ebene der Geschäftseinheiten ist dies erfüllt, nicht jedoch z.B. auf Ebene des Unternehmens.

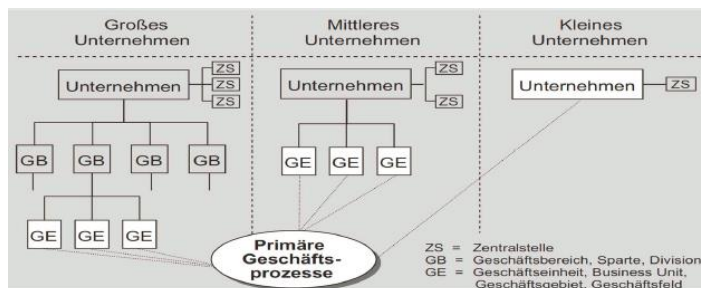


Abbildung 9: Bezugsbasis primärer Geschäftsprozesse

Bei Sekundärprozessen hingegen besteht die Notwendigkeit einer Anbindung an Geschäftseinheiten zumeist nicht. Sie können deshalb unterschiedlichen Unternehmensebenen zugeordnet sein.

Kernkompetenzen und Kernprozesse

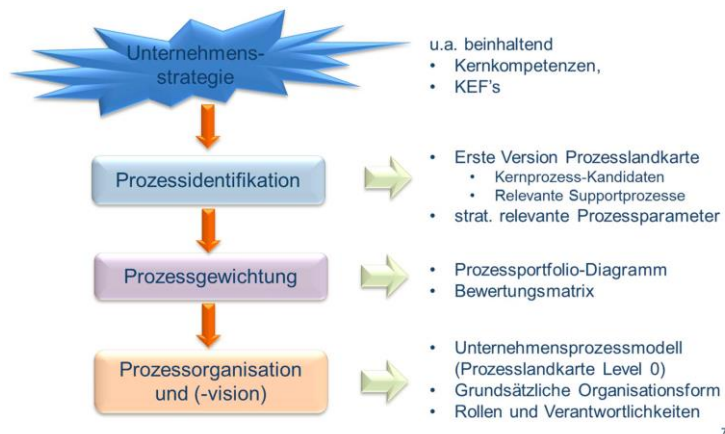
Kernkompetenzen bilden die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit. Merkmale:

- Stiften hohen Kundennutzen
- Basieren auf spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen
- Sind nicht auf dem Markt verfügbar, nur schwer imitierbar und substituierbar
- Generieren neue oder verbesserte Produkte, Leistungen oder Anwendungen
- Erschliessen neue Märkte

Kernkompetenzen versetzen Unternehmen in die Lage, agil auf dem Markt zu reagieren und sich auf Veränderungen schnell einzustellen.

Wenn Geschäftsprozesse Kernkompetenzen repräsentieren oder massgeblich zum Aufbau und Ausbau von Kernkompetenzen beitragen, werden sie **Kernprozesse** genannt. I.d.R. sind dies primäre Prozesse.

Strategisches Geschäftsprozessmanagement



Unternehmensstrategie

Das strategische GPM stellt die Verbindung zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessen her. Zielsetzung: Erfolgskritische Potenziale auf- und ausbauen.

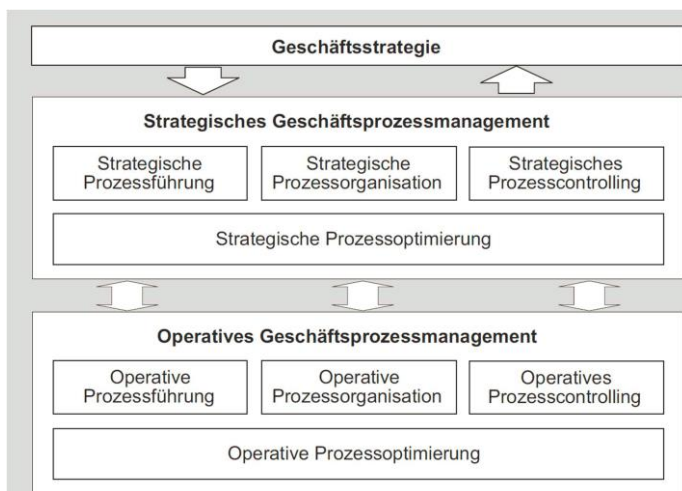


Abbildung 10: Strategisches und operatives GPM

Aufgaben des strategischen GPM:

- GPM langfristig ausrichten
- Schaffung, Bewahrung und Stärkung von Erfolgspotentialen
- Kernkompetenzen definieren und verbessern

Prozessidentifikation

- Welche Geschäftsprozesse werden von einer Geschäftseinheit benötigt, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und die Geschäftsziele zu erreichen?
- Ausgangslage sind die Unternehmensstrategie, Kernkompetenzen und strategische EF
- Ziel: Kernprozess-Kandidaten und sekundäre Prozesse identifizieren, aufzeigen von Abhängigkeiten zwischen den relevanten Prozessen
- Konzepte: Workshops, Wertschöpfungskettendiagramm, Prozesslandkarte (1. Entwurf)
- Top-down-Vorgehen (zu empfehlen): Von der Geschäftsstrategie (Geschäftsfelder, Kundengruppen, Leistungsangebot etc.) die Kern- und Supportprozesse ermitteln (Aufteilung in Teilprozesse erfolgt erst später)

- Bottom-Up-Vorgehen: Ausgangsbasis bildet die Aufbauorganisation. Von dieser werden die Aktivitäten auf der untersten Prozessebene nach Ablauf, informations- und kostenrechnungstechnischen Gesichtspunkten gebündelt und aggregiert. Ist allerdings zeit- und kostenaufwendig, die Prozesse orientieren sich an Abteilungs- und Organisationsgrenzen, Redundanzen zu anderen vergleichbaren Prozessen werden nicht aufgedeckt.

Prozessgewichtung

- Ausgangslage ist die Prozesslandkarte (1. Entwurf)
- Ziel: Ermittlung der strategischen Relevanz eines Prozesses
- Methoden: Nutzwertanalyse (z.B. wie gross ist der Einfluss auf Erfolgsfaktoren), Prozessportfolio (X-Achse: Wertbeitrag [niedrig/hoch], Y-Achse: Strategiebeitrag [niedrig/hoch] oder X-Achse: Wirkung auf Kundennutzen [niedrig/hoch], Y-Achse: Wirkung auf Unternehmenserfolg [niedrig/hoch] oder X-Achse: Strategische Bedeutung, Y-Achse: Relative Wettbewerbsstärke), Prozess-Erfolgs-Matrix

Prozessvision und -organisation

- Ausgangslage: Gewichtete Prozesse und 1. Entwurf der Prozesslandkarte
- Ziel: Bestimmen von
 - Unternehmensprozessmodell (modifizierte Prozesslandkarte und erste Ebene Teilprozesse)
 - Grundsätzliche Organisationsform (Einbettung in die Aufbauorganisation, Entscheid für BPO-Kandidaten und SSC)
 - Grundlegende Rollen- und Verantwortlichkeitsstrukturen
- Methoden: BPO-Analyse, Referenzmodelle, Best Practice Governance

Shared Service Center (SSC)

- Unternehmenseigene Dienstleistungszentren
- Sind oft wirtschaftlich und/oder rechtlich selbstständig.
- Geeignet für Prozesse mit hohen Transaktionsaufkommen sowie einem hohen Standardisierungs- und Wiederholungsgrad.
- Ziel: Kostensenkungen durch Beseitigung redundanter Aufgaben und effizienteren Ressourceneinsatz.
- Beispiele: Personalverwaltung, Buchhaltung, IT, Steuern
- Vorteile: Niedrigere Kosten, Personaleinsparungen, verbessertes Risikomanagement, Verkürzung der Durchlaufzeiten, erhöhte DL-Orientierung durch SLAs, Basis für späteres externes Outsourcing, erhöhtes Kostenbewusstsein, Nutzung von Standortvorteilen
- Nachteile: Zusätzlicher Kontroll- und Koordinationsaufwand, Aufwand für Nachbesserungen, höherer Abstimmungsbedarf bei Schnittstellen, Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern wg. Ortswechsel oder Gehaltseinbussen, Identifikation des SSC mit Muttergesellschaft leidet
- Kosteneinsparungen liegen meistens zwischen 5% und 50%.
- Die aufgebauten Kompetenzen können auch als Dienstleistungen an Dritte angeboten werden.

Business Process Outsourcing (BPO)

- Verlagerung von Prozessen auf externe Dienstleister.
- Kandidaten sind Geschäftsprozesse, die keine hohe strategische Bedeutung haben (oft sekundäre Geschäftsprozesse).
- Vorteile: Konzentration auf Kernkompetenzen, Produktivitätssteigerungen, Kosteneinsparungen, Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten
- BPO-Regeln: Strategische Abhängigkeiten vermeiden; Kein internes Optimierungspotential verschenken; Risiken effizient zwischen Abnehmern und Dienstleister allokalieren.

Process Governance

- Governance: Werte, Grundsätze, Regeln und Vorschriften.
- Ziel: Einheitliche, zielgerichtete, transparente und anforderungsgerechte Anwendung des GPM in allen Organisationseinheiten.
- Inhalte sind z.B. Prozessstandards, Rollenbeschreibungen, Projektstandards etc.

Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert?

Zu Beginn steht die Identifizierung der Geschäftsprozesse (top-down oder bottom-up), deren Gewichtung, Rollenmanagement sowie Integration. Siehe vorheriges Kapitel.

Gestaltung von Geschäftsprozessen

Überblick organisatorische Gestaltungsregeln

Meistens Prüfungsbestandteil!

1. Geschäftsprozesse beginnen und enden bei Kunden.
2. Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen (**Aufbaustruktur**)
3. In Geschäftsprozessen werden Geschäftsfälle bzw. Prozessobjekte komplett bearbeitet.
4. Für jeden Geschäftsprozess ist ein zeit- und ressourcengünstiger Ablauf festzulegen (**Ablaufstruktur**)
5. Nicht wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren.
6. Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen (**Service Level Agreements**) zu vereinbaren.
7. Geschäftsprozesse sind zu **dokumentieren und zu gewichten**.
8. Jeder Geschäftsprozess hat einen **Verantwortlichen**.
9. Geschäftsprozesse sind in die Unternehmensorganisation zu **integrieren**.

Begrenzung der Geschäftsprozesse (Regel 1)

- Jeder Geschäftsprozess beginnt mit dem Bedarf / den Anforderungen des Kunden und endet mit der Übergabe des Prozessergebnisses an den Kunden (vom Kunden zum Kunden).
- Um Verwechslungen auszuschliessen, soll man den Geschäftsprozess immer mit «von» und «bis» angeben (z.B. vom Kundenauftrag bis zum gelieferten Produkt). Es sollten keine Funktions- oder Abteilungsbezeichnungen (Marketing, Entwicklung, ...) verwendet werden.
- Die Namensgebung von Geschäftsprozessen sollte die Prozessorientierung kenntlich machen und das Prozessdenken unterstützen.

Gestaltung des Prozessaufbaus (Regel 2)

- Blackbox- und Whitebox-Ansicht
- Jeder Geschäftsprozess hat eine **vertikale Aufbaustruktur**, die aus mehreren **Prozessebenen** besteht. Begriffe:
 - Prozessebene 0: Prozesslandkarte
 - Prozessebene 1: Geschäftsprozesse
 - Prozessebene 2: Teilprozesse
 - Prozessebene 3: Prozessschritte
 - Prozessebene 4: Arbeitsschritte
 - Prozessebene 5: Aktivitäten
- Notwendig, um Transparenz über Prozessanforderungen, -aufgaben, -ergebnisse, -rollen und -verantwortung herzustellen.

Festlegung der Prozessobjekte (Regel 3)

- Geschäftsprozesse werden durch **Geschäftsfälle** angestoßen. In einem Geschäftsfall wird ein Prozessobjekt komplett bearbeitet.
- In jedem Geschäftsprozess, Teilprozess und Prozessschritt sollten nur **homogene Prozessobjekte** bearbeitet werden (z.B. im Prozess «Produkt liefern» nur Kundenaufträge).
- Das Objekt wird über Dekomposition in Teilobjekte aufgespalten. Die komplette Bearbeitung eines Teilobjektes wird auch **Transaktion** genannt.

Gestaltung des Prozessablaufs (Regel 4)

- Die Ablaufstrukturierung hat zur Aufgabe, die logische und zeitliche Ablauffolge der in der Aufbaustruktur definierten Teilprozesse, Prozess-, Arbeitsschritte bzw. Aktivitäten festzulegen
- Den Kern bilden Festlegung und Darstellung bzw. Visualisierung der Prozessabläufe

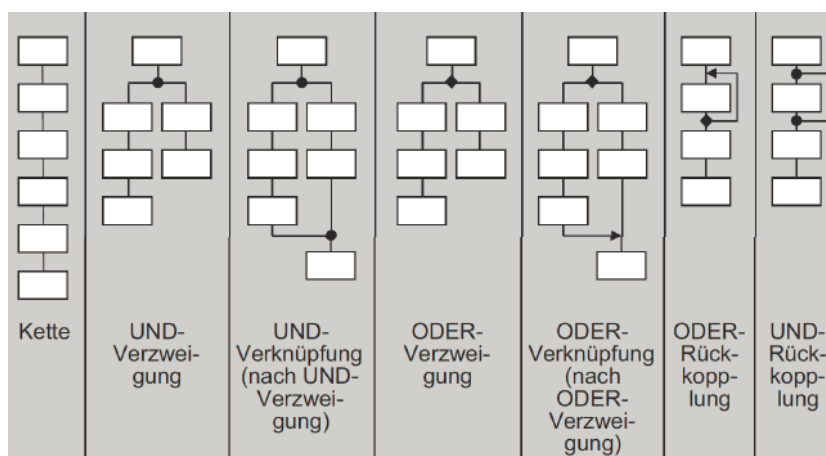


Abbildung 11: Grundformen der Ablaufstruktur

Gestaltungsmaßnahmen	vorher	nachher
1. Weglassen	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2 → 3 → 4
2. Zusammenlegen	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2+3 → 4
3. Parallelisieren	1 → 2 → 3 → 4	1 → (2, 3) → 4
4. Auslagern	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2 → 3 → 4 (with 2 as a side activity)
5. Ergänzen	1 → 2 → 3	1 → 2 → 3 → 4 (with 4 as a new final step)

Abbildung 12: Ablauforganisatorische Massnahmen zur Steigerung der Prozesseffizienz

- Besonders durch Wegfall oder Parallelisierung von Teilprozessen, Prozess- oder Arbeitsschritten können Zeit- und Ressourceneinsparungen erzielt werden.

Konzentration auf Wertschöpfung (Regel 5)

- Nicht wertschöpfende Aktivitäten sind zu eliminieren.

Festlegung von Prozessinputs (Regel 6)

- Jeder Geschäftsprozess benötigt Inputs (Personal, technische Ressourcen, Werkstoffe etc.) für die Bearbeitung der Prozessobjekte und die Erzeugung der gewünschten Ergebnisse.
- Inputs werden von Lieferanten zur Verfügung gestellt. Lieferanten können Geschäftsprozesse, prozessinterne oder -externe Teilprozesse, sonstige unternehmensinterne Leistungsstellen oder externe Lieferanten sein.
- Mit den Lieferanten sollten SLAs abgeschlossen werden.

Beschreibung und Dokumentation von Prozessen (Regel 7)

- Wichtige Dokumente sind: Geschäftsprozessmodell und Prozesslandkarte, Beschreibung der Geschäftsprozesse, Teilprozesse, Prozessschritte und ggf. der Arbeitsschritte.
- Die Dokumentation erfordert erheblichen Zeit- und Ressourcenaufwand. Zu viel Dokumentation ist zu vermeiden, da nicht nur das Erstellen, sondern auch das Aktuell halten von Dokumenten erhebliche Kosten verursacht.
- BPM-Tools und Prozessportale können die Dokumentation unterstützen.

Prozessname: Produkt entwickeln		Prozessverantwortlicher:
von: Produktanforderungen	bis: marktreifes Produkt	Name
Objekt: Entwicklungsprojekt		
Prozessinputs: Produktanforderungen (z. B. Lastenheft), Projektplan, wirtschaftlicher Produktplan, Prototypen, Basislösungen		Lieferanten: Geschäftsprozesse: Produkt planen Produkt innovieren
Prozessergebnisse: integriertes, getestetes und marktreifes Produkt mit vollständiger Dokumentation		Kunden: Geschäftsprozesse: Produkt liefern Produkt verkaufen Service durchführen

Abbildung 13: Kurzbeschreibung eines Geschäftsprozesses

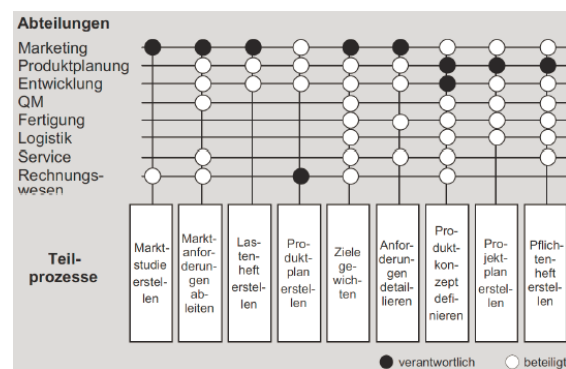


Abbildung 14: Prozesslandkarte

Ernennung von Prozessverantwortlichen (Regel 8)

- Ernennung von Process Ownern
- Die Entscheidung impliziert die Verankerung der Prozessorientierung in der Aufbauorganisation

Integration der Geschäftsprozesse in die Organisation des Unternehmens (R. 9)

- Das Festhalten an der Funktionsorganisation blockiert nicht nur das GPM, sondern verursacht zusätzliche Probleme.
- Das Nebeneinander von Funktionen und Geschäftsprozessen behindert nicht nur die Geschäftsprozesse, sondern steigert zusätzlich die organisatorische Komplexität. Viele Prozesse enden an Abteilungsgrenzen oder werden von diesen unterbrochen. Die Zahl der Schnittstellen erhöht sich, unklare Verantwortlichkeiten nehmen zu.

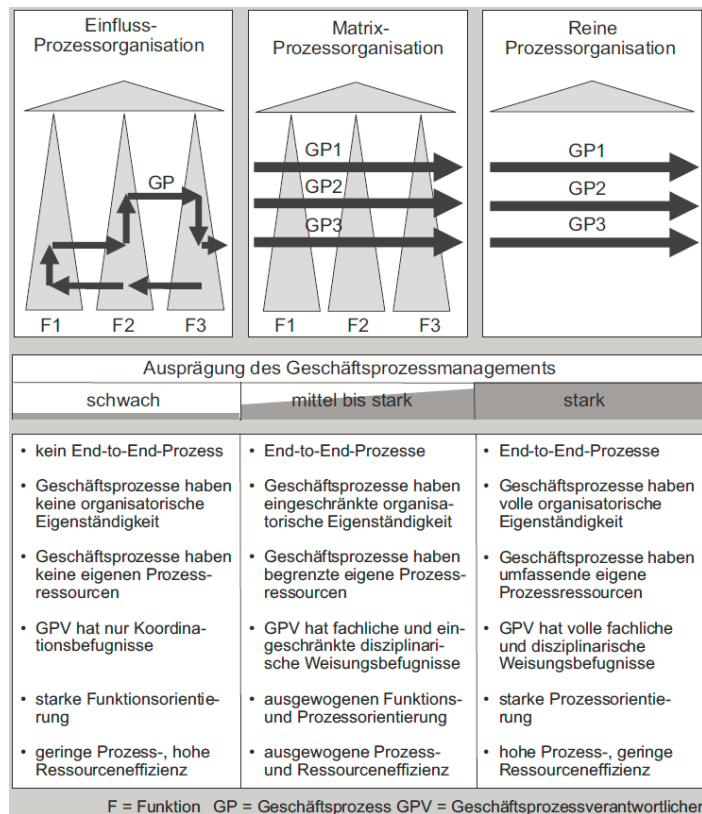


Abbildung 15: Formen der prozessorientierten Aufbauorganisation

Einfluss-Prozessorganisation:

- Prozesse werden der bestehenden funktionalen Organisationsstruktur untergeordnet und abteilungsbezogen festgelegt.
- Ermöglicht lokale Verbesserungen, organisationsübergreifende Effekte wie Kundenorientierung lassen sich jedoch nur schwer realisieren.
- Trotz der Nachteile in der Praxis stark verbreitet, da keine nennenswerten Veränderungen der bestehenden Funktionsorganisation notwendig sind.

Matrix-Prozessorganisation:

- Funktionale Aufbauorganisation bleibt praktisch erhalten, wird aber von Geschäftsprozessen als weitgehend eigenständige, funktionsübergreifende Organisationseinheit überlagert.
- Unterschiedliche Ausprägungen der Matrix-Organisation (MO):
 - Ressourcenorientierte MO: Funktionen stellen den Geschäftsprozessen benötigte Ressourcen nach Bedarf zur Verfügung
 - Leistungsorientierte MO: Funktionen stellen auf Anforderung Leistungen bereit.
 - Kompetenzorientierte MO: Kompetenzzentren sind eigenständige Stellen, welche Fähigkeiten bündeln und Geschäftsprozesse bereitstellen

Reine Prozessorganisation:

- Der Geschäftsprozessverantwortliche verantwortet Planung, Durchführung, Ergebnisse und Zielerreichung seines Geschäftsprozesses
- Der Verantwortliche besitzt neben fachlicher auch disziplinarische Weisungsbefugnisse.
- Trotz der Vorteile in der Praxis kaum zu finden. Das Management bewertet die Vorteile der vorhandenen Aufbauorganisation i.d.R. deutlich höher als eine starke Prozessorganisation.

Rollen im Geschäftsprozessmanagement

- Die Aufgaben im Geschäftsprozessmanagement werden Rollen zugeordnet
- Eine Rolle ist eine personenunabhängige Bündelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und werden in Rollenbeschreibungen festgelegt.
- Die Definition von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten unterstützt die RACI-Methode:
 - Responsible: Für die Durchführung der Aktivität zuständig
 - Accountable: Verantwortlich sein im Sinne von «genehmigen»
 - Consulted: Muss/soll beteiligt werden, liefert Input
 - Informed: Ist über den Fortschritt zu informieren

Wie werden Risiken in Geschäftsprozessen erkannt und gesteuert?

- Mit steigenden Anforderungen an Geschäftsprozesse (hohe Kundenzufriedenheit und Prozessqualität, niedrige Prozesszeiten und -kosten) wachsen die Risiken, diese Prozessziele zu erreichen. Deshalb sind die Prozessrisiken zu identifizieren, zu überwachen und zu steuern.
- Risiko: Das Ergebnis einer Handlung ist ungewiss oder die Zielsetzung kann nicht oder nur unvollständig erfüllt werden.
- Mass des Risikos ist der erwartete Schaden. Dieser berechnet sich aus Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit.
- Schäden können finanzieller oder nichtfinanzieller Natur sein.
 - Unternehmensexterne Einflüsse wie Veränderung der Mitbewerber oder des Marktes, technologischer Wandel, mangelhafte Qualität externer Zulieferungen.
 - Unternehmensinterne Einflüsse: Mangelhafte Prozess- und Geschäftsstrategie, unzureichende finanzielle, personelle oder technische Ressourcen, mangelhafte Qualität interner Zulieferungen
 - Prozessinterne Einflüsse: Niedrige Prozessreife, mangelhafte Ziel- und Durchführungsplanung, Zielabweichungen bei Kundenzufriedenheit, Prozesszeit etc.

Risikomanagement in Geschäftsprozessen

ISO 31000:2009

- Risikomanagement umfasst alle Aufgaben zur Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Reporting von Risiken.
- Zentrale Fragen des Risikomanagements:
 - Welche Risiken können auftreten?
 - Wie hoch sind die Risiken und mit welcher Wahrscheinlichkeit treten sie auf?
 - Wie können die Risiken beeinflusst und gesteuert werden?
- Ziel: Risiken auf ein vertretbares Mass zu begrenzen, um Verluste und Schäden zu minimieren

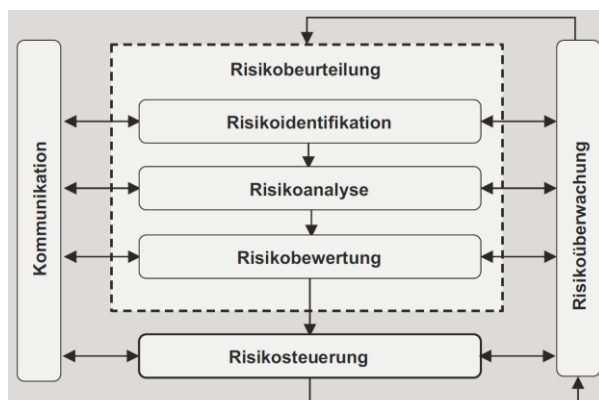


Abbildung 16: Aufgaben des Risikomanagements in Anlehnung an ISO 31000:2009

- **Risikobeurteilung:** Identifikation, Analyse (Risikoursachen, Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe) und Bewertung (Priorisierung) von Risiken
- **Risikosteuerung:** Planen und umsetzen von Massnahmen zur Begrenzung des Risikos. Risikostrategien können sein:

- Übertragen
- Akzeptieren
- Vermeiden
- Reduzieren
- **Risikoüberwachung:** Kontrolle der Entstehung und Entwicklung von Prozessrisiken, Kontrolle der Umsetzung von Massnahmen zur Risikosteuerung.

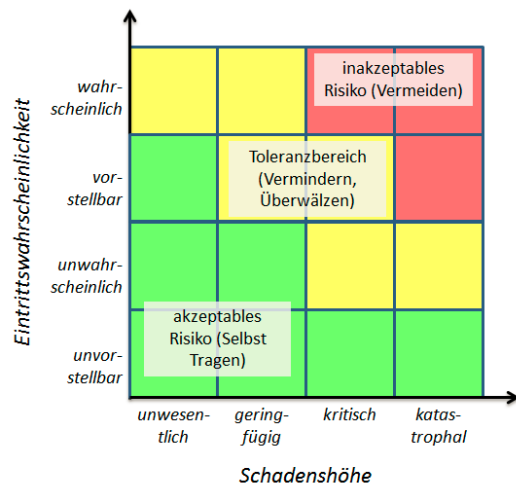


Abbildung 17: Risikomatrix

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Positionierung des Geschäftes	Konzipierung des Geschäftsprozess-managements	Implementierung des Geschäftsprozess-managements	Durchführung und Optimierung des Geschäftsprozess-managements
Risikobeurteilung, -überwachung und -steuerung	Risikobeurteilung, -überwachung und -steuerung	Risikobeurteilung, -überwachung und -steuerung	Risikobeurteilung, -überwachung und -steuerung
Methoden <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • SWOT-Analyse • EEA-Assessment • Wirtschaftlichkeitsanalysen • Projektassessment 	Methoden <ul style="list-style-type: none"> • Projektassessment GPM-Projekt • Projektcontrolling 	Methoden <ul style="list-style-type: none"> • Projektassessment GPM-Projekt • Projektcontrolling • Prozessassessment 	Methoden <ul style="list-style-type: none"> • Prozessassessment • Prozesscontrolling

Abbildung 18: Risikomanagement in Geschäftsprozessen

Methoden zur Risikobeurteilung und -überwachung

Prozessportfolio

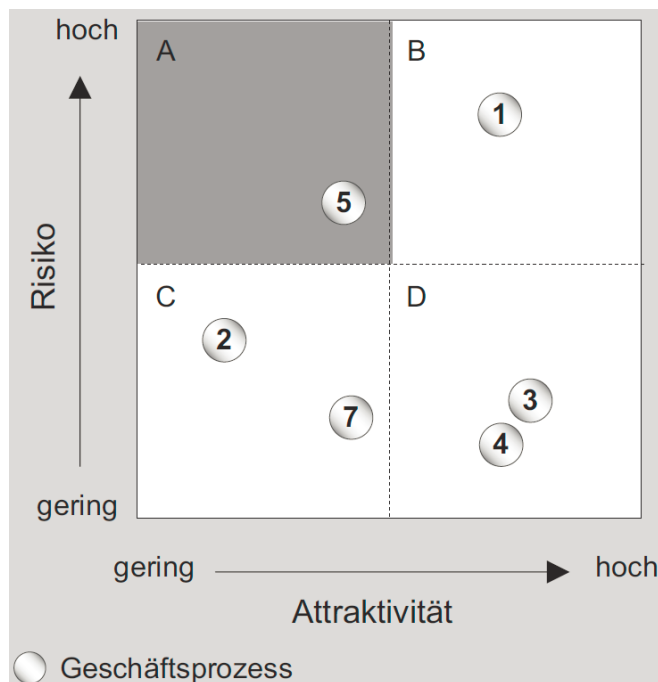


Abbildung 19: Prozessportfolio

- Feld A: Unproblematisch, Massnahmen um Attraktivität zu steigern, Risiko reduzieren
- Feld B: Gefährlich, Neugestaltung prüfen, vermeiden und reduzieren.
- Feld C: Akzeptieren
- Feld D: Ziel ist es, die meisten Prozesse in diesem Feld zu haben.
- Vorteile des Attraktivitäts-Risiko-Portfolios: Strategieorientierte Bewertung von Geschäftsprozessen (Berücksichtigung der Kernkompetenzen), einfache und übersichtliche Darstellung, hohe Informationsverdichtung.
- Nachteile: Während Einführungsphase nur qualitative Bewertung möglich. Erst in der Durchführungsphase kann eine quantitative Bewertung vorgenommen werden. Ausserdem: Auswahl, Gewichtung etc. der Bewertungskriterien erfordert viel Erfahrung.

Risikomanagementworkshop

- Einfach und aufwandsarm
- Besonders in Einführungsprojekten sinnvoll
- Erarbeitung eines Risikomanagementplans (z.B. Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe, Ursachen, Massnahmen etc.)

Projektassessment

Beinhaltet die Überprüfung der Erfolgsvoraussetzungen eines GPM-Projektes (Erreichung der vorgegebenen Ziele).

Projektmanagement Bewertungskriterien	Gewichtung (%)	Maximale Punktzahl	Bewertungsergebnis (%)	Erreichte Punktzahl	Risiko
1. Projektziele	30	150	60	90,00	hoch
2. Projektführung	20	100	50	50,00	sehr hoch
3. Projektmitarbeiter	20	100	70	70,00	hoch
4. Projektressourcen	10	50	80	40,00	mittel
5. Projektablauf, -controlling	20	100	70	70,00	hoch
Gesamtpunktzahl Projektmanagement (maximal 500 Punkte)				320,00	Gesamtrisiko hoch
Erfüllungsgrad Projektmanagement (Gesamtpunktzahl : 500) · 100				64 %	
Erfüllungsgrad Risiko	bis 59 % sehr hoch	von 60 bis 79 % hoch	von 80 bis 89 % mittel	von 90 bis 100 % gering	

Abbildung 20: Risikoermittlung in GPM-Projekten

Prozessassessment

Dasselbe wie oben. Ausser die Punkte links heissen neu «Geschäftsprozess – Reifegrad» und bestehen aus den Punkten (absteigend): 5. Prozessoptimierung, 4. Prozessüberwachung, 3. Prozesszielplanung, 2. Prozessverantwortung, 1. Prozessdefinition.

Damit wird Auskunft darüber gegeben, inwieweit die betrachteten Geschäftsprozesse und das GPM-System die Voraussetzungen für einen Erfolg erfüllen.

Prozesscontrolling

- Im Mittelpunkt steht das quantitative Messen der Prozesskennzahlen (z.B. Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Prozesszeit, Prozesstermine und Prozesskosten / Ressourceneinsatz)
- Die Ergebnisse geben Auskunft über Zielerreichung und Performance.
- Zielabweichungen stellen Risikofaktoren dar, die unmittelbar die Effektivität und Effizienz und damit den Erfolg des Geschäfts tangieren. Über Grenzwerte ist festzulegen, wie viel Risiko in den einzelnen Geschäftsprozessen akzeptiert wird.

Integrierte Risikosteuerung in Geschäftsprozessen

Geschäfts- prozesse	Prozesscontrolling			Geschäftscontrolling		
	Termin- risiko	Qualitäts- risiko	Kosten- risiko	Umsatz- risiko	Kosten- risiko	Ergebnis- risiko
Produkt planen	● ○ ○ ○	○ ● ○ ○	○ ● ○ ○	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ●	○ ○ ○ ●
Produkt entwickeln	● ○ ○ ○	○ ● ○ ○	○ ● ○ ○	● ○ ○ ○	○ ● ○ ○	● ○ ○ ○
Produkt verreiben	○ ● ○ ○	○ ● ○ ○	● ○ ○ ○	○ ● ○ ○	○ ● ○ ○	○ ● ○ ○
Produkt liefern	○ ○ ○ ●	○ ○ ○ ●	○ ○ ○ ●	○ ○ ○ ●	○ ○ ○ ●	○ ○ ○ ●
Service durchführen	○ ● ○ ○	○ ○ ○ ●	○ ● ○ ○	○ ○ ○ ●	○ ● ○ ○	○ ○ ○ ●
Wirtschaftliche Zielerreichung Geschäftseinheit				● ○ ○ ○	○ ● ○ ○	○ ● ○ ○
● Risiko hoch bis sehr hoch ● Risiko mittel ○ Risiko niedrig, kein Risiko						

Abbildung 21: Risikoreporting Prozesse / Geschäft

- Immer wenn hohe Prozessrisiken den Toleranzbereich überschreiten, ist das Geschäftscontrolling einzuschalten.
- Anschliessend ist die Frage zu beantworten, wie sich die Prozessrisiken auf das Geschäftsergebnis auswirken und wie hoch der potentielle Verlust ist.
- Das Mass des Risikos ist wiederum der Schadens Erwartungswert (Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit Schadenshöhe).

Internes Kontrollsystem (IKS)

- IKS: Gesamtheit der internen Kontrollmassnahmen, welche dazu beitragen, dass die Unternehmensziele effektiver und effizienter erreicht werden, in dem Prozesse sicher ablaufen und Fehler verhindert/reduziert werden.
- Wirkt auch unterstützend bei der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (Compliance), dem Schutz des Geschäftsvermögens.
- Anforderungen: Effizienz, Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit.

Wie werden Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement bewertet?

- Der Reifegrad gibt den Grad der Prozessbeherrschung bzw. -verbesserung an.
- Prozessassessments bewerten die Reife einzelner Geschäftsprozesse oder des gesamten GPMs in einer Organisation. Das Ziel ist
 - Stärken und Schwächen festzustellen
 - Die Reife der GP bzw. des GPMs zu erhöhen
- Prozessassessments bewerten die Fragen:
 - Wie breit wird GPM in einer Organisation angewendet?
 - Wie vollständig ist GPM in einer Organisation umgesetzt?
 - Inwieweit erfüllen GP und GPM-Systeme die Voraussetzungen für eine hohe Leistungsfähigkeit und das Erreichen der Geschäftsziele?
- **Prozessassessments sind vor allem in der Einführungs- und Anlaufphase des GPM von hohem Nutzen (Messung des Implementierungsfortschrittes)**
- **Regeln** für die Durchführung von Prozessassessments:
 - Vor dem ersten Assessment ausführlich über Zweck, Umfang, Vorgehen, Verantwortlichkeiten und Rollen der Bewertung informieren.
 - Team aus 1-2 prozessinternen und 1-2 prozessexternen Experten zusammensetzen
 - Den Geschäftsprozessverantwortlichen in das Team einbinden
 - Auf schriftliche Nachweise Wert legen
 - Die Ergebnisse des Assessments gemeinsam vertreten.

Reifegradmodelle

- Dienen als Vergleichsbasis
- Bewertet werden unterschiedliche Objekte: Einzelne Geschäftsprozesse, gesamte GPM-Systeme oder gesamte Organisationen.
- Verschiedene Stufen der Reife (hohe Reife = Voraussetzungen für hohe Prozesseffektivität und -effizienz erfüllt).

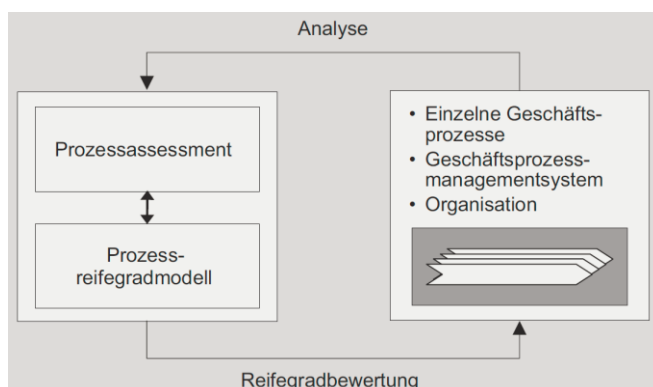


Abbildung 22: Verbindung von Bewertungsobjekten, Prozessassessments und Reifegradmodellen

Kriterien Modelle	Anwen- dungs- bereich	Objekt	Detaillie- rungsgrad	Bewer- tungs- methode
CMMI	Entwicklung, Beschaffung, Service	Organisation	hoch	SCAMPI
SPICE / ISO 15504	Software- entwicklung	einzelne Prozesse	hoch	SCAMPI
ITIL	IT-Services	Organisation	mittel	Checklisten
BPMM (OMG)	Industrie	Prozessma- nagement- system	hoch	Checklisten
PEMM (Hammer)	generell	Organisation, einzelne Prozesse	mittel	Checklisten
ISO 9004:2009	generell	Prozessma- nagement- system	niedrig	–

Abbildung 23: Übersicht von bekannten Reifegradmodellen

CMMI

- Capability Maturity Model Integration
- Ziel: Prozesse in Organisation zu verbessern
- Enthält Qualitätskriterien zur Beurteilung und Verbesserung
- Nicht geeignet für KMU, da sehr komplex und detailliert.
- Es gibt verschiedene Modelle: Beschaffung von Produkten und Leistungen, Development für die Software und Systementwicklung, Services für die Erbringung von Dienstleistungen.
- Vier Kategorien: Unterstützung, Prozessmanagement, Projektmanagement sowie ein spezielles Prozessgebiet in Abhängigkeit vom jeweiligen CMMI-Modell.
- Bewertung der Reifegrade wird im Rahmen von Appraisals durchgeführt: Beurteilung Prozessreife, Erstellung Fähigkeitsprofile, Aufzeigen Verbesserungsbedarf, Kontrolle Verbesserungsfortschritt usw. Das Bewertungsverfahren ist SCAMPI (Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement)
- Fähigkeitsgrade beziehen sich auf jeweils ein Prozessgebiet, Reifegrade beziehen sich auf die Prozesse der Organisation.

Prozessgebiet	Reife- grad	Fähigkeitsgrad 1 2 3
<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsmanagement Zulieferungsmanagement Konfigurationsmanagement Messung und Analyse Prozess- und Produktqualitätssicherung Projektplanung Projektverfolgung und -steuerung 	2	Zielprofil Reifegrad 2
	2	
	2	
	2	
	2	
	2	
	2	
<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfindung Fortgeschrittenes Projektmanagement Risikomanagement Organisationsweite Prozessentwicklung Organisationsweite Prozessausrichtung Organisationsweite Aus- und Weiter- bildung Anforderungsentwicklung Technische Umsetzung Produktintegration Verifizierung (Test) Validierung 	3	Zielprofil Reifegrad 3
	3	
	3	
	3	
	3	
	3	
	3	
	3	
	3	
	3	
	3	
	3	
<ul style="list-style-type: none"> Quantitatives Projektmanagement Organisationsweite Prozessleistung (Process Performance) 	4	Zielprofil Reifegrad 4
	4	
<ul style="list-style-type: none"> Ursachenanalyse und -beseitigung Organisationsweites Leistungs- management (Performance Management) 	5	Zielprofil Reifegrad 5
	5	

Abbildung 24: Kategorien der CMMI-Prozessgebiete

SPICE/ISO 15504

- Software Process Improvement and Capability Determination
- Standard für die Softwareentwicklungsprozesse
- Schwerpunkte: Verbesserung von Prozessen der eigenen Organisation und Bestimmung der Prozessfähigkeit von Lieferanten.
- Einzelne Prozesse werden unabhängig voneinander nach ihren Fähigkeitsgraden bewertet.
- Dieses Modell hat einen hohen Überdeckungsgrad mit CMMI. CMMI jedoch legt den Fokus auf die gesamte Organisation, SPICE auf einzelne Prozesse. SPICE ist auch für kleinere Firmen geeignet.

ITIL

- Bietet das Reifegradmodell Process Maturity Framework (PMF) an. Dieses orientiert sich an CMMI.
- Reifegrade beziehen sich auf Organisation, nicht auf einzelne Prozesse.
- Bei der Bewertung zählt vor allem: Vision und Steuerung, Prozesse, Mitarbeiter, Technologie/Trends, Kultur.
- Auch hier gibt es (auch bei den anderen Modellen sehr ähnlich) 5 Reifegrade.

BPMM

- Business Process Maturity Model
- Herstellerunabhängiger Standard
- Anwendungsschwerpunkt: Industrieunternehmen
- Komplex, benötigt externe Modellexperten.
- Hat auch 5 Reifegradstufen.

ISO 9004:2009

- Stellt ein Grundgerüst dar, welches ergänzt und angepasst werden kann.
- Ist komplex
- Keine Orientierung an einem Prozessmodell
- Keine Best-Practice Vergleiche
- Vorteil ist seine Allgemeingültigkeit

PEM

- Process and Enterprise Maturity Model
- Bewertung einzelner Prozesse UND Organisationen
- Besteht aus zwei Merkmalgruppen: Prozesse und Organisation
- Gruppe «Prozesse» besteh aus fünf Determinanten (Prozessdesign, Mitarbeiter, Verantwortung, Infrastruktur und Kennzahlen).
- Gruppe Organisation aus vier: Leadership, Unternehmenskultur, Erfahrung und Steuerung
- Ebenfalls fünf Entwicklungsstufen (Zufällig → Stabil → Überdurchschnittliche Ergebnisse → Optimale Leistung → Erstklassig).
- Relativ geringer Differenzierungsgrad, einfach anzuwenden und gut geeignet für Selbstbewertungen.

GPM

- Bewertung einzelner Prozesse und des gesamten GPM-Systems
- Kompatibel mit dem EFQM-Modell → Falls eine Firma bereits EFQM einsetzt, ist GPM sicher einer der Favoriten.

Verbreitung von Reifegradmodellen

- 54% besitzen kein Reifegradmodell
- 28% besitzen eine Eigenentwicklung
- 17% CMMI
- Danach jeweils < 6% die anderen.

Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt?

- Mitarbeiter sind unbedingt einzubinden
- Offene Kommunikation
- Frühe Erfolge aufzeigen (low hanging fruits)
- Passiver Widerstand ist das heikelste → Personen identifizieren.

Change Management

- Gehört in Unternehmen zu den Königsdisziplinen, aber wird oft vernachlässigt.
- Alle systematischen Massnahmen, die dem Unternehmen helfen, sich wichtigen Veränderungen anzupassen oder diese aktiv herbeizuführen.
- **3-W Modell:**
 - Wandlungsbedarf → Veränderungsbedarf erkennen
 - Wandlungsbereitschaft → Notwendige Veränderungen behagen
 - Wandlungsfähigkeit → Veränderungen erfolgreich durchführen

Veränderungen und Widerstände bei der Einführung des GPMs

Veränderungen sind:

- **Nicht mehr Abteilungen, sondern Geschäftsprozesse stehen im Vordergrund**
- Nicht mehr Funktions-, sondern Prozessverantwortliche sind die Träger der Organisation
- Nur das, was dem Kunden nutzt, hat Wert. Alles andere ist Verschwendung.
- Die Mitarbeiter steuern und verbessern die Prozesse selbst.
- Nicht mehr Kostenstellenbudgets sondern Zeiten, Qualität und Kosten der Geschäftsprozesse sind die wesentlichen operativen Steuerungsgrößen.

Grundsätze der Widerstände:

- Keine Veränderung ohne Widerstand
- Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen

Indizen für Widerstände sind z.B. Gegenargumente, Vorwürfe, Unruhe (Streit, Gerüchte, Cliquenbildung), Ausweichen (Schweigen, Bagatellisieren, unwichtiges debattieren usw.) und Lustlosigkeit (Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Krankheit etc.).

Sinnvoll ist eine **Betroffenheitsanalyse**: Personengruppen werden nach Kriterien der Betroffenheit bewertet (z.B. Ansehen, Einfluss, Eigenverantwortung, Entlohnung usw.) → Dadurch erhält man Hinweise, von welcher Seite Widerstände zu erwarten sind, aber auch, wer Interesse an der Mitarbeit haben könnte.

Personenbezogene Widerstände: Notwendigkeit der Veränderung wird nicht erkannt, Angst vor Unbekanntem, Überforderung und Statusverlust, Einkommensrisiko usw.

Organisationsbezogene Widerstände: Bedrohung des bestehenden Machtgleichgewichts, Konflikte zwischen Gruppen verhindern Zusammenarbeit, Ressourcen sind durch frühere Entscheidungen gebunden.

Problemfelder bei der Einführung:

- Individuelle Veränderungsbereitschaft des Topmanagements entspricht ziemlich genau der Veränderungsbereitschaft der Organisation.
- Ist das Topmanagement vom GPM nicht überzeugt, sollte es von einer Einführung absehen.
- Oft betrachtet das Topmanagement GPM nicht als seine Aufgabe, sondern als Aufgabe des mittleren und unteren Managements.
- Bei Führungskräften ist oft eine relativ niedrige Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit festzustellen. Hauptgrund dafür ist mangelnde Einsicht für die notwendigen Veränderungen.

Vorgehen:

- Einbezug des Topmanagements von der ersten Stunde an
- Partizipation der Mitarbeiter (Betroffene werden zu beteiligten, Akzeptanz statt Widerstand)
- Lernen durch Erfahrung

Erfolgsfaktoren:

- Strategieorientierte GPM-Ziele und Projektziele
- «Sichtbare» GPM-Überzeugung und Beteiligung der Leitung
- Kompetenter und erfahrener GPM-Projektleiter
- «Quick Wins»

Misserfolgsfaktoren:

- Unzureichendes Prozesswissen
- Starke IT-Orientierung bei schwacher strategischer / organisatorischer Ausrichtung
- Lange Projektdauer
- Späte Projekterfolge

Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements

Einführungsstrategien

1. Pilotierung eines primären Geschäftsprozesses in einer Geschäftseinheit → geringe Komplexität, niedriger Schaden, Erfahrungsgewinn. Aber: Schnittstellenprobleme, isolierte Prozessorientierung, punktueller Nutzen.
2. Parallele Implementierung aller primären Geschäftsprozesse in einer Geschäftseinheit → Ziel- und Organisationsklarheit sowie durchgehende Prozessorientierung in Geschäftseinheit, hoher Nutzen für diese Geschäftseinheit. Aber: Relativ hohe Komplexität, mehr Projektressourcen, hoher Abbruchschaden.
3. Parallele Implementierung aller primären Geschäftsprozesse in allen Geschäftseinheiten eines Unternehmens: Unternehmensweise Ziel- und Organisationsklarheit sowie Prozessorientierung, geringe Reibungsverluste, hoher Nutzen für das Gesamtunternehmen. Aber: Hohe Komplexität, umfangreiche Projektressourcen, sehr hoher Abbruchschaden.

Einführungsprojekt

Aufgaben des GPM-Projekts:

- Festlegung der Projektziele
- Analyse der Erfolgsfaktoren
- Bild des Projektteams
- Festlegung der Projektstruktur (Teilprojekte) und Projektablauf
- Festlegung von Meilensteinen
- Kontrolle der Ergebnisse
- Projektkommunikation

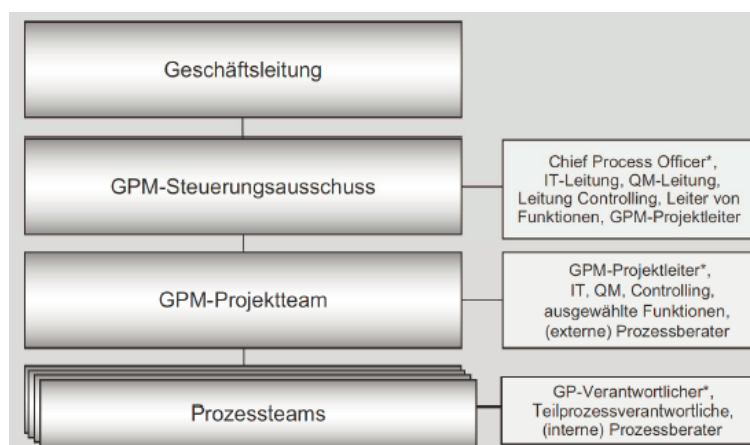


Abbildung 25: Beispiel für die Organisation eines GPM Projekts

Vor dem Start sind die Erfolgchancen mit einem Assessment zu überprüfen.

Ablaufphasen: Positionierung (Prüfen, Festlegen, Stärken, Schwächen, Handlungsbedarf. Ca 1-2 Monate) → Konzipierung (Anforderungen ermitteln, Geschäftsprozesse ermitteln und gewichten, Prozesslandkarte, Geschäftsprozessverantwortlichen ernennen. 1 Monat) → Implementierung (Prozess-Rollen, Controlling einrichten, Aufbauorganisation anpassen, IT-Tools festlegen. 6-18 Monate) → Optimierung (Performancemessungen, Reporting, Kaizen, Assessments, Audits, ggf. Prozesserneuerungen. Laufend).