

## WAS HABEN MAX FRISCH, HERBERT GRÖNEMEYER UND PROZESSMANAGEMENT GEMEINSAM?

***Von Detlef Stöwer***

Wo ist der „Turboschalter“ für die Einführung und Professionalisierung eines wirkungsvollen Inhouse-Prozessmanagements?

„Stillstand bedeutet den Tod“ – Nein, das ist keine morbide Einleitung für diesen Artikel, sondern die Antwort auf die in der Überschrift hinterfragten Gemeinsamkeiten.

Max Frisch wird mit diesem Spruch oft zitiert, Herbert Grönemeyer hat ihn in einem seiner Songs verwendet und für mittelständische Unternehmen ist dieser Satz einer der zwingendsten Motivationstreiber für ein professionelles Prozessmanagement.

Ist Prozessmanagement jetzt nur ein „Buzz-Word“, dazu erschaffen, der Beratergilde dauerhaft Einnahmen zu beschermen oder ist ein professionelles und angemessenes Prozessmanagement tatsächlich überlebensnotwendig?

Richtig! Das war natürlich eine rhetorische Frage.

Das Wort „angemessen“ besitzt hierbei eine besondere Bedeutung und ist mit Bedacht gewählt – doch dazu später mehr.

### **Die wesentlichen Treiber für ein professionelles Prozessmanagement**

Ich möchte hier zunächst lediglich die Top-4 „Überlebens-Treiber“ für das Prozessmanagement aufführen:

- Hauptmotivation ist der dauerhafte und steigende Zwang zur Kosteneinsparung

Prozessmanagement ist bereits seit vielen Jahrzehnten in fast allen Branchen ein Thema. Treiber sind hier seit jeher Kostensenkungen und die Steigerung der Qualität im eigenen Unternehmen. Die Methoden und Tools haben sich über die Jahrzehnte sicher verändert, die grundsätzliche Orientierung ist jedoch gleich geblieben. Auch heute noch stecken in den Geschäftsprozessen und deren Optimierung ungenutzte Potenziale zur Produktivitätssteigerung.

- Ein funktionierendes Prozessmanagement ist die essenzielle Grundlage für Prozessautomatisierung mit RPA und KI

Eine konsequente und erfolgreiche Prozessautomatisierung basiert im Wesentlichen auf zwei Voraussetzungen: Datenqualität und Prozesstransparenz. Beide Aspekte werden durch ein professionelles Prozessmanagement sichergestellt oder zumindest stark verbessert. Selten habe ich einem Spruch zur Digitalisierung mehr zugestimmt als dem von Thorsten Dirks, seinerzeit CEO von Telefónica Deutschland und heute Mitglied des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG: „*Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann*

*haben sie einen scheiß digitalen Prozess.“* Wie wahr! Digitalisierung und Automatisierung verlieren einen Großteil Ihres Nutzens, wenn die zugrunde liegenden Prozesse nicht dafür aufbereitet sind.

- Die „VUCA-Welt“ fordert deutlich höhere Flexibilität und kurzfristige Änderungen in den Geschäftsprozessen

Eine kurze Erläuterung: „VUCA“ steht als Akronym für die Begriffe volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit), die die zunehmend schwierigeren Rahmenbedingungen der Unternehmensführung kennzeichnen. In einem hochdynamischen Umfeld, das wir heute in den meisten Unternehmen vorfinden, ist eine maximale Manövrierfähigkeit für Geschäftsprozesse und IT zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden. Ein etabliertes Prozessmanagement schafft die Rahmenbedingungen für kontinuierliche Verbesserungen und eine maximale Flexibilität.

- Die konsequente Ausrichtung der Geschäftsprozesse am Kundennutzen

Das ist was bei allem Druck zur Kostensoptimierung, allem Digitalisierungshype und aller Methodik immer im Vordergrund stehen sollte. Was nützen die kosteneffizientesten Prozesse und der höchste Digitalisierungsfaktor, wenn ich als Unternehmen auf dem Weg dahin meine Kunden verliere? Ein professionelles Prozessmanagement hilft, diesen Aspekt bei aller Dynamik und allen Veränderungen nicht aus dem Focus zu verlieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Ziele von Unternehmen unabhängig von Branche und Größe in Bezug auf Prozessmanagement gleichen oder zumindest stark ähneln.

Kosteneffizientes und kundenorientiertes Arbeiten kombiniert mit schneller Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen und der Einhaltung der Compliance-Kriterien.

In Summe gilt es also Unternehmensziele, Kundenansprüche und Zukunftssicherheit in Einklang zu bringen. Ein professionelles Inhouse-Prozessmanagement ist der Schlüssel dazu.

Das Alles ist aber nichts Neues, lediglich die Brisanz ist aufgrund der Corona-Pandemie nochmals gestiegen. Die Erkenntnis jedoch, dass ein gut funktionierendes Prozessmanagement einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das eigene Unternehmen darstellt, ist bei den meisten Entscheidern schon seit langem vorhanden.

Warum ist aber der Weg vom Erkenntnisgewinn des Managements zu wirklich funktionierenden Prozessmanagement-Mechanismen so zäh, so schwierig, so langwierig?

### **Die Gründe für das Scheitern von Ansätzen zur Einführung bzw. zur Optimierung des Prozessmanagements im eigenen Unternehmen**

Aus meiner persönlichen Erfahrung ist die Antwort auf diese Frage meist eine komplexe Gemengelage unterschiedlicher Aspekte.

Jedoch kristallisieren sich immer wieder diese fünf Ursachen heraus, die bei den betroffenen Unternehmen jeweils unterschiedlich kombiniert und gewichtet sind:

1. Prozessmanagement ist mehr als die Summe aus analysierenden und optimierenden Einzelmaßnahmen. Prozessmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Unternehmen

- eine teilweise vollkommen andere Sicht auf deren Arbeit ermöglicht. Dieser ganzheitliche Ansatz, die „unternehmensweite Prozessdenke“, wird oftmals nicht erreicht. Es ist nicht genug, wenn eine Handvoll operativ Verantwortlicher lernt, prozessorientiert zu denken. Das Ziel muss es sein, diese Denkweise bei allen, vom Top-Management über die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene bis zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu etablieren. Sätze wie „Das machen wir schon immer so.“ oder „Prozessmanagement? Dafür haben wir keine Zeit.“ dürfen einfach nicht mehr fallen.
2. Speziell für das Inhouse-Prozessmanagement gilt: „es gibt hier keinen „one-fits-all-Ansatz“. So unterschiedlich die Unternehmen hinsichtlich Geschäftspolitik, Historie, Arbeitsphilosophie, Aufbau- und Ablauforganisation sind, so differenziert sind auch die Anforderungen an ein adäquates Inhouse-Prozessmanagement. Der Prozessmanagement-Werkzeugkasten muss zu den Gegebenheiten und Zielen des jeweiligen Unternehmens passen, sonst erfüllt er seinen Zweck nicht. Zum Beispiel wenn die Werkzeuge zu einfach oder zu „dünn“ sind, oder die Organisation überfordert ist und die Werkzeuge zu kompliziert oder zu überdimensioniert sind.
  3. Methodische Defizite bei den operativ Verantwortlichen  
Einfach erklärt und dennoch in ihrer Tragweite für den Unternehmenserfolg bedeutend. Ich habe erlebt, dass Mitarbeiter in einer neuen Prozessmanagementeinheit gar keine diesbezügliche Ausbildung oder Weiterbildung bekommen haben. Teilweise werden auch die falschen Weiterbildungsmaßnahmen gewählt und teilweise werden einfach die falschen Menschen mit den Aufgaben betraut. Ich behaupte sicher nicht, dass man für Prozessmanagement „geboren“ sein muss, ein gewisses Maß an Neigung und Begeisterung für das Thema ist jedoch erforderlich.
  4. Unklare Verantwortlichkeiten  
Das Thema ist bereits „am Reißbrett“ hochkomplex, ganz zu schweigen von der tatsächlichen Umsetzungen in der täglichen Praxis. In der Matrix zwischen Entscheidungslevel (strategische Führung / operative Führung / Ausführung) und Aufgabenkategorie (strategische Prozessorganisation / projekthafte Prozessgestaltung / KVP „in der Linie“ / Prozessmanagement-Methodik) finden sich in der Literatur zig, wenn nicht hunderte verschiedener Rollen und entsprechende Beschreibungen. Für viele Unternehmen bedeutet das tatsächlich einen kompletten Umstieg von einer funktionsorientierten Ausrichtung zu einer prozessorientierten Ausrichtung. Auf dem Weg dahin werden viele Verantwortlichkeiten und Kompetenzen neu definiert, was zwangsläufig zu Diskussionen und Widerständen führt. In der Konsequenz werden auf diesem Weg oft Kompromisse geschlossen, die letztendlich ein effektives Prozessmanagement behindern.
  5. Die Bedeutung des Prozessmanagements wird „überrollt“  
Selbst die ambitioniertesten Projekte zur Einführung oder Verbesserung des internen Prozessmanagements laufen früher oder später Gefahr, von den mächtigen Rädern des Tagesgeschäfts überrollt zu werden. Gerade in einer Phase, in der die zarten Pflänzchen der Prozessdenke gerade zu keimen beginnen, droht der gute Weg komplett vernichtet zu werden, wenn alle zukunftsorientierten Maßnahmen uneingeschränkt hinter die Beruhigung des ersten schreienden Großkunden oder der Kompensation der ersten Vertriebsniederlage zurückpriorisiert werden. Eine dauerhaft hohe Management-Attention und das konsequente Festhalten des einmal eingeschlagenen Wegs zu einer

prozessorientierten Unternehmensausrichtung sind erfolgsentscheidend. Hier ist Standfestigkeit des Top- und Middle-Managements gefragt.

Wenn Sie und Ihr Unternehmen sich in einem oder mehreren dieser Beschreibungen wiederfinden, sind Sie auf alle Fälle nicht alleine.

Die Kernfrage jedoch lautet: „Wie kann ich den Aufbau bzw. die Professionalisierung meines Inhouse-Prozessmanagements optimal beschleunigen für schnellen, dauerhaften und spürbaren Nutzen?“

### **Die typischen Herangehensweisen beim Aufbau und bei der Professionalisierung des Inhouse-Prozessmanagements**

Bei einer Google-Suche nach „Einführung Prozessmanagement“ bekomme ich über 370.000 Treffer. Ich werde überschüttet mit tollen Büchern zum Thema sowie mit Seminarangeboten in jeder erdenklichen Form und Ausrichtung.

Bei einer Suche in Google Trends nach dem Begriff „Prozessmanagement“ erkenne ich, dass die Häufigkeit der durchgeführten Suchen zu diesem Thema die letzten 10 Jahre innerhalb einer bestimmten Bandbreite nahezu konstant geblieben ist.

Es existiert also ein ungebrochen hohes Interesse bei einem gleichzeitigen Überangebot von potenziellen Lösungen.

Was also machen die Unternehmen, die für sich hier Handlungsbedarf identifiziert und priorisiert haben?

Wohlwissend, dass die Realität deutlich komplexer ist, möchte ich die Beschreibung der klassischen Herangehensweisen und deren Tücken hier bewusst plakativ und vereinfacht darstellen:

Der erste Weg: Top-Down wird Prozessmanagement angeordnet. Verantwortliche werden benannt, die operative Umsetzung startet sofort, es besteht eine hohe Erwartung an schnelle Ergebnisse.

Die operativ Verantwortlichen sind hierbei gnadenlos überfordert und werden alles tun, um sich schnellstmöglich aus der aufoktroyierten Verantwortung herauszuwinden.

Der zweite Weg: Das Unternehmen investiert in die Ausbildung und Weiterbildung der operativ Verantwortlichen. Hierbei werden auf die vielfältigen Angebote etablierter Anbieter für Seminare, Workshops, Zertifikatslehrgänge usw. zurückgegriffen. Diese Angebote sind meist wirklich gut, fundiert und professionell, gehen allerdings nur bedingt auf die individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens und der speziellen Ausgangssituation der Inhouse-Prozessverantwortlichen ein.

Das vermittelte Wissen und die bereitgestellten Werkzeuge sind nicht angemessen. Die mit dem Inhouse-Prozessmanagement umgesetzten Maßnahmen werden nicht den gewünschten Erfolg bringen und das Frustrations-Level bei den Verantwortlichen wird steigen.

Der dritte Weg: Das Unternehmen kauft sich externes Know-how ein, das projekthaft bisherige Versäumnisse in Prozessanalysen und -optimierungen aufholt. Auch hier sei unterstellt, dass die

eingesetzten externen Berater ihr Handwerk verstehen und bei Projektende die Prozesse vorbildlich dokumentiert und optimiert sind.

Am Ende des Projektes wird das Unternehmen allerdings auch um einen hohen Geldbetrag für Beraterkosten ärmer sein, der sich durch die dauerhafte Umsetzung der Prozessoptimierungen erst noch amortisieren muss. Die Halbwertszeit optimierter Prozesse ist in einem dynamischen Umfeld jedoch häufig deutlich kürzer als die Amortisationsdauer der initialen Projektkosten. Die unternehmensinternen Verantwortlichen für die Prozesse werden beim Tempo der externen Begleitung oft abgehängt, so dass die Wirkung der im Projekt erarbeiteten Optimierungen schnell verpufft.

Die Lösung, die sich für das Dilemma bewährt hat, ist folgende:

### Der Weg, der wirklich Erfolg verspricht

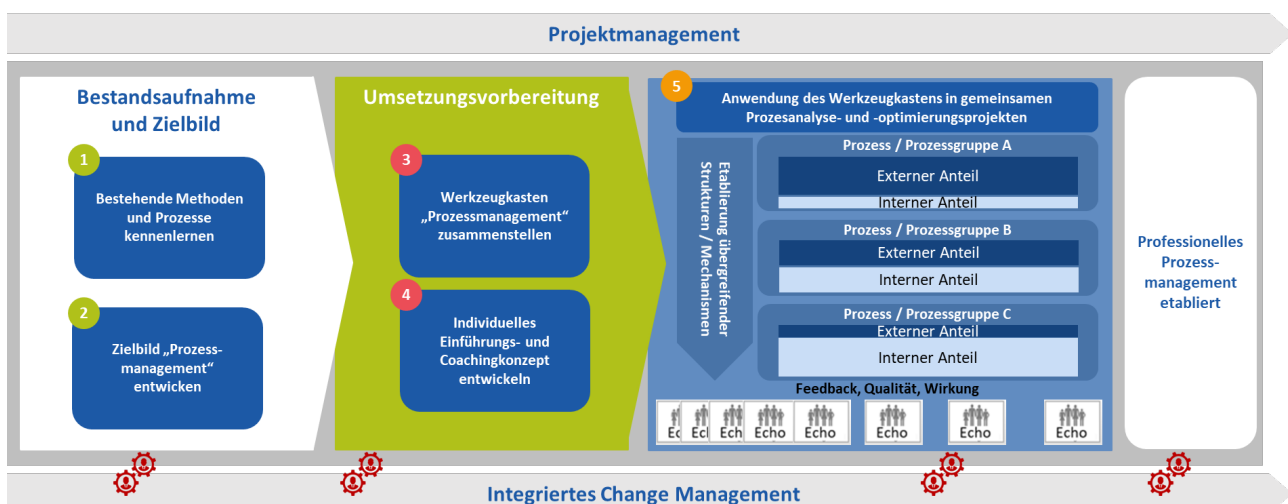
Das Unternehmen wählt einen Hybrid-Ansatz, bei dem das Know-how externer Berater genutzt wird, um die internen Prozessmanager „am lebenden Objekt“, also im Rahmen operativ durchzuführenden Prozessanalysen und –optimierungen zu coachen und zu begleiten. Der Fokus liegt hierbei gleichermaßen auf dem Coachingaspekt wie auf dem Unternehmens-Nutzen durch die gemeinsam erarbeiteten Prozessoptimierungen.

Im Rahmen dieses Projektes wird ein maßgeschneiderter Methodenkoffer erarbeitet und direkt im operativen Prozessmanagement verprobt.

Neben den konkreten Prozessoptimierungen werden parallel auch die übergreifenden Strukturen und Mechanismen eines funktionierenden Prozessmanagements aufgebaut und etabliert, z. B. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Kennzahlen oder KVP-Prozess.

Die Anwendung des Werkzeugkastens erfolgt sequentiell in Phasen, wobei die Intensität der externen Begleitung von Phase zu Phase abnimmt.

Das Projektvorgehen des Lösungsansatzes ist nachstehend als Prinzipschaubild dargestellt.



Mit diesem Vorgehen besteht aus meiner Sicht das größte Erfolgspotenzial, um

- eine zukunftsfähige und konsequent prozessorientierte Neuausrichtung des Unternehmens in kurzer Zeit sicherzustellen,

- in der eigenen Prozessmanagement-Einheit hoch motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter zu haben,
- einen schnellen und direkt messbaren Produktivitätsfortschritt zu erzielen, da die Qualifizierung der internen Mitarbeiter anhand aktueller Herausforderungen des Unternehmens erfolgt.

Ich glaube, jeder Entscheider eines Unternehmens wird der Aussage „Stillstand bedeutet den Tod“ in Bezug auf die Notwendigkeit, sich mit dem Thema Prozessmanagement zu beschäftigen, zustimmen.

Der Weg zu einem zukunftsorientierten und wirklich effektivem Inhouse-Prozessmanagement ist jedoch lang und steinig. Ich denke, ich habe in den letzten 20 Jahren meiner beruflichen Tätigkeit als Prozess- und Organisationsberater die meisten Stolperfallen und Irrwege auf diesem Weg kennen und vermeiden gelernt.

Ich würde mich freuen, wenn Sie meine Erfahrung und die meiner Kolleginnen und Kollegen bei der SUBITO AG nutzen, um schneller und effizienter an Ihr definiertes Ziel zu kommen.