



Prozessmanagement effizient gestalten

6 klassische Herausforderungen auf dem Weg zum „gelebten“ Prozessmanagement-System

1. Unklar definierte Rollen im Prozessmanagement

Um Unternehmen erfolgreich zu führen, sollte die Verantwortung des Auf- und Ausbaus des Prozessmanagements niemals ausschließlich beim zentral angesiedelten Manager liegen. Es ist äußerst wichtig, jene als Verantwortliche zu bestimmen, die unmittelbar in spezifische Abläufe involviert sind und sich für diese verantwortlich fühlen. Verantwortung dafür zu übernehmen ist ihre Pflicht - variabel ist dabei nur das Ausmaß und hängt von zugesprochenen Rechten und Ressourcen ab.

In diesem Zusammenhang müssen Mitarbeitende zwei Rollenbilder klar unterscheiden und verstehen:

- PzM-ExpertInnen = Prozessmanager
- PzM-Umsetzende = Prozessverantwortliche

Trifft dies nicht zu, können folgende Schwierigkeiten auftreten:

- Treffen ausschließlich zentrale Prozessmanager Optimierungsbestrebungen, lassen sich Mitarbeitende sowie Führungskräfte durch diese „tragen“: Sie sehen sie als „extern“ initiiert und identifizieren sich nicht damit.
- Nur sehr wenige dieser eigentlich betroffenen Mitarbeitenden - idealerweise als Prozessverantwortliche bestimmt - wissen überhaupt, wie man Prozesse selbst, aus Eigenantrieb, steuert.
- Organisatorisch ist das Verhältnis der Prozessverantwortlichen, die sich sowohl in Querschnitts- als auch Linienfunktionen befinden, zu Mitarbeitenden unklar.

☞ Damit Aufgaben zugeteilt und gewissenhaft wahrgenommen werden, benötigt Prozessmanagement **definierte Rollen**: Prozessverantwortliche, Prozessmanager, Prozess-Coach/ExpertInnen, Führungskräfte etc. Die Inhalte dieser Rollen sind klar zu definieren und schriftlich festzuhalten. Zu beachten ist bei der Rollenwahrnehmung zusätzlich der zeitliche Aspekt: Ob und wieviel Zeit zur Verfügung stehen soll, hängt vom zu erzielenden Nutzen - vom Wert der Optimierung für das Unternehmen - ab. Prozesse zu optimieren bedeutet schließlich: Laufend etwas zu tun und nicht nur einmal Verbesserungen zu starten!

2. Voraussetzungen für systematisches Prozessmanagement

Eine **Prozesslandkarte** zu erstellen und an Mitarbeitende zu kommunizieren ist unumgänglich, wenn Prozessmanagement in einer Organisation verankert werden soll. Dadurch können definierte Prozesse, unter anderem Leistungen für KundInnen, sowie deren Wechselwirkungen und Schnittstellen besser erkannt werden.

Die **Prozessmanagement-Methodik** stellt einen weiteren wichtigen Baustein in dieser Systematisierung dar: Sie beschreibt festgelegte Vorgehensweisen und könnte im Prozessmanagement-Handbuch des Unternehmens dokumentiert werden. Prozessverantwortliche und deren MitarbeiterInnen sollen ihr Handeln auf diesen Leitfaden abstimmen. Dadurch können erzielte Verbesserungen und Erfolge kommuniziert und somit reproduziert werden.

Weitere wichtige Bausteine im systematischen Vorgehen sind die **Kommunikationsfähigkeit und Qualifikation der Beteiligten**. Kommunikationsfähigkeit umfasst in diesem Zusammenhang die Realisierung des Prozessmanagements einschließlich deren Absicht, dem richtigen Zeitpunkt sowie der richtigen Durchführungsweise und der Bedeutung für jeweilige Mitschaffende. Qualifikation beschreibt die Fähigkeit, Grundlagen sowie Erwartungen und Inhalte des Prozessmanagements kompetent zu vermitteln – Diese Komponente darf nicht unterschätzt werden. Zwar ist Prozessmanagement nicht schwer zu verstehen, dennoch benötigt es geschulte KommunikatorInnen, um ein Begreifen sicherzustellen.

Die Disziplin **Ziele – Reporting – Monitoring** muss in der Organisation etabliert werden: Sie beinhaltet wichtige Grundlagen, um Optimierung nachhaltig zu gestalten. Prozesse müssen vor allem zieldeterminiert sein, um deren Sinnhaftigkeit zu gewährleisten. Für das **Monitoring** verantwortliche Mitarbeitende (oftmals Prozessmanager) müssen wissen, wer die Adressaten (meist Geschäftsführung) der Berichte sind. Optimierte Prozesse sollen hinsichtlich ihrer Entwicklung und Zielerreichung, aber auch möglicher wechselseitiger Abhängigkeiten einzelner Prozesse, überwacht werden.

3. Verwechslung von Standardisierung & Optimierung

Die Arbeit mit Prozessen zerfällt im Prozessmanagement in zwei aufeinander folgende Phasen:

- **Erste Phase: Prozessstandardisierung**

Zwar können in dieser Phase Optimierungen auftreten, fokussiert wird jedoch das Verstehen des Prozesses.

- **Zweite Phase: Prozessoptimierung:**

In dieser Phase werden konkrete Verbesserungen zur Zielerreichung festgelegt und umgesetzt.

Nur durch einen definierten Prozess-IST-Zustand und klar festgelegte Ziele sind Optimierungsvorhaben sinnvoll. Ebenso muss das Prozessmanagement stark in der Unternehmensstrategie verankert sein. Aus einer übergeordneten Zielsetzung sollen einzelne Optimierungsziele für Prozesse abgeleitet werden können: **Optimierung bedeutet gezielte Verbesserung!**

Die drei Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten dürfen nicht vernachlässigt werden: Eine zu vage Richtlinie wie „Macht den Prozess besser!“, „Schaut mal wo der Prozess steht!“ oder „Wenn wir wissen, wie der Prozess läuft, haben wir schon gewonnen!“, führen zu nichts - viel Potenzial bleibt liegen. Bereits bei der Auswahl von zu optimierenden Prozessen muss man deshalb auf konkrete Vorgaben achten.

Prozessmanagement liefert einen wichtigen Beitrag zur Strategie-Operationalisierung, wenn strategische Vorgaben tatsächlich ins operative Handeln verankert werden können. Es soll eine Verbindung zwischen übergreifenden Richtlinien und konkreter Umsetzung im täglichen Arbeiten (im Prozess) geschaffen werden.

4. Messwünsche können nicht erfüllt werden

Eine Schwierigkeit ambitioniert definierter Prozessziele stellen die „Messbarkeit“ sowie der damit verbundene Aufwand dar. Meist sind **IT-Systeme**, welche mittlerweile schon sehr viel können, in Richtung Performance-Messung zu entwickeln (Zeiterfassung, Codezuordnung, Statustracking, Time-Stamps etc.). Ein **kaskadenförmiges Zielsystem**, zu dem sich alle Hierarchieebenen top-down verpflichten, ist für das Generieren notwendiger Gewissenhaftigkeit bei der Zielmessung Voraussetzung.

Wird dieser kaskadenförmige Weg bei der Prozessoptimierung durchbrochen, ist - durch das Übergehen einzelner Hierarchieebenen - Scheitern vorprogrammiert.

5. Fokus auf Verständnis der Führungskräfte

Es gilt, das **Verständnis der Führungskräfte** hinsichtlich Sinnhaftigkeit und Nutzen der Prozessziele, aber auch möglichen Warn- und Eingriffsgrenzen, zu fokussieren. Klar zu definieren sind auch hier die AdressatInnen der Berichte sowie die Verantwortlichen des Monitorings von gemessenen Prozessergebnissen und deren Zusammenspiel (Stichwort: Prozessketten). Unter Prozessmanagement versteht man letztlich: **Das Führungswerkzeug eines Unternehmens!**

Um Optimierungsvorhaben erfolgreich zu etablieren, ist deren Konkretisierung unumgänglich: Zielsysteme der Führungskräfte müssen dies fokussieren. Jene der Mitarbeitenden müssen beim Aufbau des Prozessmanagements erweitert und spezifische Beiträge einzelner Führungskräfte determiniert werden. Erfolgt dies einheitlich in allen Hierarchieebenen, kann Optimierung Teil der Unternehmenskultur werden. Wird dies nicht verbindlich realisiert, übernehmen Mitarbeitende keine Verantwortung, sondern erwarten, dass Optimierung „wo anders stattfinden soll“.

6. Am Ende der Optimierung startet erst die Arbeit ...

Erfahrungen vieler Unternehmen zeigen: Nach Abschluss der Prozessoptimierung und mit Eintreten des Alltags fallen Mitarbeitende oft in alte Muster zurück. Ohne konkretes Konzept ist dieses Rückfallen in vorherige Muster vorprogrammiert. Können bestrebte Optimierungen nicht aufrechterhalten und übernommen werden, waren getätigte Maßnahmen letzten Endes sinnlos. Unbedingt erforderlich ist hier ein strukturierter Plan über den Ablauf und Umfang **zukünftiger Prozessteammeetings** – In diesem Zusammenhang müssen auch die Zuständigen der Maßnahmenverfolgung und Optimierungsnachhaltigkeit bestimmt werden.

Ebenso festgelegt werden müssen jene, die umgesetzte Vorgaben vorantreiben sollen (Prozessverantwortliche, Linienverantwortliche etc.) und vor allem die Hauptinteressenten getätigter Aktivitäten: Die Adressaten der Reportings und zukünftige Sponsoren.

Zu guter Letzt, eine Zusammenfassung der Tipps:

- ❏ Definiere die Rollen im Prozessmanagement klar!
- ❏ Schaffe ideale Voraussetzungen für systematisches Prozessmanagement!
- ❏ Standardisiere zuerst, dann optimiere!
- ❏ Wünsche Dir nicht mehr als Du auch wirklich messen kannst!
- ❏ Fokussiere das Verständnis der Führungskräfte!
- ❏ Bedenke: Am Ende der Optimierung startet erst die Arbeit!

Gerne unterstützen wir Sie auch bei der effizienten Einführung und Umsetzung eines erfolgreichen Prozessmanagements, mit dem Sie Ihre Erfolge auch messen können.

Dr. Roman Käfer
procon Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführer,
Prozessmanagement-Experte
kaefer@procon.at

