Prozesskultur

Friedemann Baisch

Wie Unternehmen Prozessmanagement nachhaltig verankern können

Prozessmanagement ist in aller Munde. Jeder will es, nur kaum einer weiß, wie weit man gehen muss. Braucht man am Ende gar eine Prozesskultur? Der Beitrag zeigt, dass Prozessreifegradmodelle als höchste Umsetzungsstufe eine Prozessmanagementkompetenz erwarten. Dabei wird deutlich, dass sich diese Kompetenz nachhaltig nur in Unternehmen mit passenden Grundannahmen und Werthaltungen ausbilden lässt. Letztere sind Bestandteile einer Prozesskultur. Dieser Beitrag unterstreicht, dass die Prozesskultur den Aufwand für das Prozessmanagement langfristig verringern wird. Um dorthin zu kommen, bedarf es jedoch eines Change Managements. Dieses sollte auf einem klaren Masterplan aufbauen und sich im Schwerpunkt auf die Entwicklung einer Prozesskompetenz bei den Mitarbeitern ausrichten.

Einleitung

Prozessmanagement wurde in vielen Unternehmen als ein Hebel für nachhaltige Produktivitätssteigerungen identifiziert. Dies ist nicht erst seit Kurzem so, sondern schon seit Anfang der 1990er-Jahre. Nach einer Schwächephase wird das Konzept nun noch konsequenter in den Unternehmen umgesetzt. Manche sprechen deshalb auch von einer »zweiten Welle« des Prozessmanagements.1 Kritische Beobachter monieren, dass in den letzten Jahren vor der Finanzkrise jeder Arbeitssuchende eine gut dotierte Stelle finden konnte, der in der Lage war das Wort »Prozess« zu schreiben. Diesem eher scheinheiligen Ansatz stehen ernsthafte Bemühungen von Hochschulen entgegen, die eine Professionalisierung im Prozessmanagement durch entsprechende Masterstudiengänge unterstützen wollen. Damit kommen sie der Forderung nach, dass viele Ingenieure und Betriebswirte eine höhere Prozesskompetenz besitzen müssten, die z.B. der Personalvorstand eines bekannten Automobilherstellers im Jahr 2004 bei einem wissenschaftlichen Symposium an der Universität Hohenheim formulierte.

Wenn Unternehmenslenker heute ihre Häuser auf mehr Erfolg einschwören, fällt sehr häufig das Wort »Prozessmanagement«. Der Prozessexperte Guido Fischermanns definiert: »Prozessmanagement ist ein auf Dauer ausgerichtetes Konzept von Vorgehensweisen, Verantwortlichkeiten, IT-Unter-

stützungen und kulturflankierenden Maßnahmen, um eine effektive und effiziente Prozessorganisation im Unternehmen zu gewährleisten«². Da diese Definition von Prozessmanagement eine Vielzahl von Elementen enthält, stellt sich die Frage für die Unternehmen, wo sie mit der Einführung beginnen sollen. Und da von »kulturflankierenden Maßnahmen« die Rede ist, muss man auch fragen, wie weit man bei der Einführung gehen soll.

Reifegradmodelle des Prozessmanagements und die Aufwandsfalle

Anhaltspunkte für einen stimmigen schrittweisen Aufbau des Prozessmanagements liefern inzwischen verschiedene Reifegradmodelle.³ Reifegradmodelle sollen helfen, die Qualität von Prozessen zu beurteilen. Sie folgen der Logik einer Treppe: Stufe für Stufe arbeitet sich das Unternehmen oder der Prozessverantwortliche mit seinem Prozess in weitere Höhen vor, bis er am Ende das Ziel, die höchste Qualitätsstufe, erreicht hat. Dann erhält der Prozess oder das Unternehmen den Grad »ausgereift«⁴ oder »Process-Excellence«⁵. Untersucht man die Reifegradmodelle auf typische Stufen oder

Inhalt

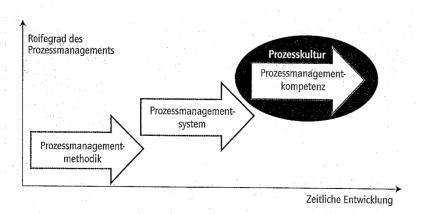
- Einleitung
- Merkmale für den Nachweis einer Prozesskultur
- Verhältnis von Prozesskultur und Unternehmenskultur
- Vorteile durch die Ausbildung einer Prozesskultur
- Der Weg zur Entwicklung einer Prozesskultur
- Fazit
- Zusammenfassung/Summary

betrachtet man die Einführungshistorie des Prozessmanagements, lassen sich grob drei Stufen unterteilen:

- Die erste Stufe bildet die Einführung einer Prozessmanagementmethodik. In Projekten zur Prozessoptimierung wird die klassische Methode (Prozessdokumentation, -analyse, -optimierung und -implementierung) angewandt und geschult.
- Die zweite Stufe beruht auf der Idee, das Prozessmanagement nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Performance-Messung, Prozessverantwortung und kontinuierliche Prozessverbesserung sind wichtige Elemente der zweiten Stufe (Prozessmanagementsystem).
- Die dritte und letzte Stufe wird hier als Prozessmanagementkompetenz bezeichnet. Kompetenz wird als Fähigkeit (Können) und Fertigkeit (Tun) gesehen. Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael Hammer beschreibt dies sehr prägnant: »Die Mitarbeiter sind geschult, Veränderungen zu initiieren und umzusetzen. Die Mitarbeiter achten auf Anzeichen, die auf Veränderungsbedarf hindeuten und schlagen regelmäßig Prozessverbesserungen vor«.6 Bis hierher handelt es sich um Prozesskompetenz. Geht man noch einen Schritt weiter, dass die Prozessverbesserungen im Rahmen eines Selbstmanagements umgesetzt und gesteuert werden, dann entsteht Prozessmanagementkompetenz. Auf dieser Stufe übernehmen die Mitarbeiter im Unternehmen die Verantwortung für die Prozesse, die auf der zweiten Stufe noch beim Prozessmanagementsystem und den verantwortlichen Prozessmanagern liegt.

Damit kommen in der dritten Stufe Denk- und Verhaltensweisen zum Tragen, die, wie später gezeigt wird, Elemente einer Prozesskultur sind. Prozessmanagementkompetenz kann sich nur nachhaltig ausbreiten, wenn sie in eine Prozesskultur eingebunden ist, die diese wertschätzt. Prozessmanage-

Abb. 1 Entwicklungsstufen ausbreit im Prozessmanagement bunden



mentkompetenz trägt jedoch auch in gegenseitiger Befruchtung zur Ausbildung einer Prozesskultur bei.

Schnell kommen bis zur Ausbildung einer Prozessmanagementkompetenz 30 Themenfelder zusammen (Prozesstools, Prozesskostenrechnung, Qualifizierung, Prozessdokumentation, kontinuierliche Prozessverbesserung, Strategieanbindung ...), die flächendeckend in den Unternehmen umgesetzt sein sollten. Die Umsetzung und der Betrieb der Themenfelder sind mit einem sehr großen Aufwand verbunden.

Ein weit verbreiteter Ansatz in den Unternehmen lässt sich umschreiben mit »viel hilft viel«. Diese Betriebe streben dann nätürlich die höchste Entwicklungsstufe an und scheuen keinen Aufwand: Es sind Unternehmen anzutreffen, in denen 30 von 3.000 Mitarbeitern als Stabsmitarbeiter über Jahre ausschließlich mit der Prozessthematik befasst sind. Hinzu kommt der Aufwand für Tools (Software, Methoden, Berichte ...), deren Betreuung, Schulung und natürlich die einschlägigen Beratungsleistungen.

Andere Unternehmen wollen diesen Aufwand nicht betreiben und suchen einfachere Lösungen nach dem Motto »weniger ist manchmal mehr«. Viele dieser Unternehmen erreichen dann jedoch die Stufe der Prozessmanagementkompetenz nicht, weil die Aktivierungsenergie für das Erreichen und Erhalten der dritten Stufe nicht ausreicht.

Inzwischen ist in einzelnen Unternehmen die Erkenntnis gereift, dass nicht jeder Prozess auf dem Niveau »ausgereift« oder »exzellent« angesiedelt sein muss. Es ist durchaus differenziert festzuhalten, ob ein Prozess die höchste Stufe erreichen muss oder ob eine mittlere oder gar niedrigere Stufe genügt, weil der sonst betriebene Aufwand nicht zu den erzielbaren Erträgen des Prozesses passt. Wenn man jedoch auf Dauer ein »exzellentes« Niveau erreichen will, dann stellt sich die Frage, ob auch der Aufwand so lange betrieben werden muss. Denkbar wäre, dass man das Niveau an Prozessexzellenz auf längere Sicht auch mit einem niedrigeren Aufwand realisieren kann. Den Schlüssel hierzu liefert die Etablierung einer Prozesskultur, die später in diesem Beitrag erläutert wird. Zuvor wird jedoch untersucht, ob man überhaupt so etwas wie eine Prozesskultur erkennen kann und wie diese mit dem, was allgemein als Unternehmenskultur anerkannt ist, korrespondiert.

Merkmale für den Nachweis einer Prozesskultur

Der Begriff »Prozesskultur« bedarf einer genaueren Beschreibung. Die Merkmale einer Prozesskultur werden dazu analog zum Kulturebenen-Modell nach Schein⁸ herausgearbeitet, einem Modell zur Beschreibung der Organisationskultur. Es wird nach typischen Artefakten, Werten und Grundannahmen einer Prozesskultur gesucht. Dazu werden verschiedene Beiträge über Erfahrungen von Unternehmen bei der Einführung des Prozessmanagements ausgewertet. Die Beiträge ermöglichen einen Überblick über eine größere Zeitspanne, der besondere Entwicklungen deutlich macht.

- Eine recht umfassende Auseinandersetzung mit Hinweisen auf eine Prozesskultur findet sich in einem Beitrag aus dem Jahr 1995 über die ALCAN Deutschland GmbH mit ihrem Werk in Nürnberg.9 Der Hersteller von Automobilkolben und Gussteilen sah sich bei der Umsetzung des Fraunhofer-Konzepts vom fraktalen (nach dem Prinzip der selbstähnlichen Strukturen) Unternehmen auf dem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur. Auf der Ebene der Grundannahmen kam man bei ALCAN zu der Überzeugung, dass mit arbeitsteiligen Organisationsstrukturen und Abteilungsdenken kein Produktivitätssprung realisierbar ist. Diese Erkenntnis ist ein klassischer Startpunkt für die Auseinandersetzung mit den Ideen des Prozessmanagements.
- Im von Hammer/Champy¹⁰ aufgeführten Beispiel des Agrarmaschinenherstellers John Deere (Anfang der 1990er-Jahre) finden sich ebenfalls einige Elemente einer Prozesskultur. Hervorzuheben ist hier z. B. auf der Werteebene die starke Fokus-

sierung auf die Kundenbedürfnisse und die Integration der Zulieferer. Auch die Restauration dieser Werte ist eine wichtige Basis für das Prozessmanagement.

- In der jüngeren Vergangenheit wurde im Rahmen der Fusion von Air France und KLM im Jahr 2006 von einer verbindenden Prozesskultur gesprochen.¹¹ Eine wichtige Grundannahme, die dort formuliert wurde, lautet: »Vor und nach mir gibt es jemanden, der von meiner Servicequalität abhängt«.
- Auch in einem aktuellen Beitrag zur Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements bei Siemens Medical Solutions findet sich explizit eine Verbindung von Prozessen und Kul
 - tur. 12 Als wichtige Werte werden unternehmerische Freiheit und Vertrauen in die Mitarbeiter angeführt. Vertrauen ist die Voraussetzung für Prozesstransparenz über Verantwortungsbereiche hinweg.
- In allen genannten Beiträgen finden sich weitere Hinweise auf Artefakte, Werte und Grundannahmen einer Prozesskultur. Zentrale Aspekte sind in der folgenden Abbildung 2 zusammengefasst.

Fokussiert auf den Aspekt einer Prozesskultur finden sich kaum theoretisch ausgereifte Beiträge. Schmelzer/Sesselmann weisen zwar auf die Prozesskultur als wichtigen Teil der Prozessführung hin, eine explizite Beschreibung unterbleibt. ¹³ In einem White Paper (Kommunikationspapier) des Kompetenzzentrums für Geschäftsprozessmanagement findet sich

Artefakt

Ein Artefakt ist ursprünglich etwas vom Menschen Geschaffenes. In Bezug auf das Prozessmanagement bedeutet Artefakt alles, was vom Menschen installiert ist, beispielsweise die Strukturen, die Methoden, die Ziele und Arten der Kostenrechnung.

ARI

ARIS bezeichnet sowohl ein Konzept als auch eine Software. Das Konzept der Architektur integrierter Informationssysteme von August-Wilhelm Scheer soll sicherstellen, dass ein betriebliches Informationssystem die gestellten Anforderungen erfüllen kann. Zugrunde liegt die Vorstellung vom ARIS-Haus, das davon ausgeht, dass es fünf verschiedene Perspektiven auf einen Prozess gibt.

Abb. 2	Elemente einer	
Prozessk	ultur aus Beiträgen	
über Unternehmen		

	1. Welle Prozessmanagement		2. Welle Prozessmanagement	
	Alcan Deutschland GmbH (1995)	John Deere (1997) Business Process Excellence	Air France (2006)	Siemens Medical Solutions (2008)
Artefakte Symbole	Verlagerung von Kompetenz und Ver- antwortung auf die operative Ebene Prozessorientierte Kosten- rechnung Installation von Prozess- teams	Positionen für »Process Pro«(fessionals) IT-Unterstützung von Prozessen Prozesslandkarten Funktionsübergreifende Teams	Einheitliche Methode und Werkzeug: ARIS »Process Owner« Erklärung des COO, dass BPM das Herz der Wachstumsstrategie von Air France ist	Prozess Eigner Prozessorganisation Prozessziele Messung der Prozessleistung IT: Prozessrelevante Applikationen, ARIS Messung des Prozessreifegrads
Werte	Durchgehende Kunden- orientierung Kenntnis der Zusammen- hänge Hohe Eigeninitiative	Fokus immer auf Kunden- bedürfnisse Integration der Zulieferer Prozesse optimieren, nicht Aktivitäten	Kundenservice ist der wichtigste Wettbewerbs- faktor in der Flugbranche BPM ist ein strategischer Ansatz	Unternehmerische Frei- heiten und Vertrauen in die Mitarbeiter
Grund- annahmen	Mit arbeitsteiligen Organisationsstrukturen und Abteilungsdenken ist ein Produktivitätssprung nicht realisierbar.	Kunden interessieren sich nicht für Funktionen im Unternehmen sondern ob sie däs richtige Produkt zur richtigen Zeit, zum richtigen. Preis bekommen.	Vor und nach mir gibt es jemand, der von meiner Servicequalität abhängt. Kundenzufriedenheit beginnt in der Organisation.	»Prozesse verändern die Kultur«. GPM ist keine isolierte Methode sondern ein über- greifendes Management- konzept

	Schnägelberger, S./Knuppertz, T./ Grotenhöfer, J. (2006)	Hammer, M. (2007). Der große Prozess-Check
Artefakte Symbole	Prozessmodell, Prozesslandkarte Tätigkeiten werden in Prozessen beschrieben Jeder Tätige kann den Kunden seiner Arbeit benennen Jedem sind die ihm vor- und nachgelagerten Aktivitäten bekannt Jeder kennt Aktivitäten zur Prozessverbesserung Prozesskennzahlen	Mitarbeiter können beschreiben, wie sich ihre Arbeit auf Kunden und Lieferanten auswirkt Mitarbeiter sind für PZM geschult Mitarbeiter schlagen Prozessverbesserungen vor Es gibt Prozessverantwortliche. Diese sind bei der strategischen Planung involviert Prozessunterstützung durch IT Prozesskennzahlen, auch unternehmensübergreifend
Werte	Denken in funktionsübergreifenden Abläufen Unternehmensches Handeln auf der fachlichen Ebene	Fähigkeit zur Kooperation Teämwork mit Kunden und Lieferanten Lern- und Veränderungsbereitschaft Prozessmanagement als Kern- kompetenz: viele Mitarbeiter können Prozesse konzipieren
Grundannahmen	Prozesse basierend auf Kunden- anforderungen stehen im Mittel- punkt des unternehmerischen. Denkens Prozessorientierung wird heute schon informell als »kleiner Dienstweg« auf der fachlichen Ebene gelebt.	 Geschäftschancen haben ihren Ursprung in Hochleistungsprozessen

Abb. 3 Elemente einer Prozesskultur aus theoretischen Beiträgen

eine genauere Betrachtung von Schnägelberger/ Knuppertz/Grotenhöfer. 14 Auch aus Hammers Beitrag zum »Process and Enterprise Maturity Model «15 lassen sich Elemente einer Prozesskultur extrahieren. Die Abbildung 3 gibt einen Überblick.

In der Unternehmenspraxis wird der Begriff »Prozesskultur« wenig verwendet. Sehr häufig wird jedoch in letzter Zeit in den Reihen des Topmanagements von »Prozessorientierung« gesprochen und damit eine Änderung der Strukturen (Artefakte), Werte und Grundannahmen gemeint - oder auch nicht. Die »Prozessorientierung« oder das »prozessorientierte Unternehmen« sind gern verwendete Worthülsen oder Generalisierungen. Sie sollen zum Ausdruck bringen: »Alles wird gut!«, »Wir kennen den Weg!« oder »Wir sind up to date mit unserem Management-Know-how!« Eine Hinterfragung dieser Begriffe zur Konkretisierung der Pläne des Topmanagements wäre oftmals dringend erforderlich. Meist traut sich jedoch keiner zu fragen, wie das prozessorientierte Unternehmen konkret aussehen soll. Erwarten würde man anstelle der Worthülsen z. B. folgende Beschreibungen:

- Kundenorientierung und Ergebnisorientierung sollen wieder stärker in den Vordergrund rücken: Jeder Mitarbeiter hat Kunden und kennt diese. Für die Kunden wollen wir optimale Lösungen bereitstellen und dabei sehr effizient arbeiten.
- Die Offenheit für eine Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg im Dienst des Kunden muss an die Stelle der Wagenburgmentalität der Abteilungen treten. Keine Angst, keine Abschot-

- tung. Stattdessen: Vertrauen, Informationsweitergabe und ein ständiges Bemühen um Transparenz für die Partner bei der Leistungserstellung.
- Interesse an übergeordneten (Prozess-)Zielen –
 Eigeninteressen werden zurückstellt. Man orientiert sich am Erfolg am Ende des Prozesses beim zahlenden Kunden und nicht nur am Ende des eigenen Verantwortungsbereichs.
- Es gibt Prozessziele. Diese werden aber nicht »von oben heruntergebrochen«, sondern entlang der Wertschöpfung vom Kunden her horizontal weitergegeben.
- Freude an Präzision, Taktung und Rhythmus in der Zusammenarbeit: Ein Kollektiv funktioniert besser, wenn ein gemeinsamer Takt da ist. Wir arbeiten Hand in Hand für unseren Kunden.
- Die Zusammenhänge bei der Leistungserstellung sind den Mitarbeitern bekannt. Sie wissen, woher ihre Arbeit kommt, warum sie getan werden muss, wohin die eigene Arbeit geht und wer letztendlich der Kunde ist.
- Aufgaben werden präzise in Teilaufgaben zerlegt und diese dann in eine optimale Abfolge gebracht. Diese Aufteilung ist visualisiert und für alle, die diese Aufgaben erledigen müssen, einfach zugänglich.
- Fehler werden an ihren Wurzeln behoben. Dazu gehen die verantwortlichen Mitarbeiter die Prozesskette soweit zurück wie nötig; auch über Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen hinweg bis zu den Lieferanten.

Entscheidend ist, dass sich jedes Unternehmen selbst intensiv darüber Gedanken macht, wie es das formulierte Ziel eines prozessorientierten Unternehmens tatsächlich realisieren möchte. Es muss eine lebendige Beschreibung geschaffen werden, in der die Mitarbeiter in einer Vorausschau das neue prozessorientierte Unternehmen erkennen können. Und dazu gehören auch die neuen Werte, Grundannahmen, Denk- und Verhaltensweisen, die im Sinne einer Prozesskultur künftig Handlungsorientierung leisten sollen.

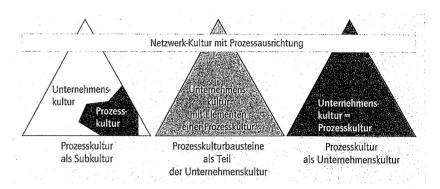
Verhältnis von Prozesskultur und Unternehmenskultur

Bisher wurde die Möglichkeit der Existenz einer Prozesskultur gezeigt. Doch in welchem Verhältnis muss diese zur Unternehmenskultur gesehen werden? Denkbar wären drei Konstellationen:

 Prozesskultur als Unternehmenskultur In diesem Fall würde die Unternehmenskultur mit einer Prozesskultur gleichgesetzt. Dass eine Unternehmenskultur eine solche Gestalt annimmt, ist durchaus denkbar, wenn sich entsprechende Werte und Grundannahmen (wie in den Abb. 2 und 3 gezeigt) prägnant in den Vordergrund stellen würden. Der Wirtschaftswissenschaftler Georg Schrevögg interpretiert z.B. einen Kulturtyp von Deal/Kennedy als Prozesskultur. 16 Er beschreibt diese Kultur als klar, hierarchisch, perfekt im Detail, misstrauisch und konventionell. Entscheidend für die Herausbildung und Erhaltung einer solchen Kultur ist die Konsistenz mit dem Umfeld. Zu erwarten wäre eine solche Prozesskultur z. B. bei Logistikdienstleistern oder im Transaktionsbanking. Unternehmen in diesen Sektoren sind auf die Abwicklung eines meist klar erkenn- und abgrenzbaren Prozesses spezialisiert.

- Prozesskultur als Subkultur D.h. die Unternehmenskultur als Ganzes lässt sich nicht auf eine Prozesskultur reduzieren. Es sind nur einzelne Funktionsbereiche oder Regionen, in denen prozessorientierte Grundannahmen und Werte von besonderer Prägnanz sind. Auch hier ergibt sich diese Ausprägung aus dem Wechselspiel mit dem Kontext, den Artefakten und der Leistungserstellung. Wenn Letztere offensichtlich auf klar abgrenzbaren und stark frequentierten Abfolgen von Aktivitäten beruht, drängt sich eine Prozesssicht quasi auf. Vielleicht arbeitet aber auch ein bestimmter Typ von Menschen in diesen Bereichen. die sich leicht mit den Grundannahmen und Werten einer Prozesskultur identifizieren. Denkbar wäre z. B. eine Prozesskultur in der Produktion, in der Logistik oder - global betrachtet - in einem deutschen oder japanischen Werk.
- Unternehmenskultur mit Elementen einer Prozesskultur Diese Konstellation kommt zum Tragen, wenn andere Grundannahmen und Werte dominant bleiben und diese eine Prozessorientierung nicht ausreichend fördern. Dann müssen weitere Elemente in die Unternehmenskultur integriert werden. So könnten z.B. die Werte Vertrauen und Transparenz (über Abteilungsgrenzen hinweg) eingeführt werden, um bestehende Probleme an den Schnittstellen abzumildern. Für Unternehmen, die zu komplexen Wertschöpfungsnetzwerken gehören, sind diese Elemente einer Prozesskultur sehr wichtig, um Transaktionskosten zu senken.¹⁷ Die Herausforderung dieser Konstellation liegt darin, die Verträglichkeit der verschiedenen kulturbildenden Elemente sicherzustellen.

Einen Überblick über die verschiedenen Konstellationen von Prozess- und Unternehmenskultur gibt die folgende Abbildung 4:



Vorteile durch die Ausbildung einer Prozesskultur

Die Etablierung einer Prozesskultur hilft, den längerfristigen Aufwand für das Prozessmanagement in Grenzen zu halten oder gar zu reduzieren. In älteren Auseinandersetzungen zum Nutzen einer Unternehmenskultur wird über die Freisetzungseffekte durch Übernahme neuer Managementideen in etablierte Aktions- und Verhaltensmuster berichtet. So gelingt es durch die Handlungsorientierung, die eine Unternehmenskultur erbringt, den Kontrollaufwand zu verringern. 18 Formale Regelungen müssen dann nicht mehr ständig überprüft werden oder können sogar ganz entfallen. Darüber hinaus werden eine raschere Entscheidungsfindung, geringere Koordinationskosten und eine bessere Kommunikationseffizienz angeführt.19 Für das Prozessmanagement könnten sich folgende Möglichkeiten der Aufwandsreduktion ergeben:

- Prozessassessments müssen nicht mehr vierteljährlich durchgeführt werden, sondern nur alle ein oder gar zwei Jahre. Die Gefahr eines Rückfalls in die Zeit ohne Prozessmanagement besteht nicht mehr, wenn es eine Prozesskultur gibt.
- Prozessoptimierung bedarf nicht mehr der Anweisung durch die Führung oder der Unterstützung externer Berater und einer gewaltigen Projektmaschinerie, sondern ist den Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergegangen: Sie läuft selbstständig, selbstorganisiert und sehr effizient.
- Die Einhaltung von Konventionen bei der Prozessmodellierung muss nicht mehr permanent von Spezialisten überwacht werden, weil die Mitarbeiter diese inzwischen beherrschen und Fehler selbst bemerken und beseitigen.
- Auf den flächendeckenden Einsatz mächtiger Prozessmanagement-Software-Tools für reine Dokumentationszwecke kann verzichtet werden, weil für die wenigen wirklich wichtigen Prozesse auch einfachere Werkzeuge wie das Foto eines Wertstromdesigns ausreichen.

Abb. 4 Verschiedene Konstellationen von Prozessund Unternehmenskultur

Prozessassessment

Prozessassessments bewerten die Effektivität und Effizienz sowohl einzelner Geschäftsprozesse wie auch des gesamten Systems des Geschäftsprozessmanagements. Sie zeigen die »Reife« des ganzen Prozesssystems. Mit dieser Bewertung lassen sich Schwachstellen der Prozesse aufdecken und Verbesserungsmaßnahmen identifizieren.

Wertstromdesign

Das Wertstromdesign ist eine Methode, um die Produktion zu optimieren. In den letzten Jahren erfreut sie sich zunehmender Beliebtheit. Das Besondere an dieser Methode ist, dass sie die gesamte Produktion kompakt visualisiert. Im Mittelpunkt steht der Wertstrom, der für die Herstellung eines Produkts nötig ist, doch auch der Material- und Informationsfluss sind dargestellt. Wertstromdesign ist auch unter dem englischen Begriff »value stream mapping« bekannt.

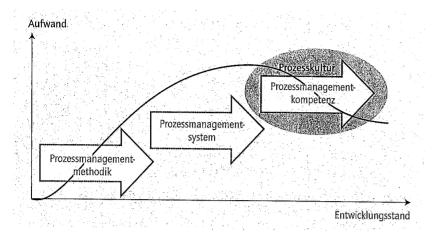


Abb. 5 Entwicklung des Aufwands für das Prozessmanagement

Der Schulungsaufwand geht zurück, weil erfahrene Mitarbeiter die Methoden, Werte und Grundannahmen ganz selbstverständlich an neue Mitarbeiter weitergeben.

Gelingt es, diese den Aufwand reduzierenden Effekte zu realisieren, so ist mit einem abnehmenden, ja vielleicht sogar negativen Grenzaufwand – verursacht durch die Prozesskultur – zu rechnen (vgl. Abb. 5).

Der Weg zur Entwicklung einer Prozesskultur

Prozessmanagement wird manchmal mit dem Antrainieren einer Methode gleichgesetzt. In diesem Fall werden Mitarbeiter auf eine zweitägige Schulung entsandt. Die Führung geht dann davon aus. dass diese Mitarbeiter im nächsten halben Jahr das Prozessmanagement im Unternehmen einführen und mächtige Potenziale freigesetzt werden können. Viele Fehlschläge zeigen, dass es so nicht geht. Sollen die Potenziale wirklich genutzt werden, dann muss sich die Unternehmenskultur verändern und dazu bedarf es eines professionellen Change Managements. Die Ausbildung einer Prozesskultur oder auch schon die Anreicherung der Unternehmenskultur mit Elementen einer Prozesskultur ist dann Kulturentwicklung. Die Schwierigkeiten und Risiken eines solchen Ansinnens sind schon länger bekannt.20 Geeignete Lösungsansätze finden sich heute unter dem Sammelbegriff Change Management. Im Folgenden werden die Herausforderungen im Change Management für die Entwicklung einer Prozesskultur und zwei integrale Ansätze zu deren Überwindung vorgestellt.

Herausforderungen im Change Management

Die acht Ratschläge für ein Change Management nach Kotter²¹ erscheinen zunächst trivial. Im Folgenden wird jedoch gezeigt, dass das Einführen eines Prozessmanagements und die Entwicklung einer Prozesskultur über das Abarbeiten von »Kochrezepten« hinausgehen.

- Die Dringlichkeit muss erkannt sein Leider erkennen die Verantwortlichen im gleichen Moment dann aber meist auch, dass es jetzt schon zu spät ist, weil die Etablierung einer Prozesskultur mit vier bis sieben Jahren einfach zu lange dauert. Über dieses Dilemma muss sich die Führung hinwegsetzen.
- Eine mächtige Koalition der Erneuerer muss sich des Themas annehmen Potenzielle Erneuerer mit Machtbasis sehen aber gerade diese durch eine Prozessorientierung gefährdet. Ziel ist es ja, die alten Strukturen aufzubrechen. Deshalb ist die Bereitschaft, hier mitzumachen, oft gering.
- Vision und Strategie entwickeln Die Schwierigkeit, die in Visionen gern verwendeten Worthülsen wie »Prozessorientierung« zu konkretisieren, wurde in diesem Beitrag schon dargelegt. Das Fehlen einer Strategie oder eines Masterplans ist schlicht eine weit verbreitete handwerkliche Nachlässigkeit.
- Vision und Strategie kommunizieren Das heißt vor allem die Prozessorientierung vorleben: also Prozessziele zu setzen, diese zu verfolgen und das Thema immer wieder zur Sprache zu bringen. Aber nur wer einen Masterplan schriftlich fixiert hat, kann diesen auch vernünftig kommunizieren.
- Hindernisse beseitigen Oft sind es die Prozessinsider, die ihren Expertenstatus nicht verlieren wollen und sich verweigern. Bei diesen Mitarbeitern lohnt sich eine sorgfältige Überzeugungsarbeit. Oft haben sie ihren Expertenstatus in aufopferungsvoller Arbeit für das Unternehmen erworben. Dies angemessen zu würdigen, ist der wichtigste Schritt zur Beseitigung der Blockade.
- Kurzfristige Erfolge anstreben Das Vorhaben soll nicht versanden. Dies ergibt sich von selbst aus einem guten Masterplan. Wenn eindeutige Meilensteine eingeplant sind, dann gibt es auch kurzfristige Erfolge.
- Siegesfeiern nicht zu früh ansetzen. Oftmals benötigt das Topmanagement für die eigene Rechtfertigung die Vollzugsmeldung schon nach anderthalb Jahren. Leider benötigt die Entwicklung einer Prozesskultur mehr Zeit. Eine Lösung besteht darin, das Prozessthema über eine Folge von Projekten am Laufen zu halten.

 Das Neue in der Unternehmenskultur verankern Genau darum geht es in diesem Beitrag: Der bestehende Wertekanon des Unternehmens muss mit den Aspekten der Prozesskultur angereichert oder durch sie ersetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es auf drei Dinge ankommt: Den Durchsetzungswillen, einen soliden Plan und eine kluge Zusammenarbeit mit den Menschen.

Professionelles Change Management und Masterplan

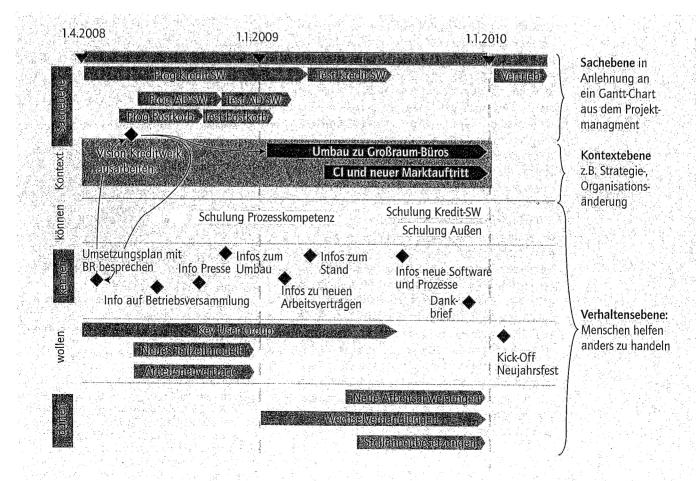
Erfahrene Change Manager sind sich einig, dass ein möglichst umfassender Plan für das Change-Vorhaben die Basis des Erfolgs ist. Dieser umfassende Plan wird als Masterplan bezeichnet, da er oft mehrere Projektpläne integriert.

Ein guter Masterplan enthält allerdings nicht nur einen guten Projektplan auf der Sachebene, sondern sollte um die Ebenen Kontextsteuerung und Verhaltenssteuerung erweitert werden. Die Beachtung der Kontextebene soll eine ihr gerechte Lösung sicherstellen oder Platz für die Entwicklung von Lösungen zur Kontextanpassung lassen. Die bestehende Aufbaustruktur spielt eine wichtige Rolle.

Die Verhaltenssteuerung zielt auf das Kennen, Können, Wollen und Dürfen der Mitarbeiter. Dabei sollte man der Realität der operativen Geschlossenheit ins Auge sehen. D.h., die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Verhalten sind begrenzt. Appelle bewirken nichts. Die Mitarbeiter müssen selbst überzeugt sein und ihre Prozesse managen wollen.

Wie schon angedeutet, baut ein guter Masterplan für die Ausbildung einer Prozesskultur auch auf mehreren Projekten auf, die Lerninseln sind und das Einüben neuer Denk- und Verhaltensweisen fördern. Im Bankensektor könnten dies der Aufbau einer Kreditfabrik – ein Unternehmen, in das Banken ihre automatisierte Darlehensvergabe auslagern – und dann die Modernisierung der Vertriebsprozesse sein. Die folgende Abbildung 6 zeigt die Struktur für einen groben Masterplan zum Aufbau einer Kreditfabrik und ein Anschlussprojekt im Vertrieb. In der Praxis fehlt allzu häufig die Planung der Verhaltensebene: Menschen helfen anders zu handeln heißt gezielt infomieren, qualifizieren und motivieren.

Abb. 6 Grober Masterplan im Ausschnitt mit drei Aktionsebenen



Aufbau von Prozesskompetenz bei den Mitarbeitern

Vor einer Geschäftsreise in die amerikanische Zentrale eines IT-Konzerns Mitte der 1990er-Jahre fragte der Reisende, wie denn die Finanzmanagerin dort so sei. Er erhielt die Antwort »She is strong in processes«. Die Managerin zeichnete sich damals durch ihre Fähigkeit aus, Reporting-Prozesse über weltweit verteilte Einheiten sehr schnell exakt ändern oder neu aufsetzen zu können.

Ein solches Denken und Arbeiten in Prozessen sollte für eine kritische Masse von Mitarbeitern ganz selbstverständlich werden. Ideal sind zwei bis drei Mitarbeiter je Team. Der Mitarbeiter ist die kleinste Einheit mit Prozesskompetenz im Unternehmen. Im Zusammenspiel mit den anderen Mitarbeitern, mit Führungskräften und externen Experten entwickelt sich eine organisationale Prozessmanagementkompetenz. Diese bereitet dann den Boden für eine Prozesskultur. Es entsteht eine sich selbst verstärkende Wechselwirkung zwischen Kultur und Kompetenz, die letztendlich auch zur Überwindung der operativen Geschlossenheit beiträgt.

Geht man von der obigen Idealvorstellung hinsichtlich der Prozesskompetenz bei den Mitarbeitern aus, so sollten 15–25% der Mitarbeiter mit dem Denken und Arbeiten in Prozessen vertraut sein. Diese Mitarbeiter sollten dann nicht in einschlägigen Stabsabteilungen (Betriebsorganisation, interne Unternehmensberatung, Assistenten) angesiedelt sein, sondern in Linieneinheiten. Hier erfüllen sie ihre Linienaufgabe. Diese Aufgabe organisieren sie jedoch entsprechend ihrer Prozesskompetenz. Auch bei Änderungen oder Optimierungen ihrer Arbeit fließt ihre Prozesskompetenz ein, die sich zu einer Prozessmanagementkompetenz ausweitet, wenn Aufgaben der Systemgestaltung hinzukommen.

Der Aufbau der Prozesskompetenz der Mitarbeiter erfolgt heute kosten- und zeitintensiv durch externe Schulungen, Inhouse-Trainings, Train-the-Trainer-Konzepte oder berufsbegleitende Studiengänge. Um die Unternehmen hier längerfristig zu entlasten, sollte in die aktuelle Diskussion um Schlüsselqualifikationen im Studium und in der Ausbildung dem Denken und Arbeiten in Prozessen ein höherer Stellenwert eingeräumt werden. An den Hochschulen tut sich hier inzwischen einiges. Künftig werden deshalb neue Mitarbeiter von den Hochschulen schon ein Mindestmaß an Prozesskompetenz mitbringen. Das Eigentliche wird sich aber erst in der Praxis entwickeln können.

Fazit

Es gibt eine Prozesskultur. Sie misst der Abfolge von Aktivitäten in längeren Wertschöpfungsketten einen hohen Wert zu. Die typische Grundannahme dieser Ausrichtung kann durch ein Zitat des Qualitätsexperten David Juran zum Ausdruck gebracht werden: »Wer seine Prozesse nicht beherrscht, beherrscht gar nichts im Unternehmen«. Aufbauend auf dieser Grundannahme bilden sich korrespondierende Werte und Artefakte heraus.

In der auslaufenden Krise kann die Einführung einer Prozesskultur nicht helfen. Prozesskultur taugt nicht als kurzfristiger Rettungsanker, denn die Umsetzungsdauer ist mit vier bis sieben Jahren schlicht zu hoch. Aber nach der Krise ist vor der Krise. D. h., für die nächsten Krisen wird die Prozesskompetenz der Mitarbeiter mit entsprechenden Elementen einer Prozesskultur überlebenswichtig. Denn nur wer seine Abläufe künftig schnell an die neuen Gegebenheiten anpassen kann, hat gute Chancen, künftige Krisen zu überstehen.

Die gegenwärtige Entwicklung deutet darauf hin, dass sich eine Prozessmanagementkompetenz in positiver Wechselwirkung mit einer Prozesskultur in vielen Unternehmen ausbilden wird. Prozessorientiertes Handeln wird dann selbstverständlich. Prozesskompetenz wird zur Schlüsselkompetenz in der Ausbildung von Mitarbeitern für die Unternehmen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2. Aufl., München 2007, S.1.
- 2 Fischermanns, G.: Praxishandbuch Prozessmanagement, 6. Aufl., Gießen 2006, S. 26.
- 3 Vgl. Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 6. Aufl., München 2008, S. 316 ff.; vgl. Fischermanns, G.: a. a. O., S. 416 ff.; vgl. Hammer, M.: Der große Prozess-Check. In: Harvard Business Manager, 2007, H. 5, S. 35 ff.
- 4 Fischermanns, G.: a. a. O., S. 430.
- 5 Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.: a. a. O., S. 317.
- 6 Vgl. Hammer, M.: a. a. O., S. 41.
- 7 Vgl. Fischermanns, G.: a. a. O., S. 425 ff.
- 8 Vgl. Jung, R. H./Bruck, J./Quarg, S: Allgemeine Managementlehre, 3. Aufl., Berlin 2008, S. 110.
- 9 Vgl. Miller, F./Vollmer, E.: Alcan Deutschland GmbH Verjüngungskur für Traditionswerk. In: Warnecke, H. J. (Hrsg.): Aufbruch zum fraktalen Unternehmen, Berlin 1995, S. 41ff.
- 10 Vgl. Hammer, M./Champy, J.: Reengineering the Corporation, New York 2005, S. 202 ff.
- 11 Vgl. o. V.: Take Off mit Prozesskultur. In: Scheer Magazin, 2006, H. 3, S. 15 f.
- 12 Vgl. Walter, J.: Zehn Jahre Geschäftsprozessmanagement bei Siemens Medical Solutions. In: Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. (Hrsg.): a. a. O., S. 502 ff.
- 13 Vgl. Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.: a. a. O., S. 7f.
- 14 Vgl. Schnägelberger, S./Knuppertz, T./Grotenhöfer, J.: Prozessorganisation und die Rolle des CPO im Unter-

- nehmen. White Paper des Kompetenzzentrums für Geschäftsprozessmanagement 2006.
- 15 Vgl. Hammer, M.: Der große Prozess-Check, a. a. O., S. 35 ff.
- 16 Vgl. Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 372 f.; oder auch: Schreyögg, G.: Unternehmungskultur. In: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmungsführung, Wiesbaden 1995, S. 116.
- 17 Vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2. Aufl., München 2007, S. 308 ff.
- 18 Vgl. Schreyögg, G.: a. a. O., S. 118.
- 19 Vgl. Jung, R. H./Bruck, J./Quarg, S.: a. a. O., S. 109
- 20 Vgl. Reiß. M.: Schlankes Management ist prozessbasiertes Management. In Prozessen denken. In: Gablers Magazin, 1993, H. 6–7, S. 54.
- 21 Vgl. Kotter, J. P.: Leading Change, Boston 1996, S. 3 ff.

Zusammenfassung

Das Prozessmanagement hat sich in den letzten 20 Jahren zu einem der wichtigsten Managementkonzepte entwickelt. Mithilfe von Reifegradmodellen werden Entwicklungsschritte für die Unternehmen vorgezeichnet, wie ein exzellentes Prozessmanagement gestaltet werden kann. Auffallend ist, dass die Elemente des höchsten Reifegrads gleichzeitig Elemente einer Unternehmenskultur sind. Es entsteht also eine Prozesskultur. In diesem Beitrag werden mögliche Ausprägungen einer Prozesskultur systematisch aufgezeigt. Der Weg zu einer Prozesskultur mag lang sein. Dieser lange Weg lohnt sich jedoch, denn die Einsparungen bei Prozesswerkzeugen, -trainings und Prozessberatungsdienstleistungen dürften erheblich sein. Im Zuge dieser Entwicklungen werden die Mitarbeiter eine Prozesskompetenz entwickeln: Sie werden in der Lage sein, ihre Arbeit über Abteilungsgrenzen hinweg ständig neu zu optimieren. Für die Umsetzung der neuen Abläufe bedarf es eines guten Change Managements, welches auf einem soliden Masterplan aufbauen sollte. Wer die Entwicklung von Prozesskompetenz im Unternehmen will, muss in Weiterbildung investieren und braucht einen langen Atem, denn man versucht sich hier an einem Kulturmanagement.

Summary

Business Process Management has become one of the most important management concepts of the last two decades. Maturity models show the path to develop process excellence in companies. It is remarkable, that the highest maturity level includes business process management elements that are equal to company cultural elements. The investigation in this paper confirms the existence of a process culture. May the way to implement a process culture be long, but it will help to reduce business process management expenditure for tools, trainings and consulting. Business Process Management will become a core competence of employees in companies with process culture. To support this development the companies need change management based on a master plan. High investments in trainings are equally necessary. And there has to be a long term perspective.



Prof. Dr. Friedemann Baisch Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Leitung Masterstudiengang Prozessmanagement friedemann.baisch@hfwu.de