

Dr. Andreas Ikker, Markus Schwemmler

Ganzheitliches Prozessmanagement - mit Augenmaß ein Gewinn für jedes Unternehmen

Prolog

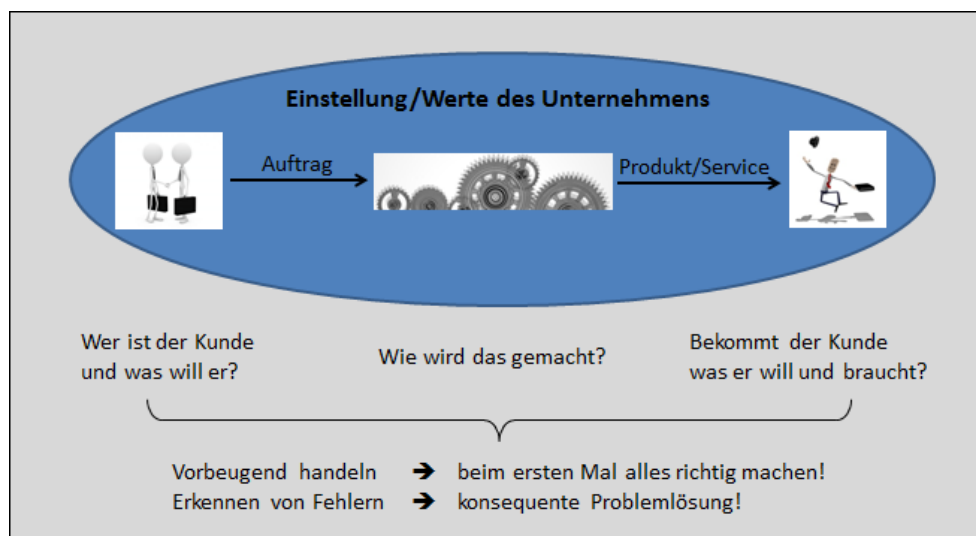
In der nächtlichen Sitzung des Vorstandes zerbrechen sich alle Beteiligten den Kopf über das weitere Vorgehen. Vor 9 Monaten hatte der damals neue Vorstandsvorsitzende beschlossen, ein neues „Organisationsmodell“ einzuführen. Quasi über Nacht wurde mit Hilfe einer Unternehmensberatung eine neue Organisationsstruktur entwickelt, die auf „aktuellen Trends“ der Branche basierte. Ein großes Beratungsteam erstellte eine Standortbestimmung und dann mit Hilfe einer Best Practice Datenbank eine Entscheidungsvorlage. Die funktionale Organisation würde ausgedient haben – es wäre an der Zeit auch in diesem Unternehmen endlich die Matrixorganisation durchzusetzen. Und es wäre eine willkommene Gelegenheit, die Effizienz der Organisation zu steigern. Völlig neue Aufgaben würden entstehen, die handelnden Personen würden sich auf die neuen Stellen bewerben müssen...

Heute steht die Organisation vor der Herausforderung, sich mehr als nur an die neue Organisationsform zu gewöhnen. Ungesteuerte Lernprozesse sorgen für die Optimierung von Einzelpersonen und einzelnen Organisationseinheiten. Viele bleiben jedoch deutlich hinter den Erwartungen zurück. Der Flurfunk berichtet von „chaotischen Zuständen“. Schlüsselpersonen haben gekündigt oder sprechen darüber. Die Personalabteilung ist mit der ganzen Situation komplett überfordert. Abgesehen davon sinkt die Kundenzufriedenheit, die Fehlerrate ist stark gestiegen. Offenbar haben sich die Schwierigkeiten in der Branche herumgesprochen, so dass der Auftragseingang sinkt. In einer solchen Situation muss nun das Führungsteam handeln...

Die Kernkompetenz stärken

Ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass der Kunde erhält was er will und braucht und zwar immer und fehlerfrei. Eine **Beherrschung der Schlüsselprozesse** des Unternehmens, die konsequent auf den Kunden ausgerichtet sind, ist zwingend erforderlich.

Das nachfolgend skizzierte Prozessmodell macht den Zusammenhang deutlich:



Doch wie sieht die Situation in den meisten Unternehmen wirklich aus. Wie ernst setzt man sich mit seinen Prozessen tatsächlich auseinander?

Die Situation in vielen Unternehmen

Bis auf wenige Ausnahmen sind alle Unternehmen funktional ausgerichtet. Das heißt, ähnliche Funktionen in einem Unternehmen sind in einem Bereich zusammengefasst, z.B. Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb usw.. Die Führungskräfte verantworten Ihren Bereich und Ihre Leistung wird im Regelfall danach beurteilt, wie gut sie ihren Bereich führen und steuern.

Alle Leistungen in einem Unternehmen hingegen – unabhängig ob Dienstleistungen oder Produkte – werden durch innerbetriebliche Abläufe, den Prozessen realisiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in den Hauptgeschäftsprozessen, die für die Wertschöpfung des Unternehmens in erster Linie verantwortlich sind, meist sehr viele Unternehmensbereiche involviert sind.

Und genau hier liegt meist das Problem: die Aufbauorganisation (Gliederung in Bereiche) entspricht nicht den Anforderungen der Ablauforganisation (Prozesse). Dies führt zu vielen Schnittstellen innerhalb der Prozesse, die nur in wenigen Fällen gut - im Sinne einer fehlerfreien Wertschöpfung - auf die Erfordernisse der Prozesse abgestimmt sind. Und wenn dann der Erfolg der Führungskräfte in erster Linie daran gemessen wird, wie gut sie ihren „Laden“ im Griff haben, ist es auch nicht verwunderlich wenn die Schnittstellen in den Prozessen oft überhaupt nicht funktionieren.

Intermezzo: Die andere Art des Change Managements

„Wozu Veränderungen managen? Es braucht doch nur genügend Handlungsdruck...“ sagte sich der geschäftsführende Gesellschafter des Handelsunternehmens. „Wenn man Menschen zu viel Mitsprache einräumt, dann wird man niemals fertig.“ Mit diesem Glaubenssatz wurde das neue CRM-System über Nacht eingeführt. Am Montagmorgen kamen die damit Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz und fanden nichts mehr so vor, wie sie es am Freitag zuvor verlassen hatten. Auf der CRM-Intranetseite wurden sie darüber informiert, dass die Daten des alten Systems in ein neues migriert und dies daraufhin komplett abgeschaltet wurde. Zeitgleich wurde der Vertriebssteuerung aufgefordert, innerhalb von 2 Wochen eine neue Vertriebskampagne aufzusetzen. „Das hat bei Amazon doch damals auch geklappt!“ verteidigte sich der geschäftsführende Gesellschafter im Rahmen der Auftragsklärung vor dem anwesenden Berater. Alle Beteiligten sind angespannt – keiner weiß wirklich etwas zu sagen. Es scheint, als hätte die Organisation versagt. Oder das Management. Das Erfolgsrezept ist jedenfalls anscheinend eine teure Fehlentscheidung.

Stolperfallen beim Einführen von Prozessmanagement

Die Erkenntnis reift im Unternehmen. Wir müssen uns mit unseren Prozessen beschäftigen. Doch wie sollen wir an die Sache herangehen?

Oft geht die Sache schief. Hat man sich in der Vergangenheit überhaupt nicht oder zu wenig mit den Prozessen auseinander gesetzt, so will man nun gleich alle Prozesse betrachten im Sinne von „jetzt

bringen wir mal ordentlich Transparenz in unser Unternehmen“. Man will also in Relation zu den vorhandenen Ressourcen deutlich zu viel!

Prozessmanagement ist ein Mittel um das Unternehmensgeschäft in geordneten Bahnen erfolgreich führen zu können. Prozessmanagement zum Selbstzweck ist völlig unsinnig. Betrachtet man dagegen die Situation in manchen Unternehmen kommen einem doch Zweifel an dieser Aussage. Es gibt durchaus Fälle in denen das Prozessmanagement dogmatisch betrachtet wird. Kritische Fragen darüber sind nicht erlaubt, vielmehr werden diese dann als Gotteslästerung angesehen!

Die Folge davon ist, dass das Thema Prozesse in vielen Firmen von der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeiter als etwas Unsinniges betrachtet wird, als etwas was man auch noch tun muss und einem vom operativen Geschäft abhält. Bis auf wenige Enthusiasten will der Großteil der Belegschaft nichts mit den Prozessen zu tun haben. Eine fatale Fehleinschätzung, da mit etwas mehr Augenmaß die Arbeit mit den Unternehmensprozessen große Chancen eröffnet!

Ein Fallbeispiel – oder wie man es nicht machen sollte...

Die deutsche Tochter eines international tätigen Konzerns beschloss vor einigen Jahren sich neu aufzustellen. Zunächst wurden die Zuständigkeitsbereiche um die Manager herum gebaut. Es ging hier in erster Linie um die Aufbauorganisation, um die „Silos“, die geschaffen werden sollten. Eine Betrachtung der Prozesse erfolgte zu diesem Zeitpunkt nicht. Zu einem bestimmten Stichtag war die neue Organisation gültig, mit der Konsequenz, dass zu diesem Zeitpunkt die ganzen bisherigen Prozesse, die irgendwie (keiner wusste warum), wenn auch mit Schleifen, die gewünschten Ergebnisse im Wesentlichen erbrachten, auf einmal nicht mehr funktionierten. Ausschuss und Nacharbeiten waren die Folge, gepaart mit einem hohen Frustrpotential der Belegschaft.

Dann reifte die Überzeugung sich mit den Unternehmensprozessen beschäftigen zu müssen: „*Wir wollen unsere Prozesse überarbeiten und dokumentieren*“. Dies sollte das Unternehmen auch in die Lage versetzen, sich bei Bedarf nach ISO 9000 zertifizieren lassen zu können. Alle relevanten Prozesse sollten beschrieben und via Intranet zugänglich gemacht werden. Das bedeutete bereits für einzelne Geschäftsbereiche, dass mehrere hundert Prozesse zu dokumentieren waren. Als Tool diente ARIS (Software-Plattform für Prozessmanagement). Es gab jedoch kein klares Verständnis wie anschließend die dokumentierten Prozesse genutzt werden sollten.

Ein sehr ambitioniertes Projekt, lagen doch bei den meisten Prozessen keine oder nur ungenügende Beschreibungen vor. Auch war so gut wie keine Expertise zu ARIS vorhanden. Und damit nicht genug, sollte dieses Projekt doch in relativ kurzer Zeit gestemmt werden, ohne ausreichende Ressourcen dafür bereit zu stellen.

Erste Intervention: Etablierung von Rollen

Um unter diesen Umständen erfolgreich zu agieren wurden zunächst in jedem Geschäftsbereich sogenannte Prozessmanager etabliert, die generell als Verantwortliche dieses Projekt in ihrem Bereich treiben sollten aber nicht mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet wurden. Durch IT-Experten unterstützt, sollten sie auch der Belegschaft bei der Dokumentation der Prozesse helfen. Um den Arbeitsaufwand halbwegs in Grenzen zu halten, wurden die Prozesse meist von

Einzelpersonen beschrieben. Eine mehr als fragwürdige Vorgehensweise, sind doch in Prozessen generell mehrere Fachbereiche involviert, teilweise hunderte von Mitarbeiter. Dies führte natürlich fast immer dazu, dass die Prozessbeschreibung mit der Realität nur wenig zu tun hatte. Das wurde bewusst in Kauf genommen, man wollte später dann die Prozessbeschreibungen berichtigen. Wichtig war erst mal, dass man die ganzen Dinger im Kasten hatte.

Die dokumentierten und über das Intranet einsehbaren Prozesse waren deshalb meist schlicht falsch, d.h. die Dokumentation entsprach nicht der gelebten Realität. Die Mitarbeiter, die Prozesse beschreiben mussten, waren meist heilfroh diese ungeliebte Arbeit hinter sich gebracht zu haben damit sie sich wieder um „vernünftige Dinge“ kümmern konnten. Zudem bekamen sie oftmals von anderen zu hören, dass sie da, gelinde gesagt, Unsinn gemacht hätten und der Prozess so ja überhaupt nicht stimme.

Diejenigen, die nicht involviert waren, waren natürlich auch sauer, weil sie sich ausgegrenzt fühlten, obwohl sie einen wichtigen Input hätten liefern können.

Und das Management stand in seiner Mehrheit auch nicht hinter dem Projekt. Zumindest jetzt hätte es alles dafür tun müssen, dass die Prozessdokumentation genutzt wurde um die Abläufe in Ordnung zu bringen. Diese Dokumentation für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse zu nutzen, wurde leider nie ernsthaft in Erwägung gezogen.

Was blieb, war eine generelle Unzufriedenheit mit diesem Thema. Als Sündenbock wurde ARIS für das Scheitern verantwortlich gemacht. Doch in Wahrheit wurde durch eine falsche Herangehensweise dieses Thema in Verruf gebracht und man hat sich um die Möglichkeit gebracht das Unternehmen weiter nach vorne zu bringen. Von den Geldern die verschleudert wurden ganz zu schweigen!

Gründe für das Scheitern – oder was man daraus lernen kann...

Was waren unseres Erachtens die wesentlichen Gründe für das Scheitern:

- Ausgangspunkt für die großen Probleme war, dass eine **Aufbauorganisation ohne adäquate Berücksichtigung der Ablauforganisation** geschaffen wurde. Besitzstandswahrung und Macht waren das zentrale Element. Welche Auswirkungen diese Umstrukturierung auf die Prozesse hatte, wurde nicht bedacht.
- Auch war **keine klare strategische Handschrift** erkennbar, deren Ziele als Grundlage für die Prozesse als Voraussetzung zwingend berücksichtigt hätten sollen.
- Bei der Einführung des Prozessmanagements wollte man **zu viel auf einmal**, ohne die dafür notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Dies hatte zur Folge, dass die Prozesse nicht gemeinsam von den betroffenen Fachfunktionen bearbeitet und dokumentiert wurden, sondern nur von Einzelnen mit zwangsläufig eingeschränktem Blick auf die Prozesse.
- Dies führte dazu, dass die **Prozesse von Anfang an fehlerhaft** waren. Durch die Ausgrenzung wichtiger Prozessbeteiligter wurde die erarbeitete Prozessdokumentation als Basis weiterer Aktivitäten von der großen Mehrheit der Belegschaft nicht akzeptiert.

- Von Seiten der Führungskräfte wurde ein Projekt angestoßen, ohne dass man sich im Klaren darüber war, welche **Rahmenbedingungen für einen Erfolg** vorhanden sein müssen. Hier hat schlichtweg die Kompetenz gefehlt. Notwendiges Basiswissen über Prozesse und Prozessmanagement waren nicht vorhanden um über die richtige Vorgehensweise entscheiden zu können.
- Als Schwierigkeiten deutlich zu erkennen waren, wurden weitere Fehler begangen. Entweder hätte man das Projekt frühzeitig beenden müssen, da die Rahmenbedingungen dieses Projekt einfach nicht zuließen, oder man hätte sofort energisch nachjustieren müssen und die Voraussetzungen für den Erfolg des Projektes schaffen müssen. Dies wäre aber unbequem gewesen und man hätte unangenehme Entscheidungen treffen müssen. Es blieb also meist bei Lippenbekenntnissen und Korrekturen waren lediglich kosmetischer Natur.

Was bleibt ist eine vertane Chance. Prozessmanagement oder noch einfacher gesagt, das Beschäftigen mit den Prozessen, mit dem Ziel täglich besser zu werden, war verbrannt und in Misskredit gezogen worden. Sollte man es wirklich noch einmal versuchen wollen, wären von vorne herein die Startbedingungen sehr schwer. Schade eigentlich!

Doch wie hätte man stattdessen Vorgehen sollen? Hierzu einige wichtige Facetten:

- Das Funktionieren der für den Unternehmenserfolg essentiellen Prozesse sind in den Mittelpunkt zu stellen.
- Die Anforderungen an diese wenigen Prozesse müssen gemeinsam erarbeitet und im Unternehmen transparent gemacht werden.
- Mit wenigen Prozessen beginnen.
- Die wirklich wichtigen Prozesse sind zu managen.
- Die Ressourcen für die permanente Beobachtung und Überarbeitung der Prozesse sind bereitzustellen.
- Es ist klar zu definieren, wer welche Verantwortung im Prozess besitzt.
- Die Mitarbeiter im Prozess müssen das notwendige Know-how besitzen.
- Das Management weiß was funktionierendes Prozessmanagement erfordert und handelt danach.
- Die Aufbauorganisation ist an den Hauptgeschäftsprozessen auszurichten.

Die Ziele der Prozessarbeit

Doch was heißt sich mit Augenmaß mit seinen Prozessen beschäftigen?

Eigentlich muss es darum gehen, dass wir unsere Unternehmensprozesse im Griff haben, dass sie pragmatisch und vernünftig gestaltet und für jeden leicht nachvollziehbar sind. Sie müssen so einfach wie möglich sein und die Prozessbeteiligten müssen adäquat in deren Gestaltung eingebunden sein. Erst dann können sich die Beteiligten mit den Prozessen identifizieren, sie gehen in Fleisch und Blut über und werden ganz selbstverständlich täglich von ihnen gelebt.

Und damit wären wir schon bei der Unternehmenskultur angelangt. Denn in diesem Kontext ist es auch wichtig die Prozesse kritisch hinterfragen zu dürfen. Doch dem steht die Kultur in vielen

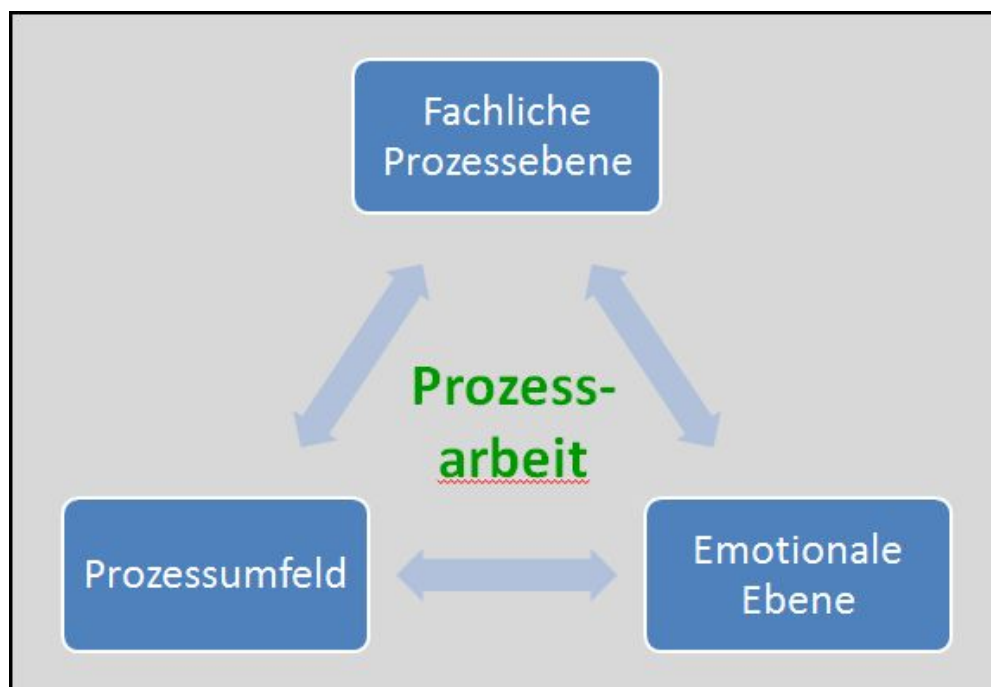
Unternehmen entgegen. Wenn kritisches Feedback nicht erlaubt ist, sondern sogar als Nestbeschmutzung und Miesmacherei angesehen wird, hat das natürlicherweise auch Auswirkungen auf die Prozesse. Obwohl die Beteiligten Optimierungspotentiale in den Abläufen erkennen, werden sie diese für sich behalten und stattdessen den Mund halten.

Damit wir uns nicht falsch verstehen. Es geht nicht darum, dass jeder nach Lust und Laune die Prozesse kritisiert und ablehnt. Es geht aber darum die Beteiligten ernst zu nehmen und abzuholen.

Noch schwerwiegender liegt der Fall bei Fehlern die gemacht wurden. Aus Angst davor einen Kopf kürzer gemacht zu werden, werden die Fehler vertuscht und die einmalige Chance vertan aus den Fehlern zu lernen um sie zukünftig vermeiden zu können. Die Prozesse bleiben in Stein gemeißelt obwohl Anpassungen oder gar eine Überarbeitung dringend geboten wäre. Fatal!

Was kann also getan werden?

Neben einer funktionierenden Unternehmenskultur brauchen wir vor allem die systemische Sicht! Systemische Sicht meint in diesem Zusammenhang, dass wir unsere Prozesse ganzheitlich betrachten müssen.



Eine rein faktenbasierte, nur thematische Behandlung des Prozesses greift viel zu kurz. Vielmehr müssen wir die emotionalen Befindlichkeiten der Betroffenen mit berücksichtigen. Wir müssen die Menschen mit ihren Bedürfnissen, Wünschen und Ängsten, die im Rahmen von grundlegend geänderten oder neuen Prozessen auftauchen, abholen. Dies erfordert auch eine menschliche Sicht, vor allem aber auch konsequente Führungsarbeit durch das Management.

Schnittstellen als Schlüssel zum Erfolg

Ein weiterer wichtiger Punkt der meist vernachlässigt wird, ist die Berücksichtigung des Umfeldes in denen die Prozesse eingebettet sind. Nicht nur innerhalb von Prozessen sind Schnittstellen vorhanden. Jeder Prozess ist auch über Schnittstellen wiederum mit anderen Prozessen und damit anderen Bereichen im oder außerhalb des Unternehmens verknüpft. Da Änderungen am Prozess unter Umständen schwerwiegende Folgen für das Umfeld haben können, müssen die Schnittstellen sorgfältig untersucht werden.

In der einschlägigen Literatur zum Thema Prozesse finden wir viele Tipps und Hinweise zum Umgang mit Prozessschnittstellen. Dort geht es vor allem um die rein „fachliche“ Betrachtung von Schnittstellen. Dort finden wir viel richtiges, aber ein wichtiger Aspekt wird so gut wie komplett ausgeblendet. Der Mensch! Deshalb geht bei der Prozessgestaltung auch so viel daneben! Und da dieser Mensch einmal ein emotionales Wesen ist, müssen wir bei der Bearbeitung der Schnittstellen in unseren Prozessen auch den Menschen in den Fokus stellen.

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Schnittstellen:

- **Schnittstellen innerhalb des Prozesses**

In fast allen Unternehmen ist die Organisationsstruktur nicht entlang der Prozesse ausgerichtet. Die Prozesse laufen damit durch die verschiedenen „Bereichsilos“ hindurch. Diese sogenannten Funktionsschnittstellen senken die Effizienz eines Prozesses oft erheblich, da die Führungskräfte die Aufgabe haben ihren Bereich zu optimieren. Da kann das über den Tellerrand schauen und den gesamten Prozess in Ordnung bringen schon mal unter die Räder kommen.

- **Schnittstellen zu anderen Prozessen**

Zwischen Prozessen existieren ebenfalls Schnittstellen. Das Ergebnis eines Prozesses dient dabei als Input eines anderen Prozesses. Die Anforderungen an diese Art von Schnittstellen werden in Unternehmen oft vernachlässigt.

Lösungsorientierte Kommunikation ist alles!

Mittlerweile ist es eine Binsenwahrheit, dass die Prozessbeteiligten gemeinsam ihre Prozesse designen. In vielen Unternehmen wird dies heute schon so durchgeführt und trotzdem will sich der Erfolg nicht so richtig einstellen. Immer noch knirscht es in den Abläufen, immer noch wird mit den Fingern auf die anderen gezeigt. Woran liegt das eigentlich?

Schnittstellen in den Prozessen sind meist mit Problemen behaftet, die es im Rahmen der Prozessarbeit zu lösen gilt. Im Großteil der Managementliteratur wird gefordert diese Probleme genau zu analysieren bevor man hier zur Optimierung schreitet. Doch genau dies führt in die Sackgasse, der Mensch als emotionales Wesen kommt hier ins Spiel!

Bei der Problemanalyse liegt das Hauptaugenmerk fast immer auf den Fehlern und ehe man sich versieht ist man mitten drin sich gegenseitig die Schuld dafür in die Schuhe zu schieben. Missverständnisse kommen verstärkend hinzu. Die Mitarbeiter sind als Folge davon gekränkt und Demotivation macht sich breit. Aus dieser Abwärtsspirale sich zu befreien ist nahezu unmöglich!

Eine Lösung bietet die lösungsorientierte Herangehensweise, die auch beim Retearing (Furman, Geisbauer) zur Anwendung kommt. Im Gegensatz zur klassischen Problemanalyse wird hier lediglich eine Kontextklärung durchgeführt ansonsten aber eine lösungsorientierte Vorgehensweise gewählt. Was heißt das konkret, wie geht man dabei vor?

- Die Anforderungen an die Schnittstelle werden gesammelt, bisher auftretende Probleme werden in Ziele umgewandelt.
- Situationen in denen es früher gut funktioniert hat werden gewürdigt.
- Der gemeinsame Nutzen der Ziele wird für alle (Kunden, Bereiche, Unternehmen, etc.) identifiziert.
- Erste Lösungsentwürfe zur Zielerreichung werden definiert.
- Maßnahmen die zur Zielerreichung führen werden gemeinsam erarbeitet. Hier sind kleine, für alle sichtbaren Schritte wichtig.
- Dabei wird geklärt welche Ressourcen notwendig sind, aber auch eventuell neu erlernt und aufgebaut werden müssen.
- Die Umsetzung wird begleitet und aktiv gesteuert. Lippenbekenntnisse reichen definitiv nicht aus.
- Erfolge im Prozessmanagement werden gewürdigt und dürfen auch gefeiert werden.

Durch das konsequente lösungsorientierte Vorgehen schaffen sie eine Atmosphäre des Vertrauens zwischen den Prozessbeteiligten, sogar eine Art Wohlwollen und gegenseitiges Verständnis für die Anforderungen der Anderen. Ein anspruchsvoller Weg, aber er lohnt sich!

Weniger ist oftmals mehr!

Schauen wir uns in vielen Unternehmen um, so sehen wir ein überbordendes, stark bürokratisiertes Prozessmanagementsystem das alle überfordert und letztendlich mehr schadet als es bringt. Da werden hunderte von Prozessen akribisch beschrieben, die sehr oft mit der Wirklichkeit nichts zu tun haben. Dabei wäre dem Unternehmen mit einer kleineren Lösung weit mehr geholfen.

Ausgenommen von wenigen, wirklich essentiellen Schlüsselprozessen, reicht in vielen Fällen eine grobe Festlegung der Prozesse inklusive seiner Schnittstellen aus. Die Menschen in den Prozessen brauchen oftmals nur einige wenige Eckpunkt, sogenannte Prozessanker, um die notwendigen Tätigkeiten durchführen zu können. Vor allem auf die Schnittstellen zwischen den Prozessbeteiligten muss besonderes Augenmerk gelegt werden. Wenn der Durchführende eines Arbeitsschrittes genau weiß was der Nachfolgende braucht um problemlos weiterarbeiten zu können, ist für viele Prozesse schon ausreichend für Klarheit gesorgt. Eine zu exakte Beschreibung der Prozesse würde in diesen Fällen bedeuten:

- Verschwendung von Ressourcen
- Verlust von Flexibilität
- Hoher Aufwand zur Pflege des Prozessmanagementsystems
- Frustration bei den Mitarbeitern

Dies soll aber nicht heißen, dass es keine wichtigen Unternehmensprozesse gibt, die exakt erarbeitet und beschrieben werden müssen. Dies aber bitte nur dann wenn es wirklich für das Unternehmen notwendig ist!

Resümee

Es ist wichtig und richtig wenn Unternehmen sich mit ihren Prozessen intensiv auseinandersetzen, aber mit Sinn und Verstand. Meines Erachtens zeichnet wirklich gut funktionierende Prozessarbeit in den Firmen folgende Punkte aus:

- Das Unternehmen kennt seine Schlüsselprozesse und sorgt dafür, dass diese fehlerfrei ablaufen.
- Die Prozesse sind klar auf die strategischen und operativen Ziele ausgerichtet.
- Die Prozessbeteiligten werden bei der Erarbeitung der Prozesse angemessen integriert.
- Die Kommunikation zu und innerhalb der Prozesse ist vorbildlich.
- Feedback zu den Prozessen ist nicht nur erwünscht sondern wird vom Management auch aktiv eingefordert.
- Prozesse werden nicht ohne die erforderliche Kompetenzen Kompetenz geändert.
- Für die Prozessarbeit sind im Unternehmen ausreichend Ressourcen vorhanden.
- Die Unternehmenskultur wird um den Prozessfokus erweitert.

Epilog

Prozessabbildungen sind nicht per se nützlich. Sie können aber außerordentlich hilfreich sein bei der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über den Ablauf von Tätigkeiten innerhalb einer Einheit und bei der Bewältigung von Schnitt- oder Nahtstellen, also einem Verständnis über Prozessschritte hinweg. Sie sind ein Hilfsmittel zur Kommunikation und Klärung von Verantwortung und Kontrolle. Damit sind Prozesse heute ein unverzichtbares Instrument der Unternehmensführung, wenn auch nicht das einzige. Wichtig ist wie bei allen Führungsinstrumenten, den richtigen Grad der Einbeziehung zu finden. Die Einführung von Prozessen stellt sicher keine Antwort auf kurzfristige Krisen bezogen auf die Liquidität von Unternehmen dar sondern hat in erster Linie Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg. Die Kosten für die Einführung oder Optimierung von Prozessen werden sich üblicherweise eher mittelfristig lohnen und auch einige Quick-Wins sind möglich. Jedem der Prozesse einführt muss sich über diese Kosten (eine kurzfristige Performance-Einbuße) ein klares Bild machen. Insofern ist das Timing für die Einführung ein weiterer Erfolgsfaktor.

Die Autoren:

	<p>Dr. Andreas Ikker (Jg. 1962) ist seit 2010 selbständiger Unternehmensberater und ist gleichzeitig Partner von system worx. Er verfügt über eigene Erfahrung als Führungskraft sowohl in einem internationalen Konzern als auch mehreren mittelständischen Unternehmen.</p> <p>Seine wesentlichen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Begleitung von Veränderungsprozessen und im Prozessmanagement.</p> <p>Email-Kontakt: andreas.ikker@system-worx.de</p> <p>Telefon: +49 89 374 195 93</p>
	<p>Markus Schwemmler (Jg. 1968) ist seit 2007 selbständig als Unternehmensberater, Coach und Führungskräfteentwickler und ist geschäftsführender Gesellschafter von system worx. Er verfügt über eigene Erfahrung als Führungskraft in einem internationalen Konzern. Er ist Master am Institut für Systemische Beratung, ist dort als Lehrtrainer tätig und leitet das system worx Institut.</p> <p>Seine wesentlichen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Begleitung von Veränderungsprozessen und in der Führungskräfteentwicklung.</p> <p>Email-Kontakt: markus.schwemmler@system-worx.de</p> <p>Telefon: +49 89 374 195 93</p>