

# Exzellente Unternehmen – exzellente Prozesse!?

**Prozesse, Prozessmodelle und Prozessmanagement sind seit Jahrzehnten Themen, mit denen sich Unternehmen befassen; oftmals aus Überzeugung, zuweilen, weil es von irgendjemandem gefordert wird. Jahrelange Erfahrung zeigt, dass es auf das richtige Maß ankommt, um den größtmöglichen Nutzen zu generieren. Ganz ohne geht es aber grundsätzlich nicht.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum Prozesse auch in der Digitalen Welt und bei sich schnell ändernden Geschäftsmodellen eine Grundvoraussetzung für Exzellenz sind;
- warum Prozesse, die zwar umfangreich dokumentiert sind, aber nicht gelebt werden und nur „im Schrank stehen“, für niemanden hilfreich sind;
- warum Prozesse „Ende-zu-Ende“ gedacht werden müssen, auch und gerade über Organisationsgrenzen hinweg;
- warum Prozessleistungsparameter (KPIs) über die Erwartungshaltung der Interessengruppen definiert werden müssen und nicht als das, was gerade schon gemessen wird oder einfach zu messen ist.

Prozessmanagement ist seit Jahrzehnten ein beliebtes und immer wieder aufs Neue diskutierte Thema in Firmen und Organisationen jeglicher Größenordnung. Ganze Beraterindustrien leben sehr gut davon, „Business Process Reorganization“ (BPO), „Business Process Reengineering“ (BPR) und viele andere Varianten von „BPx“ zu verkaufen. Warum sind Prozesse heutzutage überhaupt noch ein Thema? Zwischenzeitlich hatten sich in manchen Organisationen Ansichten durchgesetzt, dass „man sich überhaupt keine sauber beschriebenen Prozesse und Prozessmodelle mehr leisten könne, da sich die Rahmenbedingungen des Geschäfts viel zu schnell ändern und spätestens dann, wenn die Prozesse dokumentiert seien, wären sie schon wieder veraltet“. Dieses Credo wurde zwar überwiegend von IT- und Software-Fachleuten vertreten, von denen spätestens seit den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts bekannt war, dass ihnen jegliche Dokumentation dessen, was sie im Laufe ihres Lebens so entwickelten, schon immer ein Gräuel war; aber auch in der „Generation Y“ ist eine solche Haltung noch immer zu beobachten.

Was ist nun wirklich notwendig, wenn es um Prozesse geht? „Well, it depends ...“, ist auf diese Frage die richtige Antwort. Minimalanforderungen sind:

- Prozesse für die wesentlichen Abläufe in der Organisation sind identifiziert, angemessen beschrieben und werden „gelebt“;
- Klar definierte und messbare Prozessleistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs), die die Anforderungen an die Prozesse **aus Sicht der jeweiligen Interessengruppen** beschreiben;
- Prozessverantwortliche (Process Owner) nehmen ihre Verantwortung bzgl. Weiterentwicklung, Pflege und Verbesserung der Prozesse wahr.

Gerade der zweite Punkt ist häufig die Achillesferse bei Unternehmensprozessen und Prozessmodellen. Viel zu oft werden KPIs dadurch definiert, dass das Messen der KPIs möglichst einfach ist, oder aber es wird einfach das genommen, was ohnehin aus irgendeinem Grund schon gemessen wird. Dabei wird häufig übersehen, dass man bei auf solchen KPIs basierenden Verbesserungen Gefahr läuft, Unsinnigkeiten oder Kleinigkeiten zu optimieren, aber nicht das, was aus Sicht der Kunden, der Mitarbeiter, der Zulieferer, oder sonstiger Interessengruppen relevant ist.

Falsch definierte KPIs sind nie hilfreich, oftmals sogar schädlich im Bemühen um kontinuierliche und nachhaltige Verbesserungen. Das Identifizieren richtiger und langfristig wertvoller KPIs ist nicht trivial, nicht selten brauchen Organisationen hierfür Hilfe von außen, sei es von erfahrenen Prozessspezialisten oder aber von Vertretern der Interessengruppen selbst, die gezielt zu ihren diesbezüglichen Erwartungen befragt werden sollten. Gerade der letzte Aspekt wird von mancher Organisation gescheut, sei es, weil er selbst einige Mühe bereitet, sei es, weil man fürchtet mit Erwartungshaltungen konfrontiert zu werden, die man (noch) nicht erfüllen kann. Zudem ist es sehr wahrscheinlich, dass man als Organisation mit widersprüchlichen Erwartungen an den gleichen Prozess konfrontiert wird. Nichtsdestotrotz ist es zwingend erforderlich, geeignete, „gute“ KPIs zu definieren, wenn man den Prozess nachhaltig und im Sinne der definierten Zielsetzungen verbessern möchte.

### **Exzellente Prozesse erfordern ganzheitliches Denken**

Ein anderes häufiges Problemfeld im Kontext Unternehmensprozesse und diese beschreibende Prozessmodelle zeigt sich darin, dass Prozesse nur innerhalb der unmittelbaren Organisationseinheit betrachtet und optimiert werden. Dies hat dann in der Regel sehr weit optimierte Teilprozesse zur Folge, aber keiner der Teilprozessverantwortlichen stellt sicher, dass der Gesamtprozess –beispielsweise aus Sicht der Kunden – überhaupt funktioniert. „Dafür bin ich/sind wir nicht zuständig“, ist nicht nur eine Aussage, sondern für manchen Zeitgenossen nach wie vor eine Geisteshaltung. Kunden interessieren sich aber nicht für unternehmensinterne Hindernisse, die auf organisatorische oder kommunikative Defizite

zurückzuführen sind. Gerade die Digitalisierung eröffnet ganz neue Möglichkeiten, Prozesse nicht nur unternehmensintern zu betrachten und optimieren, sondern auch externe Partner, Lieferanten, Zulieferer, Logistikdienstleister, etc. in diese Optimierung miteinzubeziehen. Häufig machen Internet-Marktplätze und -Plattformen nichts anderes, als Prozesse unterschiedlicher Beteiligter mit ganz verschiedenen Teilleistungen über geeignete IT-Dienste zusammenzufügen und gegenüber dem Endkunden als ganzheitliche Dienstleistung anzubieten. Amazon, MyTaxi, Uber sind hierfür Paradebeispiele.

Am Rande sei angemerkt, dass sich viele für Prozesse in irgendeiner Form Verantwortliche sehr wohl darüber im Klaren sind, dass ihre Prozesse an den „**Schnittstellen**“ zu anderen Prozessteilen nicht wirklich gut funktionieren, daran aufgrund der fehlenden, weitergehenden Befugnisse aber nichts zu ändern sei. Dies ist sicherlich richtig, wenn man den Verantwortungsbereich auch mental nur auf das eigene, unmittelbare Umfeld beschränkt; da wird der im deutschen übliche Begriff „Schnittstelle“, an dem etwas „geschnitten“ wird (in diesem Fall der Prozess), zum Programm. Der Begriff „**Verbindungsstelle**“ beschreibt viel besser, was wirklich notwendig wäre; zwei Teile müssen geeignet miteinander verbunden werden, und beide Seiten, davor und dahinter, sind gemeinsam dafür verantwortlich, dass dies funktioniert. Diese Änderung der Geisteshaltung hat schon in manchem Fall die Zusammenarbeit der Beteiligten am letztendlich gemeinsamen Prozess verbessert.

### **Prozesse müssen „leben“ und „gelebt werden“**

Bei der Pflege und Weiterentwicklung von Prozessen stehen die Verantwortlichen häufig vor der Herausforderung, sich mit langjährigen, vermeintlich bewährten Verfahren auseinanderzusetzen zu müssen. „Das haben wir schon immer so gemacht“, ist nach wie vor das beliebteste „Totschlagargument“, mit dem Veränderungen bewusst und gezielt verhindert werden. Vor allem die an solchen Prozessteilen operativ eingebundenen Personen, denen in der Regel vollkommen klar ist, dass „ihre Tätigkeit“ in der jetzigen Form nicht mehr zur Wertschöpfung beiträgt, kämpfen am stärksten für den Erhalt des Status quo. Deshalb ist es wichtig, dass Prozessverantwortliche über persönliche Durchsetzungskraft und die Rückendeckung ihrer Vorgesetzten verfügen, um konsequent den Grundsatz durchzusetzen: **Aufgaben, die es gar nicht (mehr) gäbe, ohne die Leute, die diese Aufgaben erledigen, können entfallen!**

Die Frage, welche Form und welcher Detailgrad der Prozessdokumentation angemessen sind, lässt sich nicht allgemein und grundsätzlich korrekt beantworten. Erfahrungsgemäß spielen hier viele Faktoren eine Rolle: Prozessverständnis der Mitarbeiter und deren Bereitschaft, sich an festgelegte Prozesse zu halten, Dokumentationserfordernisse, die

organisationsintern oder auch durch Gesetze und Vorschriften festgelegt werden, Komplexität der Prozesse und Notwendigkeit der kontinuierlichen Überprüfung einzelner Schritte. Das sind nur beispielhafte Faktoren, die zu berücksichtigen sind.

Grundsätzlich gilt aber, dass die vorhandene Prozessdokumentation den jeweils berechtigten Interessierten einfach zugänglich sein muss. Prozessbeschreibungen und Prozessdiagramme, die nur dann hervorgeholt werden, wenn der Zertifizierer oder Auditor im Haus ist, und ansonsten unbeachtet ihr Dasein als „Schrankware“ fristen, sind überflüssig und das Papier nicht wert, auf dem sie gedruckt, bzw. den Speicherplatz nicht wert, auf dem sie abgespeichert sind.

Organisationen, die mit einem wirklichen Excellence-Anspruch unterwegs sind, werden einerseits die Ergebnisse ihrer zuvor korrekt und auf Basis von Erwartungshaltungen der Interessengruppen festgelegten KPIs systematisch und regelmäßig messen. Sie werden andererseits aber auch Benchmarks und Best-in-Class-Vergleiche heranziehen, um sich mit anderen Organisationen zu messen und darauf aufbauend für sich selbst anspruchsvolle Ziele ableiten.

### **Prozessmanagement im operativen Tagesgeschäft**

Wie können Unternehmen, auch in Zeiten sich immer schneller ändernder Anforderungen und vor dem Hintergrund, dass technologische Veränderungen und Innovationen in immer kürzeren Zeitabständen auch Einfluss auf die eigene Organisation nehmen können, sicherstellen, dass sie Prozesse etablieren und „leben“, die ihnen nutzen und helfen und die keinen unnötigen Ballast darstellen? Nachfolgende Punkte können als praktikable Check-Liste genutzt werden:

- Schlüsselprozesse sind identifiziert und werden genutzt, um die Strategie der Organisation umzusetzen;
- Prozesse werden gestaltet und verbessert, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren;
- Prozesse werden durchgängig „Ende-zu-Ende“ gemanagt und gehen, wenn notwendig, über die Grenzen der Organisation hinaus;
- Prozessverantwortliche entwickeln, pflegen und verbessern die in ihrer Verantwortung liegenden Prozesse;
- Prozessleistungsindikatoren (KPIs) sind definiert und Prozessergebnisse werden systematisch gemessen, um die Effektivität und Effizienz zu überprüfen und deren Beitrag zum Erreichen der Ziele zu ermitteln.

- Die Leistungsfähigkeit der eigenen Prozesse wird mittels geeigneter Benchmarks verglichen, um daraus weitergehende Ansprüche und ein höheres Excellence-Niveau für die eigene Organisation abzuleiten.

Die Praxis zeigt, dass viele Organisationen auch heutzutage immer noch Schwierigkeiten haben, ihre eigenen Prozesse auch nur einigermaßen klar zu identifizieren und korrekt zu dokumentieren. Wenn dem so ist, dann macht das alle weiteren, damit im Zusammenhang stehenden prozessbezogenen Aufgaben natürlich schwierig bis unmöglich. Trotzdem ist es auf dem Weg zur Exzellenz unabdingbar, die zuvor genannten Schritte konsequent abzuarbeiten. Wenn nötig, muss Unterstützung von externen Fachleuten hinzugeholt werden. Falls diese notwendig sein sollte, muss sichergestellt werden, dass das entsprechende Prozess-Know-how innerhalb der eigenen Organisation aufgebaut und gestärkt wird. Eine dauerhafte Abhängigkeit von Externen sollte tunlichst vermieden werden.

## Fazit

Gute Prozesse, die in der Organisation systematisch gemanagt, gepflegt, kommuniziert und vor allem „gelebt“ werden, sind auch in Zeiten der Digital Economy und sich schnell ändernder Anforderungen eine Voraussetzung für Exzellenz. Das Entscheidende ist dabei, dass die Prozesse angemessen sind, sowohl was den Detaillierungsgrad der Prozessbeschreibungen angeht als auch die Dokumentation betreffend. Seitenweise Beschreibungen und wandtafelgroße Flowcharts, die niemand in der Organisation kennt und die nur zu Audits hervorgekramt werden, kann man sich sparen. Ebenso sollte man sich aber alle Mitarbeiter ersparen, die sich hartnäckig auch unternehmensweit abgestimmten und angemessenen Prozessen verweigern. Hier das richtige Maß zu finden, ist in der Regel eine komplexe Herausforderung, deren Bewältigung sehr viel Erfahrung bedarf.

*Über den Autor: **Dr. Klaus Radermacher** ist seit mehr als 30 Jahren in verschiedenen Funktionen in operativer Führungsverantwortung und als Berater tätig. Der promovierte Informatiker studierte in Karlsruhe und Boston und war fünf Jahre am heutigen Karlsruhe Institute of Technology (KIT) beschäftigt, bevor er fast 15 Jahre lang diverse Führungspositionen im In- und Ausland im Konzern Deutsche Telekom innehatte. Von ihm als Geschäftsführer geführte Unternehmen wurden mit diversen nationalen und internationalen Excellence-Preisen ausgezeichnet. Seit 2012 fokussiert er sich mit seiner Tätigkeit in der KRBE GmbH auf die Themen rund um Business Excellence, und arbeitet sowohl im strategischen, methodischen und operativen Umfeld mit seinen Kunden daran, kontinuierliche Verbesserungen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile für die Kunden zu erzielen. Seine Branchenerfahrung erstreckt sich auf die Bereiche Telekommunikation, IT, Automotive & Verkehr, Finance, Nahrungsmittel und Gesundheitswesen. Als Excellence-Assessor ist er seit Jahren sowohl im internationalen Umfeld für die EFQM als auch national für die ILEP e.V. aktiv.*