

■ Geschäftsprozesse optimieren?

Oft entwerfen Unternehmen am „grünen Tisch“ Geschäftsprozesse in ihrer Organisation neu. Dann funktioniert deren Einführung meist nicht so reibungslos wie geplant, denn: Wenn sich die Abläufe und Strukturen ändern, muss sich auch das Verhalten der Mitarbeiter ändern.



„Wir müssen unsere Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellen und ein gezieltes Geschäftsprozessmanagement betreiben.“ Diese Aussage hört man seit einigen Jahren gehäuft von Top-Managern, da sich die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns ihrer Unternehmen immer schneller und fundamentaler wandeln. Als Beleg hierfür seien nur die Stichworte Corona, Ukraine-Krieg, Klimawandel, Energiekrise, Lieferengpass, Fachkräftemangel, Inflation, multipolare Weltordnung und Künstliche Intelligenz genannt.

Ziel: Das Unternehmen zukunftsfit machen

Vom Neugestalten der Geschäftsprozesse – meist mit Hilfe der Digitaltechnik – versprechen sich Unternehmen i.d.R.

- niedrigere Kosten auf allen Ebenen, mehr Gewinn sowie
- eine höhere Qualität und Kundenzufriedenheit.

Das Unternehmen soll hierdurch also „zukunftsfit“ gemacht werden.

Im Unternehmensalltag erweist sich das Geschäftsprozessmanagement jedoch als ein sensibles Thema – auch weil die Mitarbeiter mit dem Neugestalten der Geschäftsprozesse meist Vokabeln wie „Kostensenkung“, „Personalabbau“, „Automatisierung“, „Outsourcing“ und einen erhöhten Veränderungsdruck assoziieren. Entsprechend reserviert reagieren sie auf entsprechende Initiativen der Unternehmensleitung. Das gilt auch für die Führungskräfte. Denn auch sie befürchten: Wenn die Prozesse bereichs- und funktionsübergreifend optimiert werden, wird auch so manche Führungsposition obsolet. Zudem wird das Alltagshandeln der verbleibenden Führungskräfte einer stärkeren Kontrolle unterworfen. Also sperren auch sie sich nicht selten mental gegen ein modernes, professionelles Geschäftsprozessmanagement, selbst wenn sie dessen strategische Notwendigkeit und betriebswirtschaftlichen Nutzen durchaus sehen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor: die Mitarbeiter

Entsprechend wichtig ist es, die Mitarbeiter top-down – soweit möglich – schon in die Planung entsprechender Projekte einzubeziehen, denn von ihrer Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft hängt der Erfolg der Initiativen zur Neugestaltung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse weitgehend ab.

An diesem Punkt zeigen viele Unternehmen Entwicklungsdefizite. Oft erfolgt das Re-Design der Prozesse und das Planen des künftigen Projektverlaufs am „grünen Tisch“. Nicht ausreichend berücksichtigt wird, dass das Unternehmen beim Umsetzen auf die Mitarbeit der Betroffenen angewiesen ist. Folglich werden auch die Grundprinzipien für das Gestalten jedes Change-Prozesses nicht ausreichend berücksichtigt und fließen in das Projektdesign ein. Deshalb werden im Folgenden die wichtigsten Change-Management-Prinzipien, die es beim Geschäftsprozessmanagement zu beachten gilt, kurz vorgestellt.

Die acht wichtigsten Geschäftsprozessmanagement-Prinzipien

01 Die betroffenen Mitarbeiter/Führungskräfte beteiligen: Abläufe in Unternehmen funktionieren dann sicher, wenn die beteiligten Menschen diese verinnerlicht und Routine im Umgang mit ihnen entwickelt haben. Dann destabilisieren auch kleinere Störungen das System nicht, was die Qualität sichert. Sollen jedoch Prozesse neu gestaltet werden, dann ist dieses Beharrungsvermögen eher hinderlich. Deshalb sollten die verantwortlichen Führungskräfte und wichtige Schlüsselpersonen in die Analyse der aktuellen Situation und in das Neugestalten der Prozesse einbezogen werden. Das stellt sicher, dass ihr Erfah-

rungs- und Expertenwissen ausreichend Berücksichtigung findet. Außerdem haben die Beteiligten weniger das Gefühl, dass ihnen etwas übergestülpt wird und sie identifizieren sich stärker mit dem Neuen.

02 Freiräume für Reflexion & Dialog schaffen: Bei jedem Geschäftsprozessmanagement-Projekt stehen die Beteiligten unter einem hohen Zeit- und Arbeitsdruck. Zu kurz kommt deshalb oft die gemeinsame Reflexion über

- das bereits Erreichte,
- die noch offenen Aufgaben und
- die bestehenden Blockaden bzw. Schwierigkeiten.

Solche Reflexionsrunden sollten fest institutionalisiert werden, denn sie stärken den Zusammenhalt des „Kernteam“ und sorgen dafür, dass seine Mitglieder dieselbe „Sprache“ sprechen und am selben Strang ziehen – unter anderem, weil der Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu einer Sensibilisierung für die Sichtweisen der Kollegen führt und einen Abgleich mit der eigenen Sicht ermöglicht. Dieser Austausch sollte abseits des operativen (Alltags-)Geschäfts erfolgen.

03 Die Kommunikation über die Veränderungen planen: Bevorstehende Veränderungen bewirken Unsicherheiten bei den Mitarbeitern und diese führen zur bekannten Gerüchteküche, wenn ein Informationsvakuum besteht. Und hieraus resultieren Reibungsverluste und Produktivitätseinbußen. Um diese zu vermeiden, sollte in einem Kommunikationskonzept geplant werden, „wer was wann und auf welche Weise an wen kommuniziert“. Und werden Informationen aus guten Gründen zurückgehalten? Dann sollte dies auf Basis einer expliziten Entscheidung und im Bewusstsein der möglichen Folgen geschehen.

04 Widerstände und Konflikte berücksichtigen und nutzen: Ein Neugestalten (und Automatisieren) von Geschäftsprozessen verursacht Widerstände. Diese Widerstände sind immer emotional bedingt und werden meist verschlüsselt artikuliert. Deshalb sollten die Verantwortlichen mit den „Widerständlern“ den persönlichen Dialog suchen, um herauszufinden, was die realen Ursachen sind. Diese sollten dann in einer sachlichen Atmosphäre bearbeitet werden, so dass Vereinbarungen über das weitere Vorgehen möglich werden. Das entschärft die Situation.

05 In Systemen denken: Komplexe Veränderungsprozesse, die sich in zahlreiche (Teil-)Projekte untergliedern, können nicht mit linearen Denkansätzen umgesetzt werden. Hierfür ist ein Denken in Systemen, also vernetzten Strukturen,

nötig. Dieses Denken geht davon aus, dass das Verhalten des Einzelnen von seinem sozialen System beeinflusst wird und er dessen Entwicklung wiederum beeinflussen kann. Dies berücksichtigt ein systemischer Beratungsansatz, weshalb er keine isolierten Problemlösungen entwirft.

06 Den Schlüsselpersonen die nötigen Kompetenzen vermitteln: Bei jedem Veränderungsprozess gibt es Phasen der Unsicherheit. In ihnen müssen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Orientierung und Halt bieten, auch wenn sie selbst Unsicherheiten plagen; entsprechendes gilt für die Prozessmanager bzw. -berater. Deshalb sollten sie mit den Besonderheiten von Veränderungsprozessen vertraut sein und wissen, dass in ihnen an sie teils andere Anforderungen als in „stabilen Zeiten“ gestellt werden. Außerdem sollten sie die Methoden und Instrumente des Change Managements beherrschen, damit sie die Veränderungen gestalten können. Diese Fähigkeiten müssen die Unternehmen den Schlüsselpersonen in ihrer Organisation vermitteln – auch weil „stabile Zeiten“ heute eher die Ausnahme sind. Deshalb hat sich das Change Management zu einer Kernkompetenz von Führungskräften entwickelt.

07 Das Prozessdenken in der Unternehmenskultur verankern: Der Einstieg in ein prozessorientiertes Denken und Handeln erfordert in vielen Unternehmen einen Wandel der Unternehmenskultur. Diese Kultur definiert sich aus bewussten und unbewussten Haltungen und Werten, die für die Mitarbeiter wichtig sind, und deren Missachtung für sie oft ein Tabubruch ist. Beim Verändern der Unternehmenskultur spielen die Führungskräfte die zentrale Rolle, weil sie für ihre Mitarbeiter Vor- und Leitbilder sind. Folglich muss mittels entsprechender Maßnahmen des Change Managements darauf hingearbeitet werden, dass sich im Handeln der Führungskräfte die veränderte Unternehmenskultur zeigt und sie sich in der Organisation etabliert.

08 Multiplikatoren einsetzen; mit Coaching die Nachhaltigkeit sichern: Wie bereits erwähnt, ist die Rolle des Prozessmanagers bzw. -beraters in Unternehmen nicht fest definiert. Auf alle Fälle sollte es in der Organisation jedoch eine Person oder Institution geben, die das Geschäftsprozessmanagement verantwortet ist. Weitere wichtige Aufgaben sind

- das Coachen der Prozesseigner bzw. -verantwortlichen,
- das Organisieren der Weiterbildung zum Thema Prozesse,
- das Etablieren eines Wissensmanagements, um aus Erfahrungen zu lernen.

Um diese Aufgaben professionell wahrzunehmen, benötigen die Verantwortlichen eine hohe Kompetenz in Sachen Change Management.

Nötige Change-Management-Kompetenz vermitteln

Eine stärkere Verzahnung von Geschäftsprozess-Management und Change-Management lässt sich auf verschiedene Art und Weise erreichen. Dabei ist jedoch eine Change-Management-Qualifizierung der Prozessmanager bzw. -berater sowie der Führungskräfte und der Mitarbeiter, die eine Schlüsselrolle spielen, unverzichtbar. Entsprechende Aus- und Weiterbildungen werden in verschiedenen Umfängen angeboten – vom dreitägigen Einstiegsseminar bis zur einjährigen berufsbegleitenden Fortbildung. Für die Prozessmanager bzw. -berater bietet sich Letzteres an, weil der Erwerb der nötigen Kompetenz auch mit einem Sammeln von Erfahrung und einer persönlichen Entwicklung verbunden sein sollte. Deshalb ist bei der Wahl der Ausbildung auf einen hohen Praxisbezug und eine ausreichende Transfermöglichkeit auf das eigene Aufgabenfeld zu achten.



Der Autor:

Prof. Dr. Georg Kraus ist Inhaber der auf das Themenfeld Change und Transformation spezialisierten Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal, die auch eine Ausbildung zum „Agile Coach & Transformation Consultant“ anbietet. Der Wirtschaftsingenieur ist u.a. Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.

✉ kraus@wissensmanagement.net

