



Wo Zahlen nicht mehr zählen - **Prozessmanagement hinterfragt**

Steffen Hansen

Bereichsleiter IT, Personal, Organisationsentwicklung, allgemeine Verwaltung

Der **Aufbau** der **Präsentation**

4. Fazit

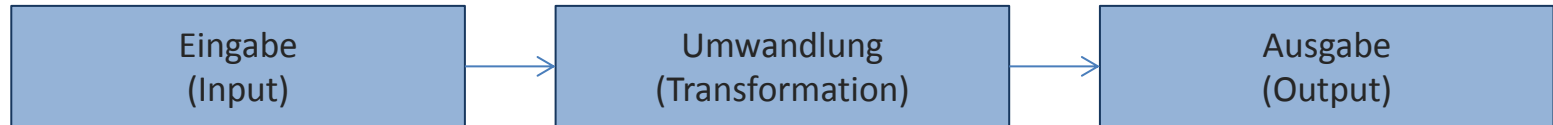
**3. Wie passt das
GPM dazu?**

2. Was ist unser Bestreben?

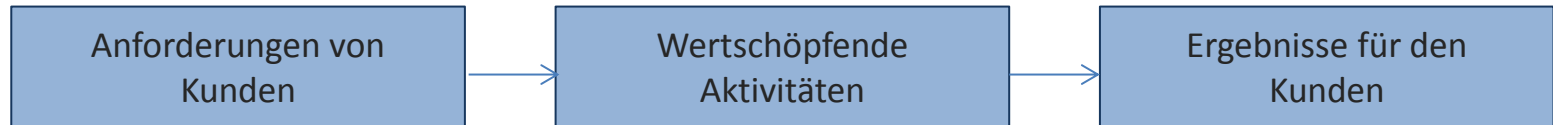
1. Was ist Geschäfts - Prozessmanagement (GPM)?

Was ist ein Geschäftsprozess?

Prozess



Geschäftsprozess



Ein Geschäftsprozess ...

- ist eine zeitlich-logische Abfolge von Tätigkeiten zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe mit dem Ziel einen Wertbeitrag zu erbringen
- ist wiederholbar und nutzt die Ressourcen einer Organisation
- geht oft über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg
- ist mess- und bewertbar durch Kennzahlen
- hat einen definierten Input, eine definierte Leistungserbringung und einen Output
- benötigt einen Verantwortlichen

Was ist Geschäftsprozessmanagement?

“

Geschäftsprozessmanagement beschäftigt sich mit der **Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung** und **Verbesserung von Geschäftsprozessen.**

”

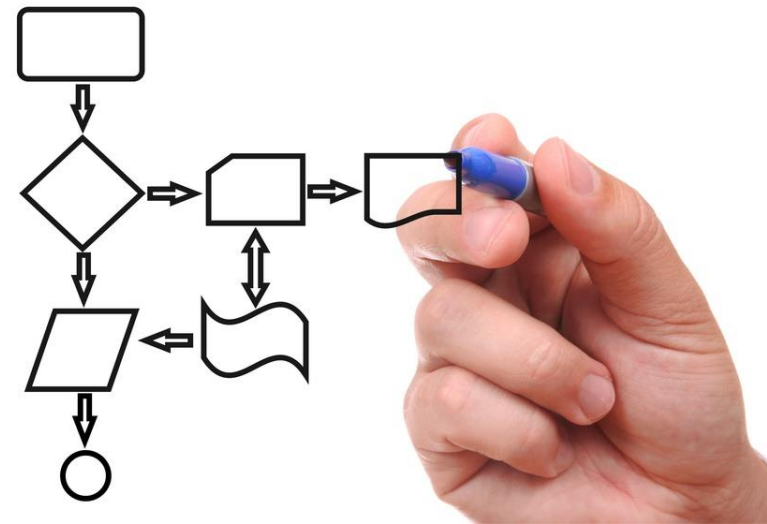
(Quelle: Wikipedia)

Oder **sehr einfach ausgedrückt**

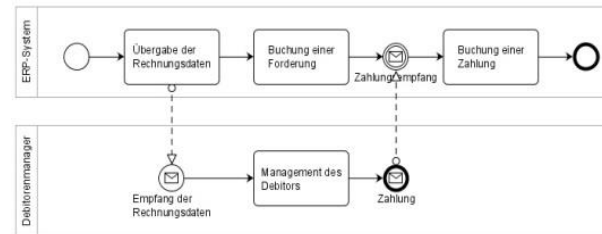
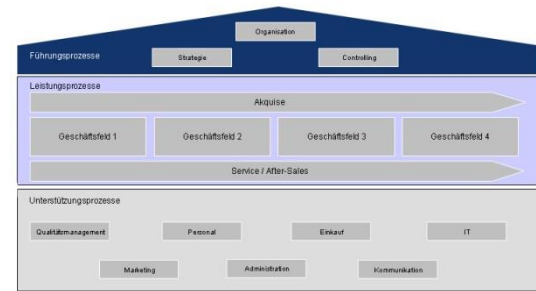
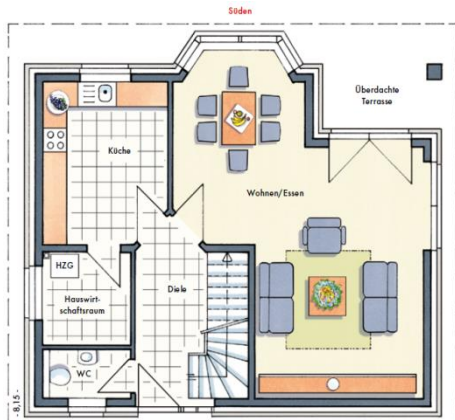
1. Schreibe auf, was Du tust!
2. Tue das, was Du aufgeschrieben hast!
3. Prüfe das Ergebnis!
4. Mache es kontinuierlich besser!

heißt

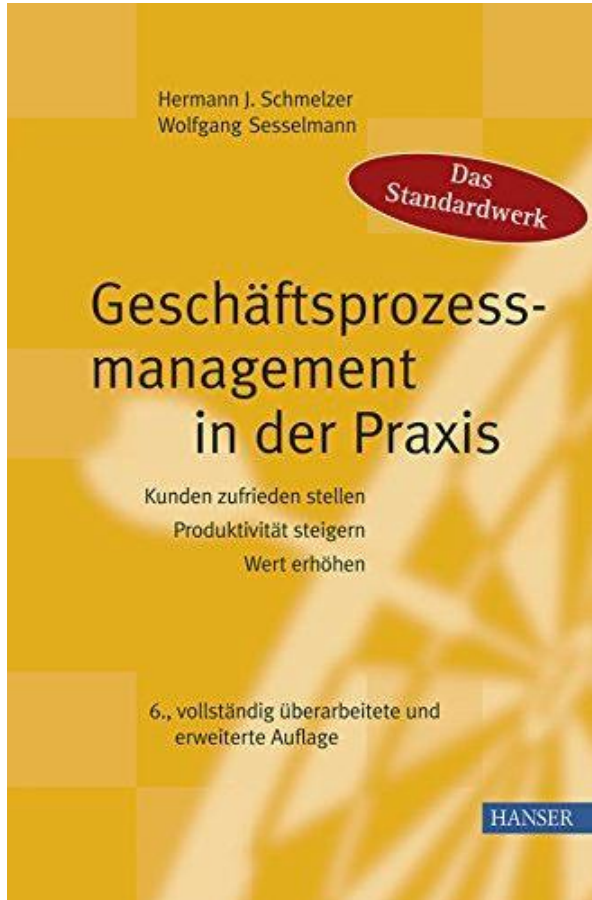
1. Modelliere den Prozess
2. Stelle die verbindliche Umsetzung sicher
3. Prüfe das Ergebnis durch geeignete Kennzahlen
4. Optimiere den Prozess



Ein Modell der Realität

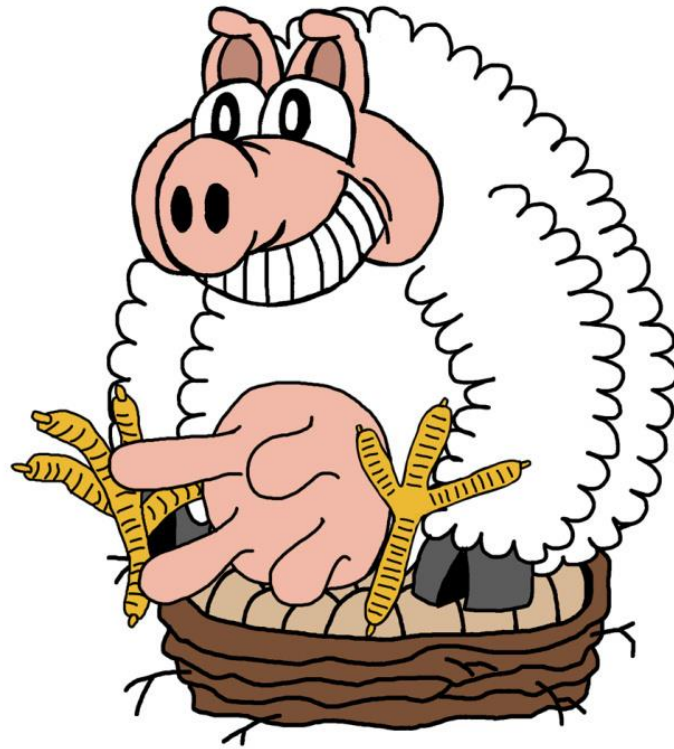


Was die **Fachliteratur** uns **sagt**



- **Kundenorientierung und Produktivität** sind Schlüssel des geschäftlichen Erfolges
- Viele Unternehmen haben Probleme mit diesen Erfolgsfaktoren
- Die Ursachen beider Probleme liegen zumeist im **fehlenden oder unzureichenden Management der Geschäftsprozesse**
- Konsequentes Geschäftsprozessmanagement bietet:
 - **Ausrichtung** auf **Kundenbedürfnisse**
 - **Effizient** zu **organisieren**
 - **Zielorientiert** zu **steuern**
 - **Sich ständig** zu **verbessern**

Klingt doch nach einer eierlegender Wollmilchsau



Was die **Fachliteratur** uns noch **sagt**



- In der Unternehmenswelt hat die Erkenntnis an Stellenwert gewonnen, dass sich **Wettbewerbsvorteile auch durch optimierte Prozesse und Strukturen erzielen lassen**
- Erfahrungen mit zahlreichen mittleren und großen Unternehmen zeigen immer wieder, dass **schlechte Performance** weniger auf fehlenden Leistungswillen als **auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist** – sei es das, dass die Strategie ungenügend umgesetzt beziehungsweise **die Prozesse und Strukturen falsch definiert sind**
- **Aber:**
 - Gelegentlich wird es **am falschen Ort, zum falschen Zeitpunkt oder in der falschen Dosierung eingesetzt**

„ ... es am falschen Ort, zum falschen Zeitpunkt oder in der falschen Dosierung eingesetzt“

Risiken
und
Nebenwirkungen

Prozessmanagement ist eine Lösung ...

**... und jede Lösung benötigt ein Problem und
ist nur so gut, wie es das Problem löst.**



Was ist denn das Problem das gelöst werden soll
durch ...



Operative Exzellenz

Lean – Management / schlanke Prozesse

Geschäfts-Prozessmanagement

Balanced Scorecard

Key Performance Indicator

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

usw.

Es geht um das **gezielte Kontrollieren** ...

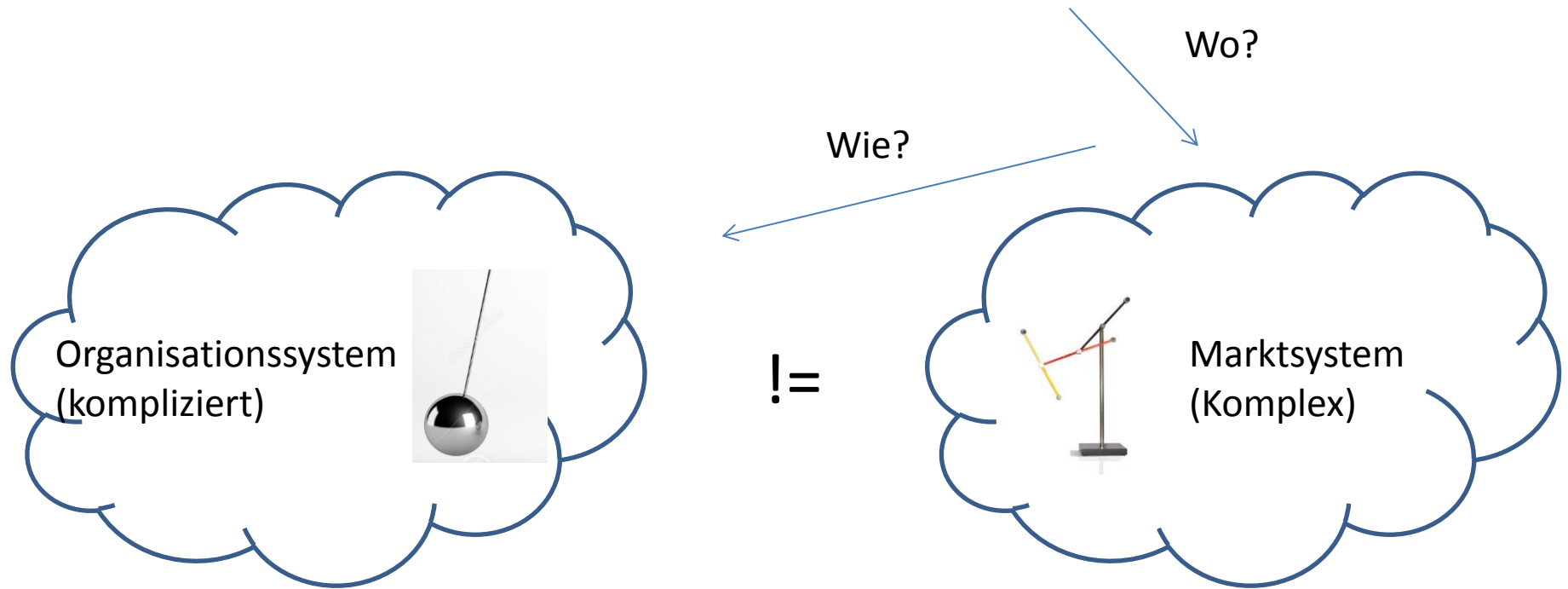
... als **Grundlage für ein zielorientiertes managen**
und **steuern der Organisation** mit dem Ziel ...



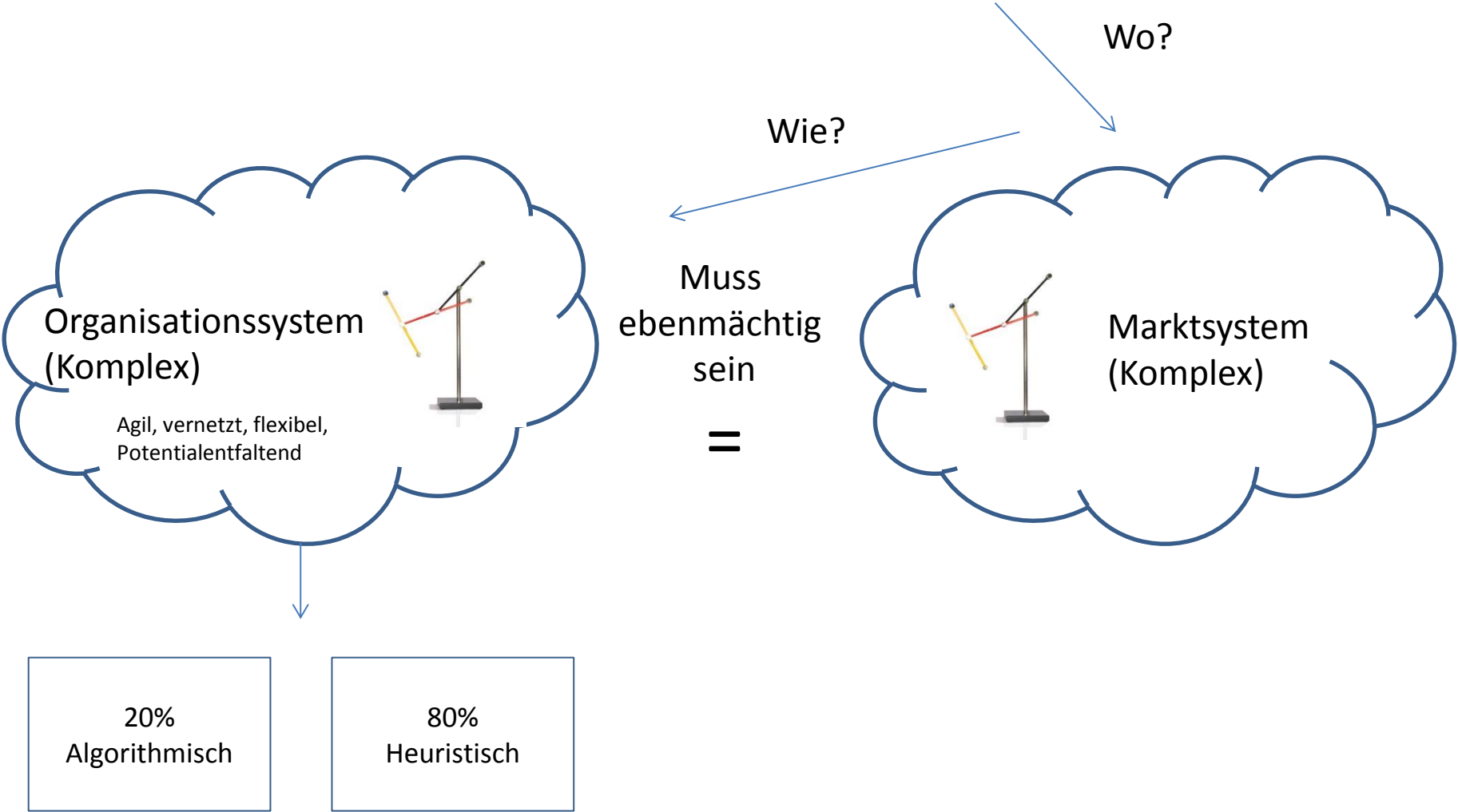


im Markt
zu überleben

1. Überleben im Markt
2. Nachhaltig Überleben



- 1. Überleben im Markt
- 2. Nachhaltig Überleben
- 3. Ethische Werte leben



Organisationssystem
(Komplex)

Agil, vernetzt, flexibel,
Potentialentfaltend

Muss
ebnemächtig
sein

=

Wo?

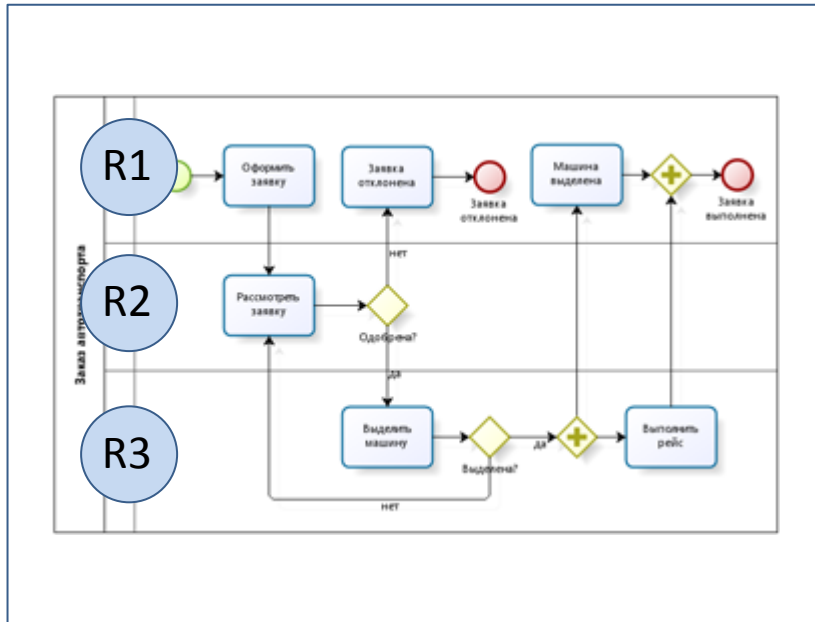
Wie?

Marktsystem
(Komplex)

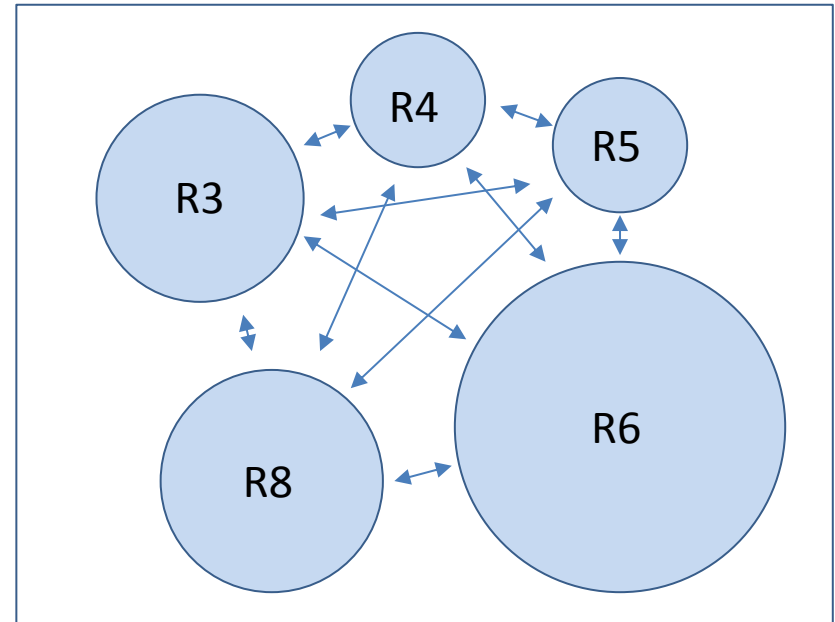
20%
Algorithmisch

80%
Heuristisch

20% Prozesse (algorithmisch)



80% Heuristisch



“
Heuristik bezeichnet die Kunst, mit
begrenztem Wissen und wenig Zeit
zu guten Lösungen zu kommen
”

R = Rolle



Warum 80% Heuristik?

Weil die **digitale Welt exponentiell wächst** und durch **Leistungssprünge** und **Disruptionen** gekennzeichnet ist. Wir können **immer weniger vorausschauen**.

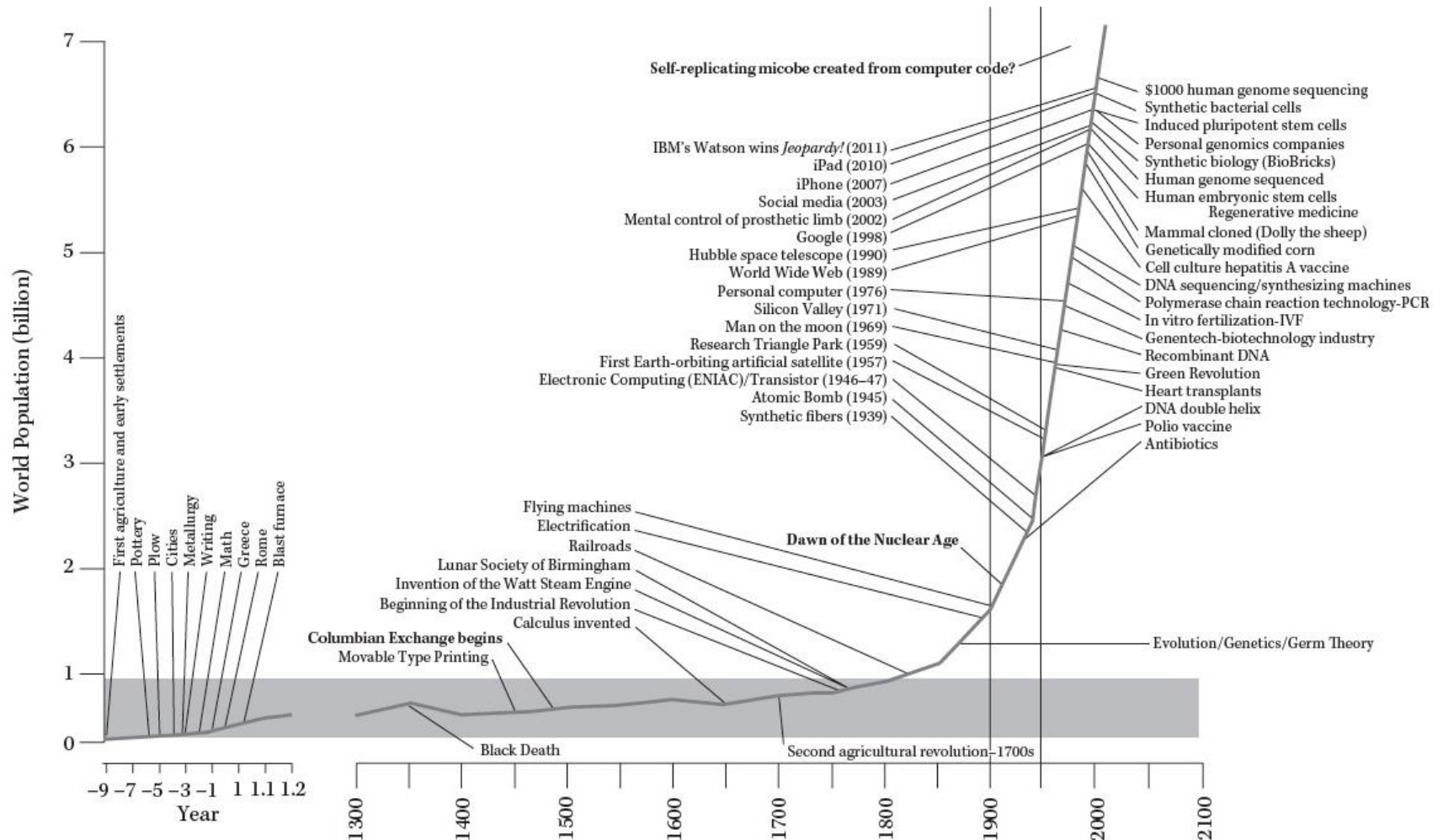


FIGURE C.1 Journey of *Homo innovaticus* since the dawn of agriculture highlighting recent advances in technology and bioscience.

Source: The authors with the assistance of James Hudak. Modified from Figure 1 of Robert W. Fogel, "Catching Up With the Economy," *American Economic Review* 89/1 (1999): 2, with permission.

#1

Prozesse benötigen ein bekanntes und algorithmisch zu erfassendes Umfeld, in dem Tätigkeitsabfolgen wiederholt wirtschaftlich Sinn machen

Automatisierung oder der Mensch als Maschine

Messungen sind kein Problem

Prozessmanagement ist daher Siedler – Werkzeug

Prozessmanagement

Projektmanagement
(klassisch, agil)



Prozessmanagement ist ein **Siedler – Werkzeug**

	<i>Fachkarriere</i>	<i>Führungskarriere</i>
<i>Siedler</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Projekt- und Prozessmanagement - Optimierung von bestehenden Prozessen - Business Intelligence Kompetenz - Fachliches Spezialisierungsthema nach Leidenschaft (kaufmännisch, technisch) 	<ul style="list-style-type: none"> - ziel- und ergebnisorientierte Führung in einer Prozessorganisation - Motivation des Teams zu KVP / Prozessreifegraden - Generalistische Lösungsmethoden - Bereichsübergreifendes Verständnis - Führung im Wandel - Selbstmanagement
<i>Pionier</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsmanagement / disruptive Ansätze - Agile Projektmethoden - Umgang mit starker Unsicherheit - Wirtschaftlichkeit von Business Cases 	<ul style="list-style-type: none"> - Führung unter (agilen) Projektbedingungen - Führung im Wandel - Hindernisse von Innovationen - Übergabebedingungen von Innovationen mit wirtschaftlichen Business Case in eine auf Tagesgeschäft optimierte Prozessorganisation - Selbstmanagement

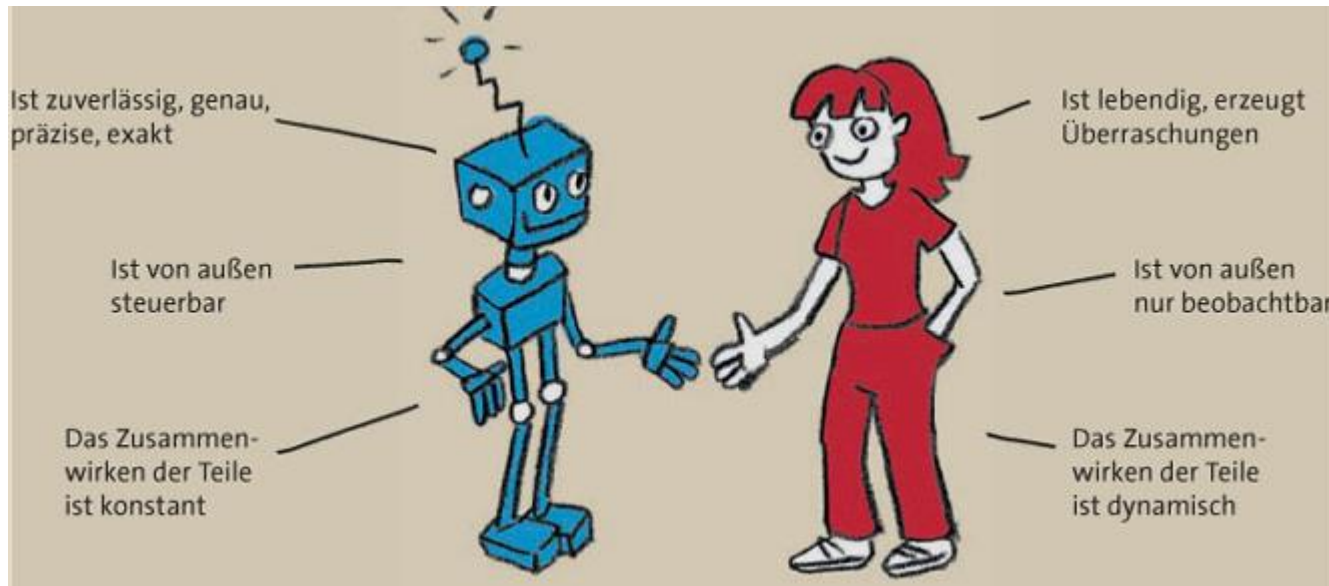
Wie gehen wir als Stadtwerk damit um?

1. Wir versuchen als erstes das Problem zu verstehen.
 - Was soll modelliert werden und warum?
 - Ist es wirklich ein algorithmisches Umfeld?
 - Wieviel Überraschung und Risiko ist drin?
2. Sind die Fragen nicht klar zu beantworten, dann starten wir aus der Vogelperspektive und modellieren das Problemumfeld im Business Layer der Modellierungssprache Archimate.
3. Design Thinking verwenden wir, wenn der o.g. Ansatz fehlschlägt

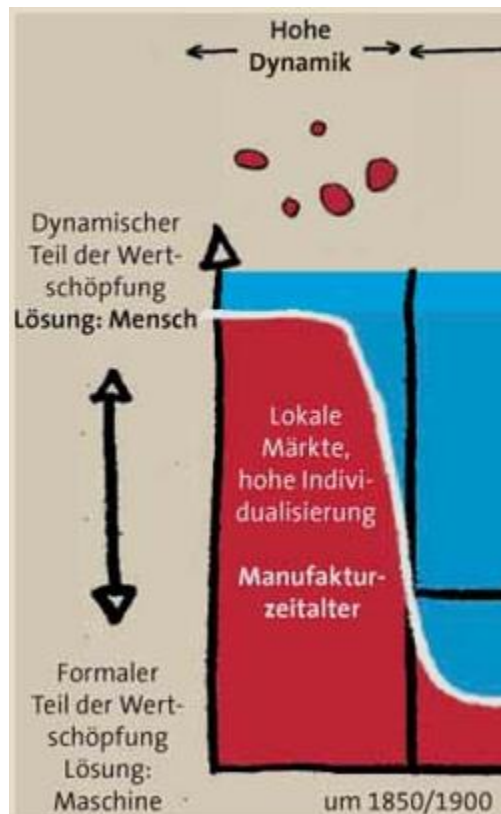
#2

Prozessmanagement ist tayloristisch geprägt und trägt die Funktionstrennung von Tätigkeiten in sich

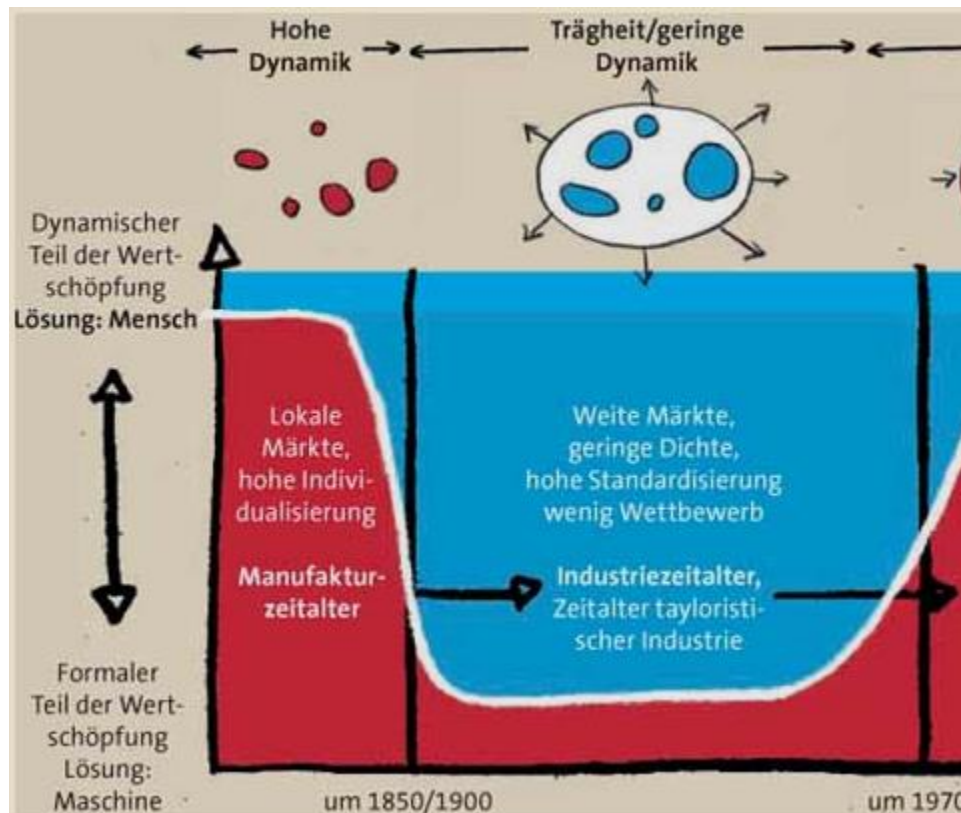
Die **zwei Teile** der Wertschöpfung



Das Manufakturzeitalter – die Zeit der Meister und Gesellen

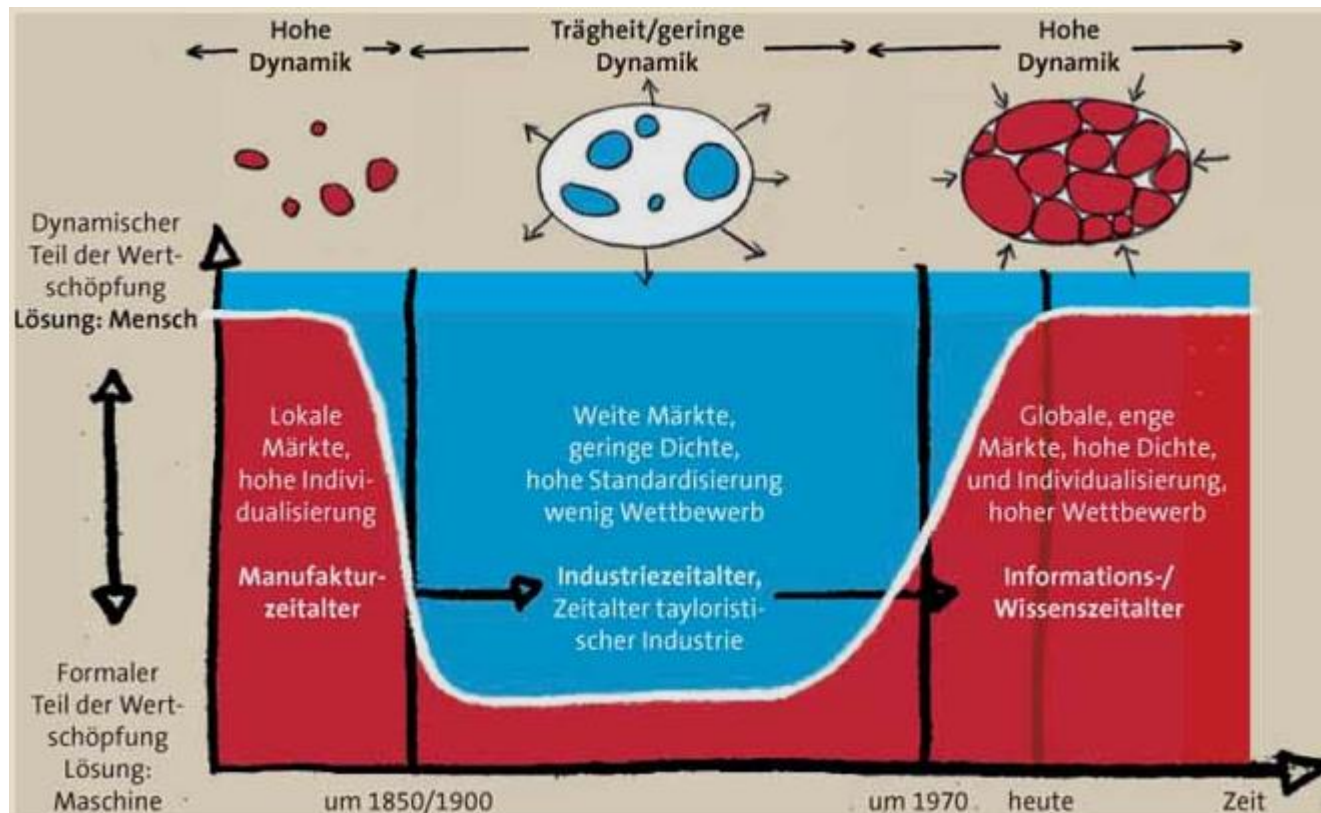


Das **Industriezeitalter** – Trennung von Planen und Ausführen,
Funktionstrennung (Planung, Kontrolle, Regeln und Standards dominieren)



Wertschöpfung ist heute wieder dominant rot. Die meisten Unternehmen versuchen, rote Wertschöpfung mit Industriezeitalter-Methoden zu bewältigen. Das erzeugt organisationales Leiden.

Der einzige Ausweg ist **die Arbeit am Organisationsmodell**



Wie gehen wir als Stadtwerk damit um?

1. Wir setzen bspw. bei der Produktentwicklung auf Funktions-Integration

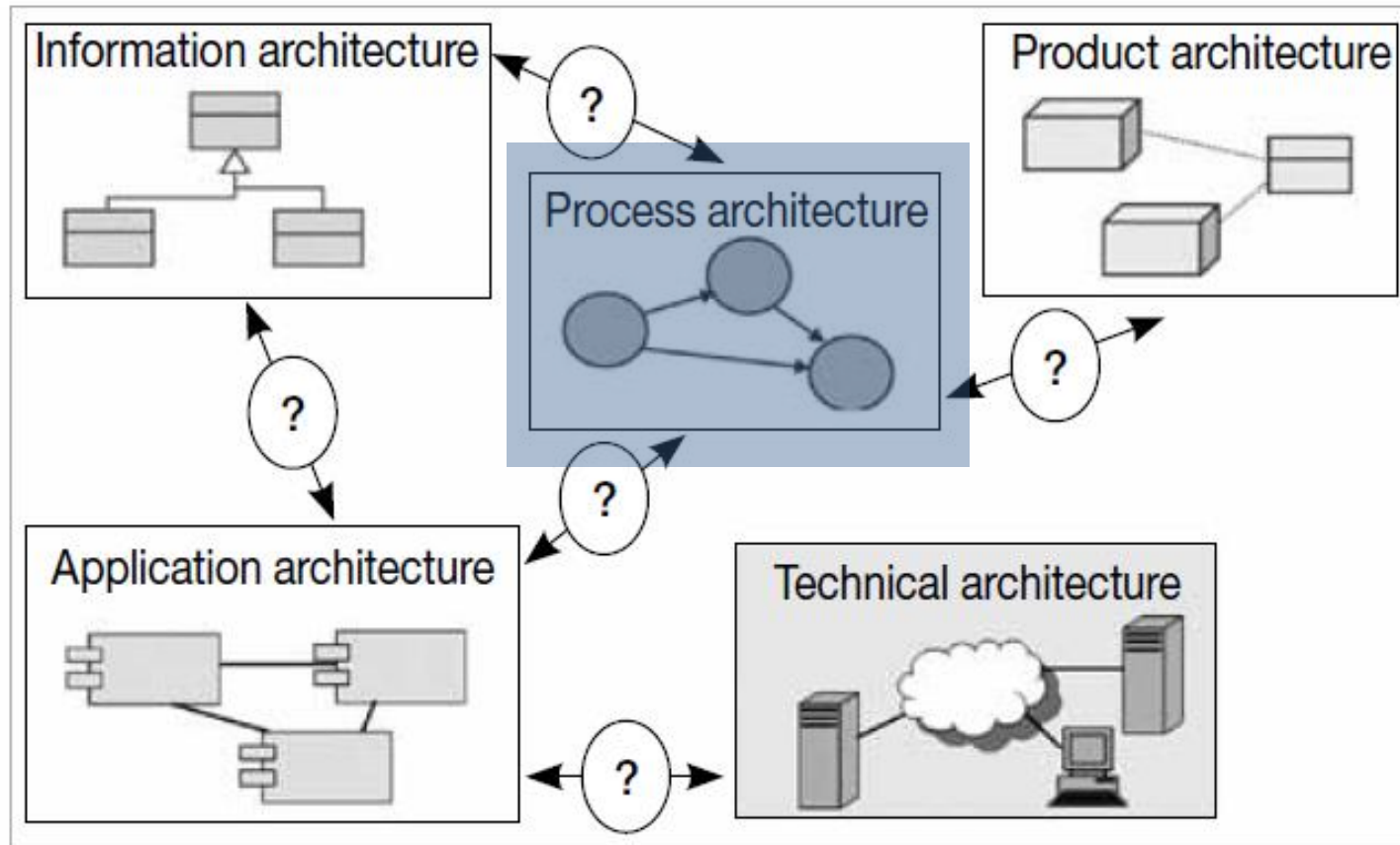
Da kundenspezifische Produkte zunehmen, werden diese in interdisziplinären Teams entwickelt bzw. aus Servicebausteinen zusammengesetzt

2. Skalierungseffekte durch Funktionstrennung sehen wir kritisch, da das Massenkundengeschäft mit Standardverträgen rückläufig ist. (Ausnahme sind Automatisierungsbemühungen)

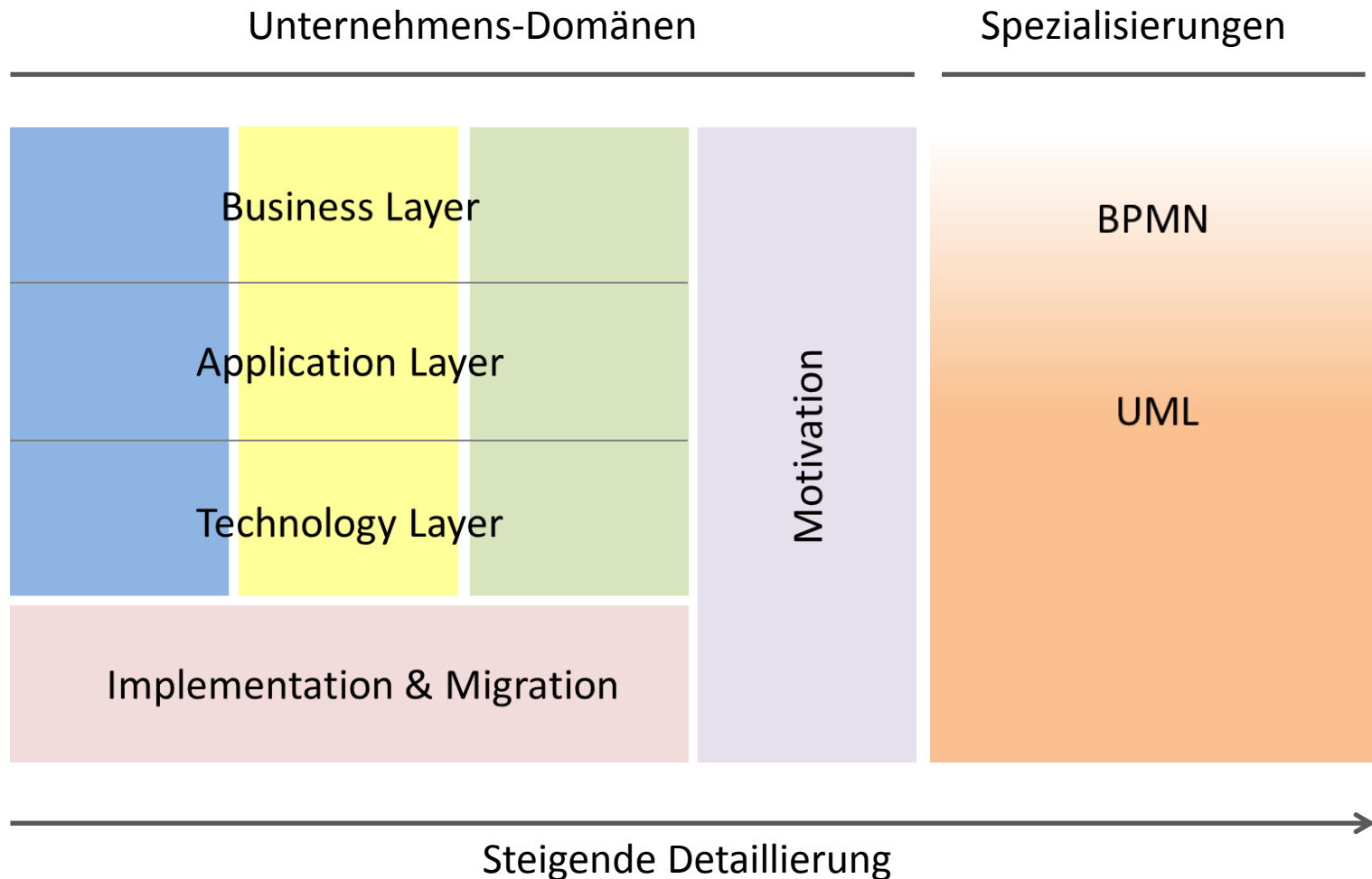
#3

Prozessmanagement ist einerseits zu detailliert und andererseits zu abstrakt um ein Unternehmen zu beschreiben

Prozesse sind nur ein Teil des Unternehmens,
allein reichen sie nicht aus



Unternehmensarchitektur: Das Siedler-Werkzeug



BPMN = Business Process Model and Notation

UML = Unified Modeling Language (Spezifikation, Konstruktion und Dokumentation von Software und Systemen)


Quelle: BizzDesign

Wie gehen wir als Stadtwerk damit um?

1. Wir beginnen - wie oben bereits erwähnt - mit dem Problem und seinem Umfeld
2. Starten dann in der Modellierung vom Groben - aber umfänglicheren Ansatz (Archimate) - zum Detaillierten (ggf. sogar BPMN / BPEL)

#4

Kennzahlen und KPI's können ein Gefühl von Steuerbarkeit und Bestimmbarkeit erzeugen, welches aber im Großen und Ganzen gesehen nur ein Schein ist

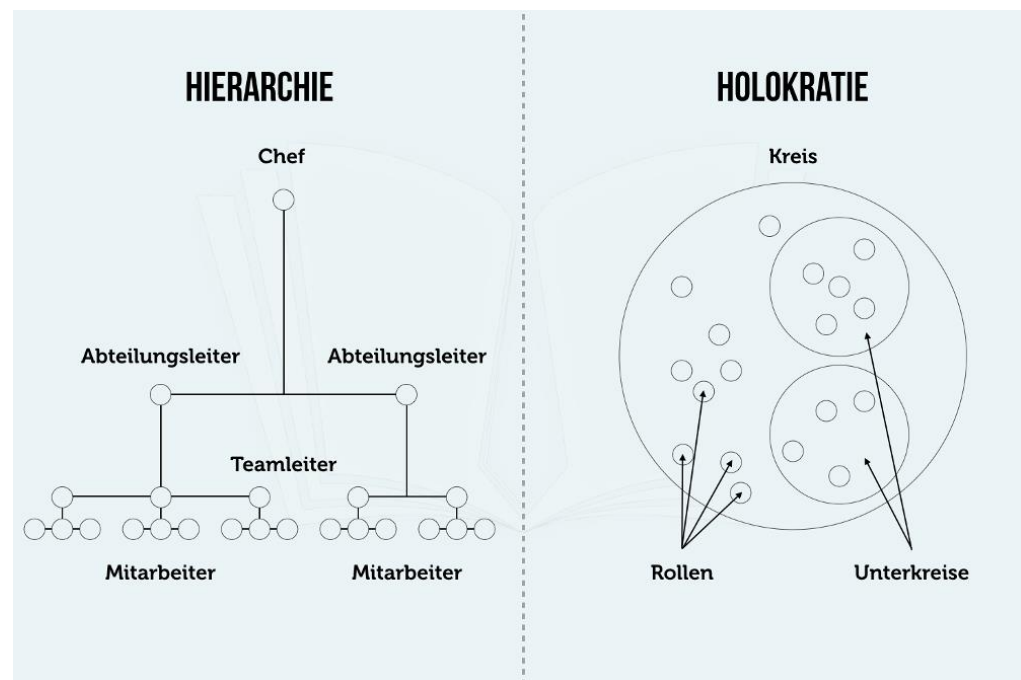


Alles was gezählt werden
kann, zählt nichts und das,
**was zählt, kann nicht
gezählt werden**

**Teamspirit, Unternehmergeist, Glauben,
Strategie, Motivation ... alles nicht messbar**

Wie gehen wir als Stadtwerk damit um?

1. An weichen Faktoren zu arbeiten ist schwierig, aber unerlässlich wenn diese einen gravierenden Einfluss auf das Problem haben
2. Daher experimentieren wir mit Modellen und Ansätze wie bspw.
 - Culture Hacking (Wertediskurs, Daseinsberechtigung, Zukunft mitgestalten)
 - intrinsisch versus extrinsische Motivation,
 - Holokratie ,
 - ...



Fazit

- Hinterfragen Sie ihr Vorhaben, ob es algorithmisch oder heuristisch ist
- Nutzen Sie Architekturmanagement als Analyse und Kommunikationswerkzeug
- Spielen sie mit neuen Organisationsideen wie serviceorientierte Unternehmensorganisation, Holokratie (dezentrale Strukturen), ...

Auch die beste Formalisierung steht und fällt mit dem Menschen!



Wenn Sie jede **Kennzahl kritisch betrachten**,
das **Umfeld im Auge behalten**,
iterativ vorgehen,
mit dem **Zufall rechnen**
und **flexibel bleiben**

dann kommt man - unserer Meinung nach - **der steuerbaren Wirklichkeit**
deutlich dichter als mit reinem Prozessmanagement allein.

