

Vorwort

Jakob Freund, Klaus Götzer

Vom Geschäftsprozess zum Workflow

Ein Leitfaden für die Praxis

ISBN: 978-3-446-41482-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41482-2>

sowie im Buchhandel.

1 Einleitung

1.1 Die Geschichte der Prozesse

In den 1980er-Jahren begann man, das Thema Prozessanalyse und -gestaltung in der Fachliteratur aufzugreifen, zuvor war es unter dem Begriff „Ablauforganisation“ bekannt. Eigentlich kann man bereits Henry Ford und die effektive Nutzung des Fließbandes (1913) als Beginn der modernen Prozessorganisation – zumindest in der Produktion – ansehen.

In der Administration blieb hingegen die Aufbauorganisation dominant. Das Denken in Funktionen, Stellen und hierarchischen Strukturen beherrschte jegliche organisatorische Arbeit. Prozesse, die über Abteilungsgrenzen hinweg abgewickelt wurden, fanden kaum Berücksichtigung. Zwar gab es „Auflockerungen“ im Sinne einer Matrixorganisation, wo neben funktionalen Gesichtspunkten auch andere Gestaltungs-kriterien wie Produktgruppen oder Kundensegmente eine Rolle spielten, doch diese Ansätze führten zu einer Verkomplizierung der organisatorischen Strukturen, und Prozesse im eigentlichen Sinn wurden weiterhin nicht betrachtet.

Als dann unter den Schlagworten „Lean Production“ (WOMACK1991) und „Business (Process) Reengineering“ (HAMMER1994) eine neue Welle der Prozessorientierung hereinbrach, wurde diese häufig als vollkommen neuer Ansatz und neue Erkenntnis verkauft. Neu war hier aber vor allem, dass „Prozesse“ als Thema nun eine verstärkte Beachtung fanden und man tatsächlich versuchte, den Prozessgedanken in den unternehmerischen Strukturen anzuwenden.

Gleichzeitig wurden in den 1990ern die ersten Workflow-Management-Werkzeuge entwickelt und eingesetzt. Dies waren auch erste Ansätze für eine Integration von IT-Systemen, zwischen denen im Rahmen der Prozessabwicklung Daten ausgetauscht werden mussten, heute auch bekannt als Enterprise Application Integration (EAI). Diese Systeme waren sehr komplex, teuer und aufwendig, sodass sie sich nur in entsprechenden Großorganisationen (wie Finanzdienstleister) etablieren konnten.

Obwohl die Business Process Reengineering-Welle aufgrund des sehr radikalen Ansatzes keine langfristige praktische Nutzung nach sich zog, schuf sie doch in zahlreichen Unternehmen die Grundlage für ein Prozessbewusstsein. Prozessanalyse und Prozessgestaltung sind heute daher selbstverständliche Aufgaben der Organisation. Auch viele etablierte Modellierungstools haben in dieser Zeit ihren Ursprung.

In der Folge wurde das „Prozessmanagement“ mehr und mehr als unternehmensweites Engagement verstanden, Prozesse mussten entsprechend priorisiert und Prozessverantwortliche ernannt werden (FISCHERMANN2006).

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts wurde in der Praxis „die Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements als ganzheitliches Konzept zur Steigerung von Effektivität und Effizienz voll erkannt“ (SCHMELZER2008, S. 46)

1.2 Aktuelle Herausforderungen

Über lange Zeit konnte die Produktivität in der industriellen Fertigung durch Spezialisierung und Arbeitsteilung immer weiter gesteigert werden. Dieses Vorgehen ist ideal für eine standardisierte Massenproduktion. Das gleiche Schema wendete man auch in der Verwaltung – also der Optimierung informationszentrierter Prozesse – an. Hier konnte man mit standardisierten Dienstleistungsprodukten ebenfalls eine hohe Effizienz erreichen. Diese Form der Organisation wurde mitunter bereits durch eine frühe Form von Workflow-Management-Systemen (WfMS), häufiger jedoch durch die klassische Softwareentwicklung IT-technisch unterstützt.

Dieser Ansatz konnte jedoch nur so lange funktionieren, wie die zu optimierenden Prozesse in ihrer Struktur langfristig stabil blieben. Je häufiger ein Prozess aufgrund veränderter Rahmenbedingungen angepasst werden musste, desto weniger wirksam konnten die herkömmlichen Methoden zur Prozessverbesserung greifen.

Heute erleben wir einen rasanten und kontinuierlichen Wandel innerhalb und außerhalb zahlreicher Unternehmen: Die Globalisierung und Technologisierung der Märkte schafft vollkommen neue Geschäftsmodelle und Wettbewerbsverhältnisse. Produkte und Leistungen werden zunehmend differenziert und individualisiert, was die Komplexität und den Variantenreichtum der entsprechenden Prozesse signifikant erhöht. Gleichzeitig steigen sowohl auf Kunden- als auch auf Mitarbeiterseite die Ansprüche an das Unternehmen: Während die einen den schnellsten und flexibelsten Service bei konstanten oder gar sinkenden Preisen erwarten, wünschen sich die anderen zunehmend Freiräume, um in eigener Kompetenz und Verantwortung rasch handeln zu können.

Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen heute eine immer höhere Transparenz und Effizienz in einer sich ständig verändernden Prozesslandschaft erreichen. Dies ist mit den herkömmlichen Methoden und Technologien nicht mehr ausreichend zu leisten. Ein Vorteil ist, dass man mittlerweile auf in vielen Jahren gewachsene Erfahrung zurückgreifen kann.

1.3 Business Process Management – eine Einordnung

Zu dem Thema der Geschäftsprozesse gibt es unterschiedliche Begriffe, Theorien und Werkzeuge. Hierbei existieren einerseits die organisatorisch motivierten Ansätze, die sich mit der prinzipiellen logischen Strukturierung und organisatorischen Optimierung der Geschäftsprozesse befassen. In diesem Kontext fallen meistens Begriffe wie Geschäftsprozessanalyse, Geschäftsprozessoptimierung, Ablauforganisation etc. Die andere Seite befasst sich hingegen mit der IT-technischen Unterstützung der Prozesse. Hier versucht man häufig, mithilfe geeigneter IT-Systeme die Prozesse zu automatisieren.

Die in Abschnitt 1.2 skizzierte Herausforderung hat zu einem Konvergenztrend der Methoden und Technologien geführt, die sich mit der Prozessoptimierung befassen: Während bislang die organisatorische und die IT-technische Perspektive weitgehend isoliert voneinander behandelt wurden, gilt es nun, beide Bereiche zusammenzuführen (Bild 1.1).

Im organisatorischen Bereich von Business Process Management (BPM) werden Prozesse als betriebliche Abläufe verstanden, in deren Mittelpunkt der Mensch steht. Dementsprechend sind Ansätze zur Modellierung und Dokumentation darauf ausgerichtet, vor allem leicht verständlich zu sein. Eine zentrale Herausforderung bei der Prozessverbesserung ist aus Sicht der Organisation die Bereitschaft und Fähigkeit der Prozessbeteiligten, die neuen Strukturen zu verstehen, zu akzeptieren und umzusetzen. Der zweite häufig zitierte kritische Erfolgsfaktor besteht in der Bereitschaft der Geschäftsfüh-

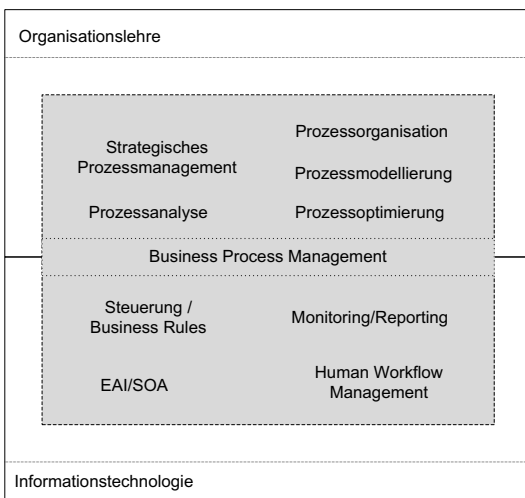


Bild 1.1: Business Process Management führt die IT- und organisatorische Perspektive zusammen

rung oder des Vorstands, das Veränderungsprojekt zu unterstützen. Oft verweist man daher bei gescheiterten BPM-Projekten pauschal auf ein „fehlendes Commitment des Topmanagements“. Dieses erreicht man aber nur, wenn das Topmanagement den Zweck und den Nutzen versteht.

Im Gegensatz dazu versteht die Informationstechnologie jedes Prozessproblem als eine analytische Herausforderung, die mithilfe einer logischen Diagnose, systematischer Lösungskonzeption und technischer Implementierung bewältigt werden kann. Der vermeintlichen Irrationalität und unpräzisen Kommunikation der am Prozess beteiligten Mitarbeiter und Manager steht die IT in der Folge daher häufig eher hilflos gegenüber. Aus der IT-Perspektive müssen Prozessmodelle vor allem formal korrekt und durch Softwaresysteme interpretierbar sein, und eine Prozessverbesserung ist oft gleichbedeutend mit einer Verringerung menschlicher Aktivitäten. Letzteres löst dann Ängste und Abwehrverhalten bei den Mitarbeitern aus.

Die Zusammenführung ist daher schwieriger, als sie auf den ersten Blick erscheinen mag. Zu unterschiedlich sind bislang die Denkstrukturen und Kulturen der beiden Fraktionen. Nichtsdestotrotz muss sie gelingen, da die Organisation ohne die IT heutzutage zwar machtlos ist, die IT ohne die Organisation jedoch auch zukünftig stets kopflos bleiben wird.

Eine allgemein akzeptierte Definition des Begriffes Business Process Management gibt es bislang nicht. Einigkeit besteht lediglich darin, dass es um die Beherrschung komplexer Geschäftsprozesse geht, und BPM daher als Dachbegriff für eine ganze Reihe von Methoden und Werkzeugen zu verstehen ist. Häufig wird BPM als ein Kreislauf dargestellt, der sich von der strategischen Ausrichtung über die Erhebung, Analyse und Sollkonzeption sowie die organisatorische und IT-technische Implementierung bis hin zum laufenden Monitoring und periodischen Reporting der Prozesse erstreckt [vgl. u. a. ALLWEYER2005].

1.4 Zu diesem Buch

Die Ambition dieses Buches ist die Vermittlung eines ganzheitlichen Überblicks, wie BPM-Projekte realisiert werden können. Dabei werden sowohl Aspekte der organisatorisch geprägten Prozessgestaltung behandelt (**Kapitel 2**) als auch die aktuellen Methoden und Standards zur IT-gestützten Prozessautomatisierung vorgestellt (**Kapitel 3**).

Das **Kapitel 4** widmet sich aktuellen Lösungsansätzen und eigenen Vorschlägen, um fachliche Prozessmodelle in technische Workflows zu überführen, und somit einen ersten erfolgsentscheidenden Meilenstein zur Zusammenführung der beiden Fraktionen zu erreichen.

In **Kapitel 5** wird der Markt für BPM-Software betrachtet. Auch dieser ist bislang eher heterogen strukturiert, erlebt aber dieser Tage eine Konsolidierung, an deren Ende voll integrierte Suites zur Unterstützung eines ganzheitlichen BPM zu stehen scheinen. Neben der Darstellung sinnvoller Anwendungsbereiche für BPM-Software werden Anregungen für die eigene Tool-Auswahl vermittelt und die Ergebnisse einer aktuellen Befragung unter Tool-Anwendern und -Interessierten vorgestellt.

Die Kapitel 2 bis 5 sind bewusst praxisnah gestaltet. Es werden zahlreiche Projekterfahrungen der Autoren herangezogen, um die kritischen Erfolgsfaktoren und typischen Risiken bei der Anwendung des BPM-Methodenportfolios möglichst plastisch beschreiben zu können.

Insgesamt wird großer Wert auf das praktische Vorgehen im Projekt gelegt. Es zeigt sich, dass es durchaus Gründe für die skizzierten Unterschiede im organisatorischen und technischen Bereich gibt. Daher ist es wichtig, von Anfang an die richtige Herangehensweise zu wählen, sich der Unterschiede bewusst zu sein und in der Projektplanung die Übergänge bewusst einzuplanen.

Ein prinzipieller Leitfaden, wie ein BPM-Projekt zur organisatorischen und/oder IT-technischen Prozessverbesserung von der Planung bis zur Realisierung abgewickelt werden kann, ist Gegenstand von **Kapitel 6**.

Der Fokus dieses Buches, das ganzheitliche BPM, ist eine sehr junge Disziplin. Viele zentrale Problemstellungen sind derzeit noch Gegenstand der Forschung oder erster praktischer Pilotprojekte. Deshalb kann und will dieses Buch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Auch gibt es täglich neue Entwicklungen und Erfahrungen, die den einen oder anderen Punkt durchaus in einem anderen Licht erscheinen lassen. Sollte es sich aber als Hilfsmittel für die eigenen BPM-Projekte als nützlich erweisen oder eine Inspiration für Fach- und Führungskräfte darstellen, die sich für die aktuellen Entwicklungen in diesem Themenfeld interessieren, so hätte es seinen Zweck voll und ganz erfüllt.

Zum Buch: Website mit Arbeitshilfen, nützlichen Informationen und Leserforum

Adresse www.prozess-workflow.de

- Checklisten und Beispiele zum Download
- Links zu kostenlosen Testversionen
- Tipps und Links zu weiteren interessanten Themen und wichtigen Veranstaltungen

Haben Sie noch weitere Fragen? Oder möchten Sie Ihre Meinung zu dem Buch äußern (Kritik, Anregungen etc.)? Dann nutzen Sie das exklusiv für unsere Leser eingerichtete Forum.

Wir freuen uns auf Ihren Eintrag!