

12.11.2015

Prozessmanagement

⇒ Dieser Artikel behandelt den Begriff „Prozessmanagement“ im Hinblick auf das gezielte Erkennen von Prozessen und die Erschließung verständlicher Darstellungsformen für erfolgreiches Erreichen großer Adressatenkreise.

Prozessmanagement wird meist mit Geschäftsprozessmanagement gleichgesetzt. Es lässt sich im Grunde aber auf alles übertragen, was Struktur besitzt und über eine bildliche Prozessdarstellung besser zu kommunizieren ist. Schon bei der Erfassung wird die Basis für eine prägnante weitere Analyse von Prozessen geschaffen. Geschicktes Erfassen hat daher eine große Bedeutung. Dazu zählt die Fähigkeit, zweitrangige Details auszublenden und eine überzeugende Wirkung über wesensbestimmende Muster und Symmetrien zu erzielen.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einordnung
- 2 Unternehmensprozesse
- 3 Symmetrische Perspektive auf Verantwortung
- 4 Analoge und digitale Technik
- 5 Rückkopplung braucht Symmetrie und umgekehrt
- 6 Anleitung zum Qualitätsmanagement

Einordnung

Der eigentliche Trick des Denkens in Prozessen und des Prozesserschaffens liegt im Zwang zu einer gleichberechtigten und sich gegenseitig berücksichtigenden kompakten Darstellung zweier Dimensionen. Der Begriff „Prozess“ steht für Ablauf und die zeitliche Dimension. Das Denken in Prozessen beginnt mit dem Ablauf an einem Punkt und kombiniert zunehmend zeitgleich Paralleles, das im Sinne der weiteren Analyse relevant ist. Das Parallele können differenzierte Rollen und Funktionen in einem Geschäftsprozess sein, aber auch beliebig vorstellbare Einheiten, die der Strukturierung dienen. Das Parallele ist damit der Teil der Gesamtstruktur, der bei der Analyse des zu Beginn aufgegriffenen Startpunkts mit zu betrachten ist: die Summe relevanter Gegenstände des Betrachtungsraums. Im Jahr 2013 zum internationalen Standard erhoben und damit die Sprache des Prozessmanagements ist BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation). Darin werden die Schlüsselaussagen in Form von Rechtecken mit Aktivitäten dargestellt (in Infinitiven wird formuliert, was getan wird). Die Verknüpfung mit der Dimension Zeit geschieht durch Pfeile, die zwischen Aktivitäten ein Nacheinander ihrer Abfolge definieren. Die Verknüpfung mit der Dimension des Raums der Gesamtstruktur geschieht durch strenges Auseinanderhalten differenzierter Rollen oder Funktionseinheiten. Deren Darstellung erfolgt in horizontalen Bahnen, englisch: „Lanes“, die auch in „Pools“ gruppiert werden können. Dieser Artikel arbeitet unterschiedliche Analysegegenstände heraus, die sich mit der BPMN 2.0 Notation räumlich und zeitlich einfangen lassen. Fokus ist die Darstellung verbunden mit wirkungsvollen Impulsen für die Betrachter und ihr weiteres Nachdenken über Wesensinhalte der Prozesse.

Unternehmensprozesse

Ein Notationsstandard für die Erfassung und Dokumentation von Prozessen ist ein wichtiges Element des Qualitätsmanagements von Unternehmen. Geschäftsprozess-Konzeption, -Umsetzung, -Controlling und -Analyse sind die zyklischen Schritte eines ewigen Kreislaufs. Mit sprachlicher Spezialisierung und Notationsstandard wird das Management dieser unternehmensplanerischen Aufgaben verbessert. Vor allem Hürden bei der Kommunikation und Abstimmung mit Betroffenen werden gesenkt.

Ein erster Top-Down-Ansatz zur Gliederung von Prozessmanagement war die Differenzierung von Führungsprozessen, Kernprozessen und Unterstützungsprozessen. Teils wurden große Anstrengungen unternommen, ganze Unternehmen ausgehend von dieser obersten Gliederungsstruktur zu analysieren, allerdings mit mäßigem Erfolg. Mit der Detailtiefe geht mit diesem Herangehen entweder der Gesamtüberblick verloren oder die Detailebene bleibt in allgemeiner Abstraktion stecken. Das dient zwar der Übersicht, nicht aber der Besprechung wirklichkeitsnaher Abfolgen konkreter Aufgaben. Tatsächlich ist es so, dass der eigentliche Trick in einer kombinierten Verdeutlichung räumlicher und zeitlicher Zusammenhänge liegt. Das funktioniert entsprechend gut, wenn der Wirkungsbereich eines zu erfassenden Prozesses möglichst eng abgesteckt ist. Ein ganzes Unternehmen top-down mit einer strengen Gliederung zu erfassen erscheint generell als nicht zweckmäßig. Anders herum wird ein Schuh daraus. Führungs-, Kern- und Unterstützungs-Ausrichtung auf das Unternehmen sind als Attribute der Prozesse zu verstehen. Die dienende Funktion eines Prozesses für das Unternehmen wird damit griffiger. Die folgende mit dieser Idee entwickelte BPMN 2.0 Darstellung geht im Grunde weit über das Geschäftsprozessmanagement im eigentlichen Sinn hinaus. Nützlich wird diese Darstellung, wenn man Sie als Verdeutlichung einer Intention versteht, was Unternehmensprozesse im Kern bezwecken. Hier wird der Blick zur Abgrenzung und Sicherung des Kerngeschäfts geschärft.

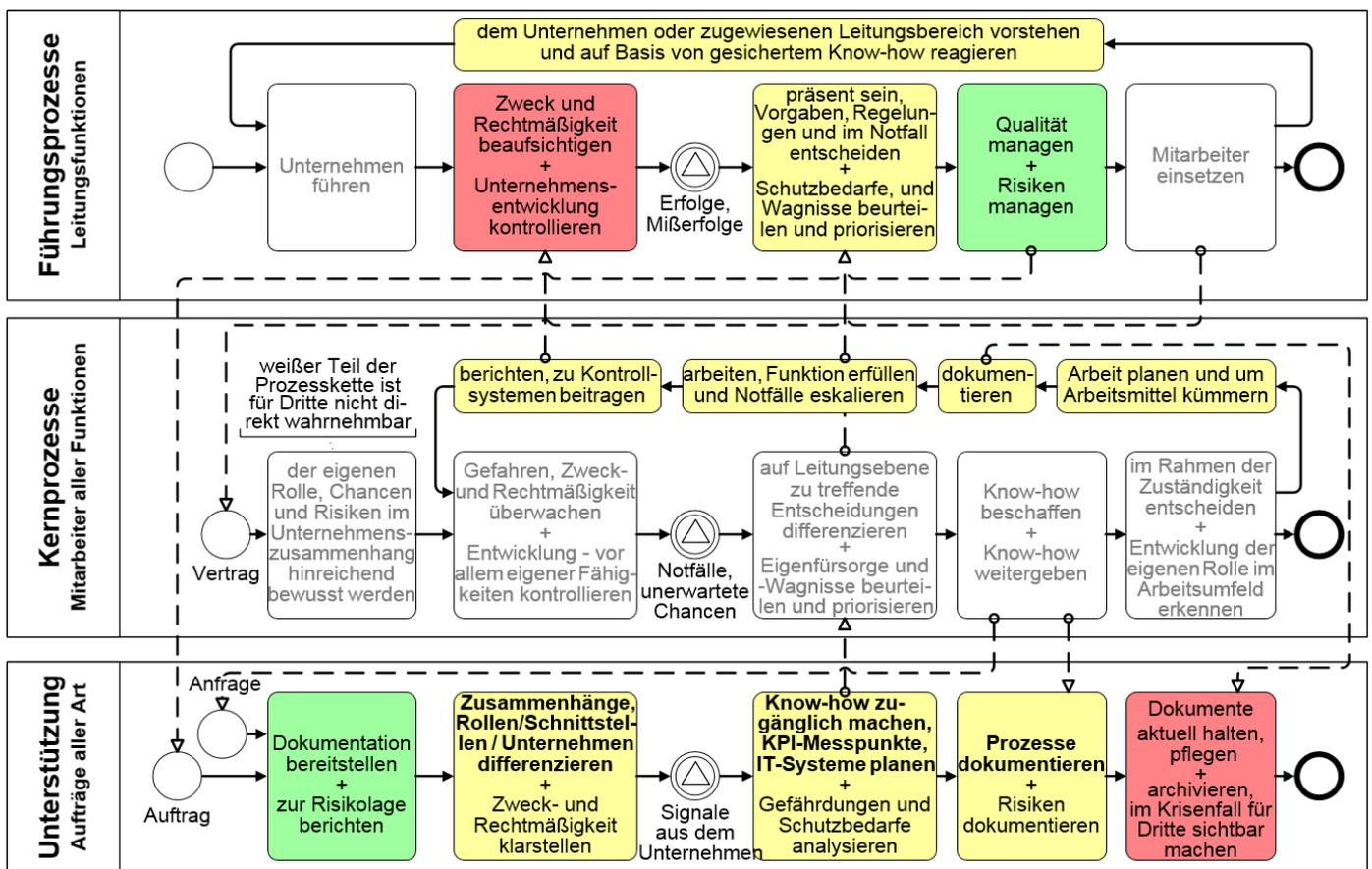


Bild: Verdeutlichung zur Intention von Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen

Symmetrische Perspektive auf Verantwortung

Was nützlich für das Managen von Geschäftsprozessen ist, kann im Grunde noch weit mehr leisten. Die Methoden der Verbildlichung komplexer Abläufe und Zusammenhänge werden in diesem Abschnitt auf einen abstrakten Analysegegenstand übertragen: „Verantwortung“. Die enorme Bedeutung des Begriffs der Verantwortung zeigt sich in seiner Verwendung in Gesetzen, Regelwerken, Verträgen und im Sprachgebrauch. In der sprachlichen Differenzierung finden sich vier Ausprägungen von Verantwortung, die sich im Vergleich zueinander gut abgrenzen lassen: Aufsichtsverantwortung, Organisationsverantwortung, Kontrollverantwortung und Durchführungsverantwortung. Geläufig sind mit diesen Vokabeln verbundene Anwendungsbereiche wie Aufsichtsgremien, Schulaufsicht, Organisationsversagen und -Verschulden, Controlling, Lebensmittelkontrolle oder Durchführungsbestimmungen.

Mit den Anfangsbuchstaben von Aufsicht, Organisation und Kontrolle verbindet sich zugleich auch eine griffige Definition des Unternehmerbegriffs. Ein Unternehmer ist wesentlich durch seine „AOK-Verantwortung“ gekennzeichnet. Diese ist nicht teilbar und nicht übertragbar. Ein Unternehmer kann allerdings Durchführungsverantwortung übertragen, muss aber in allen Unternehmensbereichen Aufsicht, Organisation und Kontrolle sicherstellen. Der durchführend Verantwortliche für einen Unternehmensteilbereich hat dann gegenüber dem Unternehmer gewissermaßen eine subsidiäre AOK-Verantwortung im Kleinen. Die Vererbung des AOK-Prinzips lässt sich so fortsetzen bis auf die Mitarbeiter-Ebene. Jede Ebene ist gegenüber ihrer übergeordneten Ebene verantwortlich bzw. rechenschaftspflichtig. Der Unternehmer selbst ist gegenüber seinen Mitarbeitern, der Gesellschaft und den Gesetzen verantwortlich.

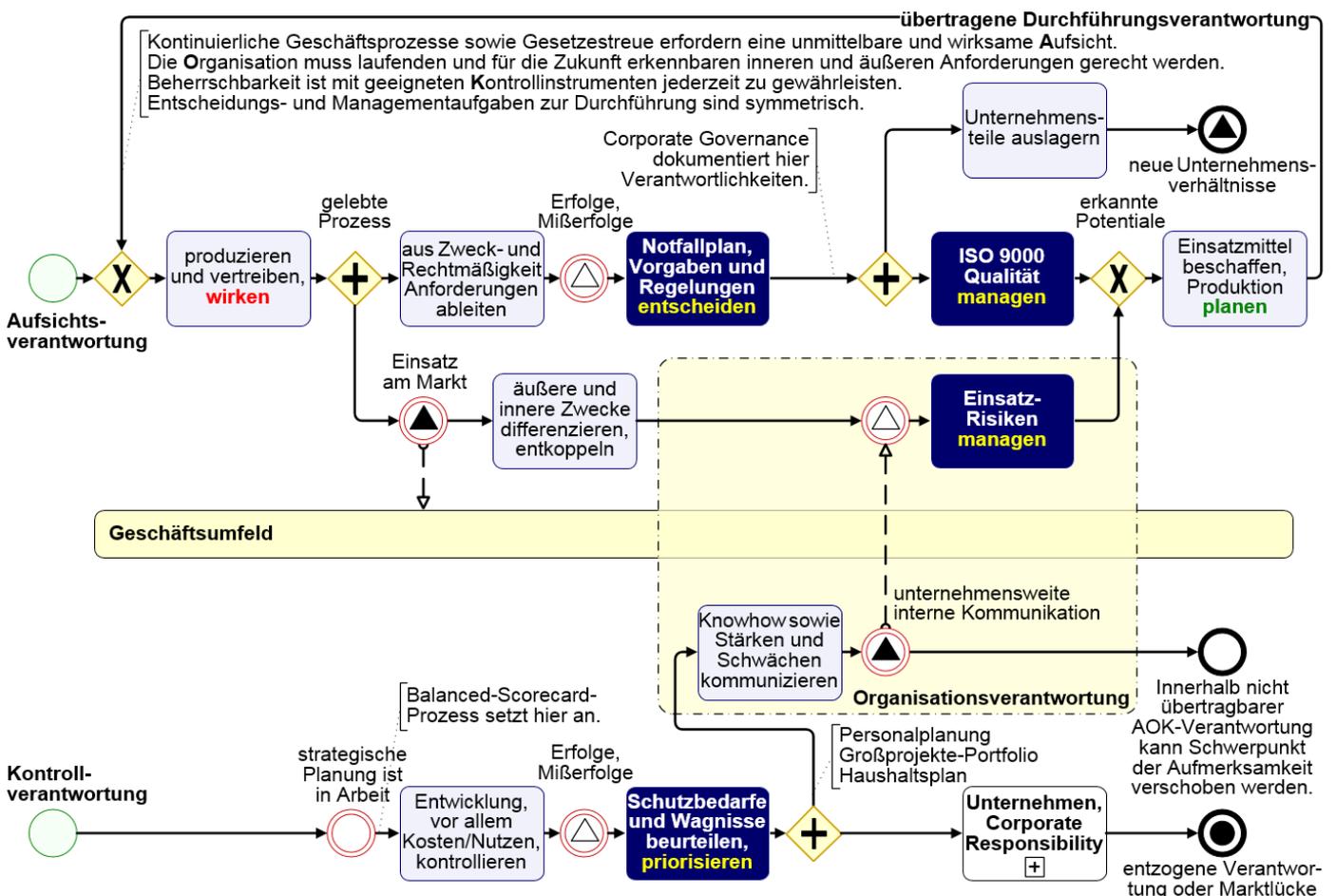


Bild: Unternehmensverantwortung mit Differenzierung charakteristischer Aktivitäten

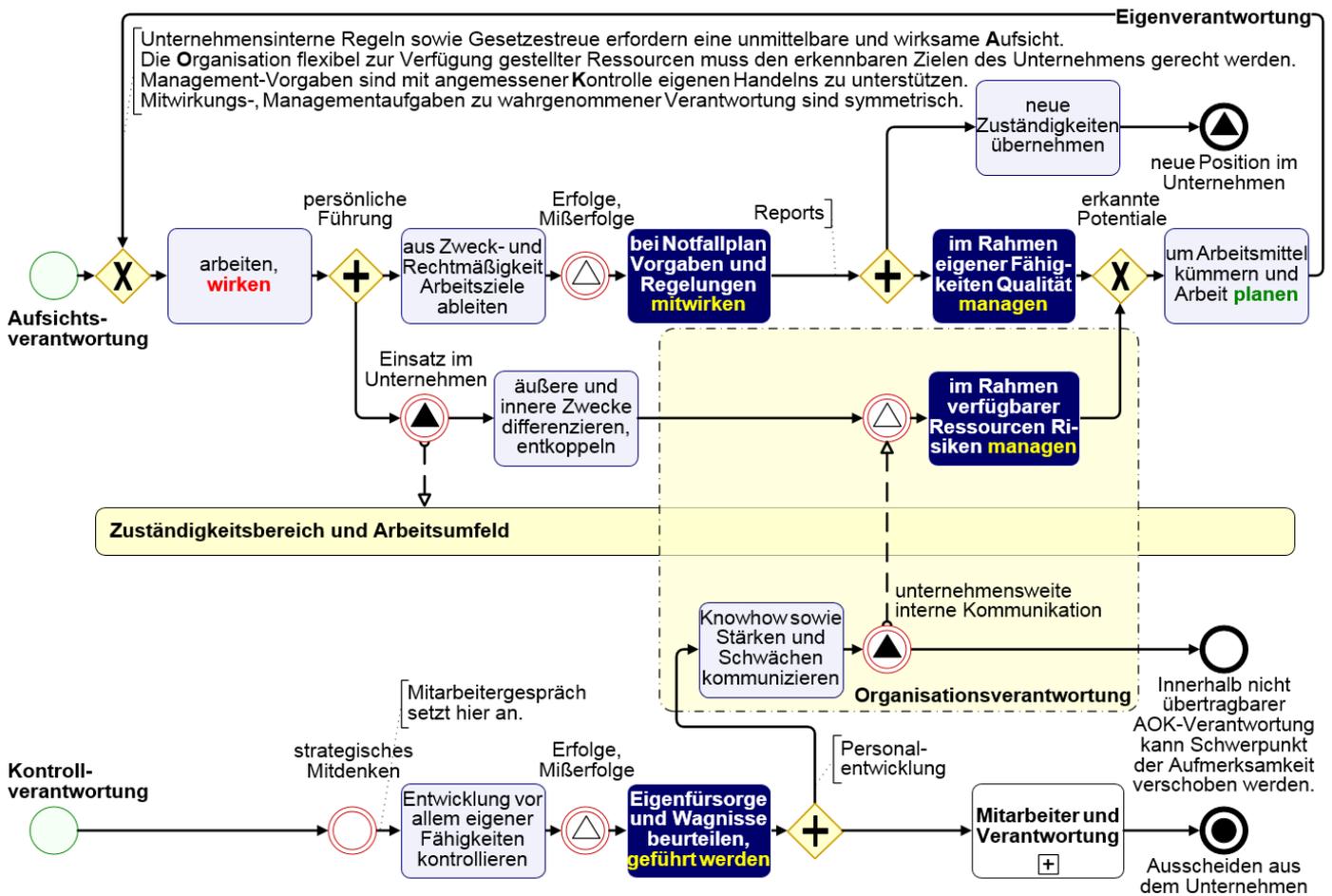


Bild: Übertragung des Prinzips der AOK-Verantwortung auf die Mitarbeiter-Ebene

Analoge und digital Technik

Die auffälligen Symmetrien innerhalb und zwischen den BPMN 2.0 Darstellungen im vorangegangenen Abschnitt sind nicht zufällig entstanden. Sie sind Ergebnis vorangestellter Kreativ-Übungen zum Thema Mustererkennung und zur Suche nach Gemeinsamkeiten in anfangs ungeordneten Sachzusammenhängen. Wenn es überhaupt einen zum besseren Verständnis dienlichen Zusammenhang innerhalb eines Analysegegenstands gibt, so die Leitidee, dann lässt sich mit großer Sicherheit auch eine Symmetrie zwischen dessen Teilaspekten finden. Damit wird deutlich, dass zum Prozessmanagement vor allem Erfahrung und gute Vorarbeit nötig sind. Der Dialog mit vielen Betroffenen über differenzierte Rollen und Verantwortlichkeiten profitiert von der Unterstützung durch auf Mustererkennung und Notationskniffe spezialisierte Experten.

Die Überzeugungskraft, die allein im Muster einer Darstellung steckt, wird in diesem Abschnitt mit Übertragung der Prozessdarstellung auf Wirkzusammenhänge innerhalb technischer Systeme veranschaulicht. Wie funktioniert Regelungstechnik oder wie funktionieren Basisbausteine der Digitaltechnik? Die folgenden Darstellungen gehen wie zu erwarten weit über einfache Bilder zu Regelkreisen und Flip-Flops hinaus. Sie zwingen die Betrachtung derart in ein symmetrisches Muster, dass näheres Hinsehen tief in das innere Wesen der Technologien hineinführt.

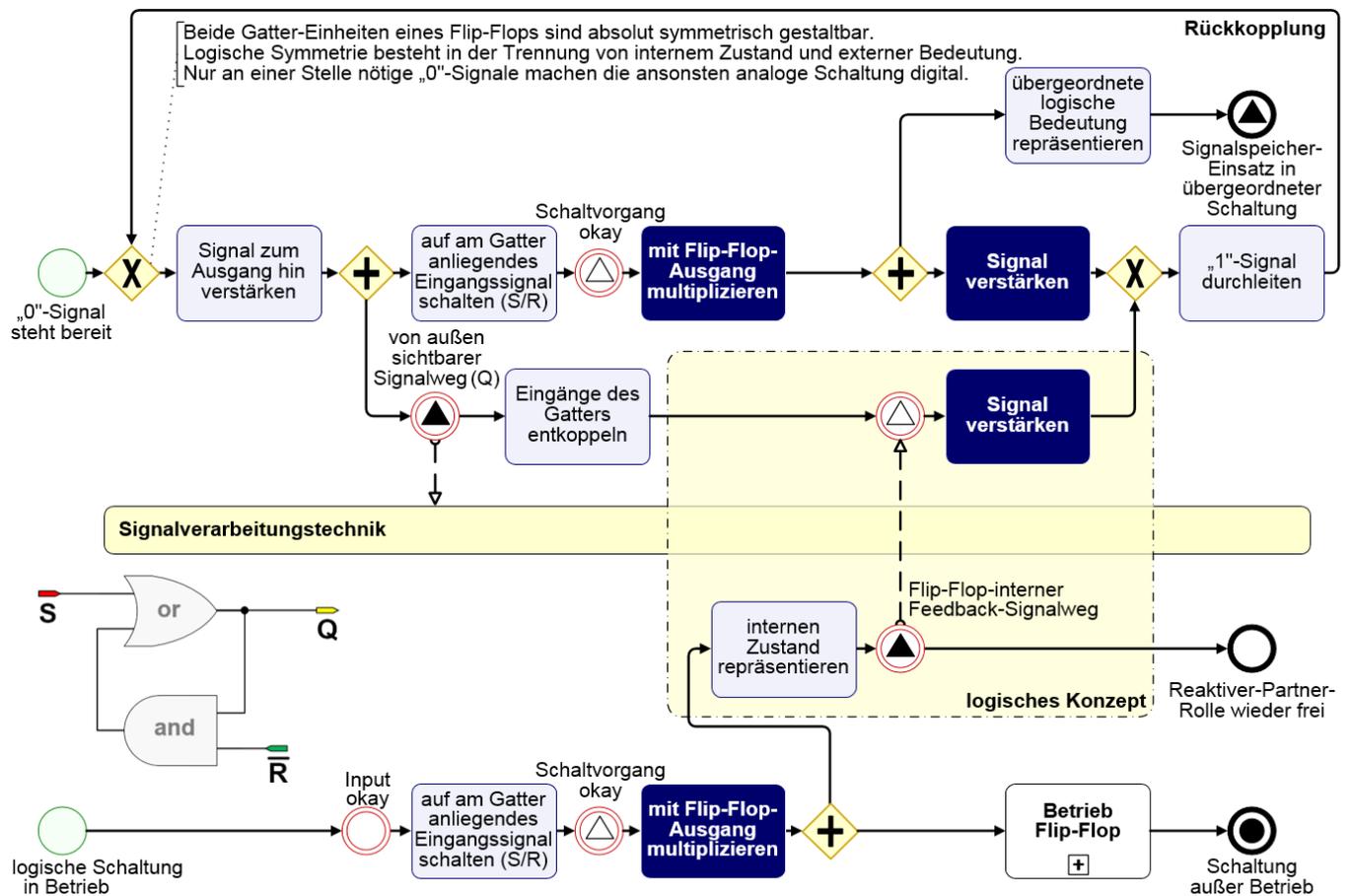
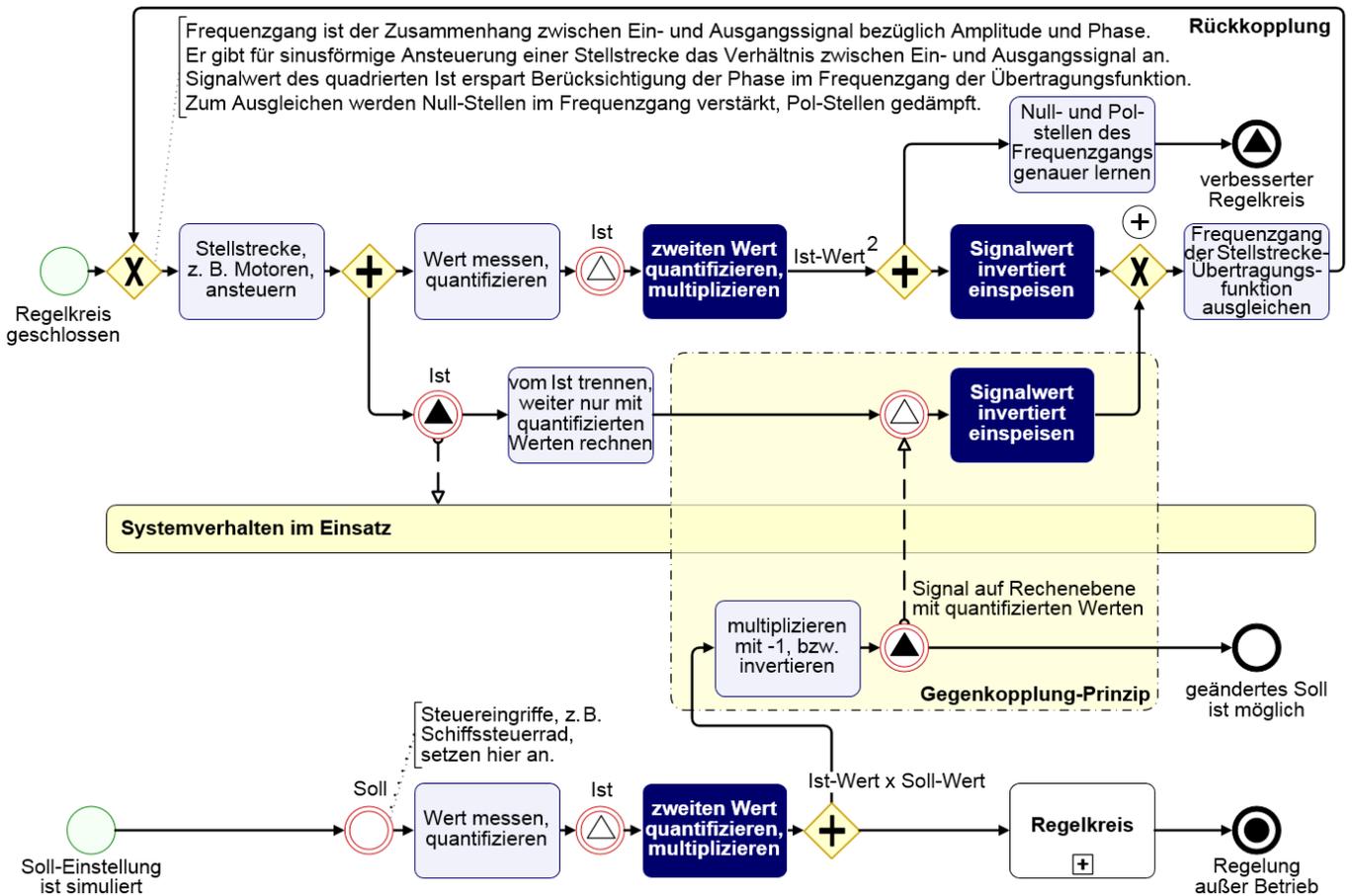


Bild: Darstellung des Wesens der Regelungstechnik und des Digitaltechnik-Bausteins Flip-Flop

Rückkopplung braucht Symmetrie und umgekehrt

Die Einsicht, dass Prozess-Denken auf vieles übertragbar ist, was Struktur besitzt, führt nicht nur zu einem geschärften Sinn für Abläufe und Wirkzusammenhänge. Diese Einsicht wird hierin noch weiter auf die sinn- und funktionsstiftende Wirkung von Symmetrie und Rückkopplungsprinzip zurückgeführt. Dem funktionalen Verständnis eines Geschäftsprozesses, einer Sache, Methode oder auch Technik wird stets und ohne darüber nachzudenken ein Sinn unterstellt. Die weiterentwickelte Einsicht zum Prozessmanagement knüpft an diesem Punkt an eine philosophische Überlegung an. Was wäre eine Sache, wenn diese keine äußeren Beobachter hätte? Wäre die Welt trotz aller Sonnen dunkel, wenn der Beobachter Mensch blind wäre? Diese Philosophie setzt jede Sache in einen Bezug zu ihrer Umwelt und vermittelt zugleich die Bedeutung der Beobachter-Rolle. Bei Prozessdarstellungen angewendet transportiert sich damit eine auf den ersten Blick trivial scheinende Symmetrie – die zwischen dem Gegenstand der Betrachtung und dem ganzen Rest. Oder auch mit einem Zitat aus „Per Anhalter durch die Galaxis“: „Life, the universe and everything“. Dort war die Antwort 42 tatsächlich trivial gemeint. Die Darstellung dieser „Ur-Symmetrie“ im Prozessbild ist jedoch alles andere als trivial. Per Darstellung einer symmetrischen Partnerschaft gleichberechtigter Elemente wird Wesentliches auf der Suche nach Erkenntnissen über eine Sache selbst vermittelt: Was erhält den Prozess am Leben? Worin liegt der sinnstiftende Bezug zur Umwelt? Worin liegt das Universelle? Die Rückkopplung gibt die Antwort zur Aufrechterhaltung über die Zeit. Die Symmetrie beantwortet die räumliche Aufstellung und den Bezug im stabilisierenden Ganzen. Die im Bild illustrierte Verschmelzung zwischen den Prinzipien von Symmetrie und Rückkopplung überführt den Analyse-Gegenstand schließlich selbst in ein universelles Prinzip.

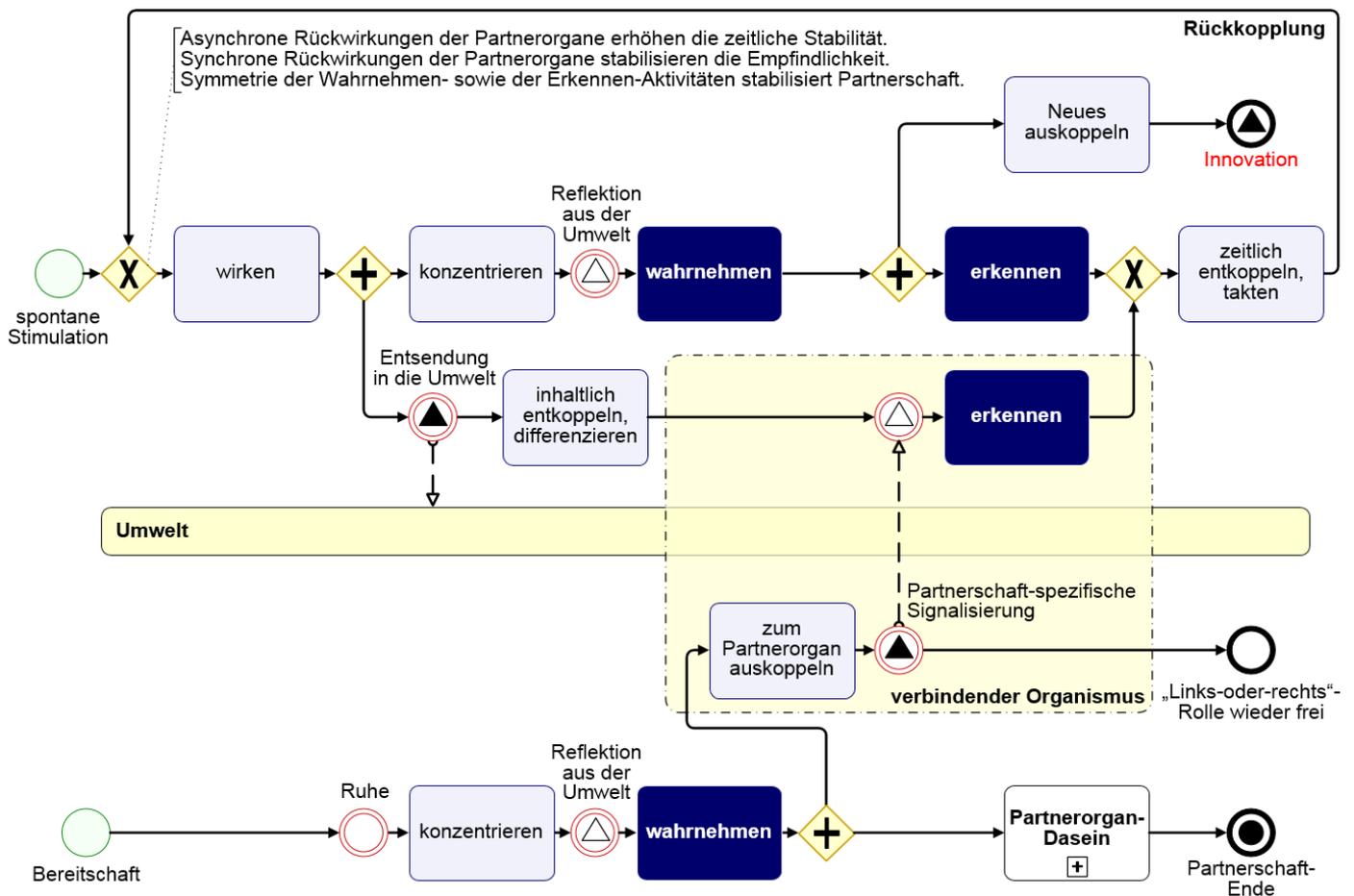


Bild: Prinzip des „Wahrnehmen-Erkennen-Wirken“ als Basis vernünftigen Handelns zw. Partnern

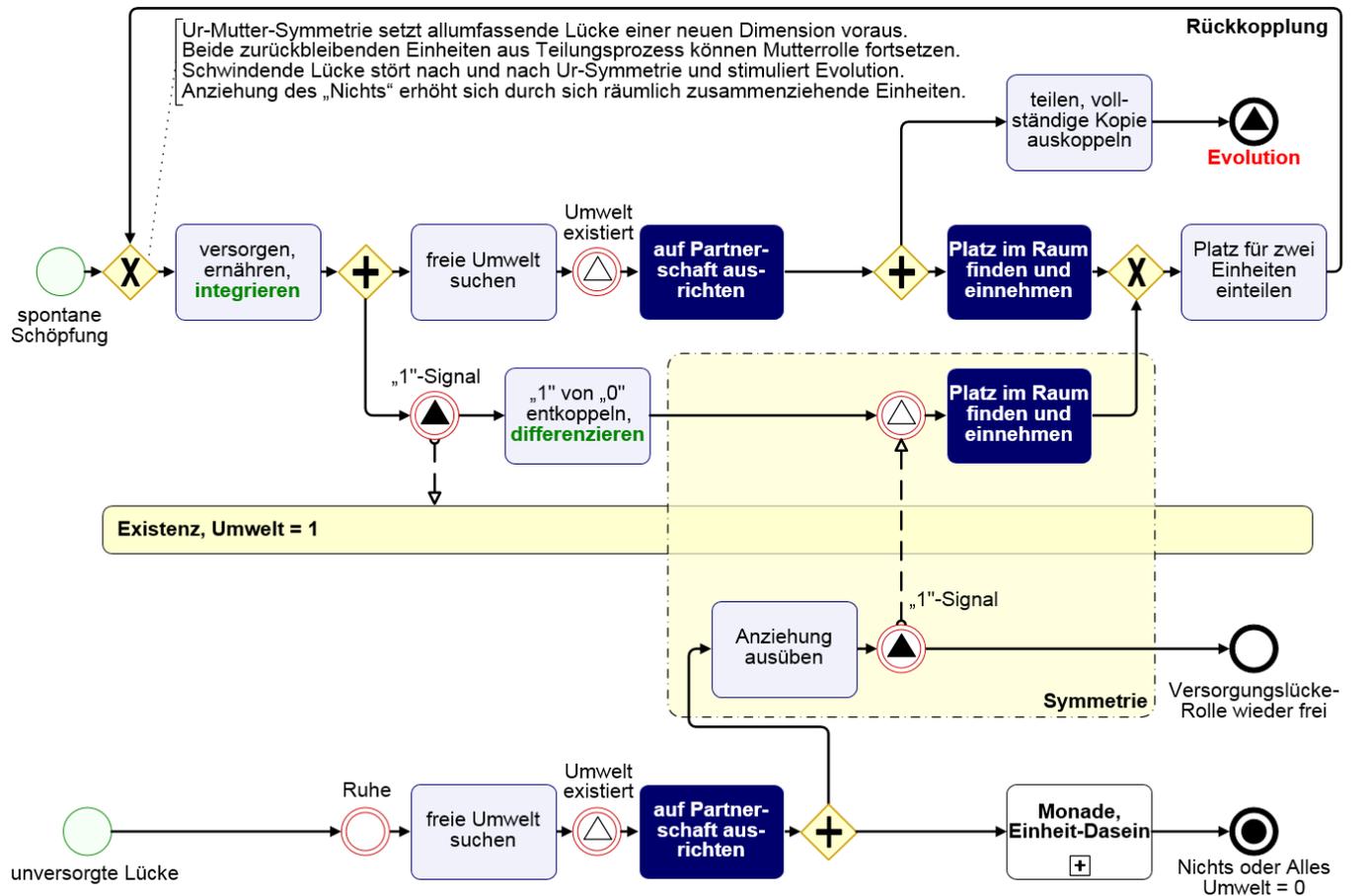
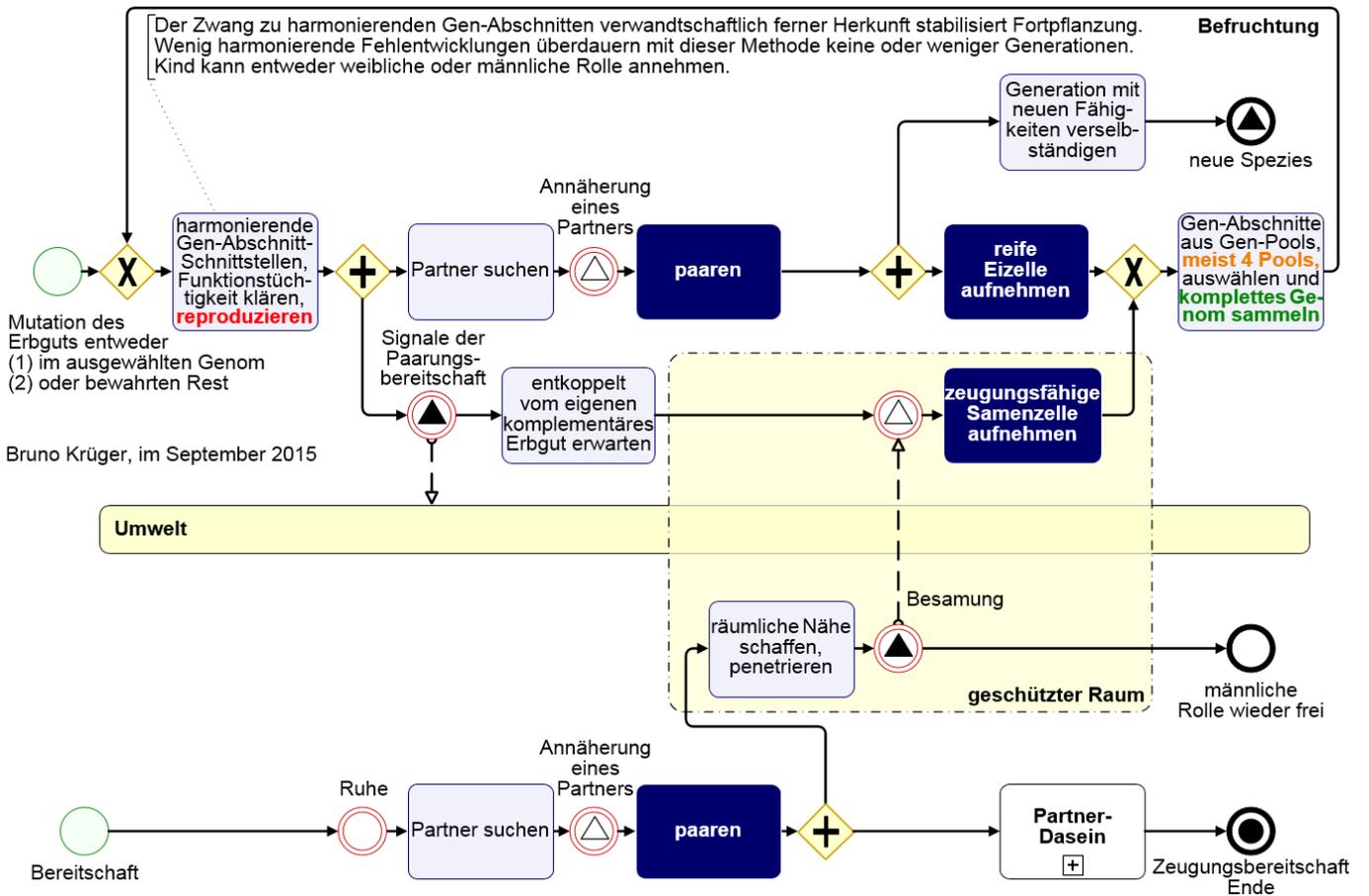


Bild: Ursprüngliches Symmetrie-Prinzip im „Alles-oder-Nichts“; oben: Gender-Symmetrie der Evolution

Anleitung zum Qualitätsmanagement

Was interessiert den Pragmatiker die Theorie? Diese Frage wurde schon einmal einleitend zu einem vorangegangenen Artikel mit erhöhter Klarheit bei überlebensrelevanten Zusammenhängen beantwortet. Nach Annäherung an das Thema „Symmetrie“ aus diversen Blickwinkeln kann die Frage nach dem Sinn der Theorie nun auch damit beantwortet werden, dass sie die planerische Seite unseres Handelns begleitet. Ohne Planen keine vorausschauende Abwehr von Gefahren. Und ohne Planen keine Auswertung vielversprechender Chancen. Planen beginnt im Kopf mit der Speicherung erfolgreicher „Wahrnehmen-Erkennen-Wirken“-Vorgänge und wird durch Sprache und Darstellung vermittelbar. Viele kluge Köpfe können dann gemeinsam noch mehr leisten.

In einer vorangegangenen BPMN 2.0 Darstellung wird mit dem Unternehmerbegriff u. a. die Organisationsverantwortung verknüpft. Warum treten Minister zurück, wenn etwas schief geht, was sie nicht selbst beaufsichtigen und kontrollieren können? Gleiches gilt für Spitzen-Manager, deren zu beaufsichtigende Unternehmen viel zu groß sind, als das ein einziger permanent alles kontrollieren könnte. Klare Sache, wer die Verantwortung über größere Strukturen hat, muss diese Strukturen so organisieren, dass Aufsicht und Kontrolle nicht auf der Strecke bleiben und durch Aufbau- und Ablauforganisation mit der gebotenen Sorgfalt sichergestellt bleiben. Management und Organisation ist kein Hexenwerk. Auch gibt es Standards zur Einschätzung, was hinreichende Sorgfalt bedeutet. Das Wissen, wie Organisieren gelingt, und die damit verbundene Verantwortung werden zudem meist gut entlohnt. Das dürfte die Rücktrittsfrage beantwortet. Schon am Anfang dieses Artikels wurde deutlich, dass Dokumentieren von Prozessen Teil des Qualitätsmanagements ist. Genau dieses liefert die Basis für geordnetes Organisieren. Und damit für verantwortlich geplante Aufsicht über Zweck- und Rechtmäßigkeit sowie die Kontrolle über eine erfolgreiche Entwicklung.

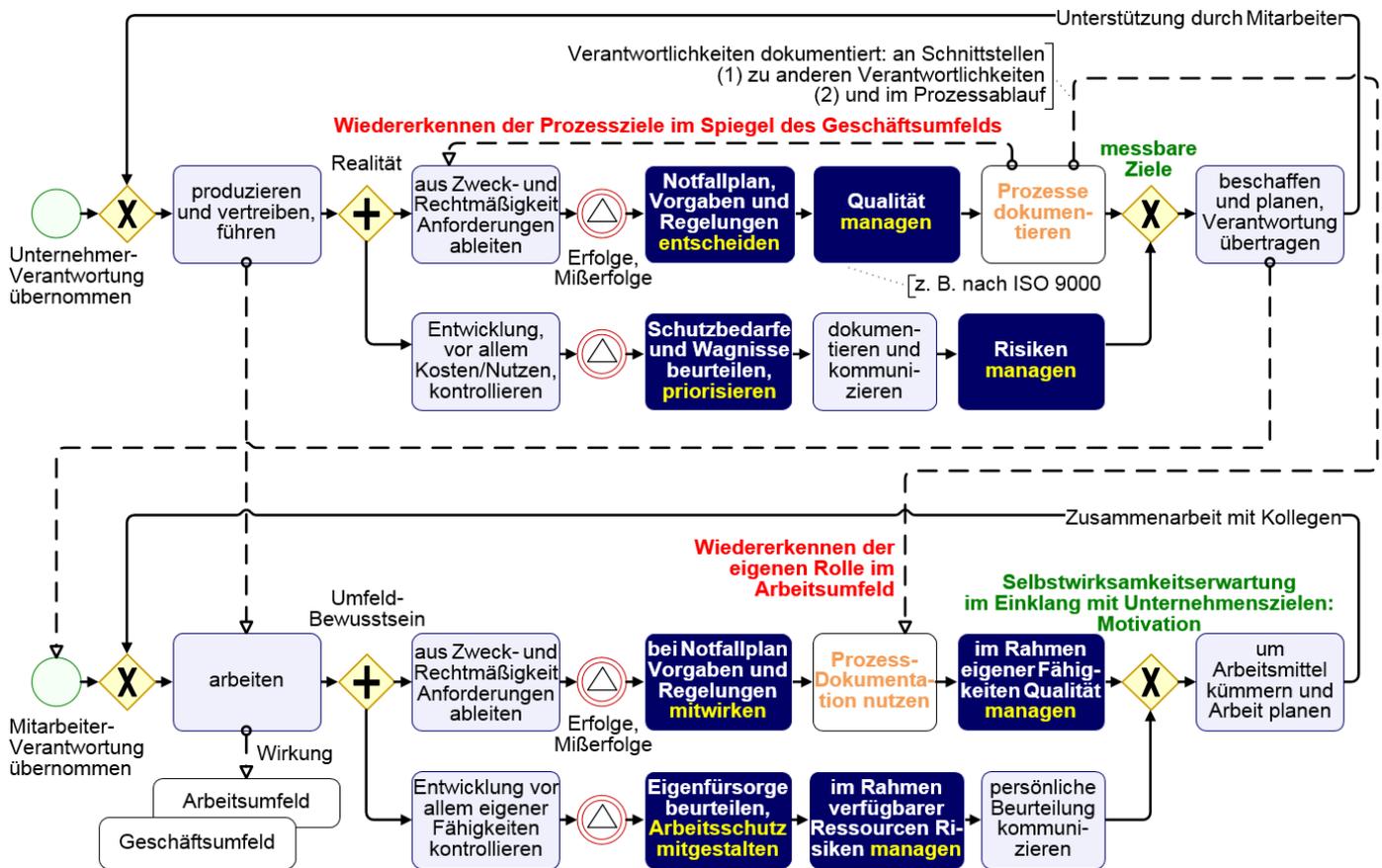


Bild: Zusammenspiel von Aktivitäten zu Organisationsverantwortung und Qualitätsmanagement