



Ohne Menschen keine digitale Transformation

Warum der Faktor Mensch weiterhin den Erfolg von BPM bestimmt

Mit den Themen Digitalisierung, Big Data, Industrie 4.0 und Cloud-Computing erfährt auch Geschäftsprozessmanagement immer mehr Aufmerksamkeit. Doch was sind die Treiber und Einflussfaktoren für erfolgreiches Business Process Management? Der BPM-Compass 2016 zeigt, dass Menschen auch während der digitalen Transformation entscheidend für erfolgreich umgesetzte Geschäftsprozesse sind.

Jan Mendling, Ayelt Komus, Andreas Gadatsch

Die Wichtigkeit der aktuellen Themen Digitalisierung, Big Data, Cloud-Computing und Industrie 4.0 für die Geschäftsmodelle der befragten Organisationen nimmt zu. Die Bedeutung für das Geschäftsprozessmanagement hängt eng mit diesen Themen zusammen (Bild 1). Das zeigt eine gemeinsame Studie der Hochschule Koblenz, der Hochschule

Bonn-Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität Wien, die als BPM-Compass in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Prozessmanagement durchgeführt wurde (siehe Infokasten). Basis ist die Einschätzung der Befragten. Digitalisierung wird von mehr als 80 Prozent als wichtig eingestuft. Mit fortschreitender Digitalisierung wird auch die Bedeutung von Geschäftspro-

zessmanagement zunehmen, meinen die Studienteilnehmer. Dies gilt in geringerem Ausmaß auch für die Themen Big Data, Cloud-Computing und Industrie 4.0. Die Digitalisierung könnte somit dem Geschäftsprozessmanagement die Möglichkeit bieten, in Zukunft Kompetenzen und Lösungen anzubieten, die für die Fortentwicklung von Geschäftsmodellen relevant sind. >>>

INFORMATION & SERVICE

ZUR STUDIE

Fast 40 Prozent der über 400 Teilnehmer am BPM-Compass kommen aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen. Daneben stammen etwa 15 Prozent aus dem Finanzsektor. Etwa 15 Prozent zählen zum öffentlichen Sektor. Etwa 20 Prozent kommen aus dem produzierenden Gewerbe und die verbleibenden 10 Prozent aus der Prozessindustrie. Weitere Informationen zur Studie:

www.process-and-project.net/BPM-Compass

LITERATUR

Wagner, K. W.; Patzak, G.: Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. Carl Hanser Verlag, München 2015.

www.hanser.de/9783446408890

Dumas, M.; La Rosa, M.; Mendling, J.; Reijers, H.: Fundamentals of Business Process Management. Springer Verlag, Heidelberg 2013

Gadatsch, A.: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren. Springer Verlag, Heidelberg 2015

Petersen, S.: Führung und Zusammenarbeit in Managementsystemen – Der Faktor Mensch in der ISO 9001, ISO 14001 und OHSAS 18001. Hanser Verlag, München 2016. www.hanser.de/9783446441903

Komus, A. (Hrsg.): BPM Best Practice – Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen. Springer Verlag, Heidelberg 2011

AUTOREN

Prof. Dr. Jan Mendling, geb. 1976, forscht an der Wirtschaftsuniversität Wien zu den Themen Prozessmanagement und Wirtschaftsinformatik, insbesondere Process Mining.

Prof. Dr. Ayelt Komus, geb. 1968, forscht an der Hochschule Koblenz zu den Themen Organisationsgestaltung, Strategie und Management der Informationstechnologie, Projektmanagement und agile Methoden.

Prof. Dr. Andreas Gadatsch, geb. 1962, forscht an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg zu den Themen IT-Management, IT-Controlling, Geschäftsprozessmanagement, Digitalisierung und Big Data.

KONTAKT

Dr. Karl Wagner
Gesellschaft für Prozessmanagement
k.wagner@prozesse.at

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1418084

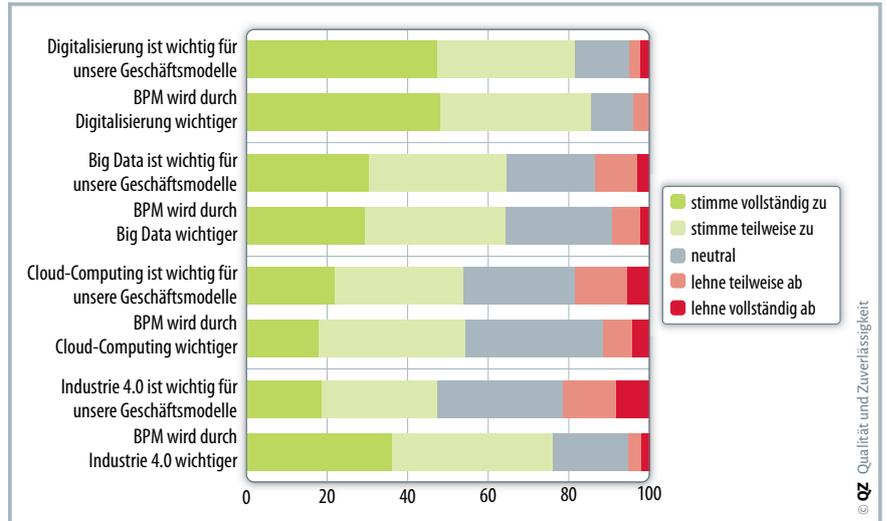


Bild 1. Aktuelle Digitalisierungsthemen und deren Bedeutung für Geschäftsprozessmanagement (BPM) hängen eng miteinander zusammen.

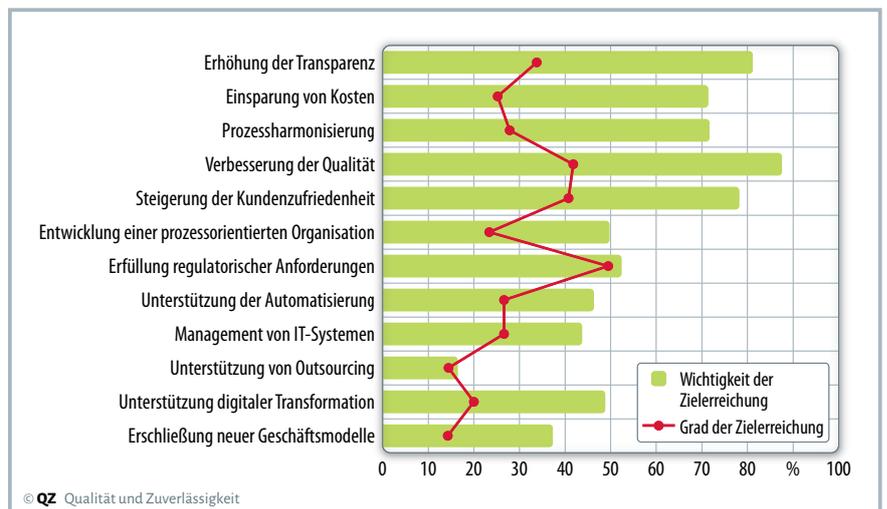


Bild 2. Wichtigkeit und Grad der Zielerreichung klaffen weit auseinander.

An das Geschäftsprozessmanagement werden Erwartungen geknüpft, die in eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele münden. Stellt man aber die Wichtigkeit und den tatsächlichen Grad der Zielerreichung gegenüber, so zeigen sich starke Abweichungen (Bild 2). Lediglich bei der Erfüllung regulatorischer Anforderungen sowie der Unterstützung von Outsourcing stimmt die Wichtigkeit mit dem Grad der Zielerreichung überein. Klassische Ziele der Prozess-Performance wie Transparenz, Kosten, Qualität, Kundenzufriedenheit und Harmonisierung werden weiterhin als sehr wichtig erachtet. Für alle diese Ziele bleibt der Erreichungsgrad weit hinter der Wichtigkeit zurück. Für Ziele aus dem Bereich der Betriebsorganisation und IT-Umsetzung wie Prozessorientierung, Automation und IT-Management wird eine mittlere Wichtigkeit

gesehen, ebenfalls mit einer Lücke zum Erreichungsgrad. Das gleiche Bild zeigt sich für Innovationsziele wie digitale Transformation und Erschließung neuer Geschäftsmodelle. Dies steht in scharfem Kontrast zur Einschätzung der Teilnehmer, dass die Digitalisierung für die Geschäftsmodelle von hoher Wichtigkeit ist. Hier besteht offenbar noch Nachholbedarf.

Eine Vielzahl von verschiedenen Faktoren tragen zum Erfolg von Geschäftsprozessmanagement bei. Ordnet man diese nach der Einschätzung der Teilnehmer hinsichtlich deren Wichtigkeit an, so zeigt sich eine klare Rangordnung (Bild 3): Kompetente Mitarbeiter, definierte Zuständigkeiten und transparente interne Kommunikation erscheinen als die wichtigsten Faktoren. Gefolgt werden diese von einer unterstützenden Unternehmenskultur und

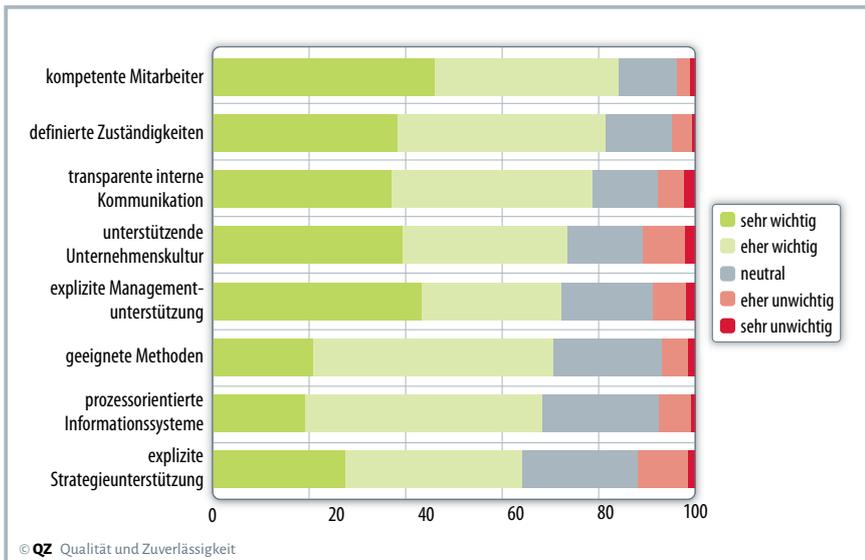


Bild 3. Für den Erfolg von Geschäftsprozessmanagement ist der Faktor Mensch herausragend.

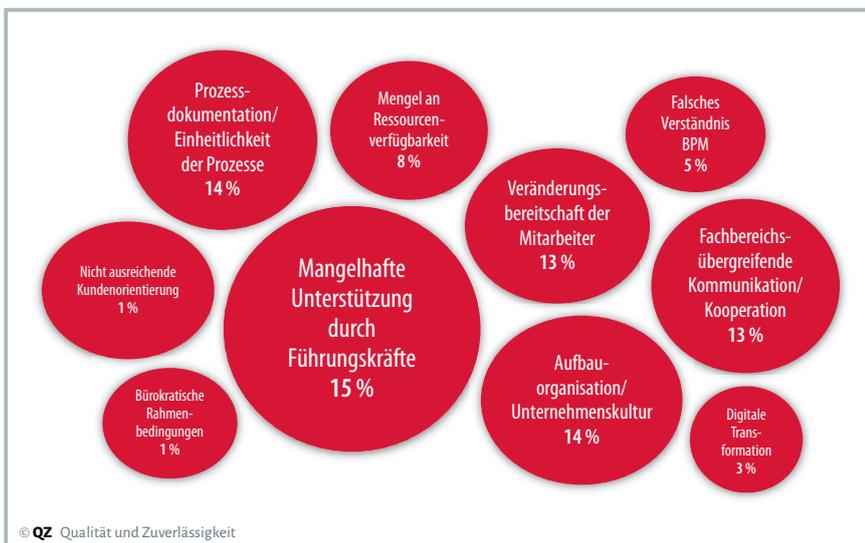


Bild 4. Es gibt noch zahlreiche Herausforderungen und Hindernisse für Geschäftsprozessmanagement.

BPM-Compass 2016

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

- Als klare Erfolgsfaktoren für das Geschäftsprozessmanagement werden kompetente Mitarbeiter, definierte Zuständigkeiten, transparente Kommunikation, explizite Managementunterstützung und eine unterstützende Unternehmenskultur genannt.
- Als Hindernisse werden mangelnde Unterstützung von Führungskräften, schlechte Unternehmenskultur, geringe Änderungsbereitschaft der Mitarbeiter, Mängel in der fachbereichsübergreifenden Kooperation sowie ein Fokus auf die Prozessdokumentation aufgeführt.
- Digitalisierung wird als ausgesprochen wichtig für die Unternehmen und für das Geschäftsprozessmanagement erachtet.
- Klassische Performance-Ziele sind für das Geschäftsprozessmanagement weiterhin von hoher Wichtigkeit, insbesondere da der Grad der Zielerreichung nicht sehr hoch ist.
- Innovationsziele wie digitale Transformation und Erschließung neuer Geschäftsmodelle haben einen geringen Zielerreichungsgrad.

expliziter Managementunterstützung. Mit sichtbarem Abstand folgen geeignete Methoden, prozessorientierte Informationssysteme und eine explizite Strategieunterstützung. Diese Einschätzungen spiegeln die herausragende Bedeutung des Faktors Mensch für das Geschäftsprozessmanagement wider.

Geschäftsprozessmanagement hat noch Luft nach oben

Den Erfolgsfaktoren steht eine Reihe von Hindernissen gegenüber (Bild 4). Insbesondere werden genannt: mangelnde Unterstützung von Führungskräften, hemmende Unternehmenskultur, geringe Änderungsbereitschaft der Mitarbeiter, Mängel in der fachbereichsübergreifenden Kooperation und Probleme bei der Umsetzung jenseits der Prozessdokumentation. Viele der Teilnehmer beklagen in ihren Antworten eine Diskrepanz zwischen Prozessdokumentation und Prozessverbesserung sowie zwischen Zielen und deren Umsetzung. Hier bieten sich Anknüpfungspunkte von außerhalb und auch von innen. Führungskräfte sollten von außen ihre Prozessmanager nicht im Regen stehen lassen, sondern nach Kräften unterstützen. Für die Ausrichtung im Inneren bedeuten die Antworten der Teilnehmer, dass jegliche Aktivitäten darauf konzentriert werden sollten, schnell spürbare Verbesserungen zu erzielen. Agile Vorgehensweisen können dabei helfen. Zudem braucht es einen klaren und durchgängigen Ansatz für das Prozessmanagement. Wildwuchs und mangelnde Einheitlichkeit wurden an vielen Stellen beklagt.

Diese Auswertung zeigt, dass Geschäftsprozessmanagement in vielen Unternehmen noch Potenzial hat. In der Tat geben über 40 Prozent der Teilnehmer an, dass sie das Thema Prozessmanagement in ihrem Unternehmen nicht vollständig im Griff haben. Dies verdeutlichen die verschiedenen Rollen, die für das Geschäftsprozessmanagement in Unternehmen definiert sind. Etwa zwei Drittel geben an, dass Verantwortlichkeiten für einzelne Hauptprozesse beschrieben sind. Die Rolle des Prozessanalysten findet sich bei jedem zweiten Unternehmen, aber spezifische Organisationseinheiten für das Prozessmanagement gibt es nur bei jedem vierten Unternehmen gemäß den Angaben der Teilnehmer. ■