



Welche Best-Practice-Modelle gelten für BPM-Programme?

Durch die ständigen Veränderungen des Wettbewerbs und der technischen Möglichkeiten sind die Unternehmen ständig gezwungen ihre Business-Prozesse an die Entwicklungen anzupassen. Dabei nutzen einige Unternehmen den Begriff Operational Excellence (OPEX), andere nutzen einzelne Tools, wie Lean Management, Six Sigma, Supply Chain Management oder TOC. Die Ansätze von OPEX und Six Sigma sind dabei umfassend wie beim BPM-Ansatz (Business Process Management). Bei kleineren Unternehmen kommt eher der projektbezogene Einsatz zum Tragen, in dem in Projekten spezielle Probleme beseitigt werden.

Durch Operational Excellence wird die dynamische Fähigkeit zur Umsetzung von effektiven und effizienten Kernprozessen in den Wertschöpfungsketten angestrebt. Auf der Grundlage der Unternehmensstrategie werden integrativ die technologischen, kulturellen und organisatorischen Faktoren genutzt und neugestaltet.

OPEX geht so vor, dass die Methoden der kontinuierlichen Verbesserung sinnvoll kombiniert werden, um den Verbesserungsprozess bestmöglich zu unterstützen.

OPEX kombiniert Qualitätsverbesserung, Kundenfokus, Geschwindigkeit sowie Lern- und Wandlungsfähigkeit.

Gibt es ein Best-Practice Modell für BPM bzw. für OPEX?

Ein für alle Unternehmen geltendes Best-Practice BPM-Programm gibt es nicht, da eine Vielzahl von Faktoren die BPM-Programme bestimmen, wie z.B.:

- Was ist der Hauptzweck des Programms?
- Wie ist die Unternehmensstruktur?
- Wie ist die Unterstützung durch das Management?
- Über welche Fähigkeiten verfügen die Mitarbeiter und wie ist die Unternehmenskultur?

Es gibt jedoch immer noch einige zentrale Gemeinsamkeiten in den Programmen, wie APQC in einer Umfrage zu den Modellen, Maßnahmen, Ressourcen und Praktiken von BPM-Programmen ermittelt hat:

1. Der strategische Zweck steht im Mittelpunkt. Die meisten Programme unterstützen primär die strategischen Ziele des Unternehmens. Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen, die Prozesse zu dokumentieren und zu verstehen, wie die Arbeit erledigt wird, folgt danach.
2. Der Zweck und die Größe des Unternehmens bestimmen, ob das Programm zentral oder dezentral organisiert ist. Bei größeren Unternehmen, mit Fokus zur Unterstützung der Strategie, wird tendenziell ein föderatives Modell (zentralisierte Verwaltung mit dezentralisierten Vertretern im Unternehmen) bevorzugt.
3. Die Führung und Steuerung ist nach wie vor ein Schwachpunkt. Diese stützen sich vornehmlich auf Prozesseigner und Verbesserungsspezialisten. Die strategische Führung durch Sponsoren und Lenkungsausschüsse wird nur von einem Drittel der Unternehmen wahrgenommen.
4. Kulturveränderungen sind aufwändig: Die Etablierung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung ist für viele Programme zentral, dennoch verfügen nur 38 Prozent der Unternehmen über eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Die meisten Unternehmen nutzen die Programme für Verbesserungsmöglichkeiten ad hoc.
5. Die Unternehmen haben im Jahresrhythmus mit der Identifizierung, Auswahl und Priorisierung von Verbesserungsmöglichkeiten sowie mit Six Sigma Projekten zu kämpfen. Die meisten Verbesserungsportfolios bewegen sich innerhalb der Grenzen der jeweiligen Geschäftseinheit. Nur ein Drittel nutzt Auswahlkriterien zur Bewertung von Verbesserungsmöglichkeiten.

6. Eine weitere, wiederkehrende Herausforderung der BPM-Programme ist die Messung der Performanz. Nahezu die Hälfte der Programme identifiziert Messgrößen nur als Teil ihrer Prozessdokumentation. Deshalb beinhalten die Messgrößen der Ad-hoc-Maßnahmen keine Mischung aus vorlaufenden und nachlaufenden Indikatoren. Die Unternehmen führen keine Benchmarks zur laufenden Überwachung und Steuerung der Prozessleistung durch.

Positiv ist zu vermerken:

Die Verbesserungsprogramme folgen einem festgelegten strategischen Zweck, wie z.B. der Unterstützung der Strategie oder die Dokumentation als Grundlage für Verbesserungen.

Dadurch enthalten die Programme ein klares Wertversprechen sowie eine klare Struktur für den jährlichen Fahrplan.

Wichtig ist auch, dass die BPM-Teams zur Findung der richtigen Lösung für ihre Verbesserungsbemühungen eine Reihe von verschiedenen Methoden (wie z.B. Lean, Six Sigma oder Value Stream Mapping) sowie Technologien (wie z.B. Workflow-Management, Automatisierung und Content-Repositories) verwenden.

Die Unternehmen wissen, dass die Mitarbeiterfähigkeiten der Schlüssel zum Erfolg der BPM-Programme sind. Sie sorgen aktiv für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, durch eine solide Kommunikation, Engagement und Training in Lean Management, Six Sigma sowie weiteren Methoden.