

VOM IST ZUM SOLL



Vor über zehn Jahren wurde mit dem Schlagwort „Business Process Reengineering“ die Welle der „Prozessorientierung“ losgetreten. Sie beherrscht noch bis heute in unterschiedlichster Form die Praxis der industriellen Reorganisation. Auch wenn sich die ursprünglichen Begriffe und Strategien immer wieder gewandelt haben. So hat sich im Kern ein methodischer Ansatz fest etablieren können: Die grafische Modellierung von Geschäftsprozessen ist zu einem festen und nicht mehr weg zu denkenden Element im Werkzeugkasten von Reorganisatoren und Innovatoren geworden.

Prozessmodellierungsmethoden haben einen unglaublichen Boom erlebt und noch heute schießen immer wieder neue und ausgefeiltere Methoden wie Pilze aus dem Boden. Untersucht man jedoch die Praxis rund um den Einsatz von Prozessmodellierung, muss man ernüchert feststellen, dass

zwar eine große Auswahl an Methoden existiert, die Form und der Kontext ihrer Anwendung aber auf halbem Weg stehen geblieben sind. So leisten sich insbesondere große Firmen noch immer – und trotz Krise – ganze Abteilungen, die mit ausgeklügelten Werkzeugen seit Jahren ver-

suchen, zusammenhängende Unternehmens-Prozess-Modelle zusammenzustellen. Ein nüchterner Blick in die Praxis zeigt jedoch schnell, dass die angefangenen Baustellen nur selten fertig gebaut werden und die Modellierung der Realität und ihrer Veränderung stets hinterherlaufen.

Modellierung ist Mittel und nicht Selbstzweck

Prozessmodellierung hat sich in zahlreichen Bereichen fest etablieren können. Untersucht man die Situation etwas genauer, stellt sich schnell die Frage, welchem Zweck Modellie-

Ein nüchterner Blick in die Praxis zeigt jedoch schnell, dass die angefangenen Baustellen nur selten fertig gebaut werden und die Modellierung der Realität und ihrer Veränderung stets hinterherlaufen.

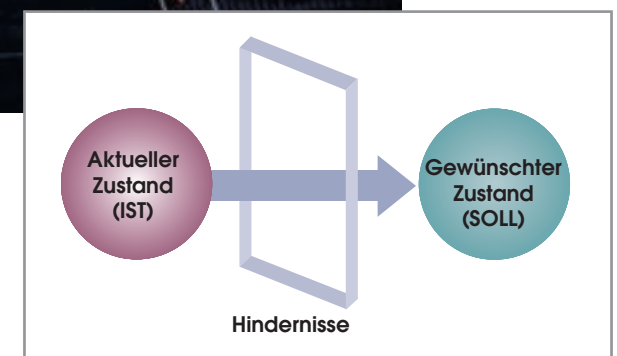


Bild 1: Vom „Ist“ zum „Soll“.



rungsaktivitäten eigentlich dienen. An erster Stelle unter den Anwendungsfeldern stehen einerseits Organisationsgestaltung, etwa im Rahmen einer Reorganisation oder der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Auf der anderen Seite geht es um die Gestaltung von Prozessen im Rahmen der Einführung oder Optimierung von IT-Systemen. Prozessmodellierung erlaubt es dabei, eine Brücke zwischen Organisation und IT-Technologie zu schlagen. Sie sollte dabei vor allem der Kommunikation zwischen Organisationsexperten – etwa Mitarbeitern einer Fachabteilung – und IT-Experten – etwa Programmierern – dienen. Nüchtern zusammengefasst,

kann man festhalten, dass mit dem Einsatz von Prozessmodellierung zwei Aufgaben verfolgt werden:

- Prozessmodellierung ist ein Hilfsmittel zur Unterstützung von Veränderungen und dient zuerst – etwas schlicht gesagt – der Definition eines Soll-Zustandes auf Basis eines Ist-Zustandes (siehe auch Bild 1),
- Zweitens ist Prozessmodellierung ein Werkzeug zur Generierung von Wissen über eine Organisation.

Modellierung ist dabei ganz klar ein Mittel und kein Selbstzweck. Das Maß für die Bewertung eines Modellierungsvorhabens bzw. eines Modells ist daher ausschließlich dessen Beitrag zur Veränderung einer Organisation. Dabei spielt es keine Rolle, ob die

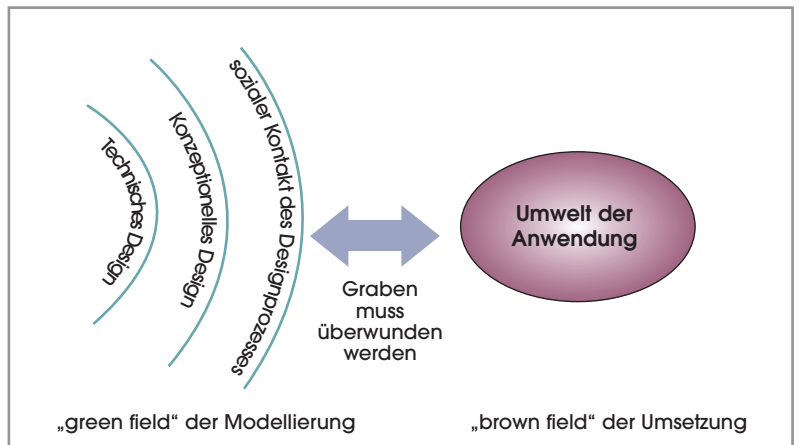


Bild 3: Sozialer Kontext von Modellierung.

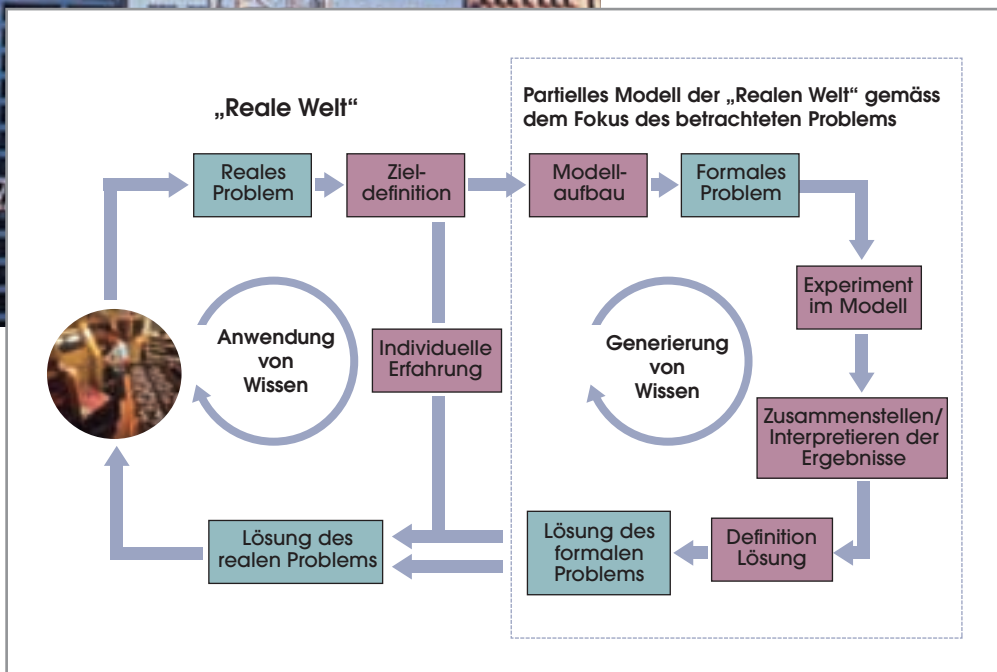


Bild 2: Modellbasierter Ansatz zur Problemlösung (Quelle: Wiendahl 1996).

Modellierung unmittelbar der Gestaltung einer neuen Organisation dient oder indirekt – etwa über die Einführung einer neuen Software – die Prozesse neu gestaltet und optimiert.

Prozessmodellierung dient dem Change Management

Die von vielen Fachleuten und Akademikern genannten Kriterien und Anforderungen an Modellierungsvorhaben und –methoden, etwa das Maß an Detaillierung oder die Möglichkeit, möglichst viele verschiedenartige Objekte über verknüpfte Sichten abzubilden, sind nur Hilfskriterien, die dem Kriterium „Beitrag zur Veränderung“ hinten an stehen.

Untersucht man den praktischen Einsatz von Prozessmodellierungs-

methoden und -werkzeugen, muss man feststellen, dass hier viele Widersprüche vorliegen. Prozessmodelle werden bevorzugt zur Definition eines Ist-Zustandes genutzt – hier wird mit Liebe zum Detail viel Energie verwendet – um darauf aufbauend einen Soll-Prozess zu definieren. Während für die Ist-Prozessaufnahme im besten Fall noch eine Führungskraft des betroffenen Bereiches befragt wird. So erfolgt die Soll-Prozessdefinition in der Regel im Kreise von Experten, die häufig nur wenig Ahnung vom eigentlichen Prozess und dem dahinter liegenden Tagesgeschäft haben. In vielen Fällen ist Prozessmodellierung zu einem Werkzeug für eine kleine Elite im eigenen Unternehmen verkommen, in der Experten – häufig Quereinsteiger mit akademischem Background oder externe (IT-)Berater – komplexe Modelle anfertigen. Mit der Konsequenz, dass diese so manchem betroffenen Mitarbeiter wie ein Buch mit sieben Siegeln vorkommen und in vielen Fällen auch nie wirklich fertig und erst recht nicht umgesetzt werden. Das Ergebnis ist ein durch und durch fiktiver Soll-Zustand, der sich häufig nur schwerlich umsetzen lässt. Hindernisse sind dabei nicht nur die fehlende Akzeptanz und Motivation der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sondern häufig auch schlichte Details, die das Tagesgeschäft prägen, bei der Modellierung aber nicht berücksichtigt wurden.

Literatur

Pidd, M. (1999): Just modelling through: A rough guide to modelling. Interfaces, 29:2, p. 118-132.
 Wiendahl, H.P. (1996): Grundlagen der Fabrikplanung. In: Eversheim, W., Schuh, G. (Eds.): Produktion und Management. Vol. 2. Springer, Berlin, p. 9-8.

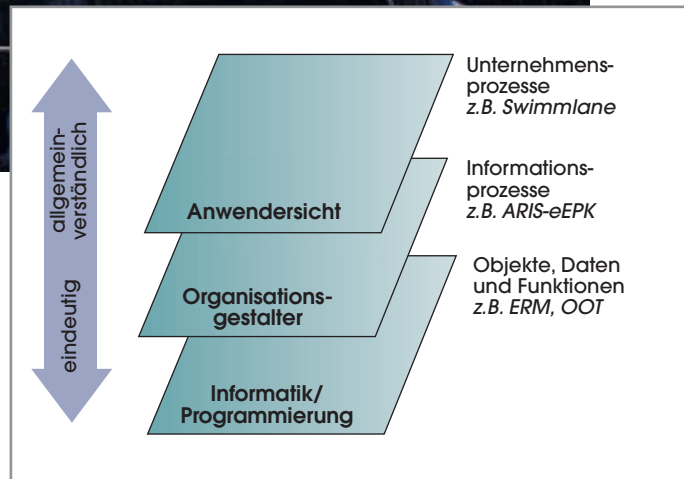


Bild 4: Ebenen der Prozessmodellierung.

Prüfstein Anwendbarkeit

Als klassisches Beispiel seien an dieser Stelle die Mengenverhältnisse von Routinearbeiten und störenden Ausnahmen genannt, die häufig zu wenig beachtet werden. Berücksichtigt man solche „Details“ wiederum strukturiert und flächendeckend, werden die Modelle selbst so komplex und übersichtlich, dass sie zwar

korrekt aber dennoch kaum brauchbar wären.

Die Frage, welche Rolle Prozessmodellierung bei einem Expertenorientierten Ansatz für die effektive Veränderung spielt, kann man einfach beantworten: keine oder nur eine geringe. Als ernüchterndes Fazit bleibt hier die Feststellung, dass während man noch eine Fantasiewelt modelliert sich die Realität schon längst in eine andere Richtung geändert hat. Das wichtigste Mittel des Veränderungsmanagements ist dabei die Fähigkeit und Tendenz der Linie, sich selbst zu organisieren und so die Herausforderungen des Tagesgeschäfts halbwegs zu meistern.

Prozessmodellierung ist ein Mittel zum Wissensmanagement

Der Nutzen von Prozessmodellen lässt sich wie folgt zusammenstellen, denn diese Modelle dienen:

- der formalen Beschreibung eines Prozesses, der Verantwortlichkeiten und der genutzten Ressourcen,
- der formalen Beschreibung des System- und Störungsverhaltens (z.B. in Form einer FMEA),
- der Kenntnis der kritischen Faktoren und Ereignisse,
- der Generierung von Wissen über das System und sein Verhalten (Zusammenhang des Systems, seiner Elemente und der Umwelt),
- der Kollektivierung dieses Wissens über zahlreiche Personen hinweg,
- der Erarbeitung und Bewertung von alternativen Szenarien zur Optimierung.

Diese Aufstellung lässt sich sicher weiter fortsetzen. Im Kontext des Change Managements dient Prozessmodellierung vor allem als Kommunikationsmittel. Durch das „Malen“ von Prozessbildern werden gemeinsame Visionen eines neuen, optimierten Prozesses für die Beteiligten transparent und kollektiviert. Im Kern steht als zentrale Aussage: Die Prozessmodellierung dient dem Wissensmanagement, wobei Wissen hier weniger als technisch-informatrische Größe zu sehen ist als eine sozial-kommunikative.

Kreislauf des Wissens

Der Kreislauf des Wissens bei der Prozessmodellierung lässt sich analog zu Bild 2 darstellen. Mit Hilfe von Modellierungstechniken entsteht ein Partialmodell der realen Welt. Dabei stellt ein solches Partialmodell ein Problem oder Problemumfeld aus einem bestimmten Fokus dar. Zur Lösung des realen Problems wie auch zur Umsetzung der Lösung ist ergänzend individuelles Erfahrungswissen notwendig. Das Einbringen von individuellem Erfahrungswissen erlaubt außerdem, dass ein Modell in Bezug auf seine Komplexität eine unterkritische Größe behalten kann. Gleichzeitig kann es jedoch den sich im Rahmen des Transfers in die reale Welt ergebenden Komplexitätsanforderungen genügen.

Eine Brücke zwischen Modell und Realität bauen

Prozessmodellierung muss vor allem auf Kommunikation abzielen. Dieser kollektive Kommunikationsprozess

vollzieht sich an der Grenze zwischen modellbasierter und realer Welt und ist der eigentliche Wissensprozess. Um ein Prozessmodellierungsvorhaben zum Erfolg zu bringen, ist es daher notwendig, genau diese Schnittstelle zu gestalten. Es gilt, eine Brücke zu bauen, die für alle Beteiligten und Betroffenen – Mitarbeiter, Führungskräfte, Organisations- und Informatik-Experten – passierbar ist.

Neben Fragen nach dem technischen und konzeptionellen Gestaltungs- bzw. Modellierungsprinzipien ist somit die Frage nach dem sozialen Kontext des gesamten Modellierungsvorhabens wichtig (siehe auch Bild 3). Die Ausgestaltung dieses „sozialen Kontextes“ muss sich am kleinsten gemeinsamen Nenner zwischen allen Beteiligten beziehen. Damit wird automatisch der Mitarbeiter in der Linie, der nur über intuitive Modellierungskennntnisse verfügt, zum Maßstab. Ein Prozessmodell, das ein einfacher Mitarbeiter nicht versteht, wird damit automatisch zu einem Problem.

Ein erster Ansatz ist es daher, die Mitarbeiter in Bezug auf Prozessmodellierung auf die Fähigkeit zum Lesen und Interpretieren von Prozessmodellen zu schulen. Diesem Ansatz sind jedoch enge Grenzen gesetzt, da relativ viele Mitarbeiter geschult werden müssen. Damit wird der Grad an Einfachheit und Intuitivität der gewählten Modellierungsmethode zum effektiven Maßstab. Um Erfolg zu haben, ist es unabdingbar, dass Modelle einfach und intuitiv sind. Um dennoch technische, in der Regel komplexere Zusammenhänge darzustellen, ist es möglich, ein Konzept in mehreren Ebenen zu verfolgen. Dabei kommt gegenüber Mitarbeitern eine in der Linie konsequent einfache Modellierungstechnik zum Einsatz. Dadurch können IT-technische Erfordernisse auf weiteren Ebenen modelliert werden (siehe Bild 4).

Über die eigene Organisation reden

Aus dem bisher Gesagten lässt sich eine ganze Anzahl von Best Practises

Die typischen Fehler bei der Prozessmodellierung

Modellierungssemantik

- Gleichzeitige Modellierung von informatrischen und physischen Handhabungen
- Modellierung von zu vielen verschiedenen Ebenen und Sichten in einem Modell
- Keine klare Abgrenzung der in die Modellierung einzubeziehenden Objekte

Modellierungsqualität

- Halbfertige bzw. unvollständige Prozessmodelle
- Verschiedene Prozessmodelle passen nicht zusammen, überschneiden sich oder geben kein zusammenhängendes Bild
- Wechsel des Betrachtungspunktes
- Wechsel des Betrachtungsgegenstandes (z.B. Start „Kundenauftrag“, Ende „Produktionsauftrag“)
- Eigenständige Interpretation und selbständiges Auffüllen von Lücken
- Unterschiedlicher Genauigkeitsgrad (häufig resultiert aus unterschiedlicher Gewichtung und Detaillierung bei der Erhebung)

Modellierungspraxis

- Modellierung auf Basis von Modellen (z.B. Qualitätshandbuch) anstatt Praxis (z.B. eigene Erhebung vor Ort)
- Fehlender Einbezug der Experten vor Ort, d.h. Mitarbeitern aus der Linie
- Fehlende Berücksichtigung der Verhältnisse im Tagesgeschäft, z.B. Routine der Ausnahmen, chronische Probleme, schlechte Abstimmung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, etc..

ableiten. Im Kern steht die Aufgabe, das sozial-kommunikative Umfeld des gesamten Projektes zu fördern. Ziel muss es sein, dass im eigenen Unternehmen eine breite Diskussion über die eigene Organisation stattfindet und die verschiedenen Reorganisationsschritte und vor allem der sich daraus ergebende Nutzen transparent wird. Hierbei ist es wichtig, dass seitens von Beratern und Experten das häufig vorherrschende zweckrationale Denken nach dem Motto „Ist ja schon alles klar, wieso diskutieren?“ oder „Die ... verstehen das doch ohnehin nicht.“ abzulegen.

Dr. Eric Scherer
 scherer@i2s-consulting.com