

# Die atmende BPM-Organisation - BPM in turbulenten Zeiten -

## Business Process Management 2008

07. – 08. Oktober 2008 · Hilton, Mainz



**Prof. Dr. Ayelt Komus**  
[www.komus.de](http://www.komus.de)

FH Koblenz, Fachbereich Betriebswirtschaft  
Kompetenzzentrum Virtuelle Organisation *und* Engineering



BPM differiert in der Praxis abhängig von der Unternehmensgröße.

- Gezieltes Prozessmanagement wird in KMU nur halb so oft betrieben wie in GU.
- In KMU ist Prozessmanagement Chefsache.
- Fast die Hälfte der KMU setzt keine spezielle BPM-Software ein.
- Für GU ist vor allem die Dokumentation relevant!
- In GU hat sich in weniger als der Hälfte der Unternehmen eine einheitliche Prozessmanagement-Lösung durchgesetzt!

BPM wird von der Unternehmensgröße geprägt....

was aber, wenn...

- ... das Unternehmen schrumpft oder wächst?
- ... das Unternehmen neue oder andere Geschäftsfelder bearbeitet?
- ... das Zielsystem sich wandelt?
- ... die Umwelt sich immer schneller verändert?
- ... die Kunden laufend neue Ansprüche haben?
- ... die Mitarbeiter nicht mehr ‚die Alten‘ sind?
- ... sich neue (Compliance-) Anforderungen stellen?
- ... der Wettbewerb globaler wird?



© Alexey Shestakov - Fotolia.com

- **BPM und die ‚organisatorische Lücke‘**
- **Situatives BPM**
- **Reifegrade und situatives BPM**
- **BPM-Radar und BPM mit Wikimanagement**

- **Ausgangssituation:**
  - ◆ starkes Wachstum durch innovative und hochwertige Produkte.
  - ◆ Engagement und Fähigkeiten von Gründern und Eigengewächse prägend
- **Zentrale Herausforderungen:**
  - ◆ Kultur erhalten
  - ◆ Größenvorteile nutzen, Komplexität beherrschen
  - ◆ Unternehmen und neue Märkte *gefühlvoll* integrieren
  - ◆ Prozesse und Systeme skalierbar und personenneutraler gestalten
- **Probleme und Symptome:**
  - ◆ Denken in kleinen Strukturen
  - ◆ fehlendes Bild, wie sich Organisation entwickelt
  - ◆ unbefriedigende ERP-System-Einführung
  - ◆ fehlende Kennzahlen
- **Konsequenzen:**
  - ◆ unzufriedene Kunden
  - ◆ unnötige Kosten
  - ◆ Frustration und Unsicherheit bei Mitarbeitern
  - ◆ Probleme mit internationalen Niederlassungen
  - ◆ Verlust der Nähe zur Geschäftsführung

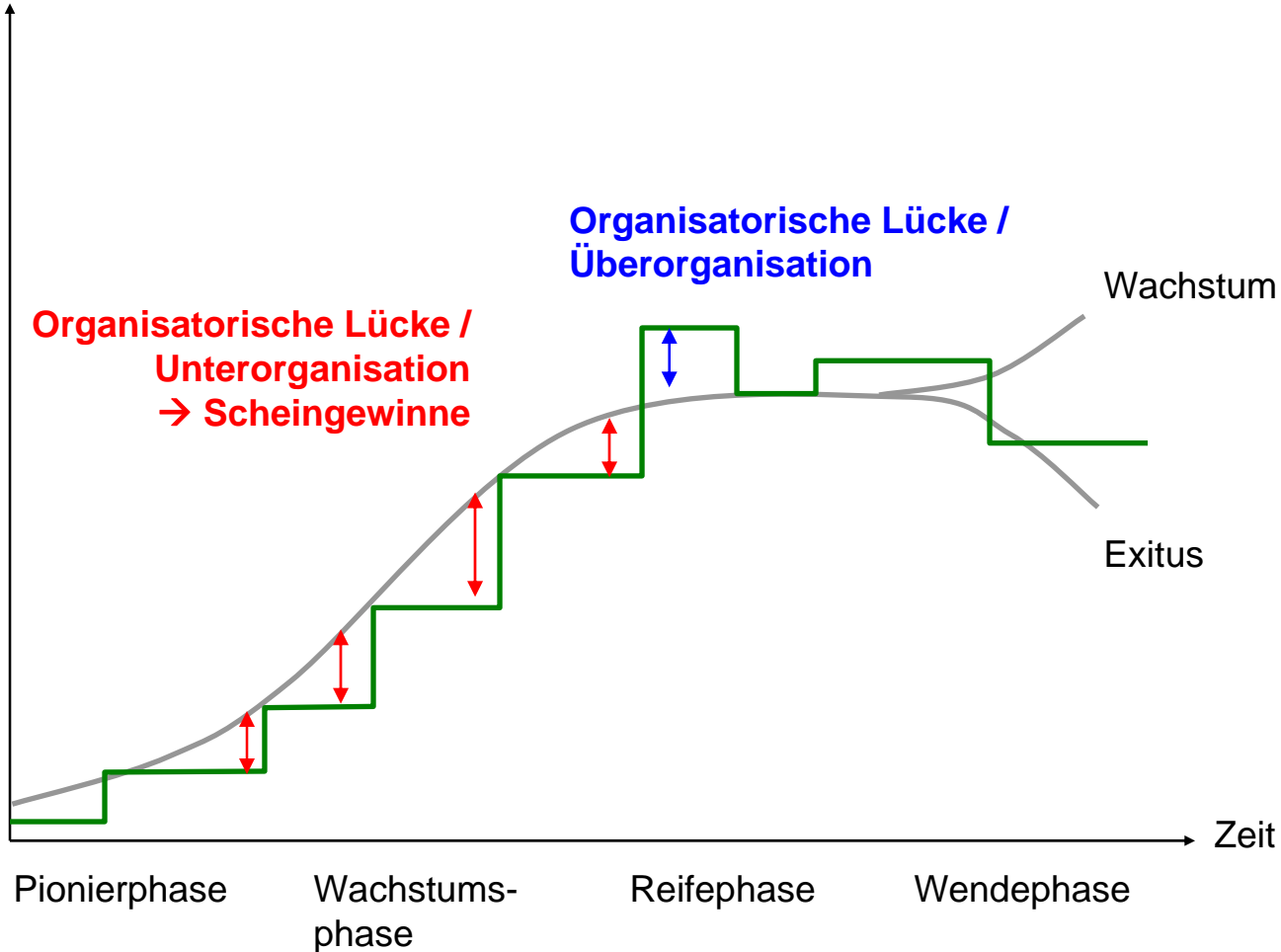


© Paul Moore - Fotolia.com

Imaginäres Beispiel auf Basis von Praxiserfahrungen

In der Praxis entwickelt sich das Organisationsinstrumentarium zumeist nicht kontinuierlich und synchron zum Wachstum der Organisation.

Unternehmensgröße/  
Organisationsgrad

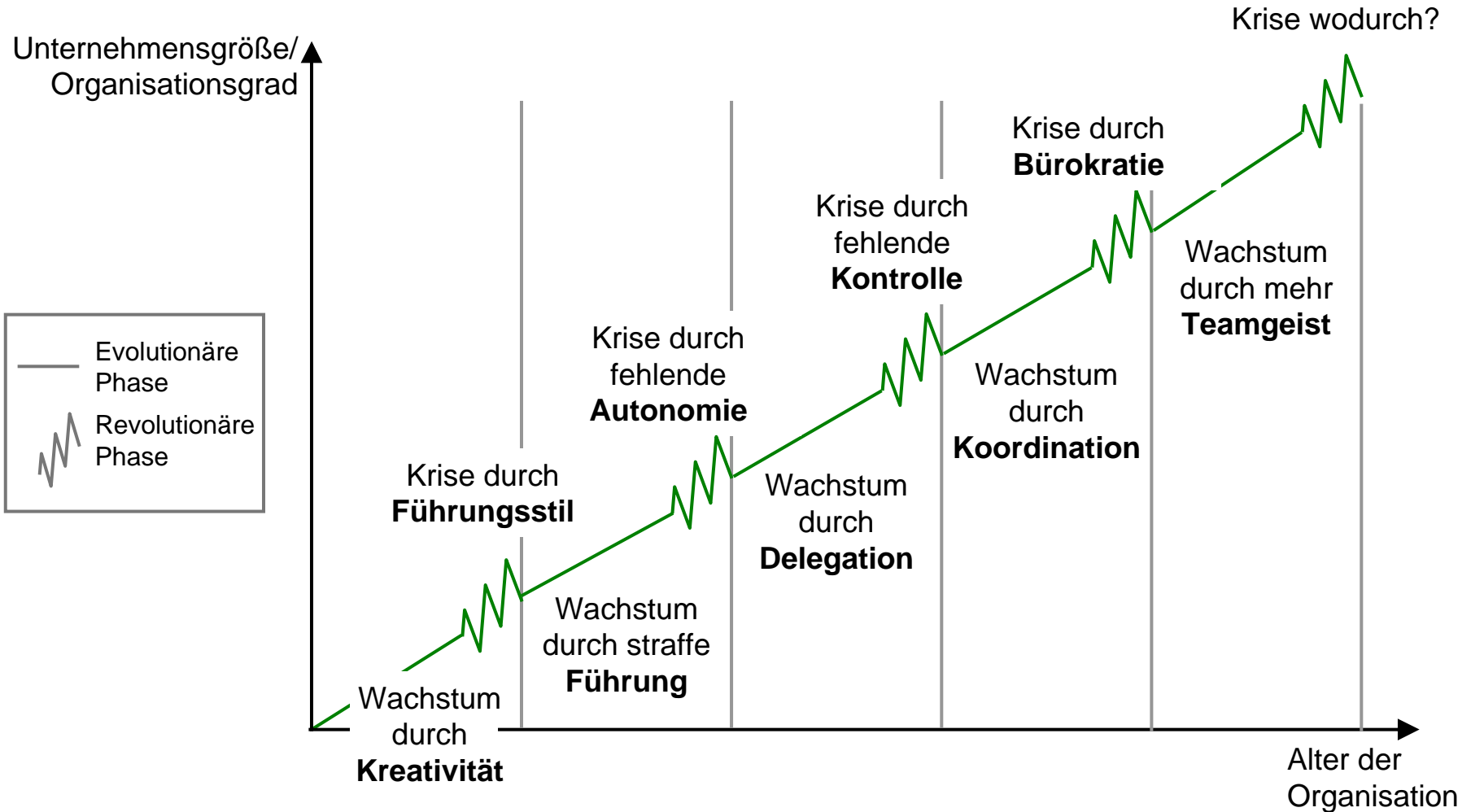


Wachstumsverlauf des Unternehmens

Org. Status

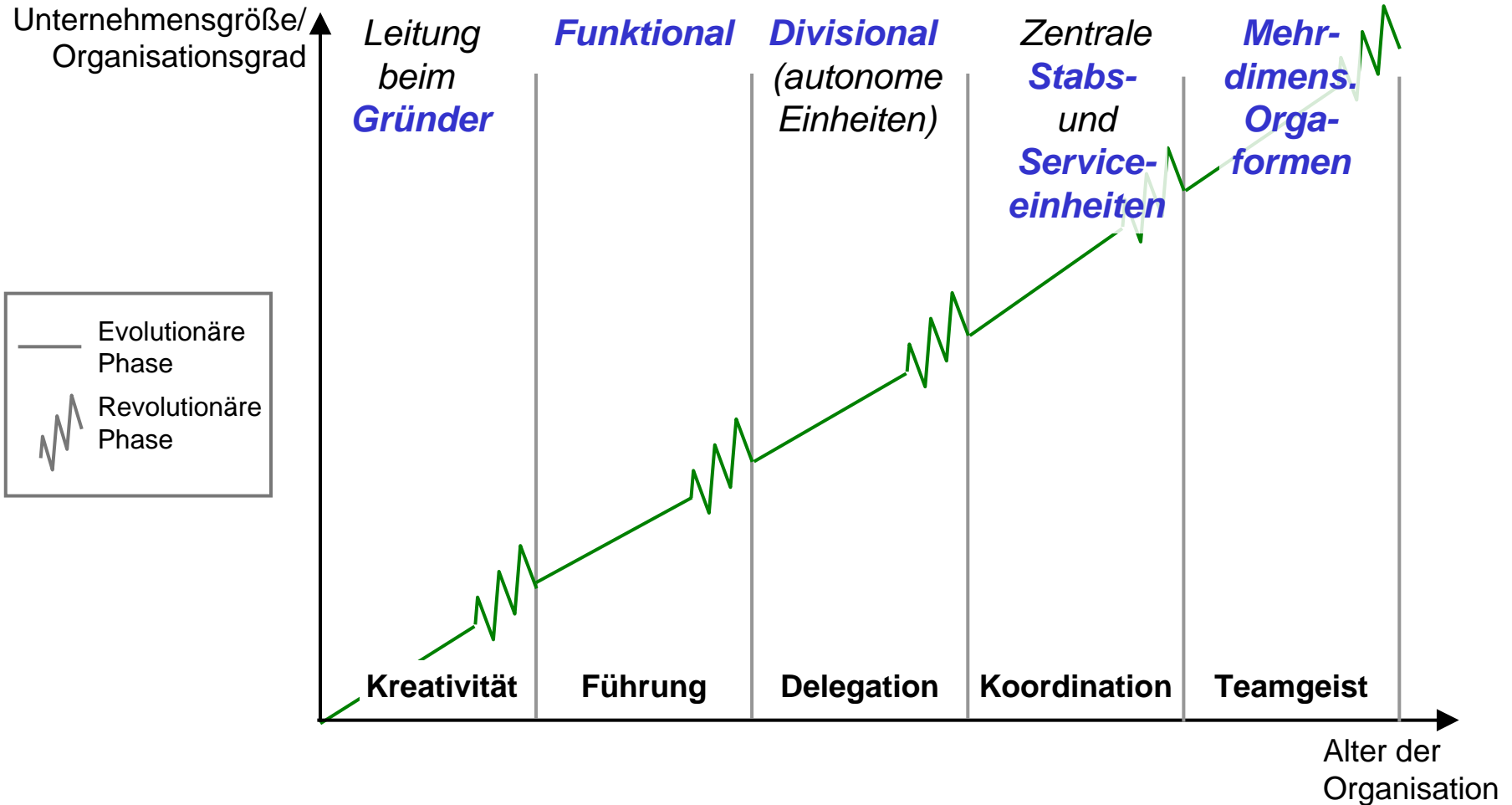
# Wachstumsfaktoren und Krisen

Organisatorisches Wachstum geschieht in evolutionären und revolutionären Phasen.



# Wachstumsphasen und Aufbauorganisation

Organisatorischen Phasen können typische Organisationsstrukturen zugeordnet werden.

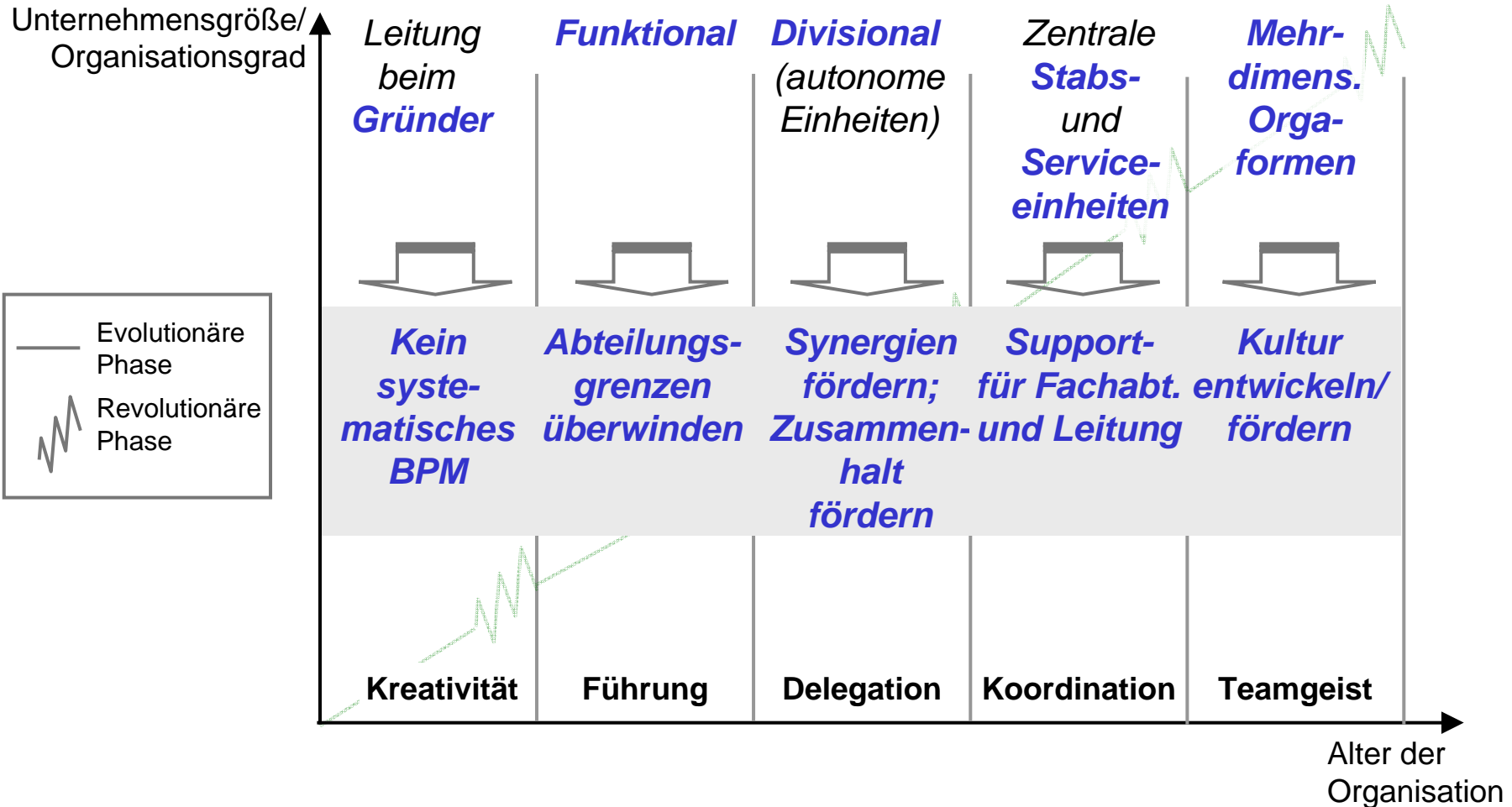


In Weiterentwicklung des Modells von Greiner



# Wachstumsphasen und BPM-Herausforderungen

Die entscheidenden Aufgaben der BPM-Organisation verändern sich phasenbezogen.



In Weiterentwicklung des Modells von Greiner

- **BPM und die ‚organisatorische Lücke‘**
- **Situatives BPM**
- **Reifegrade und situatives BPM**
- **BPM-Radar und BPM mit Wikimanagement**

## Große Unternehmen

- hohe Komplexität → langsam!
- Synergien/Skaleneffekte versus Bürokratismus und nicht passender Vorgaben
- hoher Abstimmungsbedarf
- hohe Synergiepotenziale
- viel Politik
- große Budgets
- Ausgefeilte Controlling-Mechanismen
- hohe Formalisierung
- Definierte eigene BPM-Verantwortlichkeiten
- BPM als Vorgabe ‚von oben‘
- Konzern = Verbund von Mittelständlern + Zentrale
- Nebeneinander von offizieller Welt (GU) und inoffizieller Welt (KMU)

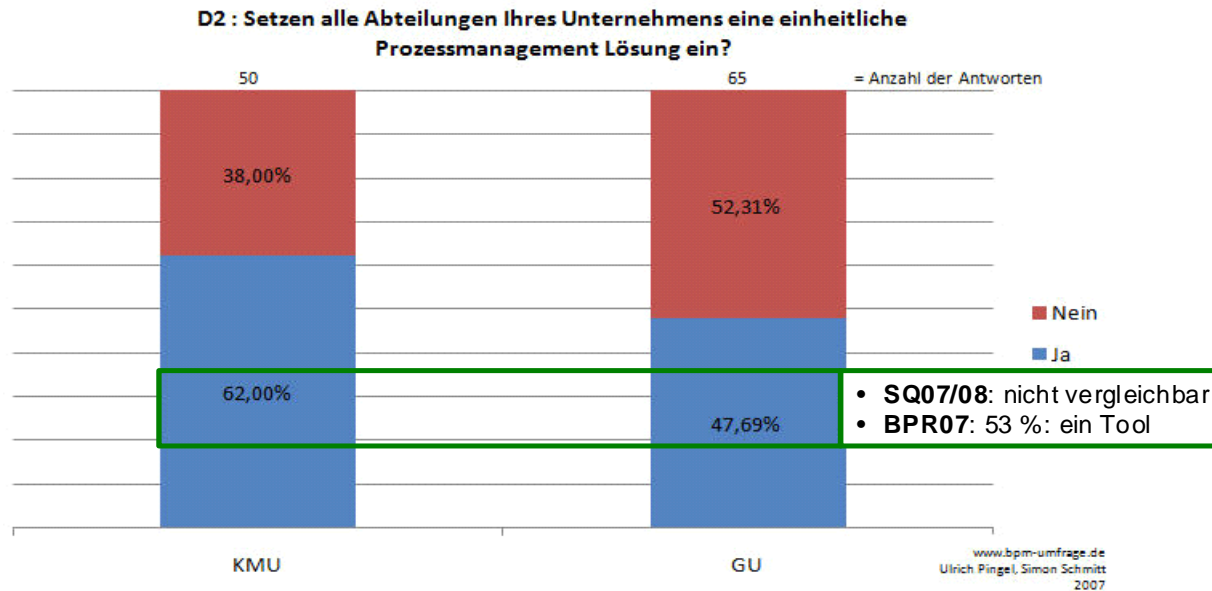


Foto: Wikimedia: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:SZITB.JPG#filelinks>

In der Praxis finden sich auch in Großunternehmen oft keine durchgängigen Methoden und Tools.

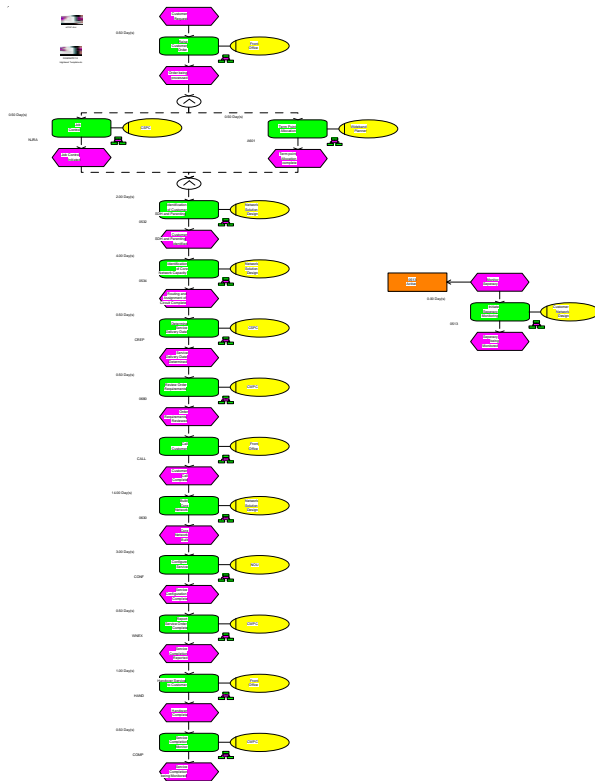
## Einheitlichkeit der BPM-Lösungen

In GU hat sich in weniger als der Hälfte der Unternehmen eine einheitliche Prozessmanagement-Lösung durchgesetzt!



In der Praxis finden sich auch in Großunternehmen oft keine durchgängigen Methoden und Tools.

## Dokumentiert



## Tatsächlich ausgeführt

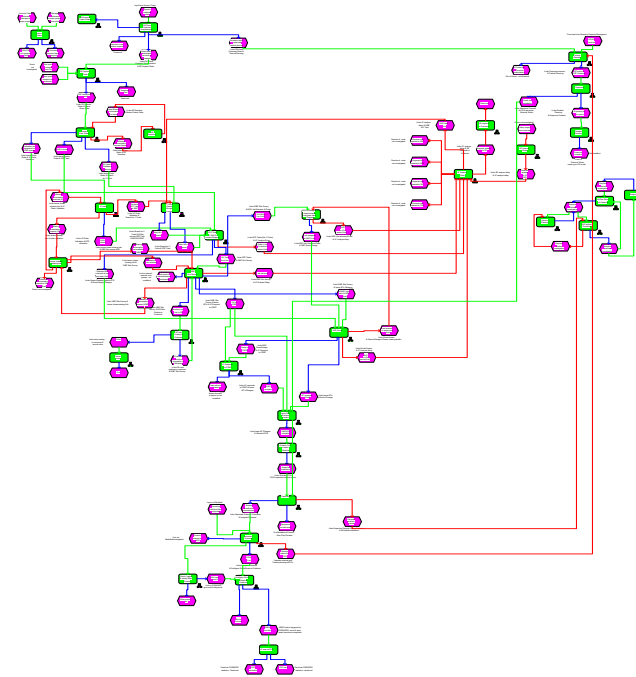




Foto: HP Garage - Wikimedia <http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:20020306-hp-garage-in-palo-.jpg#filelinks>

## Kleinere Unternehmen

- flexibel
- oftmals stärkere Technikorientierung
- BPM: permanent auf dem Prüfstand
- Oftmals direkte und wirksame Weisung durch Eigentümer („Patron“)
- größere Nähe zu den Praktikern
- oftmals geringere Akademisierung
- schnellere Veränderungen
- Hey-Joe-Support ohne systematische Schulung
- Local Heroes als Normalfall
- Controlling nach Bauchgefühl
- BPM als Bestandteil der IT
- BPM zur Lösung konkreter Probleme
- CEO = „CPO“
- Hohe Agilität

- Organisation noch in der ‚alten Welt‘
- BPM-Korsett zu eng
- Gefahr: Denke zu ‚Klein-Klein‘
- Tools und Methoden nicht skalierbar
- Formalisierung/Dokumentation/Support nicht auf große Mitarbeiterzahl/ räumliche, kulturelle, nationale Entfernung eingerichtet
- Mitarbeiter oft zu ‚pragmatisch‘ (bspw. Technik- statt Methoden-/Projektmgmt.-Kompetenz)
- Aufbau von Strukturen
- Wandel hin zur Unterstützung, statt selber machen
- Wachstumsschmerzen behindern systematischen BPM-Aufbau
- Effektivität geht vor Effizienz



- Organisation noch in der ‚alten Welt‘
- BPM-Korsett zu eng
- Gefahr: Denke zu ‚Klein-Klein‘
- Tools und Methoden nicht skalierbar
- Formalisierung/Dokumentation/Support nicht auf große Mitarbeiterzahl/räumliche, kulturelle, nationale Entfernung eingerichtet.
- Mitarbeiter oft zu ‚pragmatisch‘ (bspw. Technik- statt Methoden/Projmgmt.-Kompetenz)
- Aufbau von Strukturen
- Wandel hin zur Unterstützung, statt selber machen
- Tagesgeschäft hat Vorrang vor BPM (Feuer löschen)
- Effektivität geht vor Effizienz



- Frisches Blut in die Organisation holen
- Mitarbeiter fördern/Coaching
- War-for-Talents berücksichtigen
- Methoden- und Projektmanagement-Kompetenz erhöhen
- Change Management und Kommunikation überproportional berücksichtigen
- IT-neutrale BPM-Sicht stützen
- Standards definieren – Hebelwirkung ermöglichen
- BPM-Rollen ausdifferenzieren (in BPM-Organisation und Fachabt.) → Qualifikationen ausdifferenzieren
- Vernetzung fördern



**BPM-FACTORY +  
(BPM-Boutique)**

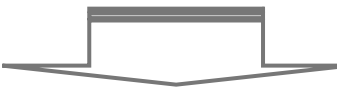


- BPM oft zu starr für kleinere Strukturen
- BPM-Fokus Cost Cutting
- BPM-Kosten variabilisieren
- Stärkere Übernahme operativer Aufgaben
- Vorteile der kleineren Strukturen nutzen (neue Möglichkeit der persönlichen Koordination...)
- Brain-Drain als Herausforderung (‚Die Besten gehen zuerst‘, Sozialauswahl)
- Tools und Methoden überdimensioniert



- BPM oft zu starr für kleinere Strukturen
- BPM-Fokus Cost Cutting
- BPM-Kosten variabilisieren
- Stärkere Übernahme operativer Aufgaben
- Vorteile der kleineren Strukturen nutzen (neue Möglichkeit der persönlichen Koordination...)
- Brain-Drain als Herausforderung (,Die Besten gehen zuerst' Sozialauswahl)
- Tools und Methoden überdimensioniert

- Stolz, Freude und Perspektive aufrecht erhalten
- Outplacement
- Systematische Prüfung was passt noch/was muss noch
- Fokus von Support/Methodik zum Doing
- Cost-Cutting als BPM-Aufgabe
- BPM als Cost-Cutting-Objekt (BPM-Kosten senken)
- IT-Umsetzbarkeit unmittelbarer berücksichtigen
- Pragmatischer werden!
- BPM-Rollen konsolidieren
  - Generalisten
  - Qualifikation anpassen



BPM-Werkstatt

- BPM zu starr
- Neues Zielsystem/Anforderungen verstehen und in die ‚Mannschaft‘ tragen
- Mittel- und Langfrist-Szenarien sind latent bekannt, werden aber ‚verleugnet‘
- Mitarbeiter- und Personalentwicklung auf bewegliches Ziel ausrichten
- Reduktion der Fixkosten
- Flexibilität der Mitarbeiter
- Skalierbare Prozesse und IT-Systeme
- Informationsprozesse als Frühwarnindikator



- BPM zu starr
- Neues Zielsystem/Anforderungen verstehen und in die ‚Mannschaft‘ tragen
- Mittel- und Langfrist-Szenarien sind latent bekannt, werden aber ‚verleugnet‘
- Mitarbeiter- und Personalentwicklung auf bewegliches Ziel ausrichten
- Reduktion der Fixkosten
- Flexibilität der Mitarbeiter
- Skalierbare Prozesse und IT-Systeme
- Informationsprozesse als Frühwarnindikator



- Fixkosten reduzieren (Outsourcing / SaaS)
- Skalierbarkeit bei IT-Systemen berücksichtigen
- Musterbruch ermöglichen und fördern
- Menschen nicht verlieren (Motivation, Information und Qualifikation)
- BPM-Organisation und betreute Prozesse laufend auf den Prüfstand stellen
- Radar für angepasste BPM-Organisation aufbauen



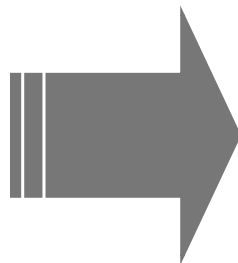
Atmende BPM-Organisation

Atmen muss die BPM-Organisation nicht nur bei Wachstum oder Schrumpfung!

- **Technologien**  
(SOA, Web 2.0, ...)
- **Anforderungen**  
(Compliance, Corporate Citizenship, ...)
- **Märkte**  
(Produkte, Nationen, ...)
- **Mitarbeiter**  
(Verfügbarkeit, Prägung durch Gesellschaft)...



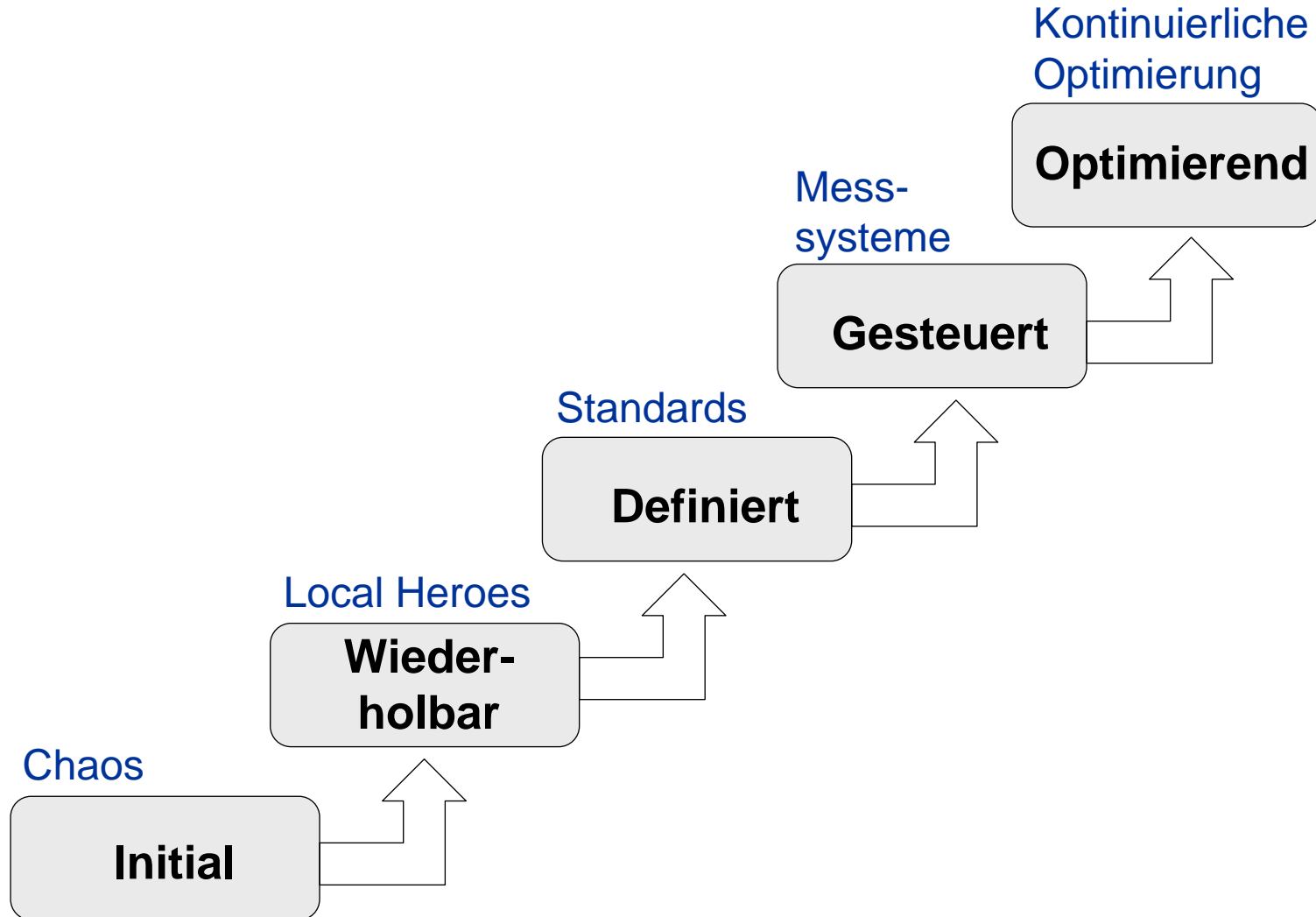
© Franz Pfluegl - Fotolia.com



- .... **überwachen** und **Konsequenzen** ableiten für
- ◆ die durch BPM zu optimierenden Prozesse
  - und
  - ◆ BPM-Prozesse

- **BPM und die ‚organisatorische Lücke‘**
- **Situatives BPM**
- **Reifegrade und situatives BPM**
- **BPM-Radar und BPM mit Wikimanagement**

# 5 Reifestufen einer Organisation\*

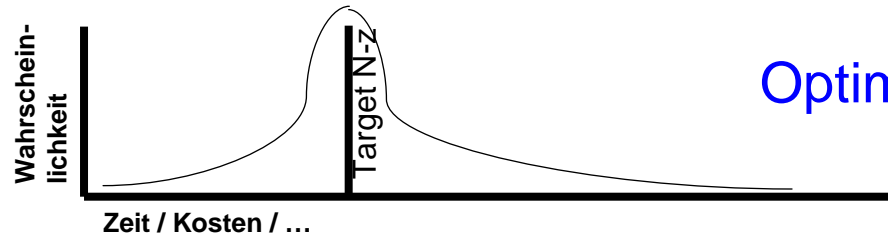


\* Nach dem Capability Maturity Model, Carnegie Mellon University, Pennsylvania

- **Stufe 1: Initial (initial)**
  - ◆ Entspricht unreifer Organisation
  - ◆ Chaos
- **Stufe 2: Wiederholbar (repeatable)**
  - ◆ Organisation kann einmal erzielte Erfolge wiederholen
  - ◆ Erfolg abhängig von Schlüsselpersonen
  - ◆ Einhaltung von Kosten- und Zeitplänen (in der Regel)
- **Stufe 3: Definiert (defined)**
  - ◆ Standards für Prozesse gesetzt
  - ◆ Management auch in Krisen stabil
  - ◆ Fehlen von Kennzahlensystemen
- **Stufe 4: Gesteuert (managed)**
  - ◆ Investitionen in Messsysteme
  - ◆ Einführung einer Erfahrungsdatenbank
  - ◆ Analyse von Daten möglich
- **Stufe 5: Optimierend (optimizing)**
  - ◆ Kontinuierliche Prozessverbesserung
  - ◆ Datensammlung in Erfahrungsdatenbanken
  - ◆ Durchführung von Kosten/Nutzen-Analysen
  - ◆ Prozesssteuerung möglich

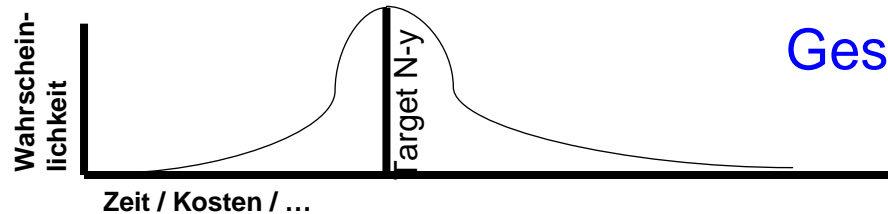
\* Nach dem Capability Maturity Model, Carnegie Mellon University, Pennsylvania





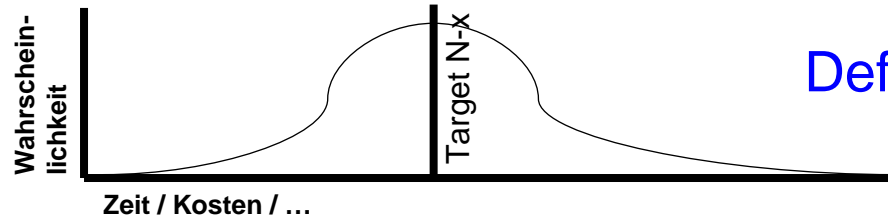
Optimierend

**Kontinuierliche Verbesserung  
Tagesgeschäft**



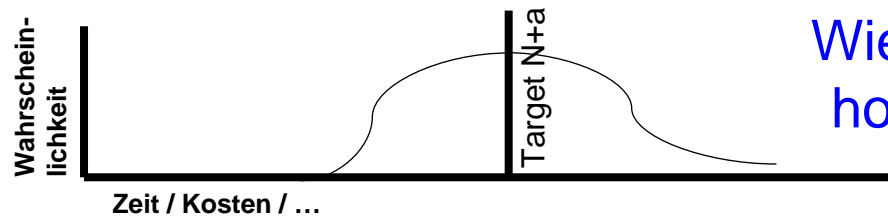
Gesteuert

**Messung hilft Prozesse  
zu verbessern und zu steuern**



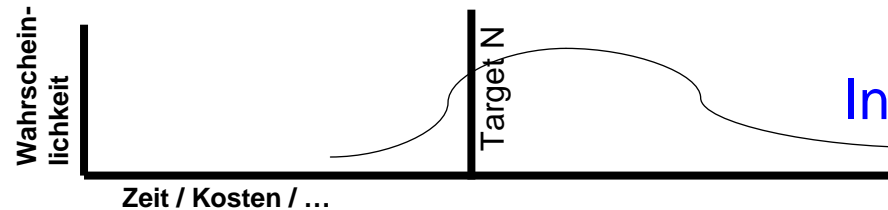
Definiert

**Durchführung verbessert sich  
mit definierten Prozessen**



Wiederholbar

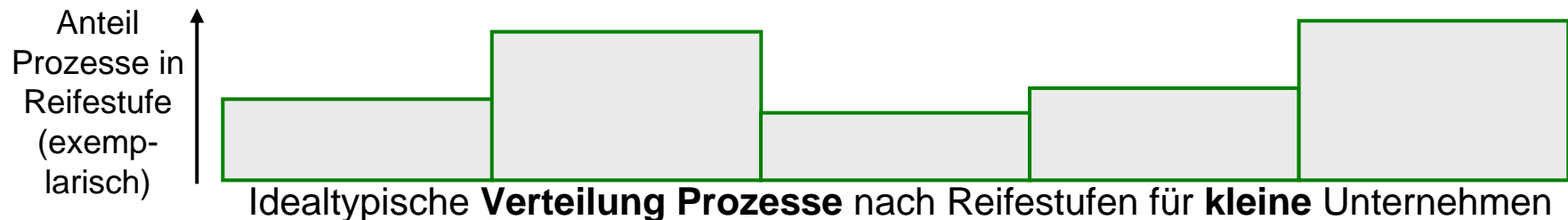
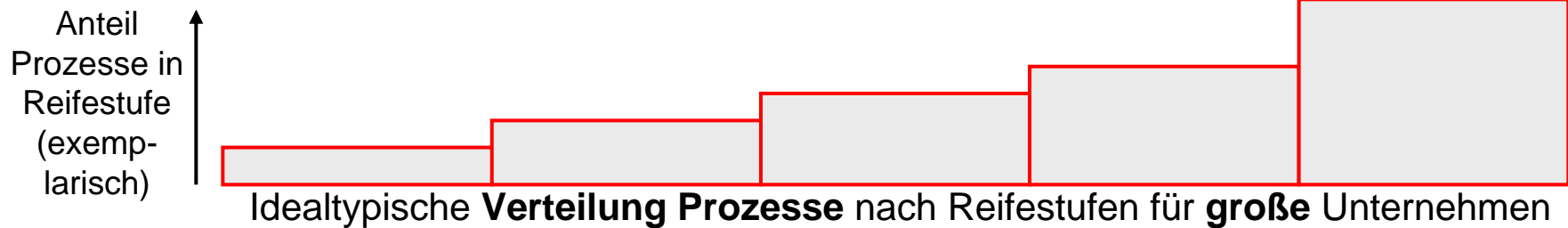
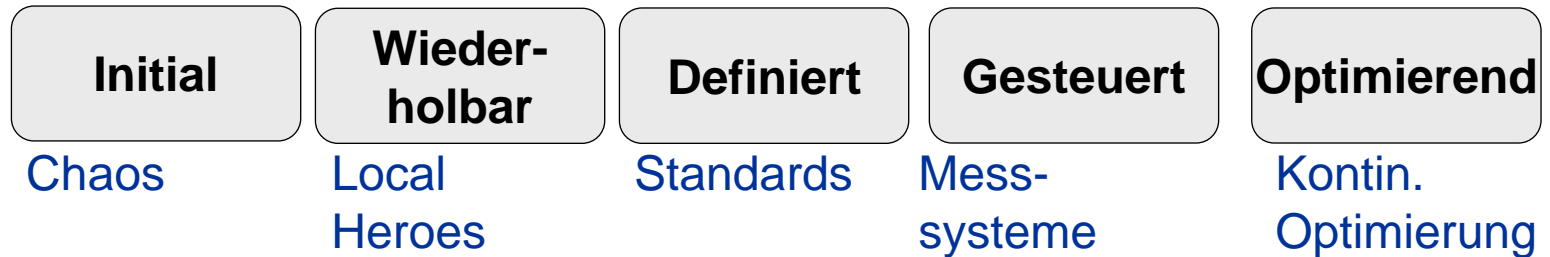
**Prozessmanagement  
wird sicherer**



Initial

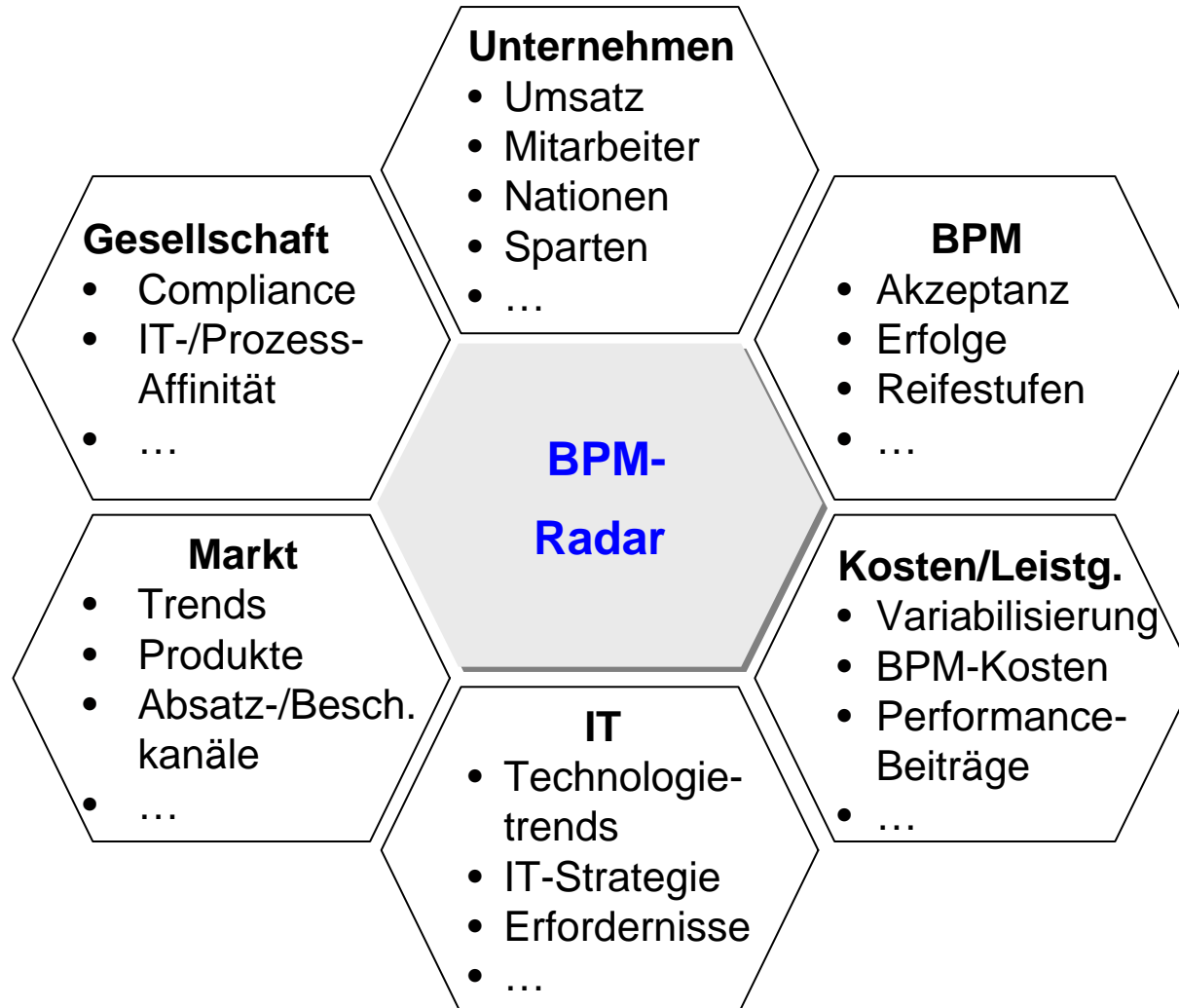
**Zeitplan und Kostenziele  
sind überzogen**

These: Unternehmen unterschiedlicher Größe sollten nicht die gleiche Reifestufenverteilung anstreben (und werden sie auch nicht erreichen).



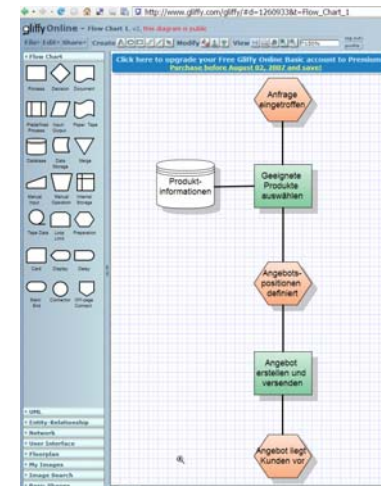
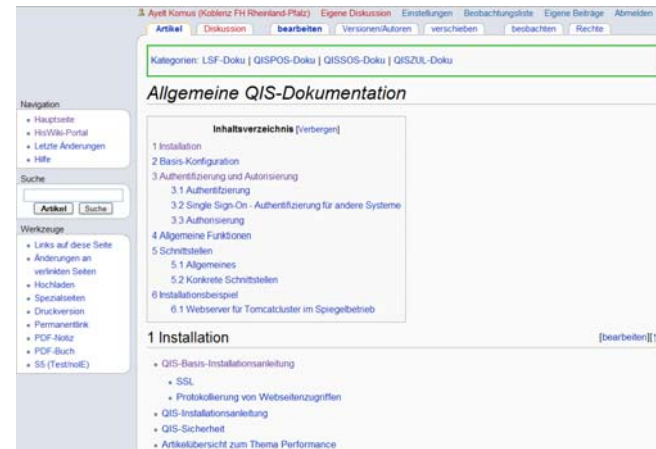
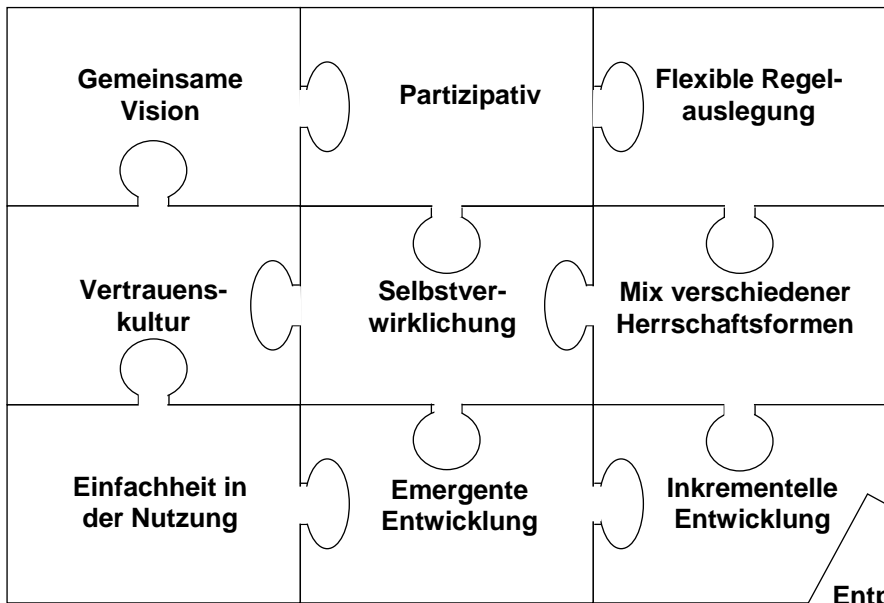
- **BPM und die ‚organisatorische Lücke‘**
- **Situatives BPM**
- **Reifegrade und situatives BPM**
- **BPM-Radar und BPM mit Wikimanagement**

Die atmende BPM-Organisation muss permanent die relevanten Einflussfaktoren im Blick haben, Entwicklungen erkennen und Konsequenzen ziehen.



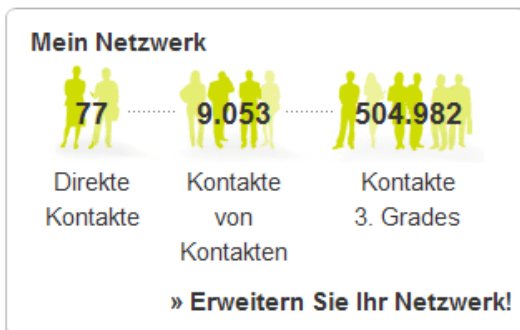


Web 2.0 und Wikimanagement stellen wichtige Hilfsmittel zur Flexibilisierung, Kostenvariabilisierung dar und fungieren zugleich als BPM-Radar.



Entprivatisierung und persönlicher Stil

Bottom-Up BPM



# Fragen?

# Anregungen?

## Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus  
FH Koblenz  
FB Betriebswirtschaft  
komus@fh-koblenz.de  
www.komus.de  
0172 6868697