

dii-Vergleichsstudie: Erfolgsquote von BPM-Projekten seit 2006 nur leicht gestiegen

Praktische Tipps für mehr Erfolg

Unternehmen scheitern immer noch daran, prozessorientierte Organisationsstrukturen aufzubauen. Laut einer Vergleichserhebung des Digital Intelligence Institute (dii) erzielen durchschnittlich nur drei von fünf Projekten die gewünschten Ergebnisse.

Als wesentliche Schwierigkeiten bei den Projekten nennen 61 Prozent der über 300 befragten Prozessverantwortlichen in Mittelstands- und Großunternehmen unzureichende Kompetenzen in Sachen Geschäftsprozesse. Vor fünf Jahren wurden von den Firmen noch die langen Realisierungszeiten und begrenzten personellen Ressourcen als Hauptgründe genannt. Auch die Projektkosten stellen inzwischen ein vergleichsweise untergeordnetes Problem dar. Sie werden von weniger als der Hälfte der Befragten ursächlich mit den unzureichenden Projektergebnissen in Verbindung gebracht, 2006 bestand noch ein engerer Zusammenhang. Gleiches gilt für die Akzeptanz von organisatorischen Veränderungen, die im Zusammenhang mit Business-Process-Initiativen stehen. Sie haben derzeit für 51 Prozent der Firmen Einfluss auf die Zielerreichung der Projekte, vor fünf Jahren waren es noch 60 Prozent. Stattdessen ist ein anderes Thema in den Vordergrund gerückt: der Einsatz von Tools für das Business Process Management (BPM). 2006 sahen in der falschen Auswahl von Systemen zur Prozessmodellierung und -steuerung noch 46 Prozent einen originären Zusammenhang mit den Projektergebnissen, inzwischen wird dies aber von 59 Prozent als eine zentrale Ursache dargestellt. „Die Diskrepanz zwischen den oft ambitionierten Zielen einer Prozessorientierung und der tatsächlichen Realisierungsqualität ist in der Praxis ein allorts zu beobachtendes Problem“, sieht Prof. Ayelt Komus von der Fachhochschule Koblenz seine langjährigen Erfahrungen im Einklang mit den Befragungsergebnissen. „Häufig sind die Projekte zu komplex oder zu starr geplant und verlieren dadurch in der operativen Umsetzung das Ziel aus den Augen“, beschreibt er eine der typischen Schwierigkeiten. Komus plädiert deshalb für überschaubarere und agil angelegte Projekte, die zudem möglichst in der gemeinsamen Verantwortung von Fachabteilungen und des IT-Bereichs liegen sollten. „Dort sind

die eigentlichen Prozesskompetenzen angesiedelt, also sollte dort mit Unterstützung leistungsfähiger Methodik und zeitgerechten Prozess-Tools auch eine Selbstständigkeit für die Implementierung geschaffen werden“, empfiehlt der wissenschaftliche Leiter des Digital Intelligence Institute. Komus hat acht Erfolgstopps für BPM-Projekte erstellt.

1. Die möglichen Hürden ermitteln: Wer seine Gegner kennt, kann sich auf sie einstellen und wird nicht überrascht. Dies gilt auch für Projekte.
2. Tool-Dominanz vermeiden: Die BPM-Lösungen sind lediglich Werkzeuge, die sich in den Dienst der Prozessanforderungen stellen müssen, aber nicht Möglichkeiten und Grenzen der Prozessgestaltung definieren dürfen. In der Unternehmenspraxis ist dies jedoch sehr oft noch der Fall.
3. Vorfahrt für eine agile Projektmethodik: Wird eine höhere Flexibilität gesichert, dann besteht auch eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Denn BPM wie praktisch alle anderen Projekte sind typischerweise davon geprägt, dass in der Realisierungsphase neue oder vorher unausgesprochene Anforderungen entstehen. Starre Methoden müssen die veränderten Anforderungen entweder ignorieren oder erzeugen einen beträchtlichen Mehraufwand.
4. Überschaubare Schritte, aber breit denken: Die Prozessorganisation endet nicht an den Türen einer Organisationseinheit oder eines Fachbereichs. Deshalb nicht nur den konzeptionellen Blick auf die originären Anforderungen richten, sondern die Prozessstruktur so gestalten, dass ausreichende Optionen für eine zukünftige Integration in Enterprise-Prozesse bestehen.
5. Klare Verantwortungsstrukturen definieren: Geschäftsprozesse benötigen auf ihren unterschiedlichen Ebenen eindeutige Rollenverhältnisse. Wird nicht präzise geregelt, wer für die Gestaltung, die Prozessbeschreibungen sowie das

praktische Funktionieren der Prozesse zuständig ist, bleibt die Prozesseffizienz zwangsläufig auf der Strecke.

6. Mitarbeiter zu Mitwirkenden machen: Prozesse werden von Menschen gelebt, trotz aller begleitenden Technik. Deshalb müssen sie frühzeitig in das BPM-Projekt eingebunden, geschult und mit ergänzenden Maßnahmen muss ihre Akzeptanz gefördert werden. Außerdem gilt es, solche Mitarbeiter zu identifizieren, die sich über ihre formale Rolle hinaus als Impulsgeber engagieren wollen.
7. Keine Angst vor Prozesskennzahlen: Qualität lässt sich nur gewährleisten, wenn die Performance der Prozesse systematisch gemessen wird. Dafür müssen Kennzahlen nicht nur entwickelt, sondern vor allem auch als Steuerungsinstrument aktiv genutzt werden. Meistens geben sich Unternehmen jedoch mit der bloßen Präsentation von Ergebnissen in Reports zufrieden – wenn überhaupt eine Transparenz durch KPIs gewagt wird.
8. Prozessmanagement als kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) verstehen: In Unternehmen als dynamische Organisationen verändern sich permanent die Rahmenbedingungen und Anforderungen der Prozesse, insofern besteht auch die Notwendigkeit einer fortwährenden Prozessoptimierung. Wird das Prozessmanagement im Sinne eines KVP verstanden und methodisch organisiert, dann entsteht durch Veränderungen keine labile Prozesssituation, sondern es werden flexibel bedarfsgerechte Antworten gefunden.

www.di-i.org



Prof. Ayelt Komus ist Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der FH Koblenz. Er ist weiterhin Leiter des BPM-Labors der FH Koblenz, wissenschaftlicher Leiter der Rechenzentren der Fachhochschule Koblenz und Mitbegründer der Modellfabrik Koblenz.