



# Der elektronische Steuermann

Geschäftsprozesse werden heute nicht mehr der Intuition eines Managers überlassen, sondern durch moderne Prozessmethoden gesteuert, in denen hochkomplexe Softwareanwendungen eine wichtige Rolle spielen.

**Arno Maierbrugger**

„Prozesse“ ist das Zauberwort der digitalen Ökonomie. Hinter jedem Fertigungsverfahren, hinter jeder Managementmethode, hinter jeder Logistik und Infrastruktur steht heute ein Prozess, in den allermeisten Fällen ein digitaler.

Nicht zu Unrecht. Waren es früher Arbeitsmethoden, später „Workflows“, sind es heute tatsächlich Prozesse, die das Funktionieren eines Unternehmens bestimmen. Hinter all dem hat sich ein Verfahren herausgebildet, das als Prozessmodellierung verstanden wird. Prozessmodellierung steht für die Erfassung und Darstellung von Abläufen, Rollen, Organisationsstrukturen und Informationsflüssen und bildet die Grundlage für Knowledge Management und Qualitätsmanagement sowie für Unternehmensanalysen. Sie stellt die Wertschöpfungskette mit den Kriterien Zeit, Kosten und Qualität dar.

## Reengineering

Daraus abgeleitete Prozessverbesserungsmaßnahmen nennt man Reengineering, und sie können durch Simulationen unterstützt werden, die Basis für nachfolgende Workflowsysteme sind.

„Der Trend in der IT geht sowohl in Richtung des Einsatzes neuer Technologien wie zum Beispiel Virtualisierung als auch hin zur Anwendung neuer Methoden für das Prozessmanagement“, sagt Alfred Heiter, Experte von Ernst & Young.

Business Process Engineering oder Geschäftsprozessverwaltung umfasst im Wesentlichen drei Teile: das Planen und Modellieren der Prozesse, das Durchführen der Arbeiten nach Prozessen und das Überwachen dieser Prozesse, was



**Softwareunterstützte Unternehmensführung ist die Basis für modernes Business Process Management. Die Vorteile: verbesserte Unternehmensführung und Einbindung der Mitarbeiter als Prozessverantwortliche.** F.: Photos.com

grundsätzlich Aufgaben des Managements in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung eines Unternehmens sind. Dafür kann man Kennwerte verwenden, die aus der Logistik entlehnt sind, sich aber auch auf generelle Geschäftsprozesse umlegen lassen.

Kennzahlen, zum Beispiel aus der Logistik, lassen sich generell auch für die Verwaltung von Geschäftsprozessen anwenden, so etwa die Durchlaufzeit, also wann man mit einem Ergebnis rechnen kann, samt dem gesamten Zeitbedarf einer kompletten Prozessdurchführung.

Die Liegezeit beschreibt Zeiten, in denen keine Aktivität im Prozess stattfindet. Hier können Kriterien für Verbesserungspotenzial gesucht und gefunden werden. Muss ein Prozessbeteiligter zu oft die Aufgabe wechseln, steigt diese Zeit. Die Kommunikationskennzahlen beschreiben, wer mit wem interagiert und den Prozess gestaltet. Und letztlich misst die Bearbeitungszeit, wie

lange jemand braucht, um eine Aufgabe zu erledigen.

Der Erfolg des Prozessmanagements werde von Menschen getragen, die in der Lage sind, Prozesse zu managen und damit verbundene Veränderungen zu gestalten, sagt Nikolai Neumayer, der an der Donau-Uni Krems einen Master-Lehrgang für Prozessmanagement leitet.

## Zusammenspiel beherrschen

„Es geht um die Beherrschung des Zusammenspiels unterschiedlichster Maßnahmen als Grundvoraussetzung, um den heutigen Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu begegnen“, erklärt Neumayer.

Steht der Prozess fest, dann wird angestrebt, ihn mittels einer (softwaregestützten) Business Process Engine umzusetzen. Dies beschreibt eine Anwendung, die sich auf die reine Ausführung von Prozessen konzentriert. Bei den Aktivitäten unterscheidet man zwischen

Humanaktivitäten (auch Tasks genannt) und Maschinenaktivitäten, die von einem Programm ausgeführt werden. Dazu gehören Workflow-Management-Systeme und Business-Process-Management-Systeme, die häufig auf der Basis einer serviceorientierten Architektur (SOA) arbeiten.

Zu den gängigsten Anbietern von Business-Process-Management-Systemen zählen die Großen der IT: IBM etwa, Software AG, IDS Scheer oder SAP, aber auch Open-Source-Anwendungen.

Gemeinhin wird Prozessmanagement auf IT-Basis dafür gelobt, dass es eine neue und verbesserte Form der Unternehmensführung bedingt. Durch die stärkere Kundenorientierung gibt es den Trend, Prozesse beim Kunden beginnen und enden zu lassen. Mitarbeiter bekommen die Verantwortung für einzelne Prozesse übertragen (Prozessverantwortung) und können zum Teil autonom über die Prozesskennzahlen geführt werden.