

# Von Holzfällern und Geschäftsprozessen

- Warum BPM Ihrem Unternehmen mehr schadet als nutzt -

von

Dr. Clemens R. Odendahl

- CEO claret clover AG -

## 1. Das eigene Unternehmen vor lauter Bäumen nicht sehen

Stellen Sie sich Ihr Unternehmen als einen Forst vor. Dieser Forst muss bewirtschaftet, gepflegt und der Nutzung angepasst werden. Wichtigster Bestandteil hierbei ist die Baumpflege, die wir einfachheitshalber auf das Fällen alter oder unnützer Bäume und das Beschneiden der geeigneten Bäume reduzieren. Die verantwortlichen Mitarbeiter benennen wir in ihrer Rolle im Unternehmen schlicht und einfach als Holzfäller.

Der Umgang und die Arbeit mit der Säge sollte für unsere Holzfäller selbstverständlich sein und sie arbeiten hierbei mit Motorsägen. In der Anfangszeit Ihres Unternehmens kamen noch Zugsäge und Axt zum Einsatz. Die Arbeit war hierdurch aufwändiger, aber das Ergebnis das gleiche: Bäume wurden gefällt und gestutzt und Ihr Forst so den Nutzungsbedingungen angepasst. Auch die Fälltechnik hat sich durch den Einsatz der Motorsäge nicht grundlegend geändert: Fällkerbe mit Scharnier und Fällschnitt.

Nach und nach wurden die Motorsägen um eine Computersteuerung erweitert. Die Motorsägenhersteller nutzen dabei die Möglichkeiten der Software immer mehr aus und entwickelten immer umfangreicher Steuerprogramme. Diese sogenannten Chain-Saw-Management-Systeme erforderten aber auch immer mehr Rechenleistung. Die Motorsägen wurden hierdurch zunehmend schwerer und unhandlicher. Auch die Bedienung wurde durch die neuen Möglichkeiten immer komplexer, so dass zunehmend Berater der Motorsägenhersteller konsultiert wurden, die dann in Ihren Forst kamen und die Softwaresysteme wie ChainSaw 5.0, Woodpecker++ oder Treesoft Pro auf die Bedürfnisse Ihres Forsts anpassten. Um das volle Potential der Chain-Saw-Management-Software zu nutzen, wurden noch umfangreiche Modelle Ihres Forsts in Grafiken abgebildet. Hierzu konnten in den Chain-Saw-Management-Systemen Bäume und Geländetopologie per Drag & Drop modelliert werden. Die verwendeten Beschreibungsnotationen, wie bspw. die Timberland Model Notation (TLMN), geben hierbei detailliert die Symbole vor, die für die verschiedenen Laub- und Nadelbäume abhängig von deren jeweiligem Zustand einzufügen sind. Oftmals wurden die Forstmodelle auch ausgedruckt, so dass der Baumbestand dann schon mal abweichend von den realen Gegebenheiten auf DIN A4 angepasst oder Teile davon einfach ausgelassen oder zusammengefasst wurden. Für Unternehmen, die nicht nur über einen Forst verfügten, wurden noch Forst-Modellierungskonventionen erforderlich, die weitere Vorgaben für die grafische Abbildung der Forst-Modelle gaben.

In ihrer Funktion als externe Chain Saw Manager waren die Berater der Motorsägenhersteller Spezialisten für die jeweilige Chain-Saw-Management-Software und für die Forst-Modellierung gemäß TLMN. Aber echte Holzfäller waren sie eigentlich nicht. Hin und wieder warfen die Chain Saw Manager zwar eine Motorsäge an,

um in Meetings an einem hierfür bereitgestellten Baum-Prototyp die Möglichkeiten des Chain Saw Managements (CSM) vorzuführen. Eine solche Demonstration musste auch von einem CSM-Experten durchgeführt werden, weil die Holzfäller inzwischen weder mit der komplexen Chain-Saw-Management-Software umgehen konnten noch die Forst-Modelle in TLMN verstanden.

Für Ihr Unternehmen war dieser Zustand auf Dauer etwas unpraktikabel, da die externen Chain Saw Manager weder Ihren Forst, Ihre speziellen Wirtschaftsziele, Ihre Kunden oder Ihre Unternehmenskultur kannten. Die Hoffnung, über die externen Chain Saw Manager von anderen Unternehmen zu lernen, in denen die Berater zuvor tätig waren, hat sich leider auch nicht erfüllt. Letztendlich unterscheidet sich doch jeder Forst bzw. dessen Entstehungsgeschichte und Topologie. Auch war Ihnen klar, dass Sie umgekehrt nicht wollten, dass Ihr Forst-Know-how anderen Unternehmen, vielleicht sogar Konkurrenten, zur Verfügung gestellt wird. Da die Kosten für den Einsatz der externen Chain Saw Manager transparent waren, entstand zudem eine Kostendiskussion. Diese Kostendiskussion war sogar gerechtfertigt, wenn ein externer Chain Saw Senior Manager auch mal 12 oder mehr Monate ausschließlich für Ihren Forst beratend tätig war. Zudem waren die externen Chain Saw Manager bei Ihren Mitarbeitern nicht immer beliebt, da sie als arrogant oder sogar bedrohlich wahrgenommen wurden. In der Folge blieben bspw. Zuarbeiten bei der Forst-Modellierung oftmals aus.

Also wurde das Chain Saw Management in einer CSM-Abteilung internalisiert. Die Kosten der eigenen CSM-Abteilung waren aber auch hoch, da die Gehälter der Mitarbeiter wegen deren hohen Bildungsniveaus in CSM-Methoden und -Systemen entsprechend hoch waren. Ein weiteres Problem war, dass die zentrale CSM-Abteilung nicht über genug Kapazitäten verfügte, die Forstmodelle für alle Abteilungen ständig aktuell zu halten oder alle Details aus den Abteilungen abzubilden. Da die CSM-Mitarbeiter auch nicht alle Tätigkeiten im Forst kannten und konnten, waren sie weiterhin auf die Zuarbeit der Abteilungen angewiesen. Die Abteilungen wiederum konnten als Nicht-TLMN-Experten die Forstmodelle nicht lesen. Dies hatte zur Folge, dass wichtige Forstarbeiten in den Abteilungen nicht oder teils auch unabhängig vom CSM durchgeführt wurden. Hierfür wurde dann auch mal eine Axt aus dem Keller geholt und der betreffende Forstabschnitt einfach auf Papier skizziert.

Durch die CSM-Abteilung und die ständige Abstimmung mit den Abteilungen wurde der Betrieb des Forsts insgesamt teuer, so dass in der Folge externe Berater zur Kostenreduktion hinzugerufen wurden. Die Analysen des Kostenoptimierers McRootney ergab dann, dass die Holzfäller inzwischen nicht mehr notwendig waren, weil sie weder mit den CSM-Systemen umgehen konnten noch die CSM-Methoden beherrschten. Zugunsten der CSM-Abteilung wurden die Holzfäller dann freigesetzt.

Die Geschichte könnte noch weiter erzählt werden. Um die beschriebene Parabel jedoch nicht zu überspannen, bitte ich Sie, sich einen entsprechend bewirtschafteten Forst in voller Ausgestaltung vorzustellen. Denn die unternehmerische Realität ist nicht weit davon entfernt.

## 2. BPM ist das CSM der unternehmerischen Realität

Warum ist Geschäftsprozessmanagement (Business Process Management oder kurz BPM) für Unternehmen vergleichbar dem Kettensägenmanagement (Chain Saw Management oder kurz CSM) unseres fiktiven Forsts? Fangen wir dazu ganz von vorne an.

### Geschäftsprozessmanagement gab's schon lange, bevor's so genannt wurde

Eigentlich wurden Geschäftsprozesse schon immer gemanagt. Denn selbstsprechend existierten schon je her Abläufe in Unternehmen, also Geschäftsprozesse. Diese Abläufe, also die Geschäftsprozesse, wurden auch immer schon "gepflegt und der Nutzung angepasst" – im Kleinen wie im Großen. Denkt man bspw. an die Einführung des Fließbandes durch Henry Ford, hatte diese Revolution mit absoluter Sicherheit eine Anpassung der Abläufe bedingt, also der Geschäftsprozesse. Und zwar nicht nur in der Fertigung, sondern in allen anderen Bereichen des Unternehmens auch. "Die Welt" schreibt dazu [1]:

Die neue Arbeitsweise, die ihren weltweiten Höhepunkt in den 1950er- und 1960er-Jahre erreichen sollte, hatte für die Unternehmer jedoch nicht nur Vorteile. "Alle anderen Formen sind flexibler und anpassungsfähiger gegen Störungen", sagt Bönig. "Wird ein Arbeitsschritt nicht schnell genug abgewickelt, stockt das gesamte System." **Auch Ford musste die richtigen Abläufe erst finden. "Sie haben wirklich lange experimentiert."**

Laut Wikipedia [2] begann die Einführung der Fließbandarbeit bei Ford bereits im Jahr 1913. D.h. über Jahrzehnte hinweg wurden die Abläufe ständig angepasst, also kontinuierlich verbessert. Dementsprechend ist der oftmals dem modernen Geschäftsprozessmanagement zugeschriebene Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) auch nicht neu. Und vor allem gilt all dies nicht nur für Ford oder die Einführung der Fließbandarbeit und auch unabhängig davon, ob man Fließbandarbeit gut oder schlecht findet. Die Anforderung, sich die betrieblichen Abläufe, also die Geschäftsprozesse, irgendwie anzuschauen und auch irgendwie im Sinne des Unternehmens zu verbessern, ist wahrscheinlich so alt wie das Unternehmertum selbst. Aber immer wieder werden Konzepte verkauft, die genau diese originäre Tätigkeit als neues Hype-Thema anpreisen.

Wichtig ist allerdings, zu erkennen, dass nicht jeder ein geborener Optimierer von betrieblichen Abläufen ist. Manche können das besser, manche nicht so gut. Voraussetzungen, darin gut zu sein, sind sicherlich analytisches Denken, Abstraktionsvermögen und auch die richtige Einschätzung, was erforderlich und umsetzbar ist. Und dann noch die Fähigkeit, Änderungen kommunizieren und umsetzen zu können. D.h. allein Methoden und Werkzeuge zum Geschäftsprozessmanagement zu kennen, macht noch lange keinen guten Geschäftsprozessmanager aus, was auch immer ein Geschäftsprozessmanager sein soll. Doch dazu später mehr. Viel wichtiger ist die Umkehrung dessen: Diejenigen, die genau die genannten Fähigkeiten besitzen und somit gut darin sind, Geschäftsprozesse zu managen, dürfen nicht durch komplexe Methoden und Software-Systeme daran gehindert werden. Oder in Bezug auf das Beispiel unseres fiktiven Forsts: Die Holzfäller werden doch gebraucht!

### Geschäftsprozessmanagement löst das eigentliche Problem auch nicht

Ein weiterer zentraler Punkt des Geschäftsprozessmanagements ist die Betrachtung der Abläufe durch das ganze Unternehmen, vom Kunden zum Kunden oder zumindest über die Grenzen der im jeweiligen Geschäftsvorfall beteiligten Abteilungen hinweg. Theoretisch eine schöne Sache, die aber in der Praxis daran scheitert, dass in Organisationen immer "Bereichsegoismen" bestehen. Und zwar in allen Organisationen ab einer bestimmten An-

1 <https://www.welt.de/geschichte/article120638758/Die-Inspiration-die-aus-dem-Schlachthof-kam.html>

2 <https://de.wikipedia.org/wiki/Flie%C3%9Fbandfertigung>

zahl von Mitarbeitern, die bereits im niedrigen zweistelligen Bereich beginnt. Und diese "Bereichsegoismen" können nicht einfach überwunden werden, indem die Abläufe übergreifend in irgendwelchen Bildchen gebannt werden.

Auch die Erweiterung des Kundenbegriffs, alle Beteiligten eines Geschäftsprozesses zu externen oder internen Kunden zu erklären, um die Geschäftsprozesse dann doch von Kunde zu Kunde betrachten zu können, scheitert daran, dass im Gerangel um die Aufteilung der Wertschöpfung Abteilungen wie Buchhaltung oder Innenrevision in der Gunst der Mitarbeiter sicherlich keinen Kundenstatus erreichen. Spätestens wenn nachfolgend jede Abteilung sich von ihren internen Kunden mit dem freien Markt vergleichen lassen muss, wird's garstig. So schon erlebt: Da "optimieren" sich die Abteilungen gegenseitig und vergessen gerne mal vor der eigenen Tür zu kehren. Okay, die Geschäftsprozessmanager sind dann relativ beliebter, wenn vermeintliche "Optimierungen" zwischen den Kollegen der verschiedenen Abteilungen "ausgetragen" werden.

Und selbst wenn es gelingen würde, alle Vorbehalte gegenüber den Geschäftsprozessmanagern und ihrer Arbeit zu überwinden und wenn es gelingen würde, dass sich das gesamte Unternehmen nur mit dem großen Ganzen identifiziert und sich alle Abteilungen lieb haben, wird die konsistente Abbildung der Prozesse durch das gesamte Unternehmen nicht funktionieren. Wenn die Komplexität einen nicht schon vorher erschlägt, tendiert dieser Ansatz spätestens bei der Optimierung schlicht und ergreifend zur Planwirtschaft. Und die Geschäftsprozessmanager müssten alle Tätigkeiten "im Forst" kennen und können, um dann nicht wieder auf die Zuarbeit der einzelnen Abteilungen angewiesen zu sein.

Natürlich kann es nicht sein, dass die Abteilungen einfach machen, was und wie sie wollen. Irgendwie muss eine Koordination stattfinden, indem die Abläufe abteilungsübergreifend abgestimmt werden. Als Gesamtaufgabe kann ein übergeordneter Geschäftsprozessmanager dies allerdings auch nicht leisten, weil hierzu wiederum Anpassungen der Abläufe in den Abteilungen erforderlich werden. Diese Problematik wird im nachfolgenden Unterpunkt noch ausgeführt. Wichtig an dieser Stelle ist, zu verstehen, dass die notwendigen Anpassungen der Geschäftsprozesse von den Abteilungen selbst formuliert werden müssen, um bspw. lokale Spezifika wie gesetzliche Vorgaben zu berücksichtigen – sogar wenn diese einem übergeordneten Optimum abträglich sind. Vor allem aber, um in den Abteilungen akzeptiert zu werden.

Also liegt ein funktionierendes Management der Geschäftsprozesse irgendwo in der Mitte zwischen globaler und lokaler Optimierung und kann nur durch die direkte Zusammenarbeit der Abteilungen und nicht durch ein übergeordnetes Geschäftsprozessmanagement erfolgen. Und das bedeutet, dass das Management von Geschäftsprozessen per se ein Kooperationsvorhaben zwischen bedingt eigenständigen Geschäftseinheiten darstellt. Hieraus leiten sich folgende Bedingungen ab:

1. Die Abteilungen müssen in der Lage sein, ihre Geschäftsprozesse selbst zu managen.
2. Die Abteilungen müssen die Geschäftsprozesse anderer Abteilungen verstehen und sich untereinander austauschen können.

Warum diese beiden Anforderungen so elementar sind, wird nachfolgend weiter ausgeführt. Allerdings ist schon erkennbar, dass Geschäftsprozessmanagement in der heutigen Form diese nicht erfüllen kann. Die eingesetzten Methoden und Werkzeuge sind zu komplex, um von allen Mitarbeitern einfach verstanden zu werden und stehen somit der eigentlichen Aufgabe entgegen. Betreffend der eingesetzten Methoden gehe ich sogar noch einen Schritt weiter. Wenn Methoden genutzt werden, die bspw. über 14 verschiedene Modelltypen verfügen, dient das sicherlich nicht der Sache. Genauso halte ich Swim-Lane-Darstellungen eher für kontraproduktiv. Sobald ein Geschäftsprozess auch mal fünf oder mehr Prozessbeteiligte hat, müssen Sie schon über künstlerische Fähigkeiten verfügen, um den Prozessfluss einigermaßen verständlich darzustellen. Da werden Geschäftspro-

zessmanager auch gerne mal dazu genötigt, den Prozess aufzuteilen, damit die Diagramme besser handhabbar werden. Dies konterkariert aber den Prozessgedanken an sich, oder?

Auch schon erlebt habe ich, dass eine gängige Methode "verstümmelt" wird, um die Darstellung zu vereinfachen. Bleibt dann eben ein Teil der Semantik auf der Strecke, aber wenigstens das Bild ist hübsch. Insgesamt erachte ich grafikorientierte Methoden an sich als kritisch. Die Visualisierung der Abläufe ist wichtig und in der Regel auch hilfreich. Aber wenn das Bild im Vordergrund steht, führt dies zwangsläufig zu geschönten Geschäftsprozessen. Plakatives Beispiel gefällig? Bei einem Kunden wurden bei Tätigkeiten mit mehreren Ausgängen zwecks Linearisierung der Prozesse diese Ausgänge nicht nebeneinander, sondern leicht verschoben untereinander angeordnet. Hierdurch wirkten die Prozesse wahrhaft schlanker und das Management war zufrieden. Ich vertrete hier aber klar den Standpunkt, dass eine Prozessabbildung die unverblümete Wahrheit zeigen sollte. Um mir für diese Botschaft Gehör zu verschaffen, formuliere ich das gerne auch mal sehr direkt: Ein Prozess, der sch... aussieht, ist meist auch sch... Alles andere ist wie Rostbeulen neu zu lackieren oder einer feuchten, schimmeligen Wand eine schöne Blümchentapete zu verpassen. Untendrunter gammelt's trotzdem weiter.

### **Geschäftsprozessmanager sind gar keine Manager**

Geschäftsprozessmanager haben irgendwie zu funktionieren und besitzen folglich auch eigene Geschäftsprozesse. Die eigenen Geschäftsprozesse können von den Geschäftsprozessmanagern auch wohlwissend optimiert werden. Aber das war's auch schon. Bei allen anderen Geschäftsprozessen im Unternehmen wissen die Prozessverantwortlichen und -beteiligten der einzelnen Abteilungen tendenziell besser Bescheid als die Geschäftsprozessmanager. Externe Geschäftsprozessmanager haben hier meist sogar noch widrigere Voraussetzungen. Aber nehmen wir einfach mal an, dass unsere Geschäftsprozessmanager sehr erfahren sind und mit einer ausgeprägt hohen Auffassungsgabe die Geschäftsprozesse der verschiedenen Abteilungen vollumfänglich verstehen. Aufgrund dieser Eigenschaften könnten unsere Geschäftsprozessmanager sogar Verbesserungspotentiale identifizieren, die über das Offensichtliche (bspw. Medienbrüche) hinausgehen und dabei sogar lokale Restriktionen und Spezifika berücksichtigen. Und dann?

Die Geschäftsprozesse einfach ändern und "verordnen", wird definitiv auf Widerstände nicht nur bei den betreffenden Mitarbeitern stoßen, sondern auch bei den Managern der betreffenden Abteilungen – also sozusagen den echten Managern der Geschäftsprozesse – etwas Unbehagen auslösen. Hierfür existieren dann prinzipiell zwei Lösungen:

1. Die Prozessverantwortlichen und -beteiligten der einzelnen Abteilungen müssten die von den Geschäftsprozessmanagern erarbeiteten Geschäftsprozesse wirklich verstehen, was aber wie oben dargestellt an der Komplexität der Methoden und Werkzeuge scheitert. Wenn nicht, könnten die Abteilungen ihre Geschäftsprozesse nämlich auch gleich selbst managen. Ja, Sie ahnen es schon: So sollte das eigentlich sein.
2. Die Unternehmensführung erteilt den Geschäftsprozessmanagern das Mandat, Änderungen "durchzudrücken". Davon abgesehen, dass die Unternehmensführung sich so schon ein wenig aus der Verantwortung stehlen würde und dies daher hoffentlich nicht tut, so sollten doch mögliche Veränderungen wenigstens von der Unternehmensführung richtig verstanden werden. Aber nicht alle Entscheider sind auch gute Geschäftsprozessmanager in dem Sinne, über das erforderliche Methoden- und Werkzeugwissen zu verfügen. Oder die Methoden und Werkzeuge müssten in ihrer Anwendung so einfach sein, dass die Unternehmensführung auch ohne Sonderausbildung dazu in der Lage ist. Aber wenn die Methoden und Werkzeuge so einfach wären, könnten die Prozessverantwortlichen und -beteiligten der einzelnen

Abteilung ihre Geschäftsprozesse auch gleich selbst managen und mit der Unternehmensführung abstimmen. Ja, ja, Sie haben ja bereits diese Ahnung: So sollte das eigentlich sein.

Über den erweiterten Fall, dass ein Geschäftsprozess noch über die Unternehmensgrenze hinausgeht, wollen wir erst gar nicht reden. Ich überlasse dies Ihrer persönlichen Vorstellungskraft und bitte Sie lediglich den Fall eines signifikanten Machtgefälles auszublenden, wie dies in gewissen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen der Fall ist. Bei einer echten Zusammenarbeit wird eine "Geschäftsprozessdiktatur" aufgrund der empfundenen Bevormundung des "Geschäftsprozessunterlegenen" nicht zum Erfolg führen. Also resultiert auch hieraus die Anforderung, dass Methoden und Werkzeuge für alle Prozessverantwortlichen und -beteiligten ohne tiefes Spezialwissen verständlich sein müssen – und zwar auch jenseits der eigenen Unternehmensgrenzen.

Also stellt sich letztendlich doch die Frage, was ein Geschäftsprozessmanager genau managt? Die Antwort lautet: Die Modelle der Geschäftsprozesse, also die Abbildungen. Doch dies ist eher eine Verwaltungs- als eine Managementaufgabe. Damit die Wichtigkeit dieser vermeintlichen Managementaufgabe gegeben ist, kann gar kein ausreichendes Interesse an Transparenz und Einfachheit bestehen. Mein Vorwurf an dieser Stelle lautet, dass die Geschäftsprozessmanager sich hinter der Komplexität der Methoden und Werkzeuge verstecken und gar keine "Bäume fällen" können. Als Resultat dieser Profilierung verselbständigt sich das Geschäftsprozessmanagement und dient dann vorrangig sich selbst. Und umgekehrt können sich die, die "Bäume fällen" können – also sozusagen die wirklichen Manager der Geschäftsprozesse – nicht mit der Komplexität der Methoden und Werkzeuge auseinandersetzen ohne ihre eigentliche Tätigkeit zu vernachlässigen. Obwohl doch die eigentliche Tätigkeit auch die originäre Aufgabe umfassen sollte, die jeweiligen Abläufe, also die Geschäftsprozesse, an die gegebenen Möglichkeiten möglichst optimal anzupassen.

### 3. Change Controlling als Alternative

#### Was ist Change Controlling?

- Change Controlling ist die **gesteuerte, eigenverantwortliche und kontinuierliche Anpassung der Abläufe** einer Organisation an sich ändernde Situationen, Anforderungen und Ressourcen.
- Change Controlling ist ein **evolutionäres und nachhaltiges Vorgehen zur systematischen Organisationsentwicklung**, indem das Management der Geschäftsprozesse durch die betreffenden organisatorischen Einheiten selbst erfolgt und somit wieder in den originären Aufgabenbereich der Prozessverantwortlichen und -beteiligten gebracht wird.
- Durch Change Controlling **vereinfacht sich das Management der Geschäftsprozesse erheblich**, da das Wissen über die Abläufe nicht erst von den Prozessbeteiligten und -verantwortlichen zum Geschäftsprozessmanagement transferiert und umgekehrt Anpassungen an den Abläufen vom Geschäftsprozessmanagement wieder in die Abteilungen und Teams überführt werden müssen.
- In der praktischen Umsetzung werden durch Change Controlling **"kleine" Veränderungen eigenverantwortlich durch die Abteilungen und Teams** umgesetzt und transparent nach außen kommuniziert. Bei **"mittleren" Veränderungen**, über Abteilungs-/Teamgrenzen hinaus, werden diese **durch die direkte Zusammenarbeit der betreffenden Abteilungen und Teams ebenfalls eigenständig** umgesetzt. Aufgrund der einfachen methodischen Basis sind die Anpassungen für die Unternehmensführung nachvollziehbar.
- Im Change Controlling kommunizieren die **Abteilungen direkt mit der Unternehmensführung ohne ein dazwischengeschaltetes Geschäftsprozessmanagement**. Dadurch **vereinfacht sich der Anpassungszyklus bei "großen" Veränderungen**, in denen die Unternehmensführung aktiv mitwirkt, noch wesentlich stärker. Sofern Anpassungen der Geschäftsprozesse in der Regel sogar mehrere Abstimmungsläufe umfassen, ist dieser Effekt noch weitaus wirksamer.
- Change Controlling bietet somit eine **deutliche Kostenreduktion**, sowohl organisatorisch durch den Wegfall eines eigenständigen Geschäftsprozessmanagements als auch operativ durch den vereinfachten Anpassungszyklus.
- Durch Change Controlling werden **Organisationen deutlich reaktiver und Änderungsvorhaben wesentlich nachhaltiger**, da die erforderlichen Anpassungen von den betroffenen Abteilungen selbst erarbeitet werden.
- Change Controlling bringt das Management in der Definition von Peter Drucker als "doing things right" noch mal in Verantwortung derer, die diese Aufgabe in ihrem originären Tätigkeitsfeld haben sollten. Die Unternehmensführung muss sich infolge auch wieder ihrer originären Steuerungs- und Führungsaufgabe widmen – in der Definition von Peter Drucker also dem Leadership als "doing the right things". Change Controlling ist aufgrund dessen **kein Beratungsansatz, sondern führt in Organisationen das Prinzip "Leadershiped Management" ein** – "doing the right things right".

#### Das Vorgehensmodell

Um nun eine Organisation einer neuen Situation anzupassen, gibt es prinzipiell zwei Herangehensweisen, die ich "Veränderung durch Obrigkeit" und "Veränderung durch Einsicht" nenne. Im ersten Moment mag die Bezeichnung "Veränderung durch Obrigkeit" leicht negativ klingen. Als Freund deutlicher Beispiele bitte ich Sie, sich ein des Nachts brennendes Haus vorzustellen, in dem eine Familie mit Kindern wohnt. Natürlich könnten die Eltern in dieser Situation ihre Kinder mit liebevollen Erklärungen, was einem alles in einem brennenden

Haus zustoßen kann, und der Beantwortung von Fragen, bspw. was genau eine Rauchvergiftung ist, pädagogisch wertvoll dazu bewegen, das Haus zu verlassen. Das Ganze am besten, nachdem sie die Kinder ganz vorsichtig geweckt haben, weil Kinder für ein gesundes Wachstum ihren Schlaf brauchen. Oder die Eltern brüllen einfach "Raus aus dem Haus!!!" und zerren notfalls die Kinder raus, selbst wenn diese am nächsten Tag ein paar blaue Flecken davontragen. Ich denke, das Beispiel hat verdeutlicht, was meine Botschaft ist. In Notsituationen, die ein schnelles Handeln erfordern, ist eine beherzte Obrigkeit gar nicht so übel. Natürlich sollte klar sein, was eine Notsituation ausmacht. Eine Abteilung, für die mehr oder minder jeder Tag eine Notsituation darstellt, hat ganz andere Probleme, die tendenziell mit der Obrigkeit selbst zusammenhängen. Auch sollte jedem klar sein, der sich bei seinem Führungsstil zu sehr auf seine Position und weniger auf seine Kompetenz beruft, dass ein solches "Regiment" vielleicht schnelle Erfolge erzielt, aber mittel- bis langfristig eine Negativselektion der Mitarbeiter bedingt. Um das Für und Wider der "Veränderung durch Obrigkeit" abzuschließen: Die so durchgesetzten Veränderungen müssen dringend erforderlich und der Schaden des Nichtdurchsetzens höher als die Verdrossenheit der Mitarbeiter bei der Durchsetzung sein. Aber wirklich gesteuert ist die Veränderung bei diesem vorrangig reaktiven Ansatz nicht. Auch ist davon auszugehen, dass es bei zu häufiger Anwendung der "Veränderung durch Obrigkeit" an Nachhaltigkeit fehlen wird, wenn die Organisation erst einmal "sauer gefahren" ist und sich Widerstände gegenüber der "nicht-steuernden Steuerung" auftun.

Das Prinzip "Veränderung durch Einsicht" erscheint hier zunächst erfolgversprechender: Wenn die Einsicht vorhanden ist, dass eine Veränderung zweckmäßig oder zumindest notwendig ist, wird das schon. Allerdings muss hierzu eine bestimmte Zahl der Beteiligten zu dieser Einsicht gelangen. Diese bestimmte Zahl der Beteiligten kann bspw. die Mehrheit der Mitarbeiter oder die Mehrheit der Meinungsführer sein – natürlich nur, wenn diese auch qualifiziert und nicht nur Stimmungsmacher sind. Hört sich im ersten Moment trivial an und viele werden glauben, dass dies bei ihnen so läuft. Aus meiner Beobachtung kann ich jedoch feststellen, dass Selbstbild und Fremdbild hier meist wenig übereinstimmen. Denn Organisationen sind an sich träge und eher selbstgefällig. Warum das so ist? Eine Organisation ist kein rational handelnder Organismus. Eine Organisation ist ein Superorganismus, aber ohne eine hormonelle Steuerung wie bspw. ein Ameisenhaufen oder ein Bienenstock, sondern von Individuen menschlicher Natur. Und die menschliche Natur ist sicherlich nicht bekannt für rationales Handeln und kollektive Weitsicht bei individueller Einordnung. Ansonsten hätten wir u.a. weniger Umweltprobleme und unsere Welt wäre auch wesentlich gerechter.

### **Exkurs: Woran erkennen Sie die Trägheit Ihrer Organisation?**

*Um die Trägheit einer Organisation zu erkennen, habe ich drei Indikatoren identifiziert, die ich in "Externalisierung des Problems", "die Wunderpille" und "Wegreden" einteile. Hierfür stellen Sie sich Ihre Organisation als einen sehr ungesund lebenden Menschen vor. Der ärztliche Rat lautet, die Ernährung grundlegend umzustellen und sich mehr zu bewegen. Bei der "Externalisierung des Problems" werden Externe mit der Lösung des Problems beauftragt. Dies ist dann so, als ob aufgrund des ärztlichen Rates ein Fitness-Trainer organisiert wird, mit dem Sie viel über das Problem reden und ihm oder ihr anschließend beim Sport und einer ausgewogenen Ernährung zuschauen. Sie halten das für einen Witz? Ich war mehr als einmal bei Kunden als eine Art "organisatorischer Fitness-Trainer" im Einsatz. In dieser Funktion bin ich dann bildlich gesprochen "Runde für Runde um das Firmengebäude gerannt", habe mich "ausgewogen ernährt" und wurde auch immer fitter in der "Disziplin" dieser Organisation. Die Organisation selbst hat sich aber nicht geändert und mit Ende des Mandats ist der "Patient" auch wieder zu alten Verhaltensmustern zurückgekehrt. "Die Wunderpille" ist noch einfacher auszumachen. Meist manifestiert sich diese in IT-Werkzeugen, die laut Hersteller die bestehenden Probleme lösen. Also wie "die Wunderpille", die im Fitness-Studio unter dem Ladentisch verkauft wird und unserem "Patienten" verspricht, schlank und muskulös zu werden, ohne die Ernährung umzustellen und ohne sich schinden zu müssen. Sie halten dies nun für einen Witz? Leider auch nicht, denn ich habe Kunden erlebt, die für das gleiche Problem schon die zweite oder dritte "IT-Wunderpille" im Einsatz haben. Aber immer können die vermeintlichen Anforderungen nicht richtig umgesetzt werden. Meist ist dann sogar die IT-Lösung Schuld, weil zu unflexibel oder sonst was damit nicht*



*stimmt. Aber warum hat "die Wunderpille" nicht gewirkt? Das Problem liegt in der Organisation selbst und die erforderliche Veränderung findet einfach nicht statt. Denn hier gilt, dass ein "falscher" Geschäftsprozess technisch noch so gut unterstützt trotzdem ein "falscher" Geschäftsprozess bleibt. Abschließend noch die Vermeidungsstrategie des "Wegredens". Diese ist vergleichbar dem Patienten, der nichts macht, weil's eh nichts bringt: Liegt an den Genen oder alles wurde schon probiert oder man lebt aus Überzeugung ungesund. Sie halten wenigstens diesen Indikator für einen Witz? Leider auch nicht und sogar am leichtesten auszumachen. Nämlich dann, wenn die Problemanalyse ergibt: "Das haben wir schon immer so gemacht!"*

Die zentrale Frage besteht also darin, wie Veränderungen erstens gesteuert und zweitens nachhaltig umgesetzt werden können. Hier kommt dann das Prinzip "Leadershiped Management" zur Anwendung. Die aus der "Veränderung durch Einsicht" resultierende Nachhaltigkeit wird dadurch erreicht, dass die sie betreffenden Änderungen durch die Abteilungen oder Teams selbst zu verantworten sind, statt diese von extern oder einer zentralen Stabseinheit "übergestülpt" zu bekommen. Hierzu analysieren die jeweiligen organisatorischen Einheiten selbst Ist-Zustand und Handlungsbedarfe, koordinieren sich mit anderen Einheiten und stimmen sich mit der Unternehmensführung ab. Der Steuerungsaspekt obliegt dann aber zwingend der Unternehmensführung. Von dort müssen die Veränderungsimpulse kommen und müssen die Veränderungen auch organisationsweit gesteuert werden. Das Wechselspiel aus operativer Umsetzung der originären Managementaufgabe "doing things right" und einer verantwortungsvollen Führung im Sinne von Leadership, also "doing the right things", ergibt die systematische Organisationsentwicklung durch Change Controlling.

Das bedeutet in der Umkehrung aber auch, dass Change Controlling nichts für Organisationen ist, bei denen sich die Entscheider lieber hinter Beratern und die Mitarbeiter hinter der selbstgemachten Komplexität ihrer Tätigkeit verstecken oder ein institutionalisiertes Geschäftsprozessmanagement sich selbst schützend in den Weg stellt. Denn Change Controlling basiert darauf, dass die Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Rolle die Verantwortung für die richtige Gestaltung der sie betreffenden Abläufe übernehmen. Die mit dieser Verantwortung einhergehende Selbstbestimmung und die Identifikation mit der Entwicklung einer Organisation stellt in der Praxis aber gerade das Potential von Change Controlling dar. Damit das möglich ist, müssen sich die verschiedenen organisatorischen Einheiten innerhalb und untereinander sowie mit der Unternehmensführung effektiv und verständlich abstimmen können. Diese horizontale und vertikale Kommunikation muss einerseits ausreichend formal aber andererseits auch einfach genug sein, um eben der Sache zu dienen. D.h. eine geeignete Methode muss her, sozusagen eine *lingua negotiorum* als Sprache für eine systematische Organisationsentwicklung.

## Die Methode

Wie im zweiten Kapitel des White Papers aufgezeigt, sind Geschäftsprozesse einfach "nur" die betrieblichen Abläufe im Unternehmen und selbstsprechend zu managen, und zwar eigenständig durch die Prozessbeteiligten und -verantwortlichen und ohne eine institutionalisierte Verwaltungsinstanz. Hierzu bedarf es einer methodischen Beschreibung der Geschäftsprozesse, um nicht vollends auf die Virtuosität der Verantwortlichen zu setzen. Eine solche methodische Beschreibung der Geschäftsprozesse ist jedoch lediglich Mittel zum Zweck. Und der Zweck ist einzig und allein, die tatsächlich Verantwortlichen bei ihrer originären Managementaufgabe zu unterstützen und den Entscheidern im Unternehmen ihre Steuerungsaufgabe zu ermöglichen. Die Betrachtung gängiger Methoden zur Geschäftsprozessmodellierung hat aber gezeigt, dass sie diesen Anforderungen nicht genügen. Denn eine hierfür sachdienliche Beschreibungssprache sollte folgende Bedingungen erfüllen:

- nur eine einzige, möglichst einfache Beschreibungsform haben,
- unnötige Details vermeiden,
- erforderliche Detaillierungsgrade nicht vermischen und
- eine mögliche Visualisierung einfach darstellen (einfache Symbolik, keine Swim-Lanes).

Natürlich sind der Einfachheit einer solchen Methode Grenzen gesetzt und die zugrundeliegende Semantik muss gewisse Bedingungen betreffend Eindeutigkeit und Vollständigkeit erfüllen. Überzeichnet ausgedrückt, ist der 1-Tätigkeit-Prozess, in dem diese eine Tätigkeit umfangreich prosaisch erläutert wird, eindeutig übersimplifiziert. Eine witzige Abbildung dieses Sachverhalts können Sie gerne "ergooglen", indem Sie in der Bildersuche "sehr gute Arbeit aber sollten wir hier nicht etwas detaillierter werden" eingeben.

Um nun die genannten Bedingungen an eine sachdienliche Beschreibungssprache für Geschäftsprozesse möglichst einfach umzusetzen, wurde die TPM-Methode entwickelt. TPM steht in Anlehnung an das Total Quality Management (TQM) für Total Process Management. Genau wie im TQM alle Mitarbeiter für die Qualität verantwortlich sind, sind durch TPM auch alle Mitarbeiter direkt oder indirekt in die Gestaltung der Geschäftsprozesse eingebunden. Und genau wie durch TQM ein effektives Steuerungsinstrument zur Qualitätssicherung bereitgestellt wird, wird durch TPM ein effektives Steuerungsinstrument zur Organisationsentwicklung bereitgestellt.

TPM basiert auf der Verkettung in sich geschlossener logischer Prozesseinheiten, die jeweils eine Tätigkeit umfassen. TPM ist bewusst eine nicht-grafische Beschreibungslogik, aus der jedoch Prozessgrafiken durch eine entsprechende Toolunterstützung generiert werden können, und zwar als die unverblümete Wahrheit – Sie erinnern sich, dass ein Prozess, der sch... D.h. im TPM werden Geschäftsprozesse nicht gemalt, sondern einfach und konsistent durch eine Dialogerfassung aufgenommen. Hierdurch ist auch nicht erforderlich, spezielle Konventionen für die Abbildung der Geschäftsprozesse zu "erlassen". Stattdessen ist die Methode selbst die Konvention.

Die Aufteilung der abzubildenden Inhalte erfolgt im TPM auf 4 Ebenen:

1. Die Ebene der **Prozesslandkarte** bietet alle Freiheitsgrade und dient lediglich zum Referenzieren der Geschäftsprozesse. Dies ist der Erfahrung geschuldet, dass für die Prozesslandkarte kein Bedarf einer modellbasierten Abbildung besteht. Die Prozesslandkarte ist in ihrer Darstellung üblicherweise unternehmensspezifisch, wird von der Unternehmensführung verantwortet und zur Kommunikation bspw. gegenüber Shareholdern lieber in Powerpoint verwaltet. Daher ist es effektiver, diese Darstellungsform zu nutzen, anstatt eine parallele und in der Folge zu synchronisierende Abbildung zu modellieren.
2. Die Ebene der **Geschäftsprozesse** dient dann zur Beantwortung der Frage, was zu tun ist. Das Was definiert genau die in einem Geschäftsprozess abzubildenden Inhalte. Eine in einem Geschäftsprozess definierte Tätigkeit kann in anderen Geschäftsprozessen wiederverwendet werden, muss aber dort das gleiche Ergebnis liefern, da es sich ansonsten um eine andere Tätigkeit handelt. Bei der Wiederverwendung können lediglich unterschiedliche Rollen mit der Tätigkeit betraut sein und abweichende technische Ressourcen und Daten verwendet werden. Die in einem Geschäftsprozess verwendeten Tätigkeiten können jeweils durch einen hinterlegten Arbeitsprozess weiter detailliert werden.
3. Die Detaillierung einer Tätigkeit durch einen **Arbeitsprozess** dient zur Beantwortung der Frage, wie die entsprechende Tätigkeit zu realisieren ist. Methodisch werden Arbeitsprozesse analog zu Geschäftsprozessen abgebildet, außer dass Prozessauslöser und -abschlüsse durch die Verwendung der zu detaillierenden Tätigkeit durch die Geschäftsprozesse vorgegeben ist. Ein Arbeitsprozess kann somit nicht einen Geschäftsprozess umdefinieren, was zur konsistenten Abbildung der Inhalte zwingend erforderlich ist. Die Aufteilung in Geschäfts- und Arbeitsprozesse stellt sicher, dass Prozessbeschreibungen stets gleiche Detaillierungsgrade aufweisen und in ihrer Komplexität handhabbar bleiben. Ferner können hierdurch auch die verschiedenen Zielgruppen besser adressiert werden. Des Weiteren ist die Abstimmung zwischen organisatorischen Einheiten und mit der Unternehmensführung wesentlich effizienter, da diese Kommunikation vorrangig auf der Ebene der Geschäftsprozesse erfolgt – also betreffend, was zu tun ist, und weniger, wie dies getan wird.

4. Die unterste Ebene definiert die **Ressourcen**, die in den Arbeits- bzw. Geschäftsprozessen verwendet werden. Für diese statische Sicht auf die Ressourcen (Rollen, Daten und technische Mittel) erfolgt wie schon für die Prozesslandkarte keine besondere Modellierung. Auch hier war Pragmatismus oberstes Gebot. So erfährt die Rollendefinition keinen praktischen Mehrwert, wenn die Rollen noch in einem Organigramm angeordnet werden. Eine echte Datenmodellierung ist seitens der Technik zu realisieren und verfolgt dabei auch andere Ziele wie bspw. eine direkte Ableitung von Datenbankdefinitionen. Eine solche Datenmodellierung hat daher nichts mit der Geschäftsprozessbeschreibung zu tun. Geschäftsprozesse definieren zwar fachliche Anforderungen an die Technik, nutzen aber ansonsten die Daten, so dass eine Bereitstellung der fachlichen Datenobjekte ausreicht. Die Ressourcen werden daher einfach durch Ressourcenverzeichnisse beschrieben, die durch spezifische Attribute weitergehend spezifiziert werden können. Beispiel einer solchen Attributierung ist die Kennzeichnung personenbezogener Daten im Sinne der DSGVO, um die Rollen zu bestimmen, die mit personenbezogenen Daten umgehen, oder Aktivitätenverzeichnisse zwecks Erfüllung der Auskunftspflicht abzuleiten.

Für eine weitergehende Beschreibung der TPM-Methode stehe ich gerne zur Verfügung. Der praktische Einsatz von TPM hat bestätigt, dass die Methode mit einem geringen Schulungsaufwand den Prozessverantwortlichen und -beteiligten vermittelt werden kann, so dass diese dann in der Lage sind, ihre Geschäftsprozesse selbst zu beschreiben. Da die verwendete Semantik eindeutig ist, können aus der Geschäftsprozessbeschreibung mit TPM neben einer grafischen Abbildung auch andere Auswertungen wie bspw. Prozesshandbücher einfach generiert werden. Damit dies auch automatisiert möglich ist, aber am Markt keine passende Unterstützung verfügbar war, musste "nur" noch ein geeignetes Werkzeug entwickelt werden.

## Das Werkzeug

Die zentrale Anforderung an die methodische Unterstützung, dass diese von allen Prozessverantwortlichen und -beteiligten einfach genutzt werden kann, gilt in gleicher Weise auch für eine Toolunterstützung. D.h. ein entsprechendes Werkzeug zur systematischen Organisationsentwicklung darf nicht nur für Spezialisten sein, sondern muss nach einer kurzen Einführung für die Zielgruppe parallel zur täglichen Arbeit nutzbar sein. Die zentrale Anforderung im Change Controlling, dass die Geschäftsprozesse dezentral von den einzelnen Abteilungen bzw. Teams zu managen sowie zwischen ihnen und mit der Unternehmensführung abzustimmen sind, stellt weitere Bedingungen hinsichtlich Skalierbarkeit und Kosten. D.h. ein entsprechendes Werkzeug muss die dezentrale Arbeit bei gleichzeitiger Kommunikation zwischen den organisatorischen Einheiten bzw. gegenüber der Unternehmensführung unterstützen und bei einer entsprechenden Anzahl operativer Nutzer bezahlbar bleiben.

Für genau diesen Zweck und zur systemischen Unterstützung der TPM-Methode wurde *threec* entwickelt. *threec* ist ein Kunstwort und steht für dreimal C, also three C. Die drei C wiederum stehen für Change Control Center. *threec* ist ein von der claret clover AG entwickeltes System mit folgenden Kerneigenschaften:

- Erfassung der Geschäftsprozesse durch eine einfache Dialogerfassung mit automatischer Generierung von Prozessabbildungen und anderer Darstellungsformen wie bspw. von Prozesshandbüchern in natürlicher Sprache.
- Fachlich-logische Zusammenhänge werden automatisch abgeleitet. Bspw. müssen Schnittstellen zwischen Geschäftsprozessen oder Ergebnisse mehrfach verwendeter Aktivitäten nicht manuell gepflegt werden, sondern werden stets aktuell und konsistent generiert.
- Vorhandene Informationen wie bspw. Prozessauslöser oder Verkettungsoptionen werden kontextabhängig bereitgestellt.

- Für Prozessanwender bei der Durchführung ihrer Arbeit relevante Informationen werden über den Process Prompter und eine vollindizierte Datenbanksuche rollenabhängig bereitgestellt.
- Über die Collaboration-Komponente können Geschäfts- und Arbeitsprozessbeschreibungen gemeinschaftlich erarbeitet werden.
- Der Zugriff auf das System erfolgt web-basiert über einen Browser.

Für eine weitergehende Systembeschreibung von *threec* stehe ich gerne zur Verfügung. Erwähnt werden sollen an dieser Stelle lediglich noch die Einsatzmöglichkeiten von *threec*. Neben der Nutzung durch die eigenen Mitarbeiter kann für Kleinstvorhaben das Werkzeug auch ohne besondere Vorkenntnisse in Workshops eingesetzt werden. Die Einfachheit von Methode und Werkzeug erlauben einem versierten Moderator in Zusammenarbeit mit Prozessverantwortlichen und -beteiligten die erforderlichen Informationen direkt in Workshops zu erfassen. Diese Option bietet auch einen einfachen Einstieg in die Veränderungssteuerung, da die erfassten Informationen problemlos in einen späteren unternehmenseigenen Einsatz des Systems überführt werden können.

Ein weiteres Ziel von *threec* war stets, auch für klein- und mittelständische Unternehmen interessant zu sein. Dies konnte durch die Eigenentwicklung erreicht werden, insofern die claret clover AG kein Softwarehaus und somit auch nicht auf die Umsätze durch den Softwareverkauf angewiesen ist. *threec* ist abgesehen von einer moderaten jährlichen Wartungspauschale bereits in den Aufwänden für den Aufbau eines Change Controlling enthalten. Also muss abschließend nur noch die Frage geklärt werden, wie für eine Organisation ein funktionierendes Change Controlling aufgebaut werden kann.

## Die Umsetzung

Change Controlling ist ein Produkt und zwar zur systematischen Organisationsentwicklung. Dieses Produkt umfasst die Ausbildung der Mitarbeiter einer Organisation und die Bereitstellung der Methode sowie des Werkzeugs. D.h. nach dem Change-Controlling-Aufbau in Ihrem Unternehmen brauchen Sie die claret clover AG nicht mehr. Denn Change Controlling ist vor allem eins, nämlich kein Beratungsansatz – und das aus guten Grund:

Ich war selbst 20 Jahre im Geschäftsprozessmanagement beratend tätig. Ja, ich war selbst einer von diesen Geschäftsprozessmanagern, die eigentlich gar nichts zu managen haben. Nach meiner Promotion am Lehrstuhl von Prof. Scheer, der als Begründer des Geschäftsprozessmanagements in Deutschland gilt und dem ich bei meinem Werdegang sehr viel verdanke, war ich zunächst freiberuflich als Unternehmensberater und Projektmanager und nach der Gründung der claret clover AG im Jahr 2004 als CEO dieses kleinen Beratungshauses für Geschäftsprozess- und Kooperationsmanagement in diesem Umfeld aktiv. Das waren tolle Jahre, aber 2016 hatte ich genug davon. Der Déjà-vu-Faktor war einfach zu hoch und vor allem die Nachhaltigkeit der Geschäftsprozessberatung einfach zu niedrig. Nach dem Rückkauf der Aktien der claret clover AG habe ich mich für 1,5 Jahre gänzlich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und meine Erfahrungen der vergangenen 20 Jahre "destilliert".

Ich war an diesem Punkt bereit, auch etwas ganz anders zu machen. Aber eigentlich wollte ich einen Weg finden, wie Geschäftsprozessmanagement zur gesteuerten und nachhaltigen Organisationsentwicklung eingesetzt werden kann. Heraus kam das oben beschriebene Vorgehensmodell. Aus dem Vorgehensmodell leitete sich dann ab, dass methodisch etwas her musste, was Geschäftsprozessmanagement für alle und nicht für die Spezialisten möglich macht. So ist die Methode TPM entstanden. Natürlich erfindet TPM das Rad nicht neu. Mein Beitrag bestand vor allem darin, alles Unnötige wegzuworfen. Da für TPM kein Werkzeug am Markt vorhanden war, habe ich in der claret clover AG die Entwicklung von *threec* angestoßen. Nachdem dann alle Bausteine vorhanden waren, wurde diese noch in ein Produkt gegossen, nämlich der Aufbau eines Change Controlling in Unternehmen zum Zweck der systematischen Organisationsentwicklung.

Inzwischen ist die claret clover AG kein Beratungshaus mehr, sondern steht für den Aufbau von Change Controlling in Unternehmen und dies zum Festpreis und mit allem, was dazugehört: Ausbildung der Mitarbeiter in Form von Training-on-the-Job, Einführung der Methode TPM und Installation bzw. Betrieb von threec. D.h. als Kunde brauchen Sie sonst nichts: keine zusätzliche Software, keine weiteren Schulungen und vor allem keine Berater. Nach dem Aufbau des Change Controlling in Ihrem Unternehmen können die Abteilungen bzw. Teams kleine und mittlere Veränderungsvorhaben eigenverantwortlich bzw. in direkter Zusammenarbeit umsetzen und die Unternehmensführung darüber informieren. Durch das Generieren von Prozesshandbüchern als Arbeitsanweisungen in natürlicher Sprache können die Anpassungen der Abläufe auch gleich in der Organisation eingeführt werden. In der Leadership-Funktion koordiniert die Unternehmensführung die Anpassungen und stößt als Impulsgeber die erforderlichen Veränderungen an. Natürlich spricht nichts dagegen, hierbei fehlendes Wissen durch echte Experten auszugleichen oder sich Veränderungsimpulse von außen einzuholen. Aber das Wissen muss letztendlich in der Organisation verankert werden und die Umsetzung auch hier erfolgen. D.h. durch die Unternehmensführung erfolgt die Steuerung der Veränderungen (Leadership, doing the right things), die dann versiert durch die Abteilungen und Teams eigenverantwortlich und nachhaltig umgesetzt werden (Management, doing things right). Das zusammen ergibt dann die systematische Organisationsentwicklung durch Change Controlling.

Abschließend noch der Hinweis, dass der vorliegende Artikel in keiner Weise eine Anleitung zum Baumfällen darstellt. Sollte sich jemand durch die Lektüre angeregt fühlen, Bäume zu fällen, so tut er dies auf eigene Gefahr. Ich habe schon ein paar Bäume gefällt, bin aber kein ausgebildeter Holzfäller.



Beweisbild Odendahl