

FOKUS: BPM

Mehr Freiheit!

Zwei Drittel aller Geschäftsprozesse und -aufgaben sind in der heutigen Arbeitswelt nicht standardisierbar. Wissensarbeiter brauchen eine neue IT-Lösung, die Menschen mehr Freiheit lässt.

→ VON CHARLY VOGELSINGER



Das traditionelle Business Process Management (BPM) geht zurück auf die Anfangstage der industriellen Automatisierung durch Taylor und Ford. In seinem Werk «Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung» schrieb F.W. Taylor anno 1911: «Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine.» Folglich beschäftigte sich der Taylorismus damit, Abläufe zu standardisieren, komplexe Aufgaben in kleine Teile zu zerlegen und den «Production Worker» per Command & Control mit strenger Hand zu führen. Für eigenverantwortliches Handeln und Kreativität waren kein Platz.

UNVORHERGESEHENE ABLÄUFE

Laut Nathaniel Palmer («Taming the Unpredictable») ist jedoch in der heutigen Arbeitswelt nur noch rund ein Drittel aller Arbeiten strukturiert und vorhersagbar. Die restlichen zwei Drittel sind wissenszentrierte, unvorhersehbare, problemlösungsorientierte und kreative Abläufe. Die Aufgaben unterscheiden sich von Fall zu Fall. Sogenannte Wissensarbeiter mit Spezialkenntnissen sind für das Tagesgeschäft unentbehrlich. Der Markt wird dynamischer, Kosten- und Zeitdruck steigen – trotzdem stehen der Kunde und seine individuellen Bedürfnisse im Zentrum der Aktivität des Wissensarbeiters. Unter einer strikten Führung und standardisierten Prozessen kann er sein Potenzial nicht entfalten und fühlt sich bevormundet. Er will kundenorientiert und eigenverantwortlich arbeiten können. Aber nicht nur das: Viele Angestellte sind auch auf der Suche nach Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben, sie wollen also Probleme lösen, kreativ sein und Innovation einbringen. Diese

Charly Vogelsinger ist Senior Consultant bei Swissq
→ www.swissq.it



«Technologie ist dazu da, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und seine Ambitionen und Ziele zu realisieren»

Charly Vogelsinger

Speziell Mitarbeiter stellt ganz neue Anforderungen an IT-Systeme.

AUSLAUFMODELL TRADITIONELLES BPM

Traditionelles BPM ist aus mehreren Gründen überholt: Erstens ist der Production Worker vor allem in Dienstleistungsunternehmen vom Aussterben bedroht. Hier können die meisten Arbeiten nicht ohne Einbussen der Kundenzufriedenheit am Fließband erledigt werden. Zweitens ist nicht die Maschine für ein positives Kundenerlebnis verantwortlich, sondern der Mensch, der eigenverantwortlich das Richtige

in jedem einzelnen Fall tut. und drittens verlangt die heutige Generation der Wissensarbeiter nach Freiheit und Entscheidungskompetenz und stellt deshalb eine Führung infrage, die auf Command & Control basiert.

DIGITALER HUMANISMUS

Ein IT-System, das diese Mängel des traditionellen BPM und des Maschinisten behebt, sollte sich am «Digital Humanism» orientieren. Der Begriff wurde von Gartner ins Spiel gebracht und bezeichnet den Gegenpol zum Digital Machinism: Technologie ist dazu da, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und seine Ambitionen sowie Ziele zu realisieren. Sie hilft ihm, Dinge zu tun, von denen er glaubte, dass sie unmöglich sind.

Der digitale Humanist stellt das Verhalten, die Emotionen und die Interaktionen der Menschen in den Vordergrund, anstelle traditioneller, automatisierter Prozesse (vgl. Grafik). Veränderungen und unvorhersehbaren Ereignissen begegnet er mit Offenheit. Der Maschinist will hingegen alles automatisieren. In seinen Augen sind Menschen die grösste Fehlerquelle und verlangsamen unnötig die Prozesse. Der fest vordefinierte Weg zum Ziel ist ihm wichtig.

Das passende IT-System muss somit vor allem hohe Prozessflexibilisierung ermöglichen. So unterstützt es zum einen wissenszentrierte Prozesse, unvorhersehbare Ereignisse und Fälle, zum anderen aber auch standardisierte oder automatisierte Abläufe.

JEDER FALL IST INDIVIDUELL

Eine Lösung für diese Anforderungen heisst Adaptive Case Management (ACM). Mithilfe einer ACM-Lösung wird jeder Fall (Case) als einzigartig angeschaut und individuell bearbeitet. Der Wissensarbeiter studiert alle Daten und

Dokumente des Falls, beurteilt die Sachlage und berät den Kunden. Er hat die Freiheit, den Weg zum Ziel selbst zu wählen und führt die nötigen Prozesse und Arbeitsschritte ziel- und kundenorientiert aus. Das System unterstützt seine Entscheidungen, gibt ihm Rahmenbedingungen und Meilensteine vor und lernt von selbst, was beim nächsten Mal besser gemacht werden könnte. Auf Änderungen des Kundenwunschs kann der Wissensarbeiter schnell reagieren und verliert nie den Überblick.

Typische Einsatzgebiete von ACM-Lösungen sind beispielsweise:

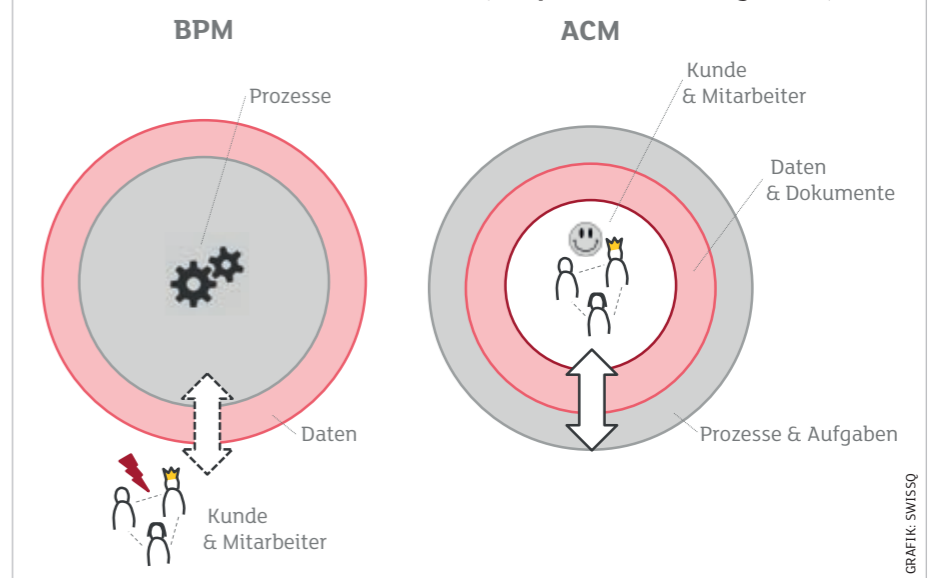
- Bankkonto eröffnen (Compliance)
- Versicherung abschliessen (Underwriting)
- Schadensfall beurteilen
- Patent anmelden
- Arbeitssuchende unterstützen
- Events managen
- Kundenbeschwerden und sonstige Feedbacks bearbeiten

ALTE DENKMUSTER ABLEGEN

Für Unternehmen bedeutet der Einsatz von ACM ein grundlegendes Umdenken. Werte, Ziele und Denkmuster müssen kritisch hinterfragt und neu definiert werden. Zunächst gilt es, sich von folgenden Denkmustern zu verabschieden:

- Menschen machen Fehler und verlangsamen den Prozess. Das ist schlecht für die Effizienz.

Unterschied zwischen BPM und ACM (Adaptive Case Management)



Bei ACM stehen die Kunden und Mitarbeiter im Zentrum, nicht die Prozesse

■ Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten sind die massgebenden Messgrößen zur Zielerreichung und Prozessoptimierung.

■ Alles ist planbar. Reporting, Monitoring und Controlling geben Sicherheit und ermöglichen Kontrolle.

NEUE PRINZIPIEN

An die Stelle der althergebrachten Denkmuster treten folgende Erkenntnisse und Prinzipien:

- Die Standardisierung und Vorausplanung von Abläufen erstickt jegliche Form von Agilität, Innovation und Motivation bereits im Keim.
- Im Fokus steht der Mehrwert für den Kunden. Es ist zwar wichtig, die Dinge richtig und schnell zu tun. Aber entscheidend ist, das Richtige zu tun.
- Rund 30 Prozent aller Entscheidungen stellen sich im Nachhinein als falsch heraus, aber lieber eine Falschentscheidung als gar keine.
- Die Ziele sind zwar vorgegeben, aber der Weg zum Ziel kann jedes Mal ein anderer sein.
- Offenheit für Veränderung, das Sehen von Chancen in der Unsicherheit und das Schaffen echter Transparenz sind erstrebenswert.
- Eigenverantwortliches Handeln steigert die Sinnhaftigkeit und ermöglicht, auf die bestmögliche Erfüllung der individuellen und sich schnell ändernden Bedürfnisse der Kunden und Mitarbeiter einzugehen.

FAZIT: INDIVIDUELL ENTSCHEIDEN

Es ist zwar möglich, mit traditionellem BPM Effizienz und Kundenorientierung zu erhöhen, etwa, indem man Prozesse standardisiert und automatisiert. Wirklich gut funktioniert das aber nur für Abläufe und Aufgaben, die relativ starr und strukturiert sind – und diese machen wie erwähnt nur 30 Prozent aus.

Deshalb propagiert der Digital Humanism, die Menschen – also Kunden und Mitarbeiter – und deren Verhalten, Emotionen und Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Die IT muss diese weichen Faktoren berücksichtigen und Systeme wie zum Beispiel ein Adaptive Case Management bereitstellen. Dies ermöglicht Wissensarbeitern, sowohl standardisierte Prozesse auszuführen als auch den Weg zum Ziel selbst zu bestimmen. Die wichtigste Voraussetzung dabei ist, dem Wissensarbeiter stets alle Kundendaten des Falls zugänglich zu machen, damit er bessere Entscheidungen treffen kann. Zusätzlich muss das System fähig sein, sich flexibel und schnell an geänderte Prozesse und Rahmenbedingungen anzupassen.

Unter diesem neuen Paradigma des Digital Humanism ist jeder Einzelne aufgefordert, sich selbst zu hinterfragen und zu überlegen, wo ein persönliches oder organisatorisches Unlearning oder Learning stattfinden muss. ←

ANZEIGE

BILD: PHOTOCASE/DA_JH