

Christian Mieke und Dietmar Wikarski

Prozessinnovation und Prozessmanagement

Abgrenzung und Annäherung zweier Managementfelder



Innovationsmanagement und Prozessmanagement streben nach überlegenen Prozessen für Unternehmen. Doch beide Ansätze lassen sich auch verbinden.

Foto: Dieter Schütz/pixelio

Innovationsaktivitäten von Unternehmen wie auch Literatur zum Thema Innovation stellen bisher meist auf Produktinnovationen ab. Diese sind zweifellos wichtig. Dennoch wird zunehmend auf die Bedeutung von leistungsfähigen Prozessen in Unternehmen verwiesen, da diese oft ein nachhaltigeres wettbewerbliches Differenzierungspotenzial als Produktneuerungen besitzen. Dabei stellt sich die Frage: Wie können überlegene Prozesse hervorgebracht und installiert werden? Die Beantwortung dieser Frage versuchen Konzepte der Prozessinnovation aus dem Innovationsmanagement einerseits sowie das Prozessmanagement andererseits. Der Beitrag beleuchtet, in welcher Hinsicht sich beide Konzepte unterscheiden, wo Koppelstellen bestehen und in welchen Bereichen gar eine Verschmelzung vielversprechend erscheint.

Der Prozessbegriff ist für viele Gegenstandsbereiche, zum Beispiel Chemie, Informatik, Recht oder Technik, unterschiedlich definiert, wobei das gemeinsame Merkmal in dem Vorhandensein bzw. der Beschreibung von Veränderungen – im Unterschied zu den Zuständen, die diese *Veränderungen* betreffen – besteht. In den meisten Fällen wird unter einem Prozess eine Folge beziehungsweise eine Sequenz von Schritten oder Phasen verstanden. Auch im Kontext der Organisationstheorie und des Prozessmanagements ist das nicht unüblich, vgl. etwa Schulte-Zurhausen 2010, S. 51: „Unter einem Prozess wird eine Folge logisch aneinander gereihter Tätigkeiten zur zielgerichteten Erzeugung eines gewünschten Ergebnisses verstanden.“ Im vorliegenden Beitrag soll dieser Kern durchaus erhalten bleiben, es sollen aber direkt auch Verzweigungen – sowohl alternative als auch parallele – des Prozessverlaufs einbezogen werden, um für spätere formale Prozessdefinitionen bereit zu sein. In diesem Sinne soll unter einem Prozess eine Struktur von Aktivitäten verstanden werden, die durch kausale und zeitliche Relationen miteinander verbunden sind. Aktivitäten können dabei sowohl von Menschen („Tätigkeiten“) als auch von Maschinen ausgeführt werden, sodass von vornherein Mensch-Maschine-Systeme in die vorliegende Betrachtung einbezogen sind. Unter Berücksichtigung dieser Akteure (Menschen, Organisationseinheiten, Maschinen) werden Aktivitäten in der Organisationstheorie auch als Aufgaben bezeichnet, sodass im Folgenden die Begriffe Aufgabe und Aktivität synonym verwendet werden.

Die Beschäftigung mit Tätigkeitsfolgen ist nicht neu. Sie begleitet den zielgerichtet agierenden Menschen seit langer Zeit. Durch industrielle Produktionsvorgänge haben Bemühungen zur Durchdringung der Thematik zugenommen. Dabei wird regelmäßig auf die Steigerung von Pro-

duktivität oder Verringerung des Einsatzes von Produktionsfaktoren abgestellt. Taylor und Ford fanden Konzepte, wie stark zergliederte und komplexe Prozesse zur Gütererzeugung zusammengeführt und mit hohem Effizienzgrad versehen werden konnten. Seither waren industrielle Herstellungsprozesse, aber eben auch verstärkt administrative Arbeitsfolgen in Unternehmen, Betrachtungsgegenstand der Wissenschaft und Steuerungsobjekt des Managements. Produktionsprozesse wurden originär von Produktionstechnikern, Betriebsorganisatoren und -wissenschaftlern durchdrungen. Administrative Prozesse fanden hauptsächlich Durchleuchtung durch Organisationswissenschaftler und Wirtschaftsinformatiker. Hinzu trat die junge Disziplin Innovationsmanagement, welche mit dem konsequenten Anspruch, das Erzeugen von Neuem zu unterstützen, auch Prozesse als ihr Betrachtungsobjekt begriff.

Prozessinnovation

Der Begriff Innovation beschreibt eine in die Anwendung überführte Neuerung (vgl. etwa Corsen/Gössinger/Schneider 2006, S. 11). Rein formell sagt diese Definition noch nichts über das Ausmaß der Neuerung. Auch „kleine Schritte“ stellen Neuerungen dar und könnten als Innovationen aufgefasst werden. Aktionsfeld des Innovationsmanagements bilden aber zuvorderst solche Prozessinnovationen, denen eine bedeutende Veränderung innewohnt – angestrebt wird der „große Sprung“ nach vorn. Derartige Innovationen können eine veränderte Abwicklung der Tätigkeitsfolgen, die Hervorbringung neuer Aktivitäten unter Nutzung anderer Prinzipien oder die Einbindung neuartiger technologischer Artefakte beinhalten. Häufig werden die Innovationsaktivitäten durch eine externe Komponente angestoßen: sei es durch ein sich stark wandelndes Umfeld, durch die Verfügbarkeit neuer Technologien oder durch den Einsatz von Akteuren, die Erfahrungen aus anderen Bereichen in die Unternehmung einbringen. Den Auslösern der Innovationsaktivitäten ist gemein, dass sie neue Handlungsoptionen und Chancen für die Unternehmung eröffnen.

Nach dem auslösenden Moment setzt der Innovationsprozess ein. Innovationsprozesse werden häufig mittels Phasenschemata veranschaulicht. Diese Phasenansätze haben in der Literatur breite Ausgestaltung erfahren. Einen sehr anschaulichen und praktikablen Ansatz liefert Thom (1980, S. 53ff.) mit seinem Dreischritt aus Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung. Innerhalb der Ideengenerierung wird stark die kreative Komponente adressiert. Der Schwerpunkt liegt auf der Aktivierung des kreativen Potenzials, um neue Ideen, die in Erfindungen münden, hervorzubringen. Im Rahmen der Ideenakzeptierung wird bei Prozessinnovationen primär in die Organisation hinein für die neue Vorgehensweise zu werben sein. Die Phase der Ideenrealisierung lässt die Neuerung erst zu einer Innovation werden, da sie ihre Aktivitäten auf die Installation des neuen Vorgehens richtet. Zur Unterstützung der Phasen hat das Innovationsmanagement zahlreiche Instrumente erarbeitet.

Methoden des prozessorientierten Innovationsmanagements

Im Rahmen der Ideenerzeugung finden Kreativitätstechniken starke Anwendung. Brainstorming, Brainwriting, Methode 6-3-5, Synektik, TRIZ und andere Techniken sollen Mitarbeiter stimulieren und zur Hervorbringung neuer Ansätze führen. Die Bereitstellung dieser Methoden in Organisationen geschieht durch Schulung von Mitarbeitern und Benennung von Moderatoren, die den Vorgang der Ideenerzeugung gestalten. Zur Lenkung der Denkrichtung werden etwa bei technologischen Prozessinnovationen häufig Technologieanalysen, -prognosen und -bewertungen vorgeschaltet. Diese helfen beim Abstecken des Suchfeldes für kreative Lösungen. Hier werden Expertenbefragungen, Delphi-Studien, Patentanalysen, Portfolio-Konzepte, Lebenszyklusmodelle, Szenariotechnik und Roadmapping genutzt (vgl. etwa Mieke 2006). Neben diesen Instrumen-

„ Prozessanalyse und Prozessgestaltung greifen auf Methoden der Prozessvisualisierung und -modellierung zurück. Ablaufdiagramme, Prozessketten und Datenflussdiagramme stellen Aktivitätenreihenfolgen dar. Allen Methoden ist gemein, dass sie mittels standardisierter Darstellungsweisen versuchen, die Prozesse verständlich abzubilden und Schwachpunkte sichtbar zu machen.

ten scheinen aber gerade im Bereich kreativer Ideenerzeugung kulturelle und organisationale Aspekte eine bedeutende Wirkung auf den Erfolg von Ideenerzeugungsbemühungen zu haben. So befördern eine fehlertolerante, offene, kooperative Kultur (vgl. z.B. Specht 1995), adäquate Anreizsysteme (vgl. beispielhaft Weber 2006), freie Kapazität und die zeitlich begrenzte, aber intensive Verschaltung kreativer Akteure, etwa in Projekthäusern, die Ideenproduktion.

Um die Akzeptanz neuartiger, stark von alten Mustern abweichender Ideen für Prozesse in Organisationen zu erreichen, werden Schulungen, Workshops, Ansätze partizipativer Systemgestaltung und Promotoren eingesetzt. Schulungen und Workshops sollen durch Unwissenheit und Nichtvertrautheit im Umgang mit dem Neuen entstehende Barrieren abbauen. Ansätze der partizipativen Systemgestaltung stellen darauf ab, die später Prozessausführenden in die finale Ausgestaltung der neuen Vorgehensweisen einzubeziehen. Dies ermöglicht die Schaffung praktikabler Lösungen und reduziert spätere Widerstände gegen neue Prozesse aufgrund der Mitwirkungsmöglichkeit und des Erlebens der Überlegenheit der Prozessinnovation. Promotoren gelingt es, wegen ihrer herausragenden fachlichen, sozialen oder hierarchischen Stellung als Anwälte von Prozessinnovationen die Akzeptanz dafür herbeizuführen und Desinteressierte oder Gegner in ihrer retardierenden Wirkung zu schwächen.

Die Realisierung und Installation der Prozessinnovationen in den betrieblichen Alltag unterstützen Planungsinstrumente und Projektmanagement-Werkzeuge. Planungsinstrumente, beispielsweise die retrograde Terminierung, helfen bei Kapazitätsfestlegungen und Terminfixierungen für die Implementierung der Neuerungen. Projektmanagement-Werkzeuge ermöglichen die Einhaltung von Kosten- und Zeitbudgets. Kosten-Termin-Diagramme und auf den Anteil erbrachter Leistung am Gesamtaufgabenvolumen des Vorhabens fokussierende Kennzahlen bilden den realen Implementierungsstand verglichen mit etwaigen Planungen ab.

Prozessmanagement

Prozessmanagement umfasst alle Maßnahmen zur Erfassung, Gestaltung und permanenten Verbesserung von Arbeitsabläufen in Organisationen (in Erweiterung von Schulte-Zurhausen 2010, S. 60). Durch Ansätze der Prozessorganisation und Prozessorientierung sollen bei der aufbauorganisatorischen Ausformung des Unternehmens die Erfordernisse von Prozessen verstärkte Berücksichtigung finden (vgl. Gaitanides 1983, S. 62). Dies stellte eine Neuerung in der Organisationslehre dar, deren Anfänge bereits in den 1930er-Jahren liegen. Schon 1932 weist F. Nord-sieck auf die Notwendigkeit einer an Prozessen ausgerichteten Unternehmensgestaltung hin: „Der Betrieb ist in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette [...] Anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozessgliederung.“ Diese Sichtweise fand jedoch erst zum Ende der 1980er-Jahre verstärkte Berücksichtigung.

Bis dahin hatte sich doch im klassischen Verständnis die Ablaufgestaltung in die Vorgaben der Aufbauorganisation zu fügen. Durch Prozessmanagement sollen im Wesentlichen die Ausprägungen dreier Merkmale von Prozessen beeinflusst werden. Immer wieder finden sich die Forderungen nach Durchlaufzeitverkürzungen von Abläufen, Erhöhung der Prozessqualität sowie Reduktion der Kosten von Prozessen. Bei konsequenter Prozessorganisation werden Mitarbeitern auf Ausführungsebene vermehrt Entscheidungsbefugnisse zugestanden (vgl. Hammer/Champy 1996, S. 106). Der vollständige Zyklus im Prozessmanagement folgt selbst einem Prozess aus Anforderungsspezifikation, Analyse und Bewertung vorhandener Prozesse, Entwurf verbesserter Prozesse und organisationaler Verankerung der modifizierten Abläufe. Die Anforderungsspezifikation erfasst aus der strategischen Geschäftsfeldplanung die Forderungen an die Abläufe, beispielsweise Art, Umfang, Qualität, Zeit, Kosten, Flexibilität. Die Analyse untersucht die implementierten

Stichwörter

Innovationsmanagement

Prozessinnovation

Prozessmanagement

Benchmarking

Prozesse der Organisation hinsichtlich der Erfüllung der definierten Anforderungen. In diesem Rahmen finden Prozessaufnahme- und -visualisierungsinstrumente starken Einsatz. Aufgedeckte Defizite innerhalb der Abläufe geben Anhaltspunkte, an welchen Stellen Veränderungen vorzunehmen sind. Der Entwurf verbesserter Prozesse soll die erkannten Schwächen beseitigen und leistungsfähige Prozesse zur Implementierung bereithalten. Im Rahmen der organisationalen Verankerung werden die veränderten Vorgänge oftmals in Handbüchern und Verfahrensanweisungen beschrieben sowie Mitarbeiter informiert und geschult. In vielen Fällen realer Anwendungen, insbesondere bei der Einführung prozessorientierten Qualitätsmanagements, werden allerdings oft die erste und dritte Phase nur reduziert oder auch gar nicht durchlaufen.

Konzepte des Prozessmanagements

Die Kernfelder des Prozessmanagements – Prozessanalyse und Prozessgestaltung – greifen auf Methoden der Prozessvisualisierung und -modellierung zurück. Ablaufdiagramme, Prozessketten, Datenflussdiagramme stellen Aktivitätenreihenfolgen dar. Angereicherte Formen, wie die sogenannte vierdimensionale Prozessdarstellung, zeigen weitere Größen, beispielsweise Ausführungsort oder Hilfsmittel zur Prozessdurchführung. Allen Methoden ist gemein, dass sie mittels standardisierter Darstellungsweisen versuchen, die Prozesse verständlich abzubilden und Schwachpunkte sichtbar zu machen. Die Wirtschaftsinformatik hat erheblich zur Hervorbringung und Verfeinerung verfügbarer Instrumente beigetragen. Zur Bewertung der Prozesse kommen häufig Schwachstellenanalysen sowie Betriebsvergleiche und Benchmarking-Studien zum Einsatz. Sie zeigen die relative Güte der Prozesse und ermöglichen eine Priorisierung von vorzunehmenden Verbesserungen.

Im Mittelpunkt der Prozessgestaltung steht traditionell die Schaffung und Abbildung veränderter, von Defiziten befreiter Prozesse unter Nutzung ähnlicher Instrumente wie bei der Analyse. Die Verwendung quasi-normierter Modellierungssprachen erlaubt unter anderem eine von Interpretationsspielräumen freie und unmissverständliche Kommunikation in Prozessoptimierungsteams. Ferner ermöglicht sie die unkomplizierte Übergabe der Prozessbeschreibungen an Programmierer, welche Informationssysteme auf die neu ausgerichteten Prozesse anpassen.

Zur Implementierungsunterstützung werden häufig Workshops und Schulungen realisiert. Sie sollen eine schnelle Einführung der modifizierten Prozesse unterstützen, um zeitnah von den avisierten Effekten profitieren zu können. Bei tiefgreifenden Veränderungen werden im Rahmen partizipativer Systemgestaltung die von den Veränderungen betroffenen Akteure frühzeitig und schon in der Analyse- und Konzeptphase eingebunden, um eine Aufgeschlossenheit und Verständnis für die Notwendigkeit neu ausgerichteter Prozesse herzustellen.

Im Prozessmanagement haben sich einige Meta-Konzepte etabliert, die jeweils Rahmen zur Etablierung von Prozessmanagement in bestimmten Kontexten bilden. So will der schon „traditionelle“ Ansatz des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) erreichen, dass Prozesse durch die in den Ablauf integrierten Akteure permanent bzw. regelmäßig kritisch hinterfragt und Verbesserungsansätze erarbeitet werden. Der verwandte Ansatz des Betrieblichen Vorschlagwesens spricht alle Mitarbeiter der Organisation an und ruft zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen für betriebliche Abläufe auf. Auch nicht in den Prozess integrierte Personen können modifizierte Ausführungsweisen für Vorgänge vorschlagen. Die Erfahrungen der betrieblichen Praxis zeigen, dass derartige Systeme häufig nur geringe Verbesserungen hervorbringen. Das Konzept des Business Process Reengineering setzt auf die konsequente Umgestaltung der Organisation von der Funktions- zur Prozessorientierung, was regelmäßig zu starken Umstellungen von Strukturen und Abläufen in kurzen Zeiträumen im Unternehmen führt.



Prof. Dr.-Ing. habil. Christian Mieke ist Professor am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Brandenburg und parallel Privatdozent an der TU Cottbus. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Produktionspotenzial- und -prozessgestaltung, Technologievorausschau und -planung sowie Innovationsmanagement.



Prof. Dr. rer. nat. Dietmar Wikarski ist ebenfalls Professor am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Brandenburg mit den Arbeitsschwerpunkten Modellierung von Geschäfts- und Kooperationsprozessen, Systemanalyse, Petrinetze.

Literatur:

- Corsten, H., Gössinger, R., Schneider, H. (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. München 2006.
- Gaitanides, M. (1983): Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. München 1983.
- Hammer, M./Champy, J. (1996): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. 3. Auflage, Frankfurt am Main; New York 1996.
- Mieke, C. (2006): Technologiefrühaufklärung in Netzwerken. Wiesbaden 2006.
- Schulte-Zurhausen, M. (2010): Organisation. 5. Auflage, München 2010.
- Specht, G. (1995): Institutionalisierung eines Technologiemanagements, in: Zahn, E. (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement. Stuttgart 1995, S. 491-519.
- Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. 2. Auflage, Königstein i.T. 1980.
- Weber, T. (2006): Anreizsysteme für die betriebliche Forschung und Entwicklung. Wiesbaden 2006.
- Wikarski, D. (1996): An Introduction to Modular Process Nets, TR-96-019, International Computer Science Institute, Berkeley, CA, USA, April 1996.

In vielen Unternehmen wie auch in Gesundheits- und Verwaltungsorganisationen spielt, insbesondere im Zusammenhang mit Qualitätssicherungsmaßnahmen und Zertifizierungen, *Prozess-transparenz* eine zunehmend wichtige Rolle. Dabei werden die – oft langjährig bewährten und etablierten – Prozesse erfasst und grafisch abgebildet, um deren Ausführung in gleichbleibender Weise zu gewährleisten. Eine wesentliche Anforderung bei deren Abbildung und Bereitstellung (als Dokumentationen, viel besser aber noch im Intranet) ist dabei das „Leben“ dieser Prozesse. So sichern die vorhandenen Darstellungen schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Qualitätsverbesserung durch Prozessinnovation und Prozessmanagement

Prozessinnovation und Prozessmanagement zielen auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Qualität von Unternehmen bei der Abwicklung von Prozessen. Beide wollen Veränderungen herbeiführen. Bei Prozessinnovationen stehen primär radikale und bedeutende Veränderungen im Fokus. Sie haben häufig den Charakter der Schaffung eines neuen Ablaufes, der losgelöst und unabhängig von bisherigen Vorgehensweisen entwickelt wird. Dies ermöglicht Organisationen, aus Umfeldveränderungen erwachsende Chancen zu nutzen. Die Einführung und Beherrschung neuartiger, innovativer Prozesse bildet gegebenenfalls auch einen Auslöser zum Entwurf neuer Produkte oder Geschäftsfelder.

Prozessmanagement setzt eher auf die Verbesserung und oft sogar „nur“ auf die Konstanz und Nachvollziehbarkeit bestehender Abläufe. Durch Modifikation soll die Leistungsfähigkeit bestehender Vorgehensweisen erhöht werden. Die Veränderungen mögen im Einzelfall von den Betroffenen als gravierend empfunden werden, haben allerdings häufig nicht eine vollständige Abkehr von bekannten Mustern zur Folge. Diese Aktivitäten entstehen in der Regel aus einem Problembewusstsein innerhalb der Organisation und dem Wunsch nach Perfektionierung bewährter Abläufe.

Die Ansätze Prozessinnovation und Prozessmanagement sind nicht überschneidungsfrei. Selbstredend wird es Bereiche geben, wo mit Methoden des Prozessmanagements vergleichsweise weitreichende Veränderungen oder mit Instrumenten der Prozessinnovation nur mäßige Veränderungen erzeugt werden. Dennoch ist ihr Hauptfokus jeweils festgelegt. Die Überschneidungen der Ansätze sollten die praktische Anwendung der jeweiligen Methoden-Baukästen nicht behindern. Vielmehr kann durch vorherige Zieldefinition die Auswahl der geeigneten Instrumente gesteuert werden. Somit ließen sich auch Enttäuschungen über etwaige Ergebnisse vermeiden, die aus der Anwendung für das spezifische Vorhaben ungeeigneter Methoden resultieren. Abbildung 1 zeigt, welche Bereiche die beiden Ansätze vorwiegend abdecken, und versucht eine grobe Einordnung genutzter Methoden. Die Abbildung kann als erste Entscheidungshilfe bei der Methodenwahl dienen.

Gegebenenfalls lassen sich durch Kombination bestimmter Methoden aus den beiden Bereichen auch Erfolge für spezifische Herausforderungen erzielen. So stellt sich die Frage nach der wechselseitigen Befruchtung beider Managementfelder.

Benchmarking als Werkzeug des Prozessmanagements für Prozessinnovationen

Prozessanalysen sollen im Rahmen des Prozessmanagements bestehende Prozesse durchdringen und Schwächen benennen. Darauf basierend sind in der folgenden Definitionsphase Veränderungen zu formulieren, welche die Mängel abstellen. Benchmarking dient innerhalb der Analyse- und Bewertungsphase zur Identifikation von Referenzobjekten. Es wird der Frage nachgegangen, ob die Prozesse der betrachteten Organisation im Vergleich zu anderen Betriebsstätten oder Abwicklern ähnlicher Prozesse hinreichend leistungsfähig sind. In der Definitionsphase

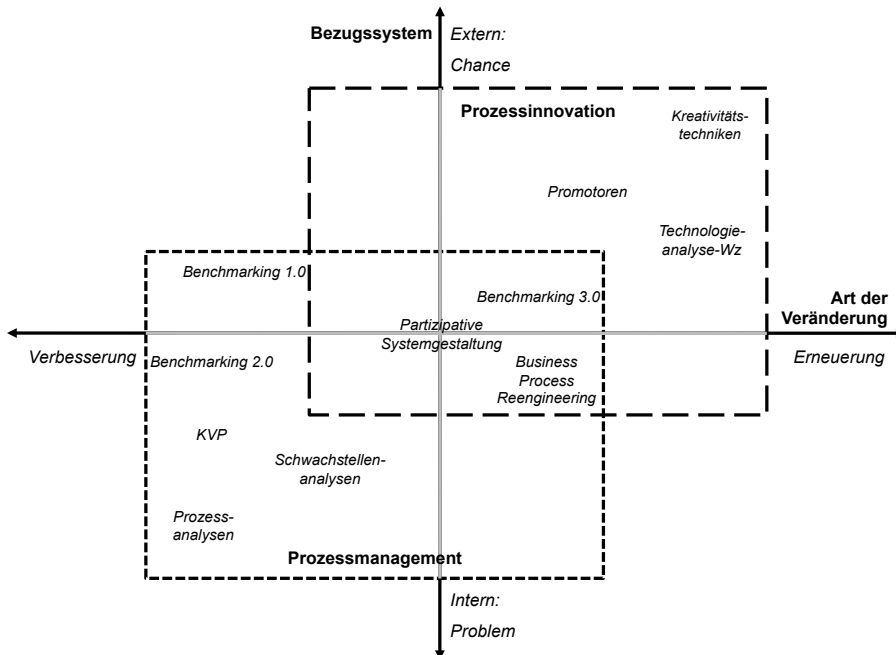


Abb. 1: Einordnung Prozessinnovation und Prozessmanagement

werden durch Benchmarking Lösungen anderer Prozessdurchführender modifiziert und übernommen. Das Vorgehen ermöglicht oftmals das schnelle Einführen verbesserter Vorgehensweisen. Es erlaubt aber in der Regel nur begrenzte Fortschritte und nur das Gleichziehen mit dem, nicht aber das Überholen des besten Prozessausführenden.

Im Rahmen des prozessbezogenen Innovationsmanagements sollen, vornehmlich ohne Orientierung an bislang ausgeführten Abläufen, vollständig neuartige Vorgehensweisen entworfen werden. Die Übernahme einer andernorts erprobten Lösung durch Benchmarking würde eher als Imitation denn als Innovation gelten. Im Mittelpunkt der Prozessinnovation steht die kreative Lösungsfindung. Allerdings entstehen in der betrieblichen Praxis immer wieder zwei Fragen: In welchen Feldern soll innoviert werden? Wie kommt man zu neuen Ideen? Für beide Zwecke können die aus dem Prozessmanagement bekannten Ansätze der Prozessanalyse und des Benchmarking eingesetzt werden.

Prozessanalysen offenbaren Schwachstellen in Unternehmen. Die anschließende Suche nach neuartigen Lösungen beschränkt sich somit auf ein bestimmtes Feld der neu zu definierenden Prozesse, begrenzt den Suchraum und befördert Lösungssuche für einen stark defizitären Bereich. Durch Prozessinnovation wird dieser Bereich allerdings abweichend vom reinen Prozessmanagement katapultartig nach vorn entwickelt. Benchmarking kann im Kreativprozess *Ideenfindung* eingesetzt werden. In diesem Bereich greift das Innovationsmanagement auf anfangs genannte Kreativitätstechniken zurück. Wesentliches Ziel der Kreativitätstechniken ist die Stimulierung menschlicher Kreativität. Dies kann beispielsweise durch den Blick in die Natur, das Erkennen von Grundprinzipien natürlicher Prozesse und die Übertragung und Ausgestaltung dieser Prinzipien für technisch-organisatorische Probleme erfolgen. Diese als Synektik bekannt gewordene Innovationsmethode stimuliert Kreativität und Ideenfindung durch Abstraktion und Untersuchung organisationsfremder Systeme. Benchmarking offeriert diese Möglichkeit ebenfalls. Wenn Benchmarking nicht auf die schnelle Übernahme andernorts eingeführter Lösungen zielt, sondern Untersuchungen anderer, möglichst weitab vom eigenen Tätigkeitsfeld aktiver Organisationen durchführt und das Ziel der gedanklichen Öffnung und des Erkennens bestimmter

keywords

innovation management
process innovation
process management
benchmarking

Grundprinzipien verfolgt, dann wird Benchmarking als Anreger der Kreativität fungieren können. Allerdings darf bei diesem Vorgehen der Verlockung der Übernahme einer als gut erkannten Lösung nicht erliegen werden. Der kreativen Lösungssuche ist Priorität einzuräumen. Abbildung 2 zeigt verschiedene Entwicklungsstufen des Benchmarking und deren Ziele.

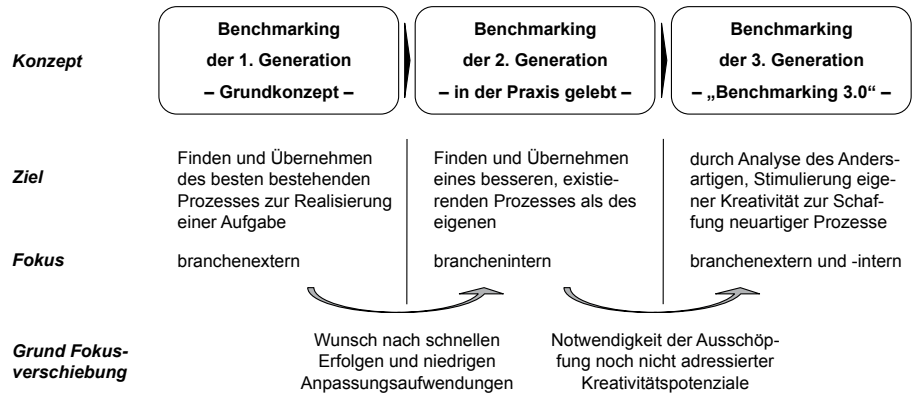


Abb. 2: Entwicklung des Benchmarking zum Innovationsinstrument

Ebenso wie Werkzeuge des Prozessmanagements den Bereich Prozessinnovation befruchten können, ist dies auch umgekehrt denkbar. Beispielsweise können Kreativitätstechniken die Definitionsphase des Prozessmanagements unterstützen oder etwa Promotorenkonzepte die Einführung veränderter und bei Betroffenen auf Ablehnung stoßender Prozesse fördern. Die Wahl der Werkzeuge ist unter Berücksichtigung von Chancenhaltigkeit respektive Problemmächtigkeit wie auch der Durchführbarkeit und entstehender Kosten vorzunehmen.

Schlussbemerkung

Prozessinnovation und Prozessmanagement beanspruchen jeweils eigene Wirkungsfelder. Dennoch gibt es einen erheblichen Überschneidungsbereich. Dort angesiedelte Instrumente und Methoden kommen in beiden Managementfeldern erfolgreich zum Einsatz. Aber auch außerhalb dieses Bereiches liegende Methoden können den jeweils anderen Bereich befruchten. So wurde am Beispiel des Benchmarking gezeigt, dass es über seine ursprüngliche Funktion als Referenzobjektsuchmechanismus hinaus zur Stimulierung des kreativen Potenzials bei der Ideenfindung für Prozessinnovationen Einsatz finden kann.

Kontakt:

Fachhochschule Brandenburg
 Fachbereich Wirtschaft
 Magdeburger Straße 50
 14770 Brandenburg a.d.H.
 E-Mail: mieke@fh-brandenburg.de
 E-Mail: wikarski@fh-brandenburg.de