

2009

NEUARTIGE KONZEPTE FÜR INTERAKTIVE MANAGEMENTSYSTEM- PLATTFORMEN: PROZESSORIENTIERT – ORGANISATIONÜBERGREIFEND – ERFOLGSOPTIMIEREND

Christian Lürzer

Dr. Lürzer Unternehmensberatung

Walter Preyss

Wirtschaftskammer Wien

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2009>

Recommended Citation

Lürzer, Christian and Preyss, Walter, "NEUARTIGE KONZEPTE FÜR INTERAKTIVE MANAGEMENTSYSTEM-
PLATTFORMEN: PROZESSORIENTIERT – ORGANISATIONÜBERGREIFEND – ERFOLGSOPTIMIEREND" (2009).

Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009. 164.

<http://aisel.aisnet.org/wi2009/164>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

NEUARTIGE KONZEPTE FÜR INTERAKTIVE MANAGEMENTSYSTEM-PLATTFORMEN: PROZESSORIENTIERT – ORGANISATIONÜBERGREIFEND – ERFOLGSOPTIMIEREND

Christian Lürzer¹, Walter Preyss²

Kurzfassung

Gut organisierte Managementsysteme schaffen Transparenz, Entscheidungssicherheit und Nachvollziehbarkeit, sichern Qualität, reduzieren Prozesskosten, minimieren Risiken und optimieren letztendlich den Unternehmenserfolg. Sie funktionieren aber nur so gut wie sie in der Praxis gelebt werden. Ein komplexer werdendes Umfeld, rasche Veränderungen und immer wieder neue Herausforderungen zwingen zu neuen Denkansätzen. Klassische Prozessmodellierungstools stoßen hier an ihre Grenzen.

Eine neuartige webbasierte Managementsystem-Plattform unterstützt die Optimierung und Dokumentation von Geschäftsprozessen aus strategischer und operativer Sicht. Strategische Pfade helfen dabei Ziele, Strategien und Entscheidungen transparent in neue und optimierte Geschäftsprozesse umzusetzen und messbar zu machen. Neue methodische Ansätze führen zu Prozessuniversen, zu einer dynamischen Visualisierung von Prozessen und Zusammenhängen, zu flexiblen Sichtwechseln in jedem Entwicklungsstadium. Die Prozessqualität kann dabei nicht nur in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sondern bereits in der Design- und Entwicklungsphase erheblich verbessert werden. Manager und Mitarbeiter lassen sich interaktiv einbinden und werden rasch mit notwendigen Informationen versorgt, werden direkt in die Prozessoptimierung eingebunden.

Eine zu Entwicklungszwecken auf der innovativen Managementsystem-Software promol®.NET basierende Innovationsmanagement-Plattform unterstützt Unternehmen bei der Analyse und Optimierung ihrer Innovationsmanagementprozesse, liefert konkrete Umsetzungsvorschläge und führt potenzielle Partner zusammen. Erste Erfahrungen zeigen, dass hier ein effizienter und stark praxisorientierter Ansatz gefunden wurde.

¹ Dr. Lürzer Unternehmensberatung

² Wirtschaftskammer Wien

1. Managementsysteme heute und morgen

1.1. Anmerkungen zur historischen Entwicklung von Managementsystemen

Viele, vor allem kleinere Unternehmen beschränken sich auch heute noch auf ein „gelebtes“ aber wenig systematisiertes Managementsystem: die Mitarbeiter kennen Abläufe und Tätigkeiten und passen sie anlassbezogen an geänderte Verhältnisse oder spezielle Wünsche an. Meist werden organisatorische Erkenntnisse und Regelungen nicht dokumentiert, und wenn, dann eher individuell und unsystematisch. Entscheidungen und Abläufe sind damit häufig weder nachvollzieh- noch überprüfbar.

Kleine, übersichtliche und wenig komplexe Unternehmen funktionieren auf diese Art und Weise recht gut und argumentieren durchaus zu Recht mit ihrer Flexibilität. Es wird dabei aber übersehen, dass beispielweise strategische Veränderungen systematisch durchdacht und mit den Mitarbeitern kommuniziert werden müssen, um diese effektiv und effizient umsetzen zu können. Solche Veränderungen können beispielsweise durch die Einführung neuer EDV-Systeme, durch geänderte Vertriebsstrukturen, durch neue gesetzliche Anforderungen, durch den Eintritt in neue Märkte, durch die Entwicklung neuer Produktreihen ... ausgelöst werden.

Mit Beginn der verstärkten Einführung der Qualitätsmanagementnormen der ISO 9000-Reihe in den frühen 90er Jahren begann man auf breiter Basis auch in kleinen Unternehmen *Qualitätsmanagementsysteme* gezielt zu organisieren und zu dokumentieren. Damals haben viele Unternehmen sehr hohe Erwartungen in diese Systeme gesetzt. Sie haben aber häufig und leidvoll die Erfahrung machen müssen, dass ein Qualitätszertifikat noch nicht gleichbedeutend ist mit unternehmerischem Erfolg und besseren Bilanzen. Einen erheblichen Beitrag zu dieser Situation haben problematische und meist unhaltbare Versprechungen wie „Sie sind ohnehin bestens organisiert. Sie brauchen nur alles zu dokumentieren, um die Normen zu erfüllen“ und „Mit einem ISO-Zertifikat sind Sie viel konkurrenzfähiger“ beigetragen. Viele Unternehmen haben hier eine Bürokratie aufgebaut, die weder sinnvoll noch lebbar war. Qualitätsmanagementsysteme wurden in der Folge zum Teil massiv kritisiert und von vielen Unternehmen abgelehnt, obwohl diese nüchtern und sachlich betrachtet bei richtiger Auslegung deutlich mehr Vor- als Nachteile bringen.

Später kamen *Umweltmanagementsysteme*, *Sicherheitssysteme*, *Risikomanagementsysteme* und andere spezialisierte Managementsysteme dazu. Zusätzlich haben viele Unternehmen abhängig von ihrer Unternehmensphilosophie oder ausgelöst durch Marktdruck, Modeströmungen oder einfach aufgrund eines Nachholbedarfs interne Projekte beispielsweise zur Kostensenkung, zur Einführung von IKT-Systemen, zur Entwicklung neuer Strategien, zur Einführung eines Controllings oder von Balanced Score Cards durchgeführt. Dabei wurden und werden meist mit sehr viel Aufwand Fakten immer wieder neu erhoben und aufbereitet, die in einem gut organisierten und aktuell dokumentierten Managementsystem transparent abrufbar sind.

Seit Mitte der 90er Jahre hat man dann verstärkt versucht die verschiedenen Managementsysteme, die auch heute noch häufig parallel und voneinander unabhängig konzipiert und eingeführt werden, über *integrierte Managementsysteme* zu einem einheitlichen System zusammen zu führen. Das ist nach unseren Erfahrungen nur in wenigen Fällen wirklich erfolgreich gelungen, da man entweder den hohen Aufwand gescheut hat, oder es nicht gelungen ist, eine organisatorische und strukturelle Basis für eine echte Integration zu schaffen.

Seit ungefähr 2000 werden auf breiterer Basis *prozessorientierte Managementsysteme* und *strategische und ganzheitliche Aspekte* forciert, nicht zuletzt auch ausgelöst durch neue Revisionen der Qualitätsmanagementnormen wie die ISO 9001:2000.

Eine konsequente Umsetzung einer durchgängigen Prozessorientierung, die sich nicht nur auf die Prozesse selbst sondern zum Beispiel auch auf die Aufbauorganisation erheblich auswirkt, ist aber bis heute trotz unbestrittener Vorteile und zum Teil hoher Verbesserungspotenziale nur wenigen Unternehmen gelungen. Gründe dafür sind unter Anderem in notwendigen Umdenkprozessen, nicht vorhandenem Wissen und mangelnder Konsequenz, manchmal auch einfach fehlendem Mut zu suchen.

1.2. Probleme und Schwächen aktueller Managementsysteme

Aus vielen Analysen und Gesprächen mit Managern und Mitarbeitern Unternehmen jeder Größe wissen wir, dass viele Managementsysteme bei einer Betrachtung aus strategischer und ganzheitlicher Sicht erhebliche Schwächen aufweisen.

Einige davon sind: praxisferne Darstellungen, mangelnde Prozessorientierung, überholte Inhalte, inkonsistenter Detaillierungsgrad, fehlende Transparenz bezogen auf Wechselwirkungen zwischen Zielen, Strategien und Prozessen, keine Zeit und / oder Desinteresse auf oberster Ebene das Managementsystem kontinuierlich weiterzuentwickeln. In der Folge fehlt häufig eine ausreichende Akzeptanz bei den Betroffenen. Audits und Reviews externer Institutionen werden immer öfter als lästige Pflichtübungen statt als Chance für objektives Feedback und Verbesserungen empfunden.

Das wirkt sich auch auf die Managementsysteme selbst aus, die in vielen Unternehmen eher als notwendiges Übel und ihr Aufbau und Betrieb als lästige und überflüssige Zeitfresser angesehen werden. Das wird hinter vorgehaltener Hand auch zugegeben.

Ursache für diese Situation sind häufig schlechte Erfahrungen, die mit allzu bürokratischen und übertrieben formalisierten Managementsystemen gemacht wurden. Dazu kommt, dass viele Systeme zu akademisch konzipiert sind und viel zu wenig auf die konkreten Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Wir haben beobachtet, dass viele Mitarbeiter diese Systeme aber gerne nutzen würden, wenn sie beispielsweise bei speziellen Fragen bezogen auf die Tagesarbeit konkrete Antworten erhalten würden. Hier besteht meist auch der Wille und das Interesse an der Entwicklung leistungsfähiger Prozesse und Anweisungen mitzuwirken. Ungern lässt man sich aber irgendetwas von „Spezialisten ohne Ahnung von der Praxis“ vorschreiben. Gefordert wird aber die volle Unterstützung durch das Management.

Ausnahmen bestätigen aber die Regel. Wir kennen höchst erfolgreiche kleinere und mittlere Unternehmen, die sich intensiv und zielorientiert um ihr Managementsystem kümmern und dieses auf allen Ebenen nutzen und als Führungsinstrument einsetzen.

Große Unternehmen haben traditionell und aufgrund ihrer Größe und Komplexität meist bereits seit Jahrzehnten „Organisationshandbücher“ und dokumentierte Qualitätsmanagementsysteme. Diese sind nach unseren Beobachtungen häufig sehr bürokratisch aufgebaut und berücksichtigen viel zu wenig die Bedürfnisse der Manager und der Mitarbeiter. Hier findet man häufig parallel geführte aber meist sehr praxisgerechte Arbeitsanweisungen und Regelungen, die dann in einem Intranet oder ähnlichen Medien veröffentlicht werden. Die logischen Brüche zwischen diesen Systemen bzw. Dokumentationen sind meist deutlich erkennbar und schlagen sich in unübersichtlichen und

nur aufwändig optimierbaren Prozessen nieder. In den meisten dieser Fälle kann ein ganzheitlich konzipiertes und in sich konsistentes Managementsystem bestenfalls erahnt werden.

Diese Teufelskreise zu durchbrechen ist alleine aufgrund der zu erwartenden Potenziale eine große aber lohnende Herausforderung.

1.3. Herausforderungen an moderne Managementsysteme

Ein leistungsfähiges Managementsystem ist unbestritten eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens.

Wichtige Erfolgsfaktoren wie gesicherte Qualität, niedrige Kosten, Markteintritt zum richtigen Zeitpunkt, hohe Innovationskraft, ausreichende Beherrschung der Risiken, Kundennähe nicht nur beim Vertrieb sondern auch beim Service ... erfordern klare unternehmerische Ziele, maßgeschneiderte Umsetzungsstrategien und Geschäftsprozesse, die diese Ziele und Strategien transparent und wirksam unterstützen.

Ein komplexer werdendes unternehmerisches Umfeld, immer raschere Veränderungen der Rahmenbedingungen, zu Instabilität neigende und damit weniger verlässliche Märkte, wachsender Konkurrenzdruck und steigende Krisenanfälligkeit der Arbeits- und Finanzmärkte sind Herausforderungen an das Management, die sich weder durch Aktionismus („Mikromanagement“) noch durch Systembewahrer-Mentalität lösen lassen.

Zukunftsorientierte Managementsysteme sind Führungsinstrumente und stellen eine echte Chance für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen dar, da sie die Brücke zwischen den oft nur plakativen strategischen Zielen und ihrer wirksamen Umsetzung über die Geschäftsprozesse schaffen können. Dazu müssen die Managementsysteme aber Anforderungen erfüllen, die sich mit konventionellen Mitteln und Methoden kaum mehr umsetzen lassen.

2. Managementsystem-Plattform

2.1. Zukunftsorientierte Managementsysteme

Wichtige Thesen und Anforderungen an zukunftsorientierte Managementsysteme:

Prozessorientierung: die Prozesssicht ist die wichtigste Sicht bei den meisten unternehmerischen Betrachtungen und Entscheidungen. Prozesse transformieren Kundenaufträge in erfolgreiche Leistungen und Ideen in innovative neue Produkte. Optimierte und gesicherte Prozesse erzeugen angemessene Qualität bei niedrigen Kosten. Reifegrad- und Kennzahlenmodelle aber auch Feedbacksysteme schaffen Transparenz und Objektivität.

Ziel- und Strategieorientierung: es müssen die Schrauben bekannt sein, an denen gedreht werden muss, damit Erfolge generiert werden. Die meisten dieser Schrauben befinden sich bei den Prozessen. Transparente strategische Pfade legen den Weg fest, auf dem man von den Zielen zu den Prozessen und zu konkreten Maßnahmen findet. Mit den Prozessen verbundene Kennzahlen liefern das notwendige Feedback für eine objektive Bewertung der Ergebnisse.

Nachhaltige Kostenreduzierung statt Cost-Cutting: schnellgreifende Kostenreduzierungen sind manchmal unvermeidbar. Radikale Prozessänderungen sind beispielweise dann sinnvoll, wenn neue

Technologien zur Verfügung stehen. Evolutionäre Prozessweiterentwicklungen helfen dabei kontinuierlich Verbesserungspotenziale zu nutzen. Es ist aber immer wichtig, die Prozesse ausreichend stabil zu halten und nachhaltige Wirksamkeit zu erzielen. Selbst bei dramatischen Kostenreduzierungen muss es Ziel sein, das für die Zukunft benötigte Knowhow zu sichern und nicht lebensnotwendige Substanz zu vernichten. Das erfordert aber Transparenz und objektivierte Bewertbarkeit etwa der Erfolgsfaktoren. Derartige Betrachtungen müssen in Managementsystemen zu jeder Zeit möglich sein.

Integration aller prozessrelevanten Aspekte: kompetente Entscheidungen erfordern Prozessbetrachtungen aus verschiedenen frei wählbaren Perspektiven. Klassische Sichten sind die Prozesssicht und die Organisationssicht. Es gibt aber viele weitere Sichten, die relevant sein können. So haben wir gute Erfahrungen beispielsweise mit Managementaspekten gemacht, die bestimmte thematisch orientierte Sichtweisen repräsentierten. Zu den thematisch geprägten Sichten gehört beispielsweise eine Betrachtung nach Querschnittsfunktionen, zu denen rechtliche und finanztechnische Aspekte, Chancen, Risiken und Potenziale gehören können. Solche Sichten müssen in einem modernen Managementsystem auf Knopfdruck möglich sein.

Integration auch unternehmensübergreifend: Prozesse enden nicht im Unternehmen. Bei komplexen Zuliefersituationen, bei Kooperationen mit anderen Unternehmen oder F&E-Organisationen, bei intensiver Beschäftigung mit den Kundenbedürfnissen und Kundenprozessen reicht es nicht mehr aus, nur die eigenen unternehmensinternen Prozesse zu betrachten. Diese Grenzen müssen in Managementsystemen abgebildet und zum Beispiel als Kunden-Lieferanten-Schnittstelle gemanagt werden, sie müssen aber für ganzheitliche Analysen auch überschritten und bei Optimierungen einbezogen werden können.

Integration operativer Managementmaßnahmen: Projekte, Schulungen, Audits aber auch viele andere operative Aktivitäten zur Prozessoptimierung sind wesentlich wirksamer und rascher umzusetzen, wenn auch hier die Prozessorientierung konsequent durchgezogen wird. Der Prozess dient als Sammler für alle statischen und dynamischen Informationen. Ganzheitliche Sichten ermöglichen es, sich Top-Down und Bottom-Up zwischen Prozessebenen zu bewegen und die Maßnahmen und deren Ergebnisse aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

Interaktive Einbindung der Mitarbeiter: die Personalisierung der Modelle und eine interaktive Einbindung von Managern und Mitarbeitern in die Definition und die Optimierung der Prozesse ist eine wichtige Voraussetzung, um Prozesse rasch an geänderte Bedingungen anpassen zu können. Hohe Akzeptanz in den Fachabteilungen ist wesentlich um Prozesse oder Prozessänderungen auch in der Realität zum Leben zu erwecken. Dabei werden wichtiges Knowhow aufgebaut, Mitarbeiter zu größerer Selbständigkeit geführt.

Integration von Wissensmanagement und Managementsystemen: zukunftsorientierte Managementsysteme sind nach unserem Verständnis ein wichtiger Träger für das Wissen eines Unternehmens, da sie alle wichtigen organisationsrelevanten Informationen umfassen. Bei richtigem Aufbau wird hier ein praxisorientierter, logischer Zugang zu einem für den Unternehmenserfolg wichtigen Wissen geschaffen.

Diese und weitere Thesen und Anforderungen zeigen die Grundprinzipien modernen Prozessmanagements, die nach unseren Erkenntnissen in Zukunft erfolgsbestimmend sein werden. Diese Ansätze wurden und werden von uns über Managementsystem-Plattformen realisiert. Zwei der grundlegenden Lösungsansätze werden in den nächsten Kapiteln kurz dargestellt.

2.2. Prozessuniversen flexibel definieren

Das *Prozessuniversum* (Abbildung 1) umfasst alle Elemente, die erforderlich sind, um Prozesse aber auch Aktivitäten rund um diese umfassend zu beschreiben. Dazu gehören beispielsweise Prozessbeschreibungen, Hilfsmittel für die Prozessabwicklung, IKT-Systeme, Fertigungseinrichtungen aber auch Ziele, Strategien, Kennzahlen, Projekte, Managementaspekte, Schulungen ... Es stellt ein einheitliches und flexibel erweiterbares Modell für das Managementsystem dar.

Das promol[®].NET Prozessuniversum

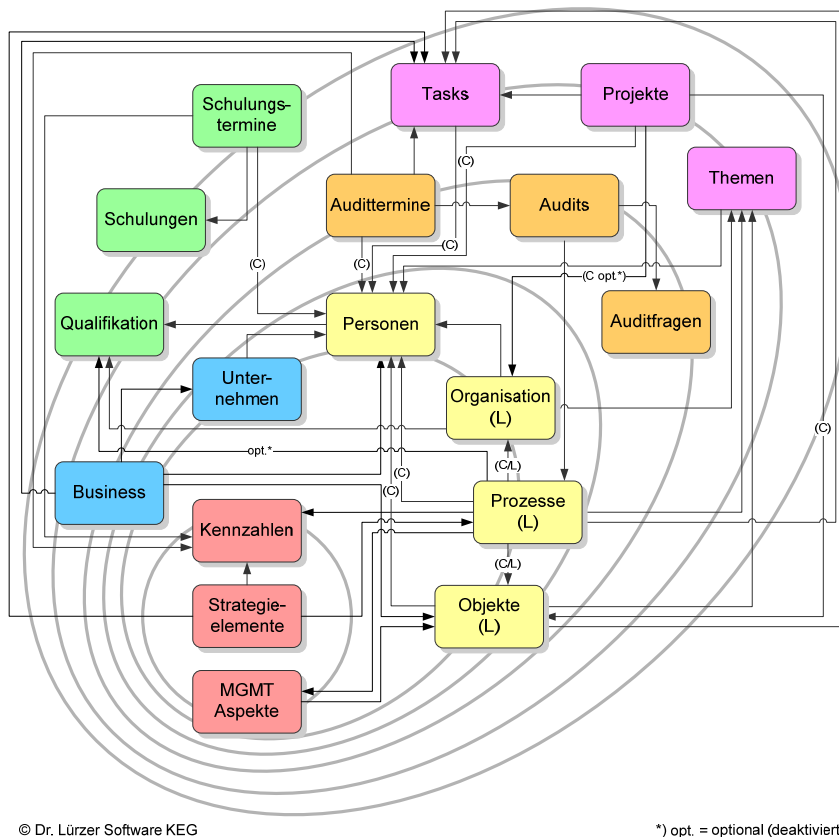


Abbildung 1: Beispiel für ein Prozessuniversum

Universell gestaltete Datenmodelle erlauben es, solche Prozessuniversen einheitlich strukturiert abzubilden, bei Bedarf anzupassen oder zu erweitern, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen in einem gemeinsamen Modell darzustellen.

2.3. Prozesse dynamisch visualisieren statt zeichnen

Prozesse analysieren, Prozesse entwerfen, Prozesse optimieren ... sind komplexe Denkvorgänge, die manchmal linear, manchmal über die Betrachtung von Wechselwirkungen, manchmal auf einer

sehr groben strategischen Ebene, manchmal auf der Ebene fachlicher Feindetails erfolgen. Diese Denkvorgänge werden manchmal frei, manchmal methodisch gestützt abgewickelt. Häufig werden hier bekannte Methoden wie morphologischer Kasten, Brainstorming, Kärtchenmethoden usw. eingesetzt.

In der einschlägigen Literatur zur Geschäftsprozessmodellierung wird meist empfohlen, Prozesse hierarchisch zu strukturieren, dabei auf der obersten Ebene zu beginnen und sich von dort in Richtung detaillierter Prozesse vorzuarbeiten. Das hat sich in der Praxis methodisch sehr gut bewährt, führt aber dazu, dass man mit dem weit verbreiteten Zeichnen von Ablaufdiagrammen bei konsequentem Prozessdenken bald an Grenzen stößt und neue Ideen und ganzheitliche Denkansätze eher blockiert als fördert.

Prozesse gestalten heißt Prozesse identifizieren, Prozessauslöser und Prozessergebnisse festlegen, nach den besten Möglichkeiten suchen um den Input des Prozesses gesichert, kostengünstig, rationell, umweltgerecht, rechtssicher ... in einen klar spezifizierten Output zu transformieren. Und das ist eindeutig mehr und deutlich anspruchsvoller, als *einen Ablauf zu diskutieren* und diesen zu *dokumentieren*. Dessen muss man sich auch bewusst sein, wenn man Tools vergleicht und bewertet.

Wir haben um solche Effekte vermeiden die gängigen Mechanismen auf den Kopf gestellt und visualisieren automatisiert zu jeder Zeit und in jedem Prozessentwicklungsstadium alle bis dahin erarbeiteten Ergebnisse. Dass dabei beispielweise auch ein normales Ablaufdiagramm oder ein Swimlane-Diagramm erzeugt werden kann, ist ein angenehmer Nebeneffekt. Dass dabei Probleme in den Prozessen oder Lücken in Definitionen über „*unschöne Diagramme*“ sichtbar werden, ist essentiell für das Finden optimaler Prozesse. Dass auch lästige Arbeiten wie das Zeichnen und Anpassen von Organigrammen wegfallen ist dagegen einfach praktisch. Die so erzeugten Prozessmodelle sind methodisch bedingt in sich konsistent, die Qualität so aufgebauter Managementsysteme deutlich höher.

2.4. Zukunftsorientierte Managementsystem-Plattformen

Nach unserer Einschätzung werden die heute verbreiteten Prozessmodellierungstools mittel- bis langfristig durch *leistungsfähige Managementsystem-Plattformen* abgelöst, zu denen jeder Mitarbeiter des Unternehmens Zugang hat, und die neben der formalisierten Abbildung von Prozessen die Umsetzung pragmatischer Organisationsansätze in klare und zweckentsprechende Vorgaben direkt fördern.

Solche Plattformen werden alle wichtigen Prozesse eines *wirksamen Prozessmanagements* (Abbildung 2) durchgängig unterstützen und den Prozessbeteiligten nicht nur Prozessbeschreibungen anbieten, sondern auch interaktive Möglichkeiten zur Verfügung stellen, um Prozessbewertungen, Verbesserungsvorschläge, Feedback ... jederzeit und punktgenau machen zu können, wenn sinnvoll auch im Dialog.

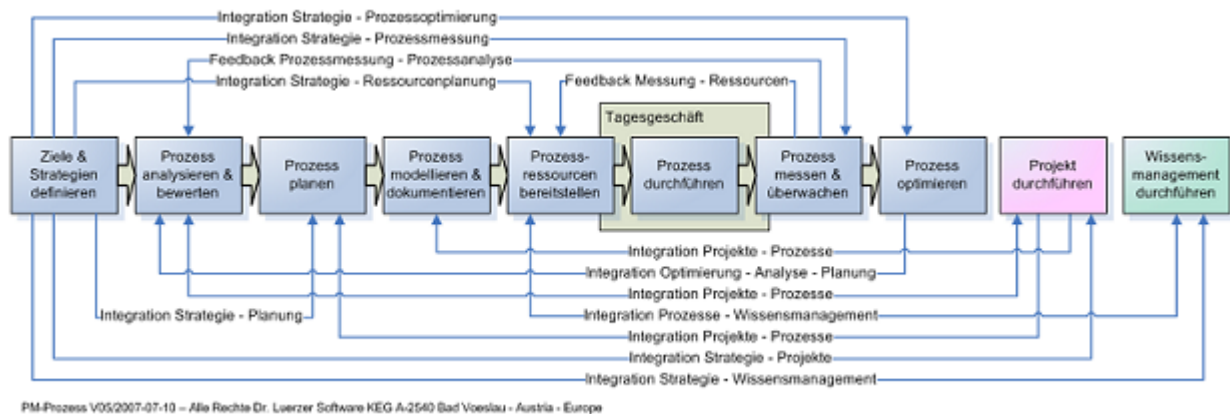


Abbildung 2: standardisierter Prozessmanagementprozess

Wir haben derartige Managementsystem-Plattformen [1] unter Einsatz modernster Web-Technologien als customizbare Standardsoftware unter dem Namen promol®.NET realisiert. Die auf diesen Plattformen umgesetzten Managementsysteme sind maßgeschneidert und lassen sich ohne logische oder medienbedingte Brüche evolutionär weiterentwickeln. Die auf der Plattform dokumentierten Ziele, Strategien, Prozessvorgaben, Organisationsanweisungen, Regelungen, Analysen, Kennzahlen ... sind praxisnah, leicht zu pflegen und flexibel abrufbar und auswertbar. Sie erfüllen die wichtigsten Anforderungen von Managern *und* Mitarbeitern in einer einheitlichen Umgebung und ohne Brüche.

Evolutionär bedeutet in der Praxis, dass man manche Prozesse zunächst nur sehr grob und damit pragmatisch, andere hoch entwickelt und detailliert abbilden kann, ohne methodisch inkonsistent zu werden. Ein wichtiger Punkt ist hier, dass man Prozesse mit steigender Prozessenerfahrung zu einem hohen Reifegrad hin entwickeln kann, ohne dass die bisherigen Strukturen und Erkenntnisse verworfen werden müssen.

Interdisziplinär bedeutet, dass Fachabteilungen und Spezialisten transparent eingebunden werden, und ihre Meinungen, Vorgaben und Anforderungen aber auch Bewertungen mit einem direkten Bezug zu freigegebenen oder in Arbeit befindlichen Prozessen und anderen Elementen in einer *gekapselten Umgebung* abgeben können, aus der Ergebnisse dann bei Bedarf in die Prozesse einfließen oder wieder verworfen werden können.

2.5. Managementsystem-Plattformen und operative IKT-Systeme

Managementsystem-Plattformen können und sollen operative IKT-Systeme wie Warenwirtschafts- und ERP-Systeme, Buchhaltungssysteme und viele andere Systeme nicht ersetzen.

Managementsystem-Plattformen müssen aber den Kontext zwischen den Geschäftsprozessen und den operativen IKT-Systemen herstellen, diesen transparent und damit managebar machen. Wesentlich für den erfolgreichen IKT-Einsatz ist die Sichtweise, dass IKT-Systeme Geschäftsprozesse optimal *unterstützen* aber niemals zum Selbstzweck verkommen dürfen. Das bedeutet, dass möglicherweise nur wenige Funktionen einzelner Systeme verwendet werden, diese aber dafür perfekt eingebettet in einen ganzheitlich optimierten Prozess.

Nach unserer Erfahrung ergeben sich bereits bei der prozessorientierten Auswahl und Einführung von IKT-Systemen erhebliche Vorteile, wenn dafür derartige Managementsystem-Plattformen genutzt werden.

Sinnvoll und erfolgversprechend ist es, wenn beispielsweise Bedienungshinweise direkt in Prozessbeschreibungen integriert und ganzheitlich die betroffenen Geschäftsprozesse und nicht (nur) die Bedienung des IKT-Systems geschult werden.

3. Neuartige Anwendungen für Managementsystem-Plattformen

Im Rahmen eines Projekts der Wirtschaftskammer Wien wurde basierend auf promol®.NET der Prototyp einer *Innovationsmanagement-Plattform* aufgebaut, die Unternehmen bei der Überprüfung und Optimierung ihres *Innovationsmanagements* unterstützt.

Die ersten Pilotversuche auf dieser Plattform waren erfolgversprechend, da sie die Unternehmen nicht mit komplexen Fragebögen, theoretischen Abhandlungen und Ähnlichem überfordert, sondern auf bewährte und pragmatische Ansätze zurückgreift, die auch für kleinere Unternehmen geeignet sind und vor allem auch rasch zu ersten praxisorientierten Ergebnissen führen.

Ziel ist, Unternehmen bei der Einführung eines optimierten Innovationsmanagement-Prozesses wirksam zu unterstützen. Dazu soll punktgenau, bedarfsorientiert und professionell aufbereitet genau das Wissen vermittelt werden, das für den Teilnehmer zu problemorientierten Lösungen beiträgt.

Das *Wissen* auf dieser Plattform ist in Form von (Standard-)Prozessen und themenorientierten *Bausteinen* etwa zur Informationsbeschaffung, zu Finanzierungen und Förderungen, zu Qualifizierungen, zu Kooperationen usw. organisiert.

In einem mehrstufigen Verfahren werden kleine Teams aus Unternehmen über so genannte *Denkprozesse* systematisch zu Erkenntnissen geführt, wie beispielsweise: Welche Bedeutung hat Innovationsmanagement für die spezifische Situation des Unternehmens? Welche individuellen Potenziale sind vorhanden? Welche Maßnahmen lassen sich sinnvoll mit welchen Partnern umsetzen?

Es wurden dazu neuartige Ansätze entwickelt und Möglichkeiten auf der Plattform geschaffen, bei denen die Teilnehmer über einen standardisierten Innovationsmanagement-Prozess auf einem möglichst kurzen Weg zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen geführt werden.

Das ist praxisnah, regt zum Denken an und ist treffsicherer als viele andere Methoden. Dabei werden bewusst auch Scheingenauigkeiten vermieden, die bei genauerem Hinsehen beispielsweise bei komplexen Fragebögen immer wieder zu beobachten sind.

Hier wurden die Funktionen und Darstellungsformen der promol®.NET-Plattform genutzt um eine Innovationsmanagement-Plattform prototypisch aufzubauen, projektspezifisch Inhalte zum Thema Innovationsmanagement aufzubereiten und über geeignete Zugänge interessierten Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

4. Literaturangaben - Literaturhinweise

[1] LÜRZER, C., Beschreibungen zur promol®.NET-Prozessmanagement-Plattform, im Internet unter www.promol.net, 2008/2009