

## **Business-Process-Reengineering**

### **Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen (Chinesisches Sprichwort)**

Als Referent für die BKU-Quartalsveranstaltung am 29.09.2009 beim Generalvikariat in

Aachen konnte Herr Theodor Böhm, Leiter der Personalverwaltung der Flughafen Düsseldorf GmbH, gewonnen werden.

Business-Process-Reengineering. Mit diesem Thema war die Veranstaltung überschrieben. Böhm stellte sich dabei thematisch einer der bedeutendsten Herausforderungen unserer Zeit und einem drängenden Problem im beruflichen Miteinander - dem Spagat zwischen Wandel und Change sowie zwischen Mitarbeitermotivation und der Chancen. Unsere Zeit benötige dafür Bauleute, die dem Wind des Wandels nicht durch den Bau von Mauern, sondern der Errichtung von Windmühlen begegnen.

Dabei würden die Fragen nach Sinngebung im Berufsleben sowie nach Business-Process-Reengineering unter ethischen Gesichtspunkten immer lauter. Böhm legte in seinen Ausführungen einen Schwerpunkt auf die Veränderungsängste sowie die mittlerweile fehlende Motivation vieler Mitarbeiter in Unternehmen. Diese resultiere oftmals aus der Tatsache, dass Mitarbeitern angestrebte Unternehmensziele nicht transparent seien, bei Entscheidungsfindungen nicht mit einbezogen sowie über angestrebte Ziele nicht rechtzeitig informiert würden.

Eine Langzeitstudie des Gallup Instituts aus dem Jahr 2004, bei der circa 80.000 Unternehmen und 2 Mio Mitarbeiter befragt wurden, habe ergeben, dass nur 16 % aller Berufstätigen zufrieden oder auch glücklich mit ihrer Arbeit seien. Anders formuliert: 84 % der Mitarbeiter in Unternehmen seien nicht zufrieden.



Theodor Böhm, Leiter Personalverwaltung,  
Flughafen Düsseldorf GmbH

Diese Unzufriedenheit lasse sich weiter konkretisieren, denn der volkswirtschaftliche Schaden, der hieraus entstehe, betrage 220 - 250 Milliarden € jährlich.

„Wir stehen nicht zuletzt aufgrund der Wirtschaftskrise vor großen Umbrüchen“, so Böhm. Hier seien vor allem Manager und Führungskräfte sowie ein gutes Krisenmanagement gefragt, dass die Situation entschärfe und wieder die Basis für ein konstruktives Miteinander schaffe.

„Wenn Gott der Schöpfer des Himmels und der Erde ist, dann kann die Erde nichts Negatives sein, dann hat sie eine Chance, dann haben wir eine Chance, sie zu verändern, sie zu einem besseren hinzuführen. Denn wenn unsere Welt voller Gefahren ist, so ist sie auch voller Chancen. Dazu bedarf es aber Optimisten. Denn der Optimist ist der wahre Realist. Ein Pessimist blockiert.“<sup>\*1</sup>

Mit diesem Hinweis stellte Böhm die Frage nach dem Schöpfungsplan eines jeden Einzelnen. Dieser sei wichtig und verbunden mit einem gelebten ethischen Ansatz letztlich einziger Garant für einen langfristigen Erfolg sowohl privat, als auch in Unternehmen. Denn man habe es schließlich mit Menschen zu tun, den sogenannten

„Human Ressourcen“, die für eine erfolgreiche Umsetzung, für erfolgreiche Veränderungen stehen. „Wir brauchen Menschen, die mit uns gemeinsam – visionär - eine erfolgreiche Zukunft gestalten“.

Und dieses konnte Böhm auch schlüssig erklären: Vor allem durch eine gut strukturierte Prozessoptimierung im Einklang mit einer motivierenden Mitarbeiterführung habe er gewinnbringende Veränderungen für seinen Verantwortungsbereich zu einem erreichbaren Ziel machen können. Dabei habe gerade die Führungskraft Vorbildcharakter und könne vor allem durch positive Signale und Motivation, z.B. Einbezug in die Entscheidungsfindung und Lob, den Prozess der Umgestaltung von Arbeitsroutinen entscheidend bestimmen.

**„Eine Führungskraft kann jeder sein, doch eine gute Führungskraft vermittelt Sinn, schafft eine positive Grundhaltung und erhält somit auch eine gute Leistung“, mahnte Böhm.**

Bei der Umgestaltung komme es durchaus zu zögerlichen Reaktionen. Das verstehe und betrachte er jedoch als ganz natürlich: Nicht alle Veränderungen würden begrüßt, auch wenn sie das Prozedere verbessern. Hier kann und muss die Führungskraft als unterstützendes, sinnstiftendes und richtungsweisendes Vorbild für Transparenz, Klarheit und eine positive Herangehensweise sorgen.

Dass diese Vorgehensweise ein Erfolgsmodell ist, beweist Böhm bei seinem Arbeitgeber: Hier konnten durch Reengineering frei werdende Arbeitsplätze (Ruhestand, Eigenkündigung) gestrichen und arbeitgeberseitige Kündigungen generell ausgeschlossen werden. Durch die Optimierung der Prozesse war es sogar möglich Drittgeschäfte zu generieren, die die Kostensituation weiter entschärfen und letztlich den Outsourcingüberlegungen entgegenstanden. In diesem Zusammenhang belegte er an konkreten Beispielen, wie er Prozessoptimierung in der heutigen Zeit versteht.

In diesem Zusammenhang verwies er auf einen der größten Krisenmanager des letzten Jahrhunderts – Sir Ernest Shackleton.

Er gilt noch heute als großartige Führungspersönlichkeit, obwohl er niemals eine Gruppe von mehr als 27 Mitarbeitern geleitet hat, keines seiner gesteckten Ziele erreicht, die er sich in seinem Leben gesteckt hatte.

Aber wenn man die Geschichte seiner denkwürdigen Antarktis-Expedition (1914 – 1916) kennt, könne man das Urteil über ihn nachvollziehen. Er war ein Meister des Krisenmanagements, und er verstand es, neben einer exzellenten Personalauswahl und einer ausgefeilten und einer ausgefeilten Planung in scheinbar ausweglosen Situationen das Richtige zu tun. Obwohl er sein Schiff in der Antarktis verlor, führte er alle ihm anvertrauten Mitarbeiter lebend zurück.

Dies und die Tatsache, dass Shackleton auch in sehr schwierigen, Existenz bedrohenden Situationen **nicht seine Werte** aus den Augen verlor, mache ihn auch heute zu einem Vorbild für uns.

Wer letztendlich seinen Mitarbeitern Sinn klar vermitteln kann, bewirkt eine Identifikation mit „seinem“ Unternehmen; denn „Identifikation schafft Motivation - Motivation wiederum mehr Leistung“. So gewinnen beide Seiten, Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer gleichermaßen.

\*1 N.B.Enkelmann – Mentales Training

Der bis zuletzt hochinteressante und spannende 100-minütige Vortrag endete mit einem

Appell an die Anwesenden, ihren Beitrag zum notwendigen Wandel und zur Sinnfindung in Unternehmen zu leisten, denn es gehe bei aller Verantwortung sich selbst gegenüber nicht zuletzt nur um die eigenen Interessen, sondern vor allem um die Existenz der uns anvertrauten Mitarbeiter.