



PROZESS-PERFORMANCE STEIGERN

Seit Jahren zeigen Studien ein ähnliches Bild: Für zwei Drittel der Unternehmen ist Prozessmanagement von sehr hoher Bedeutung, aber fast die Hälfte ist mit dem eigenen Prozessmanagement-Ansatz nicht zufrieden. Angestrebte Ziele, wie Transparenz über die eigenen Prozesse zu gewinnen, Compliance Anforderungen zu erfüllen oder Prozessdokumentationen für Zertifizierungen zu erstellen werden meist gut erfüllt. Sobald aber operative Ziele erreicht werden sollen, etwa die Kundenzufriedenheit zu steigern, Kosten zu sparen, die Qualität zu verbessern oder Durchlaufzeiten zu reduzieren, sind die Ergebnisse ernüchternd.

von Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam

Dabei kann es so einfach sein. An Hand von vier Fragen wird im Folgenden aufgezeigt, wie Sie mit Prozessmanagement die Performance Ihrer Prozesse steigern können:

1. Wo stehen wir? – Den Prozess gemeinsam visualisieren schafft Verständnis
2. Was will der Prozesskunde und wie gut sind wir dabei? - Verbessern setzt an den Kundenanforderungen an
3. Was können wir tun, um die Lücke zu schließen? - Nur das Umsetzen zählt
4. Wie können wir die Nachhaltigkeit sichern? – Ein Kümmerer muss her

I. WO STEHEN WIR? -DEN PROZESS GEMEINSAM VISUALISIEREN SCHAFFT VERSTÄNDNIS

Alles beginnt mit dem Erheben und Visualisieren relevanter Prozesse. Und hier wird gleich der erste Fehler gemacht. Mit einem riesigen Aufwand und in einer für den Laien unverständlichen Art werden alle möglichen Prozesse dokumentiert. Leider sind viele Dokumentationen am Ende bereits veraltet, bevor die Umsetzung gestartet wird. Ziel sollte sein, nur dort zu dokumentieren, wo es notwendig und vor allem auch wenn es notwendig ist. Das kann beispielsweise vor dem Weggang eines erfahrenen Mitarbeiters, im Rahmen einer Zertifizierung oder eben im Rahmen der Verbesserung eines Prozesses sein.

Bei der Erhebung und Visualisierung müssen alle relevanten Mitwirkenden im Prozess eingebunden werden. Am besten erheben und dokumentieren die Beteiligten den Prozess unter Anleitung eines Coaches selbst. Am geeignetsten ist dafür ein gemein-

samer Workshop, bei dem der Prozess mit Post-Its auf Brown Paper visualisiert und damit transparent wird. Dabei gilt es, nicht nur die Prozessschritte und Rollen darzustellen, sondern auch die verwendeten Hilfsmittel, wie Listen und IT-Systeme. Durch die Diskussion unter den Beteiligten entsteht in einem solchen Workshop - als zweites wichtiges Ergebnis - ein gemeinsames Verständnis vom Prozess. Nicht selten sehen die Beteiligten dabei sogar zum ersten Mal den gesamten Prozess dargestellt. Die anschließende Dokumentation des Prozesses mit einer Software sollte so einfach und verständlich sein, sodass sie von den Beteiligten selbst angepasst werden kann.

2. WAS WILL DER PROZESSKUNDE UND WIE GUT SIND WIR DABEI? - VERBESSERN SETZT AN DEN KUNDENANFORDERUNGEN AN

Bereits während der IST Erhebung des Prozesses sollen die aktuellen Problemstellungen mit dokumentiert werden. Diese können beispielsweise in Form von „Problem – Blitzen“ an der richtigen Stelle im Prozess sichtbar gemacht werden. Erfahrungsgemäß wird dabei sofort überlegt, wie diese Probleme zu lösen sind. Und hier passiert der nächste Fehler: der Kunde des Prozesses mit seinen Anforderungen hinsichtlich Zeit, Termintreue, Qualität, Menge und Kosten wird nicht berücksichtigt. Oft weiß man gar nicht, was der Kunde will und, ähnlich schlimm, wie gut bzw. schlecht man diese Anforderungen gerade erfüllt. Daher ist es vor dem Verbessern wichtig, die Prozessziele zu kennen und die aktuelle Performance des Prozesses zu erheben. Das kann über eigene Messungen erfolgen oder über das Auswerten von Daten aus den IT-Systemen. Bei administrativen Prozessen genügt oft das Befragen der Prozessbeteiligten nach deren Einschätzungen.



PROZESS-PERFORMANCE STEIGERN

Die Ursachen für Abweichungen der Prozessperformance von den Kunden- und Businessanforderungen sind vielfältig. Bei den administrativen Prozessen beispielweise führt Arbeitsteilung zu organisatorischen Schnittstellen und damit zum Warten und zu langen Durchlaufzeiten. Unklare Aufgabenteilung, fehlende Informationen, Medienbrüche, mehrfache Freigaben sind weitere häufige Problemursachen. Durch die Analyse dieser Schnittstellen, die Unterteilung in wertschöpfende bzw. nicht-wertschöpfende Tätigkeiten oder die „5 x Warum Fragetechnik“ können viele dieser Ursachen gefunden und anschließend bewertet werden. Bei dieser Fragetechnik wird so lange nach dem „Warum tun wir das?“ gefragt, bis die wahren Gründe sichtbar werden.

3. WASKÖNNEN WIR TUN, UM DIE LÜCKE ZU SCHLIESSEN? - NUR DAS UMSETZEN ZÄHLT

Gerade im administrativen Bereich sind die Ursachen hinter mangelnder Performance meist so offensichtlich und die Beteiligten haben bereits eine Fülle an Lösungsideen, sodass es nur darum geht, diese rasch umzusetzen. Um die Lösungen zu bewerten, eignet sich dabei eine einfache Aufwands- bzw. Nutzenschätzung sowie eine To-do Liste, um die Implementierung zu begleiten. Und hier wird ein weiterer Fehler gemacht: Nicht jedes Problem sollte mit der gleichen Lösungsmethode angegangen werden. Erst wenn die sogenannten „low hanging fruits“ geerntet wurden und die Ursachen hinter den Problemen nicht mehr so offensichtlich sind, sollten aufwändigere Lösungsmethoden eingesetzt werden. So vermeidet man langwierige Verbesserungsprojekte und Klagen über die Schwerfälligkeit von Verbesserungsmethoden. Viele Unternehmen haben deswegen Abstufungen bei ihren Methoden eingeführt, beginnend mit einfachen Problemlösungsmethoden bis hin zu Six Sigma Projekten.

4. WIE KÖNNEN WIR DIE NACHHALTIGKEIT SICHERN? - EIN KÜMMERER MUSS HER

Nun kommen wir zu der letzten der eingangs erwähnten Fragen: Wie kann aus der einmaligen Aktion des Dokumentierens, Analysierens und Verbesserns etwas Nachhaltiges entstehen? Allein durch diesen letzten Schritt wird sich ein Unternehmen von viel-

seiner Mitbewerber differenzieren. Ist das Erheben und teils auch das Verbessern von Prozessen noch weit verbreitet, liegt das operative Managen von Prozessen in vielen Unternehmen völlig brach. Ja es scheint oft der naive Glaube zu herrschen, einmal eingeführte Verbesserungen werden schon zum dauerhaften Erfolg führen.

Ohne einen „Kümmerner“ verkümmert auch die schönste Lösung. Erschwerend kommt bei der Suche nach einem Prozessverantwortlichen hinzu, dass viele Prozesse über mehrere Abteilungen laufen. Es erfordert eine Einigung, aus welcher Abteilung der Prozessverantwortliche kommt und mit welchen Kompetenzen er auszustatten ist und besonders, wie sein Zusammenspiel mit der Linienorganisation funktioniert. Leider gehen viele Unternehmen diesen Fragen aus dem Weg und delegieren das „Prozessthema“ an Supportabteilungen wie dem Qualitätsmanagement. Dort tun sie niemandem weh. Damit begehen sie einen weiteren Fehler, haben sie doch einen Papiertiger erschaffen, um die Machtfrage nicht stellen zu müssen. Das Managen von Prozessen ist aber ein operativer Job. Dabei gibt es eine einfache Möglichkeit, Prozesse schlank und effektiv zu managen: über die bestehenden Lenkungsgruppen. Im Fall von bereichsübergreifenden Prozessen kann einer der Linienmanager die Prozessmanager-Rolle im Sinne eines „primus inter pares“ einnehmen. In den bereits bestehenden Lenkungsgruppen werden zusätzlich Prozesskennzahlen aufgenommen und über deren Performance berichtet. Im Dialog mit den ManagerkollegInnen wird über Massnahmen im Fall von Zielabweichungen entschieden und deren Umsetzung überwacht.

Ein dabei überaus wichtiges, in der Praxis leider selten anzutreffendes Instrument ist der Prozesskontrollplan (vgl. Abbildung). Er vereint alle notwendigen Informationen, um den verbesserten Prozess operativ zu managen, auf einer einzigen Seite. Damit wird sichergestellt, dass Prozessmanagement nicht nur eine Angelegenheit von Audits oder Zertifizierungen ist, sondern zu echten Resultaten führt: zu mehr Tempo, zu höherem Kundennutzen und zu größerer Produktivität.



PROZESS-PERFORMANCE STEIGERN

WERKZEUG: PROZESSKONTROLLPLAN

Prozessname: Personalrecruiting		Prozessverantwortlicher: Personalmanager			Prozesskunde: Abteilungsleiter	Kundenanforderung: Rechtzeitige Besetzung mit geeignetem Kandidaten			
	Abteilungsleiter	Personalmanager	Personalvermittler	Bewerber	Prozessmessgrößen	Prozessziele	Prüfhäufigkeit	Verantwortlicher	Massnahmen
Bedarfsfeststellung	Personalbedarf identifiziert ↓ Jobbeschreibung erstellen				Zeit von erstellter Jobbeschreibung bis zu Benennung Personalvermittler	< 2 Tage	Wöchentlich	Personalmanager	Sicherstellen, dass Personalvermittler Anforderungen versteht
	Personalvermittler auswählen ↓ Anzeige schalten ↓ Bewerbung senden								
Bewerbersuche	Bewerber geeignet? ↓ Gespräch führen				Zeit von Benennung des Personalvermittlers bis durchgeführtem ersten Screening	< 15 Tage	Wöchentlich	Personalmanager	Mit Personalvermittler Gespräch führen. Gemeinsam Lösungen finden
	Absage erhalten ↓ Bewerber geeignet? ↓ Absage initiert								
Bewerberswahl	Angebot senden ↓ Angebot akzeptiert				% zu spät besetzter offener Stellen	< 5%	Wöchentlich	Personalmanager	Ursachen finden. Ev. Personalvermittler wechseln
	Absage erhalten ↓ Bewerber geeignet? ↓ Angebot senden								
					% an Neueinstellungen mit Score < 85%	< 3%	Wöchentlich	Personalmanager	Screening Test überarbeiten

Abb.: Prozesskontrollplan anhand eines Beispiels im Personalrecruiting

ZUSAMMENFASSUNG: PROZESS-PERFORMANCE STEIGERN

1. Es werden nur relevante Prozesse dokumentiert.
2. Die Erhebung der Ist-Prozesse mit den Betroffenen in einem gemeinsamen Workshop schafft Transparenz.
3. Man sollte nicht sofort ins Verbessern gehen, sondern zuerst überlegen, was der Prozesskunde möchte.
4. Die meisten Prozessverbesserungen findet man auch ohne komplizierte Tools.
5. Erst mit dem kontinuierlichen Umsetzen und Überwachen des Prozesses kann die Performance nachhaltig gesteigert werden.

Anmerkungen:

N.N.; Business Process Management Studie 2015; Bearing Point, BPM&O GmbH, Frankfurt

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) DI Dr. Martin Adam
- > Studiengangsleiter Master „ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement“
- > eMail: Martin.Adam@fh-kufstein.ac.at