

Prozessmanagement

erkennt Schwachstellen und fördert Potenziale

„Tatsache ist, dass jeder Ablauf, jede Leistungserbringung, jeder Prozess verbesserungsfähig ist. Und dies nicht nur einmalig, sondern in einem komplexen und dynamischen Umfeld in regelmäßigen Zyklen, denn auch gute Prozesse unterliegen der Erosion.“

Diese Erkenntnis bedingt aktuell den Trend zunehmender Prozessorientierung in der Managementmethodik in vielen Unternehmen jeder Größe und Branche. Geschäftsprozesse stehen aktuell im Mittelpunkt des organisatorischen Denkens und Handelns. Die Orientierung erfolgt nicht in Bezug auf Funktionen, sondern in Bezug auf Kunden, Mitarbeiter und Prozesse. Ziel ist es, Prozesse, welche die Wertschöpfung und den Kundennutzen erhöhen, zu fördern und Prozesse, welche keine Wertschöpfung für das Unternehmen bringen, möglichst zu minimieren. Durch das Design von Prozessen z. B. nach dem SHAPE-Modell von VEDA und den zugehörigen Messgrößen wird es einfacher, diese Prozesse zu definieren und zu lenken.

Ein kurzer Blick auf die Charakteristika eines Geschäftsprozesses lässt erkennen, wie unmittelbar jeder Einzelne in Prozesse eingebunden oder für diese verantwortlich ist: „Eine integrierte Folge zusammenhängender Aktivitäten mit klar definierter Leistung für interne oder externe Kunden beschreibt einen spezifischen Prozess. Dieser erfolgt routiniert, benötigt funktions- wie bereichsübergreifenden Input, ist entscheidungsgesteuert sowie messbar über die Zeit- und Leistungsindikatoren.“

In der Praxis manifestiert sich die Prozessorientierung in einem bewussteren Management von abteilungsübergreifenden Abläufen und in einer an den Zielen

orientierten Steuerung von Geschäftsprozessen. Der Begriff Business Process Management (BPM) beschreibt genau diese Vorgehensweise und impliziert eine Abkehr von der isolierten Betrachtung einzelner Abteilungen. Erst wenn es gelingt, die Voraussetzungen für BPM bereits auf der Unternehmensebene zu schaffen, kann der volle Nutzen aus einer Prozessorientierung gezogen werden.

Nutzen des BPM auf Unternehmensebene

- Strukturierter Überblick über die wesentlichen Geschäftsprozesse.
- Nahtstellen und Zusammenhänge zwischen Prozessen werden „sichtbar“.
- Steigerung der Kundenorientierung.
- Schnelle Anpassbarkeit an Veränderungen und steigende Anforderungen.
- Ganzheitliche und abteilungsübergreifende Optimierung.

Nutzen des BPM auf Prozessebene

- Objektive Basis zur Beurteilung der Prozessleistung und der durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen.
- Ableitung von Kennzahlen und Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben im Prozess.
- Effizientere Einarbeitung neuer Mitarbeiter.
- Kontinuierliche Verbesserung auf der operativen Prozessebene.
- Ausrichtung der Prozesse auf das übergeordnete Unternehmensziel.

Sichtweise in den Unternehmen. Werden und wurden Lösungen bis dato häufig allein aus dem Blickwinkel der Abbildung ihrer Funktionen im IT-System konfiguriert, besteht nun die Option eines ganzheitlichen Ansatzes. Dabei ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass Gegenstand der Betrachtung sämtliche Prozessschritte, Teilprozesse und Prozesse sein müssen, unabhängig davon, ob sie nun im IT-System abgebildet werden oder nicht.

„Was tun wir wie, aus welchem Grunde, für wen?“ – ist die Kernfrage, die eine gesamthafte Erhebung und Analyse der Prozesse anstößt, geht es doch um nichts weniger als die Frage nach Effektivität und Effizienz. Diese Meta-Perspektive bietet Chancen. Nur Abläufe, die man in ihrer Interaktion und Abhängigkeit kennt und transparent macht, offenbaren ihr Optimierungspotenzial. Dieses Potenzial zu heben und in der Organisation sowie im IT-System abzubilden, ist die Kernanforderung an BPM.

Das SHAPE-Modell

Das SHAPE-Modell beschreibt das Vorgehen im Projekt zum BPM. Der von VEDA entwickelte Beratungsansatz SHAPE (Sustainable Hands-on Analysis & Process Enhancement) impliziert und definiert die wesentlichen Anker im Beratungsprozess. Die vier Phasen des Modells stehen für nachhaltige sowie konkret in Organisation und System umsetzbare Analyse und Prozessverbesserung.



Grafik 1: SHAPE-Modell

Phase 1: Prozesserhebung Ist-Modell

Was hat den Wunsch bzw. den Bedarf einer Prozessoptimierung ausgelöst?

Diese frühe Erfassung und Definition der Ziele im Rahmen des BPM dient einer Fokussierung auf das Wesentliche von Beginn an. Wichtig ist, dass die Neugestaltung der Prozesse eine mess- und sichtbare positive Veränderung erbringt. Das kann z. B. die qualitative Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf Kunden-, Markt- oder Technologieanforderungen sein, eine Verkürzung der Durchlaufzeiten oder eine signifikante Kosteneinsparung.

In der Prozesserhebung werden im weiteren Verlauf nur Informationen erfasst, die Relevanz für die Zielerreichung haben. Dabei ist zu erheben, wie der Prozess derzeit läuft, welche Determinanten ihn in der aktuellen Ausprägung haben entstehen lassen und mit welchen Umgebungsprozessen er interagiert. Um diese Fragen zu beantworten, bieten sich unterschiedliche Methoden wie die Durchführung von Workshops, Interviews oder die Beobachtung zur Informationsgewinnung an.

Mitlaufend zur Erhebung erfolgt die Dokumentation. Hierbei ist die Strukturierung der Prozessebenen in Haupt- und Teilprozesse sowie in Haupt- und Teilaktivitäten ebenso wesentlich wie die Vollständigkeit und logische Verknüpfung der Einzelschritte. Eine saubere und vollständige Erfassung ist die wesentliche Grundlage für die spätere Analyse und die Ableitung von Kennzahlen und Maßnahmen.

Für die Prozesserhebung bietet die grafische Visualisierung der Prozesse unter Verwendung der Syntax BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation) verschiedene Vorteile. Neben den Antworten auf die Frage nach dem ‚Was?‘, ‚Wie?‘ und ‚Für wen?‘ ermöglicht die Darstellung in einer grafischen Spezifikationsprache das Erkennen von Komplexität und Abhängigkeiten. Auch die aktuelle Weiterentwicklung der VEDA-Lösungen wird über die grafische Definition von Prozessen gesteuert. Dazu hat VEDA eine Methodik entwickelt, die es erlaubt, eine Verknüpfung zwischen fachlichen und technischen Prozessmodellen herzustellen. Darüber hinaus sind die grafischen Prozessmodelle über die Anwendung abrufbar und zeigen

der Fachabteilung, wo der Prozess gerade steht.

Phase 2: Prozessanalyse

Die Prozessanalyse schließt sich an die Dokumentation an. Sind seitens der Prozessbeteiligten oder des Beraters Schwächen bereits benannt und erkannt worden, ist auf Basis der erhobenen Prozesse nun in der Prozessstruktur top-down nach Ursache-Wirkungszusammenhängen zu suchen. Unter dem Aspekt des schnellen Einstiegs bietet sich nach einer Strukturierung des Prozesses neben anderen Ansätzen auch ein hypothesengestütztes Arbeiten an. Der Ansatz zu diesen Hypothesen kommt aus der Beratungspraxis und nutzt ‚klassische‘ Prozessschwachstellen, um qualitative und/oder quantitative Aussagen zu formulieren. Diese Aussagen z. B. zur Struktur der übermittelten Inhalte, zur Entscheidungsfindung oder zum Bearbeitungsfluss gilt es dann zu verifizieren oder zu falsifizieren, um Schwachstellen im Prozess zu definieren.

Phase 3: Optimierung und Konzeption des Soll-Modells

Auf Basis der erhobenen Ist-Prozesse und der dadurch erkannten und dokumentierten Stärken und Schwächen samt deren Ursachen erfolgt sukzessive die Entwicklung einer Prozessvision und dann konkret das Design des Soll-Prozessmodells. Der Grad der Änderung bestimmt sich anhand der definierten Ziele und der erkannten Schwachstellen bzw. Potenziale. Häufig lässt sich in Analyse und Re-Design bereits durch einfache organisatorische Veränderungen enormes Optimierungspotenzial heben.

Da die Konzeption eines Prozesses immer auch Innovationscharakter hat, sollten kreative Lösungen nicht durch eine rein organisationsbezogene Sichtweise eingeschränkt werden. Andere Denkmodelle oder Sichtweisen können hier überraschende Erfolge erzielen, sei es der Blick auf Best Practices anderer Branchen oder die Annahme, das Unternehmen solle auf „der grünen Wiese“ völlig neu errichtet werden.

Phase 4: Umsetzung

Die Umsetzung bzw. die Implementierung des neuen Soll-Prozesses umfasst dann abschließend zwei Themenbereiche. Zum einen wird das Prozessmodell visualisiert und softwareseitig implementiert. Die mit der VEDA-Methodik erstellten Prozessmodelle werden per Mausclick in die Anwendung eingelesen und auf ihre Syntax überprüft. Die Anwendung kann diese Prozessmodelle ohne Nacharbeiten direkt interpretieren. Der Prozess läuft daher unmittelbar in der Lösung so ab, wie er designed wurde.

Natürlich wird die Prozessoptimierung auf organisatorische Abläufe und Strukturen Einfluss nehmen, die nicht im IT-System abgebildet werden. Die Veränderungsvorhaben werden teilweise massiv in bestehende Organisationen eingreifen. Das hier erforderliche Change Management muss Problembewusstsein schaffen und für die Chancen des Veränderungsprozesses sensibilisieren. Um die erforderlichen Änderungen auf breiter Basis zu legitimieren, muss der Dialog mit allen betroffenen Mitarbeitern geführt werden. Diesen Dialog frühzeitig und in allen vier SHAPE-Phasen zu führen, trägt wesentlich zur Akzeptanz bei und fördert die Zusammenarbeit zwischen den „Prozessgestaltern“ und den Prozessbeteiligten. Change Management beeinflusst zudem nicht nur die innere Struktur der Unternehmen. In der Umsetzung neuer Prozesse ist es daher von großer Wichtigkeit, von außen nach innen zu organisieren, d. h. Kunden erste Priorität einzuräumen.

DIRK DAUTZENBERG
Veda GmbH
Manager Consulting

