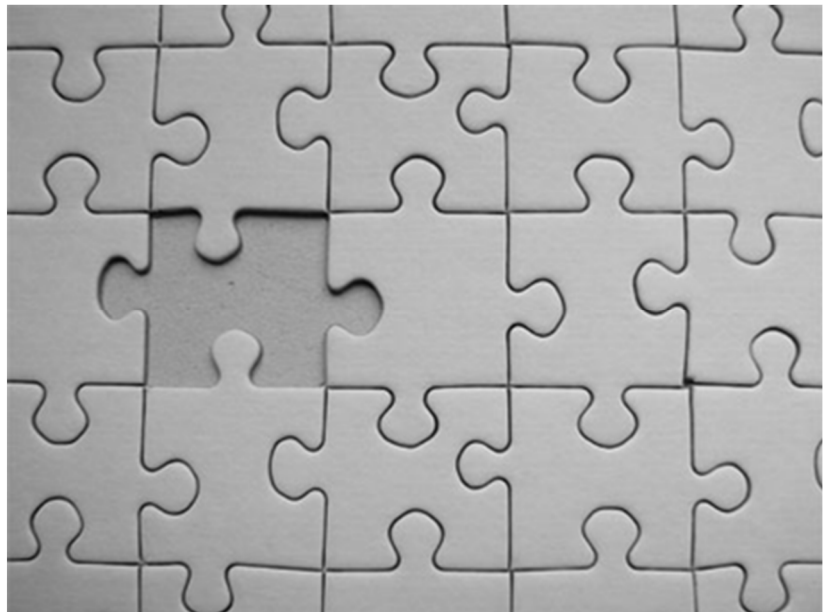


Prozessmanagement

Zielsetzungen, Prinzipien
Handlungsebenen und Handlungsfelder



Prozessmanagement

Zielsetzungen, Prinzipien Handlungsebenen, Handlungsfelder

Überarbeiteter Stand
01_2016

Rainer Göppel

Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme

Eichbühlstrasse 18, 89079 Ulm
Tel. 07305 1799-593, info@tms-ulm.de, www.tms-ulm.de

Dieses TMS-Info basiert auf:
PRAXISWISSEN Prozessmanagement, Rainer Göppel, Steinbeis-Edition, 2010

1.	Prozessmanagement.....	1	5.1	Systemebene.....	6
2.	Begriffe im Prozessmanagement.....	1	5.2	Prozess- und Verfahrensebene.....	7
3.	Zielsetzungen im Prozessmanagement.....	2	5.3	Arbeitsplatzebene.....	7
3.1	Strategische Zielsetzungen.....	2	6.	Handlungsfelder des Prozessmanagements.....	8
3.2	Operative Zielsetzungen.....	2	6.1	Prozessorientierung.....	8
4.	Prinzipien des Prozessmanagements.....	2	6.2	Prozessidentifikation.....	8
4.1	PDCA-Zyklus.....	3	6.3	Prozessfestlegung.....	8
4.2	Null-Fehler.....	3	6.4	Prozessumsetzung.....	9
4.3	Partnerschaft.....	4	6.5	Prozesssteuerung.....	9
4.4	Fraktaler Ansatz.....	4	6.6	Prozessverbesserung.....	9
4.5	Leistungsbeurteilung.....	5	6.7	Verknüpfung Handlungsfelder und -ebenen.....	9
4.6	Gerichtsfestigkeit.....	5	7.	Fazit.....	10
5.	Handlungsebenen des Prozessmanagements.....	6			

1. Prozessmanagement

Prozessmanagement umfasst organisatorische, planerische, gestalterische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Entwicklung und Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich den Zielen Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit¹.

Prozessmanagement wird praktisch ausnahmslos als ein sehr gutes Management-Konzept betrachtet, welches auch schon seit Jahren in vielen Unternehmen erfolgreich implementiert und umfänglich erprobt ist.

Um den Erfolg und den Nutzen von Prozessmanagement zu verstehen, müssen die Zielsetzungen, die Prinzipien, die Handlungsebenen und die Handlungsfelder von Prozessmanagement betrachtet werden.

Zunächst sollen relevante Begriffe wie Prozess, Verfahren, Produkt, Kunde, Lieferant und interessierte Partei² geklärt und verstanden werden.

2. Begriffe im Prozessmanagement

Die folgenden Definitionen sind der ISO 9000-Norm³ entnommen, welche sich prinzipiell mit der Struktur und den Anforderungen von Qualitätsmanagementsystemen auseinandersetzt und die Empfehlung gibt, diese QM-Systeme prozessorientiert zu gestalten. Die Definitionen sind folgende:

- Ein **Prozess** ist ein Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.
- Ein **Verfahren** ist eine festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen Prozess auszuführen.
- Ein **Produkt**⁴ ein Ergebnis einer Organisation, das ohne jegliche Transaktion zwischen Organisation und Kunden erzeugt werden kann.
- Ein **Kunde** ist eine Person oder Organisation, die ein Produkt oder eine Dienstleistung empfängt oder empfangen könnte, welches oder welche für diese

¹ vgl. Prozessmanagement, Gaitanides, Hanser-Verlag, 1994

² Interessierte Parteien werden auch als „Stakeholder“ bezeichnet

³ DIN EN ISO 9000:2015, QM-Systeme – Grundlagen und Begriffe, Beuth-Verlag

⁴ Produkte (meist materiell) und Dienstleistungen (meist immateriell) werden auch als „Ergebnisse“ bezeichnet, welche durch Prozesse erzeugt werden. Im Gegensatz zum Produkt ist bei einer Dienstleistung eine Transaktion durch mindesten eine Tätigkeit zwischen Organisationen notwendig.

Person oder Organisation vorgesehen ist oder von ihr gefordert wird.

- Ein Anbieter (**Lieferant**) ist eine Organisation, die ein Produkt oder Dienstleistung bereitstellt.
- Eine **Interessierte Partei** bzw. eine Anspruchsgruppe ist eine Person oder Organisation, die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann.

3. Zielsetzungen im Prozessmanagement

Die Zielsetzungen des Prozessmanagements werden in strategische und operative Zielsetzungen differenziert.

3.1 Strategische Zielsetzungen

Die strategischen Zielsetzungen betreffen:

- die Verbesserung der **Effektivität** der Prozesse und Verfahren
- die Verbesserung der **Effizienz** der Prozesse und Verfahren

Mit der „Effektivitätsverbesserung“ wird angestrebt, dass mit den festgelegten Prozessen und geplanten Ressourcen die Erfüllung der internen und externen Anforderungen an das Unternehmen und die erwartenden Leistungen grundsätzlich erreicht werden kann.

Ein Prozess ist dann effektiv, wenn er seine Prozessziele erreicht und die erwarteten Prozessergebnisse erbringt.

Die Effektivität definiert und beurteilt, ob die richtigen Dinge getan werden!

Mit der „Effizienzverbesserung“ wird angestrebt, dass die Durchführung der Prozesse und die erbrachten Prozessergebnisse mit einem optimalen Aufwand-Nutzen-Verhältnis erreicht werden.

Ein Prozess ist dann effizient, wenn er seine Prozessziele und die erwarteten Prozessergebnisse mit dem geringsten Aufwand erreicht bzw. erbringt.

Mit Effizienz wird definiert und beurteilt, ob die Dinge richtig getan werden!

Beide strategischen Zielsetzungen - Effektivität und Effizienz - sind entscheidend für eine kundenorientierte und ökonomische Unternehmensführung, wobei zuerst die Sicherstellung der Effektivität im Vordergrund steht und als Voraussetzung für eine anschließende Verbesserung der Effizienz notwendig ist.

⁵ roter Pfeil: zunächst Effektivitätsverbesserung und anschließend Effizienzverbesserung. Dies stellt die Frage „Tun wir das Richtige“ vor die Frage „Tun wir es mit dem geringsten Aufwand“.

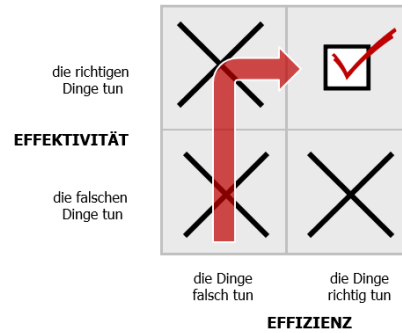


Abb.1: Verbesserung von Effektivität und Effizienz⁵

3.2 Operative Zielsetzungen

Die operativen Zielsetzungen betreffen:

- die systematische Abstimmung der Aufbauorganisation mit der Ablauforganisation⁶
- die Ermittlung und Festlegung der notwendigen Leistungen und Tätigkeiten, um den Anforderungen und Erwartungen interner oder externer Interessentpartner gerecht zu werden
- die Strukturierung und Bündelung der notwendigen Tätigkeiten in zusammenhängende und miteinander interagierende Wertschöpfungsketten
- die Ausrichtung der Wertschöpfungsketten an den interessierten Parteien
- die Reduzierung von Schnittstellen in der Wertschöpfungskette
- die Analyse und Messung der Wertschöpfungsleistung, der Wirkungsgrade der Prozesse und der spezifizierten Prozessergebnisse
- die Reduzierung, idealerweise die Eliminierung von Verlusten und Verschwendungen, sowie die Nutzung von identifizierten, vorhandenen Potenzialen
- die Optimierung des Einsatzes, des Verbrauchs und der Rückführung von benötigten Ressourcen
- die Förderung der Mitarbeiter zu „unternehmerischem und prozessuellem Denken und Handeln“
- die Entwicklung der Lernfähigkeit und die Nutzung des Wissenskapitals (intellektuelles Kapital) im Unternehmen

4. Prinzipien des Prozessmanagements

Prozessmanagement basiert auf einigen wichtigen Prinzipien und setzt voraus, dass diese Prinzipien bei der Implementierung und Weiterentwicklung von Prozessen und Verfahren berücksichtigt werden. Diese Prinzipien sind Prämissen für die Umsetzung einer prozess-

⁶ „structure follows process“ und nicht umgekehrt !

orientierten Aufbau- und Ablauforganisation. Sie sollten im Unternehmen durchgängig bekannt sein, interdisziplinär kommuniziert und von allen Mitarbeitern des Unternehmens auch in gleicher Weise verstanden werden.

Die Prinzipien des Prozessmanagements sind:

- Prinzip „PDCA-Zyklus“
- Prinzip „Null-Fehler“
- Prinzip „Partnerschaft“
- Prinzip „Fraktaler Ansatz“
- Prinzip „Leistungsbeurteilung“
- Prinzip „Gerichtsfestigkeit“

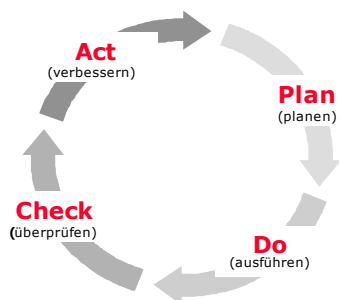
Die Gültigkeit dieser Prinzipien betrifft alle Handlungsebenen⁷ und Handlungsfelder⁸ des Prozessmanagements.

4.1 PDCA-Zyklus



Mit seinem PDCA-Zyklus beschreibt Dr. Edward Deming⁹ das notwendige Vorgehen um Verbesserungen in Prozessen zu erreichen bzw. eine kontinuierliche Prozess-Weiterentwicklung sicherzustellen.

Der Zyklus beginnt mit der systematischen Planung (PLAN), bei welcher die relevanten Anforderungen und erwarteten Ergebnisse eines Prozesses ermittelt und in entsprechenden Zielen und Maßnahmen definiert werden. Die geplanten Maßnahmen werden im zweiten Schritt umgesetzt (DO). Danach werden die Ergebnisse überprüft (CHECK) und beurteilt. Aus der Beurteilung und der Analyse der Ursachen und Möglichkeiten werden weitere Verbesserungen identifiziert und umgesetzt (ACT). Die erfolgreichen Verbesserungen werden standardisiert und münden in eine neue Planung (PLAN). Wenn dieser PDCA-Zyklus als geschlossener Regelkreis wiederholt durchlaufen wird, führt er zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen.



⁷ System-, Prozess-, Arbeitsplatzebene

⁸ Prozessorientierung, Prozessidentifikation, Prozessfestlegung, Prozessumsetzung, Prozesssteuerung, Prozessverbesserung

Abb.2: PDCA-Zyklus nach Deming

Dieses Prinzip sollte in der Gestaltung und Umsetzung von Prozessen und Organisationsstrukturen institutionalisiert und instrumentalisiert werden. Das Prinzip institutionalisieren, erfordert die Festlegung und Wahrnehmung von eindeutigen Verantwortlichkeiten und Befugnisse zu den jeweiligen Aufgaben im Zyklus (Planung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung). Dieses Prinzip zu instrumentalisieren erfordert, die jeweiligen Schritte im Zyklus methodisch zu unterstützen und auf der Basis von nachvollziehbaren und belastbaren Fakten konsequent durchzuführen.

4.2 Null-Fehler



Schon 1961 hat Philip B. Crosby¹⁰ seine 14 Punkte zum Null-Fehler-Programm formuliert. An Bedeutung und Gültigkeit hat sein Null-Fehler-Programm bis heute nicht verloren. Aktuell in den Unternehmen durchgeführte Verbesserungsprogramme wie Six Sigma oder Lean Management basieren auf den von Crosby formulierten 14 Punkte.

Die 14 Punkte zum Null-Fehler-Programm sind:

- 1. Management-Kommitment**
Verpflichtung und Engagement des Managements
- 2. Verbesserungsteams**
Einrichtung von interdisziplinär agierenden Verbesserungsteams
- 3. Messung**
Quantitative Bestimmung von aktuellen oder möglichen zukünftigen Problemen
- 4. Kosten**
Ermittlung und Berücksichtigung von wirtschaftlichen Aspekten
- 5. Bewusstsein**
Erhöhung des Bewusstseins und des persönlichen Einsatzes aller Mitarbeiter
- 6. Korrekturmaßnahmen**
Konsequente Durchführung von nachhaltigen Maßnahmen, um in früheren Schritten entdeckte Probleme endgültig zu beheben
- 7. Null-Fehler-Programm**
Einrichtung eines verantwortlichen Gremiums für die operative Durchführung des Null-Fehler-Programms
- 8. Mitarbeiterqualifikation**
Qualifizierung der Mitarbeiter, damit die Aufgaben im Verbesserungsprogramm auch erfüllt werden können
- 9. Null-Fehler-Tag**
Durchführung von „Null-Fehler-Tagen“, damit alle

⁹ Dr. W. Edward Deming: US-amerikanischer Physiker, Statistiker, Wirtschaftspionier im Bereich des Qualitätsmanagements, (*1900, †1993)

¹⁰ Philip Bayard Crosby: Direktor für Qualität bei International Telephone and Telegraph (ITT), Berater, (* 1926, † 2001)

Mitarbeiter die Veränderung bewusst realisieren

10. Zielsetzung

Ermütigung der Mitarbeiter und Verbesserungsteams sich anspruchsvolle Ziele zu setzen

11. Ursachenbeseitigung

Ermütigung der Mitarbeiter, dem Management mitzuteilen, welche Hindernisse ihnen beim Erreichen der Verbesserungen im Wege sind

12. Anerkennung

Anerkennung der am Verbesserungsprozess aktiven Mitarbeiter und Teams

13. Kommunikation

Einrichtung von regelmäßigen Meetings für interdisziplinäre Kommunikation

14. Wiederholung

Kontinuität in der Durchführung des Null-Fehler-Programms

Positive Effekte durch die Umsetzung dieser Empfehlungen stellen sich ein, wenn die Förderung und Umsetzung dieser Punkte, durch die Führungskräfte über ein konkret festgelegtes Programm erfolgen. Hierzu muss das WAS, das WIE, das durch WEN und das WANN eindeutig geklärt werden.

4.3 Partnerschaft



Das Prinzip „Partnerschaft“ umfasst Voraussetzungen und Regeln für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Das Netzwerk von Prozessen in einem Unternehmen ist geprägt von gegenseitigen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen Prozessen. Diese Abhängigkeiten und Wechselwirkungen erfordern einerseits ausreichende Transparenz bezüglich der jeweils vorhandenen Anforderungen und Erwartungen der Beteiligten und andererseits eine vertrauensvolle, abgestimmte Zusammenarbeit der Wertschöpfungspartner.

Das Prinzip der „Partnerschaft“ betrifft nicht nur die Zusammenarbeit zwischen zwei miteinander verknüpften Prozessen an deren Schnittstellen, sondern betrifft auch generell die horizontale und vertikale Zusammenarbeit innerhalb eines Prozesses selbst.

Für eine funktionierende und gegenseitig nutzbringende Partnerschaft ist bedeutend:

- Partnerschaft braucht gemeinsame Absichten und Ziele
- Partnerschaft braucht verlässliche Rahmenbedingungen und gemeinsam abgestimmte Vereinbarungen
- Partnerschaft braucht gegenseitige direkte Kommunikation und funktionierende Informationsflüsse

- Partnerschaft braucht die konstruktive und kritische Auseinandersetzung mit vorhandenen Problemen
- Partnerschaft basiert auf gleichberechtigten und langfristigen loyalen Beziehungen
- Partnerschaft fordert und fördert Verantwortungsbereitschaft und Selbstdisziplin
- Partnerschaft braucht gegenseitigen Respekt und Sympathie
- Partnerschaft braucht belastbares Vertrauen in den Anderen, in seine Anforderungen und seine erbrachten Leistungen
- Partnerschaft basiert auf sinnvoll genutzten Synergien

4.4 Fraktaler Ansatz



Das Prinzip „Fraktaler Ansatz“¹¹ geht auf Prof. Dr. Warnecke zurück.

Der Begriff "Fraktal" wurde ursprünglich in der mathematisch-geometrischen Beschreibung natürlicher Strukturen bei Organismen und Materie vom Mathematiker Benoît Mandelbrot geprägt.

Der Begriff der „Fraktalen Organisation“ wurde durch Prof. Warnecke eingeführt. Eine „Fraktale Organisation“ ist nach seinem Verständnis ein Gebilde, gekennzeichnet durch Autonomie, Dynamik und Selbstähnlichkeit. Die Arbeitsweise in diesem Gebilde erfolgt vorzugsweise durch Selbstorganisation und Selbstoptimierung der einzelnen Fraktale.

Die Vorteile eines fraktalen Ansatzes für die Belange des Prozessmanagements finden sich den Ansprüchen nach Selbstähnlichkeit und Selbstoptimierung. Selbstähnlichkeit von Prozessen und Verfahren fördert grundsätzlich das Verständnis für neue oder veränderte Regelungen durch die schon bekannten ähnlichen Strukturen. Selbstoptimierung erhöht die Eigenverantwortlichkeit und fördert damit das „unternehmerische Denken in Prozessen“.

Die folgenden Aspekte beschreiben einen fraktalen Ansatz und sollten bei der Gestaltung von Prozessnetzwerken, sowie bei der Durchführung von Prozessen ihre Berücksichtigung finden:

Zielorientierung

- durch eigenverantwortliche Zieldefinition und gegenseitigen Vereinbarungen der Prozesse im Kontext zu den Unternehmenszielen
- durch kontinuierliche Messung und Bewertung der Leistungen und der Leistungserbringung gegenüber den formulierten Zielen

Selbstähnlichkeit

¹¹ Hans-Jürgen Warnecke, 1993: Revolution der Unternehmenskultur - Das Fraktale Unternehmen, Springer-Verlag

- im strukturellen Aufbau der Prozesse und Verfahren
- in der Art und Weise von Leistungsvereinbarung zwischen Prozessen
- im Formulieren und Verfolgen von Leistungszielen und -ergebnissen

Selbstorganisation

- in den operativen und strategischen Ebenen der Prozesse und dem gesamten Prozessnetzwerk
- mit ausreichender Transparenz für alle Beteiligten und Betroffenen

Dynamik

- durch hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei der Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen
- innerhalb und außerhalb des Prozesses und des gesamten Prozessnetzwerks

Selbstoptimierung

- durch eigenverantwortliches Reagieren und Handeln auf erkannte Defizite oder Potentiale
- durch systematische Prüfung der eigenen Zielerfüllung und des eigenen Leistungsniveaus
- durch Selbstevaluierung der eigenen Effektivität und Effizienz in der Prozessdurchführung und den Prozessergebnissen

Vitalität

- durch Ermittlung und Analyse der jeweiligen Erfolgs- und Misserfolgskriterien und Nutzung dieser Kenntnisse für die zukünftige Prozessgestaltung und Prozessplanung
- durch Berücksichtigung dieser Kenntnisse auch in der täglichen Leistungserbringung, also der Prozessdurchführung

4.5 Leistungsbeurteilung



Grundsätze der „Leistungsbeurteilung“¹² hat Prof. Dr. M. Gaitanides formuliert.

Die Ermittlung, Analyse und Beurteilung der Prozessperformance sind Grundlage zur richtigen Prozesssteuerung. Hierzu sind Indikatoren und Messsysteme nach einheitlichen Kriterien zu definieren und zu entwickeln. Die relevanten Kriterien sind:

- Es muss gewährleistet sein, dass die festgelegten Indikatoren die „reale“ Prozessleistung beschreiben. Die Leistungen hinsichtlich der Erfüllung von Kundenanforderungen und unternehmensspezifischen Aspekten (Qualität, Termintreue, Wirtschaftlichkeit) sind dabei in besonderer Weise zu berücksichtigen.

- Damit Unternehmens- und Prozessverantwortliche in der Fülle der Indikatoren die erforderliche Übersicht nicht verlieren, sollten die Indikatoren nach identischen Kriterien¹³ definiert und visualisiert werden.

Das erste Kriterium bedeutet, dass der Prozess die Indikatoren identifiziert, welche seine eigene Leistungserbringung und -fähigkeit auch beschreiben und welche auch durch eigeninitiierte Maßnahmen direkt beeinflusst werden können. So kann z.B. der Indikator „Personalfuktuation“ selten als ein Leistungsindikator einer Personalabteilung definiert werden, da Fluktuation sicher von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird und nicht alleine von der Leistungsfähigkeit oder den erbrachten Leistungen einer Personalabteilung abhängt. Personalfuktuation ist somit eine Leistungskennzahl des Gesamtunternehmens und nicht eines Einzelprozesses, in diesem Fall also der Personalabteilung.

Das zweite Kriterium erfordert eine eindeutige, nachvollziehbare Definition und Beschreibung des Indikators nach standardisierten Regeln. Es erfordert eine strukturierte Gesamtübersicht der relevanten Indikatoren und Kennzahlen, beispielsweise in Form eines Kennzahlen-Cockpits.

Die Messung der Prozessperformance ist eine elementare Voraussetzung, um die Effizienz von Prozessen und Verfahren beurteilen zu können. Außerdem kann die Wirkung von Prozessveränderungen wiederum, auch erst durch konkrete Leistungsmessungen objektiv bewertet werden.

Prof. Gaitanides spricht im Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung von Prozessen auch von dem Begriff „Prozessleistungs-Transparenz“ und impliziert damit auch die erforderliche Transparenz zur vorhandenen Fähigkeit der Leistungserbringung.

4.6 Gerichtsfestigkeit



Das Prinzip „Gerichtsfestigkeit“ definiert sich aus den Anforderungen und Vorgaben des Gesetzgebers.

Ein Unternehmen kann dann als "gerichtsfest" bezeichnet werden, wenn die festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation¹⁴ die Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten, die transparente Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und eine entsprechende Kooperationsregelungen in einem Anweisungs- und Nachweissystem berücksichtigt.

Ein Nutzen eines "gerichtsfesten" Unternehmens liegt in der Möglichkeit der Entlastung oder Exkulpation bei Organisationshaftung oder Organisationsverschulden durch eine vorhandene anweisende und nachweisende Dokumentation.

Die Sicherstellung einer Gerichtsfestigkeit ist allerdings eine umfangreiche und sehr komplexe Aufgabe, da es

¹² Gaitanides / Scholz / Vrohllings / Raster, 1994: Prozessmanagement, Hanser-Verlag

¹³ siehe Selbstähnlichkeit im Prinzip „Fraktaler Ansatz“

¹⁴ Dr. Adam: Gerichtsfeste Organisation, Bergbau Berufsgenossenschaft Kongress ProtecT, Bad Wildungen, 23. November 2006

für Organisationen eine Vielzahl an einzuhaltenden Gesetzen und Vorschriften gibt. Betrachtet man die hohe Anzahl von gesetzlichen und behördlichen Vorgaben allein zum innerbetrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, zum Umweltschutz und zur betriebswirtschaftlich korrekten Unternehmensführung, auf EU-Ebene, auf nationaler Ebene, auf Länderebene und gegebenenfalls auch auf kommunaler Ebene, wird die Komplexität dieser Aufgabenstellung sehr schnell wahrnehmbar.

5. Handlungsebenen des Prozessmanagements

Prozessmanagement umfasst Aufgaben wie Identifikation, Strukturierung, Modellierung, Planung, Umsetzung, Modifikation, Kontrolle, Analyse und Verbesserung von Prozessen, von Prozessschnittstellen und Verfahren. Die Verantwortung für diese Aufgaben bindet zwangsläufig alle internen hierarchischen Ebenen (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter) ein.

Die Zielsetzungen, die konkreten Inhalte und die konkreten Ausprägungen dieser Aufgaben, sowie deren Durchführung erfolgen in drei Handlungsebenen. Diese Handlungsebenen sind:

- die Systemebene
- die Prozess- und Verfahrensebene
- die Arbeitsplatzebene

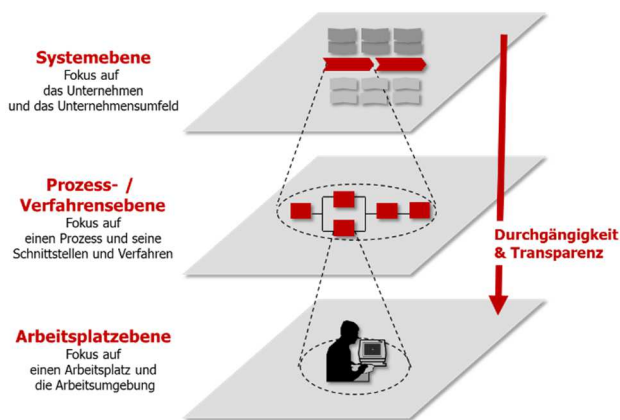


Abb.3: Handlungsebenen im Prozessmanagement

Für alle durchgeführten Tätigkeiten in diesen Handlungsebenen gelten die in Kapitel 4 gelisteten Prinzipien des Prozessmanagements, also PDCA-Zyklus, Null-Fehler, Partnerschaft, fraktale Ansatz, Leistungsbeurteilung und Gerichtsfestigkeit.

Die Handlungsebenen unterscheiden sich:

- durch die Verantwortlichen und deren hierarchische Funktion im Unternehmen
- durch die darin betroffenen Personen
- durch die spezifischen Zielsetzungen
- durch die eingesetzten Instrumente und Methoden

- durch den Detaillierungsumfang und -tiefe von dokumentierten Regelungen
- Der Fokus für die gestaltenden, analysierenden und verbessernden Aufgaben in der Systemebene betrifft das gesamte Unternehmen, sowie das externe Umfeld in welchem das Unternehmen agiert. Auf der Prozess- und Verfahrensebene richtet sich dieser Fokus auf die internen Prozessabläufe und Verfahren, sowie auf die Schnittstellen zwischen den beteiligten Prozessen. Auf der Arbeitsplatzebene richtet sich der Fokus auf die jeweiligen Arbeitsplätze und zugehörige Arbeitsumgebung.

Die Systemebene definiert das Prozessnetzwerk, die Zielsetzung und Positionierung der einzelnen Prozesse und die grundsätzlichen operativen Aufgaben und Verantwortungen in Kontext des Gesamtunternehmens. Auf der Prozess- und Verfahrensebene wird detailliert festgelegt, wie die operative Aufgaben und Verantwortungen durchgeführt bzw. wahrgenommen werden. Die Arbeitsplatzebene definiert die Vorgaben für die einzelnen Arbeitsplätze, um die geplanten Produkte letztendlich zu realisieren, meist in Form produktspezifischer Arbeitsanweisungen.

Die Handlungsebenen sind miteinander verknüpft, meist durch Vorgaben und Anforderungen der übergeordneten Handlungsebene gegenüber der untergeordneten Ebene. Der Leistungs- und Berichtsfluss erfolgt in der Regel von der unteren Ebene in die übergeordnete Ebene.

5.1 Systemebene

Die Systemebene ist die Ebene, welche das Prozessnetzwerk, die Aufgaben, die Maßnahmen und Arbeitsmittel zur Umsetzung der Unternehmenspolitik festlegt.

Unter der Unternehmenspolitik werden Festlegungen der Geschäftsführung verstanden, welche die Ziele und Strategien des Unternehmens, die Leistungsbereiche und -angebote des Unternehmens und die intern und nach extern gültigen Verhaltensgrundsätze des Unternehmens definieren.

Die Systemebene entwickelt das ganzheitliche Prozessnetzwerk des Unternehmens, inklusive der Schnittstellen zum Unternehmensumfeld. Das Prozessnetzwerk umfasst alle Prozesse, welche für die Erbringung der Unternehmensleistungen notwendig sind.

Die Visualisierung des Prozessnetzwerks erfolgt über eine sogenannte „Prozesslandkarte“, welche die wichtigsten Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse darstellt. Hierbei repräsentieren die Führungsprozesse die Arbeitsinhalte für die Planung, die Umsetzung und das Controlling der Ziele und Strategien und die Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse die Tätigkeiten zur direkten bzw. indirekten Erbringung der Leistungen. Je nach Darstellung des Prozessnetzwerks über die Prozesslandkarte sind darin auch die Wechselwirkungen zwischen den jeweiligen Prozessen enthalten. Die Darstellung der Wechselwirkungen ist deshalb sinnvoll, um den Fluss von materiellen und immateriellen Produkte zwischen den Prozessen transparent zu machen.

Aufgrund dieser Tätigkeiten liegt die Federführung für die Gestaltung der Systemebene bei der Geschäftsführung unter Einbeziehung und Mitarbeit der Führungskräfte (Prozessverantwortliche).

Die Gestaltung der Systemebene betrifft:

- die Festlegung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens
- die Identifikation der benötigten Prozesse im Unternehmen
- die Abgrenzung und Verknüpfung der Prozesse im Unternehmen
- die Festlegung der grundsätzlichen Aufgaben der Prozesse, der Verantwortungen und Befugnisse
- die Festlegung von konkreten Rahmenbedingungen und -vorgaben und die Festlegung der bereitgestellten Ressourcen für die Prozesse
- die ganzheitliche und systematische Beurteilung der Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens und des Wirkungsgrads seines Prozessnetzwerks
- die notwendige Anpassung und Optimierung des Leistungsangebots des Unternehmens an sich verändernde Umstände

5.2 Prozess- und Verfahrensebene

Die Prozess- und Verfahrensebene ist die Ebene, welche die erforderlichen Prozessschritte, die Ressourcenverwendung und die Arbeitsmittel zur Umsetzung der geplanten Leistungen des Unternehmens festlegt.

Die Prozess- und Verfahrensebene umfasst die Modellierung und Detaillierung der in der Systemebene definierten Prozesse, ihre konkrete Durchführung und ihre konkreten Prozessergebnisse. In Abstimmung mit den Interessenpartnern und den anderen Prozessen des Prozessnetzwerks werden Leistungsvereinbarungen in den Prozessen definiert und umgesetzt. Im Fokus der Prozessebene ist die Effizienz und Effektivität der Prozesse und damit deren Wirtschaftlichkeit und Produktivität.

Die Festlegungen werden in Prozess- und Verfahrensbeschreibungen dokumentiert, welche federführend durch die Führungskräfte (Prozessverantwortliche) und den Mitarbeiter (Prozessdurchführende), sowie unter Einbeziehung der Empfänger (Kunden) von Prozessleistungen entstehen.

Die Gestaltung der Prozess- und Verfahrensebene betrifft:

- die Ausrichtung der Prozesse an den Leistungsempfängern (Kunden)
- die Gestaltung der Prozesse entsprechend den zu erbringenden Leistungen (Produkte)

- die Festlegung der Art der Leistungserbringung in den Prozessen selbst (Wertschöpfung)
- die Festlegung der Aufgaben in den Prozessen (Verantwortungen, Befugnisse)
- die Festlegung von Leistungsvereinbarungen zwischen den Prozessen (Schnittstellen)
- die Festlegung der Verteilung und Verwendung der Mitteln und Kapazitäten in den Prozessen (Ressourcen)
- die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Prozesse bezüglich Effektivität und Effizienz (Performance)
- die Reduzierung von Verschwendungen und Verlusten in der Prozessdurchführung (Effizienz)
- die Optimierung der Informationsflüsse innerhalb und außerhalb der Prozesse (Kommunikation)

5.3 Arbeitsplatzebene

Die Arbeitsplatzebene ist die Ebene, welche die Vorgaben, die Infrastruktur die Ressourcen und die Arbeitsmittel für eine bedarfs- und anforderungsgerechte Arbeitsausführung an den Arbeitsplätzen festlegt.

Die Arbeitsplatzebene betrifft die einzelne Arbeitsbereiche und Arbeitsplätze. An diesen Arbeitsplätzen erfolgt die Wertschöpfung im Unternehmen. Im Fokus der Arbeitsplatzebene stehen Vorgaben und Regelungen zum Arbeitsplatz und den dort entstehenden Produkten bzw. Arbeitsergebnissen. Maßnahmen um einzelne Arbeitsschritte zu vereinfachen, zusammenzufassen oder zu eliminieren, sind beispielsweise Zielsetzungen bei der Betrachtung und Analyse der Aktivitäten auf der Arbeitsplatzebene.

Die Festlegung von Vorgaben und Regelungen der Arbeitsplatzebene liegen federführend bei den Führungskräften (Prozessverantwortliche) unter Einbeziehung und Mitwirkung der Mitarbeitern (Prozessdurchführenden) vor Ort bzw. spezieller Verbesserungsteams (z.B. KVP-Teams). Dokumentiert werden diese Festlegungen in Arbeits- und Prüfanweisungen, ggf. in Stellenbeschreibungen.

Die Gestaltung der Arbeitsplatzebene betrifft:

- die Sicherstellung der Erfüllung der Kunden- und Unternehmensanforderungen
- die Festlegung der Art und Abfolge der Arbeitsdurchführung
- die Maßnahmen zur Ermittlung der Konformität der Arbeitsergebnisse mit den Anforderungen
- die Reduzierung von Verschwendungen und Verlusten am Arbeitsplatz direkt bzw. bei der Entstehung der Arbeitsergebnisse / Produkte

- die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der festgelegten Arbeitsschritte
- die Festlegung von arbeitssicherheitsrelevanter Vorgaben

6. Handlungsfelder des Prozessmanagements

Die Handlungsfelder fassen die Aufgaben zur Einführung, zur Umsetzung und zur Weiterentwicklung von Prozessmanagement im Allgemeinen und von einzelnen Prozessen im Speziellen zusammen.

Die Handlungsfelder des Prozessmanagements sind:

- Prozessorientierung
- Prozessidentifikation
- Prozessfestlegung
- Prozessumsetzung
- Prozesssteuerung
- Prozessverbesserung

Die Prozessfestlegung, Prozessumsetzung, Prozesssteuerung und Prozessverbesserung entsprechen dem Prinzip des PDCA-Zyklus nach Deming. Hierbei repräsentiert die Prozessfestlegung dem „PLAN“, die Prozessumsetzung dem „DO“, die Prozesssteuerung dem „CHECK“ und die Prozessverbesserung vertritt das „ACT“ im Zyklus.

Diese vier Handlungsfelder können erst erfolgreich bearbeitet werden, wenn die Prozessorientierung vorab im Unternehmen und bei den Mitarbeitern vermittelt und entwickelt wurde und die im Unternehmen benötigten Prozesse über die Prozessidentifikation identifiziert und festgelegt wurden.

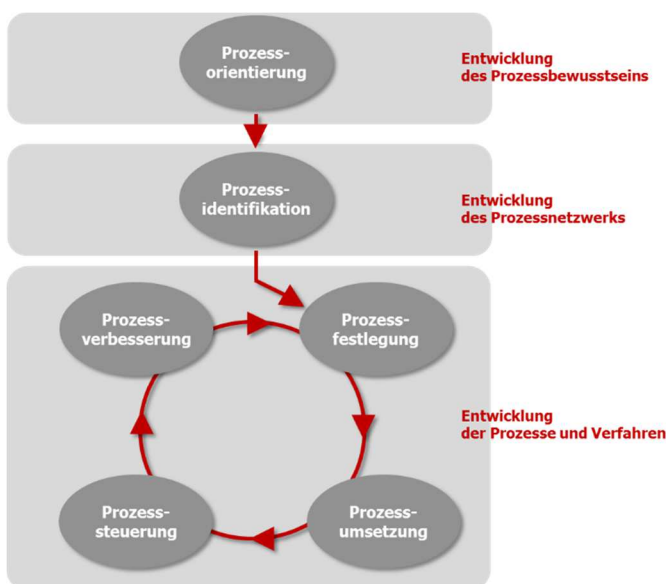


Abb.4: Handlungsfelder im Prozessmanagement

6.1 Prozessorientierung

Der Kern der Prozessorientierung betrifft zwei Aspekte. Einerseits wird mit der Prozessorientierung die bewusste Ausrichtung und Bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens zu „Unternehmerischen Denken“ bzw. zum „Denken in Prozessen“, angestrebt. Andererseits betrifft die Prozessorientierung die Ausrichtung der Aufbauorganisation des Unternehmens in ihrer grundsätzlichen Struktur. Mit dem Handlungsfeld Prozessorientierung soll damit der Wandel von einer funktionsorientierten Aufbauorganisation zu einer prozessorientierten Aufbauorganisation initiiert und unterstützt werden.

Das „Denken in Prozessen“ steht dafür, dass sowohl interne als auch externe Beziehungen in der Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeiter grundsätzlich als gleichartig und gleichwertig angesehen werden. Das sowohl die interne Übergabe eines Vorproduktes von der Beschaffung in die Produktion als auch die Abgabe eines Fertigproduktes an den Kunden als Schnittstelle verstanden und damit aktiv, kontinuierlich und systematisch optimiert werden sollte¹⁵.

Die Verantwortung für das Umsetzen und die Förderung des Handlungsfelds Prozessorientierung liegt bei der Geschäftsführung.

6.2 Prozessidentifikation

Die Aufgaben zur Prozessidentifikation betreffen die Ermittlung der vom Unternehmen benötigten Prozesse zur Realisierung der vom Unternehmen erwarteten und geplanten Leistungen.

Die Prozessidentifikation geht über die Bedarfsermittlung und Definition von Prozessen hinaus, indem für die identifizierte Prozesse auch die erwarteten Prozessergebnisse definiert, sowie auch festlegt, welche Voraussetzungen und Ressourcenbereitstellungen für eine erfolgreiche Durchführung der Prozesse erfüllt sein müssen.

Die Prozessidentifikation ermittelt nicht nur benötigte neue Prozesse, sondern hinterfragt auch schon vorhandene Prozesse auf deren Relevanz für die Abdeckung der zu erbringenden Leistungen. Das Ergebnis einer systematisch durchgeführten Prozessidentifikation ist somit ein aktuelles Abbild der benötigten Prozesse, welche derzeit benötigt aber auch welche für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens geplant und eingeführt werden sollten. Die Prozessidentifikation erfolgt idealerweise zyklisch und durch entsprechende Methoden und Werkzeuge unterstützt. Assessment und Audits oder auch Benchmarking sind beispielsweise durchaus geeignete Methoden für die Aufgaben zur Prozessidentifikation.

6.3 Prozessfestlegung

Die Aufgaben zur Prozessfestlegung betreffen die Modellierung der benötigten Prozesse hinsichtlich der

¹⁵ Gaitanides / Scholz / Vrohings / Raster, 1994: Prozessmanagement, Hanser-Verlag

chronologischen Abfolge der einzelnen Tätigkeiten, die Festlegung benötigter Verfahren, die Festlegung der benötigten Informationsflüsse, sowie die Festlegung der Verantwortlichkeiten und Befugnissen.

Die Prozessfestlegung umfasst auch die Erarbeitung von Prozessregelungen und der Prozessdokumentation, sowie deren formale Freigabe. Mit der Freigabe soll sichergestellt werden, dass die Prozesse und deren Schnittstellen ausreichend abgestimmt sind und die Voraussetzungen für das nächste Handlungsfeld Prozessumsetzung geschaffen sind.

6.4 Prozessumsetzung

Die Aufgaben zur Prozessumsetzung betreffen die Einführung und Durchführung der dokumentierten und freigegebenen Prozesse und die Realisierung der geplanten Prozessergebnisse unter beherrschten Bedingungen.

Beherrschte Bedingungen bedeuten, dass die Prozessergebnisse entsprechend den Anforderungen zur Qualität, zum Zeitaufwand, zu den Kosten und zur Kundenzufriedenheit repetitiv und immer mit dem gleichen Erfolg durchgeführt werden können. Beherrschte Bedingungen sind Prozesszustände, bei welchen Störeinflüsse den Prozess nicht oder nur in vertretbaren Rahmen beeinflussen, also die Erreichung der Ziele und der geplanten Leistungskennwerte nicht gefährdet ist.

Bei Produktionsprozessen wird die Beherrschung des Prozesses durch sogenannte „Fähigkeitskennwerte“ ermittelt und bewertet. Diese Fähigkeitskennwerte beschreiben mathematisch das Verhältnis zwischen den vorgegeben zulässigen Grenzwerten der Prozessergebnisse (Toleranz) und der aktuell real auftretenden Streuung dieser Prozessergebnisse. Diese Art, die Prozessbeherrschung zu beurteilen, lässt sich grundsätzlich auch auf Geschäftsprozesse übertragen, soweit Zielwerte für die Prozessleistungen definiert sind. Die Übertragung dieses Ansatzes findet in der heutigen Unternehmenspraxis allerdings nur selten statt, könnte aber für die Prozesssteuerung von Geschäftsprozessen viele interessante Aspekte und Möglichkeiten bieten.

6.5 Prozesssteuerung

Die Aufgaben zur Prozesssteuerung betreffen die Feststellung der aktuellen Prozessleistung und bei Abweichungen von den gesetzten Prozesszielen, der Prozessperformance oder den erbrachten Prozessergebnissen, die notwendigen korrigierenden und regulierenden Maßnahmen. Prozesssteuerung bedeutet die eigene Prozessleistung bzw. die Ausbringung der Prozessergebnisse mit dem Wertschöpfungstakt, also dem Bedarf der vor- und nachgelagerten Prozesse abzustimmen, um insgesamt einen harmonischen Wertschöpfungsfluss zu erreichen.

Durch die Ermittlung und Kenntnis der relevanten Einflussfaktoren und Einflussmöglichkeiten ist es möglich, gezielt auf die Leistungsperformance des Prozesses einzuwirken. Die Kenntnis von Einflussfaktoren finden sich entweder in den Erfahrungen und Skills der Mitar-

beiter, oder sie werden ermittelt durch gezielte objektive und systematische durchgeführte Prozessbeobachtungen und -analysen.

6.6 Prozessverbesserung

Die Aufgaben der Prozessverbesserung betreffen das Erreichen einer hohen Effektivität und Effizienz des Prozesses.

Dies kann beispielweise dadurch erreicht werden,

- dass Prozesse nur anforderungs- und nachfrageorientiert ausgelöst werden und agieren
- dass jegliche Arten von Verlusten oder Verschwendungen in der Prozessdurchführung eliminiert werden.
- dass Veränderungen im Prozessablauf erfolgen (siehe Abb. 5)

Veränderung des Prozessablaufs

Die in Abbildung 5 dargestellten Möglichkeiten zur Veränderung von Prozessabläufen können die Prozessperformance positiv beeinflussen und höhere Effektivität und Effizienz bewirken. In der Regel wird bei Veränderungen der Ablauforganisation auch eine Reflektion der Aufbauorganisation (Verantwortungen, Befugnisse) im Prozess notwendig.

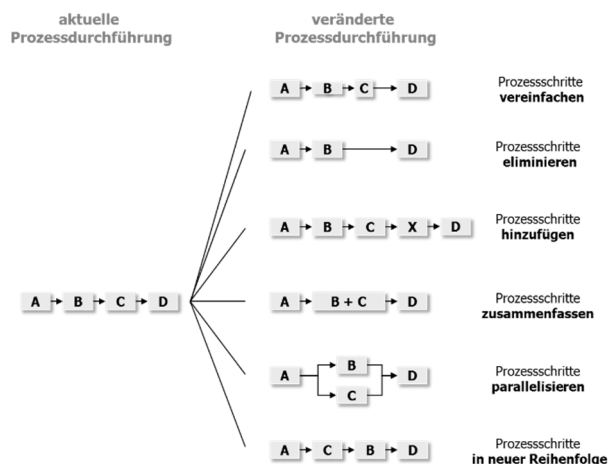


Abb.5: Veränderung von Prozessdurchführung

Sind die Prozessverbesserungen identifiziert und durch Maßnahmen eingeleitet, erprobt und von ihrer Wirksamkeit bestätigt, definiert sich daraus der neue Standard für diesen Prozess. Der Prozess wird neu festgelegt, freigegeben und umgesetzt und die Handlungsfelder werden erneut durchlaufen.

6.7 Verknüpfung Handlungsfelder und -ebenen

Die Handlungsfelder der Prozessorientierung, Prozessidentifikation, Prozessfestlegung, Prozessumsetzung, Prozesssteuerung und der Prozessverbesserung korrelieren mit den Handlungsebenen der Systemebene, der Prozessebene und der Arbeitsebene.

		Handlungsebenen		
		System	Prozess / Verfahren	Arbeits- platz
Handlungsfelder	Prozessorientierung	X	X	X
	Prozessidentifikation	X		
	Prozessfestlegung		X	
	Prozessumsetzung		X	X
	Prozesssteuerung		X	
	Prozessverbesserung		X	X

Abb.6: Korrelationen zwischen Handlungsfeldern und Handlungsebenen

Konzentriert sich die Systemebene auf die Handlungsfeldern Prozessorientierung und Prozessidentifikation, so kommen in der Prozess- und Verfahrensebene neben der Prozessorientierung vor allem die Handlungsfelder der Prozessfestlegung, Prozessumsetzung, Prozesssteuerung und der Prozessverbesserung zum Tragen.

In der Arbeitsplatzebene liegen neben der Prozessorientierung die Schwerpunkte in den Handlungsfeldern der Prozessumsetzung und der Prozessverbesserung.

7. Fazit

Sich mit seinen Prozessen zu beschäftigen bedeutet sich mit seiner Effektivität und Effizienz zu beschäftigen. Beides ist für den nachhaltigen Unternehmenserfolg maßgeblich und ausschlaggebend und dieser Erfolg ist der letztendlich auch Zweck einer Unternehmung und liegt in der Verantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Der Vorteil von Prozessmanagement ist, dass mit einem ausgewählten, auch vom Umfang kleinen Prozess begonnen werden kann und kein flächendeckendes Programm für den Start geschult und eingeführt werden muss. Die Risiken sind unbedeutend der Erfolg kann beträchtlich sein. Also, beginnen kann man schon Morgen.