

Prozessmanagement

Smarter not harder

Von Marco Schupp

Zurück zur Einfachheit: Dargestellt wird eine pragmatische Vorgehensweise für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Prozessmanagementsystems. Die Fokussierung auf eine hohe Granularität ermöglicht es den Unternehmen, die Ressourcen optimal einzusetzen.

In vielen Unternehmen haben sich Prozessmanagementaktivitäten aufgrund von Erfahrungen und Erkenntnissen kontinuierlich (weiter-)entwickelt, sind aber im ganzheitlichen Sinne selten auf einen systematischen Ansatz zurückzuführen. Wir wollen eine Methode (Swim line) zur Vereinfachung der Prozessvisualisierung vorstellen. Unser Ziel ist dabei, mit einer einfachen Prozesspflege auf einem sinnvoll hohen Niveau zu bleiben und das mit einem möglichst geringen Aufwand. Grafik 1 zeigt aufgrund von Erfahrungswerten die Nachhaltigkeit, Risikominimierung und das Sparpotenzial bei regelmässiger Prozesspflege.

In der Welt des Prozessmanagements wird die Wichtigkeit der Pflege und die Voraussetzung der kulturellen Etablierung durch eine reduzierte und optimierte Prozessdarstellung unterstützt.

Marco Schupp, Absolvent MAS BEX, Hochschule Wirtschaft Luzern, Fachspezialist, Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft, Bundesgasse 35, CH-3001 Bern, IT GRC, Tel. +41 (0)31 389 64 40, marco.schupp@mobi.ch

Ausgangslage – Menschen im System

Die Zeiten, wo man es nur mit einzelnen abgeschotteten Bereichen zu tun hatte, sind definitiv zu Ende. Jeder von uns hat im Wertschöpfungsprozess einen Partner in einem anderen Bereich. Die Abhängigkeiten sind viel vielschichtiger und müssen aufeinander abgestimmt werden.

Neben den wichtigen quantitativen Dimensionen im Bezug auf den Kunden, wie gewünschte Leistungen, entstehender Ertrag und entstehende Kosten, sind

heute die qualitativen Dimensionen wie Kundenzufriedenheit, -bindung und -verhalten mit einzubeziehen. Allgemein wird das Ziel verfolgt, die Transparenz gemeinsam erbrachter Leistungen an den Kunden sowie den Umgang mit den richtigen Informationen in der täglichen Arbeit zu optimieren.

Jeder Mensch im Unternehmen ist etwas Besonderes und trägt mit seinem Know-how und seinem Verständnis etwas Einzigartiges zum Ergebnis oder zur Zielerreichung bei. Deshalb wird heute versucht, individuell auf die Besonderheiten und Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und ihrer Selbständigkeit ihren notwendigen Wert zu geben. Wenn die Beteiligten ihr Wissen untereinander austauschen und voneinander lernen, entwickeln sie damit auch

ihre Arbeitssituation weiter. Entsprechend sollte sich auch die Prozessmethodik anpassen und mitwachsen können.

Druck auf Veränderung

Die Herausforderungen liegen somit darin, implizites Wissen explizit zu machen und dieses praxisgerecht zu vernetzen. Prozess- oder im weiteren Sinne Wissensmanagement ist immer ein unfertiger Prozess. Die Daten sind nur für einen gewissen Zeitraum aktuell. Die Halbwertszeit der Gültigkeit einer Information ist heute so kurz, dass auch eine Anpassung mit dem Umgang von wichtigen Informationen erforderlich wird.

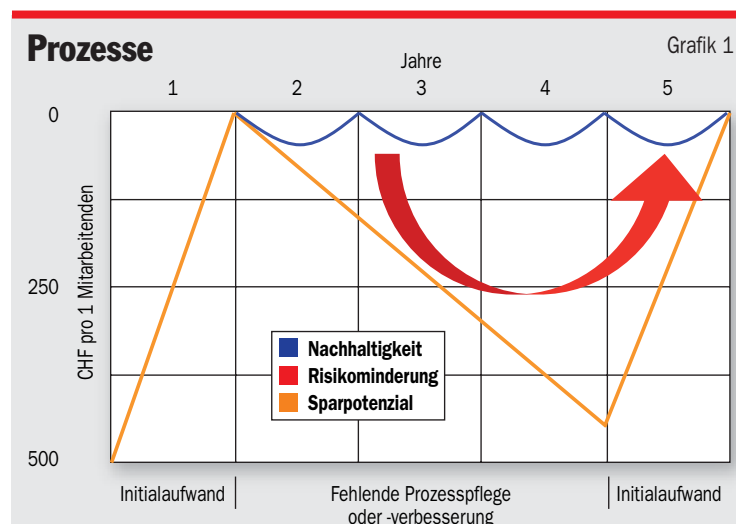
Zudem wachsen die Anforderungen ständig. In diesem Zusammenhang hat jedes Unter-

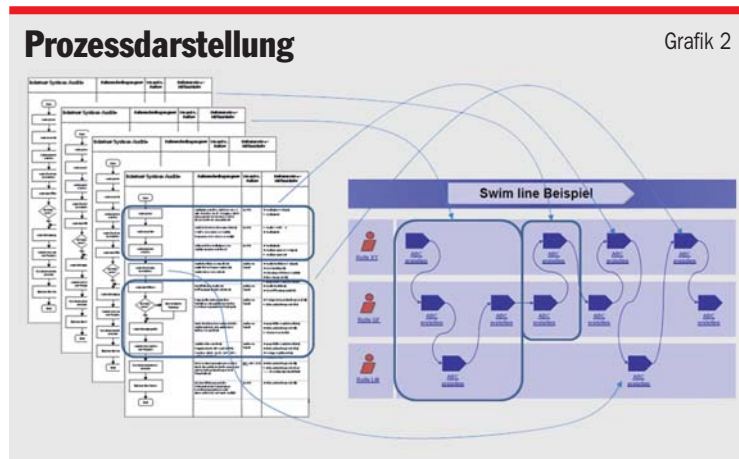
Einfache Prozessvisualisierung

nehmen ein legitimes Bedürfnis, die Abläufe und momentan gültigen Dokumente in aktualisierter Form zu sichern. Da aber in der heutigen Arbeitswelt mehr und komplexere Informationen sich schneller verändern, werden diese durch die grössere Menge im Zugriff komplizierter, im Gesamtzusammenhang unübersichtlicher, während parallel die Datenqualität schneller veraltet. Statt der erhofften Transparenz kann ein nicht weiterentwickeltes Prozessmanagement in dieser Situation zu Doppelspurigkeiten und Mehraufwand in Abstimmungsproblemen führen.

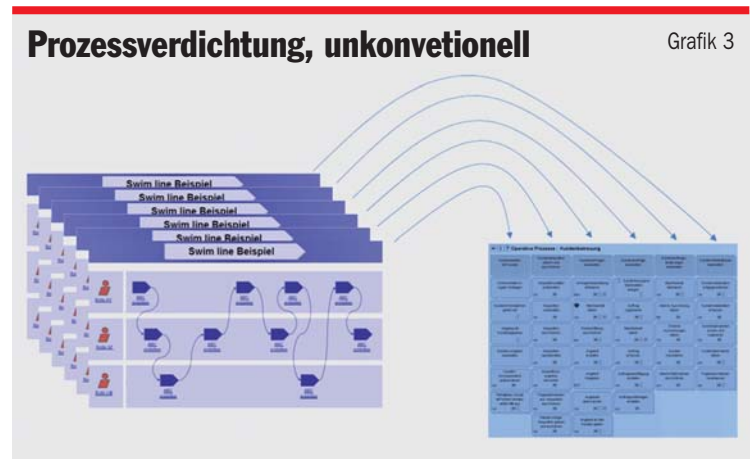
Optimierung des Prozessdesigns

Die Schwierigkeit liegt darin, die Informationen dem richtigen Level zuzuordnen; die meisten Prozessdarstellungen sind zu detail-





Grafik 2



Grafik 3

liert. Alle existierenden Arbeitsschritte werden vielfach in einem Prozess als Prozessschritte implementiert und sind so durch zu viele Details in ihrer Gesamtübersicht nur schlecht oder nicht mehr lesbar. Das Ziel muss sein, einfache Prozesse mit wenigen Pro-

zessschritten zu implementieren, damit eine übersichtliche, aber ganzheitliche Lösung mit vernünftigem Aufwand realisiert und gepflegt werden kann: Vom WAS (gemeinsam – so wenig wie möglich) zum WIE (selbstverantwortlich – so viel wie nötig). Mit der Swim-line-Methode wird die angestrebte Vereinfachung erreicht:

Mehraufwand vermeiden

die Prozessschritte erkennbar den Rollen zugeordnet werden. Das heisst, ein Mitarbeiter als Träger einer bestimmten Rolle sieht auf einen Blick, welche Prozessschritte ihn betreffen, von wem er Informationen erhält und an wen er Ergebnisse liefern muss.

Solange Arbeitsschritte durch die gleiche Rolle erfüllt werden, sind diese in einem einzigen Prozessschritt zusammenzufassen (Medienbruch). Beispiel: Alle vorher einzeln aufgeführten Tätigkeiten eines Teams werden innerhalb des gleichen Prozessschrittes untergebracht und darin näher erläutert. Vorteil: Die Nahtstellen und Rollenbeschreibungen treten in den Vordergrund. Die Detailbeschreibungen stehen in der Selbstverantwortung des jeweiligen Teams und können im entsprechenden Prozessschritt zugänglich gemacht werden. Den weiteren Beteiligten im Prozess steht nun eine übersichtliche Darstellung zur Verfügung. Aus durchschnittlich drei bis fünf Flow-Charts entsteht eine Swimline-Prozessdarstellung (Grafik 2).

Mit dieser Methodik können wir eine umfangreiche und komplizierte Darstellungssituation auf eine übersichtliche reduzieren. Eine gemeinte Komplexität zeigt sich transparent und offenbart Prozessschritte (mit

weiteren Arbeitsschritten im Inneren) mit klaren Verantwortlichkeiten.

Vereinfachung – 2. Stufe

Eine weitere Stufe der Optimierung besteht darin, von der Swim line zu einer unkonven-

Weniger ist mehr

tionellen, aber einfacheren Prozessdarstellung zu kommen. Statt dass ein Swim-line-Prozess bestehen bleibt, wird dieser in eine Kästchenstruktur implementiert und zeigt somit in einer einzigen Spalte auf einer Seite seine Prozessschritte von oben nach unten. Hat nun ein Hauptprozess mehrere Prozesse, zum Beispiel drei bis acht Swim lines, so können diese gemeinsam auf einer Darstellung zugänglich gemacht werden (Grafik 3). Diese Umsetzung ermöglicht zum Beispiel das Tool «WissIntra» (www.wissintra.de).

Das Vorgehen erlaubt uns, die Prozessbeschreibungen zu vereinfachen, ohne an Inhalt zu verlieren. Der Inhalt ist in der richtigen Tiefe zu finden – also der richtigen Rolle beziehungsweise Verantwortung zugeordnet. Dies führt zu einer hohen Qualität des Prozessdesigns, in welchem

Nutzen einer visualisierten Prozessoptimierung

für die Kunden

- die Qualität der Marktleistungen kann dank der Transparenz verbessert werden zum Beispiel
- verbesserter Kundenservice durch schnellere Reaktion auf Kundenbedürfnisse
- raschere Einführung neuer Marktleistungen; Verbesserungen bestehender Marktleistungen
- besseres Identifizieren von Doppelspurigkeiten; Fehlervermeidung bei Änderungen

für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Reduktion einer vermeintlichen Komplexität
- Designoptimierung hat Katalysatoreffekt: einfache Pflege, erhöhte Aktualität, weniger Pflegeaufwand
- klare Abläufe ermöglichen eine schnellere Einarbeitung
- verbessertes Verständnis über die Arbeit anderer

für das Unternehmen

- Synergie-, Optimierungs- und Rationalisierungspotenzial wird durch die Vereinheitlichung der Abläufe transparent; Kosteneinsparungen; schafft Kapazitäten für Konsolidierung und neue Projekte
- bessere Transparenz ermöglicht einfacheres und kostengünstigeres Prozessmanagement

die Granularität der Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht.

Der Prozess spannt die Brücke zwischen theoretischem Fundament und praktischer Anwendung. Deshalb ist eine effiziente Methodik für einen strukturierten und systematischen Umgang mit Prozessbeschreibungen

von grosser Wichtigkeit – ganz nach dem Motto «weniger ist mehr!».

Vereinfachung – 3. Stufe

In dieser Stufe werden alle Informationen innerhalb eines Prozesses analysiert, um eine möglichst redundanzfreie Situation zu schaffen. Doppelspurigkeiten be-

zogen auf die Prozessbeschreibung innerhalb eines einzelnen Prozessschrittes sowie über alle Prozessschritte werden eliminiert, Inkonsistenz wird vermieden.

Fazit

Eine Kultur der «schnelleren Reaktion auf Veränderungen» und ein systematischer Umgang mit

dem Prozessmanagement führt dazu, dass das Unternehmen permanent auf einem topaktuellen und optimierten Niveau agiert und somit schneller – vielleicht auch als die Konkurrenz – reagieren kann. Dies ist in einem sich immer schneller verändernden Umfeld ein entscheidender wirtschaftlicher Vorteil. ■