

Der Weg zum integrierten Organisations- und Prozessmanagement

Die Ausgangssituation

Seit Ende der 80iger – Anfang der 90iger Jahre gibt es eine Marktveränderung vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Das Qualitäts- und Preisbewusstsein der Käufer hat sich ebenfalls grundlegend geändert. Den sich daraus ergebenden Anforderungen muss jedes Unternehmen gerecht werden, um den Anschluss an den Markt nicht zu verlieren.

Welchen Einfluss hat dieser strukturelle Wandel auf die Unternehmensstruktur und Organisation?

Kunde / Markt

- ▲ Globalisierung
- ▲ Gestiegene Kundenanforderung
- ▲ Internationale Konkurrenz
- ▲ kurze Lieferzeiten
- ▲ zusätzlich verlangte Dienstleistungen / Services

Produkt

- ▲ Produktdifferenzierung
- ▲ Kostendruck
- ▲ große Variantenvielfalt
- ▲ höhere Anforderungen an die Produktqualität
- ▲ gestiegene Serviceanforderungen
- ▲ kürzere Produktlebenszyklen

Organisation

- ▲ mehr Auflagen / Vorschriften / Gesetze
- ▲ Erreichen von höheren Kapazitätsauslastungen
- ▲ Kooperation mit anderen Unternehmen
- ▲ Dezentralisierung
- ▲ Segmentierung

Technik / Innovation

- ▲ Verstärkte Automatisierung
- ▲ Einführung neuer Verfahren
- ▲ durchgängige Informationssysteme
- ▲ Flexibilisierung der Produktion und Organisation
- ▲ neue Werkstoffe
- ▲ kürzere Entwicklungszeiten

Der Kunde erwartet kein Standardprodukt zu einem niedrigen Preis, sondern über die „Kundenorientierung“ eine „Nutzenmaximierung“ hinsichtlich des Leistungsangebotes, der Produktvarianten, der Zuverlässigkeit, des Services, der Sicherheit, der Garantie, der Kompatibilität, der Schulung und sonstige je Branche kundenindividuell zu definierende Anforderungen. Beschaffungsseitig mit einem „besseren“ Einkauf (günstigere Einkaufspreise, auch durch häufigen Lieferantenwechsel und Beschaffung aus Drittländern), marktseitig mit höheren oder niedrigeren Verkaufspreisen oder produktseitig

mit einer Anpassung an die Wettbewerber zu reagieren, bringt auf die Dauer nicht den gewünschten Erfolg.

Die Ausrichtung auf die Kernkompetenz

Ausgehend von dieser Situation sind Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen nur noch zu erreichen, wenn die internen Wertschöpfungsprozesse optimiert, das interne Mitarbeiter-Know-how genutzt und das Kunden- und Lieferanten-Know-how eingebunden werden.

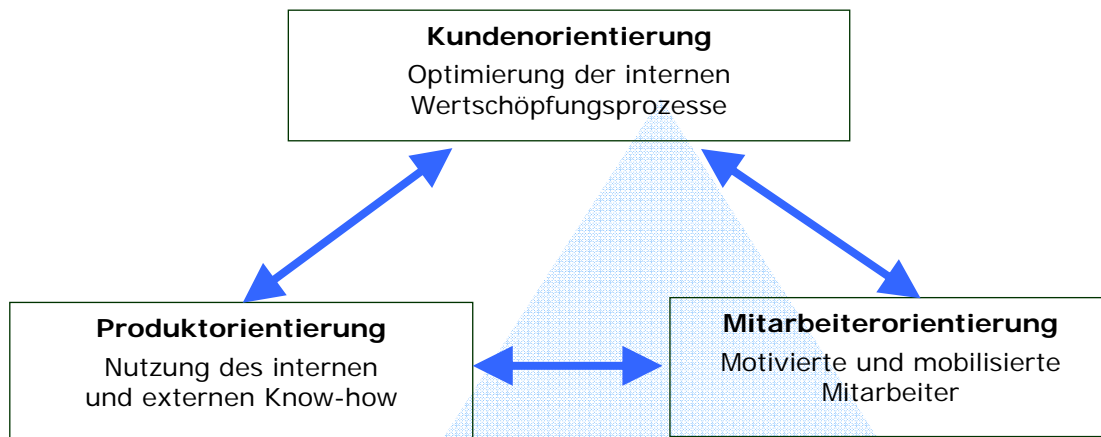


Abbildung 1

Der Erfolg der Kernprozessaktivitäten und die Festlegung der Kernprozesse wird durch die Kernkompetenz des Unternehmens beeinflusst. Unter Kernkompetenz wird die Bündelung und Nutzung des vorhandenen Potentials wie:

- ▲ Mitarbeiter
- ▲ Methoden
- ▲ Maschinen
- ▲ Logistik
- ▲ Informationen

verstanden, um sich durch:

- ▲ Einmaligkeit
- ▲ Originalität
- ▲ Anpassungsfähigkeit
- ▲ Lernfähigkeit
- ▲ Veränderungsfähigkeit

von den Wettbewerbern abzuheben und den Kundennutzen zu maximieren.

Die Messgrößen zur Beurteilung der Kernprozesse und des Wettbewerbserfolges sind: Kosten, Zeiten, Flexibilität, Qualität, Produktivität, Service, Informationsbereitschaft.

Beispiele für Kernprozesse, wie sie typisch in allen Unternehmen ähnlich ablaufen, sind in der folgenden Abbildung 2 dargestellt:

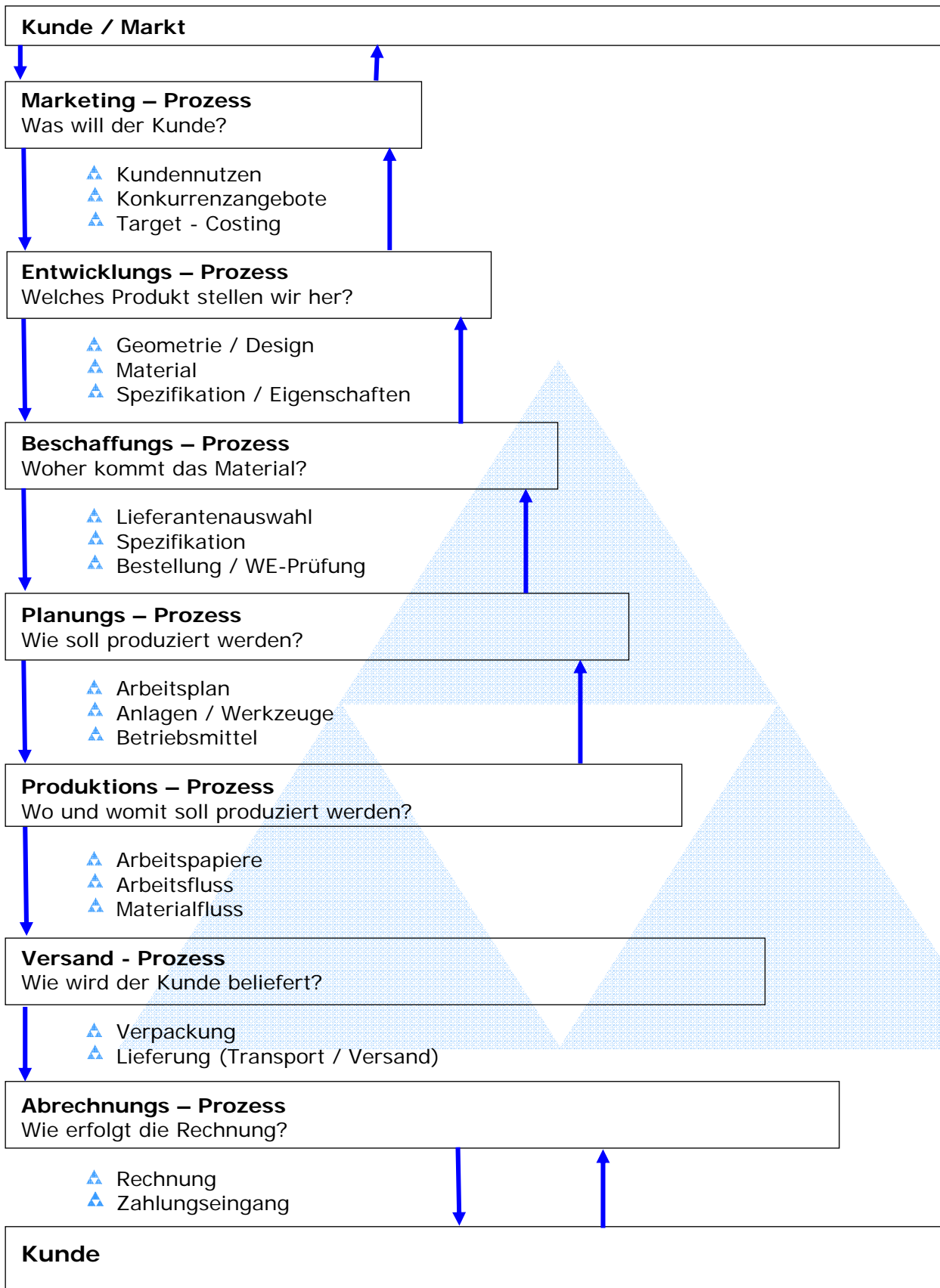


Abbildung 2

Die Kernprozesse sind der Ausgangspunkt für das Organisations- und Prozessmanagement. Nach Prof. H.F. Binner liegt die Chance des integrierten Organisations- und Prozessmanagement darin, die Zielsetzungen und Anforderungen aller bekannten Management-Einzelstrategien, wie beispielsweise Marketingmanagement, Produktionsmanagement, Qualitätsmanagement, Logistikmanagement, Kostenmanagement in einem ganzheitlichen, umfassenden Vorgehensmodell zu bündeln und durchgängig zu erfüllen.

Er definiert Organisations- und Prozessmanagement als die

- ▲ kundenorientierte
- ▲ mitarbeiterorientierte
- ▲ prozessorientierte

Planung, Steuerung, Ausführung und Überprüfung aller Aufgaben sowie die Koordination der eingesetzten Ressourcen bzw. Produktionsfaktoren zur zielorientierten Optimierung des angestrebten Prozessoutputs. Wobei der Prozessoutput auf den maximalen Kostennutzen ausgelegt sein muss.

Um die Anforderungen an die Kernkompetenz zu präzisieren, die Zielgruppe, die am Markt bedient werden soll, zu ermitteln und festzustellen wodurch sich das eigene Unternehmen von der Konkurrenz abhebt, sind folgende Fragen zu beantworten:

- ▲ Wer gehört zu unserer Zielgruppe am Markt?
- ▲ Welche Anforderungen stellt diese Zielgruppe an unser Unternehmen?
- ▲ Was haben wir für ein Angebot für diese Zielgruppe?
- ▲ Wodurch unterscheidet sich unser Produkt von Wettbewerbsprodukten?
- ▲ Worin besteht unser Wettbewerbsvorteil?
- ▲ Wie kann das vorhandene Potential gebündelt und genutzt werden?
- ▲ Können wir damit die Zielgruppe optimal bedienen (Kundennutzen)?
- ▲ Welche Leistungen bietet die Konkurrenz (Mitbewerber)?
- ▲ Welche zusätzlichen Leistungen oder Services können wir aufgrund unserer Kernkompetenz bieten?
- ▲ Welchen Marktanteil haben wir?
- ▲ Wie kann unser Marktanteil z. B. durch ein besseres Angebot, durch zusätzliche Leistungen gesteigert werden?

Die Beantwortung dieser Fragen ist die Ausgangsbasis für eine Prozessmodellierung. Eine weitere wichtige Ausgangsbasis dafür sind die Unternehmensziele:

Markt – Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Produktqualität - Flexibilität - Termintreue - Lieferservice - Kundenorientierung 	Wirtschaftlichkeits – Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Kostenminimierung - Produktivitätssteigerung - Fehlerreduzierung - Schwachstellenbeseitigung - Verschwendungsabbau - Anlagensoptimierung 	Sicherheits – Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Verordnungskonform - Gesetzeskonform - Normenkonform - Gesundheitsschutz - Zuverlässigkeit - Anlagensicherheit
Soziale – Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Humanisierung - Qualifikation - Partizipation - Motivation - Mitbeteiligung - Mitarbeiterorientierung 	Unabhängigkeits – Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Zusatznutzen - Kernkompetenz - Erfahrungsspeicher - Lernendes Unternehmen - Anpassungsfähigkeit 	Organisations – Ziele <ul style="list-style-type: none"> - Dezentralisierung - Hierarchieabbau - Schnittstellenreduzierung - Funktionsintegration - Prozessorientierung

Abbildung 3

Das Gesamtkonzept

Für Produktionsbetriebe ist die Optimierung der Geschäftsprozesse nur effektiv, wenn die Prozesse in Hinblick auf das Fließprinzip (Abb. 4; REFA, Logistiküberblick) modelliert werden. Der Schwerpunkt dieses Prinzips liegt in der Optimierung der Produkte für die Produktion, die kundenorientierte Planung und Steuerung und eine dem Produktspektrum angepasste Fertigung mit flachen Strukturen und klarer Verantwortung in der Aufbauorganisation.

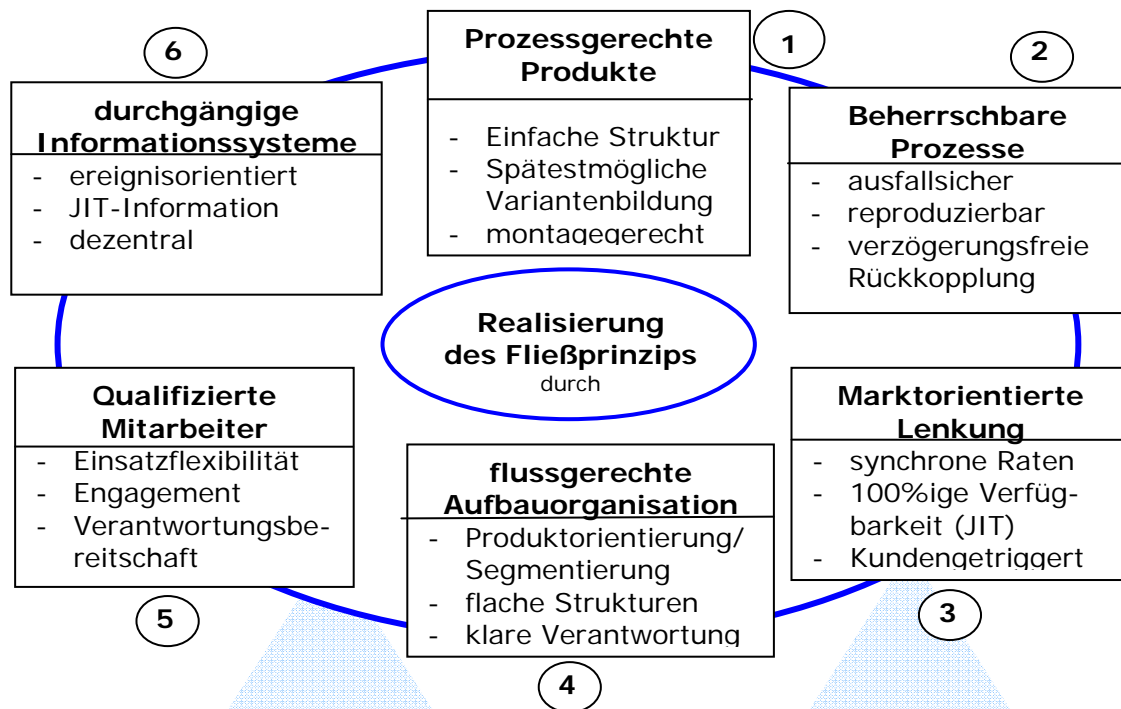


Abbildung 4

Weitere Schwerpunkte sind die Mitarbeiterqualifizierung und die Durchgängigkeit der Informationssysteme. In dieses Prinzip sind die beherrschbaren Prozesse eingebettet. Vor der Modellierung der Prozesse im Produktionsbereich sind die Voraussetzungen (Planung der Produktion in Hinblick auf das Prinzip) zu schaffen. Die Überlegungen müssen sich auf die Komponenten der Logistikleistung:

- ▲ Lieferzeit
- ▲ Liefertreue
- ▲ Lieferfähigkeit
- ▲ Flexibilität und
- ▲ Informationsbereitschaft

beziehen. Nur die konsequente Durchsetzung dieses Prinzips mit der unternehmensweiten Umsetzung von Punkt 2 (beherrschbare Prozesse) bringt letztlich den Unternehmenserfolg.

Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung

Die Voraussetzungen für die Modellierung der Prozesse hängt von der Art der Leistungen eines Unternehmens ab. In einem Unternehmen der produzierenden Branche werden andere Unternehmensziele gesteckt, als in einem Unternehmen, das Dienstleistungen bietet. So ist in Dienstleistungsunternehmen das Fließprinzip auch nur bedingt zu verwirklichen.

Der Ansatz für beide Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Arten der Leistungserstellung muss aber die Durchgängigkeit und bereichsübergreifende Modellierung der Prozesse, unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und der durchgängigen Informationssysteme, sein.

Die punktuelle Optimierung der Geschäftsprozesse wird nicht zum Erfolg führen. Dies liegt an der Schnittstellenproblematik und der fehlenden Durchgängigkeit. Unabhängig von der Art der Leistungen ist die Vorgehensweise zur Reorganisation der Geschäftsprozesse gleich.

1. Aufbau des Projektmanagements

1.1 Projektorganisation

- ▲ Rahmenbedingungen
- ▲ Aufbauorganisation
- ▲ Ablauforganisation

1.2 Projektplanung

- ▲ Zielformulierung
- ▲ Kick-Off (Projektstart)
- ▲ Ablauf und Termin
- ▲ Restriktionen
- ▲ Projektstrukturierung
- ▲ Meilensteinplanung
- ▲ Ressourcen-Kapazitätsplanung
- ▲ Soll-Kostenplanung

1.3 Projektcontrolling

- ▲ Projektstatusbericht
- ▲ IST-Ablauf- und Terminplan
- ▲ IST-Kapazitäten
- ▲ Projektkostenverlauf
- ▲ Berichte / Reports

1.4 Projektabschluss

- ▲ Projektabschlussbericht
- ▲ Erfahrungssicherung
- ▲ Ergebniskontrolle

Der Aufbau der Projektorganisation mit der Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektteilnehmer, sowie der Leitungs- und Entscheidungsfunktionen wird bei einer bereichsübergreifenden Abwicklung eines Projektes in dieser Größenordnung erforderlich, um eine zielorientierte, geordnete Abwicklung sicherzustellen.

Das Projektcontrolling gewährleistet eine ständige Steuerung und Lenkung des Projektverlaufes. Es bietet der Leitung die Möglichkeit, frühzeitig einzugreifen und die Zieleinhaltung und Kosten zu überwachen.

2. Prozess – IST – Analyse

2.1 Datenermittlung

- ▲ Kernprozesse definieren
- ▲ Organisationsstrukturen (Organigramm)
- ▲ Stellenbeschreibungen / Rollen
- ▲ Arbeitsanweisungen
- ▲ Verantwortlichkeiten
- ▲ Ablauf- und Durchlaufanalyse
- ▲ Dokumente und Datenorganisation
- ▲ Mitarbeiter / Funktionen / Kostenstellen
- ▲ Mengengerüst und Zeiten
- ▲ Kostenanalyse und Kostentreiber
- ▲ Tätigkeitsanalyse (ABC-Analyse)

2.2 Prozessdarstellung

- ▲ Visualisierung des IST-Zustandes
- ▲ Abstimmung mit den Beteiligten im Rahmen von Workshops
- ▲ Dokumentation des IST-Zustandes

Die Erfassung des IST-Zustandes ist die Voraussetzung zur Reorganisation oder Neu-Gestaltung der Prozesse. In der Dokumentation sollen folgende Punkte klar dargestellt werden:

- ▲ Zuordnung von Aufgaben / Aktivitäten zu Prozessen
- ▲ Vorgänger- / Nachfolgerbeziehungen
- ▲ Verzweigungen
- ▲ Entscheidungen
- ▲ verwendete Dokumente und Daten
- ▲ zeitliche Zusammenhänge
- ▲ Schnittstellen
- ▲ Informations- und Arbeitsfluss

Aus der IST-Prozessdokumentation ergibt sich zwangsläufig die logische und zeitliche Ablauffolge der Tätigkeiten mit ihrem Kommunikations- und Informationsfluss. Die Auswahlkriterien für Prozesse, die vorrangig untersucht werden, können an folgenden Punkten festgemacht werden:

- ▲ hoher kritischer Anteil (Kosten, Umsatz, Fähigkeit)
- ▲ Kernkompetenz des Unternehmens
- ▲ Häufigkeit der Tätigkeiten
- ▲ großes Verbesserungspotential
- ▲ schwerwiegende Schwachstelle
- ▲ fehlende Transparenz, schlechte Beherrschung

- ▲ Kommunikationsmängel und Informationsprobleme
- ▲ großes Datenvolumen
- ▲ geplanter EDV-Einsatz (Programmänderung, neues Programm)
- ▲ Planung der Eingliederung in andere Prozesse
- ▲ Planung, den Prozess zu dezentralisieren

Weiterhin kann eine Auswahl an der Größe (Mitarbeiteranzahl / Wichtigkeit) der Abteilung festgemacht werden.

3. Analyse und Reorganisation der Prozesse

3.1 IST–Prozessanalyse

- ▲ Prozessbewertung (Klassifizierung)
- ▲ Schwachstellenanalyse
- ▲ Zielgrößenanalyse (Kosten, Mengen, Zeit, Flexibilität, Produktivität, Qualität, Informationsbereitstellung)
- ▲ Tätigkeits- und Ablaufanalyse
- ▲ Nutzenanalyse
- ▲ Kostenanalyse
- ▲ Kapazitätsanalyse
- ▲ Prozessziel- und Unternehmenszielanalyse (Erreichbarkeit)
- ▲ Fehlerkostenanalyse

3.2 SOLL–Prozessmodellierung

- ▲ Bereinigung der IST-Prozesse
- ▲ Reorganisieren der IST-Prozesse unter Berücksichtigung der Unternehmensziele (evtl. des Fließprinzips)
- ▲ Festlegen der Dokumente und ihrer Lenkung
- ▲ Realisierung eines durchgängigen Informationssystems
- ▲ Kompetenzen und Verantwortung neu festlegen
- ▲ Qualifizierungserfordernisse feststellen
- ▲ Hierarchien abbauen und flache Strukturen ermöglichen
- ▲ Störungs- und fehlerfreien Ablauf realisieren
- ▲ Kostenoptimierung gewährleisten
- ▲ optimale Steuerung der Arbeitsschritte (Workflow)
- ▲ Benchmarking

3.3 SOLL–Prozesse dokumentieren

- ▲ Visualisierung des SOLL-Zustandes
- ▲ Simulation des SOLL-Zustandes
- ▲ Abstimmung mit den Beteiligten im Rahmen von Workshops
- ▲ Dokumentation des SOLL-Zustandes

Bei der Modellierung der SOLL–Prozesse ist aus der IST–Analyse jeder Prozess zu untersuchen. Die ersten Fragen, die man sich stellen muss, sind:

- ▲ Womit mache ich das (Ressourcen)?
- ▲ Unter welchen Strukturen mache ich das (Aufbauorganisation)?
- ▲ optimale Steuerung der Arbeitsschritte (Workflow)
- ▲ Was bearbeite ich da (Objekt)?
- ▲ Wie bearbeite ich das (Tätigkeit)?

Ausgehend von diesen grundsätzlichen Fragen stellt sich die Frage nach dem Sinn dieser Tätigkeiten. Dazu stellen sich weitere Fragen, die beantwortet werden müssen:

- ▲ Warum mache ich die Dinge, die ich tue?
- ▲ Weshalb mache ich sie auf diese Art und Weise?
- ▲ Welchen Kunden- / Unternehmensnutzen hat diese Tätigkeit?
- ▲ Sind diese Tätigkeiten erforderlich zum Erreichen der Unternehmensziele?
- ▲ Was bearbeite ich da (Objekt)?
- ▲ Wie bearbeite ich das (Tätigkeit)?

Durch das Infrage stellen von Tätigkeiten wird die Voraussetzung für eine Optimierung geschaffen. Mit Hilfe von Ideenfindungsmethoden / Kreativitätstechniken oder aber aus der praktischen Notwendigkeit heraus, kann der zukünftige Prozess modelliert werden. Die Möglichkeiten zur Beschleunigung und Vereinfachung der Prozesse liegt in folgendem Vorgehen:

- ▲ Standards einführen
- ▲ Änderungshäufigkeit reduzieren
- ▲ Fehler abbauen
- ▲ Arbeitsteiligkeit verringern
- ▲ Eliminieren von unnötigen Tätigkeiten
- ▲ Informationsverfügbarkeit erhöhen
- ▲ Doppelarbeit verhindern
- ▲ Entscheidungsspielraum vergrößern
- ▲ Auslagern von Tätigkeiten (Outsourcing)
- ▲ Störungen reduzieren
- ▲ Kontrollfunktionen abbauen
- ▲ Selbststeuernde Regelkreise einführen
- ▲ Vorgehen besser steuern (Workflow)

Aufgrund der Ermittlung der Prozesszeiten, kann über die Simulation die Durchlaufzeit und der Kapazitätsbedarf ermittelt werden. Die optimierten Prozesse sind unter den Gesichtspunkten

- ▲ Zeit
- ▲ Qualität
- ▲ Kosten
- ▲ Flexibilität
- ▲ Produktivität
- ▲ Menge und
- ▲ Informationsdurchgängigkeit

zu überprüfen.

Die Entscheidung zur Einführung der Prozessmodelle trifft der Lenkungsausschuss bzw. die Unternehmensleitung.

4. Umsetzung der Prozessreorganisation

4.1 Vorbereitende Maßnahmen

- ▲ Erstellen eines Prozessmanagementhandbuches
- ▲ Bereitstellung von abgestimmten, durchgängigen Informationssystemen
- ▲ Anpassung der Arbeitsplätze
- ▲ Bereitstellung der Ressourcen
- ▲ Bestimmen der Prozessverantwortlichen mit ausreichenden Kompetenzen und Verantwortung
- ▲ Erstellen von Informationsunterlagen für die Mitarbeiter
- ▲ Erweiterung des Projektmanagement für die Einführung der Prozesse

4.2 Einführung der Prozessorganisation

- ▲ Erstellen eines Terminplanes für die Einführung
- ▲ Unterweisung der Mitarbeiter, abteilungsweise
- ▲ Einüben der Prozesse in der Gesamtheit, bereichsübergreifend
- ▲ Controlling der Durchführung
- ▲ KVP (Kontinuierlicher VerbesserungsProzess) ermöglichen

4.3 Vorbereitung zur Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000

Für die allgemeinen Anforderungen muss das aufzubauende und zu dokumentierende Qualitätsmanagementsystem folgende Voraussetzungen erfüllen:

- ▲ Die für das Qualitätsmanagementsystem erforderlichen Prozesse und ihre Anwendung in der gesamten Organisation müssen erkennbar sein
- ▲ Die Abfolge und Wechselwirkung dieser Prozesse müssen festgelegt sein
- ▲ Die Methoden und Kriterien für das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse muss sicher gestellt werden
- ▲ Die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen, die zur Durchführung und Überwachung dieser Prozesse erforderlich sind, müssen bereitgestellt werden
- ▲ Die Prozesse müssen messbar und analysierbar sein
- ▲ Die Möglichkeit einer ständigen Verbesserung der Prozesse muss gegeben sein (z. B. KVP)

Der Aufbau des Handbuches muss folgende Punkte beinhalten:

- 0 Einleitung
- 1 Anwendungsbereich
- 2 Normative Verweisungen
- 3 Begriffe
- 4 Qualitätsmanagementsystem
- 5 Verantwortung der Leitung
- 6 Management von Ressourcen
- 7 Produktrealisierung
- 8 Messung, Analyse und Verbesserung

In der Norm ist die Form (Design) der Prozesspläne nicht festgelegt. Das gleiche gilt für das QM-Handbuch. Festgelegt sind nur die Inhalte, Punkt 0-8 mit allen Unterpunkten. Somit kann das Design des Handbuches firmenspezifisch unterschiedlich sein. Eine Abstimmung mit dem Zertifizierer halten wir aber trotzdem für erforderlich.

Diese Ausarbeitung erfolgte in enger Anlehnung an die REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung; Integriertes Organisations- und Prozessmanagement, Prof. H.F. Binner und an die REFA-Methodenlehre.

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf.
Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

Stadthausbrücke 1-3

20355 Hamburg

Telefon: [+49 \(0\) 40-376 44-652](tel:+49(0)40-37644-652)

Telefax: [+49 \(0\) 40-376 44-500](tel:+49(0)40-37644-500)

Mail: info@bm-orga.com

Web: www.bm-orga.com



Verfasser:

Volker Scheele

bm – orga GmbH
Beratung für Management & Organisation
Geschäftsführer