

## Der Stellenwert des Prozessmanagements im industriellen Umfeld

Viele Unternehmen befinden sich in einer Krise, obwohl sie Ihre angestrebten Umsatzziele erreichen. Die erforderlichen oder erwarteten Gewinne werden nicht erzielt. In der Vergangenheit wurde allein die Wettbewerbsstrategie für den Unternehmenserfolg verantwortlich gemacht. Zurzeit wird die Diskussion immer weniger aus wettbewerbsstrategischer Sicht geführt. In den Blickpunkt rückt immer mehr die Intransparenz der betrieblichen Abläufe mit den Folgen von Redundanz und Ineffizienz und als Konsequenz daraus einem erhöhten, gemeinkostenverursachenden Koordinationsbedarf. Wahrnehmbar ist diese Situation durch wenig Produktivität bei überdurchschnittlicher Beschäftigung des Personals.

Es ist grundsätzlich die Frage zu stellen, ob die gewohnten Antworten auf interne Kostenprobleme noch die richtigen sind. Rationalisierung lässt sich im wesentlichen mit „Personalkosten senken“ übersetzen. Arbeitskraft wird entweder durch Maschinen ersetzt, oder die Leistung der Kostenstellen werden generell eingeschränkt. Dies ist kurzfristig erfolgreich, eine langfristige erforderliche Neuausrichtung des Unternehmens ist damit in den seltensten Fällen verbunden. Rationalisierungen allein helfen aus der Krise nicht heraus. Kostensenkungsprogramme können kurzfristig die Bilanz verbessern, eine langfristige Verbesserung der Wettbewerbsposition wird dadurch jedoch kaum erreicht.

### Prozessmanagement:

Eine umfassende, tief greifende Veränderung auch der Strukturen ist unbedingt erforderlich. Die Prozesse müssen wieder auf die wirklich wertschöpfenden Aktivitäten zurückgeführt werden.

Das Management soll sich auf die Koordination der Arbeitsteilung beschränken, und das operative Tagesgeschäft ausführen. Damit verbleibt nämlich keine Zeit für vorausschauende Tätigkeiten oder die Umsetzung von Visionen.

Prozessmanagement legt die systematische und methodische Basis für die Einführung von Total Quality Management. Durch Prozessorientierung lassen sich Qualitätssteigerungen erzielen, die nicht ausschließlich mit verstärkter Kontrolle und erhöhter Bürokratie erkaufte werden müssen.

Die Prozessorientierung ermöglicht es vielmehr, Kompetenzen, Verantwortung und Aufgaben derart neu zu ordnen, dass Selbstabstimmung und Selbstkontrolle auch in Großunternehmen erfolgreiche Managementinstrumente sind.

## Prozessuntersuchung

Um eine Reorganisation und damit ein Optimum zu erreichen, müssen die Prozesse untersucht werden. Am Anfang steht die IST-Aufnahme. In der IST-Aufnahme werden alle Tätigkeiten mit den dazugehörigen Papieren und Formblättern erfasst und in einem Flussdiagramm dargestellt.

Der Fluss der Tätigkeiten gibt den derzeitigen Prozess wieder. Dazu sind Befragungen und Beobachtungen in den betreffenden Abteilungen notwendig. Ebenso werden alle Formblätter gesichtet und beurteilt.

Wenn die erforderlichen Prozesse erfasst sind, werden sie nach logischen Gesichtspunkten auf Redundanz und Effizienz überprüft.

Weiterhin werden Schnittstellen ermittelt und das Formular- und Informationswesen überprüft und aufeinander abgestimmt. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in dieser Phase ist unbedingt erforderlich.

Danach wird ein Ideal- oder SOLL-Prozess entwickelt. Er muss den Mitarbeitern Entscheidungsfreiräume lassen, Redundanz vermeiden und einen effizienteren Ablauf ermöglichen. Darüber hinaus soll er eine größere Transparenz bieten.

## Werkzeuge der Prozessuntersuchung

Bei der IST-Datenermittlung werden folgende Methoden angewandt:

- ▲ Ablaufuntersuchung
- ▲ Befragungen
- ▲ Interview
- ▲ Auswertungen von Arbeitsbeschreibungen, Organigrammen und ORG-Handbüchern
- ▲ Auswertung der vorhandenen Datenträger

Bei der Entwicklung eines Idealablaufes werden folgende Methoden angewandt:

- ▲ Ablauf-Analyse
- ▲ Nutzwert-Analyse
- ▲ Engpassbetrachtung
- ▲ Simulation
- ▲ Kapazitätsbetrachtungen

## Umsetzung der Reorganisation

Die Dokumentation der Idealprozesse kann als Anhang oder auch als Grundlage für das Qualitätsmanagementhandbuch verwendet werden. Dies wird erforderlich, wenn es kein Aufsatz mit einer „21 Punkte Gliederung“ werden soll, sondern ein Qualitätsmanagementhandbuch, dass lebt. Die neuen Prozesse müssen explizit mit jedem Mitarbeiter besprochen werden. Durch die Einbindung in die Findung der Idealprozesse wird dies weitgehend erleichtert. Vor der endgültigen Freigabe ist ein Probelauf vorzusehen. Zu Beginn wird ein größerer Führungsaufwand erforderlich sein, der aber nachdem die Einarbeitungsphase abgeschlossen ist, wesentlich geringer wird.

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:+4904037644652)  
Telefax: [+49 \(0\) 40-376 44-500](tel:+4904037644500)

Mail: [info@bm-orga.com](mailto:info@bm-orga.com)  
Web: [www.bm-orga.com](http://www.bm-orga.com)



### Verfasser:

Dipl.-Ing. REFA-Ing.  
Jürgen Wintzen

bm – orga GmbH  
Beratung für Management & Organisation  
Geschäftsführer