

Geschäftsprozesse implementieren

Erfahrungen
und Lösungsansätze
aus der Praxis



Probleme



Vorgehen



Lösungsansätze

Sinn und Zweck der Fibel

„Wir haben einen Prozess, er wird aber nicht gelebt“ – viele aufwändig neu definierte Geschäftsprozesse scheitern in der Praxis. Mit schmerzlichen Folgen:

- ➔ Die angestrebten Verbesserungen, z. B. Kosteneinsparungen oder kürzere Time-to-Market, treten nicht ein.
- ➔ Der im Prozessprojekt investierte Aufwand ist unwiederbringlich verloren.
- ➔ Die betroffenen Mitarbeiter sind frustriert und demotiviert.

Der Grund für den Misserfolg liegt dabei oft in einer mangelhaften Umsetzung des neuen Geschäftsprozesses. Zu viele Unternehmen sind zwar „Konzeptriesen“, aber gleichzeitig „Umsetzungszwerge“.

Diese Fibel richtet sich an das Top-Management, das die Gesamtverantwortung für die Verbesserung der Geschäftsprozesse trägt. Sie soll dabei helfen, neue Abläufe im Unternehmen erfolgreich umzusetzen – und zwar sowohl fach- als auch IT-seitig. Dazu enthält sie ein übergreifendes Vorgehensmodell sowie zahlreiche Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren zur Geschäftsprozess-Implementierung.

Entstanden ist die Fibel aus den Erfahrungen langjähriger Projektarbeit der Basycon Unternehmensberatung GmbH. Sie ergänzt die Fibel „Geschäftsprozesse gestalten“, in der die vorgelagerte Aufgabe der Prozessdefinition behandelt wird.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Implementierung Ihrer neuen Geschäftsprozesse.

Inhalt

Typische Probleme	4
Vorgehen.....	6
Lösungsansätze	
Organisatorischer Rahmen.....	8
Effektive Projektdurchführung.....	10
Fach-Umsetzungskonzept.....	14
Motivation für Neuerungen.....	16
Befähigung und Know-how.....	18
Aktives Prozessmanagement	20
Stetiger Wandel.....	22

Typische Probleme

Die Definition und Umsetzung neuer Geschäftsprozesse wird häufig unterschätzt. Daraus resultieren die klassischen Probleme:

Unklarheit über Vorgehensweise

Vorgaben und Entscheidungen werden immer wieder revidiert, da kein stabiles Vorgehensmodell für das Gesamtprojekt vorhanden ist. Mehrfacharbeiten, Zeitverzug und Frustration im Projekt sind die Folge.

➔ Siehe „Vorgehen“, Seite 6

Kompetenzgerangel

Eine unklare Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen IT und Fachbereichen behindert die Zusammenarbeit. Notwendige Entscheidungen können nicht zeitnah herbeigeführt werden.

➔ Siehe „Organisatorischer Rahmen“, Seite 8

Probleme in der operativen Projektarbeit

Das Projekt gerät schon früh in Zeitverzug. Am Ende müssen der Projektumfang verkleinert und bei der Ergebnisqualität Kompromisse gemacht werden, um vorgegebene Termine und Kostenrahmen einzuhalten.

➔ Siehe „Effektive Projektdurchführung“, Seite 10

Kein Gesamtkonzept für die Umsetzung

Ein Gesamtkonzept für die Umsetzung des neuen Prozesses im Fachbereich existiert nicht. Unzureichende Informationen über die Neuerungen lassen Verwirrung und Verunsicherung bei den Betroffenen entstehen.

➔ Siehe „Fach-Umsetzungskonzept“, Seite 14

Motivation geht verloren

Bei manchen Mitarbeitern schlägt die Erwartungshaltung gegenüber dem neuen Prozess während der



Umsetzungsphase in Frustration und Resignation um. Es kommt zur „inneren Kündigung“.

➔ Siehe „Motivation für Neuerungen“, Seite 16

Fachliche Befähigung fehlt

Es fehlen die Kapazitäten oder Qualifikationen, um eine fehlerfreie Durchführung des Gesamtprozesses sicherzustellen. Dadurch gibt es massive Anlaufprobleme.

➔ Siehe „Befähigung und Know-how“, Seite 18

Prozess wird nicht gelebt

Die Beteiligten identifizieren sich nicht mit dem neuen Prozess; die Disziplin bei der Einhaltung der neuen Regelungen ist entsprechend mangelhaft. Im schlimmsten Fall wird einfach weitergearbeitet wie bisher.

➔ Siehe „Aktives Prozessmanagement“, Seite 20

Keine kontinuierliche Verbesserung

Bei den Mitarbeitern geht der Glaube verloren, überhaupt etwas ändern zu können. An weiteren Verbesserungen oder Änderungen ist niemand interessiert.

➔ Siehe „Stetiger Wandel“, Seite 22

Diese Fibel soll zeigen, wie sich die beschriebenen Probleme in der Praxis vermeiden lassen. Dazu wird zunächst ein Vorgehensmodell für das Gesamtprojekt vorgestellt und in den folgenden Kapiteln auf die Lösung der genannten Probleme eingegangen.

Vorgehen

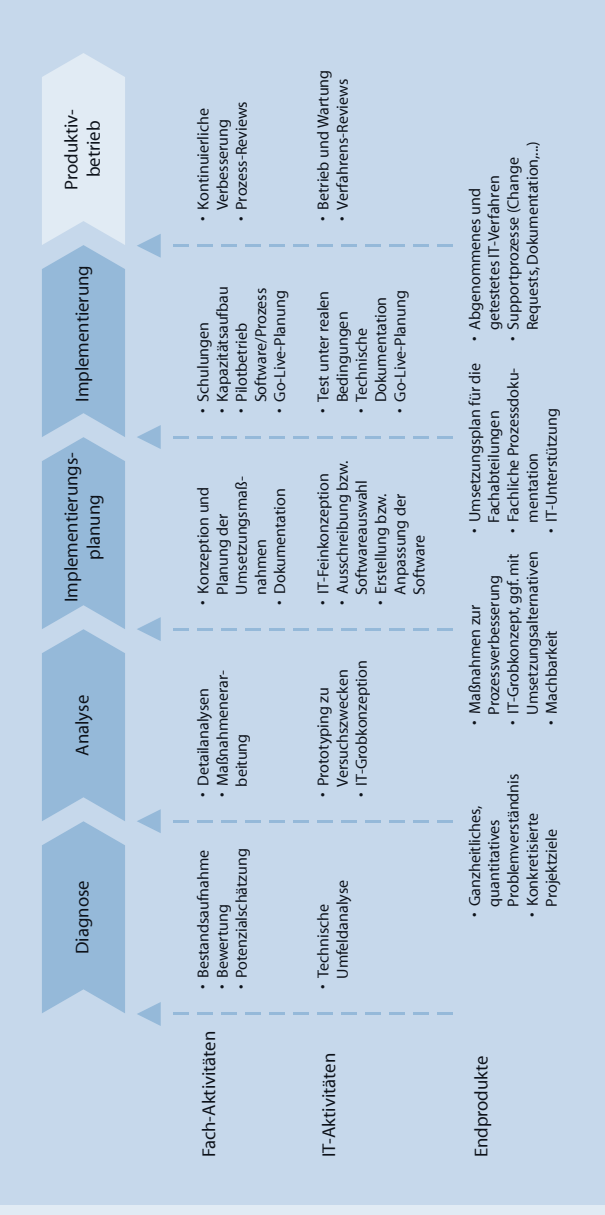
Projekte, die auf Geschäftsprozess-Änderungen abzielen, stellen aufgrund der vielfältigen und komplexen Auswirkungen auf Fachbereiche und IT-Systeme eine besondere Herausforderung dar.

Um die im letzten Kapitel beschriebenen Probleme zu vermeiden, bedarf es zunächst eines Vorgehensmodells, das einen stabilen Rahmen für die Koordination von Prozessdefinitions- und IT-Aktivitäten schafft. Um Prozess und IT-Unterstützung optimal zu verweben, hat sich ein integriertes Vorgehen bewährt, das im Bild rechts zusammengefasst ist.

Durch die enge Kopplung von IT- und Fach-Aktivitäten ist sichergestellt, dass zum Zeitpunkt der Entscheidung über die organisatorischen Änderungen bereits eine definitive Aussage zur Machbarkeit aus IT-Sicht vorliegt, andererseits aber im Rahmen der Konzepterstellung keine größeren Korrekturschleifen wegen geänderter Vorgaben gefahren werden müssen.

Weitere Informationen zu den Inhalten und Erfolgsfaktoren von Diagnosephase, Analysephase und Implementierungsplanung finden Sie in der Fibel „Geschäftsprozesse gestalten“.

Die folgenden Kapitel beschreiben konkrete Lösungsansätze für die typischen Schwierigkeiten bei der Implementierung neuer Geschäftsprozesse.



Organisatorischer Rahmen

Organisations- und Geschäftsprozessprojekte werden zu Beginn meist nur durch den primär betroffenen Fachbereich getrieben. Dadurch besteht die Gefahr, dass andere Abteilungen zu spät oder gar nicht in das Projekt eingebunden werden und fachliche oder technische K.O.-Kriterien zu spät bekannt werden. Später im Projekt übernimmt dann häufig die realisierende IT-Abteilung eine dominierende Rolle, wodurch die nachhaltige Umsetzung auf der Fachbereichs-Seite aus dem Fokus gerät. Dieser Problematik kann mit geeigneten organisatorischen Rahmenvorgaben vorgebeugt werden.

Gemeinsamen Lenkungsausschuss definieren

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Geschäftsprozess-Projekt ist ein hochrangiger Lenkungsausschuss, in dem das Management aller beteiligten Bereiche vertreten ist. Aufgabe des Lenkungsausschusses ist die offizielle Abnahme von übergreifenden Prozess- und IT-Änderungen sowie die Steuerung des Gesamtprojektes im Hinblick auf Zielerreichung, Termin- und Kosteneinhaltung. Die zu Projektbeginn fixierten Termine und Inhalte für die Lenkungsausschuss-Sitzungen bilden ein festes Raster für das Gesamtprojekt.

Doppelspitze aus Fach- und IT-Verantwortlichem einsetzen

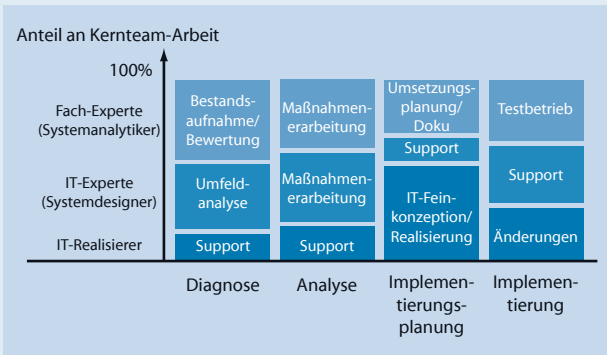
In den seltensten Fällen lassen sich die komplexen Fach- und IT-Aspekte im Projekt mit einem einzigen Projektleiter abdecken. Daher hat sich für die operative Projektleitung eine Doppelspitze aus je einem hochkarätigen Fach- und IT-Projektleiter bewährt. Bei Großprojekten findet diese Konstruktion entsprechend für jedes Teilprojekt Anwendung. Die Projektleiter müssen sich als Team verstehen, die das Projekt nur gemeinsam zum Erfolg führen können. Beide



Rollen erfordern ein hohes Maß an fachlich-technischer und sozialer Kompetenz.

Gemischtes Kernteam bilden

Die eigentliche (Teil-)Projektarbeit übernehmen dann überschaubare Kernteams aus Fach- und IT-Experten. Die Zusammensetzung der Kernteams sollte über die gesamte Projektlaufzeit stabil bleiben, da in jeder Projektphase alle Fach- und IT-Qualifikationen gebraucht werden. Lediglich die erforderlichen Zeitanteile variieren mit dem Projektfortschritt:



Experten aus der Fachabteilung werden bei Diagnose, Analyse und in der Implementierung als Vollzeitkräfte benötigt. Während der Realisierung ist eine vollzeitige Projektbeteiligung nicht erforderlich, für Rücksprachen und erste Tests müssen die Experten aber zur Verfügung stehen. Für Randthemen müssen zusätzliche Fach- bzw. IT-Ansprechpartner definiert werden. Um eine effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit im Kernteam zu gewährleisten, sollten gemeinsame Arbeitstage definiert und Projekträume zur Verfügung gestellt werden.

Effektive Projektdurchführung

Neben den organisatorischen Rahmenbedingungen stellen die Auswahl, Motivation und Befähigung des Projektteams die andere Kern-Voraussetzung für den Projekterfolg dar. Obwohl die Grundsätze erfolgreicher Projektarbeit hier scheinbar besonders einfach sind, scheitern Projekte in der Praxis oft genau an dieser Stelle.

Beste Mitarbeiter auswählen

Die für den Gesamterfolg wichtigste Entscheidung ist die Personalauswahl für das Projekt. Oft besteht hier die Tendenz, schwächere Mitarbeiter einzusetzen, um das Tagesgeschäft so wenig wie möglich zu beeinträchtigen. Das Gegenteil wäre richtig: Bei der Zusammenstellung der Projektleitung und des Kernteams lohnt sich der Einsatz hochkarätiger Mitarbeiter. Für die wichtigsten Projekte müssen die besten Mitarbeiter freigestellt werden!

Projektbeispiel: Auftragsmanagement

In einem Projekt zur Einführung eines SCM-Systems wurde ein „unverzichtbarer“ Mitarbeiter der Fachabteilung für die Teilprojektleitung Auftragsmanagement abgestellt. Durch sein detailliertes Fachwissen und die Bereitschaft sich intensiv in das System einzuarbeiten, konnten die Geschäftsabläufe wesentlich verbessert und im Standard abgebildet werden. Seine hohe Akzeptanz bei den Kollegen und seine Einbindung in die Schulungen führten zu einer schnellen und erfolgreichen Umsetzung der neuen Prozesse in der Fachabteilung. Der Mitarbeiter wurde wegen seiner herausragenden Leistung im Projekt später zum Abteilungsleiter für das Auftragsmanagement befördert.



Befähigung zur Projektarbeit sicherstellen

IT-Mitarbeiter sind meist schon an Projektarbeit gewöhnt, während Fachabteilungs-Mitarbeiter eher Linientätigkeiten kennen. Daraus kann ein unterschiedliches Verständnis von Prioritäten und Eskalationsbedarf resultieren. Um zu verhindern, dass die Projektarbeit dadurch behindert wird, sind Schulungen und Unterstützung zu Projektstart von großem Wert.

Für das Projekt motivieren

Die Mitglieder des Projektteams müssen in vielen Fällen erst für die Projektarbeit motiviert werden, da die Projektziele nicht mit den persönlichen Zielvorstellungen und -vereinbarungen übereinstimmen. Hier können schon im Vorfeld Maßnahmen aus dem Change Management Anwendung finden. So hat sich zur Unterstreichung der Wichtigkeit des Projektes z. B. die Benennung eines „Executive Sponsors“ aus dem Top-Management sehr gut bewährt.

Projektbeispiel: Management Attention

Um die Mitarbeiter eines wichtigen Organisationsprojektes zu motivieren, wurde die Idee des „Executive Sponsors“ eingesetzt: Am gemeinsamen Mittagessen des Projektteams nahm regelmäßig auch ein Vorstandsmitglied teil. Zusätzlich erhielt das Projektteam eigene Büroräume in der Nähe der Geschäftsführung. So wurden nicht nur die unmittelbaren Projektbeteiligten motiviert, sondern auch unternehmensweit ein Signal für die Wichtigkeit des Projektes gesetzt.






Projekt-Spiel

Probleme

Vorgehen

Lösungsansätze

<h2>Projektstart</h2> <p>Projekt-Kernteam: Fach-Experten: ○○○○ IT-Experten: ○○○○</p>	<p>Es gibt keinen Lenkungsausschuss für das Projekt.</p> <p>Ein Feld zurück und Seite 8/9 lesen!</p>		<p>Das Projektteam besteht aus kompetenten Fach- und IT-Experten.</p>
<h2>Go-Live</h2> <p>Fach-Experten: ○○○○ IT-Experten: ○○○○</p> <p>Nur paarweise eintreten! (je 1 x IT und 1 x Fachbereich)</p>	<h1>Basy Projekt</h1>		
<p>Bis kurz vor dem Go-Live hat noch niemand daran gedacht, einen KVP zu definieren.</p> <p>Ein Feld zurück und Seite 22/23 lesen!</p>			
			
<p>Die aktuellen Werte der Kennzahlen für den neuen Prozess werden schon jetzt regelmäßig kommuniziert. Ein Feld vor!</p>	<p>Die Ressourcenplanung für den neuen Prozess zeigt, dass Kapazitäten und Know-How ausreichen. Drei Felder vor!</p> <p>Wie lang sind eigentlich die Bearbeitungszeiten im neuen Prozess? Ein Feld zurück und Seite 18/19 lesen?</p>		
<h2>Schulung?</h2> <p>Die Prozessbeteiligten wurden noch nicht geschult - wie auch, ohne aktuelle Dokumentation!</p> <p>Drei Felder zurück und Seite 18/19 lesen!</p>			

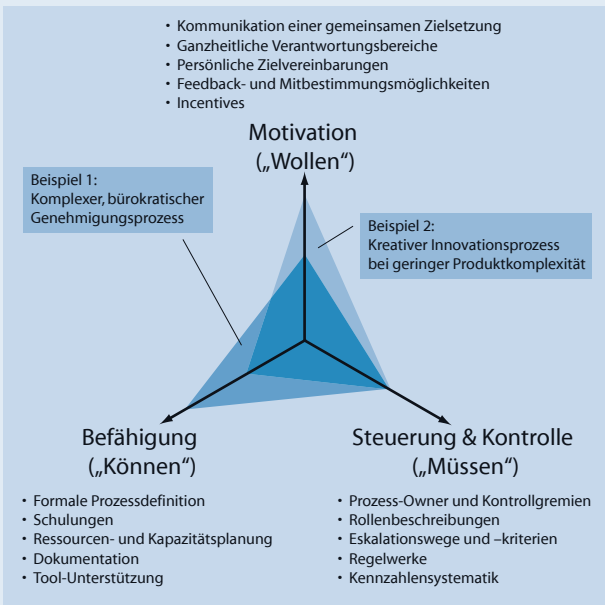
Ein Feld vor!		Die Vorgehensweise für das Projekt muss wiederholt geändert werden. Drei Felder zurück und Seite 6/7 lesen!	<h3>IT-Einbindung?</h3> <p>Die fachliche Prozessdefinition hat begonnen, aber die IT ist nicht eingebunden.</p> <p>Zurück zum Projektstart und Seiten 6 bis 9 lesen!</p>
<h1>/con t-Spiel</h1>			<p>IT- und Fach-Aktivitäten des Projektes werden gemeinsam geplant.</p> <p>Zwei Felder vor!</p>
			<p>Die Projektarbeit in der Fachabteilung läuft nur schleppend.</p> <p>Vier Felder zurück und Seite 10/11 lesen!</p>
			
			<p>Ein erster Prototyp erleichtert die Projektarbeit enorm.</p> <p>Drei Felder vor!</p>
			
	Es gibt Streit darüber, wer im neuen Prozess welche Verantwortung tragen soll. Drei Felder zurück und Seite 16/17 lesen!		<h3>Motivation?</h3> <p>Alle Beteiligten erkennen das gemeinsame Ziel des neuen Prozesses und sind motiviert, mitzuarbeiten.</p> <p>Ein Feld vor!</p>

Fach-Umsetzungskonzept

Im Rahmen der Umsetzung des Geschäftsprozesses in der Fachabteilung muss sichergestellt werden, dass jeder Beteiligte weiß, was von ihm erwartet wird. Zudem muss er in der Lage sein, seine Arbeit gut zu machen. Um diese Ziele zu erreichen, steht eine große Zahl möglicher Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung.

Maßnahmen je nach Prozesscharakter auswählen

Bei der Auswahl der Maßnahmen sollten einerseits die Anforderungen des Prozesses berücksichtigt werden. Je nach Prozess sollten Maßnahmen zu Motivation, Befähigung oder Controlling im Vordergrund stehen. Beispielsweise sollte für einen komplexen, bürokratischen Genehmigungsprozess der Fokus auf die Befähigung der Mitarbeiter für die fachlichen Anforderungen gelegt werden, während z. B. für kreative Prozesse primär Motivationsmaßnahmen erforderlich sind.





Nach Fachabteilungen differenzieren

Andererseits können die Anforderungen der betroffenen Fachabteilungen sehr unterschiedlich sein. Daher gilt es, pro Fachabteilung kritische Umsetzungsaspekte, z. B. zu erwartende Widerstände oder fehlende Qualifikationen und Kapazitäten, zu identifizieren und differenzierte Maßnahmen zu definieren.

Umsetzungsmaßnahmen offiziell beschließen

Im konkreten Fall sollte das Gesamtkonzept zur Umsetzung des Prozesses in den Fachbereichen vom Lenkungsausschuss verabschiedet werden. Danach liegt die Verantwortung für die wirksame Ausgestaltung der einzelnen Maßnahmen beim Fach-Projektleiter.

Change Agents einsetzen

Bei übergreifenden Prozessen hat sich bewährt, die Steuerung der Umsetzung in den betroffenen Abteilungen in die Hände ausgewählter dezentraler Mitarbeiter vor Ort („Change Agents“) zu legen. Dazu müssen Rollenprofile, Umsetzungswerkzeuge und eine Plattform für den Erfahrungsaustausch zentral zur Verfügung gestellt werden.

Motivation für Neuerungen

Ein grundlegender Erfolgsfaktor für jeden Geschäftsprozess ist die Motivation der Beteiligten. Fehlt sie, versandet der Prozess – Ineffizienz und Frustration sind die Folge. In der Umsetzungsphase liegen wesentliche Stellhebel für die Motivation der Mitarbeiter.

Gemeinsames Ziel erkennbar machen

In funktional organisierten Unternehmen neigen Mitarbeiter dazu, nur die Aufgaben der eigenen Abteilung zu sehen. Um zu verhindern, dass übergreifende Geschäftsprozesse an diesem Bereichsdenken scheitern, muss das Management daher besonderen Wert auf die Kommunikation übergeordneter Ziele legen. Dazu können im Rahmen der Umsetzung Schulungen und PR-Maßnahmen dienen, die dem einzelnen Mitarbeiter seinen Beitrag zu den Prozesszielen erläutern und die Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen zeigen.

Verantwortung anreizkompatibel zuordnen

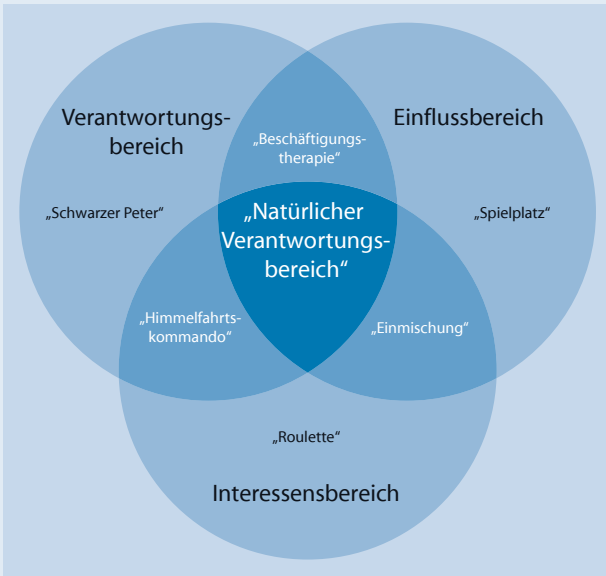
Bei der Zuordnung von Verantwortung sollte beachtet werden, dass der entstehende Nutzen dem Verantwortlichen zu gute kommt. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass der Verantwortliche seinen Bereich auch kontrollieren kann. So entstehen ganzheitliche Aufgabenbereiche, in denen sich die Wahr-

Projektbeispiel: Qualitätsmanagement

In einem mittelständischen Unternehmen wurde eine Abteilung für das Qualitätsmanagement aufgebaut. Die Leistung der Abteilung wurde direkt an der resultierenden Produktqualität gemessen; gleichzeitig erhielt die neue Abteilung weitreichende Befugnisse in den qualitätsrelevanten Entwicklungs- und Produktionsprozessen.



nehmung der zugewiesenen Verantwortung mit dem natürlichen Interesse und den realistischen Möglichkeiten deckt („natürlicher Verantwortungsbereich“).



Mitbestimmung und Feedback nutzen

Um die Motivation des einzelnen Mitarbeiters zu fördern, steht im Rahmen der Umsetzung ein ganzes Spektrum an Methoden bereit. Dazu gehört neben regelmäßigem Upward- und Downward-Feedback bezüglich persönlicher Zielvereinbarungen auch die Möglichkeit, die Abläufe im eigenen Umfeld mitzugestalten. Zusätzlich können sowohl für Projekt- als auch für anspruchsvolle Linienaufgaben Incentives genutzt werden.

Befähigung und Know-how

Im Rahmen eines neuen Geschäftsprozesses müssen die Mitarbeiter für ihre neuen Aufgaben befähigt werden. Ansonsten sind Schwierigkeiten bei der Durchführung, z. B. Korrekturschleifen oder mangelhafte Endprodukte, vorprogrammiert. Um die Befähigung der Mitarbeiter zu gewährleisten, sollten folgende Punkte beachtet werden:

Schnittstellen und Meilensteine für den Prozess definieren

Vor Beginn der Umsetzung muss die fachliche Prozessdefinition auf Vollständigkeit geprüft werden. Die folgende Checkliste gibt einen Überblick über die an Schnittstellen jeweils erforderlichen Informationen:

- ➔ Wer?
 - Operativ Verantwortliche
 - Hol- oder Bringschuld
 - Eskalationsweg

- ➔ Wann?
 - Auslösendes Ereignis
 - Bearbeitungsfristen

- ➔ Was?
 - Informationsumfang und Detailtiefe
 - Qualitätsanforderungen
 - Format und Übergabemodalitäten
 - Bedeutung (z. B. Commitment)
 - Eskalationskriterien

Sollen innerhalb des Prozesses Entscheidungen getroffen werden (z. B. über die Durchführung einer Korrekturschleife bei einer Prototypenentwicklung), dann sind Entscheidungskriterien vorzugeben, um unproduktive Konflikte im operativen Geschäft zu verhindern.



Für ausreichend Ressourcen und Kapazität sorgen

Ungenügende Kenntnis der fachlichen Inhalte der Arbeiten oder unzureichende Zeit für deren Durchführung lassen einen neuen Geschäftsprozess zwangsläufig scheitern. Daher müssen im Rahmen der Umsetzung Aufwandschätzungen und Anforderungsprofile erstellt und mit den vorhandenen Ressourcen (Know-how und Zeit) abgeglichen werden. Gegebenenfalls müssen gezielt fachliche Schulungen vorgenommen oder neues Personal aufgebaut werden.

Dokumentation aktuell, übersichtlich und verfügbar halten

Bei der zu erstellenden Prozessdokumentation lauern weitere Fallen: veraltete Dokumentation ist wertlos, und unübersichtliche oder schwer zugängliche Dokumentation wird ignoriert. Gute, aktuelle Dokumentation lässt sich erfahrungsgemäß nur durch persönliche Verantwortung des Prozess-Owners sicherstellen. Dabei sollte der Nutzen aktueller Dokumentation deutlich gemacht werden. Dieser besteht neben der Erfüllung interner und externer Richtlinien und kürzeren Einarbeitungszeiten insbesondere in weniger Streitfragen bei der Durchführung.

Projektbeispiel: Applikationslandschaft

Die Dokumentation der IT-Applikationsarchitektur eines Großkonzerns wurde in Form einer leicht bedienbaren, über das Intranet zugänglichen Datenbank mit graphischer Ausgabemöglichkeit organisiert. Die Verantwortung für die Aktualität der Daten liegt beim jeweiligen Applikationsverantwortlichen.

Aktives Prozessmanagement

Bei der operativen Steuerung des neuen Prozesses ist eine Balance zwischen Selbstverantwortung und -verpflichtung auf der einen und Kontrolle auf der anderen Seite zu finden. Ganz ohne funktionierende Kontrollmechanismen wird die Organisation in Teilen wieder in den ursprünglichen Zustand zurückfallen; ein Übermaß an Kontrolle dagegen lähmt die Eigeninitiative der Mitarbeiter. Die konkrete Ausgestaltung dieser Balance ist nicht zuletzt eine Frage der Unternehmenskultur. Die Weichen für die Steuerbarkeit des Prozesses werden jedoch schon in der Umsetzungsphase gestellt:

Regelwerke offiziell verabschieden

Verbindliche Regelwerke für die Beteiligten sollten in ihrer Gesamtheit vom hochrangig besetzten Lenkungsausschuss verabschiedet werden, um ihnen das notwendige Gewicht zu verleihen. So lässt sich das Risiko verringern, dass Regeln später von einzelnen Personen oder Bereichen in Frage gestellt werden. Zudem betonen die Unterschriften hochrangiger Führungskräfte auch für die einzelnen Mitarbeiter die Wichtigkeit des Prozesses und seiner Umsetzung in der vorliegenden Form.

Projektbeispiel: Prozess-Faltblatt

Für die konzernweite Einführung eines neuen Produktentstehungsprozesses wurde ein Falblatt entwickelt, der die grundlegenden Regeln für den Prozess enthielt und die Unterschriften aller betroffenen Führungskräfte trug. Das Falblatt verdeutlichte so, dass die Einhaltung des neuen Prozesses von besonderer Bedeutung war.



Prozess-Owner, Verantwortliche und Kontrollgremien definieren und ins Leben rufen

Für den Prozess-Owner und weitere Verantwortliche sowie für das Kontrollgremium haben sich Rollenbeschreibungen bewährt, in denen Rechte und Pflichten klar definiert sind. Zudem sollte eine Coaching-Phase vorgesehen werden, in der das Zusammenspiel der Kontrollorgane vom Projektteam betreut und eventuell nachgebessert wird.

Erfolg und Einhaltung des Prozesses messbar machen

Der Prozess-Owner und die Kontrollgremien benötigen Instrumente, mit denen Regeleinhaltung und Zielerreichung einfach gemessen werden können. Dies betrifft sowohl die Definition eines geeigneten Kennzahlensystems als auch die weitestgehende Automatisierung des entsprechenden Berichtswesens. Um eine Steuerungswirkung zu erzielen, sollte der aktuelle Status regelmäßig und in leicht verständlicher Form breit kommuniziert werden, z. B. über Aushänge adäquater Prozess-Kennzahlen im Werk oder einheitliche Qualitätsberichte.

Projektbeispiel: Fehlteile-Liste

Im Logistik-Bereich eines großen Konzerns wurde der aktuelle Status des Beschaffungs- und Dispositionsprozesses durch tagesgenaue, per E-Mail breit kommunizierte Fehlteile-Listen transparent gemacht.

Stetiger Wandel

Dass „nichts so beständig ist wie der Wandel“ gilt auch für Geschäftsprozesse. Sei es aus Praxiserfahrungen, Verbesserungsideen oder Umfeldänderungen – früher oder später muss jeder Prozess angepasst werden. Die Wichtigkeit des dafür erforderlichen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) kann nicht überschätzt werden. Ohne KVP verlieren Prozesse schleichend an Effizienz und Effektivität, so dass schließlich auch Motivation und Disziplin verloren gehen. Um dies zu verhindern, sollte man:

Verbesserungsprozesse institutionalisieren

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird oft dem Zufall überlassen – sinnvoll sind hier jedoch Lösungen, die über das herkömmliche betriebliche Vorschlagswesen hinausgehen. Zum einen sollten dafür konkrete Verbesserungsobjekte, Kenngrößen und Verantwortlichkeiten definiert werden, andererseits bedarf es einer Institutionalisierung des Verbesserungsprozesses, z. B. in Form regelmäßiger abteilungsübergreifender KVP-Runden oder eines Pflicht-Reviews nach einer definierten Zahl eskalierter Ausnahmen. Für Änderungen am Prozess müssen Entscheidungswege und –gremien festgelegt werden.

Projektbeispiel: Stammdaten Change Board

Um Änderungen im Stammdaten-Prozess koordinieren zu können, hat ein erfolgreiches Konsumgüter-Unternehmen ein regelmäßig tagendes, hochrangig besetztes Stammdaten-Board ins Leben gerufen. Dort werden stammdatenrelevante Prozessänderungen anhand vorbereiteter Konzepte diskutiert und gemeinsam beschlossen.



Werkzeuge bereitstellen

Häufig werden kontinuierliche Verbesserungsprozesse als Teil eines systematischen Qualitätsmanagements eingeführt, für das zahlreiche Standards, Normen und Vorgehensweisen zur Verfügung stehen. Ziel ist meist die laufende Generierung und konsequente Realisierung von Einzelmaßnahmen, unterstützt durch eine dauerhafte Ausrichtung der Organisation auf ständige Verbesserung. Eine Auswahl branchenunabhängiger Qualitätsmanagement-Werkzeuge ist in der folgenden Tabelle angegeben:

CMMI	Reifegradmodell für allgemeine Entwicklungsprozesse
EFQM	Modell zur Identifizierung und Bewertung der Stärken und Verbesserungspotenziale
ISO 9000ff	Normen für ein Qualitätsmanagementsystem
TQM	Management-Methode, die Qualität konsequent in den Mittelpunkt stellt
Six Sigma	Methoden zur effizienteren Gestaltung von Prozessen durch statistische Analysen

KVP-Kultur fördern

Entscheidend für das Mittragen des Verbesserungsprozesses durch die einzelnen Mitarbeiter sind nicht zuletzt das Umfeld und die Unternehmenskultur. Besonders wichtig ist hierbei, dass alle Verbesserungsvorschläge offen diskutiert und zügig umgesetzt werden. Anregungen für Verbesserungsvorschläge finden sich oft beim Blick über den Tellerrand der eigenen Abteilung, z. B. im Rahmen von Benchmarks oder gegenseitigen Auditierungen.

Die Implementierung von Geschäftsprozessen ist eine schwierige und wichtige Aufgabe. Wir hoffen, dass Sie in dieser Fibel nützliche Hinweise gefunden haben, um neue Prozesse dauerhaft erfolgreich in Ihrem Unternehmen zu verankern.

Über Basycon

Die Basycon Unternehmensberatung GmbH ist spezialisiert auf Strategie- und Organisationsberatung. Mit hochqualifizierten und erfahrenen Beratern begleiten wir für unsere Klienten anspruchsvolle Projekte zur Strategiedefinition, Organisations- und Prozessgestaltung und sichern deren nachhaltigen Erfolg.

Ihre Ansprechpartner für Strategie- und Organisationsberatung

Till Oppermann

Telefon +49 89 890 559 216

E-Mail till.oppermann@basycon.com

Dr. Stefan Wilke

Telefon +49 89 890 559 229

E-Mail stefan.wilke@basycon.com

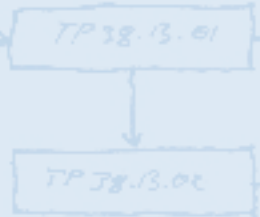
TP 38.11



TP 38.12



TP 38.13



TP 38.14



Basycon

Unternehmensberatung GmbH

Welserstraße 1 · 81373 München

Telefon +49 89 890 559 0

E-Mail info@basycon.com

www.basycon.com