



Leitfaden zur Einführung eines Prozessmanagements

Die Einführung eines Prozessmanagements in einer Organisation ist nicht immer leicht. In diesem Management Memo wird ein kurzer Leitfaden vom ROI TEAM vorgestellt, der Sie bei der Einführung eines Prozessmanagements unterstützen kann.

Schritt 1: Einführung Prozessmanagement als Projekt

Die Einführung des Prozessmanagements kann am besten in einem Projekt **außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** durchgeführt werden. Das Projektteam sollte aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen bestehen. Wichtig ist dabei, dass eine Person als Projektleiter genügend Ressourcen zur Verfügung hat, um die sehr zeitintensive Einführung zu ermöglichen. **Denn: Prozessmanagement macht man nicht einmal nebenbei.** Zudem braucht es einen s.g. Projektsponsor, eine Person aus der obersten Führungsebene die Teil des Projektteams ist. Sie übernimmt jedoch keine operativen Tätigkeiten, sondern schützt und unterstützt das Projekt und fühlt sich verantwortlich für den Projekterfolg.

Schritt 2: Veränderung bringt Unsicherheit mit sich

Man sollte niemals unterschätzen, was Veränderung im Unternehmen auslösen kann und welche Widerstände sich dabei auf tun. Im Prozessmanagement können auf allen Hierarchieebenen Ängste und Unsicherheiten entstehen. **Es liegt in der menschlichen Natur, dass Sicherheit der Veränderung vorgezogen wird und es ist wichtig, dass alle Beteiligten ausreichend informiert und sich mitgenommen fühlen.**

Kompakt:

6 Schritte zur Einführung oder Verbesserung eines Prozessmanagements im Unternehmen.

Autor:

Stefan Huber, MSc
Strategie,
Organisation und
Prozessmanagement

Literatur/Quelle

Prozessmanagement, Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Hrsg. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann, Springer-Verlag, 2012



Schritt 3: Was ist unser IST-Zustand?

Nachdem das Projektteam steht, muss zuerst der IST-Zustand ermittelt werden. Der IST-Zustand ist die Summe aller gelebten Prozesse im Unternehmen, bzw. nach welchen Abläufen wird aktuell gearbeitet?

Dazu ist es günstig, die Vogelperspektive einzunehmen und die Prozesse eines Unternehmens zu auf einer sogenannten Prozesslandkarte zu beschreiben. Auf dieser Landkarte werden alle übergeordneten Prozesse graphisch dargestellt.

Für die graphische Unterteilung auf der Landkarte hilft es, drei Arten von Hauptprozessen zu unterscheiden: Die Managementprozesse, die Kernprozesse und die Supportprozesse. Die Managementprozesse dienen in der Regel zur Steuerung und Kontrolle des Unternehmens (das ist beispielsweise Strategie oder das Controlling usw.). Mit Hilfe der Kernprozesse oder auch Primärprozesse wird die Wertschöpfung erreicht (von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb). Die Supportprozesse sind Vorgänge, die im Unternehmen in ihrem Kernprozesse unterstützen, aber keinen direkten Kundennutzen als Ziel haben (z.B. die Buchhaltung).

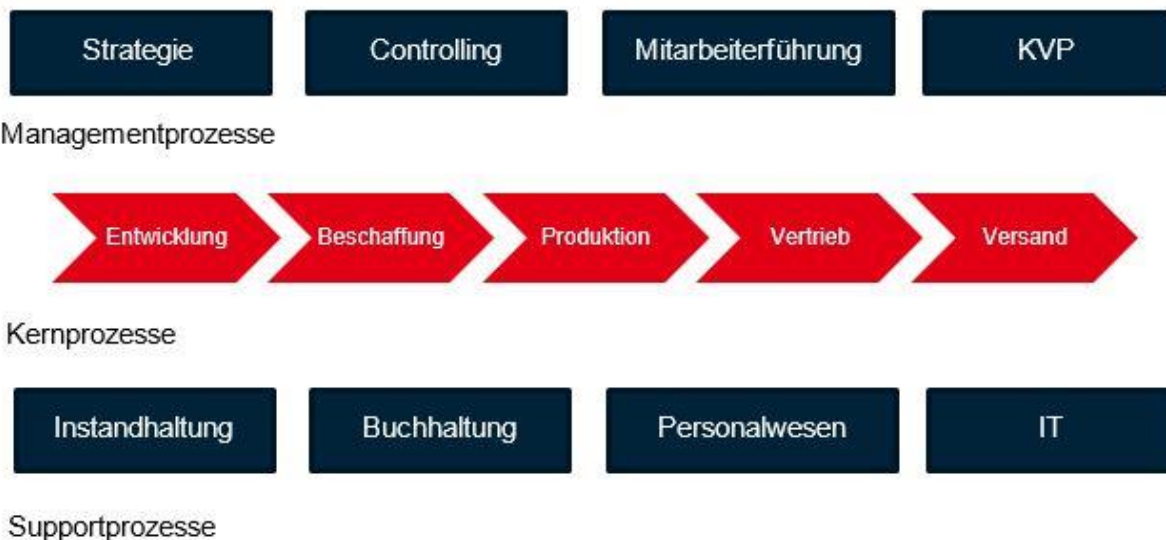


Abbildung 1: Beispiel einer Prozesslandkarte



Schritt 4: Identifikation der einzelnen Prozesse und Abgrenzung

Mit der Auflistung dieser drei Hauptprozesse ist es aber noch lange nicht getan. Denn auch diese Prozesse müssen nun genau unter die Lupe genommen werden und in ihre einzelnen Verfahrensschritte aufgeteilt werden. Das heißt es müssen die sogenannten einzelnen Teilprozesse identifiziert und abgegrenzt werden. **Um herauszufinden wo ein Teilprozess beginnt und wo er aufhört, können verschiedene Hilfsmittel eingesetzt werden. Das sind zum Beispiel:**

- Beobachtung
- Laufzettel (zur Erhebung der Durchlaufzeiten, Liegezeiten und Transportzeiten)
- Interviews (Einzel- und Gruppengespräche)
- Prozesserhebungsformular
- Fragebogen
- Erhebungsworkshop (Big picture)

Neben diesen Methoden kann auf die LIPOK Methode Bezug genommen werden, um die Prozesse zu identifizieren und abzugrenzen. Mit Hilfe der folgenden LIPOK Tabelle kann ein Prozess beschrieben werden:

L	Lieferant	Lieferanten festlegen: Wer liefert den Input?
I	Input	Input für den Prozess definieren: Der Input ist wie ein Startschuss, ohne Input kann der Prozess nicht starten.
P	Prozess	Prozessbeginn und –ende, sowie Prozessschritte (max. 7) definieren.
O	Output	Output definieren: Was ist das Ergebnis aus dem Prozess?
K	Kunde	Kunden und Kundenanforderungen des Prozesses definieren: Welchen zusätzlichen Nutzen generiert man mit dem Prozess?
Der Kunde und Lieferant kann in diesem Kontext unternehmensintern oder -extern sein.		

Tabella 1:LIPOK Methode



Schritt 5: Struktur in das Chaos bringen - von der Identifizierung zur Modellierung

Werden alle Teilprozesse mit der LIPOK Methode beschrieben erhält man eine erste einfache Prozessbeschreibung, mit der es möglich ist, sämtliche Prozesse in einem Unternehmen grafisch darzustellen. Grundsätzlich können Prozesse nach eigenem Interesse modelliert werden. Modellierungssprachen sind Vorgaben, wie Ursachen und Wirkung standardisiert graphisch dargestellt werden können. In der Praxis haben sich, bedingt durch verschiedene ERP Systeme, Modellierungssprachen wie die „ereignisgesteuerte Prozesskette“ oder die „BPMN“- Methode (Business Process Model and Notation) durchgesetzt.

Nachdem die graphische Landkarte vor einem liegt, sollten Kennzahlen für die einzelnen Prozessschritte erarbeitet werden, um die Messbarkeit zu gewährleisten und somit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu leben. Mit dem Vergleich von Kennzahlen über einen längeren Zeitraum ist es möglich die Effizienz im Betrieb zu steigern.

Schritt 6: Mit Mitarbeitern reden: Auf zur Umsetzung

Einmal alle Prozesse in einem Unternehmen strukturiert zu haben, bringt für viele Führungskräfte Licht ins Dunkle. Wer den Überblick hat, führt gut. Jeder Mitarbeiter soll über die besten Prozessabläufe informiert und geschult werden. Im Idealfall wird sich jeder für die Prozesse verantwortlich fühlen und ggf. Verbesserungsvorschläge einbringen. Wer erst einmal verstanden hat, wer welche Aufgabe erledigt, kann diese auch optimieren.

Es gilt der Merksatz: Der Output Ihrer Arbeit ist immer der Input für jemand anderes.

Schlussbemerkung:

Dieser kurze Leitfaden mit den beschriebenen Methoden, kann als Wegweiser dienen, um Prozessmanagement im Unternehmen zu implementieren oder zu verbessern. Ausgehend von einer soliden strategischen Ausrichtung und Organisation im Betrieb, können schlanke Prozesse tatsächlich den Unternehmenserfolg steigern.

Gerne helfen wir Ihnen bei der Lösung Ihrer Managementaufgaben. Rufen Sie mich an: 0471501875