

Prozessmanagement

Warum ist Prozessmanagement ein, seit dem Bestehen industrieller Methoden der Leistungserbringung, wichtiges und erfolgsbestimmendes Instrument der Unternehmensführung?

Weil die Kunden schon immer eindeutige Forderungen stellten, bezüglich zugesagter Liefertermine, niedriger Beschaffungskosten und maximaler Qualität der Produkte und Dienstleistungen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind die betrieblichen Abläufe und technischen Prozesse, sowie die Informationstechnik vieler Unternehmen zu entwickeln und wirtschaftlich zu optimieren.

Diese Situationen sind Auslöser für eine Prozessoptimierung:

- Die Geschäfts- und technischen Prozesse sind nicht nachvollziehbar, können somit nicht beurteilt und verbessert werden.
- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die betrieblichen Leistungserstellungen sind nicht eindeutig festgelegt.
- Bei der Zusammenarbeit von Abteilungen treten Verluste bei der Informationsweitergabe auf.
- Die Organisationseinheiten binden möglichst viel Leistung, um ihre Existenz zu sichern.
- Die Möglichkeiten der IT-Nutzung werden nicht vollständig ausgeschöpft. Insellösungen, Mehrfachbearbeitungen und Medienbrüche bei Daten und Dokumenten behindern im betrieblichen Alltag eine hohe Prozessleistung.

Das Projekt Prozessoptimierung:

Diese Ziele werden mit dem Projekt erreicht:

- Die Nachvollziehbarkeit und die Dokumentation der innerbetrieblichen und betriebsübergreifenden Abläufe ist gewährleistet.
- Es werden die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten definiert.
- Datenisolation durch Insellösungen wird erkannt, reduziert, Mehrfachbearbeitungen von Daten und Dokumenten vermieden und die Häufigkeit der Medienbrüche verringert.
- Es wird die Grundlage für eine Zertifizierung eines Managementsystems, z.B. nach DIN EN ISO 9001, geschaffen.
- Die Grundlage für eine Auswahl, Einführung und Reorganisation von betrieblichen Softwaresystemen, wie z.B. ERP-, PPS-, WWS und QM-Systemen, wird geschaffen.
- Der Aufbau von Managementsystemen, z.B. Balanced Scorecard, wird unterstützt.
- Die weitere Entwicklung der Unternehmensabläufe an aktuelle Kundenanforderungen und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse wird erleichtert.

Der Projektstart:

Die Definition einer verständlichen, nachvollziehbaren und kontinuierlich geltenden Unternehmensphilosophie als Vision für die Zukunft des Unternehmens, ist die Basis für die Bündelung der Unternehmenskräfte. Die strategische Ausrichtung ist damit eingeleitet.

Der Wille, erstrebenswerte Unternehmensziele zu erreichen, überwindet Widerstände gegen Veränderungen. Durch die Mission der Vision wird die Strategie in das Unternehmen getragen. Die Mitarbeiter wissen um den Rückhalt der Unternehmensleitung und die Ernsthaftigkeit des Projekts. Es entsteht ein positives Umfeld für Veränderungen, bzw. ein veränderungsfreundliches Klima.

Gewollte Veränderungen sind geplante Entwicklungsstufen, also Fortschritte und damit die Voraussetzung zur Erreichung der gesetzten Ziele.

Um zu messen, wie nah das angestrebte Ziel ist, eignen sich unternehmensspezifische Kennwerte.

Die Maßnahmen, die zur Zielerreichung erforderlich sind, lassen sich durch Projektmanagement lenken.

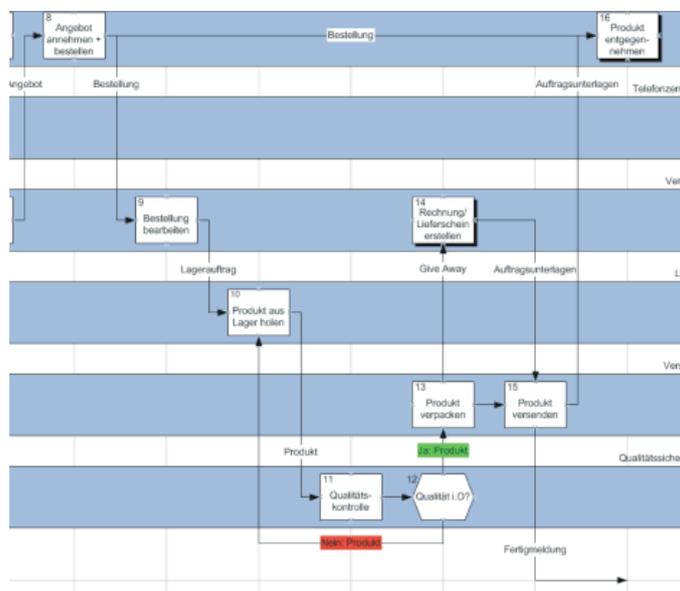
Prozessanalyse

Die Erfassung der Prozesse erfolgt durch iterative Interviews und Reviews mit den „Prozesseignern“ und den Prozessbeteiligten.

Prozessmodellierung

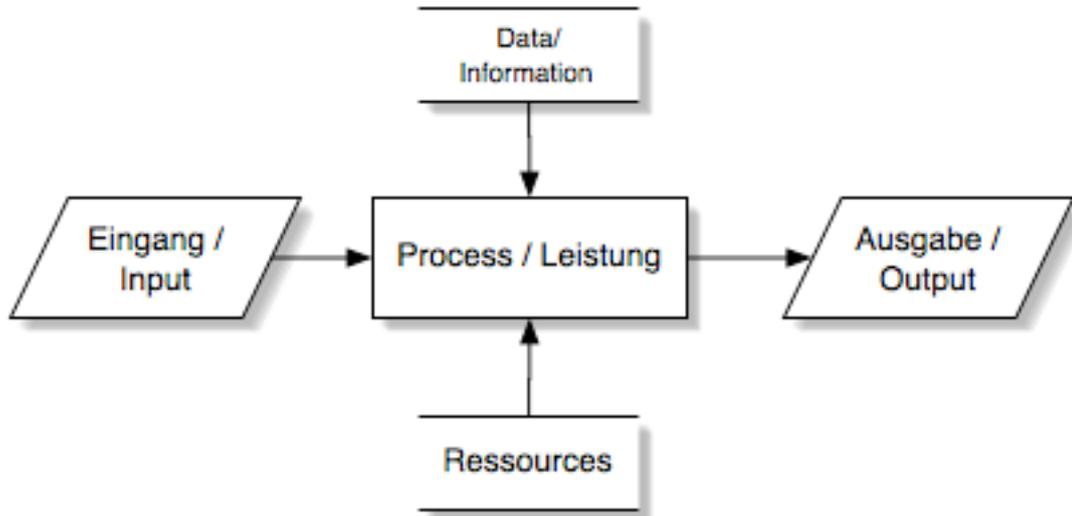
Die Art der Darstellung der Prozesslandkarte ist ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz eines Veränderungsprojekts.

Die Prozesse werden mittels der Prozesslandkarte visualisiert. Diese zeigt ein vernetztes Bild der Unternehmensprozesse und deren Wechselwirkungen.



Prozessvisualisierung und Prozesssimulation

Geschäftsprozesse sind ein komplexes Regelsystem aus Eingang, Leistungen, Ressourcen, Informationen und Ausgabe.



Um die Potentiale der betrachteten Prozesse nutzen zu können, ist eine Darstellung der Prozesse unter Bezugnahme auf die Auslastung der benutzten Ressourcen und der zeitlichen Abfolge der Prozesse wünschenswert.

Prozessoptimierung

Eine erfolgreiche Prozessoptimierung beseitigt die Ursachen für die Fehlleistungen der Prozesse. Dazu sind die Prozesse sowohl intern, als auch übergreifend zu betrachten und zu verbessern.

Business Prozess Reengineering BPR (Extremoptimierung)

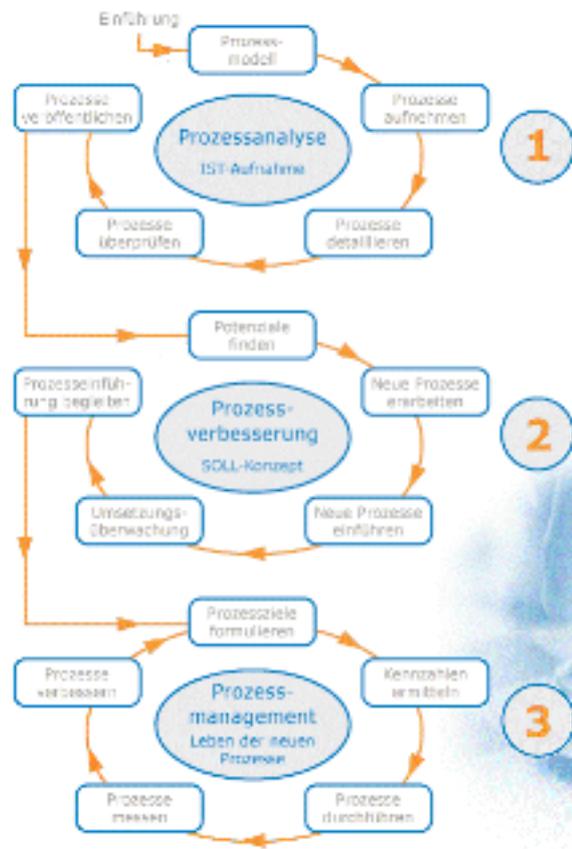
Eine „extreme“ Methode der Prozessoptimierung beseitigt die Ursachen für die Fehlleistungen der Prozesse durch Infragestellen der Prozesse überhaupt. Dazu sind die Prozesse sowohl intern, als auch übergreifend zu betrachten, zu analysieren, evtl. gänzlich einzustellen und neue, geeignetere Prozesse zu entwickeln.

Prozesskennzahlen

Prozesskennzahlen ermöglichen die Regelung der Prozessveränderungen. Geeignete Prozesskennzahlensysteme sind unternehmensspezifisch und Prozessindividuell zu ermitteln, einzuführen, zu pflegen und aufrechtzuerhalten. Erst die langfristige Betrachtung von Prozesskennwerten ermöglicht zuverlässige Aussagen über die Güte des Prozesses, bzw. der Prozesskette.

Kennzahlen können sein:
Prozessleistung, Prozesseffizienz, Prozesskosten, Prozessdauer, Ressourcenverbrauch

Jeder Prozess sollte einen „Prozesseigner“ (Ergebnisverantwortlicher) und ein Prozessziel (Ausgabe nach der definierten Prozessleistung) haben.



Prozessmanagement

Kontinuierliche Verbesserung

Ein wesentliches Kriterium des Prozessmanagements ist die kontinuierliche Verbesserung. Diese erfordert einen Bezugsstandard, damit die Fortschritte messbar werden. Der Bezug wird durch den Vergleich der veränderten mit den jetzigen Prozessen möglich.