

PROZESS-CHECKLISTE BRINGT TRANSPARENZ INS PROZESSMANAGEMENT

Kompass für den KVP

Friedrich Lahmann, Frankfurt am Main;
Jürgen Freisl, Steingaden

Effektivität und Effizienz einer Organisation können nur sichergestellt werden, wenn die Prozesse systematisch und gezielt gemanagt werden. Ein Prozessmanagement plant und steuert die Arbeitsabläufe mit praktischen Methoden und Messsystemen und trägt zu einer kontinuierlichen kundenorientierten Prozessoptimierung bei. Allerdings kann eine Prozesslandkarte eine komplexe und abstrakte Angelegenheit sein. Die Aufgabe besteht darin, hier wirklich Transparenz zu erzielen und das Handling für alle Mitarbeiter praktikabel und überzeugend zu gestalten.

Vor dieser Herausforderung stand auch die WISAG Gebäudereinigung. Die international tätige Organisation mit 14 000 Mitarbeitern wird von einer Hol-

ding von Frankfurt am Main aus geführt und ist regional mit zwölf Regionalgesellschaften mit jeweils mehreren Niederlassungen aufgestellt.

Selbstbewertung zeigt Verbesserungspotenziale

Frühzeitig wurde im Sinne eines ganzheitlichen Managements ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 eingeführt und umgesetzt. Damit ist auch mit einer Prozessorientierung begonnen

Transparenz und Mitarbeiterbeteiligung sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Beides ist insbesondere bei komplexen und umfassenden Prozesslandschaften schwer zu erzielen. Mit der Prozess-Checkliste schuf ein Gebäudereinigungsunternehmen ein einfaches Instrument, mit dem sich durch alle relevanten Themen des Prozessmanagements navigieren lässt.

worden. Doch in der Praxis zeigte sich, dass durch die bestehende Aufbauorganisation oftmals das Rad neu erfunden wurde und die einzelnen Bereiche jeweils für sich an Optimierungen arbeiteten.

Bei den bestehenden Vorgehensweisen zeigten sich im betrieblichen Alltag zahlreiche Verbesserungspotenziale, die sich zu folgenden Verbesserungsbereichen zusammenfassen ließen:

- Schaffung einer systematischen Basis zur Gestaltung, Messung und Optimierung von Prozessen,

- Erhöhung der Transparenz in allen relevanten Abläufen,
- systematische Abstimmung zwischen einzelnen Prozessen (intern und extern),
- mehr Voneinander-Lernen im Sinne eines internen Benchmarkings und
- Optimierung der prozessorientierten und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Umfang und Bedeutung dieser Verbesserungsbereiche wurden durch die Nutzung des EFQM-Excellence-Modells deutlich. Im Rahmen des langfristig angelegten Programms „WISAG for Excellence“ zeigten sich bei der EFQM-Selbstbewertung wesentliche Verbesserungspotenziale vorrangig im Kriterium „Prozesse“. Daraufhin

wurde ein Verbesserungsprojekt „Prozessmanagement“ aufgesetzt, für das folgende Ziele definiert wurden:

- Schaffung eines umfassenden und ganzheitlichen Systems zum Prozessmanagement mit definierten Tools, Methoden, Systemen und Strukturen,
- Identifizierung und Definition der relevanten Schlüsselprozesse in einer Prozesslandschaft,
- Kommunikation und Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter,
- Pilotierung des neuen Verfahrens in einem Prozess sowie
- Einführung des Prozessmanagements in der gesamten Organisation.

Als zentraler Wunsch für dieses Verbesserungsprojekt kristallisierte sich heraus, eine grundlegende und ganzheitliche Beschreibung als Systembasis zu schaffen. Konkret bestand die Idee in einer Art Checkliste mit allen wesentlichen Elementen, einsetzbar als praktisches methodisches Werkzeug (Bild 1).

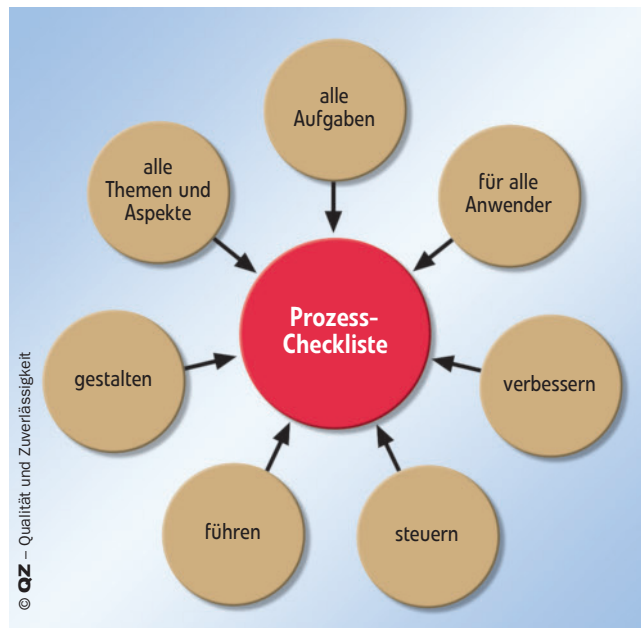


Bild 1. Prozess-Checkliste als methodisches Werkzeug

Zunächst galt es zu ermitteln, was in einer solchen Prozess-Checkliste enthalten sein soll. Um hier strukturiert und ganzheitlich vorgehen zu können, sollte zunächst ein umfassender „Leitfaden Prozessmanagement“ erstellt werden. Eine wichtige Grundlage war dabei die Erkenntnis, dass ein Prozessmanagement selbst als ein Prozess betrachtet werden kann (Bild 2). Auf dieser Basis wurde dann ein Prozessmanagementsystem mit allen relevanten Vorgehensweisen und Tools beschrieben (Verantwortlichkeiten, Organisation, Methoden, Instrumente und so weiter).

Prozessmanagement wird als Prozess aufgefasst

Kernstück des Prozessmanagements bei der WISAG Gebäudereinigung ist heute eine Checkliste, die alle relevanten Inhalte zum Management der Prozesse definiert. Dabei wurde besonders darauf ge-

achtet, dass diese Checkliste für den Nutzer nach dem KISS-Prinzip („Keep it short and simple“) aufgebaut ist und parallel auch alle relevanten Elemente entsprechend dem Leitfaden Prozessmanagement und dem Excellence-Modell der EFQM berücksichtigt. Entsprechend der Unterteilung nach Befähiger- und Ergebnis-Kriterien im EFQM-Modell enthält die Checkliste die Bereiche Management und Ergebnisse der Prozesse. Durch Unterthemen werden alle Kriterien der Checkliste genauer erläutert und ergänzt (Tabelle 1). Die Checkliste dient somit als praktisches Hilfsmittel für den Aufbau, die Gestaltung, die Messung und Überprüfung sowie die Optimierung eines Pro-

zesses. Sie deckt als methodisches Werkzeug alle relevanten Themen und Aspekte ab und unterstützt die praktische Arbeit in und mit den Prozessen im Unternehmen in vielerlei Hinsicht:

- Das Prozessmanagement lässt sich grundsätzlich beschreiben (Zusammenfassung des Leitfadens).
- Das Thema Prozesse kann kommuniziert werden.
- Führungskräfte und Mitarbeiter können hinsichtlich der Kompetenz „Prozessarbeit“ qualifiziert werden.
- Die Checkliste erlaubt es Prozessverantwortlichen, ihren Prozess zu modellieren, zu gestalten und zu entwickeln.
- Es existiert eine Basis (Regeln, Leitfaden) für die Prozessarbeit aller Prozessbeteiligten in den Prozessteams.
- Die kontinuierliche Messung der Prozesse (Ziele, Kennzahlen) wird möglich.
- Die Prozesse lassen sich regelmäßig bewerten (Bild 3).
- Es gibt eine strukturierte Basis für ein internes Benchmarking in der Prozessorganisation.

Die konkrete Bewertung mit der Prozess-Checkliste kann durch eine Einstufung bzw. Punktbewertung der einzelnen Unterthemen der Kriterien erfolgen und als Gesamtergebnis visuell in einer Bewertungsspinne dargestellt werden (Bild 3).

Für die Pilotierung des Prozessmanagements wurde der für das Unternehmen besonders wichtige Prozess „Personalgewinnung und -einstellung“

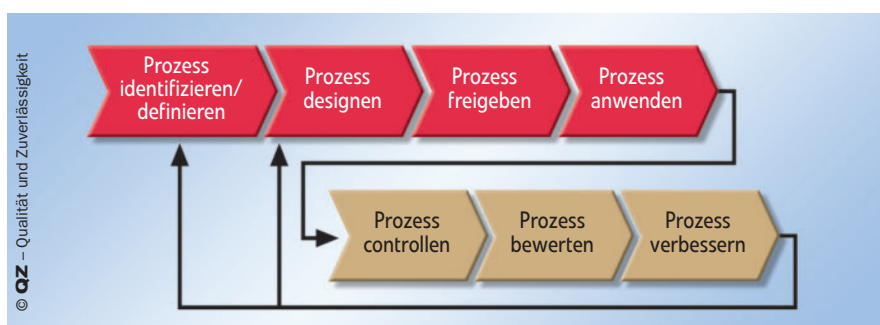


Bild 2. Prozessmanagement als Prozess

ausgewählt. Hier wurden die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu Beteiligten gemacht und identifizierten die bestehenden Hindernisse und Barrieren für das neue Vorgehen. Zu Anfang gab es Berührungspunkte mit der Thematik, wie einige typische Aussagen zeigen: „Prozessmanagement haben wir doch schon immer gemacht, da brauchen wir nichts neu zu gestalten!“ – „Mit dem überregionalen Prozessmanagement verlieren wir vor Ort unsere Selbstständigkeit!“ – „Durch die Nutzung von Zielen und Kenngrößen werden wir gemessen, und wer weiß, was mit diesen Ergebnissen passiert!“ – „Eine organisationsübergreifende Zusammenarbeit funktioniert sowieso nicht, da sich jeder nur auf seine Organisationseinheit konzentriert!“ – „Es reicht doch aus, wenn ich mich um meine Sachen kümmere; da ist doch der Aufwand viel zu groß, wenn ich auch noch darauf achten muss, was im gesamten Prozess passiert!“ – „Wir haben schon so viel Arbeit, jetzt sollen wir zusätzlich auch noch Abläufe dokumentieren!“

Mitarbeiterqualifikation baut Barrieren ab

Ohne die Menschen vom Nutzen des Prozessmanagements zu überzeugen, können auch noch so ausgeklügelte Methoden und Tools keine Wirkung erzeugen. Die Menschen, die in der betrieblichen Praxis die Prozesse leben, bilden den wichtigsten Erfolgsfaktor, denn sie sind es, die letztlich die Prozesse so gestalten, dass sie zu herausragenden Ergebnissen führen. Deswegen war es für das Unternehmen von Anfang an wichtig, eine umfassende Kommunikation und Qualifizierung rund um das Thema Prozesse und Prozessmanagement bereitzustellen, indem man die Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Umsetzung der Pilotierung mitwirken ließ und eine Qualifizierung mit Theorie und Training on the Job umsetzte.

Bereits der Pilotprozess zeigte, dass mit diesen Maßnahmen die Menschen von der Wichtigkeit und Bedeutung des Prozessmanagements und vom Nutzen für die Firma sowie vom persönlichen Nutzen überzeugt werden können. Der Pilotprozess wurde vom Prozessteam mit den betroffenen Mitarbeitern gestaltet, dessen Aufgaben sich durch die Prozess-Checkliste definierten. Dabei sind Schwerpunkte gesetzt und daraus die wichtigsten Schritte von der Beschreibung des Ist-Pro-

	erreichbare Punkte	erreichte Punkte
Management der Prozesse		
Prozessführung		
Ziel und Zweck des Prozesses sind bekannt und vereinbart	2	
Prozesseigner, Prozessmanager, Prozessverantwortliche und Prozessteam sind benannt	2	
Prozessplanung wurde durchgeführt (Prozessbeteiligte sind vollständig benannt und eingewiesen; Kompetenzen und Entscheidungswege sind definiert, Eskalationsprozeduren sind vereinbart, KVP wird organisiert)	2	
Prozessdokumentation vollständig, Prozessschritte sind benannt und visualisiert	2	
Notwendige Prozesstools sind benannt und eingestellt; notwendige Ressourcen sind benannt und mit den Prozessbeteiligten abgestimmt	2	
Prozessgestaltung		
Input und Output des Prozesses wurden definiert	2	
Prozessausprägungen/-varianten sind ermittelt	2	
Grundlegende Parameter sind identifiziert	2	
Prozessschulung / Einführung der Mitarbeiter ist erfolgt (Information der Mitarbeiter über Ziele, Änderungen)	2	
Maßnahmenplan wird regelmäßig gepflegt	2	
Prozessabstimmung		
Prozess wurde ordnungsgemäß freigegeben	2	
Teilprozesse, Subprozesse oder Prozessschritte wurden, wenn nötig, festgelegt	2	
Interessengruppen (interne und externe Kunden, Lieferanten, Gesellschaft) sind ermittelt	2	
Anforderungen der Interessengruppen an den Prozess wurden vollständig erhoben	2	
Vernetzung mit anderen Prozessen wurde abgestimmt, alle Nahtstellen wurden identifiziert und Vereinbarungen getroffen	2	
Prozessmessung		
Ziele und Kennzahlen sind definiert	2	
Ziele und Kennzahlen werden regelmäßig gemessen	2	
Regelmäßiger Soll/Ist-Vergleich	2	
Zufriedenheit der Prozesskunden ist bekannt und Maß für die Ziele	2	
Internes und externes Benchmarking wurde durchgeführt und Maßnahmen daraus abgeleitet	2	
Prozessverbesserung		
Prozess- und Kernteam treffen sich regelmäßig zur Prozessarbeit und Erfahrungsaustausch	2	
Potenzielle Risiken wurden ermittelt und bewertet	2	
Regelmäßige Audits und Prozessbewertungen werden durchgeführt	2	
Neue bzw. geänderte Verfahren und Hilfsmittel/Tools werden vorab pilotiert, wobei Prozessänderungen systematisch umgesetzt werden	2	
Verbesserungsmaßnahmen werden aus den Messungen und Bewertungen des Prozesses abgeleitet (KVP)	2	
Ergebnisse der Prozesse (Trends, Zielerreichung, Benchmarking, Umfang)		
Prozessgeschwindigkeit	10	
Prozessqualität	10	
Prozessflexibilität	10	
Zufriedenheit der Prozesskunden	10	
Prozessaufwand	10	
Gesamtpunktzahl Prozess	100	
Bewertung des Ergebnisses:		
Exzellente Prozesse	100	
Beherrschte und fähige Prozesse	≥ 75	
Durchschnitt	≥ 50	
Verbesserungswürdige Prozesse	≥ 25	
Neugestaltung notwendig	< 25	

Tabelle 1. Die Prozess-Checkliste mit Details zur Prozessbewertung

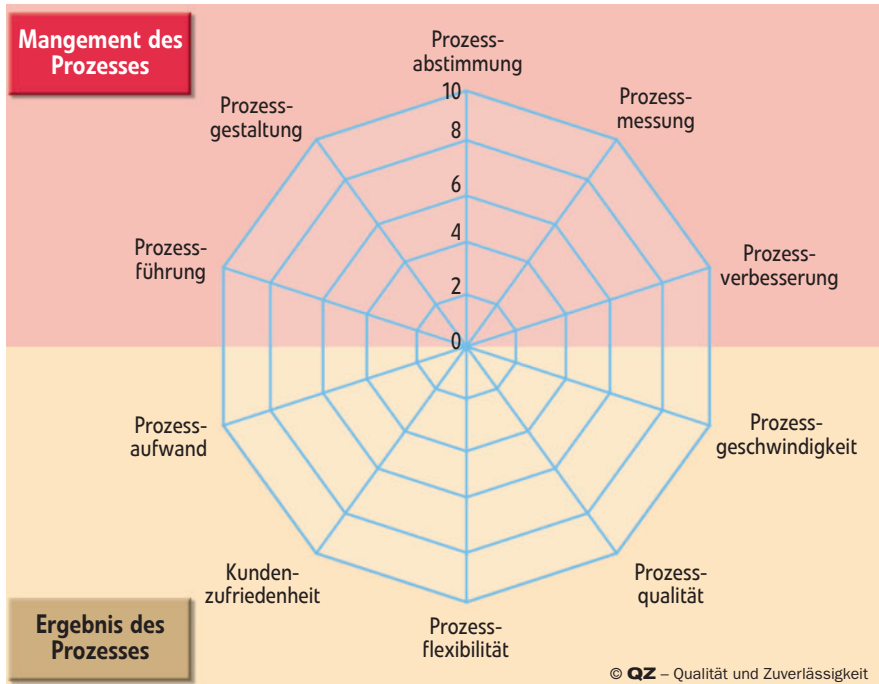


Bild 3. Prozessbewertung zur Messung des Reifegrads

Autoren

Friedrich Lahmann, geb. 1949, ist Geschäftsführer der WISAG Gebäudereinigung mit Hauptsitz in Frankfurt am Main.

Jürgen Freisl, geb. 1962, ist selbstständiger Unternehmensberater und Management-Coach.

Kontakt

Jürgen Freisl
 juergen@freisl.com
 T 08862 932222

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie auch online unter der Dokumentennummer: **QZ110027**

ten Transparenz wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen, und erste auffällige Punkte und Verbesserungsmöglichkeiten fallen bereits ins Auge. Positiv war hierbei vor allem, dass alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter mitwirken konnten. Die Transparenz führt dazu, dass für den Prozess auch Konkretisierungen möglich waren – zum Beispiel wurde sehr schnell erkannt, welche Parameter wesentlich und erfolgsrelevant sind, und auch, wie diese gemessen werden können. Es wurde auch klar, dass ein Prozess erst einmal in seinem Ist-Zustand dargestellt und gemessen werden muss und dass Ergebnisse nur über eine bereichsübergreifende Teamarbeit erreicht werden können. In der Teamarbeit führten denn auch die betroffenen Mitarbeiter mit ihren Kenntnissen und Ideen gezielte Verbesserungen herbei, die in neuen Soll-Prozesse dann umgesetzt wurden. Der Nutzen des Prozessmanagements mit der Prozess-Checkliste wurde so unmittelbar deutlich.

Prozess-Checkliste wird zum Handwerkszeug

Heute ist die WISAG Gebäudereinigung mit der Einführung ihres Prozessmanagements auf dem Weg, den erwarteten Nutzen zu realisieren. Bereits der Pilotierungsprozess zeigte durch die Anwendung der Prozess-Checkliste innerhalb von nur sechs Monaten beträchtliche Verbesserungen. So konnten die Durchlaufzeit um ein Drittel reduziert, die Anzahl der Fehler halbiert und die Zufriedenheit der Prozesskunden deutlich erhöht werden. □

1. Beschreibung des Ist-Prozesses	Verantwortliche und Ausführende festlegen
	Input, Start, Auslöser und Eingaben definieren
	Output, Ende und Ausgaben definieren
	Prozessablauf und Prozessschritte festlegen
	Prozessvarianten bestimmen
	Merkpunkte und Auffälligkeiten kennzeichnen (noch nicht bearbeiten)
	Fokus erweitern oder begrenzen
2. Ermittlung der Kundenerwartungen und weiterer Parameter	Alle internen und externen Kunden identifizieren
	Kernerwartungen identifizieren (durch Befragen der Kunden)
	Weitere Parameter identifizieren (Ziele, Vorgaben, Normen, Gesetze, Risiken, Störungen usw.)
	Quantifizierbare Indikatoren für die Kundenerwartungen und die weiteren Parameter ermitteln (wie kann die Erwartung oder der Parameter gemessen werden?)
3. Prozess beobachten und messen	Methoden zur Erhebung bzw. Datensammlung auswählen
	Dauer und Menge der Prozessdurchläufe bestimmen
	Parameter messen
	Daten sammeln
4. Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren	Soll/Ist-Vergleich durchführen
	Liste der nicht erfüllten Parameter erstellen (Kundenerwartungen und sonstige)
5. Verbesserungen planen und umsetzen sowie Prozess beobachten und messen (siehe Schritt 3)	Liste von Verdopplungen, unnötig komplizierten Abläufen, Ungereimtheiten und potenziellen Problembereichen erstellen
	Barrieren überwunden werden.
6. Projektergebnisse dokumentieren	So zeigten sich die Teammitglieder bereits zu Beginn der Prozessarbeit überrascht, zu welchen Erkenntnissen schon das einfache Dokumentieren eines Prozesses führt: Mit der so erzeug-

Tabelle 2. Die sechs Schritte der Prozessarbeit

zesses bis zur Dokumentation der Projektergebnisse abgeleitet worden (Tabelle 2).

Die Arbeit mit der Prozess-Checkliste im Pilotprozess erwies sich als für das Team sehr hilfreich. Insbesondere konnten mit ihrer Hilfe die genannten

Barrieren überwunden werden. So zeigten sich die Teammitglieder bereits zu Beginn der Prozessarbeit überrascht, zu welchen Erkenntnissen schon das einfache Dokumentieren eines Prozesses führt: Mit der so erzeug-