

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Managementsystembeschreibung sorgt für transparente Abläufe und erleichtert den Generationswechsel in einem mittelständigen Unternehmen.

Autoren:

Dieter Hoffmann	Peter Wintzer
Geschäftsführer	EOQ Quality Systems Manager EOQ Auditor
Märkisches Werk GmbH, Halver	PWMP Management- und Organisations- Beratung, Gensingen
www.mwh.de	www.pwmp.de

Der folgende Artikel ist erschienen in:

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering FB/IE

Heft 4 / September 2002 51. Jahrgang

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Das Unternehmen	3
3	Produkte und Märkte	3
4	Ausgangslage, Ziele und Projekteinflüsse	4
5	Phase 1: Die Zertifizierungsvorbereitungen	4
5.1	Vorbereitung der Geschäftsprozessbeschreibungen	9
6	Vertiefung der Geschäftsprozessbeschreibung	9
6.1	Geschäftsführerwechsel	9
6.2	Start Phase 2	11
6.3	Vertiefung bestehender Prozesse	11
6.4	Hinzufügen neuer Prozesse	15
6.5	Abschluss Phase 2	15
7	Phase 3: Kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozessabläufe	16
8	Phase 4: Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse	16
9	Resümee	17

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

1 Vorwort

Die Märkisches Werk GmbH beschloss im Jahr 1999, sich nach ISO 9001 und QS 9000 zertifizieren zu lassen. Dies geschah zunächst ausschließlich in der Absicht, den individuellen Anforderungen diverser Kundengruppen mit einer einheitlichen Werksnorm zu genügen. Dabei stand weniger die Verbesserung der Organisationsstruktur im Vordergrund, als vielmehr die Absicht, den Zusammenhang zwischen Ergebnis bzw. Ziel und der jeweiligen Funktion anhand standardisierter Abläufe eines einheitlichen Regelwerkes allgemein verständlicher darzustellen. Die Ansprüche der Kunden und die im Laufe des Projektes gewonnenen Erkenntnisse haben den Ablauf deutlich beeinflusst, während das Verhältnis von Projektaufwand zu Nutzen zu jeder Phase konstant gehalten werden konnte. Wie es dazu kam und welche Wege gegangen worden sind, wird im Folgenden beschrieben.

2 Das Unternehmen

Die Märkisches Werk GmbH mit Produktionsstätten in Halver (Nordrhein-Westfalen) und Grossbodungen (Thüringen) sowie Niederlassungen in USA und Korea, ist ein konzernunabhängiges Familienunternehmen, das seit der Entstehung der deutschen metallverarbeitenden Industrie im vorigen Jahrhundert Einfluss und Geltung in seiner Branche erlangt hat. Durch Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Produkte und Dienstleistungen, die den Gaswechsel bei der Verbrennung fossiler Brennstoffe regeln, ist in einer Nische des Weltmarktes eine begehrte Marke entstanden.

3 Produkte und Märkte

Etwa 300 Mitarbeiter entwickeln, produzieren und warten in enger Zusammenarbeit mit ausgewählten Geschäftspartnern komplette Zylinderköpfe und Komponenten für mehr als 260 Baureihen von 2-Takt und 4-Takt Diesel- und Gasmotoren als

- stationäre Antriebe für Stromerzeuger,
- Antriebe von Schiffen,
- Antriebe für schwere LKW,
- Antriebe für Schienenfahrzeuge.

Die Kunden sind 200 namhafte Hersteller und Flottenbetreiber von Verbrennungsmotoren in über 50 Ländern.

4 Ausgangslage, Ziele und Projekteinflüsse

An den Standorten Halver, Großbodungen, Northborough und Masan wurden bis 1999 die Geschäfte auf der Grundlage individueller Vereinbarungen mit den Geschäftspartnern abgewickelt. Diese konnten nicht unmittelbar durch die Standards der Automobilindustrie ersetzt werden - ein wesentlicher Grund, sich bis zu diesem Zeitpunkt nicht so intensiv mit den Normen des Qualitätsmanagements zu beschäftigen, wie es andere Unternehmen tun mussten. Vor 1999 gab es zwei Anläufe, die jedoch beide nicht zu einem messbaren Erfolg führten. Mit einer EDV-gestützten, pflegbaren Dokumentation der Informationsflüsse aber konnte dieser Mangel verhältnismäßig schnell beseitigt werden.

Anfang 1999 wurde die Entscheidung getroffen, die Zertifizierung nach ISO 9001:1994 und nach QS 9000 anzustreben, nachdem ausgewählte Kunden Zustimmung zu diesen Standards signalisierten.

Um die inhaltlichen Forderungen der QS 9000 fachkompetent zu erfassen, besuchten mehrere Mitarbeiter im Mai 1999 ein entsprechendes Seminar bei „Arbeitgeber Südwestfalen e. V.“. Eine neue Software zur Darstellung von Geschäftsprozessen sowie ein ausgewiesener Experte in Sachen Geschäftsprozessmanagement, der zu diesem Zeitpunkt bereits in mehreren Unternehmen Projekte zur Zertifizierung erfolgreich zum Abschluss gebracht hatte, erwartete hier die Mitarbeiter. Die Abbildung der tatsächlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens wurde in den Vordergrund gestellt, die Strukturen der jeweils zutreffenden Norm sinngemäß auf diese Geschäftsprozesse angewandt. Dabei übernahm der Berater in der Rolle eines Moderators die Aufgabe, die beteiligten Verantwortlichen dahingehend zu schulen, dass sie in der Lage waren, ihre Prozesse und deren Zielsetzung selbst beschreiben zu können. Für die Erarbeitung und Freigabe der Prozessbeschreibung sollten ausschließlich die betroffenen Fachbereiche verantwortlich sein. Der Managementsystem-Beauftragte – eine Stelle, die im Rahmen des Projektes neu eingerichtet wurde – sollte hier lediglich die Rolle eines Koordinators und Moderators übernehmen.

Im August 1999 waren die Vorbereitungen abgeschlossen und das Projekt „Organisationsentwicklung“ begann mit der Einarbeitung der Projektbeteiligten und der Planung des Projektablaufes. Zielvorstellung war es, etwa in 9 bis 12 Monaten das Projekt mit der erfolgreichen Zertifizierung abzuschließen. Bereits mit dem Namen „Organisationsentwicklung“ sollte nach innen und außen demonstriert werden, dass es sich hier nicht um den formalen Akt einer Zertifizierungsvorbereitung handelt, sondern um eine konsequentere Ausrichtung aller Geschäftsprozesse auf die Ziele des Unternehmens.

Dass dann in einer ersten Phase das Zertifizierungsverfahren erst im Dezember 2000 durchgeführt wurde und die Zertifikatserteilung im Februar 2001 erfolgte, ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, dass Anfang 2000 eine Reorganisation der Firmengruppe durchgeführt wurde. Die Ergebnisverantwortung wurde auf einzelne Produktgruppen übertragen, und unter Einbezug von Zentralbereichen wurden mehrere Geschäftsbereiche im Sinne von Profitcentern geschaffen. Gleichzeitig kam es dabei auch

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

zu wesentlichen Veränderungen der Aufgabenverteilung zwischen zentralen und dezentralen Funktionen.

Die Geschäftsführung und die Geschäftsbereichsleiter konzentrierten sich in dieser Zeit naturgemäß auf die praktische Umsetzung dieser Maßnahmen. Dabei wurde allerdings allen Beteiligten auch sehr schnell bewusst, dass gerade der Gestaltung der Geschäftsbereiche unter dem Aspekt einer möglichst vollständigen Darstellung aller wesentlichen zentral und dezentral ablaufenden Geschäftsprozesse eine große Bedeutung zukommt. Schlussendlich wurde die Zertifizierung in dieser Phase als Hilfe bei der Umstrukturierung empfunden. Der gewonnene Nutzen rechtfertigte den erhöhten Aufwand.

Erkenntnisse aus dem Zertifizierungsprozess wurden in der zweiten Phase, unmittelbar nach der Zertifizierung, in die Geschäftsprozessbeschreibung übernommen. Zusätzlich wurde der Umfang des Projektes durch die Aufnahme der Planung des Generationswechsels in der Geschäftsführung erweitert. Diese Phase wurde insofern erfolgreich abgeschlossen, als dass dem neuen Geschäftsführer bereits während der Einarbeitung Ziele und Zusammenhänge aller wichtigen Geschäftsprozesse, die wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis besaßen, transparent zur Verfügung standen, die zudem von den Verantwortlichen für die jeweilige Funktion erläutert werden konnten. So konnte der Wechsel in der Führung ohne zusätzlichen Aufwand zum geplanten Stichtag erfolgen und von Anbeginn an neue Ideen unter neuer Führung in die Verbesserung von Produkten und Prozessen einfließen. Dass in diese Phase auch das Überwachungs-audit fiel und erfolgreich abgeschlossen wurde, sei noch am Rande erwähnt.

Am 01.05.2002 begann die dritte Phase, mit dem Schwerpunkt der Verbesserung aller Geschäftsprozessabläufe. Dieses wird sicherlich ein niemals endender Prozess sein, aber alle Beteiligten stellen sich heute gerne dieser Aufgabe, da Fortschritt und Erfolg auch für sie verständlich und beherrschbar geworden sind. In dieser Phase wird auch die Umstellung auf die *ISO 9001:2000* offiziell vorgenommen, was aber nur noch als formaler Akt betrachtet werden kann, da die Geschäftsprozesse stehen. Die phasenorientierte Vorgehensweise wird nachfolgend beschrieben.

5 Phase 1: Die Zertifizierungsvorbereitungen

Für das Projekt waren im Vorfeld folgende Bedingungen festgelegt worden:

1. Es gibt einen externen Projektleiter und den internen Managementsystem-Beauftragten. Aufgabe des externen Projektleiters ist die zielorientierte Steuerung des Gesamtprojektes. Dabei hat er dem internen Systembeauftragten sowie den Geschäftsprozessverantwortlichen und -betreuern das Wissen zu vermitteln, wie Geschäftsprozesse darzustellen sind und gleichzeitig auf stringente Zielformulierungen zu achten. Der interne Systembeauftragte hat dafür zu sorgen, dass alle während des Projektes anfallenden Terminarbeiten von den Beteiligten auch erledigt werden und gleichzeitig die Geschäftsführung über den Fortgang informiert wird.
2. Der Managementsystem-Beauftragte, der in allen Phasen auch die Aufgabe des Qualitätsmanagement-Beauftragten wahrnimmt, hat dafür zu sorgen, dass alle Ge-

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

schäftsprozessverantwortlichen und –betreuer auch die aus der *ISO 9001:1994* und *QS 9000* resultierenden Forderungen berücksichtigen, indem er die Aktualität der internen Auditfragenkataloge sicherstellt, auf die jeder im Rahmen der Software „*WissIntra*“ über das Netzwerk zugreifen kann.

3. Die Beschreibung der Geschäftsprozesse erfolgt dezentral durch die benannten Geschäftsprozessverantwortlichen und –betreuer, der Managementsystem-Beauftragte hilft lediglich als Moderator und Berater.
4. Zur Dokumentation der Geschäftsprozesse wird die Software „*WissIntra*“ mit dem darin enthaltenen Geschäftsprozessmodell, dem integrierten Auditmanager und den noch ggf. zusätzlich benötigten Musterbeschreibungen in *Word*- oder *Excel*-Format eingesetzt.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Geschäftsprozessübersicht:

Bild 1



Bild 1 visualisiert die Ausgangsbasis für das Projekt. Die erste Aufgabe war es, abzuklären ob diese Prozesse auch mit den unternehmensinternen Prozessen übereinstimmen, ob die Prozessbezeichnungen deren Sprachwelt entsprechen und wer die Prozessverantwortlichen und –betreuer sind. Dazu trafen sich am 24. August 1999 der Geschäftsführer, die zweite Führungsebene und weitere Personen aus der dritten Führungsebene bzw. Sachbearbeiter.

An diesem Tag wurden unter Moderation des externen Projektleiters die zuvor genannten Fragen geklärt und die Prozessverantwortlichen und –betreuer festgelegt. Bereits am nächsten Tag begann die Arbeit zur Beschreibung der Prozesse.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

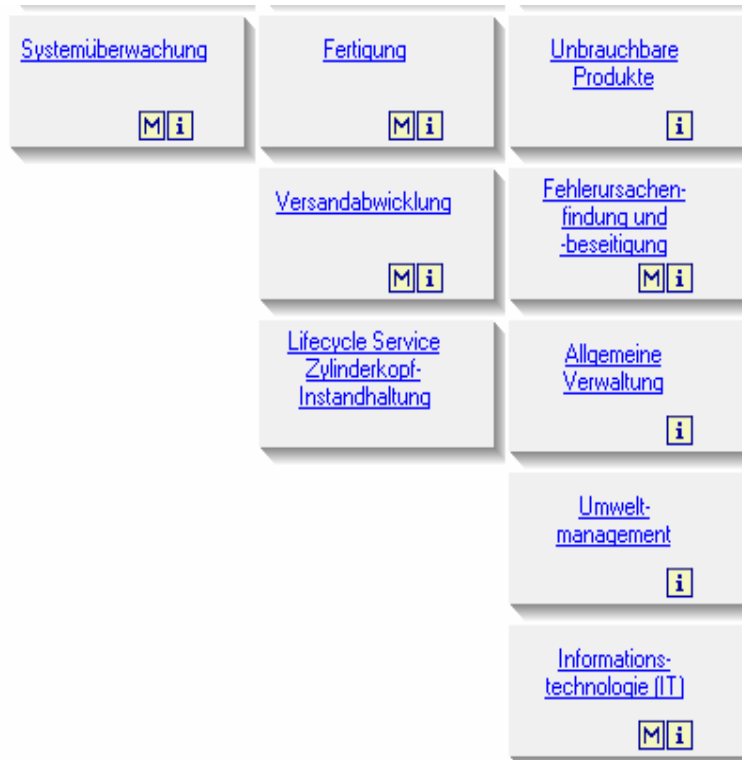
Geschäftsprozessübersicht:

Bild 2

Führungsprozesse A	Kernprozesse B	Nebenprozesse C
<u>Führungsaufgaben</u> Mi	<u>Marketing</u> Mi	<u>Dokumenten- management</u> i
<u>Personalmanagement</u> Mi	<u>Kundenbetreuung</u> Mi	<u>Methodenpflege</u> i
<u>Rechnungswesen</u> Mi	<u>Produktentwicklung</u> Mi	<u>Anlagen- und Maschinen- Instandhaltung</u> Mi
<u>Risikomanagement</u> Mi	<u>Herstellungsprozess- entwicklung</u> Mi	<u>Prüfmittel- Instandhaltung</u> Mi
<u>Geschäfts- prozessoptimierung (KVP)</u> Mi	<u>Beschaffung</u> Mi	<u>Werkzeug- verwaltung</u> Mi

Bild 2 zeigt, wie unsere Prozesse heute aussehen. Erkennbar ist, dass an der Grundstruktur nichts wesentliches geändert werden musste. Der eine oder andere Begriff wurde ausgetauscht und weil wir aus Gründen der Planung, Steuerung und Abrechnung in der Instandhaltung deutliche Unterschiede zwischen Anlagen- und Maschinen, Prüfmitteln und Werkzeugen machen, wurde der ursprüngliche Geschäftsprozess „Instandhaltung“ in drei Prozesse aufgeteilt. Hinzu kam noch der Prozess „Umweltmanagement“, der aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht besonders ausgeprägt beschrieben war.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren



Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

5.1 Vorbereitung der Geschäftsprozessbeschreibungen

Zu jedem Geschäftsprozess wurde in den Wochen nach Projektstart jeweils ein halber Projekttag angesetzt, in dem die betroffenen Prozessverantwortlichen und –betreuer sowie von diesen Personen bestimmte Mitarbeiter durch den externen Projektleiter mit der Vorgehensweise zur Beschreibung vertraut gemacht wurden. Dieses beinhaltete auch die Einführung in den Umgang mit der Software „*WissIntra*“. Entgegen der anfänglichen Vorbehalte erwies sich der Umgang mit der Software für die Prozessverantwortlichen und –betreuer als unproblematisch. Die Bedenken konnten dank der einfachen Bedienungselemente der Software schnell abgebaut werden.

Das eigentliche Problem lag von Anfang an in der Beschreibung der „ungeschriebener Gesetze“ bzw. der sich im Unterbewusstsein abspielenden Prozesse. Zudem waren es die Mitarbeiter gewohnt, in Zuständigkeitsbereichen zu denken. Da zu dieser Phase die Erreichung des Zertifikates das Projektziel war, sollte sich auch nur mit dem dazu Notwendigsten beschäftigt werden. Dies führte zunächst immer wieder zu der Fragestellung: „Was fordert die Norm / das Regelwerk in diesem Zusammenhang?“. Die Antwort des Beraters war in der Regel fast immer die gleiche Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen (kurz- oder langfristig) des jeweils ausgeführten Tätigkeitsschrittes: Wenn nein, warum sollte der Schritt dann getan werden, die Norm würde nichts fordern, was im Unternehmen nicht wirtschaftlich vertreten werden kann. Wenn ja, sollte der Schritt ausgeführt werden, unabhängig von der Normenforderung!

Eine andere, immer wiederkehrende Frage befasste sich mit dem Detaillierungsgrad der Beschreibung. Dem hielt der Berater stets entgegen, dass man sich vorstellen müsse, einen neuen Mitarbeiter - mit entsprechender Grundausbildung - in diese Tätigkeit einzuarbeiten. Welche Informationen würde dieser zur schnellen und fehlerfreien Arbeitsausführung benötigen? Genau diese Informationen sollten dokumentiert werden. So wurde im Verlauf des Projektes immer klarer, dass die Beschreibung der Geschäftsprozesse ausschließlich dem Verständnis der Wirkzusammenhänge dient und damit zum Nutzen aller am Prozess Beteiligten.

Mit dieser Vorstellung vom Prozessdenken wurden anfängliche Schwierigkeiten überwunden und die Zertifizierung danach zur reinen Formalie.

Die Einführung nahm ungefähr 10 Beratungstage in Anspruch und war Ende Oktober 1999 beendet. Dann folgte die Phase der Individualberatung. Die Geschäftsprozessverantwortlichen hatten die Wahl, zu entscheiden, ob sie ihre Prozesse mit oder ohne externe Unterstützung weiter beschreiben wollten. Bis Juni 2000 wurde der externe Berater 2 bis 3 Tage im Monat in Anspruch genommen. Anfang Juli 2000 führte er das interne Systemaudit an den Standorten Halver und Grossbodungen mit einem Gesamtergebnis von 72,9% Erfüllungsgrad durch. Allen Beteiligten wurde dadurch klar, dass sie bis zum Zertifizierungsaudit vom 20. – 24.11.2000 noch einiges zu leisten hatten.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

In dieser verbliebenen Zeit und mit tatkräftiger Unterstützung des Managementsystem-Beauftragten sowie des externen Projektleiters schafften es die Prozessverantwortlichen und –betreuer, die noch offen stehenden Beschreibungspunkte zu erledigen und wir konnten uns dann am 20.11.2000 dem Zertifizierungsaudit stellen. Dabei gab es neben kleineren zwei kritische Abweichungen, die dazu führten, dass am 01.02.2001 noch ein Nachaudit stattfinden musste. Sicherlich wäre dieses vermeidbar gewesen, wenn die alleinige Verantwortung für die Beschreibung beim Managementsystem-Beauftragten gelegen hätte. Allerdings wäre man damit das Risiko eingegangen, dass sich nicht alle mit ihren Prozessen identifiziert hätten. So mussten jetzt die betroffenen Mitarbeiter lernen, selbst dafür zu sorgen, dass die Beschreibung der Prozesse übereinstimmt mit der tatsächlichen Handlungsweise. Die Zertifizierung, - ein Lernprozess, der niemandem schadet und allen nutzt - hat das erste Ziel erreicht.

Damit war die Phase 1 erfolgreich abgeschlossen..

6 Vertiefung der Geschäftsprozessbeschreibung

6.1 Geschäftsführerwechsel

Einer Empfehlung des Beirates folgend begann Ende 2000 die Suche nach dem Nachfolger des geschäftsführenden Gesellschafters, der nahezu 40 Jahre das Unternehmen geführt hatte. Anfang 2001 wurde dann der Vertrag mit dem Nachfolger abgeschlossen, der ab 01.11.2001 in die Geschäftsführung eintrat und ab 01.05.2002 die alleinige Geschäftsführung übernahm. Nachfolgend wird auf die Bedeutung des Geschäftsführerwechsels für die Geschäftsprozessbeschreibung eingegangen.

Mit dem Entschluss des bisherigen Geschäftsführers, auszuschcheiden, stellte sich die Frage, wie ein solcher Geschäftsführerwechsel vorbereitet und vollzogen werden sollte. Dazu zählen im wesentlichen:

1. Vorbereitung der Übergabe, Aktualisierung der Organisationsbeschreibung.
2. Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern
3. Übergabe der Führungsaufgaben
4. Einführung in die Geschäftsprozesse

Regeln (Gegenstand der Verträge) über die Zusammenarbeit müssen beschrieben und an den Geschäftsprozess „Führungsaufgaben“ angebunden werden. Grundlagen für die Kommunikation mit Kunden sind die aus dem Geschäftsprozess „Kundenbetreuung“ resultierenden und dort dokumentierten Prozesse in den Geschäftsbeziehungen. Gleiches gilt sinngemäß für die Lieferanten, dokumentiert im Geschäftsprozess „Beschaffung“ und weiteren Geschäftspartnern (z. B. Banken, Versicherungen usw.), dokumentiert in verschiedenen Geschäftsprozessen.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Stellenbeschreibungen werden weitgehend durch die pflegbare Prozessdokumentation ersetzt und beinhalten allenfalls Verweise auf diese Beschreibungen.

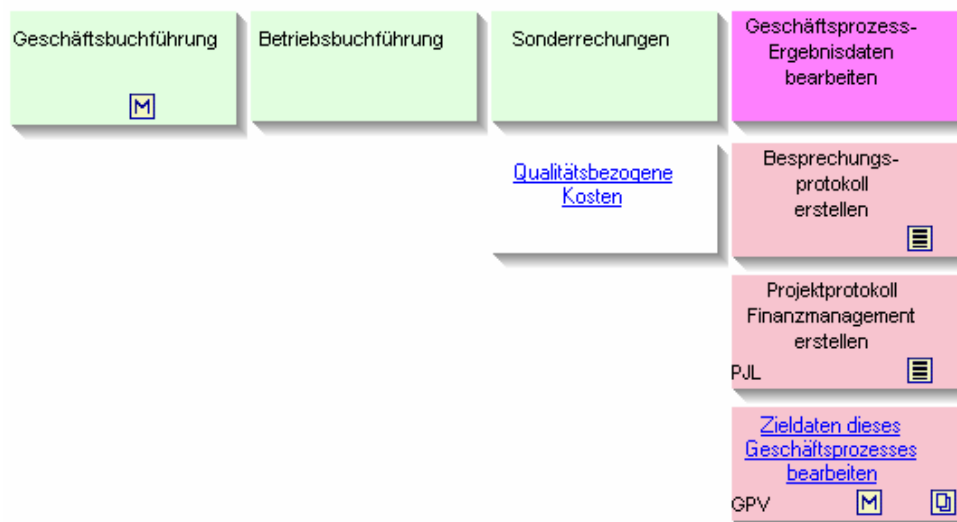
Wer welche Führungsaufgaben wahrzunehmen hat, ist in Organigrammen und Geschäftsprozessbeschreibungen dokumentiert, und die Geschäftsprozesse selber sind im Zuge des Zertifizierungsverfahrens erstellt und auch auditiert worden.

Anfang Januar 2001 wurde beschlossen, dass unmittelbar mit dem Eintritt des neuen Geschäftsführers die alleinige Verantwortung auf den Nachfolger übergehen soll und der ausscheidende Geschäftsführer mit diesem Stichtag auf die Ausübung seines Amtes verzichtet. Mit der Geschäftsprozessbeschreibung in „WissIntra“ war eine ideale Informationsbasis für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und dem neuen Geschäftsführer geschaffen, vorausgesetzt, die Beschreibung hat ein notwendiges Maß an Vollständigkeit erreicht.

Nachdem der ausscheidende Amtsinhaber sich nun auch persönlich über den Detaillierungsgrad der Geschäftsprozessbeschreibungen und die mit der Software „WissIntra“ verbundenen Darstellungsmöglichkeiten informiert hatte, stand für ihn fest, dass er als ausscheidender Amtsinhaber hier ansetzen musste, denn zu diesem Zeitpunkt waren

- einige Geschäftsprozesse noch nicht angelegt
- oder sehr unvollständig in WissIntra dargestellt, wie z. B. Rechnungswesen, Risikomanagement und
- andere Geschäftsprozesse nur mit den für die Zertifizierung erforderlichen Mindestinhalten beschrieben.

Führungsprozesse A : Rechnungswesen

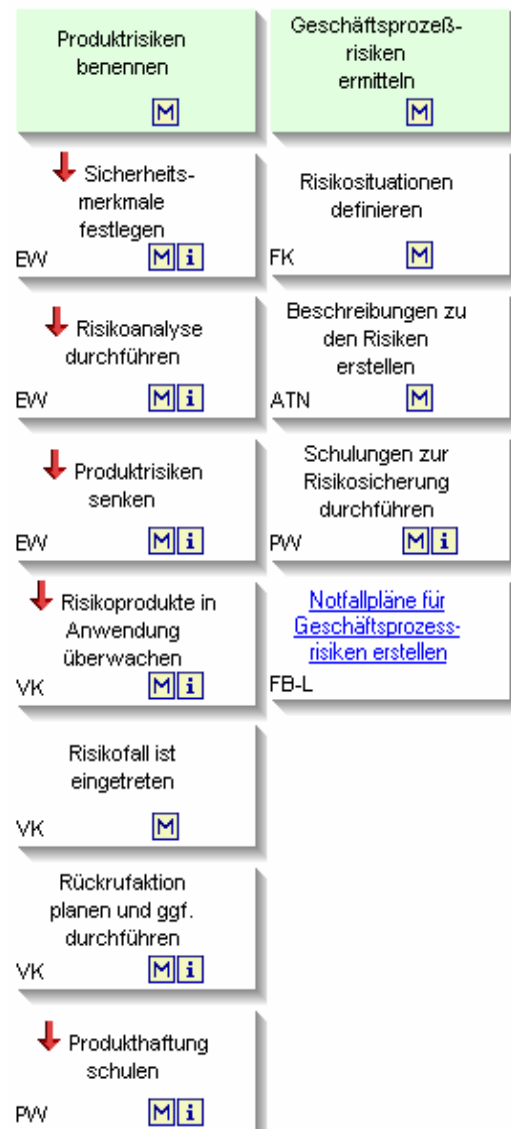


ISO 9001:1994 stellte zu diesem Thema keine Forderungen, QS 9000 forderte den Nachweis über Fehlerkosten, also wurde auch keine weitere Beschreibung vorgenommen.

So sah der Geschäftsprozess Rechnungswesen zum Zertifizierungszeitpunkt aus.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Führungsprozesse A: Risikomanagement



ISO 9001:1994 stellt zu diesem Thema keine ausdrücklichen Forderungen, während QS 9000 von Notfallplänen spricht.

So sah der Geschäftsprozess Risikomanagement und der Unterprozess „Notfallpläne für Geschäftsprozessrisiken erstellen“ zum Zertifizierungszeitpunkt aus.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Risikomanagement \ Notfallpläne für Geschäftsprozessrisiken erst...



Personenbezogene Risiken benennen	Finanzrisiken benennen	Produktionsrisiken benennen	Allgemeine Risiken benennen	Massnahmen bei Brand festlegen	Massnahmen bei Unfall festlegen
Geschäftsführer fällt aus GF	Kunde mit hohem Umsatzanteil fällt aus VK	Lieferant von Engpassmaterial fällt aus EK-L	EDV-Anlage fällt aus DV	Feuerwehrplan erstellen BBS	Ersthelfer festlegen und ausbilden WA
		Engpassmaschine in der Produktion fällt aus PD-L	Energien fallen aus BT	Fluchtwegeplan erstellen BBS	Erste-Hilfe-Kästen installieren und aktuell halten WA
		Störungen in den Wechselschichten PD-L	Einbruch BSI	Verhaltensweisen bei Brand festlegen BBS	
			Streik PWV		

Diese Beispiele zeigen, dass in der Phase 1 zum Zeitpunkt der Zertifizierung - setzt man die Anforderung an die optimale Beschreibung mit 100 % an - allenfalls 50 % Erfüllungsgrad erreicht wurde.

6.2 Start Phase 2

Die in der 1. Phase gesammelten Erfahrungen zeigten, dass es bei der vorhandenen personellen Besetzung in unserem Unternehmen - ohne Unterstützung durch einen externen Berater - nicht zu schaffen war, innerhalb eines Jahres alle Geschäftsprozesse so zu beschreiben, dass ein Außenstehender ohne die Hilfe Dritter diese auch ausreichend vollständig nachvollziehen könnte. Aufgrund dessen wurde die Vereinbarung mit dem externen Berater erneuert und das Projekt weitergeführt. Dabei gab es drei wesentliche Unterschiede zum Vorgehen in Phase 1:

1. Der ausscheidende Geschäftsführer nahm persönlich an den meisten Projektsitzungen teil.
2. Die Mitarbeiter beteiligten sich 1 bis 2 Tage pro Woche am Projekt.
3. Die internen Geschäftsprozessbeschreibungen lagen vor.

6.3 Vertiefung bestehender Prozesse

Im Verlauf dieser Besprechungen wurde immer klarer, welche Forderungen an eine gut strukturierte, transparente und aufeinander abgestimmte Organisation gestellt werden muss. bzw. welche Versäumnisse auszuräumen sind. (Bild 3)

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Bild 3

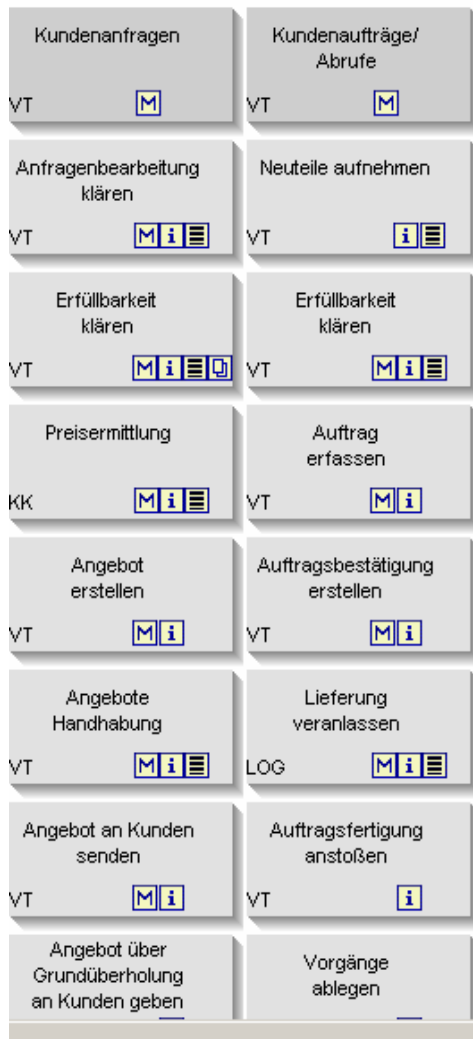
Merkmale	Handlung	Versäumnis
Zuständigkeitsdenken	Es wurden häufig Veränderungen im Organigramm (der Aufbauorganisation) durchgeführt, ohne dabei die ablauforganisatorischen Konsequenzen bis zum Ende durchdacht zu haben.	An den Nahtstellen zu anderen Organisationseinheiten blieben Aufgaben „hängen“, die mehrdeutig, nicht eindeutig zugeordnet waren.
Geschäftsprozessdenken	Da nie die Forderung bestand, Geschäftsprozessabläufe transparent zu machen, sind unsere Mitarbeiter auch nicht darin geübt, diese darstellen zu können.	Wir haben es zugelassen, dass somit Tätigkeitsschritte unnötig, doppelt oder zumindest mit unwirtschaftlichem Vorgehen verrichtet wurden.
Zielorientiertes Denken	Ohne das Wissen um Ziele und Zusammenhänge wurde nicht immer von allen in eine Richtung gezogen.	Ziele wurden nicht durchgängig definiert, vereinbart und dementsprechend verfolgt.
Kostendenken	Kostenstellenleiter wurden nicht immer systematisch dazu angehalten, in „Kosten“ zu denken.(d.h. ein Pensum zu erkennen und Aufwand zu planen)	Die erforderlichen Kostendaten für Verantwortungsbereiche wurden zwar erfasst, aber die Abweichung vom Plan nicht in geeigneter Form ausgewertet.

Die Aufarbeitung dieser Versäumnisse oder Mängel erbrachte stets einen Zugewinn an Erkenntnissen und mit der Beseitigung der Fehlerursache auch neue Motivation. Im Zusammenspiel zwischen Führung, den Geschäftsprozessverantwortlichen und/oder den –betreuern, dem Managementsystem-Beauftragten und dem externen Berater als Moderator wurde jeder einzelne Geschäftsprozess vollständig überarbeitet. Dabei wurde sehr häufig die Situation angetroffen, dass ein Tätigkeitsschritt zwar beschrieben war, aber nicht die ganzen erforderlichen Informationen enthielt. Es war festzustellen, dass insbesondere eine ausreichende Unterscheidung zwischen Routinen (laufendes Tagesgeschäft) und einmaligen, zeitlich begrenzten Aktivitäten (Projekten) fehlte. Dieses soll am Beispiel der Bearbeitung von Kundenanfragen und –aufträgen erläutert werden (**Bild 4**).

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Bild 4

Beschreibung der Unterprozesse zum Zertifizierungszeitpunkt



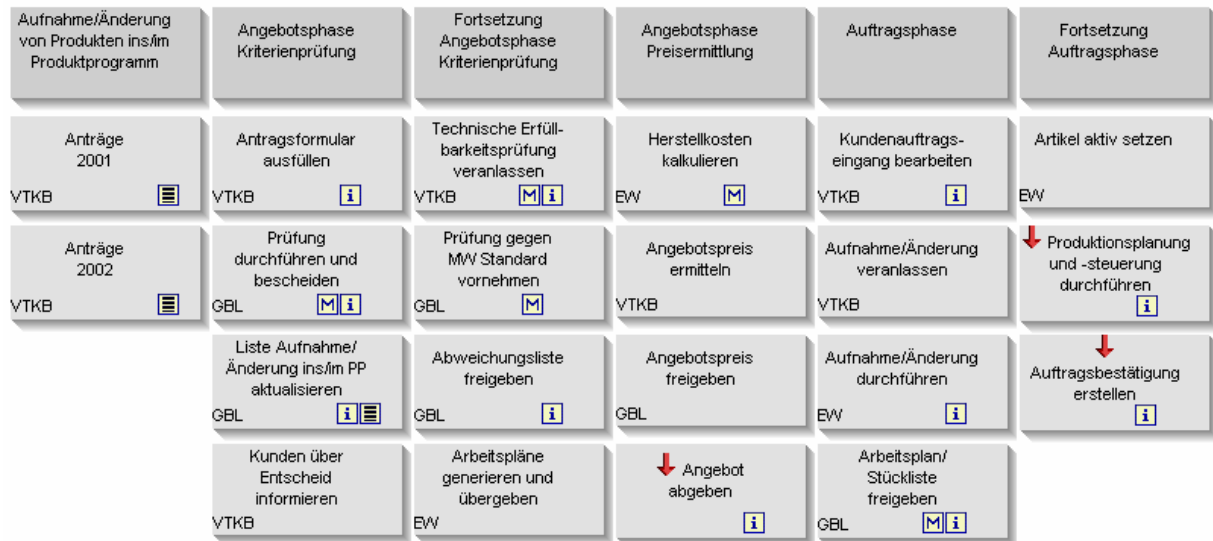
Jetzige Beschreibung der Unterprozesse

Hinzugekommen ist der Unterprozess „Kunden- und Vertragsakquisition“. „Kundenanfrage“ wurde wegen der Komplexität der Beschreibung der Aufnahme/Änderung von Produkten ins/im Produktprogramm um die dritte Beschreibungsebene erweitert. (siehe unteres Bild.).



Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

 Kundenbetreuung : Aufnahme/Änderung von Produkten ins/im Produk...



Gerade dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, sich mit derartigen Ausführungsdetails zu beschäftigen, weil

- mehrere Funktionseinheiten daran beteiligt sind (VTKB=Vertrieb Kundenbetreuer; GBL=Geschäftsbereichsleiter; EW=Entwicklung),
- dieser Vorgang mehrere Geschäftsprozesse betrifft (die Pfeile geben den Querverweis auf andere Geschäftsprozesse),
- in der Bearbeitungsfolge Formulare und Listen (Microsoft-Produkte) auszufüllen sind und
- verschiedene interne Datenbanken mit Informationen zu füllen sind.

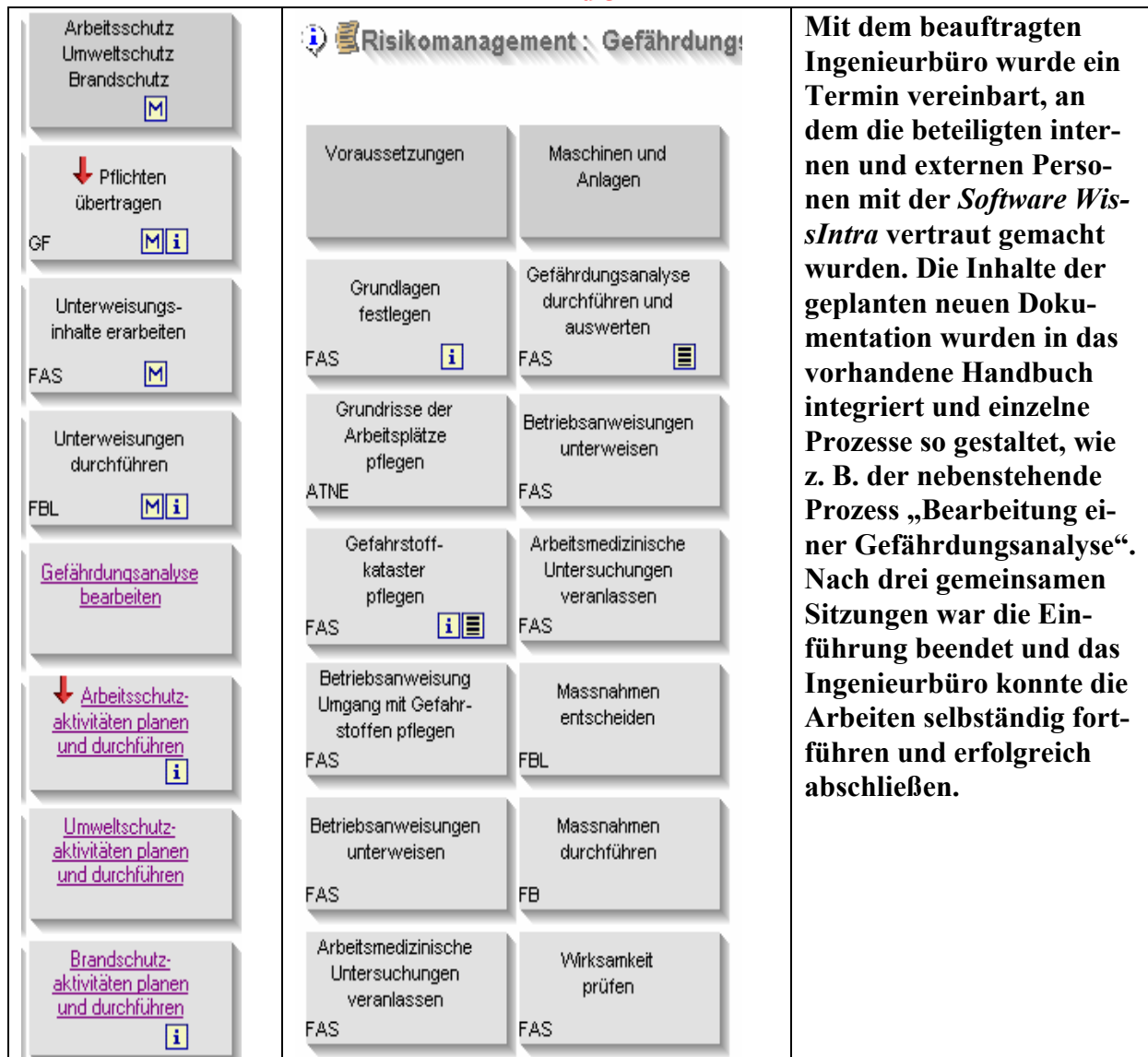
Als Resultat dieser Überarbeitung ergaben sich entscheidende Verbesserungen in Bezug auf die kaufmännische und technische Erfüllbarkeit in der Auftragsabwicklung. Dadurch ist heute gewährleistet, dass die Zusage an den Kunden nur noch das enthält, was mit kalkuliertem Aufwand tatsächlich zu realisieren ist. Als Nebeneffekt stellten sich auch noch deutliche Einsparungen bei der Abwicklung dieser Vorgänge durch kürzere Bearbeitungszeiten, weniger Dokumentationsaufwand und Vermeidung von redundanten Aktivitäten heraus.

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

6.4 Hinzufügen neuer Prozesse

In Phase 2 fiel auch die Neugestaltung der Arbeits-, Umwelt- und Brandschutzaktivitäten. Hierzu wurde, der Geschäftsprozess „Risikomanagement“ lediglich um einen Unterprozess erweitert (Bild 5).

Bild 5



Die Hinzufügung von Geschäftsprozessen sei am Beispiel des GP „Finanzmanagement“ besonders erwähnt. Hier wurde zum Zeitpunkt des Zertifizierungsverfahrens lediglich der Detailauszug der „Qualitätsbezogenen Kosten“ beschrieben, da es sonst keine Anforderungen aus den Qualitätsnormen und –regelwerken gab. Heute sind auch hier diese Prozesse im notwendigen Umfang, insbesondere die Definition und die Methode der Planung, Steuerung und Abrechnung des Ergebnisses beschrieben somit transparent

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

gemacht. Ein unschätzbare Vorteil, wie sich bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter immer wieder herausstellt.

6.5 Abschluss Phase 2

Die Übertragung der Geschäftsführung erfolgte planmäßig am 01.11.2002. Von Anfang an nutzte der nachfolgende Geschäftsführer die Geschäftsprozessbeschreibungen, um sich einen Überblick über die Organisationsstruktur des Unternehmens zu verschaffen. Dabei legte er seinen Schwerpunkt auf die Kernprozesse, um schnell mit Menschen, Produkten und Prozessen vertraut zu werden. In der verbleibenden Zeit konzentrierte sich der ausscheidende Geschäftsführer lediglich darauf, die zu diesem Zeitpunkt noch fehlenden Geschäftsprozessbeschreibungen zu erstellen bzw. die vorhandenen im nötigen Umfang zu vertiefen. Am 30.04.2002 war die Übertragung der Aufgaben auf den Nachfolger erfolgreich abgeschlossen.

Am Ende dieser Phase 2 muss die Frage gestellt werden: Hat sich der nicht unerhebliche Aufwand gelohnt? Wenn auch nicht mit Kennzahlen in Form eines Soll/Ist-Vergleiches zu belegen, können Geschäftsführung und alle anderen Beteiligten feststellen: **Ja es hat sich gelohnt.**

- *Das Unternehmen als Ganzes oder auch in Teilbereichen besitzt jetzt die Fähigkeit sich ausreichend schnell und gezielt erneuern und anpassen zu können. Die Prozesse sind offen gelegt und nunmehr mit geringem Aufwand zu pflegen. Der Umgang mit personellen und materiellen Ressourcen ist versachlicht worden.*
- *Die Mitarbeiter kennen heute ihre Geschäftsprozesse in der notwendigen Tiefe und können Veränderungen schnell und wirtschaftlich einarbeiten und damit strategisch agieren.*
- *Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in ihre Aufgabengebiete wird nur noch einen Bruchteil der bisherigen Zeit benötigt, die Qualität dieser Maßnahme nimmt deutlich zu. Bei der Einführung neuer Systeme und Methoden ist keine aufwendige Ist-Analyse mehr erforderlich, der Ist-Zustand ist zu jedem Zeitpunkt aktuell.*
- *Die notwendigen Grundlagen für die Einführung eines systematischen Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) sind geschaffen.*
- *Die Veränderungen bestehender und die Berücksichtigung neuer Normen und Regelwerke lassen sich ohne nennenswerten Aufwand im Rahmen des KVP mit einpflegen.*
- *Gesicherte, nachvollziehbare Grundlagen für die Vereinbarung von Zielen und von Maßnahmen zu deren Erfüllung durch die Mitarbeiter in allen Hierarchiestufen sind geschaffen.*

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

Kann nun das Projekt „Organisationsentwicklung“ abgeschlossen werden? Ein klares „Nein“ ist hier die Antwort, denn in der Phase 2 sind durch die Aktivitäten in erster Linie die Führungsebenen und einige Sachbearbeiter direkt erreicht. Um das Managementsystem voll wirksam werden zu lassen und um es ständig zu verbessern, reicht dieses nicht aus. Jeder Mitarbeiter muss in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einbezogen werden. Deshalb wurde ab 01.05.2002 die dritte Phase eingeleitet.

7 Phase 3: Kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozessabläufe

In dieser Phase soll erreicht werden, dass

- beschriebene Prozesse „wie beschrieben“ ausgeführt werden,
- alle Mitarbeiter in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung einbezogen sind und
- das Verhältnis von Aufwand/Nutzen durch ein System eindeutiger und verständlicher Kennzahlen jederzeit nachvollziehbar dokumentiert wird.

Die Unterstützung durch den externen Berater wird weiterhin etwa einen Tag pro Woche in Anspruch genommen. Hierbei handelt es sich allerdings nicht nur um eine reine Moderationsfunktion, sondern auch um Schulungs- und Controllingaktivitäten mit den Schwerpunkten „Projektmanagement“ und „Reklamationsbearbeitung“ (extern wie intern).

Der Schulungsteil besteht darin, den betroffenen Personenkreis mit den Methoden des Projektmanagements und der Reklamationsbearbeitung vertraut zu machen, der Controllingteil enthält die Überwachung der sachgerechten und vollständigen Durchführung der Aktivitäten der beteiligten Fachbereiche zu diesen Themen. Da beide Themen auf eine Verbesserung der Produkte und/oder Geschäftsprozesse abzielen, schließen sich Schulungsmaßnahmen zur Implementierung eines systematischen Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung an.

Zeitgleich übernimmt die Geschäftsführung diese Kennzahlen in die Zielvereinbarungen für das jeweils folgende Geschäftsjahr.

8 Phase 4: Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse

Die durchgängige (vom Rohstoff bis zum Verbraucher) „Beschreibung“ der Geschäftsbeziehung (Geschäftsplanung), mit ausgewählten Geschäftspartnern als Grundlage für

Geschäftsprozesse beschreiben und optimieren

die Vernetzung der Prozesse mit Kunden und Lieferanten, wird Gegenstand dieser Phase werden.

9 Resümee

Seit 1999 viel Zeit und Geld in das Projekt „Organisationsentwicklung“ investiert worden. Dadurch wurden aber permanent entsprechende Verbesserungen erzielt. Aus heutiger Sicht war dies die richtige Entscheidung. Im Nachhinein und nach heutigem Wissensstand hätte sich die Geschäftsführung bereits im ersten Jahr konsequenter in die mit der Delegation der Ergebnisverantwortung einhergehenden Diskussionen einschalten sollen. Mit einer eindeutigen Definition der Ziele von Stabs- und Linienfunktion hätte das Projekt schneller und reibungsärmer umgesetzt werden können. Andererseits wuchs mit der Erkenntnis auch die Funktionalität der Software und damit der Pegel der Datenbank sowie die Handlungsfähigkeit aufgrund einer sich ständig verbessernden Verfügbarkeit des gespeicherten Wissens. So fällt den Mitarbeitern heute das Handeln so leicht wie das Diskutieren.

Den Geschäftsführer- oder Vorstandskollegen, die sich bisher nicht oder nur wenig mit ihren Geschäftsprozessbeschreibungen beschäftigt haben, geben die Verfasser hiermit abschließend den Rat, sich häufiger persönlich mit diesen Beschreibungen zu beschäftigen und sich dabei folgende Fragen zu stellen:

- *Leistet jeder einzelne Tätigkeitsschritt tatsächlich einen Beitrag zum Nutzen (Kundennutzen, eigener Nutzen)?*
- *Erlaubt die Beschreibung eine fehlerfreie Verrichtung der Tätigkeit ?*
- *Wird die Tätigkeit mit vertretbarem wirtschaftlichen Aufwand verrichtet?*

Sind die Prozesse zunächst einmal offen gelegt und dokumentiert, dann sollte immer wieder die Überprüfung der Übereinstimmung von Beschreibung und Ausführung veranlasst werden. Dabei wird man feststellen: Das Ergebnis geleisteter Arbeit wird kontinuierlich besser.

Juli 2002