

MEHR TRANSPARENZ UND MITARBEITERNÄHE FÜRS PROZESSMANAGEMENT

Per Navi durch den KVP

autorename

Effektivität und Effizienz einer Organisation können nur sicher gestellt 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. Hier wirklich Transparenz zu erzielen und das Handling für alle Mitarbeiter praktikabel und überzeugend zu gestalten, ist häufig eine Herausforderung. Diese Formulierung ist ein Versuch vom Redakteur – bitte überprüfen und verbessern!!!

Vor dieser Herausforderung stand auch die WISAG Gebäudereinigung. Die international tätige Organisation mit 14 000 Mitarbeitern wird von einer Holding von Frankfurt/M. aus geführt und ist regional mit zwölf Regionalgesellschaften mit jeweils mehreren Niederlassungen aufgestellt. Frühzeitig wurde im Sinne eines ganzheitlichen Managements ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 eingeführt und umgesetzt. Damit ist auch mit einer Prozessorientierung begonnen 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.

Selbstbewertung zeigt Verbesserungspotenziale

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

Transparenz und Mitarbeiterbeteiligung sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Beide Faktoren sind insbesondere bei komplexen und umfassenden Prozesslandschaften schwer herzustellen. Mit der Prozess-Checkliste schuf ein Gebäudereinigungsunternehmen ein einfaches Werkzeug, das alle relevanten Themen des Prozessmanagements enthält und mit sich durch die praktische Prozessarbeit navigieren lässt.

sammenfassen 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 Benchmarking und
- Optimierung der prozessorientierten und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Umfang und Bedeutung dieser Verbesserungsbereiche wurden durch die Nutzung des Excellence-Modells der EFQM 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 schaffen zu wollen. Konkret bestand die Idee in einer Art Checkliste mit allen wesentlichen Elementen, einsetzbar als praktisches methodisches Werkzeug (Bild 1).

Prozessmanagement wird als Prozess aufgefasst

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).

Kernstück des Prozessmanagements bei der WISAG-Gebäudereinigung ist heute eine Checkliste, die alle relevanten Inhalte zum Management der Prozesse definiert. Dabei wurde besonders darauf geachtet, 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 zwei Bereiche: Management und Ergebnisse der Prozesse (Tabelle 1). Die Checkliste dient somit als praktisches Hilfsmittel für den Aufbau, die Gestaltung, die Messung und Überprüfung und die Optimierung eines Prozesses. Durch Unterthemen werden alle Kriterien der Checkliste genauer erläutert und ergänzt. Beispielsweise umfasst das Kriterium „Prozessführung“ folgende Unterthemen:

- Ziel und Zweck des Prozesses sind bekannt und vereinbart.
- Prozesseigner, Prozessmanager, Prozessverantwortliche und Prozessteam sind benannt.
- Die Prozessplanung wurde durchgeführt (Prozessbeteiligte sind vollständig benannt und eingewiesen; Kompetenzen und Entscheidungswege sind definiert, Eskalationsprozeduren sind vereinbart, der KVP wird organisiert).
- Die Prozessdokumentation ist vollständig, die Prozessschritte sind benannt und visualisiert.
- Notwendige Prozesstools sind benannt und eingestellt.
- Notwendige Ressourcen sind benannt und mit den Prozessbeteiligten abgestimmt.

So deckt die Prozess-Checkliste 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 be-

werten (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).

Mitarbeiterqualifikation baut Barrieren ab

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

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 (Bild 4). Deswegen war es für das Unternehmen von Anfang an wichtig, eine umfassende Kommunikation und Qualifizierung rund um das Thema Prozesse und Prozessmanagement bereitzustellen, in dem 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 und vom persönlichen Nutzen überzeugt werden können. Der Pilotprozess wurde als 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-Prozesses 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 bereits das einfache Dokumentieren eines Prozesses führt: Mit der so erzeugten Transparenz wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen und erste auffällige Punkte und Verbesserungsmöglichkeiten fallen bereits ins Auge. Positiv war hierbei vor allem, dass alle im Prozess betroffenen 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-Prozessen 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 ??? Monaten beträchtliche Verbesserungen. So konnten ??? (Durchlaufzeit, Qualität, Aufwand, Prozessflexibilität, Zufriedenheit der Prozesskunden). ???

Bild 1. Prozess-Checkliste als methodisches Werkzeug

Bild 2. Prozessmanagement als Prozess

Tabelle 1. Struktur der Prozess-Checkliste

Bild 3. Prozessbewertung zur Messung des Reifegrads

Bild 4. Der Mensch im Mittelpunkt des Prozessmanagements

Tabelle 2. Die sechs Schritte der Prozessarbeit

Autoren

???Titel??? **Friedrich Lahmann**, geb. ???, ist Geschäftsführer der WISAG Gebäudereinigung mit Hauptsitz in Frankfurt/M.

???Titel??? **Jürgen Freisl**, geb. ???, ist selbstständiger Unternehmensberater und Management-Coach.