

AKADEMIE FÜR QUALITÄTSKULTUR

PROZESSMANAGEMENT

SCHNITTSTELLEN BEHERRSCHEN, PROZESSE
LENKEN UND QUALITÄT ERZEUGEN

Von:
Markus Pralle

- DIPL. ING. UND SIX SIGMA MASTER BLACK BELT -

BERTOLDSTRASSE 53
79098 FREIBURG
0761 59579903
WWW.EAQC.DE

Prozessmanagement

Zusammenfassung

Effektive, effiziente, robuste und flexible Prozesse sind der Schlüssel zum transparenten und gelebten Prozessmanagementsystem.

Auch wenn die meisten Organisationen verstanden haben, dass es in der heutigen globalen Unternehmenslandschaft nicht mehr ausreicht bloß den Einfluss negativer Qualität zu eliminieren sondern positive Qualität generiert werden muss um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, tun sich die Unternehmen noch schwer, sich dieser Strategie konsequent und systematisch zu nähern.

Um diesen Wandel vollziehen zu können muss das Verständnis der interdisziplinären Ablauforganisation in allen Hierarchieebenen des Unternehmens verankert werden. Ist dieser Gedankensprung geschafft, kann man sich mit systematischen Techniken der Prozessverbesserung widmen und die Prozessschnittstellen auf die Bedürfnisse hin ausrichten.

Welche Technik man für die gewünschte Prozessverbesserung heranzieht muss wohl überlegt sein. Es ist nicht zielführend auf interessenkonfliktbasierende Schnittstellenprobleme mit Konzepten wie der Six Sigma Methodologie antworten zu wollen. Genauso kann man versteckte Ressourcenverschwendung nicht mittels Prozessmanagementworkshop identifizieren.

Das Feingespür, welches Prozessproblem im Kern vorliegt und mit welchen Mitteln man diesem wie zu Leibe rückt kann nur mit Erfahrung entwickelt werden und bedarf umfassender methodischer Expertise.

Der nachfolgende Bericht ermöglicht einen Einblick in die Raffinessen des Prozessmanagements und gibt ein paar hilfreiche Impulse insbesondere bei der Schnittstellenbetrachtung und deren Optimierung.

Viel Spaß beim Lesen.



Markus Pralle

Freiburg, Februar 2008

Inhalt

Zusammenfassung.....	2
Einleitung.....	4
Schnittstellen- Prozess- und Qualitätsmanagement.....	4
Qualitätsmanagement.....	5
1. Kundenorientierung	5
2. Verantwortung der Führung	5
3. Einbeziehung der Personen.....	5
4. Prozessorientierter Ansatz	5
5. Systemorientierter Managementansatz	5
6. Kontinuierliche Verbesserung	5
7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung	5
8. Lieferantenbezug zum Gegenseitigen Nutzen.	6
Prozessmanagement	6
Die vier Merkmale eines Prozesses	6
1. Effektivität	6
2. Effizienz	7
3. Robustheit	7
4. Flexibilität	7
Die Grundlagen des Prozessmanagements	8
Das Value added Chaindiagram (VAD)	9
Die extended eventdriven Processchain (eEPC).....	9
Die Aufgaben des Prozessverantwortlichen	10
Die zwei konträren Dimensionen der Prozessverantwortung	10
Die besondere Bedeutung der Prozessschnittstelle.....	11
Die eingehende Schnittstelle.....	12
Die ausgehende Schnittstelle	12
Prozessverbesserung.....	12
Das Prozessaudit	13
Der Prozessmanagementworkshop	13
Six Sigma.....	13
FMEA	13
Wertstromanalyse	14
Schlussfolgerung / Ausblick.....	15

Einleitung

Das Denken in Prozessen ist in modernen, wettbewerbsfähigen Unternehmen bereits zur Normalität geworden. Dennoch haben viele Betriebe noch keine Antwort auf die Frage wie sich Abteilungs- und Ablauforganisation unter einen Hut bringen lassen gefunden.

Häufig wird das Prozessmanagementsystem noch als überflüssiges und bisweilen „elitäres“ Instrument des Qualitätswesens angesehen, welches die Grundlage für die QM-Zertifizierung ist und keinen wirklichen Nutzen für die Organisation selbst darstellt.

Andere befürchten durch die gewonnene Transparenz in den Abläufen gar eine Initiative zur Rationalisierung und eine bevorstehenden Entlassungswelle.

Diese Einstellungen und Ängste gilt es im Vorfeld zu beseitigen da sich Prozessmanagement auf allen Hierarchiestufen und in allen Bereichen entfalten muss um nutzenbringend und ganzheitlich eingesetzt werden zu können.¹

So integriert macht Prozessmanagement nicht nur für alle involvierten Mitarbeiter Spaß, sondern es stellt über den verknüpften Kennzahlenbaum auch ein wesentliches Steuerungs- und Überwachungssystem für die operative und strategische Geschäftsführung dar.

Schnittstellen- Prozess- und Qualitätsmanagement

Bedeutet Qualitätsmanagement = Prozessmanagement = Schnittstellenmanagement?



Beantwortet man diese Frage mit „ja“ würde dies bedeuten, dass ohne Prozesse keine Qualität kontrolliert (reaktiv) oder generiert (proaktiv) werden könnte. Im Fokus stünde die konsequente Betrachtung von „Schnittstellenreibungsverlusten“ und der Begriff *Qualität* würde seinen historisch gewachsenen technischen Bezug vollständig verlieren.

Ganz so schwarz-weiß ist der Zusammenhang sicherlich nicht, dennoch muss man alle drei Bereiche im Detail beleuchten um die dynamische Verkettung zu verstehen und mögliche Konsequenzen ableiten zu können.

¹ Siehe: Das Konzept Integriertes Management - St.Galler Management-Konzept, Knut Bleicher, Campus Verlag

Qualitätsmanagement

Die derzeit weitverbreitetste Definition für Qualitätsmanagement findet man in der Normreihe ISO9000 ff. Die ISO9001 formuliert acht Grundsätze des Qualitätsmanagements:

1. Kundenorientierung
2. Verantwortung der Führung
3. Einbeziehung der Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Kontinuierliche Verbesserung
7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

1. Kundenorientierung

Ohne Kunde - Kein Umsatz. Somit hängen Organisationen unmittelbar vom Kunden ab. Das Verständnis für die Kundenwünsche (sowohl für die explizit genannten, als auch die unbewussten, unausgesprochenen) und deren Erfüllung besitzen die oberste Priorität im Unternehmen.

2. Verantwortung der Führung

Die Unternehmensführung muss die organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen das Unternehmen entsprechend ausrichten und positionieren. Die Unternehmensziele müssen transparent sein und mit positivem Vorbild ausnahmslos vorgelebt werden.

3. Einbeziehung der Personen

Alle Mitarbeiter müssen zur Erreichung der Unternehmensziele „aktiviert“ werden. Der Beitrag zum Ganzen muss für jeden Mitarbeiter innerhalb der Organisation unmissverständlich klar sein. Die Ziele auf die entsprechenden Prozess- und Hierarchiestufen

herunter zu brechen obliegt der Verantwortung der Führungskräfte. Selbstverständlich müssen die Personen über die notwendigen Qualifikationen zur Umsetzung Ihrer Aufgabe verfügen.

4. Prozessorientierter Ansatz

Abläufe sollten im Prozess- und nicht im Abteilungsgedanken gestaltet werden. Dies schont Ressourcen, reduziert Blindleistung, sorgt für Transparenz und Standardisierung. Durch die Installation von Prozesskennzahlen kann die Prozesseffektivität und Prozesseffizienz überwacht werden (Grundlage zur Bestimmung von Verbesserungspotenzialen).

5. Systemorientierter Managementansatz

Das Verständnis der Interaktionen der Prozesse untereinander ermöglicht das effektive und effiziente gestalten einer ganzheitlichen Strategie. Hier lassen sich zum einen zusätzlich Aspekte bspw. des Arbeitsschutz- und Umweltschutzmanagements als auch finanzielle und nicht-monetäre Zusammenhänge integrieren.

6. Kontinuierliche Verbesserung

Die ständige Verbesserung der Prozesse innerhalb der Organisation und insbesondere an den direkten Kundenschnittstellen ist ein permanentes Unternehmensziel.

Die Erfüllung der Kundenwünsche ist die Grundlage, das Übertreffen der Erwartungen das Ziel!

7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

Klare Ursache-Wirkungsbeziehungen müssen verstanden werden um rational-analytische Entscheidungen treffen zu können. Dies erfordert neben den notwendigen Techniken ein transparentes Wissens- und Informationsmanagement.

8. Lieferantenbezug zum Gegenseitigen Nutzen.

Die eigene Organisation ist nicht nur vom Kunden sondern auch (in anderer Form) vom Lieferanten abhängig. Nur wenn die Lieferanten aktiv an der Erreichung der Kundenzufriedenheit beteiligt sind können Wertschöpfungsketten optimiert werden. Ein partnerschaftlicher Lieferantenumgang ermöglicht es auch „Frühwarnindikatoren“ des Lieferanten zu erhalten und entsprechend rechtzeitig Korrekturmaßnahmen abzuleiten von denen letztendlich der (eigene) Kunde profitiert.

Prozessmanagement

Obwohl das Thema *Prozessorientierung* nur explizit in einem der acht Grundsätze des Qualitätsmanagements vorkommt hilft systematisch und konsequent umgesetztes Prozessmanagement der Erfüllung aller acht Paragraphen.

Typischerweise spricht man beim Prozessmanagement auch vom „Geschäftsprozessmanagement“, was verdeutlicht, dass man Prozesse nicht nur (wie klassischerweise) in der Fertigungslinie definiert, sondern diesen Ansatz auf weitere, quasi -alle- Bereiche des Unternehmertums anwenden kann.

Die vier Merkmale eines Prozesses

Jeder Prozess - egal auf welcher Abstraktionsebene - besitzt grundsätzlich vier kennzeichnende Merkmale:

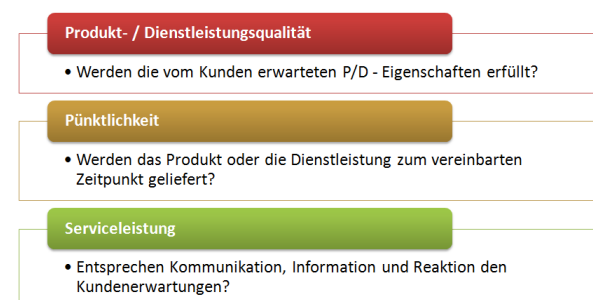
1. Effektivität
2. Effizienz
3. Robustheit
4. Flexibilität

Kommentar: Bei lediglich visualisierenden Prozessdarstellungen (z.B. Wertschöpfungsdiagramm) sind die 4 Merkmale häufig nicht direkt integrierbar, bei ereignisgesteuerten Ablaufdiagrammen sollten aber stets alle 4 Dimensionen betrachtet werden.

1. Effektivität

Die Effektivität eines Prozesses beschreibt den Grad seiner Wirkung, das Prozessziel zu erreichen. Eine detaillierte, prägnante Formulierung eines Prozessziels ist also hierfür unumgänglich.

Das Prozessziel: Zur Formulierung des Prozessziels empfiehlt es sich die Outputs die den Prozess verlassen zu betrachten und die Wertschöpfung zwischen eingehender und ausgehender Schnittstelle auf abstraktem Level kundenorientiert zu beschreiben.



Die Prozesseffektivität ist kunden- und ergebnisorientiert.

2. Effizienz

Die Effizienz eines Prozesses stellt den Aufwand zur Erreichung des Prozess ins Verhältnis zum Nutzen.

Sind viele Ressourcen zur Erreichung des Prozessziels notwendig und gibt es hohe „Totzeiten“ ergibt sich somit eine niedrige Prozesseffizienz.

Die folgende Tabelle gibt einen groben Überblick über typische *Process(cycle) efficiencies (PE)*.

Bereich	Typische PE	„World-class“ PE
Maschinelle Bearbeitung	1%	50%
Fertigung	10%	25%
Montage (Losfertigung)	15%	35%
Montage (Einzelfertigung)	30%	80%
Geschäftsvorgang (betrieblich)	10%	50%
Geschäftsvorgang (kreativ / kognitiv)	5%	25%

Quelle: George Group Consulting

Die oben dargestellten PE-Werte beruhen auf der (aus der LEAN Technik bekannten) Rechnung

$$\text{Prozesseffizienz} = \frac{\text{Wertschöpfende Zeit}}{\text{Durchlaufzeit}} \times 100$$

und berücksichtigt somit lediglich Zeitparameter. Aufzuwendende Ressourcen (Mitarbeiter, Prozesskosten, etc. werden nicht berücksichtigt).

Prozessqualität

- Wird die interne Zielstellung zur Fehlerquote des Prozesses eingehalten?

Durchlaufzeit

- Die DLZ ist die Zeitspanne vom Beginn einer definierten Aktivität bis zu dem Zeitpunkt, zu dem das geforderte Prozessergebnis für interne / externe Kunden verfügbar ist.

Prozesskosten

- Kosten des gesamten Ressourceneinsatzes, die zum Erbringen der Prozessleistung erforderlich sind.

Die Prozesseffizienz ist unternehmenorientiert.

3. Robustheit

Die Prozessrobustheit beschreibt die Stör- unempfindlichkeit des Prozesses (besser: des Prozessziels) gegenüber Schwankungen.



Jeder Prozess unterliegt „Störungen“, die zum einen durch Variationen der Eingangsgrößen selbst, zum anderen durch schwankende Umgebungsbedingungen verursacht sein können. Beispielsweise wird ein Fertigungsprozess Schwankungen aufgrund Variationen im eingehenden Rohmaterial erfahren, zum anderen ergeben sich Streuungen und Ungenauigkeiten aufgrund Temperaturschwankungen, Maschinenvibration etc. In Dienstleistungsprozessen bspw. bei der Kreditantragsbearbeitung wären die direkten Eingangsgrößen die Einträge im Formblatt selbst, mögliche störende Umweltbedingungen könnten plötzliche Telefonanrufe bei der Antragsbearbeitung sein.

Prozessstabilität

- Wie reagiert der Prozess auf Veränderungen von Materialeigenschaften und auf Veränderungen der Produktionsumgebung?

Prozessvarianz

- Wie sehr streut der Prozess, welche Streuung der Produkteigenschaften resultieren daraus?

Prozessfähigkeit

- Wie ist das Verhältnis von Prozessvarianz zur spezifizierten (zulässigen) Toleranz?

Die Prozessrobustheit zielt auf die Reduktion von Streuung und Ausschuss.

4. Flexibilität

Unter Flexibilität versteht man in diesem Zusammenhang die Adaptionfähigkeit des Prozesses auf veränderte Rahmenbedingungen. Die Änderungen können vom Kunden initiiert werden, aber auch aus veränderten Marktbedingungen heraus resultieren. Im Gegensatz zur Prozessrobustheit versucht man hier nicht ein möglichst stabiles Prozessergebnis (unabhängig von schwankenden Inputs) zu erhalten, sondern mit den gleichen Inputs andere, modifizierte Prozessergebnisse zu erzielen.



Die Prozessflexibilität ist prozess- und organisationsbezogen.

Die Grundlagen des Prozessmanagements

Im Allgemeinen wird die Unternehmensorganisation in die Aufbau- und die Ablauforganisation unterteilt. Während bei der Aufbauorganisation die Regelung und Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Unterstellungsverhältnissen im Vordergrund stehen, beschäftigt sich die Ablauforganisation mit der Gestaltung von Unternehmensprozessen.

Die Prozessorientierung hat weitreichende Folgen für die gesamte Unternehmensorganisation: Sie impliziert den Wandel von einer verrichtungsorientierten, auf Arbeitsteilung ausgerichteten Organisation zu einer auf den Kunden fokussierten Organisationsform.

Die weitverbreitetste Form der Prozessmodellierung - die Grundlage für erfolgreiches Prozessmanagement - unterscheidet zwischen zwei unterschiedlichen Prozessabstraktionsstufen:

- a) Value added Chaindiagram (VAD)
(wertschöpfendes Kettendiagramm)
- b) Extended eventdriven Processchain (eEPC)
(erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette)

Beide Darstellungen gehen auf den Pionier im Bereich Wirtschaftsinformatik und Geschäftsprozessmanagement August-Wilhelm Scheer zurück.²

² Siehe auch: Geschäftsprozessmanagement, Thomas Allweyer, Verlag: w3l

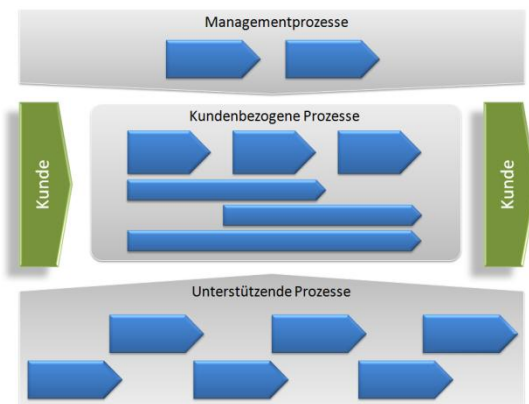
Das Value added Chaindiagramm (VAD)

Beim VAD werden auf abstrakter, hoher Ebene Prozesszusammenhänge verdeutlicht. Eindeutige Schnittstellenzusammenhänge, notwendige Ressourcen, In- / Outputs und Prozesskennzahlen werden nicht beschrieben.



Beispiel: VAD Prozess - Seminarumsetzung

Moderne Qualitätsmanagementnormen fordern eine explizite Aufgliederung der Prozesslandschaft (= Prozesse auf oberster Abstraktionsbene). Gemäß der automotive-QM-Norm ISO/TS16949 sollen die Geschäftsprozesse in drei Kategorien beschrieben werden:



- Managementprozesse
- Kundenbezogene Prozesse
- Unterstützende Prozesse

Andere QM-Normen empfehlen / fordern zum Teil eine andere Aufgliederung, die sich im Wesentlichen aber auf die drei „Hauptkategorien“ zurückzuführen lassen.

In diesem Prozessansatz lassen sich sämtliche Geschäftsprozesse integrieren (QM,

UM, AM, ...) so dass man dieses Modell als Grundlage für das „Integrierte Management“ heranziehen kann.

Die extended eventdriven Processchain (eEPC)

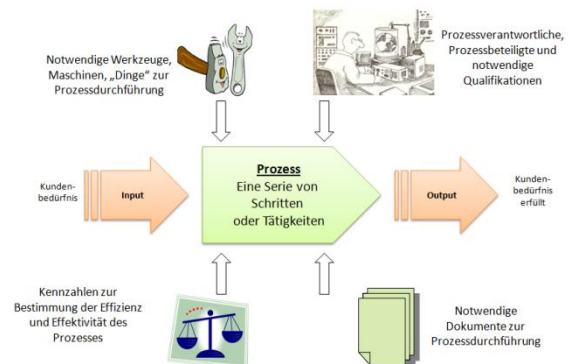
Die Darstellung im eEPC basiert auf der Visualisierung des eigentlichen Prozessablaufs, zeigt Verzweigungen und Verknüpfungen zu anderen Prozessen auf und Beschreibt im Detail „wer was wie mit wem und warum macht“.

Hierzu ist das einfache Prozessmodell („Processturtle“) heranzuziehen.

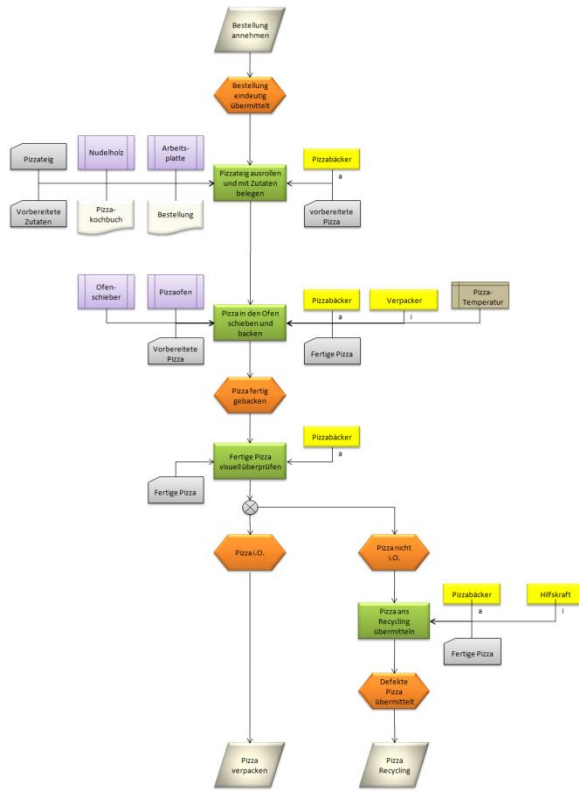
Was ist ein Prozess (Processturtle)?

Ein Prozess besteht aus einzelnen Prozessschritten, besitzt Inputs und Outputs. Ein Prozess besitzt i.d.R. die vier Satelliten:

- Prozesswerkzeuge
- Prozessbeteiligte
- Notwendige Dokumente
- Prozesskennzahl(en)



Ein eEPC stellt nun diese Zusammenhänge (Prozessablauf plus Satelliten) übersichtlich dar (siehe nächste Seite).



Die Ereignisse im eEPC (orange Objekte im „Pizzabacken-Beispiel“) stellen zum einen die Weichen, zum anderen die statischen Zustände bzw. Meilensteine dar. Über die Ereignisse werden Prozessweichen gestellt und Schnittstellentransfers (siehe: *die besondere Bedeutung der Prozessschnittstelle*) sichergestellt. Besitzt ein Prozess keine Schnittstelle zu anderen Prozessen im Unternehmen bilden Ereignisse den Start- und Endpunkt des Prozesses.

Für die Prozessmodellierung ist es unumgänglich organisationsweite Prozesskonventionen zu definieren.³

Auch sollte die Prozessmodellierung ausschließlich durch geschulte Prozessmanagement-Modellierer erfolgen um die Prozess-„Sprache“ so homogen wie möglich zu halten.

³ Siehe: Agilität durch ARIS Geschäftsprozessmanagement, Kruppke, Helmut, Jost, Wolfram, Scheer, August-Wilhelm, Springer-Verlag

Die Aufgaben des Prozessverantwortlichen

Eine besondere Rolle beim Prozessmanagement kommt dem Prozessverantwortlichen (Processowner) zu.

Der Prozessverantwortliche:

- Definiert den Prozess
- Kennt die Unternehmensziele und richtet den Prozess danach aus
- Legt Prozessziele fest und verfolgt deren Erfüllung
- Stellt Ressourcen für den Prozess sicher
- Stimmt seine Prozessschnittstellen mit anderen Prozessverantwortlichen ab
- Sorgt dafür, dass der Prozess gelebt wird

Es sollte stets nur einen Prozessverantwortlichen geben!

Neben einer eindeutigen Verantwortungszuweisung sollte jeder visualisierte Prozess noch administrative Information wie Prozessziel, Prozessversion, Freigabedatum, Abstraktionsebene etc. aufweisen.

Hinweis: Wie das Freigeben, Lenken und Archivieren von Dokumenten sollte ein vergleichbares Vorgehen auch für die Prozessvisualisierung und Versionierung installiert werden.

Die zwei konträren Dimensionen der Prozessverantwortung

Eine Führungskraft steht sich innerhalb der Ablauforganisation stets zwei konträren Dimensionen gegenüber.

Zum einen hat (zumindest sollte) jede Führungskraft Prozessverantwortung besitzen und mus somit auf die Unterstützung von Mitarbeitern anderer Abteilungen bauen,

über die er/sie aber nicht unmittelbar disziplinarisch verfügen kann.

Die Integration von Mitarbeitern anderer Abteilungen stellt für jede Führungskraft aber eine besonders „süße“ Herausforderung und Motivation dar:

Der eigene Einflussbereich lässt sich somit weit über die eigene Abteilung hinaus ausdehnen, was gleichzeitig die Entscheidungsverantwortung und (sofern erfolgreich umgesetzt) das Erfolgsvertrauen in die Führungskraft selbst erhöht.

Auf der anderen Seite muss die Führungskraft zulassen, dass Mitarbeiter im Sinne der Ablauforganisation außerhalb des eigenen Abteilungsbereichs tätig sein müssen um nicht als Blocker oder strategisch kurzfristig zu gelten.

Mitarbeiter die sich positiv in Prozessen die durch andere Führungskräfte verantwortet werden hervortun, heimsen die Lorbeeren „zu Recht“ selbst ein, deren Führungskraft gehen hier leer aus. Es erfolgt höchstens eine gut gemeinte Rückmeldung, die aber im schlimmsten Fall dazu führen kann, dass die Führungskraft des positiv aufgefallenen Mitarbeiters sich „am-eigenen-Stuhl-gesägt“ fühlt.

Somit kann sich effektives Prozessmanagement also nur in einer durch Vertrauen geprägten Unternehmenskultur entfalten.

Nur wenn sich alle Führungskräfte und Prozessverantwortliche diesem Zusammenhang gewahr sind, kann prozessübergreifend wirkungsvoll gearbeitet werden. Als positiver Nebeneffekt lassen sich in diesem Umfeld Intrigen, Machtspiele und falschverstandene Politik schnell entlarven, unterbinden und entsprechend vorbeugen.

Die besondere Bedeutung der Prozessschnittstelle

Obwohl der weiteverbreitete, gesellschaftliche Hype des „Teams“ der Mitter der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts aufkam seinen Höhepunkt bereits erlebt hat, erfreut sich der Begriff der „Interdisziplinarität“ nach wie vor höchster Beliebtheit.

Interdisziplinarität bedeutet den übergreifenden Zusammenschluss von Mitarbeitern unterschiedlichster Abteilungen zur Verfolgung eines gemeinsamen Ziels.

Durch die divergenten Sichtweisen und Hintergründe die in dieser interdisziplinären Gruppe vorhanden sind, kann man sich spezifischen Themen objektiv und ganzheitlich nähern.

(Dieser Ansatz ist natürlich nicht neu; siehe bspw. die Empfehlung zur Zusammensetzung eines optimalen FMEA-Teams)

Dies bedeutet, das die Arbeit im abteilungsübergreifenden Team längst zum firmeninternen Alltag dazugehört, häufig aber (leider) nur bei Projektarbeit oder Problemlösungen gelebt wird.

Diese (meist positiv empfundene) Dynamik kann nur in den seltensten Fällen in die täglichen Routineabläufe überführt werden. Hier steht der Mitarbeiter meist im Spannungsfeld zwischen Abteilungs- und Ablauforganisation und den Interessen seines Vorgesetzten (siehe: die zwei konträren Dimensionen der Prozessverantwortung.)

Genauso wie Projekte transparente und klar strukturierte Konventionen benötigen und Problemlösungen dokumentiert und verankert werden müssen, stellt das Schnittstellenmanagement eine vergleichbare Herausforderung dar.

Robuste Prozesse benötigen, um auch auf höherer Abstraktionsebene effektiv integrierbar zu sein, robuste Schnittstellen.

Die eingehende Schnittstelle

Die eingehende Prozessschnittstelle ist die „Lieferantenschnittstelle“. Hier definiert der Prozessverantwortliche, was er vom Vorprozess (vom Lieferanten) erwartet (im eEPC geschieht dies mittels eines übergebenen Ereignisses).

Somit muss sich der Prozessverantwortliche bei der eingehenden Schnittstelle eingehend mit den Inputs in seinen Prozess und den Anforderungen daran auseinandersetzen (vgl. *Qualityrequirements*).

Sieht sich der Prozessverantwortliche des inputgenerierenden Vorprozesses nicht in der Lage diese Erwartungen stabil und zuverlässig zu erfüllen ist bereits die erste Schwachstelle identifiziert.

Beide Prozessverantwortliche müssen gemeinsam über diese Kunden-Lieferantenbeziehung und die zu transferierenden Outputs (bzw. Inputs) diskutieren und evtl. Verbesserungsmaßnahmen triggern.

Erst wenn beide Prozessverantwortliche Ihr OK zu dieser Schnittstelle geben, sollte der Prozess freigeschaltet werden. Ist hier keine Einigung möglich, muss der Prozessverantwortliche des übergeordneten Prozesses konsultiert werden.

Die ausgehende Schnittstelle

Die ausgehende Prozessschnittstelle ist die „Kundenschnittstelle“. Hier definiert der Prozessverantwortliche, was er an den Folgeprozess (an den Kunden) übergibt

Der Prozessverantwortliche muss sich im Klaren sein, welche Outputs er in die Folge-

prozess transferiert und ob diese den Anforderungen hinsichtlich Stabilität und Qualität entsprechen. Hier muss nun der Prozessverantwortliche selbst die *Qualityrequirements* des Prozessverantwortlichen des Folgeprozesses erfüllen!

Kennt der Prozessverantwortliche des Folgeprozesses seine Anforderungen an die Outputs des Vorprozesses nicht, obliegt es dennoch auch der Verantwortung des Vorprozesses diese Anforderungen zu klären, in spezifizierbare Größen / Parameter / Produkte zu überführen und deren robuste Lieferung sicherzustellen. Auch hier sollte der Prozessverantwortliche die Kundenzufriedenheit zur Maxime seiner Prozessgüte zu deklarieren.

Prozessverbesserung

Zur Prozessverbesserung gibt es unzählige Ansätze und Techniken. Im Folgenden werden exemplarisch einige erfolgreich erprobte Techniken kurz vorgestellt und hinsichtlich Ihrer Anwendbarkeit bewertet.

Das Prozessaudit

Hier untersucht und bewertet ein geschulter, qualifizierter Auditor einen abgegrenzten Prozess (-bereich) hinsichtlich einer im Vorfeld definierten Zielsetzung (z.B. Schnittstellenrobustheit, Prozessperformance, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, usw.) Üblicherweise werden im Prozessaudit alle vier Satelliten des Prozesses (Siehe: *Was ist ein Prozess?*) detailliert beleuchtet und Abweichungen zu relevanten Systemkonventionen oder Verbesserungspotenziale abgeleitet.

Das Prozessaudit ist die universellste aller Prozessverbesserungstechniken und ist sehr gut bei Dienstleistungsprozessen und nicht-technischen Abläufen geeignet.

Der Prozessmanagementworkshop

Beim Prozessmanagementworkshop steht das Neu- bzw. Umgestalten eines Prozesses im Vordergrund und benötigt viele (Mitarbeiter-) Ressourcen. Idealerweise diskutieren hier alle Prozessbeteiligte (also direkt Involvierte und Schnittstellenverantwortliche) über die Ablaufdetails und die Anforderungen der In- und Outputs.

Der Prozessmanagementworkshop ist sehr gut bei Prozessen mit einem direkten Einfluss auf geschäftliche Schlüsselerfolgskriterien geeignet und sollte in jedem Fall bei der Darstellungsart VAD verwendet werden, da das VAD die Grundlage für die weitere Detaillierung mittels eEPC ist.

Six Sigma

Six Sigma ist ebenfalls eine mächtige Technik zur Prozessverbesserung. Mittels eines systematischen Projektmanagementansatzes (DMAIC Zyklus) kommen hier in den einzelnen Projektphasen unterschiedliche Arbeits- und Qualitätstechniken zum Einsatz. Verbunden mit den angrenzenden Ansätzen *LEAN* und *Design for Six Sigma* können Prozesse „verschlankt“ und Innovationsprozesse initiiert und gestaltet werden.



Klassischerweise besitzt Six Sigma aufgrund seiner starken statistischen Auslegung seinen Schwerpunkt in der Verbesserung von Fertigungsprozessen, kann aber auch äußerst wirkungsvoll für alle anderen Arten von Prozessen (Management-, kundenbezogene und unterstützende Prozesse) genutzt werden.

Man sollte jedoch darauf achten, nicht jede kleine potenzielle Prozessschwachstelle mittels der Six Sigma Methodologie optimieren zu wollen, da ein Six Sigma Projekt recht umfangreiche Ressourcen benötigt und sich über einen längeren Zeitraum erstreckt (typisch: 3 bis 6 Monate).

FMEA

Die **F**ehler- **M**öglichkeiten- und **E**influssana-lyse ist eine vorbeugende Technik und in Form der Geschäftsprozess-FMEA auch wirkungsvoll zur Identifikation potenzieller Prozessrisiken einzusetzen.

Jeder einzelne Prozessschritt wird bezgl. potenzieller Fehlerfolgen und entsprechenden Fehlerursachen hin innerhalb eines speziellen Formblatts bewertet. Die sich hieraus ergebene Risikoprioritätszahl (RPZ) gibt gleichzeitig die Priorisierung zur Maßnahmenumsetzung vor.

Wertstromanalyse

Die Wertstromanalyse ermöglicht das Identifizieren von Verschwendung und reduziert den für das Prozessziel notwendigen Ressourceneinsatz. Der Schwerpunkte der Wertstromanalyse liegt in der Durchlaufzeitreduzierung von Fertigungsabläufen durch Abbau von Blindleistung.

Schlussfolgerung / Ausblick

Qualität ist das Resultat beherrschter und auf das Prozessziel ausgerichteter Prozesse.

Zur Optimierung der Prozesseffektivität und der Prozesseffizienz muss man sich nach wie vor primär der Prozesskette innerhalb des abgegrenzten Prozesses selbst zuwenden.

Für eine saubere Prozessintegration und eine transparente Darstellung der Prozessinteraktionen liegt der Fokus aber auf den Prozessschnittstellen. Hier werden die Weichen für die Prozessrobustheit und die Prozessflexibilität gestellt.

Moderne Prozessverbesserungstechniken wie bspw. die Six Sigma Methodologie zeigen hier überzeugende Ansätze und Erfolge auf, sind für viele (insbesondere kleinere) Unternehmen aber häufig zu aufwändig, zu abstrakt und zu schwer handhabbar.

Man muss nicht immer auf komplexe Techniken zurückgreifen um Prozesse zu verbessern. Der Schlüssel zum erfolgreichen Prozessmanagement liegt -wie erläutert- in der Fokussierung auf die Prozessschnittstellen.

Um Prozessschnittstellen objektiv betrachten zu können bedarf es (unabhängig der verwendeten Technik) des abteilungsübergreifenden, interdisziplinären Ansatzes. Dieses Vorgehen überwindet Abteilungsschranken und sorgt für verbesserte Kommunikation.

Durch die erhöhte Adaptionfähigkeit der Prozesse kann man einfacher auf Änderungen des Kunden oder des Marktes reagieren und auch unternehmensintern Änderungen (Stichwort: Change management) besser umsetzen.

Somit wird das Thema Prozessmanagement den interdisziplinären Gedanken in den Unternehmen weiter vorantreiben und für alle Mitarbeiter bald zur unbewussten Selbstverständlichkeit werden lassen.



Markus Pralle

Dipl.-Ing. & Six Sigma Master Black Belt

Email: markus.pralle@eaqc.de

Web: www.eaqc.de