

Integriertes Prozess- und Qualitätsmanagement

Erfolgreiche Einführung

Von Hartmut F. Binner

Vorgestellt wird eine systematische Vorgehensweise zur Ableitung von Strategien und Unternehmenszielen mit einem webbasierten Strategieanalyse- und Diagnosetool als Grundlage für ein integriertes Prozess- und Qualitätsmanagement.

Geschäftsprozesse müssen den vorgegebenen Unternehmensstrategien folgen und dabei die strategischen Zielvorgaben operativ erreichen. Hierfür ist das Prozessmanagement (PM) im Unternehmen zuständig. Für die Implementierung des integrierten Prozess- und Qualitätsmanagements als Führungsins-

te Bezug der Wettbewerbs- und Umsetzungsstrategien auf die vorhandene Kernkompetenz im Unternehmen, die durch die Geschäftsprozesse aktiviert wird und den Kunden einen besonderen Nutzen bieten soll. Auf diese Schritte wird nachfolgend detailliert eingegangen.

Die bisher am Markt angebotenen Prozessmanagement-Tools bieten allerdings keine Unterstützung bei der strategischen Neupositionierung oder bei der Umsetzung von Changemanagement auf der strategischen Ebene. Die Betrachtung bezieht sich häufig auf die Verbesserung der Abläufe auf der operativen Ebene. Der ganzheitliche und durchgängige Gestaltungsansatz fehlt.

Mehrstufige Portfolio-bewertung

Zur Beseitigung dieser Defizite wurde speziell für die Unterstützung der ersten sechs Schritte in Grafik 1, die sich aus Managementsicht auf die strategische Unternehmensentwicklung beziehen, ein webbasiertes Strategieanalyse- und Diagnosetool entwickelt, mit dem die nachfolgende dargestellte mehrstufige

Portfoliobewertung softwareunterstützt durchgeführt wird.

Gleichzeitig wird eine ganzheitliche, durchgängige und integrierte unternehmensspezifische Organisationsentwicklung unterstützt und damit das vernetzte Denken gefördert. Dabei stellen die Ergebnisse des vorausgehenden Portfolios die Eingangsgrößen in das nachfolgende Portfolio dar. Aus der Vielzahl der im Web-Strategieanalyse- und Diagnosetool hinterlegten Musterportfolios können beispielsweise folgende Portfolios für die systematische Strategieentwicklung verwendet werden:

■ 1. Welches Geschäftsfeld ist am attraktivsten? (Geschäfts-Markt-Aktivitätsportfolio)

■ 2. Welche Anforderungen stellen die Kunden in diesem Geschäftsfeld? (Kundenanforderungs- und Bewertungsportfolio)

■ 3. Welche Erfolgsfaktoren/Potenziale gelten in dem ausgesuchten Marktsegment? (Erfolgsfaktor/Potenzial-Auswahlportfolio)

■ 4. Welche Strategien sollen zur Aktivierung der lokalisierten Erfolgsfaktoren/Potenziale Anwendung finden? (Strategieauswahlportfolio)

■ 5. Welche Hauptansatzpunkte (Konzepte) sollten zur Strategieumsetzung ausgewählt werden? (Hauptansatzpunkt-Bewertungsportfolio)

■ 6. In welchen Prozessen sollen diese Hauptansatzpunkte umgesetzt werden? (Prozessidentifikationsportfolio)

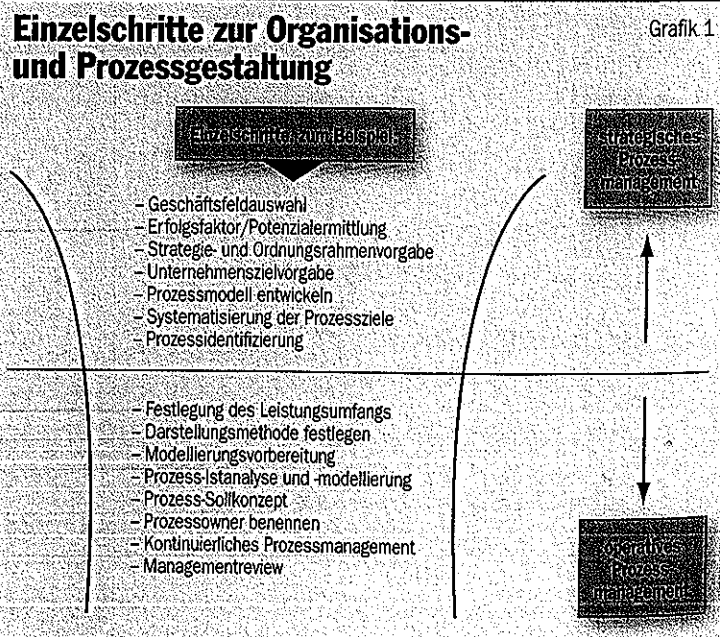
■ 7. Welche Einzelmaßnahmen und -methoden sollten innerhalb der definierten Hauptansatzpunkte und Prozesse eingesetzt werden? (Massnahmenauswahlportfolio)

■ 8. Welche Zielsetzungen sollten pro Prozess durch die ausgewählten Massnahmen und Methoden erreicht werden? (Prozessziel-Ermittlungsportfolio)

Ein ganzheitlicher Gestaltungsansatz

strument für eine fehler- und verschwendungsfreie Aufgabendurchführung innerhalb einer prozessorientierten Organisation ist aus strategischer wie aus operativer Gestaltungssicht eine ganze Anzahl von Vorarbeiten zu leisten, wie sie in Grafik 1 aufgelistet sind.

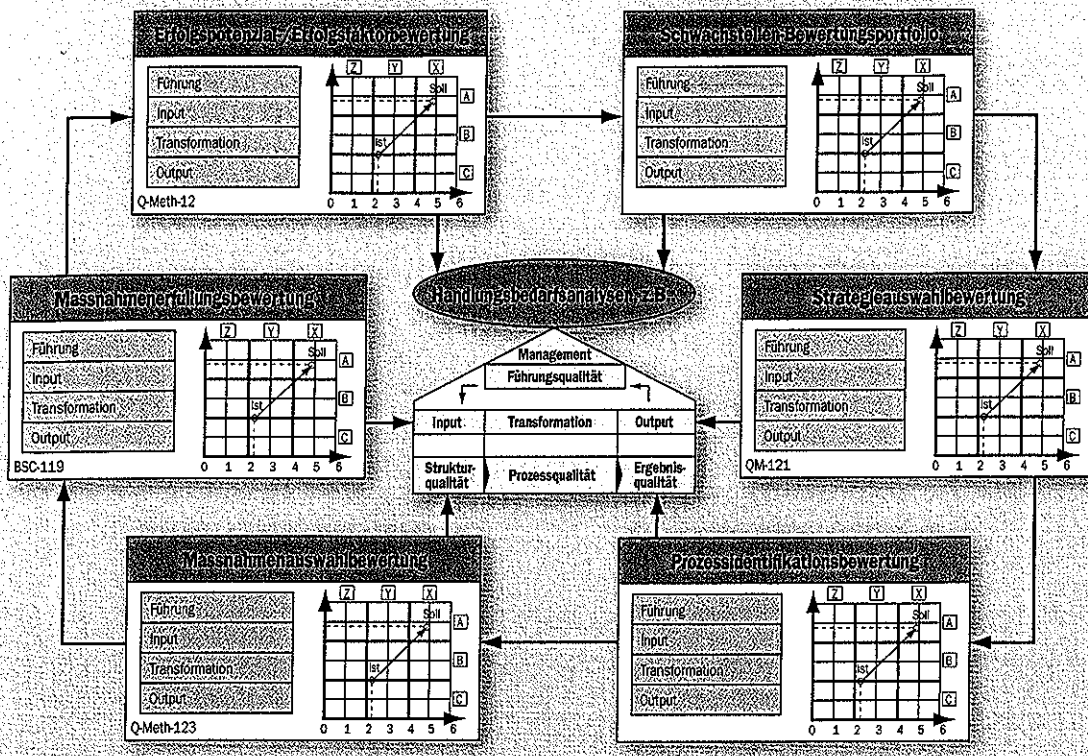
Dabei werden die einzelnen Schritte zur Einführung der prozessorientierten Arbeitsorganisation gezeigt. Wichtig ist der direk-



Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Prof. Binner Akademie, Schützenallee 1, D-30519 Hannover, Tel. +49 (0)511 848 648 120, info@pbaka.de, www.prof.binner-akademie.de, www.pbaka.de

Prozessorientierter Reorganisationsumsetzungs-Portfolioregelkreis

Grafik 2



- 9. Welche Zielkennzahlen sind den Massnahmen pro Prozess zuzuordnen? (Prozesskennzahlen-Auswahlportfolio)
- 10. Sind die Prozessziele pro Massnahme im betrachteten Prozess erfüllt worden? (Prozesszielbewertungsportfolio)
- 11. Hat eine erfolgreiche Strategieumsetzung stattgefunden? (Strategieumsetzungs-Bewertungsportfolio)

Je nach übergeordneter Aufgabenstellung lässt sich die Reihenfolge dieser oben genannten Portfolios der jeweiligen Problemstel-

lung und Schwachstellen im Unternehmen sein. In diesem Falle wird nach der Ermittlung der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren und -potenziale mit einem Schwachstellenbewertungsportfolio begonnen, wie in Grafik 2 dargestellt.

Ein weiterer Anstosspunkt könnte die Ermittlung der externen Wandlungsfelder über ein Wandlungsfeldportfolio sein, um damit Hinweise zu bekommen, in welchen Prozessen welche internen Wandlungsfähigkeiten aktiviert werden müssen, um den externen Veränderungsdruck frühzeitig zu erkennen.

Systematische Prozessanalyse und -optimierung

Die angesprochenen Veränderungskonzepte lassen sich ebenfalls mithilfe der webgestützten Portfolioanalyse und -bewertung direkt den einzelnen Geschäftsprozessen im Unternehmen zurechnen. Deshalb müssen die Istabläufe dieser Prozesse mit einem

bestimmten Detaillierungsgrad dokumentiert sein, um zu erkennen, wo und wie das einzelne Konzept direkt ansetzt. Diese Prozessdokumentation wird auch

Prozesse rollenbasiert abbilden

von der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001 gefordert. Anwendung findet dabei das Prozessmanagement-Tool SYCAT. In Grafik 3 wird ein regelkreisbasiertes Prozessmodell nach der DIN EN ISO 9001 gezeigt. Die dort genannten Geschäftsprozesse sind den einzelnen Kapiteln der Norm zugeordnet.

Auf diese Weise wird das in der Qualitätsnorm enthaltene betriebliche Qualitätsregelkreismodell innerhalb des Transformationsprozessmodells abgebildet und dabei auch der PDCA-Verbesserungszyklus nach Deming,

also Plan, Do, Check, Act, mit in die Betrachtung aufgenommen. Dieses Prozessmodell kann beispielsweise für die Strukturierung und Inhaltsangabe eines QM-Handbuches als Grundlage der Zertifizierung verwendet werden. Alle oben erläuterten Veränderungskonzepte und Veränderungsmassnahmen sind in den dazugehörigen Prozessen qualitätsgerecht umzusetzen.

Die Prozesse selber werden in der Organisationsprozessdarstellung (OPD) rollenbasiert abgebildet. Vorteile dieser Prozessdarstellung sind zum Beispiel:

- Eindeutige und klare grafische Prozessabbildung
- Aufzeigen von zeitlichen Zusammenhängen der einzelnen Aufgaben
- Nachvollziehbarkeit der Abläufe
- Abbildung der Informations- und Arbeitsflüsse
- Darstellung von Entscheidungen
- Berücksichtigung hierarchischer Strukturen
- Zuordnung von Prozessverantwortlichkeit
- Saubere Schnittstellendarstellung
- Unternehmensneutrale Ausrichtung
- Eindeutige Definitionen von Prozessbeginn und -ende
- Aufzeigen der Kosten-, Zeit- und Qualitätspotenziale
- Frei wählbarer Detaillierungsgrad
- Darstellung der Zielvereinbarungen
- Ressourceneinsatz
- Verwendete Dokumente und Daten

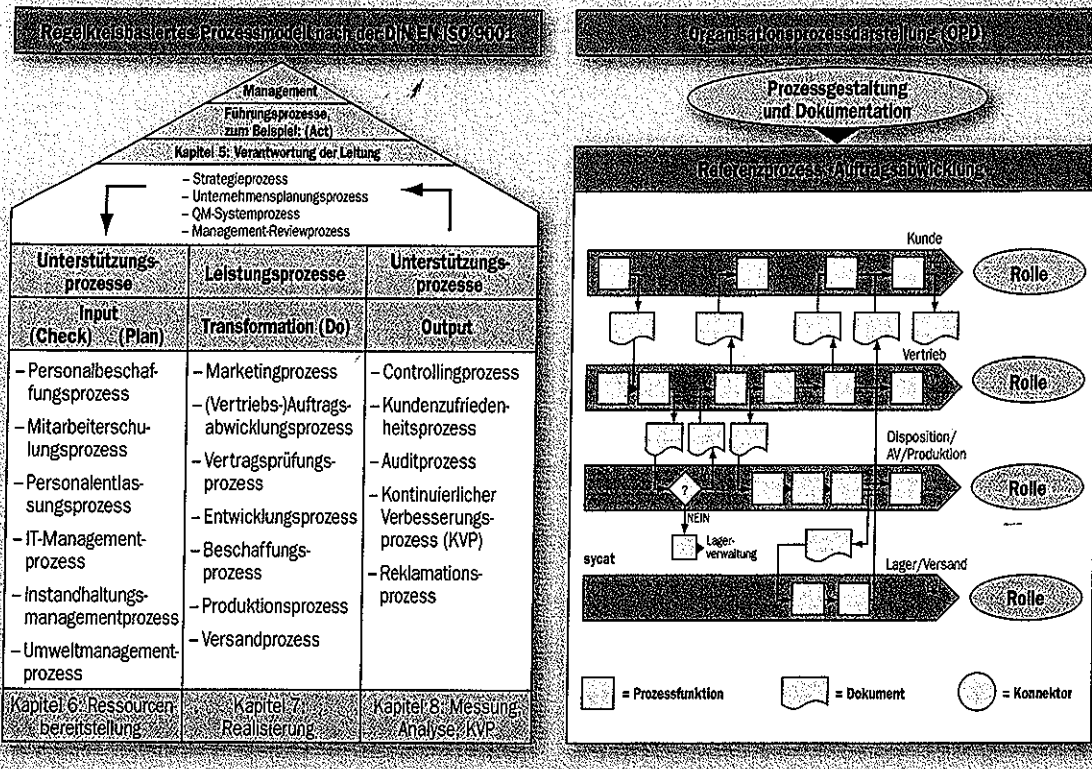
Die saubere Schnittstellendarstellung ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Prozessparameter, wobei diese Prozessdarstellung unternehmensneutral ausgerichtet ist und einen frei wählbaren Detaillierungsgrad be-

Externen Druck frühzeitig erkennen

lung anpassen. Beispielsweise könnte der Anstoss für diese vernetzte Portfolio-Kaskade aus Reorganisationssicht auch eine Ermittlung der derzeitigen Defizite

Transformationsbezogenes Prozessmodell

Grafik 3



Hilfestellung gegeben, wie bestimmte strategische Aufgabenstellungen gelöst werden können.

Die einzelnen Problemlösungen lassen sich auch kaskadenförmig vernetzen, sodass eine durchgängige Abarbeitung für eine übergeordnete Problemstellung wie zum Beispiel Changemanagement, Qualitätsmanagement oder prozessorientierte Organisationsentwicklung möglich ist. Damit sind die Grundlagen für eine zielführende ganzheitliche und durchgängige Bearbeitung der Prozessaufgaben im Rahmen der Unternehmensentwicklung geschaffen, die gleichzeitig auf Erkenntniswachstum und Gestaltungsoptimierung ausgerichtet ist.

Literatur

- Hartmut F. Binner: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 3. Auflage. Carl Hanser Verlag München Wien 2008. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten (broschiert, 49,90 Euro). ISBN 3-446-40395-7.
- Hartmut F. Binner: Managementleitfaden „Auf dem Weg zur Spitzenleistung“, Carl Hanser Verlag, München Wien 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 287 Seiten, (broschiert, 42,90 Euro). ISBN 3-446-40481-3.
- Hartmut F. Binner: Prozessmanagement von A bis Z, Carl Hanser Verlag München, Mai 2009, ca. 500 Seiten (broschiert, 39,90 Euro). ISBN 978-3-446-41795-3.

sitzt. Auf dem Zeitrafen zeigt sich, wann wo Aktionen mit welchen Dokumenten und Daten stattfinden und welche Stellen oder Funktionsträger daran direkt oder nur indirekt beteiligt sind.

Zusammenfassung

Der grosse Vorteil der webbasierten Toolentwicklung besteht darin, dass nach einer einheitlichen Methode viele unterschiedliche strategische und operative Problem- und Fragestellungen sehr

einfach und unkompliziert von einer grossen Anzahl Anwender im Netz gemeinsam bearbeitet und bewertet werden können. Gleichzeitig wird den Anwendern durch die Vorgabe der Bewertungskriterien eine wesentliche

Anzeige

SAOQUALICON

Leading to Excellence

Jetzt NEU: Aus- und Weiterbildungen 2009/2010

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement in der IT

SAQ-QUALICON AG

Qualitätssicherung

Gesundheit und Soziales

Industrie Neuhof 21

CH-3422 Kirchberg

Business Excellence

Umweltmanagement

Tel. +41 (0)34 448 33 33

Sicherheits- und Risikomanagement

Six Sigma

info@saq-qualicon.ch

www.saq-qualicon.ch