

Leistung steigern durch Prozessverbesserung

Um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern gilt es die Prozesse zu verbessern. Die Autoren stellen hier das Software-Tool «Communigram» vor, ein innovatives Tool für Projekt- und Prozessmanagement, das die für den Unternehmenserfolg notwendigen Informationsflüsse in einfacher und kompakter Form darstellt.

In der Vergangenheit ist oft versucht worden, Kundenzufriedenheit mit strukturellen und personellen Massnahmen zu erreichen. Es wurden Unternehmen «kundenorientiert» umgebaut, und dem Personal in Schulungen eingetrichtert, dass der Kunde wirklich König ist. Leider fanden diese Massnahmen bei der Belegschaft oft nicht den erhofften Anklang, und der Kunde wurde weiterhin mehr schlecht als recht bedient. Dies liegt aus unserer Sicht oft daran, dass die konkrete praktische Umsetzung, das «Tun», nicht in einer geeigneten Weise geregelt wurde: Es muss die Ablauforganisation der Unternehmung so gestaltet werden, dass Kunden optimal bedient werden.

Prozesse wie Bestellannahmen, Produktions- und Lieferprozesse sind der Schlüssel zu betrieblicher Leistungsfähigkeit. In ihnen wird die Strategie des Unternehmens umgesetzt, sowie die Ressourcen der Unternehmung so organisiert, dass Kundenbedürfnisse gezielt befriedigt werden können.

Die Prozesse müssen stimmen

Nur wenn die Prozesse stimmen, kann man davon ausgehen, dass in wiederholbarer Weise eine Bestellung richtig und effizient angenommen wird, Güter in guter Qualität zu günstigen Kosten produziert werden und der Kunde seine Bestellung fristgemäss erhält. Dabei sind die Prozesse in vielen Firmen dank

ISO-9000-Zertifizierung bereits komplett dokumentiert.

Ein etwas anderer Ansatz zur Verbesserung von Prozessen kommt aus dem Projektmanagement. Communigram findet seinen Ursprung im simultanen Engineering, wo es darum geht, mehrere hochkomplexe Prozesse, wie etwa die Entwicklung einer Fahrzeugkomponente und die des entsprechenden Produktionssystems, parallel durchzuführen. Communigram wurde entwickelt aus der Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit von Unternehmen vor allem davon abhängt, dass die richtige Information zur richtigen Zeit erstellt und den entsprechenden Personen zur Verfügung gestellt wird. Dabei müssen die Prozessdefinitionen ständig revidiert werden, da sich das wirtschaftliche Umfeld während deren Durchführung ständig ändert.

Erhebung des Ist-Zustands

Um die «richtigen» Prozesse zu verbessern, sollte eine Eingangsanalyse gemacht werden, die den Ist-Zustand der Organisation erfasst. Gut geeignet hierzu sind Selbstbewertungsverfahren, wie sie durch Excellence Modelle wie EFQM, ISO 9004:2000 oder «Fit für Spitzenleistung» gefordert werden. Für alle diese Verfahren gibt es mit der GOA-WorkBench eine Softwareunterstützung. In einem zweiten Schritt werden die Prozesse, in denen eine Verbesserung besonders viel versprechend erscheint, mit Communigram genauer durchleuchtet.

Für Neueinsteiger besonders geeignet ist das Easy Assessment Modul der GOA-WorkBench. Hierbei wird das EFQM Modell in eine einfache und verständliche Ausdrucksweise «übersetzt», und der wirtschaftliche Zusammenhang für jede Frage erklärt – bei gleichzeitiger Konformität zu den 9 Kriterien der EFQM (European Foundation for Quality Management).

Mit GOA wird eine systematische Softwareunterstützung der Selbstbewertung angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person oder einem Team eingesetzt werden kann. Mittels einer elektronischen Umfrage kann aber auch die ganze Firma in den Bewertungsprozess eingebunden werden.

Nachdem der Ist-Zustand der Firma erhoben ist, muss im nächsten Schritt

Balanced Q Card - Verbesserungsvorschlag lokal bewerten

Frage: Informiere ich alle Mitarbeiter ausreichend?

Verbesserungsvorschlag: Schwarzes Brett zum Kommunikationsaustausch zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiter

	Sehr niedrig	Sehr hoch
Dringlichkeit	1	5
Strategischer Wert	1	5
Kundenbezug	1	5
Kostengünstigkeit	1	5
Einfachheit der Umsetzung	1	5

Kommentar:

Schwarzes Brett zum Kommunikationsaustausch
 Dokumentieren der Zustandigkeiten
 Nur einmal tägliche Lieferung
 Einbeziehen der Mitarbeiter bei Firmenereignisse
 Offene Meetings einberufen
 Offizieren der Firmenbereiche
 Computer Hardware aufrüsten
 Bekräftigung für besten Vorschlag
 Mitarbeiter des Monats wählen
 Teammeeting: einmal wöchentlich einberufen.
 In der Zukunft sollte die Misch gestellt werden.
 Team zum einrichten
 Teamraum einrichten um ungestört Gedanken

Speichern Abbruch Bewerten

Elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag.

Microsoft Word - Aktionsplan
 Öffnung der Aktion mit Status...

Verbesserungsvorschlag	Datum	Prüfungstermin	Stichtag	Kommentar
1. Dokument neu auflegen	30.03.2003	H. Dallage	30.06.2003	Telefonat für
2. Dokument der Zuständigkeiten	01.04.2003	Herr Schulz	16.07.2003	Übergangene in
3. Erörtern die Mitarbeiter bei Priorisierung Verbesserungsvorschläge	03.03.2003	Herr Meyer	01.07.2003	PC Zugang für
4. In die Zukunft sollte die Milch gekühlt werden	02.05.2003	H. Dallage	06.05.2003	
5. Mitarbeiter der Milch wählen	01.04.2003	D. Schulz	16.06.2003	Kein Interesse b
6. In einer täglichen Lieferung	02.04.2003	Fra Mai	30.05.2003	Lieferplanung u
7. Schwere Stoff zum Kommunikationstausch zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiter	01.04.2003	Frau Haer	01.05.2003	Vorhandenen K
8. Teams zu erörtern um ungelöst Gedanken auszutauschen	15.02.2003	H. Dallage	30.04.2003	Allen Trevers

Aktionsübersicht in der GOA BQC.

festgestellt werden, welche Punkte als erstes verbessert werden sollen. Dabei gibt es zwei wichtige Punkte zu beachten:

- Welche Bereiche sollen vorrangig angesprochen werden?
- Welche der gesammelten Verbesserungsvorschläge sollten mit welcher Dringlichkeit umgesetzt werden?
- Um die Priorisierung der gesammelten Verbesserungsvorschläge zu be-

stimmen, können diese mittels des GOA-Moduls «Balanced Q-Card» (BQC) im firmeneigenen Netz zur Diskussion gestellt werden. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag bewerten und kommentieren. So wird eine gewichtete Aktionsliste für die Umsetzung der Massnahmen erstellt und nebenbei die Mitarbeiter dank ihrer Einbeziehung motiviert.

Weiterhin erlaubt es die Balanced Q-Card den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen. Eine kurze Tabelle erlaubt die schnelle Status-Übersicht der jeweils laufenden Aktionen.

Visuelle Analyse mit Communigram

Nach dieser Voranalyse wird Communigram verwendet, um den gegenwärtigen Zustand der vorrangig zu behandelnden Betriebsprozesse grafisch zu analysieren. Jean-Paul Gaertner, Unternehmensberater bei IngénioLog in Strassburg, berichtet: «Als ich das erste Mal von Communigram hörte, ging bei mir ein Licht auf. Das Werkzeug schien mir geeignet, neben Projekten auch Unternehmensprozesse sinnvoll darzustellen und zu analysieren. Wir haben kurze Zeit danach ein Pilotprojekt bei einer der von mir beratenen Firmen durchgeführt und festgestellt, dass die im betrieblichen Qualitätsmanual nach ISO 9000 beschriebenen Prozesse mittels Communigram in eine ganz neue, grafisch interpretierbare Form übertragen werden können. Com-

Im Fokus

Communigram

Communigram ist ein innovatives Tool für Projekt- und Prozessmanagement, das die für den Unternehmenserfolg notwendigen Informationsflüsse in einfacher und kompakter Form darstellt. Dabei setzt Communigram die neuen Forderungen der ISO 9000:2000 nach Bestimmung von Zielen und Verantwortlichkeiten sowohl auf Vorgangs- wie auch auf Prozessebene in eleganter Weise um.

Durch Communigram werden Prozesse übersichtlich und verständlich dargestellt, so dass Verbesserungspotenziale erkannt und neue Prozesse gezeichnet werden können. Fertige Prozessbeschreibungen werden durch «Communigram Web» unmittelbar an alle Beteiligten übermittelt, wobei die Darstellung der Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse im Communigram selbst für Nicht-Fachleute sofort verständlich ist. So wird die praktische Umsetzung neuer Prozesse sowie deren kontinuierliche Verbesserung unterstützt.

In verschiedenen Kundenprojekten lieferte Communigram die Basis für wesentliche Verbesserungen der Prozesse, die zu erheblichen Kosteneinsparungen und schnellerer Reaktivität geführt haben.

Die GOA-WorkBench

GOA, der Group Opinion Analyser, ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Eine detailliertere Beschreibung dazu finden Sie in SMM 10 – 2004 auf Seite 19.

Info

IBK – Management Solutions GmbH
 D-65187 Wiesbaden
 Tel. 0049-611-532 56 00

Fax 0049-611-80 64 85
 info@ibk-group.de
 www.ibk-group.de

Weitere Informationen zu ERMITE und Communigram unter:
www.ermite.com, www.communigram.com

zu IBK und der GOA-WorkBench unter: <http://www.ibk-group.de>

Anzeige

Bei Ihnen im Mittelpunkt...



Sirag

Magnetventile für

- Luft
- Wasser
- Heisswasser
- Gase
- Flüssigkeiten
- Dampf

mit

- Trennmembranen
- Schlauchklemme

sirag

SIRAG AG • CH-6312 Blarhosen • www.sirag-ag.ch
 Tel. 041 747 11 47 • Fax 041 747 11 46 • mail@sirag-ag.ch

	Ⓜ	Ⓜ	Ergebnisbeschreibung (kurz)	Vorgang	Logistik	Finanz	Fuhrpark	Zellarbeit	Verkauf	Transport	Reklamaf	Kundenh	Kunde
Log1				Bestell Logistk									
Log1 P1			Auftrag systemeelig	Auftragsannahme									
1			Lieferdaten	Telefonische Annahme									
2		Ⓜ	Kunde weiss Preis/T.	Preis und Liefertermin benennen									
3			Preis/Termin akzept	Kunden OK-Fax									
P2			Preis	Preisng									
Log1 P3			rechzeit. Lieferung	Auslieferung									

Hauptfenster des Communigram.

munigram erlaubt eine übersichtliche Darstellung mehrerer Prozesse im Unternehmen inklusive aller Abhängigkeiten, und es werden erste Inkonsistenzen bereits durch die grafische Übersicht offenkundig.»

In der Tat vermag es Communigram, die komplexen Zusammenhänge im Unternehmen in eine übersichtliche und kompakte Form zu bringen. Die Aufbauorganisation des Unternehmens, also Personen, Abteilungen, Divisionen oder Standorte werden als hierarchisch geordnete Spalten dargestellt, die zur besseren Übersichtlichkeit auf- und zugeklappt werden können. Selbiges gilt für die Vorgänge und Prozesse der Ablauforganisation.

Praktische Erfahrungen

In einem ersten Schritt wurde die Ist-Situation des Unternehmens mithilfe

der GOA-Tools festgestellt: Die Ergebnisse der Selbstbewertung wurden analysiert und die Verbesserungsvorschläge gesammelt und ausgewertet. Anschliessend wurde mithilfe des Communigram die Lupe über die Teile des Unternehmens gehalten, an denen Verbesserungen besonders dringlich erschienen.

Bereits bei der Eingabe der Daten aus bereits existierenden ISO-9000-Unterlagen ins Communigram wurde wiederholt festgestellt, dass für bestimmte Vorgänge die zu erarbeitende Information nicht klar beschrieben war. Interessanterweise fielen gerade diese Vorgänge in der Vergangenheit schon öfter durch Schwierigkeiten und Missverständnisse bei der Ausführung auf. So ergab sich eine Arbeitsweise, allgemein für jeden Vorgang ein klar quantifizierbares Ergebnis als Vorgangziel zu bestimmen. Ein weiterer Nutzen ergab sich aus dem Zwang, für jeden Prozessschritt genau einen Verantwortlichen zu bestimmen. Es stellte sich nämlich heraus, dass viele Prozesse in der Vergangenheit genau an den Vorgängen «klemmten», wo neben einer ausführenden Stelle im üblichen RACI-Diagramm noch ein «Entscheider» oder «Genehmiger» aufgeführt war. Durch die Begrenzung auf einen einzigen Verantwortlichen wurden die betroffenen Prozessabläufe vereinfacht und eindeutiger.

Danach wurde ausgehend von den von Kundenbedürfnissen abgeleiteten gewünschten «Outputs» der Unternehmung der Informationsfluss verschiedener Prozesse von hinten nach vorne durchgestaltet. Auf diese Weise konnte der Gesamtprozess der Leistungserstellung des Unternehmens in einem einzigen durchgehenden Communigram dargestellt werden.

Communigram als Analysewerkzeug

Durch die Möglichkeit, sich einerseits eine Übersicht über Zusammenhänge und Informationsflüsse zwischen Pro-

zessen und Unternehmenseinheiten zu schaffen, andererseits aber jederzeit die «Lupe» auf Details zu legen, entpuppte sich Communigram zudem als ein hervorragendes Analysewerkzeug, welches im Zusammenspiel mit Eigenassessments, Umfragen zu Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie Vorschlagswesen erlaubt, die Ursachen für Missstände in Prozessdefinitionen zu finden.

Werden solche Missstände durch ein Reengineering der Prozesse im Communigram abgestellt, kann man dem Werkzeug auch eine gute Eignung für kontinuierliche Verbesserung bescheinigen. Im Sinne eines KVP- oder Kaizen-Programms können hierbei auch Mitarbeiter auf elegante Weise mit einbezogen werden. Prozessbeschreibungen in Communigram können als «elektronisches Qualitätshandbuch» stets aktuell der gesamten Belegschaft über Web-Clients zur Verfügung gestellt werden. Dabei hilft besonders die einfache, intuitiv verständliche Darstellung Mitarbeiter einzubinden: Sie können auch ohne besondere Schulung die Prozesse verstehen und Verbesserungsvorschläge einbringen.

Kritische Erfolgskontrolle

Nachdem die Prozessbeschreibungen aktualisiert und die neuen Prozesse implementiert worden sind, wurde der Fortschritt in der Leistungsfähigkeit der Organisation durch eine neuerliche Verwendung der GOA-Tools gemessen. In der Tat stellte sich bereits eine deutliche Verbesserung ein, die aber, da die Daten naturgemäss auf Umfrageergebnissen beruhen, kritisch hinterfragt werden muss. Schliesslich kann es sein, dass die Mitarbeiter die Prozesse als nunmehr viel leistungsfähiger erachten, einfach weil sie an deren Neudefinition so massgeblich beteiligt waren. Ob diese Prozesse nun tatsächlich so viel besser sind, muss die Zeit zeigen.

Anzeige

UNIVER
Pneumatisches Equipment
präsentiert:

**VEN
TILE**

**Zylin-
-der**

**LUFT
aufberei-
tung**

**HIGH
MECH**

**BAU
GRUPPEN**



UNIVER AG, CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 741 75 80, Fax 041 741 72 80
mail@univer-ag.ch, www.univer-ag.ch

DR. KENNETH BROWN
Universität Strassburg und
Communigram AG Strassburg

C.-ANDREAS DALLUEGE
IBK – Management Solutions GmbH
Wiesbaden