

5.5 Managementinstrument für die Praxis – Systematisches Prozessmanagement

Das im Folgenden dargestellte Managementinstrument »Systematisches Prozessmanagement« hat sich in der Praxis von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung für das Prozessmanagement bewährt.

Dieses umfassende Managementinstrument hilft Ihnen, das kooperative Handeln, das heißt die Arbeitsprozesse, an denen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Funktionen beteiligt sind, genauer zu untersuchen und eindeutige Prozessabläufe zu definieren bzw. zu optimieren. Es handelt sich um eine Systematik des Gesamtvorgehens, die insbesondere für Organisationen hilfreich ist, die prozessorientiertes Arbeiten neu und grundständig einführen möchten. Sollen hingegen nur einzelne neue oder veränderte (Teil-) Prozesse definiert werden, so eignet sich dafür die Vorgehensweise ab Schritt »5. Prozess in einzelne Aufgaben gliedern«. Sollen vorhandene Prozesse optimiert werden, kann Schritt »6. Prozessablauf optimieren« gesondert vollzogen werden.

1. Prozesse auswählen

Beginnen Sie mit den von Ihnen identifizierten, organisationsspezifischen Schlüsselprozessen (siehe oben). Für die Wahl eines (weiteren) Prozesses können Sie sich aber auch fragen:

- Welche Prozesse müssen sorgfältig beschrieben und definiert sein, damit allen Beteiligten deutlich ist, wofür sie wann zuständig und verantwortlich sind?
- Welche zusammenhängenden wiederkehrenden Abläufe in der Organisation müssen reibungslos funktionieren?
- Welche Prozesse machen uns intern am meisten Schwierigkeiten, wo treten die größten Friktionen auf?
- Bei welchen Prozessen treten häufig (für den Kunden spürbare) Fehler auf?
- Welche Prozesse mit externen Dienstleistern und Kooperationspartnerinnen bereiten uns immer wieder Probleme?
- Bei der Definition welcher Prozesse erwarten wir die größten Effizienzgewinne im Interesse unserer Kundinnen?

2. Ziel klären

Ist entschieden, welcher Prozess zu definieren ist, sollten möglichst alle an dem Prozess beteiligten Mitarbeitenden (mindestens eine Vertreterin für jeden Arbeitsschritt) zunächst klären, welche Absicht mit der Prozessdefinition verbunden ist (Sinn/Zweck), wer von der Prozessdefinition profitiert (Kunde/Zielgruppe), was dabei genau herauskommen soll (Ergebnis/Endprodukt) und an welchen Indikatoren die Qualität des Ergebnisses erkennbar sein wird (Erfolgs-/Qualitätskriterien). Hierfür bietet sich die Arbeit mit dem »Zielkreuz« an, wie sie in Kapitel 4 »Zielmanagement« beschrieben ist.

3. Potenzialanalyse durchführen

In einem dritten Schritt wenden Sie sich in der Arbeitsgruppe der momentanen Ausgangslage mittels einer Potenzialanalyse zu. Übertragen Sie dazu die folgenden vier Fragen auf eine Pinnwand. Mithilfe von Moderationskarten können jetzt alle Beteiligten ihre Gedanken und Ideen einbringen.

- Wie sieht unsere Situation konkret aus?
- Über welche Kompetenzen verfügen wir?

- Auf welche finanziellen, sächlichen und personellen Ressourcen können wir zurückgreifen?
- Welche Dienstleistungen, Kompetenzen, Materialien müssen zugekauft bzw. erworben werden?

4. Start- und Endpunkt des Prozesses bestimmen

Die Übergänge zwischen den Prozessen sind fließend. Daher muss ein genauer Start- und Endpunkt des Prozesses definiert werden, um die gesamte organisationale Leistungskette in einzelne Prozesse sinnvoll unterteilen und eindeutige Verantwortlichkeiten festlegen zu können. Komplexe Prozesse können gegebenenfalls noch einmal unterteilt werden, oder es lassen sich Meilensteine mit Zwischenprüfungen festlegen. Folgende Fragen helfen dabei:

- Womit beginnt und womit endet der Prozess?
- Was ist der Auslöser des Prozesses und was das fertige Ergebnis?
- Welches ist der vorgelagerte und welches der nachfolgende Prozess?

5. Prozess in einzelne Aufgaben gliedern¹

In einem nächsten Arbeitsschritt tragen Sie alle Aufgaben innerhalb des Prozesses zusammen. Sprechen Sie dazu den gesamten Arbeitsablauf gemeinsam durch und schreiben Sie jede anfallende Aufgabe auf eine Moderationskarte. Denken und planen Sie den Prozess von Grund auf neu, das heißt, orientieren Sie sich nicht an bisherigen Zuständigkeiten, Ablaufschritten und Vorgehensweisen der Aufgabenerledigung. Die Verwendung von Moderationskarten ist sinnvoll, da sich die sachlogische Reihenfolge der einzelnen Aufgaben bei der nachträglichen Analyse und Optimierung des Gesamtablaufs meistens noch einmal verändert oder Zwischenschritte noch nachgetragen werden. Durch die Moderationskarten können die einzelnen Aufgaben ohne Probleme umgehängt oder neu angeordnet werden.

Für eine vollständige Aufgabengliederung helfen z. B. folgende Fragen:

- Welche einzelnen Aufgaben müssen erledigt werden?
- In welcher Reihenfolge müssen die Aufgaben erledigt werden?
- Was kann gegebenenfalls parallel abgearbeitet werden?
- Welches Personal wird mit welchen Kompetenzen benötigt?
- Wer ist wofür zuständig bzw. verantwortlich?
- Wer ist deshalb an der Aufgabenerledigung zu beteiligen?
- Welche (Einzel-) Tätigkeiten fallen an?
- Welches sind die notwendigen Arbeitsmittel für diese Tätigkeiten (Vorschriften, Checklisten, Dokumente, EDV-Systeme etc.)?
- Welche Schnittstellen treten auf?
- Welche Qualitätskriterien und inhaltlichen Anforderungen werden für die Schnittstellen definiert?
- Wie viel Zeit steht für den Gesamtprozess und seine einzelnen Teilschritte jeweils zur Verfügung (Anfangs- und Endzeiten, maximale Dauer, Pufferzeiten etc.)?

6. Prozessablauf optimieren

Wenn der Prozess in seine einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten gegliedert wurde, sollte er vollständig noch einmal daraufhin überprüft werden, ob er noch zu optimieren ist. Viel zu viele Arbeiten werden in Organisationen erledigt, die nicht wirklich erforderlich sind. Viele Einzeltätigkeiten haben sich mit der Zeit herausgebildet oder wurden aus Augenblicksentscheidungen für wichtig gehalten, ohne dass der Nutzen der Tätigkeit aus einer Gesamtprozessperspektive wirklich überprüft wurde. Nur sehr selten wird allerdings etwas, das einmal eingeführt wurde, auch wieder abgeschafft. Oft sind z. B. bei Bestellungen in öffentlichen

¹ Dieser Schritt ist auch für eine Definition einzelner neuer oder veränderter Prozesse geeignet, wenn in der Organisation bereits prozessorientiert gearbeitet wird.

Verwaltungen so viele Personen bzw. Instanzen zu beteiligen und so viele Vorschriften zu beachten, dass Bestellungen unnötig lange dauern und teurer als nötig werden.

Für die Optimierung des Prozessablaufs sind die bereits in Kapitel 5.4.5 »Phase 5: Prozessoptimierung« dargestellten Verbesserungsmöglichkeiten hilfreich. Stellen Sie sich dazu Fragen wie:

- Mit welchen (geänderten) Verfahren lassen sich Prozessschritte verbessern?
- Können einzelne Prozesse sinnvoll zusammengefasst werden?
- Wie kann eine veränderte Reihenfolge der Prozessschritte Rückfragen und Friktionen vermeiden?
- Welche Prozessschritte können parallelisiert, also gleichzeitig ausgeführt, werden?
- Wie können durch verbesserte Ressourcen oder Verfahren einzelne Schritte beschleunigt werden?
- Welche Automatisierungsmöglichkeiten gibt es im Prozess?
- Welche zusätzlichen Prozessschritte sichern das Prozessergebnis ab?
- Welche nicht wertschöpfenden Schritte können eliminiert werden?
- Wie können die einzelnen Prozessschritte besser integriert und miteinander verbunden werden, z. B. durch die Bereitstellung aller erforderlichen Informationen und die Verantwortungsübernahme durch die Prozessbeteiligten?

7. Finanzierung planen

Für die Analyse der Prozesskosten und das Aufstellen einer Finanzplanung können z. B. folgende Fragen hilfreich sein:

- Was kostet die Produktion des definierten Ergebnisses (in Vollkosten- oder Teilkostenrechnung, Sach- und Personalkosten)?
- Welche Eigenmittel sind vorhanden?
- Welche externen Finanzquellen (Förderung, Sponsoring, Werbung etc.) können gegebenenfalls erschlossen werden?
- Ist es profitabler, wenn bestimmte Aufgaben von externen Dienstleistern übernommen werden?
- Müssen bestimmte Serviceleistungen für die Kundinnen und Kunden im Rahmen des Prozesses aus Kostengründen gekürzt oder sogar eingespart werden? Welche sind dann aus Kundensicht am ehesten verzichtbar?

8. Verantwortlichkeiten festlegen

Für die Festlegung der Verantwortlichkeiten sind z. B. folgende Fragen zu klären:

- Wer trägt die Gesamtverantwortung für den Prozess?
- Wer ist befugt, eine Veränderung des Prozesses zu veranlassen?
- Wie, wann und von wem wird die Zielerreichung des Prozesses geprüft bzw. wird beurteilt, ob die Kundenbedürfnisse optimal bedient wurden?
- Ist ein Intervall zur Überprüfung des Prozesses, dessen Dokumentation und der zugehörigen Dokumente definiert und ist eine entsprechende Verantwortung (z. B. des Qualitätsmanagers) festgelegt?
- Sind Zeiten für regelmäßig wiederkehrende Prozesse vorgesehen?

9. Prozess dokumentieren

Das Endergebnis eines definierten Prozesses ist quasi eine Gebrauchsanweisung zur vollständigen Aufgabenerledigung, die von neuen Mitarbeitenden ohne (größere) Nachfragen benutzt werden kann. Alle Prozesse sollten in der Organisation nach einem gleichen Standard dokumentiert werden, um die Orientierung in den Unterlagen zu erleichtern.

Eine Prozessdokumentation in einem Flussdiagramm sieht beispielsweise folgendermaßen aus (vgl. Abbildung 17):

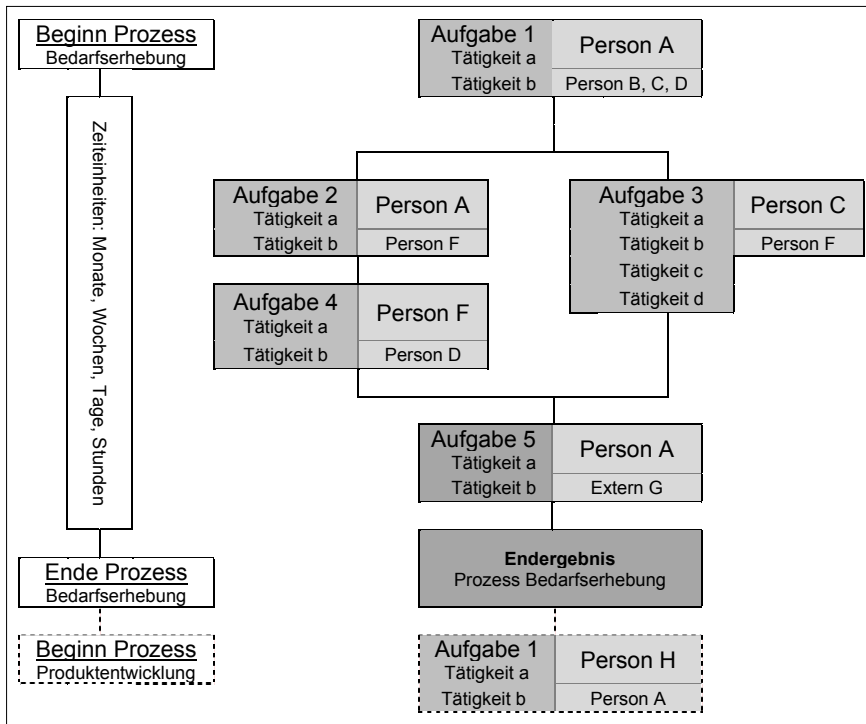


Abbildung 17: Flussdiagramm eines Prozesses

Die Prozessschritte können auch in einer Swimlane-Darstellung erfolgen, wobei der Prozess entlang der Schwimmbahnen läuft (Herrmann u. Fritz, 2016, S. 90).