



AD HOC Personal- und Organisationsberatung GmbH, Obergrundstrasse 50, 6003 Luzern  
Fon 041 211 14 04 Fax 041 211 14 05 [www.adhoc-beratung.ch](http://www.adhoc-beratung.ch)

## **Grundlagen**

## **Prozessmanagement**

Kurzzusammenfassung

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung	3
Prozessmanagement und Prozesse	3
Prozessarchitektur	4
Auswahl der Prozesse	4
Prozessbeschreibung	5
Analyse der Prozesse	6
Prozessoptimierung	6
Modellierungstools	7
Stolpersteine im Prozessmanagement	7
Vorteile des Prozessmanagements	8

## **Einleitung**

Der Spardruck, die steigende Anspruchshaltung der Kundschaft, der technologische Wandel, die strategischen Änderungen und viele andere Gründe verlangen von den Betrieben einen stetigen Anpassungsprozess. Dabei sollen nicht nur kurzfristige Aktionen, sondern vielmehr Massnahmen mit nachhaltiger Wirkung im Vordergrund stehen. Es braucht dafür Konzepte, welche eine Verhaltensänderung aller am Leistungsprozess beteiligter Instanzen und Personen bewirken. Ein solches Konzept ist das Prozessmanagement, welches sich primär am Bedarf und an den Bedürfnissen der Leistungsempfänger orientiert.

Idealerweise orientiert sich das Prozessmanagement eines Betriebes an übergeordneten strategischen Aussagen oder an Vorgaben in Bezug auf Kundenorientierung, auf Wirtschaftlichkeit, auf Technologie, auf Kommunikation, etc. Bei der Einführung des Prozessmanagements sind organisatorische und unternehmenskulturelle Aspekte gebührend zu berücksichtigen.

## **Prozessmanagement und Prozesse**

Das Prozessmanagement oder auch das abteilungsübergreifende Geschäftsprozessmanagement beschäftigen sich mit der Identifikation, der Steuerung, der Gestaltung, der Dokumentation, der Implementierung sowie der Verbesserung von Geschäftsprozessen. Ziel des Prozessmanagements ist es auf der einen Seite, wichtige und häufige Arbeitsabläufe, also Prozesse, systematisch zu planen, zu steuern sowie zu überprüfen. Ziel des Prozessmanagements ist es auf der anderen Seite ganz konkret,

- die Bedürfnisse resp. den Bedarf der Kundschaft zufriedenzustellen,
- die Komplexität der Abläufe zu reduzieren,
- die Innovationsfähigkeit anzuregen,
- die Kosten im Griff zu haben,
- die Fehler zu reduzieren und die Qualität zu sichern.

Im Zentrum des Prozessmanagements stehen folgende Aktivitäten:

- Kennen der eigenen Prozesse,
- Gestaltung und Verbesserung der Prozesse (Prozessoptimierung),
- Dokumentation der Prozesse mit klaren Zuständigkeiten und bei Bedarf mit klaren Terminen,
- Definition der Schnittstellen zwischen den Prozessen resp. der Sicherstellung der Prozesskette (interne Kunden, Lieferanten, Zwischenhändler, etc.) und
- Überwachung der Prozesse.

Prozesse sind Arbeitsabläufe in einem umfassenden Sinne. Prozesse haben mindestens „einen Lieferanten“ und „einen Kunden“. Aus diesem Grund wird im Prozessmanagement häufig von einer internen bzw. von einer externen Kunden-Lieferantenbeziehung gesprochen.

Ein Prozess kann als System definiert werden, welches Ressourcen nutzt, um Eingaben (Inputs) in Resultate (Outputs) zu verwandeln. Dabei werden bestimmte Aufgaben in festgelegter Reihenfolge immer wieder durchlaufen. Für die Dokumentation eines Prozesses werden die einzelnen Arbeitsschritte bestimmt und beschrieben. Zusätzlich werden Termine, Vorgaben und Verantwortlichkeiten

definiert sowie die Prozessbeschreibung bei Bedarf sowohl mit Hilfsmitteln als auch mit Checklisten unterstützt.

Jedes Produkt oder jede Dienstleistung ist das Ergebnis von Leistungsprozessen, in deren Verlauf ein Arbeitsvorgang mit dem folgenden verknüpft ist. Die Qualität der Einzelprozesse bildet die Grundlage für die Qualität des Ganzen. Deshalb ist die Überwachung der einzelnen Prozesse von zentraler Bedeutung.

## **Prozessarchitektur**

Die Prozessarchitektur bietet das zentrale Gerüst, um die komplexen Zusammenhänge im Betrieb übersichtlich und bildlich zu erfassen. In der Regel werden vier Hauptkategorien von Prozessen unterschieden, die sich häufig auch in einer Prozesslandschaft widerspiegeln:

- Management- oder Führungsprozess

Sie dienen der strategischen Ausrichtung des Betriebes. Beispiele für diese Prozesse sind die strategische und die operative Planung. Input sind Leitbilder, Kennzahlen, Trends, etc. Die entsprechenden Ergebnisse können Vorgaben für Budgetierungen, Ziele, etc. sein.

- Schlüssel-, Geschäfts-, Kern-, Leistungs- oder Hauptprozesse

Sie dienen der Wertschöpfung im Rahmen der „Produktion“ von Leistungen und von Dienstleistungen. Beispiel hierfür ist die Auftragsbearbeitung.

- Unterstützungsprozesse

Hierbei handelt es sich um Prozesse, die den reibungslosen Ablauf anderer Prozesse gewährleisten. Dazu zählen z.B. Informatik, Infrastruktur, Logistik, etc.

- Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse

Mit diesen Prozessen wird z. B. die Wirksamkeit von Massnahmen und von Verbesserungen überwacht. Beispiele hierfür sind Kundenzufriedenheitsmessungen, Audits, etc.

Prozesse können in fast beliebig viele Arbeitsschritte aufgeteilt und mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad festgehalten werden. Es ist deshalb wichtig, einen sinnvollen Detaillierungsgrad zu bestimmen, damit einerseits wichtige Schritte nicht vernachlässigt und andererseits Beschreibungen nicht unübersichtlich werden.

## **Auswahl der Prozesse**

In der Planungsphase geht es darum, die Prozesse zu identifizieren. Dabei können entweder existierende Prozesse herangezogen oder Prozesse neu definiert werden. Es müssen nicht alle Prozesse systematisch erfasst werden. Primär sollten diejenigen Prozesse für eine Modellierung ausgewählt werden, die

- für die tägliche Arbeit relevant sind und häufig zum Einsatz kommen,
- oft zu Fehlern oder zu Reklamationen führen,
- bezüglich der Abläufe und/oder der Zuständigkeiten noch nicht klar geregelt sind.

Evaluationen, Reklamationen oder Rückmeldungen Dritter sollen bei der Auswahl der Prozesse ebenfalls in Betracht gezogen werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass es unter Umständen nicht möglich oder nicht sinnvoll ist, alle Prozesse vorauszudenken und entsprechend zu definieren. Arbeiten sind unter Umständen unstrukturierbar oder nur in Teilen strukturierbar, das heisst nicht oder nur wenig vorhersehbar. Man spricht in solchen Fällen wieder vermehrt vom Case Management oder vom Fallmanagement. Case Manager sind für einen Fall verantwortlich und entscheiden Kraft ihrer Erfahrungen, welche die nächsten Schritte sein werden und wer an der Bearbeitung des Falls beteiligt werden soll.

Mit dem Prozessmanagement sollen demnach primär standardisierte und stabile Prozesse transparent gemacht, überwacht und bei Bedarf angepasst werden.

## **Prozessbeschreibung**

Für die konkrete Beschreibung der Prozesse sind folgende Minimalstandards zu beachten:

1. Bestimmen Sie für jeden Prozess eine Prozessbezeichnung, ein Startereignis, ein Endereignis und die am Prozess Beteiligten (in Funktionen). Prozesse beginnen und enden in der Regel bei den Anspruchsgruppen. Manchmal werden Prozesse, statt durch Anspruchsgruppen, auch durch ‚fixe Termine‘ ausgelöst, z.B. beim Prozess „Jahresbericht erstellen“ durch das Erreichen des Endes des Berichtjahres.
2. Benennen Sie den Prozess immer in der Form OBJEKT + VERB (Infinitiv): z.B. „Prüfungsanmeldung durchführen“, „Jahresbericht erstellen“ oder „Rechnung kontieren“.
3. Versehen Sie jeden Prozess mit einer Nummer (z.B. Organisationseinheit, Laufmeter).
4. Benennen Sie jede Aufgabe in der Form OBJEKT + VERB (Infinitiv): z.B. „Sitzung vorbereiten“, „Publikation versenden“, „Rechnung bezahlen“.
5. Benennen Sie das Startereignis in der Form SUBJEKT + VERB + OBJEKT: z.B. „Student meldet sich zur Prüfung an“.
6. Benennen Sie das Endereignis (Resultat) in der Form OBJEKT + VERB: z.B. „Prüfungsanmeldung (ist) bestätigt“.
7. Ereignisse können auch während des Prozessablaufs eintreten (Termine, Fristen, Eintreffen von Lieferungen, Formularen, Aufforderungen, etc.): z.B. „Letzter Tag des Monats“, „Bestellung trifft ein“.
8. Verwenden Sie beim Aufführen der Beteiligten bzw. der Verantwortlichen keine Namen, sondern Funktionen. Mögliche Funktionen sind Mitarbeiter/in, Abteilungsleitung, Professor/in, geschäftsführende/r Direktor/in, Dozent/in, Assistent/in, Technisches Personal, Sekretariat, Bibliothekar/in, u.a.
9. Wird ein Linksymbol verwendet, das zu verknüpften Dateien führt, ist darauf zu achten, dass beschrieben wird, welche Datei verknüpft wurde: z.B. „Website Abteilung Personal – Formula“.

re“, „Checkliste Sitzungsvorbereitung“, „Briefvorlage Absage“ (nicht nur „Checkliste“ oder „Vorlage“).

10. Versehen Sie Ihre Prozesse mit dem jeweiligen Bearbeitungsdatum (Fusszeile rechts).

Der Aufwand für eine vollständige Beschreibung aller ablaufenden Prozesse ist sehr hoch und das Resultat könnte unübersichtlich ausfallen. Es lohnt sich deshalb, Prioritäten zu setzen.

## **Analyse der Prozesse**

Die intensive Beschäftigung mit Prozessen eröffnet vielfältige Verbesserungsmöglichkeiten. Beim Beschreiben und beim Modellieren soll die Gelegenheit genutzt werden, die Prozesse zu überdenken. Die entsprechenden Diskussionen bilden einen Bestandteil der Modellierung. Die Erfahrung zeigt, dass schon bei der Darstellung der Prozesse im Flussdiagramm Fragen bezüglich Inhalt sowie bezüglich Verantwortlichkeiten auftauchen. Häufig stellt man erst während der Modellierung fest, ob ein Prozess von allen Mitarbeitenden gleich ausgeführt wird.

Die Prozesse sollen so präzise formuliert sein, dass neue Mitarbeitende die Aufgaben korrekt erledigen können. Vor der Modellierung sind exemplarisch folgende Fragen zu stellen:

- Welches Ziel verfolgt der gewählte Arbeitsprozess?
- Welche In- und Outputgrößen resp. welche vor- und nachgelagerten Prozesse gibt es?
- Wer arbeitet hauptsächlich mit dem Prozess?
- Welche Arbeitsschritte müssen wie detailliert ausgeführt werden?
- Wer ist wo, mit welchen Aufgaben in den Prozess involviert?
- Wo gibt es Verzweigungen im Prozess?
- Welche Schnittstellen bestehen zu welchen anderen Prozessen?
- Welche weiteren Vorgaben und/oder Standards gelten für den Prozess?
- Auf welche unterstützenden Dokumente kann verwiesen werden?
- Welche Indikatoren eignen sich unter Umständen für die Überprüfung der Prozesse?

## **Prozessoptimierung**

Prozessoptimierung (Vereinfachung und Verbesserung von Prozessen) ist ein Schlüsselthema im Prozessmanagement. In der Regel wird dabei zwischen dem KVP (Kontinuierliche Verbesserungsprozesse) und dem BPR (Business Process Reengineering) unterschieden.

KVP ist eine andauernde Tätigkeit, bei der die Steigerung der Effizienz im Vordergrund steht. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Ideen der Mitarbeitenden sowie Teamarbeit ausdrücklich erwünscht sind. BPR konzentriert sich dagegen auf die Frage, wie Prozesse gestaltet würden, wenn man auf der "grünen Wiese" neu anfangen könnte. BPR wird in der Regel punktuell eingesetzt, steht oft im Zusammenhang mit grösseren Veränderungen und zielt insgesamt auf die Steigerung der Effektivität ab.

Die Prozessoptimierung kann dazu führen, dass

- Prozessschritte reduziert werden oder dass sogar auf Prozessschritte verzichtet wird,
- Schleifen aufgehoben werden,

- parallel statt sequentiell gearbeitet wird,
- Durchlaufzeiten verkürzt werden,
- Engpässe überwunden werden müssen,
- Schnittstellen minimiert, reduziert, eliminiert werden,
- die Prozessverantwortung neu geregelt wird,
- verbindliche Feedbackschlaufen eingebaut werden,
- u.v.a.m.

Änderungen, die den Prozess vereinfachen oder effizienter gestalten, sollen laufend vorgenommen werden. Jedoch darf nicht jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter individuell Anpassungen umsetzen. Es muss bestimmt werden, wer Änderungen in den Prozessen vornehmen darf und von wem Änderungen genehmigt werden müssen.

### **Modellierungstools**

Die Leistungsfähigkeit eines Betriebes erhöht sich nicht allein durch Prozessmanagement-Software, sondern nur durch die effiziente Zusammenarbeit der Prozessbeteiligten. Trotzdem sei an dieser Stelle auf entsprechende Software hingewiesen:

- [www.dipp.ch](http://www.dipp.ch)
- [www.igrafx.ch](http://www.igrafx.ch)
- [www.viflow.de](http://www.viflow.de)
- [www.trusteddata.de](http://www.trusteddata.de)
- etc.

Ganz einfache Hilfsmittel sind ebenfalls MS Visio oder sogar Excel.

### **Stolpersteine im Prozessmanagement**

Der Erfolg des Prozessmanagements hängt von einer Vielzahl verschiedener Einflüsse ab. Auf einige mögliche Stolpersteine ist bei der Entwicklung und bei der Pflege von Prozessen besonders zu achten:

- Die Macht- und Entscheidungsträger stehen nicht hinter dem Prozessmanagement.
- Die Macht- und Entscheidungsträger kommunizieren schlecht.
- Die Prozessdokumentation ist schlecht zugänglich.
- Mitarbeitende werden nicht eingebunden.
- Kundenanforderungen werden nicht systematisch ermittelt.
- Es gibt keine oder nur ungenügende Kennzahlen.
- Es werden keine Ziele für die Prozesse festgelegt.
- Prozesse werden ohne ausreichende Planung implementiert.
- Prozessänderungen werden nicht allen Betroffenen bekannt gemacht.
- Mitarbeitende werden nicht geschult.

## **Vorteile des Prozessmanagements**

Die Chancen, die mit dem Prozessmanagement eröffnet werden, sind mannigfaltig und bieten insgesamt vielfältige Vorteile:

- Arbeitsabläufe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind für alle klar geregelt.
- Standards sind verbindlich festgelegt sowie bei den Prozessen hinterlegt.
- Know-how wird konzentriert festgehalten und ist so besser übertragbar.
- Neuen Mitarbeitenden fällt es leichter, sich einzuarbeiten.
- Prozesse können in einheitlicher Form gesammelt und verfügbar gemacht werden.

Bei der Einführung des Prozessmanagements kommen zentrale Aspekte des Change – und des Projektmanagements zum Tragen.