

Prozessorientierte Managementsysteme

Qualitätsmanagementsysteme zeigen erst in der praktischen Anwendung ihre Leistungsfähigkeit und Schwächen. Eine der Hauptschwächen, gerade von etablierten QM-Systemen ist ihre starr anmutende Gliederung anhand der DIN EN ISO 9001. Dem kann man entgegenwirken, indem man das QM-System einzig am Unternehmen orientiert und dokumentiert. Der Nachweis der Erfüllung normativer Grundlagen geschieht anhand einer entsprechenden Vergleichsmatrix der Normen zu den Unternehmensprozessen. Auch die Weiterentwicklung eines normierten QM-Systems ist häufig sinnvoll, da die Gliederung anhand einer Norm spätestens bei der Integration weiterer Forderungen an ihre natürliche Grenze stößt. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird es notwendig, entsprechende Vergleichsmatrizen einzuführen.

Vorteile

Die Vorteile eines prozessorientierten QM-Systems bestehen darin, dass alle Potentiale des Unternehmens erschlossen werden und insbesondere die Mitarbeiter befähigt werden, ihre Potentiale umzusetzen. Des Weiteren werden alle Prozesse auf den Kundennutzen (intern, extern) ausgerichtet. Das Qualitätsmanagement wird so zu einem Instrument der ständigen Verbesserung und ermöglicht schlanke Prozesse, den Abbau trennender Strukturen sowie den Übergang zu einem TQM-System.

Positiver Nebeneffekt von prozessorientierten Managementsystemen sind die Erfüllung der DIN EN ISO 9000, was eine Zertifizierung ermöglicht, und eine schlanke, prozessorientierte QM-Dokumentation. Erfahrungsgemäß kommt es zu einer Dokumentationsreduktion in der Größenordnung zwischen 20% und 40%.

Sensibilisierung für Projektmanagement

Zu Beginn einer Umstellung auf Prozessorientierung müssen die Führungskräfte mit deren Grundlagen und

Gedanken vertraut gemacht werden. In einem Einführungsseminar werden diese Inhalte vermittelt und die Vorteile für das eigene Unternehmen herausgearbeitet. Vorteile eines prozessorientierten QM-Systems sind insbesondere:

- dass das Unternehmen mit seinen Prozessen, den Prozesszielen und seinen Kunden im Vordergrund steht
- dass die Prozessorientierung alle Bereiche einbindet und teamorientiert, bereichsübergreifend und praxisorientiert ist (anstatt einer strengen ISO-Orientierung)
- dass das Prozessmanagement Potentiale in Schnittstellen aufdeckt und hilft diese zu nutzen

Ziel der Veranstaltung ist es in einem ersten top-down Verfahren die unternehmensweiten Prozess zu identifizieren und wenn möglich, die Verantwortlichen zu benennen.

Projektstrategie, -ziele und –organisation festlegen

Anhand einer „Prozesslandkarte“ wird das Projekt mit der Strategie und den Zielen formuliert. Die Prozessteams werden gebildet und eine Projektorganisation geschaffen. Hierzu gehört ein Steuerungsteam, das den Fortgang des Projekts kontrolliert und notwendige Korrekturen und Maßnahmen definiert. Die Prozessteams erarbeiten die Prozesse im bottom-up Verfahren und stellen diese im Steuerungsteam vor. Hierdurch wird ein Konsens in der gesamten Organisation gewährleistet.

Einführung des Prozessdenkens bei den Mitarbeitern

Der Prozessgedanke muss neben den Führungskräften auch den Mitarbeitern vermittelt werden. Um Ängste zu nehmen und Motivation für das Vorhaben zu schaffen, muss diese Maßnahme zu Beginn des Projektes stehen. Erst danach ist es möglich, gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften, den Umbau des Unternehmens hin zur Prozessorientierung zu realisieren.

Organisation visualisieren und Prozesse ermitteln

Der nächste Schritt in die Prozessorientierung ist die Visualisierung der bestehenden Prozesse im Unternehmen. Den

Mitarbeitern wird der gesamte Unternehmensaufbau und -ablauf anschaulich vor Augen geführt. Im nächsten Schritt bzw. schon während der Erarbeitung der Prozesse findet eine Analyse statt, die die Verbesserung der einzelnen Prozesse zum Ziel hat. Hieran schließt sich die Verbesserung der Schnittstellen an. Abschließend werden alle Prozesse nochmals überarbeitet und es kommt zur endgültigen Überführung des Unternehmens in eine Prozessorganisation. Die entscheidenden Verbesserungen ergeben sich insbesondere durch die Parallelisierung von ehemals hintereinander laufender Prozesse, der Ein- und/oder Ausgliederung von Teilprozessen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens und der Neugestaltung der gesamten Prozesslandkarte des Unternehmens.

Messgrößen und Regelkreise

Um die Prozesse langfristig und zielorientiert zu verbessern und um eine sinnvolle Bewertung durchführen zu können, ist es unumgänglich, messbare Kriterien für die Prozesse festzulegen. Diese Messgrößen werden in Kennzahlen abgebildet, um die gesamte Unternehmensentwicklung zu verfolgen. Wo es möglich ist, sollten diese Kennzahlen quantifiziert und anschließend einer monetären Bewertung unterzogen werden, bzw. aus dem Rechnungswesen generiert werden. In modernen Managementsystemen reicht dies zur Steuerung eines Unternehmens jedoch oft nicht mehr aus, denn Faktoren wie Kunde, Mitarbeiter oder Innovation lassen sich nicht immer monetär messen, verlangen aber nach einer intensiven Beobachtung und Steuerung, so dass eine unternehmensspezifische Bewertung notwendig wird.

Lernende Organisation

Die Einführung von Regelkreisen in die Prozesse geschieht mit der endgültigen Umsetzung in der Organisation. Regelkreise und Kennzahlen bilden dabei die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und damit der Leistungskraft des Gesamtunternehmens. Ziel der Vorgehensweise ist es, langfristig