

Entscheidung für den Prozessweg

Globalisierte Prozesse realisieren die Strategieumsetzung

Basis für global gelebte Prozesse ist eine Prozessmanagementorganisation, die auch alle Kunden- und Normanforderungen integriert. Das Zusammenspiel zwischen globaler und lokaler Prozessorganisation ist entscheidend für die nachhaltige Unternehmensentwicklung, wie ein internationaler Kabelhersteller erkannt hat.

Alexander Ebner, Klaus Spatzierer, Karl Wagner

Das Wiener Unternehmen Gebauer & Griller (GG) war schon in den 1960er-Jahren führend bei Kunststoffkabeln und -leitungen in Österreich. Mit dem Schritt in die Automobilzulieferindustrie wurden neue Produktionsstandorte und -verfahren notwendig. In den 90er-Jahren wurden Aluminium-Masseleitungen für den Einsatz in Autos entwickelt und die Produktpalette um konfektionierte Kabelsätze erweitert. Ab 2010 schritt die Internationalisierung voran. Neue Produktionsstandorte in Indien, der Republik Moldau, Mexiko, der Slowakei und China wurden errichtet. Zudem wurden Engineeringniederlassungen in den USA und Deutschland aufgebaut.

Heute wird Prozessorientierung von den globalen Kunden massiv eingefordert. Die Erwartungshaltung bei Lieferungen aus mehreren Werken ist, dass die Prozesse überall gleich ablaufen und Prozessverbesserungen an einem Standort auch auf alle anderen übertragen werden. Diese Forderung nach Standardisierung ist auch in konkrete Kundenanforderungen eingeflossen.

Ziel des hier beschriebenen Projekts „GG goes Process“ ist, die lokalen Standorte in die globalen Prozesse zu integrieren. Schon heute werden bei der Errichtung neuer Werke alle bestehenden Prozesse vollständig ausgerollt. Ein weiteres Ziel war der Aufbau eines Integrierten Manage-

mentsystems, in dem alle Prozesse gelebt und als Basis für künftige Digitalisierungsprojekte genutzt werden können.

Weg zum Prozessmanagement wird frei

In der ersten Phase wurde das bestehende Prozessmanagementsystem mittels Prozessmanagement-Scan hinsichtlich seiner

Reife und Umsetzung beurteilt. Das Ergebnis führte zur Entscheidung der Geschäftsführung, Prozessmanagement vollständig neu zu organisieren. Dabei sollte die bestehende Prozesslandkarte nicht weiterentwickelt, sondern von Grund auf neu gestaltet werden.

Die Entwicklung der Prozesslandkarte erfolgte zusammen mit der gesamten Ge-

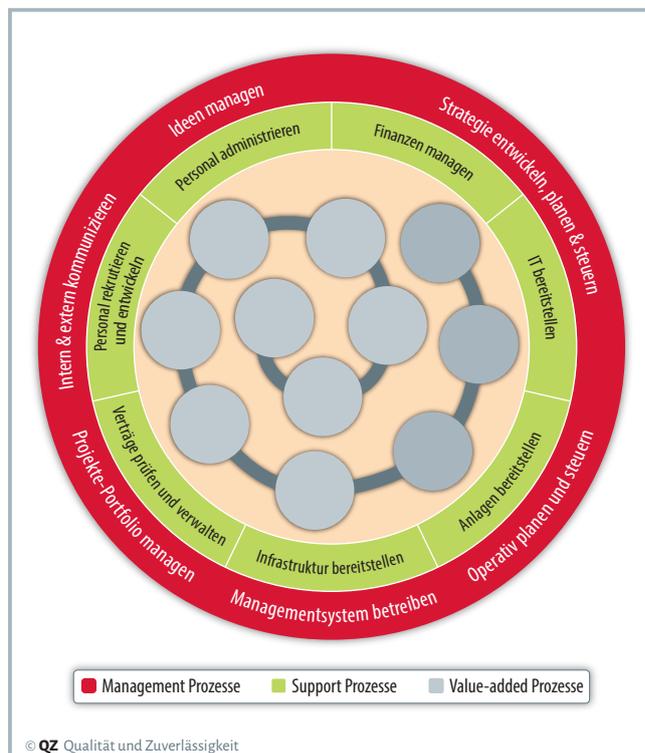


Bild 1. Die Prozesslandkarte zeigt Führungsprozesse, unterstützende Prozesse und wertschöpfende bzw. operative Prozesse.

schäftsführung (Bild 1). Zu Beginn des Prozesslandkarten-Workshops wurden grundlegende Zugänge und Varianten mit der Geschäftsführung besprochen. Besondere Aufmerksamkeit sollte hierbei auf die globale Sichtweise und Konsolidierung gerichtet werden, da die Prozesslandkarte die Basis für zentrale und dezentrale Prozesse an 13 Standorten auf drei Kontinenten sein wird.

Dabei wurden individuelle Darstellungen der Prozesslandkarte durch jedes Mitglied der Geschäftsführung skizziert. Im Nachgang zum Workshop wurden die Varianten gegenübergestellt und die Unterschiede herausgearbeitet. Auf dieser Basis wurde die neue Prozesslandkarte für das gesamte Unternehmen entworfen.

Als nächster Schritt wurden jedem Prozess fachliche und inhaltliche Ansprechpartner zugeordnet. In einem Interview mit jedem dieser Ansprechpartner wurde anhand der Prozesslandkarte ein Prozesssteckbrief erstellt. Ziel der Interviews war einerseits der Cross Check der Prozesslandkarte auf Vollständigkeit und Durchgängigkeit, andererseits die Vorstellung des neuen prozessorientierten Ansatzes. Durch das Involvieren der Führungskräfte konnte von Beginn an die Kommunikation sehr gut kanalisiert werden und im Schneeball-Prinzip darauf aufgebaut werden. Die Anpassung vor allem auf der nächsten Ebene der Prozesslandkarte erzeugte Verbindlichkeit bei den Führungskräften. Zudem wurden auch mögliche Anpassungen und Änderungswünsche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen. Prozessmanagement als wichtiges Fundament zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wurde anerkannt.

Potenzielle Prozessverantwortliche für die globalen Prozesse wurden auf dieser Grundlage ausgewählt und von der Geschäftsführung nominiert. Durch die bestehende Aufbauorganisation und die damit verbundene Teilung in die Divisionen „Wires“ und „Harness“ war es auch im Sinne eines nachhaltigen Change notwendig, für einzelne Prozesse zwei globale Prozessverantwortliche (einen je Division) zu nominieren. Dies konnte im weiteren Projektverlauf sukzessive reduziert werden.

Das Engagement der gesamten Geschäftsführung während dieser Phase legte den Grundstein für die prozessorientierte

**Korrelationsmatrix
Gebauer & Grillner**

Normforderungen/Prozessname →

ISO 9001:2015	IATF 16949:2016	ISO 114001:2015	OHSAS 18001:2007	ISO 27001:2013	ISO 50001:2011	TISAX	Kapitel	Strat. entwickeln, planen und steuern	Operativ planen und steuern	Managementsystem betreiben	Projektportfolio managen	Intern und extern kommunizieren	Innovationen managen
X	X	X	X				4. Kontext der Organisation						
X							4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	X	X	X			
	X						4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	X	X	X			
		X					4.1 Allgemeine Anforderungen	X	X	X			
X							4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	X	X	X		X	
	X						4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	X	X	X		X	
		X					4.3.2 Gesetzliche und andere Anforderungen	X	X				
X							4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems			X			

© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 2. Die Korrelationsmatrix verbindet die Forderungen aus Normen und Regelwerken mit operativen Prozessen im Unternehmen.

Ausrichtung der Organisation. Das Management Commitment war für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter somit klar zu erkennen.

Im Zuge der Neuausrichtung von GG wurden vier strategische Building Blocks entwickelt:

- Kundenorientierung,
- Innovation,
- Projektmanagement,
- Prozesse und Systeme.

Diese sollen den Erfolg langfristig sicherstellen und die Organisation strategisch ausrichten. Sie wurden mit der Prozesslandkarte abgeglichen, um sicherzustellen, dass Schwerpunkte und Prioritäten durchgängig gesetzt werden.

Prozesse leben von Kommunikation

Als Projekttitel wurde „GG goes Process“ gewählt, dieser wurde aufend in der internen Kommunikation verwendet. Die Projektkommunikation war von Beginn an ein entscheidender Faktor. Hierbei wurden laufend Informationen und wichtige Entscheidungen im Zuge der Management-Meetings top-down weitergegeben und damit auch die Wichtigkeit des Projekts signalisiert. Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde über alle verfügbaren Medien kommuniziert, beispielsweise mittels Mitarbeiterzeitung oder Statusinformationen

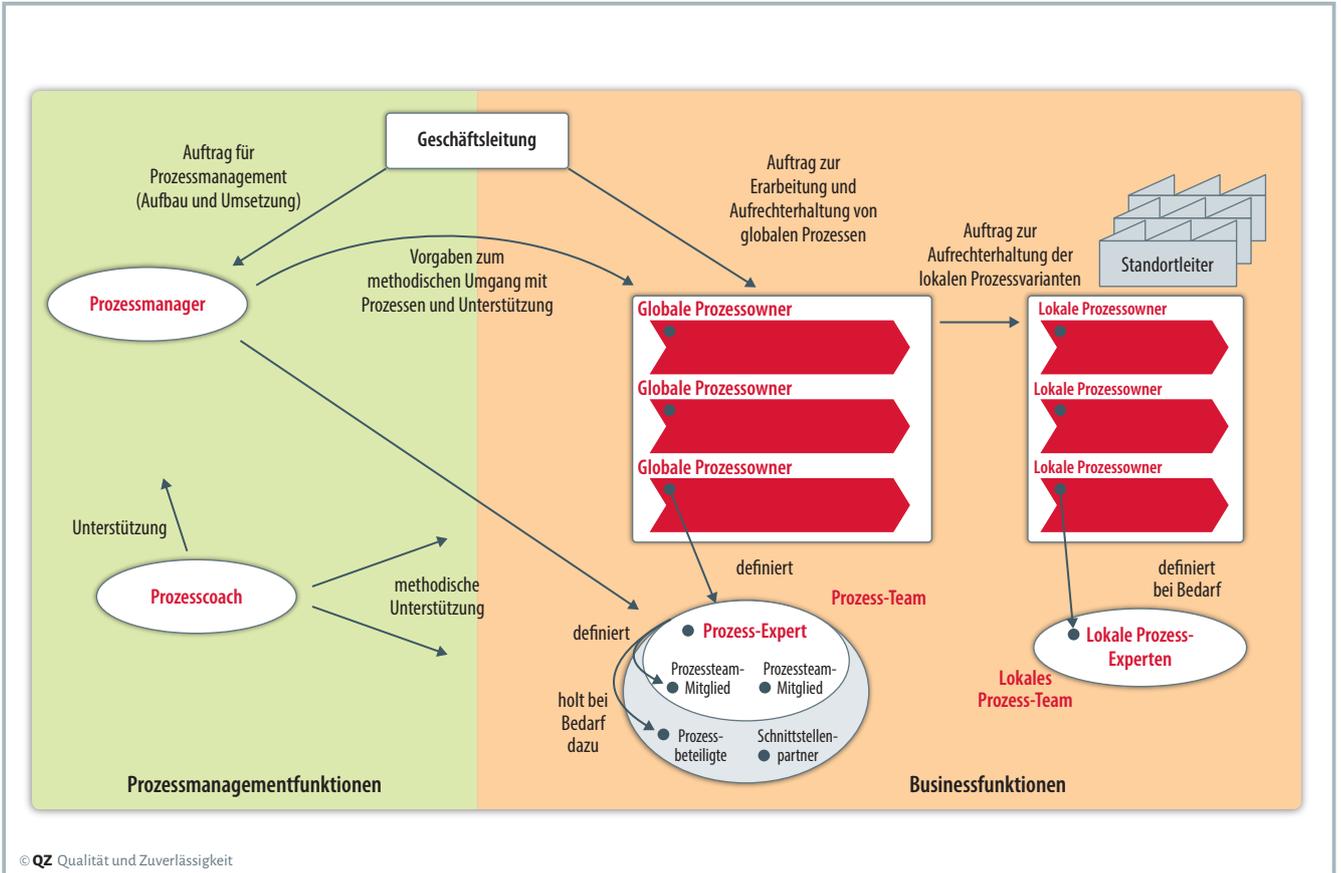
bei Management-Meetings. Neben diesen Informationen wurde besonderes Augenmerk auf das Feedback gelegt. So wurden Telefonkonferenzen eingerichtet, um offene Fragen zu klären und Rückmeldungen zu evaluieren.

Um die Prozesslandkarte als zentrale Orientierung noch verbindlicher zu gestalten, wurde sie individuell an das Unternehmen angepasst (Bild 1). Durch die Darstellung als Kabelquerschnitt wurde eine direkte Verbindung zu den Produkten von GG und der Corporate Identity hergestellt.

Bestehende Managementsysteme werden integriert

Das Prozessmanagement stellt den zentralen Dreh- und Angelpunkt für das gesamte Managementsystem von GG dar. Daher war es notwendig, den Link zu den unterschiedlichen Managementsystemanforderungen herzustellen. Mittels einer Korrelationsmatrix wurden die relevanten Normen auf Subkapitel-Ebene den Prozessen gegenübergestellt (Bild 2). Der zu diesem Zeitpunkt überarbeitete veröffentlichte Automotive-Standard IATF16949:2016 stand hier im Vordergrund. Denn für Automobilzulieferer gelten besondere Normvorgaben wie IATF oder TISAX und dazu kundenspezifische Anforderungen.

Die Korrelationsmatrix wurde über die gesamte nachfolgende Prozessarbeit als Basis verwendet, um die Erfüllung »»



© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 3. Die Rollen im Prozessmanagement müssen definiert werden, damit die Prozesse im Unternehmen gelebt werden können.

der Normanforderungen sicherzustellen. Bei jeder Prozessabnahme wurde durch das Qualitätsmanagement eine Überprüfung der Normkonsistenz durchgeführt. Die Prozessverantwortlichen konnten damit sicher sein, dass die für den jeweiligen Prozess relevanten Normanforderungen tatsächlich erfüllt werden.

In der darauffolgenden Projektphase wurden die Grundlagen des Prozessmanagements festgelegt und in einem Prozessmanagement-Handbuch zusammengefasst. Dabei wurden neben Grundlagen des Prozessmanagements wie der Vier-Schritte-Methode auch die Rollenbilder beschrieben. Vor allem die Rolle des Global Process Owner (GPO) und die damit verbundenen Aufgaben und Kompetenzen wurden festgelegt.

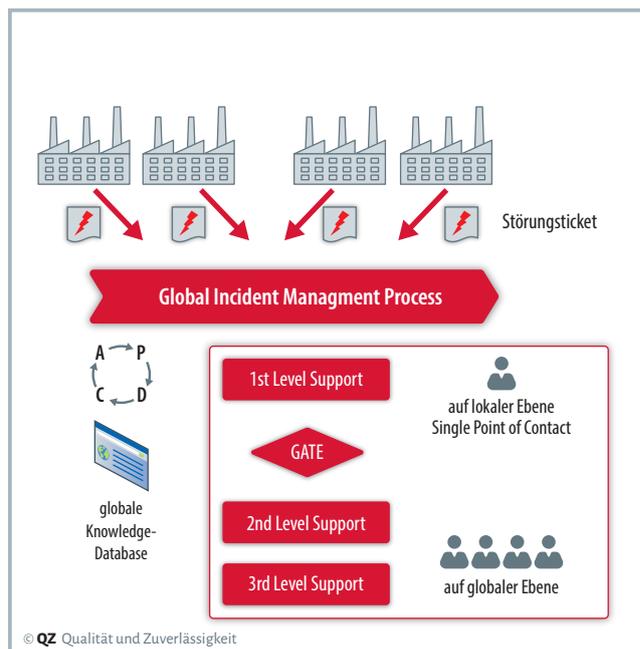
Bei der Verankerung der Rolle des GPO wurden mit der Geschäftsführung mehrere Möglichkeiten diskutiert – von einer Matrixorganisation, bei der die Prozessverantwortlichen vorrangig eine koordinierende Rolle zur Unterstützung der Bereiche bzw. Abteilungen haben, bis zu einer prozessorientierten Organisation, bei der Prozesse im Vordergrund stehen. Im Zuge der Diskussi-

on wurden die verschiedenen Vor- und Nachteile besprochen, vor allem deren Konsequenz in der Umsetzung.

Diese Schärfung des Rollenbilds erfolgte in mehreren Workshops zusammen mit der gesamten Geschäftsführung, da es essenziell ist, die Verantwortung zwischen Linie und Prozess klar zu regeln.

Das Management von GG hat sich letztlich für eine prozessorientierte Organisation entschieden. Demnach sind die Process Owner ergebnisverantwortlich für ihre Prozesse und können über die Prozessauführungen global entscheiden.

Die Erarbeitung der Prozesse erfolgte nach deren Priorisierung. Die Prozesse wur-



© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 4. Störungen können unabhängig vom Standort gemeldet werden. Das Global Incident Management regelt die Weiterleitung an den Support.

den entsprechend ihrer strategischen Relevanz und nach ihrem Handlungsbedarf bewertet. Die Bewertung erfolgt durch jedes Mitglied der Geschäftsführung individuell. So wurden zehn Pilotprozesse ausgewählt, die in der nächsten Phase ausgearbeitet wurden. Die restlichen Prozesse wurden in der Gesamtplanung berücksichtigt und ein Master Plan zur finalen Umsetzung aufgesetzt.

Neue Abläufe müssen trainiert werden

Als Vorbereitung dafür wurde ein maßgeschneidertes Trainingskonzept erarbeitet. Dieses beinhaltet einerseits die Prozessmanagement-Grundlagen, wie sie im Prozessmanagement-Handbuch für GG beschrieben waren, und andererseits ein Training-on-the-Job während der Erarbeitung der Pilotprozesse. Zielsetzung war, alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Veränderung durch Information, Methoden und Erfahrungen vorzubereiten. Alle Bereichsleiter und GPOs wurden in das Trainingskonzept miteinbezogen, um das Prozessverständnis zu schärfen (Bild 3).

Die Prozesse wurden von Spezialisten (in deren Rolle als Prozessexperten) gemeinsam mit dem jeweiligen Prozessverantwortlichen erarbeitet. Die bewährte Vier-Schritte-Methode war hierbei die Grundlage. Besonderes Augenmerk wurde den Ist-Prozessen geschenkt. Diese wurden teilweise je Division, aber auch je Werk erarbeitet, um hier einen Best-Practice-Ansatz verfolgen zu können.

Wichtig hierbei war auch, von Beginn an Spielregeln für die Workshops zu definieren, etwa: Kein Workshop ohne Global Process Owner! Dies erzeugte Verbindlichkeit mit den Arbeitsergebnissen. Des Weiteren wurden bei Bedarf auch Prozessexperten von entfernteren Standorten miteingebunden, um die Inputs zur Anwendbarkeit und auch die jeweiligen Erfahrungen aufzugreifen. Die GPOs hatten die Aufgabe, die Prozesse mit den lokalen Verantwortlichen (Local Process Owner) laufend abzustimmen und Feedback einzuholen.

Jeder Workshop wurde dabei von einem Prozess-Coach moderiert. In der ersten Projektphase wurden die priorisierten Prozesse von dem Beratungsunterneh-

men Procon moderiert. Nach einem umfassenden Training wurde diese Rolle sukzessive von internen Prozess-Coaches übernommen. Dabei erfolgt neben einem Training der theoretischen und methodischen Grundlagen auch ein praktischer Teil, wobei die Prozess-Coaches individuell auf ihre Rolle vorbereitet wurden. Die Verankerung des Prozessmanagements wurde durch diesen Know-how-Transfer sichergestellt.

Globale Standards werden durch Prozesse eingehalten

Einer der wichtigsten IT-Prozesse, der mittels „GG goes Process“ optimiert wurde, ist der sogenannte *Incident-Management-Prozess*. In diesem Prozess können die Anwender Störungstickets senden, und diese werden dann je nach Eskalationslevel abgearbeitet (Bild 4).

Die Prozessoptimierung hat erreicht, dass alle User bei GG, unabhängig vom Standort, ihre Störungstickets über einen genau definierten Single Point of Contact einmelden können. Der Prozess wurde abteilungsübergreifend implementiert. Nun können auch Tickets gesendet werden, die Störungen in anderen Abteilungen betreffen (z.B. Automatisierungssysteme).

Im Prozess erfolgt die Klassifizierung und Weiterleitung dieser Tickets an jenen Bereich, der für die konkrete Problemstellung verantwortlich ist. Unterstützt wird der Prozess durch ein global ausgerolltes Tool, welches derzeit implementiert wird. Für die Toolauswahl wurde die Prozessbeschreibung aus „GG goes Process“ als wichtigster Teil der Ausschreibung herangezogen.

Der Prozess wird mit Kennzahlen (KPIs) überwacht (z.B. Dauer der Ticketbearbeitung). Die hieraus gewonnenen Daten sind die Basis für proaktive Verbesserungen, um bekannte Probleme künftig zu vermeiden. Somit wurden folgende Ziele erreicht:

- Prozessimplementierung über Abteilungsgrenzen hinweg.
- Die Kundenorientierung (View of the Customer) wurde durch einen Single-Point-of-Contact-Ansatz berücksichtigt.
- Die Prozessimplementierung wird global durch ein weltweit verfügbares Tool unterstützt.
- Das Benchmarking wird möglich durch

Anlehnung an Standardprozessmodelle (z.B. Information Technology Infrastructure Library).

Im Zuge des Projekts konnte die Prozessorientierung innerhalb der Organisation deutlich gesteigert werden. Prozessmanagementmethoden werden nun zur konkreten Lösung von Problemen verwendet. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen verfügen über ein tiefes Prozessverständnis. Die Geschäftsführung und Führungskräfte nutzen Prozessmanagement heute als Führungswerkzeug. Alle Standorte konnten direkt oder über den GPO in das Prozessmanagementsystem eingebunden werden. Nicht zuletzt werden alle relevanten Norm- und Kundenanforderungen erfüllt. ■

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

- Wagner K., Patzak G.: Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. Carl Hanser Verlag, München 2015
- Wagner K., Lindner A.: WPM – Wertstromorientiertes Prozessmanagement. Carl Hanser Verlag, München 2017

AUTOREN

Mag. Alexander Ebner ist CIO bei der Gebauer & Griller Kabelwerke GmbH. Davor war er unter anderem als IT-Manager tätig. Bei GG ist er auch verantwortlich für die Umsetzung des Projekts „GG goes Process“.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Klaus Spatzierer ist Geschäftsbereichsleiter bei der Procon Unternehmensberatung GmbH. Er unterstützt Unternehmen beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Prozess-, Risiko- und Qualitätsmanagementsystemen.

Dr. Karl Wagner ist Vizepräsident der Gesellschaft für Prozessmanagement und Geschäftsführender Gesellschafter der Procon Unternehmensberatung GmbH, Wien. Er hat Lehraufträge an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten und ist Autor diverser Fachbücher und -artikel.

KONTAKT

Karl Wagner
T 0043 1 3679191-11
wagner@procon.at