



WEGE ZU ERFOLGREICHEM GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT (TEIL 12)

Hemmschuh oder Basis?

Im Jahr acht der prozessorientierten ISO 9000:2000 nutzen immer mehr Unternehmen das Geschäftsprozessmanagement (GPM), um ihre Organisation weiterzuentwickeln. Bei vielen Fragen zum Wie gehen die Meinungen durchaus auseinander.

Um Sie auf Ihrem Weg zum GPM-Erfolg zu unterstützen, nimmt sich die QZ solcher Fragen an, auf die es keine klaren Antworten gibt. In der letzten Ausgabe dieser Serie beleuchten wir mit unseren Autoren die These:

Ein zertifiziertes QM-System ist ein wichtiger GPM-Baustein.

► PRO

Während in den neunziger Jahren noch die Dokumentation abteilungsinterner Abläufe im Mittelpunkt der Zertifizierung stand, geht es uns heute um die nachhaltige Optimierung ganzheitlicher Prozesse – die Zertifizierung des QM-Systems liefert eine wichtige Grundlage für das GPM.

Die Zertifizierung des QM-Systems birgt immer die Gefahr, den Formalismus und das Audit in den Mittelpunkt zu stellen. Dies kann

aber durch richtige Umsetzung vermieden werden. Hierbei ist die Optimierung der Prozesse einschließlich der Dokumentation des Unternehmens-Know-hows das Ziel. Das dabei entstehende Managementsystem muss die Zertifizierung nebenbei mit abdecken. Wir verfolgen im GPM das Ziel, die Erwartungen aller Zielgruppen unserer Organisation (Kunden, Mitarbeiter, Gesellschafter, Partner und die Gesellschaft als Ganzes) optimal zu erfüllen. Dazu müssen wir strategisch denken und handeln und damit auch die Ge-

schäftsprozesse im Unternehmen verbessern. Bei diesen Aktivitäten werden die Prozesse stets als Soll-Prozesse gestaltet. Vorhandene Defizite, die unter anderem auch in Audits sichtbar werden, zeigen den notwendigen operativen und strategischen Handlungsbedarf. Soeben haben wir das Managementsystem für unser Unternehmen aufgebaut und eingeführt. Die Zertifizierung ist in Vorbereitung. Die prozessorientierte Sichtweise in der Norm ISO 9001 deckt sich mit unserem Ansatz im GPM.

Die Prozessdokumentation haben wir entsprechend den betrieblichen Anforderungen unter Beachtung unserer strategischen Ausrichtung gestaltet. Die anstehende Zertifizierung zwingt uns dabei, wirklich alle Prozesse unter die Lupe zu nehmen und die für uns notwendigen und sinnvollen Aufzeichnungen konsequent zu führen. Dies tun wir, um den Prozess nachhaltig zu stabilisieren. Eine weitere Stärke der Zertifizierung ist die Forderung nach Regelung der Prozessverantwortung. In diesem Punkt ergaben sich sehr positive Anregungen aus der ISO 9001.

Zertifizierung ist für uns eine unabhängige Bestätigung unseres Managementansatzes sowie eine Quelle für Benchmarks zur weiteren Optimierung unseres Systems. Unter diesen Gesichtspunkten kann die Zertifizierung sehr nützlich sein. Dies bestätigen viele Zertifizierungsaudits, die wir bei der Betreuung unserer Kunden begleitet haben. Richtig durchgeführt ist Zertifizierung kein Hemmschuh!

Dr. Matthias-Joachim Schumann, Armin Trautner und Dr. Thomas Starke
Geschäftsführer, Dr. Starke Managementsysteme GmbH, Chemnitz

► EMPFEHLUNG

Chance nutzen – Auditoren fordern!

Das Qualitätsmanagement ist ein hervorragender Einstieg für das Geschäftsprozessmanagement. GPM bedeutet, abteilungsübergreifende Prozesse zu optimieren, und dazu benötigt man in der Praxis einen wichtigen Anlass.

Die operative Arbeit und auch die kontinuierliche Verbesserung erfolgen in den meist funktionalen Abteilungen der Unternehmen. Dies ist ja gerade der Grund, dass an den Schnittstellen der Prozesse ein erhebliches Potenzial zur Optimierung besteht. Um dieses Potenzial zu erschließen, muss der Abteilungsfokus verlassen werden, wozu ein wichtiger Anlass erforderlich ist – die Zertifizierung kann ein solcher Anlass sein.

Unter Moderation der QM-Abteilung können dann in Zusammenarbeit mit der Führungsebene, aller Fachbereiche und der IT die Prozesse analysiert und optimiert werden. Das Ziel der Optimierung muss dabei die nachhaltige Prozessveränderung und nicht die Zertifizierung sein. Wenn individuelle, für das Unternehmen

► CONTRA

Wir erleben es in den Unternehmen immer wieder, dass die Prozessdokumentation für die Zwecke der Zertifizierung vom QM-Bereich mit externen Beratern mit dem alleinigen Fokus auf die Auditoren erstellt wird. Prozesse werden dann nicht so beschrieben, wie sie optimal ablaufen sollten, sondern so, wie der Auditor es erwartet. Die Fachbereiche müssen dann die fertigen Abläufe für das Audit übernehmen. Danach verschwinden die Dokumente als nutzlose Schrankware in den Archiven – bis zum nächsten Audit.

Die Fachbereiche bemängeln an den Prozessmodellen, dass sie zu allgemein sind und gerade die relevanten kritischen Prozesse des Unternehmens nicht umfassen. Auch ist der Detaillierungsgrad oft sehr gering, da den Auditor Feinheiten nicht interessieren. Zur Unterstützung der Mitarbeiter wären exakte Beschreibungen aber sehr wichtig. Eine weitere Kritik ist in vielen Unternehmen der Einsatz QM-spezifischer IT-Tools. Oft kann nur der QM-Bereich Prozessmodelle erstellen oder ändern. Die Fachabteilungen und die IT können im Intranet oder im Ord-

optimale Prozesse beschrieben werden, entstehen dadurch oft Fragen auf Seiten der Auditoren, da deren Erwartungen, die auf Referenzprozessen beruhen, nicht erfüllt werden. Dann sollten Sie Ihre Auditoren herausfordern, diese Prozesse zu verstehen. Auditoren haben mit Ihnen das gemeinsame Ziel ein QM-System zu entwickeln, das die Zufriedenheit Ihrer Kunden und Ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherstellt.

In Unternehmen besteht oft das Problem mangelnder Akzeptanz der QM-Abteilung. Wenn die QM nicht die Rolle des Moderators der Prozessoptimierung unter Einbindung der IT und des Controllings wahrnimmt, sondern als weitere funktionale Insel nur ihr Abteilungsziel „Zertifizierung“ im Auge hat, wird die Chance, die Zertifizierung als Treiber des GPM zu nutzen, vertan.

Professor Dr. Arno Müller,
Nordakademie – Hochschule der
Wirtschaft, Elmshorn

Koordinator dieser Serie

Fragen zu den Beiträgen beantwortet
Ihnen gerne unser GPM-Experte:

■ **Prof. Dr. Arno Müller**
bps business process solutions GmbH
T 040 3199222-0
arno.mueller@bps.de

Weitere GPM-Infos

Die Antworten erfahrener Praktiker auf die zwölf grundlegenden Fragen zum GPM finden Sie unter:

■ www.qm-infocenter.de/gpm-fragen

Unser Online-Expertenforum zum GPM erreichen Sie unter:

■ www.qm-infocenter.de/gpm-forum

Sämtliche Diskussionen dieser Serie zu GPM-Thesen finden Sie unter:

■ www.qm-infocenter.de/gpm-thesen

Literatur

- Binner, H.F.: Prozessorientierte TQM. Umsetzung. 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2002
www.qm-infocenter.de/b277
- Wagner, K.W.; Käfer, R.: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000. 4. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2008
Leseproben und Inhaltsverzeichnis:
www.qm-infocenter.de/b278
- Ellringmann, H.; Schmelzer, H. J.: Geschäftsprozessmanagement inside. Carl Hanser, München 2004 ff.
Leseproben und Inhaltsverzeichnis:
www.qm-infocenter.de/22961

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110039**

ner nur lesend zugreifen. Damit kann das Modell nicht flexibel an Prozessänderungen angepasst werden, wodurch es nach kurzer Zeit keine Aussagekraft mehr besitzt. Das größte Problem falsch umgesetzter Zertifizierung besteht darin, dass das Thema „Prozessmanagement“ für das Unternehmen „verbrannt“ ist. In den Fachbereichen und der IT wird GPM dann mit der Blindleistung zur Erstellung nutzloser Dokumente für den Auditor gleichgesetzt, und die ernsthafte Arbeit an der Optimierung unterbleibt. Die Zertifizierung des QM-Systems ist häufig ein Hemmschuh für das Prozessmanagement.

Thorsten Pügge, Geschäftsführer,
Argotas GmbH, Hamburg