

Wie entsteht eine Prozesslandkarte?

Heinz-Peter Rosing, Dettingen/Erms

Die erste Aufgabe des Kernteams rund um die QM-Beauftragte Frau Macchiato war der Entwurf der obersten Ebene einer Prozesslandkarte. Die Kunst bestand darin, ein echtes Prozessmodell zu schaffen, also ein Modell von Tätigkeiten und nicht von Abteilungen. Das bedeutet, dass jeder einzelne Mitarbeiter beim oberflächlichen Blick auf die Prozesslandschaft nicht sofort die Tätigkeiten seiner Abteilung geballt an einem Punkt sehen kann. Den Mitarbeitern sollte vielmehr klar werden, dass sie zwar einer Abteilung angehören, aber oft Tätigkeiten ausführen, die zu verschiedenen Prozessen gehören. Sie sollten erkennen, dass sie ständig in Kontakt mit einer Vielzahl von Kollegen und deren Prozessen stehen. Für die Pottbäcker-Prozesslandschaft hielt man sich zunächst an die klassische Aufteilung:

- **Kernprozesse** – stehen in direkter Verbindung mit dem Kunden. Sie schließen alles ein, womit Pottbäcker sein Geld verdient.
- **Unterstützungsprozesse** – sind notwendig, damit die Kernprozesse überhaupt reibungslos ablaufen können. Keine Maschine ohne Wartung, kein Mitarbeiter ohne Gehaltsabrechnung, Schulung ...
- **Führungsprozesse** – schließen alles ein, was Strategie, Planung, kontinuierliche Verbesserung, Controlling oder Bereitstellung von Ressourcen betrifft. „Wir brauchen sie, um auch in zehn Jahren noch erfolgreich zu sein.“

Nur nicht das Rad neu erfinden

Die vorhandene, auf mehrere Systeme verteilte Managementsystem-Dokumentation sollte inhaltlich nicht über Bord geworfen werden. Sie war vielmehr die

Die erste Aufgabe des QM-Kernteams war der Entwurf der obersten Ebene einer Prozesslandkarte. Die Kunst bestand darin, ein echtes Prozessmodell zu schaffen, also ein Modell von Tätigkeiten und nicht von Abteilungen. Dem Abteilungsdenken wurde die klassische Prozessgliederung gegenübergestellt: Kernprozesse – Unterstützungsprozesse – Führungsprozesse.

Grundlage zum Aufbau des webbasierten Prozessmodells. Aktuell gültige Organisationsanweisungen, Unternehmensrichtlinien, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen bildeten eine gute Grundlage zur Definition der Prozesse. Ziel war, die Prosatexte als strukturiertes Prozessmodell zusammenzuführen.

Die Prozesse sollten zuerst nur mit einem Titel benannt werden, um die Tätigkeiten als solche festzuhalten und im Gesamtmodell einzuordnen. Auf die Möglichkeit, Prozesse mit frei formulierten erläuternden Beschreibungen zu versehen, verzichtete Frau Macchiato ganz bewusst: Zum einen, weil der Arbeitsaufwand nicht unerheblich gewesen wäre. Zum anderen, weil Sie aus Erfahrung wusste, dass prosaische Ausführungen als Prozessbeschreibung nur wenig Akzeptanz bei den Prozessanwendern finden.

Von einem befreundeten QMB eines Automobilzulieferers erhielt Frau Macchiato noch eine Vorlage zum Entwurf eines Prozessmodells, das im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft im Qualitätsmanagement Center des VDA (VDA QMC) entwickelt wurde. Dieses Modell half ihr, die eigene Strukturierung des Unternehmensmodells zu hinterfragen.

Eitelkeiten sind fehl am Platz

Was in der Theorie klar erscheint, ist in der Praxis oft nicht eindeutig zu beantworten. Das zeigte sich bei der Modellie-

rung der Unterstützungsprozesse. Zunächst mochte sich keine Abteilung mit ihren Tätigkeiten als nur unterstützend eingeordnet sehen. Es dauerte ein wenig, bis sich klärte, dass es keine Hierarchie in der Bedeutung von Prozessen gibt. Pottbäcker benötigt alle Prozesse und jeder leistet seinen persönlichen Beitrag zum reibungslosen Ablauf. Es wurde klar, dass kein einziger Kernprozess ohne unterstützende Prozesse ablaufen kann. Nachdem sich diese Erkenntnis durchgesetzt hatte, konnte man alle Mitarbeiter ins Boot holen.

Somit war die Grundlage für die Kernprozesse geschaffen. Um dieses umfangreiche Feld in der Prozesslandkarte übersichtlich darstellen zu können, einigte man sich darauf, die Kernprozesse in „Entwicklung“, „Produktion“ und „Marketing“ zu unterteilen. Dies macht deutlich, dass nicht nur die Produktion dieses Feld beherrscht, sondern dass auch die Entwicklung ganz essentiellen Kundenbezug hat. Und dass Marketing – Verkauf – Kundenbetreuung ein Strang ist, der sich über alle Phasen zieht, wird durch das Prozessmodell deutlich.

Jede Menge unklare Fälle

Die Mitarbeiter in den Abteilungen waren von ihrem jeweiligen Arbeitsauftrag höchst unterschiedlich geprägt. Die Entwicklung hatte detaillierte Ablaufpläne in der Schublade, die leicht zu übertragen

waren. Der Verkauf fand dagegen erst während des Projekts heraus, dass seine Aufgaben eng mit der Zuarbeit anderer Abteilungen verbunden sind. Was anfangs als individueller Ablauf beschrieben wurde, konnte später als Standard definiert werden. Daneben gab es – und gibt es noch immer – eine Reihe unklarer Fälle.

So existiert keine absolute Regel, was ein Führungs-, Kern- oder Unterstützungsprozess ist. Anfangs hatte die QMB Macchiato das Personalthema bei den Führungsprozessen (als Bereitstellung von Ressourcen gemäß ISO 9001) und zugleich bei den Unterstützungsprozessen (mit allem was Personalverwaltung betrifft) angesiedelt. Das wurde von den Mitarbeitern aber als unübersichtlich empfunden, so dass alle Personalthemen in einem Prozess zusammengeführt wurden – auch wenn nur ein Teil davon Führungsaufgaben sind.

Ein anderes Beispiel ist das Thema „Analyse und Verbesserung“, d.h. QM und andere. Schön wäre es, all diese Tätigkeiten direkt in die Prozesse integrieren zu können. So weit sieht Frau Macchiato ihr Unternehmen aber noch nicht. Wenn in Zukunft alle Mitarbeiter diese Zusammenhänge noch klarer sehen und Ihren Anteil am Managementsystem als Teil ihrer alltäglichen Arbeit erleben, können noch einige Prozesse aus diesem Bereich – und z.B. aus dem Bereich Arbeitssicherheit – in die Kernprozesse integriert werden.

Details verstellen den Blick auf's Wesentliche

Bei der Prozessmodellierung galt das Motto „Vollständig und durchgängig statt detailverliebt!“ Frau Macchiato hatte sich in der ersten Phase an ein Drei-Ebenen-Modell gehalten. Die Maßgabe der Modellierung war, in der ersten Runde die Hauptprozesse zu konstruieren (dies sind Prozesse, die auf der obersten Ebene sichtbar sind) und jene Prozesse, die in den zwei Ebenen darunter liegen (s. Prozessmodell).

Die Prozessmodellierung nach diesem Schema erfolgte in einer einzigen Workshop-Runde und brachte allen Beteiligten ein echtes Erfolgserlebnis. So entstand sehr schnell ein Modell des gesamten Unternehmens, das Pottbäcker zuvor nicht hatte. Jeder kannte zwar seine Arbeitsbereiche, aber ein Überblick und die Möglichkeit direkt in „Kunden-/Lieferan-

tenprozesse“ zu wechseln, fehlte. Die Detaillierung von Prozessen in eine tiefere Ebene war von vielen Prozesseignern ausdrücklich erwünscht und wurde deshalb zu einem späteren Zeitpunkt realisiert – bis hin zu Flowchart-Darstellungen.

Die konsequente Strukturierung des Prozessmodells von oben nach unten (top-down) gibt nun allen Mitarbeitern die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, in welcher Detailtiefe sie Unternehmensabläufe betrachten wollen.

Erst die Kür, dann die Pflicht

Frau Macchiato, das Kernteam und die Prozesseigner haben die Pottbäcker-Prozesse in einer Weise modelliert, wie es dem Aufbau der Firma entspricht – und wie sie die Mitarbeiter verstehen. Sehr oft haben sich die Prozesseigner auch aktiv in den Aufbau der Prozessstrukturen eingebracht, in dem sie selbstständig die Prozesse in den N5-Solutions angelegt und im Prozessmodell angeordnet haben. Überhaupt haben noch nie so viele Leute über ihre Arbeit und warum sie so getan wird, wie sie getan wird, bzw. was besser werden könnte, diskutiert wie in den letzten drei Monaten.

Es wurde bewusst nicht hierarchisch nach Abteilungen und erst recht nicht nach der Kapitelstruktur der ISO 9001 modelliert. Erst nachdem das Prozessmodell in den drei Ebenen stand, wurde die ISO-Norm zu Rate gezogen. Man stellte fest, dass noch ein paar der so genannten Pflichtprozesse fehlten. Die Dokumentenlenkung, das Management von Maßnahmen oder von Audits erfolgt mit Hilfe einer Software. Dennoch entschied man sich dafür, auch diese Prozesse mit dem Drei-Ebenen-Prozessmodell zu beschreiben.

Heinz-Peter Rosing,



ist Leiter Qualitäts-, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit in der Unternehmensgruppe ElringKlinger AG, Dettingen/Erms.

Kontakt

heinz-peter.rosing@elringklinger.de
www.elringklinger.de

So entstand ein sauberes Unternehmens-Prozessmodell. Es bietet ein Tätigkeitsbild des Gesamtunternehmens, das vorher so nicht vorhanden war und weder vom Management übergestülpt wurde noch reines Wunschenken ist. Das Prozessmodell ist jetzt die Basis, um alle weiteren Fragen zu klären: Wer ist verantwortlich? Was wird benötigt? Und was kommt dabei heraus?

Eine Koproduktion von:

