

ProzessMonitor[©]

Der ProzessMonitor[©] ist eine Methodik und ein DV-gestütztes Instrumentarium, das in 8-jähriger Entwicklungsarbeit und im praktischen Einsatz entwickelt wurde, um die Steuerung von Unternehmen bzw. Abteilungen anhand transparenter Zeit- und Kostendaten zu ermöglichen.

Stichworte

ProzessMonitor für Analyse, Planung und Steuerung

- Analyse und Beurteilung des Ist-Zustandes
 - » Transparenz von Abläufen, Zeiten und Kosten
- Prüfung und Feststellung des Veränderungsbedarfes
- Darstellung und Planung von Veränderungen
 - » Planung personeller Kapazitäten
 - » Nutzung personeller Reserven
- Sicherung der nachhaltigen Entwicklung
 - » Optimierung der Organisation
 - » Effizienz der Verwaltung
 - » Steigerung der Produktivität
 - » Erhöhung des Kundennutzens

Unternehmen stehen vor der Herausforderung geeignete Instrumente zu finden, die ihnen helfen, den Handlungsspielraum trotz steigendem Finanz- bzw. Ergebnisdruck und wachsenden Kundenanforderungen zu erhöhen.

Für Entscheidungen über Investitionen, Erweiterung bzw. Eingrenzung des Leistungsspektrums, Personal, EDV-Infrastruktur, Zusammenarbeitsformen, Anreizsysteme, Steuerungssysteme, etc. ist es mühsam und darüber hinaus sehr unwirtschaftlich, Vor- und Nachteile und mögliche Auswirkungen auf die Organisation jeweils isoliert und einzelfallbezogen zu ermitteln. Optimierung des Ressourceneinsatzes und Effizienzsteigerung sind ein permanenter Prozess.

Die professionelle Arbeit an diesen Aufgaben erfordert die schnelle und qualitativ abgesicherte Verfügbarkeit über Informationen zur Organisation:

- Welche Produkte werden mit welchem personellen Aufwand erstellt (Produktkosten)?

- Wo gibt es Doppelgleisigkeiten und »Grauzonen«?
- Welche personellen Kapazitäten werden in Zukunft benötigt?
- Wie verändern neue Produkte die Aufgabenstruktur von Organisationseinheiten und Stellen?
- Wo gibt es personelle Reserven und wie können diese produktiv eingesetzt werden?
- Wie leistungsfähig ist die Verwaltung im Vergleich mit anderen Verwaltungen?

Der ProzessMonitor[©] ist eine Methodik und ein DV-gestütztes Instrumentarium, das exakt für diesen Zweck entwickelt wurde.

Vorgehensmodell beim ProzessMonitoring

1. Zielkontrakt und Projektorganisation
2. Datentransparenz schaffen
3. Handlungsfelder identifizieren
4. Geschäftsprozesse optimieren
5. Umsetzung und Controlling

1. Festlegung der Zielsetzung und Projektorganisation

Wünsche und Ziele bestimmen die zu analysierenden Geschäftsprozesse.

2. Datentransparenz schaffen

Zur Analyse und Beurteilung des Ist-Zustandes wird erhoben, wer welche Aufgaben z.B. in der Prozesskette Antragsannahme, Bearbeitung, Stellungnahmen, Entscheidung in welchem Umfang wahrnimmt, welche Produkte und Prozesse mit welchen Aufgaben verbunden sind, bzw. welche Kosten durch welche Aufgaben, Produkte und Prozesse entstehen.

2.1. Giederung der betrieblichen Prozesse

In der ersten Analyse werden Geschäftsprozesse in ihre Teile, also einzelne Aktivitäten zerlegt, wobei für die Gliederung folgende Kriterien maßgeblich sind:

- Outputorientierung: Ist der Prozess im Sinne der Outputorientierung nachvollziehbar und somit logisch strukturiert?
- Chronologische Abfolge: Welches Ereignis löst den Prozess aus und welche Schritte sind zur Bearbeitung – von der Bestellung bis zum Inkasso – erforderlich?
- Lückenlos und vollständig: Sind die Prozesse überschneidungsfrei und vollständig dargestellt?

2.2. Zuordnung der Mitarbeiter

Im nächsten Schritt wird jeder Mitarbeiter den Tätigkeiten und Aufgaben zugeordnet, an denen er beteiligt ist.

2.3. Ermittlung von Zeiten und Kosten

In Folge der Mitarbeiterzuordnung erstellt der ProzessMonitor für jeden betroffenen Mitarbeiter eine Tätigkeitsliste, die mit der Häufigkeit der

Tätigkeit und den dafür aufgewendeten Zeiten komplettiert wird. Dies kann sowohl vom Mitarbeiter selbst als auch in einem Interview erfolgen. Durch die Zuordnung der jeweiligen Personalkosten sind auch die entsprechenden Aufwände direkt ersichtlich.

3. Handlungsfelder identifizieren

Aus den so gewonnenen Daten lassen sich Problemfelder ableiten, in denen ein Handlungsbedarf zur Optimierung der Organisation bzw. Abläufe besteht. Je nach Zielsetzung und Aufgabenstellung werden wichtige Fragen in Bezug auf die Perspektiven der Qualitätssicherung, des Personalwesens, der Organisationsentwicklung und der Finanzen zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten herangezogen.

4. Geschäftsprozesse optimieren

Zur Planung von Veränderungen können mit dem ProzessMonitor komplexe Zusammenhänge dargestellt werden, z.B.:

- Wie wirkt sich die Veränderung von Strukturen oder Abläufen auf die Aufgabenverteilung, Qualifikationsanforderungen, Kosten, Durchlaufzeiten oder auf Menge und Qualität unserer Leistungen aus oder
- Wie wirken sich Veränderungen in den Mengengerüsten auf die Auslastung von Funktionen aus?

Die detaillierte Erhebung der Kostenstrukturen im ProzessMonitor ermöglicht nicht nur die Bestimmung des Ist-Zustandes, sondern auch eine genaue Quantifizierbarkeit von Alternativen und somit eine Bewertung möglicher Lösungen.

5. Umsetzung und Controlling

Der angestrebte Sollzustand ist dann maßgebend für Planung und Durchführung der Umsetzung, die mittels

laufendem Controlling sichergestellt werden kann. Denn im ProzessMonitoring werden nicht nur Referenzpunkte für eine gewünschte Entwicklung, sondern auch Korrekturmaßnahmen im Falle von Abweichungen festgelegt. Zur Kontrolle einer nachhaltigen Entwicklung können spezifische Parameter herangezogen werden, z.B.:

- Wie entwickeln sich die Prozesskosten im Zeitablauf und/oder im Vergleich zu anderen Organisationsbereichen?
- Wie ist das Verhältnis von produktivem zu unproduktivem Kapazitätseinsatz in verschiedenen Geschäftsfeldern?
- Haben wir die geplanten/gewünschten Ergebnisse erreicht / nicht erreicht?

Positive Auswirkungen auf die Organisation und MitarbeiterInnen

Veränderung in den Köpfen beginnt bereits bei der Erhebung. Denn durch strukturiertes Nachdenken, was wofür mit welchem Aufwand geleistet wird, wird die eigene Arbeit in einen größeren Zusammenhang gestellt und positiv bewertet. Auch unterschiedliche Ziele, Sichtweisen und Interessen der Beteiligten werden sichtbar gemacht.

Zudem erweitern gemeinsame Arbeit und nachvollziehbare Fakten den Horizont und erhöhen die Veränderungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, denn durch eine gemeinsame Entwicklung der Datenbasis werden die Fakten verständlich und nicht in Frage gestellt – eine notwendige Voraussetzung für die Bereitschaft zur Veränderung. Aber Vorsicht vor zu vielen und detaillierten Einzelprozessenerhebungen. Die Beteiligten verlieren den Überblick und die ursprünglich angestrebte Transparenz wird beeinträchtigt.

Unterstützt durch die Sogkraft konkreter und attraktiver Zukunftsbilder werden so enorme Kräfte zur Umsetzung von Verbesserungen freigesetzt.

Wichtige Fragestellungen zur Optimierung der Organisation mit dem Prozess-Monitor

1. Nutzung der ProzessMonitor - Datenbasis aus der Perspektive »Kunden / Markt«

Mit den so erhaltenen Daten lässt sich Kapazitätseinsatz und Verantwortlichkeitsverteilung im Hinblick auf die Kundenanforderungen bewerten und gestalten:

- Welche Aufgaben beeinflussen die Servicequalität für den Kunden besonders?
- Wie kann der Kapazitätsanteil der besonders »qualitätsfördernden« Aufgaben im Verhältnis zu den »qualitätsneutralen« Aufgaben erhöht werden?
- Welche »Qualitätskosten« entstehen sonst durch Nacharbeit, mehrmalig vermeidbare Kundenkontakte, etc.

2. Nutzung der ProzessMonitor - Datenbasis aus der Perspektive »Prozesse«

Die Analyse gibt Aufschluss über prozessorientierte Zuständigkeiten und Zusammenarbeit

- Welche Prozess-/Aufgabenbündel gehören in eine Gesamtverantwortung?
- Wer soll für welche Prozess-/Aufgabenbündel die Verantwortung übernehmen?
- Welche Schnittstellen entstehen dadurch und wie muss deshalb der Informationsaustausch zwischen den Aufgabenbündeln organisiert werden?
- Welchen Beitrag liefert die Stelle zum Gesamterfolg?

Daraus kann auch der Nutzen von IT-Unterstützung einzelner Prozesse bewertet werden.

3. Nutzung der ProzessMonitor - Datenbasis aus der Perspektive »Organisation/Entwicklung«

Die Analyse kann als wertvolle Basis für MitarbeiterInnen-Gespräche herangezogen werden:

Ein Prozess ist...

...eine strukturierte Abfolge von Aufgaben, bzw. eine sachlich-zeitliche Gliederung von Arbeitsschritten mit definierten Inputs und Outputs.

Ein Prozessmodell ist...

...die logische hierarchische Gliederung von Prozessen in Kern- und Supportprozesse. Die Anzahl der Prozessebenen hängt vom Untersuchungsziel ab.

Wer...? Organisationseinheiten, Personal
Macht was...? Prozesse, Aktivitäten
Wie...? IT-Unterstützung
Mit welchem Aufwand...? Ressourcenaufwand, Kostentreiber, Prozesskosten
Wofür...? Produkte

Das Merkmal zur Unterscheidung von Kern- und Supportprozesses ist der wahrnehmbare Kundennutzen: »Kernprozesse müssen den Kunden einen wahrnehmbaren Nutzen stiften, für den diese zu zahlen bereit sind.« Supportprozesse erfüllen unterstützende Aufgaben, damit die Kernprozesse reibungslos ablaufen.

- Welche Aufgaben nimmt der/die MitarbeiterIn wahr? Welche Kompetenzen sind damit verbunden? Welche Aufgaben werden sich in Zukunft verändern?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus in Bezug auf MitarbeiterInnen-Ziele, -Qualifikation, -Hilfsmittel, etc.?
- Welche bereits bestehenden Aufgaben sollen verstärkt, welche sollen reduziert werden?
- Wie verändern sich Stellenbeschreibungen?
- Wie können neue Aufgaben auf die MitarbeiterInnen verteilt werden?

4. Nutzung der ProzessMonitor - Datenbasis aus der Perspektive »Finanzen«

Ableitungen der Ergebnisse für die Personalplanung:

- Wieviel personelle Kapazitäten werden nächstes Jahr mit welcher Qualifikation benötigt?
- Für welche Aufgaben/Prozesse soll die verfügbare Personalkapazität prioritär eingesetzt werden?
- Wie verteilen sich die Personalkosten auf die einzelnen Prozesse?
- Zeitvergleich Verhältnis »produktiver« zu »unproduktiver« Arbeit

