

Prozessmanagement als Baustein von Total Quality Management

von Dr. Stefan Krummenacher, Schindler Management AG, Ebikon

Jede Arbeit beruht auf einem Prozess mit Inputs und Outputs, mit Kunden, Lieferanten und genau definierten Anforderungen. Prozessmanagement ist dabei der Schlüssel zur ständigen Verbesserung der Unternehmensqualität. Bei diesem Vorgehen werden sämtliche Unternehmensprozesse geplant, gemessen und laufend auf ein höheres Niveau gebracht.

1. Einleitung

Qualität entsteht nicht zufällig. Sie muss geplant werden. Der moderne Kunde sieht die Unternehmung als eine Einheit an. Neben der als selbstverständlich geforderten hohen Produktqualität legt er allergrössten Wert auf eine einwandfreie Dienstleistungsqualität. Die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit gelingt nur, wenn man sich auf sämtliche Prozesse ausrichtet und begreift, dass erst beherrschte Prozesse Qualität im eingangs beschriebenen Sinn hervorbringen können.

Wenn heute oft von *Total Quality Management* gesprochen wird, dann nur deshalb, weil man sich heute bewusst ist, dass Qualität ganzheitlich angepackt werden muss. Konkret heisst das für jede Unternehmung, dass sowohl direkte als auch indirekte Prozesse wie z.B. diejenigen des Rechnungswesens in die Überlegungen mit einzubeziehen sind. Auch die Träger dieser Prozesse, sei dies als interner oder externer Kunde oder Lieferant, sind im Prozessmanagement im Sinne eines *totalen Stakeholder-Managements* zu berücksichtigen (vgl. zur Vertiefung des Stakeholder-Managements Böhi 1993, 21–31). Prozessmanagement darf sich nicht auf die operativen Prozesse beschränken. Grundsätzlich geht es in der heutigen dynamischen Umwelt darum, die traditionelle Einstellung aufzugeben, wonach Führungsprozesse kaum strukturiert, d.h. nicht in prozessuale Abläufe gefasst

werden können. Aufgrund dieser Auffassung beschäftigte sich nämlich die Ablauforganisation vorwiegend mit operativen Arbeitsabläufen (vgl. Staerke 1986, 64), d.h. mit

◆ Fertigungsprozessen (materielle resp. physische Transformationsprozesse) und



Dr. S. Krummenacher

Okt. 1985–Okt. 1989: Studium an der Hochschule St. Gallen, Lizentiat in der Vertiefungsrichtung Absatz und Handel

Mai 1989–Nov. 1993: Fachassistent im Qualitätsmanagement der Schindler Aufzüge AG und stellvertretender Projektleiter im Projekt ISO 9001 und TQM

April 1993: Promotion zum Dr. oec. HSG mit der Dissertation «Prozessmanagement und Quality Engineering als Bausteine von Total Quality Management für die Maschinenindustrie»

Seit Nov. 1993: Assistent des für Europa zuständigen Mitglieds der Konzernleitung der Schindler Management AG

- ◆ Geschäftsprozessen (administrative resp. informationelle Prozesse).

- ◆ Anlagen-Unterhalt
- ◆ Infrastruktur

Gerade im Zeitalter des Aufkommens moderner Informationstechnologien bieten sich neue Möglichkeiten, den Managementprozess als systematische Abfolge von Tätigkeiten wie Willensbildung (Planung und Entscheidung) und Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) zu verstehen (vgl. zur Vertiefung der grundsätzlichen Führungstätigkeiten Lehmann 1993, 5–10).

Diese Prozesse sprengen die Abteilungsgrenzen. Für sie gilt es, Prozessverantwortliche zu nominieren.

Dadurch werden die primäre funktionale Organisationsstruktur in der Unternehmung und die entsprechend festgelegten Vorgesetztenverhältnisse nicht ersetzt, sondern durch die sekundäre Prozessorganisation ergänzt.

Für die einzelnen nominierten Prozessverantwortlichen bedeutet dies in der Regel eine mehrdimensionale Anbindung innerhalb der Organisation.

Prozessverantwortung kann nur übernehmen, wer den Prozess kennt, wer weiss für wen dieser Outputs (Ergeb-

nisse) erbringt und wer die Lieferanten des Prozesses sind. Ein effizientes Prozessmanagement ist nur möglich, wenn die Hauptprozesse systematisch in Subprozesse hinuntergebrochen werden, für die ebenfalls Prozessverantwortliche zu nominieren sind.

In den folgenden drei Abschnitten werden die Hauptaufgaben der Prozessverantwortlichen besprochen. Zur Veranschaulichung für den Leser wird dabei auf das Vorgehen bei der Schindler Aufzüge AG abgestützt.

Wie hat nun eine Unternehmung vorzugehen, wenn sie ihre Führungsprozesse planen, messen und verbessern möchte? Die *European Foundation for Quality Management (EFQM)* hat zu diesem Zweck ein *europäisches Modell für Total Quality Management (TQM)* entwickelt (vgl. EFQM 1992, 3).

Die nachfolgenden Ausführungen stellen den Versuch dar, die Einführung des Prozessmanagement-Konzeptes als zweifache Problematik zu begreifen und einen möglichen gangbaren Weg aufzuzeigen:

1. Wie soll die Prozessmanagement-Struktur festgelegt werden?
2. Wie sollen sämtliche Prozesse geplant, gemessen und verbessert werden?

2. Festlegung der Prozessmanagement-Struktur

Bei der Schindler Aufzüge AG wurde anfangs 1990 die Querschnittsfunktion «Qualitätsmanagement» mit der Projektleitung betraut, Prozessmanagement als horizontale Sekundärstruktur neben der primär vertikal ausgerichteten Funktionsmanagement-Struktur ins Unternehmungssystem einzuführen. In einem ersten Schritt definierte die Geschäftsleitung zusammen mit der Projektleitung die Hauptprozesse des Unternehmens. Als Resultat wurden folgende bereichsübergreifende Hauptprozesse festgelegt:

- ◆ Management (Unternehmensführung)
- ◆ Produktentstehung
- ◆ Auftragsabwicklung

L'amélioration de la qualité se fonde sur le concept selon lequel chaque travail représente un processus comprenant des inputs, outputs, de la clientèle, des fournisseurs et des exigences devant être clairement définies. Il est possible de mesurer la qualité, et seul ce qui peut être mesuré peut aussi être amélioré par la suite.

Dès qu'un processus a engendré des écarts par rapport aux exigences requises, il doit être revu au moyen de mesures correctives. L'amélioration de la qualité est un processus permanent.

La qualité est le fruit d'un travail d'équipe qui dépasse les limites fonctionnelles entre départements. Les responsables de processus jettent à cette fin les ponts nécessaires et considèrent la fonction d'intégration au sein de l'organisation comme le pôle opposé d'une différenciation fonctionnelle sans cesse croissante dans le cadre de la division du travail. Il s'agit de trouver un bon équilibre entre différenciation et intégration. Une différenciation trop poussée nuit à la vue d'ensemble et à la qualité; les clients sont les perdants, tout comme les collaborateurs, actionnaires et la société tout entière.

3. Prozessplanung

Die Schindler Aufzüge AG verwendet in einem ersten Schritt ein schematisches Prozessmodell, mit dessen Hilfe

Riassunto

Il miglioramento della qualità si basa sul concetto secondo cui ogni lavoro rappresenta un processo comprendente input, output, clientela, fornitori ed esigenze che devono essere chiaramente definite. È possibile misurare la qualità e soltanto ciò che può essere misurato può anche essere successivamente migliorato.

Non appena un processo ha registrato differenze rispetto alle esigenze richieste, dev'essere rivisto per mezzo di misure correttive. Il miglioramento della qualità è un processo costante.

La qualità è il frutto di un lavoro di squadra che supera i limiti funzionali fra dipartimenti. A tale scopo, i responsabili di processi gattano i ponti necessari e considerano la funzione d'integrazione in seno all'organizzazione come il polo opposto di una differenziazione funzionale in costante crescita nel quadro della divisione del lavoro.

Si tratta di trovare un buon equilibrio fra differenziazione e integrazione. Una differenziazione troppo spinta nuoce all'intero complesso e alla qualità; a perdere sono i clienti, così come i collaboratori, gli azionisti e l'intera società.

Prozessmodell

Jeder Arbeitsschritt ist ein Prozess mit Inputs, Outputs, Lieferanten, Kunden und Anforderungen.

Das schematische Prozessmodell schafft Klarheit und bildet die Basis für Zusammenarbeit und Qualitätsverbesserung.

- ① Prozessbezeichnung:
Prozessverantwortlicher:



- ① Prozessbezeichnung:
Prozessverantwortlicher:
② Prozessumfang:



Anwendungsbereich des Modells
Verantwortung für den Prozess
Definiert Beginn und Ende
des Prozesses

- ③ Outputs:
④ Kunden:
⑤ Anforderungen:



Ergebnis des Prozesses
Interne und/oder externe Kunden
des Prozesses
Absprache des
Prozessverantwortlichen mit
dem Kunden über die
Anforderungen an den Output

- ⑥ Inputs:

⑦ Lieferanten:

⑧ Anforderungen:



Teile und Papiere:
● Material
● Arbeitspapiere
● Zeichnungen
Weisungen:
● Handbücher
● Richtlinien
Interne und/oder externe
Lieferanten des Prozesses
Absprache des
Prozessverantwortlichen
mit den Lieferanten über die
Anforderungen an den Input

Abb. 1: Prozessmodell

Umfasst	Verteiler		Beschreibung	
ganzes Unternehmen	Intern: Unternehmensleitung, Abteilungsleiter Extern: wenn erforderlich		Grundsätze, Aufbau- und Ablauforganisation, betriebsumfassende Zusammenhänge, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Enthält organisatorisches Firmen-Know-how	
Teilbereiche, Abteilungen	Nur intern: abteilungsweise		Richtlinien	Teilgebiete des Qualitätssicherungssystems detailliert beschrieben. Enthält organisatorisches und technisches Firmen-Know-how.
Sachgebiete, einzelne Tätigkeiten	Nur intern: Arbeitsplatz		Arbeitsanweisungen Prüfanweisungen	Regelung von Einzelheiten, Detailanweisungen wie Prüfspezifikationen etc. Enthält technisches Firmen-Know-how.

Abb. 2: Struktur des Qualitätssicherungs-Systems (vgl. SAQ 1992, 37)

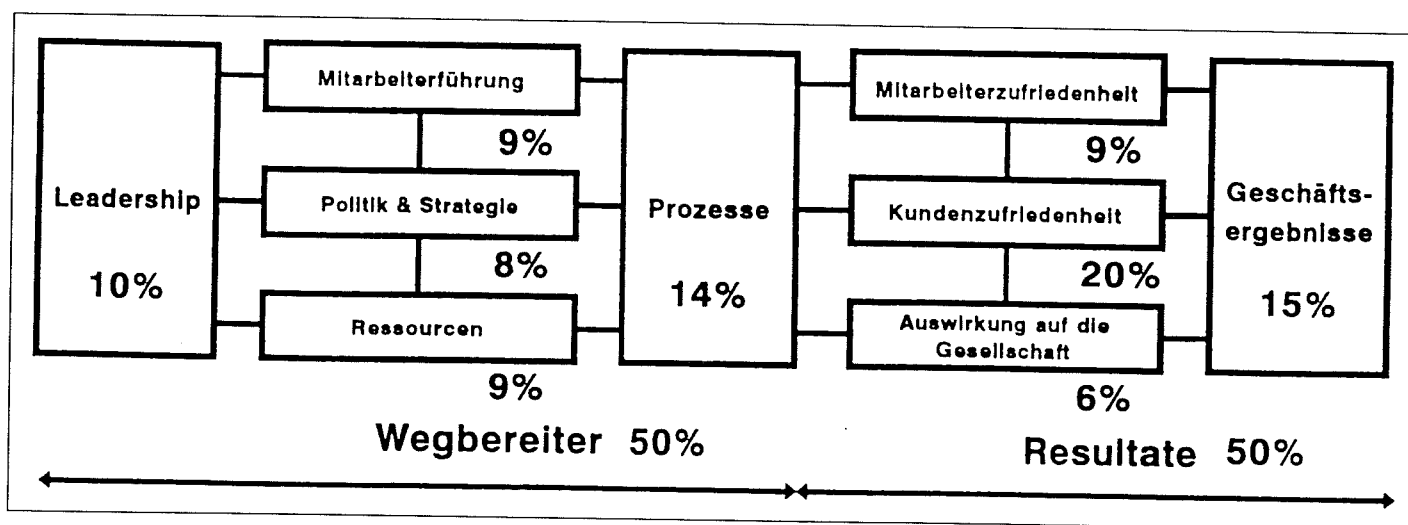


Abb. 3: Das EFQM-Modell für TQM

jeder Prozess in seine Elemente zerlegt wird (vgl. dazu Abb. 1). So entsteht im Team die Ausgangsbasis, um anschliessend jeden einzelnen Prozess detailliert zu planen.

Das schematische Modell basiert auf der Tatsache, dass jede Tätigkeit ein Prozess mit Inputs, Outputs, Lieferanten, Kunden und entsprechenden Anforderungen an die Inputs und Outputs darstellt. Das Prozessmodell eignet sich hervorragend, um Klarheit über eine Tätigkeit zu gewinnen und bildet die Basis für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Im zwei-

ten Schritt gilt es, das Prozessmodell in ein Ablaufdiagramm zu übersetzen, indem alle Einzeltätigkeiten von der Anfangs- bis zur Endaktivität mit den zugehörigen Entscheidungen und Prüftätigkeiten festgelegt werden, und zwar unter Angabe der dazu benötigten Inputs (z.B. ausgefülltes Formular, Material, Informationen) sowie den für die Tätigkeit verantwortlichen Stellen. Das Endergebnis kann anschliessend in eine sogenannte Qualitätssicherungs-Richtlinie respektive Arbeitsanweisung münden, falls sich eine Unternehmung beispielsweise dazu entschliessen sollte, ein Quali-

tätssicherungs-System nach der Normenreihe ISO 9000 aufzubauen (vgl. dazu Abb. 2).

4. Prozessmessung

Messen ist fester Bestandteil des täglichen Lebens. Nur anhand von Messungen können objektive Feststellungen getroffen, Lernprozesse eingeleitet und Verbesserungen erreicht werden. Für die Festlegung der Unternehmensziele verwendete die Schindler Aufzüge AG 1993 erstmals das von

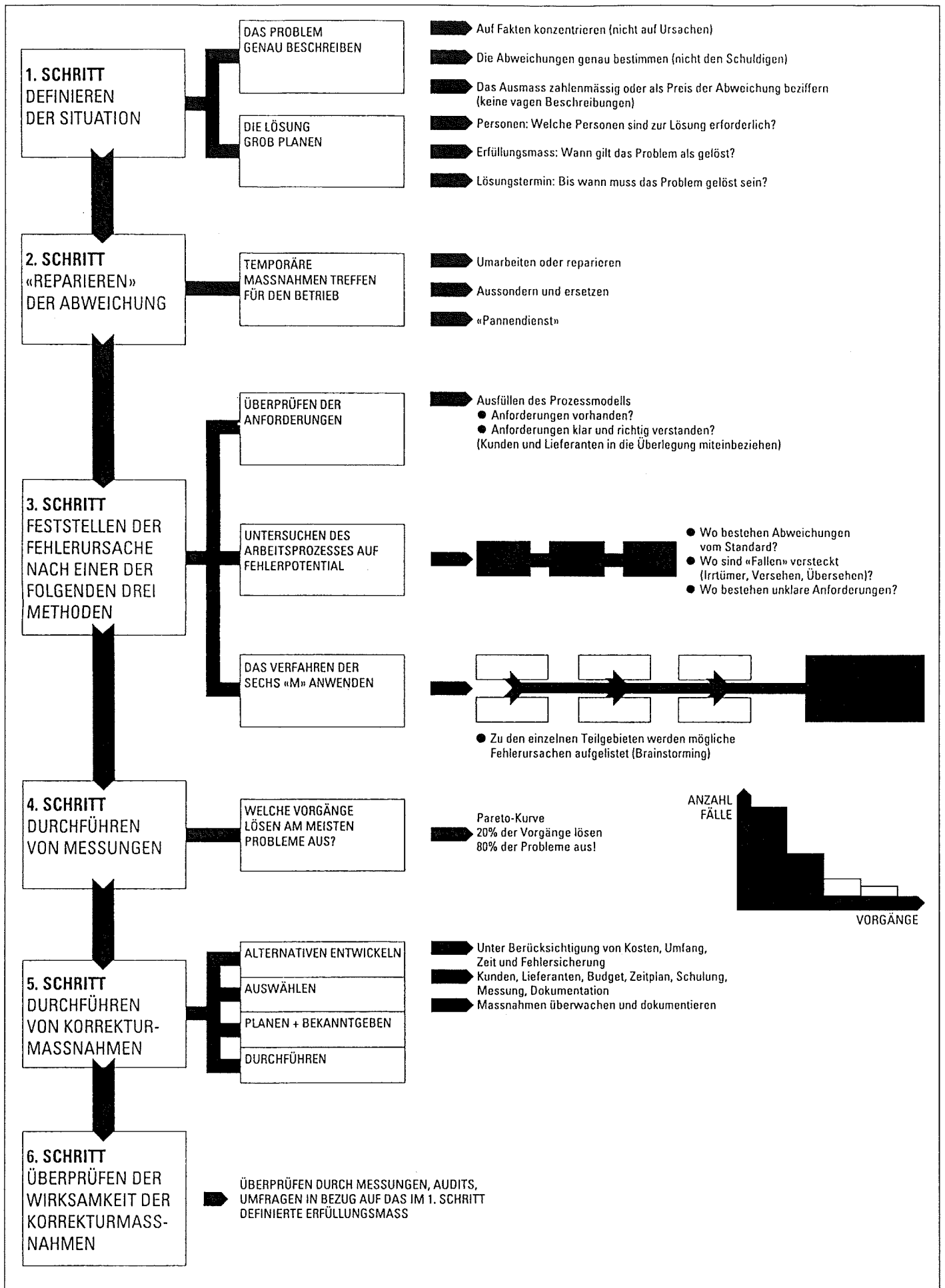


Abb. 4: Sechs Schritte zur dauerhaften Prozessverbesserung

der EFQM vorgeschlagene Modell für TQM (vgl. dazu Abb. 3). Diesem Modell kann man im wesentlichen entnehmen, dass:

«Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Auswirkung auf die Gesellschaft erzielt werden durch Leadership, die Politik und Strategie, Mitarbeiterführung, Ressourcen und Prozesse lenkt, was schliesslich zu herausragenden Geschäftsergebnissen führt» (vgl. EFQM 1992, 3).

Jedes dieser neun Elemente stellt ein Hauptkriterium für das Management Review dar. Durch Operationalisierung der neun Kriterien in messbare Indikatoren wird der Managementprozess als ganzes plan- und damit messbar gemacht. Und bekanntlich kann nur das verbessert werden, was auch gemessen werden kann!

Das Messen von Prozessen erfolgt in vier Schritten:

1. Festlegen der Prozess-Messgrößen
2. Zählen der Abweichungen
3. Zeitbezogene Darstellung der Abweichungen in einer Graphik
4. Geldmässiges Bewerten der Abweichungen

Als Beispiel mag das folgende fiktive Beispiel des Subprozesses «Forderungseinzug» aus dem Rechnungswesen dienen. Durch die ständige Messung der durchschnittlichen Verzugstage konnte z.B. innerhalb von 6 Jahren das Niveau der Kurven von durchschnittlich 80 Verzugstagen auf 27 Tage gesenkt werden. Selbstverständlich geschah diese Verbesserung nicht von selbst, sondern nur dadurch, dass ein entsprechender Massnahmen-Katalog zur Prozessverbesserung erarbeitet und in die Praxis umgesetzt wurde. Auszug aus dem Massnahmen-Katalog:

- ◆ Umstellung auf BESR (Bankeneinzahlungsschein mit Referenznummer) respektive VESR (Verfahren für Einzahlungsscheine mit Referenznummer der PTT) mit Daten-Fernübertragung (Multi-Cash-Verfahren → Telebanking)
- ◆ Verkürzung der Intervalle für die Rechnungsstellung
- ◆ Bankeinzugsermächtigung von den Kunden fordern (System der Kreditkartenorganisationen)

Geht man davon aus, dass zwischen dem 1. und 6. Jahr der Kapitalrückfluss um 53 Tage beschleunigt werden konnte, ergibt sich bei einem täglichen Rechnungsvolumen von SFr. 1 Mio. eine durchschnittliche Liquiditätsflexibilität von SFr. 53 Mio. Bei einem Zinssatz von 8% für Festgeld ergibt sich ein Bruttoertrag von immerhin SFr. 4,24 Mio. pro Jahr.

5. Prozessverbesserung

Eigentlich beginnt Qualitätsverbesserung bei jedem einzelnen. Genauso trägt jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter für die Qualität der Arbeit die persönliche Verantwortung. Es wäre schön, wenn auf diese Weise *ständige Verbesserungen* an den Prozessen und damit der Qualität bewerkstelligt werden könnten. Leider ist dies nicht der Fall. Vielmehr kann in vielen Organisationen festgestellt werden, dass

- ◆ der einzelne Mensch sich in der Organisation viel zu klein vorfindet und auf sich gestellt keine grossen Neuerungen oder Verbesserungen realisieren kann. Oft werden gutgemeinte Änderungs- resp. Verbesserungsvorschläge, die von Mitarbeitern eingereicht werden, zu wenig ernst genommen. Ein Vorschlagswesen, das nicht auf eine Prozessmanagement-Struktur mit Prozessverantwortlichen abgestimmt ist, wird bestenfalls kümmerliche Resultate erbringen. Die Abteilungsgrenzen zwischen den unterschiedlichen Funktionen sind einfach zu starr, um nachhaltige Veränderungen in bereichsübergreifenden Prozessen bewirken zu können.
- ◆ nichts geschieht, wenn nicht gemessen wird. Es gilt der Grundsatz: «What gets measured gets done», denn Messungen zeigen die Notwendigkeit für Veränderungen und/oder Verbesserungen objektiv auf.

Um festgestellte Abweichungen dauerhaft zu eliminieren, wird der zuständige Prozessverantwortliche mit allen Beteiligten quer durch alle Funktionen hindurch einen systematischen Verbesserungsprozess in sechs Schritten einleiten. Es steht ihm frei, falls nötig,

sogar eine Projektorganisation ins Leben zu rufen. In der Abb. 4 sind sechs Schritte aufgeführt, die es auf dem Weg zur dauerhaften Prozessverbesserung zu durchlaufen gilt.

6. Literaturhinweise

- BÖHI, D.: Stakeholder-Management bei Swissair, in: Die Unternehmung 1/93, S. 21–31
- EFQM (Hrsg.): Total Quality Management – Das europäische Modell für die Selbstbewertung, Eindhoven 1992
- LEHMANN, R.: Der Zürcher Ansatz zur Führungslehre, in: Die Unternehmung 1/93, S. 5–10
- SAQ (Hrsg.): SAQ-Leitfaden zur Normenreihe SN EN 29000/ISO 9000, Olten 1992
- STAERKLE, R.: Organisation, in: Skriptenkommission der Hochschule St. Gallen (Hrsg.): Skriptum zur Organisation, St. Gallen, Sommersemester 1986

Anzeigen im SAQ-Bulletin lohnen sich immer

Weil Sie dadurch alle potentiellen und entscheidungsbefugten Abnehmer erreichen