

KPO – Kern-Prozess-Optimierung

Es könnte besser laufen!

Überflüssige Arbeitsschritte, Parallelarbeiten, lange Liegezeiten, Fehler, Störungen – mancher Prozess läuft nicht wirklich rund. Vermeidbare Kosten entstehen, Potenziale bleiben ungenutzt.

Vor diesem Hintergrund haben wir das Produkt KPO entwickelt. KPO steht für „Kern-Prozess-Optimierung“: Sie wählen einen Kern-Prozess aus, der für den Erfolg Ihres Unternehmens wichtig ist – und wir sorgen dafür, dass dieser Prozess effizienter wird. Gemeinsam mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern erfassen wir den Ist-Prozess, identifizieren Schwachstellen und Verbesserungspotenziale, definieren Maßnahmen und begleiten die Umsetzung.

Die KPO-Idee ist aus den Erfahrungen im Qualitätsmanagement (QM) hervorgegangen. Die ORGANISATIONS-BERATUNG WERR hat rund 150 Unternehmen begleitet, ein QM-System aufzubauen und sich auf eine Zertifizierung vorzubereiten. Die klassischen QM-Projekte haben jedoch ein Manko: Sie beschränken sich oft auf das reine Erfassen und weniger auf das Optimieren von Prozessen.

Der Gedanke liegt nahe, sich auf wenige dafür relevante Prozesse zu konzentrieren: Sie wählen für die Optimierung einen Kern-Prozess aus, der wirklich geschäftsrelevant ist und zugleich hohes Verbesserungspotenzial birgt. Mit relativ wenig Aufwand lassen sich so große Effekte erzielen.

Die Kern-Prozess-Optimierung zählt inzwischen zu den gefragtesten Leistungen der ORGANISATIONS-BERATUNG WERR. Sie hat sich in unterschiedlichsten Branchen bewährt, im Industrieunternehmen ebenso wie im Krankenhaus oder im Ingenieurbüro.

Haben auch Sie einen Prozess im Blick, der nach Ihrem Gefühl besser laufen könnte? Erfahren Sie in den folgenden Abschnitten, wie wir gemeinsam dieses Potenzial heben können.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Günther Werr".

Dipl.-Psychologe Günther Werr, MBA

Was bringt Ihnen die Kern-Prozess-Optimierung?

Eine Kern-Prozess-Optimierung (KPO) ist ein überschaubares und zugleich sehr lohnendes Projekt. Zunächst überlegen Sie, welchen Prozess Sie optimieren möchten. Wo dürfte sich eine Optimierung besonders lohnen? Wo besteht offensichtliches Verbesserungspotenzial?

Meist fällt die Wahl auf einen wertschöpfenden Prozess, mit dem das Unternehmen einen großen Teil seines Geldes verdient. Oder es handelt sich um einen (Risiko-)Prozess, bei dem es in besonderem Maß auf Zuverlässigkeit ankommt. Ein Beispiel hierfür ist die Geburtshilfe in einem Krankenhaus.

Was dürfen Sie erwarten?

Wenn sich die neuen Abläufe eingespielt haben und nach etwa einem Jahr Bilanz gezogen wird, lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

- **Die Abläufe funktionieren reibungsloser.** Es gibt weniger Missverständnisse und Fehler – was Kosten senkt und die Zufriedenheit der Kunden erhöht.
- **Der Prozess ist für alle Beteiligten transparent geworden.** Für jeden Arbeitsschritt sind die Verantwortlichkeiten klar definiert. Das schafft gegenseitiges Verständnis, erleichtert die Arbeit und erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

- **Standardisierte und klar definierte Abläufe garantieren eine hohe Prozess-Sicherheit.**

Bei einem Kern-Prozess steht viel auf dem Spiel; Sicherheit ist da ein wichtiges Argument, nicht zuletzt für die Geschäftsführung.

Die Kern-Prozess-Optimierung lässt sich in vier Phasen einteilen, die im Folgenden näher beschrieben sind: Erstellung des KPO-Auftrags, Erfassung des Ist-Prozesses, Erarbeitung des Soll-Prozesses, Freigabe und Umsetzung.

Phase 1: Erstellung des KPO-Auftrags

Im ersten Schritt treffen sich Geschäftsführung, Prozess-Verantwortlicher, KPO-Beauftragter und Berater (siehe Kasten „Die Beteiligten und ihre Rollen“) zu einer Vorbesprechung. Ziel ist es, einen schriftlichen Auftrag für die geplante Prozessoptimierung zu formulieren. Drei Aspekte stehen im Mittelpunkt:

- **Zusammensetzung des KPO-Teams**

Alle Funktionen, die im ausgewählten Prozess vorkommen, müssen im Team vertreten sein. Daraus ergibt sich in der Regel eine Anzahl von 12 bis 15 Team-Mitgliedern.

- **Festlegung von Kennzahlen**

Die Geschäftsführung entscheidet, worauf es ihr bei der Prozessoptimierung ankommt. Hierzu legt

sie gemeinsam mit den Anwesenden zwei oder drei Kennzahlen fest, an denen später der Erfolg gemessen werden kann.

- **Fertigstellung des KPO-Auftrags**

Anhand einer Vorlage, die der Berater mitbringt, formulieren die Teilnehmer den KPO-Auftrag. Darin werden Ziel und Teilaufgaben der Prozessoptimierung festgehalten, ebenso Name und Funktion der Beteiligten.

Geschäftsführung, Prozess-Verantwortlicher und KPO-Beauftragter unterschreiben den KPO-Auftrag. Damit kann die Kern-Prozess-Optimierung offiziell beginnen.

Die Beteiligten und ihre Rollen

Die **Geschäftsführung** wählt zusammen mit dem Berater den Prozess aus, der optimiert werden soll. Beim Kick-off erklärt sie den Beteiligten Ziel und Bedeutung des Vorhabens. Später, wenn der neue Soll-Prozess erarbeitet ist, trifft sie die für die Umsetzung notwendigen Entscheidungen.

Der **Prozess-Verantwortliche** ist der Auftraggeber für das KPO-Projekt. In der Regel handelt es sich um den Verantwortlichen des Bereichs, zu dem der ausgewählte Prozess gehört. Das kann zum Beispiel der Produktionsleiter oder Marketingleiter sein, im Falle eines Krankenhauses ein Chefarzt. Der Prozess-Verantwortliche wird regelmäßig informiert und bringt ggf. eigene Vorschläge mit ein.

Der **KPO-Beauftragte** trägt die Verantwortung für das KPO-Projekt. Er ist Ansprechpartner aller Beteiligten, hält Kontakt zum Prozess-Verantwortlichen und zu den Beratern und organisiert die Treffen und Räumlichkeiten. Vor allem aber ist er dafür verantwortlich, dass die in den Teambesprechungen vereinbarten Aufgaben umgesetzt werden.

Das **KPO-Team** besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die am betreffenden Kern-Prozess beteiligt sind. Entscheidend dabei: Im Team müssen alle Funktionen dieses Prozesses vertreten sein.

Die **OBW-Berater** begleiten das Projekt von der Ist-Aufnahme über die Umsetzung des Soll-Prozesses bis zur Evaluation der Ergebnisse. Dabei bringen sie ihr langjähriges Know-how bei der Prozessoptimierung ein.

Phase 2: Erfassung des Ist-Prozesses

Die Kern-Prozess-Optimierung startet mit einer kurzen **Kick-off-Besprechung**, an der auch die Geschäftsführung teilnimmt. Ihre Aufgabe ist es, ins Thema einzuführen, die Bedeutung des Vorhabens herauszustellen und den Rückhalt der Geschäftsführung für das Vorhaben zu signalisieren.

Die Kick-off-Besprechung dauert etwa zehn Minuten. Anschließend beginnt der **erste halbtägige Workshop für die Ist-Aufnahme des Prozesses**. Die Mitglieder des KPO-Teams kennen einander zwar, haben aber oft nur wenig Kenntnis davon, wie ihre Kolleginnen oder Kollegen arbeiten und welche

Schwierigkeiten sie bei der Zusammenarbeit haben. Daher gilt es zunächst, Transparenz zu schaffen: Welche Funktionen sind am Prozess beteiligt? Wer macht was? Mit welchen Arbeitsmitteln? Wie häufig?

Im nächsten Schritt nehmen die Workshop-Teilnehmer die Probleme und Verbesserungspotenziale ins Visier. Was läuft aktuell schief? An welcher Stelle treten Probleme auf? Was können wir optimieren?

Die Berater sind in dieser Phase zu zweit; der eine moderiert den Workshop, der andere notiert die Antworten. Das geschieht an einer großen, vier bis fünf Meter breiten Metaplan-Wand (siehe Abbildung).



Ein Prozess zum Anfassen: Die Ist-Aufnahme erfolgt an einer großen Metaplan-Wand

Im Mittelpunkt des Geschehens: eine breite Metaplan-Wand

Für die Ist-Prozess-Aufnahme sind in der Regel **zwei weitere halbtägige Workshops** erforderlich, die im Abstand von etwa vier bis sechs Wochen stattfinden. Am Ende ist der Ist-Prozess erfasst – mit allen Problembeschreibungen und Verbesserungspotenzialen.

Während der ganzen Zeit bleibt die Metaplan-Wand stehen. Sie bildet quasi das Zentrum des Geschehens: Alle Beteiligten haben immer den gesamten Prozess im Blick. Sie erkennen, wie die Arbeitsschritte ineinandergreifen. Zwischen den Workshops diskutieren sie mit Kollegen, denken über Teiltätigkeiten und Schnitt-

stellen nach. So entstehen neue Ideen, die der Moderator auf weiteren Kärtchen notiert und an der Wand anheftet. Aus einem eher abstrakten Thema ist ein Prozess zum Anfassen geworden.

Jeder einzelne Arbeits- oder Prozess-Schritt wird auf einem *gelben Kärtchen* notiert, immer verbunden mit der Information, wer an dieser Stelle welche Teiltätigkeit an wen übergibt. Damit sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt und können später so auch in den Soll-Prozess übernommen werden.

Auf *roten Kärtchen* werden die Probleme (gekennzeichnet mit einem Blitz) und möglichen Verbesserungen (markiert mit einem Ausrufezeichen) vermerkt. Ein *grünes Kärtchen* hält fest, wenn es für einen Arbeitsschritt eine Kennzahl gibt, ein *blaues Kärtchen*, wenn für einen Arbeitsschritt zusätzliche Arbeitsmittel wie Formulare oder Checklisten existieren.



Übertragung der Ergebnisse in ein Excel-Dokument

Wenn der Ist-Prozess vollständig erfasst ist, übertragen die OBW-Berater sämtliche Informationen der Metaplan-Wand in eine Excel-Tabelle, mit der von nun an weitergearbeitet wird. Dort steht zum Beispiel ein „P“ für Problem oder ein „V“ für Verbesserungspotenzial. Das Excel-Dokument enthält nicht nur alle für die weitere Arbeit relevanten Informationen, sondern dient im weiteren Projektverlauf auch als Steuerungsinstrument, um die in Phase 3 erarbeiteten Maßnahmen nachzuhalten.

Phase 3: Erarbeitung des Soll-Prozesses

Der Ist-Aufnahme folgt die Erarbeitung des Soll-Prozesses. Hierzu trifft sich das KPO-Team zu zwei bis drei halbtägigen **Workshops zur Prozessoptimierung und Maßnahmenentwicklung**, wiederum im Abstand von vier bis sechs Wochen. Die Leitfragen hierfür lauten: Was ist zu tun, um die Probleme

zu beheben? Wer kümmert sich? Bis wann erfolgt die Umsetzung?

Das KPO-Team erarbeitet zu jedem Problem und Verbesserungspotenzial Maßnahmen. Einige dieser Maßnahmen lassen sich sofort umsetzen, andere bedürfen der Zustimmung der Geschäftsführung.

Quick Wins

Wenn ein Prozess nicht rund läuft, liegt das häufig an Missverständnissen oder ungeklärten Schnittstellen. Ein großer Teil dieser Probleme lässt sich durch einfache Maßnahmen beheben, für die es keiner Zustimmung durch die Geschäftsführung bedarf.

Wir nutzen diese Chance, um schnelle Effekte zu erzielen: Für Maßnahmen, die das KPO-Team in Eigenregie umsetzen kann, legen wir noch während der Workshops Verantwortlichkeiten und Termine fest. So lassen sich innerhalb weniger Wochen spürbare Verbesserungen erzielen – was auf alle Beteiligten sehr motivierend wirkt.

Entwurf des Soll-Prozesses

Anhand der Ergebnisse der Workshops erstellt die ORGANISATIONS-BERATUNG WERR einen *Entwurf des Soll-Prozesses*. Es handelt sich dabei um eine Weiterentwicklung des Excel-Dokuments, in dem nun auch die vorgesehenen Verbesserungen enthalten sind. Die geplanten Änderungen sind markiert, so dass die Unterschiede zu den derzeitigen Abläufen leicht erkennbar sind.

Entscheidungsvorlage für die Geschäftsführung

Besteht bei einem Teilprozess ein größerer Optimierungbedarf, kann das KPO-Team hierüber nicht selbst entscheiden. Das ist der Fall, wenn Investitionen erforderlich sind, zum Beispiel ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden soll. Oder wenn die vorgeschla-

genen Maßnahmen mit organisatorischen Veränderungen verbunden sind, die andere Abteilungen oder Unternehmensbereiche tangieren. Möglicherweise ist der Veränderungsbedarf auch so groß, dass ein kleineres Zusatzprojekt sinnvoll erscheint.

In diesen Fällen werden die vorgesehenen Maßnahmen in eine *Entscheidungsvorlage für die Geschäftsführung* aufgenommen. Der KPO-Beauftragte bereitet die Vorlage zusammen mit dem Berater vor, um die Maßnahmen später gebündelt der Geschäftsführung vorstellen und erläutern zu können. Ein bis zwei Wochen vor der Präsentation erhalten Geschäftsführung und der Prozess-Verantwortliche die Vorlage, um sich auf den Termin vorbereiten zu können.

Phase 4: Freigabe und Umsetzung

Berater, KPO-Beauftragter und Prozess-Verantwortlicher treffen sich mit der Geschäftsführung, um die Freigabe für den Soll-Prozess und die dafür erforderlichen Entscheidungen zu erhalten. In der Regel handelt es sich um fünf bis sieben Maßnahmen, die in der Entscheidungsvorlage aufgeführt sind und über die die Geschäftsführung jetzt entscheidet.

Es folgt eine Teambesprechung, in der Berater und KPO-Beauftragter über Verlauf und Ergebnisse des Termins bei der Geschäftsführung berichten. Gegebenenfalls werden die Wünsche der Geschäftsführung noch in den Soll-Prozess eingearbeitet. Anschließend verabschiedet das KPO-Team den freigegebenen Soll-Prozess – und setzt damit für alle Beteiligten das Signal: Das Vorhaben wird nun umgesetzt!

Inkraftsetzung des Soll-Prozesses

Um den Soll-Prozess in Kraft zu setzen, werden alle Mitarbeiter, die mit dem Prozess zu tun haben, über die Veränderungen informiert. Die Mitglieder des KPO-Teams übernehmen die Aufgabe, als „Prozess-Botschafter“ ihren Arbeitskollegen die Veränderungen zu erläutern. Zugleich wendet sich der KPO-Beauftragte an die Vorgesetzten und trägt ihnen auf, ihrerseits die Mitarbeiter zu informieren und dazu anzuhalten, die neuen Abläufe umzusetzen. Sofern das Unternehmen über ein QM-System verfügt, wird auch der/die Qualitätsmanagement-Beauftragte einbezogen. Seine/Ihre Aufgabe ist es, die Prozessänderungen ins QM-System zu integrieren.

Begleitung bei der Umsetzung

In den folgenden sechs bis neun Monaten begleitet der Berater die Umsetzung des Soll-Prozesses.

Gemeinsam mit dem KPO-Beauftragten überwacht er die zu Projektbeginn vereinbarten Kennzahlen und unterstützt ihn bei der Umsetzung der Maßnahmen.

Etwa sechs Monate nach Inkrafttreten des Prozesses folgt das KPO-Audit, um den Stand der Umsetzung festzustellen. Hierzu führt ein Berater Interviews mit allen Funktionsträgern des Prozesses und prüft bei jedem Arbeitsschritt, ob er wie vorgesehen umgesetzt wird. Abweichungen dokumentiert er im Auditbericht. Verfügt das Unternehmen über ein gut funktionierendes Qualitätsmanagement, kann auch ein QM-Mitarbeiter das Audit übernehmen.

Bei Abweichungen ruft der Berater die Verantwortlichen zusammen und überlegt gemeinsam mit ihnen, wie verfahren wird: Soll der Vorgesetzte die betreffenden Mitarbeiter dazu anhalten, sich künftig an die vereinbarten Abläufe zu halten? Oder ist es sinnvoll, den Soll-Prozess an dieser Stelle anzupassen? Es kommt durchaus vor, dass die Argumente der Mitarbeiter überzeugen und man sich an der fraglichen Stelle für eine Änderung des Prozesses entscheidet.

Evaluation

Das KPO-Projekt schließt mit einer Evaluation. Anhand der Kennzahlen, die der Berater zu Beginn gemeinsam mit der Geschäftsführung definiert hat, lässt sich der Erfolg der Kern-Prozess-Optimierung messen. Um die Ergebnisse der Evaluation zu besprechen, kommen Geschäftsführung, Prozess-Verantwortlicher, KPO-Beauftragter und Berater zu einem abschließenden Treffen zusammen. Seit der Vorbesprechung sind in der Regel 15 bis 18 Monate vergangen.

Haben Sie Interesse?

Ihr Ansprechpartner: Dipl.-Psychologe Günther Werr, MBA
Telefon: 06251-58362-0 · E-Mail: werr@obw.de · Internet: www.obw.de