

## Mit einfachen Mitteln zum Ziel!



**Oliver Vaterlaus**  
Partner AWK Group

Analysiert man Prozessoptimierungsvorhaben, so stellt man fest, dass viele den erwarteten Erfolg schuldig bleiben. Oft werden halbherzig Massnahmen definiert. Diese bleiben dann in der Schublade liegen, und die Organisation arbeitet nach altem Muster weiter.

Es sind viele Methoden und Werkzeuge in der Literatur bekannt. Aber welche sind die richtigen? Die Auswahl eines falschen Vorgehens und von unpassenden Werkzeugen führt schnell zum Misserfolg.

Sie erhalten in diesem AWK FOKUS eine Einsicht in die Methoden und Werkzeuge, die sich bei uns über die Jahre und in vielfältigen Projekten bewährt haben. Sie spiegeln die AWK-Best-Practice wieder.

Führt dann noch ein entsprechend erfahrener Prozessmanagement-Experte die Optimierung, steht dem Erfolg nichts mehr im Wege.

Herzlich, Ihr

## Erfolgreiche Prozessoptimierung in der Praxis

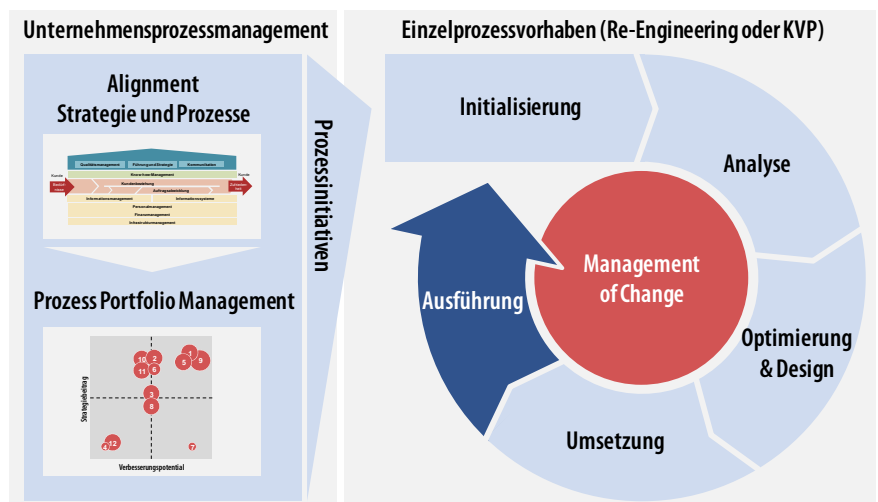
**In den Unternehmen werden immer wieder Initiativen zur Optimierung von Prozessen angestoßen. Viele erreichen dabei aber nicht den erwarteten Erfolg, sondern verlaufen im Sand. Woran liegt das? Mit welchen Massnahmen kann man den Erfolg von Prozessoptimierungen sicherstellen? Wir diskutieren das Spannungsfeld und zeigen, wie man die klassischen Fallstricke umgehen kann.**

*Dr. Ingmar Hammerström, Andreas Meister, Dr. Matthias Dyer*

Unternehmen sind heute einem stetigen Wandel unterworfen. Beispiele für Auslöser des Wandels sind Änderungen des Markts, Fusionen, Outsourcing oder auch neue Gesetze und Industriestandards. Daher gehört das Management von Geschäftsprozessen heute zum Alltag von Unternehmen.

In der Praxis zeigt sich aber, dass nur wenige Unternehmen ein übergreifendes Prozessmanagement-System implementiert haben. Viele der angestossenen Prozessoptimierungsvorhaben erreichen nicht die erhofften Ziele in Bezug auf Produktivitätssteigerungen und Qualitätsverbesserungen.

In der Literatur werden viele Methoden und Werkzeuge zur Prozessoptimierung beschrieben. Da sich aber nicht jede Methodik für alle Fragestellungen gleich gut anwenden lässt, werden immer wieder falsche Werkzeuge verwendet – mit entsprechenden Konsequenzen auf den Projekterfolg. AWK hat verschiedene Prozessvorhaben erlebt, gestaltet und vorangetrieben. Dabei stützen wir uns auf ein klassisches Phasenmodell und einen breiten Werkzeugkoffer. Die Werkzeuge haben ihren Ursprung unter anderem im Lean Management, Six Sigma und Kaizen, wurden aber mit Erfahrung und gesundem Menschenverstand an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst.



AWK-Modell zur Prozessoptimierung

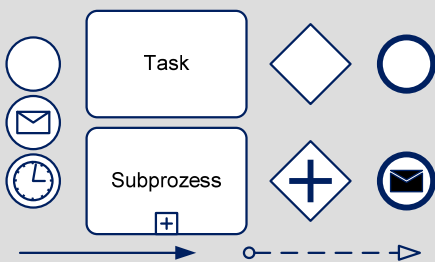
## Wählen Sie die richtige Notation zur Modellierung

Die Festlegung der Notation zur Prozessmodellierung ist ein zentraler Punkt und darf keine Frage des Geschmacks sein. Vielmehr gilt es, die getätigten Investitionen zur Aufnahme und Modellierung der Prozesse langfristig zu schützen, insbesondere auch gegen zukünftige Tool-Änderungen. Denn nicht das Tool, sondern die Erarbeitung der Prozesse verursacht die grössten Kosten.

In den letzten Jahren hat sich BPMN (www.bpmn.org) weltweit als Standard für Modellierungssprachen durchgesetzt. BPMN 2.0 ist herstellerunabhängig und erlaubt den Austausch von Prozessmodellen zwischen den Tools. BPMN ist eine ausdrucksstarke Sprache mit der auch kleinste Variationen interpretationsfrei modelliert werden können.

Jedoch wird BPMN häufig als eine zu technische und zu IT-lastige Sprache dargestellt, deren Verständnis erst durch eine intensive Ausbildung möglich wird. Sicherlich bietet BPMN anhand der Vielzahl der verfügbaren Symbole die Möglichkeit, Prozessmodelle direkt auszuführen oder als Basis für eine IT-Realisierung zu verwenden. Dennoch reichen für einfache Prozessdarstellungen wenige Objekte aus.

AWK empfiehlt daher für fachliche Modelle, nur eine stark begrenzte Anzahl von Symbolen zu verwenden, eine Teilmenge der sogenannten deskriptiven Unterklasse:



Mit der Zeit und steigender Erfahrung der Organisation oder für technische Modelle können dann weitere Symbole hinzugenommen werden.

## Initialisierung und Prozessanalyse

|           | Phase 1<br>Initialisierung  | Phase 2<br>Analyse  |
|-----------|---|---|
| Ziel      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definierte Ziele und Scope</li> <li>▪ Definiertes Team und Vorgehen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparenter Ist-Prozess</li> <li>▪ Identifizierte und priorisierte Schwachstellen</li> </ul>   |
| Vorgehen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulierung Problemstellung</li> <li>▪ Definition Ziele und Scope</li> <li>▪ Definition Mitwirkende und Vorgehen</li> <li>▪ Erstellung Prozess-Big-Picture (High-Level Prozessdarstellung, Inputs/Outputs, KEF)</li> <li>▪ Erstellung Projekt-Charter</li> <li>▪ Durchführung Kick-off</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundlagen/Vorbereitung               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse Dokumentation</li> <li>– Quantitative Datenanalyse</li> <li>– Interviews mit Stakeholdern</li> </ul> </li> <li>▪ Durchführung Workshops</li> <li>– Aufnahme Ist-Prozesse</li> <li>– Identifikation, Priorisierung Schwachstellen</li> </ul> |
| Werkzeuge | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stakeholderanalyse</li> <li>▪ Projekt-Charter</li> <li>▪ Prozess-Big-Picture</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datenanalyse (Histogramm, Run Chart, ...)</li> <li>▪ Voice of Customer</li> <li>▪ Swim lanes / Prozess-Mapping / Brown-Paper</li> <li>▪ Priorisierungsmatrix, PUL-Liste, 5-Whys, Ishikawa, Pareto-Analyse</li> </ul>   |
| Ergebnis  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekt aufgesetzt – Ziele und Vorgehen klar definiert</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commitment der Mitarbeiter zum Ist-Zustand</li> </ul>  |

Zu Beginn einer Prozessoptimierung müssen unbedingt Scope und Ziele in Form eines **Projekt-Charters** festgelegt werden. Dabei ist die Erstellung eines **Prozess-Big-Pictures** ein bewährtes Werkzeug zur Abgrenzung des Scopes. Oft reicht dazu ein Steckbrief mit den In- und Outputs sowie den wichtigsten Aktivitäten und Rollen aus. Je nach Bedarf kann der Prozessablauf weiter detailliert werden, z.B. in Form einer Wertschöpfungskette.

In der Analysephase werden zuerst die verfügbaren Dokumente und Datenquellen analysiert. Gerade bei IT-unterstützten Prozessen lohnt es sich, **quantitative Datenanalysen** durchzuführen. Aufbereitete Daten zeigen häufig die effektiven Abläufe im Unternehmen und fördern wertvolle Information zu Tage. Zudem sollte man die „**Voice of Customer**“ einholen. In Gesprächen mit den Kunden des Prozesses identifiziert man die Anforderungen an die Prozess-Outputs im Verhältnis zu den entstehenden Kosten und bekommt damit die entscheidende Aussensicht auf den Prozess.

Anschliessend werden die Ist-Prozesse gemeinsam durch die Prozessbeteiligten an Workshops erhoben. Dazu eignet sich bestens die **Brown-Paper-Methode**. Die einzelnen Prozessaktivitäten werden mittels Post-it®-Zetteln Schritt für Schritt auf Packpapier an die Wand geklebt. Diese Methode ist ausgesprochen interaktiv und ermöglicht allen Beteiligten, sich einzubringen. Änderungen am Prozess lassen sich leicht durch das Umkleben der Zettel erreichen. Durch die gemeinsame Prozessaufnahme werden die Schnittstellen und Abhängigkeiten im Prozess untereinander transparent und es ergeben sich meist bereits erste Optimierungspotenziale. Eine häufige erlebte Aussage während der Workshops ist dabei: „Ach, Du brauchst die Information auch? Die kann ich Dir schicken.“

Abschliessend werden die Schwachstellen im Prozess identifiziert, bewertet und priorisiert. Für eine tiefere Analyse der Schwachstellen haben sich folgende Werkzeuge bewährt: **5-Whys**, **PUL-Liste** (Problem - Ursache - Lösung), **Ishikawa-Diagramm** (Fischgräte-Diagramm), **Pareto-Analyse**.

## Prozessdesign und Umsetzung

## Die richtigen Skills und Rollen zur Prozessoptimierung

|                  | Phase 3<br><b>Optimierung &amp; Design</b>  | Phase 4<br><b>Umsetzung</b>  |
|------------------|---|--|
| <b>Ziel</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definierte Massnahmen(-pakete) zur Optimierung / angepasster Soll-Prozess</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfolgreich optimierter Prozess</li> </ul>  |
| <b>Vorgehen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung Workshops               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung Verbesserungsoptionen</li> <li>– Definition Soll-Prozesse</li> <li>– Bewertung Wichtigkeit, Aufwand und Umsetzbarkeit der Optionen</li> <li>– Entscheid Massnahmen</li> <li>– Erstellung Umsetzungsplan</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsetzung der Massnahmenpakete</li> <li>▪ Kommunikation und Management of Change</li> <li>▪ Aufsetzen Umsetzungscontrolling (Kennzahlen, Dashboard)</li> <li>▪ Durchführung 100 Tage Check</li> </ul> |
| <b>Werkzeuge</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5 Lean Prinzipien, Kreativitätstechniken</li> <li>▪ Potenzialmatrix</li> <li>▪ Brown-Paper</li> <li>▪ RACI</li> <li>▪ KVP-Liste</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schrittweises, kontinuierliches Umsetzen</li> <li>▪ Management of Change</li> <li>▪ Schulungen</li> <li>▪ Dashboard</li> </ul>  |
| <b>Ergebnis</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commitment zu definierten Optimierungsmassnahmen und Soll-Prozess</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierter Prozess mit Erfolgsprüfung</li> </ul>   |

Erfolgreiche Projekte zur Prozessoptimierung bedingen Moderatoren mit den richtigen Skills sowie der notwendigen Erfahrung. Sie müssen neben der Berufserfahrung einen ausgewogenen Mix an Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz mitbringen.

Ein erfahrener Prozessmanagement-Experte setzt die richtigen Methoden im entsprechenden Kontext gewinnbringend ein und führt die Mitarbeitenden als Moderator zu den festgelegten Zielen mit einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Weiterbildungen sind unverzichtbar, um den eigenen Rucksack mit den verschiedenen Methoden weiterzuentwickeln. Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Zertifikate: CBPP (Certified Business Process Professional), SGO-Processmanager, SAQ IT Process & Quality Manager. Insbesondere das CBPP-Zertifikat ist ein überprüfter Qualifikationsnachweis als Prozessmanagement-Experte.

Die Internationalität des Titels erlaubt eine grenzüberschreitende Anerkennung und gibt Arbeitgebern die Sicherheit, dass Zertifizierte mit Fachkollegen weltweit dieselbe Sprache sprechen. Aber Achtung: Neben all den Zertifikaten, Methoden und Best Practices darf der gesunde Menschenverstand nicht zu kurz kommen.

Prozessoptimierung ist aber keine einmalige Angelegenheit, sondern sollte kontinuierlich erfolgen. AWK unterstützt Prozessoptimierungen und befähigt die Mitarbeitenden darin. Um längerfristig und nachhaltig Erfolg zu haben, ist es wichtig, ein funktionierendes Prozessmanagement-System im Unternehmen zu etablieren. Insbesondere sollten die Rollen Prozess-Owner, Prozessmanager und das Prozess-Office in der Organisation verankert und akzeptiert sein.

Nachdem die notwendige Transparenz geschaffen ist und die Schwachstellen identifiziert sind, geht es jetzt darum, die Ursachen für die Schwachstellen zu adressieren und Massnahmen für deren Behebung abzuleiten.

Als erstes müssen dafür – am besten in Workshops – potenzielle Lösungsmöglichkeiten generiert werden. Wesentliche Gestaltungsmerkmale für deren Ausarbeitung können aus den **5 Lean Prinzipien** abgeleitet werden: Definiere den Wert aus Sicht des Kunden – Identifiziere den gesamten Wertstrom – Setze das Fluss-Prinzip um – Führe das Pull-Prinzip ein – Strebe nach Perfektion. Dabei helfen geeignete **Kreativitätstechniken**.

Anschliessend werden die potenziellen Lösungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Prozess sowie hinsichtlich des Lösungsaufwands kategorisiert und in eine **Potenzialmatrix** (Nutzen vs. Aufwand) eingetragen. Aus der Matrix lassen sich dann einfach die Prioritäten für die Umsetzung ablesen. Je höher der Nutzen und je geringer der Aufwand, desto höher werden sie für die Umsetzung priorisiert.

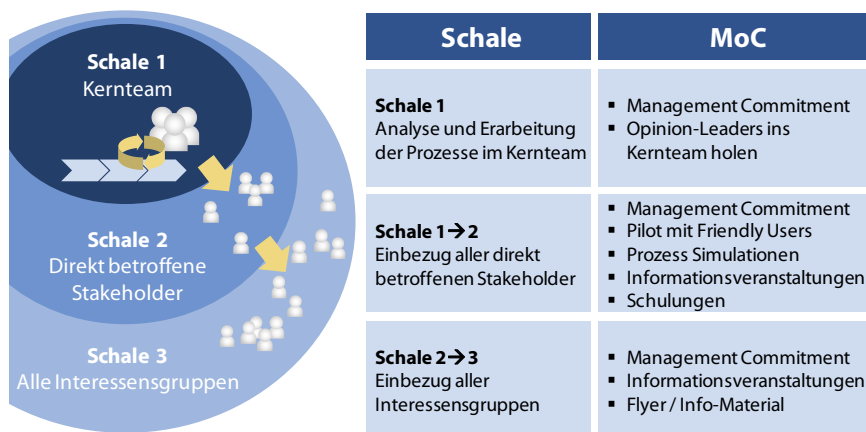
Je nach Umfang und Schweregrad der Schwachstellen ist es notwendig, den Prozess grundlegend umzugestalten. Hierzu eignet sich wieder das Prozess-Mapping mittels **Brown-Paper** bestens. Um die Verantwortlichkeiten der beteiligten Funktionen in den Prozessen zu definieren und zu visualisieren, sind **RACI-Diagramme** ideal.

Verbesserungsmassnahmen, die direkt bzw. mit sehr geringem Aufwand durch einzelne Personen umzusetzen sind, werden am besten in eine **KVP-Liste** übertragen, die als Pendenzenliste für das Umsetzungscontrolling dient.

Bei der Umsetzung werden der Umsetzungsgrad und die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen regelmässig geprüft. Neben dem Umsetzungscontrolling mit der Darstellung der relevanten Kennzahlen auf einem **Dashboard**, hat sich auch die Durchführung eines **100 Tage Checks** bewährt. So ist sichergestellt, dass die Prozessoptimierung nicht im Sande verläuft, sondern in den geregelten KVP-Rhythmus überführt wird.

## Management of Change

Die besten Konzepte und Prozesse nützen nichts, wenn sie nicht gelebt werden. Damit die Prozessdokumentation nicht zum Papiertiger wird, ist der Faktor „Mensch“ mit seinen Denkmustern, Verhaltensweisen und Kultur zentral. Auch bei einer Prozessoptimierung durchlaufen die Betroffenen einen Wandel. Sie müssen sich von alten Gewohnheiten lösen und sich auf neue Verfahren einstellen. Wie gut die Betroffenen diesen Wandel akzeptieren und vollziehen, ist entscheidend für den Erfolg der Prozessoptimierung. Es lohnt sich daher, solche Veränderungen gezielt zu begleiten. AWK bedient sich dabei den Methoden und Konzepten von Change Management, auch als Management of Change (MoC), bezeichnet.



Schalenmodell für Management of Change Massnahmen

Eine erste Hilfe ist das Verständnis der Phasen, welche die Betroffenen im Wandel durchlaufen müssen. Ein umfassendes Modell dafür sind die sieben Etappen nach Streich: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration. Diese Etappen können mit dem AWK-Phasenmodell zur Prozessoptimierung begleitet werden. Gute Ergebnisse lassen sich mit folgenden Unterstützungsmassnahmen erzielen:

- Eine **frühe und klare Kommunikation der Ziele** sowie des **Handlungsbedarfs** hilft durch das „Tal der Tränen“ oder dem „Auftauen“. Idealerweise haben die Mehrheit der direkt Betroffenen die ersten 2-3 Etappen des Veränderungsablaufs beim Abschluss der Analysephase bereits hinter sich und sind bereit für die konstruktive Mitarbeit in den darauf folgenden Phasen. Klare Kommunikation heisst auch, dass das Management geschlossen hinter der angestrebten Prozessoptimierung steht.
- „**Betroffene zu Beteiligten machen**“ ist in aller Munde. Doch das ist bei vielen Betroffenen einfacher gesagt als getan. In solchen Fällen hilft es, nach der Stakeholderanalyse, die Betroffenen in konzentrische Schalen aufzuteilen. Die Übergänge von der innersten Schale (dem Kernteam) bis zur äussersten (alle Interessengruppen) können damit gesteuert und von Beginn an eingeplant werden. Sie gelingen umso besser, wenn direkt betroffene, anerkannte Meinungsbildner, sogenannte Opinion-Leaders, ins Kernteam geholt werden.

## Die Autoren



**Ingmar Hammerström**  
 Bereichsleiter IT-Prozesse und -Organisation,  
 Dr. sc. ETH Zürich,  
 Dipl. Ing.

Ingmar Hammerström ist bei AWK verantwortlich für den Kompetenzbereich IT-Prozesse und -Organisation.



**Andreas Meister**  
 Senior Consultant,  
 Dipl. El.-Ing. HTL,  
 EMBA FH.

Als Prozessmanagement-Experte gestaltet Andreas Meister seit über 10 Jahren erfolgreich Prozesse und Organisationen.



**Matthias Dyer**  
 Senior Consultant,  
 Dr. sc. ETH Zürich,  
 Dipl. El. Ing. ETH

Matthias Dyer ist bei AWK Experte im Bereich Prozessmanagement und IT Service Management.

## Über die AWK Group

AWK ist mit über 140 Mitarbeitenden eines der grössten Schweizer Beratungsunternehmen für Informationstechnologie.

Wir sind schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern und Basel.

Unsere Dienstleistungen umfassen Consulting, Engineering und Projektmanagement.



**AWK GROUP**  
 Consulting | Engineering | Project Management

www.awk.ch