

EINE GANZ NEUER BERUFSALLTAG DURCH ...

BPM Day
24.05.2010

Mit dem richtigen „Kochrezept“
zum Prozesschampion –
Professionelle Einführung des
Prozessmanagements



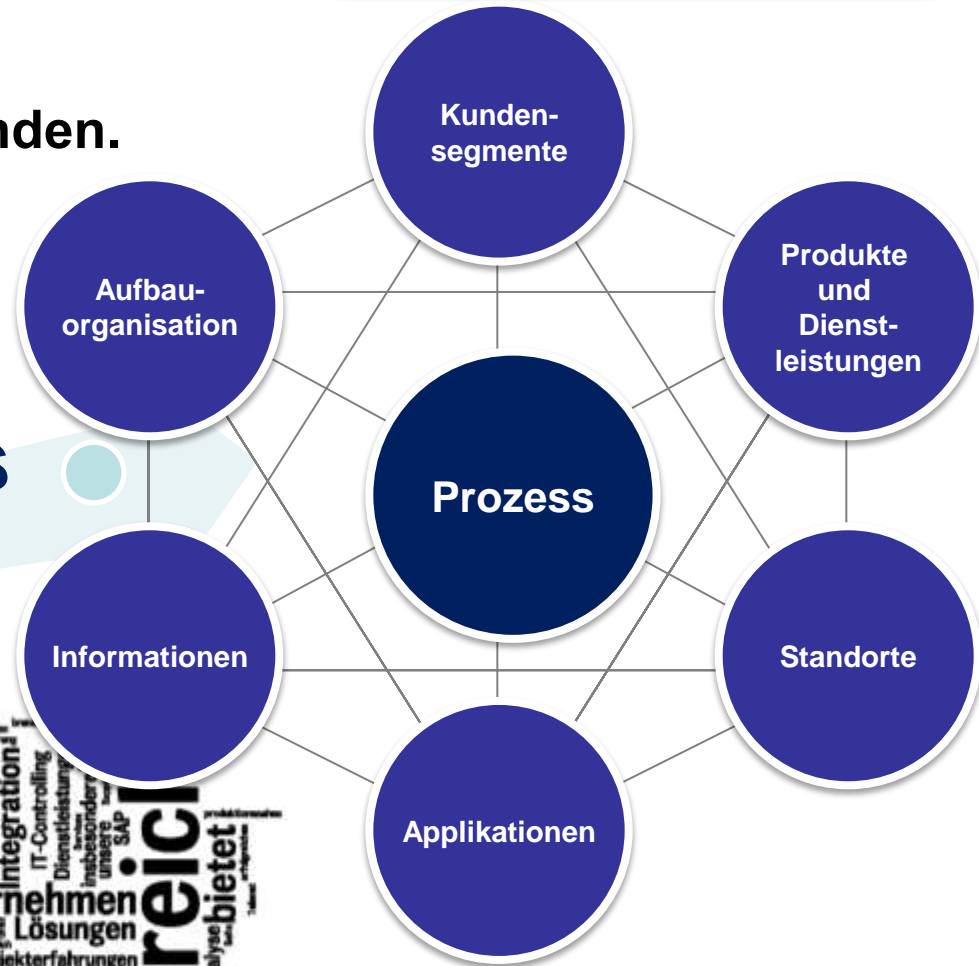
Gute Ansätze für Prozessmanagement bestehen dort, wo sich Mitarbeiter Gedanken über ihr „TUN“ machen.

... ABER AUCH GROSSE MISSVERSTÄNDNISSE, z.B.:

- Prozessmodellierung ist gleich Prozessmanagement
- Prozessoptimierung bringt immer „neue“ Erkenntnisse
- Alte Abläufe sind immer noch die besseren Abläufe
- Es reicht Prozessverbesserungen intuitiv zu messen
- Prozessmanagement ist Aufwand, der sich nicht rechnet
- Prozessimplementierung ist einfach / muss einfach gehen
- Anwendungssysteme bestimmen den Geschäftsprozess

Der Prozess ist mit vielfältigen „Informationssatelliten“ verbunden.

Prozessverständnis



Geschäftsprozesse sind in ein strategisches Umfeld eingebettet und dienen der Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Strategie:

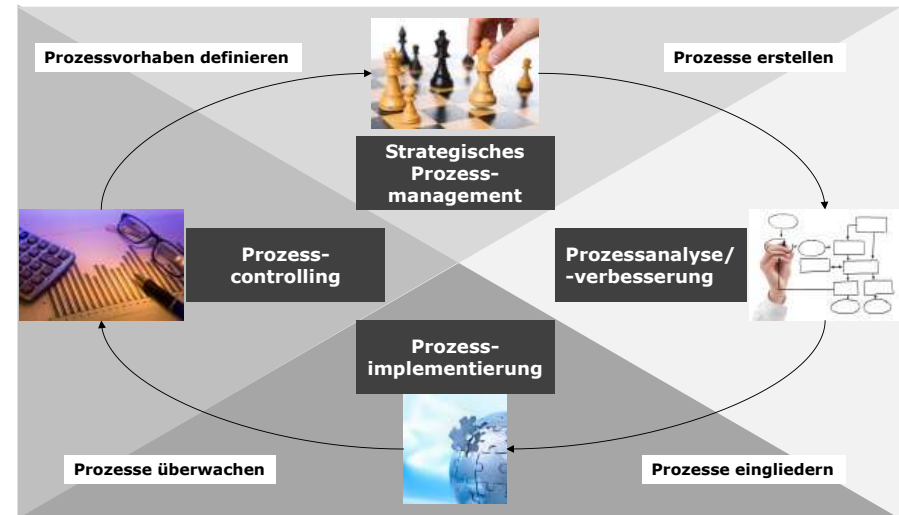
- Balance Scorecard
- Prozessarchitektur / -landkarte
- Orchestrierung

Analyse / Verbesserung:

- Dokumentation
- Optimierungsmethode

Implementierung:

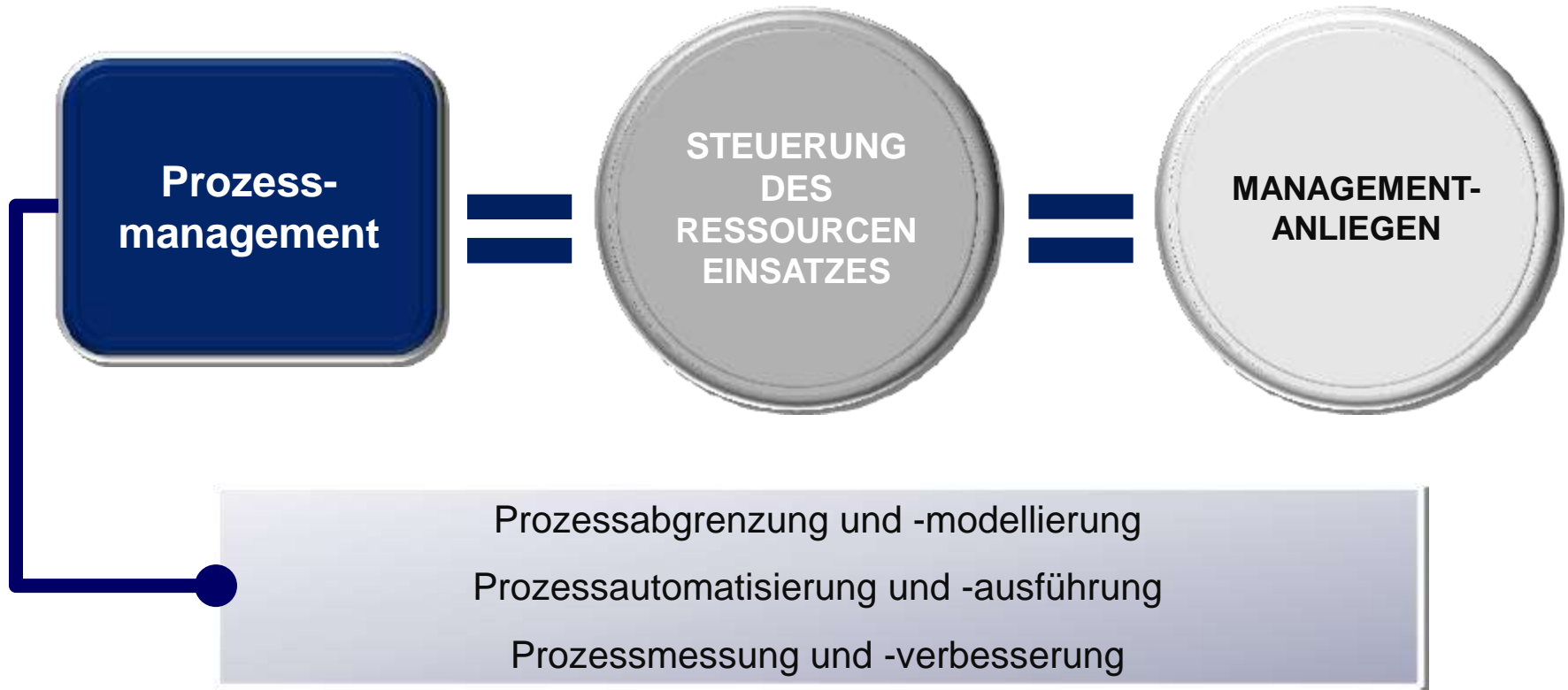
- Requirements Engineering
- Workflowmanagement



Controlling:

- Performance Management
- Benchmarking
- Prozesskostenrechnung

Geschäftsprozessmanagement (auch: BPM = Business Processmanagement) ist die Koordination von Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel, die Effizienz und Leistungsfähigkeit zu steigern.



Zur Beschreibung von Prozessen werden unterschiedliche Darstellungsformen verwendet, z.B. Flowdiagramme, EPK.

NOTWENDIGE Inhalte

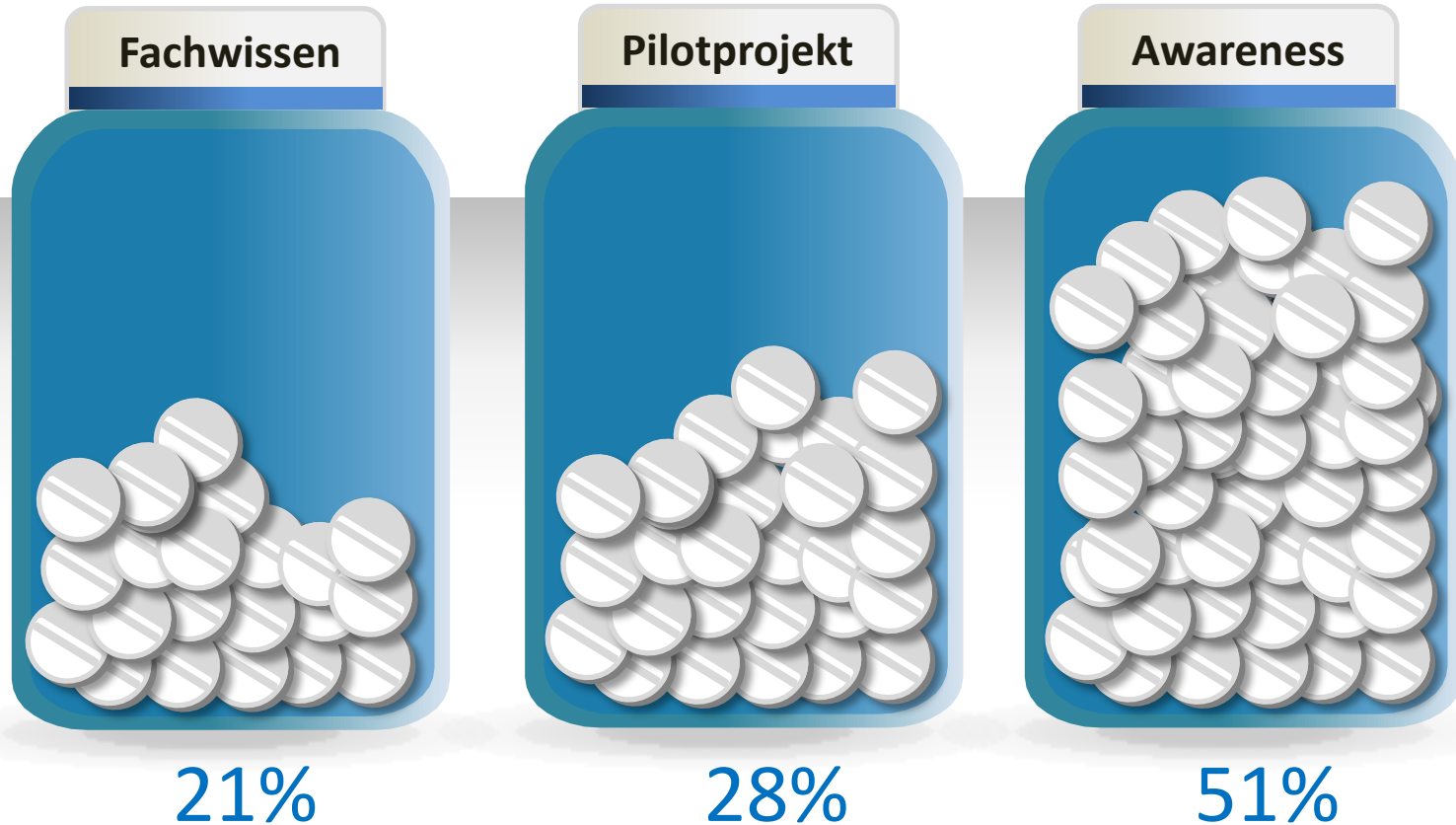
- Allgemeine Information wie ID, Aktivitätenname + Kurzbeschreibung
- Benötigte Rollen für die Aufgabenausführung
- Betroffene Organisationseinheiten im Prozessverlauf
- Benötigte bzw. erstellte Input- und Outputdokumente

OPTIONALE Inhalte

- Prozesslaufzeit für die Durchführung der Tätigkeiten
- Risiken für eine positive Prozessdurchführung
- Angaben zu relevanten Gesetzen und Vorschriften
- Örtliche Angaben hinsichtlich der Ausführung
- Freie Bemerkungen

Dokumentation von Prozessen

- Erstellung einer Prozesslandkarte
- Beschreibung der bestehenden Geschäftsprozesse
- Verfassung der Ablaufbeschreibungen

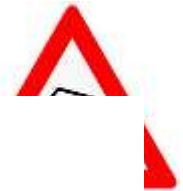


Gesunder Nährboden für die Etablierung des Prozessmanagements

Situation: „Abwarten“

Status: Management steht nicht hinter dem Vorhaben

Empfehlung: Argumentieren, überblickbares Pilotprojekt vorschlagen, eventuell externe Unterstützung zuziehen



Es gibt tendenziell Punkte in Prozessen und in der Organisationsstruktur, die Schwachstellen vermuten lassen.

Organisation

- Lange Durchlaufzeit
- Kontrollfehler
- Abstimmungsprobleme
- Doppelarbeit
- Fragmentierung der Arbeit
- Fehlen von Standards
- Papierflut



Personal

- Inadäquate Qualifikation
- Überqualifikation
- Mangelnde Motivation
- Führungsziel
- Hohe Fluktuation
- Bereichsegoismen



Technologie

- Medien- und Systembrüche
- Unzureichende Datenaktualisierung



- Geringe Verfügbarkeit
- Hoher Wartungsaufwand

Es gibt „Stolpersteine“ im Prozessmanagement. Einige lassen sich durch saubere Projektplanung und angemessene Kommunikation aus dem Weg räumen.

- Kundenbedürfnisse werden nicht berücksichtigt
- Abteilungsdenken vs. Teamgedanken
- „Welterneuerungsstreben“
- Schlechte Kommunikation an die Zielgruppen
- Fehler bei Prozessüberwachung → „Schubladenergebnisse“
- Unternehmenskultur nicht bereit für Änderungen
- Nicht-Finden der sinnvollen Tiefe und Granularität
- „Beharrungsvermögen“ wegen des Machtverlusts → Widerstand gegen Neuerungen

Modellierungskonventionen für die Prozessmodelle garantieren u.a. ein einheitliches „Look-and-feel“ bei der Betrachtung.

ARIS-Methodenhandbuch
Firma MAXIMO – Version 1.0
Zielgruppe: Modellierer der Prozessdokumentation
Schwerpunkt: Kernprozesse
Auszug aus dem Inhalt

1	ARIS KURZBESCHREIBUNG
1.1	Das Konzept der ARIS-Architektur
1.2	ARIS in diesem Projekt
2	PROZESSDEFINITIONEN UND PROZESSSTRUKTUR
2.1	Prozessdefinitionen
2.2	Allgemeine Prozessstruktur
2.2.1	Prozessebene 1: Hauptprozesse (Prozesslandschaft)
2.2.2	Prozessebene 2: Prozesse der Hauptprozesse
2.2.3	Prozessebene 3: Prozessdarstellungen in ARIS (in Form von xPKN)
2.3	Ordnungsstruktur auf der Datenbank
2.4	Navigieren auf der Datenbank
2.5	Verwendete Modelle

Erstellt von
Mag. Robert Hornacek
Senior Consultant
Qualysoft GmbH

Sutton Tower, Leonard-Bernstein-Strasse 10, A-1220 Wien
Firmenbuchnummer 188718, Handelsgericht Wien
Austria - Germany - Hungary - Slovakia - Serbia - Slovakia - Ukraine

Beispielhafte Inhalte:

- Toolhandling
- Zugelassene Objekte und deren Beschreibungen
- Auswertbare Attribute
- Farbcodes
- Best Practice im Umgang mit Prozessgestaltung
- Drucklayout
- Elektronischer Export
- ... *eventuell Optimierungsmethoden!*

Einmal „Einführung des Prozessmanagements“, bitte!

Kommt sofort!

- Projektbudget sichern
- Mitarbeiter über Einführung informieren
- Prozessverantwortliche / Team definieren
- Prozesslandkarte erstellen
- Prozessabgrenzungen kontrollieren
- Prozessmodellierungen durchführen
- Erfolgsfaktoren definieren
- Systeme anpassen – Workflows integrieren
- Neuerungen und Ergebnisse kommunizieren
- Verbesserungsmethode festlegen
- Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren
- Maßnahmenplan erstellen

40 dag Projektmanagement
10 dag Hartnäckigkeit
8 dag Kompromissfähigkeit
13 dag analytisches Gespür
15 dag Durchsetzungskraft

+ ... 1 KILO Extra-Ausdauer

Im Rahmen der Analyse geht neben einem strukturiertem Ansatz der Pragmatismus nicht verloren.

Pragmatische Prozessverbesserung

- Man verlässt sich weitgehend auf die Erfahrungswerte der Beteiligten
- Offensichtliche Missstände im Prozess werden behoben
z.B.: „Low-Hanging-Fruits“

Strukturierte Prozessverbesserung

- Diverse Methoden „pressen die Zitrone“ nochmals aus
- Messphasen zum Vergleich mit historischen Daten notwendig
z.B.: nach einer Ursachenforschung werden Änderungen im Prozess durchgeführt

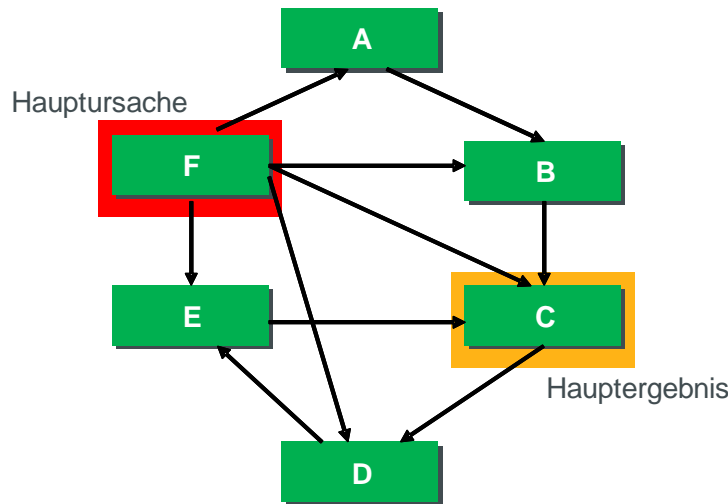
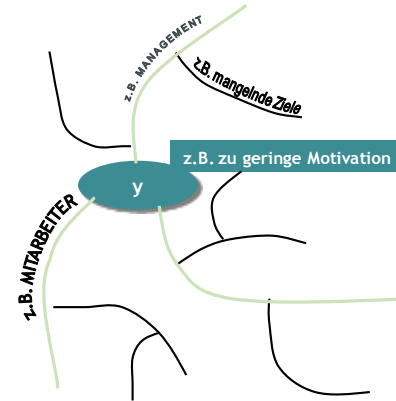


... eine Balance zwischen sinnvollen Veränderungen und übertriebenem Ehrgeiz wird angestrebt ...

Es werden Methoden definiert, um die Arbeiten in größeren Gruppen zu ermöglichen und Ergebnisse zu erarbeiten.

Identifikation von Schwachstellen:

1. Schritt: Mind-Map



Zusammenhang der Ursache-Wirkung:

2. Schritt: Abhängigkeitsdiagramm

Bestimmung der Prozessverbesserung:

3. Schritt: Schiedsrichterverfahren

MASSNAHMEN	Rating - Skala					S	Rang - reihe		
	völlg unwichtig	1	2	3	4			sehr wichtig	
1. Abteilungsbrieffasten aufhängen		2	6	12	4		24	4	
2. Gemeinsames Frühstück einführen		3				8	5	16	6
3. Klare und wahre Information bereitstellen		1	4	12	12			28	2
4. Regelmäßige Mitarbeitergespräche forcieren			12	12				24	4
5. Persönlichkeitsbezogene Ausbildungen erlauben				6	24	10		40	1
6. Prämiensystem einführen		2	4	6	8	5		25	3

„Die Einen kennen mich – die Anderen können mich“ – ich kommuniziere nicht ...

„Nix is fix – ich ignoriere meine Prozessgrenzen“ ...

„Unsere Prozessmodellierung muss ständig aktualisiert werden“ ...

„Ich kann das Wort Prozessmanagement nicht mehr hören“ ...

**Mitarbeiter in den Verbesserungszyklus einbinden –
Anreizsysteme schaffen!**

Zweck der Arbeiten erkennen und gegebenenfalls Aufwand bremsen!

Verantwortungen vergeben und aus der Vogelperspektive überwachen!

Nicht alleine starten - Kompromisse und gemeinsame Begriffe fixieren!



Modellierung

- Prozessanalyse bestehender Abläufe
- Interviews mit Fachabteilungen
- Modellierung mit unterschiedlichsten Mitteln (ARIS, ...) und Standards (eEPK, UML, BPMN,..)
- Berücksichtigung des holistischen BPM Gedanken, d.h. Einbeziehung von späteren Schritten wie Workflow, Systemanbindung, Prozess KPI

Prozess- automatisierung Systeme (EAI)

- Analyse der anzubindenden Systeme
- Architektur-konzeption
- Praxiserfahrung mit zahlreichen Enterprise Application Werkzeugen (Tibco, webMethods, inubit, BizTalk)
- Optimale Vorbereitung für Prozessmonitoring

Prozess- automatisierung Mensch (Workflow)

- Abbildung von Prozessen auf Workflowsysteme
- Berücksichtigung von Eskalations-szenarien
- Gestaltung von Arbeitslisten und Oberflächen zur Aufgabenbearbeitung
- 4-Augenprinzipien
- Einbettung in Portallösungen

Business Activity Monitoring

- Monitoring von Prozessen – d.h. Überwachung von Einzelprozessinstanzen
- Monitoring von Gesamtprozessen – d.h. Auswertungen über Gesamtprozesse, Vorhersagen, Tendenzen und Optimierungsanalyse
- Prozess KPI Überwachung

Prozess- optimierung

- Aufbauend auf den Prozessdaten werden mittels Analysen Optimierungspotentiale ermittelt
- Redesign der Prozess unter Berücksichtigung sämtlicher Möglichkeiten des holistischen BPM, d.h. Modellveränderungen haben unmittelbaren Einfluss auf die Prozessausführung

Qualysoft
Informatikai Zrt.
HU-1124 Budapest, Németvölgyi út 97.
Tel.: +36 1 889 9800
Fax: +36 1 889 9810
E-mail: office@qualysoft.hu
www.qualysoft.hu

Qualysoft
Ressource und Entwicklung für
Informationstechnologie GmbH
DE-80336 München, Bavariaring 9
Tel.: +49 89 599 4360
Fax: +49 89 599 436/25
E-mail: office@qualysoft.de
www.qualysoft.de

Qualysoft
Informatics d.o.o.
YU-11070 Novi Beograd,
Bul. Mihajla Pupina 10z, 523
Tel.: +381 11 2624 679
Fax: +381 11 2624 679
E-mail: office@qualysoft.co.yu
www.qualysoft.co.yu

Qualysoft
Information Technology SRL
R-050475 Bucharest Sector 5
Grigore Taranu nr. 6
Tel.: +4 021 311 1865
Fax: +4 021 3185520
E-mail: office@qualysoft.com
www.qualysoft.com

Qualysoft Slovakia
Sk - 81108 Bratislava
Dunajska 3
Tel.: +421 2 57 20 58 11
Fax: +421 2 57 20 58 12
E-mail: office@qualysoft.com
www.qualysoft.com

Qualysoft Ressource und Entwicklung für
Informationstechnologie GmbH
A - 1220 Wien, Saturn Tower
Leonard-Bernstein-Straße 10
Tel.: +43 1 409 5987
Fax: +43 1 409 5987/11
E-mail: office@qualysoft.at
www.qualysoft.at




Qualysoft
...breaking limits