

## NEW BUSINESS

QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR PROJEKTE

# Analyse mit tiefen Einblicken

Prozesse wie Bestellannahmen, Produktions- und Lieferprozesse sind der Schlüssel zu betrieblicher Leistungsfähigkeit. In ihnen wird die Strategie des Unternehmens umgesetzt und die Ressourcen so organisiert, dass Kundenbedürfnisse gezielt befriedigt werden können. Nur wenn die Prozesse stimmen, kann wiederholt eine Bestellung richtig und effizient angenommen, Güter in guter Qualität günstig produziert werden und der Kunde seine Bestellung fristgemäß erhalten. Die Prozesse sind in vielen Firmen durch die ISO-9000-Zertifizierung bereits komplett dokumentiert.

Ein etwas anderer Ansatz zur Verbesserung von Prozessen kommt aus dem Projektmanagement. Communigram stammt aus dem simultanen Engineering, wo mehrere hochkomplexe Prozesse, wie etwa die Entwicklung einer Fahrzeugkomponente und des Produktionssystems, parallel durchgeführt werden. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit von Unternehmen vor allem davon abhängt, dass die richtige Information zur richtigen Zeit erstellt und den entsprechenden Personen zur Verfügung gestellt wird. Dabei müssen die Prozessdefinitionen ständig revidiert werden, da sich das wirtschaftliche Umfeld ständig ändert.

Um die richtigen Prozesse zu verbessern, sollte eine Eingangsanalyse gemacht werden, die den Ist-Zustand der Organisation erfasst. Gut geeignet hierzu sind Selbstbewertungsverfahren, wie sie durch EFQM, ISO 9004:2000 oder „Fit für Spitzenleistung“ gefordert werden. Für alle diese Verfahren gibt es mit der GOA-WorkBench eine Softwareunterstützung. Im zweiten Schritt werden die Prozesse, in denen eine Verbesserung besonders vielversprechend erscheint, mit Communigram genauer durchleuchtet.

## Analyse des Ist-Zustands

Für Neueinsteiger besonders geeignet ist das Easy Assessment Modul

**LEISTUNGSSTIEGERUNG.** Kundenzufriedenheit nur mit strukturellen und personellen Maßnahmen zu erreichen, reicht heute nicht mehr aus. Die Ablauforganisation der Unternehmung sollte so gestaltet sein, dass Kunden optimal bedient werden.

der GOA-WorkBench. Hierbei wird das EFQM-Modell in eine einfache und verständliche Ausdrucksweise „übersetzt“, und der wirtschaftliche Zusammenhang für jede Frage erklärt – bei gleichzeitiger Konformität zu den neuen Kriterien der EFQM (European Foundation for Quality Management).

Mit GOA wird eine systematische Softwareunterstützung der Selbstbewertung angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person oder einem Team eingesetzt werden kann. Mittels einer elektronischen Umfrage kann aber auch die ganze Firma in den Bewertungsprozess eingebunden werden.

Nachdem der Ist-Zustand der Firma erhoben ist, muss im nächsten Schritt festgestellt werden, welche Punkte als erstes verbessert werden sollen. Dabei gibt es zwei wichtige Punkte zu beachten:

- Welche Bereiche sollen vorrangig angesprochen werden?
- Welche der gesammelten Verbesserungsvorschläge sollten mit welcher Dringlichkeit umgesetzt werden?

Um die Priorisierung der gesammelten Verbesserungsvorschläge zu bestimmen, können diese mittels des GOA-Moduls „Balanced Q-Card“ (BQC) im firmeneigenen Netz zur Diskussion gestellt werden. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag bewerten und kommentieren. So wird eine gewichtete Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen erstellt und nebenbei die Mitarbeiter dank ihrer Einbeziehung motiviert.

Weiterhin erlaubt es die Balanced Q-Card den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen. Eine kurze Tabelle erlaubt die schnelle Status-Übersicht der jeweils laufenden Aktionen.

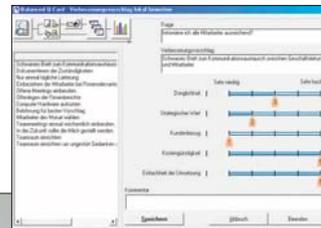
## Praxis-Test

Nach dieser Voranalyse wird Communigram verwendet, um den gegenwärtigen Zustand der vorrangig zu behandelnden Betriebsprozesse grafisch zu analysieren. Jean-Paul Gaertner, Unternehmensberater bei Ingénierlog in Strassburg, berichtet: „Als ich das erste Mal von Communigram hörte, ging bei mir ein Licht auf. Das Werkzeug schien mir geeignet, neben Projekten auch Unternehmensprozesse sinnvoll darzustellen und zu analysieren. Wir ha-

nd kompakte Form. Die Aufbauorganisation des Unternehmens, alle Divisionen, Abteilungen, Divisionen oder Standorte werden als hierarchisch geordnete Spalten dargestellt, die zur besseren Übersichtlichkeit auf- und zugeklappt werden können. Selbiges gilt für die Vorgänge und Prozesse der Ablauforganisation.

In einem ersten Schritt wurde die

gänge fielen in der Vergangenheit öfter durch Schwierigkeiten bei der Ausführung auf. So ergab sich eine Arbeitsweise, allgemein für jeden Vorgang ein klar quantifizierbares Ergebnis als Vorgangziel zu bestimmen. Ein weiterer Nutzen ergab sich aus dem Zwang, für jeden Prozessschritt genau einen Verantwortlichen zu bestimmen. Es stellte sich nämlich heraus, dass viele Prozesse



**EINSTELLUNGSSACHE.** Die elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag gewichtet Aktionen

genau an den Vorgängen „klemmen“, wo neben einer ausführenden Stelle im üblichen RACI-Diagramm noch ein Entscheider oder Genehmiger aufgeführt war. Durch die Begrenzung auf einen einzigen Verantwortlichen wurden die Prozessabläufe vereinfacht und eindeutiger.

Danach wurde ausgehend von den von Kundenbedürfnissen abgeleiteten gewünschten Outputs der Unternehmung der Informationsfluss verschiedener Prozesse von hinten nach vorne durchgestaltet. Auf diese Weise konnte der Gesamtprozess der Leistungserstellung des Unternehmens in einem einzigen durchgehenden Communigram dargestellt werden.

Durch die Möglichkeit, sich einerseits eine Übersicht über Zusammenhänge und Informationsflüsse zwischen Prozessen und Unternehmenseinheiten zu schaffen, andererseits aber jederzeit die „Lupe“ auf Details zu legen, entpuppte sich Communigram zudem als ein hervorragendes Analysewerkzeug, welches im Zusammenspiel mit Eigen-

assessments, Umfragen zu Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie Vorschlagwesen erlaubt, die Ursachen für Missstände in Prozessdefinitionen zu finden.

Werden solche Missstände durch ein Reengineering der Prozesse im Communigram abgestellt, kann man dem Werkzeug auch eine gute Eignung für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bescheinigen. Im Sinne eines KVPs oder Kaizen-Programms können auch Mitarbeiter elegant mit einbezogen werden. Prozessbeschreibungen in Communigram können als „elektronisches Qualitätshandbuch“ stets aktuell der gesamten Belegschaft über Web-Clients zur Verfügung gestellt werden. Dabei hilft die einfache, intuitiv verständliche Darstellung: Mitarbeiter können auch ohne besondere Schulung die Prozesse verstehen und Verbesserungsvorschläge einbringen.

## Erfolgskontrolle

Nach Aktualisierung und Implementierung der Prozessbeschreibungen wurde der Fortschritt in der Leistungsfähigkeit der Organisation durch eine neuerliche Verwendung der GOA-Tools gemessen. In der Tat stellte sich bereits eine deutliche Verbesserung ein, die aber, da die Daten naturgemäß auf Umfrageergebnissen beruhen, kritisch hinterfragt werden muss. Schließlich kann es sein, dass die Mitarbeiter die Prozesse als nunmehr viel leistungsfähiger erachten, einfach weil sie an deren Neudefinition so maßgeblich beteiligt waren. Ob diese Prozesse nun tatsächlich soviel besser sind, muss die Zeit zeigen.

## DIE AUTOREN

**Dr. Kenneth Brown** ist seit 1997 am Lehrstuhl für Technologiemanagement ERMITE der Universität Straßburg tätig und ist Geschäftsführer der Communigram AG i.G. mit Sitz in Straßburg.

**Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege** ist Gründer und Geschäftsführer der IBK - Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden. Er hat seit Ende der 80er Jahre in leitenden Positionen in mehr als 15 internationalen Großforschungsprojekten zu computergestützten Managementtechniken mitgearbeitet.



**SCHWIERIG.** Komplexe Projekte erfordern detaillierte Strategien

ben kurze Zeit danach ein Pilotprojekt bei einer Firma durchgeführt und festgestellt, dass die im betrieblichen Qualitätsmanual nach ISO 9000 beschriebenen Prozesse mittels Communigram in eine ganz neue, grafisch interpretierbare Form übertragen werden können. Communigram erlaubt eine übersichtliche Darstellung mehrerer Prozesse im Unternehmen inklusive aller Abhängigkeiten, und es werden erste Inkonsistenzen bereits durch die grafische Übersicht offenkundig.“ In der Tat bringt Communigram die komplexen Zusammenhänge im Unternehmen in eine übersichtliche

Ist-Situation des Unternehmens mit Hilfe der GOA-Tools feststellt: Die Ergebnisse der Selbstbewertung wurden analysiert und die Verbesserungsvorschläge gesammelt und ausgewertet. Anschließend wurde mit Communigram die Lupe über die Teile des Unternehmens gehalten, an denen Verbesserungen besonders dringlich erschienen.

Bereits bei der Eingabe der Daten aus bereits existierenden ISO 9000-Unterlagen ins Communigram wurde wiederholt festgestellt, dass für bestimmte Vorgänge die zu erarbeitende Information nicht klar beschrieben war. Gerade diese Vor-