

Anleitung zur Vorgehensweise der Bewertung der Prozesse

Stand: 27.05.2003

Inhalt:

<u>ANLEITUNG ZUR VORGEHENSWEISE DER BEWERTUNG DER PROZESSE</u>	1
<u>A. KLASSIFIZIERUNGSMATRIX DER BEWERTUNGSFRAGEN</u>	2
<u>B. BEANTWORTUNG DER FRAGEN</u>	2
<u>B.1 Formulierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen</u>	2
<u>B.2 Beschreibung von Nachweisen</u>	3
<u>B.3 Beispiele zur Beantwortung der Fragen</u>	3
<u>C. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUM PROZESS</u>	4
<u>C.1 Wer ist Kunde bzw. Lieferant des Prozesses?</u>	4
<u>D. RADAR-BEWERTUNG:</u>	5
<u>E. AKTIONSPROGRAMM</u>	5

A. Klassifizierungsmatrix der Bewertungsfragen

Zu Beginn der Bewertung erfolgt mit Hilfe der **Klassifizierungsmatrix** die Einteilung der Fragen in folgende Kategorien:

1. Unternehmensbezogen / Prozessunabhängig
2. Prozessübergreifend, d.h. für alle Prozesse gleichermaßen zutreffend
3. Prozessspezifisch, d.h. für jeden Prozess einzeln zu beantworten
4. nicht relevant, d.h. die Frage trifft für keinen der ersten drei Fälle zu

Gemäß dieser Einteilung erfolgt daraufhin die Bewertung der ausgewählten Fragen in den entsprechenden Bewertungsteams.

Die Einträge in der **Klassifizierungsmatrix**, Blatt 2 der Excel-Tabelle, übertragen sich automatisch auf die einzelnen Kriterienblätter. Zur Unterstützung färben sich die Kategorien in verschiedenen Farben.

B. Beantwortung der Fragen

Fragen	Bewertungs-Teams
Unternehmensbezogen / Prozessunabhängig	Geschäftsführung, Vorstand, Führungskreis, Stabsstellen, ggf. MA
Prozessübergreifend	thematisch verantwortliche PV, (operative) Führungskräfte + 1 Assessor/in (kann PV selbst sein) + relevante MA
Prozessspezifisch	Prozessverantwortlicher (PV) + 2 Prozessbeteiligte (MA) + 1 Assessor/in (kann PV selbst sein)

Die Reihenfolge der Beantwortung der Kriterien und Fragen sowie der RADAR-Bewertung kann individuell erfolgen.

Beispiele für Aspekte des Umweltschutzes, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Sozialwesens und der gesellschaftlichen Verantwortung sind zur Orientierung als Anhang dem Fragebogen beigefügt. In den betreffenden Fragen wird auf diese Liste (Liste be.st Nachhaltigkeitsindikatoren) verwiesen.

B.1 Formulierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen

- Die Formulierung sollte in vollständigen Sätzen erfolgen sowie klar und verständlich sein, damit sie auch zu einem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden kann.
- Die Formulierung der Verbesserungspotenziale sollte sachlich und neutral sein und keine Meinungen, Lösungsansätze oder konkrete Maßnahmen enthalten. Zu einem genannten Potenzial sind mehrere Möglichkeiten an Maßnahmen denkbar, eine Vorauswahl erschwert u.U. die Akzeptanz.

- In der Formulierung der Stärken und Potenziale sollte die RADAR-Aspekte (Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung bzw. Trends, Ursachen, Ziele, Vergleiche und Umfang) berücksichtigt sein. Diese Anzahl und Qualität der formulierten Stärken und Potenziale sollte sich in der Punktebewertung widerspiegeln.
- Die Formulierung von Stärken und Potenzialen sollte das Vorgehen, die Umsetzung und Bewertung und Überprüfung bzw. Trend, Ursachen etc. beschreiben und nicht einfach den Nachweis benennen.
- Bei den Ergebniskriterien 6 bis 9 sind bei Stärken & Potenzialen auch quantifizierbare Vorgehensweisen mit aufzunehmen, wenn auch nur Zahlen, Daten, Fakten anhand RADAR bewertet werden können.

B.2 Beschreibung von Nachweisen

Als Nachweise gelten nicht nur Dokumente und Dateien, sondern auch überprüfbare Aussagen von Mitarbeiter/innen.

B.3 Beispiele zur Beantwortung der Fragen

Beispiel 1:	Wie werden bei der Prozessgestaltung die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, Mitarbeiter/innen und sonstigen Interessensgruppen (z.B. durch Beachtung von Umwelt-, Gesundheits-, Ergonomie und Arbeitssicherheitsaspekten) berücksichtigt? (Kriterium 5)
Stärken:	Im Rahmen des seit 2001 jährlich stattfindenden Prozess-Review werden Anforderungen und Bedürfnisse erfasst. Hierzu werden MitarbeiterInnen befragt. Die Ergebnisse werden zur Prozessoptimierung genutzt.
Potenziale:	Die Prozesskunden wurden bisher nicht in die Prozessgestaltung miteinbezogen. Eine systematische Auswertung der Prozess-Reviews ist nicht vorhanden.
Nachweis:	Bericht Prozess-Review, Befragungen
Beispiel 2:	Wie bewerten sie selbst anhand von Indikatoren ihre Prozessleistungen (Produkte und/oder Dienstleistungen): z.B. anhand von Wettbewerbsfähigkeit, Fehler-, Ausfall- und Reklamationsquoten, Beschwerden, Innovationen, Entwicklungszeiten bis zur Markteinführung, Umweltprofil, Nachfrage nach Schulungen, Beschwerdebearbeitung, Reaktionsraten? (Kriterium 6)
Stärken:	Es liegen Werte zu Erfassungsfehler und Durchlaufzeiten (Auftragseingang - Auslieferung) vor. Der Gesamttrend der Reklamationen pro Auftrag ist seit einem Jahr (Beginn der Qualitätsoffensive) rückläufig.

Potenziale:	Die vorhandenen Indikatoren werden nicht prozessspezifisch ausgewertet. Ein Branchenvergleich liegt nicht vor.
Nachweis:	Reklamationsstatistik, Kennzahlen technischer Bereich

C. Allgemeine Informationen zum Prozess

Hier sind allgemeine Angaben zum Prozess fest zu halten, wie u.a. Prozessverantwortliche und Beteiligte.

C.1 Wer ist Kunde bzw. Lieferant des Prozesses?

Bei der Prozessaufnahme wird immer nach dem so genannten Prozesskunden bzw. -lieferanten gefragt, welcher sowohl extern als auch intern sein kann. Dabei gibt es manchmal Zuordnungsprobleme, weil sowohl bezogen als auch geliefert wird. Durch eine systematische Betrachtung lassen diese sich aber meist schnell lösen:

- Man beginnt mit dem externen Kunden: Direkte Schnittstellenprozesse sind z.B. Auftragsabwicklung und Kundenservice
- Diese beauftragen weitere interne Prozesse um diese Aufträge abzuwickeln, wie Produktions-, Beschaffungs-, Entwicklungs- und Logistikprozesse sowie diverse Buchhaltungsprozesse und sind somit interne Kunden für diese Prozesse.
- Diese wiederum benötigen Unterstützung durch weitere Prozesse, sind also interne Kunden von z.B. Instandhaltung, Personalverwaltung etc.

Neben den externen Kunden ist meist die Geschäftsführung bzw. der Führungsprozess ein Kunde - z.B. für den Akquise-Prozess:

- Er agiert im Auftrag des internen Kunden Unternehmensplanung (Führungsprozess). Die Akquise kann dann wiederum interner Kunde z.B. vom Entwicklungsprozess sein, um ein kundenspezifisches Produkt entwickeln zu lassen.
- Natürlich wird häufig auch der interne Kunde Material, Teile oder Informationen liefern müssen, damit sein Auftrag ausgeführt werden kann.
- Entscheidend ist aber, wer die Initiative inne hat, also den Auslöser für die Prozessaktivitäten darstellt!



D. RADAR-Bewertung:

Die RADAR-Bewertung erfolgt nach dem EFQM-Modell, d.h. die Einteilung der 100 Punkte ist der dort beschriebenen Systematik zu entnehmen. Die Berechnung des Durchschnitts erfolgt automatisch. Bitte nur ein „x“ je Frage und Aspekt eingeben!! Die automatische Berechnung der Gesamtpunktzahl erfolgt auf dem letzten Tabellenblatt. Die Gewichtung der Kriterien entspricht den Vorgaben des EFQM-Modells.

E. Aktionsprogramm

Im letzten Blatt des Fragebogens befindet sich eine Vorlage für ein „Aktionsprogramm“. Dieses soll bereits nach der Prozessbewertung, noch vor dem Benchmarking, eine erste Maßnahmenabschätzung und –planung ermöglichen. Die Felder sind exemplarisch mit einem Beispiel (roter Text) ausgefüllt.

1. Je Kriterium werden die „wichtigsten“ 2 bis 3 Verbesserungspotenziale ausgewählt. Hier können zusätzlich zur eigenen Bewertung Anregungen aus dem Benchmarking hinzukommen.
2. Für diese Potenziale werden gezielt Maßnahmen entwickelt; dazu können sowohl eigene Ideen als auch das Benchmarking genutzt werden.
3. Für die einzelnen Maßnahmen werden Aufwand (personeller und finanzieller Aufwand) und Nutzen abgeschätzt. Hier können qualitative Beschreibungen bis hin zu konkreten Zahlen aufgeführt werden.
4. Die Priorisierung erleichtert die Auswahl, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen.
5. Im Sinne eines Maßnahmenplans sollten Verantwortliche und der Termin zur Umsetzung sowie der Status festgehalten werden.