

# be.ste Instrumente für das Management

## Bewertung von Prozessen und Bestimmung der Prozessreife

Im Rahmen des be.st-Projekts hat das Projektteam zusammen mit den beteiligten Unternehmen Instrumente für das Management entwickelt, um die prozessorientierte Ausrichtung eines Unternehmens zu unterstützen. Sie können angewendet werden, um festzustellen, auf welchem Entwicklungsstand sich die Prozesse befinden und wie die Prozessleistung umfassend und nachhaltig bewertet werden kann.



Angelika Baur  
future e.V.  
Netzwerk Management  
Consulting  
Elberfelder Straße 29  
10555 Berlin  
Fon: 030/399 038 80  
Fax: - 81  
Baur@consultingnetz.de

Prozessmanagement kann dann erfolgreich eingeführt werden, wenn die Geschäftsführung die Grundentscheidung für eine prozessorientierte Ausrichtung des Unternehmens getroffen hat. Hier richtet sich der Fokus auf die Kunden und die Erfüllung von deren Anforderungen und Wünschen durch eine effiziente Gestaltung der Geschäftsprozesse über Abteilungsgrenzen hinweg. Das Management schafft sich durch die Prozessorientierung einen strukturierten Überblick über die wesentlichen Geschäftsprozesse, deren Schnittstellen sowie interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Eine aktive kontinuierliche Optimierung der Prozesse ermöglicht es, auch in einem dynamischen Umfeld und bei starkem Wachstum den Überblick zu behalten und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Die Umsetzung des Prozessmanagements erfolgt auf der Ebene der einzelnen Prozesse und ist damit in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen zusammen mit den Prozessteams.

### Reifegrad der Prozesse

In vielen Unternehmen wird seit der DIN ISO 9001:2000 im Rahmen des Qualitätsmanagements verstärkt auf eine prozessorientierte Sichtweise hingearbeitet. Die Geschäftsprozesse werden meist sukzessive erfasst und die entsprechenden Anforderungen integriert.

Aus der Prozesslandkarte eines Unternehmens sind alle relevanten Prozesse ersichtlich. Sie sind meist in Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse untergliedert. Diese Landkarte ist unternehmensspezifisch und weist, wie die Erfahrungen zeigen, zehn bis zwanzig Prozesse auf.

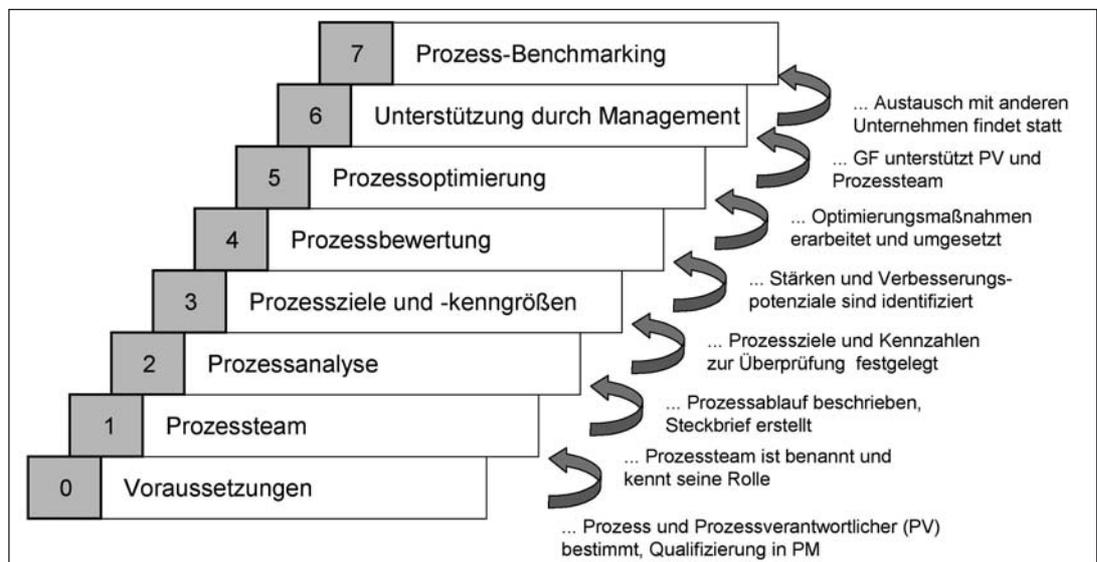
Wo steht das Unternehmen auf dem Weg der Einführung von Prozessmanagement? Wie weit entwickelt bzw. wie reif sind diese einzelnen Prozesse? Welches sind die nächsten Schritte zu ihrer Weiterentwicklung? Um diese Fragen zu beantworten, wurde ein Instrument zur Bestimmung der Prozessreife erarbeitet.

Auf sieben Levels werden die Stationen auf dem Weg zur vollen Prozessreife beschrieben und jeweils durch konkrete Aufgaben auf den einzelnen Stufen ausgeführt (Abbildung unten).

Mit Hilfe des Instruments „be.st-Prozess-Reifegrad“ wird der Umsetzungsgrad der Aufgaben unter jedem Level bestimmt. Die aufgeführten Tätigkeiten geben weiterhin Aufschluss darüber, welche Aufgaben auf den nächst höheren Levels anstehen und umgesetzt werden müssen.

Als Ergebnis dieser Prozessreife-Bewertung wird der Reifegrad eines Prozesses in Prozent ermittelt (Abbildung Seite 25).

Durch diese Bewertung lassen sich der Status quo des Prozesses und die weitere Vorgehensweise bestimm-



Levels der  
Entwicklung der  
Prozessreife

men. Die Ermittlung der Prozessreife aller Prozesse eines Unternehmens dient dem Management als Basis zur Unternehmenssteuerung entsprechend den strategischen Vorgaben.

### Prozessbewertung

Auf Level 4 der Prozessreife ist die Bewertung des Prozesses hinsichtlich seiner Leistung und der Zielerreichung notwendig. Die klassische Vorgehensweise hierzu ist, dass die zur Überprüfung der Prozessleistung festgelegten quantitativen Kennzahlen und qualitativen Aspekte einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen werden. Damit wird die Prozessleistung punktuell an den durch die Kennzahlen bestimmten Stellen bewertet. Kennzahlen, die in Ziffern und messbaren Einheiten erfasst werden können, haben meist Vorrang gegenüber den oft schwer zu erfassenden qualitativen Aspekten, wie z.B. Bewertung von Teamarbeit, Kommunikationsfluss oder Führungsverhalten.

Wie kann ein Prozess umfassend bewertet werden? Welche Themen sind unter diesem Anspruch in die Bewertung einzubeziehen? Klar war, dass eine ganzheitliche Herangehensweise die Dimensionen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise auf Prozessebene einbeziehen muss. Aber mit welcher Methodik kann eine derartige Bewertung durchgeführt werden? Das Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management) bietet mit seiner Methodik der Selbstbewertung der Leistung eines Unternehmens ein ausgereiftes und attraktives Konzept zur ganzheitlichen Unternehmensentwicklung.

Die Ausgangsüberlegung war, dass ein Prozess als eigenständige Einheit innerhalb eines Unternehmens betrachtet und damit das Excellence-Modell auf den Prozess angewendet werden kann. Die Verbindung von nachhaltiger Unternehmensführung und EFQM-Modell gelang mit dem Sustainable Excellence Ansatz, der von der Nürnberger Sustainable Excellence Group entwickelt wurde.

### Fragebogen

Der im Projekt entwickelte be.st-Fragebogen zur Bewertung von Prozessen orientiert sich an den neun Kriterien des EFQM-Modells und bezieht relevante Aspekte der Nachhaltigkeit (Sustainable Excellence) ein. So werden zu den fünf Befähigerkriterien: Prozessführung, Strategie, Beteiligung der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozessmanagement und den vier Ergebniskriterien, die Schlüsselergebnisse, Prozesskunden, Mitarbeiter sowie relevante soziale Umfeldler erfassen, jeweils drei bis sechs Fragen gestellt. Sie ermöglichen erstens eine qualitative Bewertung durch Nennung von Stärken und Verbesserungspotenzialen und zweitens eine quantitative Bewertung durch ein Punkte-Ergebnis.

Der Fragebogen dient zur Selbstbewertung eines Prozesses, die Prozessverantwortliche und Prozessmitarbeiter gemeinsam durchführen. Dafür sind mindestens Grundkenntnisse über das EFQM-Modell und dessen Bewertungsmethode notwendig. Die Erfahrung aus der Praxis der Anwendung des Bewertungsinstruments in fünf Unternehmen hat gezeigt, dass es wichtig ist, zwei Personen im Bewertungsteam

zu haben, die eine Assessoren-Ausbildung nach den Standards der EFQM absolviert haben. Die Kunst, Stärken und Verbesserungspotenziale so zu formulieren, dass sie verständlich und nachvollziehbar sind, will gelernt und geübt werden, ebenso wie die recht anspruchsvolle Punktebewertung anhand der RADAR-Methodik.

### Verbesserungspotenziale

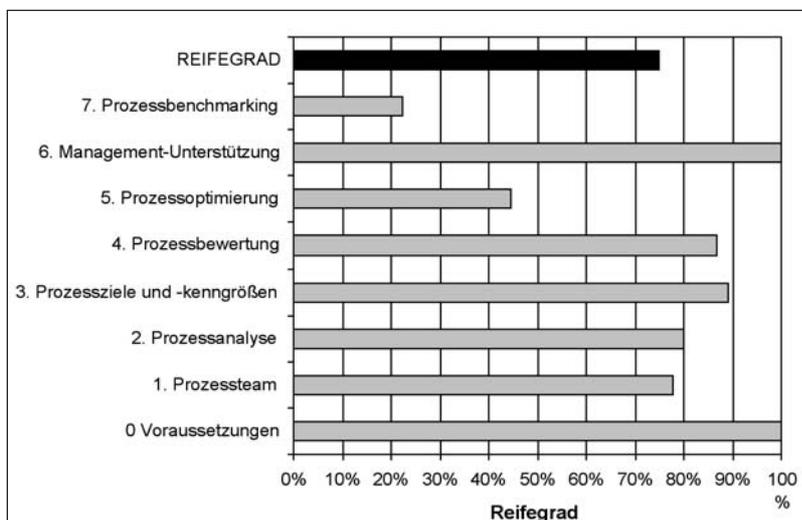
Der Nutzen dieser umfassenden Prozessbewertung liegt neben der Erhebung des Status quo vor allem in der Erfassung der Verbesserungspotenziale. Hier zeigt sich nach der Beantwortung aller 36 Fragen in der Regel eine Fülle von Potenzialen. Je Kriterium sollten ein bis zwei Verbesserungsmöglichkeiten ausgewählt werden, die zur Zeit für die Weiterentwicklung des Prozesses am wichtigsten sind. Für diese sind dann gezielt Maßnahmen oder Projekte zur Optimierung abzuleiten und umzusetzen. Um geeignete Maßnahmen zu finden, kann man auf eigene Ideen und Vorschläge aus dem Prozessumfeld oder auch anderer Prozesse bauen. Zudem bietet sich die Möglichkeit, sich Anregungen durch einen Austausch mit anderen Unternehmen, z.B. durch ein Benchmarking, zu holen.

Das Instrument zur be.st-Prozess-Bewertung eignet sich als Grundlage für ein Benchmarking, bei dem sowohl Vorgehensweisen als auch konkrete Ergebnisse in Form von Kennzahlen mit anderen Unternehmen ausgetauscht und verglichen werden können.

Wird die Bewertung jährlich wiederholt, kann die Entwicklung jedes einzelnen Prozesses sichtbar gemacht werden. Außerdem lässt sie sich zur Bewertung einer ganzen Organisation im Sinne einer EFQM-Selbstbewertung nutzen. Die Bewertung der Kern- und der Managementprozesse sowie der relevanten Unterstützungsprozesse ist gleichwertig mit einer Selbstbewertung des Unternehmens, sofern sie unter Beteiligung von Führungskräften erfolgt. Die hier vorgestellten Prozessbewertungen genügen u. a. auch den Anforderungen der Levels of Excellence der EFQM.

Die be.st-Instrumente zur Prozessreife-Bestimmung und Prozessbewertung stehen im Internet zur Verfügung: [www.sustainable-benchmarking.de](http://www.sustainable-benchmarking.de).

Angelika Baur



Beispiel einer Prozess-Reifegradbestimmung