Workshop B – be.ste Prozesse

Der Weg zur nachhaltigen Optimierung von Prozessen

Angelika Baur, netzwerk management consulting, future e.V. Regional-Büro Berlin

Michael Lörcher, AkkU Umweltberatung GmbH, future e.V. Regional-Büro München

www.sustainable-benchmarking.de

Agenda Workshop B

- Das be.st-Projekt
- Überblick mit dem be.st Prozess-Reifegrad
- Beschreibung von Prozessen mit dem Instrument be.st Prozess-Steckbrief
- Bewertung mit dem Instrument be.st Prozess-Bewertung
- Prozessoptimierung - Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
- Erfahrungsaustausch und Benchmarking

be.st – benchmarking for sustainability

Kooperatives Nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking

Projektdurchführung: future e.V.

be.st Projekt-Team:	Angelika Baur, Michael Lörcher, Thomas Merten, Dr. Udo Westermann
Laufzeit:	März 2002 bis April 2005
Förderung durch:	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
Wiss. Begleitung:	Wuppertal Institut
Ziel des Projektes:	Nachhaltige Prozessoptimierung

Teilnehmende Unternehmen

- CB Chemie und Biotechnologie GmbH, Gütersloh
- GEALAN Fenstersyteme GmbH, Oberkotzau
- Jowat AG, Detmold
- HYCHEM GmbH, Steinau an der Straße
- SIEGENIA-AUBI KG, Standorte Siegen und Hermeskeil

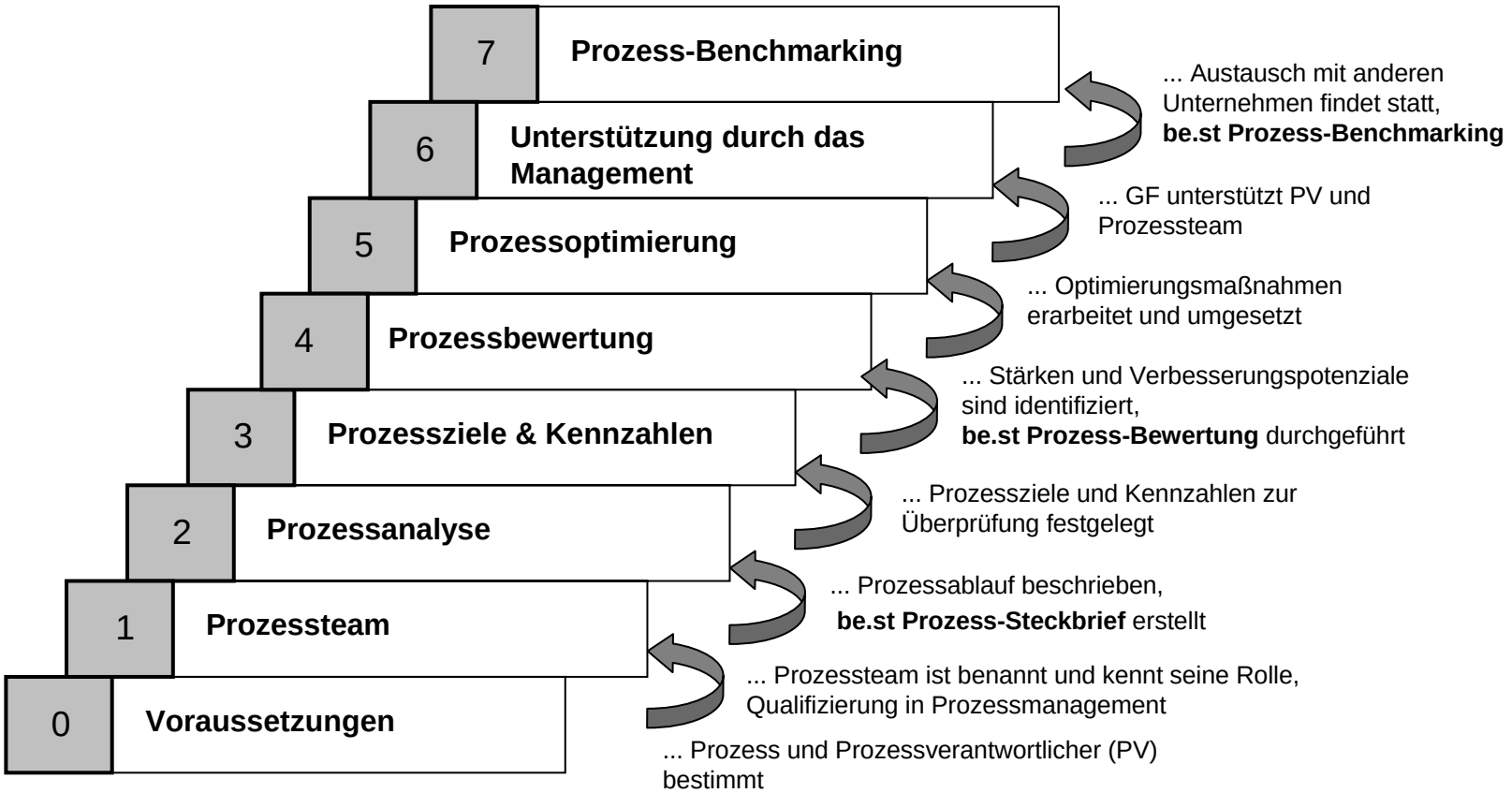
Überblick gewinnen –
der be.st Prozess-Reifegrad

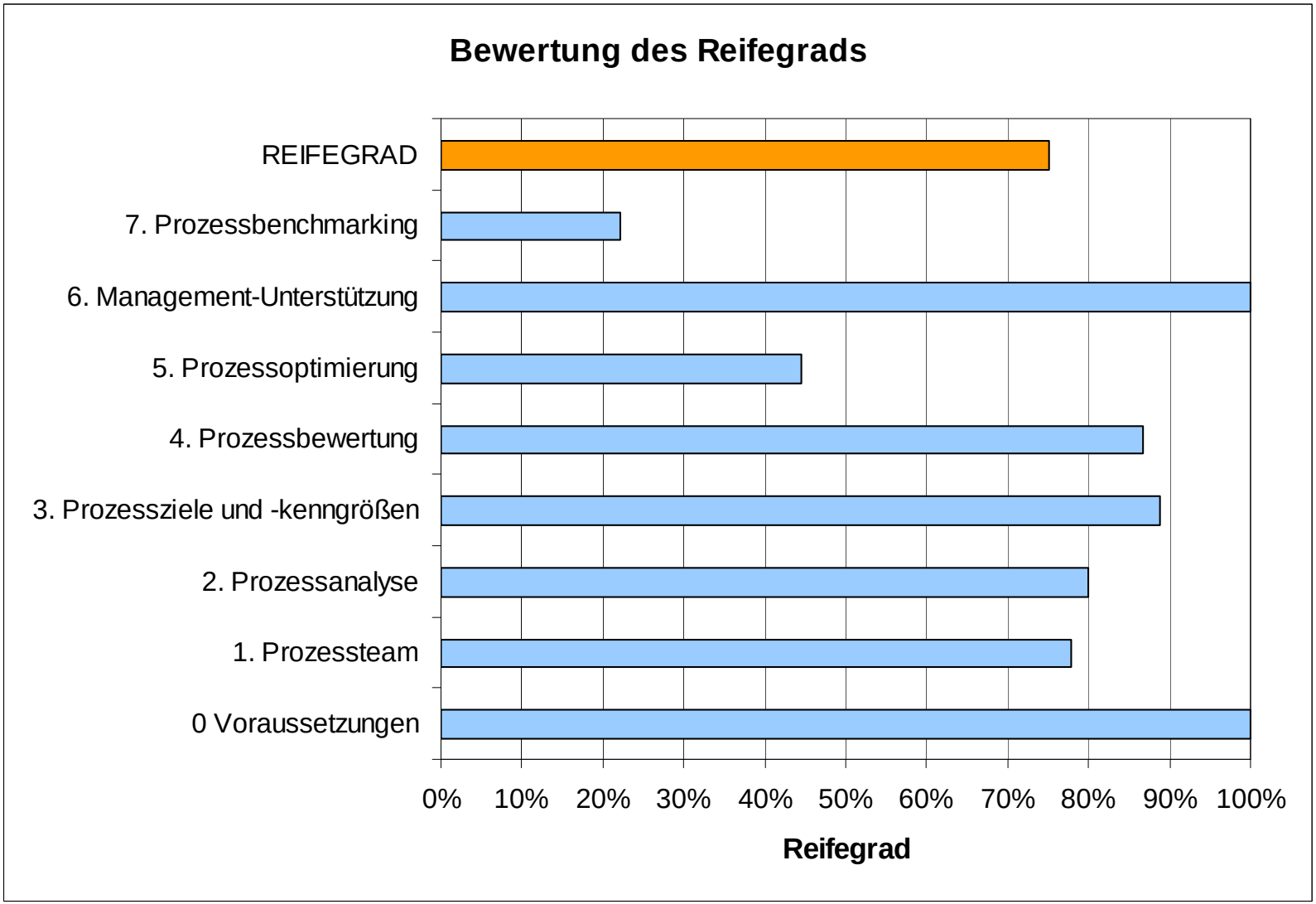
Voraussetzung: Prozessorientierung

- Bei der prozessorientierten Aufstellung eines Unternehmens stehen die Geschäftsprozesse im Vordergrund und nicht Funktionen und Abteilungen.
- Eine Prozess-Landkarte stellt alle Prozesse eines Unternehmens dar.
- Im Rahmen von Prozessmanagement werden Prozesse aufgenommen, dokumentiert, überprüft und verbessert.

be.st Prozess-Reife

7 Stufen zur Entwicklung der Prozessreife




Bewertung des Reifegrads
REIFEGRAD
7. Prozessbenchmarking
6. Management-Unterstützung
5. Prozessoptimierung
4. Prozessbewertung
3. Prozessziele und -kenngrößen
2. Prozessanalyse
1. Prozessteam
0 Voraussetzungen
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
Reifegrad

Das Wesentliche beschreiben – der be.st Prozess-Steckbrief

Prozess-Steckbrief

Kunde hat Auftrag erteilt

Prozess:

Aufträge erfüllen

Kunde hat korrekte Ware erhalten und bezahlt

Prozessverantwortlicher Leiter Produktionsplanung

Prozessteam Verkauf, Beschaffung, Lager, Arbeitsvorbereitung, Versand, Buchhaltung

Lieferanten

Beschaffung operativ,
Ware herstellen,
Ware versenden

Input:

Auftrag, Abruf,
Kundenvereinbarung

Kurzbeschreibung / Zweck:

Der Prozess stellt sicher, dass Kundenaufträge mit der richtigen Ware, zum richtigen Zeitpunkt, an den richtigen Ort, mit der geforderten Qualität, in der richtige Menge ausgeliefert und abgerechnet werden.

Prozessziele:

Lieferterminabweichungen < 10% bis Dez. 2006
Lieferreklamationen < 5% bis Dez. 2006
Logistikkosten um 8% reduzieren bis August 2007

Prozesskennzahlen:

Liefertermintreue (wöchentlich)
Lieferreklamationsquote (monatlich),
Logistikkosten (quartalsweise)

Kunden:

Externer Kunde,
Unternehmensplanung

Ergebnis / Output:

Auftragsbestätigung,
Ware,
Versanddokumente,
Rechnung

Prozess-Steckbrief

Prozess: **Aufträge erfüllen**

Tätigkeiten:
Auftrag annehmen
Auftrag prüfen
Fertigungs-, Beschaffung und Versandauftrag erstellen
Produktion planen
Fertigung verfolgen
Rechnung erstellen
Zahlungseingang verfolgen

Subprozesse:
- Beschaffung operativ
- Ware fertigen
- Ware versenden

Störgrößen / Verbesserungspotenziale:

- Fehlerhafte Aufträge
- Verzögerungen in der Beschaffung bzw. Fertigung
- Zu späte Rückmeldungen
- Unrealistische Liefertermine
- Späte Änderungen von Kundenseite

Anforderungen:

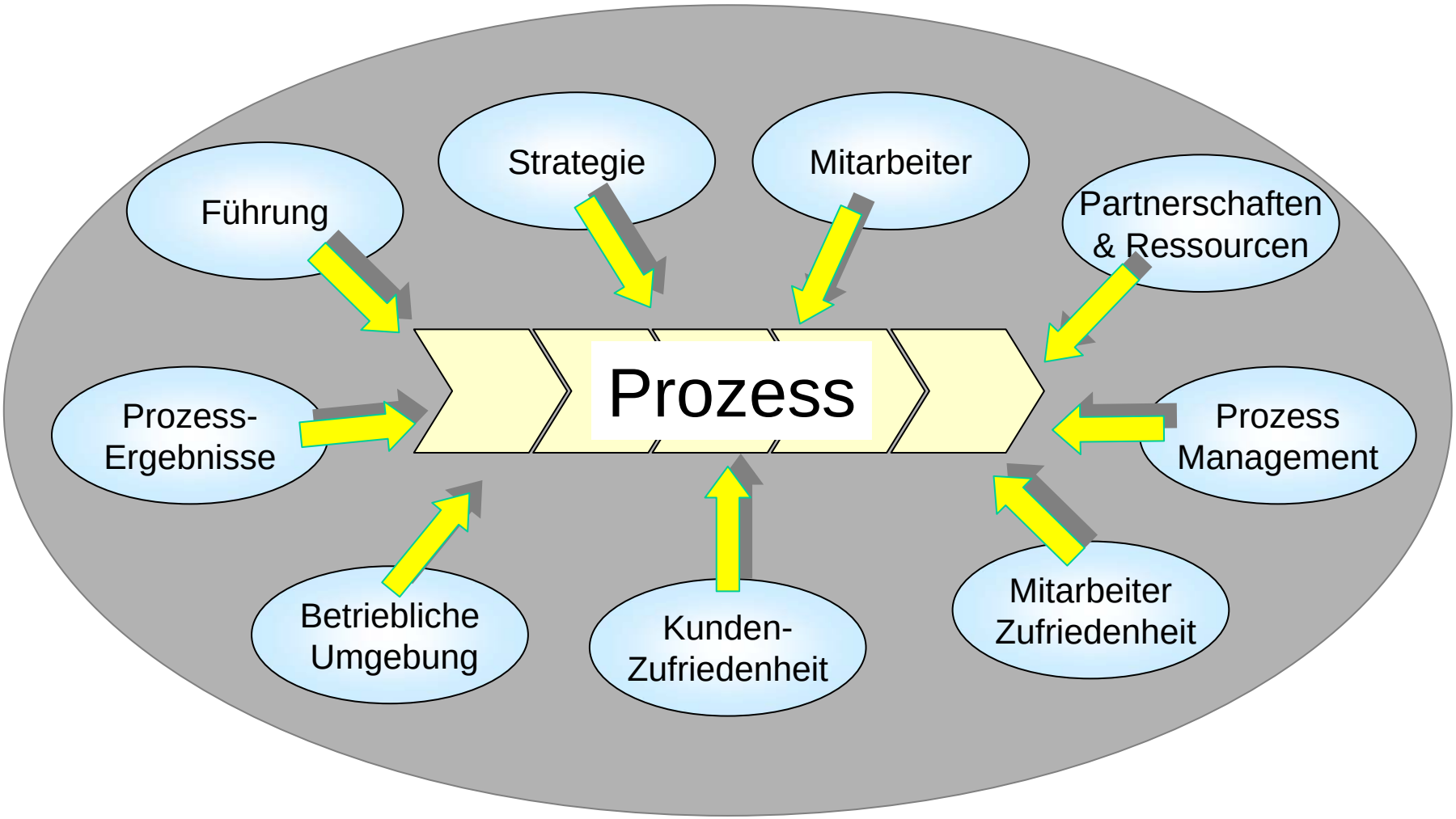
ISO 9001:2000
Kundennormen

Ressourcen:

ERP-Software

Die Bestandsaufnahme –
die be.st Prozess-Bewertung

Die 9 Kriterien der be.st Prozess-Bewertung



Methodik der be.st Prozess-Bewertung

Zu den 9 Themenbereichen werden jeweils 3 – 6 Fragen gestellt, die

1. eine qualitative Bewertung durch Nennung von Stärken und Verbesserungspotenzialen und
2. eine quantitative Bewertung durch ein Punkte-Ergebnis ermöglicht.

Es wird eine Selbst-Bewertung durchgeführt, d.h. Prozessverantwortliche und -mitarbeiter/innen bewerten ihren eigenen Prozesses anhand des Bewertungsinstrumentes.

Anwendung der be.st Prozess-Bewertung

- Die Selbst-Bewertung wird in Bewertungsteams durchgeführt.
- Im Bewertungs-Team sind der/die Prozessverantwortliche und Prozess-Mitarbeiter/innen sowie ggf. Stabsstellen vertreten.
- Im Team findet ein Austausch von Fakten und Daten sowie ein Diskussionsprozess statt; eine Moderation des Bewertungsprozesses ist vorteilhaft.
- Das Resultat der Prozess-Bewertung stellt einen Konsens innerhalb des Bewertungs-Teams dar.

Durchführung der Bewertung I

Kernelement der Bewertung ist die Formulierung von Stärken und Verbesserungspotentialen zu jeder Frage.

Beispielfrage: 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?

Stärke: Im Rahmen des seit 2001 jährlich stattfindenden Prozess-Review werden Anforderungen und Bedürfnisse erfasst. Hierzu werden MitarbeiterInnen befragt. Die Ergebnisse werden zur Prozessoptimierung genutzt.

Verbesserungspotenzial: Die Prozesskunden wurden bisher nicht in die Prozessgestaltung miteinbezogen. Eine systematische Auswertung der Prozess-Reviews ist nicht vorhanden.

Nachweis: Bericht Prozess-Review, Befragungen

Microsoft Excel - kopie best-fragebogen 030812 im www

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ?

J17 =

Unternehmen	xy	
Datum der Bewertung	01.01.2003	
Prozess	ABC	

Kriterium 3 - Mitarbeiter/innen (Seite 1)

In diesem Kriterium wird untersucht, wie im Prozess die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und daran beteiligt werden, gute Ergebnisse und Verbesserungen zu erzielen. Excellence kann nur dann erreicht werden, wenn das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen richtig eingesetzt und das gesamte Potenzial zur freien Entfaltung gebracht wird. Mitarbeiter/innen müssen über Ziele und die an sie gestellten Erwartungen Bescheid wissen und für ihre Aufgaben qualifiziert und motiviert sein. Mitarbeiter/innen sollen für ihren Aufgabenbereich befähigt und in einem abgestimmten Rahmen zu selbständigem Handeln autorisiert werden.

Nr.	Selbstbewertungsfragen zu Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung im Bereich Mitarbeiter/innen	Unternehmensbezogen	Prozessübergreifend	Prozessspezifisch	nicht relevant	Stärken	Verbesserungspotenziale	Nachweise
2	Wie werden die **persönlichen Ziele** der Mitarbeiter/innen **ermittelt** und mit den Anforderungen des Prozesses **abgestimmt**?							
3	Wie werden die Mitarbeiter/innen **gemäß ihrer Leistungen und Fähigkeiten beurteilt** und wie wird besonderes Engagement gewürdigt bzw. belohnt?							
4	Wie werden **Kommunikationswege** realisiert, in denen Mitarbeiter/innen offen und jederzeit mit Führungskräften und Kollegen über Probleme, Missstände, Verbesserungsvorschläge und neue Ideen reden können?							
5	Wie wird **Teamarbeit gefördert** und die **Teamfähigkeit** bei den Mitarbeiter/innen **weiterentwickelt**?							
6	Wie wird bei den Mitarbeiter/innen das **Bewusstsein und Engagement bezüglich Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Umweltschutz, soziale Verantwortung** gefördert?							

Allgemeines | Matrix | Krit. 1 (1) | Krit. 1 (2) | Krit. 2 (1) | Krit. 2 (2) | Krit. 3 (1) | Krit. 3 (2) | Krit. 4 (1)

Start | cFos/... | Format | Micros... | artikel ... | Print s... | Micr... | 11:20

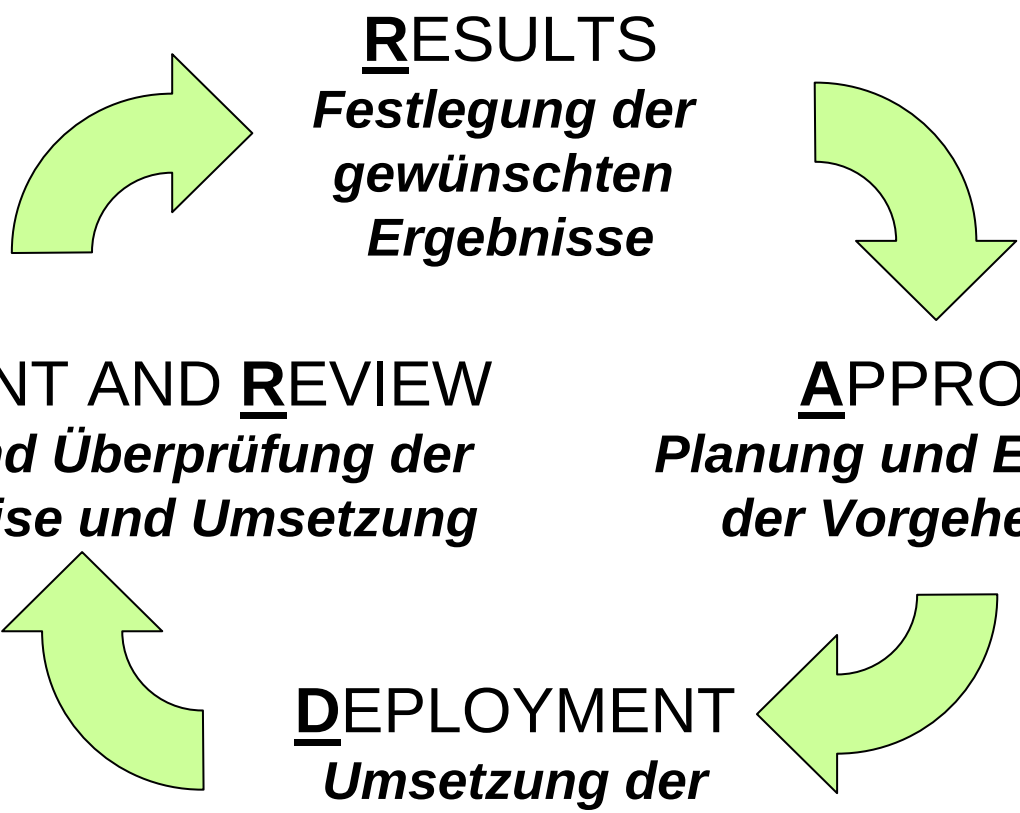
Formulierung von Stärken und Potenzialen

- Klare und verständlich formulierte vollständige Sätze, damit sie auch zu einem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden können.
- Sachlich und neutrale Formulierung; keine Meinungen, Lösungsansätze oder konkrete Maßnahmen formulieren, denn zu einem genannten Potenzial sind mehrere Möglichkeiten an Maßnahmen denkbar, eine Vorauswahl erschwert u.U. die Akzeptanz.
- 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.

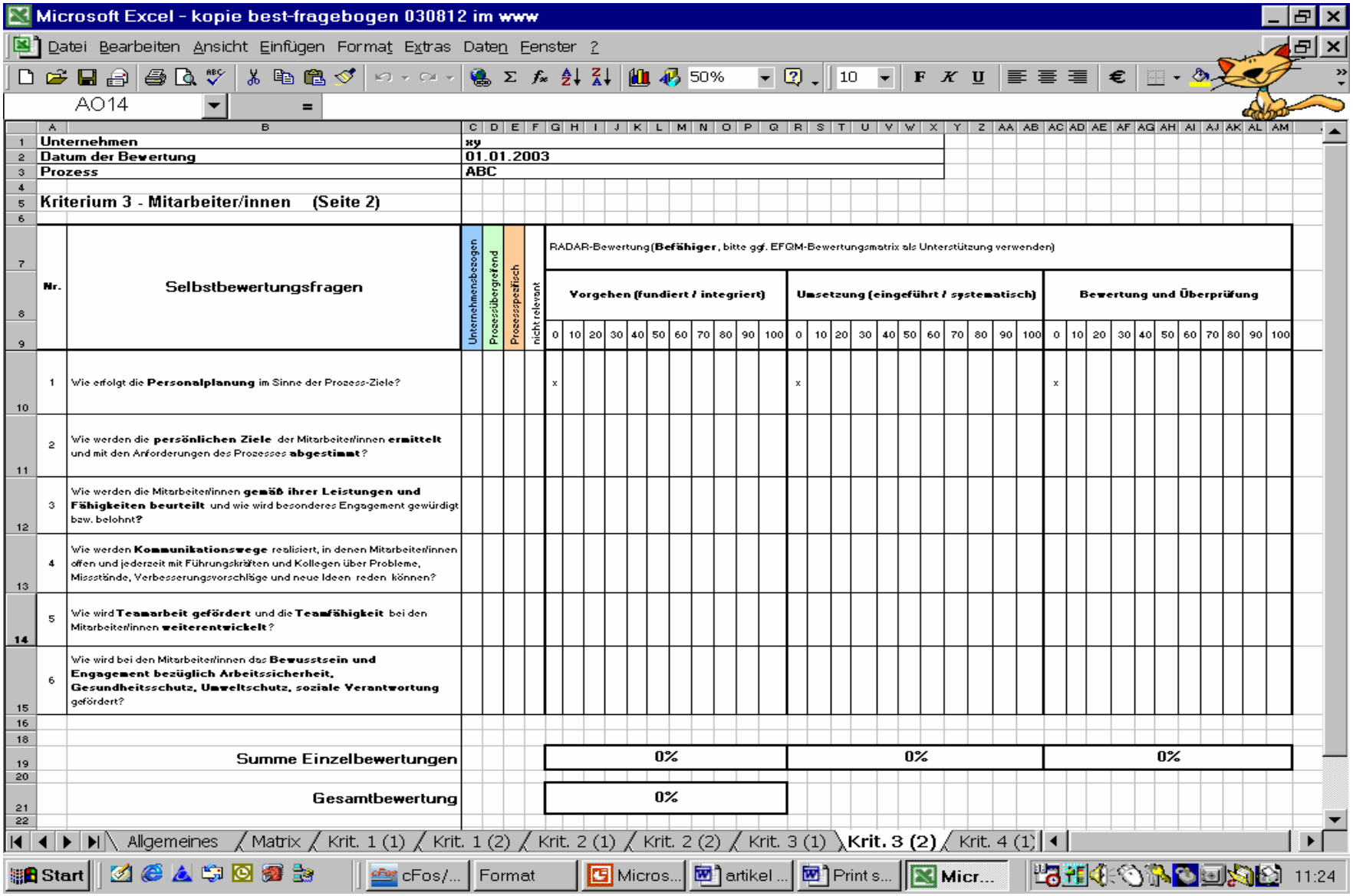
Durchführung der Bewertung II

- Die genannten Stärken und Verbesserungspotenziale sind Grundlage für eine Bewertung nach Prozentpunkten analog der RADAR-Methodik.
- Die Anzahl und Qualität der formulierten Stärken und Potentiale sollte sich in der Prozentbewertung wiederspiegeln.

Die RADAR - Bewertungsmethodik



- Quelle: EFQM



Microsoft Excel - kopie best-fragebogen 030812 im www

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ?

AO14 =

Unternehmen	xy	
Datum der Bewertung	01.01.2003	
Prozess	ABC	

Kriterium 3 - Mitarbeiter/innen (Seite 2)

RADAR-Bewertung (**Befähiger**, bitte ggf. EFQM-Bewertungsmatrix als Unterstützung verwenden)

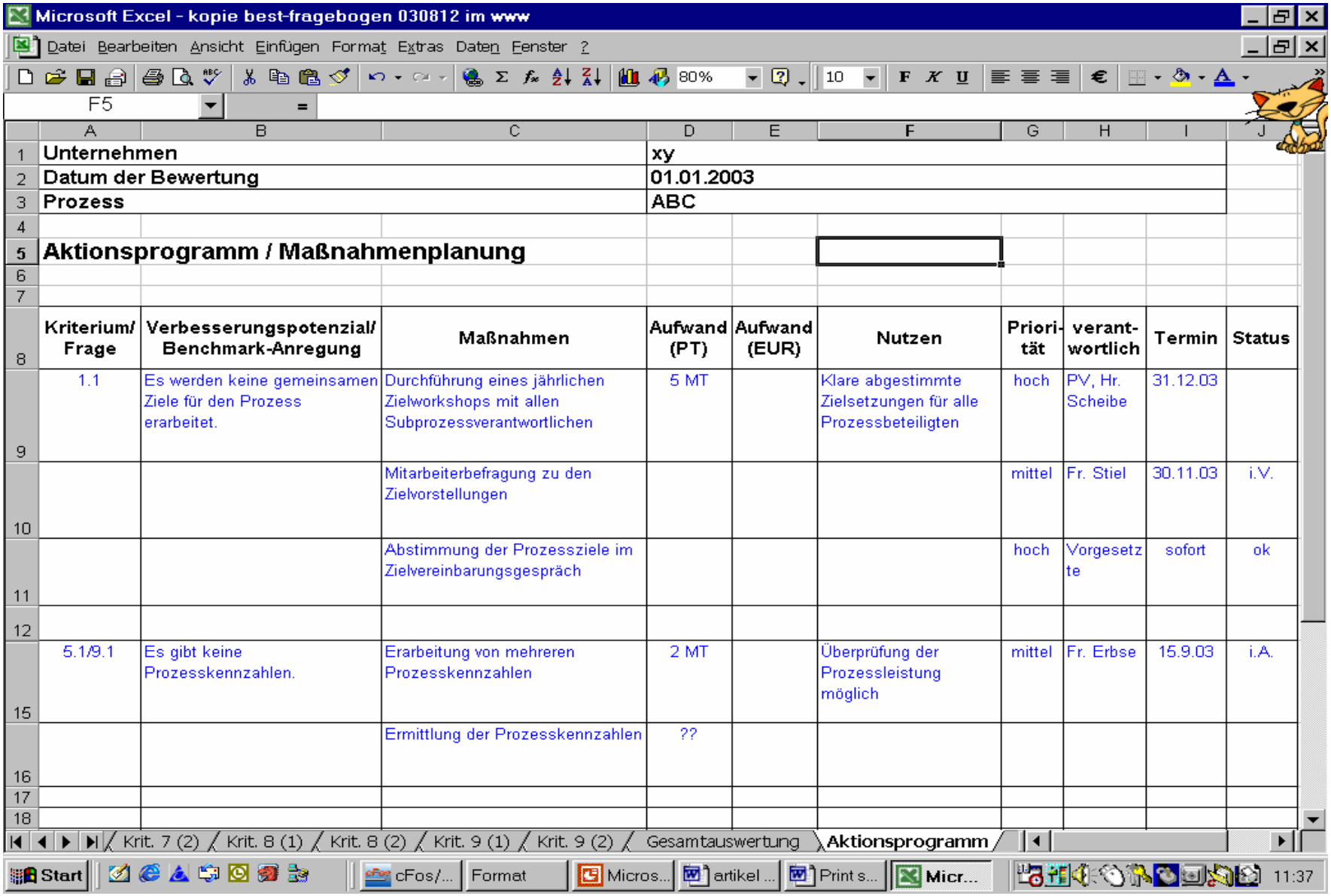
Nr.	Selbstbewertungsfragen	Unternehmensbezogen	Prozessübergreifend	Prozessspezifisch	nicht relevant	Vorgehen (fundiert / integriert) 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100	Umsetzung (eingeführt / systematisch) 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100	Bewertung und Überprüfung 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
1	Wie erfolgt die **Personalplanung** im Sinne der Prozess-Ziele?					x	x	x
2	Wie werden die **persönlichen Ziele** der Mitarbeiter/innen **ermittelt** und mit den Anforderungen des Prozesses **abgestimmt**?							
3	Wie werden die Mitarbeiter/innen **gemäß ihrer Leistungen und Fähigkeiten beurteilt** und wie wird besonderes Engagement gewürdigt bzw. belohnt?							
4	Wie werden **Kommunikationswege** realisiert, in denen Mitarbeiter/innen offen und jederzeit mit Führungskräften und Kollegen über Probleme, Missstände, Verbesserungsvorschläge und neue Ideen reden können?							
5	Wie wird **Teamarbeit gefördert** und die **Teamfähigkeit** bei den Mitarbeiter/innen **weiterentwickelt**?							
6	Wie wird bei den Mitarbeiter/innen das **Bewusstsein und Engagement bezüglich Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Umweltschutz, soziale Verantwortung** gefördert?							

Summe Einzelbewertungen	0%	0%	0%
Gesamtbewertung	0%		

Allgemeines / Matrix / Krit. 1 (1) / Krit. 1 (2) / Krit. 2 (1) / Krit. 2 (2) / Krit. 3 (1) / **Krit. 3 (2)** / Krit. 4 (1)

Start | cFos/... | Format | Micros... | artikel ... | Print s... | Micr... | 11:24

Prozesse optimieren – Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen



1	**Unternehmen**	xy
2	**Datum der Bewertung**	01.01.2003
3	**Prozess**	ABC

Aktionsprogramm / Maßnahmenplanung

Kriterium/ Frage	Verbesserungspotenzial/ Benchmark-Anregung	Maßnahmen	Aufwand (PT)	Aufwand (EUR)	Nutzen	Priori-tät	verant-wortlich	Termin	Status
1.1	Es werden keine gemeinsamen Ziele für den Prozess erarbeitet.	Durchführung eines jährlichen Zielworkshops mit allen Subprozessverantwortlichen	5 MT		Klare abgestimmte Zielsetzungen für alle Prozessbeteiligten	hoch	PV, Hr. Scheibe	31.12.03	
		Mitarbeiterbefragung zu den Zielvorstellungen				mittel	Fr. Stiel	30.11.03	i.V.
		Abstimmung der Prozessziele im Zielvereinbarungsgespräch				hoch	Vorgesetzte	sofort	ok
5.1/9.1	Es gibt keine Prozesskennzahlen.	Erarbeitung von mehreren Prozesskennzahlen	2 MT		Überprüfung der Prozessleistung möglich	mittel	Fr. Erbse	15.9.03	i.A.
		Ermittlung der Prozesskennzahlen	??						

Lernen voneinander –
Benchmarking
und Erfahrungsaustausch

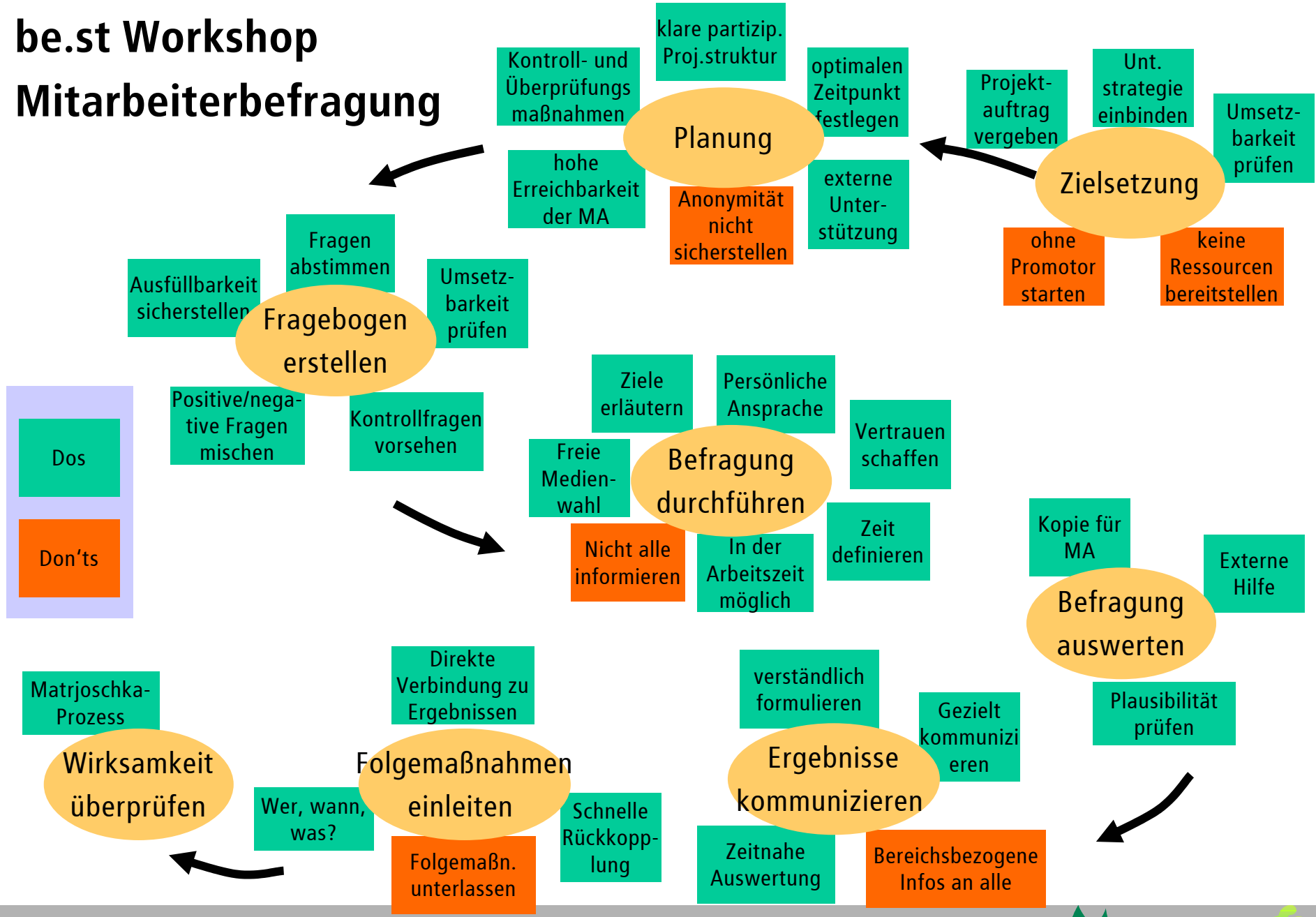
Benchmarking und Erfahrungsaustausch

- Bilaterales Benchmarking GEALAN – SIEGENIA-AUBI
  - Produktentwicklung
  - Auftragserfüllung
  - Kundenservice
- Benchmarking mit Externen
  - Bewertung nach Kriterium 8 (Gesellschaftliche Ergebnisse)
  - GEALAN – SIEGENIA-AUBI – Maschinenfabrik Reinhausen
- Erfahrungsaustausch zu übergreifenden Themen

Erfahrungsaustausch

- Es wurden 6 gemeinsame Workshops durchgeführt
  - Kundenbefragung
  - Mitarbeiterbefragung
  - Unternehmens- und Prozessstrategie
  - Mitarbeitergespräche
  - Prozesskennzahlen
  - Integration von Umwelt- und Sicherheitsthemen ins Prozessmanagement

be.st Workshop Mitarbeiterbefragung



be.st Workshop - Prozesskennzahlen

Steuerungskennzahlen

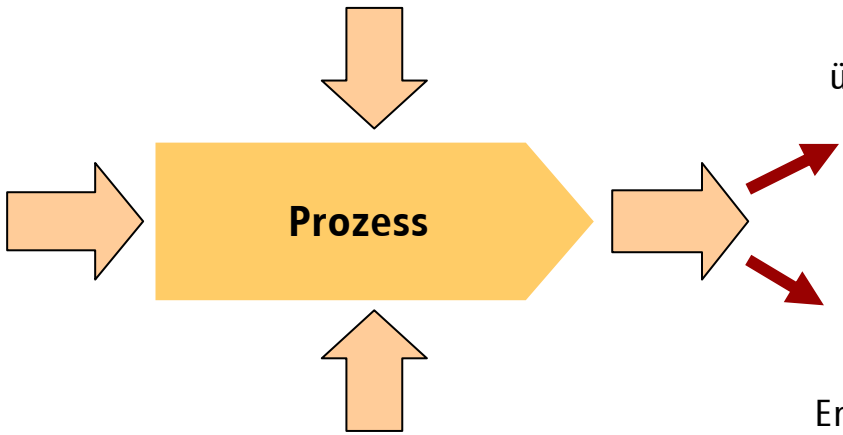
überwachen die Einflüsse, die vom Prozessverantwortlichen ausgehen

z.B. Mitarbeiterqualifikation, Status KVP-Projekte

Inputkennzahlen

überwachen die Einflüsse durch den Lieferanten

z.B. Fehlerhäufigkeit Kaufteile



Effizienzkennzahlen

überwachen die Wirtschaftlichkeit (Verhältnis Nutzen/Aufwand)

z.B. Prozesskosten, Ausschussquote

Effektivitätskennzahlen

überwachen die Ergebnisse und Erfüllung der Kundenanforderungen

z.B. Reklamationsquote, Liefertermintreue

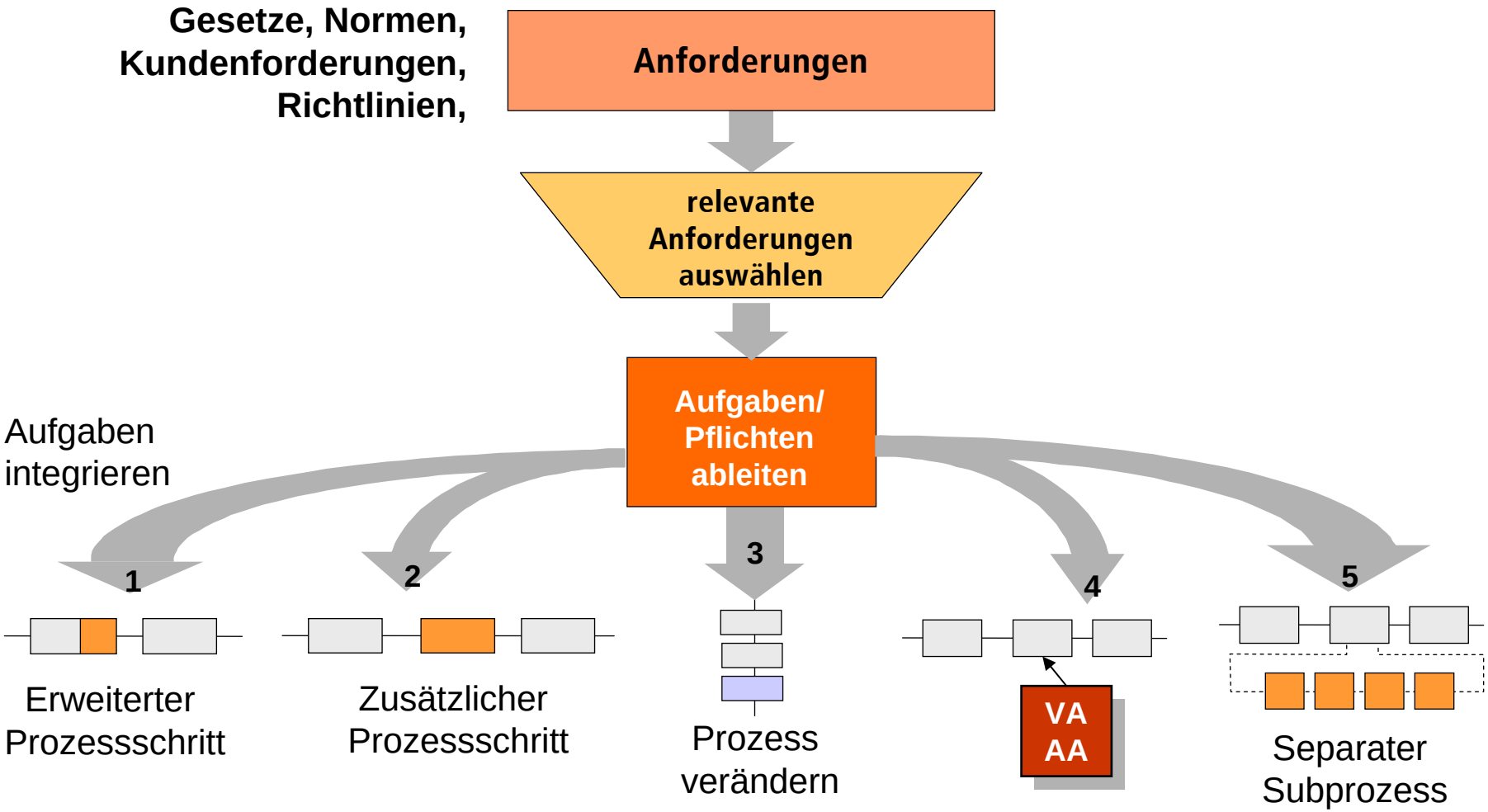
Störungskennzahlen

überwachen die Einflüsse, die von Störungen ausgehen

z.B. Krankenstand, Maschinenstörungen

nach Stausberg, WEKA Kennzahlen im Managementsystem

be.st Workshop - Integration von Anforderungen



Für Informationen und zur Beantwortung Ihrer Fragen

- **Angelika Baur**
- netzwerk management consulting
  Postfach 210176,
  10501 Berlin
- Tel.: +49 (30) 39903880
- baur@consultingnetz.de
- www.consultingnetz.de

- **Michael Lörcher**
- AkkU Umweltberatung GmbH,
  Ickstattstr. 26,
  80469 München
- Tel.: +49 (89) 202036-30
- ml@akku-gmbh.de
- www.akku-gmbh.de