

Die goldene Regel der Prozessoptimierung

Autor: Konstantin Kirsch

Um überhaupt einen Prozess optimieren zu können, muss das Optimierungsziel vorgegeben werden. Besondere Betonung auf *das* Optimierungsziel, denn es gibt sehr wohl bei der Prozessentwicklung und Prozessoptimierung viele Ziele die angestrebt werden können. Die eigentliche Herausforderung im Bereich der Prozessoptimierung stellt die Zielbestimmung dar. Deswegen muss in der Annäherungsphase viel analytische Arbeit geleistet werden, um die Ziele zu spezifizieren und diese dann auch klar und abgegrenzt zu definieren. Wie man es aus der Literatur auch schon kennt, hat ein Prozess einen so genannten Lebenszyklus. Dieser Lebenszyklus beginnt bei der Definition von dem was der Prozess leisten soll, bis zur genauen Umsetzung des Prozesses. Da das Spektrum der Anforderungen sehr breit ist, besteht sehr oft die Problematik Grenzen zu setzen und auch die gesamte Umsetzung in einer realistischen Zeit zu erreichen. Der Prozessentwickler muss sich zunächst fachliches Wissen aneignen oder in Zusammenarbeit mit Spezialisten, die diese Expertise aufweisen und bei der Definition des Prozesses die Konkretisierung durchführen und die Machbarkeit abwägen. Sehr bald erkennt man, dass es keine allübergreifenden Normierungen geben kann. Demnach muss sich der Prozessdesigner an eine Theorie und Vorgehensweise stützen können, um erfolgreich zu sein.

Obwohl eine gewisse Pessimistik aus der oberen Passage hervorgeht, gibt es so genannte Standardtechniken und Ansätze, um den Vorgang der Prozessoptimierung systematisch durchführen zu können und somit auch ein Optimismus generiert werden kann. Eine typische Regel die eingehalten werden muss, um den späteren Erfolg zu garantieren und somit in diesem Werk auch als *goldene Regel der Prozessoptimierung* bezeichnet wird, ist der Entfall von unnötigen Tätigkeiten und aufwendigen Abstimmungen. Zunächst ein Mal hört sich diese Aussage recht trivial an. „Ich muss eigentlich nur noch dafür sorgen, dass keine unnötigen Tätigkeiten geleistet werden. Dann muss ich noch darauf achten dass man aufwendige Abstimmungen insofern umgeht, als dass sie gar nicht erst stattfinden und ich bin schon auf der sicheren Seite.“ Leider werden Sie werden sehr bald erkennen, dass es in der Realität ganz anders aussieht. Ein Projekt beginnt in der Regel recht abstrakt. Bei Projekten, die sich mit Prozessoptimierung auseinandersetzen, wird von einer so genannten Scope-Phase gesprochen, der Startschuß sozusagen. In der Scope-Phase werden die Prozessentwickler herangezogen, um den Business Plan zu untersuchen. Ein Business Case wird erstellt, wobei die erste abstrakte Rohform des entstehenden Prozessmodells vom eigentlichen Kundenwunsch abweichen kann. An der Stelle müssen bereits sehr früh Kompromisse eingegangen und auch Kulanztätigkeiten vereinbart werden. Der Kunde ist bekannterweise der König und er soll auch dementsprechend bedient werden. Den glücklichen Kunden kann man dann sehr bald auch als Referenzwerk vorzeigen, was bei vielen kleineren Unternehmen der Entry-Point ins eigentliche Geschäft darstellt. Größere Unternehmen brauchen den glücklichen Kunden, um weitere Projekte beim Kunden anzuwerben. Ein großes Unternehmen realisiert seine Projekte auch bei großen Kunden. Insofern sind beide Parteien sehr daran interessiert den Kunden zufrieden zu stellen. Zurück aber zu unserer goldenen Regel. Wie kann man schon sehr früh erkennen, ob eine Tätigkeit als unnötig befunden werden kann. In der sehr frühen Scopephase ist man ja bei weitem nicht konkret unterwegs und kann auch nicht wirklich bestimmen, ob es in der nächsten Phase Tätigkeiten geben kann, die unnötig oder eventuell sogar überflüssig sind. Der eigentliche Trick an der Sache ist das Heranziehen von Informationen die sich mit der Vergangenheit des Unternehmens befassen. [to be continued...]