

Aufbau Produktivitäts- und Prozessmanagement

Wikipedia erklärt Produktivitätsmanagement wie folgt:

Das Produktivitätsmanagement ist eine methodische Vorgehensweise des Industrial Engineering mit der übergeordneten Zielsetzung des Controllings und der Verbesserung der Produktivität.

Um das in den Unternehmen erreichte Produktivitätsniveau zu halten und weiter auszubauen, werden im Rahmen des Produktivitätsmanagements entsprechende Produktivitätskennzahlen definiert und erhoben. Diese bilden die Grundlage, um langfristig die Produktivitätsentwicklung messen und darstellen zu können.

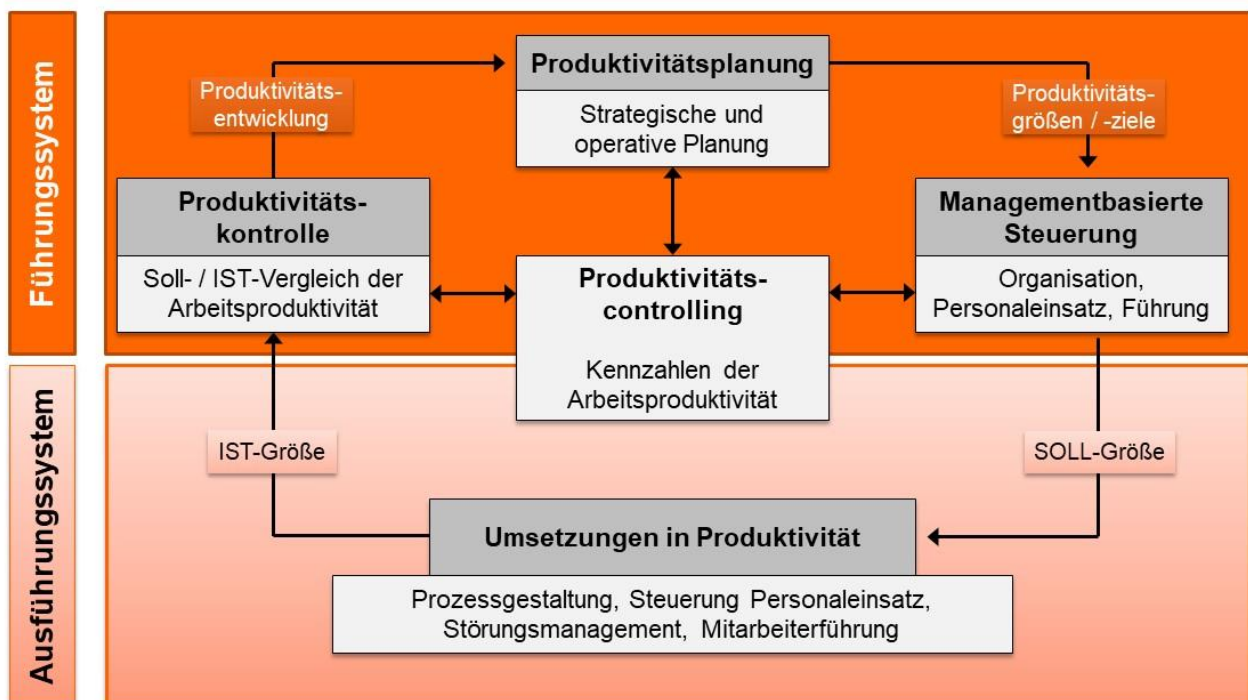
Dank der Kennzahlerhebung gelingt es dem Industrial Engineering eine hohe Transparenz bei den einzelnen Unternehmensbereichen sicherzustellen. Bei Abweichungen vom Standard können rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen werden.

Die operative Verbesserung der Produktivität und die managementorientierte Erhebung der Kennzahl sind über einen iterativen Regelkreis verbunden.

Bei dem Modell des Industrial Engineering-Produktivitätsmanagements von Dorner und Stowasser werden vier zentrale Schritte des Regelkreises genannt:

- Produktivitätsplanung mit der strategischen und operativen Planung
- Managementbasierte Steuerung mit der Organisation, dem Personaleinsatz und der Führung
- Umsetzung zur Produktivitätsverbesserung mit Prozessgestaltung, Steuerung Personaleinsatz, Störungsmanagement und Mitarbeiterführung
- Produktivitätskontrolle mit dem Soll/Ist-Vergleich der Produktivitätskennzahl

Das Modell des Industrial Engineering-Produktivitätsmanagements von Dorner und Stowasser



Produktivitätsmanagement ist also der übergeordnete Baustein eines professionellen Prozessmanagements und bildet dessen Rahmen und Aufgabe

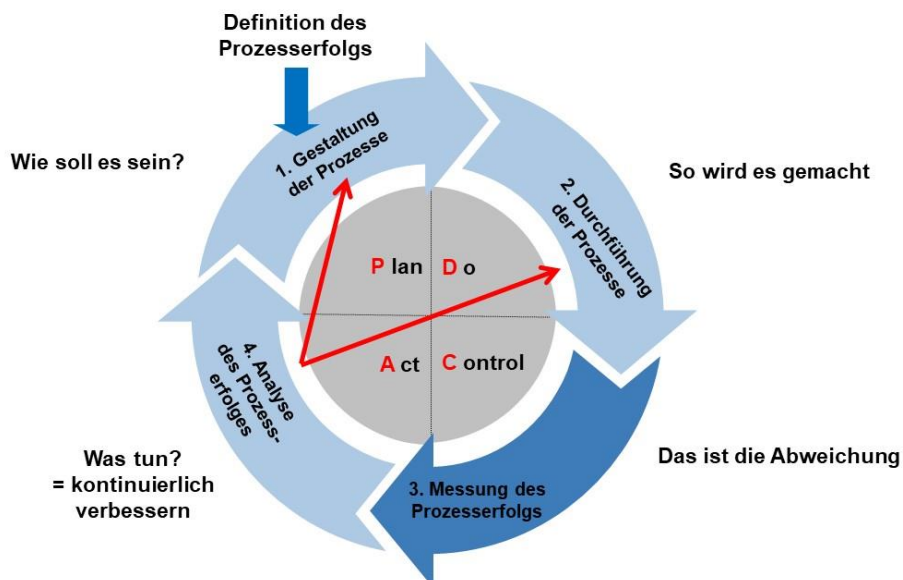


Wikipedia erklärt Prozessmanagement wie folgt:

Prozessmanagement, auch Geschäftsprozessmanagement (GPM) beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Geschäftsprozessen.

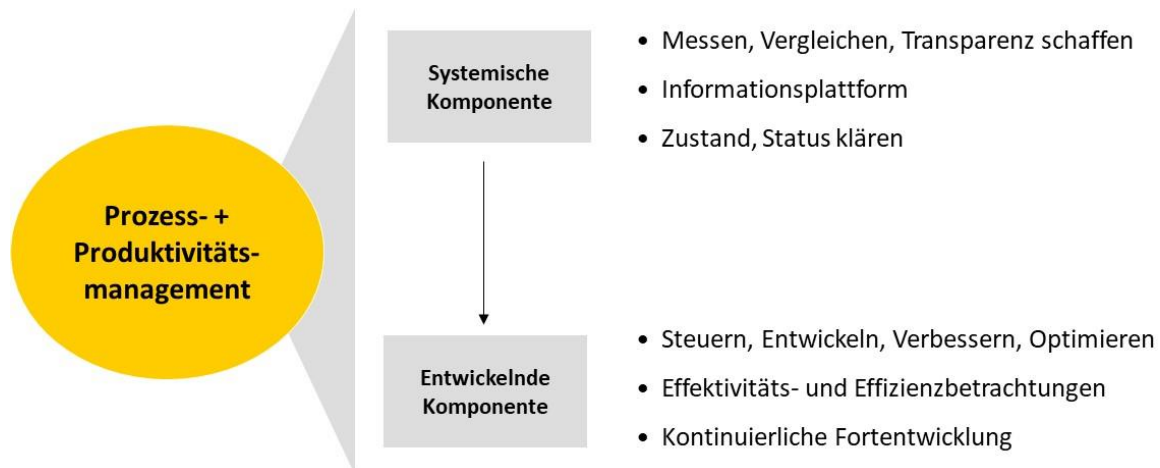
Ganzheitliche Ansätze des Geschäftsprozessmanagements adressieren nicht nur technische Fragestellungen, sondern insbesondere auch organisatorische Aspekte, wie die strategische Ausrichtung, die Organisationskultur oder die Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten.

„Wer macht was, wann, wie und womit?“ ist eine zentrale Fragestellung. Zur Verbesserung und Steuerung werden entsprechende Kennzahlen verwendet. Diese Kennzahlen können zum Beispiel in einer Balanced Scorecard dargestellt werden.



Unter Prozessmanagement versteht man also ein standardisiertes und integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling. Durch die permanente ganzheitliche Steuerung der Geschäftsprozesse über Abteilungsgrenzen hinweg, können die Prozesse auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse unter Berücksichtigung von Qualität, Kosten und Erträgen ausgerichtet werden. Prozessmanagement unterstützt die Umsetzung der strategischen Ausrichtung der Bank und umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Prozesse.

Dimensionen des Produktivitäts- und Prozessmanagements:



Produktivitäts- und Prozessmanagement ist der Regelkreis zur kontinuierlichen Optimierung der Leistungserbringung

Typische integrative Bestandteile des Produktivitätsmanagements sind

- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

Im Rahmen einer organisatorischen Verankerung eines Produktivitäts- und Prozessmanagements ist zu prüfen, ob und wie diese Aufgaben dort verankert werden sollen.

Ziele eines professionellen Prozessmanagements

Ziel des Geschäftsprozessmanagements ist es, die in jedem Unternehmen existierenden Informationen zu den eigenen Geschäftsprozessen zu nutzen, um sich auf den Kunden einzustellen und als Ergebnis die Unternehmensziele besser zu erreichen. Insbesondere gehören dazu:

- Kennen der eigenen Geschäftsprozesse, deren Gestaltung und Verbesserung
- Dokumentieren der Abläufe
- prozessorientierte Kostenkalkulation
- Abbilden der Unternehmenseinheit mit fest definierten Rollen und Rechten
- Festlegen klarer Schnittstellen zwischen Prozessen, so dass Prozessketten und Verschachtelungen von Prozessen einfach gebildet werden können.

Aus den Zielsetzungen ergeben sich daher folgende Tätigkeitsbereiche für das Geschäftsprozessmanagement:

- Planen und Modellieren von Prozessen,
- Durchführen der Arbeiten beziehungsweise Arbeiten nach Prozessen,
- Überwachen der Prozesse.

Die Erkenntnisse aus dem Überwachen fließen idealerweise in einem Kreislauf wieder in die Planung ein.

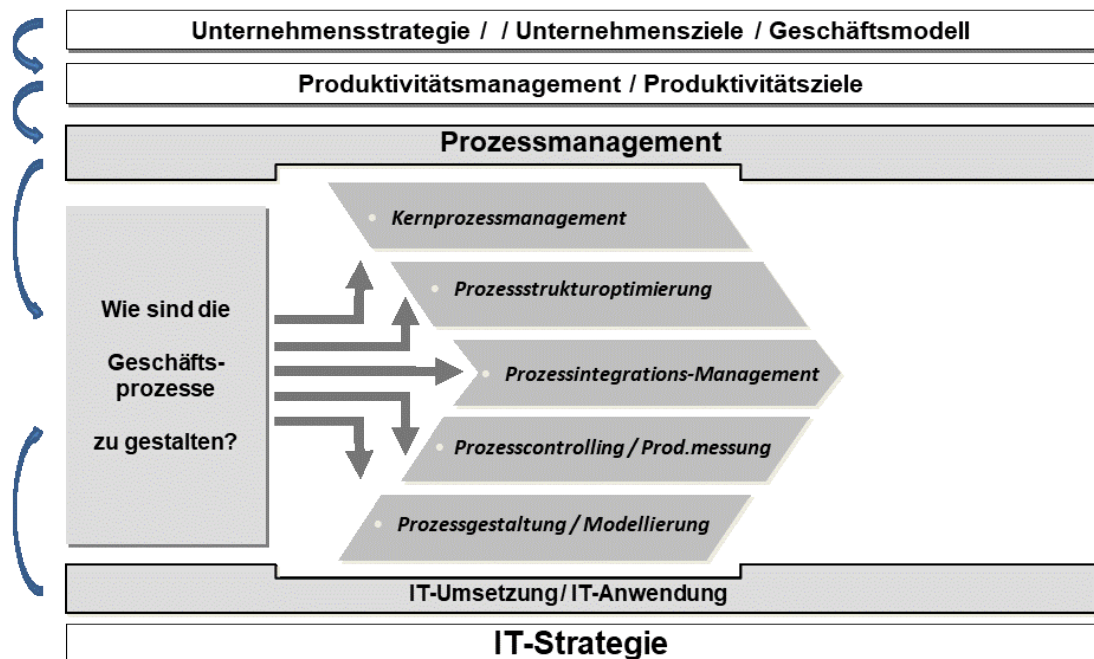
Im Detail heißt dies:

- Prozesse wirtschaftlich gestalten unter Berücksichtigung der Kundenwünsche
- Umsetzung und Sicherstellung der gesetzlich erforderlichen Dokumentation sowie interner und externer Dokumentationspflichten
- Fach- & Prozessverantwortliche zur Integration der Prozesse in die Linie
- Interne SLA für Einhaltung in- und externer Serviceversprechen
- Einheitlich definierte Methoden, Prozess-Konventionen und Standards schaffen
- Transparenz über Rollen, Beteiligte und Verantwortliche auf Basis einer Prozesslandkarte
- Durchführen von Prozessoptimierungen und Prozesscontrolling

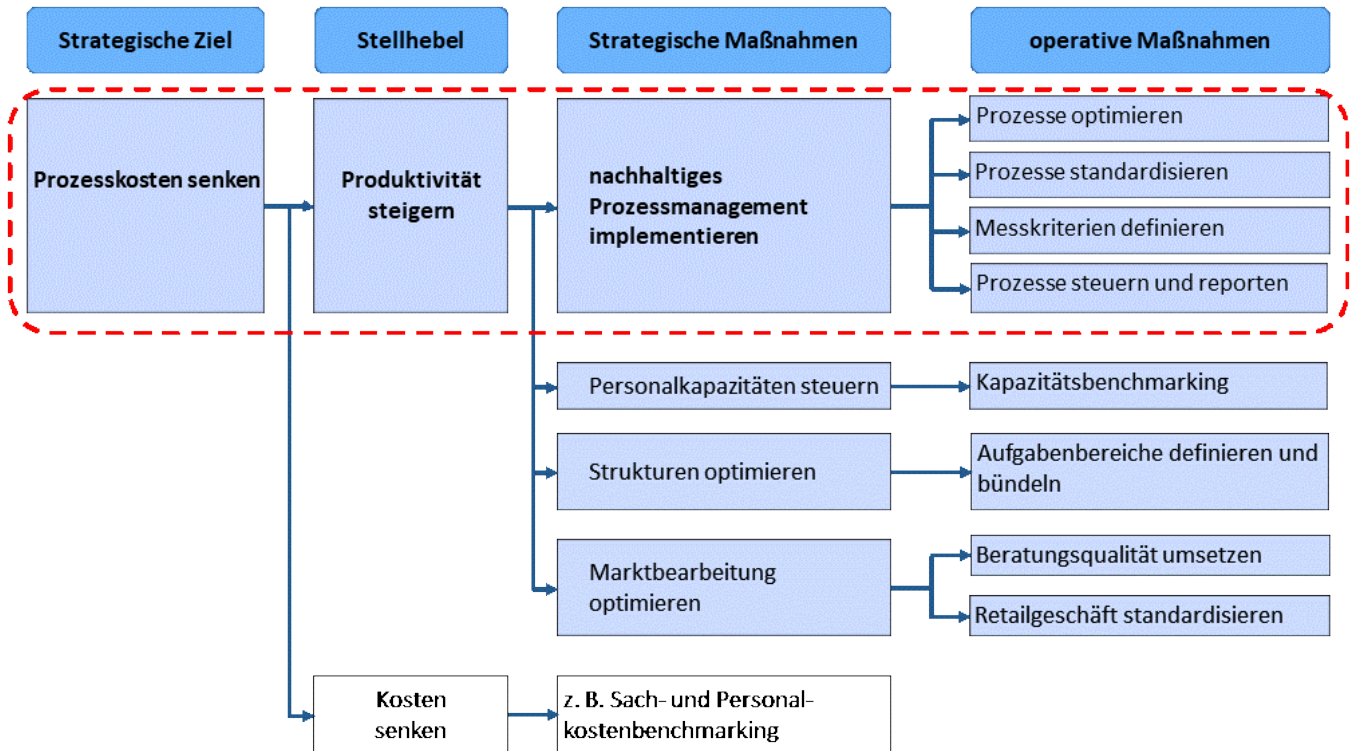
Die übergeordneten Ziele eines professionellen Prozessmanagements lauten

- erhöhte Effizienz
- erhöhte Transparenz
- erhöhte Flexibilität
- bessere Qualität
- reduzierte Kosten

Durch ein professionelles Prozessmanagement gewinnt die fachliche und wirtschaftliche Sicht auf Prozesse zur Potenzialrealisierung an Bedeutung



Die strategische Verankerung ist von entscheidender Bedeutung



Voraussetzungen für ein erfolgreiches Prozessmanagement



Ohne Klarheit in der Ausrichtung und Zielstellung wird Prozessmanagement nicht erfolgreich sein!

Ein professionelles Prozessmanagement kann dann umgesetzt werden, wenn die notwendigen Antworten auf die anstehenden Fragen gefunden sind:

- Ist ein Produktivitäts- und Prozessmanagement in der Bank gewollt und daher auch strategisch verankert?
- Ist das Prozessmanagement hinsichtlich seiner Bedeutung und seines Nutzens in der Bank positiv verankert?
- Sind die Aufgaben, Rollen und Verantwortungen aber auch die Kompetenzen im Rahmen des Prozessmanagements konkret geklärt und ist die Form der Berichtslegung (Status / Ausblick / Ergebnis) sowie die notwendige Einbindung in die Kommunikationskreise der Bank festgelegt?
- Gibt es strategische Ziele, der sich die Ziele und die Leitplanken für ein Prozessmanagement konkret ableiten lassen?
- Sind diese Ziele auf der Prozess- / Leistungsebene operationalisiert?
 - Qualitätsziele / Service Levels
 - Kosten- / Produktivitätsziele
 - ...
- Sind die Rahmenbedingungen für ein professionalisiertes Prozessmanagement in der Bank geschaffen?
 - Organisatorische Zuordnung
 - Ausreichende Kapazität mit entsprechender Kompetenz
 - Ziel- und Messsysteme
 - Internes Vorschlagswesen
 - Wunsch- / Beschwerdemanagement
 - Reporting-System
 - ...
- Sind die Prozesse hinsichtlich Ihrer Abläufe, der Techniknutzung, der Arbeitsteilung, der Nahtstellen, u.s.w. konkret bestimmt?
- Sind die Zielprozesse bekannt und entsprechen diese den internen und externen normativen Anforderungen?
- Unterstützt die vorhandene Technik die gewollten Prozessziele?

Aufgabe des Prozessmanagements ist die Analyse, Diagnose und nachhaltige Verbesserung von betrieblichen Prozess- und Organisationsstrukturen. Es handelt sich um eine dauerhafte Aufgabe, die sich an der jeweiligen Unternehmensstrategie orientiert.

agree-Prozessmanagement-Anwendungen

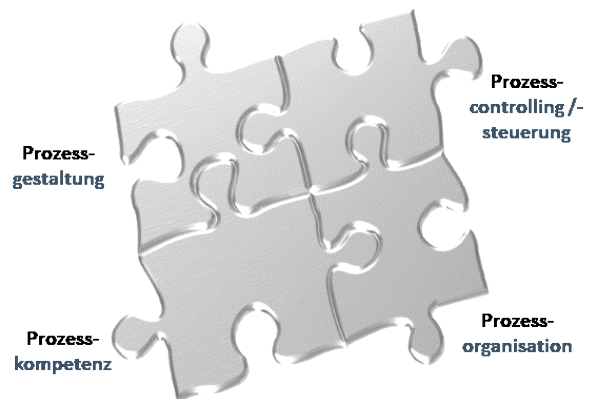


Impulsquellen für ein professionelles Prozessmanagement



Ein professionelles Prozessmanagement generiert und nutzt Impulse und gestaltet Veränderung auf Basis konkreter Zielvorstellungen stets vernetzt in diesen 4 Bausteinen

- Prozessorganisation:
Voraussetzungen für Verbesserung schaffen
- Prozesskompetenz:
Veränderung wollen und beherrschen
- Prozessgestaltung:
Verbesserung gestalten
- Prozesscontrolling / Prozesssteuerung:
Verbesserung nachhaltig machen



Prozessorganisation

Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen

- Stellen, Aufgaben, Anforderungsprofile, Kompetenzen, Kapazitäten, hierarchische Einordnung, Zusammenspiel, Kommunikation
- Verproben der Führungsgrundsätze auf Prozessausrichtung
- Konformität der Unternehmensstrategien und Zielsysteme prüfen
- Arbeitsanweisung regeln, Methoden und Instrumente festlegen
- Integration neuer Anforderungen in den Personalentwicklungsplan der handelnden Personen
- Personalentwicklungsinstrumente auf Prozessorganisation anpassen

Festlegung des Regelprozesses für Prozess-Einführungen und -veränderungen

- Zuständigkeiten, Verantwortungen, Kompetenzen
- Verfahrensschritte, Nachweisführung, GOB-Konformität, gesetzliche Anforderungen

Implementierung von KVP-Mechanismen

- Zuständigkeiten, Verantwortungen, Kompetenzen
- Qualitätszirkel organisieren, Wirkungsbereich
- Vernetzung mit Beschwerde- /Vorschlagswesen

Prozesskompetenz

Chancen des Prozessmanagements erkennen

- Führungskräfte sensibilisieren und motivieren
- Transparenz über Chancen und Nutzen herstellen

Qualifikation zur Prozess-Steuerung herstellen

- Handelnde Personen fit machen
- Zusammenhänge und Gesamtprozesswirkungen erkennen
- Mitverantwortung und Eigenmotivation fördern
- Prozess- / Qualitäts-“Kultur“ fördern können

Interpretation und Umgang mit Messergebnissen

- Interne Verantwortliche im Interpretieren fitmachen
- Zur zielgerichteten Kommunikation befähigen

Implementierung von KVP-Mechanismen

- Verfahren und Methoden im Unternehmen anwenden können
- KVP-“Kultur“ etablieren

Optimiertes Arbeitsumfeld schaffen (Lean-Ansatz) – Befähigung zur internen Umsetzung Lean-Ansätzen

Prozessgestaltung

Prozesse optimieren

- Transparenz über (relevante) Prozesslandkarte schaffen
- Ist-Zustand identifizieren (Der Realität ins Auge blicken)
- Optimierungsansätze entwickeln (Vom Guten zum Besseren)
- Optimierung umsetzen (Das Geplante ins Leben rufen)
- Optimierung stabilisieren (Das „Neue“ zum „Gewohnten“ werden lassen)

Optimiertes Arbeitsumfeld schaffen (Lean-Ansatz)

- Identifizierung der Optimierungspotenziale (SOA)
- Arbeitsplatzinhaber zum „Überzeugungstäter“ machen
- Standards entwickeln und etablieren

Prozesscontrolling (Planung / Steuerung / Soll-Ist-Vergleich)

Prozess-Mess-System aufbauen / in Wirkung bringen

- Identifizierung bestehender Messinstrumente
- Antritt des Mess-Systems klären
- Festlegung der Zielgrößen
- Konzeptioneller Aufbau des Mess-Systems
- Realisierung des Mess-Systems
- Aufbau des Reporting und Kommunikationswege

Interpretation von Messergebnissen

- Ursachen von Abweichen erkennen
- Optionen identifizieren
- Anstoßen / Einleiten von Schritten
- Fitmachen interner Verantwortlicher (Initiativpflicht ausgestalten)

Verzahnung der Prozesssteuerung mit Kapazitätssteuerung

Implementierung von KVP-Mechanismen

- Ablauf des KVP-Prozesses (Wer / wann / wie? Darstellungsformen, ...)

Optimiertes Arbeitsumfeld schaffen (Lean-Ansatz) – Arbeitsplatzinhaber zum „Überzeugungstäter“
machen Standards entwickeln und etablieren

Im TUN zeigt sich die Qualität

Prozessorganisation

- Institutionalisieren Sie den Verbesserungsprozess
- Legen Sie klare Rollen und Verantwortungen fest und fordern Sie diese ein
- Nutzen Sie das Potenzial der operativ tätigen Mitarbeiter

Prozesskompetenz

- Sorgen Sie für das nötige Führungsverständnis
- Holen Sie Ihre Mitarbeiter ab und vermitteln Sie Sinn
- Geben Sie Gelegenheit zum Lernen
- Zeigen Sie, dass Ihnen Prozessqualität wichtig ist

Prozessgestaltung

- Machen Sie Ihre Zielvorstellungen und Prioritäten konkret
- Entscheiden Sie einen Weg und stellen Sie diesen sicher
- Gestalten Sie konzeptionell statt zu laborieren
- Betrachten Sie den Gesamtprozess
- Verlieren Sie die Kundenwirkung nicht aus den Augen
- Achten Sie auf operative Gegebenheiten
- Leben Sie Standards und seien Sie souverän bei Ausnahmen
- Fordern Sie Qualität beim Durchführenden

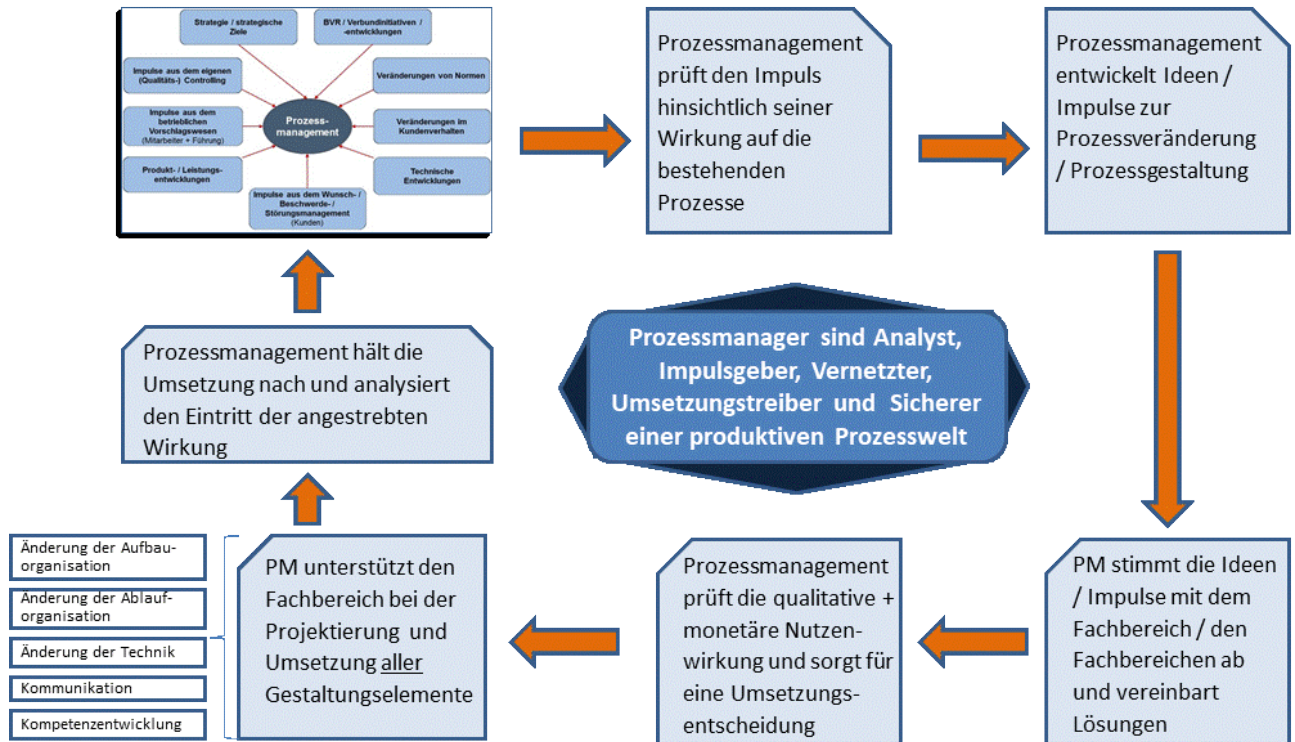
Prozesssteuerung/-controlling

- Werden Sie sich klar, welche Informationen Sie für eine effektive Steuerung benötigen
- Nehmen Sie wenige Größen und stabilisieren Sie deren Entwicklung
- Gehen Sie Schritt für Schritt

Die Leistungsbausteine des Prozessmanagements unterscheiden sich durch ihre strategische Relevanz

	Strategische Relevanz	Operative Detaillierung
<ul style="list-style-type: none"> • Kernprozessmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von strategischen Wertschöpfungsbeiträgen • Ausrichtung erfolgt anhand von strat. Zielen, Fähigkeiten und Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Entwicklung der Kernprozesse und Gestaltung der Wertschöpfung • Entwicklung einer umfassenden Prozessorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessstruktur-optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf umfassender Prozess-, Organisationsgestaltung • Neuausrichtung der Strukturen • Heben von umfassenden Potenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Entwicklung der Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen • Ausrichtung anhand von Best-Practice / KPI • Leistungs- und Kostenbenchmarks
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessgestaltung / Modellierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf operativer Prozessverbesserung • Umsetzung Konzepte und Etablierung von Prozessverbesserungen • Optimierung konkreter Arbeitsabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Entwicklung bereichsweiter Prozesse • i.d.R. hoher Detaillierungsgrad der Prozessbeschreibung
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessintegration 	<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung der vollständigen Potenzialrealisierung • Sicherstellung der Umsetzungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung eines BPM-Lebenszyklus • Kunden-, Prozess-, IT- und Organisationsalignment • Change-/ Akzeptanzmanagement für Roll-out
<ul style="list-style-type: none"> • Prozesscontrolling 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdichtung von Kennzahlen in FIS • Nachweis der Potenzialrealisierung • Benchmarking anhand Ergebniscontrolling 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlengewinnung auf operativer Ebene mit zunehmender Verdichtung und längerfristigem Charakter

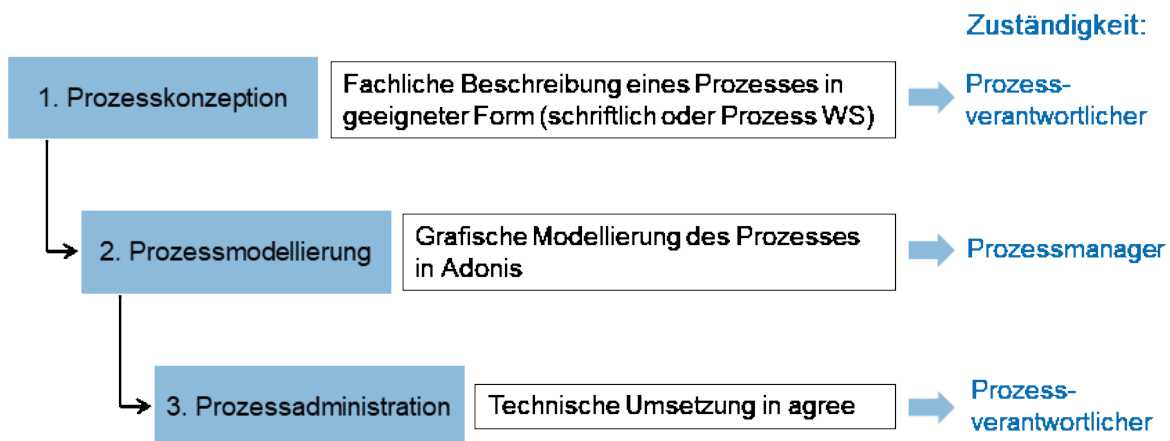
Das Vorgehen in der Praxis ist ein sich wiederholender Prozess



Ausbaustufen Prozessmanagement

1. Reine Dokumentationssysteme
2. Definierte Prozessverantwortlichkeiten und Prozess-Rollen (Regelung der Zuständigkeiten)
3. Klare Schnittstellendefinitionen
4. Komplette Prozesssteuerung (Analysen und Optimierungen)
5. Kontinuierliche Prozessoptimierung

Prozessgestaltung und deren Zuständigkeiten



Mögliche Rollendefinition

Prozessmanager (PM)

Trägt Verantwortung für die Modellierung des Prozesses sowie für die Durchführung des Prozesscontrollings.

1. Prozessmodellierung und technische Administration von Vorgängen
2. Methodenkompetenz für Prozesskonventionen, Standards und Prozesscontrolling
3. Sicherstellung und Einhaltung von Standards
4. Koordinator von Abstimmgesprächen zwischen den PV
5. Mediator bei Prozesskonflikten
6. Informationen bewerten bzgl. Weiterentwicklung des Gesamtprozesses (ergänzend zur fachlichen Verantwortung durch den PV)
7. Zuständig für Prozesslandkarten

Prozessverantwortlicher (PV)

Trägt fachliche Verantwortung für die dem FB zugeordneten Prozesse und für die Erstellung von Prozesskonzeptionen.

1. Erstellung Prozesskonzeption (fachliche Beschreibung eines Prozesses) in geeigneter Form (Schriftlich oder Prozessworkshops)
2. Verantwortung für Fachthemen und fachliche Fragen
3. Aktive Prozessoptimierung (KVP)
4. Prozesscontrolling für Prozesse des Bereiches (Analyse und Handlungsbedarf)
5. Planung und Ausführung (Ressourcenplanung, Kompetenzen)
6. Erreichung von Prozesszielen
7. Beschreibung von inhaltlichen Abläufen (Arbeitsanweisungen, Texte, Beschreibungen, Richtlinien etc.)
8. Bewertung von Informationen im Hinblick auf Prozessoptimierungen (Veränderte gesetzliche und fachliche Rahmenbedingungen, Rundschreiben, Verbesserungsvorschläge, Beschwerdemanagement etc.)
9. Tests, Schulung und Begleitung bei der Implementierung neuer agree Releases im Fachbereich

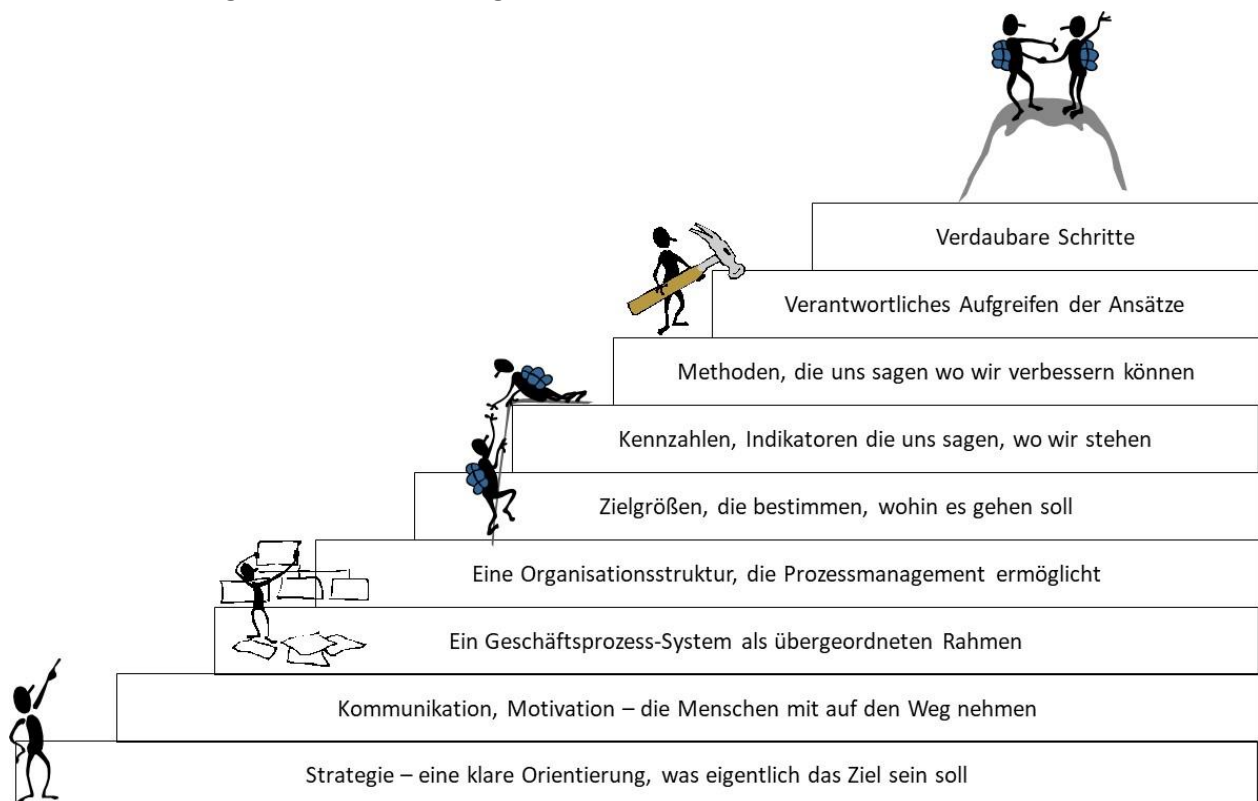
Prozessbeteiligter

1. Arbeitet in der operativen Ausführung des Prozesses und gibt Input an PV für Prozesskonzeption.

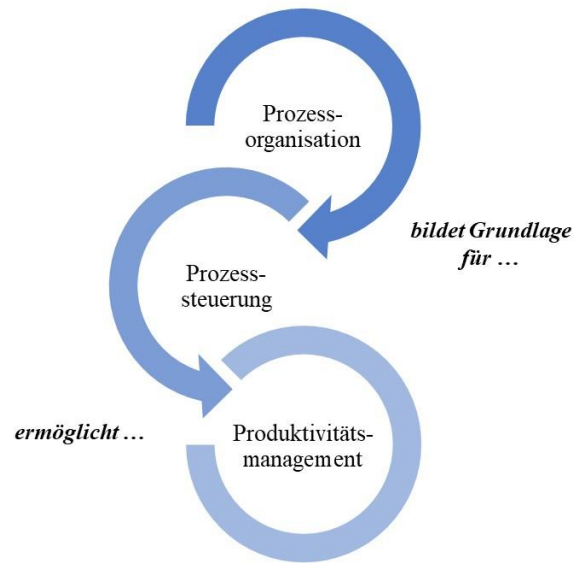
Mögliche Rollenverantwortung

Prozesse Vertriebs- und Produktionsbank	Prozessverantwortung	Prozessmanager
Teilbedarfsfelder	Produktion	
	Vertrieb	
Kontoführung und Liquidität		OIT
Vermögen optimieren		OIT
Persönliche Vorsorge		OIT
Risiken absichern		OIT
Bauen und Wohnen		OIT
Wünsche erfüllen		OIT
Prozesse Steuerungs- und Infrastrukturbank		
Controlling	Fachbereich	Fachbereich
Revision	Fachbereich	Fachbereich
Personal	Fachbereich	Fachbereich
Treasury	Fachbereich	Fachbereich
Finanzbuchhaltung	Fachbereich	Fachbereich
O/IT	Fachbereich	Fachbereich
Recht	Fachbereich	Fachbereich
...	Fachbereich	Fachbereich

Faktoren für erfolgreiches Prozessmanagement

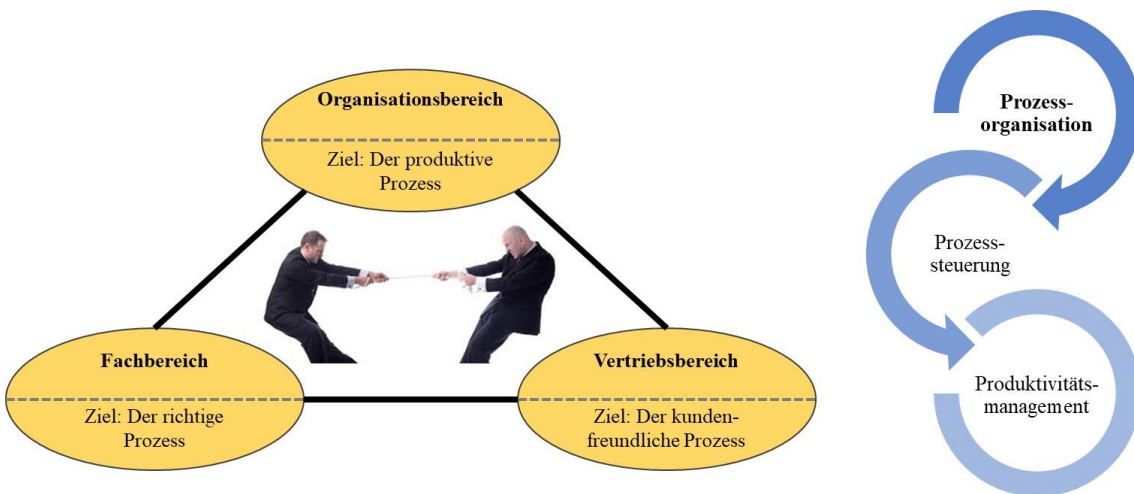


Prozess- und Produktivitätsmanagement sind eine Herkulesaufgabe – am Ende steht der nachhaltige Erfolg

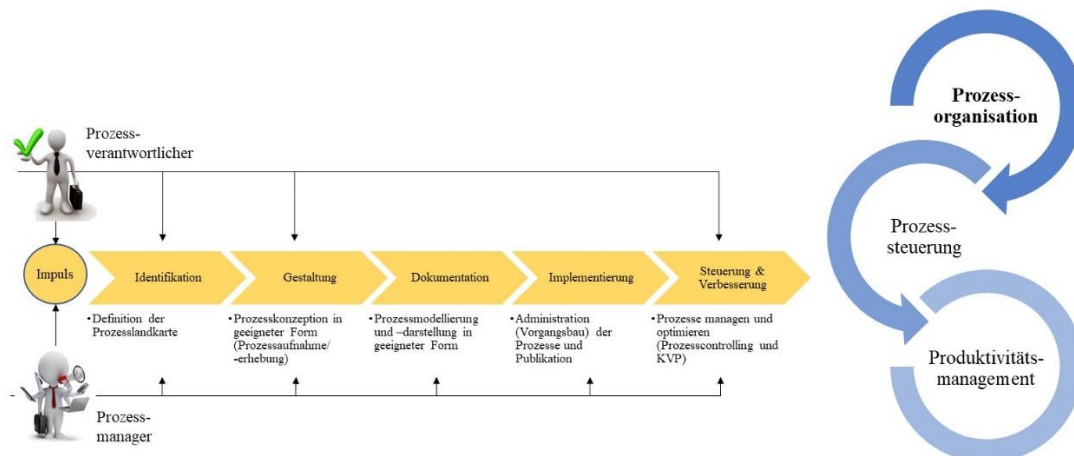


Bausteine einer erfolgreichen Umsetzung:

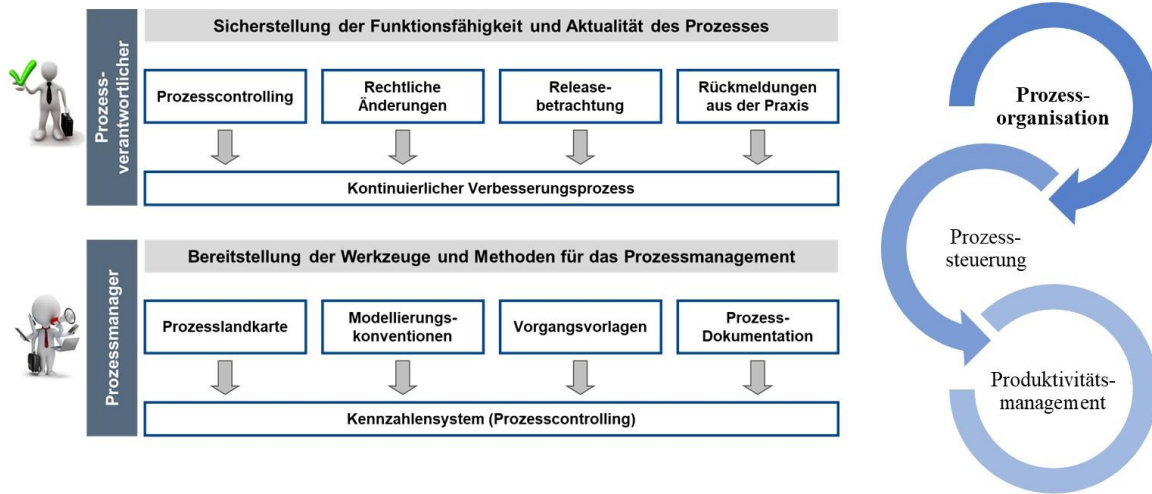
1.) Klarheit schaffen – WER trägt die Prozessverantwortung in der Bank?



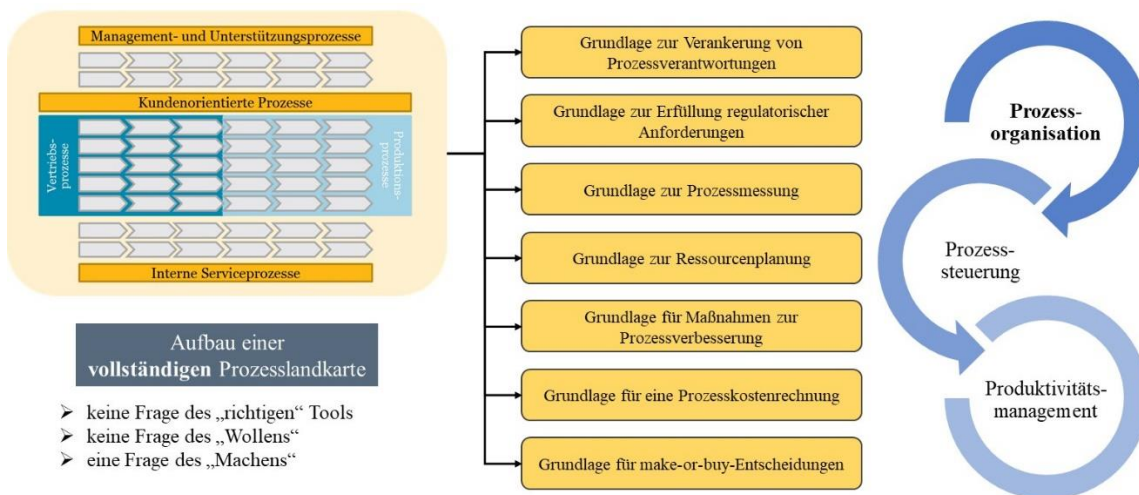
2.) Prozessorganisation heißt Rollen und Verantwortungen in der Bankorganisation neu denken



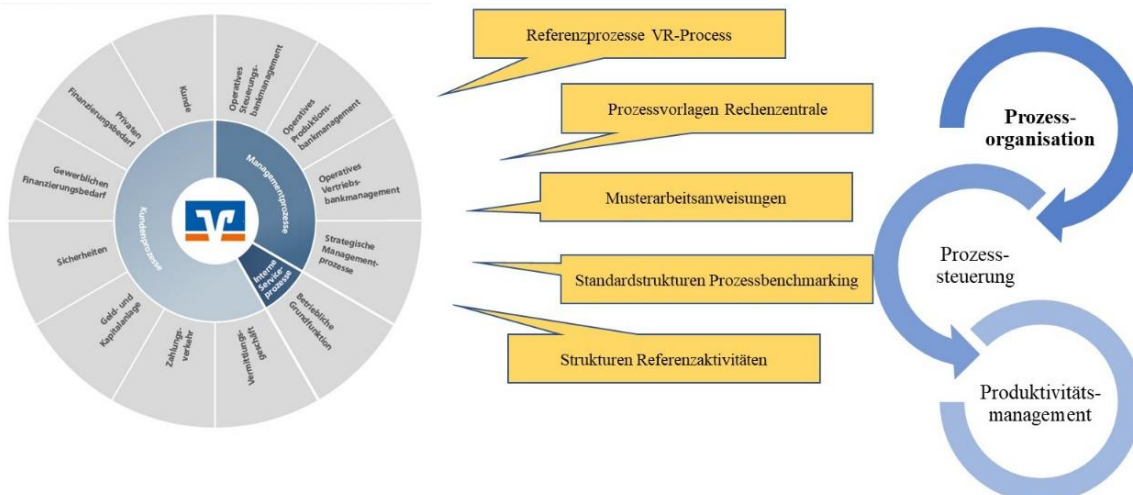
3.) Sicherstellung der Funktionsfähigkeit und Aktualität der Prozesse



4.) Aufbau einer vollständigen Prozesslandkarte



Der Aufbau einer grundsätzlich abweichenden Struktur im eigenen Prozessmodell ist administrativer und betriebswirtschaftlicher „Unsinn“!



5.) Prozessmessung bedingt (unter Umständen) einen Paradigmenwechsel – Die Messung des Prozessersfolgs ist bereits mit Bordmitteln möglich; oftmals reicht dies für den Einstieg

- Messung ist nur sinnhaft, wenn die Bereitschaft besteht ...
 - ... Ursachenforschung zu betreiben
 - ... sich selbst in Frage zu stellen
 - ... Prozesse auch wiederholt zu ändern
 - ... Führungskonsequenz zu praktizieren
- agree21 beinhaltet ein eigenes Prozesscontrollingsystem mit vorbereiteten Standardberichten (Qualitätsbericht)
- Der Qualitätsbericht ermittelt für von Ihnen festgelegte Vorgangsvorlagen folgende Werte:
 - Mengen
 - Soll-Zeiten (wenn in der Vorgangsvorlage definiert)
 - Ist-Zeiten (wenn die Zeitenermittlung aktiviert ist)
 - Zeitüberschreitungen (wenn Soll-Zeiten definiert sind)
 - Fehlerquoten (wenn Prüflisten administriert sind)
 - Eskalationsquoten (wenn Eskalationsregeln administriert sind)

6.) Den Nutzungsgrad der Prozessmanagement-Funktionalitäten unter agree21 konsequent erhöhen

agree21



7.) Weiterentwicklung vom Prozessmanagement zum Produktivitätsmanagement

Rahmenbedingungen Produktivitätsmanagement:

- Steuerungsrelevante Prozesse werden einem fortlaufenden Prozesscontrolling unterzogen
- Prozesskosten für alle steuerungsrelevanten Prozesse sind transparent
- Maßnahmen für eine kontinuierliche Prozessverbesserung sind umgesetzt
- Prozess- und Produktivitätsziele sind Bestandteil der Zielsteuerung in der Bank



Werkzeuge zur Produktivitätssteigerung sind vorhanden – wir müssen sie zielgerichtet einsetzen

