

Effizient Abläufe verbessern

Logistische Prozesse sorgen im Baugewerbe dafür, dass Baustellen laufen, Abteilungen zusammenarbeiten und die Kommunikation funktioniert. Doch erst die Qualität der Prozesse entscheidet, ob dies alles wirklich gut funktioniert und Abläufe kontinuierlich verbessert werden.



Auch wenn Prozesse im Unternehmen und auf der Baustelle recht abstrakt und theoretisch wirken, so sind es unterm Strich immer noch Menschen, die diese zum Laufen bringen.

Ein Prozess ist nach der DIN EN ISO 8402 „Einsatz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten“, wobei zu den Mitteln Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören können.

Schlüsselprozesse sind die wesentlichen Prozesse (Abläufe, Vorgänge, Verfahren), die für Strategie und Zielerreichung einer Organisation relevant sind. Ein Schlüsselprozessmodell schließlich zeigt das Zu-

sammenwirken der Schlüsselprozesse auf und schafft Transparenz über die internen Abläufe sowohl abteilungsintern als auch abteilungsübergreifend.

Lebendige Prozesse

Prozesse bestimmen das Leben im Baugewerbe und je nach Größe des Unternehmens ist es gar nicht so einfach, die Vielzahl an Prozessen zu überblicken. Hinzu kommt, dass Prozesse sich zum Teil überschneiden.

Wo Menschen also Prozesse und ihre Schnittstellen zu bewältigen haben, können Probleme entstehen.

Veränderung oder gar Verbesserung in einem Unternehmen kann jedoch nur gelingen, wenn eben jene Prozesse genau analysiert, deren Ziele definiert werden und dann ein Verbesserungskreislauf in Gang gesetzt wird. Was hier zum Teil recht theoretisch klingt, ist in der Praxis Unternehmensalltag, ist Tagesgeschäft der Führungskräfte und Mitarbeiter

im Baugewerbe, wie die Abbildung der Prozessstypen zeigt.

Doch auch wenn es Alltag ist, haben die meisten Menschen Angst davor, sich einmal genauer damit zu beschäftigen, sich vielleicht sogar überprüfen zu lassen. Will man Veränderungen (und diese stehen im Baugewerbe an der Tagesordnung) oder/und Verbesserungen erreichen, muss man als Bauunternehmer und Führungskraft um diese Bedenken und Ängste erst einmal wissen, diese anerkennen und mit den

beteiligten Menschen kommunizieren, damit diese eine positive Entwicklung – bewusst oder unbewusst – nicht blockieren.

Sechs Thesen zum Prozessmanagement

Die Schwierigkeit beim Umgang mit Prozessen ist folgende: Auf der einen Seite muss man Vorgänge möglichst detailliert aufzeigen, um eine Verbesserung zu erzielen. Auf der anderen Seite darf man sich aber auch nicht in Kleinigkeiten verzetteln, um eben jene Veränderungen zu blockieren.

Gerade Bauunternehmen tun sich bei dieser Gratwanderung oft schwer. Sie schwanken zwischen Vogelperspektive (aus der von weitem doch alles wunderbar aussieht) und Froschperspektive (in der kleinteilige Bereiche überbewertet werden und der Blick aufs Wesentliche und große Ganze verloren geht). Prozesse müssen immer aus beiden Perspektiven betrachtet werden. Leichter gelingt dies, wenn sich Unternehmer und Führungskräfte im Vorfeld einmal mit folgenden sechs Thesen auseinandersetzen:

1. Prozesse haben eine Biographie

Prozesse leben. Prozesse haben eine Geschichte, eine Zukunft, eine Vergangenheit und müssen sich dementsprechend auch den Gegebenheiten anpassen und sich verändern. Es kommt also immer auf die jeweilige Situation an. Auf die Situation, in der sich das Unternehmen befindet, auf die Situation, in der sich der Prozess befindet und die daran Beteiligten.

2. Visualisierung schafft Einvernehmen

Ein wesentlicher Aspekt des Themas Prozessmanagement ist, dass Prozesse in Unternehmen zunächst einmal visualisiert werden. Welche Prozesse gibt es? Was sind sogenannte Schlüsselprozesse? Wie sind die einzelnen Prozesse strukturiert? Wie sind Aufgaben verteilt? Wie verlaufen Entschei-

dungswege? Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt? Und wie verlaufen Informationen? Genauso wie diese Visualisierung bei den beteiligten Mitarbeitern Einvernehmen schafft, sind Informationen das A und O, wenn es darum geht, diese Mitarbeiter in den Prozess der Prozessoptimierung einzubinden.

3. Schnittstellen zu Verbindungsstellen machen

Zwischen zwei Abteilungen gibt es Schnittstellen. Es wäre ja schön, wenn diese eher den Charakter von Verbindungsstellen hätten, doch ist dies im Baugewerbe nur selten der Fall. Wenn es ein Unternehmen aber schafft, solche Schnittstellen zwischen Abteilungen, zwischen einzelnen Prozessbereichen oder Aufgabenbeteiligten tatsächlich zu Verbindungsstellen zu machen, dann ist ein gewaltiger Mehrwert zu erreichen.

4. Schweigen ist Blech, Reden ist Gold

Wenn Abteilungen und Bereiche eines Unternehmens anfangen, sich auszuschweigen, liegt schon vieles im Argen. Kommunikation ist ein wichtiger Faktor innerhalb des Geschäftsprozessmanagements. Gerade in der Erarbeitung der Prozesse schafft ein kommunikativer Prozess sehr viel Transparenz. Von all den vielen und möglichen Techniken, die zum Teil angewendet werden, ist das miteinander Reden immer noch die effektivste. Tun Abteilungen dies, über alle Schnittstellen hinweg, werden diese tatsächlich zu Verbindungsstellen und ein wichtiger Schritt in Richtung Prozessmanagement ist getan.

5. Zielen, Wiegen und Auswiegen

Ohne Zahlen und Fakten lässt sich beim Prozessmanagement nichts erreichen. Schon Archimedes sagte, man kann nur das verbessern, was man auch messen kann. Also muss man in Bauunternehmen einfach mehr messen – und dies nicht nur bei der Menge an verbrauchtem Material, um die Rechnung richtig stellen zu können. Wenn bestimmte Dinge scheinbar

Prozesstypen	Hauptaufgaben	Beispiele für Prozesse
Leistungsprozesse	Bereitstellung und Vermarktung der Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marketingkampagnen planen und durchführen ▶ Dienstleistungen entwickeln ▶ Aufträge abwickeln ▶ Kundenreklamationen managen
Unterstützungsprozesse	Schaffung der für effiziente und effektive Leistungsprozesse notwendigen Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personal rekrutieren ▶ Personal entwickeln ▶ Lieferanten suchen und freigeben ▶ IT-Applikationen entwickeln/beschaffen ▶ Know-how sicherstellen
Führungsprozesse	kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung und -steuerung sowie Entwicklung und Absicherung der Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategie planen und umsetzen ▶ 5-Jahres-Plan erstellen und überwachen ▶ Budget erstellen und überwachen ▶ interne Audits planen und durchführen ▶ Mitarbeitergespräche planen und durchführen

Quelle: mib 2007

lichst kurz und prägnant zu gestalten. Eine Aufgabe der Prozessdokumentation ist die Schaffung von Prozesstransparenz, d.h. die Erfassung, Strukturierung und Darstellung von Arbeitsabläufen. Die Visualisierung von Prozessabläufen ist hierbei das wichtigste Instrument, um Prozesstransparenz zu schaffen. Auch Außenstehende sollten in der Lage sein, die Prozesse ohne zusätzliche Interpretation zu verstehen.

Bereits vorhandene Daten lassen sich für die Prozessbeschreibung nutzen. Durch die Einbindung der QM-Forderungen in die jeweiligen Prozesse entsteht eine Dokumentation, die genau diejenigen Vorgänge widerspiegelt, mit denen das Bauunternehmen seine Existenz sichert: die Kernprozesse der Wertschöpfung. Jeder Mitarbeiter erkennt, welche Rolle er innerhalb der Wertschöpfungskette spielt und wie er zum Gelingen des Gesamtprozesses beitragen kann.

(Mike Emenako/Frank Slawik/kou)

Baugewerbe Online-Archiv
Schlagworte: Organisation • Prozessmanagement

nicht messbar sind, sind es oft gerade die Bereiche, die entscheidend für die Verbesserung von Prozessen sind. Wo immer es geht und sinnvoll ist, müssen Kennzahlen definiert werden. Diese Kennzahlen lassen sich im einfachsten Fall aus den drei Grundgrößen Qualität, Zeit und Kosten ableiten.

6. ... und am Ende steht doch wieder der Mensch!

Auch wenn Unternehmen alle Techniken beherrschen, wenn Führungskräfte visualisieren, Regeln festlegen und alle notwendigen Tools zur Verfügung stellen, am Ende geht es doch immer darum, dass Prozesse auch in die Tat umgesetzt werden. Und das geht eben nur mit und durch Menschen. Herrscht in einem Bauunternehmen ein gutes Betriebsklima, laufen immer auch Prozesse besser ab. Weil man kommuniziert, weil man sich abstimmt, man auch kritisch im Dialog miteinander steht und dann einfach die Umsetzung erfolgt. Auch wenn das nicht immer so leicht ist. Im Straßenverkehr gibt es Geschwindigkeitsbegrenzungen, aber das alleine reicht nicht aus. Es kommt immer noch darauf an, ob Menschen diese Regeln auch einhalten.

Prozessorientierte Dokumentation

Für die Vorgehensweise zur Einführung einer prozessorientierten Dokumentation gibt es keine allgemein verbindlichen Handlungsanweisungen, die für alle Unternehmen zutreffend wären. Es lassen sich jedoch wesentliche Schritte erkennen:

1. Schlüsselprozesse identifizieren

Durch eine Ist-Analyse werden die wesentlichen Prozesse im Unternehmen identifiziert. Als wesentliche Faktoren für eine Identifizierung sind neben vielen anderen der Zweck des Unternehmens und die strategischen Ziele zu nennen. Außerdem spielen bei der Erarbeitung eines Schlüsselprozessmodells die Kundenerwartungen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Als Bauunternehmen muss beachtet werden, was „die Adressaten der Leistungen“ erwarten. Die Abgrenzung der einzelnen Prozesse wird von drei grundlegenden Fragestellungen geleitet:

- ▶ Was ist das Kerngeschäft, mit dem das Unternehmen seinen Ertragerwirtschaftet?
- ▶ Welche Prozesse unterstützen dieses Kerngeschäft?

- ▶ Welche übergreifenden Verfahren ergeben sich?

Einen Analyserahmen für die Ermittlung relevanter Prozesse bieten die Wertschöpfungsketten oder bestehende Organigramme.

2. Schnittstellen erkennen

Bei der Schnittstellen-Untersuchung ist es wichtig, herauszufinden, welche Prozesse in der Kunden-Lieferanten-Beziehung vorliegen. Dabei sind Forderungen an Material, Personal und Informationen festzuhalten.

3. Prozesse darstellen

Aufbauend auf der Identifikation der Kunden-Lieferanten-Beziehungen und der Prozesse des Unternehmens wird ihre Verknüpfung in Ablaufdiagrammen, Prozessmodellen und Ähnlichem dargestellt. Die Kernprozesse sind dabei in ihrer Reihenfolge festzulegen, wobei es sinnvoll ist, sich an den Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu orientieren. Anschließend sind die Führungsprozesse und unterstützende Prozesse zergliedern.

4. Prozesse beschreiben

Grundsätzlich ist die Schilderung von Prozessabläufen mög-

Autoren



Mike Emenako (l.o.) und Frank Slawik sind Geschäftsführende Gesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH, Ein ausgewähltes Team von Trainern und Berater berät Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen unter anderem zu den Themen



Qualitäts- und Prozessmanagement sowie EFQM und Balanced Scorecard.