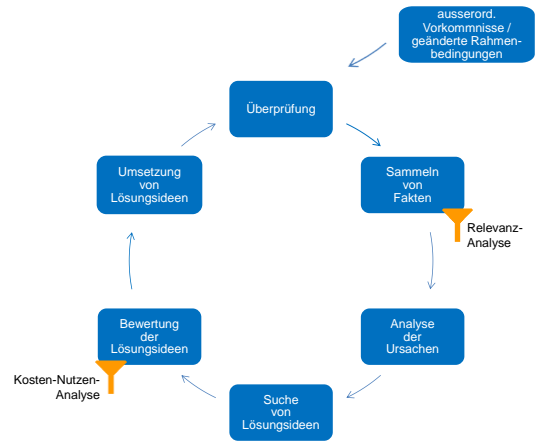


**Worum geht es?**

Auch für Prozesse gilt „Wir verbessern uns, weil wir uns hinterfragen“.

Wir verstehen Prozessverbesserung als Kreislauf mit zwei Trichter-Situationen. Zentral ist ein gemeinsames Verständnis der Rollenträger über den Ist-Zustand eines Prozesses.

Auslöser dafür können Ausnahmesituationen sein (ausserordentliche Vorkommnisse oder veränderte Rahmenbedingungen) oder die systematische, kontinuierliche und bewusste Reflexion, sprich [Kontinuierliche Verbesserung](#) mit dem [PDCA-Zyklus](#).



Prozessverbesserungen können einen unterschiedlichen Fokus haben (d.h. schrittweise Prozessentwicklung oder fundamental-radikale Erneuerung) und auf strategischer oder operativer Ebene erfolgen (d.h. dem Prozessmanagementsystem oder auf Ebene konkreter Prozesse).

Die folgenden Erläuterungen beziehen sich auf die operative Ebene (d.h. einzelne Prozesse) mit schrittweisem Entwicklungs-Fokus (Prozessoptimierung).

**Was bringt es?**

Ergebnis einer Prozessoptimierung ist die schrittweise ganzheitliche Verbesserung der Prozessleistung – einfacher, schneller, besser, günstiger – abgestimmt auf die Erwartungen der Kunden, die Unterstützung der Strategieumsetzung, die Stärkung von Alleinstellungsmerkmalen, die Erfüllung regulatorischer Anforderungen.

**Wie gehe ich vor?**

① **Vorabklärungen**

- Was löst den Verbesserungsprozess aus?
- Liegt ein dokumentiertes Prozessmodell vor?
- Steht für den Verbesserungsprozess ein bereichs-, hierarchie-, funktions- und fachübergreifendes Team mit Praxisbezug bereit?
- In welcher Form werden Fakten gesammelt? Z.B. in Workshops, Interviews, mittels Prozesskennzahlen, durch teilnehmende Beobachtung, Simulationen, anhand von Checklisten?

## ① Sammeln von Fakten

---

- Beobachtungen und Rückmeldungen sind belegbar und beruhen nicht auf anekdotischer Überlieferung:
  - Welche Rückmeldungen von Kunden resp. Prozessbeteiligten liegen vor?
  - Welche Beobachtungen durch die Prozessbeteiligten liegen vor?
  - Welche Ergebnisse von Prozessmessungen (zu Process-Key-Indicators) liegen vor?
  - Was läuft gut im Prozess (wertschätzende Rückmeldung von Kunden, übertroffene Process-Key-Indicators)? Was sind Hinweise auf Stärken, auf Alleinstellungsmerkmale?
  - Welche Rahmenbedingungen haben sich geändert, mit welchen Auswirkungen?
- Beobachtungen und Rückmeldungen sind so präzise wie möglich einem Prozesselement zuzuordnen.
  - Start- und Endzustand (-Ereignis)
    - Entspricht das Prozessziel noch den Erwartungen der Kunden?
    - Wie gut wird das Prozessziel erfüllt (Qualität, Kosten, Zeit, Sicherheit, etc.)?
    - Passt der Prozess zu den strategischen Zielen des Unternehmens?
    - Werden regulatorische Vorgaben eingehalten?
  - Aktivitäten und deren Abfolge (Prozesslogik)
    - Stimmt der Detaillierungsgrad von Aktivitäten?
    - Stimmt die Abfolge von Aktivitäten?
    - Sind Entscheidung und Verzweigungspunkte klar/unmissverständlich definiert?
    - Haben sich Geschäftsregeln verändert? Bräuchte es Geschäftsregeln (Triagierung)?
    - Braucht es mehr oder andere Quality Gates?
  - Kollaboration resp. Nachrichtenflüsse
    - Stimmt das Timing, stimmt der Info-Gehalt (die „richtigen“ Informationen bzgl. Umfang und Tiefgang) und die Form (z.B. Medienbruchfreiheit)?
  - Zuständigkeiten
    - Wer ist für jede Aktivitäten federführend verantwortlich?
  - Hilfsmittel, Ressourcen
    - Welche Hilfsmittel, Ressourcen, Systeme werden benötigt, um den Prozess überhaupt erst möglich zu machen oder ihn zu unterstützen und wie zukunftsfähig sind diese Systeme?
  - Wo liegen die Engpässe im Prozess, bei der Prozessabwicklung?

### 1. Trichter: Relevanz-Analyse

---

- Beurteilung der gesammelten Fakten betreffend ihrer (finanziellen) Relevanz und ihres Muss-Charakters (gesetzliche Anforderungen, Branchenstandards, Anforderungen aus einem zertifizierten Managementsystem), denn es wird wohl kaum möglich und zweckmässig sein, alle gesammelten Fakten weiterzubearbeiten.

## ② Analyse der Ursachen

---

- Das „wirkliche Problem“, das dem jeweiligen Fakt zugrundeliegt, gilt es so klar wie möglich zu fassen und zu verstehen.
  - Erfahrungsgemäss braucht es ein mehrmaliges Nachfragen, wie es bei der Ursachen-Wirkungs-Analyse ([Ishikawa-Diagramm](#)) verwendet wird.
- Gleichzeitig gilt es, die Stärken, die Anerkennung und Wertschätzung zu Grunde liegen zu erfassen, denn sie sollen nur ganz bewusst geopfert werden.

### ③ Suche von Lösungsideen

---

- Mit welchen Verbesserungen könnte den festgestellten Ursachen entgegengetreten werden?
  - Verbesserungshinweise können die Prozesslogik (Start, Ende und Abfolge der Aktivitäten) betreffen, aber auch die Hilfsmittel, Datenschnittstellen, Verfügbarkeit von Ressourcen/Hilfsmitteln (die richtigen, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und der richtigen Qualität, mit den richtigen Fähigkeiten/Kompetenzen), die Rollenprofile (AKV).
  - Was könnte der Prozess neu übernehmen, zum Nutzen von anderen Prozessen, auch wenn er selber dadurch mehr Aufwand hätte, aber der Gesamtnutzen steigen würde? (Stichwort: ganzheitliche Sicht)
  - Welche Stärken können genutzt werden, um von gut noch besser zu werden?

### ④ Bewertung der Lösungsideen (Würdigung)

---

- Machbarkeit
  - Sind die Lösungsideen technisch, organisatorisch, personell realisierbar?
  - Sind die Lösungsideen finanzierbar?
- Wirksamkeit/Zweckmässigkeit
  - Werden die gravierenden/ursächlichen Probleme angegangen? (Stichwort: [FMEA](#))
  - Stehen die mutmasslichen Aufwände in einem guten Verhältnis zu den durch das Problem ausgelösten Kosten (Opportunitätskosten)?
- Implikationen
  - Werden wirklich nur Schwächen entkräftet oder gleichzeitig Stärken geschwächt bzw. blockiert oder Probleme im Prozess verschoben oder in einen anderen Prozess „ausgelagert“?

## 2. Trichter: Kosten-Nutzen-Analyse

---

- Wenn die Würdigung für jede Lösungsidee positiv auffällt, wenn alle Lösungsideen zwingend umgesetzt werden müssen (z.B. aufgrund einer gesetzlichen Regelung), wird zumindest eine Priorisierung im Sinne einer Umsetzungsreihenfolge notwendig sein.

Leitgedanken:

- Suche und löse den zentralen Engpass, denn er bestimmt den Durchsatz des Prozesses. Darum ist es keine effiziente Lösung, wenn einfach alle schneller arbeiten.
- Achte auf die Interaktionen zwischen den Prozesselementen, aber auch auf die Kollaborationen mit anderen Prozessen.
- Wähle die Lösungsidee mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis.
- Setze Lösungsideen um, deren Nutzen den Aufwand kompensieren.

### ⑤ Umsetzung von Lösungsideen

---

„Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.“ (Erich Kästner)

### ⑥ Überprüfung

---

„Eine Verbesserung setzt immer eine Veränderung voraus, aber nicht jede Veränderung ist eine Verbesserung.“ (Klaus Leopold)

- Haben die umgesetzten Prozessverbesserungsmassnahmen den erwarteten Effekt?
- Haben sich die vermutenden Aufwände für die Prozessverbesserungsmassnahmen bewahrt?
  - Was hätte bei der Umsetzung besser/anders gemacht werden können?