

**Faktenblatt 5: Prozessoptimierung zur Stärkung organisationaler Resilienz**

Das Befähigerkriterium des EFQM-Modells „Prozesse“ spielt für die organisationale Resilienz eine wichtige Rolle. Die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) definiert einen Prozess als „Gesamtheit der Tätigkeiten, die sich gegenseitig bedingen oder beeinflussen und unter Verwendung von Ressourcen Eingaben in Ergebnisse umwandeln.“ Unternehmensprozesse sind hierbei „Prozesse, die auf den dauerhaften Erfolg der Organisation ausgerichtet sind.“ Durch schlecht abgestimmte oder zu starre interne und externe Prozesse kann es zu Störungen kommen - mit negativem Einfluss auf die Resilienz im Unternehmen. Störungen können beispielsweise zu hohen Fehlerquoten, unpünktlichen Lieferungen, hohen Kosten und mangelndem Informationsfluss führen. Resiliente Betriebe sind deshalb eher in der Lage, diese Störungen frühzeitig zu erfassen und soweit wie möglich zu reduzieren.

Ein strukturiertes **Prozessmanagement** ist hierfür ein wichtiges Instrument. Es setzt sich aus folgenden Abläufen zusammen:

*1. Analyse des Ist-Zustandes durch Aufnahme der Kernprozesse des Unternehmens*

Für eine Analyse ist das **Schwimmbahndiagramm** (vgl. Abbildung 1) gut geeignet: Diese

Darstellungsmöglichkeit von Prozessen verbindet eine zeitlich-logische Reihenfolge mit klaren Verantwortlichkeiten für die einzelnen Akteure. Dabei stehen die einzelnen Bahnen für die Bereiche und Akteure oder Teilprozesse im Unternehmen, die Länge des Schwimmbekens für die Zeitspanne. Die durchzuführenden Tätigkeiten werden als „Prozesskästchen“ innerhalb der Schwimmbahnen dargestellt. Verbindungen mit Pfeilen zeigen die Abhängigkeiten untereinander.

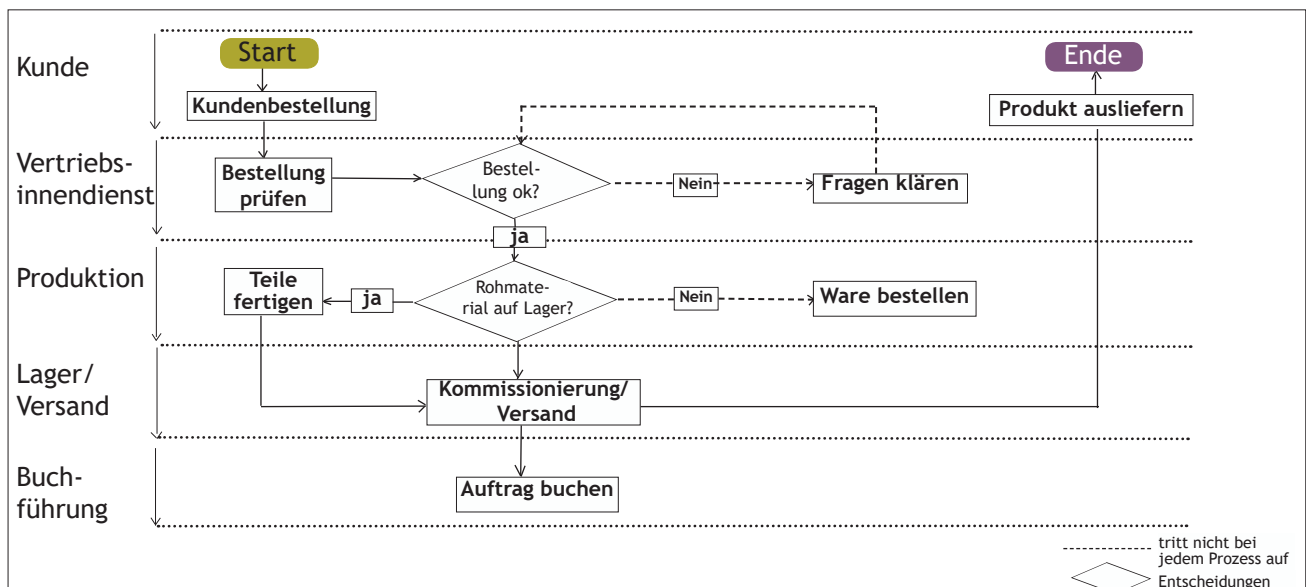
Die Methode ermöglicht es Unternehmen, Prozesse einfach, schnell und strukturiert darzustellen.

*2. Prozess- und Potenzialanalyse*

Um Schnittstellenstörungen schneller zu erkennen, wird in einem nächsten Schritt untersucht, ob und welche Potenziale es bei einzelnen Prozessschritten gibt.

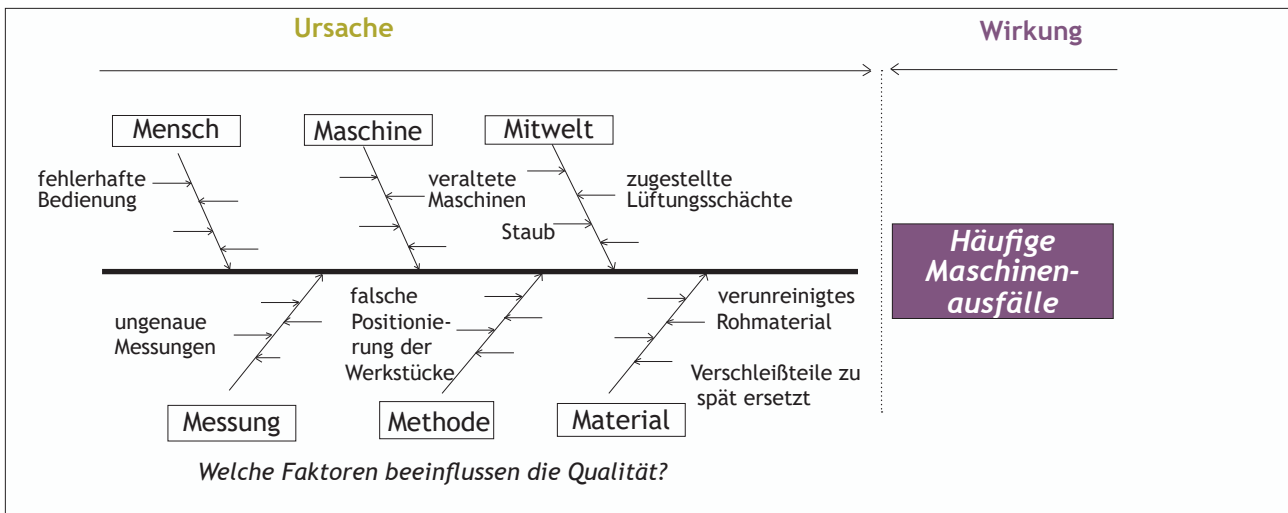
Das **Ishikawa-Diagramm**, auch Fischgrätendiagramm oder Ursache-Wirkungs-Diagramm genannt, ist eine Technik zur Problemanalyse. Es stellt auf der einen Seite Ursachen und Einflüsse dar, auf der anderen Seite ihre Wirkung, also das sichtbare Problem. Um die Ursachen zu kategorisieren, werden 6 Einflussgrößen, die sogenannten 6M's: Messung, Maschine, Mensch, Material, Mitwelt, Methode, einge-

**Abbildung 1: Schwimmbahndiagramm**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <http://innovationsmanager-deutschland.de/swimlane-diagramm/>

Abbildung 2: Ishikawa-Diagramm



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6\\_MethodenTechniken/63\\_Analysetechniken/632\\_Ursache-Wirkungs-Diagramm/ursache-wirkungs-diagramm-node.html](https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/63_Analysetechniken/632_Ursache-Wirkungs-Diagramm/ursache-wirkungs-diagramm-node.html)

tragen. In Abbildung 2 sind anhand des Problems „Häufige Maschinenausfälle“ die sie beeinflussenden Faktoren beispielhaft dargestellt.

Die Ursachen zeigen deutlich, welche Problemlösungen entwickelt werden könnten. Als der japanische Wissenschaftler Ishikawa diese Methode in den 1940er Jahren entwickelte, war sie speziell für das Qualitätsmanagement gedacht. Inzwischen ist sie ein gängiges Instrument im Projektmanagement.

### 3. Erarbeitung von Maßnahmen zur Verringerung von Störungen und deren Umsetzung / Prozessoptimierung

Auf Basis der analysierten Ursachen und Einflüsse werden Maßnahmen erarbeitet, die zu einer Verringerung der Störungen führen sollen. Dabei ist es sinnvoll, die Top 3-Potenziale zu bestimmen, um eine rasche und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen gewährleisten zu können.

Als vierten Schritt sollte jede Organisation Standards setzen und einhalten und die kontinuierliche Verbesserung vorantreiben.

Eine zentrale Verbesserungsmöglichkeit, die Betriebe im STÄRKE-Projekt angewendet haben, stellt zum Beispiel die **5A-Methodik** dar. Dieses Verfahren stammt aus dem japanischen Toyota-Produktionssystem und hat sich dort und in vielen weiteren Betrieben als sehr zeitsparend erwiesen. Hierbei geht es um die Verbesserung der Arbeitsorganisation und Ordnung in der Produktion, etwa durch blockierte Wege, Wartezeiten, die Suche nach Werkzeugen oder Unordentlichkeit. Sie umfasst das Einhalten folgender fünf Punkte: das **A**ussortieren, das **A**ufräumen, die **A**rbeitsplatzsauberkeit, die **A**nordnung zur Regel machen und **a**lle Punkte einhalten und verbessern.

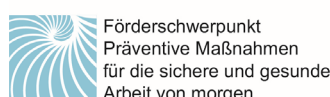
Es ist wichtig, alle Beschäftigten von den Vorteilen dieses Systems zu überzeugen, damit es auch langfristig beibehalten wird.

Resiliente Unternehmen setzen sich zum **Ziel**, stabile Prozesse zu schaffen, die aber flexibel sein sollten, damit möglichst zeitnah reagiert werden kann. Probleme und Erfahrungen sollten offengelegt werden, also transparent sein und Verantwortlichkeiten auch klar festgelegt und möglichst von mehreren Schultern getragen werden.

Projektpartner:



GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM

