

# Prozesse im Schnelltest

---

*Wie man bestehende Projekte ohne großen Aufwand auf Tauglichkeit untersucht.*

Selbstverständlich sind Analysen und Untersuchungen in Unternehmen für die Planungen und Entscheidungen der Geschäftsleitung, vor allem in Krisen, wichtig.

Aber viele derartige Arbeiten produzieren viel teures Papier, das Aussagekraft zum Teil vermissen lässt. Das hängt damit zusammen, dass viele Untersuchungsansätze nicht unternehmensspezifisch sind. Siehe Benchmarking. Oder, dass die Zahlenspielerien derartiger Analysen, die soft-facts des human equipment sträflich außer acht lassen.

Je nach Branche sind aber gerade soft-facts zwischen 60-70% für den Unternehmenserfolg verantwortlich.

So zeigt die unreflektierte Kostenreduzierung über massiven Personalabbau eher Managementschwächen als strategisch ausgewogenes Handeln.

Übernehmen externe Analytiker die Untersuchungen, bleibt die Kompetenz der internen Fachleute schon mal auf der Strecke. Obwohl diese Insider - richtig eingebunden - viel Information über Prozesse, Strukturen und Verflechtungen beitragen können.

Hinzu kommt, dass Prozesse verantwortlich sind für Endergebnisse. Prozesse stehen deshalb bei schlechten Endergebnissen auch im Mittelpunkt des

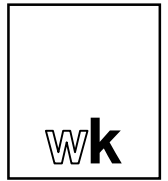
## **Prozessreifegrad (PRG<sup>®</sup>).**

Die Ermittlung des Prozessreifegrads (PRG<sup>®</sup>) geht nicht von einer ausufernden Detailuntersuchung aus, sondern liefert einen fundierten Überblick über Problemzonen innerhalb eines Prozesses - egal, ob Recruiting, Mitarbeiterbeurteilungen, Kunden-Service usw.

Dabei schätzt der PRG<sup>®</sup> die Qualität der einzelnen Prozess-Bestandteile ein. Für einen ersten Überblick ist es ausreichend ca. zehn Punkte und deren Qualität zu überprüfen: Vorhanden, Beschreibung / Definition, Dokumentation, Kontrolle, Verantwortung, Ausbildung, Praxis, Stabilität, Tools und Manpower.

Bei der Ermittlung des Prozessreifegrads eines Gesamtprozesses werden die zehn Prozess-Bestandteile mit Mini-Checklisten (5-8 Bewertungspunkte) überprüft. Sie erfassen sowohl die hardfacts als auch die softfacts. Die Bewertung der einzelnen Punkte erfolgt über eine Skalierung von 0% - 100%.

Von einer Detail-Untersuchung wird dabei vorerst abgesehen. Denn man nutzt die Erfahrung der internen Experten. Normalerweise kommt eine moderierte Expertenrunde zu sehr treffsicheren Aussagen. Maßgröße ist best practice, die jedem Experten geläufig ist und notfalls ausdiskutiert wird.



# Prozesse im Schnelltest

---

Die optische Darstellung der einzelnen Prozess-Bestandteile erfolgt über die Ampel, die die Erreichung von Qualitätsstufen darstellt: rot (-50%) - Problemfeld, gelb (50-75%) - nicht zufriedenstellend und grün (75-100%) - gute/sehr gute Qualität.

Teilergebnisse werden zu einer Gesamtqualität zusammengefasst. Siehe folgendes Beispiel „Risikomanagement einer Bank“.

Es mag durchaus sein, dass in einer Bank z.B. die Tools für die Risikoprüfung mit 86% (= grün) in guter Qualität vorhanden sind. Die Qualität des Gesamtprozesses der Risikoprüfung mit 66% (= gelb) aber unzureichend ist. Einfach, weil Prozess-Bestandteile wie Verantwortung mit 32% (= rot), Stabilität 56% (= gelb) nicht genügen.

Das Ergebnis des Ansatzes „Prozessreifegrad (PRG<sup>®</sup>)“ wird auf maximal 5 Seiten zusammengefasst: Übersichtsblatt mit Gesamtqualität des Prozesses und Qualität der einzelnen Prozess-Bestandteile. Hinzu kommen noch 2-4 Seiten „Maßnahmen“.

Dauer der Erhebung liegt bei ca. 3-5 Tagen (inkl. EDV-gestützter Auswertung). Sie hängt aber davon ab, inwieweit die Einschätzung der internen Experten ausreichend ist. Die Arbeit mit dem Prozessreifegrad (PRG<sup>®</sup>) berücksichtigt weitestgehend die eingangs genannten Kritikpunkte. Sie ist zwar ein Ansatz für das QM/Qualitätsmanagement, hat aber mit der Bürokratie der ISO 9000 ff nichts zu tun.

Autor: Wolfgang F. Krinner