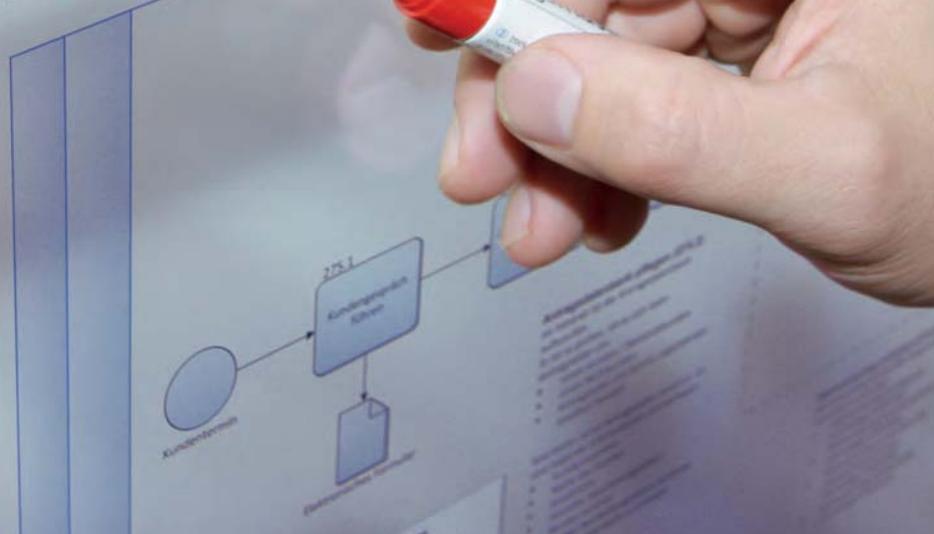


Prozesswand

Zielsetzung: Überblick und Transparenz bei den v
Zielgruppe: Organisation und Fachbereich

Grundlegende Information
Diese Arbeitsanweisung beschreibt die Bearbeitung eines vollständigen Kreditantrags von der Kreditanfrage des Kunden bis hin zur Valutierung. Dabei berücksichtigt die Prozessbeschreibung alle entsprechenden Kreditprodukte der jeweiligen Division (ohne Dispositionskredit, Kreditkarte und Lastschriftverfahren).



- DURCHBLICK DANK VISUALISIERUNG > 1

Die Prozesswand als Optimierungsinstrument

Das Wissen um die Geschäftsprozesse ist für die Arbeit von Stabsstellen, Organisationsverantwortlichen und Anwendungsentwicklern von zentraler Bedeutung. Die Prozesse sollten jederzeit im Blickfeld der Arbeit stehen. Verbesserungen wie eine erweiterte IT-Anwendung oder auch Änderungen der Arbeitsabfolge oder der Verteilung von Zuständigkeiten sind für Teams immer von Bedeutung. Solche Optimierungen werden unmittelbar in der Darstellung der Prozesswand notiert und sind damit auch für andere Personen sichtbar. Ideen und Vorschläge fließen so schneller in eine Prozessänderung ein, und Expertenwissen wird für alle verfügbar gemacht. Ideale Orte für die Prozesswand als Optimierungsinstrument sind das Projektbüro, Besprechungsräume für Meetings oder ein zentrales Programmbüro.

Alles auf einen Blick

PROZESSWAND KREDIT Effiziente Geschäftsprozesse sind ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie bilden die Wertschöpfungsketten im Unternehmen ab und beinhalten das erforderliche Know-how. Daher sollten alle wichtigen Prozesse mit ihren Interdependenzen den Führungskräften und Mitarbeitern jederzeit „auf einen Blick“ verfügbar sein. Diese Anforderung erfüllt die so genannte Prozesswand. Sie ermöglicht strukturierte Diskussionen, führt zu fundierten Entscheidungen und beschleunigt Optimierungsprojekte – beispielsweise im Kreditgeschäft. *Thorsten Schmude*

Keywords: Prozessmodellierung, Organisation, Kostensenkung, Kreditgeschäft

In der Praxis sind die Geschäftsprozesse Teil der „Schriftlich Fixierten Ordnung“ (SFO), die meist in schwer verständlicher Sprache verfasst ist und oft auch in schlechter Darstellung bereitsteht. Gliederung und Aufbau folgen dabei meist gewachsenen Strukturen, die viele inhaltliche und logische Brüche aufweisen.

Erst wenn das Prozesswissen nutzbar gemacht wird, kann es Vorteile für das Unternehmen bewirken. Die zentralen Geschäftsprozesse mit ihren oft komplexen organisatorischen Schnittstellen müssen den einbezogenen Mitarbeitern bekannt sein und von ihnen verstanden werden. Insbesondere auch die Kreditprozesse in der Bank sind für die Arbeit von unterschiedlichen Einheiten von Relevanz. So haben beispielsweise auch IT-Spezialisten und Stabsbereiche ein Informationsbedürfnis bezüglich dieser Arbeitsorganisation. Um Transparenz bei den 20 bis 30 wichtigsten Geschäftsprozessen einer Organisation zu ermöglichen, ist es erforderlich, diese in einer guten Darstellung zusammenzuführen. Die so genannte Prozesswand liefert einen solchen Überblick und bildet damit ein wichtiges Instrument für Prozesstransparenz und Steuerung.

Was ist eine Prozesswand?

Geschäftsprozesse füllen meist viele Seiten bei der Ansicht auf einem Computerbildschirm oder auf einem Ausdruck im Standardformat DIN A4. Mehrfaches Blättern ist deshalb unumgänglich. Ein schneller Überblick über die Gesamtprozesse ist folglich unmöglich, was besonders für Besprechungen zu einem Hindernis wird. Bei der Prozesswand werden die wichtigsten Geschäftsprozesse zusammen mit den organisatorischen Schnittstellen und den Prozessbeschreibungen in einer möglichst vollständigen Darstellung zusammengeführt. Der Großformatdruck auch als Large Format Print (LFP) ermöglicht eine solche Darstellung. Auf Druckbreiten bis circa einem Meter lässt sich ohne weiteres eine

größere Anzahl von Prozessen parallel darstellen. Wir sind an die Leserichtung von links nach rechts gewöhnt und auch bei einer Prozesswand wird ein Prozess von links nach rechts gelesen und kann bei längeren, mehreren Metern umfassenden Darstellungen auch abgeschrieben werden.

Die Prozesswand sollte so angebracht werden, dass sie jederzeit für die Mitarbeiter nutzbar ist: also im Großraumbüro an einer passenden Wand, im gut ausgeleuchteten Flur oder in einem speziellen Produktions- bzw. Prozessraum.

Die verschiedenen Darstellungsformen

Der Großformatdruck auf Papier eignet sich gut für die Prozesswand. Von links nach rechts wird die Darstellung gelesen und entspricht damit dem gewohnten Leseverhalten. Der Großformatdruck auf Rollenformaten ermöglicht sogar mehrere Meter lange Darstellungen zusammenhängend zu fertigen und zu präsentieren. Die Kosten sind vertretbar, und die regelmäßige Überarbeitung bzw. Aktualisierung kann so sichergestellt werden.

Die Prozesswand beinhaltet viele Details und größere wie auch kleinere Visualisierungen, so dass eine gute Ausleuchtung dieser Darstellung erforderlich ist. Zusätzliche Lichtquellen sollten vor dem Aufhängen dieser Wand eingeplant werden. Das Licht kann gleichzeitig die Aufmerksamkeit erhöhen und Schwerpunkte in der Darstellung betonen. Der Ausdruck auf transparenter Folie ist für Büros mit großen Fensterflächen eine gute Alternative. In diesen Räumen sind Innenwände meist schlecht ausgeleuchtet, und die Fensterflächen schaffen eine Art Leuchtkasteneffekt, bei dem die Aufmerksamkeit der Betrachter verstärkt wird.

Für Besprechungsräume bietet sich als Alternative auch die Verwendung von großformatigen und hochauflösenden Monitoren an, die aktuell bis 70“ und in der Auflösung bis zu 4K (doppelt HD) verfügbar sind. Durch die Funktionen von zoom-in und zoom-out kann ein großer Ausschnitt aus der gesamten Prozesswand gezeigt werden und bei Bedarf stufenlos vergrößert



Ein wichtiger Vorteil der Prozesswand ist ihre Präsenz im Arbeitsalltag. Allein von dieser Visibility geht ein großer Nutzen aus: Die Prozesswand ist mit ihren Inhalten stets im Blickfeld, kann kaum ignoriert werden und bei einer grafisch ansprechenden Gestaltung lädt sie dazu ein, sich mit ihr zu beschäftigen.



Bert werden. Voraussetzung hierfür sind Darstellungen, die als Vektorgrafik frei skalierbar sind.

Hilfreiches Führungsinstrument

Im Bereich der Kreditbearbeitung bietet die Prozesswand eine Orientierung, welche Stellen was und in welcher Reihenfolge zu erledigen haben. Übergabepunkte innerhalb des Prozesses, bei denen ein Vorgang an andere Einheiten oder sogar externe Dienstleister übergeben wird, können auf einen Blick erfasst werden. Wenn in Gruppen- oder Abteilungsbesprechungen über die Auslastung, Störungen im Arbeitsablauf, Qualitäts- und Fehlerquellen gesprochen wird, ist es hilfreich, den gesamten zugehörigen Prozess vor Augen zu haben: beziehen sich doch in der Regel alle genannten Aspekte auf einen Schritt oder einen Abschnitt innerhalb des Prozesses.

Die Prozesswand kann in Mitarbeitergesprächen und Führungsrunden leicht auch handschriftlich um weitere Daten und Fakten ergänzt werden. Falls erforderlich, kann jeder Mitarbeiter auch Anmerkungen oder Beobachtungen zum Prozess und dessen Umsetzung in der täglichen betrieblichen Praxis in dieser Darstellung vermerken. Die Prozesswand ist damit weniger ein schönes Bild der Prozessdarstellung, als vielmehr eine Arbeitsunterlage, die erweitert und verändert wird. In Abständen werden die Notizen der Prozesswand besprochen und falls erforderlich in die Darstellung aufgenommen. Empfehlenswert ist es, mindestens einmal pro Quartal die Notizen und Anmerkungen der Prozesswand zu besprechen, um dann einen neuen überarbeiteten Ausdruck zu fertigen.

Die Prozesswand fördert das Prozessdenken. Es wird nicht nur der eigene Verantwortungsbereich gesehen, sondern insbesondere auch das Gesamtbild aller relevanten Prozesse wahrgenommen. Der enge Fokus des eigenen Aufgabenbereichs vergrößert sich somit auf die Prozesssicht, die im Idealfall „end-to-end“, also vom Kunden durch alle Bearbeitungsschritte im Unternehmen, wieder bis hin zum Kunden führt. Die Logik der Prozessdarstellung fördert die Diskussion hierrüber. Es werden die konkreten Prozessbezeichnungen und Formulierungen verwendet, Missverständnisse lassen sich so vermeiden, und es wird sehr zielgerichtet über den jeweiligen Punkt in der Arbeitsorganisation gesprochen, den es zu klären gilt.

In Führungsgesprächen geht es in sehr vielen Fällen um Fragen der Organisation und darum, wie besondere Arbeitssituationen gemeinsam gelöst werden können. Die Prozesswand bietet für solche Arbeitsbesprechungen eine Grundlage und Ideen und Vorschläge für organisatorische Lösungen und Work-Arounds können so unmittelbar notiert werden.

Das Wissen um die Geschäftsprozesse ist für die Arbeit von Anwendungsentwicklern, Organisationsberatern und Stabsstellen von zentraler Bedeutung. Die Prozesse sollten jederzeit im Blickfeld der Arbeit stehen. Verbesserungen, wie eine erweiterte IT-Anwendung oder auch Änderungen der Arbeitsabfolge oder der Verteilung von Zuständigkeiten im Prozess, sind für Teams immer von Bedeutung. Solche Optimierungen werden unmittelbar in der Darstellung der Prozesswand notiert und sind damit auch für andere Personen sichtbar. Ideen und Vorschläge fließen so schneller in eine Prozessänderung ein, und Know-how wird

für alle verfügbar gemacht. Ideale Orte für die Prozesswand als Optimierungsinstrument sind das Projektbüro, Besprechungsräume für Meetings oder ein zentrales Programmbüro.

Vielfältiger Nutzen

Ein wichtiger Vorteil der Prozesswand ist ihre Präsenz im Arbeitsalltag. Allein von dieser Visibility geht ein großer Nutzen aus: Die Prozesswand ist mit ihren Inhalten stets im Blickfeld, kann kaum ignoriert werden, und bei einer grafisch ansprechenden Gestaltung lädt sie dazu ein, sich mit ihr zu beschäftigen. Die wichtigsten Informationen sind in die Darstellung der Prozesswand integriert. Prozesse und Teilprozesse, die sonst an unterschiedlichen Stellen zu finden sind, werden hier im Gesamtzusammenhang dargestellt. Erläuterungen und weitergehende Informationen sind ebenfalls Teil dieser Darstellung.

Prozesse in den Organisationshandbüchern sind auf eine Vielzahl von Seiten verteilt, so dass es häufig für den Leser recht mühsam ist, sich durch einen Prozess durchzuarbeiten. Erschwerend kommt meist hinzu, dass die grafische Darstellung als Prozess in Form eines Flussdiagramms um weitere Dokumente ergänzt wird, die gesondert, beispielsweise als Textdokumente oder tabellarische Prozess erläuterungen vorliegen. Das schnelle Nachschlagen von Arbeits-Wissen ist in den seltensten Fällen möglich.

Organisationshandbücher und das vom Aufsichtsrecht geforderte Anweisungswesen, werden von den Mitarbeitern als wenig nützlich empfunden, weil das dort beschriebene Know-how erst mühsam durch ein Selbststudium erschlossen werden muss. Einfacher ist es, einen Kollegen zu fragen, als sich selbst bei einer Fragestellung mit den Prozessen und den dazugehörigen Organisationsvorgaben zu beschäftigen. Hierin liegt überdies ein operationelles Risiko, weil so neben der formalen und dokumentierten Arbeitsorganisation die betriebliche Praxis und das Kollegenwissen einen breiten Raum einnehmen. Besser wäre es, wenn in solchen Fällen die verabschiedeten Prozesse herangezogen würden.

Unklare Schnittstellen zwischen einzelnen Gruppen oder Abteilungen sind regelmäßig der Grund für Verzögerungen im Prozessablauf, Qualitätsprobleme oder Fehler in der Sachbearbeitung. Was vor dem eigenen Aufgabenbereich geschieht und was in der Bearbeitung danach passiert, ist für viele Sachbearbeiter mehr oder weniger eine Black Box. Es wird mehr und mehr das Denken in Prozessen von den Mitarbeitern gefordert. Um dies zu ermöglichen, muss der gesamte Prozess bekannt sein und zumindest in seinen Grundzügen verstanden werden.

Prozesswand in der Praxis

Die methodische und didaktische Vorbereitung der Prozesswand ist der eine Teil der erforderlichen Arbeiten zur erfolgrei-

chen Umsetzung, der andere Teil ist eine Kommunikations- und Einführungsplanung, die die verschiedenen Zielgruppen berücksichtigt. Das Informationsbedürfnis von Mitarbeitern und Führungskräften unterscheidet sich aber noch stärker, wenn auch Stabsbereiche mit dieser Darstellung nutzbringend arbeiten sollen.

Die Prozesswand sollte beim erstmaligen Einsatz erläutert werden. Die grundlegende Information kann vorab den Mitarbeitern in schriftlicher Form gegeben werden. Wenn die Prozesswand aufgebaut ist, empfiehlt sich die persönliche Erläuterung dieses Instruments, sowohl in methodischer als auch in inhaltlicher Hinsicht. Gerade die ersten Tage fördern neue, kreative Ideen seitens aller Beteiligten zu Tage, die systematisiert und möglichst schnell in die Überlegungen zum Prozessmanagement einfließen sollten.

Ergänzend zur Prozesswand können den Mitarbeitern Ausschnitte aus der Prozessdarstellung zur individuellen vertiefenden Beschäftigung gegeben werden: Das hat den Vorteil, dass auch für jeden am eigenen Arbeitsplatz die Prozessdarstellungen vorliegen und individuelle Notizen und Überlegungen, die nicht sofort an der öffentlichen Wand stehen sollen (vielleicht weil Widerstände seitens anderer befürchtet werden ...) dargestellt und aufgearbeitet werden. Empfehlenswert sind hierfür Darstellungen im Quer- oder Panoramaformat, die auf das übliche DIN A4 gefaltet werden. Bei Bedarf werden die vollständigen Prozessübersichten herausgeklappt: in der Ablage und zur Verteilung das gewohnte Büroformat A4, für das Lesen und Betrachten können die Übersichten mit bis zu 80 cm Breite bzw. bei der Nutzung von gegenüberliegenden Seiten sogar bis circa 160 cm genutzt werden. Moderner Digitaldruck ermöglicht es, auch Kleinserien zu vertretbarem Aufwand zu produzieren.

Resümee

Die Forderung nach mehr Transparenz in den Geschäftsprozessen für die Führungskräfte und Mitarbeiter der Bank lässt sich erfolgreich durch eine Prozesswand erfüllen. Der Leitgedanke ist, dass möglichst alle wichtigen Geschäftsprozesse mit ihren Abhängigkeiten „auf einen Blick“ verfügbar sind. Die Kommunikation und der Austausch über die dargestellten Geschäftsprozesse werden gefördert. Für Diskussionen bezüglich einer Verbesserung der Prozesse und der zugehörigen organisatorischen Schnittstellen dient diese Darstellung ebenso wie für Führungsgespräche. Neue Drucktechnologien und geringe Kosten der Produktion machen den Einsatz der Prozesswand relativ einfach. Die Konzeption und Modellierung sind hingegen Aufgaben, die breites Fachwissen und methodische Kenntnisse erfordern. ■

Autor: Thorsten Schmude, Geschäftsführer TS Consulting GmbH, Berlin.