

**Das Geschäftsprozessmanagement-Modell des DLR –
Beispiel der administrativen Unterstützungsprozesse
Prof. Dr. Bernd J. Höfer, DLR**



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
in der Helmholtz-Gemeinschaft



Überblick – Ein Praxisbericht

- Der Organisationsentwicklungsprozess „ATI im Wandel“
- Das Geschäftsprozessmanagement-Modell des DLR
- Umsetzung des Modells in den administrativen Unterstützungsprozessen
- Zusammenfassung / Ergebnisse

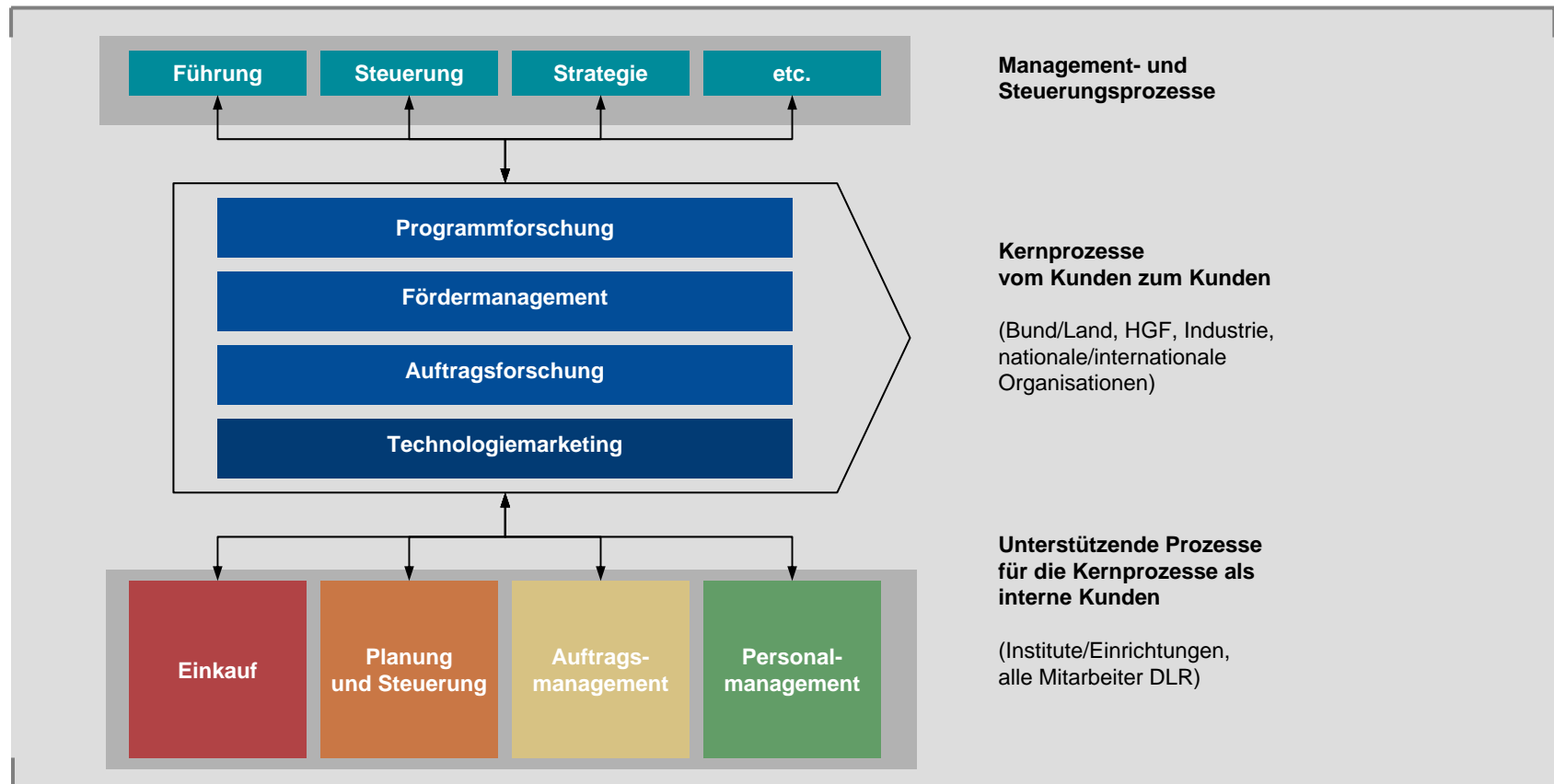


Der Organisationsentwicklungsprozess „ATI im Wandel“

Ziele

- Konsequente und nachhaltige Ausrichtung der ATI (Administrative und Technische Infrastruktur) auf Prozesse und auf Wertschöpfung
- Systemische Organisationsentwicklung mit dem Ziel einer möglichst reibungsfreien und durchlässigen Organisation
- Optimierung konsequent über Organisationsgrenzen hinweg (Prozesse beginnen und enden beim (internen) Kunden)
- Transparenz und Optimierung durch Zuschnitt und Veränderung bis hin zum ersatzlosen Wegfall von Aufgaben
- Vernetzung der Unterstützungsprozesse mit den Kernprozessen

Unterstützungsprozesse des DLR im Wandel



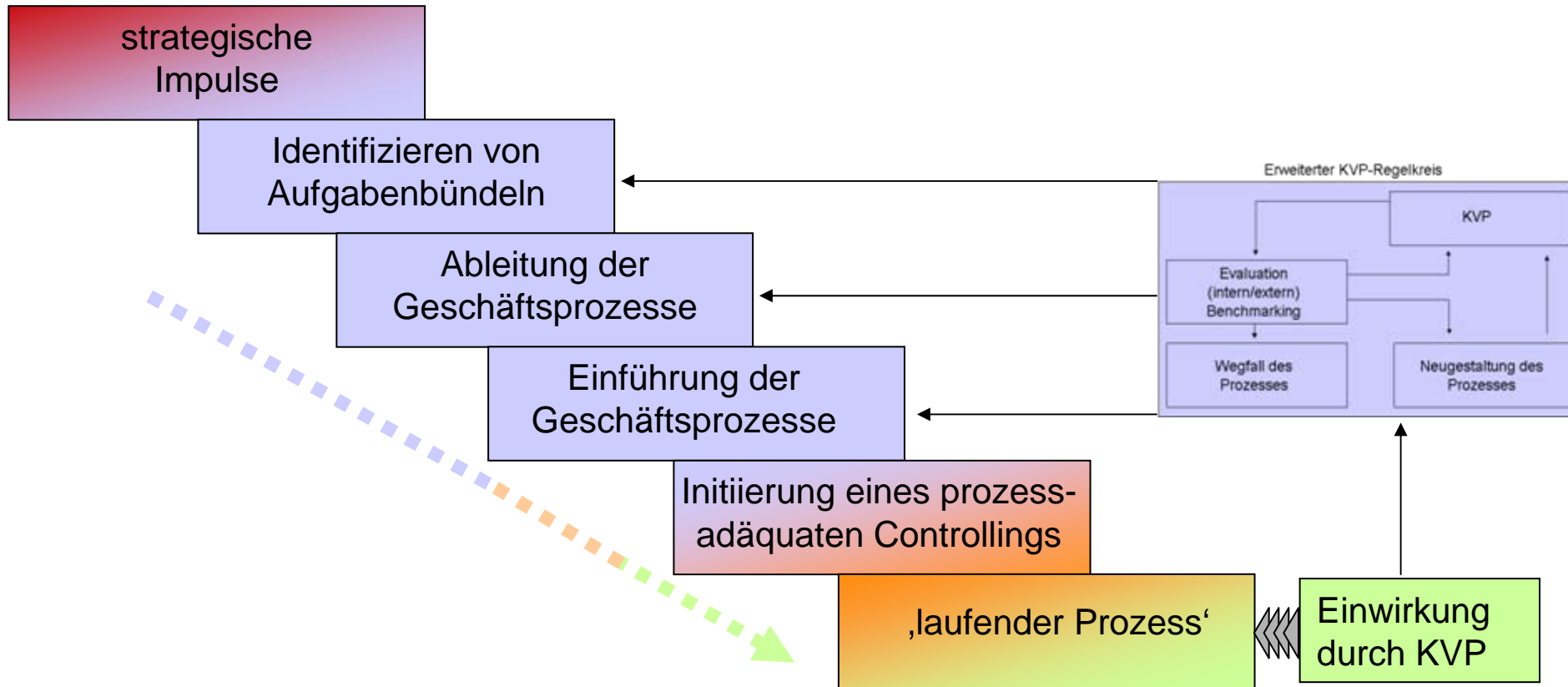
Anspruch des Prozessmanagements

- Dem Kostendruck auf die Kernprozesse folgt gleichermaßen der Druck auf die Unterstützungsprozesse (...und durch „ATI im Wandel“ vice versa...)
- Entscheidungsgrundlagen für Shared Services, Outsourcing, (u.a. Produkte, Service Level, Prozesse, Kosten).
- Das Mindeste, was der Kunde (Institut) von den Unterstützungsprozessen verlangt / verlangen darf, ist:
 - kurze Reaktionszeit
 - eindeutige Ansprechpartner
 - verbindliche Aussagen
 - reibungslose Abwicklungund das zu kostenoptimierten Preisen.

Das Geschäftsprozessmanagement-Modell des DLR

- Ein auf der Integration und den Wechselwirkungen von Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement basierendes Modell (erweiterter KVP-Regelkreis) mit der Option zum Anstoß grundlegender Erneuerung bis hin zum Wegfall ganzer Prozesse durch
 - Einbeziehung interner und externer Spezialisten
 - Beteiligung interdisziplinärer Experten
 - Berücksichtigung strategischer Aussagen
 - Fokus auf das Zusammenspiel zwischen Führung, Organisation und Controlling

Entwicklungsstufen beim Geschäftsprozessmanagement



Methodik – Selbstevaluation

- Selbstevaluationen der Prozessakteure (vgl. EFQM-Modell)
 - sind alle 2-3 Jahre vom Prozesseigentümer zu initiieren,
 - können von Prozessmitarbeitern angestoßen werden,
 - sind prozessbezogen und dienen der Optimierung des Prozesses,
 - prüfen kritisch angewandte Verfahren und Aufgabenverteilung,
 - umfassen auch Themen wie Führung, Zusammenarbeit und Organisation,
 - können auch zum Wegfall, zur teilweisen bis gänzlichen Erneuerung des Prozesses oder des Organisationszuschnitts führen.

Methodik – bitte Querdenken !

- Systematische geschäftsprozessübergreifende Querdenker-Workshops (Plattform für „freie Radikale“)
 - sind interdisziplinär und setzen sich aus unterschiedlichen Interessengruppen (z.B. Kunden, Mitarbeiter) zusammen
 - diese entwickeln außergewöhnliche und übergreifende Ideen zu Verbesserung, Wegfall bzw. Neugestaltung von Prozessen (z.B. Wegfall von Kassen)
 - liefern Impulse für gänzlich neue Ansätze (z.B. von der Bestellung zur Bezahlung - „B2B“)

Methodik – Externe Evaluation

➤ Externe Evaluationen

- erfolgen alle 4-5 Jahre und werden mit externen Gutachtern aus Industrie und Wissenschaft.
- sind prozessübergreifend und analysieren die betrachteten Prozesse in einem Gesamtzusammenhang.
- Basis der Begutachtung bilden die Geschäftsprozesse, die Elemente Führung, Organisation, Controlling wie aber auch Kundenbefragungen, Prozessentwicklungen, Produkte und Preise, Benchmarks.
- die Gutachter befinden über die im Evaluationsbericht aufgezeigten Verbesserungen, bewerten erreichte Ziele, Neuansätze sowie Maßnahmen zur Veränderung.
- sie liefern zusätzliche Impulse und Anstöße.



Umsetzung des Geschäftsprozessmanagement-Modells (1)

Change-Management-Ansatz

- Klare Setzungen als Leitplanken der Veränderung
- Repräsentative Beteiligung der Betroffenen und der Interessengruppen – auch von Skeptikern/Gegnern
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen/Promotoren
- Zielgruppenadäquates Kommunikationskonzept
- Verdeutlichung des Nutzens aber auch der Risiken



Umsetzung des Geschäftsprozessmanagement-Modells (2)

Change-Management-Ansatz

- Selektive externe Moderation/Einbinden von Fremdperspektiven
- Erfolge zelebrieren und kommunizieren
- Systematische Personalentwicklung im Hinblick auf die neuen Prozesse und Strukturen sowie Personalfreisetzungen
- Veränderung der Unternehmenskultur gezielt anstoßen (s.u.)



Umsetzung des Geschäftsprozessmanagement-Modells (3)

Grundsätze der Prozessgestaltung

- Zusammenfassung von Arbeitsschritten zu nahtlosen organisationseinheitenübergreifenden Prozessen, für die jeweils ein Mitarbeiter/Team verantwortlich ist.
- Die Prozesse werden auf die notwendigen Arbeitsschritte reduziert.
- Die Standardisierung der Prozesse erfolgt unter der Voraussetzung, dass die Grundbedürfnisse der Kunden abgedeckt werden.



Umsetzung des Geschäftsprozessmanagement-Modells (4)

Grundsätze der Prozessgestaltung

- Prozesse, die mobile Leistungen erzeugen, werden zentral organisiert und ganzheitlich verantwortet.
- Die Struktur folgt dem Prozess.
- Es gibt eine eindeutige Prozessverantwortung (Prozesseigentümer/ Prozessverantwortliche).
- Neuer Aufgabenschwerpunkt der Linienverantwortlichen ist die Mitarbeiterführung und -befähigung.



Umsetzung des Geschäftsprozessmanagement-Modells

Kulturbildung

- Vorleben durch die Führungskräfte
- Vermittlung „kulturrelevanter“ Themen im Schulungsprogramm
- Kulturpassung als Auswahlkriterium für neue Mitarbeiter
- Einrichtung von Foren für den Dialog mit Prozessmitarbeitern und Kunden (Fachtagungen, Workshops etc.)
- Beschreibung der angestrebten Kultur in Form von Leitlinien



Konkrete Umsetzung in den administrativen Prozessen (1)

Prozess Auftragsmanagement

- Ein einziger Ansprechpartner begleitet die Institute durch den ganzen Lebenszyklus eines Projektes.
- Das einheitliche Auftreten gegenüber den externen Kunden wird durch zentral bereitgestellte Standards gewährleistet (Verträge, Preise etc.).

Prozess Planung und Steuerung

- Neues Steuerungssystem, das alle Finanzierungsquellen berücksichtigt, mit Ergebnisrechnung der Institute auf Vollkostenbasis
- Verbindliche Anwendung einheitlicher Projektmanagementmethoden unterstützt durch Workflow-Komponenten



Konkrete Umsetzung in den administrativen Prozessen (2)

Prozess Einkauf

- Einführung eines strategischen Warengruppenmanagements
- Unternehmensweite Bündelung des Bedarfes und Abschluss von Rahmenverträgen mit ausgewählten Lieferanten

Prozess Personalmanagement

- Zusammenführung aller Dienstleistungen in einem Intranet-Portal
- Entwicklung bedarfsorientierter Weiterbildungsprogramme



Zusammenfassung / Ergebnisse (1)

Motivation und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und das Vorbild der Führungskräfte sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Die Entwicklung zum Prozessmanagement setzt einen Kulturwandel auf verschiedenen Ebenen voraus.

Akzeptable Lösungen erfordern eine intensive Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Zielgruppen.

Ein erfolgreicher Ansatz berücksichtigt Strategie, Prozesse, Organisations- und Führungsstrukturen sowie IT gleichermaßen.



Zusammenfassung / Ergebnisse (2)

Die Analyse der Prozesse ermöglicht eine ergebnisorientierte Steuerung und schafft die Basis für Leistungsvergleiche (Benchmarking).

Die Steuerung über Kennzahlen, Service-Level- und Projektvereinbarungen trägt zu einem zielgerichteten Handeln ebenso bei, wie die Messung des Erfolgs anhand des Zielerreichungsgrades.

Der konsequente Ansatz des Geschäftsprozessmanagements ermöglicht durch den Fokus auf das ‚Wie‘ auch einen radikalen Neuzuschnitt von Prozessen.

Zusammenfassung / Ergebnisse (3)

- Quantitative Ergebnisse
 - AI: 10-15 % Kostenreduktion; VerwGK von € 10,90 / Std. auf < € 8,50 / Std. (Beachte: EDV-Outsourcing seit 1999, SfR)
 - Facility Management: 15 % Kostenreduktion
 - Systemhaus Technik: 25 % Kostenreduktion

- Qualitative Ergebnisse / Externe Würdigungen
 - 7. Int. Speyerer Qualitätswettbewerb 2005
 - TOP-Initiative FAZ/BMWA
 - Innovationspreis BME (tbd)
 - Facility Management Berliner Hochschulen / Berliner Senat
 - Sonderheft der Zeitschrift für Wissenschaftsmanagement



**Danke für Ihre
Aufmerksamkeit !**



bernd.hoefer @ dlr.de