

### **Zur Autorin:**

Gabriele Wahrheit  
Process- & Management Consulting  
Telefon 0171-4456789  
info@wahrheit-consulting.de

*Wir haben Frau Wahrheit als Teilnehmerin auf unserem TRIZ-Seminar auf der Suche nach innovativen Verfahren zum Transfer auf das Prozessmanagement und zur Erweiterung ihres Methodenbaukastens kennen gelernt.*

*Frau Wahrheit ist selbständige Beraterin mit Schwerpunkt auf Prozess- und Qualitätsmanagement. Zu ihrem Angebotsportfolio zählt das gesamte Spektrum des Prozessmanagements, von der ersten Prozessstrukturierung und dem Prozessdesign über den Prozessbetrieb inkl. der Monitoring- und Analyseverfahren, Prozessoptimierung/-reengineering in Kombination mit den vielseitigen Verfahren des Qualitätsmanagements bis hin zu IT-spezifischen Themenstellungen bzgl. der Automatisierung von Prozessen oder komplexer Rating- und Billingprozesse. Praxis und Erfahrungen sammelte Frau Wahrheit in diversen beruflichen Stationen, wie z.B. als Referentin Qualitätsmanagement bei der debitel AG, als Abteilungsleitung Business Design bei der T-Mobile Deutschland GmbH oder als Bereichsleitung Service bei dem WEKA Management Verlag, ergänzt durch kontinuierliche Ausbildung in speziellen Rahmenwerken oder Normen, wie z.B. DIN EN ISO 9001:2000, EFQM oder ITIL.*

*Ihr Slogan „Keep Management Simple!“ steht dabei für pragmatische und transferierbare Methoden und handhabbare Beratungsergebnisse.*

*Namhafte Firmen, wie z.B. Deutsche Messe AG, Eheim GmbH & Co. KG, HORNBACH Baumarkt AG, Kabel Deutschland GmbH, Mesago Messe Frankfurt GmbH, Premiere Fernsehen GmbH & Co. KG, u.v.m. zählen zu ihren zufriedenen Kunden.*

### **TRIZ-Werkzeuge finden häufig Anwendung in der Produktion und dort in der Produktentwicklung.**

Im Dienstleistungsumfeld bieten sich im Prozessmanagement auf Basis vergleichbarer Problemstellungen ebenfalls Anwendungsmöglichkeiten. Hier gibt es sogar Analogien zu den Prozessmanagementwerkzeugen.

Generell lassen sich zwischen TRIZ und Business Process Management folgende Parallelen ziehen:

Der Systemansatz des „9-Felder-Denkens“ kann bei der Prozessanalyse als Basis für das Neudesign verwendet werden. So kann der zu verbessernde Prozess (System)

- in Bezug zu seiner Aufbau-/Ablauforganisation (Supersystem) oder seinen Prozessschritten, Systemen/Maschinen oder ausführenden Organisationseinheiten (Subsystem) gesetzt
- und die Prozesswirkung im Zeitverlauf betrachtet werden.

Der Ansatz der Idealität ist in Bezug auf einen Prozess oder gar auf einzelne Prozessschritte anwendbar. Das ideale Endresultat entspricht dabei der 100 %-igen Erreichung des Prozessziels. Schädliche Funktionen werden häufig im Prozessablauf generiert, z.B.

- Prozessschleifen
- Zeitverlust durch Liegezeiten von Papiervorgängen
- zusätzliche Aufwände durch erneute Dateneingabe an mehreren Stellen
- und damit Steigerung der Fehlermöglichkeiten
- Dateninkonsistenzen durch Veränderung von Daten im Ablauf
- manuelle Eingriffe in automatisierten Abläufen
- u.v.m.

Auf dem Weg zur Steigerung der Idealität kann man sich die 6 Schritte auch im Prozessmanagement zu nutze machen, z.B.

- Eliminieren von unnötigen oder nicht wertschöpfenden Prozessschritten, die zur Erreichung des Prozessziels keinen Mehrwert darstellen.
- Nutzung von Selbsttätigkeitspotenzialen, wie z.B. Automatisierungspotenziale, Workflows oder Verlagerung von Tätigkeiten zu Lieferanten oder Kunden.
- Veränderungen von Systemen oder Systemkomponenten z.B. Ersatz von Papieraufträgen durch Nutzung von Dokumentenmanagementsystemen, Ersetzen von Papieraufträgen durch Eingabe in Weboberflächen oder MDA's bei Außendienstmitarbeitern.
- Nutzung vorhandener Ressourcen, z.B. Inkassierung durch Außendienstmitarbeiter statt Inkassobüros.

Große Analogie besteht auch zwischen der Prozessmodellierung und dem Funktionsmodell.

Prozesse werden häufig als Ablaufdiagramm dargestellt. Hier werden die gewünschten nützlichen Funktionen in Form der einzelnen Prozessschritte in ihrer logischen Abfolge modelliert. Nicht nützliche Funktionen können z.B. in Form von Prozessschleifen, Entscheidungsrauten (i.O./n.i.O.) dargestellt werden.

Zusätzlich kann man das Funktionsmodell in der Prozessanalyse nutzen, in dem man für jeden Prozessschritt hinterfragt, welche nützlichen oder schädlichen Funktionen in Bezug auf das Prozessergebnis oder das Supersystem entstehen, um hier Widersprüche zu identifizieren und auflösen zu können.

Die Objektmodellierung kann z.B. der Analyse von Prozessschritten dienen. Bei der Auftragsbearbeitung stehen z.B. Objekte wie Auftrag, System, Daten, Mitarbeiter in Wechselwirkung.

Bei der Prozessmodellierung müssen stets Widersprüche gelöst oder zumindest eine optimale Ausprägung gefunden werden. Häufige Widersprüche liegen in dem Wirkungsdreieck zwischen Kosten, Qualität und Zeit.

Die „technischen Parameter“, die in Wirkungszusammenhängen stehen, sind z.B. Durchlaufzeit, Bearbeitungszeit, Fehlerquote, Prozesskosten, rechtliche/regulatorische Parameter, logische Reihenfolge der Prozessschritte, Bedienungsfreundlichkeit, Änderungs-/Anpassungsfähigkeit, Standardisierungsgrad, Prozessvarianten, Komplexität, First time solution rate, single point of entry, Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Automatisierungsgrad, Produktivität u.v.m.

Beispiele für Widersprüche

- Massenmarktauglichkeit/Standardisierung versus Varianz der Prozessausprägung bzgl. Kundensegmente, Produktvarianten
- Vernichtung von Originaldokumenten im Prozess versus Erfüllung regulatorischer Anforderungen

Zur Auflösung der Widersprüche können Grundprinzipien des Business Process Reengineering und des Prozessmanagements im Allgemeinen mögliche Lösungsansätze liefern.

Die Idee des Reengineering wurde erstmals 1990 von Michael Hammer im Rahmen eines Artikels in der *Harvard Business Review* vorgestellt. Es handelte sich um einen neuen Ansatz zur Unternehmensveränderung durch grundsätzliches Umdenken und radikale Neustrukturierung der wesentlichen Geschäftsprozesse, um deutliche Verbesserungen bei wichtigen Leistungsindikatoren wie Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit zu erzielen.

Die Technik bestand darin, die zentralen Prozesse eines Unternehmens zu analysieren und auf effizientere Weise und ohne Rücksicht auf althergebrachte (und häufig irrelevante) Funktionsgrenzen neu zusammenzufügen.

Die Grundprinzipien des BPR – nachfolgend ergänzt um weitere Prinzipien, die sich aus Erfahrungswerten der Prozessarbeit ergaben - standen dabei Pate:

- Überprüfe, ob der Prozess (-schritt) aus Kundensicht bzw. zur Erreichung des Prozessziels zwingend notwendig ist
- Eliminiere Tätigkeiten ohne Wertschöpfung
- Beseitige Rücksprünge und Schleifen
- Vermeide redundante Bearbeitung
- Eliminiere Engpässe
- Parallelisiere Funktionen
- Automatisiere Prozesse
- Schaffe Single Points of Entry
- Reduziere Schnittstellen zwischen ausführenden Einheiten und Systemen
- Lasse Entscheidungen dort treffen, wo die Arbeit durchgeführt wird.
- Erfasse Informationen nur einmal und an der Quelle.
- Schaffe natürliche Arbeitsabfolgen
- Lasse Arbeit dort ausführen, wo es den meisten Sinn macht
- Koordiniere und verbinde parallele Aktivitäten, anstelle ihre Ergebnisse anschließend zusammen zu führen
- Kombiniere mehrere Aufgaben zu einer Aufgabe
- Bringe Informationsbearbeitung und Arbeit, die Informationen produziert, zusammen
- Baue Kontrolle und Steuerung in den Prozess selbst ein, z.B. Plausibilitätsprüfungen
- Führe Kontrollen nur dann aus, wenn sie ökonomisch sinnvoll sind.
- Verringere die Anzahl der Alternativen, um mehr Einfachheit zu erreichen
- Reduziere die Möglichkeit der Verzweigungen im Prozess
- Erhöhe die Anzahl der Alternativen, um mehr Präzision zu erreichen
- Schaffe frühe Entscheidungspunkte für Effizienz und Effektivität.
- Lerne vom Wettbewerb.
- Adaptiere erfolgreiche Modelle.

Diese Ausführungen sprechen für viele Analogien zwischen TRIZ und dem Prozessmanagement/BPR sowie

- für eine hohe Anwendbarkeit von TRIZ-Instrumenten im
- und durchaus eine weitere Transferierung des TRIZ-Gedankengutes auf das Umfeld des Prozessmanagements und Business-Process-Reengineering.

Denn:

„In einer Welt, in der es so vielen Menschen an so vielem fehlt, ist es eine Sünde, so ineffizient zu sein.“

*Michael Hammer*

April 2006

Gabriele Wahrheit  
Process- & Management Consulting  
[www.wahrheit-consulting.de](http://www.wahrheit-consulting.de)  
[info@wahrheit-consulting.de](mailto:info@wahrheit-consulting.de)