

Stiefkind Prozessdokumentation - Wie vor allem KMU wertvolles Potential verschenken

Kennen Sie die Situation? Das nächste Audit steht an, Ihr Tagesgeschäft brummt, aber dennoch müssen Sie die Dokumentation für Ihr QM-Handbuch fertigstellen? Oder Ihr Vorgesetzter nervt Sie schon seit Tagen, wann endlich die neue Arbeitsanweisung fertig ist? Und zu allem Überfluss will Ihr IT-Leiter auch noch wissen, wie eigentlich die Bestellungen ausgeführt werden, weil das in die neue Unternehmenssoftware integriert werden soll.

Vor solchen oder ähnlichen Situationen stehen Unternehmen oder Abteilungen, die Prozesse dokumentieren wollen oder sogar dazu verpflichtet sind. Dabei stehen die Verantwortlichen unter Zeitdruck, es fehlen wichtige Informationen, eine fest vorgeschriebene Dokumentationsform mit entsprechenden Konventionen gibt es selten. Das Ergebnis ist meist eine lieblos zusammengewürfelte Ansammlung von Tätigkeiten in unzureichender Qualität. Nacharbeiten und daraus entstehende Mehrkosten sind vorprogrammiert. Und auch in Unternehmen mit Prozessmanagern, Inhouse-Consultants oder externen Beratern stehen eher Strategieentwicklung, Prozessanalyse oder Optimierungen im Vordergrund als die entsprechende Dokumentation.

Dabei wird eines von den Unternehmen und den Verantwortlichen oft nicht erkannt: die Prozessdokumentation ist mehr als nur das reine Aufschreiben von Arbeitstätigkeiten und -abläufen. Professionelle Prozessdokumentation kann abseits davon eine Fülle von Mehrwert generieren. Mehrwerte, von denen vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) profitieren könnten.

Warum vor allem KMU auf den Mehrwert nicht verzichten sollten

KMU befinden sich in einem starken Wettbewerb und sind in der Regel auf jeden Mehrwert angewiesen. Wo ein Konzern verschenktes Potential aufgrund seiner Größe und Struktur vielleicht noch abfangen kann, geht es für KMU vielleicht schon um die Marktposition, Arbeitsplätze oder sogar die Existenz.

Die Gründe, warum vor allem in KMU der Prozessdokumentation so wenig Beachtung geschenkt wird, sind oft so trivial wie einfach: fehlende Ressourcen, mangelndes Know-How oder Unwissenheit, was mit einer professionellen Prozessdokumentation überhaupt an Nutzen generiert werden kann.

Nachteile und Risiken fehlender oder schlechter Prozessdokumentation – ein Beispiel

Nehmen wir als Beispiel ein kleinen inhabergeführten Produktionsbetrieb. Der Chef hat über lange Jahre sein Unternehmen aufgebaut, er kennt somit seine Abläufe, und seine wenigen langjährigen Mitarbeiter ebenfalls. Was an Dokumentation anfällt, wie z.B. das QM-Handbuch zur ISO-Zertifizierung, wird zwar erledigt, allerdings ohne Sorgfalt und weiteren Verwendungszweck. Wozu auch? Der Chef kennt die Abläufe, der Produktionsleiter stimmt sich zudem regelmäßig mündlich mit dem Chef über neue Entwicklungen und Abläufe ab. Ergänzt durch die ein oder andere selbstentwickelte Checkliste, ist man eigentlich bestens gerüstet. Wieso also etwas ändern?

Nun wird plötzlich der Produktionsleiter längerfristig krank, der Chef muss also selbst ran. Schnell wird dem Chef klar, dass in der Produktion doch einiges anders läuft, als es besprochen war - oder er es verstanden hatte. Für den neuen Mitarbeiter, der noch angelernt werden muss, hat er jetzt schon gar keine Zeit; und weist ihn an, sich doch die Checklisten mit den nötigen Informationen durchzulesen.

Am Ende des Tages ist das Chaos perfekt:

- Einige Aufträge wurden doppelt ausgeführt, da der neue Mitarbeiter das „ungeschriebene“ Arbeitssystem der Produktion nicht kannte.
- Einige Aufträge konnten gar nicht ausgeführt werden, da Material fehlt. Dies hat der Produktionsleiter immer am Vorabend bestellt und der Chef wusste das nicht.
- Der Versand meldet auch Probleme, da der neue Mitarbeiter die benötigten Unterlagen nicht weitergeleitet hat.
- Das Meeting mit einem wichtigen neuen Kunden verläuft schlecht, weil der Chef aufgrund seiner Tätigkeiten in der Produktion keine Zeit hatte, sich richtig vorzubereiten.

Vorteile und Potentiale professioneller Prozessdokumentation

Mit ordentlich dokumentierten Prozessen wäre in diesem Unternehmen mit Sicherheit einiges besser gelaufen, z.B. vielleicht:

- Der neue Mitarbeiter hätte an den Arbeitsanweisungen und Ablaufbeschreibungen seine Tätigkeiten genau erkennen können. Er hätte gewusst, wann was zu tun ist, von wem er was bekommt, und was er an wen liefern muss. Eine lange Einarbeitungszeit durch anderes Personal wäre nicht notwendig gewesen.
- Somit wären auch die anderen beteiligten Personen / Abteilungen nicht in Probleme geraten, da der Workflow eingehalten worden wäre.
- Der Chef dagegen hätte den Produktionsleiter schnell und zuverlässig ersetzen können oder die Aufgaben sogar weiter delegieren können, da alle besprochenen Änderungen dokumentiert wurden. So wäre auch an die Materialbestellung gedacht worden.
- Und der Chef hätte sich um seine eigenen wichtigen Aufgaben kümmern können und den neuen Auftrag nicht verpatzt.

(Oft) Nicht erkannter Mehrwert einer Prozessdokumentation

Somit lässt sich festhalten, dass eine professionelle Prozessdokumentation jenseits der originären Tätigkeitsbeschreibung u.a. folgenden Mehrwert liefern kann:

- Prozessdokumentation allgemein als Teil des Geschäftsprozessmanagements liefert Transparenz über die Unternehmensabläufe, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Es lässt Prozessdefekte, Unstimmigkeiten und Optimierungspotential schnell erkennen.
- Eine Prozessdokumentation auf detaillierterer Ebene kann z.B. als Arbeitsanweisung oder Arbeitsablaufbeschreibung genutzt werden; dies kann u.a. zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter, als Stellvertreter-Information oder als Checkliste dienen und somit die Einarbeitungszeit erheblich verkürzen. Zeit, die man wieder für seine eigenen Aufgaben hat.
- Eine solche Dokumentation kann ebenfalls als Arbeitsplatzbeschreibung benutzt werden; es existiert eine klare Regelung und Trennung, wer was macht, wer was zu liefern hat, wo die Schnittstellen und Abgrenzungen liegen. Ein solches Dokument kann auch die Basis für Stellenausschreibungen sein.
- Eine aktuell gehaltene Prozessdokumentation ist leicht und einfach in bestehende Dokumentationen zu integrieren (Bsp. QM-Handbuch), kann diese ergänzen oder ggfs. sogar ersetzen. Die lästige kurzfristige "Dokumentationspflicht" entfällt. Nicht umsonst wird Geschäftsprozessmanagement und Prozessdokumentation als Basis für andere Qualitäts- und Managementmethoden angesehen.

- Eine professionelle Dokumentation ist Grundlage für die Integration der Geschäftsprozesse in IT-Systeme (z.B. Warenwirtschaft). Nur so können alle Anforderungen schnell identifiziert und umgesetzt werden. Oder die Prozesse werden direkt in Prozessmanagementtools übernommen, die automatisch einen Workflow arbeiten.

Fazit

Sie dokumentieren Prozesse sowieso schon oder beschäftigen sich mit dem Vorhaben, eine Prozessdokumentation einzuführen? Dann machen Sie es doch gleich richtig und überlegen sich, welchen Mehrwert Sie dadurch noch generieren können. Ein Nutzen, der nicht nur Ihrem Unternehmen, sondern auch Ihnen selbst zu Gute kommt.

Zum Autor:

Dipl. Wirt.-Ing. (FH) Bernd Ruffing (35, Homburg/Saar) ist Geschäftsführer und Berater bei ruffing consult. ruffing consult berät und unterstützt kleine mittelständische und große Unternehmen bei der Darstellung ihrer Geschäftsabläufe.