

Ein integriertes Führungssystem mit Prozess-Fokus als Werkzeug für alle Mitarbeitenden

Das Identifizieren, Beschreiben, Messen, Leben und kontinuierliche Verbessern von Geschäftsprozessen ist, nebst der Definition einer prozessorientierten Aufbauorganisation, eines der wichtigsten Erfolgskriterien einer modernen Unternehmung. Dies trifft auch auf die energieproduzierende und –vermarktende Branche zu, nicht zuletzt durch die grossen Umwälzungen im neu liberalisierten Strommarkt der Schweiz!

Hintergrund

Die Axpo Kernenergie als Division der Axpo AG (vormals NOK Division K) ist ein seit mehreren Jahren nach ISO 900x, AS und UW zertifiziertes Unternehmen mit einem integrierten Managementsystem. Es produziert im Kernkraftwerk Beznau Strom und koppelt Fernwärme für die umliegenden Gemeinden aus, verwaltet Beteiligungen, beschafft Kernbrennstoffe und betreibt ein Zwischenlager für den Eigenbedarf. Als Unternehmen der Axpo Gruppe deckt es zusammen mit weiteren Divisionen den zunehmenden Bedarf an Energie ab.

Problemstellung

Das integrierte Managementsystem (iMS) wurde im klassischen Sinne als gedrucktes Handbuch gemäss Normen- und Branchenforderungen prozessorientiert aufgebaut. Schon bald wurde die Verwaltung des Handbuches zum Balanceakt, nicht zuletzt durch die immer komplexeren Forderungen an das Managementsystem durch Behörden und IAEA bzgl. Gesetzesrelevanz und Messgrössen. Um diesen Vorgaben gerecht zu werden, wurde das Handbuch mit dem IT-Tool SCODi 4P[®] in den Jahren 2007 und 2008 auf das Intranet migriert und den Prozessen Messgrössen und Vorgabedokumente aus dem DMS zugewiesen.

Kennzahlen iMS 2008:

- 86 Prozesse als Textbeschreibungen
- ca. 300 Messgrössen / Indikatoren
- ca. 2600 Glossar-begriffe / Abkürzungen
- ca. 900 verlinkte Vorgabedokumente
- ca. 40 Prozessmanager

Mit dieser ersten Medienmigration konnte das komplexe Managementsystem besser verwaltet werden und dank des datenbank-

gestützten iMS-Tools die Zusammenhänge transparent gemacht werden. Allerdings wurde mit diesem rein technischen Schritt das Problem der textorientierten Prozessbeschreibungen nicht gelöst. Reine Textprozessbeschreibungen sind schwer verständlich, werden kaum aktualisiert und zeigen weder die logischen Zusammenhänge der einzelnen Prozessschritte noch deren Zuständigkeiten im Detail auf. Die „papierorientierte“ Kapitelstruktur des Prozesssystems erschwerte das Aufzeigen von Prozessbeziehungen und Verbesserungspotenzialen für Horizontalprozesse.

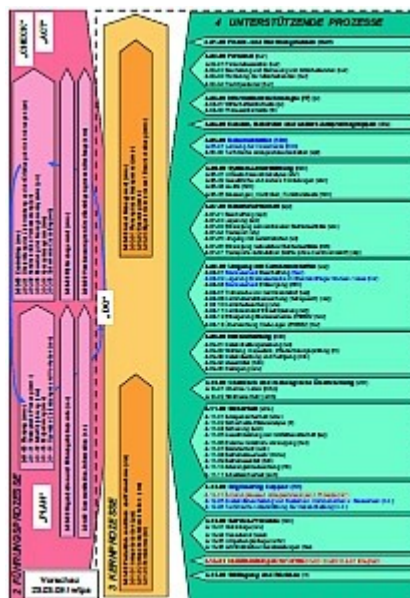


Abbildung der ursprünglichen Prozessstruktur

Das Bedürfnis, das iMS als Werkzeug für alle Mitarbeitenden nutzbar zu machen, führte zum Auftrag für das Organisationsprojekt PROVIS.

Case Study – Projekt PROVIS

Ziele Projekt PROVIS

Die Unternehmensleitung beauftragte das iMS-Führungsteam mit der Projektleitung und formulierte die Projektziele wie folgt:

- Visualisieren aller bestehenden Textprozesse durch EFP-Flowcharts
- Dokumentieren der gelebten Praxis im Sinne von Ergänzung und Aktualisierung
- Breit gestreuter Knowhow-Transfer für alle aktiven Prozessrollen bzgl. Prozessmanagement-Methodik
- Minimale Belastung der Linienfunktionen dank direkte Umsetzungsarbeit durch externe Berater der bwv its GmbH
- Attributierung aller Prozesse bzgl. Gesetzesrelevanz der IAEA und anderer Behörden
- Aufzeigen und Ergänzen von Lücken in den Horizontalprozessen „Beschaffung“ und „Change-Management“
- Etablieren eines Projektmanagement-Modells für Organisationsprojekte

Vorgehen

In der Initialisierungsphase im Jahre 2008 wurden die Grundlagen für die Projektplanung wie folgt festgelegt:

Phase Vorstudie (2008)

- Detail-Projektplanung erstellen
- Projektauftrag fixieren
- Projektcontrolling / -reporting etablieren

Phase Konzept(Q1/2009)

- Prozesssystem-Assessment durchführen
- IT-Assessment bzgl. iMS durchführen
- Würdigung / Zielabgleich der Erkenntnisse
- Zukünftige Prozessorganisation skizzieren
- Knowhow-Transfer für alle beteiligten iMS-Rollen
- Prozessstruktur und Navigationskonzept im iMS-Tool festlegen

Phase Umsetzung(Q2-Q4/2009)

- Prozessinterviews über mindestens zwei Review-Iterationen mit allen Prozesseignern durchführen
- Parallele / iterative Prozessdokumentation im iMS-Tool, wo möglich bis zur Freigabe
- Neudefinition der Horizontalprozesse
- Knowhow-Transfer in Form von Workshops, Interviews, Projektnews, Präsentationen in Infoanlässen und Berichten
- Erarbeiten der Grundlagen für die iMS-Schulung für alle Mitarbeitenden

Phase Abschluss / Übergabe (Q4/2009)

- Übergabe der „neuen“ Prozessbeschreibungen an die interne iMS-Stabsstelle
- Teilweise Durchführung der iMS-Schulung für alle Mitarbeitenden
- Formeller Projektabschluss

Lösung

Das Unternehmen hat eine etablierte und breit abgestützte Prozessmanagement-Kultur. Allerdings sind die Prozessabgrenzungen eher linienorientiert und die klassischen Horizontalfunktionen nicht durchgängig aufgebaut. Dies spiegelt sich auch in der existierenden Prozessorganisation. Durch die neue Prozessstruktur und die logische Verkettung von zusammenhängenden Prozessgruppen konnte diese Situation verbessert werden und ist nun auch die Basis für die weitere Entwicklung.



Abbildung der neuen Prozessstruktur

Die Visualisierung der Prozessbeschreibungen als Flowcharts legt auf Aufgabenebene die Verantwortlichkeiten und die zugehörigen Vorgabedokumente / Hilfsmittel fest. Dies erleichtert den Abgleich, macht die Aufgabenabfolge auf für Nichtspezialisten transparent und bildet die Basis für ein nutzbares Informationswerkzeug für alle Mitarbeitenden.

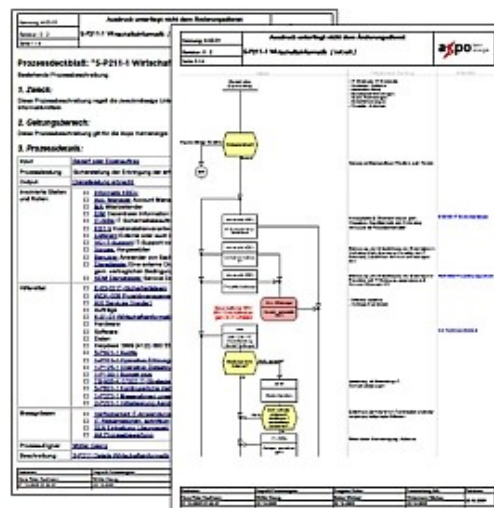


Abbildung visualisierter Prozess mit Deckblatt

Es war nicht das Ziel des Projekts, Prozesse im klassischen Sinne neu zu entwickeln (Reengineering), aber durch die Visualisierung, die Mitnahme aktueller Information und die intensive Zusammenarbeit mit den Prozesseignern konnten Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden.

Hauptsächlich im Bereich Führungsprozesse, Beschaffung, Brennelement-Zyklus und Change-Management konnten viele Erkenntnisse direkt einfließen und z.T. Folgeprojekte skizziert werden.

Das konsequente Berichtswesen auf allen Ebenen und der Knowhow-Transfer während der Prozessinterviews und anlässlich der rollengerechten Schulungen hat die Sensibilisierung für gelebte Prozessorientierung massgeblich unterstützt. Die iMS-Schulung für alle Mitarbeitende des Unternehmens und die einfache Handhabung des iMS-Tools unterstützte die Zielvorgabe, das iMS zum Werkzeug für alle zu machen.

Kennzahlen iMS 2009/2010:

- 145 Prozesse als Flowchart
- ca. 300 Messgrössen / Indikatoren
- ca. 2800 verknüpfte Glossarbegriffe
- ca. 1100 verlinkte Vorgabedokumente
- ca. 35 Prozesseigner
- 4 Verkettete, horiz. Prozessgruppen
- 7 Prozessgruppenleiter
- Neue Struktur mit Navigationsfokus
- Einheitliche Konventionen
- Interner Liniensupport durch Fachstelle

Vorgehen in der Realsierung

Nach den Assessments in der Vorstudie wurden IT- und Prozessstrukturkonzepte im Kernteam diskutiert und anschliessend vom Projektvorstand, dem Team der Prozesseigner und der Unternehmensführung gewürdigt und verabschiedet. Die daraus klar definierten und breit abgestützten Projektvorgaben erlaubten in der Umsetzungsphase ein effizientes Arbeiten im kundenspezifisch angepassten iMS-Tool. Die Prozesseigner, z.T. auch im Team, wurden anhand von Checklisten interviewt und aktuelles Wissen ergänzt. Nach dem ersten Interview wurde der Prozess im iMS-Tool visualisiert und dem Prozesseigner zum Review vorgelegt. Über mindestens zwei Iterationen entstand dann die freigabefähige Prozessbeschreibung, welche das externe Beraterteam zwecks formeller Freigabe der internen Fachstelle übergab.

Bei neuen Prozessen oder bei massiven Anpassungen an den bestehenden Beschreibungen ergaben sich bis zu sechs Review-Iterationen; nur so kann eine grafische Prozessbeschreibung die erforderliche Qualität bekommen und nur so fühlt sich der/die Verantwortliche auch „ins Boot genommen“. Es ist klar, dass bei diesen iterativen Diskussionen auch die Prozessmanagement-Methodik und die Vernetzung von Prozessen zu anderen Linieneinheiten im Sinne eines „on-the-Job Wissenstransfers“ umgesetzt werden konnte.

Ergebnisse und Erkenntnisse

Nach knapp einem Jahr Konzeptions- und Umsetzungsarbeit konnte das Projekt PROVIS im Sinne der Zielerreichung erfolgreich abgeschlossen werden. Die Tatsache, dass die „Knochenarbeit“ von externen Spezialisten der bwv its GmbH mit ca. 60%iger Präsenz beim Kunden vor Ort erledigt wurde, entlastete alle Involvierten massiv, die Verantwortung aber wurde ihnen nicht abgenommen. Dass dabei die kollegiale Zusammenarbeit extern/intern ein Erfolgsfaktor war, ist wohl offensichtlich, aber nicht in allen Projekten die Regel!

Ein anderer zentraler Erfolgsfaktor war die direkte und persönliche Unterstützung der Unternehmensführung. Weder das Kernteam noch die Prozesseigner fühlten sich verloren oder alleine gelassen und das Kommitment zu Prozessorientierung wurde immer wieder mit Nachdruck „top-down“ unterstrichen.

Obwohl das Unternehmen nach dem Projekt jetzt nicht sofort alles besser, schneller und billiger macht, hat es nun eine solide, transparente und prozessuale Wissensbasis für die weitere Entwicklung und die kontinuierliche Verbesserung. Und, was den formellen und behördenorientierten iMS-Fokus betrifft, ein echtes „Benchmark-System“ in der Branche.

Nutzen

- Das iMS ist „das“ Führungssystem“
- Das iMS ist ein einfach handzuhabendes Werkzeug für alle Mitarbeitenden und eine verwaltbare Wissensbasis für alle Aspekte im formalisierten Geschäftsumfeld
- Das iMS erfüllt die behördlichen Vorgaben und die relevanten Normen
- Die interne Stabsstelle mit dem Prozessexperten als Supporter für die Prozesseigner stellt dank des nun breiter abgestützten Methodikwissens die Qualität, Aktualität und die Weiterentwicklung in der Prozessorientierung sicher
- Die Prozessbeschreibungen sind dank der Visualisierung transparent, aufgabenorientiert und „schlank“; dadurch wird der periodische Review einfacher und die Motivation zur Aktualisierung grösser
- Der Einsatz von externen Spezialisten hat alle betroffenen Rollen entlastet und das Tagesgeschäft wurde nicht belastet.



Beratung Organisation und
technische Kommunikation

Glossar:

- iMS integriertes Managementsystem
- IAEA International Atomic Energy Agency
- EFP Erweiterter Folgeplan
- DMS Dokument Management System