



Moderation und Coaching bei der ganzheitlichen Geschäftsprozess- modellierung eines Automobilzulieferers

Die Hella Innenleuchten Systeme GmbH (HIS) stellt Innenleuchten und Innenraumsysteme für die Automobilindustrie her. Die dynamische Entwicklung des Unternehmens ist wesentlich darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen schnell und flexibel komplette Module der Automobilindustrie entwickeln und liefern kann. Damit steigt jedoch die eigene Produkt- und Produktionskomplexität beträchtlich. Die Fähigkeit zum Umgang mit parallelen Prozessen und einer hohen Änderungshäufigkeit wird zum kritischen Erfolgsfaktor. In dieser Situation entschied sich HIS, eine umfassende Geschäftsprozessbeschreibung zu erstellen. Vor dem Hintergrund der Identifikation von Optimierungspotenzialen waren alle Prozesse des Unternehmens in ihren gegenseitigen Beziehungen in einem Modell unter folgenden Maßgaben abzubilden:

- Verfügbarkeit der Transparenz für alle Mitarbeiter des Unternehmens, was an Qualifikation und Tätigkeitsprofil angepasste Sichtweisen auf das Geschäftsprozessmodell erforderte.
- Entwicklung der Fähigkeiten von Mitarbeitern, das Modell zu erstellen und zu pflegen.
- Vollständige Abbildung entsprechend der Forderungen der automobilspezifischen Norm TS 16949 sowie der Aufbau und Betrieb eines entsprechenden QM-Systems als einer Anwendung des Modells.
- Zeitrahmen: innerhalb von 6 Monaten bis zum kompletten Modell.

Vorgehensweise

Für die umfassende Geschäftsprozessgestaltung bildete HIS ein Kernteam aus Mitarbeitern aller Hauptprozesse.



Beispiele aus dem Hella Innenleuchten Produktspektrum: Dachkonsole, Innen-/Leseleuchte und Kleinleuchte

„Wir setzen die Integrierte Unternehmensmodellierung zur Planung und Steuerung unserer Geschäftsprozesse ein und profitieren sowohl bei unserem QM-System als auch im Tagesgeschäft von der einfachen Anwendung und Flexibilität der Methode.“

Hubert Gehri
Leiter Personal Organisation und IT
Hella Innenleuchten Systeme GmbH

Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK

Bereich Unternehmensmanagement

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Pascalstraße 8-9
D-10587 Berlin

Ansprechpartner:

Dipl.-Ing. Thomas Knothe
Tel: +49 (0) 30-3 90 06 - 195
Fax: +49 (0) 30-3 93 25 03
Email: thomas.knothe@ipk.fraunhofer.de

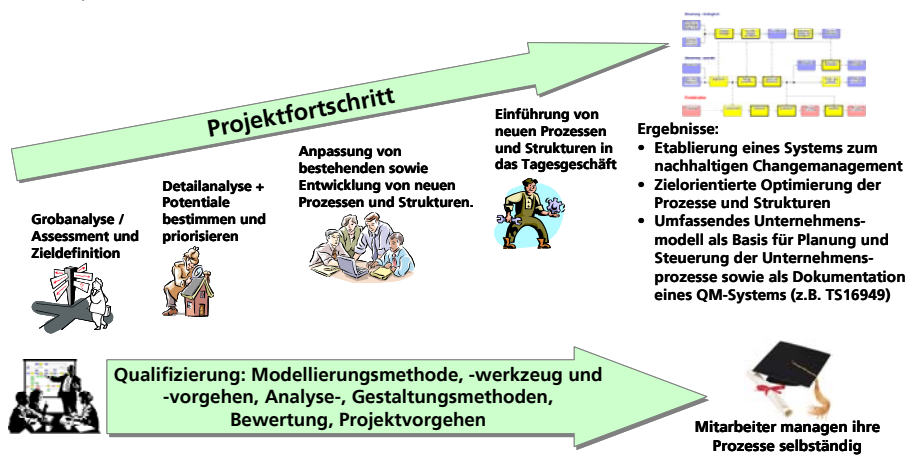
Dipl.-Ing. Dieter Böll
Tel: +49 (0) 30-3 90 06 - 252
Fax: +49 (0) 30-3 93 25 03
Email: dieter.boell@ipk.fraunhofer.de

<http://www.ipk.fraunhofer.de/ipk/um>
<http://www.moogo.de>

Dieses Kernteam wurde, nach einer einleitenden Methodenschulung zur Prozessgestaltung, von Experten des Fraunhofer IPK ge-coacht. Im einem Workshop erstellte das Kernteam unter der Beteiligung der Unternehmensführung und der Moderation von Experten des IPK die oberste Ebene des Geschäftsprozessmodells mit den Hauptprozessen des Unternehmens. Im weiteren Projektverlauf detaillierten die Teammitglieder in Kleingruppen die Geschäftsprozessmodelle der Hauptprozesse. Die Einzelergebnisse wurden alle zwei Wochen in Kurzworkshops in das gesamte Teamergebnis integriert. Bei der Planung des weiteren Vorgehens wurde je nach Bedarf eine vertiefende Schulung berücksichtigt und durchgeführt. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Erstellung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmodells führte zu geringen Kosten, einem umfassenden Wissenstransfer über Gestaltung und Optimierung zum Unternehmen, so dass eine Nachhaltigkeit der Ergebnisse sichergestellt wurde.

Zur Geschäftsprozessmodellierung wurde die Integrierte Unternehmensmodellierung (IUM) mit dem Werkzeug MO²GO verwendet, dessen grafische Modelle automatisiert in einen im Intranet verfügbaren Prozessassistenten überführt werden können.

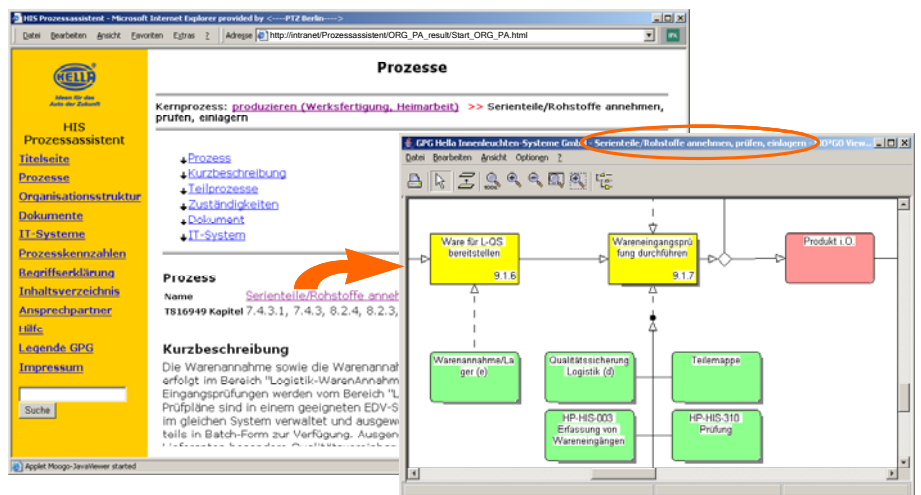
Mitarbeiter im Intranet durch das Unternehmen »surfen«. Dabei können sie zwischen grafischer Sicht und textueller Beschreibung wählen. Auf alle Vorlagen, Spezifikationen und Dokumente zum Betriebsablauf kann online zugegriffen werden. Mit Hilfe des Prozessmodells konnten viele Verfahrens- und Arbeitsanweisungen gelöscht oder vereinfacht werden. Das Modell fungiert außerdem als zentrale Basis des QM-Systems, das im Januar 2004 nach ISO TS 16949 zertifiziert wurde. In Zukunft ist es geplant z.B. bei System-einführungen die Veränderung der Geschäftsprozesse, als Grundlage für das Change Management zu verwenden und darüber hinaus die Schulungsunterlagen direkt mit den Prozessen zu verknüpfen.



Vorgehen der parallelen Modellierung/Prozessentwicklung und Schulung

Ergebnisse

Das erworbene Know-how und das Geschäftsprozessmodell als Werkzeug versetzt das Unternehmen in die Lage, seine Prozesse selbstständig zu analysieren, zu gestalten und notwendige Veränderungen zu realisieren. Das Modell umfasst über 110 miteinander verknüpfte Teilprozesse, denen Produkte, Dokumente, Betriebsmittel, beteiligte Organisationseinheiten und Verantwortlichkeiten zugeordnet sind. Mit Hilfe des Prozessassistenten können alle



Geschäftsprozessmodell im Prozessassistenten (textuelle Sicht) und im MO²GO Viewer (graphische Sicht)