

# Prozesslabor im Bankbetrieb

**KOSTENSENKUNG** Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, müssen ihre Geschäftsmodelle regelmäßig den veränderten Marktgegebenheiten anpassen und gleichzeitig die Kosten im Griff behalten. Die Business Simulation im Prozesslabor hilft dabei, komplexe bankbetriebliche Herausforderungen zu meistern. *Thorsten Schmude*

**Keywords: Business Process Simulation, Kostensenkung**

Das Prozesslabor ist ein methodischer Ansatz, um Geschäftsprozesse umfassend neu zu gestalten, nicht vom Schreibtisch aus, sondern in einer weitgehend realen Betriebsumgebung ▶ **1.** In einer abgeschirmten Laborsituation wird in Simulationsläufen ein praxistauglicher Soll-Prozess geschaffen. Damit lassen sich auch kommunikative, zwischenmenschliche und interkulturelle Aspekte bei der Prozessbearbeitung berücksichtigen. Die Einbindung aller Prozessbeteiligten (Mitarbeiter, Führungskräfte und gegebenenfalls Kunden) schafft einen schnellen Erfolg mit einem gemeinsamen und allseits akzeptierten Ergebnis. Die Bereitschaft und Motivation bei Mitarbeitern und Führungskräften, die Ergebnisse aus dem Prozesslabor in die betriebliche Praxis zu übertragen, ist entsprechend hoch.

Konkrete Projektbeispiele für ein Prozesslabor sind die Weiterentwicklung der Wohnungsbaufinanzierung als einem Standardprozess und die Einführung von Studienbeitragsdarlehen als einem komplett neuen Prozess, bei dem ein innovatives Kreditprodukt einer neuen Zielgruppe angeboten wird. Im Folgenden wird die grundlegende Vorgehensweise für das Prozesslabor als eine Form der Business Process Simulation (BPS) erläutert.

## Was ist ein Prozesslabor?

Das Prozesslabor ist ein von der betrieblichen Praxis getrennter Raum, in dem zeitlich begrenzt Geschäftsprozesse entwickelt und simuliert werden. Es ist damit eine risikofreie Umgebung, in der neue Lösungen nach einer strukturierten Methode durch ein Team aus Mitarbeitern, Führungskräften, Organisationsberatern und sonstigen beteiligten Personen erprobt und weiterentwickelt werden.

Für ein gut funktionierendes Prozesslabor sind einige Voraussetzungen zu schaffen, die mit einer gründlichen Vorbereitung der eigentlichen Laborarbeit beginnen und die Auswahl geeigneter Teilnehmer einschließen. Zudem sind die erforderlichen Hilfsmittel und Werkzeuge bereitzustellen, so dass die Simulation eng an der Realität bleibt und gleichzeitig alterna-

tive Prozessabläufe erprobt werden können. Die Vorarbeiten, die methodische Begleitung des Prozesslabors sowie die Koordination und Moderation der eigentlichen Labortätigkeit liegen sinnvoller Weise in den Händen eines internen oder externen Organisationsexperten.

Für die Gestaltung und Ausstattung des Prozesslabors ist ein Raum zu wählen, in dem der gesamte Prozess bearbeitet werden kann. So kann jeder Anwesende aktiv am Prozess teilnehmen und das Prozessgeschehen beobachten. Nach jedem Prozessdurchlauf wird in einer Feedback- und Optimierungsphase über sinnvolle Änderungen im Prozess gesprochen, die dann kurzfristig umgesetzt werden.

Der gemeinsame Forschungsgegenstand ist ein neuer optimierter Geschäftsprozess. Für eine Kostenoptimierung der Prozesse ist in jedem Fall eine Betrachtung von Zeiten, Mengen, Personalkapazitäten und der prozessbezogenen Kapazitätssteuerung erforderlich. Begleitende Messungen zeigen den Optimierungserfolg und können in einer anschließenden Auswertung in Einsparungen umgerechnet werden.

In einem Projekt wurde eine Etage eines Großraumbüros mittels Stellwänden und verfügbaren Möbeln und Geräten zu einem Prozesslabor umgestaltet. Die Projektmitarbeiter fanden eine Umgebung vor, die der Wirklichkeit sehr nahe kam, nur dass die sonst auf acht Mitarbeiter und mehrere Standorte verteilten Abläufe jetzt in einem Raum stattfanden. Ein zentraler Bereich mit Blick auf alle Arbeitsstationen wurde für gemeinsame Besprechungen, Beobachtung, Dokumentation und Auswertungen genutzt ▶ **2.**

Die Auswahl der Mitarbeiter ist für einen reibungslosen Ablauf und gute Lösungsvorschläge wichtig. So werden vorzugsweise besonders qualifizierte Mitarbeiter aus der Fachabteilung in das Projektteam geholt, die auf Grund ihrer meist jahrelangen Erfahrung und ihrer Problemkompetenz einen wichtigen Input für die Optimierung der Prozesse leisten. In einem Projekt waren dies überwiegend akademisch vorgebildete Mitarbeiter, die eine Sachbearbeitung im „Backoffice Kredit“ ausfüllten. Der Vorteil für das Projekt war, dass alle Fachbereichsmitarbeiter mit Themen wie Arbeitsoptimierung und Prozessden-



## — P-LAB: PROZESSE UND STRUKTUREN OPTIMIEREN > 1

Das **Prozesslabor** (kurz P-Lab) ist ein von der betrieblichen Praxis getrennter Raum, in dem zeitlich begrenzt Geschäftsprozesse simuliert werden. Es ist eine risikofreie Umgebung, in der innovative Lösungen nach einer strukturierten Methode durch Mitarbeiter, Führungskräfte und weitere beteiligte Personen getestet werden.

### **Besonderheiten**

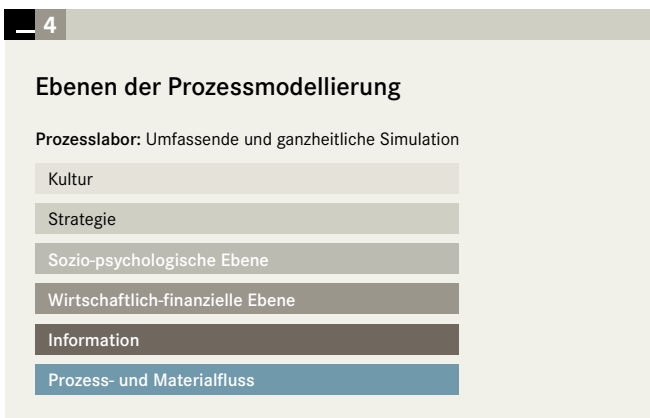
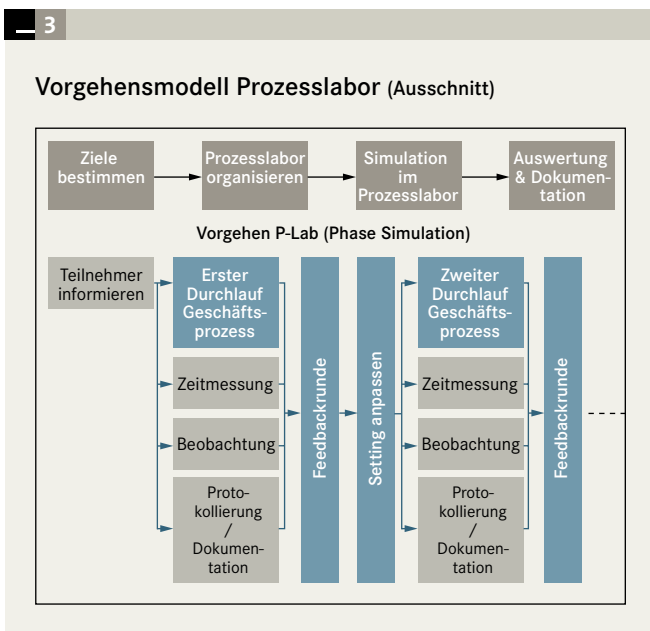
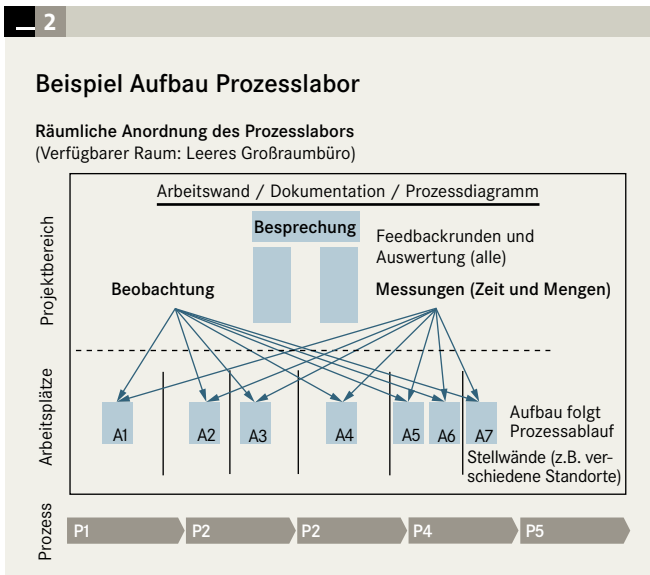
- Weitgehend realitätsnahe Simulation
- Beobachtung des gesamten Prozesses
- Fehler und Versuche sind Teil der Simulation und ausdrücklich erwünscht
- Reale Interaktion
- Definierter Methodenrahmen, z.B. Verfahrenshandbuch P-Lab

### **Vorteile**

- Hohe Akzeptanz, da relativ dicht an der Realität
- Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften möglich
- Externe Faktoren können in der Prozessgestaltung berücksichtigt werden, wie Kommunikations- und Berichtswege, Unternehmenskultur, sprachliche Barrieren, regionale Besonderheiten, usw.
- Heuristisches Verfahren

### **Nutzen**

- Schnelle Ergebnisse aus dem Prozesslabor (wenige Tage)
- Theorie-Praxis-Problem entfällt
- Hohe Motivation bei den beteiligten Personen
- Vertretbare Kosten
- In der Regel größerer Optimierungserfolg als bei herkömmlichen Verfahren



ken vertraut waren und ohne große fachliche Einführung die Projektarbeit beginnen konnten. Die Ergebnisse waren bereits nach wenigen Simulationsläufen an zwei Tagen vollständig erarbeitet und als gemeinsames Ergebnis dokumentiert ▶ 3.

#### Nachteile herkömmlicher Verfahren

Das traditionelle Vorgehen bei Organisationsprojekten ist jedem Manager hinreichend bekannt: Ist-Aufnahme (meist durch Interviews), Phase der Neukonzeption des Prozesses, kurze Pilotierung in einer Gruppe oder Abteilung und schließlich der Praxiseinsatz. Erst in der Pilotierung und im Roll-out werden Umsetzungsprobleme deutlich - eigentlich zu spät, um noch ohne großen Aufwand Änderungen im Prozess vornehmen zu können. Was ist aber in einer solchen Situation die Folge? Änderungen werden zurückgenommen, Neuerungen werden auf ein tolerierbares Maß heruntergeschraubt - der Optimierungserfolg wird folglich geschmälert. Der Schritt von der Konzeption der neuen Prozesse in die Praxis ist schlichtweg zu groß.

Zu den Nachteilen herkömmlicher Verfahren gehört auch das Problem, dass viele Aspekte der Arbeitsorganisation sich an den Geschäftsprozessen auf den ersten Blick kaum ablesen lassen und folglich bei Optimierungsmaßnahmen auch kaum betrachtet werden. Dazu gehören die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter, die persönliche Arbeitsorganisation der Mitarbeiter sowie Barrieren zwischen Organisationseinheiten (Abteilungsdenken).

Bei Prozessmodellierungen und Kostensenkungen durch Spezialistenberatung besteht oft ein Akzeptanzproblem: Neue Geschäftsprozesse und damit verbundene Regelungen können noch so logisch und objektiv sinnvoll sein, zunächst stoßen sie meist auf Widerspruch bei den Fachabteilungen: „Das geht nicht, schon vor vielen Jahren haben wir etwas ähnliches mal ausprobiert.“ Oder: „Völlig an der Praxis vorbei.“ Das sind noch die schwächsten Argumente, die gegen Neuerungen vorgebracht werden. Selbst überzeugende Projektergebnisse werden von den Fachbereichen oft als eine Einmischung von außen gesehen, gegen die man sich zunächst einmal stellt. Viel Zeit und Energie geht dem Unternehmen dadurch mit Überzeugungsarbeit verloren.

Eine weitere Schwierigkeit in den herkömmlichen Verfahren zur Neugestaltung der Geschäftsprozesse ist das Fehlen von Prozessparametern wie Zeiten und Mengen. Zeitmessungen und laufende Erhebungen sind in der Unternehmenskultur von Banken und Versicherungen kaum akzeptiert. Folglich wird mit Schätzungen und Prämissen bei der Prozessmodellierung gearbeitet.

Die verbreiteten Tools zur Prozessmodellierung sind stark in der Visualisierung von Prozessen und Workflows. Die Simulation von Arbeitsvorgängen bleibt aber auf eine vereinfachte und sehr mechanistische Sichtweise begrenzt. Folglich können rein



technische Vorgänge mit mathematisch-statistischen Modellen gut simuliert werden, aber immer dann, wenn eine Interaktion zwischen Menschen erfolgt, sind diese Modelle zu eindimensional. Der Einfluss der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wird beispielsweise unberücksichtigt gelassen. Organisatorische Schnittstellen nach außen, insbesondere zu Kunden und Lieferanten, sind in einer Computersimulation kaum darstellbar.

Noch schwieriger wird die Prozessmodellierung, wenn eine andere Unternehmenskultur oder sogar die Besonderheiten von grenzüberschreitenden Vorgängen (Cross Border) berücksichtigt werden müssen, wie es regelmäßig beim Business Process Outsourcing (BPO) und Offshoring der Fall ist. An reibungslosen Übergabepunkten (Hand-off Points) hängt der Umsetzungserfolg des Outsourcing-Projektes. Wenn es hier zu Störungen, Verzögerungen und Qualitätsverlusten kommt, steht die Wirtschaftlichkeit des gesamten Projekts in Frage.

Prozessmodelle werden zunehmend von fachfremden Optimierungsspezialisten erstellt, sollen aber von normalen Mitarbeitern umgesetzt werden. Das passt selten. Schon vom Denkansatz gehen die Spezialisten sehr abstrakt und modellhaft vor, was inhaltlich und sprachlich nicht dem täglichen Handeln der Mitarbeiter entspricht ► 4.

Fazit: Eine Prozessoptimierung anhand von Prozessmodellen bleibt immer hinter der weitaus komplexeren Realität zurück. Optimierungspotenziale aus den Besonderheiten eines soziotechnischen Systems können nur in einem der Wirklichkeit möglichst nahekommenden Setting erarbeitet und gleichzeitig erprobt werden.

### Vorteile des Prozesslabors

Geschäftsprozesse können während der Arbeit in einem Prozesslabor komplett betrachtet und als vollständige Einheit (End to End) optimiert werden. Versteckte Probleme, Veränderungspotenziale und Einsparungsmöglichkeiten werden von den teilnehmenden Personen und den Prozessbeobachtern erkannt.

Es können sowohl alte, bestehende Prozesse in ihrem noch nicht optimierten Ist-Zustand simuliert werden als auch Entwürfe einer neuen Prozessgestaltung. Eine Simulation der alten Geschäftsprozesse kann ihre Vor- und Nachteile allen Beteiligten plastisch vor Augen führen. Reibungsverluste und Brüche im Prozessablauf werden so schnell für jeden erkennbar. Wenn neue Modelle erprobt werden, lassen sich auch Varianten eines Prozesses direkt und unmittelbar einem Vergleich unterziehen. Umsetzungshindernisse werden frühzeitig erkannt.

Die mittleren und höheren Führungsebenen können am Prozesslabor als Beobachter teilnehmen. Sie erhalten damit einen detaillierten Einblick in die Sachbearbeitung auf dem Work Floor Level, den sie über Führungsgespräche oder gelegentliche Rundgänge durch Abteilungen niemals erhalten würden. Besonderheiten und Restriktionen der Geschäftsprozesse und ihre noch ungenutzten Potenziale werden so leichter erkannt.

Aus dem Blickwinkel der Organisationsentwicklung bietet das Prozesslabor entscheidende Vorteile, weil hier nicht nur der eigentliche Arbeitsablauf betrachtet und simuliert wird, sondern weil das gesamte organisatorische Umfeld einschließlich der Entscheidungs- und Berichtswege bei der Gestaltung der Zielorganisation Berücksichtigung findet. Viele, häufig wechselseitige Abhängigkeiten können in der Laborumgebung nachgestellt werden. Auch Erfolgsfaktoren, die über den eigentlichen Prozess hinausgehen, können untersucht werden, wie beispielsweise Strukturen, Kompetenzen, Anwendungen, Maschinen, aber auch Strategie und kulturelle Aspekte.

Im Prozesslabor werden neben den eigentlichen Arbeiten und Verrichtungen auch unterschiedliche Verhaltensweisen erprobt. Will man Verhaltensweisen in einer Organisation durch reine Argumentation und Überzeugung ändern, gibt es regelmäßig einen Rückfall in alte, unerwünschte Verhaltensmuster – vielen Führungskräften dürfte dieses Problem vertraut sein. Im Prozesslabor werden Verhaltensweisen und Routinen auf den Prüfstand gestellt und kritisch hinterfragt. Änderungen werden gleich ausprobiert. Wenn sie sich als sinnvoll erwiesen haben, werden sie in weiteren Prozessdurchläufen geübt, so dass sie dann auch in der Realität bestehen werden.

Je nach Ausgangslage sind neben der Prozessoptimierung und der Organisationsentwicklung auch andere Einsatzmöglichkeiten für das Prozesslabor empfehlenswert, wie beispielsweise die Anpassung von vordefinierten Prozess-Standards an lokale bzw. regionale Besonderheiten. Auf diese Weise können unternehmensweite Prozessmodelle auf die spezifische Einsatzsituation in anderen Ländern und Kulturen angepasst werden. Vor allem die kundenseitigen Vorgänge lassen sich in der Simulation auf ihre Funktionsfähigkeit prüfen und so leichter auf die reale Situation ausrichten.

Ein Spezialfall für die Nutzung eines Prozesslabors ist die Simulation von Störungen im Geschäftsprozess. Dieses Vorgehen wird als Discrete Event Simulation (DES) bezeichnet. Hierzu gehören Verzögerungen zwischen Arbeitsplätzen, verloren gegangene Unterlagen, informelle Kommunikation und diverse Arbeitsunterbrechungen. Für die Formulierung von Notfallplänen im Sinne eines Business Continuity Management können diese Simulationen herangezogen werden. ■

**Autor:** Thorsten Schmude ist Geschäftsführer der TS Consulting GmbH in Berlin.