

## Mit prozessorientierter Organisation zur optimalen Kundenorientierung

*Die Basellandschaftliche Pensionskasse hat beschlossen, ihre Arbeitsabläufe zu optimieren und zugleich einen Kulturwandel in Richtung prozessorientiertes Arbeiten zu initiieren.*

Bereits im Mai 2002 hat der Verwaltungsrat dem Antrag der Geschäftsleitung zugestimmt, das Projekt «ProOrg» zu lancieren. «ProOrg» bedeutet «Prozessorientierte Organisationsgestaltung» und zielt darauf ab, mittels Prozessoptimierungen substantielle Verbesserungs-

potenziale auszuschöpfen, wie Hans Peter Simeon, Initiant und Projektleiter, erklärt. Begleitet wird dieses Projekt von Claude P. Berner, einem externen spezialisierten Berater. Der eigentliche Projektstart erfolgte, nach sorgfältiger Auswahl der externen Beratung, im August 2002. Auf die Frage warum die BLPK dieses Projekt startet, sind sich Hans Peter Simeon und Claude P. Berner einig: «Es gibt bei der BLPK keine grossen Probleme, aber es gibt Herausforderungen und es gibt Verbesserungsmöglichkeiten. Besonders die Tatsache, dass die BLPK in kurzer Zeit einige wichtige organisatorische Änderungen vorgenommen hat, führte zur Überzeugung,

renz. Anders formuliert geht es darum, die Anzahl Schnittstellen in den Prozessen zu minimieren. Wo sich Schnittstellen nicht vermeiden lassen oder wo sie explizit erwünscht sind, werden eindeutige Übergabeanforderungen festgelegt.

Nach dem so genannten Redesign der Prozesse werden die Strukturorganisation festgelegt und die Informatik den veränderten Anforderungen angepasst. Anschliessend wird in Workshops die Einführung der neuen Prozesse und der neuen Organisation sorgfältig vorbereitet, um negative Überraschungen zu vermeiden.

### *Fit für die Zukunft*

Mit der Zustimmung des Verwaltungsrates zu diesem Projekt wurden auch die Weichen gestellt, die BLPK für die Zukunft «fit» zu machen. Konkret werden folgende übergeordnete Ziele anvisiert:

- Erreichen eines Deckungsgrades von 100%,
- Abwickeln von Kernaufgaben zur vollen Zufriedenheit unserer Kunden,
- Schärfen des Qualitäts- und Kostenbewusstseins.

Dies alles soll dazu führen, dass die Sicherheit erhöht, das Image verbessert und das Vertrauen der Versicherten in ihre Kasse gestärkt werden können.

Für die Projektleitung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BLPK heisst das, dass bis Juni 2003 eine zukunftssichere, prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation implementiert werden muss, um sich gegen die stetig steigenden Ansprüche der Kassenmitglieder zu wappnen und um



**Claude P. Berner (in der Mitte), Thomas Amstutz und Hans Peter Simeon diskutieren die Erfassung der Arbeitsabläufe.**

potenziale auszuschöpfen, wie Hans Peter Simeon, Initiant und Projektleiter, erklärt. Begleitet wird dieses Projekt von Claude P. Berner, einem externen spezialisierten Berater. Der eigentliche Projektstart erfolgte, nach sorgfältiger Auswahl der externen Beratung, im August 2002. Auf die Frage warum die BLPK dieses Projekt startet, sind sich Hans Peter Simeon und Claude P. Berner einig: «Es gibt bei der BLPK keine grossen Probleme, aber es gibt Herausforderungen und es gibt Verbesserungsmöglichkeiten. Besonders die Tatsache, dass die BLPK in kurzer Zeit einige wichtige organisatorische Änderungen vorgenommen hat, führte zur Überzeugung,

potenziale auszuschöpfen, wie Hans Peter Simeon, Initiant und Projektleiter, erklärt. Begleitet wird dieses Projekt von Claude P. Berner, einem externen spezialisierten Berater. Der eigentliche Projektstart erfolgte, nach sorgfältiger Auswahl der externen Beratung, im August 2002. Auf die Frage warum die BLPK dieses Projekt startet, sind sich Hans Peter Simeon und Claude P. Berner einig: «Es gibt bei der BLPK keine grossen Probleme, aber es gibt Herausforderungen und es gibt Verbesserungsmöglichkeiten. Besonders die Tatsache, dass die BLPK in kurzer Zeit einige wichtige organisatorische Änderungen vorgenommen hat, führte zur Überzeugung,

- welche zuerst nur skizziert werden. Das Erfolgsrezept beinhaltet folgende Elemente:
- nicht wertschöpfende Tätigkeiten eliminieren,
  - Prozesse normalisieren und standardisieren,
  - organisatorische Schnittstellen minimieren, Durchlaufzeiten verkürzen,
  - ganzheitliches Arbeiten fördern,
  - Informatik optimal einsetzen.

Die Prozesse sollen aus möglichst wenig Bearbeitungsstationen bestehen und möglichst nur von einer Instanz betreut werden. Damit vermindern sich Koordinationsaufwand und Durchlaufzeiten. Gleichzeitig verbessert sich die Transpa-

der Führung von Vorsorgeeinrichtungen auch in Zukunft zu meistern.

### *Alle Arbeitsprozesse erfassen*

In allen Geschäftsbereichen der BLPK sind die Arbeitsprozesse zu erfassen, zu analysieren und zu beurteilen. Rund 30 Hauptprozesse wurden definiert; allein bei der Adimmo AG, die für den ganzen Immobilienbereich der BLPK zuständig ist, werden unter Beachtung der Adimmo-Souveränität vier Hauptstränge unter die Lupe genommen: der Sanierungs-, der Kauf-, der Neubau- und der Bestandesmanagement-Prozess.

Als Instrument für diese Arbeit steht ein «Process Design Tool» zur Verfügung, ein Werkzeug in Form eines Computerprogramms, mit dem die Geschäftsabläufe aufgezeichnet werden. Der Geschäftsablauf, ob er nun in einem Produktions- oder einem Dienstleistungsbetrieb stattfindet, ist ja immer eine Verkettung von Teilprozessen und Einzelschritten, bei dem die Arbeitsabläufe und Aktivitäten mal besser, mal schlechter

strukturiert sind. Mit der Analyse werden die Schnittstellen erfasst, die Durchlaufzeiten ermittelt und wird festgestellt, wo der Prozess suboptimal verläuft oder gar ins Stocken gerät. Und bei jedem Schritt wird die Frage aufgeworfen, welche Tätigkeit wertschöpfend ist, einen mittelbaren oder unmittelbaren

Kundennutzen erbringt und damit zur Kundenzufriedenheit beiträgt.

### *Schlankheitskur für Arbeitsabläufe*

«Der Kunde hat ein Anrecht darauf, dass in einem Unternehmen keine Tätigkeiten ausgeübt werden, die nicht wertschöpfend sind – verlegte Akten suchen zum Beispiel. Denn die muss er über den Produktpreis oder über die Prämien auch zahlen», meint Berater Berner. Deshalb müssen die Prozesse schlank gemacht und die unnötigen organisatorischen Schnittstellen eliminiert werden. Verbleibende Schnittstellen sind wo sinnvoll von der EDV zu unterstützen. Dies ist die Aufgabe des «Redesign», der Neukonzeption der wichtigsten Prozesse, was schliesslich zu optimalen Geschäftsabläufen führt.

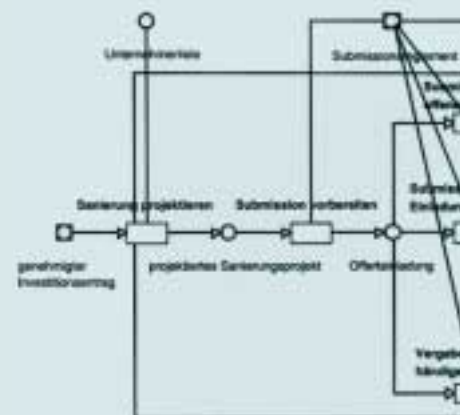
### *Gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis*

Als der Verwaltungsrat der BLPK diesen Auftrag vergab, hatte er nicht das Einsparungspotenzial im Auge. Es ging ihm darum, das Risiko, dem die Kasse ausgesetzt ist, noch besser zu managen. Der begleitenden Einführung eines noch griffigeren internen Kontrollsystems (IKS) wird höchste Aufmerksamkeit geschenkt, berichtet Hans Peter Simeon. Umso erfreulicher ist, dass «ProOrg» innert kurzer Zeit allein schon im administrativen Bereich einen spürbaren Nutzen bringen dürfte. Mittels optimierter Entscheidungsprozesse sollte ein zusätzlicher Nutzen entstehen, den zu beziffern indes schwierig ist. Die Wirtschaftlichkeit von «ProOrg» soll demnach weniger durch direkte Einsparungen als durch Generierung eines Mehrertrages erreicht werden.

### *Kulturwandel*

«ProOrg» ist mit Arbeit verbunden, nicht nur für die Projektleitung, sondern auch für die BLPK-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind es, die «ProOrg» zum Ziel führen werden. «Sie werden einen gleich hohen Arbeitsaufwand leisten müssen wie wir», schätzt Berner. «Das bedeutet eine momentane Mehrbelastung, es bringt aber auch die Möglichkeit, sich einzubringen und Verbesserungen vorzuschlagen.» Genau das also, was nach Abschluss von «ProOrg» im Juni 2003 der Regelfall sein sollte. Denn mit «ProOrg» ist auch ein Kulturwandel angesagt: Statt ergebnisorien-

## Was ist Proz



Die Geschäftstätigkeit in einem Unternehmen, ob Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb, ist immer eine Verkettung von Teilprozessen und Einzelschritten. Prozess-Redesign hat zur Auf-



tiert soll prozessorientiert gearbeitet werden. Es wird nicht mehr darum gehen, im Rahmen einer bürokratischen Hierarchie eine definierte Funktion zu haben und mit Standardprodukten einen bestimmten Output zu erbringen. Die Aufgabe wird vielmehr sein, mit gegebenen Inputressourcen eine grössere Leistung zu erbringen, um damit einen höheren Kundennutzen zu erzielen.

Das wird höhere Ansprüche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen. Sie werden zu flexiblen Know-how-Trägern, die dem Prinzip der Kundenzu-

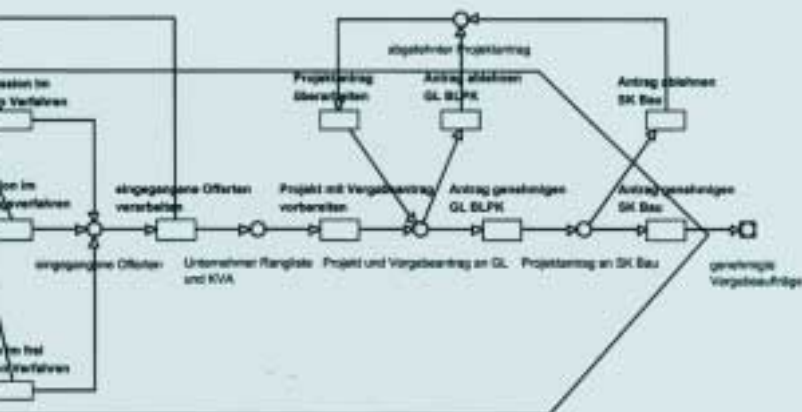
friedenheit verpflichtet sind. Auf ihre neue Aufgabe werden sie vorbereitet, sie werden geschult, in die neuen Prozesse und die neue Organisation eingeführt. Als Lohn für die höheren Ansprüche winkt – so hoffen es alle Beteiligten – eine höhere Arbeitszufriedenheit. Thomas Amstutz, bei der BLPK für Versicherungsfragen auf Seiten der Arbeitgebenden zuständig, erlebt «ProOrg» sehr positiv. «Es tut gut, dass unsere Arbeitsabläufe und unsere Organisation von Aussenstehenden kritisch unter die Lupe genommen werden. Wir sehen die Verbesserungsmöglichkeiten zum Teil auch, doch fehlt meistens die Zeit, dar-

über nachzudenken, wie wir es besser machen könnten.»

### Organisation

Über das Projekt «ProOrg» wacht ein Steuerungsausschuss unter der Leitung des VR-Präsidiums der BLPK. Aufgabe dieses Ausschusses ist es, die laufenden Arbeiten zu überwachen, sich über den termin- und qualitätsgerechten Abschluss der Projektphasen zu vergewissern und grünes Licht für die Weiterführung der Arbeiten zu geben. Die eigentliche Projektleitung liegt bei Hans Peter Simeon (BLPK) und bei Claude P. Berner.

## Prozess-Redesign?



gabe, diese Aneinanderreihung zu strukturieren und so weit wie möglich zu standardisieren. Am Anfang des Prozess-Redesigns wird der Ist-Zustand analysiert. Dabei werden die Abläufe

unter die Lupe genommen, die Schnittstellen lokalisiert und die Wertschöpfung ermittelt. Unter Beachtung von internen und externen Benchmarks und Prozess-Gestaltungsprinzipien treten

nichtoptimale Arbeitsprozesse zum Vorschein. Anschliessend werden alternative Abläufe mit oder ohne Unterstützung von EDV geprüft, um einen Mehrwert oder eine höhere Kundenzufriedenheit zu erzielen. Dann werden die neuen Abläufe in kritischen Bereichen in einer Pilotphase getestet. Dabei werden die Parameter so lange überprüft und verändert, bis eine optimale Prozessleistung entsteht. In der darauf folgenden Umsetzungsphase wird das Konzept organisatorisch und technisch implementiert und dokumentiert. Nachbetreuung im Sinne von Erfolgskontrolle und «Finetuning» rundet das Projekt ab.