

Qualitätsmanagement/Prozessmanagement

Jens Fiege

Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung im Außendienst der DATEV eG

Master of Business Administration

DATEV eG



Projektausgangslage

Die DATEV eG ist das Softwarehaus und der IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Die Genossenschaft wurde 1966 gegründet und hat heute circa 40.500 Mitglieder, hinter denen wiederum ca. 2,8 Mio. Unternehmen (Mandanten) stehen.

Das Leistungsspektrum umfasst vor allem die Bereiche Rechnungswesen, Personalwirtschaft, betriebswirtschaftliche Beratung, Steuern, Kanzleiorganisation, Enterprise Resource Planning (ERP), IT-Dienstleistungen sowie Weiterbildung und Consulting. Im Außendienst der DATEV eG sind die Aufgabenfelder Vertrieb, Beratung, Schulung und Kundenbetreuung angesiedelt. Der Bereich „Lösungen für Unternehmen“ fokussiert seine Tätigkeiten insbesondere auf Unternehmen.

Der Bereich ist in den vergangenen Jahren sowohl hinsichtlich der Kunden als auch hinsichtlich der Mitarbeiter und der Aufgaben stark gewachsen. Auch die Prozesse aus der Anfangszeit des Bereichs unterlagen einem Wandel. Immer wieder wurden Prozessanpassungen und neue Vereinbarungen erforderlich. Zudem unterliegt dieser Bereich aufgrund der Besonderheiten der genossenschaftlichen Satzung zusätzlichen Compliance Anforderungen.

Eine Initiative der Führungskräfte, bei der mehrere Handlungsfelder eingehender untersucht wurden, zeigte Handlungsbedarf in Sachen Prozessmanagement und Qualitätsmanagement auf. Aber auch von Seiten der Mitarbeiter wurde der Wunsch nach Veränderung bestimmter Prozesse und nach mehr Einfluss auf die Prozessgestaltung geäußert.

Zielsetzung des Projekts

Im Rahmen des Projekts sollte ein Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) erarbeitet und implementiert werden, der auf die Anforderungen des Bereichs zugeschnitten ist. Es sollte damit für den Bereich ein kontinuierliches und zielgerichtetes Vorgehen zur Prozessverbesserung etabliert werden, das Transparenz über die bestehenden Prozesse schafft, ressourcenschonend Verbesserungsvorschläge generiert und es ermöglicht, sie effektiv umzusetzen.

Die Hauptziele bestanden darin, qualitativ hochwertige Prozesse zu ermöglichen, abteilungsübergreifend Transparenz und Verbindlichkeit hinsichtlich der Abläufe zu erzeugen und wieder ein gemeinsames Bewusstsein für die Prozesse zu schaffen. Durch die Initiative sollte zudem ein regelmäßiger Abgleich der Prozesse mit der strategischen Ausrichtung des Bereichs in einem sich rasch verändernden Umfeld etabliert werden.

Projektentwicklung

Zunächst wurde ein Grundprozess entworfen, auf dessen Grundlage verschiedene Varianten eines Verbesserungsprozesses entwickelt wurden. Bei der Gestaltung des Verbesserungsprozesses galt es, die Besonderheiten und die Restriktionen der Außendienstorganisation zu berücksichtigen. Dies waren vor allem die räumliche Trennung, entstehende Reisezeiten für vor-Ort-Treffen und die eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit der Beteiligten. All das hatte Auswirkungen sowohl auf den Prozess, als auch auf die Definition der Rollen im Prozess.

Die unterschiedlichen Prozess-Varianten wurden frühzeitig im Rahmen von Review Board Meetings auf ihre Tauglichkeit und ihren Nutzen hin untersucht und

stetig weiterentwickelt. Am Ende stand ein Verbesserungsprozess, der die Anforderungen des Bereichs vollständig erfüllt.

Eine weitere bedeutende Gestaltungsfrage war die der Verantwortlichkeit. So wurden im Zuge des Projekts Process Owner etabliert, die losgelöst von der Aufbauorganisation des Bereichs die Verantwortung für je einen Prozess übernahmen und fortan für dessen Weiterentwicklung sorgen.

Mehrwert für das Projektunternehmen

Mit dem neu geschaffenen Verbesserungsprozess können Ideen und Vorschläge heute zielgerichtet adressiert werden. Die Verantwortungsbereiche sind klar abgesteckt und der Entscheidungsprozess ist klar geregelt.

Über die Einhaltung der Spielregeln und über die Umsetzung der Vorschläge wacht ein unabhängiger KVP-Koordinator. Im Bedarfsfall kann er sich direkt an den Leiter des Bereichs wenden.

Den Mitarbeitern wird mit dem neuen Verbesserungsprozess mehr Mitverantwortung für die Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes und ihrer täglichen Prozesse gegeben. Sie fühlen sich besser eingebunden. Der KVP wurde von Beginn an von Mitarbeitern und Führungskräften gut angenommen. Schon früh gingen erste Vorschläge ein und wurden umgesetzt. Auch andere Stellen im Unternehmen sind bereits auf den KVP aufmerksam geworden. So wird er beispielsweise auch von der internen Revision weiterempfohlen.

Ein willkommener Nebeneffekt: Im Zuge des KVP-Projekts wurden auch die Geschäftsprozesse des Bereichs aktuell erhoben und für alle zugänglich dokumentiert. Damit wurde auch dem Prozessmanagement im Bereich wieder ein höherer Stellenwert eingeräumt.