
Von Funktionen zu Prozessen

Warum Prozessoptimierung?

Schwachstellen und Wertschöpfung aus Kundensicht

Die wesentlichen Schritte bei der Prozessoptimierung

Kapitel 1

Prozessoptimierung im Schnelldurchlauf

Aus der Tatsache, dass Sie dieses Buch lesen, schließe ich, dass in Ihrer Organisation irgendetwas zu lange dauert, zu viel kostet, Kunden nicht zufriedenstellt oder von Ihrer Konkurrenz einfach besser gemacht wird. Oder dass Sie zumindest das Gefühl haben, es könnte so sein. Die Ursache des Problems kann nicht fachlicher Natur sein, sonst hätten es die Fachleute schon längst gelöst. Bleiben noch die dazugehörigen Abläufe und Prozesse. Gleich zu Beginn die gute Nachricht: Obwohl Prozesse abstrakte Gebilde sind, können Sie sie ganz praktisch ändern und verbessern! Starten Sie Ihre Prozessoptimierung, um übergreifende Prozesse, Transparenz und Kundenorientierung zu schaffen.

Aber auch falls Sie in der glücklichen Lage sind, dass alle Ihre Prozesse wunderbar funktionieren, gibt es immer noch etwas zu verbessern. Sie können zum Beispiel mögliche Schwachstellen suchen und abstellen. Vielleicht können Sie auch die Wertschöpfung in Ihren Prozessen weiter verbessern. Oder Sie können die Abläufe in Ihrer Organisation optimal auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden ausrichten. Solch eine Prozessoptimierung gibt Ihrem Unternehmen einen gewaltigen Schub nach vorn. Ihre Konkurrenten werden vor Neid erblassen! Auch Ihre Mitarbeiter oder Ihre Kollegen werden es Ihnen am Ende danken, selbst wenn diese der Optimierung am Anfang mit gemischten bis negativen Gefühlen gegenüberstehen sollten.



Für eine *Prozessoptimierung* haben Sie drei Ansatzpunkte: Zuerst identifizieren Sie mögliche Schwachstellen und merzen diese aus. Damit erhöhen Sie die Wertschöpfung der einzelnen Prozessschritte. Zu guter Letzt richten Sie Ihre Prozesse konsequent auf Ihre Kunden aus. Dieser letzte Punkt ist bei Weitem der wichtigste!

Allerdings kann es sein, dass Sie zur Lösung Ihrer Probleme einige Änderungen durchsetzen müssen. Stellen Sie die lieb gewordenen Handlungsweisen in Ihrer Organisation infrage. Prozesse optimieren heißt in den meisten Fällen, das Verhalten der Betroffenen zu ändern. Dazu benötigen Sie Geduld, Durchsetzungsvermögen sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Die meisten Menschen scheuen sich vor Veränderungen und möchten den gegenwärtigen Zustand gerne beibehalten. Sie müssen sich darum immer auf anfängliche Widerstände der betroffenen Personen und auch von deren Interessenvertretungen gefasst machen.



Als Führungskraft brauchen Sie für eine Prozessoptimierung die Mitwirkung aller Betroffenen. Diese müssen Sie ins Boot holen, bevor es losgeht. Als Mitarbeiter sollten Sie für eine Prozessoptimierung entweder Ihre Kollegen genügend zum Mitmachen motivieren oder sich von Ihren Vorgesetzten ausreichende Unterstützung zusichern lassen. Am besten beides!

Hier die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Prozessoptimierung:

- ✓ ein Verständnis für die Prozesse in Ihrer Organisation
- ✓ Methoden, um die Leistungsfähigkeit dieser Prozesse zu beurteilen
- ✓ Methoden, um Schwachstellen in den Prozessen zu erkennen und zu beseitigen
- ✓ Ansätze, wie Sie die Wertschöpfung in den Prozessen steigern
- ✓ detaillierte Kenntnisse der Anforderungen Ihrer Kunden(gruppen)
- ✓ vertrauensvoller Kontakt zu Ihren Mitarbeitern und Kenntnis von deren Fähigkeiten
- ✓ generelle Unterstützung seitens des Managements von Anfang an

Funktion ist gut, Prozess ist besser

Seit der industriellen Revolution besteht das erklärte Ziel, Produktionsabläufe immer rationaler zu gestalten. Aus generalistisch arbeitenden Handwerksbetrieben wurden hoch spezialisierte Industriefertigungen. Die *horizontale Arbeitsteilung* hat die Produktivität massiv erhöht. Komplexe Abläufe werden dabei in viele kleine Einzelschritte zerlegt. Diese werden jeweils sehr effizient von einzelnen, darauf spezialisierten Personen durchgeführt. Daraus entstand, was der Fachmann *Funktionen* nennt. Fachfunktionen werden von Spezialisten für bestimmte Fachgebiete wie Entwicklung, Fertigung oder Vertrieb betreut.

In der *vertikalen Arbeitsteilung* (Frederick Taylor lässt grüßen) werden Aktivitäten wie Planen, Steuern und Kontrollieren von der reinen Leistungserbringung getrennt und anderen Personen zugeordnet. In der ersten Phase nach Aufkommen dieser Arbeitsteilung wurden die oben genannten Tätigkeiten als der reinen Durchführung von Aufgaben übergeordnet angesehen. Management- und Unterstützungsfunktionen sind für das übergeordnete Planen, Steuern und Kontrollieren zuständig. Dieses Arbeitsprinzip wurde in alle Leistungsbereiche übernommen, beispielsweise auch in die Verwaltung.



In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts zeigten die vertikale Arbeitsteilung und die Konzentration auf Fachfunktionen jedoch immer deutlicher ihre Schattenseiten. Denn neben den Problemen, die Arbeitsteilung für die Mitarbeiter mit sich bringt und auf die ich gleich eingehe, erschwert diese Arbeitsteilung die Erfüllung von Kundenwünschen, besonders bei Dienstleistungen.

In Abbildung 1.1 sehen Sie die typische Organisation eines Unternehmens, das nach Fachfunktionen strukturiert ist. Die Vorteile der Spezialisierung sind deutlich zu erkennen. Dank dieser Spezialisierung ist die Produktivität in solch einer Organisation normalerweise sehr hoch.

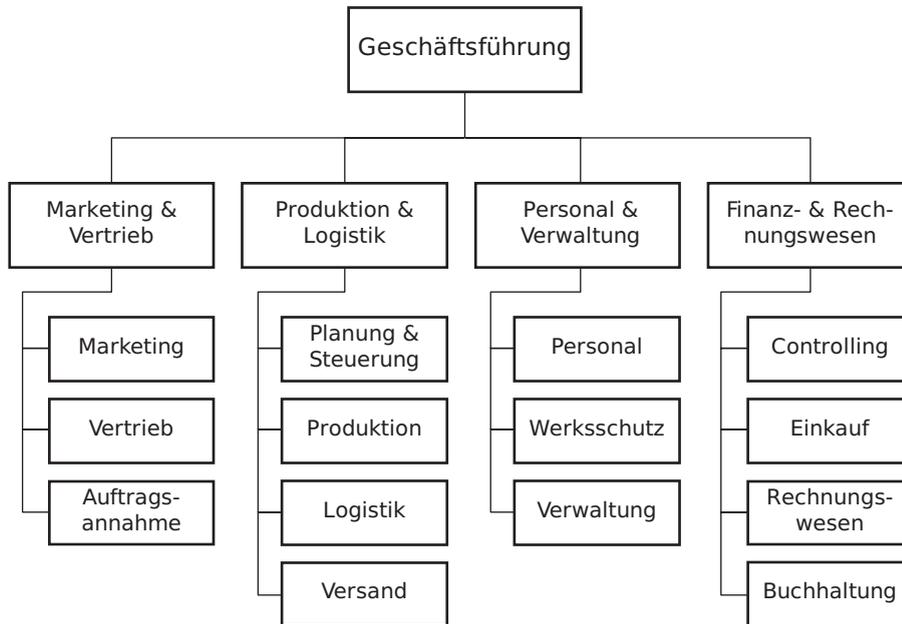


Abbildung 1.1: Typische funktionale Organisation eines Unternehmens

Die in Abbildung 1.1 gezeigte Arbeitsweise hat sich in der Praxis sehr bewährt. Sie finden Sie im Prinzip auch heute noch überall im Einsatz. Moderne Anforderungen wie Kunden- und Dienstleistungsorientierung erfordern hier allerdings massive Anpassungen. Hier kommen Prozesse, Prozessmanagement und Prozessoptimierung ins Spiel!

Statt Arbeit in Häppchen aufzuteilen und einzeln abzuarbeiten, stehen in den letzten Jahrzehnten vermehrt die Arbeitsabläufe, das heißt die Prozesse in Ihrer Organisation, im Fokus. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- ✓ Produkte und Dienstleistungen werden immer komplexer.
- ✓ Kundenanforderungen spielen eine immer größere Rolle.
- ✓ Die Konkurrenzsituation erfordert ein extremes Kostenmanagement.

- ✓ Die schnelllebige moderne Welt fordert hohe Flexibilität.
- ✓ Mitarbeiter wollen nicht nur schlicht und einfach Aufgaben ausführen. Sie verlangen Freude an der Arbeit und mehr Kreativität.

Diese Einflussfaktoren können von einer streng hierarchisch und fachlich orientierten Organisation nicht bedient werden. Horizontale und vertikale Arbeitsteilung erweisen sich hier als sehr hinderlich. Typische Probleme bei dieser Arbeitsweise sind:

- ✓ fehlende Kundenorientierung
- ✓ Eigeninteressen der Fachfunktionen
- ✓ zerstückelte Abläufe
- ✓ intransparente Prozesse (nach Leistung und Kosten)
- ✓ mangelnde Gesamtverantwortung auf Arbeitsebene

Aus diesem Grund haben sich viele Unternehmen entschieden, das Rad der Zeit zurück in die Zeit des Handwerks zu drehen, indem sie die Vorteile der Arbeitsteilung mit denen des Prozessmanagements kombinieren. So arbeiten Spezialisten und Generalisten zum Wohl ihrer Kunden zusammen. Mehr dazu finden Sie in Kapitel 7.

Organisatorische Schnittstellen überwinden

In der weit verbreiteten Organisationsstruktur nach Abbildung 1.1 fällt eines auf: Kästchen. Mit anderen Worten: Abteilungsgrenzen und die strenge Ausrichtung auf die Fachfunktionen. Dadurch entstehen viele Schnittstellen, bei denen die Verantwortung an die nächste Abteilung übergeben wird. Solche Schnittstellen sind grundsätzlich Schwachstellen. Katastrophal wirken diese Schnittstellen auf die Prozesse in einer Organisation!



Wenn Sie Schnittstellen mithilfe von IT-Systemen optimieren, arbeiten Sie an den Symptomen statt an den Ursachen Ihres Problems. Um das Problem im Kern lösen zu können, brauchen Sie ein fachübergreifendes *Prozessmanagement*.

In Abbildung 1.2 sehen Sie an einem Beispiel, wie sich die vertikale Sicht in Abbildung 1.1 in eine horizontale Betrachtung verwandelt. Der simple Vorgang »Kunde droht mit Auftrag« wird hier als Prozess dargestellt, den die Fachfunktionen gemeinsam durcharbeiten.



Ein Prozess besteht aus einer Serie von Aktivitäten in wiederkehrender Abfolge. Er wird durch einen definierten *Input* (kommt von einem Lieferanten) in Gang gesetzt und liefert einen *Output* (ein Ergebnis) für den Kunden des Prozesses.

Für *wertschöpfende* Prozesse, das heißt Prozesse, deren Ergebnis der Kunde vergütet, werden auch die Begriffe *Kernprozess* und *Geschäftsprozess* verwandt. Kapitel 6 widmet sich diesem Thema im Detail.



Aktivitäten sind die einzelnen Prozessschritte und bilden die kleinste Einheit eines Prozesses. Aktivitäten können selbst eigenständige Prozesse sein.

Prozess mit vier Aktivitäten, Input und Output

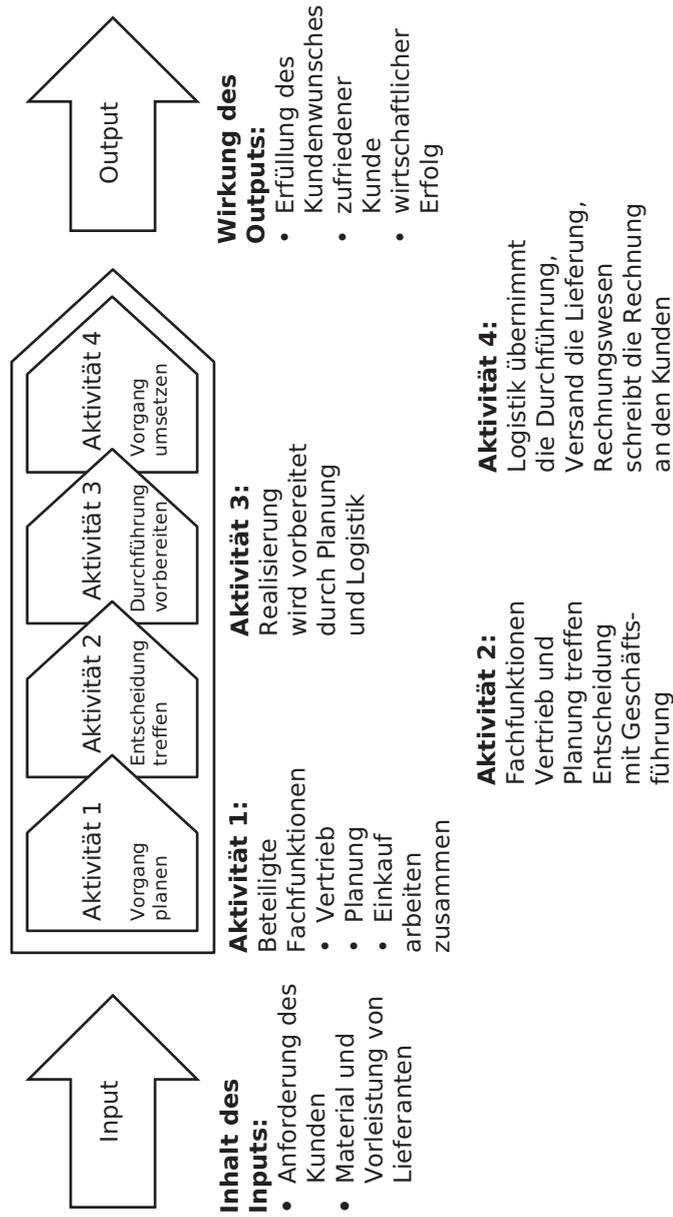


Abbildung 1.2: Beispiel eines einfachen Vorgangs, der in einer funktionalen Organisation abgewickelt wird

Besonders wichtig ist der Input: Was möchte der Kunde genau haben? Wie können Sie ihn nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern? Aus dem Kundenwunsch leitet sich die jeweilige Gestaltung der Prozesse ab. Am Ende des Prozesses muss das vom Kunden gewünschte Ergebnis als Output stehen. Dazwischen liegt die Leistung, die Ihre Organisation in Form von Aktivitäten erbringt. Dazu arbeiten in jeder Aktivität verschiedene Fachfunktionen zusammen. Leider ist die Verantwortung für jede Aktivität nicht immer klar geregelt. Auch eine reibungslose Übergabe an den Schnittstellen der Aktivitäten ist nicht immer gewährleistet. Sie sehen: Es gibt noch eine Menge zu tun. Immerhin haben Sie jetzt aber eine übergreifende Orientierung für den Herstellungsablauf mit Sicht auf die zu erbringende Leistung.

Das Modell »Input – Leistung – Output« können Sie überall verwenden, wo mess- beziehungsweise steuerbare Prozesse auftauchen. Der Input kann alles Mögliche sein:

- ✓ Material
- ✓ Leistungen anderer Funktionen
- ✓ Informationen (wie in Abbildung 1.2) oder immaterielle Güter
- ✓ Möglichkeiten und Kapazität

Der Output orientiert sich am Kunden. Kunden können intern oder extern sein. Letztere geben Ihnen Geld für den Output. Beispiele für interne Kunden sind:

- ✓ andere firmeninterne Funktionen oder Prozesse
- ✓ die Geschäftsleitung

Um diesen Vorgang besser beherrschen zu können, brauchen Sie jedoch noch eine übergreifende Verantwortung, das heißt ein Prozessmanagement.

Kein Chaos dank Prozessmanagement

Jede Fachfunktion hat ihre eigenen Ziele und Selbstverständnisse, die nicht unbedingt auf übergeordnete Aufgaben oder gar Kunden ausgerichtet sind. Die negative Wirkung der Schnittstellen zwischen den Fachfunktionen können Sie nur überwinden, indem Sie eine übergreifende Verantwortung für den Gesamtprozess einführen.

Solch ein *Prozessmanagement* kann im einfachsten Fall eine reine Koordination sein. Sie können aber auch einen *Prozessverantwortlichen* einsetzen, an den Kompetenzen und Verantwortung, die bisher in den Fachfunktionen lagen, abgetreten werden. Im Extremfall können Sie sogar eine *Prozessorganisation* mit reiner Prozessausrichtung bilden. Dann sind Ihre Mitarbeiter keiner Funktion mehr, sondern einem Prozess zugeordnet. Mehr zum Prozessmanagement finden Sie in Kapitel 17.



Unter Prozessmanagement versteht man die Einrichtung einer übergeordneten Verantwortung für einen Prozess. Diese kann folgende Aufgaben umfassen:

- ✓ Steuerung des Prozesses
- ✓ Einrichtung des Prozesses und laufende Optimierung

- ✓ Koordination der Prozessdurchführenden (mehr oder weniger intensiv)
- ✓ Fachführung der Prozessdurchführenden
- ✓ Abstimmung mit Fachfunktionen und anderen Prozessverantwortlichen
- ✓ Personalverantwortung in einer Prozessorganisation

In der Praxis hat es sich bewährt, dass der Prozessverantwortliche die fachliche Verantwortung für alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter übernimmt. Der Prozessverantwortliche stimmt sich dann mit den Fachfunktionen ab.



Funktionen sind gut für das Unternehmen, da sie Ihnen Fachexpertise und Ressourcen in Form kompetenter Mitarbeiter bieten. Sie behindern jedoch bereichsübergreifende Aufgaben. Geben Sie die Verantwortung übergreifender Aufgabenstellungen deshalb lieber an Prozessverantwortliche.

Ein nachhaltiges Prozessmanagement können Sie am einfachsten einführen, indem Sie eine Prozessoptimierung starten und im Laufe dieser Optimierung Ihre Prozessverantwortlichen entwickeln.

Schwachstellen haben Vorfahrt

Zwei operative Ansatzpunkte helfen Ihnen bei Ihrer Prozessoptimierung:

- ✓ Sie merzen aus, was schlecht läuft (Beseitigung der Schwachstellen).
- ✓ Sie stärken die Wertschöpfung aller Aktivitäten, die für den Kunden etwas bedeuten.

Meistens ist die Beseitigung von Schwachstellen recht einfach. Deshalb sollten Sie damit anfangen. Sobald Ihre Mannschaft diese Tätigkeit beherrscht, können Sie sich an die Wertschöpfungspotenziale Ihrer Prozesse machen.

Schwachstellen identifizieren

Eine Schwachstelle ist jede Tätigkeit (oder Untätigkeit), die Ressourcen verbraucht, aber keinen Wert erzeugt. Eine Schwachstelle in Form einer Untätigkeit wäre zum Beispiel, dass ein Zwischenprodukt oder eine Information unnötig lange liegen bleibt oder verloren geht. Die Tätigkeit (oder Untätigkeit) kann menschlicher oder technischer Natur sein. Sie kann materiell oder immateriell sein.



Schwachstellen sind nicht immer offensichtlich. Sie verstecken sich oft. Zum Beispiel füllen Mitarbeiter Wartezeiten aus, indem sie irgendetwas anderes tun. Das sieht zwar beschäftigt aus, muss aber nicht im Sinne des Unternehmens oder der Kunden sein.

Da der Wert des Ergebnisses einer Aktivität vom Nutzer (Kunde) festgelegt wird, sind nicht alle Schwachstellen objektiv bewertbar. Achten Sie auch auf den subjektiven Wert. Das heißt insbesondere, dass sich die Bedeutung von Schwachstellen ändern kann.



Die Beseitigung von Schwachstellen ist ein wunderbarer Ausgangspunkt für eine Prozessoptimierung, da sie in den allermeisten Fällen funktionsübergreifend erfolgt.

Zeit- und Kostenfresser aufspüren

Die gute Nachricht vornweg: Da die meisten Schwachstellen Kosten verursachen, ohne einen Wert zu erbringen, sind sie relativ einfach aufzuspüren. Sehr beliebt sind Wartezeiten, aus welchen Gründen auch immer. Bei den meisten Prozessen machen die wirklich wertschöpfenden Zeiten oft nur wenige Prozent aus. Sie kennen das sicher von sich selbst: Wie viele Stunden am Tag arbeiten Sie wirklich konzentriert an einer Aufgabe, und wie viel restliche Arbeitszeit verbringen Sie damit, zum Kopierer zu laufen oder auf die Rückmeldung eines Kollegen zu warten? Das größte Potenzial bei der Prozessoptimierung besteht darin, dass Sie ermitteln, wie viele Minuten wirklich an einem Ergebnis gearbeitet wird. Wie viele Stunden oder Tage ruht es zwischen den Arbeitsschritten, inklusive Nacht und Mittagspause?

Die wichtigsten Werkzeuge zum Auffinden der Schwachstellen in einem Prozess sind:

- ✓ Überprüfen Sie, ob die Mitarbeiter sich an die Prozessbeschreibung halten.



Die *Prozessbeschreibung* (siehe Kapitel 6) zeigt Ihnen, wie es eigentlich laufen sollte. Sie erhalten sie, indem Sie entweder die notwendigen Aktivitäten vom Anfang bis zum Ende aufnehmen oder vom Ende aus ermitteln, was Sie für den jeweiligen Schritt als Input brauchen.

- ✓ »Walk the Process« – laufen Sie Ihren Prozess Stück für Stück ab. Sind Fehler oder Ungereimtheiten ersichtlich? Was passiert, wenn Sie einen fehlerhaften Vorgang als Input geben? Bitte diesen Vorgang vor Ende des Prozesses wieder stoppen!
- ✓ *Messgrößen* (siehe Kapitel 12) geben Ihnen Informationen über die Zeiten, Kosten und Leistungen im Prozess.



Was Sie nicht messen können, können Sie auch nicht steuern. Was Sie nicht steuern können, können Sie auch nicht optimieren.

- ✓ Aussagen über die Kundenzufriedenheit. Einerseits aus Ihren internen Daten (Reklamationen, Fehlerrate, Kundenanrufe . . .), aber auch aus dem direkten Gespräch oder Befragungen (siehe Kapitel 5). Beachten Sie dabei die aktuellen Bestimmungen zum Datenschutz!
- ✓ Fragen Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter (siehe Kapitel 14). Diese sind die Spezialisten und wissen sehr genau, was »faul ist im Staate Dänemark«.
- ✓ Führen Sie einen *Benchmark* (siehe Kapitel 3) durch, das heißt, vergleichen Sie ausgewählte Parameter mit führenden Konkurrenten. Wie groß ist die Lücke zum jeweils Besten?
- ✓ Ermitteln Sie den *Reifegrad* (siehe Kapitel 3) Ihrer Prozesse und wägen Sie damit das Potenzial für Verbesserungen ab.

- ✓ Die japanische Philosophie des *Muda* hilft Ihnen genau wie die Methoden des *Lean Managements* (siehe Kapitel 3), Aktivitäten und Ereignisse zu identifizieren, die nur Aufwand erzeugen, ohne einen Wert zu bieten.
- ✓ Bei unregelmäßig auftretenden Fehlern ermitteln Sie deren Gefährdungspotenzial mithilfe einer *Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse* (FMEA, siehe Kapitel 13). Im Anschluss entscheiden Sie über geeignete Maßnahmen.

Selbst wenn Sie nur eine der hier angeführten Methoden einsetzen, werden Sie sehr schnell sehr viele Schwachstellen finden. Da hilft nur eines: Priorisieren Sie diese Schwachstellen nach den für Sie wichtigsten Kriterien (wie kritisch, Kunden, Mitarbeiter, Kosten, Zeit, Aufwand zur Beseitigung . . .). Machen Sie sich anschließend daran, die Ursachen für diese Schwachstellen zu ermitteln. Erst wenn Sie wissen, wo es klemmt, können Sie einen Arbeitsplan erstellen, wer was bis wann erledigt und wer das Problem vom Tisch räumt. Dem wichtigen Themenkreis »Schwachstellen finden und ausmerzen« sind die beiden Kapitel 2 und 3 gewidmet.



Vergessen Sie nicht, regelmäßig zu prüfen, ob die behandelten Schwachstellen nicht wieder aufgetaucht sind. Schwachstellen können hervorragend schwimmen!

Wert kann man nie genug schöpfen

Nachdem Sie sich ausgiebig den Schwachstellen gewidmet haben, können Sie zur Kür übergehen: Stärken Sie die Wertschöpfung in den Aktivitäten durch weitere Optimierung Ihrer Prozesse. Hier geht es darum, den gesamten Prozess auf eine möglichst intensive Erzeugung von Wert (aus Sicht des Kunden) zu trimmen, ohne dabei den Aufwand aus den Augen zu verlieren.

Identifizieren Sie zuerst alle *nicht wertschöpfenden* Aktivitäten und eliminieren Sie diese. Sie werden erstaunt sein, wie viele solcher Aktivitäten sich in Ihrer Organisation tummeln. Denken Sie daran: Diese Aktivitäten vernichten Wert durch ihre bloße Existenz! Beispiele sind:

- ✓ Reparaturen
- ✓ unverhältnismäßige Lager
- ✓ Berichte für Abteilungen, die es gar nicht mehr gibt
- ✓ Redundanzen
- ✓ Stillstandzeiten wegen schlechter Ablaufplanung



Schwachstellen sind grundsätzlich nicht wertschöpfend, meist vernichten sie sogar Wert. Beseitigen Sie alle Schwachstellen, die sich mit angemessenem Aufwand beseitigen lassen. Das verringert den Ressourcenverbrauch (Arbeit, Zeit, Geld, Motivation . . .) erheblich.

Es gibt auch *bedingt wertschöpfende* Aktivitäten. Diese benötigen Sie zwar, damit die direkt wertschöpfenden Tätigkeiten erfolgen können. Solche Aktivitäten erzeugen aber nur Kosten, ohne eine Vergütung zu bringen. Typische Beispiele sind:

- ✓ Buchführung
- ✓ Planungsvorgänge
- ✓ Zwischenlagerung von Bauteilen
- ✓ Erstellung von Berichten und Analysen

Verringern Sie den Aufwand dieser Aktivitäten so weit wie möglich. Automatisieren Sie, wo immer es geht. Stärken Sie anschließend intensiv die Wirkung der wertschöpfenden Aktivitäten. Diese werden vom Kunden honoriert (nicht nur in Form von Geld).



Bestimmen Sie den Wert einer Aktivität immer aus Sicht des Kunden!

Beispiele für wertschöpfende Tätigkeiten sind:

- ✓ Erzeugen einer Leistung für den Kunden
- ✓ Waren liefern oder installieren
- ✓ Kundenberatung

Alles Wichtige zum Thema Wertschöpfung in Prozessen erfahren Sie in Kapitel 4.



Diese **drei Arten von Aktivitäten** finden Sie in Ihren Prozessen:

- ✓ **Wertschöpfende Aktivitäten:** Von deren Ergebnissen hängt die Zufriedenheit des Kunden mit Ihre Leistung ab. Dafür bezahlt er!
- ✓ **Bedingt wertschöpfende Aktivitäten** benötigen Sie, um die wertschöpfenden Aktivitäten durchführen zu können. Für diese zahlt Ihnen Ihr Kunde nichts (Unterstützungs- und Steuerungsaktivitäten und -prozesse). Er setzt sie einfach voraus.
- ✓ **Nicht wertschöpfende Aktivitäten** schaffen keinerlei Wert für den Kunden und werden auch in Ihrer Organisation nicht gebraucht. Sie vernichten sogar Wert!

Wer braucht schon Kunden

Egal ob Sie Ihre Prozesse radikal neu ausrichten oder sanft korrigieren möchten – ohne eine klare Orientierung auf Ihre Kunden werden Sie nicht erfolgreich sein. Neben der Mitarbeiterorientierung bei der Umsetzung ist die konsequente Ausrichtung Ihrer Prozesse auf Ihre Kunden(gruppen) der wichtigste Erfolgsfaktor für eine wirkungsvolle Prozessoptimierung.



Auf längere Sicht gibt es nur eine Geldquelle für Ihre Organisation – Ihre Kunden. Deshalb gibt es für eine erfolgreiche Prozessoptimierung keinen anderen Weg, als Prozesse uneingeschränkt auf diese Geldquelle auszurichten. Wenn Sie verschiedene Kundengruppen haben, müssen Sie Ihre Prozesse entsprechend segmentieren. Ihre Kunden und Ihr Umsatz werden es Ihnen danken!

Die konsequente Kundenorientierung ist umfangreicher, als viele denken:

- ✓ Antizipieren Sie frühzeitig Kundenanforderungen und -wünsche.
- ✓ Entwickeln Sie die richtigen Produkte und Dienstleistungen (in optimaler Kombination), um Ihre Kunden zu begeistern.
- ✓ Richten Sie Ihre Prozesse an diesen Kundenanforderungen aus, segmentieren Sie gegebenenfalls für verschiedene Kunden(gruppen).
- ✓ Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter diese Anforderungen verstehen und umsetzen können.
- ✓ Überprüfen Sie die Kundenzufriedenheit nach erbrachter Leistung, um zu sehen, ob Ihre Prozesse leistungsfähig genug sind.



Da sich die Kundenwünsche oft und schnell ändern können, sollten Sie Ihre Prozesse nicht nur auf Leistungsfähigkeit, sondern auch auf Flexibilität und Entwicklungspotenzial optimieren. Nur so können Sie auch zukünftige Anforderungen erfüllen.

Es gibt zwei Sorten von Kunden:

- ✓ *Externe Kunden* bringen das Geld oder andere Gegenleistungen. Für diese Kunden optimieren Sie Ihre wertschöpfenden Aktivitäten, denn das wird honoriert.
- ✓ *Interne Kunden* sind andere Fachfunktionen, Prozesse oder Aktivitäten in Ihrer Organisation. Diese benötigen Ihre Leistung für interne Zwecke. Wenn Sie zum Beispiel eine Aktivität ausschließlich für die Geschäftsleitung durchführen, ist diese Ihr interner Kunde.

Sich selbst und Ihre internen Kunden bedienen Sie mit den unterstützenden Aktivitäten und Prozessen. Damit sorgen Sie dafür, dass der Laden läuft. Sparen Sie hier aber am Aufwand, da Sie Ressourcen und Kosten verbrauchen, die nicht belohnt werden. Auf die Rolle der Kunden geht Kapitel 5 noch genauer ein.



Auch die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind interne Kunden. Streng genommen verkaufen diese Ihnen ihre Arbeitsleistung gegen Lohn. Optimieren Sie Ihre Prozesse ebenfalls zum Nutzen dieser internen Kunden. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken (siehe nächsten Abschnitt)!

Ohne Ihre Mitarbeiter geht nix

Vor einer Prozessoptimierung ist die Welt für die meisten Mitarbeiter einer Organisation völlig in Ordnung. Alle hatten sich an die Situation gewöhnt, egal wie gut oder schlecht sie ist. Das bestehende System vermittelt eine (scheinbare) Sicherheit. Typischerweise tauchen Aussagen wie diese auf:

- ✓ »Okay, einige Prozesse laufen nicht unbedingt gut, aber das ist doch normal!«
- ✓ »Bisher ging alles gut, warum sollte es jetzt anders sein?«
- ✓ »Wenn Probleme auftauchen, wird das Management das schon richten.«
- ✓ »Es gibt halt Kunden, die manchmal nerven!«
- ✓ »Wir haben das immer schon so gemacht.«

Eine Prozessoptimierung bedeutet für diese Mitarbeiter zunächst eine Bedrohung, die nicht nur die sachliche, sondern auch die Gefühlsebene anspricht. Alles bisher Gewohnte wird auf einmal infrage gestellt. Unsicherheit breitet sich aus. Wo wird das hinführen? Was soll uns das bringen? Haben wir in der Vergangenheit nicht gut genug gearbeitet? Diese und ähnliche Fragen führen zu starkem Widerstand gegen eine Prozessoptimierung. Hier können Sie sich mit den Werkzeugen des *Change Managements* (Änderungsmanagements) helfen (siehe Kapitel 10). Spezielle Ratschläge zum Umgang mit solchen Widerständen finden Sie in Kapitel 16.

Für eine Prozessoptimierung müssen die Mitarbeiter (und auch das mittlere Management) ihre bisherige Komfortzone verlassen und Neuland betreten. Sie müssen neben der operativen täglichen Arbeit neue Arbeits- und Verhaltensweisen einüben. Den Antrieb dafür müssen sie aus der Vision des Managements gewinnen. Nur wenn allen Betroffenen deutlich gemacht wird, dass der Zielzustand mit allen seinen Vor- und Nachteilen letztlich zu einem besseren Endzustand für alle führt, kann eine Prozessoptimierung gelingen. Hier ist Ehrlichkeit gefragt! Auch der derzeitige Zustand muss kritisch hinterfragt werden. Die Antwort auf die Frage »Was passiert, wenn wir so weiterwurschteln?« mit ihren drastischen Auswirkungen für jeden Einzelnen muss klar vermittelt werden.

Achten Sie unbedingt darauf, dass nicht nur am Anfang, sondern während der gesamten Prozessoptimierung ehrlich und intensiv kommuniziert wird. Mehr zum Thema »Kommunikation in einer Prozessoptimierung« finden Sie in Kapitel 15.



Eine gute Begründung ist für eine erfolgreiche Prozessoptimierung dringend notwendig (anschauliche Vision, ehrliche Darstellung des derzeitigen und des Zielzustands). Das ist Chefsache!

Ihre Herausforderung besteht darin, den Widerstand der Betroffenen zu entkräften und sie zu aktiven Unterstützern der Prozessoptimierung zu machen. Diese Mitarbeiter sind die Spezialisten und sie wissen genau, wo sie anfasseln müssen, damit es besser wird. Sie müssen es nur »wollen«. Details dazu zeigt Ihnen Kapitel 14.



Eine Prozessoptimierung läuft gut an, wenn Sie aus Betroffenen Beteiligte machen. Hier ist das Management gefragt.

Nachdem Sie Ihren Mitarbeitern das »Wollen« abgerungen haben, müssen Sie ihnen auch das »Können« und »Dürfen« ermöglichen. Schaffen Sie ausreichend Freiraum, damit alle Betroffenen neben der täglichen Arbeit neue Prozessbeschreibungen anfertigen, die neuen Abläufe diskutieren und gegebenenfalls verbessern können. Das ist Schwerstarbeit. Sparen Sie nicht mit Schulungen und Trainings. Nur mit dem »Machen«, das nach dem »Wollen«, »Können« und »Dürfen« kommt, setzen Sie Ihre Prozessoptimierung um!

Betroffene zu Beteiligten machen – Mitarbeiter aktiv einbeziehen

Betroffene sind Mitarbeiter und Führungskräfte, die in irgendeiner Form mit der Prozessoptimierung konfrontiert werden, jedoch keine Wahl und keine eigenen Gestaltungsmöglichkeiten haben. Darum sind sie tendenziell nicht begeistert von Ihrem Vorhaben, selbst wenn derartige Tätigkeiten in ihren Aufgabenbereich fallen.

Beteiligte werden aktiv in die Prozessoptimierung einbezogen. Kennzeichen: Information, Kommunikation, Einflussmöglichkeiten. Diese Personen können mitgestalten. Beteiligte zeigen weniger Widerstand gegen Veränderungen. Lediglich die Unsicherheit vor dem Neuen kann anfangs lähmend wirken.

Beteiligung bedeutet nicht Basisdemokratie, sondern eine Einbindung aller Parteien im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

Das Management muss ran

Selbst wenn alle Mitarbeiter überzeugt sind, dass eine Prozessoptimierung fällig ist, einen sehr wichtigen Punkt dürfen Sie nicht vergessen: Prozessoptimierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe, an der viele Personen mitwirken. Dazu braucht es Führung!

- ✓ Sorgen Sie auf der operativen Ebene für Teamleiter, die sich um die Prozessanalyse und -verbesserung kümmern.
- ✓ Bedeutsamer ist jedoch die Rolle des Managements. Ohne eine klare Vision (siehe Kapitel 12), eine mitreißende Einstimmung, ein aktives Begleiten während der Umsetzung und ein wohlwollendes Feiern der gelungenen Optimierung geht es nicht.



Ein »tödlicher«, leider viel zu oft gemachter Fehler bei Prozessoptimierungen ist eine nachlassende Aufmerksamkeit des Managements. Es reicht schon aus, wenn es von den Beteiligten als solches empfunden wird! Ist die Motivation erst im Keller, kommen Sie nur schwer wieder in Fahrt. Deshalb: Das Management muss intensiv dranbleiben, alle Zweifel ausräumen und die Prozessoptimierung von Anfang bis Ende aktiv begleiten!

Wie sich die Motivationslage und Verpflichtung der Mitarbeiter und des Managements auf die Prozessoptimierung auswirken, zeigt Ihnen Abbildung 1.3. Fehlende Überzeugung der Mitarbeiter (wie im vorherigen Abschnitt diskutiert) macht es Ihnen extrem schwer, die

Optimierung erfolgreich durchzuführen. Nachlassende oder von Anfang an sehr geringe Unterstützung durch das Management führt im besten Fall zu einer minimalen Verbesserung. Eine echte Prozessoptimierung braucht beides: überzeugte Mitarbeiter und ein aktiv unterstützendes Management von Anfang bis Ende.

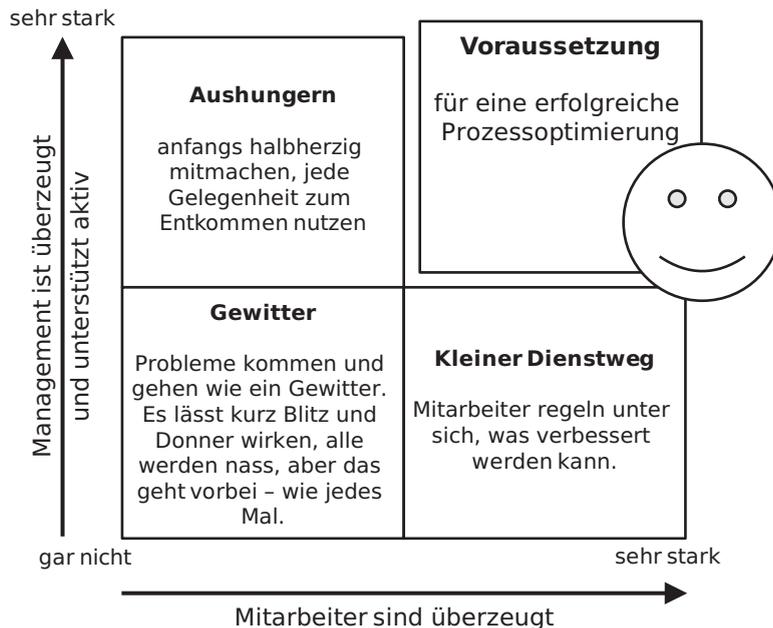


Abbildung 1.3: Mitarbeiter und Management müssen überzeugt sein, damit die Prozessoptimierung gelingt



Wenn Sie als Mitarbeiter eine Prozessoptimierung umsetzen wollen, brauchen Sie dazu die Unterstützung des Managements. Je höher auf der Leiter, desto besser. Als Einzelperson ist es nahezu unmöglich, die funktionsübergreifenden Aufgaben erfolgreich zu bestreiten.

Prozessoptimierung: Ja! Aber wann?

Nun wissen Sie im Prinzip, wie Sie eine Prozessoptimierung durchführen und welche Rolle die Mitarbeiter beziehungsweise das Management spielen. Doch wann sind solche Veränderungen angesagt?

Prozessoptimierungen lassen sich gut mit dem Segeln vergleichen. Stellen Sie sich vor, Sie bewegen sich bei gutem Wind auf einem bestimmten Kurs. Dann stellen Sie fest, dass der Wind zwar gut, der Kurs jedoch falsch ist. Je länger Sie auf dem bisherigen Kurs weitersegeln, desto mehr Anstrengungen müssen Sie unternehmen, um den neuen Kurs zu erreichen. Anschließend dreht der Wind und verschärft Ihre Bedingungen. Ihre Konkurrenten haben vielleicht schon vorher den neuen Kurs genommen. So werden Sie wohl kaum noch den ersten Platz erreichen. Auch wenn der Wind gerade günstig ist, sollten Sie so frühzeitig wie möglich den Kurs korrigieren. Ein wesentlicher Vorteil: Kleine Kursänderungen sind einfacher umzusetzen, weil sie weniger Widerstand im eigenen Lager erzeugen. Sollten Sie

jedoch in ein Gebiet von Untiefen und Riffen gesegelt sein, helfen kleine Kurskorrekturen nicht mehr weiter. Dann ist ein radikal neuer Kurs angesagt. Aber diese Gefahr können Sie in der Regel leicht ausschließen, indem Sie vorher die Seekarte studieren, den Erfahrungsberichten anderer Segler lauschen und intensiv auf Warnmeldungen achten!



Für Prozessoptimierungen ist es nie zu spät, aber auch nie zu früh! Fangen Sie an, Ihre Kollegen und Mitarbeiter auf Prozessoptimierungen einzustellen, solange es Ihrem Unternehmen noch gut geht.

Prozessoptimierungen führen Sie durch,

- ✓ **wenn es Ihrem Unternehmen schlechter geht.** Sie wollen zurück auf die Siegerstraße. Dies gelingt Ihnen jetzt noch mit relativ geringem Aufwand. Allerdings müssen Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter davon überzeugen, dass sich manche Arbeitsabläufe ändern müssen, um den Kurs zu ändern.
- ✓ **wenn es Ihrem Unternehmen sehr schlecht geht.** Jetzt ist sofortiges Handeln, Planen und Umsetzen gefragt. Trotzdem müssen Sie mit größeren Widerständen rechnen. Am Ende einer erfolgreichen Prozessoptimierung steht eine neue Aufbau- und Ablauforganisation.



Unter der *Aufbauorganisation* versteht man die organisatorische Zusammensetzung einer Abteilung beziehungsweise eines Unternehmens. In Abbildung 1.1 sehen Sie ein Beispiel für die grafische Darstellung einer Aufbauorganisation. Solche Diagramme werden auch *Organigramme* genannt. Die *Ablauforganisation* beschreibt hingegen die Prozesse, wie in Abbildung 1.2 gezeigt.

- ✓ **wenn es Ihrem Unternehmen gut geht.** Das ist der ideale Zeitpunkt, auch wenn er sehr selten gewählt wird. Warum? Sie müssen Ihren Mitarbeitern erklären, warum erfolgreiche Abläufe und Strukturen geändert werden. Auf der anderen Seite: Warum sollen Sie nicht noch besser werden? Wenn Sie engagierte und zukunftsorientierte Mitarbeiter haben, werden diese Sie bei Ihrem Vorhaben unterstützen.

Die verschiedenen Gesichter der Prozessoptimierung

Grundsätzlich können Sie Prozesse auf zwei Arten optimieren:

- ✓ sanft justieren – wie mit einem Schraubendreher
- ✓ radikal neu machen. Sie hauen mit einem Hammer alles kaputt.

Bedenken Sie, dass Prozessoptimierung neben der rein sachlichen Dimension immer auch die Emotionen der Beteiligten berührt. Verhaltensweisen müssen sich ändern. Das geht über die rationale Welt hinaus. Gerade bei der radikalen Methode ist das eine Herausforderung!



Sie können auch beide Methoden kombinieren. So nutzen Sie die Vorteile beider Verfahren und können deren Nachteile etwas abmildern.

Die sanfte Tour

Eine sanfte Prozessoptimierung hat folgende wesentliche Charakteristiken:

- ✓ Die Mitarbeiter erarbeiten die Lösung fachübergreifend im Team.
- ✓ Sie erarbeiten kontinuierliche Verbesserungen in kleinen Schritten.
- ✓ Die Mitarbeiter lernen, Prozessoptimierungen selbst umzusetzen.
- ✓ Konflikte werden sofort thematisiert und einvernehmlich geregelt.
- ✓ Das Management unterstützt das Vorgehen laufend.

Sanftes Vorgehen baut auf *Evolution*, auf Nachhaltigkeit und auf die Detailkenntnisse der Mitarbeiter. Es provoziert nur unwesentliche Widerstände während der Umsetzung. Außerdem treten durch das langsame Vorgehen weniger Überraschungen auf.



Für das sanfte Vorgehen finden Sie auch Begriffe wie *Kaizen* und *kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)*. Gerne wird auch der Begriff Prozessoptimierung selbst für diese Evolution verwendet.

Nachteilig ist die lange Zeitdauer, was in Krisensituationen problematisch ist. Mitarbeiter können sich auch verunsichert fühlen, da viel herumexperimentiert wird und ein selbstständiger Umgang mit komplexen, ungewohnten Situationen gefordert wird.

Die harte Tour

Radikales Vorgehen bedeutet eine *Revolution*.

- ✓ Alles Bisherige wird infrage gestellt. Es ist durchweg **SCHLECHT**.
- ✓ Mitarbeiter werden häufig als Teil des Problems gesehen.
- ✓ Die Lösung wird exklusiv von der Unternehmensleitung ausgearbeitet.
- ✓ Es herrscht strikte Geheimhaltung zur Konfliktvermeidung.
- ✓ Bombenwurf am Tag X: Mitarbeiter werden mit der neuen Lösung konfrontiert.

Dieses Vorgehen ist einfach, aber nicht nachhaltig. Es ist nur sinnvoll in Krisensituationen, wenn grundsätzliche Probleme gelöst und große Änderungen durchgeführt werden müssen.



Für diese radikale Methode finden Sie auch Begriffe wie *Prozess-Re-Engineering*, *Prozess-Redesign* oder schlicht *Umorganisation*.

Ein weiterer Nachteil liegt darin, dass die Mitarbeiter mit einer fertigen Lösung konfrontiert werden. Sie befürchten, die bisherige Situation zumindest mit verursacht zu haben. Jetzt sollen sie den Scherbenhaufen wieder wegräumen. Zudem sind häufig intensive Nacharbeiten notwendig.



Moderne Versionen dieser Vorgehensweise sehen die Rolle der Mitarbeiter positiver, da deren Unterstützung in der weiteren Umsetzung benötigt wird.

Die Mischung macht's

Radikales Vorgehen hilft Ihnen in Krisensituationen. Es weckt jedoch massive Widerstände bei den Betroffenen und bringt keine nachhaltige Wirkung. Sanftes Vorgehen wirkt zwar sehr nachhaltig, dauert aber viel zu lange. Was tun? Es gibt zum Glück zwei Möglichkeiten, wie Sie beide Vorgehensweisen geschickt kombinieren können:

- ✓ Sehen Sie beim radikalen Vorgehen die Mitarbeiter nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung. Leisten Sie Überzeugungsarbeit, um Ihre Mitarbeiter auf die Notwendigkeit des radikalen Umbaus einzustimmen und sie auf Ihre Seite zu bekommen. Sobald Sie Ihre Mitarbeiter überzeugt haben, werden sie die notwendigen Änderungen mittragen und diese mit sanften Methoden weiter optimieren.
- ✓ Gehen Sie strukturiert vor, zum Beispiel mit einem Projektmanagement. So können Sie die notwendigen Aktionen transparent und professionell planen und umsetzen.

Unterstützen sollten Sie diese Mischung durch gute Führung und Unterstützung durch das Management. Mehr zu diesen Methoden finden Sie in den Kapiteln 8 und 9, Alternativen zur Prozessoptimierung in Kapitel 9 und Instrumente zur Umsetzung in Kapitel 13.

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel – der KVP

Geschafft, Sie haben eine Prozessoptimierung erfolgreich abgeschlossen! Das Dumme ist nur, dass sich die Welt um Sie herum laufend ändert, was weitere Optimierungen erfordert. Es hilft nichts: Sie müssen Ihre Prozesse stets wieder an die neuen Bedingungen anpassen! Am besten richten Sie dazu einen *kontinuierlichen Verbesserungsprozess* (KVP) ein. Das bringt Leben – sprich permanente Veränderung – in Ihre Prozesse. Der große Vorteil dabei ist, dass Ihre Mitarbeiter die soeben gelernten Methoden und Vorgehensweisen der Prozessoptimierung weiter anwenden können.



Versuchen Sie, die Prozessoptimierung zum Dauerzustand zu machen. Gestalten Sie sie unabhängig von aktuellen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

Die Kür der Prozessoptimierung haben Sie erreicht, wenn Ihre Abläufe und Strukturen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach dem *Kaizen-Prinzip* (japanisch Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren, siehe auch Kapitel 20) integriert sind. So stellen Sie alle Ihre Kern-, Unterstützungs- und Steuerungsprozesse sowie Ihre Aufbauorganisation (die »Organigramme«) laufend auf den Prüfstand und gewährleisten einen Optimalzustand, ohne das Tagesgeschäft zu gefährden.

Indem Sie Ihre Prozesse kontinuierlich verbessern, stärken Sie die derzeitige Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens und machen es gleichzeitig fit für die Zukunft. Dafür braucht es eine spezielle Unternehmenskultur. Mit einer »Dienst nach Vorschrift«-Einstellung

der Mitarbeiter werden Sie wenig erreichen. Der Aufwand dafür? Für einige Unternehmen reicht es im eingeschwungenen Zustand, ihren Mitarbeitern pro Woche 20 bis 30 Minuten zu spendieren, zum Beispiel für regelmäßige Kaizen-Gruppensitzungen. Dazu kommt noch etwas Aufwand für den Lenkungsreis, der diese Kaizen-Teams betreut.

Ist Ihr KVP richtig aufgesetzt, brauchen Sie auch vor radikalen Änderungen nicht zurückzuschrecken, falls diese doch notwendig werden. Ihre Mannschaft ist an Änderungen gewöhnt und hat die positiven Seiten der Prozessoptimierung erlebt. Mit einer aussagekräftigen Vision können Sie dann auch größere Anpassungen erfolgreich umsetzen.

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess setzt eine prozessorientierte Unternehmenskultur (siehe Kapitel 19) voraus. Dazu gehört eine Fehlerkultur, die Fehler als Chancen erkennt und nicht als Möglichkeit, Schuldige zu suchen. Auch sollte der Führungsstil nicht autoritär sein, sondern unterstützend. Allen Mitarbeitern muss ein ausreichendes Maß an Freiheiten und Verantwortung gewährt werden.

Auch Prozesse wollen organisiert sein

Bei einer Prozessoptimierung geschieht es häufig, dass im Anschluss die Aufbauorganisation nicht mehr passt. Die Zusammenarbeit über die Fachfunktionen hinweg wird intensiver. Mitarbeiter koordinieren oder arbeiten plötzlich übergreifend.



Eine Prozessoptimierung kann dazu führen, dass Sie Ihre Organisation umbauen müssen. Kompetenzen und Verantwortung sind neu zu verteilen.

Nahezu jede Prozessoptimierung führt zur Bildung einer Prozessverantwortung (siehe Kapitel 17). Sobald diese Verantwortung funktionsübergreifend ist, müssen Sie dies detailliert regeln. Stellen Sie klar, welche Verantwortung der Prozessverantwortliche hat und welche die Fachfunktionen. Ebenso definieren Sie, wie zusammengearbeitet wird. Diese Organisation wird sich nicht mehr so einfach zeichnen lassen wie das in Abbildung 1.1 dargestellte funktionale Organigramm.

Ist die Kultur in Ihrer Organisation weit genug entwickelt, können Sie die bisherige funktionale Organisation um 90 Grad »kippen«. Im Extremfall entsteht so eine Prozessorganisation. Diese ist waagrecht an den Prozessen ausgerichtet und besteht aus den Prozessdurchführenden und -verantwortlichen. Die Prozessdurchführenden sind operativ von Anfang bis Ende im Prozess tätig. Sie führen dort mehrere, manchmal auch alle Aktivitäten durch, die ehemals von den Fachfunktionen wahrgenommen wurden. Die Prozessverantwortlichen bestimmen den Prozessaufbau, steuern und optimieren. Die Fachfunktionen sind in die Rolle der Unterstützer gerückt. Sie stellen ihre fachliche Kompetenz zur Verfügung. Die Verantwortung geht dagegen an die Prozessverantwortlichen über. Mehr dazu finden Sie in Kapitel 18.