



**"So, jetzt warten wir erstmal ab...
und hoffen dann auf ein Wunder!"**

Whitepaper 02/2019

■ PROZESSOPTIMIERUNG

**Wenn das Wunder auf sich
warten lässt**



Consulting
Die Unternehmensberater

■ Bekannte Probleme

Langsame und unübersichtliche Abläufe gehen allen auf den Wecker. Sie kosten viel Zeit, viel Geld und vor allem Nerven.

Manchmal sitzen die Kollegen nicht an ihrem Platz, wenn man sie braucht. Man verbringt mehr Zeit damit die Arbeit abzustimmen, als dass tatsächlich gearbeitet wird. Ständig sind irgendwelche Sitzungen. Und jetzt hängt man wieder fest, und kommt später nach Hause, weil eben diese Sitzung so spät begonnen hat oder auf andere gewartet werden musste.

Das alles sind bekannte Symptome ineffizienter Prozesse.

Wie schön wäre es, eines nach dem anderen abzuarbeiten, den Kollegen alles rechtzeitig zur Verfügung zu stellen und trotzdem pünktlich nach Hause zu gehen?

Dieser Wunsch kommt Ihnen bekannt vor.

Dann sollten wir mal über Prozessoptimierung sprechen, über schlanke, effiziente und effektive Abläufe.

Manche sprechen dann auch schon mal von einer optimalen Organisation (was aber nicht dasselbe ist).

Und geht nicht, gibt's nicht.

■ Anlass für Prozessoptimierung

Folgende Punkte werden häufig zum Anlass für eine Prozessoptimierung herangezogen:

- Schnelles Wachstum eines Unternehmens
- Der Umzug eines Unternehmens
- Einführung einer neuen IT
- Einführung neuer Produktionsformen
- Die Umstellung von Eigen- auf Fremdfertigung
- Erhebung des Personalbedarfs
- Die Einführung von Digitalisierung oder Automatisierung
- Einführung eines Qualitätsmanagements nach ISO 9000

Damit will man i.d.R.:

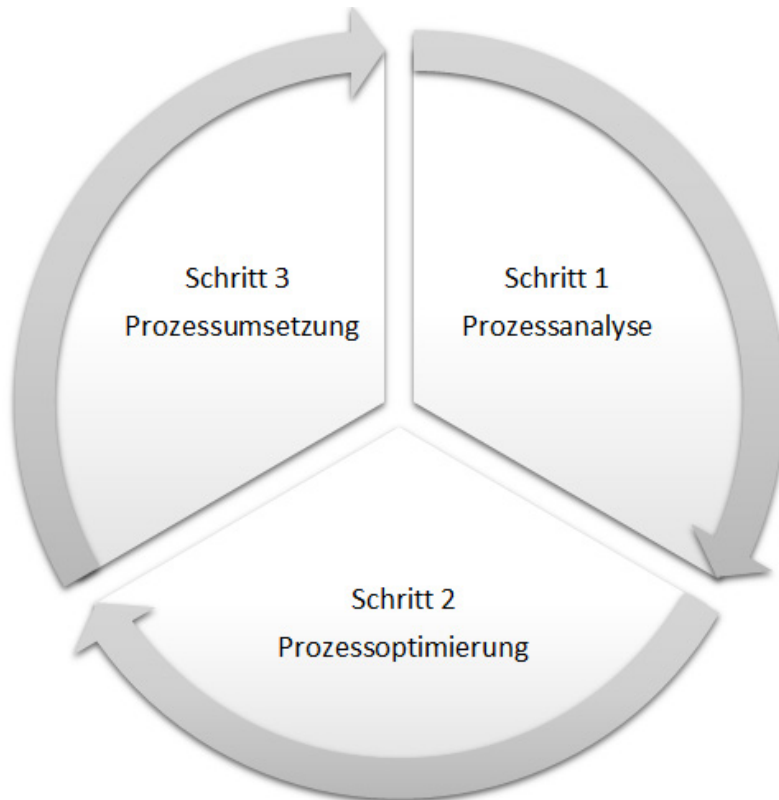
- Eine schnelle Kosteneinsparung, vor allem im Personalbereich
- Oder eine nachhaltige Kosteneinsparung durch eine veränderte Arbeitsweise
- Oder Umsatzwachstum erreichen

■ Vorgehensweise

Bei der Prozessoptimierung ist es von besonderer Bedeutung, diese in ein geplantes, zielorientiertes Vorgehen einzubetten. Das Vorgehen ist dabei ganz simpel. Stellen Sie sich doch einfach folgende drei Fragen:

1. Wie finde ich überhaupt Optimierungspotentiale?
2. Wie kann ich diese möglichst effizient nutzen?
3. Wie schaffe ich den Spagat zwischen der Theorie und der praktischen Umsetzung im Unternehmen?

Daraus ergeben sich folgende drei Schritte:



■ SCHRITT 1: Die Prozessanalyse

a. Aufbau der Prozessanalyse

In der Literatur sind hierfür nur wenige Hinweise zu finden. Selbst in unser aller „Wikipedia“ heißt es unter Geschäftsprozesse (für betriebswirtschaftliche Prozesse) „Prozesse werden dokumentiert/modelliert, analysiert und optimiert.“ Und unter Prozessanalyse heißt es dazu „Prozessanalyse bezeichnet die systematische Untersuchung (Analyse) von Prozessen und die Zerlegung in seine Einzelteile, um Verständnis für den Prozess zu erlangen und um Schwachstellen und Verbesserungspotentiale zu erkennen.“

Beginnen wir mit der Prozessanalyse im betriebswirtschaftlichen Bereich, auch Geschäftsprozesse genannt.

Diese setzt sich grundlegend aus folgenden Teilen zusammen:

1. **Identifizierung** des Prozesses
2. **Beschreibung** (einheitlich, vollständig und richtig) des Prozesses
3. **Bewertung** des Prozesses

b. Vorgehen und Einbeziehung der Mitarbeiter

Machen Sie sich klar, dass Mitarbeiter unter einem Prozess etwas anderes verstehen als die Geschäftsleitung. Für die Mitarbeiter ist der Geschäftsprozess, was in ihrer Abteilung zu dem Thema geschieht. Hierzu können Sie auch qualitativ gute Informationen im Rahmen der Prozessanalyse liefern. Der Geschäftsprozess zieht sich aber in der Regel durch das gesamte Unternehmen.

Zu Beginn der Analyse sind die Mitarbeiter oft positiv gestimmt, da sie sich einbringen können. Dies schlägt dann oft in das Gegenteil um, da die Veränderungen im Rahmen einer Prozessoptimierung nicht auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogen sind, und die Anpassung der Abläufe selbst viel Zeit in Anspruch nimmt, da diese oft sehr kleinteilig ist. Damit kommen Veränderungen erst spät beim einzelnen Mitarbeiter an. Deshalb sollten die Mitarbeiter vor Beginn der Prozessanalyse mit einbezogen werden und über die bevorstehenden Abläufe auch in zeitlicher Hinsicht informiert werden.

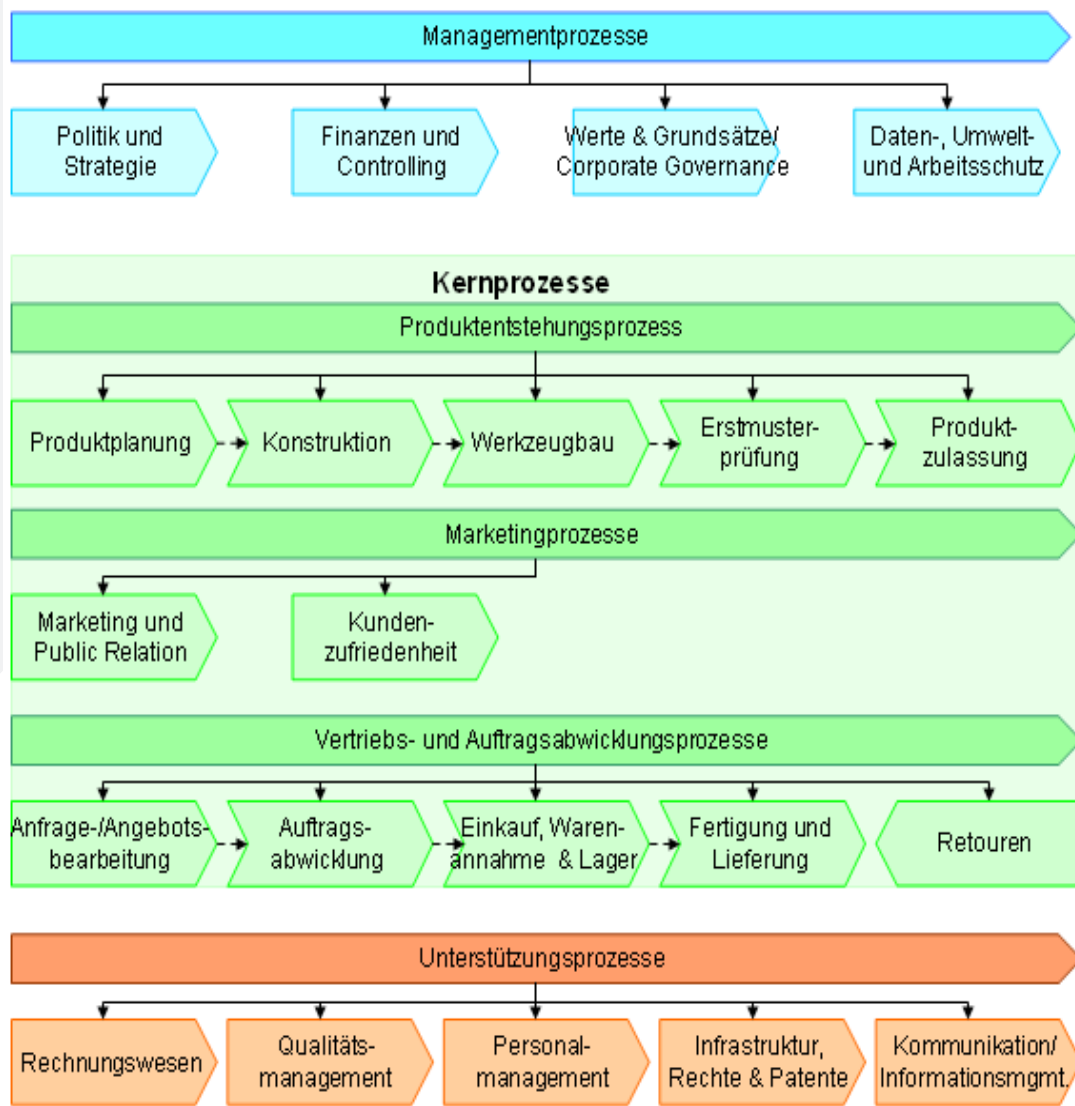
Wenn Sie unsicher sind, wie Sie tatsächlich beginnen wollen, dienen Ihnen als Einstieg die Systeme „DEMI-Modell“ oder „RACI“ beides gut z.B. auf Wikipedia erklärt. Hier werden die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Prozesse einfach und transparent ermittelt.

Als Werkzeuge hierfür dienen Workshops, Interviews, Fragebögen oder Arbeitsplatzanalysen.

■ SCHRITT 2: Die Prozessoptimierung

Bei der Prozessoptimierung wird der Soll-Zustand modelliert. Dabei geht man von der kleineren Einheit, z.B. einem Bestellvorgang, hin zur größten Einheit, z.B. dem Unternehmen, und modelliert so das Gesamtunternehmen im Sinne der gewünschten Optimierung.

Bei der Darstellung von Geschäftsprozessen werden Wertschöpfungskettendiagramme genutzt. In diesen werden die Prozesse in Teilprozesse gegliedert, die miteinander in Beziehung treten.



Quelle (Wikipedia: Von pz0151 - selbst erstellt, CC BY-SA 3.0, <https://de.wikipedia.org/w/index.php?curid=2431325>)

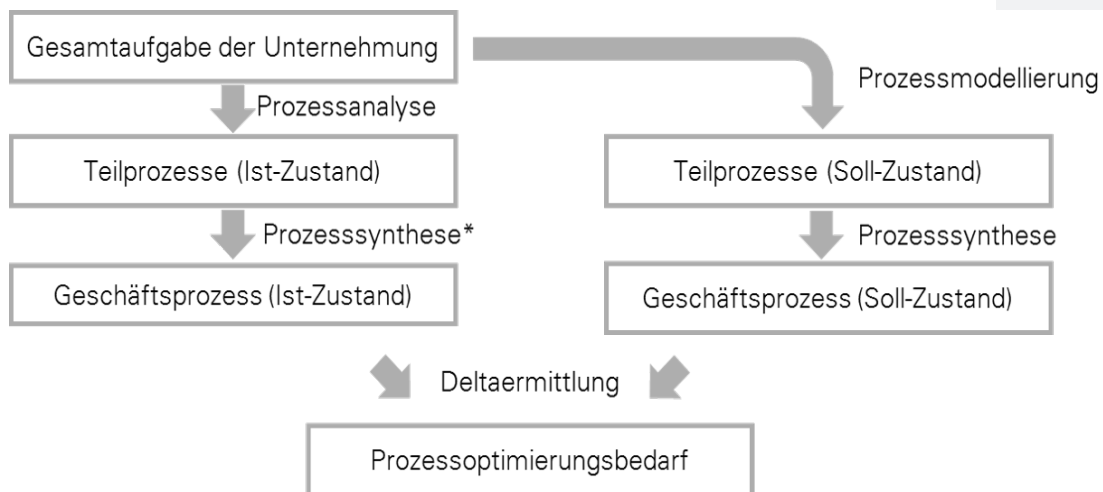
Vorteil dieser Darstellung sind eine gute Übersichtlichkeit und die Möglichkeit Zusammenhänge schnell zu erfassen, außerdem können Reihenfolgen dargestellt werden. Sie sind aber nicht mit einem Organigramm zu verwechseln.

Nachteilig können sie sein, wenn diese zu viele Teilprozesse abbilden wollen oder zu viele Beziehungen.

Es ist aber jederzeit möglich den Teilprozess, hier z.B. Werkzeugbau, herauszunehmen und seine Wertschöpfungskette allein darzustellen, um damit die Übersichtlichkeit wieder zu erhöhen.

Es gilt: So detailliert wie nötig, aber dennoch grob genug, dass es noch wirtschaftlich ist.

Zusammenfassend aus Schritt 1 und Schritt 2 ergibt sich folgendes Vorgehen:



* Zusammenfügung von Elementen zu einer Verbindung oder Einheit

■ SCHRITT 3: Die Umsetzung

a. Warum scheitern so viele Veränderungsprozesse?

„70% aller Reorganisationen scheitern oder bleiben deutlich hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurück“* wobei hier der Großteil vollständig scheitert.

Zum einen sicherlich, weil das Unternehmen als System bisher nicht gelernt hat mit Veränderungen umzugehen. Die Prozessoptimierung ist kein einzelnes Projekt, das in der Folge nicht mehr zum Einsatz kommen soll. Im Unternehmen muss eine Kultur implementiert werden, die in Folge dazu führt, dass der Prozess weitergeführt wird, und zwar immer wieder aus dem Unternehmen selbst heraus. Ein grundlegender Theorieansatz hierzu ist die Engpassstheorie basierend auf den Ideen von Eliyahu M. Goldratts.

Zum anderen sind folgende Punkte zu nennen, die zu einem Scheitern führen können:

- Die Mitarbeiter durften das neue System nicht selbst mitdefinieren
- Passiver Widerstand der Mitarbeiter aus
 1. Angst vor Verlust von Zuständigkeiten
 2. Angst vor Verlust von „liebgewonnen“ Gewohnheiten
 3. Angst dann mehr arbeiten zu müssen
- Ehrliche, klare und rechtzeitige Kommunikation hat gefehlt
- Die Schritte wurden zu groß geplant (Short-term wins)
- In kleineren Unternehmen wird den Mitarbeitern nicht genügend Zeit zur Verfügung gestellt, um sich am Prozess zu beteiligen
- Neue Ideen werden nicht von den Führungskräften „gelebt“

* Picot / Freudenber / Gaßner

b. Wie läuft so etwas ab?

Bei der Umsetzung wird als Instrument Change-Management eingesetzt. Machen Sie sich dabei klar, dass Sie verschiedene Arten von Mitarbeitern haben, die verschieden auf bevorstehende Veränderungen reagieren.

Wie es den Mitarbeitern dabei geht, zeigt das Modell „Die emotionalen Reaktionen auf abrupte Veränderungen nach Richard K. Streich in 7 Phasen“.

Das Modell von Streich beschreibt die Situation aus meiner Erfahrung recht gut, ich kann nur bestätigen, dass ich es in diesen Ausprägungen immer wieder erlebt habe.

Die Mitarbeiter sehen, dass Veränderungen notwendig sind, erleben es aber zuerst einmal als **Schock**, da ihr bisheriges Handeln in der neuen Struktur so nicht mehr gebraucht wird. Auf den Schock folgt die Phase „Das kann ja gar nicht wahr sein“, die **Verneinung**. Diese speist sich aus der überhöhten Selbstwahrnehmung im Hinblick auf eigene Wichtigkeit und Kompetenz.

Erst dann kommt die **Einsicht**, „da kann ja wirklich was dran sein“. Und erst später die Phase der **Akzeptanz** der Realität.

Wir sollten in diesem Zusammenhang aber nicht nur die Mitarbeiter betrachten, auch die Unternehmer oder die Mitarbeiter der Geschäftsleitung, die diesen Prozess angestoßen haben, sind bis zu diesem Zeitpunkt stark frustriert. Aus ihrer Sicht geht nichts vorwärts und die Mitarbeiter bewegen sich nicht.

Im Anschluss beginnt die Phase des **Lemens** oder besser des Ausprobierens, die Mitarbeiter versuchen die neuen Verhaltensweisen zu erlernen. Dabei hat man natürlich nicht sofort Erfolg, typisch ist dann „das habe ich ja gleich gesagt, das geht nicht“, also wieder Frust, Ärger, aber auch die ersten kleineren Erfolge.

Ab jetzt wird es aber wirklich besser, denn es folgt die Phase der **Erkenntnis**, es geht ja auch so und irgendwie auch schneller. Danach folgt dann die Phase der **Selbstverständlichkeit**. Damit sind die neuen Abläufe in das Unternehmen integriert.

Bei Veränderungen sollten die Beteiligten daran denken, dass es nicht darum geht für die einzelnen Mitarbeiter einen genau auf diese abgestimmten Arbeitsplatz zu schaffen, sondern für das System Unternehmen die beste Form der Prozesse festzulegen.

c. Eine moderne Herangehensweise, die Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Googeln Sie doch einfach mal „Die 7 Phasen des Veränderungsmanagement“ und „Die 7 Trauerphasen“ und lassen sich für beides Bilder anzeigen.

Ist Veränderung wirklich Trauer? Sind die Anwender wirklich der „Engpassfaktor“?

Wissenschaftlich arbeitet man mittlerweile mit Erklärungsmodellen wie z.B.: 3-Phasen-Modell von Lewin, mit Erweiterung des 8-Phasen-Modell des Veränderungsprozesses nach John P. Kotter. Dabei geht es nicht darum, die auftretenden Symptome (Schock, Verneinung usw.) während eines Veränderungsprozesses zu minimieren, sondern diese von vornherein zu vermeiden. Veränderung sollte in einem modernen Unternehmen immer als etwas Positives angesehen werden.

Sehen Sie den Mitarbeiter doch einfach als Erfolgsfaktor und nicht als größten Engpassfaktor (Widerstand). Sie werden merken, dass die Bedenken aus seiner Sicht meistens berechtigt sind. Aber nicht, weil der Mensch Angst vor Neuem hat, nein, der Mensch hat Angst vor Unsicherheit, vor Risiko.

Diese Angst kann auf viele Arten beseitigt werden. Zum einen durch ausreichend Informationen. Nach Kotter wird dies von den Verantwortlichen um den Faktor 10 unterschätzt. Hier ist das 7-Phasen-Modell sehr hilfreich. Analysieren Sie ganz gezielt die Ursachen für die Phasen aus der Sicht der Mitarbeiter. Aufgabe ist es, Verständnis für beide Seiten zu entwickeln und Verständnis für die jeweilige Situation des anderen zu entwickeln.

Suchen und überzeugen Sie aber auch ganz gezielt Meinungsführer oder machen Sie diese zu den Verantwortlichen, um so sehr effizient das Vertrauen innerhalb der Belegschaft zu erhöhen. Dies hilft dabei Informationslücken, die Sie nicht füllen können, durch Vertrauen zu ersetzen. Dadurch entstehen weniger Spekulationen, welche i.d.R. negativ belastet sind. Auf diese Weise bereiten Sie den Veränderungsprozess zielorientiert vor und reduzieren von Beginn an mögliche Widerstände.

■ Zum Schluss:

Für Unternehmen ist es überlebenswichtig ständig die eigenen Prozesse anzupassen, damit selbstbestimmt und nicht vom Markt getrieben ad hoc Kraftakte vorgenommen werden müssen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur.

Ziel sollte sein, dass die Mitarbeiter zufrieden sind und keinen Stress erleben, der durch falsche und ineffiziente Abläufe entsteht.

Vielleicht führen Sie gerade eine neue EDV oder eine neue Produktionsstraße ein, dann ist das die Gelegenheit Ihr Unternehmen einen Schritt voranzubringen und nicht nur die EDV zum Laufen.

Gehen wir es an!

ÜBER ATB CONSULTING:

ATB Consulting, Florian Büttner ist eine Unternehmensberatung, die seit 1994 mittlere Unternehmen in allen Fragen der Betriebswirtschaft unterstützt. Ob Handel, Handwerk, Produktion oder Dienstleistung, wir haben uns in vielen Jahren das Wissen erarbeitet, um die Unternehmen mit dem Notwendigen zu unterstützen. Unsere Schwerpunkte sind: Überprüfung von Unternehmen, Strategie- und Organisationsberatung, Umsetzung, Begleitung. ATB Consulting, Florian Büttner ist seit 1999 Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), Herr Florian Büttner ist seit 1999 als CMC unter der Nr. 54968-1 zertifiziert.

Wir arbeiten ausschließlich auf der Basis der „Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung“ und der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ des BDU. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atb-die-unternehmensberater.de.

Haftungsausschluss/Disclaimer: Alle Angaben sind sorgfältig geprüft. Im Zeitablauf oder durch Gesetzesänderungen können sich aber Änderungen ergeben. Bitte haben Sie deshalb Verständnis, dass wir für die Richtigkeit und/oder Vollständigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

**ATB Consulting, Florian Büttner, Unternehmensberatung,
Brückleweg 5, 79426 Buggingen, Tel.-Nr. 07631-7482960
Registergericht: Amtsgericht Freiburg i. Br. PR 700156**

Bildquellen:

Titelbild: iStock, 486342566, andrewgenn