

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

6 Praxisstrategien für den Start ins Prozessmanagement

# Prozesse statt kostspieliger Roboter

*Darum geht es: Gute Arbeitsabläufe im Unternehmen sparen Zeit und stellen den Kunden zufrieden. Dies wissen viele Unternehmen. Doch ihnen fällt es schwer, ihre Abläufe zu verbessern. Genauer: Diese Verbesserung zu starten, nämlich den ersten Schritt zu tun und Bestandsaufnahme der bestehenden Abläufe zu machen. 6 Praxisstrategien helfen dabei, in die Prozessoptimierung aufzubrechen.*

Kunden beschwerten sich über die langen Lieferzeiten. Das Problem für die Verspätungen lokalisierte der Mittelständler schnell. Beim Versand klemmte es. Die beiden Geschäftsführer spielten mit dem Plan, in Versandautomation und Software zu investieren. Die Alternative – ein gründliches Durchforsten der Arbeitsabläufe – verwarfen sie. Zu schwierig schien ihnen schon der erste Schritt, die Bestandsaufnahme der Prozesse. Erst später änderten sie ihren Kurs: Die Maschinen hätten zwar den Versand (geringfügig) verbessert. Die eigentlichen Probleme lagen aber beim Zusammenspiel zwischen Buchhaltung, Versand und Bestellannahme.

Viele Unternehmen versuchen, Schwierigkeiten bei ihren Abläufen durch Automation und Softwarelösungen in den Griff zu bekommen. Doch diese sind, wie Prozessmanagement-Fachleute betonen, nicht immer die Mittel der ersten Wahl. Die Technologie verbessert nur selten die Kooperation über Abteilungen hinweg und vermindert Reibungsverluste, Fehler, Doppelarbeiten und Umständlichkeiten. Meistens werden nur Daten schneller weitergegeben. Weshalb setzen Unternehmen dennoch eher auf Roboter statt auf robuste Prozesse? Fachleute meinen: Weil ihnen der Einstieg ins Prozessmanagement schwerfällt. Wie können sie im ersten Schritt Übersicht darüber gewinnen, auf welche Weise im Unternehmen gearbeitet wird und wo es genau klemmt?

# Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

„Beispielsweise scheuen sich Mitarbeiter davor, ihre Arbeitsweisen offenzulegen“, erklärt Prozessmanagement-Experte Michael Popp von der Unternehmensberatung next level consulting (Wien), „sie befürchten persönliche Nachteile.“ Manche Unternehmen stochern deshalb bereits bei der Bestandsaufnahme im Nebel. Michael Popp empfiehlt, Mitarbeiter intensiv zu beteiligen, sie also mit Kooperation und guten Methoden zu gewinnen. Seine Strategien für den Start ins Prozessmanagement:

## 1. Mitarbeiter offen informieren

Wer Arbeitsabläufe verändern will, braucht Übersicht über den Status quo. Also Bestandsaufnahme machen und die Prozesse so, wie sie sind, untersuchen. Doch genau diese Untersuchung macht viele Mitarbeiter misstrauisch. Prozess-Profis gehen deshalb anfangs einen Schritt auf die Mitarbeiter zu und erklären ihre Pläne: Weshalb will die Geschäftsführung mehr über die Arbeitsabläufe wissen? Welche Ziele verbindet sie damit - und welche Ziele nicht? Welche Strategie steht hinter diesem Schritt? „Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, dass Sie sich im ersten Schritt nur Übersicht verschaffen wollen und niemanden für seine Leistung beurteilen werden“, empfiehlt Michael Popp seinen Kunden.

## 2. Mitarbeiter mitarbeiten lassen

Viele Unternehmen lassen bei der Bestandsaufnahme ihre Mitarbeiter außen vor. Sie schicken Fachleute in die Unternehmen, die anhand von Akten die Prozesse verfolgen – statt die Mitarbeiter direkt zu fragen. Fachleute empfehlen deshalb, die Mitarbeiter selbst über ihre Arbeitsweise diskutieren zu lassen. Sie sind Experten für ihre täglichen Abläufe. Sie können diese perfekt beschreiben und wissen auch, wie man sie optimal verändert. Lassen Sie sich darlegen und zeigen, wer wann was tut und wer wem welche Zwischenergebnisse zuliefert – direkt am Arbeitsplatz.

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

### 3. Für Prozessmanagement werben

Prozessmanagement steht im Verdacht, nur Unternehmen zu dienen. Völlig falsch, wie Michael Popp weiß. Auch Mitarbeiter ziehen persönlichen Nutzen aus reibungsloser Zusammenarbeit. Stress am Arbeitsplatz und persönliche Überlastung entstehen häufig nicht durch zu viele Aufgaben, sondern durch schlecht organisierte Arbeit. „Legen Sie Ihren Mitarbeitern die Vorteile dar“, empfiehlt Michael Popp, „beispielsweise werden durch bessere Prozesse Multitasking und lästige Abstimmungen reduziert.“ Ebenfalls wichtig: Durch bessere Prozesse gewinnen Mitarbeiter unter dem Strich mehr Zeit. Unternehmen sollten zusichern, diese Zeitgewinne in besserem Kundenservice zu investieren – statt Arbeitsplätze abzubauen. Diese Zusagen erhöhen die Bereitschaft der Mitarbeiter, den ersten Schritt für die Verbesserung der Abläufe mitzumachen.

### 4. Methodisch richtige Bestandsaufnahme

Zeichnen Sie ein realistisches Bild der derzeitigen Arbeitsabläufe. „Bewerten oder kritisieren Sie nicht, und denken Sie nicht darüber nach, wie es sein sollte“, sagt Michael Popp, „es gibt wahrscheinlich gute Gründe dafür, weshalb ein Arbeitsablauf möglicherweise seit 20 Jahren stur befolgt wird.“ Erfahrene Prozessmanager zeichnen diese Abläufe buchstäblich nach. Sie bringen Papierbögen mit und skizzieren die Prozesse mit Symbolen, Kästchen und kleinen Zeichnungen. Diese sogenannte Visualisierung hilft Mitarbeitern, über abstrakte Prozesse zu sprechen und das Ganze im Blick zu halten.

### 5. Reibungsverluste und Konflikte ins Visier nehmen

Im Gegensatz zu Robotern denken Menschen mit. Mitarbeiter ärgern sich über Fehler, diskutieren mit Kollegen und versuchen, Fehlerquellen abzustellen – begleitet von Reibungsverlusten, Streitigkeiten und Missstimmung. Besonders an solchen Konfliktherden geht viel Zeit und Energie verloren. Es lohnt sich bei der Bestandsaufnahme, besonders diese neuralgischen Punkte von Arbeitsabläufen ins Visier zu nehmen. Ebenfalls wichtig: Das

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

richtige Maß der Arbeitsabläufe, die man untersuchen will. Zu lange Prozessketten – etwa komplette Serviceleistungen oder Fertigungsverfahren – sind kaum zu überblicken. Bei zu kurzen Ketten fallen wichtige Zusammenhänge nicht ins Auge. Fachleute empfehlen, sich an der Sicht des Kunden zu orientieren, also den Kundennutzen des Prozesses im Blick zu behalten. Ein Beispiel: Ein Kunde braucht schnell eine Auftragsbestätigung für die Bestellung eines Ersatzteils. Welche Aufgaben und Arbeitsschritte sind erforderlich, dem Kunden diese Bestätigung schnell zu übermitteln? Bei alledem sollten Praktiker eines nicht vergessen: Der große Wurf in punkto Prozessmanagement muss nicht auf Anhieb gelingen!

### 6. Anreize für bessere Zusammenarbeit schaffen

Viele Unternehmen vereinbaren mit einzelnen Mitarbeitern Ziele – statt mit Teams, die beispielsweise für einen Prozess verantwortlich sind. Die Folge: Mitarbeiter erfüllen ihr persönliches Soll statt an das Große und Ganze zu denken. „Es wäre sinnvoller, statt Einzelne das gesamte Team zu belohnen, wenn für Kunden Aufträge schneller bearbeitet werden“, sagt Michael Popp. Dies würde Mitarbeiter dazu bringen, mehr über reibungslose Abläufe nachzudenken – und Prozessmanagement als Hilfe zu verstehen. Und: Teams, die dank guter Zusammenarbeit Kundenerwartungen erfüllen, haben auch aus Sicht des Unternehmens Belohnung verdient.

#### Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Slowakei, Frankreich, Südafrika, Thailand, Singapur, Australien und USA.

Weitere Informationen zu next level im Internet unter [www.nextlevelconsulting.com](http://www.nextlevelconsulting.com)

#### **Rückfragen für Redaktionen:**

Raphaela Bel, Tel.: +49 228/ 289260, [raphaela.bel@nextlevelconsulting.com](mailto:raphaela.bel@nextlevelconsulting.com)

Abdruck honorarfrei – Belegexemplar erbeten