

WHAT'S THE PROCESS?!

NEUAUSRICHTUNG & WEITERENTWICKLUNG
VON GESCHÄFTSPROZESSEN



WOZU PROZESS-MANAGEMENT?

Unternehmen wachsen, man spricht von *historisch gewachsenen Strukturen* und damit wachsen auch die Geschäfts-PROZESSE. Als Vergleich müssen in der Natur Obstbäume zurechtgeschnitten werden, um zukünftig gesunder zu wachsen und eine ertragreiche Ernte zu ermöglichen.

Ziel ist es eine effiziente und effektive Wertschöpfungskette zu realisieren.

Es geht um weit mehr als dem externen Kunden gerecht zu werden. Auch die internen Kunden müssen bedient werden, um am Ende eines Unternehmensprozesses die externen Kundenwünsche voll zu erfüllen.

Es gilt Informationslücken, Medienbrüche, Schnittstellen oder unnötige Umwege zu erkennen und durch eine Neuausrichtung wertschöpfende PROZESS-Schritte zu steigern, die PROZESS-Laufzeit zu verkürzen, eine hohe PROZESS-Sicherheit zu gewährleisten und somit die PROZESS-Qualität zu steigern.

VARIANTEN DER PROZESS-ENTWICKLUNG

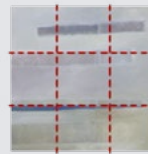
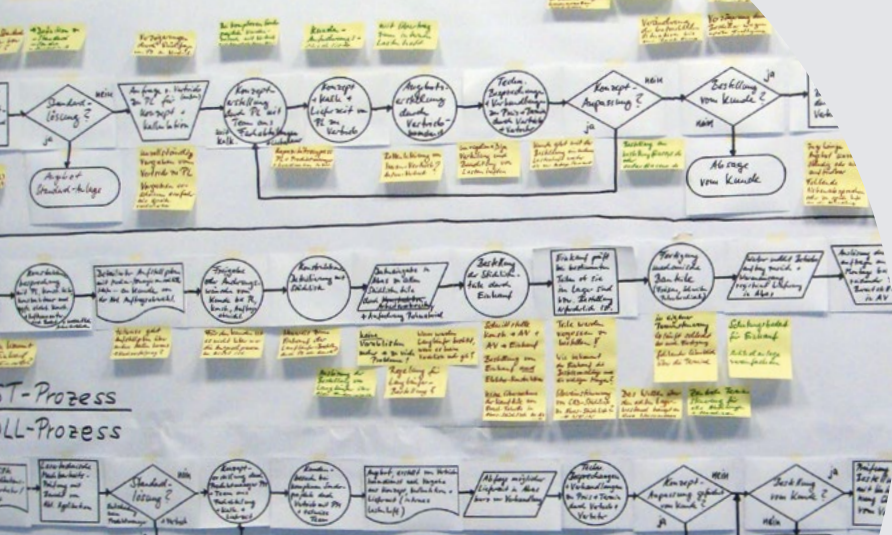
Die PROZESS-Analyse kann in verschiedenen Formen ablaufen. Zu allererst muss die betroffene Belegschaft über die geplante PROZESS-Analyse informiert werden. Schließlich ist der externe Berater hier mehr ein Moderator, um Schwachstellen und Mängel gemeinsam mit dem Auftraggeber zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten. Es gilt zu vereinfachen, *Auswüchse zurück zu schneiden* und nicht Geheimnisse zu lüften. Der Moderator ist eher der *Baumwart* als der Spion. Damit fokussiert er alle Beteiligten darauf sich besser auszurichten, anstatt einzelne Mitarbeiter oder Bereiche in Frage zu stellen.

„WALK THROUGH THE BUSINESS PROCESS!“

...ist die Untersuchung des PROZESSES von einem definierten Anfang, z.B. die Anfrage des Kunden, bis zu einem definierten Ende, z.B. der Lieferung an den Kunden. Hierbei wird der PROZESS in seinem bekannten Durchlauf von Angebotserstellung über Bestellungseingang und Auftragsabwicklung im Unternehmen begleitet und am jeweiligen Arbeitsplatz der Beteiligten der bestehende Geschäfts-PROZESS, der so genannte IST-PROZESS, hinterfragt und dokumentiert. Die individuellen Probleme mit dem PROZESS werden genannt und der Einfluss des Umfelds wird deutlich.

„THROW THE BUSINESS PROCESS ON THE WALL!“

...ist die Methode, mit der der PROZESS auf einem großen Plakat mit Flussdiagramm-Symbolen in einem Workshop von PROZESS-Beteiligten an die Wand projiziert wird. Der IST-PROZESS wird dargestellt und um ihn herum werden alle seine Schwächen und Mängel an die jeweiligen PROZESS-Stellen geheftet. Er wird mehrfach hinterfragt, jedoch wird nur soweit in die Tiefe gegangen wie es für die PROZESS-Ziele erforderlich ist. In der anschließenden SOLL-PROZESS-Darstellung, dem Konzept für den zukünftigen Geschäfts-PROZESS, muss auf jede Schwäche/Mangel im IST-PROZESS ein Lösungsansatz für den SOLL-PROZESS gefunden werden. Die PROZESS-Neuausrichtung wird klar und an jeder PROZESS-Stelle die Aufgabe und Verantwortlichkeit eindeutig zugeordnet.

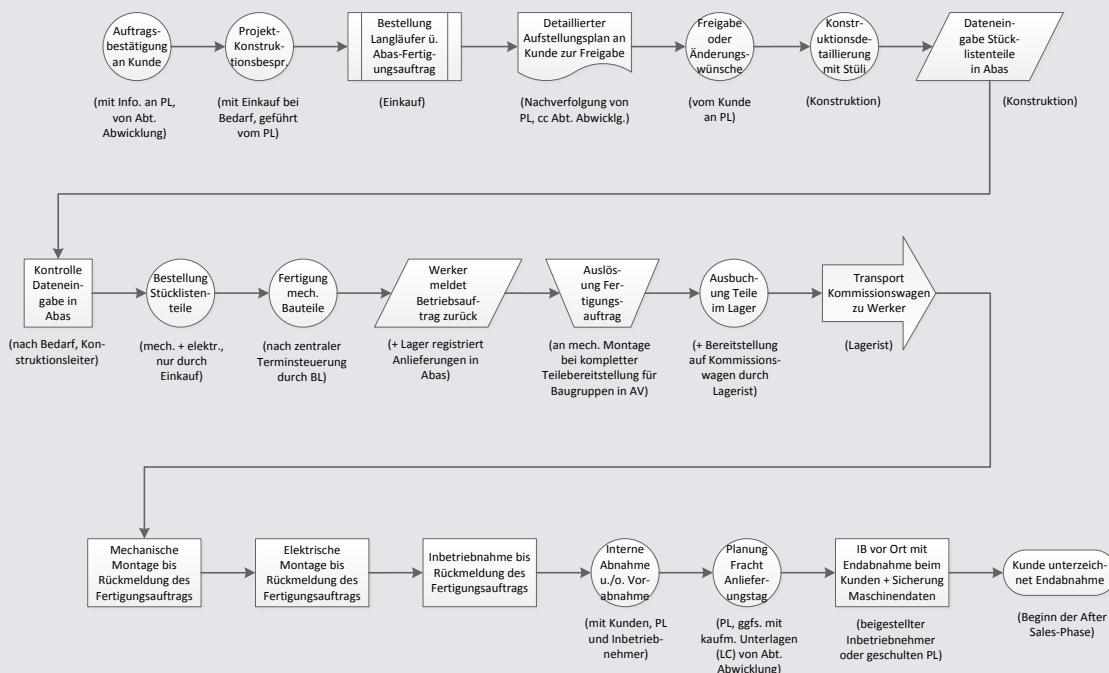


Beide Varianten *Walk* und *Throw* sind nützliche Vorgehensweisen, wobei die erste tendenziell mehr in die PROZESS-Tiefe geht. Die zweite stellt die Anhäufung von Schwachstellen/Mängeln als *Hot Spots* heraus und somit kann früher das Wichtige und Dringliche erkannt werden. Hierbei gilt nach den *Hot Spots* zu sondieren und anschließend mit der 80–20-Regel vorzugehen, sodass mit 20% Aufwand die 80% der Verbesserungspotentiale erfolgreich umgesetzt werden sollten. In den meisten Fällen wird dadurch ein effizientes und effektives PROZESS-Ergebnis erreicht. Das *Throw* kann den Besuch vor Ort nicht ersetzen und wird in die PROZESS-Entwicklung aufgenommen. Ebenso erfordert das *Walk* eine gemeinsame visuelle PROZESS-Darstellung. Die Kombination beider Varianten ist möglich und in vielen Fällen angebracht.

Es liegt in der Kunst des Moderators die Beteiligten zu motivieren, Wahrheiten zu entlocken und Lösungsansätze aufzunehmen. Mit seiner langjährigen Erfahrung sowie dem Blick von außen werden in der PROZESS-Entwicklung gedankliche Leitplanken gesetzt, um das Team in eine selbstentwickelte und wesentlich verbesserte PROZESS-Neuansicht zu begleiten. Die Methode „Throw the business process on the wall“ wurde in dieser sehr übersichtlichen plakativen Form seit 2011 von Jochen Langenberger entwickelt, verfeinert und erfolgreich angewendet.

In der nachfolgenden Implementierung der PROZESS-Neuansicht kann der Moderator das umsetzende Team begleiten, um die Veränderungen und Verbesserungen sicher im Unternehmen zu verankern und die Beteiligten darauf einzuweisen. Nach einer PROZESS-Einlaufzeit sollte der PROZESS auf seine wertschöpfende Wirkung und Sicherheit kontrolliert und gegebenenfalls Feinkorrekturen angesetzt werden. Dies kann in Zusammenarbeit mit dem externen Begleiter als auch durch einen intern ernannten PROZESS-Verantwortlichen erfolgen. Die PROZESS-Verantwortlichen sind bezüglich der PROZESS-Qualität die erste Ansprechperson für die Unternehmensführung und sollten als PROZESS-Beteiligter immer wieder die Wirkung des PROZESSES sicher stellen. So wird gemeinsam mit allen PROZESS-Verantwortlichen ein sehr wichtiger Beitrag zur prozessorientierten Organisation geleistet, um die Voraussetzungen zu einem nachhaltigen erfolgreichen Unternehmen zu kreieren.

Ein Beispiel aus der Praxis:



DER AUTOR:
Dipl.-Ing. (FH)
Jochen Langenberger
JL International
Projekt Management & Beratung

Stuttgart
Tel: 0711 - 933 44 870
Mail: info@langenberger.com
www.Langenberger.com