



Themendienst

In fünf Schritten zu schnellen, kundenfreundlichen Arbeitsabläufen

Wie Prozessmanager der „Umstandskrämerei“ Paroli bieten

Das Feedback des Kunden berührte eine offene Wunde. „Ihr seid technisch brillant“, ließ die Einkäuferin ihren Lieferanten wissen, „doch bei Euch weiß die eine Abteilung nicht, was die andere tut.“ Immer wieder rufe der Lieferant an wegen längst vereinbarter Spezifikationen oder vor Wochen gelieferter Konstruktionsdaten. „Das regt unsere Leute langsam auf“, warf die Einkäuferin dem mittelständischen Hersteller für Spezial-Kunststoffteile vor. Lieferverzug, falsche Anlieferung und lückenhafte Papiere kosten Geld, Zeit und Nerven.

Hohe technische Kompetenz, doch Schwächen beim Kundenservice: Im Getriebe vieler Unternehmen knirscht es mächtig. Aufträge bleiben zwischen den Abteilungen hängen. Kundenanfragen geistern unbeantwortet von einem zum anderen Schreibtisch. In der Auftragsdatei fehlen Informationen. Sonderwünsche der Auftraggeber werden „vergessen“, weil sich niemand dafür zuständig fühlt. „Aus Sicht des Kunden ziehen die Fachabteilungen der Unternehmen nicht an einem Strang“, erklärt Professor Steffen Rößler, Leiter des "NOVACESS – Institut für angewandtes Prozessmanagement" (Stuttgart). Die Abteilungen verstehen sich traditionell als Solisten. Es fehlt der durchgängige Prozess, der ihre Arbeit koordiniert und miteinander verbindet. „Umständliche, fehleranfällige Arbeitsweise verschleißt nicht nur die Nerven der Kunden, sondern auch die von Mitarbeitern“, weiß Steffen Rößler.

Der Kunststoff-Spezialist startete einen Versuch: Einer seiner Mitarbeiter untersuchte, wie die Fachabteilungen Produktionsaufträge bearbeiten. Das Ergebnis war haarsträubend. Vertrieb, Konstruktion und Produktionsvorbereitung arbeiteten mit jeweils anderer Software. Jede Abteilung musste sich in den Datensalat neu einlesen – und beim Kunden nachfragen, was eigentlich beauftragt war. „Mit einfachem Geschäftsprozessmanagement kann man sol-

05/2012
Sandra Weindl M.A.
Telefon: +49 911 37 65 27-15
sandra.weindl@resultance.de

Resultance GmbH
Rückersdorfer Str. 26
90552 Röthenbach
Geschäftsführung:
Erich Dräger
Wilhelm Mikulaschek



Themendienst

„Die Schwierigkeiten bei Arbeitsabläufen sehr gut in den Griff bekommen“, sagt Erich Dräger, Geschäftsführer des auf Projekt- und Prozessmanagement spezialisierten Weiterbildungsanbieters Resultance (Röthenbach bei Nürnberg). Prozessmanagement-Profis machen in fünf Schritten festgefahrene Abläufe wieder flott:

Erster Schritt: Den Entschluss fassen – Viele Vorhaben, die Arbeitsweise im Unternehmen zu verbessern, verlaufen im Sande. Häufig war das Projekt zu groß, oder es fehlte an Rückhalt aus der Geschäftsführung. „Fangen Sie mit kleinen Projekten an, und zeigen Sie, dass die Geschäftsführung eine Neuausrichtung will“, empfiehlt Professor Steffen Rößler. Schnelle, kleine Anfangserfolge bauen bei Mitarbeitern Vertrauen auf. Denn die Veränderungen vermindern Stress. Sie reduzieren berüchtigte „Feuerwehraktionen“, mit denen in letzter Minute Fehler ausgebügelt werden müssen. „Je schneller Mitarbeiter diese Vorteile erkennen, desto eher unterstützen sie nachfolgende, größere Projekte“, weiß Rößler. Ebenfalls wichtig: Statt einen externen Prozessmanager ins Haus zu holen, bilden viele Unternehmen eigene Mitarbeiter für diese Aufgaben aus. Eigene Mitarbeiter sind mit der Kultur, der Organisation und der Arbeitsweise ihres Unternehmens vertraut – was beim Prozessmanagement ungemein hilfreich ist.

Zweiter Schritt: Verbesserungsprojekte strategisch auswählen – Profis setzen den Hebel bei wertschöpfenden Prozessen an, die zur Kundenbindung beitragen. Sie orientieren sich zunächst, welche Kunden welche Produkte oder Dienstleistungen in ihrem Unternehmen besonders nachfragen. Weshalb ist ihr Unternehmen mit diesen Angeboten bei Kunden erfolgreich? Welchen Nutzen ziehen Kunden daraus, dass sie diese Produkte oder Dienstleistungen bei diesem Unternehmen bestellen? Solche strategischen Fragen helfen, die Spreu vom Weizen zu trennen. Sie führen zu den wirklich wichtigen „Kernprozessen“, deren Verbesserung sich am Ende bei der Rendite auszahlt.



Themendienst

Dritter Schritt – Die Bestandsaufnahme: Der Dialog mit Mitarbeitern quer durch alle Fachabteilungen gehört zum täglichen Brot von Prozessmanagern. Beispiel: Ein Unternehmen will Kundenfragen künftig schneller, binnen 24 Stunden, beantworten. Der Prozessmanager holt alle Mitarbeiter, die an der Beantwortung beteiligt sind, zu Workshops zusammen – von Kollegen aus Vertrieb, Außendienst, Service, Marketing bis hin zur Auslieferung. Er fragt sie, wie sie bislang bei Kundenanfragen vorgegangen sind. „Entscheidend für den Anfang ist, dass alle ein gemeinsames Bild von der aktuellen Arbeitsweise entwickeln“, erklärt Erich Dräger, „danach fragt der Prozessmanager, welche Abläufe die Arbeit einfach machen und welche sie erschweren.“ Profis hüten sich davor, sich bei der Bestandsaufnahme in technischen Details zu verlieren oder Mitarbeitern Fehler vorzuhalten. Stattdessen versuchen sie, mit ihren Kollegen kreativen Abstand zu den Prozessen zu gewinnen. So fragen manche Prozessmanager nach Visionen für bessere Arbeitsweise. Beispiel: Angenommen, ab morgen würden alle Kundenanfragen „just in time“ beantwortet – was hätte sich über Nacht verändert?

Vierter Schritt – Den Prozess umgestalten: Mitarbeiter kennen vielfach schon die Lösung für die Probleme ihrer Arbeitsweise. Sie haben bislang nur nicht miteinander über diese Lösungen geredet. Versierte Prozessmanager verstehen sich als Coach und Berater. Sie helfen Mitarbeitern, gemeinsam zu besseren Arbeitsabläufen zu finden. Beispielsweise leiten sie an, Formulare für die Übergabe von Aufgaben zwischen den Abteilungen zu entwickeln oder Verantwortlichkeiten bei Kundenfragen zu klären.

Jedoch: Solche „Eingriffe“ erregen auch Widerstand. So stemmen sich manche Abteilungsleiter gegen Versuche, von außen über die Arbeitsweise ihrer Ressorts zu bestimmen. „Das althergebrachte Abteilungsdenken kann Prozessmanagement behindern“, warnt Professor Steffen Rößler. Er empfiehlt, Abteilungsleiter von Anfang an einzubinden, ihre Erwartungen an das Prozessmanagement zu erfragen und regelmäßig über Zwischenergebnisse zu informieren. „Prozessmanager sollten nie versuchen, gegen den Strom zu



Themendienst

schwimmen“, erklärt Rößler, „Prozessmanagement funktioniert nur im Konsens mit den Beteiligten.“

Fünfter Schritt – Den neuen Prozess einführen: Jeder muss wissen, was er künftig zu tun hat. Deshalb ist verständliche und klare Kommunikation oberstes Gebot während der Einführung. Mit welchen Hilfsmitteln werden Kundenanfragen demnächst entgegengenommen? Welche Formulare sind zu verwenden? Welcher Mitarbeiter hat welche Rolle, wer verantwortet was und informiert wen? Häufig erstellen Prozessmanager sogenannte „Handbücher“, quasi Anleitungen, in denen die Abläufe beschrieben werden. Auch sollte immer ein Ansprechpartner für Fragen der Mitarbeiter bereitstehen („Hotline“). Experten warnen davor, zu viele Details regeln zu wollen. Insbesondere am Anfang sollten sich Prozessmanager auf die wesentlichen Details der Abläufe konzentrieren – nämlich auf das, was für Kunden handfeste Vorteile bringt.

Über Resultance GmbH

Das Weiterbildungsunternehmen Resultance GmbH (Röthenbach bei Nürnberg) ist spezialisiert auf praxisnahe Qualifizierungsangebote in Projektmanagement und Prozessmanagement, die optimal auf die Bedürfnisse von Unternehmen zugeschnitten sind. Die Lehrgänge und Kurse schließen mit in der internationalen Wirtschaft anerkannten Zertifizierungen ab (IPMA, PRINCE2, NOVACESS). Darüber hinaus führt Resultance in Kooperation mit der Hochschule Mittweida den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Projekt- und Prozessmanagement (M.Sc.)“ durch. Das 2004 gegründete Weiterbildungsunternehmen unterrichtet bundesweit jährlich rund 1.200 Teilnehmer. Die für Resultance tätigen Trainer, Berater und Dozenten – vielfach langjährige Führungskräfte aus der Wirtschaft - leiten zudem internationale Lehrgänge (u.a. England, USA, Finnland, China, Brasilien). Das Portfolio reicht von offenen Seminaren für Einzelteilnehmer bis hin zur Komplettbetreuung bei Qualifizierungsprogrammen in Mittelstand und Konzernwirtschaft.