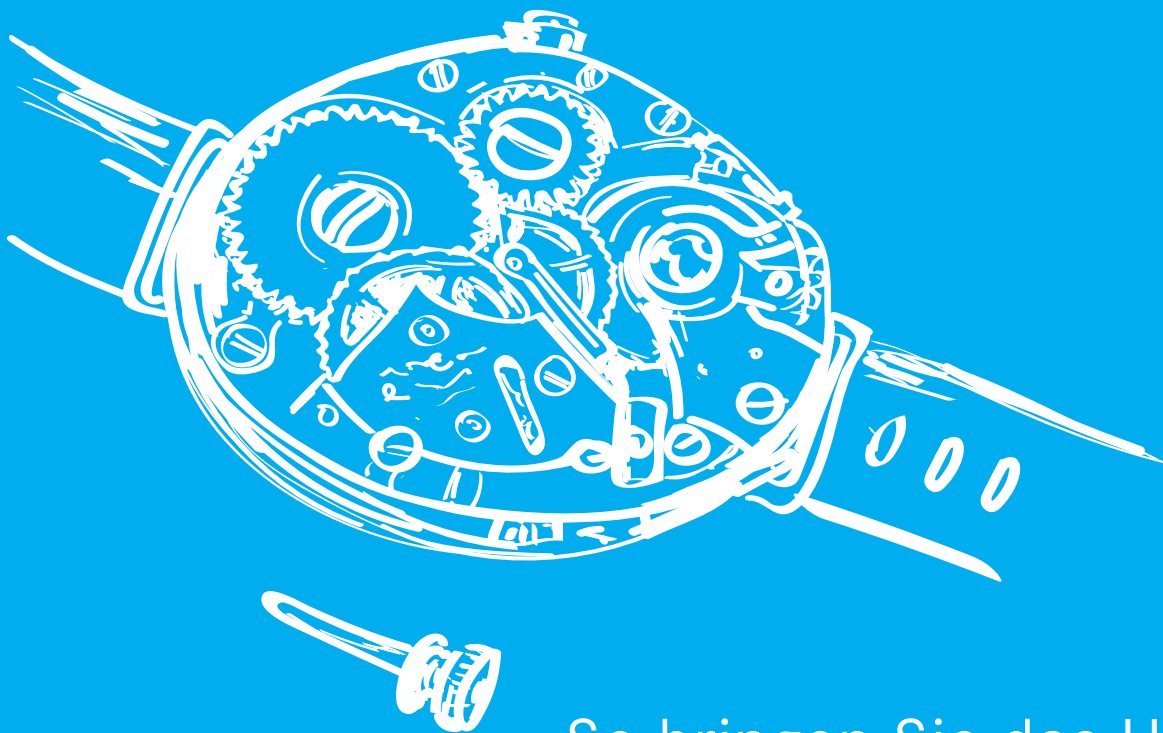


IST BEI IHREN PROZESSEN EINE SCHRAUBE LOCKER?



So bringen Sie das Uhrwerk
wieder zum Laufen!

next level press

Prozessmanagement

Alle Abteilungen ziehen an einem Strang – das ist das Ziel!

Bessere Arbeitsabläufe vermindern auch den täglichen Stress

Die Handelskette für Büromaterial hatte die Messlatte hoch gelegt: Alle Produkte im Sortiment sollten stets in allen Filialen zu kaufen sein. Nirgends sollten die Kunden vor leeren Regalen stehen, weil neue Ware noch nicht nachgeliefert worden war. Ein Projekt sollte dafür die in-ternen Lieferabläufe verbessern. Jedoch: Dieses Vorhaben kam nicht weit. Die an den Abläufen beteiligten Bereiche – etwa Logistik, Einkauf, Controlling und Filialleitung – fanden keine Kompromissformel für die Zusammenarbeit. Die Logistikabteilung verlangte bessere Vorausplanung der Filialen, die Filialen wiederum forderten tägliche statt wöchentliche Belieferung. Und die Controller wollte den beiden Abteilungen Zusatzarbeit wie das Ausfüllen von Formularen zur Kundenzufriedenheit aufbürden.

Viele Unternehmen wollen ihre Arbeitsabläufe verbessern und damit am Markt punkten. Ihre Ziele: Schnellerer Service für Kunden, neue Dienstleistungen, günstige Preise durch Sparmaßnahmen. „Prozessmanagement bietet in der Tat große Chancen im Wettbewerb“, erklärt Michael Popp, verantwortlich für Prozessmanagement bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Doch der Weg zum Erfolg kann dornig sein. Viele dieser Vorhaben, die bessere Arbeitsabläufe entwickeln und einführen sollen, verlaufen im Sande. Mal blockieren die beteiligten Unternehmensbereiche die neugestalteten Arbeitsabläufe, mal kommt die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen nicht in Gang, mal fehlt dem Top-Management der lange Atem für solche Vorhaben. Fachleute kennen Abhilfe für typische Fehler, denen Prozessmanagement-Projekte immer wieder zum Opfer fallen.

Erste Falle: Mitarbeiter „mauern“

Prozessmanagement-Projekte lösen bei einigen Mitarbeitern Misstrauen aus. Werden die Mitarbeiter künftig stärker bei ihrer Arbeit überwacht? Kommt Mehrarbeit auf sie zu? Steht gar ihr Arbeitsplatz zur Disposition? Erfahrene Prozessmanager begleiten ihr Projekt häufig mit einer „Marketingkampagne“ im Unternehmen. Sie legen die Karten so weit es geht offen. Welches Ziel wird verfolgt? Wie will das Team vorgehen? Welche Veränderungen sind geplant – und was bedeutet dies konkret für die einzelnen Mitarbeiter? Wie werden Mitarbeiter einbezogen, welches Mitspracherecht haben sie? Vor allem machen Prozessmanager auf die Vorteile aufmerksam, die die Mitarbeiter selbst aus dem Projekt ziehen. „Prozessmanagement vermindert deutlich den täglichen Stress, der wegen Fehler, schlechter Abstimmung, Doppelarbeit und unnötigen Abstimmungen entsteht“, weiß Michael Popp.

Zweite Falle: An den „Schnittstellen“ entsteht Reibungsverlust

Prozessmanager betrachten Abläufe über die Grenzen von Abteilungen hinweg. Wer dafür sorgen will, dass Kunden in Filialgeschäften jederzeit das komplette Sortiment vorfinden, muss Arbeitsabläufe entwickeln, an denen beispielsweise Einkauf, Filialleitungen und das Marketing in die Prozesse einbezogen sind. Das Problem: Prozesse innerhalb von Abteilungen zu verbessern ist verhältnismäßig einfach. An den Nahtstellen zwischen den Abteilungen hapert es – wenn beispielsweise Logistik und Marketing etwa über Verkaufsaktionen abstimmen sollen. Erfahrene Prozessmanager konzentrieren sich deshalb auf diese Schnittstellen. Sie machen den Abteilungen klar, dass das Unternehmen nur erfolgreich ist, wenn die Abteilungen eine funktionierende „Mannschaft“ bilden und sich gegenseitig die Bälle zuspielen.



Dritte Falle: Die Übersicht fehlt

Wer nicht weiß, wo er steht, kann keine Ziele erreichen. „Vielen Prozessmanagement-Projekten mangelt es an Überblick“, erklärt Michael Popp. Ihnen fehlt beispielsweise eine gute Prozesslandkarte. Gemeint ist: Das Team, das mit dem Prozessmanagement betraut ist, zeichnet die sogenannten Kernprozesse (auch „Geschäftsprozesse“ genannt) auf. Also: Durch welche wesentlichen Arbeitsabläufe verdient das Unternehmen sein Geld? Wie arbeitet das Unternehmen diesen Kernprozessen zu (sogenannte „Unterstützerprozesse“)? Durch welche Managementprozesse werden diese Abläufe gesteuert? Entscheidend: Das Team braucht eine Generalkarte, in der alle wesentlichen Arbeitsabläufe verzeichnet sind. Selten kommen dabei mehr als ein Dutzend Kernprozesse zusammen. Danach kann das Team Ausschnitte der Karte betrachten und die Prozesse detailliert studieren.

Vierte Falle: Es mangelt dem Team an Durchschlagskraft

Viele Teams laufen gegen eine Wand. Sie wollen verbesserte Prozesse im Unternehmen einführen. Die Abteilungen allerdings mauern. Die Schwierigkeit: Es fehlt die Mitwirkung des sogenannten Prozesseigners, also etwa des Bereichsleiters oder Geschäftsführers, in dessen Verantwortung der jeweilige Arbeitsablauf fällt. Dieser Prozesseigner gibt die strategische Stoßrichtung der Prozessoptimierung vor, beauftragt Projekte zur Optimierung, wählt Ansatzpunkte für die Verbesserung, gibt neue Regularien frei – und er schaltet sich ein, wenn Abteilungen die Kooperation verweigern. „Häufig ergibt sich aus der Prozesslandkarte, welcher Manager übergeordnet für einen bestimmten Arbeitsablauf zuständig ist“, sagt Michael Popp. Ebenfalls wichtig: Auftraggeber von Prozessmanagement unterschätzen häufig den Aufwand und den Zeitbedarf, der mit diesen Themen verbunden ist. „Weder der Prozessverantwortliche noch sein Team können solche Vorhaben so einfach

neben anderen Aufgaben bearbeiten“, sagt der Fachmann, „die Geschäftsführung sollte sie für das Projekt freistellen und sie mit den erforderlichen Ressourcen ausstatten.“

Fünfte Falle: Das Team verliert den Kunden aus dem Blick

Viele Prozessmanagement-Projekte sind allein auf Kosteneinsparung und Personalabbau ausgerichtet. Die Überlegung, durch verbesserte Prozesse den Kunden zusätzlichen Nutzen zu bieten (und dafür sogar zu investieren), wird selten aufgegriffen. Verschenktes Potential, wie Fachleute meinen. Ihrer Überzeugung nach sollte sorgfältig geprüft werden, ob statt Kostensenkung die verbesserte Kundenzufriedenheit den strategisch günstigeren Hebel bietet. Oftmals lohnt es sich sogar, zusätzliches Geld in verbesserte Prozesse zu stecken – wenn die neuen Abläufe für den Kunden Mehrwert stiften und dadurch Kunden gebunden werden. So können die optimierten Prozesse zusätzliches Geschäft eintragen.

Sechste Falle: Falsche Ausrichtung der Projekte

Neue IT-Systeme brauchen neue Arbeitsabläufe – nach diesem Muster sind viele Vorgehensweisen für Prozessmanagement gestrickt. „Die Einführung neuer Unternehmenssoftware führt leider dazu, dass man die Prozesse der Software anpasst“, erläutert Michael Popp. Viele erfolgreiche Prozessmanagement-Projekte setzen indes bei der Wettbewerbsfähigkeit an, nicht bei neuer Software. Hilfreiche Fragen: Wo entstehen im Unternehmen Fehler und Reibungsverlust bei der Zusammenarbeit? Was erwartet der Kunde von dem Unternehmen? Wo kann das Unternehmen sinnvoll Zeit und Kraft sparen? Erfolgskritisch ist die übergreifende Zusammenarbeit – nicht das IT-System dahinter.

Unternehmen brauchen bessere Prozesse - nicht unbedingt bessere Roboter

6 Praxisstrategien für den Start ins Prozessmanagement

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?

„Beispielsweise scheuen sich Mitarbeiter davor, ihre Arbeitsweisen offenzulegen“, erklärt Prozessmanagement-Experte Michael Popp von der Unternehmensberatung next level con-

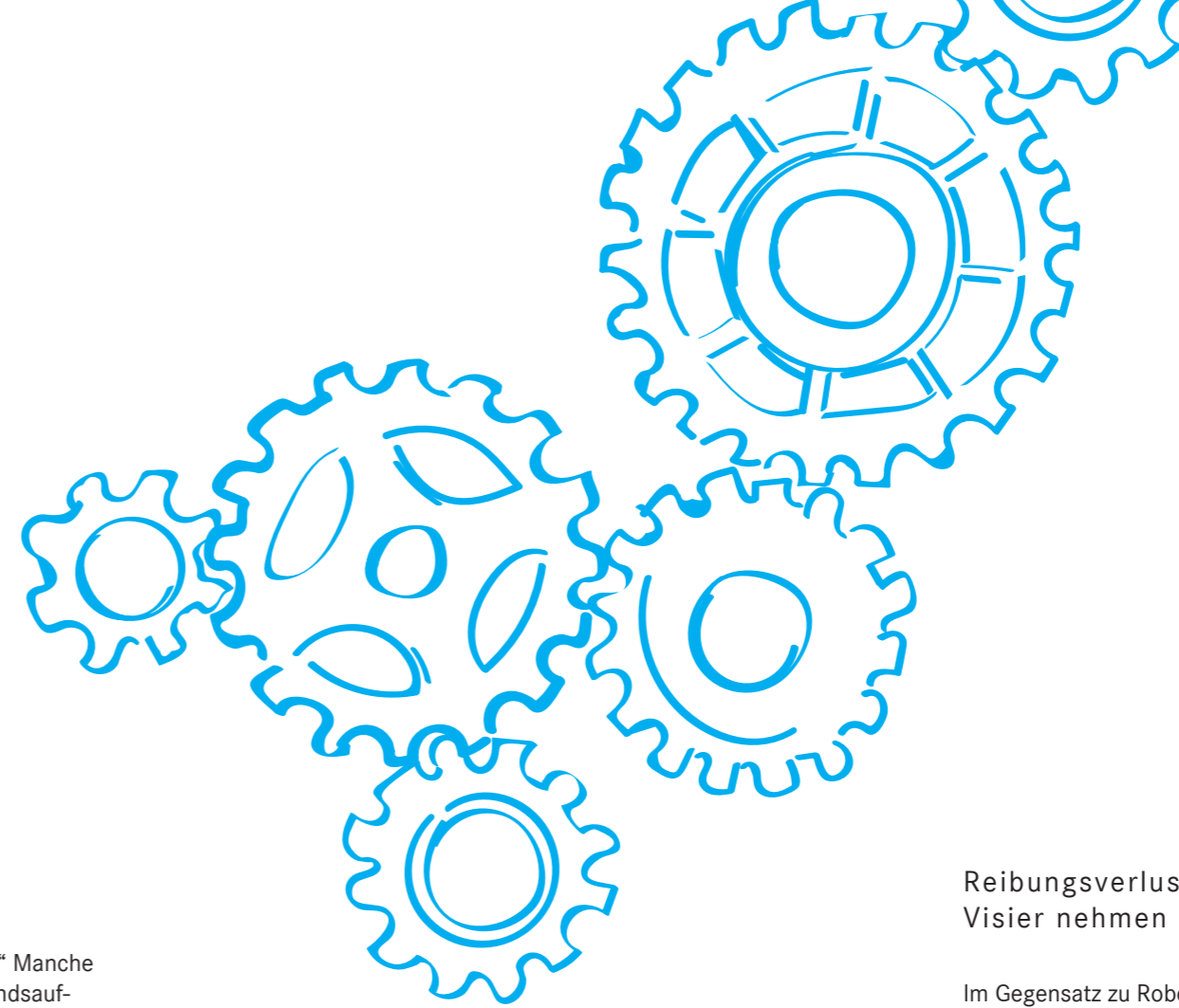
sulting (Wien), „sie befürchten persönliche Nachteile.“ Manche Unternehmen stochern deshalb bereits bei der Bestandsaufnahme im Nebel. Michael Popp empfiehlt, Mitarbeiter intensiv zu beteiligen, sie also mit Kooperation und guten Methoden zu gewinnen. Seine Strategien für den Start ins Prozessmanagement:

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.

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 liefert – direkt am Arbeitsplatz.



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 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!

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.

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 besseren Kundenservice zu investieren – statt Arbeitsplätze abzubauen. Diese Zusagen erhöhen die Bereitschaft der Mitarbeiter, den ersten Schritt für die Verbesserung der Abläufe mitzumachen.

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.

Mit der „Fünf-Schritte-Technik“ zu handfesten Meeting- Ergebnissen

Wie Ingenieure schwierige Besprechungen meistern

Eine halbe Stunde vor Sitzungsende versucht die Projektmanagerin krampfhaft noch zu greifbaren Resultaten zu kommen. Vergebens. Erste Techniker ihres Teams verlassen bereits die zentrale Besprechung zum Start ihres Entwicklungsprojekts, den sogenannten Start-Workshop. Andere tippen gedankenverloren auf ihrem Smartphone. Wie das Team das schwierige Entwicklungsprojekt angehen will, wie Probleme zu lösen sind und wer welche Aufgaben übernimmt - solche essentiellen Fragen bleiben ohne Antwort. Stattdessen uferlose Grundsatzdebatten und das unvermeidliche Aufplustern einiger „Alphatiere“.

Besprechungen bilden die Achillesferse vieler Projekte. Obgleich Spitzen-Fachleute am Tisch sitzen, bleibt ihre Zusammenkunft ergebnislos. Insbesondere Ingenieure und Naturwissenschaftler tun sich schwer mit der Aufgabe, Besprechungen zu leiten. Zum einen haben viele diese Fertigkeit in Studium und Praktika nicht gelernt. Zum anderen konzentrieren sie sich zu sehr auf die technischen Inhalte. Sie vergessen, dass es in Besprechungen auch „menschelt“; Meetings brauchen deshalb Struktur. Die gute Nachricht: Mit einfachen Methoden können Projektmanager diese Kommunikationsaufgabe in den Griff bekommen. „Einzeltechniken wie Brainstorming, Gruppendiskussion oder Mind-Mapping sind leicht zu erlernen“, weiß Katharina Heger, Unternehmensberaterin bei next level consulting, „darüber hinaus muss man für Besprechungen einige Grundregeln beherzigen.“

Die erste Regel: Wichtige Besprechungen wie der Start-Workshop für ein Projekt sollten von einem neutralen Moderator geleitet werden. Dieser neutrale Moderator achtet darauf, dass jeder Teilnehmer zu Wort kommt und kein Beitrag verlorengeht. Er hält alle Äußerungen mit Stichwörtern auf Flipchart-Papier oder Moderationskarten fest. So bleiben sämtliche Diskussionsbeiträge für die Teilnehmer sichtbar. Diese sogenannte „Visualisierung“ - dies ist die zweite Regel - macht den Gesprächsverlauf für alle nachvollziehbar. Die dritte Regel

betrifft die Fairness. „Der Moderator muss sich immer unparteiisch verhalten“, empfiehlt Katharina Heger. Beeinflusst er die Diskussion durch Kommentare in seinem Sinne, nimmt die Gruppe ihm dies als „Foul“ übel und zeigt ihm die rote Karte. Für den Ablauf der moderierten Besprechung empfehlen Experten einen einfachen „Bauplan“ mit fünf Schritten, der sich nicht nur für Start-Workshops eignet.

Erster Schritt: Kontakt herstellen

Niemand sollte mit der Tür ins Haus fallen. Dies gilt auch für Besprechungen. Profis geben den Teilnehmern bei Sitzungsbeginn Zeit, in der Gruppe quasi anzukommen. Sie fragen selbst in die Runde, erkundigen sich nach Stimmung und Befinden oder als störend empfundenen Hindernissen wie Zugluft oder Lärm von außen. „Diese erste Phase des Zusammenkommens wird häufig übersprungen“, hat Katharina Heger beobachtet, „damit verschenkt man die Chance, die Teilnehmer quasi nicht nur als Fachleute, sondern auch als Menschen in die Besprechung zu holen.“

Zweiter Schritt: Organisatorisches klären. Menschen haben ein bestimmtes Bedürfnis nach Ordnung. So wollen Besprechungsteilnehmer wissen, was auf sie zukommt - sich also über Dauer, Ziel, die anderen Teilnehmer und die Agenda der Besprechung orientieren. Außerdem einigen sich Projekt-Profis anfangs mit ihren Teilnehmern auf „Spielregeln“ für das Meeting. Ist beispielsweise ein Brainstorming für ein technisches Problem geplant, so vereinbart die Gruppe, die geäußerten Vorschläge nicht zu früh zu bewerten. Zu den allgemeinen Spielregeln gehört auch der Umgang mit Störungen wie Anrufen oder der respektvolle Umgang bei Meinungsverschiedenheiten.



Dritter Schritt: Das Thema analysieren

Ein Projekt soll gestartet werden. Dafür sind auf der Besprechung Vorbereitungen zu treffen. Der Projektleiter beschreibt sachlich die Aufgabe und die Erwartungen des Auftraggebers. Um was geht es? Was ist gefordert? Was bedeutet dies? Alle Teilnehmer sollen auf den gleichen Wissenstand gebracht werden, dies ist das Ziel dieser Phase.

Vierter Schritt: Gemeinsam Konzepte und Lösungen entwickeln

Der Boden ist bereit für die Diskussion. Wie kann das Team die Projektziele erreichen? Welcher Aufgaben bedarf es? Welcher Zeitaufwand ist zu veranschlagen? Was kosten die Lösungen? „Erst jetzt - und nicht früher - sollte die Gruppe Ideensuche und Meinungsaustausch starten“, erklärt Katharina Heger, „entscheidend bei diesem Schritt ist es, dass alle Äußerungen aufgenommen und für die Gruppe visualisiert werden.“

Fünfter Schritt: Abschluss

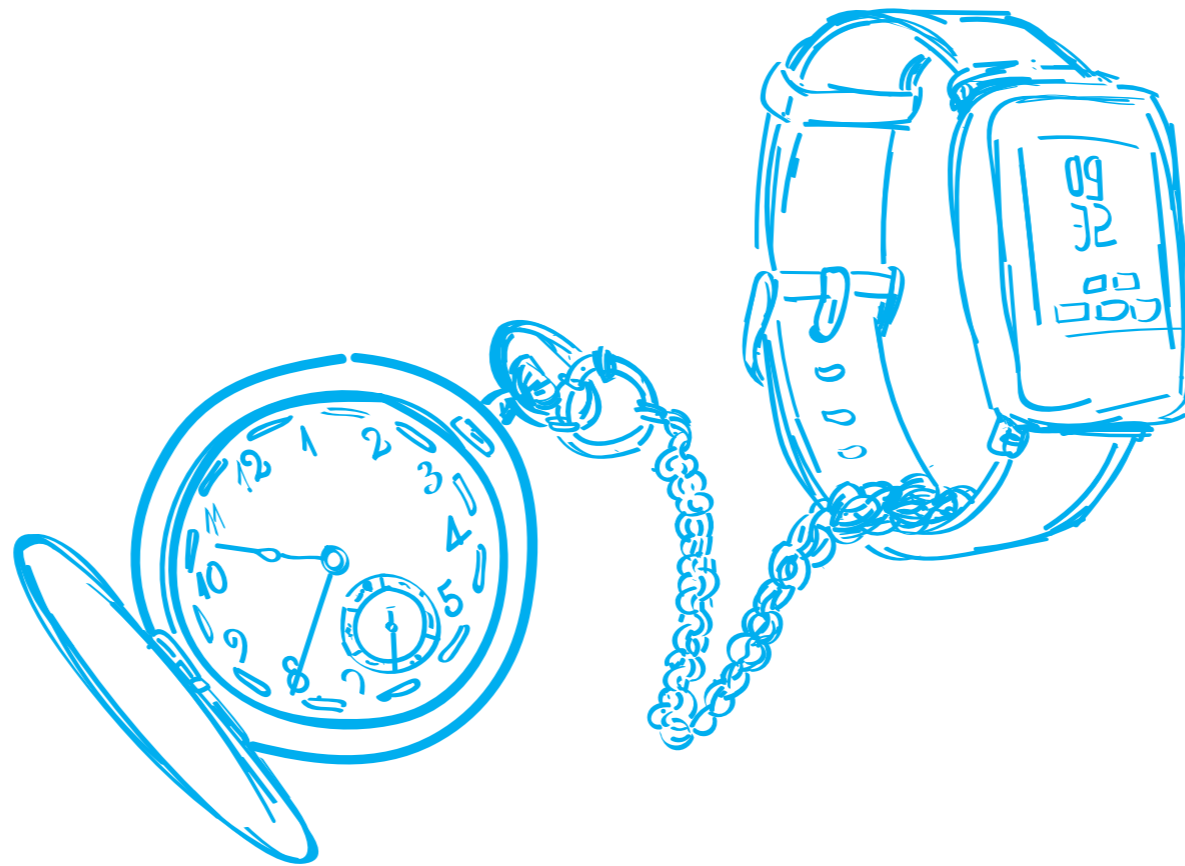
Ist die Besprechungsgruppe Punkt für Punkt die Agenda durchgegangen, hält sie abschließend konkrete Ergebnisse fest: etwa Entscheidungen, Arbeitsaufträge, Termine, Kostengrenzen oder Zielvorgaben. „Die Ergebnisse werden vom Moderator zusammengefasst und für alle beispielsweise am Flipchart sichtbar gemacht“, erklärt Katharina Heger eine Grundregel. Vollständigkeit ist oberste Pflicht. So müssen zu den Aufgaben auch Verantwortliche sowie Termine notiert

sein. „Verbindlichkeit ist in dieser Phase extrem wichtig“, sagt die Expertin. Deshalb verbiete es sich, in Besprechungen Aufgaben an Personen außerhalb des Teams zu übergeben. Was das Protokoll der Sitzung betrifft: Viele Projektprofis fotografieren einfach die vollgeschriebenen Pinnwände und Flipcharts. Dies ist nicht nur zeitsparend, sondern auch hilfreich für die Teilnehmer. Sie können selbst Wochen nach dem Meeting nachvollziehen, wie sie zu „ihren“ Ergebnissen gekommen sind.

„Entscheidend für das Gelingen ist die gute Vorbereitung“, nennt Katharina Heger einen Erfolgsfaktor für moderierte Besprechungen. Dies betrifft nicht allein das inhaltliche Ausarbeiten etwa der Agenda. Auch die Art und Weise, wie das Projekt methodisch geplant werden soll, sollte gut vorbereitet sein. Komplexe Zusammenhänge lassen sich durch Grafiken oder Mind-Maps verdeutlichen. Für die Suche nach Ideen und Problemlösungen bietet sich das klassische Brainstorming an, für die Bewertung von Vorschlägen die Gruppendiskussion beispielsweise eine Priorisierung mit Punkten. Manche Moderatoren bilden Kleingruppen, die sich verschiedener Themen annehmen und ihre Ergebnisse anschließend im Plenum präsentieren. „Moderatoren sollten bei ihrer Vorbereitung auch prüfen, ob sie genug Material im Koffer haben“, empfiehlt Katharina Heger. Manche Ideensuche wird dank geschickter Moderation so inspirierend, dass die Teilnehmer stapelweise Moderationskarten beschreiben.

In sechs Schritten unternehmenstaugliche Prozessabläufe einführen

„Bewährtes festhalten und Neues greifbar machen“



Über ein halbes Jahr feilte die Projektmanagerin an effizienteren Arbeitsabläufen für die Einkaufsabteilung. Sie beschrieb die neuen Prozesse sorgfältig in einem Online-Handbuch; ab Jahresanfang sollten die Mitarbeiter den neuen Abläufen folgen. Doch – es tat sich nichts. Der Einkauf arbeitete weiter wie eh und je. Vielleicht Widerstand gegen die Neuerungen? „Die Änderungen waren nicht groß und hätten die Abteilung von unnützer Arbeit und Stress befreit“, berichtete die Managerin. Beispielsweise weniger Abstimmungsfehler, doppelte Vorgänge oder sich hinschleppende Entscheidungen. „Ich habe den Eindruck, dass die Kollegen sich für die neuen Prozesse nicht zuständig gefühlt haben“, meinte sie. Alles schien geklärt. Aber vieles war nicht klar.

Arbeitsabläufe verbessern – solche Projekte verlaufen häufig im Sande. Die neuen Prozesse bleiben Papiertiger. Sie werden „nicht gelebt“, wie dies in der Fachsprache heißt. Auch dann nicht, wenn die Veränderungen Mitarbeiter entlasten und ihnen Vorteile bringen. Fachleute sehen vor allem zwei Probleme. „Zum einen werden Mitarbeiter bei dem Entwurf neuer Abläufe nicht einbezogen“, erklärt Thomas Becker, Prozessmanagement-Profi bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Zum anderen sind Aufgaben und Zuständigkeiten nicht klar. Wer hat eigentlich Verantwortung für was? Thomas Becker beschreibt, wie Prozessmanager in 6 Arbeitsschritten zum Erfolg kommen – und ihre Mitarbeiter für die neuen Abläufe gewinnen können.

Die Standortbestimmung (Ist-Analyse)

Prozesse sind kein Selbstzweck. Daher am Anfang die Frage: Weshalb braucht das Unternehmen einen neuen oder veränderten Prozess? Profis klären in einem Startworkshop mit den Mitarbeitern grundsätzliche Fragen. Was läuft schief, wo tauchen bei den täglichen Arbeitsabläufen Probleme auf, wo hakt es genau? Und auch: Welche Prozesse laufen gut? „Es lohnt sich, an Bewährtem bewusst festzuhalten“, erklärt Thomas Becker. Zum einen kann man aus Bewährtem lernen und es an anderer Stelle wiederholen. Zum anderen fühlen sich die Mitarbeiter einbezogen. Sie finden mit ihrer Arbeitsweise Anerkennung – und beteiligen sich besser an der Veränderung der Abläufe.

„Wo geht die Reise hin?“

Am Ende der Standortanalyse steht eine Ideensammlung, eine Liste mit Problemen, Ansatzpunkten und ersten Vorschlägen. Anschließend geht die Verbesserung in einem zweiten Workshop weiter. Thomas Becker empfiehlt, die ersten Ergebnisse zu systematisieren und zu vervollständigen – und zwar mit Hilfe der „Visualisierung“. Auf Flipcharts oder Pinnwänden werden die Prozesse graphisch dargestellt. Mit Blick auf diese Übersicht fällt schnell auf, welcher Arbeitsschritt auf welchen folgt. Wer arbeitet wem zu? Welche Hilfsmittel werden für jeden Schritt gebraucht, beispielsweise Formulare, Checklisten,

Computerprogramme oder Dokumentvorlagen? Das Ziel: Eine möglichst vollständige Übersicht über die Abläufe mit allen Schwierigkeiten und Stärken. „Mitarbeiter erkennen bereits bei der Visualisierung, an welchen Stellen der Abläufe man wie ansetzen kann“, erklärt Thomas Becker. Diese Beteiligung verbessere nicht nur das Prozessmanagement, sondern aktiviere die Mitarbeiter auch, die Änderungen aktiv umzusetzen und später den neuen Abläufen zu folgen.

Verantwortung und Befugnisse im Team klären

„Die Teams sollten früh auch über Zuständigkeiten sprechen“, erklärt Thomas Becker, „so sollten beispielsweise die im Prozessmanagement üblichen Rollen geklärt werden.“ 2 Kern-Rollen sind der sogenannte „Prozesseigner“ und der „Prozessverantwortliche“. Der Prozesseigner ist zuständig für die Ziele, die durch einen Arbeitsablauf erreicht werden sollen. „Häufig handelt es sich um Abteilungsleiter oder andere leitende Manager“, sagt Thomas Becker, „der Prozesseigner hält im Blick, dass Prozess und Arbeitsergebnisse zum Gesamtziel der Organisation passen.“ Anders der Prozessverantwortliche: Er ist für die Umsetzung des Arbeitsablaufs im Arbeitsalltag zuständig – etwa für die konkrete Gestaltung des Ablaufs und die Einhaltung der einzelnen Schritte. „Da liegt der Akzent weniger auf Strategie, sondern mehr auf operativer Arbeit“, erklärt Becker. Entschei-

gend für den Erfolg: Prozesseigner und Prozessverantwortlicher müssen ihre Aufgaben kennen und zusammenarbeiten. Außerdem sollten beide für ihre Rolle geschult werden, etwa zum Handwerkzeug des Prozessmanagements, zu Kommunikation und zum Umgang mit schwierigen Situationen.

Mitarbeiter schulen

Auch die beteiligten Mitarbeiter brauchen Qualifikationen. Zumindest ein Info-Workshop sollte stattfinden: Wie kommt es zu den Umstellungen bei den Abläufen? Wie geht man beim Prozessmanagement vor? Wo liegen die Ziele und die Vorteile neuer Abläufe? „Prozessmanager sollten dabei die Veränderungen nicht nur aus der Perspektive des Unternehmens betrachten, sondern auch aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter“, sagt Thomas Becker. Konkret: Die Vorteile für Mitarbeiter herausarbeiten – und ihnen durch verbesserte Abläufe einen stressärmeren Arbeitsalltag ermöglichen.

Das Prozessmanagement lebendig halten

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Ähnlich beim Prozessmanagement: Die nächste Verbesserung kommt mit Sicherheit. Profis empfehlen intensive Zusammenarbeit zwischen Prozesseignern und Prozessverantwortlichen. Beispielsweise können sie langfristige Ziele für die Verbesserung festlegen. Dafür können sie etwa Durchlaufzeiten, Fehlerhäufigkeit oder Kosten messen. Auch die Zufriedenheit von Kunden, von Kollegen oder Mitarbeitern gelten als gute Indikatoren. Im Idealfall werden die Kennzahlen regelmäßig überprüft – und anschließend die Prozesse nachjustiert. Ebenfalls wichtig: Prozessverantwortliche sollten regelmäßig den Prozesseignern über Fortschritte berichten. „Aufmerksamkeit und Unterstützung sind wichtige Erfolgsfaktoren dafür, dass neue Arbeitsweisen umgesetzt und gelebt werden“, sagt Thomas Becker. So bedeute Prozessarbeit auch das Unternehmen weiterzuentwickeln: Prozessmanagement werde zur Schnittstelle zwischen Strategieentwicklung und operativer Umsetzung.

Arbeitsmittel aufbereiten und anbieten

In vielen Unternehmen verstauben „Prozesshandbücher“ in den Aktenschränken. Die Beschreibungen der Arbeitsabläufe werden kaum genutzt – obgleich Fachleute diese Dokumentation alles andere als für Papierkram halten. „Versuchen Sie, die Handbücher übersichtlich und leicht verständlich aufzubereiten“, sagt Thomas Becker. Er selbst arbeitet häufig mit Grafiken oder übersichtlichen Texten. Neben diesen Handbüchern brauchen Mitarbeiter auch konkrete Arbeitshilfen für den Alltag, beispielsweise Checklisten, Formulare, Templates oder Laufzettel. Eine gut erreichbare Anleitung oder Checkliste motiviert viele Mitarbeiter, neuen Arbeitsabläufen zu folgen und sie mit Leben zu füllen. Dafür empfehlen sich in aller Regel auch spezielle Prozessmanagement-Tools, die sich gut in die bestehenden Softwarelösungen im Unternehmen einbinden lassen.

In sechs Schritten die Knoten in Organisationen lösen

Mit dem „Steckbrief“ den Schmerzpunkten auf der Spur

Die Auftragsabwicklung bei einem mittelständischen Kunststoffspezialisten stockte. Es hakte in der Zusammenarbeit. Eine lange Liste von Problemen: Ungenaue Dokumentation der Auftragsdaten, zu späte Bestätigungen an Kunden, fehlerhafte Erfüllung von Sonderwünschen und liegengebliebene Rechnungen. Die Arbeitsabläufe in dem schnell wachsenden Unternehmen waren schlichtweg zu kompliziert geworden. Über Monate scheuten sich die Geschäftsführer, die Prozesse völlig neu aufzusetzen. „Es dauert ewig, bis sich alles einspielt“, erklärten sie, „außerdem läuft einiges wirklich gut. Wir müssen bloß einige Knoten lösen.“ Genau dazu entschlossen sie sich – bei laufendem Betrieb einen „Knoten“ nach dem anderen zu lösen. Nach der ersten Bestandsaufnahme listete das Unternehmen rund fünfzig Hemmnisse bei den Abläufen auf – und nahm die wichtigsten Punkte in Angriff. Ein Jahr später waren bereits viele Knoten gelöst.

Immer mehr Unternehmen suchen pragmatische Wege, um ihre Arbeitsabläufe zu verbessern. Statt die Abläufe „am grünen Tisch“ völlig neu zu planen, gehen sie behutsam vor. Sie arbeiten an Schwachstellen und bügeln Fehler aus – ohne direkt alle Prozesse in Frage zu stellen. Der Vorteil: Für die Mitarbeiter bleibt Gewohntes und Vertrautes erhalten; sie lösen gemeinsam mit dem Unternehmen Probleme, die sie häufig selbst erkannt haben. Deshalb sackt die Leistung nicht ab, wenn sich Mitarbeiter in die veränderten Abläufe einfinden. „Der Ansatz der kleinen Schritte wird in der Regel gut akzeptiert“, erklärt Wolfgang Rabl, Geschäftsführer bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Zudem konzentrieren sich die Unternehmen auf echte Probleme und kommen schnell zu spürbaren Ergebnissen. Dennoch, auch diese pragmatische Strategie braucht einiges an Vorbereitung. Wolfgang Rabl beschreibt einen Sechs-Punkte-Plan, mit dem Unternehmen die Knoten in ihrer Organisation optimal lösen:

Ist-Analyse und Vision beschreiben

Am Anfang steht die Erkenntnis, dass Abläufe verändert werden müssen. Wolfgang Rabl empfiehlt, eine gemeinsame Sichtweise zu formulieren. Damit können die geplanten Veränderungen erklärt und begründet werden. Beispielsweise: Wo soll das Unternehmen in vier Jahren stehen? Wohin geht die Reise? Welchem Ziel dienen die Verbesserungen? Profis entwickeln dafür markante Überschriften: „Wir wollen unsere technologische Kompetenz mit Kundenfreundlichkeit und Zuverlässigkeit untermauern“. Oder: „Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt unserer Abläufe und Prozesse.“ Ein solches gemeinsames Bild, die Vision, sowie die Erklärung geben Mitarbeitern wesentliche Orientierungspunkte.

Zweitens: Strategische Entscheidung treffen

So verlockend die Strategie der kleinen Schritte klingt – die Entscheidung für diesen Weg sollten Unternehmen umsichtig treffen. „Bei diesem Ansatz greifen wir Detailprobleme und Alltagsorgen der Mitarbeiter auf“, erklärt Wolfgang Rabl, „wir entwickeln Bestehendes behutsam weiter.“ Wer dagegen den großen Wurf sucht und eine Organisation grundlegend verändern will – der wird möglicherweise die Abläufe völlig neugestalten. Ebenfalls wichtig: Die Entscheidung sollte nachdrücklich in der Unternehmensspitze fallen. Auch beim Ansatz der kleinen Schritte ist die Rückendeckung der Geschäftsführung nötig. Im Klartext: Die Spitze sollte das Veränderungsprojekt ausdrücklich beauftragen, im Unternehmen erklären – und dann auch bis zum Ende begleiten.



Bestandsaufnahme machen

Wo liegen überhaupt die Knoten, die dem Erfolg des Unternehmens im Wege stehen? Viele Unternehmen spüren diese Hemmnisse durch Interviews auf. Sie fragen ihre Mitarbeiter nach Schmerzpunkten: Wo kommt es zu Störungen bei den Abläufen? Wie erklären sie Fehler? Wo liegen Probleme? Wann kommt es zu Stress? Veränderungsprofis erfragen dabei auch, was besonders gut läuft und wo die Stärken der bestehenden Abläufe liegen. „Es lohnt sich in jedem Fall, diese Stärken in die Veränderung einzubeziehen und weiter auszubauen“, sagt Wolfgang Rabl. Hat sich beispielsweise in einer Abteilung eine morgendlich viertelstündige Teambesprechung bewährt – so lässt sich dies vielleicht auf andere Abteilungen übertragen. Was die Praxis betrifft: Bewährt für diese Erhebung haben sich interdisziplinäre Arbeitsteams, die sich mit den Knoten befassen – und diese später auch lösen. In diesen Teams sollten neben Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen auch Kollegen mitwirken, die mit dem Handwerkszeug des Prozessmanagements arbeiten können und auf diese Aufgabe vorbereitet wurden.

Die Knoten betrachten

Einige Unternehmen scheitern an der Menge der Knoten, die sie in einem Zug lösen wollen. Bei einer gründlichen Bestandsaufnahme kann die Zahl „lohnenswerter“ Knoten enorm wachsen. Entscheidend dann: Die Knoten sorgfältig auflisten, ordnen und über die Priorität entscheiden. Welche Knoten verursachen die dringlichsten Probleme – und sind deshalb besonders schnell zu lösen? Hinter welchen Knoten verbirgt sich besonders viel Verbesserungspotential – auch wenn die Lösung nicht gerade dringend erscheint?

Den „Steckbrief“ der Knoten schreiben

Wer einen Knoten nicht überblickt, kann ihn nicht lösen. Blindes Herumprobieren zieht die Schlinge nur noch fester zu. Fachleute empfehlen deshalb, dass die interdisziplinären Arbeitsteams „ihre“ Knoten genau studieren und in einem Steckbrief beschreiben. Zu einem solchen Steckbrief gehören Informationen über die Ausgangssituation und das Problem, das der Knoten verursacht – zudem Angaben zu den Verbesserungszielen, der Vorgehensweise, der involvierten Schnittstellen, der Risiken, der Termine, des (internen und externen) Aufwands sowie zu den damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im interdisziplinären Arbeitsteam.

Die Knoten lösen

Mit Hilfe der Steckbriefe nehmen sich die Arbeitsteams einen Knoten nach dem anderen vor. Fachleute empfehlen, bei der Verbesserung die Mitarbeiter einzubeziehen, die später nach den optimierten Abläufen arbeiten werden. Zum einen erhöht die Beteiligung die Akzeptanz und verbessert den Erfolg. Zum anderen verfügen die Mitarbeiter über einen reichen Erfahrungsschatz; sie geben wichtige Hinweise für die Gestaltung der Abläufe. „Die Arbeitsteams legen in Workshops gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern die neuen Abläufe fest“, erläutert Wolfgang Rabl. Doch im Eifer des Erfolgs sollten die Arbeitsteams nicht zu viele Knoten zugleich lösen. Profis bearbeiten auch bei größeren Unternehmen höchstens ein Dutzend Problempunkte auf einmal. So sympathisch und pragmatisch die Politik der kleinen Schritte erscheint – auch das Lösen von Knoten braucht Zeit, Energie und vor allem Sorgfalt.



Sieben typische Fehler bei der Verbesserung von Arbeitsabläufen

„Nicht am falschen Ende sparen!“

„Da haben wir noch unglaublich Sparpotential“ – mit diesen Worten schickte der Geschäftsführer seinen Prozessmanager in die Serviceabteilung. Der Stein des Anstoßes: In dem Unternehmen bearbeiteten sieben Mitarbeiter Serviceanfragen. Zu viel Arbeitszeit, zu viele Mitarbeiter, zu wenig Wertschöpfung. Der Prozessmanager krempelte die Ärmel auf und veränderte die Arbeitsabläufe. Die „Hotline“ des Unternehmens wurde von vier auf zwei Mitarbeiter ausgedünnt. Anrufer wurden nicht mehr betreut, sondern sofort an Fachabteilungen weitergeleitet - ohne nähere Betrachtung des Serviceanliegens. Zudem reduzierte sich das bislang kulante Entgegenkommen der Servicemitarbeiter auf das gesetzlich Erforderliche. Nach einem Jahr kam die Quittung: Drei Mitarbeiter eingespart. Und fünf Prozent der Kunden verloren.

Schneller arbeiten, kostengünstiger arbeiten: Immer mehr Unternehmen wollen ihre Arbeitsabläufe verschlanken. Doch viele sparen am falschen Ende. Billiger ist nicht günstiger, wenn die Qualität leidet, auf bestimmte Features von Produkten verzichtet wird – oder Kunden die bislang bienenfleißige Serviceabteilung vermissen. Fachleute empfehlen deshalb, die Wirtschaftlichkeit von Prozessen nicht allein im Sparen zu sehen. „Ich rate Unternehmen immer wieder, den Kundennutzen im Auge zu behalten“, erklärt Michael Popp, Spezialist für Prozessmanagement bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Denn verlorene Kunden wiederzugewinnen kostet manchmal mehr als die verbesserten Prozesse je an Gewinn bringen. Sieben Fehler sollten Unternehmen vermeiden, wenn sie an der Wirtschaftlichkeit ihrer Prozesse feilen:

Erster Fehler:
Am falschen Ende (ein-)sparen

Viele Prozesse rentieren sich für das Unternehmen nur auf Umwegen. „Sie bringen dem Unternehmen wenig direkten Gewinn“, erklärt Michael Popp, „doch sie binden Kunden – und dies kann ein echter Aktivposten sein.“ Solche Prozesse „zurückzuschneiden“ kann zu einem bösen Erwachen führen. Ebenfalls eine „Spar-Falle“: Das rigorose Streichen von Arbeitsplätzen. Wer zu viele Mitarbeiter freisetzt, verliert mit ihnen Wissen. Zudem wirkt sich eine zu knappe Personaldecke auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus. Sind alle Mitarbeiter mit dem Tagesgeschäft ausgelastet, bleibt keine Zeit etwa für die Entwicklung neuer Produkte.

„Ich rate Unternehmen immer wieder, den Kundennutzen im Auge zu behalten“

Zweiter Fehler:
Nur auf einzelne Abteilungen konzentrieren

Viele Unternehmen sind im Abteilungsdenken gefangen. Jede Abteilung hat ihr eigenes Budget, ihr eigenes Personal und ihre eigenen Sparvorgaben. Folglich denkt (und verbessert) jede Abteilung für sich. Dieses „Kästchendenken“ behindert den Erfolg des Prozessmanagements. Zum einen kann die Einsparung in der eigenen Abteilung zu Mehraufwand in den Nachbarabteilungen führen; der Aufwand wird nur „verschoben“. Zum anderen denken Kunden nicht in Abteilungen. Sie erwarten beispielsweise guten Service – gleich, welche und wie viele Abteilungen daran beteiligt sind. Michael Popp empfiehlt deshalb, Prozesse als „Wertschöpfungskette“ zu betrachten, die sich über Abteilungsgrenzen hinwegziehen. „Beispielsweise werden bei der Abwicklung eines Kundenauftrags Vertrieb, Lager, Buchhaltung und Kundendienst einbezogen“, erklärt er, „an diesem Gesamtprozess sollte man ansetzen, damit auch der Kunde die Verbesserungen spürt.“

Dritter Fehler:
Der (Gesamt-)Verantwortliche fehlt

In vielen Unternehmen ist niemand für bereichsübergreifende Prozesse zuständig. „Für gutes Prozessmanagement brauchen Unternehmen aber einen Verantwortlichen mit entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen für den gesamten Prozess über Abteilungsgrenzen hinweg“, erklärt Michael Popp, „dieser Zuständige erhebt bereichsübergreifend Prozess-Kennzahlen, entwickelt Verbesserungen und prüft, ob die Verbesserungen auch wirken.“ Man spricht vom „Prozessverantwortlichen“. Anders dagegen der sogenannte „Prozesseigner“, etwa ein Geschäftsführer. Er verantwortet strategisch den Arbeitsablauf und erwartet aus dem Prozess einen Mehrwert. In der Praxis gestaltet sich die Zusammenarbeit so: Der Prozesseigner erkennt, dass ein Arbeitsablauf aus strategischer Sicht verändert werden soll. Beispielsweise beklagen Kunden nachlassende Zuverlässigkeit bei der Angebotserstellung. Der Eigner stößt eine Veränderung an und beauftragt den Prozessverantwortlichen, diesen Ablauf zu verbessern. „Wichtig ist, dass Prozesseigner und Prozessverantwortlicher ihre Aufgaben kennen und gut zusammenarbeiten“, erklärt Michael Popp. Anderenfalls schaffen Unternehmen nicht die Umstellung, den „Switch“ oder ihnen geht der Atem aus für abteilungsübergreifende Maßnahmen.

Vierter Fehler:
Die falschen Kennzahlen

Prozessmanagement soll sich für das Unternehmen rentieren, keine Frage. Doch viele Unternehmen sehen in der Kostenreduzierung den Königsweg zum Gewinn. Sie messen bei den Prozessen allein die Kosten – und kommen strategisch auf die falsche Fährte. „Unternehmen sollten die Prozesse immer auch durch die Brille des Kunden betrachten“, sagt Michael Popp, „die Leitfrage ist: Wie kann man den Nutzen für den Kunden verbessern?“ Nutzen etwa wie Termintreue, Fehlerquote, Qualität, Durchsatzrate oder Kundenzufriedenheit. So können Kennzahlen zu Kundennutzen die „Kostenzahlen“ rela-

tivieren. Es lohnt sich vielleicht, Mehrkosten für einen Prozess in Kauf zu nehmen – wenn das Unternehmen durch höhere Kundenzufriedenheit mehr Umsatz erwirtschaftet.

Fünfter Fehler:
Schwammige oder unklare Grenzen ziehen

Alle Arbeitsabläufe auf einmal zu verändern – dies geht häufig schief. Zu umfangreiche Prozesse lassen sich kaum steuern. Profi-Prozessmanager bestimmen deshalb klug Grenzen. Sie trimmen den zu verbessernden Prozess auf eine gut handhabbare Größe. Michael Popp warnt allerdings auch davor, den Prozess zu klein „abzuzirkeln“. Denn dann wirken die Veränderungen nicht genug. Ein Kompass kann auch hier die Perspektive des Kunden bilden: Welchen Zweck erreicht und welchen Nutzen erzielt der Prozess aus Kundensicht? Beispiel Kundenservice an der Hotline: Einerseits allein die Aufnahme einer telefonischen Reklamation defekter Bauteile zu verbessern – dies hilft dem Kunden kaum weiter. Er wünscht eine schnelle und kompetente Antwort auf seine Reklamation. Andererseits den gesamten Reparaturprozess inklusive Buchhaltung einzu beziehen – dieser sperrige Gesamtprozess lässt sich kaum in einem Zug optimieren.

Sechster Fehler:
Konflikten aus dem Weg gehen

Nicht jede Prozessveränderung findet bei den Beteiligten Beifall. Neben Mitarbeitern mauern auch Führungskräfte. „Manchmal kommen Prozesseigner, Prozessverantwortlicher, Mitarbeiter und Abteilungsleiter auf keinen gemeinsamen Nenner“, erklärt Michael Popp, „beispielsweise lehnen Abteilungsleiter die geplanten Veränderungen für ihren Bereich ab.“ Solche Konflikte sollten Prozessmanager auf keinen Fall unter den Teppich kehren –wenngleich sie die Schwierigkeiten selbst kaum lösen können. „Da kann nur das Top-Management Entscheidungen treffen und Anweisungen geben, wie die Arbeitsabläufe aus strategischer Sicht anzupassen sind und wie stark man sich letztlich an den entwickelten Prozessen orientieren will“, sagt Michael Popp.

Siebter Fehler:
Die falsche Strategie wählen

Viele Unternehmen, die Prozessmanagement starten, suchen den Befreiungsschlag: Im „Hau-Ruck-Verfahren“ wollen sie möglichst viele Arbeitsabläufe binnen kurzer Zeit profitabler machen. Solche großen Eingriffe setzen das Unternehmen in Bewegung und bringen schnell greifbare Ergebnisse. Aber: Sie können Mitarbeiter verunsichern; ihr Widerstand gefährdet dann den Erfolg. Deshalb sollten Unternehmen die Strategie der kleinen Schritte prüfen: Eine Kette kleiner Veränderungen wird von Mitarbeitern eher akzeptiert. Auch können Unternehmen mit kleinen Schritten besser experimentieren. Darüber hinaus bleiben Organisationen mit dieser Strategie flexibel. Entwickelt sich die Prozessveränderung in kleinen Schritten anders als geplant, können sie notfalls wieder „einen Schritt zurückgehen“ und korrigieren. „Wichtig ist, dass Unternehmen sorgfältig über die Strategie nachdenken und die geeignete Vorgehensweise erwägen“, erklärt Michael Popp.



Die versteckten Chancen hinter der Prozessdokumentation

In sechs Schritten zu besseren Arbeitsprozessen in Unternehmen

Über Wochen hatten Mitarbeiter die Arbeitsabläufe im Vertrieb ihres Unternehmens erforscht. Das „Erhebungsteam“, wie sich die Gruppe nannte, zeichnete jeden Arbeitsschritt auf. Es hielt exakt fest, welcher Kollege welche Aufgabe erledigt und welche Zwischenergebnisse er in andere Abteilungen weitergibt. „Diese Prozessdokumentation brauchen wir für die Zertifizierung unseres Betriebs“, erklärte der Teamleiter. Doch nachdem das Unternehmen die Siegel der Zertifizierung bekommen hatte, verschwand die zwei Aktenordner füllende Dokumentation im Archiv. Eine verschenkte Chance, wie die Arbeitsgruppe bedauerte! „Wir haben viele Ideen, wie unser Unternehmen effizienter und zielgerichteter arbeiten könnte“, sagte der Leiter.

Viele Unternehmen müssen beispielsweise für ISO-Zertifizierungen ihre Arbeitsabläufe dokumentieren. Nur wenige ergreifen die Gelegenheit, dabei auch Abläufe zu verändern. „Die Dokumentationen lassen sich gut nutzen, in einem nächsten Schritt Prozesse zu verbessern“, erklärt Michael Popp, verantwortlich für Prozessmanagement bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Solche Optimierungen helfen schneller zu arbeiten, Fehler zu vermeiden, Geld zu sparen oder Kunden mehr Service zu bieten. Beispiel Angebotserstellung im Vertrieb: Das Erhebungsteam schlug seinem Unternehmen vor, dass die Vertriebsmitarbeiter sich mit den Technikern aus der Konstruktionsabteilung kurzschließen. Diese Abstimmung macht die Kalkulationen zu Lieferzeit und Kosten sicherer.

Fachleute wissen: Messungen bieten einen guten Einstieg in solche Prozessveränderungen. Gemeint ist: Die Arbeitsabläufe werden nicht nur beschrieben, sondern auch anhand von Messungen überprüft. „So kann man schnell feststellen, ob die Abläufe auch wirklich das erbringen, was Unternehmen und Kunden von ihnen erwarten“, erklärt Michael Popp. Er empfiehlt ein Sechs-Punkte-Programm, um aus der Prozessdokumentation den optimalen Nutzen zu ziehen.

Erstens:
Ziel und Zweck des Prozesses ermitteln

Viele Unternehmen beschreiben allein ihre Arbeitsabläufe. Welches Ziel diese Prozesse haben, wem sie auf welche Weise nutzen – dies betrachten sie nicht. „Jeder Ablauf hat einen Kunden, etwa einen internen Mitarbeiter, dem zugearbeitet wird“, sagt Michael Popp. Er empfiehlt, diesen „Nutznießer“ nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf zu fragen. Weiterer Ansprechpartner ist der sogenannte Prozesseigner, häufig Manager wie Abteilungsleiter oder Geschäftsführer. „Der Prozesseigner ist im Unternehmen strategisch verantwortlich für einen Arbeitsablauf“, erklärt der Fachmann, „er gibt Ziel und Zweck des Ablaufs vor und entscheidet über Veränderungen.“ Diese Informationen werden mit der reinen Beschreibung des Ablaufs zum aktuellen Standard erhoben. Wichtig dabei: Nicht den Wunsch mit der Wirklichkeit verwechseln! Also den Prozess so festhalten, wie er abläuft – und nicht, wie er idealerweise gestaltet sein sollte.

Zweitens:
Messkriterien festlegen

Wer einen Prozess messen und überprüfen will, braucht dafür stichhaltige Kriterien. Einfache Kennzahlen wie Durchlaufzeit und Stundenaufwand sind recht einfach zu ermitteln – zeigen aber nicht immer, ob der Prozess seinen Zweck erfüllt und Kunden zufriedentstellt. Fachleute empfehlen deshalb, auch Messkriterien zur wie beispielsweise für Qualität festzulegen. Beispiel Angebotserstellung im Vertrieb: Wie häufig fragen Kunden technische Details nach, die in den Angebotsunterlagen fehlen? Die Häufigkeit der Messungen muss dabei fein austariert sein. Bei nur zwei oder drei Stichprobenmessungen pro Periode können „statistische Ausreißer“ das Ergebnis verzerren. Dagegen sind zu häufige Messungen praktisch nicht zu bewältigen oder nicht wirtschaftlich. Erfahrene Prozess-



manager versuchen die Zahlen auch über das IT-System ihres Unternehmens zu ermitteln. „Häufig reichen geringfügige Ergänzungen im System, um die Daten automatisiert zu erhalten“, sagt Michael Popp.

Drittens:
Den Prozess beurteilen

Das Prozessmanagement-Team interpretiert die gewonnenen Daten. Ist der Ablauf effizient? Kommen die Mitarbeiter in angemessener Zeit zu Ergebnissen? Sind die Kunden zufrieden, wird Kollegen optimal zugearbeitet? Bei auffälligen Messwerten sollten Projektmanager in jedem Fall die Hintergründe klären. War die Abteilung beispielsweise wegen erkrankter Mitarbeiter unterbesetzt – und konnte sie deshalb keine Leistung bringen? Gab es Probleme mit Vorarbeiten aus anderen Bereichen des Unternehmens? Denn Effizienz, Fehlerfreiheit und Durchlaufzeit kennzeichnen nicht immer einen guten Prozess. Beim Beurteilen zählen auch die Vorteile und Nutzen, die der Arbeitsablauf dem Kunden bringt. Es kann sich beispielsweise lohnen, die Abläufe für die Angebotserstellung mit zusätzlichen Abstimmungsrunden zu ergänzen. Dies mag zusätzlich Zeit und Geld kosten. Gründlich aufbereiteten Angebotsunterlagen jedoch führen unter dem Strich zu mehr Aufträgen.

Viertens:
Das „Go!“ für Veränderungen einholen

Seine Analysen bereitet das Team übersichtlich auf. Auch kleinere Verbesserungsvorschläge können in die Unterlagen einfließen. „Anhand dieser Informationen wird der Arbeitsablauf mit dem verantwortlichen Prozesseigner erörtert“, erklärt Michael Popp. Ob und wie der Ablauf nachjustiert wird – dies entscheidet nun der Eigner. Profi-Tipp für die Präsentation vor dem Management: Prozessmanager sollten ihre Bestandsauf-

nahme, Analyse und Vorschläge nicht mit Informationen überfrachten. Also Prozesse für die Präsentation nicht zu detailliert zergliedern oder darstellen; häufig reichen die für Entscheidungen wirklich bedeutsamen Analysen und die Stoßrichtung des Nachjustierens. Auch lohnt es sich die Wirtschaftlichkeit des Nachjustierens zu prüfen. Wie zahlen sich die vorgeschlagenen Veränderungen der Abläufe in Euro und Cent für das Unternehmen aus?

Fünftens:
Den Arbeitsablauf verbessern

Prozessmanagement-Profis folgen der Politik der kleinen Schritte. Sie verbessern Abläufe behutsam. Mit zunächst geringfügigen Anpassungen versuchen sie die Arbeitsabläufe sicherer zu machen und nachzuzustieren. „Erst danach sollte über nötige größere Veränderungen diskutiert werden“, warnt Michael Popp vor zu schnellen Eingriffen. Sollten diese Eingriffe dann doch nötig werden: Profis analysieren die Vorgänge nochmals gründlich, setzen gemeinsam mit dem Prozesseigner Prioritäten und legen fest, welche Ablaufdetails vorrangig zu optimieren sind.

Sechstens:
Den Arbeitsablauf im Auge behalten

Prozessmanager sollten es vermeiden, zu schnell den Effekt ihrer Veränderungen nachzumessen. Besonders bei größeren Eingriffen sollten sie den „frisch operierten“ Prozess weiter beobachten. Vor allem: Profis geben einem neuen Prozess zunächst einmal Zeit sich zu bewähren. Sie hüten sich vor hektischen Korrekturen, wenn der Ablauf zunächst noch etwas „ruckelt“. Sie beobachten den Arbeitsablauf und warten ab, bis er bei den Mitarbeitern „in Fleisch und Blut“ übergegangen ist. Erst dann messen sie nach, ob der Prozess „rundläuft“ – oder ob nochmals eine Nachjustierung ansteht.

So bringen Unternehmen stockende Arbeitsabläufe wieder in Schwung

Die Mitarbeiter kennen sich auf der „Prozesslandkarte“ am besten aus

Arbeitsabläufe verbessern – dies haben sich viele Unternehmen auf die Fahnen geschrieben. Mit guten Prozessen können sie Fehler, Doppelarbeiten und Abstimmungsprobleme vermeiden. Doch häufig vergessen Unternehmen bei der Verbesserung ihre Mitarbeiter einzubeziehen. Ein Fehler! Mitarbeiter wissen, wo es genau bei der täglichen Zusammenarbeit hakt; zudem sind von Mitarbeitern entwickelte Prozesse besonders erfolgreich. Mit einem Acht-Schritte-Programm können Unternehmen ihre Mitarbeiter fest in die Prozessoptimierung einbinden.

Bei dem mittelständischen Kunststoffverarbeiter knirschte es mächtig. Die ausufernden Personalkosten drückten die Margen. Die Probleme waren hausgemacht: Doppelarbeiten im Unternehmen, Abstimmungsprobleme und lästige Arbeitsfehler raubten Arbeitszeit. Das Unternehmen versuchte die Arbeitsabläufe zu verschlanken. Es beschaffte eine Spezialsoftware und beauftragte Mitarbeiter, die Abläufe zu dokumentieren. „Prozesshandbücher und Anleitungen sollten unseren Mitarbeitern zeigen, wie sie besser zusammenarbeiten“, erklärte der Geschäftsführer. Doch kaum jemand hielt sich an diese Regeln. Erst beim zweiten Anlauf gelang die Umstellung. Dieses Mal hatten die Mitarbeiter selbst die neuen Arbeitsabläufe entworfen und waren von ihren eigenen Prozessen hellauf begeistert. Der Königsweg führt über die Mitarbeiter – dieses Mantra nennen viele Fachleute, wenn Unternehmen ihre Arbeitsabläufe verändern wollen. „Die Mitarbeiter wissen selbst am besten, wo es genau bei der täglichen Zusammenarbeit klemmt und wie sie stockende Abläufe am besten in den Griff bekommen können“, erklärt Kerstin Wünnecke, Spezialistin für Prozessmanagement bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Vor allem: Selbstgestaltete Arbeitsabläufe werden in der Regel schnell akzeptiert; die gemeinsam entwickelten Prozesse reduzieren nämlich auch den

Arbeitsstress für Mitarbeiter. Kerstin Wünnecke empfiehlt für die Praxis ein Acht-Punkte-Programm, um gemeinsam mit den Mitarbeitern die Arbeitsabläufe fitzumachen:

Erster Schritt:
Steuerkreis zusammenstellen

Die Veränderung von Arbeitsabläufen braucht Rückenwind direkt von der Unternehmensspitze. Geschäftsführung und Bereichsleiter sollten sich vernehmbar hinter die Pläne stellen. Deshalb empfehlen Veränderungsprofis, einen Steuerkreis einzurichten. Dieser Steuerkreis formuliert die Ziele für die Veränderungen und setzt ein Arbeitsteam ein, das das Veränderungsprojekt in Gang setzt.

Zweiter Schritt:
„Landkarte“ der Prozesse erstellen

Wer Arbeitsabläufe verändern will, muss zunächst die bestehenden Abläufe erkunden und beschreiben. Das Arbeitsteam erstellt eine sogenannte „Prozess-Landkarte“. Auf dieser globalen Karte sind unternehmensweit alle wichtigen Wege und Stationen der Arbeitsabläufe verzeichnet. Wichtig dabei: Die Abläufe müssen durchgehend und über Abteilungsgrenzen hinweg beschrieben werden: etwa den Weg, den ein Kundenauftrag vom Bestelleingang bis zur Lieferung und Rechnungsstellung nimmt. Diese Gesamtbetrachtung deckt die Schnittstellen zwischen Abteilungen auf, an denen die Abläufe wiederholt ins Stolpern kommen. Außerdem empfehlen Fachleute, die Prozess-Landkarte nicht zu detailliert zu gestalten und die Abläufe möglichst mit allgemeinverständlichen Begriffen oder Symbolen zu beschreiben. Also: „Fachchinesisch“ und kryptische Zeichen vermeiden!



Dritter Schritt:
Die Spreu vom Weizen trennen

Nicht jeder Arbeitsablauf lohnt sich für eine Umgestaltung. Entscheidend ist, dass das Unternehmen den Hebel an den Wertschöpfungsketten ansetzt. „Das Arbeitsteam sollte die einzelnen Abläufe sorgfältig voneinander abgrenzen und Wertschöpfungsketten mit Potential identifizieren“, erklärt Kerstin Wünnecke. Auch prüft das Arbeitsteam für jeden dieser Abläufe, wer im Unternehmen „Prozesseigner“ und wer „Prozessverantwortlicher“ ist. Zum Hintergrund dieser Begriffe: Der Prozesseigner trifft die endgültige Entscheidung, Prozesse weiterzuentwickeln; er stößt diese Entwicklungen an („Entscheidungsträger“ für den Prozess). Dank seiner Position kann er auch Entscheidungen über Abteilungsgrenzen hinweg treffen. Anders der Prozessverantwortliche. Er beschreibt und analysiert seinen Prozess. Dann schlägt er Verbesserungsmaßnahmen vor. Diese Vorschläge sollten mit einem Team erarbeitet werden, zu dem auch Mitarbeiter gehören, die direkt in diesen Prozessen arbeiten.

Vierter Schritt:
Das Vorhaben im Unternehmen vermarkten

Je früher und intensiver Mitarbeiter über Veränderungen informiert werden, desto besser können sie sich darauf einstellen. Deshalb sollte der Steuerkreis eine kleine „Informationskampagne“ starten und erklären, welchen Nutzen die Veränderungen erbringen, was die Veränderungen erzwingt, wie man vorgehen wird und wie die Mitarbeiter sich beteiligen können. „Im Idealfall informiert die Geschäftsführung nicht nur über das Projekt, sondern sucht auch den Dialog mit den Mitarbeitern und wirbt um Unterstützung“, erklärt Kerstin Wünnecke.

Fünfter Schritt:
Prozessverantwortliche ausbilden

Die Prozessverantwortlichen – die „Manager der Abläufe“ – werden geschult. Sie sollen später im Team mit ihren Mitarbeitern überlegen, wie sie flüssiger zusammenarbeiten, Fehler vermeiden und Doppelarbeiten reduzieren können. Dafür brauchen die Prozessverantwortlichen „Handwerkszeug“. Einfache Methoden reichen: Wie beispielsweise ist die Arbeitsgruppe zu leiten? Wie kann man Prozesse aufzeichnen, wie in der Gruppe

Lösungen und Verbesserungsvorschläge erarbeiten? Entscheidend für alle Beteiligten sind die einheitliche Vorgehensweise, sowie die Dokumentation mit gleicher Sprache und Symbolen. Nur so können die Ergebnisse aus den vielen Teams später zusammengeführt werden.

Sechster Schritt:
Abläufe neu gestalten

Die Stunde für die Mitarbeiter hat geschlagen. Gemeinsam mit ihrem Prozessverantwortlichen bilden sie „Vor-Ort-Teams“. Diese Teams beschreiben ihre täglichen Arbeitsabläufe – und zwar zunächst so, wie sie derzeit gehandhabt werden. „Diese Aufzeichnungen sollten im Gegensatz zur Prozesslandkarte detailliert sein“, erklärt Kerstin Wünnecke. Ebenfalls wichtig: Bei der Aufnahme der aktuellen Abläufe dürfen Mitarbeiter die Wirklichkeit nicht mit dem Wunsch verwechseln. In diesem ersten Schritt geht es ausschließlich um den „Ist-Zustand“ der Abläufe. Dabei brauchen sich die Mitarbeiter nicht auf einen allgemeingültigen Ablauf zu einigen; Varianten bei den Arbeitsabläufen sind in der Praxis üblich. Im zweiten Schritt dann stellen die Mitarbeiter die Prozesse auf den Prüfstand, reden über Verbesserungen und einigen sich auf einen neuen Standard.

Siebter Schritt:
Schnittstellen bearbeiten

Wie arbeiten die verschiedenen Unternehmensbereiche optimal zusammen? Wie kann der „Grenzverkehr“ zwischen den Abteilungen verbessert werden? Kerstin Wünnecke hat gute Erfahrungen damit gemacht, auch die Kooperation an den Schnittstellen von den Mitarbeitern bestimmen zu lassen. Sie empfiehlt für diese Abstimmung den „runden Tisch“. „Holen Sie die Mitarbeiter zusammen, die später an den Schnittstellen zusammenarbeiten sollen“, empfiehlt sie, „es ist verblüffend, wie schnell sich die Mitarbeiter auf reibungslose Arbeitsübergaben und schlanke Abstimmungsschleifen einigen können.“

Achter Schritt:
Am Ball bleiben

Es ist wie beim Sport: Wer nicht regelmäßig Abläufe trainiert, fällt in der Leistung zurück. Deshalb empfehlen Fachleute, nach einer gründlichen Prozessverbesserung weiterhin Verbesserungschancen aufzuspüren. „Geben Sie nach einem Verbesserungsprojekt den Mitarbeitern Zeit, sich in die neuen Abläufe einzufinden“, empfiehlt Kerstin Wünnecke. Nach beispielsweise einem halben Jahr sei es dann wieder Zeit, die Prozesse zu justieren und zu steuern.

Wenn die „Sehnsucht nach alten Lösungen“ dem Wandel im Wege steht

„Kommunikation & Co.“ - in sechs Schritten die Mitarbeiter für Veränderungen gewinnen

Über Wochen propagierte der Mittelständler die Vorteile der Fusion. Er hatte einen Mitbewerber übernommen, eine Kreativschmiede, die er mit seinem Unternehmen verschmelzen wollte. Die Mitarbeiter der beiden Firmen sollten in neuen, „gemischten“ Teams hochproduktiv zusammenwirken. Doch von Teamwork und eigenverantwortlichem Arbeiten wollten die Mitarbeiter des Stammunternehmens nichts wissen. Sie folgten den Anweisungen ihrer Vorgesetzten – statt den Arbeitsaufträgen von Kollegen aus den Teams. Die alte Führung, sagten sie, sei über Jahrzehnte bewährt; sie sei schlichtweg effizienter als der neomodische Team-Schnickschnack aus der zugekauften Firma.

Die Sehnsucht nach alten Lösungen – immer wieder behindert sie (über-)lebenswichtige Veränderungen in Unternehmen. Mit zähem Willen verteidigen Mitarbeiter Althergebrachtes – obgleich die Vorteile neuer Arbeitsweisen oder Organisationsmodellen auf der Hand liegen. Doch hinter dem Widerstand stecken selten Ignoranz oder gar Bosheit.

Fachleute wissen: Veränderungen verunsichern die Mitarbeiter. Sie rufen Erinnerungen wach – darunter auch Episoden aus schlechten Tagen, die sich mit Gefühlen wie Ohnmacht, Beklemmung oder Angst verbinden. Dies führt zu Blockaden und zur Sehnsucht nach der Welt von gestern.

„Wer sich beispielsweise vor Jahren in einem offenen Feedbackgespräch mit Vorgesetzten gedemütigt fühlte, kann heute Angst vor neuen Führungsinstrumenten und transparenter Führung haben“, erklärt Christoph Rabl, Spezialist für Veränderungsprozesse bei der Unternehmensberatung „next level emotion“. Negative Erlebnisse, gespeichert in unserem emotionalen Gedächtnis, stehen dem Wandel wie ein Riesenstein im Wege. Zudem: Viele Unternehmen informieren ihre Mitarbeiter allein mit Rundschreiben oder Informationsseiten im Intranet über Veränderungen. Dies führt in die Sackgasse – und verstärkt eher die Blockaden.

„Wird in einem Unternehmen ein neues Kapitel aufgeschlagen,

sollten Führungskräfte vor allem das Gespräch mit Mitarbeitern suchen“, sagt Rabl. Dabei gehe es nicht so sehr um Fakten und Erklärungen, sondern um den Aufbau von Beziehung und einer persönlichen Vertrauensbasis. Der Unternehmensberater empfiehlt fünf Schritte, um der Sehnsucht nach alten Lösungen wirksam zu begegnen.

**Erster Schritt:
Die Sehnsucht akzeptieren**

Kein Manager kann Wandel in seinem Unternehmen erzwingen. Appelle, Anordnungen und Drohungen laufen ins Leere. Die von Veränderungen beunruhigten Mitarbeiter schieben Dienst nach Vorschrift, sind aber nicht mit ihrem Herzen bei der Arbeit. Spezialisten für Veränderung, sogenannte „Changemanager“, akzeptieren die Disposition des Menschen, zunächst an Hergebrachtem festzuhalten. Sie überfordern niemanden, sondern nehmen im Gespräch Teil an Befürchtungen und schlechten Erfahrungen. „Bereits dieser erste Dialog, bei dem Führungskräfte vor allem zuhören sollten, kann Bewegung auch in festgefahrene Changeprojekte bringen“, erklärt Christoph Rabl.

**Zweiter Schritt:
„Übersetzungshilfen“ finden**

Nur wenige Menschen können frei und offen ihre Gefühle äußern. „In der Welt der Wirtschaft ist Privates ohnehin kaum ein Thema“, sagt Rabl, „im beruflichen Alltag wird schon gar nicht über Ängste und Befürchtungen gesprochen.“ Er baut Mitarbeitern deshalb „Brücken“ und greift dafür ins Literaturregal. Viele Mythen, Sagen und Märchen drehen sich um das Thema „Veränderung“; Heere und Völker brechen auf zu neuen Ufern. „Ich spreche mit Mitarbeitern und Führungskräften über diese Geschichten“, erklärt Rabl seine Strategie, „ich erzähle sie und



erörtere den Sinn.“ Derweil Mitarbeiter über Angst und Aufbruchswillen der alten Helden reden, spiegeln sie sich selbst in den Geschichten – und sprechen über ihre eigenen Gefühle und ihr eigenes Unternehmen.

**Dritter Schritt:
Die Mitarbeiter „verorten“**

Prozesse des Wandels verlaufen in fünf typischen Phasen. Die Phasen sind ineinander verwoben, und ihre Reihenfolge ist nicht festgelegt. Typisch ist beispielsweise eine Phase der Verwirrung, die vor allem am Anfang eines Veränderungsprozesses steht. Was bleibt? Was ändert sich? Die zweite Phase zeigt erste, markante Erfolge des Wandels. Die dritte Phase: Die Mitarbeiter gehen durch das Tal der Tränen. Die ersten Änderungen wecken Zweifel. Der Wandel wird greifbar, Angst geht um. In der vierten Phase beherrscht Chaos das Projekt; ein Teil der Mitarbeiter versucht den Wandel zu stoppen. In der fünften, letzten Phase sind die Mitarbeiter zwar mit dem Wandel einverstanden, wagen allerdings nicht den ersten Schritt hin zu neuen Ufern. „In unseren Workshops sprechen wir mit den Mitarbeitern darüber, in welcher Phase sie stehen“, berichtet Rabl, „dies hilft allen, das Geschehen zu ordnen und sich selbst darin wiederzufinden.“

**Vierter Schritt:
Mitarbeiter in den Wandel einbeziehen**

Unternehmen, die sich immer wieder erfolgreich verändern, beziehen ihre Mitarbeiter intensiv in den Wandel ein. Mehr noch: Sie beteiligen die Mitarbeiter etwa beim Festlegen von Aufgaben, Arbeitsweisen und Zuständigkeiten. Entscheidend: Es wird nicht nur darüber gesprochen, wie der Mitarbeiter den Wandel unterstützen kann – sondern auch, was er selbst für die Umstellung braucht.

**Fünfter Schritt:
Den Dialog mit langen Atem fortführen**

Viele Unternehmen bereiten ihr Veränderungsprojekt mit dem Dialog vor, brechen ihn aber nach Start des Vorhabens ab. Ein Fehler, wie Fachleute warnen. Das plötzliche Schweigen stößt Mitarbeiter vor den Kopf und ruft Misstrauen hervor. Vor allem droht das Vertrauen verloren zu gehen – und die Erfolge zunichte zu machen. Führungskräfte sollten deshalb auch während des Projekts den Dialog mit ihren Mitarbeitern pflegen. Fachleute wissen: Jedes Gespräch auch über Emotionen steuert zum Erfolg von Veränderungen bei. „Die Zeit, die man sich für Kommunikation bei Veränderungsprozessen nimmt, ist alles andere als verzichtbarer Luxus“, sagt Christoph Rabl, „sie ist eine Investition, auch wenn zunächst damit kein unmittelbarer Unternehmensgewinn erzielt wird.“ Langfristig rentiert sich die investierte Zeit. Denn wirtschaftlicher Erfolg hängt vor allem von motivierten Mitarbeitern ab.



next level consulting - get connected

Austin

12301 Research Boulevard, Building 5
Suite 101, Austin, Texas 78759
T +1 512 9861913
office-austin@nextlevelconsulting.com

Berlin

Schlüterstraße 39
10629 Berlin, Deutschland
T +49 228 289 26-0
office-berlin@nextlevelconsulting.com

Bonn

Ermekeilstraße 46
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 28926-0
office-bonn@nextlevelconsulting.com

Bratislava

K lomu 1
811 04 Bratislava, Slowakei
T +421 2 44647111
office-bratislava@nextlevelconsulting.com

Kapstadt

25 van Ryn Street, Constantia 7806
Kapstadt, Südafrika
T +27 21 823 5123
office-capetown@nextlevelconsulting.com

München

Nymphenburgerstraße 4
80335 München, Deutschland
T +49 89 36055166
office-muenchen@nextlevelconsulting.com

Salzburg

Warwitzstraße 9
5023 Salzburg, Österreich
T +43 664 558 6925
office@nextlevelconsulting.com

Singapur

8 Eu Tong Sen Street #14-94
Singapur 059818, Singapur
T +65 3159 1491
office-singapore@nextlevelconsulting.com

Wien

Floridsdorfer Hauptstraße 1
1210 Wien, Österreich
T +43 1 4780660-0
office@nextlevelconsulting.com

Zürich

Alte Steinhäuserstrasse 19
6330 Cham, Schweiz
T +41 41 740 0455
office-schweiz@nextlevelconsulting.com