

Einführung

Warum dieses Buch *Geschäftsprozessoptimierung für Dummies*? Die einfache Antwort: Weil immer mehr Menschen unter schlecht organisierten Prozessen leiden. Diese Menschen möchten wissen, was sie tun können, um die Geschäftsprozesse, in und mit denen sie arbeiten, zu verbessern. Die gute Nachricht: Es gibt jede Menge Schwachstellen, die Sie relativ einfach beseitigen können. Die schlechte Nachricht: Je nachdem wie lange die Pflege Ihrer Prozesse schon vernachlässigt wurde, wird das Optimieren auch etwas länger dauern. Haben Sie trotzdem den Mut, es anzugehen!

Auch Kunden leiden zunehmend unter schlechten Prozessen. Die Macht dieser Kunden hat in den letzten Jahren aber massiv zugenommen, sodass Sie als Unternehmer die Unzufriedenheit Ihrer Kunden nicht mehr einfach ignorieren können. Sonst wandern die Kunden ab zu Konkurrenten, unter anderem auch zu Dienstleistern im Internet.

Nicht zuletzt sind auch die Anforderungen an Prozesse in Unternehmen gestiegen. Entwicklungszeiten für Produkte werden immer kürzer. Die Komplexität der Produkte nimmt massiv zu, ebenso die Zahl möglicher Varianten. Die Zeiten sind vorbei, in denen Henry Ford verkünden konnte: »Sie können Ihr Auto in jeder Farbe haben, vorausgesetzt, Sie wählen Schwarz!« Heute geht allein die Variantenanzahl einer Autotür in die Millionen. Moderne Unternehmensprozesse müssen in der Lage sein, diese Komplexität über die gesamte Prozesskette hinweg zu beherrschen. Dazu kommt, dass moderne Unternehmen viel mehr einkaufen als früher. Heute sind Einkaufsvolumina von 80 Prozent des Umsatzes normal. Damit müssen Unternehmen auch die Prozesse ihrer Lieferanten im Blick haben, nicht nur die eigenen!

All das hat dazu geführt, dass Prozesse zu einem wichtigen Schlüssel für den Erfolg geworden sind. Prozessmanagement und Prozessoptimierung sind Themen, die auf der Agenda jedes Unternehmens beziehungsweise jeder Institution ganz oben stehen. Nur – wie werden Prozesse möglichst effektiv und mit möglichst wenig Aufwand optimiert? In diesem Buch fasse ich die Erfahrungen aus den letzten Jahrzehnten zusammen und gebe Anleitungen für zeitgemäße Prozessoptimierungen. Hier finden Sie effektive und effiziente Hilfe, um Ihre Prozesse auf den neuesten Stand zu bringen. Viel Erfolg!

Welches Unternehmen wünscht sich nicht, dass alles glattläuft und alle Geschäftsprozesse wie ein gut funktionierendes Räderwerk ineinandergreifen? Welches Unternehmen möchte keine begeisterten Kunden, die die Unternehmensleistung honorieren und gerne wiederkommen? Leider ist häufig irgendwo Sand im Getriebe, der die Prozesse daran hindert, die Kunden zufriedenzustellen. Immer mehr Unternehmen und Organisationen erkennen die zentrale Bedeutung von Prozessen für ihre Kunden. Aber was tun? Optimierung heißt das Zauberwort. Der Traum von der optimalen Prozesswelt sieht so aus:

- ✓ Jedes Jahr erhält die Organisation den Preis »Bester Kundenservice weltweit«.
- ✓ Kundenanforderungen sind lange im Voraus bekannt und fließen direkt in die Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen ein.

22 Einführung

- ✓ Kundenbedürfnisse werden sofort mit geringstem Aufwand erfüllt.
- ✓ Alle Kernprozesse sind optimal auf die Kundenwünsche ausgerichtet.
- ✓ Unterstützungs- und Steuerungsprozesse arbeiten Hand in Hand, um die Kernprozesse am Laufen zu halten.
- ✓ Das Management ist über alle Vorgänge und Entwicklungen im Bilde.
- ✓ Alle Mitarbeiter sind optimal eingesetzt und wissen genau, was zu tun ist.
- ✓ Fachfunktionen unterstützen die Unternehmensprozesse optimal mit ihrem detaillierten Fachwissen.
- ✓ Alle wichtigen Prozesse werden laufend verbessert, um die Konkurrenz abzuhängen.

Doch wie sieht die harte Realität in den meisten Organisationen aus? Fachfunktionen steuern Prozesse, Schwachstellen über Schwachstellen, Doppelarbeit, mangelnde Synchronisation und, und, und. Höchste Zeit also, die wesentlichen Prozesse zu identifizieren, deren Unzulänglichkeiten zu erkennen und zu beseitigen. Und vor allem: alle Prozessketten optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Wie Sie das am besten anstellen, erfahren Sie in diesem Buch.

Beim Lesen werden Sie regelmäßig über die Thematik des Change Managements stolpern. Prozessoptimierung heißt immer auch, bestehende Verhaltensweisen zu ändern. Dazu müssen Sie wissen, wie man sinnvoll mit Widerstand seitens der Prozessbeteiligten umgeht. Führung, persönliche und fachliche Kompetenz der Verantwortlichen sind kritische Erfolgsfaktoren. Auch die Veränderungsbereitschaft der Gesamtorganisation, das heißt die herrschende Organisationskultur, hat wesentlichen Einfluss auf das Verhalten und die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen.

Falls Sie noch nie mit Prozessoptimierungen in Berührung gekommen sind, macht das gar nichts. Nutzen Sie dieses Buch, um einen ersten Anlauf zu nehmen und die Prozesse in Ihrer Organisation auf Vordermann zu bringen. Frei nach dem Motto »Prozesse gut, alles gut«. Ihre Kunden werden es Ihnen danken und in klingender Münze zurückzahlen.

Über dieses Buch

Was unterscheidet dieses Buch von anderen Büchern über Prozessoptimierung?

- ✓ **Alles, was wichtig ist, in einem Buch:** In *Geschäftsprozessoptimierung für Dummies* ist alles Wissen, das Sie für eine erfolgreiche Prozessoptimierung brauchen, kompakt aufbereitet. Sie erhalten einen Überblick über alle gängigen Methoden und Instrumente.
- ✓ **Alles so verständlich wie möglich:** In *Geschäftsprozessoptimierung für Dummies* werden alle wichtigen Instrumente und Begriffe unkompliziert und praxisnah erklärt. Alle wichtigen Informationen sind leicht auffindbar.
- ✓ **Alle Vorgehensweisen verstehen und verbinden:** *Geschäftsprozessoptimierung für Dummies* stellt Ihnen nicht nur die einzelnen theoretischen Ansätze der Prozess-

optimierung vor, sondern zeigt auch, wie Sie diese geschickt kombinieren können. Das geht weit über den technisch-rationalen Aspekt hinaus: Prozessorientierung und Prozesskultur decken ein breites Spektrum einer Unternehmenskultur ab.

- ✓ **Alle Anforderungen erkennen und erfolgreich umsetzen:** Mit *Geschäftsprozessoptimierung für Dummies* haben Sie das nötige Handwerkszeug, um jede Prozessoptimierung zielorientiert zu planen, zu gestalten, zu steuern und erfolgreich umzusetzen.

Eines aber gleich vorweg: Für Prozessoptimierungen gibt es **kein** Kochrezept nach dem Motto »Man nehme 100 Gramm von diesem, 50 Gramm von jenem, und schon ist die Prozessoptimierung erfolgreich«. Vielmehr müssen Sie selbst die für Ihren speziellen Fall am besten geeignete Vorgehensweise herausfinden, notfalls etwas ausprobieren und später korrigieren. Dieses Buch liefert Ihnen einen Werkzeugkasten, mit dessen Hilfe Sie Optimierungsschritte planen und umsetzen, Auswirkungen erkennen und bei ungünstigem Verlauf Gegenmaßnahmen ergreifen können. Betrachten Sie dieses Buch als einen guten Freund, den Sie von Zeit zu Zeit um Rat fragen können . . .

Konventionen in diesem Buch

Um Ihnen das Lesen zu erleichtern, verwende ich folgende Konventionen:

- ✓ Neue Begriffe sind *kursiv* hervorgehoben.
- ✓ Auch Begriffe, die für den Zusammenhang wichtig sind, sind *kursiv* gesetzt.
- ✓ **Fett** gedruckt sind Begriffe, die betont werden sollen.

Manchmal finden Sie Hintergrundinformationen, die interessant, aber für das Verständnis des Buches nicht unbedingt erforderlich sind, in einem grau hinterlegten Kasten.

Um die Lesbarkeit zu erleichtern, habe ich auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Törichte Annahmen über den Leser

Angenommen, Sie stehen in der Buchhandlung vor diesem Buch und fragen sich: »Hört sich interessant an, aber ist das etwas für mich?« Die Antwort finden Sie in den folgenden Punkten. So stelle ich mir Sie als Leser vor:

- ✓ Sie haben Lust auf seriöse und praxisnahe Informationen, die leicht verständlich beschrieben sind.
- ✓ Sie möchten keine langatmigen theoretischen Abhandlungen durchkauen.
- ✓ Sie suchen nach praktischer Anwendbarkeit, theoretischer Absicherung und Spaß beim Lesen.

24 Einführung

- ✓ Sie führen eine Prozessoptimierung durch oder sind in eine eingebunden. Jetzt brauchen Sie konkrete Informationen, wie so etwas geht und worauf Sie achten müssen.
- ✓ Sie wollen wissen, wie Ihre anstehende Prozessoptimierung zum Erfolg wird.
- ✓ Sie sind interessiert an praxiserprobten Methoden und Instrumenten, die Ihnen die tägliche Arbeit in der Prozessoptimierung erleichtern.
- ✓ Sie wollen sich an einem Wochenende alles Wesentliche über Prozessoptimierung aneignen.
- ✓ Sie suchen nach einem Nachschlagewerk, in dem Sie während einer Prozessoptimierung immer wieder die entsprechenden Kapitel durchlesen können.

Wer sollte dieses Buch lesen? Die besten Fachleute zur Optimierung von Prozessen in Ihrer Organisation sind Ihre Mitarbeiter. Die wissen am besten, wo es klemmt. Allerdings fehlt gerade ihnen häufig die Motivation, die Sachkompetenz und naturgemäß auch die Macht, um wichtige Änderungen anzugehen. Aus diesem Grund müssen Mitarbeiter und Führungskräfte zusammenarbeiten, um eine Prozessoptimierung überhaupt erst möglich zu machen. Sie sollten dieses Buch also lesen, wenn Sie eine der folgenden vier Positionen innehaben:

- ✓ **Führungskraft:** Sie haben die Notwendigkeit einer Prozessoptimierung erkannt und suchen nach den richtigen Methoden, um diese erfolgreich anzugehen. Außerdem ist für Sie wichtig zu wissen, wie Sie Ihre Mitarbeiter einbinden und befähigen, wie Sie Widerstände auf allen Ebenen überwinden und welche Unterstützung Sie für Ihr Vorhaben brauchen.
- ✓ **Leiter einer Prozessoptimierung:** Sie interessieren sich für die Methoden der Prozessoptimierung und die vielfältigen Helferlein und Fallstricke, die im Rahmen solcher Optimierungen auftreten. Sie leiten mit oder ohne formale Macht. Für Sie ist besonders wichtig, wie Sie richtig mit den Mitarbeitern umgehen und sich die Unterstützung des Managements sichern können.
- ✓ **Interne Prozessassistenz oder Prozesscontrolling:** Sie brauchen die vielfältigen Methoden der Prozessanalyse und -bearbeitung für Ihre tägliche Arbeit. In der Organisation nehmen Sie eine Sonderstellung ein, da Ihre Aufgaben anfangs nicht klar umrissen sind. Das bringt im Berufsalltag häufig Schwierigkeiten mit sich, weil sich Ihre Rolle erst im Laufe der Prozessoptimierung ergeben wird.
- ✓ **Mitarbeiter:** Vielleicht sind Sie selbst Treiber einer Prozessoptimierung, nachdem Sie einen Veränderungsbedarf erkannt haben. Vielleicht sind Sie lediglich davon betroffen, dass Ihr Bereich eine Prozessoptimierung durchführt. Dieses Buch zeigt Ihnen die grundsätzlichen Vorgehensweisen einer Prozessoptimierung. Auf dieser Basis können Sie in den jeweiligen Optimierungsphasen wichtige Beiträge beisteuern. Wenn Sie wissen, warum eine Prozessoptimierung sinnvoll beziehungsweise unumgänglich ist, können Sie sich den dabei unweigerlich auftretenden Wogen und Wellen leichter aussetzen und im besten Fall den neuen Kurs des Schiffes mitbestimmen!

Nach der Lektüre dieses Buches können Sie eine Prozessoptimierung wesentlich entspannter angehen. Sie kennen die Ziele, Ihre Rolle und Ihre Möglichkeiten, und Sie können all dies

wirkungsvoll kommunizieren und umsetzen. Das erleichtert die notwendige Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in der Prozessoptimierung ganz erheblich.

Auch wenn im Buch immer wieder von Unternehmen die Rede ist: Dieses Buch richtet sich an Personen in Organisationen aller Art, also auch Behörden, Institutionen, Vereine und so weiter, das heißt in allen Einrichtungen, die mit Prozessen irgendeiner Art zu tun haben. Natürlich klingt der Begriff »Kunde« in vielen dieser Einrichtungen künstlich. In diesen Fällen kann es aber durchaus erhellend sein, die »Objekte«, mit denen Sie dort zu tun haben, auch als Kunden zu sehen.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Insgesamt besteht dieses Buch aus fünf Teilen. Wie bei allen ... *für Dummies*-Büchern sind die Kapitel so aufgebaut, dass Sie sie unabhängig voneinander lesen können. Beginnen Sie ruhig mit demjenigen Kapitel, das Sie am meisten reizt. Zwischen den Kapiteln gibt es Querverweise zu ergänzenden Informationen an anderer Stelle. Verwenden Sie das Buch ruhig auch als Nachschlagewerk.

Damit Sie schnell das Allerwichtigste finden, habe ich für Sie eine Schummelseite am Anfang des Buches zusammengestellt. Außerdem gibt es ein Stichwortverzeichnis am Ende des Buches.

Jeder Teil besteht aus vier bis sechs Kapiteln. Hier der Überblick, was Sie in den einzelnen Teilen erwartet.

Teil I: Überblick und Basiswissen

In diesem Teil gebe ich Ihnen einen Einblick in die Grundlagen, damit Sie Prozesse und Prozessoptimierungen richtig verstehen und einordnen können. Sie erfahren, wie Fachfunktion und Prozesse zusammenwirken und welche Probleme dabei entstehen. Sie lernen die Krux mit den Schwachstellen kennen, wie Wert in Ihrer Organisation erschaffen wird und wie wichtig Kunden für Sie sind. Die Einführung zu den Schwachstellen in Prozessen gibt Ihnen die Gelegenheit, schnell und treffsicher erste Verbesserungspotenziale Ihrer Prozesse zu finden.

Teil II: Das Abc der Prozessoptimierung

Nach dem Studium der Grundlagen widmen Sie sich in diesem Teil der Prozessgestaltung mit dem Ziel, deren Leistungsfähigkeit zu verbessern. Dazu erfahren Sie zuerst alles über den Aufbau und die Arten von Prozessen, über Beschreibungsmethoden für Prozesse und die wirkungsvolle Segmentierung Ihrer Prozesswelt. Nach einem Exkurs über die Neuausrichtung von Fachfunktionen hin zu mehr Prozessorientierung geht es ans Eingemachte: Welche Methoden eignen sich für welche Art von Prozessoptimierung? Lernen Sie, wie man eine Prozessoptimierung strukturiert angeht. Auch Alternativen zu einer Prozessoptimierung werden Ihnen in diesem Teil aufgezeigt. Zu guter Letzt tauchen Sie in die Welt des Change Managements ein – wie können Sie eingefahrene Arbeitsweisen effektiv ändern?

Teil III: Prozessoptimierung in der Praxis

Ohne das richtige Handwerkszeug sieht jeder Handwerker alt aus! In diesem Teil gebe ich Ihnen Werkzeuge, Methoden und Zusatzinformationen für eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Prozessoptimierung an die Hand. Mit der richtigen Vision, Strategie und sinnvoll definierten Zielen können Sie Anfangswiderstände überwinden und Risiken in den Griff bekommen. Hier finden Sie heraus, wie geeignete Messgrößen Sie dabei unterstützen. Darüber hinaus erfahren Sie mehr über die Wirkung von Prozessaudits, den richtigen Umgang mit Mitarbeitern und eine zielorientierte Kommunikation in den jeweiligen Phasen Ihrer Prozessoptimierung. Weil der Umgang mit Widerständen so wichtig ist, ist diesen ein eigenes Kapitel gewidmet.

Teil IV: Erreichtes festigen – Prozessmanagement und Prozessorganisation

Jede erfolgreiche Prozessoptimierung muss gefestigt werden, sonst kann sie auf Dauer nicht erfolgreich bleiben. Viele Mitarbeiter hängen noch an den alten, vermeintlich besseren Zuständen. Deshalb müssen Sie noch während der Prozessoptimierung ein Prozessmanagement einrichten und Ihre Organisation entsprechend anpassen. In diesem Teil lernen Sie außerdem, wie Sie eine Prozessorganisation einführen und welche Alternativen es zu dieser Organisationsform gibt. Zu guter Letzt erfahren Sie, wie Prozessoptimierungen die Organisationskultur verändern und wie Sie die intensivere Zusammenarbeit für die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nutzen können.

Teil V: Der Top-Ten-Teil

Als Nachtisch zum obigen Vier-Gänge-Menü serviere ich Ihnen drei Dessertvariationen. Zum einen zehn Ratschläge für eine erfolgreiche Prozessoptimierung. Als Zweites zehn Tipps zur Kommunikation im Zuge einer Prozessoptimierung (weil ich das für einen wesentlichen Erfolgsfaktor halte). Ganz am Schluss habe ich noch ein bitteres Dessert für Sie zubereitet: zehn Tipps, wie Sie garantiert jede Prozessoptimierung komplett und endgültig abschließen.

Wie bei jedem Nachtisch gilt auch hier: Satt werden Sie davon nicht. Wenn Sie also größeren Appetit verspüren, sollten Sie lieber wieder zum Hauptgang und den entsprechenden Kapiteln zurückgehen. Das letzte Dessertkapitel sollten Sie jedoch intensiv studieren! Jeder einzelne dieser Tipps kann bereits tödliche Folgen für Ihre Prozessoptimierung haben. Wenn es also dumm für Sie läuft, hat sich die Sache mit dem Hauptgang dann so ziemlich erledigt.

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Wichtige Aussagen, Warnungen und zusätzliche Informationen finden Sie in diesem Buch bei den jeweiligen Symbolen.



Dieses Symbol kennzeichnet einen Erfolgsfaktor, der für Ihre Prozessoptimierung wesentlich ist.



Chefsache! Dieses Symbol erläutert einen Punkt, der entweder vom Management übernommen werden muss oder den Sie dort adressieren sollten.



Ein wichtiger Tipp, ein besonderer Ratschlag für erfolgversprechendes Vorgehen.



Kritisch! Hier könnten Sie sich böse die Finger verbrennen. Vermeiden Sie das hier Stehende unbedingt, da es negative Auswirkungen auf Ihre Organisation hat.



Ein Hinweis. Den sollten Sie sich gut merken. Im Gegensatz zum Tipp und der Warnung handelt es sich aber mehr um eine Information. Akute Gefahr besteht nicht.

Wie es weitergeht

Jetzt sind Sie an der Reihe! Sie haben sicher den einen oder anderen Prozess im Blick, dem eine Optimierung nicht schaden würde. Damit Sie gut gerüstet sind, gebe ich Ihnen gleich noch ein paar Tipps mit auf den Leseweg:

- ✓ Stellen Sie als Allererstes fest, wie umfangreich die anstehende Prozessoptimierung ist und wie viel Zeit Sie dafür haben. Wählen Sie erst im Anschluss Ihre Vorgehensweise (sanft, radikal, oder etwas dazwischen) aus.
- ✓ Suchen Sie sich Verbündete. Allein können Sie eine größere Prozessoptimierung nicht erfolgreich durchziehen.
- ✓ Planen Sie Ihre Handlungen, unterteilen Sie das Gesamtziel in beherrschbare Pakete und fahren Sie so schnell wie möglich erste Teilergebnisse ein.
- ✓ Sehen Sie Ihre Prozessoptimierung nicht als etwas rein Technisch-Rationales. Ihre Mitarbeiter sind Menschen mit Gefühlen. Es braucht Geduld und Einfühlungsvermögen, um deren Verhaltensweisen zu ändern.
- ✓ Festigen Sie alles einmal Erreichte sofort. Und feiern Sie alle (Teil-)Erfolge mit allen Beteiligten.

Ich wünsche Ihnen viele erfolgreiche Prozessoptimierungen, engagierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden!

Übrigens: Falls Sie Fragen und Anregungen zur Prozessoptimierung haben, sich gerne zu dieser Thematik austauschen möchten, können Sie mich gerne über die E-Mail-Adresse info@systechnik.eu kontaktieren.