



Arbeitsbuch

In vier Etappen zu optimierten Geschäftsprozessen

Was erwartet Sie?

Viele Fragen — Fragen sind der Beginn jeder **Erkenntnis** und jeder **Veränderung**. Fragen, wo Sie stehen, wo Sie hin wollen, was in Ihren Geschäftsprozessen der **Antrieb** ist und was die **Hürden** sind. Fragen nach dem nächsten Schritt und nach dem fernen, großen Ziel.

Fragen, die ich Ihnen stelle, die Sie sich selbst stellen und die Sie anderen stellen werden.

Fragen sind auch die Auslöser für **Antworten**, für **Maßnahmen**, für **Ergebnisse** und **Lösungen**. Aus den Antworten leiten Sie die **Handlungsfelder** in Ihrem Unternehmen ab.

Dieses **Arbeitsbuch** stellt Fragen zur aktuellen Situation und zur Vision Ihrer Geschäftsprozesse. In Etappen erfahren Sie, wie sich aus einzelnen Schritten **Ihr Weg zu optimierten Prozessen** formt.

Auf ihrer Reise durch die Optimierungswelt begleite und betreue ich vorzugsweise **inhaber- und familiengeführte Kleinbetriebe und kleine Mittelständler**, kenne mich aber auch in den Strukturen von größeren Unternehmen aus. Aufgrund meines **Ingenieurhintergrunds** habe ich besondere Stärken in Branchen mit **technischen Produkten**, kann diese Erfahrung aber auch in den **Dienstleistungssektor** übertragen.

Seit 1991 arbeite ich in Projekten und leite sie – zu Beginn in der Produktentwicklung, ab 1998 auch in Verbesserungsprojekten auf Basis von Lean Management, KVP und Six Sigma.

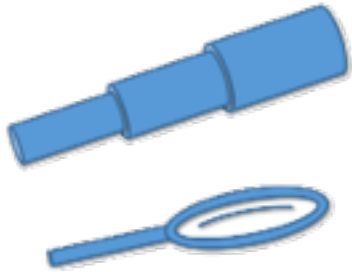
In dieses Arbeitsbuch sind meine Erkenntnisse seit dieser Zeit eingeflossen. Nutzen Sie meine gesammelte Erfahrung für den Weg Ihres Unternehmens zu optimierten Geschäftsprozessen. Gehen Sie jetzt die ersten Schritte, die dann im **Kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur täglichen Routine** werden, in die Sie auch Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter einbeziehen und dadurch für weitere Verstärkung sorgen.

Für diesen Weg wünsche ich Ihnen viel Erfolg mit der kontinuierliche Weiterentwicklung Ihres Unternehmens!



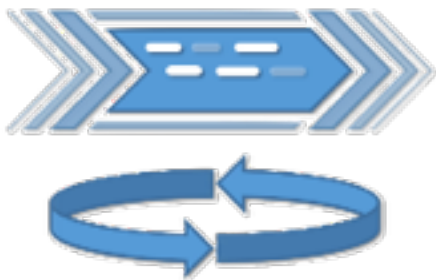
In vier Etappen zu optimierten Geschäftsprozessen

Um die maximale Wirkung und Wirksamkeit zu erzielen, folgt auch die Verbesserung von Geschäftsprozessen einer festen Struktur und Abfolge. Dieses Arbeitsbuch führt Sie durch die vier Etappen.



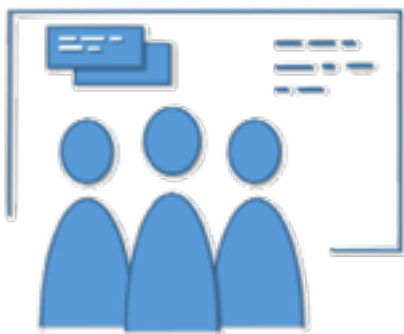
Situation analysieren

1. Die erste Ausgangssituation ist die individuelle **Prozesslandschaft** Ihres Unternehmens bzgl. Leistungsprozessen, Unterstützungsprozessen und Führungsprozessen.
2. Die zweite Ausgangssituation sind Ihre **Top-3-Prozesse**, in denen die **Wertschöpfung** für Ihre Kunden stattfindet bzw. die zu deren Führung und Unterstützung notwendig sind.
3. Zur Ausgangssituation gehört nicht nur der Ist-Zustand in Ihrem Unternehmen sondern auch seine **strategische Ausrichtung an der Unternehmensvision** bzgl. der Geschäftsprozesse.



Prozesse optimieren

1. Ausgangspunkt der Prozessoptimierung ist die **Identifikation der Handlungsbereiche / Engpässe**.
2. Von dort aus streben Sie den nächsten Ziel-Zustand in **Richtung Ihrer Unternehmensvision** an.
3. Das Streben nach dem nächsten **Ziel-Zustand** erfolgt in ein oder mehreren Durchläufen.



Entwicklung moderieren

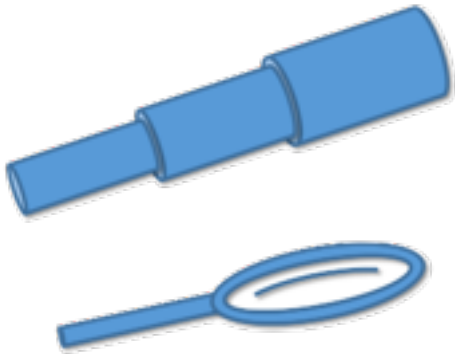
1. Die Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse verläuft in **moderierten Workshops** mit den direkt Beteiligten und Betroffenen.
2. Typischerweise stehen mehr Themen zur Verbesserungsarbeit an, als auf einmal durchgeführt werden könnte. Ein fortgeschriebener **Themenspeicher** sorgt dafür, dass nichts verloren geht.
3. Die festgelegten **Maßnahmen** werden in kontinuierlich gepflegten Listen nach ihrem Fortschritt verfolgt.



KVP etablieren

1. An ersten Stelle steht im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess dessen **Philosophie und Kultur**, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.
2. In zweiter Linie sind dann auch **Methoden und Werkzeuge** wichtig, mit denen die Beteiligten im KVP arbeiten.
3. Den **Führungskräften** kommt im KVP eine besondere Rolle zu, in der sie nicht alleine gelassen sondern betreut werden.

Ausgangssituation Prozesslandschaft



Vor Beginn der Reise steht das klare Verständnis für die Ausgangssituation und die strategische Ausrichtung der Verbesserungsaktivitäten. Ohne diese beiden Punkte entsteht keine dauerhafte Motivation zur Veränderung als Voraussetzung zur Verbesserung. Dies erreichen Sie durch eine Analyse Ihrer Geschäftsprozesse und der Klärung Ihrer Unternehmensvision.

Der **Ausgangspunkt für die Optimierung** Ihrer Prozesse ist die Erfassung der Prozesslandschaft. Das sind alle Prozesse in drei Kategorien:

- **Leistungs- oder Kernprozesse:** Hier findet die Wertschöpfung für Ihre Kunden statt. Typische Vertreter sind Vertrieb & Marketing, Auftragsabwicklung, Produktentwicklung & Produktion, Dienstleistung & Service.
- **Unterstützungsprozesse:** Diese Prozesse leisten zwar keine Wertschöpfung, sind aber notwendig, um die Wertschöpfung in den Leistungsprozessen zu erbringen. Beispiele von Unterstützungsprozessen sind IT bzw. EDV, Einkauf und Beschaffung, Personal.
- **Führungsprozesse:** Über die Führungsprozesse lenken Sie Ihr Unternehmen und die anderen Prozesse. Zu den Führungsprozessen gehört Ihre Strategieentwicklung, das Controlling, Qualitäts- und Projektmanagement.

Durch die Prozesse in der Prozesslandschaft ergeben sich dann Schnittstellen zwischen den Prozessen.

Ebenso können Sie dabei die verschiedenen Leistungsarten identifizieren und dies als Basis für Verbesserungsarbeit einsetzen.

Nutzleistung: Ist geplant und wertsteigernd. Typischerweise 25 % aller Aktivitäten. Ziel ist der Ausbau dieser Aktivitäten.

Stützleistung: Ist geplant, aber wertneutral. Typischerweise 45 % aller Aktivitäten. Ziel ist die Optimierung dieser Aktivitäten.

Blindleistung: Ist ungeplant, aber wertneutral. Typischerweise 20 % aller Aktivitäten. Ziel ist die Reduktion dieser Aktivitäten.

Fehlleistung: Ist ungeplant und wertmindernd. Typischerweise 10 % aller Aktivitäten. Ziel ist die Vermeidung dieser Aktivitäten.

Stellen Sie die Prozesslandschaft Ihres Unternehmens zusammen. Notieren Sie die Auslöser der Prozesse (Startpunkte) und die Prozessergebnisse.

Listen Sie Ihre Leistungsprozesse auf

Listen Sie Ihre Unterstützungsprozesse auf

Listen Sie Ihre Führungsprozesse auf

Ausgangssituation Top-Prozesse

Nach der Auflistung der Prozesse in Ihrer Prozesslandschaft geht es im nächsten Schritt darum, die Situation in den Prozessen zu erfassen.

Notieren Sie dazu Situationen, in denen es zum Auftreten der sieben Verschwendungsarten kommt. Verschwendungen sind all die Aktivitäten, die nicht wertschöpfend sind oder diese ermöglichen. Eine Aktivität ist wertschöpfend, wenn die folgenden drei Charakteristika gleichzeitig zutreffen:

1. Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird verändert.
2. Der Kunde bezahlt dafür.
3. Die Veränderung ist beim ersten Mal richtig (ohne Nacharbeit).

Fehlt ein Charakteristikum handelt es sich um eine Verschwendung aus einem oder mehreren Punkten der folgenden Liste.



Transport (von Gütern, Waren, Maschinen)

Beim Transport fehlt typischerweise die Veränderung eines Produkts (oder einer Dienstleistung). Eine denkbare Ausnahme ist die Transportleistung einer Spedition. Diese ist zwar – bezogen auf den Kunden – eine Nutzleistung, aus übergeordneter Sicht bleibt es eine Verschwendung, die es zu minimieren bzw. vermeiden gilt.

Inventar, Lager

Auch beim Lager gilt die fehlende Veränderung als Verschwendung. Hier kommen oft sekundäre Verschwendungen durch die Kosten des Lagers selbst hinzu, ebenso wie die Möglichkeit, dass Produkte in Lagern verderben oder veralten und dadurch an Wert verlieren. Auch Zwischenlager in Produktionsprozessen fallen in diese Kategorie. Ihr großer Nachteil ist vor allem die Verlängerung der Durchlaufzeit.

Bewegung (von Menschen)

Diese Verschwendungsart ist besonders heimtückisch, da sie von den Betroffenen durch die vorhandene Aktivität oft nicht als Verschwendung wahrgenommen wird.

Warten, Suchen

Bei dieser Verschwendungsart ist der gravierendste Effekt die auftretende Zeitverschwendung. Die verschwendete Zeit ist auch die Ressource, die unwiederbringlich verloren ist und nicht zurückgewonnen werden kann. Gleichzeitig hinterlässt sie keine physischen Spuren und wird deshalb oft nicht erkannt.

Überproduktion

Durch Überproduktion entstehen oft Sekundärverschwendungen in Form von Transport und Lager, inklusive deren weitere Sekundärverschwendungen.

Überbearbeitung

Bei der Überbearbeitung fehlt meist das Merkmal, dass es beim ersten Mal richtig gemacht wird. Hierzu zählen beispielsweise auch eMails, die im Posteingang verbleiben und deshalb immer wieder Aufmerksamkeit verlangen.

Fehler, Defekte, Nacharbeiten

Dies sind die offensichtlichen Verschwendungen, die es zu vermeiden gilt, selbst wenn die Auswirkungen die Kunden nicht erreichen.

Legen Sie bei der Verschwendungsanalyse Ihr Hauptaugenmerk auf die Vorkommnisse, die Ihre Kunden betreffen, sei es in der Qualität der Leistungserbringung, der verursachten Kosten oder der Termintreue.

Beschreiben Sie die Situation Ihrer Leistungsprozesse

Beschreiben Sie die Situation Ihrer Unterstützungsprozesse

Beschreiben Sie die Situation Ihrer Führungsprozesse

Unternehmensvision

Die Vermeidung von Verschwendungen ist an sich schon ein erster Schritt zu optimierten Prozessen. Das Unternehmen bleibt jedoch hinter seinen Möglichkeiten zurück, wenn die Optimierung nicht über die Vermeidung des offensichtlichen Mangels hinausgeht. Viele Verschwendungen bleiben verborgen, wenn nicht nach einem **Idealzustand** gestrebt wird. Selbst wenn dieser Idealzustand utopisch erscheinen sollte, gibt er jedoch die Richtung der Verbesserungsarbeit vor.



Auch hier gilt es, die **Kundenbrille** aufzusetzen und die Wertschöpfung durch seine Augen zu betrachten. Die Ansprüche und Anforderungen des Kunden sind nicht notwendigerweise das normale Maß der Dinge im Tagesgeschäft und geraten leicht in Vergessenheit oder ins Hintertreffen.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass es der Kunde ist, der letztlich für eine Leistung bezahlt. Orientieren Sie sich bei Ihrer Unternehmensvision ebenfalls an der oben beschriebenen Definition der Wertschöpfung und an den Arten der Verschwendung.

Es ist die Aufgabe Ihres Unternehmens und sichert gleichzeitig Ihren Erfolg, dass der Nutzen für Ihre Kunden kontinuierlich gesteigert wird. Sie müssen dabei immer davon ausgehen, dass auch Ihre Mitbewerber nicht schlafen und dieses Bestreben ebenfalls haben.

Die größten Auswirkungen auf die **Kundenzufriedenheit** – und darüber hinaus – haben die sogenannten Wow-Effekte, also Leistungen, die Ihre Kunden erstmal gar nicht fordern oder erwarten, sondern begeistern, wenn sie sie erleben.

Gleichzeitig ist es wichtig zu bedenken, dass sich bei diesen Überraschungsmerkmalen Ihrer Leistung aber auch Gewöhnungseffekte der Kunden sehr leicht einstellen. Deshalb müssen auch diese Wow-Effekte durch definierte Prozesse entstehen und dürfen nicht dem Zufall überlassen sein.

In diesem Abschnitt ist es also Ihre Aufgabe, **Klarheit über Ihre Unternehmensvision** bzgl. der Entwicklung der Geschäftsprozesse zu gewinnen, daraus den Einfluss auf Ihre Kunden abzuleiten ebenso wie auf den Erfolg Ihres Unternehmens.



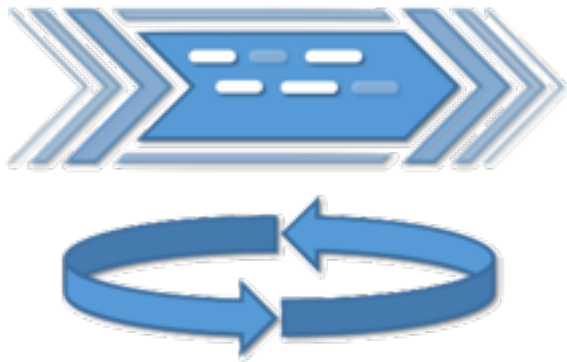
Ein Teil der Unternehmensvision ist auch die Kultur und Philosophie, die hinter der Verbesserung der Geschäftsprozesse stecken. Hier ist es Ihre Aufgabe, diese Aspekte an Führungskräfte und Mitarbeiter zu vermitteln. Nur wenn die gesamte Belegschaft das gleiche Bild vor Augen hat, wird Ihr Unternehmen den maximalen Erfolg erzielen.

Beschreiben Sie Ihre Unternehmensvision bzgl. der Geschäftsprozesse aus der Sicht Ihrer Kunden

Welche Verbesserung würde den größten Einfluss auf Ihren Unternehmenserfolg haben?

Welchen gesteigerten Nutzen hätten Ihre Kunden davon?

Identifikation der Handlungsbereiche / Engpässe



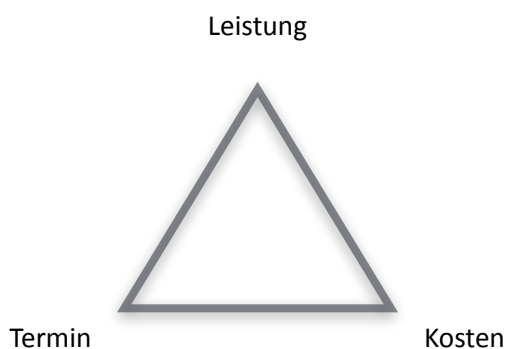
Effektive Verbesserungen müssen sich an Zielen ausrichten. Sie scheitern jedoch, wenn die Reiseetappen zu groß sind und die Beteiligten nicht einbezogen werden. Durch die Definition von aufeinander aufbauenden Ziel-Zuständen erzielen Sie die Verbesserungen in überschau- und bewältigbaren Reiseabschnitten, die mit den Führungskräften und Mitarbeitern vor Ort vollzogen werden.

Beginnen Sie die **Verbesserungsarbeit** in drei ausgesuchten Handlungsbereichen. Identifizieren Sie diese anhand der Analyse Ihrer Top-Prozesse, den sieben Arten der Verschwendung und der Unternehmensvision aus dem vorangegangenen Kapitel. Beschreiben Sie detailliert die Ausgangssituationen und das **Verbesserungspotenzial** in diesen Handlungsbereichen.

Greifen Sie bei der Beschreibung auch auf vergangene Rückmeldungen oder Reklamationen Ihrer Kunden, auf Abstimmungsprobleme mit Lieferanten und Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter zurück.



Wo kommt es zu Schwierigkeiten im Magischen Dreieck der Qualität?



An diesen drei Kriterien und am Nutzungserfolg messen Ihre Kunden Ihr Unternehmen, dessen Produkte und Dienstleistungen und indirekt auch die Prozesse, in denen die Produkte entstehen und geliefert und die Dienstleistungen erbracht werden. Damit haben Ihre Geschäftsprozesse auch einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit Ihrer Kunden.

Beachten Sie auch, dass Verschwendungen einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, selbst wenn Ihre Kunden davon direkt nicht betroffen sind (weil sie durch Nacharbeit abgefangen werden).

Mit den Beschreibungen der Handlungsbereiche bzgl. Ausgangssituationen und Verbesserungspotenzial auf der nächsten Seite legen Sie den **Grundstein für spätere Optimierungen**.

Notieren Sie Details zum Handlungsbereich / Engpass 1 (Ausgangssituation, Verbesserungspotenzial)

Notieren Sie Details zum Handlungsbereich / Engpass 2 (Ausgangssituation, Verbesserungspotenzial)

Notieren Sie Details zum Handlungsbereich / Engpass 3 (Ausgangssituation, Verbesserungspotenzial)

Nächster Ziel-Zustand

Die Ziel-Zustände sind Etappen auf dem Weg von der Ausgangssituation zur Unternehmensvision. Ein Ziel-Zustand orientiert sich dabei nicht an der Machbarkeit oder kurzfristigen Kosten-Nutzen-Relation. Die Machbarkeit oder die Kosten zur Erreichung eines Ziel-Zustands bestimmen den Weg, aber niemals den Ziel-Zustand selbst.

Ein weiteres wichtiges Kriterium eines Ziel-Zustands ist der Weg dorthin. Wenn dieser bereits im Vorfeld bekannt ist, sollte der Ziel-Zustand revidiert werden, weil dann keine Lerneffekte auf dem Weg eintreten können und damit kein neues Wissen geschaffen wird. Beides sind jedoch Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Geschäftsprozesse. Wenn Sie nur mehr von dem machen, was Sie bisher getan haben, werden Sie keine anderen Ergebnisse erzielen.



Der Weg zum nächsten Ziel-Zustand gleicht am ehesten einem Querfeldeinlauf durch unbekanntes Gelände oder einem Gipfelaufstieg.

Der Gipfel wird nicht in einem einzigen Ansturm erklimmt, sondern es ist ein Vorantasten in unbekanntem Gelände mit Basislagern und Zwischenstationen.

Wenn es dabei an einer Stelle nicht mehr weitergeht, ist das kein Grund den Aufstieg abubrechen, sondern nur nach alternativen Routen oder Umgehungen der Hindernisse zu suchen.

So wie Sie im vorigen Abschnitt die Ausgangssituationen der Handlungsbereiche beschrieben haben, legen sie jetzt die nächste Etappe in Form des nächsten Ziel-Zustands fest.

Dieser Ziel-Zustand orientiert sich wieder an den Eckpunkten des **Magischen Dreiecks** – Leistung, Kosten, Termin. Speziell die zeitlichen Anforderungen aus den Prozessen Ihrer Kunden sind wichtige Eckpunkte der Ziel-Zustände Ihrer Prozesse.

Weitere **Charakteristiken der Ziel-Zustände** ergeben sich aus dem Flussprinzip, dem Bestreben die Auslastung zu glätten und zu nivellieren und Aktivitäten nur auf Anforderung des nachfolgenden Prozessschritts zu starten (Kanban). Diese Charakteristiken wirken den sieben Arten der Verschwendung entgegen, speziell der Lagerhaltung in Puffer- und Zwischenlagern.

Wie schon erwähnt, sind die Ziel-Zustände selbst nicht Gegenstand der Diskussionen und Aktivitäten zur Verbesserung. Es ist dabei Ihre **unternehmerische Verantwortung**, Weitsicht und Führungsaufgabe, nicht den Weg des geringsten Widerstands einzuschlagen oder den Weg gar abubrechen. Bestehen Sie auf der Orientierung an der Unternehmensvision bzgl. der Geschäftsprozesse auf Basis des Kundennutzens und der Kundenbedürfnisse. Auf diese Weise wird Kundenorientierung zum Automatismus und bedarf keiner Lippenbekenntnisse, die dann doch nicht eingehalten werden.

Beschreiben Sie den nächsten Ziel-Zustand zu Handlungsbereich 1

Beschreiben Sie den nächsten Ziel-Zustand zu Handlungsbereich 2

Beschreiben Sie den nächsten Ziel-Zustand zu Handlungsbereich 3

Durchläufe zum Ziel-Zustand

Die Ziel-Zustände werden nicht in einem großen Schritt oder Sprung erreicht, sondern in einer Vielzahl von kleinen Schritten. Vor und nach jedem Schritt stellen Sie sich Reflektionsfragen:

- Was ist der Ziel-Zustand?
 - Was ist der aktuelle Zustand?
 - Auf welchem Weg haben Sie diesen erreicht?
 - Was hatten Sie auf diesem Weg erwartet?
- 
- Was ist tatsächlich geschehen?
 - Was haben Sie daraus gelernt?
 - Welche Hindernisse stehen Ihnen im Weg zum Ziel-Zustand?
 - Welches ist das nächste Hindernis, das Sie angehen werden?
 - Was ist Ihr nächster Schritt, um dieses Hindernis zu überwinden?
 - Was erwarten Sie dabei?
 - Wann erwarten Sie, dass Sie diesen Schritt gegangen sind?
 - Welche Lernerfahrung erwarten Sie dabei?

Fehler und Rückschläge bei einzelnen Schritten sind kein Beinbruch, sondern eben notwendige Lernerfahrungen. Man kann sogar so weit gehen, dass das Ausbleiben von Fehlern und Rückschlägen eher darauf schließen lässt, dass der Ziel-Zustand zu einfach und zu wenig herausfordernd gewählt wurde und nochmals überdacht werden sollte.

Die Fragen, die Sie hier sich selbst oder später Ihren Mitarbeitern und Führungskräften stellen, dienen auch nicht dazu, diese zu kontrollieren oder bloßzustellen, sondern vielmehr bei der Belegschaft notwendige Denkprozesse anzuregen und Routine im täglichen Verbesserungsdenken aufzubauen.

Wenn Sie die Fragen aufmerksam gelesen haben, wird Ihnen aufgefallen sein, dass die Warum-Frage zur Klärung von Fehlerursachen dabei nicht auftaucht. Die Warum-Fragen sind ein eigenes Werkzeug in der Verbesserungsarbeit, das aber mit Bedacht angewendet werden muss, weil bei der Warum-Frage sehr schnell und leicht die Gefahr besteht, dass die Frage fehlgedeutet wird und der Befragte in einen Rechtfertigungsmodus verfällt und nur noch nach Gründen oder Begründungen für die eigene Unschuld sucht, statt sich auf Wege zur zukünftigen Vermeidung von Fehlern und Behebung von Ursachen zu konzentrieren.

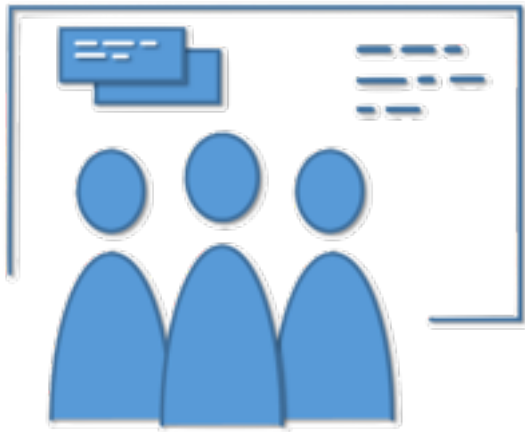
Die Durchläufe zum Ziel-Zustand werden in moderierten Workshops vollzogen, wie sie im nächsten Abschnitt beschrieben werden. Hier geht es erstmal darum, einen Überblick zu gewinnen und die nächsten Schritte festzulegen.

Wie ist Ihr nächster Schritt zu Ziel-Zustand 1?

Wie ist Ihr nächster Schritt zu Ziel-Zustand 2?

Wie ist Ihr nächster Schritt zu Ziel-Zustand 3?

Workshop-Moderation



Damit in einzelnen Reiseabschnitten Verbesserungen wirklich stattfinden, dürfen sie nicht dem Zufall überlassen werden. Sie müssen sie aktiv verfolgen, indem Sie Themen, Maßnahmen, Ergebnisse und Verantwortlichkeiten regelmäßig überprüfen, aktualisieren und fortschreiben.

In moderierten Workshops bringen Sie die Beteiligten und Betroffenen zusammen. Dies sind einerseits die Kenntnisträger in den Prozessen vor Ort, aber auch die Personen, die an den Schnittstellen eines Prozesses arbeiten, diesem zuliefern oder die Ergebnisse aus einem Prozess übernehmen.

Workshops können in Besprechungszimmern stattfinden. Besser ist es jedoch, wenn sie am Ort des Geschehens stattfinden. Dort besteht der direkte Bezug zu den Prozessen und zu den notwendigen Beteiligten.

Aufgabe des Moderators ist es auch, alle Beteiligten in die Verbesserungsarbeit einzubeziehen und deren Wissen und Kompetenzen zu nutzen. Dabei achtet er besonders auf die eher stillen und introvertierten Menschen, die leicht gegenüber den Extrovertierten ins Hintertreffen geraten, aber oft wertvolle Beiträge liefern können. Der Moderator sorgt auch dafür, dass die Gruppe nicht abschweift und holt sie gegebenenfalls zur Agenda zurück.



Workshops können unterschiedliche Ergebnisse haben. Darüber muss im Vorfeld eine Abstimmung zwischen dem Auftraggeber des Workshops und dem Moderator stattfinden. Mögliche Ergebnisse sind

- : Analysen
- : Verbesserungspotenziale
- : Empfehlungen
- : Neue Abläufe
- : Erste konkrete Schritte
- : Maßnahmen
- : ...

Welchen Verbesserungs-Workshop wollen Sie als nächstes beginnen?

Welche Teilnehmer werden Sie dazu einladen?

Welche Ergebnisse sollen sich aus dem Workshop ergeben?

Themenspeicher fortschreiben

In vielen Fällen werden Sie nicht an allen Themen gleichzeitig arbeiten können und wollen. Deshalb ist es entscheidend, einen **Themenspeicher** anzulegen, den Sie laufend aktualisieren, immer wieder neu **priorisieren** und den momentanen Gegebenheiten anpassen.

In diesen Themenspeicher können auch die Mitarbeiterbeiträge aus dem **Betrieblichen Vorschlagswesen** einfließen. Er enthält auch Informationen über die beteiligten und betroffenen Personen.



Ein weiterer wichtiger Aspekt des Themenspeichers ist die entstehende Transparenz im Unternehmen. Die gesamte Belegschaft kennt die existierenden Vorschläge. Dadurch wird es möglich, dass Ideen aus einem Bereich in einen anderen übertragen werden, dort aufgegriffen, angepasst und weiterentwickelt werden können.



Im Themenspeicher können auch schon Ziele festgehalten werden, ebenso wie Messgrößen, vorgedachte Lösungen, hinderliche Faktoren oder frühere Aktivitäten und deren Ergebnisse.

Wenn aus Themen neue Workshops resultieren, wird mit dem Auftraggeber des Workshops die Stimmung unter den Beteiligten erörtert, wie auch mögliche Tabuthemen.

Bei längeren oder umfangreichen Themenstellungen beziehen Sie einen Co-Moderator in die Planung ein.

Im Themenspeicher können Sie die Entwicklung der Verbesserungsthemen selbst beobachten. Sie erhalten im Lauf der Zeit Erkenntnisse über besondere Schwerpunkte bei der Verbesserungsarbeit, ebenso wie über Bereiche, in denen Verbesserungsthemen zurückbleiben. Es ist wichtig, anhand dieser Beobachtung den Verbesserungsprozess selbst laufend zu überprüfen und gegenzusteuern, wenn die gewünschten Ergebnisse ausbleiben oder andere störende Szenarien erkennbar werden.

Der Themenspeicher ist damit auch ein wichtiges Werkzeug bei den Reviews im kontinuierlichen Verbesserungsprozess und bei der Weiterentwicklung des KVP selbst. Sie legen also damit einen Grundstein für den Erfolg des KVP in Ihrem Unternehmen.

Welche Themen wollen Sie in den nächsten Workshops bearbeiten?

Wer soll an den Themen mitarbeiten?

Bis wann streben Sie den Abschluss der Themen an?

Maßnahmenlisten pflegen

Die eigentliche Verbesserungsarbeit findet gar nicht in den Workshops statt, sondern nach und zwischen den Workshops. Dort werden die getroffenen Maßnahmen umgesetzt, die Resultate überprüft, gegebenenfalls angepasst und abschließend in neue Standards umgesetzt.



Zur konsequenten Verfolgung der Workshop-Ergebnisse dienen Maßnahmenlisten, in denen die Ergebnisse und weitere Informationen festgehalten werden. Damit bekommen die Maßnahmenlisten auch die Funktion von Checklisten, mit denen die Fortschritte der Maßnahmen verfolgt werden.

Die Fortschritte von Maßnahmen orientieren sich am PDCA-Zyklus und haben die aufgelisteten Inhalte:

Plan: Erfassung des Ist-Zustands, Ursachenanalyse, Gegenmaßnahmen, Umsetzungsplan, Kontrollplan, Durchsprache mit den Beteiligten, ggf. Genehmigung

Do: Umsetzung

Check: Überprüfung der Ergebnisse

Act: Standardisierung

Beachten Sie, dass der Schwerpunkt des Gesamtumfangs einer Maßnahme in der Plan-Phase liegt (50 %). Vermeintliche Einsparungen in dieser Phase lohnen sich später nicht, weil es dann zu Schwierigkeiten kommt.

Auf der nächsten Seite finden Sie ein Formular, mit dem Sie den Status der Maßnahmen verfolgen können. Mit diesem Formular erreichen Sie wie schon beim Themenspeicher Transparenz über die einzelne Arbeitsgruppe hinaus und verbreitern die Basis der kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen.

Die inhaltliche Arbeit an den Maßnahmen können Sie durch A3-Reports durchführen. Bei den A3-Reports wird in einer sehr kompakten Form auf einer DIN A3 Seite der gesamte Verlauf einer einzelnen Maßnahmen verfolgt. Die Vorstellung der A3-Reports würden jedoch den Rahmen dieses Arbeitsbuchs sprengen.

Kommen Sie gerne auf mich zu, wenn Sie Interesse an diesem Werkzeug haben.

Hintergrund	1	Gegenmaßnahmen	5
Ist-Zustand	2	Umsetzungsplan	6
Zielzustand	3		
Ursachenanalyse	4	Ergebniskontrolle	7

Status: * Plan — ** Do — *** Check — **** Act

Status														
Termin														
Mitwirken														
Verantwortlich														
Ergebnis														
Maßnahme														

Schulungen Philosophie & Kultur, Methoden & Werkzeuge



Ziel der gesamten Reise ist es, dass Ihr Unternehmen die kontinuierlichen Verbesserungen aus eigener Kraft erreicht. Dazu müssen Sie Ihre Mitarbeiter befähigen und die Führungskräfte bei ihrer Entwicklung im KVP begleiten. Eine regelmäßige Überprüfung der Fortschritte zur Positionsbestimmung rundet den Reiseverlauf ab.

Das Wissen, Können und Erfahrung Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen bzgl. dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess entsteht nicht von allein. Das betrifft sowohl Methoden und Werkzeuge als auch die zugrundeliegende Philosophie und kulturelle Aspekte.

Der erste Schritt bei der Einführung des KVP ist die Identifikation des Schulungsbedarfs der beteiligten Personen. Idealerweise werden Verantwortliche im Unternehmen installiert, die für die Durchführung der Schulungen zuständig sind und den Schulungsbedarf ebenfalls kontinuierlich überprüfen und entsprechende Maßnahmen umsetzen. Durchführung der Schulungen bedeutet dabei nicht die inhaltliche Durchführung, sondern ggf. die Beauftragung durch externe Trainer. Die Durchführung der Schulung kann begleitend zur Prozessoptimierung durchgeführt werden. Auf diesem Weg wird nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch sofort angewendet.

Welche Philosophie wollen Sie im KVP verfolgen?

Welche Kultur soll in Ihrem KVP vorherrschen?

Wie beziehen Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in die Philosophie- und Kulturthemen ein?

In welchen Methoden und Werkzeugen müssen Sie Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte schulen?

Wer wird Unterstützer („Key User“) für diese Methoden und Werkzeuge?

Welchen Schulungsplan wollen Sie in den nächsten sechs Monaten umsetzen?

Coaching der Führungskräfte

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wandelt sich ein Teil der Aufgaben Ihrer Führungskräfte. Sie sind im KVP für die laufende (tägliche) Durchführung verantwortlich. Dabei kommt ihnen auch eine Unterstützungsrolle für deren Mitarbeiter zu. Diese Unterstützung (mit Coaching-Aspekten) orientiert sich an den Fragen, wie sie oben bei der Verfolgung der Ziel-Zustände aufgelistet sind.

Ihre Führungskräfte sind auch dafür verantwortlich, dass in deren Organisationen und bei den Mitarbeitern die notwendige Routine für den KVP einkehrt und er ein Teil des Tagesgeschäfts wird.



Die Kontinuierliche Verbesserung läuft immer in vier Phasen ab:

1. Ausrichtung an der übergeordneten Unternehmensvision
2. Klärung der aktuellen Situation
3. Bestimmung des nächsten Ziel-Zustands
4. Durchläufe zum nächsten Ziel-Zustand mittels PDCA-Zyklen

Die Unterstützung Ihrer Führungskräfte hat zum Ziel, dass diese die genannten vier Phasen verinnerlichen und damit in der Lage sind, auch deren Mitarbeiter entsprechend anzuleiten.

Auch bei den Führungskräfte müssen Sie berücksichtigen, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess Veränderungen in deren Selbstverständnis nach sich zieht. Dadurch kann es auch in diesem Personenkreis aus den unterschiedlichsten Gründen zu Widerständen gegen diese Veränderungen und damit auch gegen den KVP im Ganzen kommen.

In dieser Phase ist die Unterstützung Ihrer Führungskräfte wichtig, um potenzielle Widerstände frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegensteuern zu können. Es geht darum, den betroffenen Führungskräfte aufzuzeigen, dass der KVP nicht an deren Position kratzt, sondern ihnen auch neue Chancen gibt.

In manchen Fällen kann der Widerstand auch aus einer Unsicherheit im Umgang mit neuen Methoden und Werkzeugen herrühren. Durch den KVP wandelt sich die Vorgesetztenrolle aus einer fachlichen Position in eine Führungsposition. Dadurch kommen auch neue Anforderungen auf die Führungskräfte zu, die es zu fördern gilt.

Zur Förderung der Mitarbeit im KVP dient auch die Wertschätzung, die allen Beteiligten entgegengebracht wird. Die Wertschätzung kann materiell oder auch immateriell ausfallen. Damit steigern Sie die Motivation Ihrer Belegschaft, aktive Beiträge zum KVP zu leisten.

Beachten und bedenken Sie, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sehr aufmerksam die Einstellung und das Verhalten der eigenen Vorgesetzten bis hin zur Geschäftsführung beobachten. Wenn dabei in der Belegschaft der Eindruck entsteht, dass der KVP nicht voll unterstützt wird, geht auch das Engagement jedes Einzelnen langsam aber sicher verloren.

Welche Reaktionen erwarten Sie von Ihren Führungskräften?

Wie werden Sie damit umgehen?

Wie werden Sie Ihre Führungskräfte in ihren neuen Rollen unterstützen?

Regelmäßige Reviews des Fortschritts des KVP

Damit der KVP im Unternehmen zur Routine wird, sind regelmäßige Reviews zum Fortschritt von Verbesserungsmaßnahmen und zum allgemeinen Zustand des KVP notwendig. Hier geht es weniger darum, Einzelergebnisse zu überprüfen, als den Verbesserungsprozess aus einer Meta-Ebene zu betrachten.



Ebenso wichtig ist es, die Belegschaft insgesamt in den Review-Prozess einzubeziehen. Dazu gehört es dann auch, die Belegschaft über die Erkenntnisse und Maßnahmen aus den Reviews zu informieren.

Letztlich wird damit der KVP selbst einer kontinuierlichen Verbesserung unterzogen. Diese Verbesserung orientiert sich wieder an der Unternehmensvision bzgl. der Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse und schließt damit den Kreis auch auf dieser übergeordneten Ebene.

Bei den Reviews wird der aktuelle Stand der Themenspeicher betrachtet, ebenso wie die Maßnahmenlisten, beide anhand der Ausrichtung an der Unternehmensvision.

Darüber hinaus werden auch weiche Faktoren wie die kulturelle Verankerung des KVP-Gedankens in der Belegschaft und Aspekte der Mitarbeiter-

führung und Personalentwicklung bei Führungskräften, Koordinatoren und Moderatoren sowie der Kommunikation und möglichen Blockaden im Umfeld des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses einbezogen.

Weitere Themen in den Reviews betreffen auch die Methoden und Werkzeuge, deren Weiterentwicklung in der Anwendung, den Schulungsbedarf der Führungskräfte, Moderatoren und der übrigen Belegschaft.

Durch die regelmäßigen Reviews des KVP entsteht auch ein bereichsübergreifender Austausch im gesamten Unternehmen, der die Wirkung des KVP weiter verstärkt.

Die Reviews im KVP dürfen kein lästiges Übel werden, das bewältigt wird, weil es beispielsweise die ISO-Zertifizierung fordert. Die KVP-Reviews müssen deshalb auch die Kosten-Nutzen-Relation der Maßnahmen offenlegen – sowohl in harten Zahlen bei Einsparungen als auch bei weichen Faktoren wie Kundenzufriedenheit und ähnlichem.

Beachten Sie, dass ein funktionierender KVP kein Selbstläufer ist, der nur einen initialen Start benötigt, sondern ebenso kontinuierlicher Pflege bedarf, um ihn am Leben zu erhalten und anhaltend wirksame Ergebnisse zu erzielen.

Ohne die resultierende Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens setzt es auf Dauer seine Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel.

Welche Aspekte des KVP werden Sie in den regelmäßigen Reviews betrachten?

Wen werden Sie zu den Reviews einladen?

Wie werden Sie Rückmeldungen aus der Belegschaft einbeziehen?

Wann werden Sie die Reviews durchführen?

Der Blick von außen

Ihre eigenen Erkenntnisse aus diesem Arbeitsbuch sind erste Schritte zu optimierten Geschäftsprozessen. Weitere Hinweise auf Engpässe und Potenziale in einer Sicht von außen können Sie bei mir anfordern durch eine

Kostenfreie Kurzanalyse im Wert von 250 €

In dem zugehörigen Fragebogen zu fünf Hauptaspekten Ihrer Prozesse vertiefen Sie die Reflektion Ihrer aktuellen Situation schon bei der Beantwortung. Dabei adressiert der Fragebogen

- : Ihre Ausgangssituation und Ihre Ziele;
- : Ihre Potenziale in den Geschäftsprozessen, die Sie besser ausschöpfen können;
- : Ihre Engpässe in den Geschäftsprozessen, die Sie in der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens behindern;
- : Ihr Nutzenverständnis für Geschäftsprozesse und deren Optimierung;
- : die Kommunikation und Dokumentation bzgl. Geschäftsprozessen.

Sie erhalten ein ausfüllbares PDF und nach der Beantwortung eine schriftliche Ausarbeitung. Zusätzlich erhalten Sie in einem 30-minütigen Telefonat **Hinweise zu Maßnahmen**, die Sie noch ergreifen können.



Fordern Sie die kostenfreie Kurzanalyse im Wert von 250 € an. Kontaktieren Sie mich dazu unter 0171-7342717, schreiben Sie mir eine eMail an info@geemco.de, über das Kontaktformular (s. QR-Code) oder das Faxformular auf der nächsten Seite.

Sie erhalten von mir

- : über 15 Jahre Erfahrung in der **Optimierung von Geschäftsprozessen**,
- : über 20 Jahre Erfahrung im **Projektmanagement**,
- : **Einfühlungsvermögen** in die Situation von Menschen in betrieblichen Veränderungsprozessen,
- : schnelle **Auffassungsgabe** und **technisches Verständnis** für die Verhältnisse in Ihrem Unternehmen,
- : Zugang zu einem **umfangreichen Netzwerk** von Kooperationspartnern und anderen Dienstleistern.



Das sagen zufriedene Kunden über mich

- : „Mit Ihrer Unterstützung ist es gelungen, gemeinsam mit allen Beteiligten an den verschiedenen Stellen im Unternehmen mehr Transparenz zu schaffen und die Verbesserungspotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Durch die von Ihnen kompetent moderierten Prozess-Workshops mit unseren Kundenberatern und Buchhaltungsmitarbeitern konnten wir das gemeinsame Verständnis der Vorgänge fördern, sie gleichzeitig verschlanken und damit die Wertschöpfung in den Prozessen steigern.“
- : „Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Ihr Zuhören, Sie geben mir viel Kraft und Zuversicht für meine Firma.“
- : „Danke für die Zeit, die Du Dir für mich genommen hast. Und für Dein offenes Ohr für meine Herausforderungen als Unternehmer. Ohne Deine guten Ratschläge und Dein Coaching stünde mein Unternehmen nicht dort, wo wir heute sind.“

Zur Anforderung des Fragebogens für die Kurzanalyse füllen Sie bitte das folgende Formular aus und faxen es an **07191-3536879**

☒ **Ja, ich habe / wir haben Interesse an einer Kurzanalyse meiner / unserer Geschäftsprozesse. Bitte rufen Sie mich an!**

Vorname, Name _____

Funktion _____

Unternehmen _____

Website _____

Telefonnummer _____

E-Mail _____

Ihre Ziele im Bereich Prozessoptimierung

Fragen und Anmerkungen
