



RKW

Norbert Weiss

Systematische Prozessoptimierung

Begriffe - Motive - Werteorientierung

Norbert Weiss

Systematische Prozessoptimierung

Begriffe - Motive - Werteorientierung

Norbert Weiss

Systematische Prozessoptimierung

Begriffe - Motive - Wertorientierung

© 2006 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1518
ISBN 3-89644-265-1

Layout: RKW, Eschborn
Druck: KlarmannDruck, Kelkheim

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	7
1 System – Prozess- Optimierung	11
1.1 Begriffliche Grundlagen	11
1.2 Merkmale von (Geschäfts-)Prozessen	11
1.3 Prozess-Probleme	13
1.4 Prozess-Probleme und Komplexität	14
1.5 Prozess-Probleme und Ursachen	16
2 Motive menschlichen Handelns und Prozesse in Unternehmen	18
2.1 Individuelle Wahrnehmung	18
2.2 Motive und Lernprozesse	18
3 Um was geht's bei der systematischen Prozessoptimierung eigentlich?	22
3.1 Werteorientierung	22
3.2 Freiheit, Verantwortung und Autonomie	24
4 Systematische Prozessoptimierung für KMU neu gedacht	26
5 Systematische Prozessoptimierung: Ein Praxisbeispiel	30
6 Anforderungen an den betrieblichen Prozessverantwortlichen	34
Anmerkungen	36
Literaturempfehlungen	50
Zum Autor	55

Vorbemerkungen

„Gruppen und Organisationen verharren zuweilen in den ausgetretenen Pfaden. Das ist zwar bequem, bringt aber nicht weiter. Gute Führungskräfte führen die Menschen heraus, schaffen neue Visionen und Ziele. Dazu müssen sie das Bestehende aufbrechen. Nicht mit Gewalt, das hat keinen Sinn, sondern durch Infragestellen.“

Anselm Bilgri¹

Kennen Sie das: Die betrieblichen Kosten steigen langsam aber stetig und die Erträge wachsen nicht in gleichem Maße mit. Gleichzeitig häufen sich die qualitativen Mängel in der Produktion und immer häufiger können die Liefertermine nicht mehr eingehalten werden, was meist mehr Nacharbeit und Sonderfahrten bedeutet. Gleichzeitig haben Sie als Geschäftsführer oder als leitende Führungskraft das Gefühl, es gibt eine Reihe von ungeklärten Schnittstellen und „unrund“ laufenden Prozessen in Ihrem Unternehmen, die die Kunden- und Lieferantenbeziehungen mehr oder weniger stark belasten. Parallel dazu kommen von der Marktseite immer mehr deutlich vernehmbare Signale, die in Richtung „schneller“, „billiger“ und weniger Ausschuss weisen. Sie spüren dabei das Dilemma zwischen Qualität, Rentabilität und Zeit. Von Zeit zu Zeit kommt fast unwillkürlich immer mal wieder die (Existenz-) Frage auf: Wie können wir uns als KMU in diesem Umfeld nachhaltig behaupten? Wie schaffen wir es, dass in unserem Unternehmen eine Haltungsänderung bei den Führungskräften und auch bei den Mitarbeitern in Richtung Prozessdenken² Einzug hält? Brauchen wir dazu ein umfangreiches Prozesshandbuch und/oder lassen sich die Prozessbeschreibungen in unser Qualitätshandbuch integrieren? Wie werden die zukünftigen Audits laufen, die immer anspruchsvoller werden? Doch was, so mahnt das Gewissen, ist dann, wenn wir bei einer wie auch immer gearteten systematischen Optimierung unserer betrieblichen Prozesse in der näheren Zukunft sehr erfolgreich sind? Wie viele Mitarbeiter setzen wir dann möglicherweise frei und wie gehen wir damit um? Was sind der Endpunkt und die Leitplanken der mit der Prozessoptimierung angestoßenen Unternehmensentwicklung? Ist das dann noch das Unternehmen, für das wir auch in Zukunft Verantwortung übernehmen wollen? Müssen wir wirklich alles von den Konzernen übernehmen und nachmachen? Warum sollen wir immer weiter optimieren? Auf diese und ähnliche Fragen erwarten Sie zurecht eine Antwort, die auf Ihr Unternehmen praxisgerecht

angewendet werden kann. Diese Antworten wollen wir in dieser Veröffentlichung versuchen zu geben, ohne der ohnehin überbordenden Prozessmanagement-Literatur eine weitere Veröffentlichung bereits bekannten Inhalts hinzuzufügen. Wir wählen dezidiert einen anderen Zugang und Zugriff auf das Thema.

Wir nähern uns dem Thema zunächst über die grundlegenden Wortbedeutungen der in diesem Zusammenhang auftretenden Begrifflichkeiten, die um die Themen Prozess, Prozess-Probleme und die damit einhergehende Komplexität in den Betrieben „kreisen“, ehe wir auf die Haltung und die Motive der handelnden Personen in der Verbindung mit betrieblichen Prozessen eingehen. Das bildet die Basis zu einem grundlegend andersartigen Verständnis und einer neuen Haltung Prozessen gegenüber. Wir versuchen die Brücke zu schlagen von der Wahrnehmung über betriebliche Lernprozesse zu einer methodischen Vorgehensweise, die die neue Haltung der handelnden Personen mit dem, „was schon in der Vergangenheit gut lief,“ und den „in der Luft liegenden“ Verbesserungsideen zur Neugestaltung von betrieblichen Prozessen systematisch und ergänzend verbindet. Wie das in der Praxis gehen kann, wollen wir anhand eines Praxisbeispiels darstellen, nachdem wir seit Ludwig Wittgenstein³ und Steve de Shazer⁴ wissen, dass Theorien und Modelle nicht bewiesen werden können, sondern es kann nur gezeigt werden, unter welchen Bedingungen sie anwendbar sind und unter welchen nicht. Abschließend beschäftigen wir uns mit den praxisorientierten Anforderungen an diejenigen handelnden Personen in KMU, die sich für die betrieblichen Prozesse verantwortlich fühlen.

Diese Veröffentlichung bewegt sich absichtlich auf zwei verschiedenen Ebenen. Die erste Ebene bildet den Haupttext mit der Entwicklung der Kerngedanken, die sich um eine größtmögliche Verständlichkeit und Zugänglichkeit für Praktiker bemüht, und eine zweite Ebene mit Anmerkungen für den darüber hinaus interessierten Leser. Dabei sei ein Lesehinweis an dieser Stelle erlaubt: Lesen Sie die Anmerkungen besser in einem zweiten Lesedurchgang, da sie den Fluss der Kerngedankenentwicklung erheblich erschweren und unterbrechen können. Nichtsdestotrotz finden Sie in den Anmerkungen tiefergehende Erläuterungen und Darstellung von Zusammenhängen, die wichtig sind, aber im Hauptteil nur stören würden.

Sie haben das richtige Büchlein, wenn Sie für folgende Funktionen oder Handlungsfelder in KMU verantwortlich sind: Geschäftsführer, Betriebsleiter, Produktionsleiter, Qualitätsbeauftragter, Koordinator für das betriebliche Vorschlagswesen und oder für den kontinuierlichen Verbesserungs-

prozess (KVP), Führungskräfte, die auf der Suche nach einem Führungsstil sind, der motivierend wirkt und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Projektmanagement stärkt oder interessierte Mitarbeiter (Moderatoren, Projektleiter, Nachwuchsführungskräfte und Potentialträger).