

Veränderungsmanagement im Team: Bestandsaufnahme Prozesse

Prozesse gehören zu den wichtigsten Stellschrauben, um die Ergebnisse und damit den Output des Bereiches zu optimieren. Und sie sind ein ideales Einstiegsfenster, um Veränderungsmanagement zu praktizieren. Folgende Ergebnisse können erzielt werden: Mehr Freiheit, mehr Verantwortung, mehr Sinn in der Arbeit, mehr Motivation. Und jeder Teamleiter kann damit anfangen, selbst wenn sein Unternehmen selbst noch gar nicht in den Dimensionen des Veränderungsmanagements denkt. Dafür ist ein zielführender erster Schritt, im laufenden Geschäft mit den Mitarbeitern die Prozesse in der Abteilung/an den Schnittstellen zu analysieren. Diese Prozesse laufen zwar häufig – aber sie laufen nicht immer rund. Weil sich niemand die Zeit nimmt, sie im übertragenen Sinne zu „schärfen“. Jeder kennt dieses Bild: Ein Mann fällt mit einer stumpfen Axt einen Baum. Das ist zwar effektiv, denn er fällt ja den Baum. Aber es ist nicht effizient, weil er viel zu lange dafür braucht. Würde er die Axt schärfen, würde er viel schneller vorankommen. Aber fürs Schärfen hat er nun wirklich keine Zeit, er muss ja den Baum fällen...

In der Fertigung sind Prozesse mit klar definierten Schritten und regelmäßiger Qualitätskontrolle seit ca. 30 Jahren absoluter Standard. In den meisten Büros sind solche geregelten Prozesse genauso sinnvoll, aber noch viel zu selten etabliert. Sie bilden in der Regel wiederkehrende Tätigkeiten standardisiert ab und betreffen die Kernaufgaben des Teams.

So können Sie Veränderungen – ab sofort - erfassen

Die beste Methode die Prozesse zu verbessern ist ein Teamworkshop. Zuerst sollten Sie sich auf die täglichen Abläufe im Team konzentrieren. So haben die Mitarbeiter die Chance, sich aus der eigenen Mikroarbeitswelt auf die gemeinsame Team-, Abteilungs- und Unternehmensebene „hochzuarbeiten“. Oft erhöht auch allein die DARSTELLUNG der Prozessschritte schon das Teambewusstsein und trägt zu einer Prozessverbesserung bei. Denn die Mitarbeiter merken: Wir sind alle an unterschiedlichen Stellen in die Prozesse eingebunden und wenn es gut laufen soll, hilft Transparenz.

Häufig tun Mitarbeiter ein- und dieselbe Sache unterschiedlich: Der erste nur mündlich am Telefon, der zweite schreibt eine Mail, der dritte macht eine Exceltabelle, die er weiterschiekt. Es kann sein, dass z. B. ältere Mitarbeiter Aufgaben komplizierter erledigen als jüngere oder umgekehrt.

Vorbereitung des Workshops

Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, den Prozessworkshop vorzubereiten. Die Aufgabe lautet: Selbstaufschreibung. Die Mitarbeiter notieren – falls dies noch nicht existiert - aus welchen Einzelschritten Prozess A, Prozess B, Prozess C ... bestehen. Auch erste Ideen zur Lösung können bereits notiert werden. Wenn die Zeit-Aufwände in Ihrem Team kritisch sind, dann lassen Sie Ihre Mitarbeiter im Vorfeld auch einschätzen, wie lange sie für welchen Prozessschritt brauchen. Falls die Mitarbeiter sich mit der Einschätzung schwer tun, hilft ganz klassisch: Über einen bestimmten Zeitraum hinweg die Aufwände mitschreiben!

Auch diese Themen können in der Selbstaufschreibung enthalten sein: unnötige Liegezeiten, Warteschleifen, aufwändige Rückfragen...

Durchführung des Workshops

Zur Prozesserschaffung nutzen Sie entweder Metaplankarten, die Sie auf dem Boden, dem Tisch oder an der Metaplanwand hin- und herschieben oder Sie arbeiten mit Beamer und einer Prozess-Matrix. Pro Prozess brauchen Sie eine eigene Matrix.

Tragen Sie zunächst die Prozessschritte zusammen und bringen Sie sie in eine chronologische Reihenfolge.

Beispielhafte Fragen:

- Wie oft findet jeder Prozessschritt statt?
- Wie lange dauert er?
- Wer ist dafür verantwortlich?
- Wer ist der Stellvertreter?
- Gibt es Schnittstellen – intern zu anderen Teams und Abteilungen oder nach außen, z. B. zu Dienstleistern?
- Wie und wo wird der Prozessschritt erfasst bzw. bearbeitet?
- Wie und wo wird er abgelegt?
- Vermutlich werden Sie beim Ausfüllen der Spalten automatisch in Diskussionen kommen. Weil eben unterschiedliche Einschätzungen oder Vorgehensweisen im Team existieren. Die globale Frage, die Sie in die Runde stellen sollten, lautet: „Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Was sollten wir ändern?“
- Gehen Sie die einzelnen Spalten der Prozess-Matrix in jedem Fall auch noch einmal separat durch.
- Ist die Häufigkeit des Prozessschrittes zwingend nötig?

Wenn mehrere Mitarbeiter an einem Prozess beteiligt sind, ist die zeitliche Einschätzung der Einzelnen besonders wichtig! Benennt der eine Mitarbeiter seinen Zeitaufwand mit 2 Stunden und der nächste Mitarbeiter mit 3 Stunden, ist diese eine Grundlage um herauszufinden, wie der Mehraufwand zustande kommt.

Gute Atmosphäre fördert gute Ergebnisse

Voraussetzung dafür ist natürlich, dass Sie eine wertschätzende Atmosphäre schaffen. Machen Sie deutlich, dass jeder ehrlich die Karten auf den Tisch legt und niemand dafür kritisiert oder belächelt wird. Sonst halten Ihre Mitarbeiter mit ihrer tatsächlichen Einschätzung womöglich hinterm Berg. Wenn zeitliche Vorgaben nicht eingehalten werden können, analysieren Sie zuerst, was in Ihrem Bereich/Team anders laufen könnte und schauen Sie erst danach auf die vorgelagerten Prozessschnittstellen.

Verantwortlichkeiten und Stellvertretung festlegen

Die Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern kann nur dann wahrgenommen werden, wenn es Klarheit bei den Verantwortlichkeiten gibt. Wenn mehrere Mitarbeiter am Prozessschritt arbeiten, sollte diskutiert werden, ob diese Aufgabe bei einer Person konzentriert oder gebündelt wird.

**Institut für Beratung &
Training in Unternehmen GmbH**

Engeldamm 70
10179 Berlin

Telefon: +49 (0)30 91448526
Telefax: +49 (0)30 55225050
info@pep-coaching.com
www.pep-coaching.com

**Institut für Beratung &
Training in Unternehmen GmbH**

Bozner Platz 7
6020 Innsbruck

Telefon: +43 (0) 512 57246420
Telefax: +43 (0) 512 57246419
office@pep-coaching.com
www.pep-coaching.com

Wenn es Zeitverluste/Unklarheiten an den Schnittstellen gibt, sind folgende Maßnahmen zum Beispiel hilfreich: klarere Briefings, Meeting-Protokolle, Übergaberegeln.

Die Stellvertreterregelungen sind ebenfalls ein wichtiges Thema für den Fall, dass ein Mitarbeiter krank wird oder anderweitig ausfällt. Folgende Fragen sollten geklärt werden:

- Wer vertritt wen?
- Wie findet die Übergabe statt?
- Hat der Stellvertreter vollumfänglich Zugriff auf die relevanten Systeme und Daten?
- Wird der Anrufbeantworter eingeschaltet mit einer entsprechenden Nachricht oder wird das Telefon umgestellt?
- Gibt es einen Abwesenheitsassistenten im E-Mail-System? Welche Informationen stehen da drin? Nur Mailadresse des Stellvertreters oder auch seine telefonische Durchwahl?
- Hat der Stellvertreter Zugriff auf das E-Mail-Postfach des Abwesenden? Ein heikles, aber wichtiges Thema! Ich habe einmal in einem Unternehmen erlebt, dass ein Auftrag 14 Tage im Posteingang unbearbeitet liegen blieb, weil der vertretende Kollege die Mails des Abwesenden nicht lesen konnte. Neben dem Ordner „Posteingang“ ist übrigens auch der Ordner „Gesendete Nachrichten“ bei Stellvertretungen wichtig!
- Wenn Zugriff auf die Mails gewährleistet ist: Wie oft sollte bzw. muss der Stellvertreter die Mails checken? Einmal am Tag? Zweimal in der Woche?

Dokumentation im Prozessablauf

Halten Sie Ihre Überlegungen in der Prozess-Matrix oder auf den Metaplankarten fest. Sortieren Sie um, lassen Sie Begriffe weg, fügen Sie welche hinzu. Als Führungskraft sind Sie ja dafür verantwortlich, übergreifende Strukturen zu schaffen und den reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten.

Setzen Sie daher Follow-Up-Termine mit einzelnen Mitarbeitern oder dem gesamten Team. Halten Sie nach, was Sie besprochen haben und greifen Sie ggf. korrigierend ein. Womöglich stellen Sie oder Ihre Mitarbeiter nach 2 Monaten ja auch fest: Der Ablauf, den wir uns überlegt haben, ist noch immer nicht reibungslos. Und das erfahren Sie nur, wenn Sie miteinander sprechen. Dann können Sie auch beizeiten justieren.