

Geschäftsprozess Analyse

GAP / SWOT Analyse

Charta des Managements von Veränderungen

Konzeptarbeit ist nicht der kritische Teil eines Veränderungsprozesses.

Wirklich schwierig ist nur eines: **DIE REALISIERUNG**

Der Erfolg des Veränderungsprozesses hat sich ausschließlich am erfolgreichen Transfer vom Konzept in die Praxis zu orientieren.

Aus diesem absoluten Primat des Transfers leitet sich ab, was man als Charta des Managements von Veränderungen nennen kann.

Acht Prinzipien des Vorgehens, die alle dem Ziel dienen, die spätere Umsetzung zu sichern.

- Zielorientiertes Management
- Keine Maßnahme ohne Diagnose
- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Beteiligung der Betroffenen
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozeßorientierte Steuerung
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen
- Lebendige Kommunikation

Zielorientiertes Management

Über folgende Punkte sollte zu Beginn der Projektarbeit Klarheit herrschen:

1. Ausgangslage

- Wo drückt der Schuh?
- Warum ist Veränderung angesagt?
- Wie begründet sich der Handlungsbedarf?

2. Zielsetzung

- Welches sind die Ziele des Projekts?
- Was soll durch das Projekt konkret erreicht werden?
- Was wird danach anders sein, als es jetzt ist?

3. Erfolgskriterien

- Welches sind die Kriterien der Zielerfüllung?
- Wie soll der Projekterfolg qualitativ/quantitativ beurteilt/gemessen werden?

4. Organisation

- Wie sollen die Aufgaben verteilt sein, wer tut was?
- Wer ist für Koordination und Steuerung zuständig?
- Wo liegt die Verantwortung für Entscheidungen?

5. Planung

- In welchen Phasen verläuft die Projektarbeit?
- Welches sind die wichtigsten Meilensteine und was muß zu diesen Punkten geleistet sein?
- Wie sieht der Termiplan des Projekts aus?

6. Kontrolle

- Wie soll der Projektfortschritt kontrolliert werden?
- Wann und wie soll jeweils eine kritische Zwischenbillanz gemacht werden?
- Wer hat die Befugnis, bei Zielabweichungen korrigierend einzugreifen?

*„Wer nicht weiß, wohin er segeln will,
für den ist kein Wind der richtige.“*

Seneca

Keine Maßnahme ohne Diagnose

Die Datengrundlage für die Beurteilung der aktuellen Situation in cross-funktionalen Organisationseinheiten kann nur von denjenigen geliefert werden, die in diesen Organisationseinheiten arbeiten.

Am Anfang steht deshalb fast immer eine Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte:

- Was läuft gut?
- Was läuft nicht gut?
- Was für Veränderungen sind angezeigt?
- Wie könnten sie realisiert werden?

In der Regel ist es empfehlenswert, bei der Diagnose in vier Schritten vorzugehen:

1. Datenerhebung (*Fakten, Befragung*)
2. Datenverdichtung (*Reduktion der Datenflut auf das Wesentliche*)
3. Datenfeedback (*Information aller Beteiligten über die Ergebnisse*)
4. Datenanalyse (*Analyse der Zusammenhänge, Definition der Schwachstellen, Aufzeigen von Lösungsansätzen*)

Ganzheitliches Denken und Handeln

Eine der häufigsten Ursachen für Fehlschläge bei Veränderungsprojekten liegt darin, daß die technischen und ökonomischen Strukturen und Abläufe eingehend untersucht werden.

Aber Arbeitsklima, Motivation, Führungsstil, Entscheidungsvorgänge, Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den einzelnen Organisationseinheiten sind keine Themen.

Ganzheitliches Denken und Handeln in Organisationen bedeutet, nicht nur der „Hardware“ Beachtung zu schenken, sondern auch der „Software“. Das Phänomen „Organisation“ muß im Grunde immer unter drei Gesichtspunkten betrachtet werden:

- 1. Strukturen**
(Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Führungssysteme)
- 2. Verhalten**
(Motivation und Identifikation, Kommunikation und Kooperation)
- 3. Unternehmenskultur**
(geschriebene und ungeschriebene Gesetze und Spielregeln, Belohnungs- und Sanktionsprinzipien)

Beteiligung der Betroffenen

Es gibt drei gute Gründe, bei Veränderungsprozessen die betroffenen Mitarbeiter aktiv in die Projektarbeit sowie in die Entscheidungsvorbereitung einzubeziehen:

1. Bessere Entscheidungen - praxisgerechtere Lösungen

(Nur die unmittelbar Betroffenen kennen die Details und wissen, auf was besonders geachtet werden muß, damit der neue Prozeß in der Praxis auch wirklich funktioniert)

2. Erzeugen von Motivation

(Wer an der Erarbeitung von Lösungen aktiv beteiligt gewesen ist, engagiert sich anschließend persönlich für deren Umsetzung)

3. Identifikation mit dem Unternehmen

(Wer aktiv in die Projektarbeit und in die Entscheidungsvorbereitung einbezogen wird, fühlt sich als Partner ernst genommen - und identifiziert sich persönlich mit dem Unternehmen)

Problem-Mapping aus Sicht der Geschäftsführung

**Sammeln von
Informationen
und Daten**

Vor Start der Geschäftsprozess-Analyse sollte aus Sicht der Geschäftsführung eine schonungslose Beschreibung/Bewertung der IST-Situation erfolgen, wie sie sich ihr darstellt:

- nach Geschäftsfeldern und Projekten
- Problemzonen identifizieren (Planungsprozess, Lieferantenmanagement, Spezifikationen, Termine, Ressourcen, Technische Qualität, Projektmanagement, Review Process, Risiko Management, Controlling, Kommunikation, etc.)
- Finanzielle Auswirkung der Probleme quantitativ beziffern/abschätzen
- Auf den Punkt gebracht: **Alle Informationen zusammen genommen, wo sehen SIE aus Ihrer Perspektive die größten Schwachstellen im operativen Bereich? (max. 7 Nennungen, priorisiert)**

Methodischer Ansatz und Ziele



Stärken der Methodik

- Ganzheitlicher Ansatz zur flächendeckenden Analyse von Stärken, Schwachstellen und Potentialen in Funktionseinheiten über Fachfunktionen hinweg.
- Ein methodisch und systematisch strukturierter Prozeß, der die Kreativität aller Beteiligten in hohem Maße aktiviert und freisetzt.
- Alle Fachfunktionen einer Funktionseinheit im Analyse-, Bewertungs- und Lösungsprozeß eingebunden.
- Keine punktuelle Betrachtungsweise, d.h. suboptimierende Lösungsansätze werden vermieden.
- Die Teilnehmer im Kern Team (Projektteam) erhalten einen globaleren Überblick der Zusammenhänge und Interaktionen im aktuell ablaufenden Gesamtprozeß.
- Die Teilnehmer im Kern Team erarbeiten gemeinsam und eigenständig den bestmöglichen Lösungsansatz für die Optimierung des Gesamtprozesses.
- Die Analysen, die Bewertungen und die Lösungen werden mitgetragen von den Fachfunktionen, und somit werden Identifikationskonflikte vermieden.
- Der *ubp* - Berater unterstützt den Projektleiter und die Teilnehmer im Kern Team, den Analyse- und Bewertungsprozeß strukturiert auf den Weg zu bringen, in Bewegung zu halten und zielorientiert ablaufen zu lassen.

Projektorganisation

Projekt-Team

Um den Untersuchungsauftrag (abgeleitet aus dem Problem-Mapping der Geschäftsführung) effektiv abwickeln zu können, wird zur Bearbeitung der Themenbereiche ein Kern-Team aus maximal 8 Schlüsselmitarbeitern/Führungskäften der zu untersuchenden Einheit gebildet.

Aufgabe Kernteam:

- Kernprobleme herausarbeiten
- Gründe/Ursachen der Probleme identifizieren
- Anforderungen zur Verbesserung definieren
- Erarbeitung der notwendigen Maßnahmen aus der vorausgegangenen Schwachstellenanalyse mit den betroffenen Fachfunktionen
- Alle notwendigen Massnahmen in konkrete Aktions- und Projektpläne umsetzen
- Verantwortlichkeiten und Zeitpläne definieren und abstimmen

Projekt Zeitplan

Nr.	Aktivitäten	Teilnehmer	Zeitdauer (Std)	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4							Woche 5							Woche 6							Woche 7						
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35														
1	Projektvorbereitung: Definiere Umfang & Ziele, Team set-up, Zeitplan festlegen, Team Präparation, etc.	PL+ubp		■																																																
2	Daten Aufbereitung und Analyse	Kunde		■																																																
3	Process Modelling ("As-Is"-Process)	Kunde		■																																																
4	Kick-Off Meeting	All	1			▼																																														
5	Focus workshop #1 (Was)	KT+ubp	4			■																																														
6	Konsolidierung der WS-Ergebnisse	PL+ubp				■	■																																													
7	Focus workshop #2 (Ursachen)	KT+ubp	4					■	■																																											
8	Konsolidierung der WS-Ergebnisse	PL+ubp						■	■	■																																										
9	Focus workshop #3 (Anforderungen)	KT+ubp	4							■	■																																									
10	Konsolidierung der WS-Ergebnisse	PL+ubp									■	■																																								
11	Focus workshop #4 (Definiere Massnahmen)	KT+ubp	4									■	■																																							
12	Konsolidiere Massnahmen und Projekte	PL+ubp											■	■																																						
13	Final Konsolidierung der Massnahmen	KT+ubp	4												■	■																																				
14	Management Review	All	2														▼																																			
15	Etabliere Implementierungsplan	Kunde																																																		
16	(Aktivitäten, Checkpoints, Ressourcen, Abhängigkeiten, Einsparungspotential)																																																			
17	- Checkpoint für Fortschritt und Support	KT+ubp																▼																																		
18	Final Review & Konsolidierung der Implementierungspläne	KT+ubp	4																																																	
19	Finalize Documentation, Präsentation Präparation	PL+ubp																																																		
20	Final Management Review	All	2																																		▼															

KT: Kern Team + PL
 PL: Projekt Leiter
 ubp: Poppek Consulting
 All: Kern Team + ubp

