

Prozessmanagement – abseits der üblichen Denkmuster

#Organisationsentwicklung, #Prozessoptimierung, #Dokumentenmanagement,
#Wissensmanagement



Johannes Woithon ist Geschäftsführer bei der **orgavision GmbH**. Das Unternehmen brachte 2009 seine gleichnamige Software-Lösung für Qualitätsmanagement, Organisation und Zusammenarbeit auf den Markt. Der Fokus der Anwendung liegt u.a. auf der Unternehmensdokumentation, der Organisationsentwicklung, sowie der Stärkung der internen Kommunikation für Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

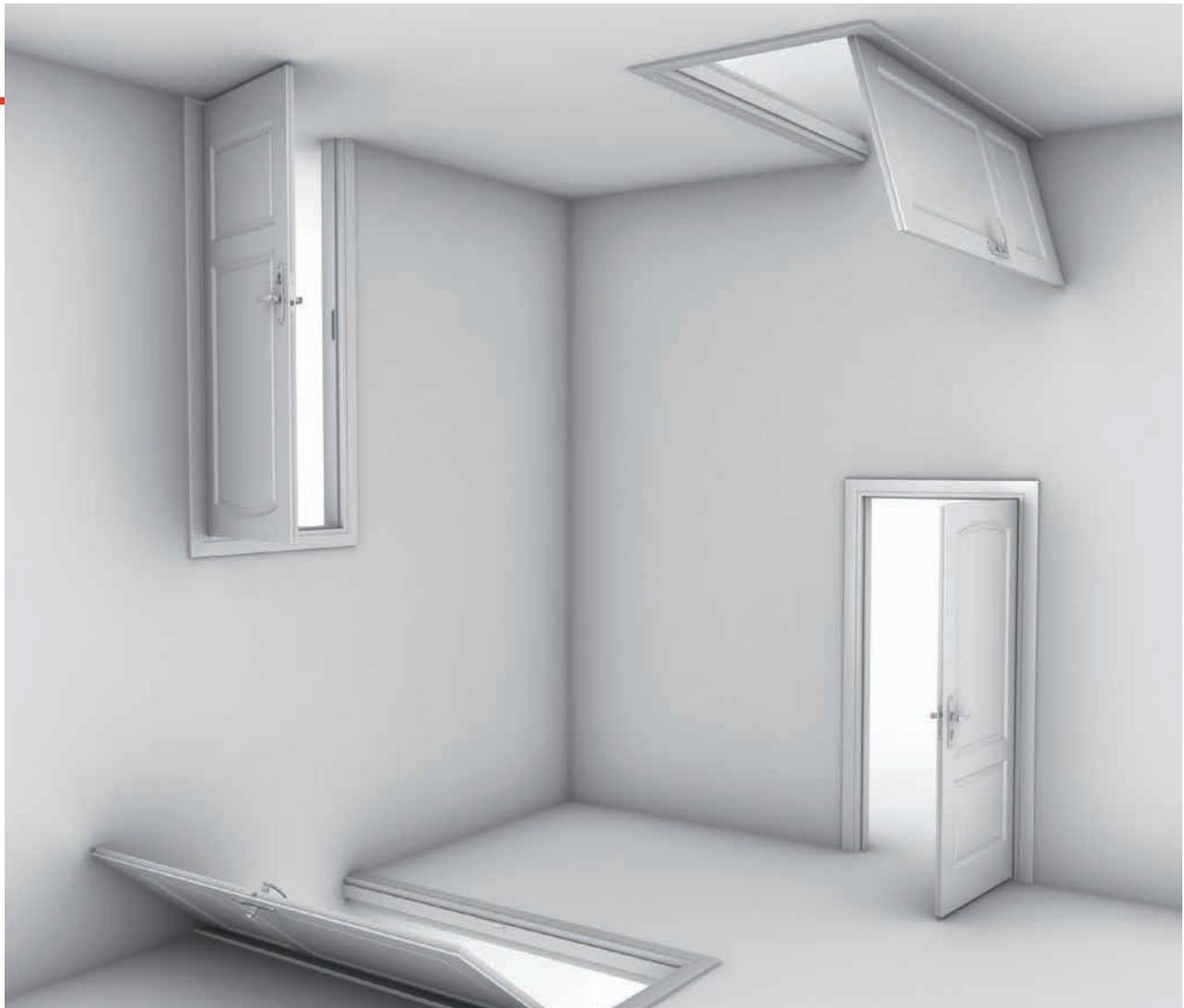
www.orgavision.com

Wenn Unternehmen wachsen, müssen sich Organisation und Strukturen ebenfalls weiterentwickeln. Doch was zunächst ganz einfach klingt, entpuppt sich für viele Mittelständler nicht selten als große Herausforderung. Dass es mit Hilfe intelligenter Lösungen und kompetenter Beratungsunterstützung gelingen kann, diese Aufgabe zu meistern, hat die WEKU GmbH & Co. KG Fenster + Türen in einem inzwischen erfolgreich abgeschlossenen Projekt erfahren. Aufgrund des sehr schnellen Wachstums des Unternehmens blieb in der Vergangenheit nicht viel Zeit für organisatorische und prozessuale Anpassungen. Daraus folgten Unklarheiten in den Abläufen, die zu Fehlern und Mehrarbeit führten.

Das Unternehmen erkannte in dieser Situation die Chance, neue Organisationsformate zu entwickeln und ihre Prozesse und Verantwortlichkeiten neu auszurichten. Ein wesentlicher Teil des 2018 gestarteten Projekts war die Einführung einer integrierten Management-Software, die Strukturen leicht abbildet, Prozesse verdeutlicht und Rollen sowie deren Beschreibungen flexibel anpassbar gestaltet. So gelang es innerhalb kurzer Zeit, die Arbeitsabläufe neu zu ordnen und gleichzeitig die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken.

Neuordnung von Prozessen und Verantwortlichkeiten

Grundsätzlich waren alle Prozesse zwar definiert, aber bei einzelnen Aufgaben, besonders an den Schnittstellen, herrschte teilweise Unklarheit über die Zuständigkeit – dann wurden Arbeiten entweder nicht oder aber doppelt ausgeführt. Auf Wunsch des Kunden wurden beispielsweise Fenster nicht nur geliefert, sondern auch montiert. Nach der Fertigstellung



sollte dann der Monteur im Beisein des Bauherrn auch die Bauabnahme ausführen. Unklar blieb, wer diesen gemeinsamen Termin koordiniert.kehrte der Monteur dann nach Abschluss der Arbeiten ohne die unterzeichnete Bauabnahme zurück, waren Mehrarbeit und Verzögerung die Folge.

Diese Entwicklung ist nicht untypisch. Das Wachstumsmodell nach Larry E. Greiner besagt, dass für mittelständische Unternehmen in der zweiten Wachstumskrise die Herausforderung darin besteht, Entscheidungen und Verantwortung zunehmend in die unteren Führungsebenen zu delegieren. Aber dort müssen sie auch angenommen werden. Und gleichzeitig ist es wichtig, die Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter zu stärken. Aus diesem Grund wurde mit Hilfe von einer in diesem Feld erfahrenen Beraterin von coduco ein etwa zweijähriges Projekt gestartet, was zusätzlich eine Neuordnung der Prozesse und einen Wandel in der Unternehmenskultur zur Folge hatte.

Organisationsentwicklung „mit System“

Schon zu Beginn des Projekts zeichneten sich erste Erfolge ab – aber auch Notwendigkeiten, wie etwa die Einbindung adäquater IT-Lösungen. Hier wurde eine Lösung benötigt, um die Prozesse

und Strukturen abzubilden, zu definieren und transparent zu halten. Die Anforderungen gingen dabei über eine reine Verwaltung oder starre Abbildung bestehender Prozesse hinaus. Gefragt war ein virtueller Raum, in dem Prozesse lebendig und wandelbar bleiben, da die Organisationsentwicklung begleitet und fortgeführt werden sollte.

Nach der Expertise der beteiligten Berater wurde dazu orgavision eingesetzt, die Software vereint Funktionen für Qualitätsmanagement, Dokumentenlenkung und Wissensmanagement. Ausschlaggebend waren vor allem die einfache, intuitive Bedienbarkeit sowie die schnelle und zuverlässige Unterstützung durch den Anbieter. In der täglichen Projektarbeit mit Kunden erwies sich außerdem die Möglichkeit, als Partner auch selbst eigene Inhalte innerhalb von orgavision zu erstellen und immer wieder zu verwenden, als sehr produktiv.

Wandel durch konsequente Etappenziele

Bei WEKU begann man mit einer Testversion, die von einigen Mitarbeitern erprobt wurde. Nach erfolgreichem Test und einer Produktschulung durch den Anbieter startete dann die Umsetzung des Projekts unter der Beteiligung der Leitung der ▶

Fachabteilungen, IT und HR. Zunächst wurden die Prozesse im Ist-Zustand übernommen und die dazugehörigen Rollenbeschreibungen mit den Führungskräften und Prozessverantwortlichen formuliert. Bis Jahresende waren alle Kernprozesse planmäßig integriert. Anschließend begann die Prozessoptimierung. Im Rahmen eines Kick-off wurde vier Monate später die gesamte Belegschaft mit eingebunden. Während der als World Café konzipierten Veranstaltung trugen die Teilnehmer Themen zusammen, die dann in mehreren Arbeitskreisen weiterentwickelt wurden.

Parallel erfolgte auch noch die Übertragung der Inhalte aus einem bestehenden Unternehmens-Wiki in orgavision. Gerade hier zeigte sich, dass die Herausforderungen beim Umstieg auf eine neue Plattform nicht zu unterschätzen sind.

Die Einführung eines neuen Management-Systems setzt auch ein Umdenken voraus und viele Mitarbeiter schauten zunächst gewohnheitsmäßig ins vertraute Firmen-Wiki. Aber je mehr Inhalte den Weg in das neue System fanden, desto besser wurde es angenommen.



Susanne Kleider, Beraterin, ist Gründerin und Inhaberin von **coduco**. Coduco vermittelt Führungs- und Managementkompetenzen in interaktiven Workshops. Die Teilnehmer lernen so z. B. Projektmanagement, Strategieentwicklung und Mitarbeiterführung. Zusätzlich werden Unternehmen durch Co-Management bei der Umsetzung der Inhalte im Alltag unterstützt.

www.coduco.de

Neugestaltung von Prozessen – im Team

Da die Auszubildenden des Unternehmens alle Abteilungen durchlaufen und daher einen guten Überblick haben sowie auch die Kollegen und deren Arbeitsweise kennen, wurden sie als Nutzer der ersten Stunde und Botschafter des Wandels ausgewählt. In den ersten Wochen nach der Einführung waren die Azubis praktisch die Experten, und das wurde auch von den erfahrenen Kollegen akzeptiert. Auch heute wenden sich viele Mitarbeiter mit Fragen zuerst an sie.

Um die Verantwortung für Ergebnisse und funktionierende Prozesse nachhaltig im Bewusstsein zu halten, wurden sogenannte Steuerungsmeetings in den Abteilungen eingeführt. Diese haben explizit die Prozesse zum Thema; jeder Mitarbeiter kann Schwierigkeiten oder Unklarheiten ansprechen und Lösungsvorschläge einbringen. Wenn andere Abteilungen und die entsprechenden Schnittstellen betroffen sind, werden auch sie mit eingebunden, um die Anpassungen direkt zu besprechen. „Blinde Flecken“ im Ablauf und ungeklärte Zuständigkeiten, so wie eingangs am Beispiel der Bauabnahme beschrieben, sollten damit sichtbar werden. Anfangs war dieses neue Meeting-Format noch ungewohnt. Hier half die Visualisierung des Ablaufs in der neuen Management-Software: Eine übersichtliche Darstellung des Workflows wurde per Beamer eingeblendet und konnte dann Punkt für Punkt in allen Stufen des Entscheidungsprozesses durchgearbeitet werden.

Fazit

Wachstum kann für Unternehmen nur dann ein Erfolgsgarant sein, wenn Prozesse und Verantwortlichkeiten skalieren und transparent einsehbar bleiben. Dazu gehört, dass intern die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden – und es ist unter anderem ein von allen Mitarbeitern getragenes System unerlässlich, welches den Anforderungen einer systematischen Organisationsentwicklung Rechnung trägt.

Die Vorteile einer Management-Software sehen die Verantwortlichen neben der übersichtlichen Struktur und der sehr guten Suchfunktion vor allem darin, dass alle Prozesse und Rollenbeschreibungen zentral an einem Ort gebündelt sind. Durch die Versionierung sind Änderungen transparent und nachvollziehbar. Rollenbeschreibungen werden fortlaufend überarbeitet, zu umfangreiche Prozesse aufgesplittet, neue Prozesse kommen hinzu. Das neue System bietet dafür die nötige Flexibilität, es „wächst mit“.

