

Barbara Brecht-Hadraschek | Rainer Feldbrügge

## **Prozessmanagement**

Geschäftsprozesse analysieren und gestalten

**alles,**  
**was sie wissen müssen**

**REDLINE** | VERLAG

# Teil 1: Einführung: Wozu ist Prozessmanagement gut?

*In diesem Kapitel lesen Sie, worum es im Prozessmanagement geht und was es in Ihrem Unternehmen bringen kann. Sie lernen die Definitionen von den grundlegenden Prozessmanagementbegriffen kennen: Was ist ein Prozess? Was ist ein Kunde, was ein Lieferant, was Input und Output? Und wir zeigen Ihnen ein allgemeines Vorgehensmodell, mit dem Sie mit Ihren Mitarbeitern Prozessmanagement-Projekte erfolgreich umsetzen können.*

Prozessmanagement kommt ins Spiel, wenn mehrere Personen mit verschiedenen Aktivitäten an einem gemeinsamen Ziel arbeiten sollen. Das Zusammenspiel der Personen steht im Mittelpunkt. Wir verbessern die Qualität dieser Zusammenarbeit, indem wir vor allem folgenden Fragen nachgehen:

- Sind alle notwendigen Aufgaben berücksichtigt, um das Ziel des Prozesses zu erreichen?
- Werden die Aufgaben in der richtigen Reihenfolge erledigt?
- Sind die verschiedenen Aufgaben optimal auf Personen und Abteilungen verteilt?
- Ist der Informationsfluss von einem Bearbeiter zum anderen in Ordnung?

Natürlich verbergen sich hinter den Leitfragen des Prozessmanagements zahlreiche Detailaufgaben – aber die erste Hürde zur Erklärung ist damit sicher genommen.

## **Was ist ein Prozess?**

*Ein Prozess ist eine Kette von zusammenhängenden Aktivitäten, die gemeinsam einen Kundennutzen schaffen.*

Beachten Sie die beiden Punkte der Definition: Es geht immer um eine Mehrzahl von Aufgaben (und dabei immer um eine Mehrzahl von Personen) – und es geht immer um einen Kundennutzen. Prozesse können darin unterschieden werden, ob sie unternehmensübergreifend, abteilungsübergreifend oder personenübergreifend sind. Wichtig ist aber: Prozesse orientieren sich am Kunden. Ihr Fokus liegt auf der Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Ohne Kunde kein Prozess. Welche Leistungen in den Prozessen erzeugt werden, bestimmen die Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden.

## 1.1 Kunden eines Prozesses

Wenn Sie in einem Zusammenhang den Kundennutzen nicht formulieren können, stellen Sie gar nicht erst die Frage nach dem Prozess. Wollen Sie also einen Prozess untersuchen, heißt Ihre erste Frage immer: „Wer ist der Kunde meines Prozesses?“

Es gibt zwei Kundengruppen:

1. externe Kunden und
2. interne Kunden.

Externe Kunden sind meist die offensichtlichen Kunden: die potenziellen Abnehmer und Anwender der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Oft sind das die Endkunden, die im Kaufhausregal nach einer Dose Mais greifen, in einer Bank ein Konto eröffnen oder in einem Geschäft eine Bestellung aufgeben. In einem Küchenstudio beginnt der Geschäftsprozess z. B. beim Kunden, der eine bestimmte Küche in Auftrag gibt, also mit einem Kundenauftrag. Der Prozess endet mit der Auslieferung und dem Aufbau der Küche in der Wohnung des Kunden. Dabei integriert der Geschäftsprozess „Kundenauftragsabwicklung“ des Küchenstudios alle erforderlichen Aktivitäten, wie Fertigung, Beschaffung oder Rechnungsstellung – er ist also in viele Teilprozesse untergliedert.

Auch Zwischenhändler oder Einkäufer sind externe Kunden. Diese kaufen ein Produkt nicht für sich selbst, sondern um es weiterzuverkaufen oder im Auftrag. Dann sind sowohl der Endnutzer als auch der Einkäufer externe Kunden des Prozesses. Der Einkäufer benötigt Informationen, um seine Kaufentscheidung fundiert treffen zu können. Die Anwender/Nutzer möchten ein gutes, nützliches Produkt. Den Käufer einer Schrankwand interessiert in erster Linie, dass sein neues Möbelstück in seinem Wohnzimmer gut aussieht und praktischen Stauraum hat. Vom Hersteller erwartet er, dass genau sein Farbton in der Palette ist und die Elemente genau für seine Wohnzimmerecke kombiniert werden können. Für den Möbelhändler sind diese Aspekte enorm wichtig – ohne diese Features kann er die Möbel nicht an den Mann bringen. Um aber im Sortiment des Händlers zu landen, braucht es mehr: Wie schnell kann jede der möglichen Kombinationen von Form, Farbe und Ausstattung geliefert werden, wie viel Lagerhaltung ist nötig, um ein System aufzunehmen, wie ist die Verkaufspräsentation aufgebaut, um eine optimale Einrichtungsberatung zu unterstützen?

Ein Prozess hat also in der Regel mehrere Kunden. Diese Definition impliziert, dass ein Prozess unter Umständen die Interessen mehrerer verschiedener Kunden bedienen muss – Interessen, die im Einzelfall auch gegenläufig sein können. Der Arzt braucht ein Medikament, das er schnell und einfach verschreiben kann, der Apotheker ein Präparat mit einer hohen Umschlagshäufigkeit, der Patient schließlich wünscht sich die genau auf sein Zipperlein austarierte Pille mit sofortiger Wirkung und ohne lästige Nebenerscheinungen.

Nicht immer ist der externe Kunde, der eine Leistung des Unternehmens bezahlt, auch der Kunde des gerade betrachteten Prozesses. Auch interne Kunden haben Erwartungen an Leistungen und benötigen bestmögliche Qualität, damit sie das Beste für den Kunden „draußen“ liefern können. Interne Kunden sind dann Abnehmer von Teilergebnissen, die sie wiederum in ihrem Prozess weiterverarbeiten. In einem Geschäftsprozess ist jeder Teilprozess Kunde des vorherigen und gleichzeitig Lieferant des folgenden Prozesses. Die Informatiker im Rechenzentrum haben so gut wie keinen Kontakt mit den Kunden ihres Unternehmens und es ist ihnen ziemlich gleich, ob das Haus Schokolade verkauft oder Waschmaschinen. Fährt aber

ein Techniker die Datenbank gerade dann zur Wartung herunter, wenn die Kollegin im Call-Center einen aufgebrachten Kunden an der Strippe hat und ihn vertrösten muss, weil „unsere EDV gerade nicht funktioniert“, dann schlägt seine Aktion unmittelbar auf den Kundenservice am Ende der Prozesskette durch.

Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen werden in der Praxis meistens nicht sehr intensiv gepflegt. Oft fehlt das Verständnis dafür, selbst Lieferant einer Leistung zu sein bzw. die Kollegen als Kunden eines Prozesses zu betrachten. IT-Prozesse zählen häufig zu dieser Kategorie. Velerorts kontrollieren die Mandarine der Informationstechnik das Wohl und Wehe von Unternehmensprozessen und sind für die Anwender ihrer Applikationen unerreichbar hinter Sicherheitstüren verborgen.

## 1.2 Input und Output von Prozessen

Informationen und Materialien, die Ergebnis eines Prozesses sind, nennen wir Output. Der Kunde eines Prozesses erhält immer einen Output, das heißt das Produkt eines Prozesses. Ein Output kann eine Information sein, ein geprüftes Produkt, eine gelieferte Ware oder ein freigeschalteter Telefonanschluss.

Als messbare Eingaben (Input) werden Informationen und Materialien in den Prozess gegeben, die dann eine Kette von Tätigkeiten innerhalb des Prozesses auslösen.

Beispiele für Inputs in den Prozess können sein:

- rechnergebundene Daten
- Formulare
- Telefonanrufe
- Rohstoffe
- Zeichnungen

Ein Prozess ist eventuell selbst Kunde von Materialien und Informationen eines vorausgehenden Prozesses. Er erhält also Leistungen, an die er bestimmte Anforderungen stellt. Gleichzeitig ist der Prozess Verarbeiter der erhaltenen Leistungen. Schließlich ist er Lieferant eines Outputs für weitere interne oder externe Kunden.

Natürlich werden Prozess-Inputs auch von unternehmensexternen Lieferanten bereitgestellt. Das gilt zum Beispiel für Beschaffungsprozesse, in denen Lieferketten über mindestens eine Unternehmensgrenze hinweg bestehen. Erhält ein Prozess schlechte Input-Qualität von seinen Lieferanten, kann das zu Fehlern und Kosten im Prozess führen.

## 1.3 Die Ziele im Prozessmanagement

Jetzt wissen Sie, was ein Prozess, ein Input, ein Output und was ein Kunde ist, haben aber immer noch nicht geklärt, wozu Prozessmanagement gut ist. Die Ziele des Prozessmanagements sind in vier Forderungen zu erklären:

- Mit der Erwartung an die **Effektivität** drücken wir aus, dass ein Prozess den richtigen Output zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum richtigen Preis liefern muss. Der Maßstab für Effektivität ist die Erwartung des Kunden. **Effizienz** ist ein Maß für die optimale Nutzung von Ressourcen wie Material, Maschinen, Arbeitszeit, Raum und Geld.
- Bei ständig veränderten Kundenerwartungen und technischen Möglichkeiten ist die **Flexibilität** eines Prozesses enorm wichtig. Der Ablauf muss schnell und zuverlässig an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können und elastisch gegenüber Ausnahmen und Unwägbarkeiten reagieren.
- **Schnelligkeit** bzw. **Pünktlichkeit** entscheiden darüber, ob der Prozess innerhalb gesetzter Zeitrahmen erledigt wird. Insbesondere Wartezeiten zwischen den einzelnen Stationen des Prozesses sind zu vermeiden.

Die Methoden des Prozessmanagements orientieren sich daran, dass der Prozess diese Forderungen erfüllt. In der Diagnose geht es darum, die Prozesse im Unternehmen erkennbar zu machen und festzustellen, ob sie diesen Anforderungen genügen.

Sie werden in den folgenden Kapiteln einen Untersuchungsrahmen kennenlernen, mit dem Sie gezielt die Prozesse erkennen und Ihren Optimierungsbedarf aufdecken, ohne sich in einer groß angelegten Analyse des Unternehmens zu verlieren.

## 1.4 Was bringt Prozessmanagement konkret?

Welchen konkreten Nutzen erhält ein Unternehmen, wenn es an seinen Prozessen arbeitet? **Qualität** und **Produktivität**. Prozessmanagement ist der Kern einer jeden Qualitätsverbesserung – die Reduktion von Fehlleistungen, Ausschuss und Verzögerungen sind der direkte Nutzen. Produktionsunternehmen haben vorgemacht, wie sie mit einfachen Methoden der Prozesssteuerung Quoten von unter 1 Fehler pro 100.000 Teile realisieren. Der Gewinn liegt auf der Hand: Sie sparen Kosten durch die Verringerung der Ausschussproduktion. Die Kunden nutzen die Zuverlässigkeit, denn sie wissen, dass keine Fehlteile in ihren Produktionsablauf geraten. Kosten, die durch Korrekturen und Nacharbeit entstehen, fallen weg – ebenso die Liquiditätslücke, wenn Kunden erst bei erfolgter Nachbesserung ihre Ware bezahlen wollen.

Nun ist Qualitätsmanagement seit Jahren in aller Munde, aber die professionelle Steuerung von Prozessen im Unternehmen hat noch immer nicht die Runde gemacht. Die meisten Unternehmen, die ihr Qualitätsmanagement (QM) mit einem Zertifikat nach ISO 9001 bescheinigen, haben dies nicht der Qualität wegen getan, sondern weil Großkunden das Zertifikat zur Bedingung einer Zusammenarbeit gemacht haben. Qualitätsmanagement wurde so reduziert auf die Erfüllung von 20 QM-Elementen aus der ISO 9001. Die einseitige Betonung der Qualitätsdokumente und ihrer Lenkung in der ISO-Norm hat diese Tendenz zur Papierlastigkeit von QM-Anstrengungen unterstützt.

Die Neufassung der Norm im Jahr 2000 hat diesen Mangel teilweise korrigiert. Die Definition von Prozessen für alle qualitätsrelevanten Tätigkeiten im Unternehmen und die Verbesserung dieser Prozesse erhält deutlich mehr Gewicht gegenüber dem alten QM-Handbuch. Das Interesse am Prozessmanagement wird demnach zunehmen. Ob damit aber in Zukunft alle Unternehmen, die am Zertifikat interessiert sind, wirklich die Verbesserung der Qualität im Schilde führen, bleibt weiterhin zu bezweifeln.

Wer Qualität mit Prozessmanagement realisiert, wird den Nutzen in Form verringerter Leerzeiten, Ressourcenverschwendung und Ausschussproduktion sehen, freut sich über geringere Kapitalbindung dank kürzerer Durchlaufzeiten und spart Kosten für unnötige Lagerkapazitäten. Seine Kunden danken die größere Flexibilität und Kundenorientierung, die verbesserte Kommunikation und Schnelligkeit mit langfristiger Treue zum Unternehmen.

Auch für die Controlling-Abteilungen ist im Prozessmanagement-Kuchen ein interessantes Stück dabei: Die Kalkulation von Stückkosten und die Aufteilung von Gemeinkosten ist mit den Methoden des Prozessmanagements wesentlich genauer und zielorientierter, als es über die klassische Kostenstellenmethode möglich war.

## 1.5 Einsatzgebiete

Wann nutzen Unternehmen die Methoden des Prozessmanagements? Prozessmanagement kommt vor allem in folgenden Situationen zur Anwendung:

- Einführung von Qualitätsmanagementsystemen
- Einführung von Systemen zur Unternehmensplanung und Kundenbetreuung (ERP und CRM)
- Probleme mit der eingesetzten Unternehmenssoftware
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Strategische Neuausrichtung von Unternehmen



## Qualitätsmanagement

Der erste Anwendungsfall ist bereits erwähnt worden: die Zertifizierung nach ISO 9001. Richtig motiviert und professionell ausgeführt kann die anstehende Zertifizierung ein sehr guter Motor für das Qualitätsmanagement im Unternehmen sein. Hermann Schmelzer und Wolfgang Sesselmann stellen in ihrem Buch „Geschäftsprozessmanagement in der Praxis“ fest, dass das Modell des prozessorientierten Qualitätsmanagements dazu beiträgt,

- die Anforderungen der Kunden und Interessengruppen zu verstehen und zu erfüllen,
- Prozesse aus Sicht der Wertschöpfung zu betrachten,
- wirksame Ergebnisse zu erzielen,
- Prozesse auf der Grundlage objektiver Messungen ständig zu verbessern.

Hauruck-Aktionen kurz vor dem Audit werden dagegen von der Belegschaft nicht ernst genommen und wirken eher kontraproduktiv.

## Software-Einführungen

Die Einführung von Softwaresystemen zur Unternehmensplanung oder Kundenbetreuung (Enterprise Resource Planning – ERP und Customer Relationship Management – CRM) erwarten eine klare Strukturierung von allen beteiligten Prozessen im Unternehmen. Diese Programme können die Verfügbarkeit aller Informationen im Unternehmen immens beschleunigen und damit die Prozesse verbessern, die auf diese Informationen angewiesen sind. Ohne Prozessstruktur beschleunigen sie nur das Chaos. Scheinbare Probleme mit EDV-Programmen zur Dokumentation und Abrechnung von Leistungen oder zur Verwaltung der Materialwirtschaft sind in Wirklichkeit Schwächen im internen Prozessablauf. Ein schlecht strukturierter Prozess mit zahlreichen manuellen Übergaben, Medienbrüchen und unklaren Zuständigkeiten kann selbst mit der besten EDV nicht optimal unterstützt werden. (Das soll nicht heißen, dass es nicht auch schlechte EDV-Systeme gibt – aber die Problemlösung liegt in der Übereinstimmung der im Unternehmen geführten mit den vom System dargestellten Geschäftsprozesse.)

## „Mergers & Acquisitions“

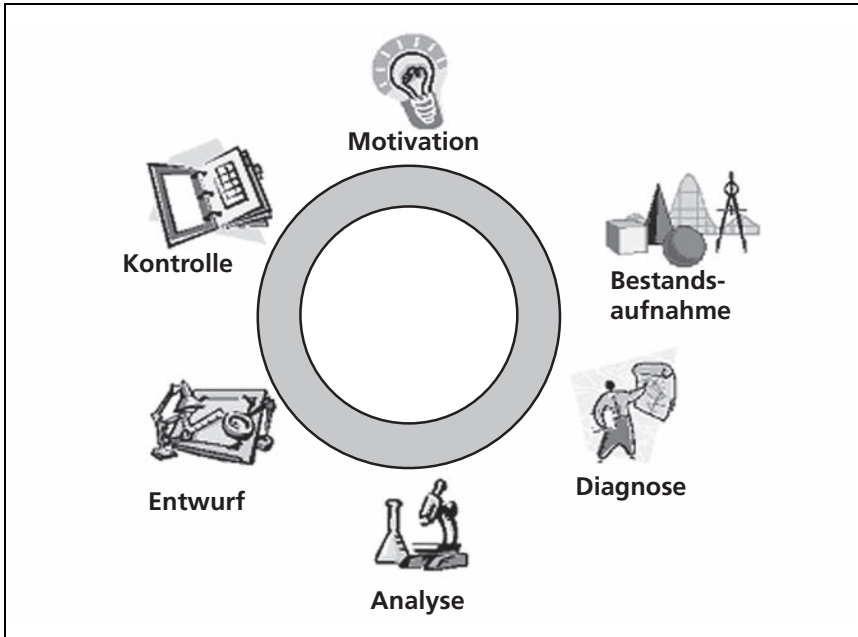
Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird immer wieder die Synergie als Zauberwort bemüht. Gemeint ist der gemeinsame Nutzen beider zusammengeschlossener Teile von der Kraft eines Unternehmens. Das setzt aber voraus, dass beide Unternehmen die Tätigkeiten auf einen abgestimmten Prozess ausrichten, sonst geht der gewünschte Synergieeffekt in Reibungen und Brüchen unter – die Folge sind höhere Aufwände gegenüber den getrennt arbeitenden Unternehmen. Prozessanalyse ist also bei Unternehmenszusammenschlüssen immer erforderlich.

## Reengineering

Schließlich die „großen“ Prozessprojekte – Reengineering genannt: Hier geht es um die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Sind die Tätigkeiten überhaupt auf den richtigen Kunden und seine Bedürfnisse ausgerichtet? Im Reengineering wird die Organisation des Unternehmens vom Kopf auf die Füße gestellt. Besonders bei der Umwandlung früherer (öffentlicher oder monopolistischer) Versorgungseinrichtungen zu wettbewerbsorientierten und auf Gewinn angewiesenen Unternehmen ist dieses Umkrempeln unausweichlich. Diese Veränderungen brauchen Zeit und sind immer wieder von Rückschlägen begleitet – zu diesem Kapitel kann gewiss jeder aus persönlichen Erfahrungsberichten im Bekanntenkreis ein abendfüllendes Programm zusammenstellen.

## 1.6 Ein allgemeines Vorgehensmodell

Wie läuft ein Projekt zum Prozessmanagement ab?



**Abb. 1.1: Allgemeines Vorgehensmodell**

Die Vielzahl der verschiedenen Anwendungsbereiche und die Verschiedenartigkeit der Prozesse macht bereits deutlich, dass es keinen feststehenden Ablauf für Prozessverbesserungsprojekte gibt. Ein klassisches Ablaufmuster kann aber für alle dargestellt werden:

1. **Motivation:** Klären und kommunizieren Sie die Ziele und Erwartungen an das Projekt. Wie wollen Sie vorgehen? Die Ziele können häufig am Anfang nur allgemein umschrieben werden und werden im Verlauf des Projekts konkretisiert.
2. **Bestandsaufnahme der Prozesse:** Stellen Sie fest, welche Prozesse für das Unternehmen von Bedeutung sind und welche in dem aktuellen Projekt zur Verbesserung anstehen.

3. **Diagnose:** Dokumentieren Sie den derzeit gültigen Ablauf, die Informationsstrukturen und Zuständigkeiten. Messen Sie die Prozessperformance im Vergleich zu den genannten Zielen. Erstellen Sie ein verständliches Prozessmodell.
4. **Analyse der Abweichungen von Zielwerten:** Die Diagnose wird aufzeigen, in welchen Punkten die aktuellen Prozesse den Anforderungen des Unternehmens nicht gerecht werden. Die Anwendung von Ursache-Wirkungs-Analysen und die Verwendung von gängigen Lösungsmustern helfen, die Ursachen von Schwachstellen zu finden und abzustellen.
5. **Entwurf eines verbesserten Prozessablaufs:** Entwickeln Sie Alternativen für einen verbesserten Prozess, bewerten Sie die beste Lösung – und präsentieren Sie sie. Entwerfen Sie einen Stufenplan zur Umsetzung.
6. **Kontrolle:** Installieren Sie Maßnahmen zur Messung der Prozessverbesserung und legen Sie fest, an welchen Meilensteinen und bei welchen Abweichungen vom erwarteten Fortschritt Korrekturmaßnahmen ergriffen werden sollen. Der Ablauf entspricht im Groben dem bekannten PDCA-Zyklus von Qualitätsguru W. E. Deming: Er predigte eine stetige Folge von „Plan, Do, Control, Act“ – Elementen, die sich im hier vorgestellten Ablauf alle wiederfinden.

Nach diesem Konzept ist auch unser Buch aufgebaut – Sie können Schritt für Schritt Ihre Prozesse beschreiben, analysieren, Optimierungsbedarf diagnostizieren – und Verbesserungen umsetzen und überprüfen.

## 1.7 Ein Fallbeispiel aus der Praxis: Projektteams, Paten und Prozesse

Für ein Trainings- und Beratungsprojekt in der Pharmabranche sind wir nach diesem allgemeinen Vorgehensmodell vorgegangen, haben es aber erweitert und an die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter angepasst. Ausgangslage war ein Pharmaunternehmen, das sich umfassend umstrukturieren wollte. Prozessmanagement bzw. der Wandel zu einer prozessorientierten Organisation des traditionell eher naturwissenschaftlich geprägten Standorts war vom Management als Weg identifiziert worden, um Verbesserungen der Kerngrößen Qualität, Kosten und Flexibilität zu errei-

chen. Die Mitarbeiter sollten einerseits motiviert werden für die Veränderungen, aber auch mit einbezogen werden in die Prozessmanagement-Arbeit. Sie benötigten also aktiv einsetzbares Prozessmanagement-Know-how.

## Pilotphase

In einer dreimonatigen Pilotphase haben sich 21 Mitarbeiter zu „Prozessmanagement-Experten“ weitergebildet. Dieser Teilnehmerkreis rekrutierte sich aus zukünftigen Prozesslinien-Verantwortlichen: Abteilungsleiter, Personaler und Mitarbeiter aus den Bereichen Finance und Controlling. Sie sollten später als Multiplikatoren die Umstrukturierung in der Firma aktiv begleiten und promoten. Etwa die Hälfte der Mitarbeiter aus dieser Pilotphase wurden zu direkten Verantwortlichen für zwölf Prozessprojekte in der nächsten Prozessmanagement-Welle, die wenige Monate später startete.

## Vorbereitende Phase: Motivation, Klärung der Ziele

Das zweite Prozessmanagement-Projekt wurde in einem Workshop in drei Schritten vorbereitet:

1. Die Schlüsselprozesse wurden festgelegt.
2. Die Prozesspaten wurden benannt.
3. Prozessteams wurden gebildet.

In dem Workshop identifizierten die Prozesslinien-Verantwortlichen und Abteilungsleiter die Prozesse, die ihnen „besonders unter den Nägeln brannten“. Zwölf Prozesse wurden aus der Menge von gut 50 Vorschlägen herausgearbeitet. Kriterien der Auswahl waren:

1. **Ambitionierte, aber realistische Ziele:** Die Prozesse sollten innerhalb eines halben Jahres ihre Ziele erreichen können.
2. **Methoden:** Die Prozesse mussten mit den Instrumentarien des Prozessmanagements optimierbar sein.
3. **Kostenspareffekte:** Die Verbesserung der Prozesse sollten einen echten Benefit an Zeit- und Kostenspareffekten bringen.

Für die ausgewählten Prozesse wurden jetzt zwölf „**Prozesspaten**“ benannt. Aufgabe der Paten war es dann, ein Prozessteam zusammenzustellen, ihr Team zu coachen und zu führen, Hindernisse zu beseitigen und zu motivieren. Die Prozesspaten sollten bereits in diesem Prozess arbeiten und Verantwortung für diesen Prozess haben. Sie mussten Führungsqualitäten und Sozialkompetenz mitbringen.

Eine zentrale Bedeutung bei jedem Prozessmanagement-Projekt kommt der **Geschäftsleitung** zu. Sie muss als Sponsor der Projekte klar kommunizieren: Das hat jetzt Priorität !! Nur dadurch wird den Mitarbeitern von Beginn an klar, dass die Veränderungen wichtig sind und durchgesetzt werden.

In einer zweiten Runde wurden jetzt für jedes der zwölf Projekte jeweils drei **Mitarbeiter** ausgewählt, die an dem Prozessprojekt arbeiten sollten. Die Mitarbeiter sollten inhaltlich fit sein, von einer Verbesserung des Prozesses profitieren – Stichwort Motivation – und sich gegen Widerstände durchsetzen können. Die Teams wurden interdisziplinär und abteilungsübergreifend zusammengesetzt. So wurden auch Prozesskunden und -lieferanten mit in die Teams eingebunden. Außerdem Mitarbeiter aus der Produktion, aber auch aus Finance und Qualitätsmanagement. Gleichzeitig sollten diese Mitarbeiter grundsätzlich offen sein für Veränderungen – und bereit sein, diese auch umzusetzen.

Hier kommt auch die wichtige Rolle des Prozesspaten zum Tragen. Er muss sein Team coachen, beraten, motivieren. Er muss helfen, Widerstände anzugehen – und seinem Team den Rücken stärken. Gleichzeitig muss er darauf achten, dass die Ziele des Projekts nicht aus dem Blickwinkel geraten.

Das Besondere an diesem Prozessprojekt gegenüber anderen war: Die Mitarbeiter selbst waren die Akteure des Prozessmanagements. Die Teams haben die ersten Arbeitsschritte im Projekt zwar unter Anleitung getan, haben sich aber zwischen den Workshops selbstständig organisiert. Zwischenergebnisse wurden in einem Online-Forum zur Diskussion gestellt: Die anderen Teams, aber vor allem die Coachs gaben hier ständig Rückmeldungen. Die Coachs sind zu Anfang mit in den Betrieb gegangen und haben die Teams auch bei ihrer Rechercharbeit unterstützt. Sie haben aber nicht wie

Unternehmensberater diese Recherche für das Unternehmen erledigt. Die Akteure der Veränderungsprozesse waren immer die Teams der Projekte.

Wir werden in den folgenden Kapiteln ein bisschen aus dem Nähkästchen plaudern und Ihnen von besonders interessanten und erfolgreichen Projekten aus unserer Beratungspraxis und aus diesem Prozessprojekt berichten.

In jedem Kapitel finden Sie am Ende Übungen und Verständnisfragen, die Sie für sich selbst, aber auch zur Qualifizierung Ihrer Prozessteams verwenden können. Am Ende des Kapitels finden Sie unsere Lösungsvorschläge – und die ausführliche Beschreibung eines Planspiels, das wir für unsere Trainingsprojekte entwickelt haben. Unser Buch versteht sich also klar als Buch für die Praxis. Es ist kein Buch für Ihr Bücherregal, sondern eines, das wir uns versehen mit vielen gelben Zetteln und zerlesen auf Ihrem Schreibtisch wünschen – weil es Sie täglich bei Ihren Prozessmanagement-Projekten begleitet.