

Wer kennt Ihre Geschäftsprozesse am besten?

GPO mit und für Mitarbeiter

Andreas Mayer

ITOB GmbH

Vortrag auf der Loc@I bit 30.10.2007

Rhein-Mosel-Halle Koblenz





Was bringt Ihnen der Vortrag?

- Grundbegriffe des GPM und der GPO
- Abläufe und Aufgabenträger
- Erläuterung, warum eine Mitarbeiterbeteiligung bei GPO so wichtig ist
- Hinweise zum Umgang mit Widerständen



Gliederung

1. Geschäftsprozessmanagement und -optimierung (kurze Einführung)
2. Wirkungen von GPO
3. Veränderungen und Widerstände
4. Mitarbeiterbeteiligung
5. Kritische Erfolgsfaktoren



Zum Nachdenken: Mitsprache im Betrieb

Der Chef bei einem Meeting zum Thema Demokratie im Unternehmen: „Lassen Sie uns ganz offen und frei abstimmen. Jeder, der gegen meine Vorschläge ist, hebe die Hand und sage laut: Ich kündige.“

Aus: Jungblut (2001, 60)



Defizite von Unternehmen

- Kein überzeugendes Leitbild
- Unklare strategische Ziele
- Mangelhafte Kenntnis von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen
- Unklare Marktziele
- Mangelhafte Kenntnis der Kundenprobleme, -bedürfnisse, -anforderungen und -erwartungen
- Unklare Prozess- und Produktziele

Folge: Unzufriedene Kunden und unzufriedene Mitarbeiter

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 2)



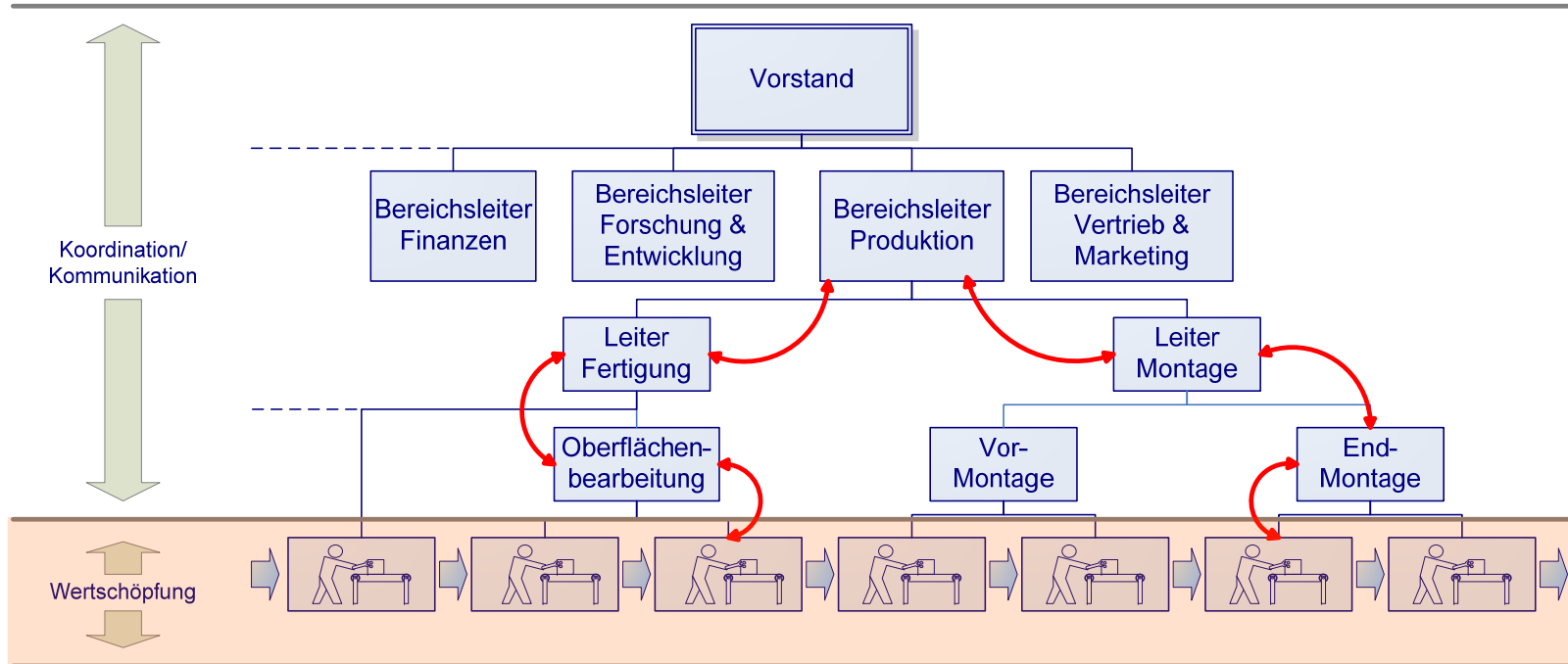
Unzureichende Prozessbeherrschung führt zu

- Vielen Beanstandungen
- Vielen Fehlern
- Vielen Änderungen
- Hohen Produktkosten
- Langen Durchlaufzeiten (time to market, Produktanlauf, Produkteinführung)
- Unzureichende Termin- und Liefertreue
- Mangelhafte Lieferfähigkeit
- Hohe Bestände
- Geringe Flexibilität

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 2)



Langwierige Koordination bei funktionaler Arbeitsteilung und hierarchischer Ausrichtung



Aus: Best und Weth (2005, 79)



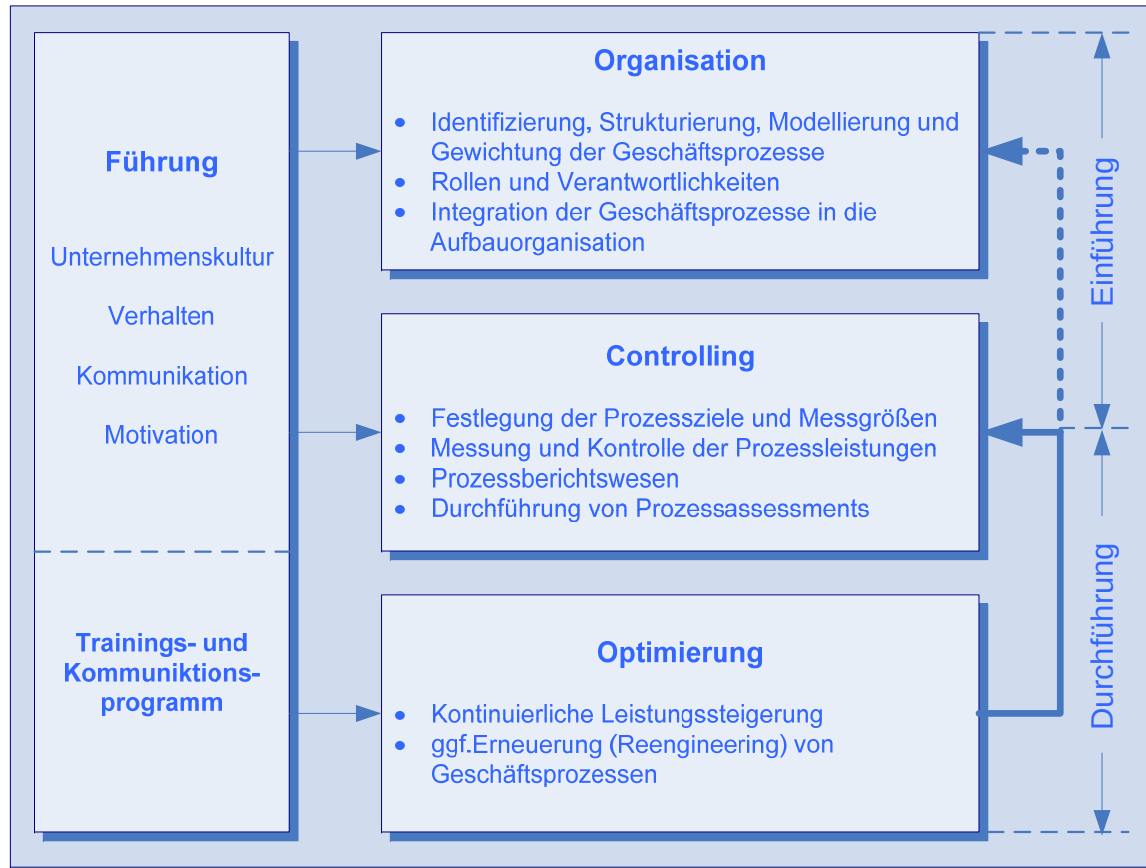
Geschäftsprozessmanagement

„Unter *Geschäftsprozessmanagement* wird ein *integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling* verstanden, das eine *zielgerichtete Steuerung* der Geschäftsprozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessensgruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die *strategischen und operativen Ziele* des Unternehmens zu erreichen.“

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 4 f.)



Aufgabenfelder des Geschäftsprozess- managements



Aus:
Schmelzer und Sesselmann (2006, 7)



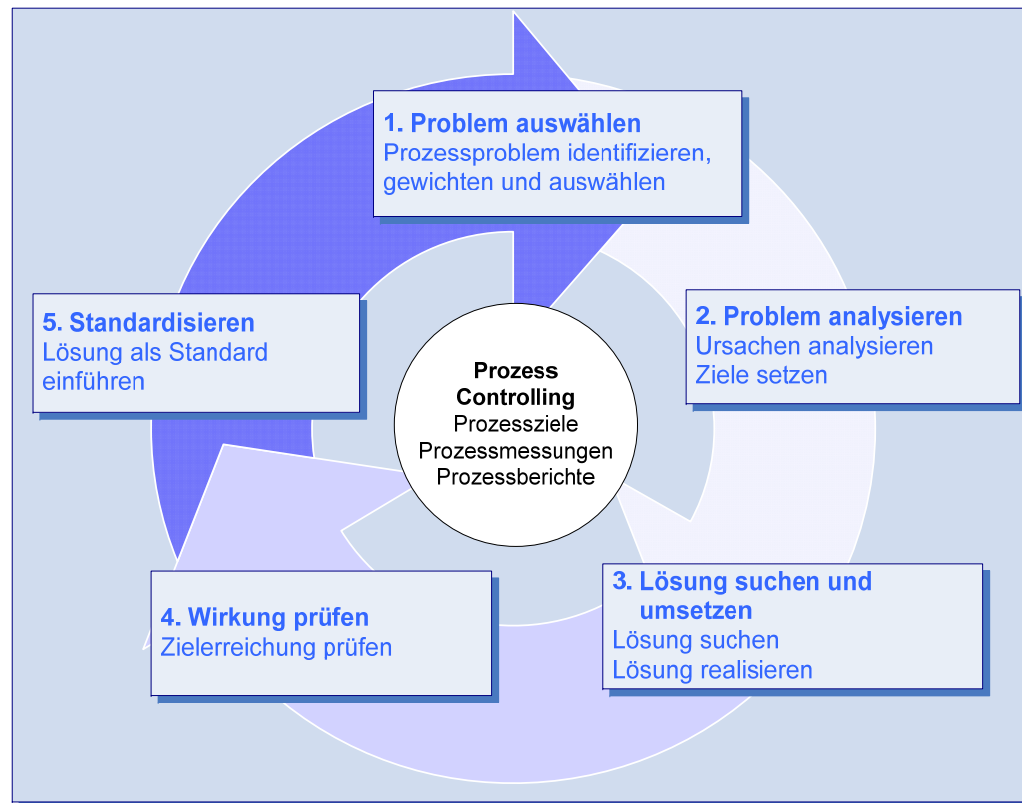
Aufgabenträger in Geschäftsprozessen

GPM-Projektleiter	Verantwortlich für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements	Einführung
Prozessberater	Konzeptionelle und methodische Unterstützung in der Einführungsphase	
Prozesskoordinator (Chief Prozess Officer)	Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Integration des gesamten GPM-Systems	Durchführung
Prozessverantwortlicher	Verantwortlich für die Zielerreichung und Optimierung des Geschäfts- bzw. Teilprozesses	
Prozesscontroller	Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Durchführung des Prozesscontrollings	
Prozessmitarbeiter	Verantwortlich für die Aufgabendurchführung in den Prozess- und Arbeitsschritten	

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 130)



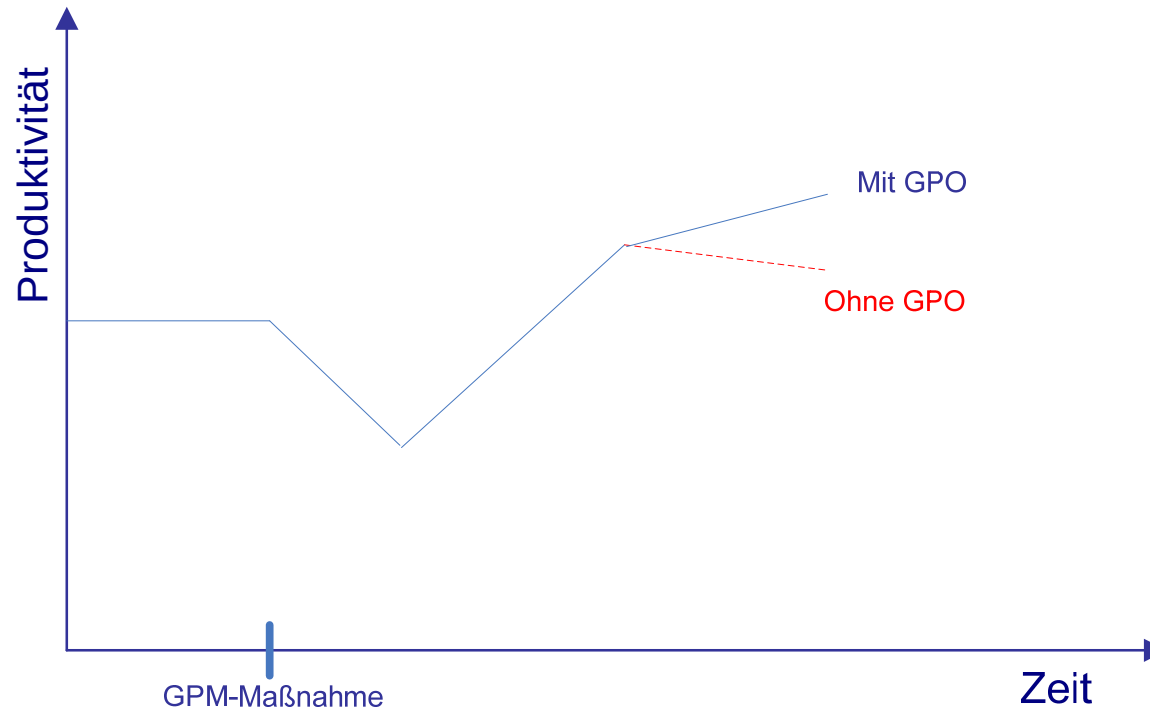
Kreislauf der Prozessverbesserung



Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 344)



Produktivitätsverlust einplanen





Wirkungen und Orientierungen bei einer Optimierung

- Mitarbeiter sind die Akteure der Verbesserung
- Steigerung der Prozessleistung (Qualität, Zeiten, Kosten) auf der Arbeitsebene
- Nutzung des Problemlösungspotenzials der Mitarbeiter
- Steigerung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter
- Verbesserung der Teamarbeit und Zusammenarbeit
- Stärkung der (internen) Kundenorientierung
- Aktives Lernen der Organisation

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 363)



Veränderungen

- Funktionen und Abteilungen => Geschäftsprozesse
 - Die Organisation ändert sich
- Funktionsleiter => Prozessverantwortliche
 - Positionen und Spielregeln ändern sich
- Kundenorientierung
 - Abläufe und Arbeitsinhalte ändern sich
- Mitarbeiter steuern und verbessern die Prozesse selbst
 - Rollen von Management und Mitarbeitern ändern sich
- Kosten => Zeiten, Qualität und Kosten
 - Controlling und Führungsgrößen ändern sich

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 369 f.)



Gründe für das Scheitern

- Der wichtigste Grund für das Scheitern von Veränderungsprojekten ist der Widerstand der Mitarbeiter
- Widerstand ist auch eine Chance!

=> Gegenwind erzeugt Auftrieb!

Aus: Best und Weth (2005, 184).



Quellen für Widerstand

- Nicht verstehen

„GPO nicht notwendig“ => Offene Kommunikation

- Nicht glauben

Kein Vertrauen ins Management (vorher belogen?) => Vertrauensbildung

- Nicht mitmachen wollen oder können

Ängste, Unsicherheit => Glaubwürdigkeit (der Ziele) stärken

Aus: Best und Weth (2005, 186 f.)



Widerstand

Erkennbarkeit des Widerstands

verdeckt

sichtbar

Worte

- Vom Thema ablenken
- Übereifriges (=unglaubliches) Lob der Änderungen
- Sarkasmus/Ironie
- „Das ist wirklich gut, aber mir sind die Hände gebunden“

- Plädoyer gegen die Veränderung
- Drohungen
- „Nicht mit mir!“
- „Das habt ihr das letzte Mal auch gesagt, aber dann ...“
- „Das haben wir schon immer so gemacht!“

Ausprägungsform
des Widerstands

Taten

- Höhere Fehlzeiten
- Höhere Ausschussrate
- Verzögerungstaktik
- Dienst nach Vorschrift
- Intrigen
- Sabotage

- Arbeitsverweigerung
- Organisation von Betriebsversammlungen
- Mobbing
- Streik
- Kündigung

Aus: Best und Weth (2005, 185)



Mit Widerstand umgehen

- Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand
- Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte“ Botschaft
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen

Aus: Doppler und Lauterburg (2002)



Handlungsstrategien bei Widerstand

- Kommunikation (intern/extern)

Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren“

- Mitarbeiterbeteiligung

Keine „Basisdemokratie“, Kanäle für Ideen und Know how schaffen

- Sichtbare Erfolge

Positive und sichtbare Ergebnisse stärken Zuversicht der Mitarbeiter

Aus: Best und Weth (2005, 188 ff.)



Einbeziehung der Mitarbeiter

- Betroffene werden zu Beteiligten
 - Die Mitarbeiter sind nicht Objekte, sondern Gestalter der Veränderung.
- Akzeptanz statt Widerstand
 - Die inhaltliche Mitgestaltung der organisatorischen Veränderungen erhöht die Akzeptanz der Betroffenen.
- Lernen durch Erfahrung
 - Ideen und Erfahrungen sowie das Kennenlernen von Widerständen (und der Umgang damit) stehen für zukünftige Umsetzungen zur Verfügung.

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 374)



Kritische Erfolgsfaktoren

- Klare Zieldefinition
- Offene, vertrauensvolle, bidirektionale Kommunikation
- Positive und konstruktive Grundeinstellung
- Perspektivenvielfalt (Mitarbeiter, Organisation, Technik, Umwelt, ...)
- Qualifikation zur Beteiligung
- Verantwortlichkeit der Mitarbeiter stärken
- Beachtung der „Besonderheiten“ der Mitarbeiter
- Genügend Zeit und Ressourcen einplanen, aber nicht verzetteln
- Ganzheitlicher Ansatz, aber Konzentration auf das Wesentliche
- Gutes, straffes Projekt- und Methodenmanagement
- Qualitätssichernde Maßnahmen
und
- *eine gute Portion gesunder Menschenverstand!*



Zum Nachdenken

Erstklassige Führungskräfte sind bekanntlich von erstklassigen Mitarbeitern umgeben, zweitklassige in der Regel nur von drittklassigen.

Aus: Haberleitner, Deistler und Ungvari (2007)



Zum Nachdenken

- Der langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder, als der ohne Ziel umherirrt (Lessing)
- Vollkommenheit entsteht nicht dann, wenn man nichts mehr hinzufügen kann, sondern, wenn man nichts mehr wegnehmen kann (Antoine de Saint-Exupéry)
- Beim Redesign geht es nicht darum, das Falsche schneller zu machen.

Aus: Best und Weth (2005)



Die drei Fragen

1. Wann ist die wichtigste Zeit?
2. Wer ist der wichtigste Mensch?
3. Was ist die wichtigste Sache, die zu tun ist?

Die drei Antworten gibt's am ITOB-Stand!

Aus: Brahm (2007, 126 ff.)



Sprechen Sie uns an ...

Sie finden uns in der Ausstellungshalle.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Kontakt Daten

ITOB GmbH - IT- und Organisationsberatung

Firmensitz:
Am Wingertsberg 14a
56729 Ettringen

Geschäftsstelle Koblenz:
Anschützstraße 3
56075 Koblenz

Tel.: +49-2651-4936-190
Fax: +49-2651-4936-198
E-Mail: info@itob.de
www.itob.de

Tel.: +49-261-9146-8890
Fax: +49-261-9146-9002

Amtsgericht Koblenz, HRB 15045
Geschäftsführer: Dr. Siegfried Kaiser, Jeff Licker, Andreas Mayer



Verwendete und weiterführende Literatur

- Best, Eva; Weth, Martin (2005). Geschäftsprozesse optimieren. Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Brahm, Ajahn (2007). Die Kuh, die weinte. Buddhistische Weisheiten auf dem Weg zum Glück. 2. Auflage. München: Lotos-Verlag.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2002). Change Management. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Drucker, Peter F. (2005). Was ist Management. Das Beste aus 50 Jahren. 4. Auflage. Berlin: Ullstein Buchverlage.
- Haberleitner, Elisabeth; Deistler, Elisabeth; Ungvari, Robert (2007). Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter. 9. Auflage. München, Zürich: Piper-Verlag.
- Jungblut, Michael (Hrsg., 2001). Und der Witz bei dem Geschäft? Frankfurt, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Krcmar, Helmut (1997). Informationsmanagement. Berlin u. a.: Springer Verlag.
- Malik, Fredmund (2006). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2006). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen. 5., vollständig überarbeitete Auflage. München, Wien: Carl Hanser Verlag.