

Damit Prozesse besser laufen und weniger kosten

## Fünf Tipps für eine erfolgreiche Prozessanalyse im EVU

Auch in Versorgungsbetrieben gilt: Der klassische Einstieg in die Prozessoptimierung ist die Prozessanalyse. Ziel dieser ist zum einen, die Prozesse zu identifizieren, deren Optimierung das größte Potenzial für Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen bietet. Zum anderen sollte solch ein Projekt möglichst nachhaltig aufgesetzt werden – im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Wie das gelingen kann, fasst Lisa Martens von der Vivax Consulting GmbH in fünf Tipps zusammen.

### 1. Mitarbeiter einbeziehen

Das Wichtigste ist, die gesamte Belegschaft von vornherein aktiv einzubinden, wenn es um die Veränderung von Prozessen und Strukturen im Unternehmen geht. Denn entsteht erst einmal der Eindruck, dass wieder mal »umstrukturiert« werden soll, ohne dass sich wirklich etwas ändert, entsteht Verunsicherung. Die Furcht, dass Jobs in Gefahr sind, folgt in der Regel schnell. Damit steigt das Misstrauen und die Motivation nimmt ab. Deswegen sollte der Einstieg in ein ganzheitliches Prozess- und Changemanagement über eine Prozessanalyse erfolgen, die mehr ist als eine reine Prozess-Kosten-Analyse, die gemeinhin als Instrument für Kosteneinsparungen und Stellenabbau missverstanden werden kann. Selbstverständlich müssen die Prozesskosten und -kapazitäten analysiert werden. Denn das ist die Basis, um überhaupt an eine Prozessoptimierung denken zu können. Dabei muss aber in jedem Fall von Anfang an vermittelt werden, dass es um sehr viel mehr geht: Es soll Transparenz geschaffen werden, um die Arbeitsabläufe effizienter und effektiver gestalten zu können. Am Ende geht es auch darum, dass die Belastung der Mitarbeiter abnimmt, weil sie wieder ausreichend Zeit haben, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, was sich dann wiederum direkt auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Deswegen sollten Mitarbeiter von vornherein über das Projekt und dessen Ziel(e) informiert werden. Auch der Betriebsrat sollte vom Start weg mit im Boot sein. Erst wenn die Mitarbeiter verstehen, worum es eigentlich geht, und sie sich als Teil des Projekts fühlen, werden sie den Veränderungsprozess auch unterstützen.

Eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter in ein Projekt für das Prozess- und Changemanagement einzubinden, ist der Einsatz einer entsprechenden Softwarelösung, die die Erfassung und Analyse der täglichen Abläufe ganzheitlich abbildet. Mit einem Tool wie Vivax Analytics ProCo können Mitarbeiter direkt in das Projekt integriert werden, indem sie ihre Aufgaben und die damit verbundenen Zeitaufwände selbst erfassen. Vereinfacht wird dies durch ein hinterlegtes Prozessmodell, das mehr als 7 000 Aufgaben eines typischen Versorgungsunternehmens umfasst. Der Mitarbeiter kann so auf vorhandene Prozesse zurückgreifen und muss nur seine Werte wie die aufgewendete Zeit für den jeweiligen Arbeitsgang erfassen. Je Arbeitsplatz werden dafür in der Regel nicht mehr als ein bis drei Stunden für die Erfassung benötigt. Bereits bei der Eingabe bewertet der Mitarbeiter die Durchführbarkeit jeder einzelnen Tätigkeit. Damit haben Mitarbeiter die Chance, die vorhandenen Probleme und Herausforderungen ihrer täglichen Arbeit direkt mitzuteilen. Auch bei der Ist-Prozess-Aufnahme und Soll-Prozess-Entwicklung sollten die Mitarbeiter eingebunden werden. Denn sie sind die Experten, die diese Aufgaben tagtäglich erfüllen. Dazu eignen sich interaktiv gestaltete Vor-Ort-Workshops mit den Mitarbeitern nach dem Bottom-up-Prinzip. Hier werden die eigenen Erfahrungen gegen den Blick der Berater von außen gespiegelt, die Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt haben und wissen, welche Aufgaben in den Prozessen anfallen und wie sie besser abgebildet werden können – gegebenenfalls auch durch den Einsatz anderer IT-Systeme. Gelingt es so, die Mitarbeiter ins gesamte Projekt aktiv mit einzubeziehen, können Ver-

änderungen sehr viel schneller und vor allem nachhaltiger umgesetzt werden.

### 2. Mehr als Interviews und Stoppuhr-Überwachungen

Viele Beratungshäuser starten eine Prozessanalyse, indem sie unzählige Interviews mit den Mitarbeitern durchführen. Natürlich ist das grundsätzlich eine gute Idee und sollte wie oben beschrieben auf jeden Fall getan werden. Doch werden hier meist aus Kostengründen Berufseinsteiger eingesetzt, die das Geschäft und die Aufgaben im Unternehmen nicht richtig verstehen und damit auch nicht beurteilen können. Außerdem ist es für die Mitarbeiter schwierig, auf Anhieb zu sagen, wie viele Stunden in der Woche sie mit welchen Aufgaben verbringen – zum Beispiel mit der Bearbeitung von E-Mails oder der Koordination von Terminen. Darüber hinaus werden die Interviews von verschiedenen Personen durchgeführt, sodass am Ende eine riesige Menge an Daten gesammelt wurde, die subjektiv gefärbt sind und kaum miteinander kombiniert und ausgewertet werden können.

Auch die Stoppuhr-Taktik oder die direkte Beobachtung der Mitarbeiter bei der Aufgabenbewältigung können in Einzelfällen hilfreich sein. In der Produktion ist es sogar entscheidend, zu wissen, wie lange jeder Prozessschritt dauert. Doch in vielen anderen Bereichen ist es sehr schwierig zu sagen, wie lange beispielsweise die Bearbeitungszeit einer Beschwerde in Anspruch nimmt. Misst man einzelne Fälle, können dabei sowohl zwei Minuten als auch drei Stunden zusammenkommen. Zudem ist die Beobachtung aller Mitarbeiter bei der Arbeit viel zu aufwendig und daher wenig sinnvoll. Dies sollte erst dann

erfolgen, wenn die Prozessanalyse abgeschlossen ist und festgestellt wurde, dass einzelne Prozessschritte zu lange dauern oder Mitarbeiter diese unterschiedlich abarbeiten. Dann ist es hilfreich, sich genau zeigen zu lassen, was diese Personen tatsächlich tun.

Durch die softwaregestützte Eigenerfassung können solche Schwachstellen schnell identifiziert werden. Erst danach ist es sinnvoll, durch Ist-Prozessaufnahmen und gezielte Befragungen die Problematiken und Optimierungspotenziale weiter zu erforschen. Und hier bewährt es sich, erfahrene Personen bei der Prozessanalyse und -optimierung einzusetzen, die die Problematiken und Herausforderungen in den einzelnen Prozessen kennen und Lösungen parat haben.

### 3. Eine Prozessmanagerin einzustellen, bringt noch nicht den Erfolg!

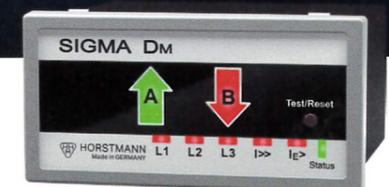
Die Einstellung einer Prozessmanagerin bringt maximal frischen Wind in das Unternehmen, aber noch lange nicht die Optimierung, die eigentlich benötigt wird. Denn eine umfassende Prozessoptimierung ist eine Mammutaufgabe. Einen Mitarbeiter dafür freizustellen, ist der richtige Schritt. Doch kann diese Person das nicht ohne Unterstützung umsetzen. Allein schon der erste Schritt zur Prozessoptimierung – die Prozessanalyse – ist sehr komplex und aufwendig. Kaum ein Unternehmen hat die Transparenz über alle Prozesse, Aufgaben und Kosten. Aus diesem Grund hat die tktVivax Group mehr als 7 000 Aufgaben in über 600 Prozessen identifiziert, die für ein in der Versorgungsbranche tätiges Unternehmen typisch sind. Mithilfe der Softwarelösung ProCo können diesen die benötigten Kennzahlen wie Personal- und Sachkosten durch wenige Klicks direkt zugeordnet werden. Auf diese Weise erhält das Unternehmen unkompliziert und zeitnah eine gute Datengrundlage. Die ausführlichen Auswertungsmöglichkeiten zeigen dann schnell, »wo der Schuh am meisten drückt«, welche Prozesse also die größten Optimierungspotenziale haben. Einer gezielten Prozessoptimierung steht dann nichts mehr im Weg. Diese dann einem internen Prozessmanager und den beteiligten Abteilungsleitungen zu überlassen, ist nicht die beste Lösung. Zum einen ist eine Prozessoptimierung aufwendig, vor allem dann, wenn viele Prozesse zeitgleich angegangen werden sollen. Zum anderen sind interne Mitarbeiter nicht objektiv und entwickeln meist einen Tunnelblick. Die Fachabteilungen haben zudem das Problem, dass sie in eine Art Verteidigungshaltung fallen. Denn sie leben die Prozesse schon jahrelang so und es ist nur natürlich, dass sie sich dafür rechtfertigen wollen, warum sie so arbeiten wie sie arbeiten.

Eine externe Unterstützung bei der Prozessoptimierung hat deswegen Vorteile:

- Erfahrung und Branchenkenntnis
- Blick von außen auf das Unternehmen
- Unabhängigkeit von unternehmensinternen Verflechtungen
- Vorhandensein von Vorlagen, Werkzeugen und Wissen
- Arbeiterleichterung und freie Ressourcen.



Er findet,  
was Sie suchen



Richtungsweisend für schnelle Fehlerortung – der Sigma Dm.

- Gerichteter Kurz- und Erdschlussanzeiger
- Ereignisspeicher
- Inbetriebnahmetool Sigma Explorer
- Für alle Netzarten/Sternpunktbehandlungen
- **NEU** Fernmeldung über RS485 mit Modbus RTU

Lösungen made in Germany



Weitere Informationen >



4. Alles auf einmal machen: Ja bitte oder nein danke?

Für jedes Optimierungsprojekt gibt es eine klare Vorgabe: Der operative Betrieb muss reibungsfrei weitergehen und die Kunden dürfen keinen Nachteil durch eine laufende Prozessoptimierung ha-

ben. Das bedeutet: Man sollte nicht zu viel auf einmal angehen. In vielen Projekten ist zu beobachten, dass Unternehmen eine Prozessanalyse beginnen, das komplette ERP, CRM und weitere IT-Systeme austauschen, parallel diverse andere Projekte am Laufen sind und die durch diese Umbrüche ausgelöste Mit-

arbeiterfluktuation die Situation nochmals verkompliziert. Ein adäquates Service-Level aufrechtzuerhalten ist dann kaum noch möglich. Zudem werden die Mitarbeiter durch die ständige Überforderung demotiviert. Deswegen muss vor dem Projektstart eine Roadmap entwickelt und festgelegt werden, wann welche Projekte anstehen. Das bedeutet nicht, dass mehrere Projekte nicht gleichzeitig stattfinden können. Diese müssen jedoch gut koordiniert und geplant werden, damit weder die Kunden noch die Mitarbeiter darunter leiden und die Projekte erfolgreich umgesetzt und abgeschlossen werden können.

Im Prozessmanagement gibt es auch den Begriff des Prozess-Reengineering. Das ist eine Methode, bei der nicht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (auch KVP genannt) oder einzelne Prozessoptimierungen umgesetzt werden, sondern eine komplette Reorganisation der Prozess- und Organisationsstruktur eines Unternehmens erfolgt. Es werden quasi von einer »grünen Wiese« aus Soll-Prozesse entwickelt und umgesetzt, ohne Berücksichtigung der Ist-Prozesse. Diese radikale Variante muss stets von ganz oben im Unternehmen unterstützt werden und sollte nur mithilfe von erfahrenen Prozess- und Changemanagement-Beratern angegangen werden, damit die Mitarbeiter nicht auf der Strecke bleiben. Hier ist es zudem noch wichtiger, jeden Mitarbeiter mitzunehmen. Denn dieses Vorgehen birgt große Risiken und wird deswegen auch nur sehr selten umgesetzt. Denn die Verflechtungen und Abhängigkeiten in einem Unternehmen sind meist sehr komplex, weswegen das Prozess-Reengineering schwierig umzusetzen ist.

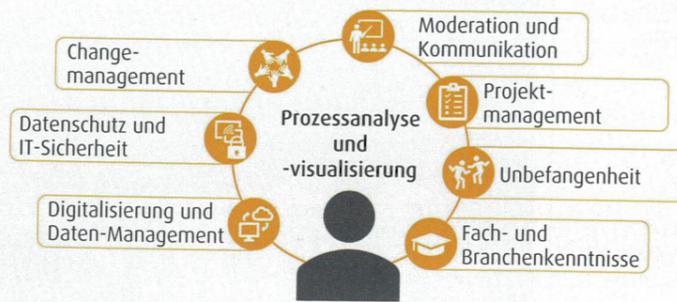


Bild 1. Anforderungen an das Prozessmanagement



Bild 2. In der Softwarelösung ProCo sind mehr als 7000, für Versorgungsunternehmen typische, Aufgaben hinterlegt.

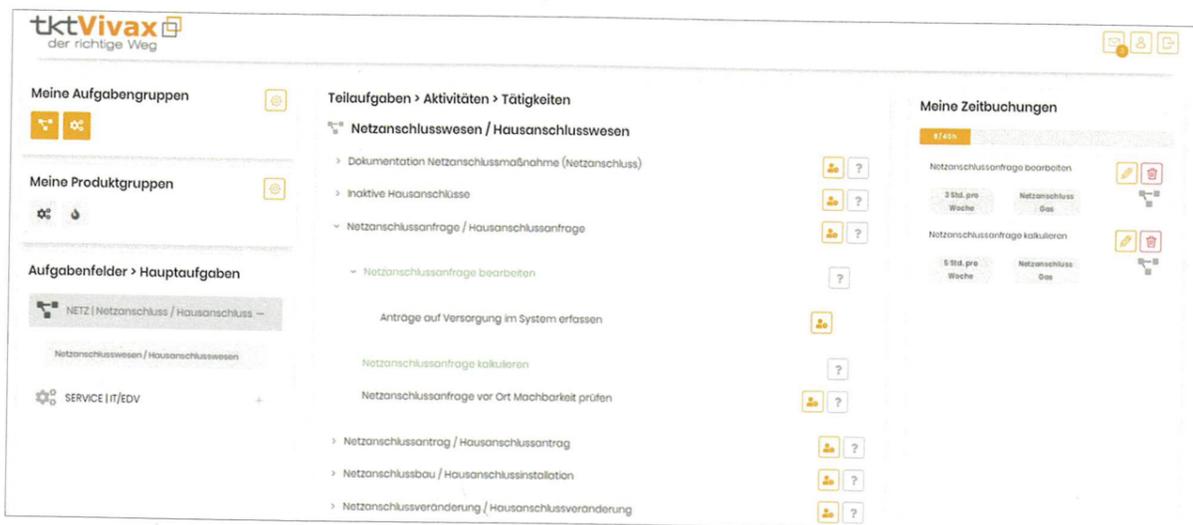


Bild 3. Wichtige Kennzahlen können mit ProCo direkt den jeweiligen Prozessen zugeordnet werden.

5. Nach der Prozessanalyse muss es weitergehen

Und zwar schnell! Die Prozessanalyse ist nur die erste Phase. Nachdem der Überblick über die Ist-Situation im Unternehmen geschaffen wurde, muss der nächste Schritt ohne großen Zeitverzug folgen. Die Mitarbeiter haben fleißig und ehrlich angegeben, was sie wie machen. Nun sollte ihren Problemen auch Gehör verschafft werden. Basis ist eine ganzheitliche Prozesslandkarte mit den herausgefundenen Priorisierungen. In Arbeitsgruppen und in Workshops werden dafür die Ist-Prozesse detailgenau mit allen Stärken und Schwächen aufgenommen – und dies Bottom-up gemeinsam mit den Mitarbeitern. Anschließend werden die Soll-Prozesse ebenfalls in Workshops gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und nicht im »dunklen Keller« von den Beratern allein ausgetüftelt. Danach muss die Umsetzung so schnell wie möglich starten. Denn zu diesem Zeitpunkt sind die Mit-

arbeiter bereit für die Veränderung. Hier ist die Führungsriege gefragt, Bedingungen zu schaffen, um einer Implementierungsphase so wenig Steine wie möglich in den Weg zu legen.

Was passiert mit einem Wanderweg, der nicht gepflegt wird? Nach kürzester Zeit ist er mit Sträuchern überwuchert und umgekippte Bäume versperren den Weg. So läuft es auch mit den Prozessen, wenn man sich nicht um sie kümmert. Workarounds werden gebildet, Personal wechselt und sehr schnell ist der aufwendig entwickelte und umgesetzte Soll-Prozess nicht mehr der gelebte Prozess und die Ineffizienzen verselbstständigen sich wieder. Deswegen müssen Prozessverantwortliche definiert und ein Prozessmanagement implementiert werden, das sich für die Einhaltung der Prozesse und für deren Fortentwicklung einsetzt. Auch externe Einflussfaktoren wie neue rechtliche Rahmenbedingungen führen regelmäßig dazu, dass Prozesse angepasst werden müs-

sen. Eine kontinuierliche und ganzheitliche Prozessanalyse stellt sicher, dass Abweichungen von den Prozessen und Ineffizienzen früh erkannt werden, ohne dass ein größerer »Schaden« entsteht. Rechtzeitig angestoßene Prozessoptimierungen runden mit der Einbindung von externer Erfahrung ein gutes Prozessmanagement ab. Auch hier kann ein softwarebasiertes Vorgehen die Arbeit erleichtern. Denn mit Werkzeugen wie ProCo kann die Selbsterfassung jederzeit wiederholt und es können Verbesserungen (oder Verschlechterungen) sichtbar gemacht werden – und dies auch ohne Unterstützung externer Berater.



Lisa Martens, Geschäftsführung, Vivax Consulting GmbH, Berlin

>> l.martens@vivax-consulting.de  
>> www.vivax-consulting.de

Anzeige



Präsenz-Seminar

Schaltbefähigung zur Erteilung der Schaltberechtigung für Mittel- und Hochspannungsanlagen

- ▶ Theoretische- als auch praxisnahe Vermittlung von Wissen
- ▶ Alles zur Befähigung, Erteilung und Gültigkeit der Schaltberechtigung
- ▶ Grundlagen und Leitfäden
- ▶ Ausarbeitung von Freischaltungsaufgaben

www.essocation.de/event/S018026

Online-Seminar

VDE 0101 Hochspannungsanlagen mit Nennwechselspannungen über 1 kV

- ▶ Unfallgeschehen im Bereich der BG ETEM
- ▶ Gefahren des elektrischen Stromes
- ▶ Gesetzliche Arbeitsschutzvorschriften
- ▶ Nachweis der Spannungsfestigkeit/ Isolationskoordination

www.essocation.de/event/S018130

Hybrid-Seminar

Planung und Projektierung von Elektroanlagen/Errichten von NS-Anlagen bis 1000 V (DIN VDE 0100)

- ▶ Übersicht und Bedeutung der Normen
- ▶ DIN EN 60909-0 Berechnung von Kurzschlussströmen in Drehstromnetzen
- ▶ DIN VDE 0100 Teil 520 Berechnung des Spannungsfalls
- ▶ Projektierung und Dimensionierung von Elektroanlagen mit Hilfe von DV-Programmen

www.essocation.de/event/S018037

Verb-Nr. 2208044 / © AdobeStock-Ekfrin