

Robert A. Gardner

10 Lektionen zur Prozessverbesserung für Führungskräfte¹

Mit der wachsenden Verbreitung von Prozessverbesserung in Unternehmen wächst auch die Zahl der Unternehmen, die eigenständig Verbesserungsprogramme einführen. Obwohl diese Programme üblicherweise mit viel Enthusiasmus und großem Potenzial ins Leben gerufen werden, können diese Initiativen häufig die Erwartungen der Projektteams und der Führungskräfte nicht erfüllen. Diese Defizite entstehen in den meisten Fällen nicht durch mangelnden Einsatz der Mitarbeiter im Verbesserungsteam, sondern durch das Denkmuster der Führungskräfte in einem Unternehmen.

Es gibt viele Wechselwirkungen, die den Erfolg eines Prozessverbesserungsprogramms beeinflussen. Diese Wechselwirkungen sollten von den Führungskräften verstanden werden, damit keine Entscheidungen getroffen werden, die den Erfolg des Verbesserungsprogramms unterlaufen. Die folgenden 10 Lektionen sollen Führungskräfte dabei unterstützen, die Wechselwirkungen eines erfolgreichen Prozessverbesserungsprogramms zu verstehen und zu lenken. Diese Erkenntnisse basieren auf persönlicher Erfahrung und auf Erkenntnissen von angesehenen Experten auf dem Gebiet.

1. Ohne Zielvorstellung wird das Ziel nie erreicht

In der Geschichte *Alice im Wunderland* kommt Alice an eine Weggabelung. Sie ist sich nicht sicher, welchen Weg sie nehmen soll und fragt die Tigerkatze, in welche Richtung sie gehen soll. Die Katze antwortet, dass dies davon abhängt, wohin sie denn gehen möchte. Alice gibt zu, dass sie nicht weiß, wo sie eigentlich hin möchte, worauf die Katze antwortet, es sei völlig egal, welchen Weg sie nimmt. Aber es ist nicht egal. Wenn man ein Programm zur Prozessoptimierung startet, ohne eine klare Zielvorstellung zu haben, kann dies zum Scheitern des Projekts führen. Ohne eine Zielvorgabe lässt sich kein Rahmen definieren, um Prioritäten festzulegen, Arbeitsaufwand zu definieren, oder den Erfolg zu messen. Bevor Sie Ihr Verbesserungsprogramm starten, sollten Sie sich Zeit nehmen, um den Umfang und die Art und ihrer Probleme zu ermitteln, die Sie lösen möchten (2).

Wenn Sie ein Kostenproblem haben, könnten Sie als ersten Schritt ermitteln, wo Ihre Kosten hauptsächlich entstehen. Wenn Qualität Ihr größtes Problem ist, könnten Sie mit einer Kundenbefragung deren Erwartungen und Zufriedenheit ermitteln. Denken Sie daran, dass in diesem ersten Schritt noch keine Probleme gelöst werden sollen, sondern lediglich ermittelt werden soll, welche Probleme es gibt.

Peter Keen schreibt in seinem Buch *The Process Edge*, es komme nicht selten vor, dass ein Unternehmen viele erfolgreiche Verbesserungsmaßnahmen vorweist, ohne dass sich die Performance insgesamt verbessert hat (3). Laut Keen tritt dieses Phänomen auf, wenn Unternehmen ihre Verbesserungsprogramme auf Prozesse fokussieren, die eigentlich unwichtig sind. Die Lektion daraus ist, dass eine signifikante Verbesserung nur dann erzielt werden kann, wenn die Prozessoptimierung sich auf das Kerngeschäft bzw. die Wertschöpfungskette eines Unternehmens bezieht.

Daher ist ein weiterer wichtiger erster Schritt, die wichtigsten Prozesse Ihres Unternehmens zu identifizieren, zu klassifizieren und einzuordnen. Viel zu häufig werden die Ziele in Unternehmen wie bei einem Wurf auf eine Zielscheibe festgelegt. Diese Herangehensweise führt zu keinem Ergebnis. Statt dessen sollten Ziele so gewählt werden, dass sie mit den Wertvorstellungen und

Prioritäten des Unternehmens überein stimmen. Genau wie bei Alice im Wunderland ist es auch im Unternehmen wichtig, welchen Weg man einschlägt.

Tipps:

- Erstellen Sie eine Gliederung der wichtigsten Prozesse in Ihrem Unternehmen (process map) und stellen Sie dar, wie diese Prozesse zur Wertschöpfung beitragen.
- Führen Sie ein System zur Messung der Performance im Unternehmen ein (enterprise level performance measurements) um Ihre Prozesse zu bewerten und Ihnen die Planung der Verbesserungsschritte zu erleichtern.
- Bestimmen und quantifizieren Sie die Kernpunkte Ihrer Unternehmens-Performance, die Sie verbessern möchten.
- Veranlassen Sie, dass Führungskräfte regelmäßig die Mitarbeiter über die Zielsetzung Ihres Verbesserungsprogramms informieren.

2. Fähigkeit zur Verbesserung wächst mit der Zeit und durch Erfahrung

Effektive Prozessverbesserung kann man nicht von der Stange kaufen. Die Fähigkeit eines Unternehmens zur Verbesserung kann nur im Unternehmen auf natürlich Weise wachsen (4). Seien Sie skeptisch, wenn Ihnen jemand Erfolgsrezepte auf einem Silbertablett verkaufen möchte. Solche Versprechungen basieren meist auf unzureichender Kompetenz und führen zu unrealistischen Erwartungen wodurch die Glaubwürdigkeit Ihres Verbesserungsprogramms langfristig geschädigt werden kann. Stellen Sie sich stattdessen der Verbesserungsprozess wie eine Evolution vor, die ständig angepasst und umgerüstet werden muss.

Am Besten beginnt man mit kleinen, realistischen Zielen, mit denen man seine Kompetenz und sein Engagement erweitert. Wenn man sich zu Beginn zu anspruchsvolle Ziele setzt, kann das Projekt nur scheitern. Beginnt man stattdessen mit realistischen Zielen und baut seine Kompetenz langsam auf, kann man seine Erwartungen nach und nach erhöhen und komplexere Probleme lösen. Die Methoden und Systeme zur Prozessoptimierung müssen dabei dynamisch angepasst werden, um den Anforderungen im Verbesserungsprozess gerecht zu werden. Man beginnt seine Prozessverbesserung mit den typischen „low-hanging-fruits“, also Zielen die leicht erreichbar sind. Dabei entscheidend ist die gewonnene Erfahrung, die man später bei komplexeren Problemen anwenden kann. Denken Sie aber auch daran, dass gerade die scheinbar einfachen Probleme oft zu Bauchschmerzen führen; daher sollte Ihre Erwartungshaltung für spätere, komplexere Projekte nicht von anfänglichen schlechten Erfahrungen getrübt werden.

Tipps:

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter die notwendige Kompetenz haben und Unterstützung bekommen, um die ihnen zugeteilten Aufgaben zu lösen.
- Setzen Sie realistische Verbesserungsziele und Zeitrahmen, die Ihren Kapazitäten entsprechen.
- Die Teilnehmer Ihres Verbesserungsprogramms sollten Sie durchgehend unterstützen, fördern und anerkennen.

3. Nachhaltige Verbesserung erhält sich selbst

Die Fähigkeit, Verbesserungsergebnisse nachhaltig im Unternehmen einzuführen steht in direktem Zusammenhang mit der Fähigkeit, Veränderungen zu verstehen und zuzulassen. Verände-

zung besitzt eine komplexe Dynamik und sollte bei allen Planungs- und operativen Entscheidungen eine Rolle spielen.

Veränderungen im Umfeld des Systems lassen sich leichter durchsetzen, weil dort aus dem Kontext der lokalen Aufgabe der Mitarbeiter heraus gehandelt wird (5). Diese Tatsache wird bei vielen Verbesserungsprogrammen ignoriert, wenn versucht wird das Verhalten der Mitarbeiter direkt zu beeinflussen. Verbesserungsprogramme, die Veränderungen im Kontext des Arbeitsumfeldes einführen sind grundsätzlich effizienter, da sie beim Mitarbeiter zu einem Lernprozess und zu einer Veränderung des Verhaltens führen. Die durch Mitarbeiter gesteuerte Prozessverbesserung ermöglicht wichtige Veränderungen, weil Mitarbeiter ihre lokale Rolle selbst umgestalten können.

Generell benötigt man den Druck der Geschäftsführung (management push) um ein Verbesserungsprogramm zu initiieren. Allerdings hat dieser Druck von Oben erhebliche Einschränkungen in der Effektivität, und durch Druck alleine wird es nicht möglich sein, Veränderungen langfristig umzusetzen. Das endgültige Ziel ist es einen nachhaltigen Zustand zu erreichen, in dem komplexe Probleme von kompetenten und motivierten Mitarbeitern gelöst werden. Dieser Zustand wird nur erreicht, wenn die Mitarbeiter an einem Strang ziehen (employee pull) und als operative, nachhaltige Kraft (operative sustaining force) agieren (6). Wenn man versucht, die Mitarbeiter an Bord zu holen, ist es hilfreich sich die Ermittlungstechniken in einem Kriminalfall vorzustellen:

- Motiv: Mitarbeiter müssen den Verbesserungsprozess verstehen und verinnerlichen; dies setzt Kommunikation, Führungskraft und Weiterbildung voraus.
- Tatzeit: Mitarbeiter müssen die Zeit und Möglichkeit haben, um Verbesserung umzusetzen; dies funktioniert nur mit der kontinuierlichen Unterstützung der Führungskraft.
- Tatwaffe: Mitarbeiter brauchen die Fähigkeit und das Wissen, um Strategien und Werkzeuge zur Verbesserung einzusetzen; dafür müssen die Mitarbeiter geschult werden und sie müssen Praxiserfahrung sammeln.
- Die Herausforderung für die Führungskräfte besteht darin, ihren Führungsstil und ihr Kerngeschäft so auszurichten, dass den Mitarbeitern Motiv, Tatzeit und Tatwaffe zur Verfügung stehen, um zu handeln.

Tipps:

- Verwenden Sie Prozesse als Hebel, um Veränderung umzusetzen.
- Überlegen Sie sich bei der Planung Ihres Verbesserungsprogramms, wie Sie die Mitarbeiter mit an Bord holen können (employee pull).
- Überlegen Sie sich, wie sich Ihre operativen Entscheidungen auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken.
- Vergewissern Sie sich, dass die Geschäftsführung und die Personalabteilung die Dynamik der Mitarbeiter-Motivation verstehen und unterstützen.

4. Lokale Prozessoptimierung erzielt keine Verbesserung des Systems

Der Erfolg von Verbesserungen kann nur im Zusammenhang des gesamten Unternehmens beurteilt werden. In „The Theory of Constraints“ beschreibt Eliyahu Goldratt, dass lokale Verbesserungen und Optimierungen häufig eine suboptimale Lösung für das Gesamtsystem erzielen (7). Daher ist es notwendig, alle Verbesserungen im Kontext des gesamten Systems und Unternehmens zu planen und zu beurteilen.

Tipps:

- Entwickeln Sie ein generelles Verständnis des gesamten Systems bevor Sie Verbesserungen anstreben.
- Wählen Sie Verbesserungsinitiativen basierend auf der Performance des gesamten Systems.
- Beurteilen Sie die Verbesserung mit Hilfe von Kennzahlen, die das ganze Unternehmen/System abdecken.

Das Konzept der internen Kundenzufriedenheit kann zwar zu lokalen Optimierungen führen, aber der externe Kunde und dessen Zufriedenheit sind letzten Endes ausschlaggebend für die Bewertung Ihrer Leistungsfähigkeit.

5. Handlung allein erzielt keine Verbesserung

Programme zur Prozessverbesserung leiden häufig darunter, dass die Durchführung und die Methode zu stark gewichtet werden (means/ends inversion), wodurch die Handlung und nicht das Ziel in den Vordergrund rückt. Man kann zwar seine Kompetenz nur erweitern, in dem man aktiv wird, aber dabei sollte man die eigentliche Messung des Erfolgs nicht vergessen – die Geschäftsergebnisse (business results).

Wenn man sich zu sehr mit der Handlung und nicht mit dem Ergebnis befasst, führt dies dazu, dass unwichtigen Punkten sehr viel Beachtung geschenkt wird. Hier greift das Pareto Prinzip, das Verbesserungen, die 80% Ihrer Probleme betreffen sich nicht zu 80% in verbesserter Leistungsfähigkeit niederschlagen.

Hinzu kommt, dass der Fokus auf Aktivität und Detailtiefe zu einer Kultur führt, in der es besser erscheint, beschäftigt zu sein, als wirkliche Ergebnisse zu erzielen. Daraus resultiert eine wirtschaftliche Betrachtungsweise, in der die Handlung wichtiger ist, als das Ergebnis (form-over-substance dynamic) und diese Unternehmenskultur steht im direkten Gegensatz zu den Werten, die Sie durch Ihr Verbesserungsprogramm einführen wollten.

Um einen Prozess zu verbessern, muss man wertvolle Zeit und Ressourcen investieren. Daher ist es wichtig, in Bereichen zu investieren, die einen merkbaren wirtschaftlichen Vorteil erzielen können. Wird ein Prozess wirtschaftlich betrachtet, kann es sogar sinnvoller sein, den Prozess nicht zu verändern oder sogar an Fremdfirmen zu vergeben, anstatt etwas zu verbessern.

Tipps:

- Identifizieren Sie die Leistungskennzahlen, die verbessert werden sollen, bevor Sie Ihr Verbesserungsprogramm starten.
- Verwenden Sie wenn möglich systemübergreifende Kennzahlen.
- Handlung sollte zwar anerkannt werden, aber nur Ergebnisse werden belohnt.

6. Erst wird es schlechter, bevor es besser wird

Im Gegensatz zu den Prophezeiungen vieler Fachleute muss man sich darauf einstellen, dass sich die Dinge erst verschlechtern werden, bevor sich etwas verbessert (8). Der Grund ist recht einfach: die Kosten für ein Verbesserungsprogramm fallen sofort an, aber die daraus resultierenden Verbesserungen lassen sich erst später messen. Kurzfristig setzt dies das Unternehmen unter noch größeren Leistungsdruck. Prozessverbesserung setzt ein Trade-Off (Zielkonflikt) voraus –

Investitionen werden heute getätigt um in der Zukunft davon zu profitieren. Wenn man den Zielkonflikt eines Verbesserungsprozesses nicht erkennt, entstehen Störungen im Unternehmen:

- **Boycott (original: short-circuit/Kurzschluss):** Erfolgreiche Prozessverbesserung basiert auf solidem Fundament. Überspringt man wesentliche erste Schritte oder hält man sich nicht an die Reihenfolge, wird der Fortschritt langfristig gehemmt. Allzu häufig werden gut durchdachte Verbesserungspläne durch die Geschäftsführung boykottiert, weil man sich weigert die essentiellen ersten Schritte durchzuführen. Solche Verbesserungsprogramme werden leider bereits kurz nach dem Start ins stocken geraten.
- **Schein-Verbesserung:** Mitarbeiter, die für die Verbesserung verantwortlich sind, werden im Unternehmen unter enormen Druck gestellt, möglichst bald messbare Ergebnisse zu liefern. Dadurch entsteht eine Tendenz, Ergebnisse zu manipulieren oder zu übertreiben, so dass das Resultat besonders gut aussieht. Mit der Zeit wird das Verbesserungsprogramm oberflächlich, denn es wird immer mehr Wert auf die Darstellung der Ergebnisse als auf die Inhalte gelegt. Wenn die Integrität eines Verbesserungsprogramms in Frage gestellt wird, und somit die Glaubwürdigkeit und die Motivation abnehmen, ist das Programm zum Scheitern verurteilt. Dies ist nicht nur eine zynische Beobachtung, solche Dinge passieren tatsächlich in der Praxis.
- **Frühzeitig Bilanz ziehen:** Wir sind so stark auf die Verbesserung fixiert, dass wir versuchen den Gewinn sobald wie möglich auszuweisen. Natürlich wird dies schwierig, wenn der angekündigte Nutzen nur kosmetischer Natur ist, oder wenn noch keine messbaren Gewinne zustande gekommen sind. Wenn solche Störungen auftreten, gerät das Unternehmen unter noch stärkeren Druck. Dieser Druck ist kontraproduktiv und zerstört die Möglichkeit, sich selbständig nachhaltig weiter zu entwickeln. Zu Beginn ist es daher wichtig, die durch Verbesserung erzielten Gewinne in weitere Verbesserungsprogramme zu reinvestieren.

Tipps:

- Vermeiden Sie am Anfang zu hohe Erwartungen und rechnen Sie nicht mit frühzeitigen Ergebnissen. Zu Beginn besteht Ihre Zielsetzung darin, Engagement und Fachwissen aufzubauen, und die Leistung und wachsende Kompetenz zu honorieren.
- Stellen Sie die Integrität aller Ergebnisse sicher. Falsche Behauptungen untergraben die Kultur, die Sie einführen möchten.

7. Nicht alles ist ein Nagel

Der Grundsatz von Abraham Maslow "Wer gut mit dem Hammer umgehen kann, hält alles für einen Nagel" trifft auch auf die Prozessverbesserung zu. Es kommt nicht selten vor, dass ein Unternehmen eine Methode einführt und diese dann auf alle anderen Probleme im Unternehmen versucht anzuwenden. Ähnlich wie der Hammer von Maslow ist eine Methode ein Werkzeug, das sorgfältig ausgewählt und konfiguriert werden muss, je nachdem welches Problem Sie damit lösen möchten.

In der Prozessverbesserung gibt es verschiedene Methoden, die bei bereits bekannten Prozessproblemen effektiv eingesetzt werden können. Versucht man jedoch, diese Methoden auf Probleme anzuwenden, denen kein Prozess zugrunde liegt, z.B. schlechte Business Pläne, unwirksame Unternehmensstrukturen oder fehlende Mitarbeiterkompetenz, so endet dies in Zeitverschwendung.

Die Wahl der Methode sollte durch eine ehrliche Betrachtung Ihrer Verbesserungsbedürfnisse erfolgen. Faktoren, die bei der Wahl eine Rolle spielen, beinhalten die Reife eines Prozesses, den Umfang der angestrebten Verbesserung, den verfügbare Zeitrahmen in dem eine Verbesserung erzielt werden soll, und die Risikobereitschaft. Abhängig von diesen Faktoren wird entschieden, ob Sie einen schrittweisen Ansatz verfolgen, wie zum Beispiel die Six Sigma DMAIC Methode „define-measure-analyze-improve-control“, oder ob Sie einen radikalen Ansatz bevorzugen, wie zum Beispiel eine Umstrukturierung. Wenn Sie die Methoden und Werkzeuge zu Beginn eines Verbesserungsprojekts nicht sorgfältig auswählen, werden Ihre Bemühungen erfolglos bleiben.

Tip:

- Beim Start einer Verbesserungsinitiative sollten Sie darauf Acht geben, dass die Art und der Umfang der angestrebten Verbesserung klar definiert werden. Denken Sie dabei zum Beispiel an kürzere Durchlaufzeiten (cycle time reductions), höhere Produktivität oder weniger Fehler.

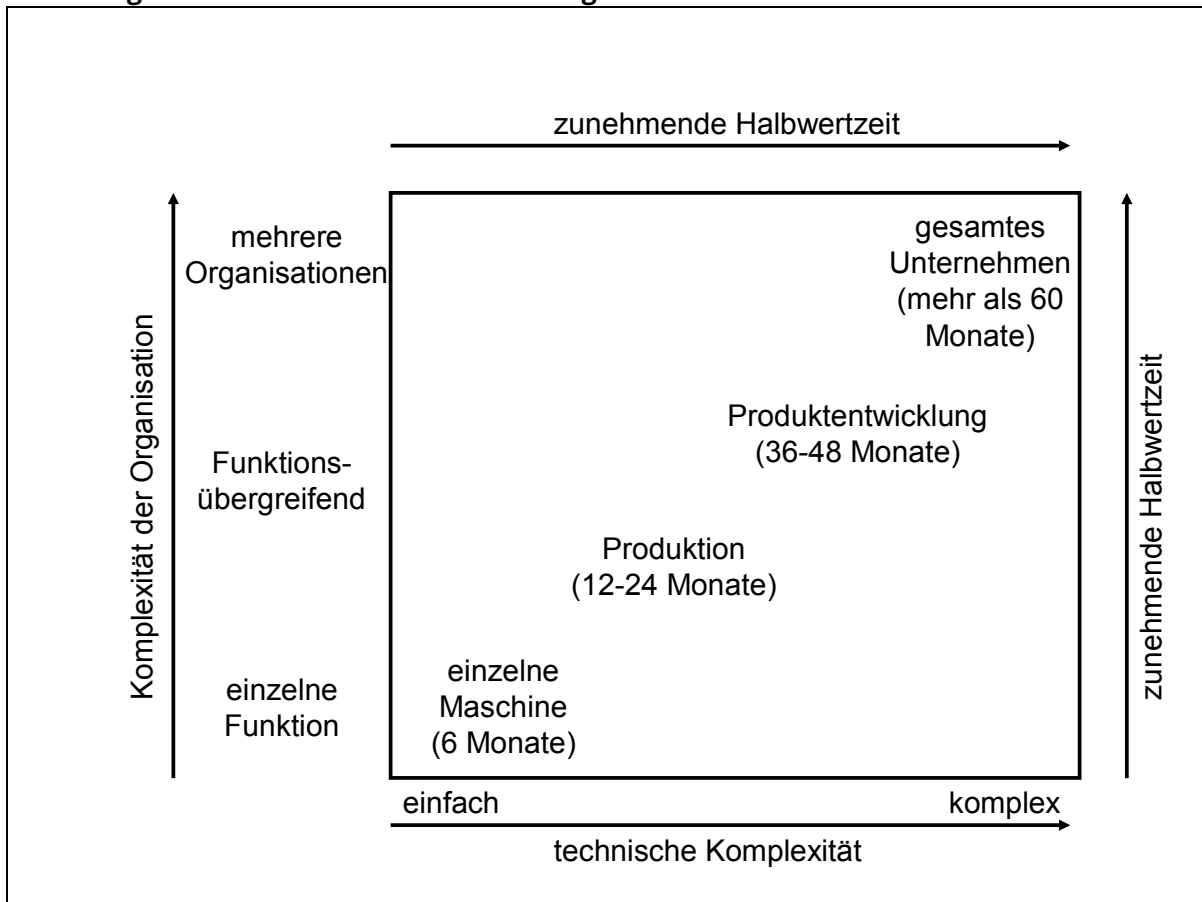
8. Wie lange kommt darauf an wie viel

Häufig erhält man widersprüchliche Ratschläge, wie man den Umfang und den Zeitrahmen eines Verbesserungsprojektes definieren sollte. Viele Verbesserungsprogramme scheitern bereits an diesem ersten Schritt. Manchmal ist man gezwungen, Projektpläne an festgelegte Zeitrahmen anzupassen und gleichzeitig sollen messbare Geschäftsergebnisse erzielt werden. In Wirklichkeit hängt der Zeitplan davon ab, wie viel man erreichen möchte.

Verbesserungsprojekte sind der Motor der Veränderung, daher muss realistisch geplant werden. Sowohl die Dauer, als auch der Umfang müssen bei der Planung, Durchführung und Bewertung des Projekts sorgfältig überdacht werden. Einfache Probleme lassen sich normalerweise in kurzer Zeit durch eine einfache Lösung beheben. Komplexe Probleme erfordern in der Regel anspruchsvollere Werkzeuge und längere Zeitrahmen.

Ein hilfreiches Konzept zur Planung von Verbesserungsprojekten ist die Verbesserungs-Halbwertszeit (improvement half-life) (9). Bei dieser Methode wird eine Korrelation der benötigten Zeit mit dem Grad der Unternehmens- und Prozess-Komplexität erstellt. Abbildung 1 macht deutlich, dass die Zeit, der Arbeitsaufwand, und die nötige Fach-Kompetenz mit der Komplexität des Verbesserungsprojektes ansteigen. Wenn man sich mit sehr komplexen oder sehr umfangreichen Prozessen befasst, ist eine häufig angewandte Technik, die Prozesse zu unterteilen und an diesen Unterprozessen getrennt zu arbeiten. Auf diese Art kann die Zeit und die Komplexität eines Projekts reduziert werden. Allerdings ist es wichtig, die Unterprozesse auch als einen ganzen Prozess zu betrachten.

Abbildung 1: Halbwertzeit von Verbesserungen



Quelle: Elizabeth K. Keating, Rogelio Oliva, Nelson P. Repenning, Scott Rockart and John D. Sterman, "Overcoming the Improvement Paradox," *European Management Journal*, Vol. 17. No. 2. Adapted from: Schneidermann, 1991.

Tipps:

- Verwenden Sie die Halbwertzeit für Verbesserung, um festzustellen ob der Projekt-Zeitrahmen der Komplexität des Projekts entspricht.
- Auch wenn Sie Projekte in Unterprozesse aufteilen, sollte die Messung der erzielten Verbesserung immer im Kontext des gesamten Prozesses erfolgen.

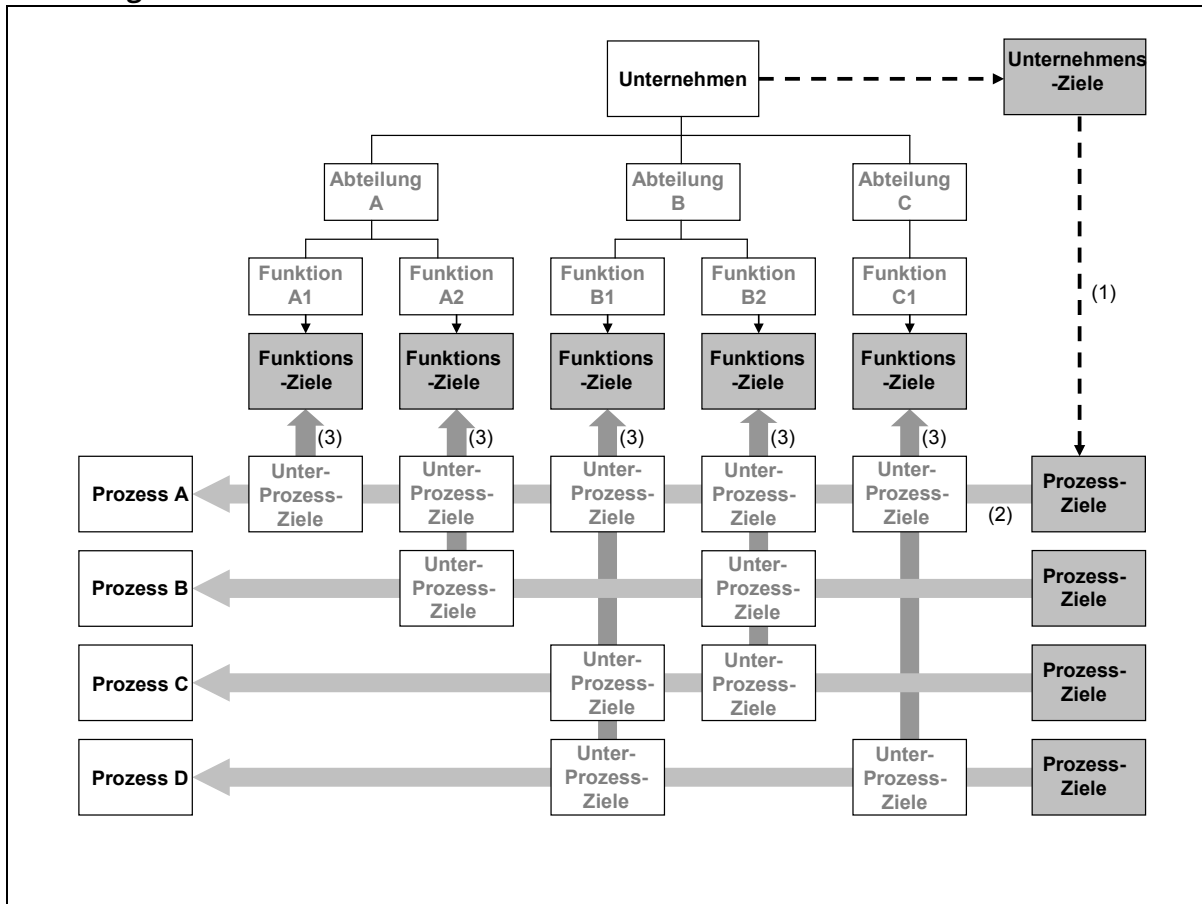
9. Ohne klare Verantwortlichkeiten fühlt sich niemand verantwortlich

Bereits zu Beginn eines Verbesserungsprojekts tritt das Problem der Verantwortlichkeit auf. Die meisten Unternehmen haben eine vertikale Struktur, die sich an der Funktion (Fachbereich oder Abteilung) orientiert, während Prozesse horizontal über das Unternehmen hinweg gleich sind. Diese Unternehmen haben in der Regel hoch entwickelte Systeme, um Verantwortlichkeiten vertikal zu kontrollieren, aber Prozesse werden in der horizontalen Ebene meist übersehen und ignoriert. Kurzum, niemand fühlt sich verantwortlich für die Prozesse des Unternehmens, die über die Leistung und Wertschöpfung eines Unternehmens entscheiden.

In ihrem Buch „Improving Performance“ bieten Geary Rummler und Alan Brache einen praxisorientierten Ansatz, um die horizontale und vertikale Ebene gleichzeitig durch ein System von Zielen und Messgrößen zu steuern (10). Bei dieser Methode werden Unternehmensstrategien und Ziele den wichtigsten Geschäftsprozessen zugeordnet und nicht, wie üblich, den Funktionen im Unter-

nehmen (siehe Abbildung 2). Dies ist der logische erste Schritt, denn die Geschäftsprozesse sind die wichtigsten Faktoren bei der Bestimmung der Effizienz eines Unternehmens.

Abbildung 2: Ziele im Unternehmen definieren



Im zweiten Schritt werden die Ziele auf der horizontalen Prozessebene den Funktionen zugeordnet, die zu dem Prozess beitragen. Zuletzt werden die funktionalen Ziele vertikal der Weisungskette im Unternehmen zugeordnet. Auf diese Art erhält jede Abteilung Ziele, die mit den Prozessen die diese Abteilung unterstützt übereinstimmen. Die Zweidimensionalität verdeutlicht die Verantwortlichkeiten sowohl vertikal als auch horizontal.

Ein anderer nützlicher Ansatz, um die Prozessverantwortlichkeit herzustellen, ist die Rolle des Prozessverantwortlichen (process owner), die den Matrix-Ansatz des Unternehmens widerspiegelt (matrix approach to organizational design) (11). Normalerweise ist der Prozessverantwortliche bei einem Prozess für den Entwurf, die Dokumentation, die Schulung anderer Mitarbeiter, die Struktur und die Durchführung zuständig. Diese Person beschäftigt sich hauptsächlich mit der Leistungsfähigkeit des Prozesses, nicht mit der täglichen Arbeit. Das Alltagsgeschäft wird von funktionalen Verantwortlichen (functional managers) erledigt.

Tipps:

- Führen Sie Prozessziele und messbare Leistungsziele für die wichtigsten Prozesse im Unternehmen ein. Vergewissern Sie sich, dass diese Ziele die sowohl die derzeitigen Bedürfnisse als auch die langfristigen Ziele des Unternehmens widerspiegeln.
- Wenden Sie diese Ziele horizontal in allen Unternehmensbereiche an, die zu diesen Prozessen beitragen. Führen Sie ein System ein, mit dem Sie Leistung managen können (Perfor-

mance Management) und dass klare Verantwortlichkeiten für bestehende Tätigkeiten und Leistungsziele definiert.

- Führen Sie die Rolle des Prozessverantwortlichen ein, um sicher zu gehen, dass Prozesse von jemandem gemanagt werden.

10. Das Überschreiten der Ziellinie bringt Sie nicht immer ins Ziel

Viele Verbesserungsprojekte erreichen nicht Ihr volles Potenzial, weil Lösungen nicht dauerhaft implementiert werden. Manchmal sind Teams so bestrebt ein Projekt abzuschließen, oder die Geschäftsführung ist so darauf bedacht den wirtschaftlichen Nutzen aus dem Projekt zu realisieren, dass die dauerhafte Implementierung der Lösungen nicht effektiv geplant und umgesetzt wird. In anderen Fällen entwickeln die Projektteams zwar Pläne zur Implementierung, aber die Veränderungen werden im Unternehmen nicht angenommen.

Teams kommen und gehen und können nicht für langfristige Ergebnisse verantwortlich gemacht werden. W. Edwards Deming pflegte zu sagen, dass die Produktionssysteme dem Management gehören. Nur die Geschäftsführung kann dafür verantwortlich gemacht werden, dass Veränderungen auch eingeführt und gemanagt werden.

Viele Methoden zur Leistungsverbesserung scheitern daran, dass die Geschäftsführung nur zu Beginn involviert wird und später nicht. Das ist absurd. Die Geschäftsführung muss sowohl bei der Planung involviert werden, als auch jederzeit einen Überblick über Verbesserungsansätze haben und die wichtigsten Prozesse im Unternehmen managen.

Tipps:

- Erstellen Sie umfangreiche Implementierungspläne für alle Verbesserungsprojekte.
- Stellen Sie sicher, dass die Verantwortlichkeiten für die Implementierung von Verbesserungen und für die Prozesspflege klar definiert sind.
- Führen Sie ein Auditsystem für die Zeit nach der Implementierungsphase ein, um zu garantieren dass Verbesserungen effektiv weitergeführt werden.

Try to avoid the pitfalls from the beginning!

Diese Lektionen sollten es Ihnen ermöglichen, die häufigsten Stolperfallen zu Beginn eines Prozessverbesserungsprogramms zu vermeiden. Dies ersetzt allerdings nicht Ihre Strategie oder Methodik der Prozessverbesserung. Die Lektionen sollten Ihnen eine neue Sichtweise ermöglichen, um Ihre Strategie und Methodik zu analysieren und deren Effektivität sicherzustellen. Ich hoffe die Lektionen helfen Ihnen, einige Hindernisse zu umgehen, die sonst Ihren Fortschritt erschweren würden.

QUELLEN

1. In: Quality Progress Journal, April 2006
2. Robert A. Gardner, "Resolving the Process Paradox," *Quality Progress*, March 2001, S. 51-59.
3. Peter Keen, *The Process Edge: Creating Value Where It Counts*, Harvard Business School Press, 1997.

4. Elizabeth K. Keating, Rogelio Oliva, Nelson P. Repenning, Scott Rockart and John D. Sterman, "Overcoming the Improvement Paradox," *European Management Journal*, Vol. 17, No. 2, S. 120-134.
5. Michael Beer, Russell A. Eisenstat and Bert A. Spector, "Why Change Programs Don't Produce Change," *Harvard Business Review*, November 1990.
6. Keating, E., "Overcoming the Improvement Paradox," in: Keating et.al.
7. Eliyahu M. Goldratt, *Theory of Constraints*, North River Press, 1999.
8. Keating, E., "Overcoming the Improvement Paradox," in Keating et.al.
9. Gardner, "Resolving the Process Paradox," in: Gardner (2001)
10. Geary A. Rummler and Alan P. Brache, *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey-Bass Publishers, 1995.
11. Michael Hammer, *Beyond Reengineering*, Harper Collins, 1996.