WERKSTATTBLICK

processline
verstehen. verantworten. verändern.

ARBEITSBEISPIEL:

CHANGE-MANAGEMENT-PRAXIS.

In diesem Werkstattblick geht es um einen mehrstufigen Veränderungsprozess (von der Analyse der im Unternehmen bestehenden Prozesse über Umsetzungsplanung der Veränderungen bis hin zur Umsetzungsbetreuung und Systemunterstützung) in einem Telekommunikationsunternehmen.

Die Reihe Werkstattblick gewährt Ihnen einen Einblick in den Arbeitsalltag von processline. Hier werden reale Projekte – inklusive Planung und Umsetzung – vorgestellt, die processline aktuell betreut oder bereits abgeschlossen hat. Zum Schutz unserer Kunden werden die Projekte anonymisiert beschrieben.

PROJEKTUMFELD.

Dieser Kunde ist in der B2B-Telekommunikationsbranche tätig und beschäftigt in mehreren Rechenzentren in Baden-Württemberg rund 100 Mitarbeiter.

Das Unternehmen bestand zum Zeitpunkt des Projektstarts aus drei organisatorischen Kernfunktionseinheiten: Vertrieb, Customer Care und Technik. Diese Abteilungen waren mit typischen Aufgabenfeldern betraut: Die Aufgabe des Vertriebs war es, Kunden zu gewinnen, Aufträge und Umsätze zu generieren. Die akquirierten Aufträge übernahm die Abteilung Customer Care und bereitete diese für die Weiterverarbeitung in der Technik und in der Finanzbuchhaltung vor. Die Technik setzte die Aufträge um und sorgte für deren Auslieferung.

AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIELE.

processline hatte bei diesem Kunden bereits eine grobe Analyse der Prozesse und der Systemunterstützung durchgeführt und im Zuge dessen einen End-to-End-Prozess sowie eine Liste mit 47 Optimierungspotenzialen erarbeitet. Auf Basis dieser vorangegangenen Erhebung wurden drei der 47 verbesserungsfähigen Punkte als für das vorliegende Change-Projekt relevant bestimmt: Führungskräfte sind stark operativ eingebunden, Produktmanagement und Wording sind nicht einheitlich, End-to-End-Prozess bis Arbeitsschrittebene inklusive Schnittstellenabstimmung ist nicht klar definiert.

Die einzige durchgängig erhobene Kennzahl im Unternehmen war bis dahin der Deckungsbeitrag, Zielvereinbarungen wurden je nach Abteilung in individueller Form getroffen. Die Abteilung Customer Care agierte vor allem als interner Dienstleister und war keine Serviceorganisation im klassischen Sinne, welche in erster Linie den Kunden bediente. Mit der Fertigstellung der Aufträge startete Customer Care das Billing. Die monatliche Rechnungsstellung und das Mahnwesen verantwortete die Finanzbuchhaltung. Bei komplexen Kundenanfragen wurde die Technik, die Aufträge umsetzte und für deren Auslieferung sorgte, bereits im Presales-Prozess eingebunden. Die Funktionseinheiten wurden von Bereichsleitern koordiniert, die in das operative Tagesgeschäft eingebunden waren. Ein CRM-System und ein ERP-System standen zur Unterstützung der Prozesse zur Verfügung. Das CRM-System wurde vor allem vom Vertrieb für das Angebotswesen und die Dokumentation der Kundeninteraktionen genutzt.

Die im Unternehmen vorherrschenden Prozesse wuchsen organisch und die Prozesssicht war bereichszentriert. Es gab zu viele organisatorische Schnittstellen, sodass sich Abläufe oftmals unnötig kompliziert gestalteten und nach dem „Ping-Pong-Prinzip" abliefen. Für eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe war kein Prozess vorhanden. Des Weiteren bewertete die Führungsebene identische Situationen völlig unterschiedlich.

Der Kunde wünschte eine ganzheitliche Straffung der Vorgänge, da einige Abläufe ineffektiv waren, sowie eine durchgehende Prozesslandschaft zwischen manueller Handhabe von Formularen, dem CRM- und dem ERP-System.

PROJEKTANFORDERUNGEN UND ABLAUF.

Übergeordnetes Projektziel war ein durchgängiger Workflow ohne manuelle Handhabung von Formularen und ohne Medienbruch im Bereich CRM-System/ERP-System. Hierfür wurden durch das Projektteam priorisierte Prozess-Schnittstellen in Workshops definiert, dokumentiert und Service Level Agreements (SLAs) vereinbart. Produktmanagement und Wording wurden in Workshops an den End-to-End-Prozess angepasst, wodurch ein organisationsübergreifendes Verständnis für beides entstehen sollte. Außerdem unterstützte processline den Kunden im Bereich Projektmanagement bei dessen internem Projekt zur Produktabstimmung.

PROJEKTPHASEN.

Der Projektplan sah vier Projektphasen vor: Initiierung, Planung, Durchführung, Abschluss. Die ersten beiden Phasen nahmen gemeinsam einen Zeitraum von einer Woche ein, was Projekt-Kick-off und Prozessreview der vorangegangenen Analyse ebenso miteinschloss wie die Konzeption des Soll-Prozesses *Auftragsdurchlauf*. Die dreimonatige Umsetzungsphase beinhaltete unter anderem die Umsetzung des Soll-End-to-End-Prozesses und die Unterstützung im kundeninternen Produktmanagement. In die zweiwöchige Abschlussphase fielen die Freigabe der Prozesse und des einheitlichen Wordings, die Go-live-Planung, die Freigaben der unterschiedlichen Prozessebenen sowie die Abschlussveranstaltung, bei welcher der Endstand des Veränderungsprojekts präsentiert wurde.

PROJEKTUMGEBUNG.

Zur gemeinsamen Dokumentenablage hat processline dem Kunden Serverkapazitäten bereitgestellt, um alle relevanten Projektdokumente von beiden Seiten zeitnah und transparent bearbeiten zu können. Außerdem wurden hier Aufgaben dokumentiert und terminiert sowie Projektneuigkeiten mitgeteilt.

VORGEHENSWEISE – ÜBERBLICK.

In der diesem Change-Projekt vorausgegangenen Analyse wurden eine grobe Identifikation und Priorisierung von Optimierungspotenzialen innerhalb der Ablauforganisation vorgenommen. Anhand dieser Analyseergebnisse wurden nun die prozessualen Unterstützungsfunktionen der IT-Systeme und Tools definiert. Aus diesen wiederum konnten korrespondierende Realisierungsmaßnahmen abgeleitet werden, die letztendlich in Form von Handlungsempfehlungen an den Kunden übergeben wurden.

VORGEHENSWEISE – IM DETAIL.

Alle Ergebnisse der vorausgegangenen Analyse sowie die neuen Projektziele wurden im Workshop zur Initiierung präsentiert und eine Roadmap zur zeitlichen Umsetzung erstellt.

Im Zwei-Wochen-Rhythmus wurden im Unternehmen Workshops angesetzt, in denen das Projektkernteam die anstehenden Aufgaben sukzessive erledigte. Die Agenda der Termine richtete sich nach dem jeweiligen Arbeitsfortschritt

der vorangegangenen Sitzungen und wurde immer durch processline bekanntgegeben. Die inhaltliche Struktur der Workshops richtete sich an den operativen Tätigkeitsfeldern der teilnehmenden Mitarbeiter aus.

Bei der Durchführung der Workshops wurde darauf geachtet, dass möglichst Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen anwesend waren, um alle Aspekte des End-to-End-Ablaufs zu berücksichtigen. Die Auswahl dieser Mitarbeiter wurde durch das Projektkernteam getroffen. Bei der Verteilung von Aufgaben aus dem Projekt heraus wurde darauf geachtet, dass immer die vier Ws definiert waren: Wer (Verantwortlichkeit), was (Ergebnis), mit wem (Bearbeitungs-Team), bis wann (Zieltermin).

Während des gesamten Projekts wurden die Ergebnisobjekte mit dem kundeninternen Projekt *Produktmanagement* abgestimmt. Über den gesamten Change-Prozess hinweg wurde mithilfe eines eigens dafür erstellten Formulars der Projektfortschritt dokumentiert. Auf diese Weise erhielten Projektkernteam und Lenkungskreis (Geschäftsführung) regelmäßig (alle vierzehn Tage) einen Überblick über das gesamte Projekt hinsichtlich erreichter Projektziele und Projektverlauf. Zur schnellen und unkomplizierten Erfassung wurden Ampelfarben benutzt (Grün = Projekt ist im Plan, Gelb = ungeplante Vorkommnisse, die jedoch im Rahmen des Projekts gelöst werden können, Rot = ungeplante Vorkommnisse, die nicht im Rahmen des Projekts gelöst werden können).

Parallel zur Dokumentation der Ergebnisse wurde gemeinsam mit dem Kunden ein Projekthandbuch zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen erstellt.

ABSCHLIESSEND.

Der Erfolg des Projekts war direkt abhängig von allen in den Optimierungsprozess involvierten Abteilungen und nur mit Rückhalt durch die Geschäftsführung und die Führungskräfte möglich. Alle Veränderungsobjekte beziehungsweise -parameter wurden unter Einbeziehung aller beteiligten Bereiche erarbeitet und abgestimmt.

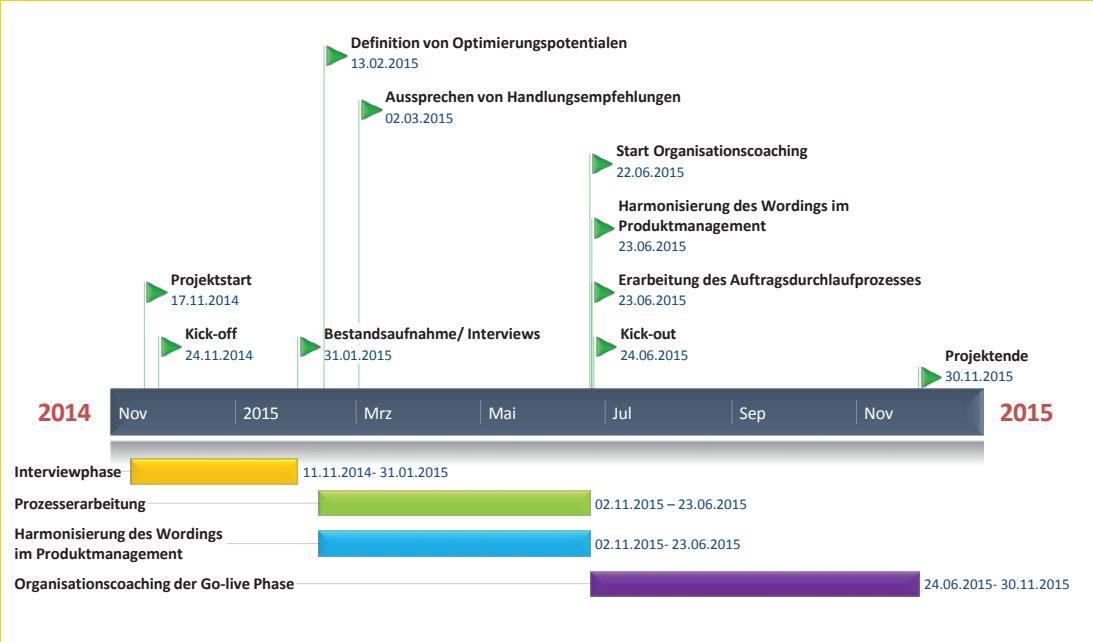
Die Zieltermine wurden durch processline konsequent verfolgt und wenn nötig im Projektkernteam und/oder Lenkungskreis eskaliert. Alle Ergebnisse wurden unter Beteiligung der betroffenen Abteilungen (End-to-End) abgestimmt und zur Freigabe dem Lenkungskreis eingereicht.

Diese gemeinschaftliche und stark abstimmungsorientierte Vorgehensweise stellte sich im Laufe des Projekts als Erfolgsmultiplikator heraus. Darum wurde dem Kunden empfohlen, diese Vorgehensweise auch nach Projektabschluss beizubehalten, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzurichten.

ÜBER DEN PROJEKTABSCHLUSS HINAUS.

Nach dem Termin zum Projektabschluss – Kick-out genannt – mit Rückblick auf das Projekt wurde vom Kunden ein Coaching durch processline gewünscht, in dem die Mitarbeiter hinsichtlich der neuen Prozesse und Arbeitsweisen gründlich geschult werden sollten. Auch dieses Projekt endete erfolgreich und bildete den endgültigen Abschluss der Projektreihe bei diesem Kunden im September 2015.

Übrigens: Nach Abschluss dieses Projekts wurde die Abteilung Customer Care der Klarheit wegen vom Unternehmen umbenannt und heißt inzwischen Auftragsbearbeitung. Diese Umbenennung ist des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und der zunehmend klareren Definition und Benennung von Prozessen innerhalb des Unternehmens anzurechnen.



Innerhalb eines Jahres wurde das dreistufige Change-Projekt – bestehend aus Analyse, Umsetzung und Organisationscoaching – erfolgreich umgesetzt.

DIE PROJEKTZIELE AUF EINEN BLICK.

ZIELE.	NICHT-ZIELE.
/ Prozessreview End-to-End-Prozess *Auftragsdurchlauf*	/ Review weiterer vorhandener Prozesse
/ Modellierung und Definition weiterer Teilprozesse des End-to-End-Prozesses *Auftragsdurchlauf*	/ Modellierung von Prozessen, die außerhalb des End-to-End-Prozesses *Auftragsdurchlauf* existieren
/ Detaillierung der verschiedenen Prozessebenen des End-to-End-Prozesses *Auftragsdurchlauf*	/ Erarbeitung verschiedener Prozessebenen, die außerhalb des End-to-End-Prozesses *Auftragsdurchlauf* existieren
/ Abstimmung und Vereinbarung prozessualer Schnittstellen	/ Schnittstellenvereinbarungen überprüfen, die außerhalb des End-to-End-Prozesses *Auftragsdurchlauf* existieren
/ Unterstützung beim kundeninternen Projekt *Produktabstimmung* (Produkte und Wording definieren)	/ Übernahme der Inhalte des kundeninternen Projekts *Produktabstimmung* in das durch processline betreute Projekt

Was banal klingt, ist durchaus hilfreich: Nicht nur die zu erreichenden Ziele sollten festgelegt werden, sondern auch die ausdrücklich nicht anzustrebenden Ziele. Das hilft bei der Konzentration aufs Wesentliche.

ÜBER PROCESSLINE:

processline GmbH ist eine inhabergeführte Beratungsgesellschaft für Unternehmensentwicklung und hat 2016 die Auszeichnung „Beste Berater" vom Wirtschaftsmagazin brand eins erhalten.

Spezialisiert auf komplexe Projekte im Bereich Organisationsveränderung, unterstützt processline Unternehmen mit individuellen Lösungen, präziser Planung und schneller Umsetzung. Die außergewöhnliche Fertigungstiefe der seit 2002 in Speyer tätigen Beratung reicht von der Management-, Organisations- und Prozessberatung über Projekt- und Change-Management bis hin zur operativen Aufgabenerfüllung vor Ort im Kundenunternehmen.

Durch langjährige Erfahrung und fundierte Arbeitsweise liefert die processline-Analyse innerhalb von zwei Wochen verwertbare Ergebnisse, deckt Potenziale auf und spricht Handlungsempfehlungen zur Effizienzsteigerung aus, die sich schnell und unmittelbar umsetzen lassen.

„verstehen. verantworten. verändern." – so lautet das Leistungsversprechen, das die aktuell 20 Mitarbeiter ihren Kunden geben.

www.processline.de

KONTAKT:

processline GmbH
Wormser Landstraße 261
67346 Speyer

Telefon +49(0)6232 67060-0
Telefax +49(0)6232 67060-67
E-Mail contact@processline.de

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
Agentur für nachhaltige Kommunikation
Bismarckstraße 19, 76870 Kandel
www.nachhaltig-kommunizieren.com
Bildnachweis Titelseite: fotolia

Mitglied im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

brand eins Thema 2016 BESTE BERATER