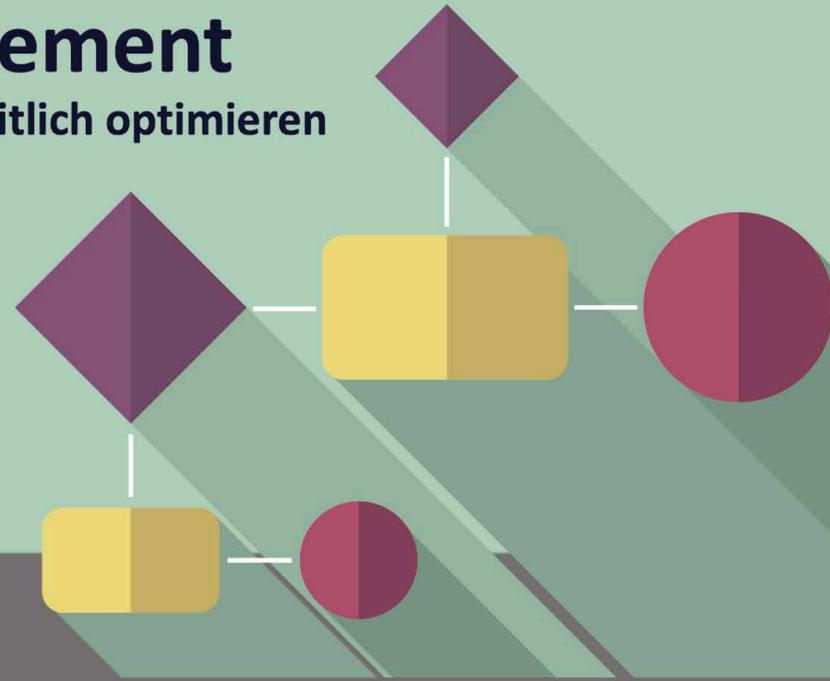


Prozessmanagement

Geschäftsprozesse ganzheitlich optimieren



www.company.de

Nächste Folie

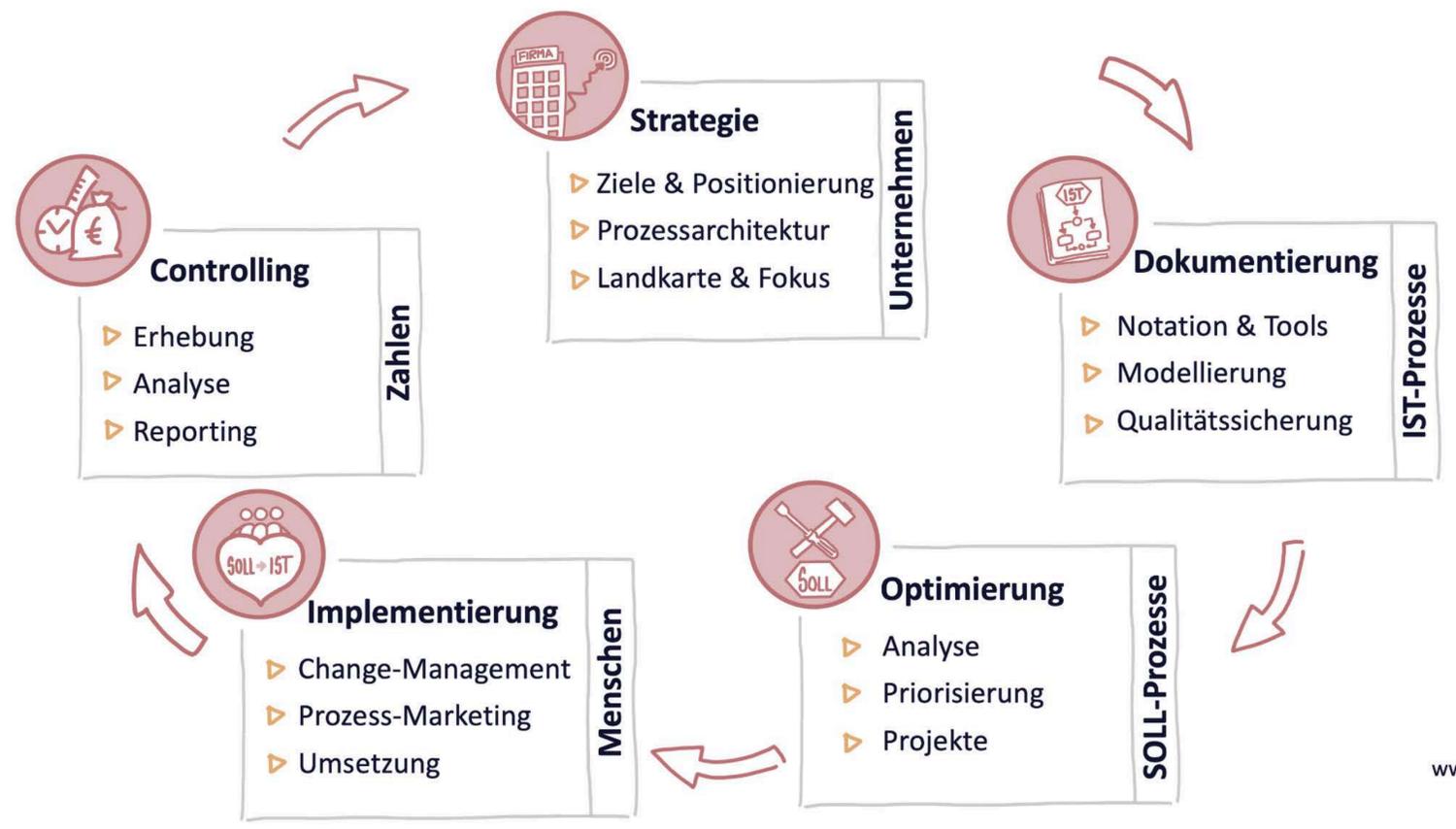


Herzlich willkommen zu zwei spannenden Tagen Prozessmanagement!



1 Prozessmanagement Geschäftsprozesse ganzheitlich optimieren	2 Tag 1	3 Ihr Trainer / Ihre Trainerin Kurzvorstellung	4 Das Partner-Interview Bitte interviewen Sie eine Person neben sich und stellen Sie diese anschließend im Plenum vor: • Name, Alter, Betriebsjahre • Werts/Mehrwert • Unternehmen & Aufgabe • Erfahrungen im Prozessmanagement • Was muss passieren, damit die Person zufrieden aus dem Seminar geht? 1. Mal, Interview 2. Mal, Vorstellung des Partners	5 Unser Zeitplan heute (Tag 1) 08.30 – 10.00 Kennenlernen und Modul 1 „Einführung und Grundlagen I“ 10.00 – 10.15 Kaffeepause 10.15 – 11.45 Modul 2 „Einführung und Grundlagen II“ 11.45 – 12.00 kurze Pause 12.00 – 12.05 Modul 3 „Strategiephase: Nachhaltige strategische Grundsatzergebnisse I“ 12.05 – 13.30 Mittagspause 13.30 – 14.45 Modul 4 „Strategiephase: Nachhaltige strategische Grundsatzergebnisse II“ 14.45 – 15.15 Modul 5 „Modellierungphase: Visualisierung als Basis für Modellierungen I“ 15.15 – 15.30 Kaffeepause 15.30 – 17.00 Modul 6 „Modellierungphase: Visualisierung als Basis für Modellierungen II“	6 Unser Zeitplan morgen (Tag 2) 08.30 – 10.15 Recap & Modul 1 „Optimierungsphase: Eine kontinuierliche Herausforderung I“ 10.15 – 10.30 Kaffeepause 10.30 – 11.45 Modul 2 „Optimierungsphase: Eine kontinuierliche Herausforderung II“ 11.45 – 12.00 kurze Pause 12.00 – 12.45 Modul 3 „Implementierungsphase in den Prozess Regelbetrieb I“ 12.45 – 13.30 Mittagspause 13.30 – 14.45 Modul 4 „Implementierungsphase in den Prozess Regelbetrieb II“ 14.45 – 15.00 Kaffeepause 15.00 – 16.30 Modul 5 „Controlling Phase: Klare Zahlen, harte Fakten“ 16.30 – 17.00 Modul 6 „Abschluss & Transfer“	7 Zwölf spannende Module Einführung und Grundlagen Teil 1 + 2 Die Strategiephase Teil 1 + 2 Die Modellierungsphase Teil 1 + 2 Die Optimierungsphase Teil 1 + 2 Die Implementierungsphase Teil 1 + 2 Die Controlling Phase Abschluss & Transfer	8 Modul 1 Einführung und Grundlagen (Teil 1) Übung	9 Die Ballmaschine Reflexion Übung	10 Die Ballmaschine Reflexion Übung
--	-------------------	---	--	---	---	---	---	--	---

Der Prozessmanagement-Kreislauf



www.company.de

Der Prozessmanagement-Kreislauf

Plenumsaustausch

Wodurch unterscheiden sich die Anforderungen an Wissen, Skills und Charakter der Prozessmanagerinnen und Prozessmanager in den einzelnen Phasen?



www.company.de

Die fünfte Phase ist die Phase des Prozess-Controllings, in der Zahlen, Daten und Fakten zu den Prozessen erst erhoben, dann analysiert und schließlich zielgruppengerecht reportet werden. Das Reporting geht häufig direkt in die Phase der Strategie über und der Kreislauf beginnt von neuem. Der nächste Durchlauf startet dann wieder mit der strategischen Phase und Fragen wie:

- „Hat sich etwas an unseren Zielen oder unserer Positionierung geändert?“
- „Was zeigen uns die Zahlen, hatten wir mit unseren Optimierungen den erhofften Erfolg?“
- „Worauf fokussieren wir uns als nächstes?“

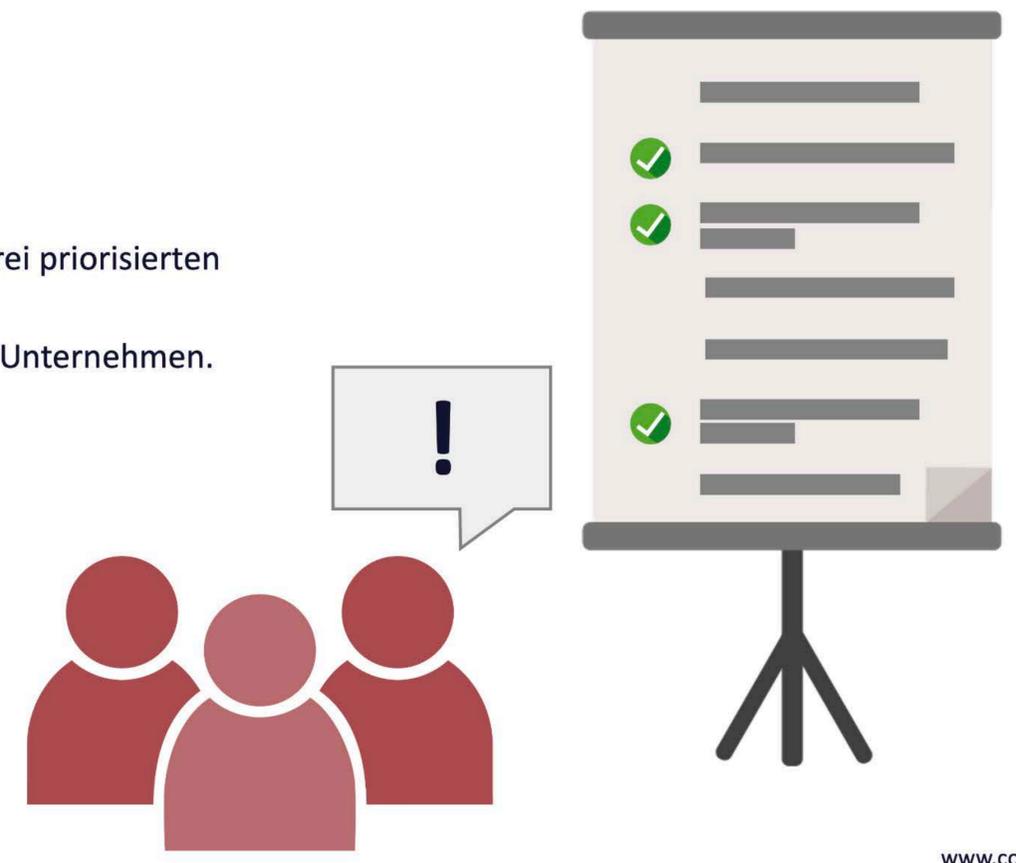
Die Phase des Controllings liegt hier schematisch zwischen den Phasen der Implementierung und der Strategie, in der Praxis schwingt das Prozess-Controlling in nahezu allen Phasen mit. In der Strategiephase wird auf Zahlen und Empfehlungen des Controllings zurückgegriffen. In der Optimierungsphase berät das Controlling, wie ein späterer Erfolg gemessen werden könnte und welche Messpunkte bereits jetzt eingebaut werden müssen, um im Nachgang Vergleichswerte zu haben. Und auch in der Implementierungsphase ist das Controlling häufig messend oder beratend mit dabei. Die Hauptarbeit der Analyse und des Reportings findet aber am Ende des Kreislaufs statt, darum die obige Form der Darstellung.

Das Training durchläuft die einzelnen Phasen in dieser Reihenfolge, damit die Teilnehmenden den Kreislauf zumindest in Kurzform selbst erleben können.

Präsentationen

60-Sekunden-Pitch

- Präsentieren und begründen Sie Ihre drei priorisierten Optimierungsprojekte.
- „Verkaufen“ Sie Ihre Maßnahmen dem Unternehmen. Was könnte die Unternehmensleitung triggern und begeistern?



www.company.de

Prozessoptimierung
Kollegiale Beratung

- Kurze Vorstellung der Praxisfälle aus dem Teilnehmerkreis
- Bilden Sie Arbeitsgruppen („Beraterteams“) zu den Praxisfällen
- Fallgeber erläutert Beraterteam den bisherigen Prozess
- Beraterteam stellt Verständnisfragen
- Fallgeber bleibt im Hintergrund, Beraterteam agiert (und orientiert sich dabei an den kennengelernten Arbeitsschritten des Vormittags ;-)

25 Min. Beratungszeit

Consulting

www.company.de

Die Gruppen präsentieren nacheinander ihren Kurz-Pitch und stellen die drei Haupt-Maßnahmen (mögliche Optimierungsprojekte) vor, die sie zuvor für sich priorisiert haben. Das Ganze passiert in Form eines Rollenspiels: Die Kleingruppe bewirbt sich beim Unternehmen darum, zukünftig das Prozessmanagement betreiben/unterstützen zu dürfen.

Die Ergebnisse werden teils unterschiedlich, teils ähnlich sein. Ein „Richtig“ oder „Falsch“ gibt es dabei nicht, da die Gruppen strategisch unterschiedlich an die Thematik herangehen können. Entscheidet sich eine Gruppe für „Kundenfokussierung“, werden sie andere Projekte entwickeln, als wenn sie „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Automatisierung“, „Kosteneinsparung“ oder „Geschwindigkeit“ als Fokus gesetzt haben.

In der Praxis würde in diesem Fallbeispiel sicherlich die Sicht der Unternehmensleitung eine Rolle spielen, da diese ja Beratung in Sachen Prozessmanagement buchen möchte. Was könnte die Unternehmensleitung triggern? Vielleicht die nachstehende „Story“:

Sie verlieren dreimal Geld!

- Einmal Geld, welches Sie eigentlich schon haben: 11 Prozent aller Aufträge werden storniert. (→ Prozess der Festlegung der Liefertermine sollte optimiert werden)
- Einmal Geld, welches Sie fast schon haben: 4.000 offene Angebote. (→ Prozess des Vorangebotsgesprächs optimieren für weniger, aber qualifiziertere Angebote oder den Prozess der Angebots-Nachhaltung optimieren)
- Einmal Geld, welches Sie haben könnten: durch mehr zufriedene Kunden. (→ Prozess der Anfragen-Entgegennahme oder auch After-Sales-Prozesse)

Dieses ist allerdings nicht als „Musterlösung“ zu verstehen, sondern als eine Möglichkeit, sich des Themas zu nähern.

Prozesskennzahlen Zeit



Zeitraum



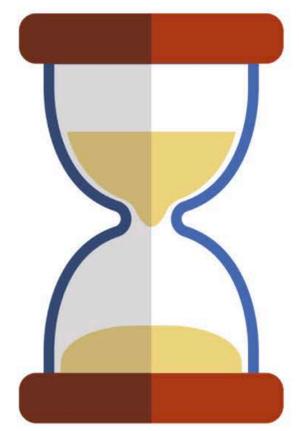
Zeitpunkt

Dauer

- Durchlaufzeit
- Zykluszeit

Wie lange dauert es, bis das Ergebnis vorliegt?

Wie hoch ist der gesamte Zeitaufwand inklusive der aufaddierten parallelen Teilprozesse?



www.company.de

Prozesskennzahlen Zeit

Zeitraum
Dauer
▪ Durchlaufzeit
▪ Zykluszeit

Zeitpunkt
Termin
▪ Termintreue

War der Prozess „pünktlich“?

www.company.de

Die Komponente „Zeitraum/Dauer“ hat in der Praxis zwei Ausprägungen.

Die erste ist die Durchlaufzeit (DLZ): Hier wird gedanklich beim Start die Stoppuhr gestartet und am Ende gestoppt. Für das Prozessmanagement ist also die Frage relevant: „Wie lange hat es gedauert?“ Eine Fragestellung, die überall dort geeignet ist, wo kurze Reaktionszeiten eine Rolle spielen (Angebotsabgabe, Fehlerbehebung, Antworten auf Beschwerden und Ähnliches).

Die zweite Komponente vom Zeitraum ist die Zykluszeit (ZZ): Hier werden die Prozesszeiten aller Teilprozesse aufaddiert, inklusive der parallel laufenden Prozesse. Dies bietet sich zur Messung von Effizienzen an. Denn aus Sicht des Prozessverantwortlichen macht es einen Unterschied, ob drei Personen jeweils zwei Stunden (Zykluszeit = 6 Stunden) oder ob nur zwei Personen jeweils zwei Stunden gearbeitet haben (Zykluszeit = 4 Stunden). Die Durchlaufzeit ist für beide Fälle zwei Stunden (falls komplett parallel gearbeitet wurde), aber mit unterschiedlichen Zykluszeiten.

Für manche Optimierungen und Prozesse bietet sich die eine, für manche die andere Messweise an. Dieses hängt vom Einzelfall, der strategischen Ausrichtung und dem Ziel der Optimierung oder des Prozesses ab.

Prozessmanagement

Geschäftsprozesse ganzheitlich optimieren

2-Tages-Seminar



PROZESSMANAGEMENT: ALTER HUT, MODE ODER ZUKUNFT?	4
Was ist eigentlich Prozessmanagement?	
Was haben Unternehmen und die Teilnehmenden von diesem Training?	
DIE PHILOSOPHIE DES KONZEPTS	5
Ganzheitliche Sicht, nicht nur Optimierung oder Modellierung	5
Geschäftsprozesse, nicht IT	5
Interaktives Konzept mit hohem Selbstlernanteil	5
Erhöhung der Akzeptanz durch einfache Sprache	6
ANWENDUNG DES KONZEPTS	7
Viel Material und ein volles Programm	7
Die Zeit: intensiv in zwei Tagen oder mehr Zeit für Reflexion an drei Tagen?	8
Kein Schwerpunkt auf Optimierungsmethoden	9
Powerpoint versus Flipchart & Co.	9
SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN	10
Der erste Tag	10
Der zweite Tag	11
DIE MATERIALIEN DES KONZEPTS	12
Das Trainingsablauf	12
PowerPoint-Präsentation	12
Trainerskript	13
Trainer-Inputs	13
Flipcharts	14



Teilnehmer-Handout Präsentation Kurzform	15
Teilnehmer-Handout Arbeitsheft	15
Online-Varianten	16
Weitere Übungen und Alternativen	16
TIPPS UND HINWEISE FÜR EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG	17
Hinweise zu den Teilnehmenden	17
Hinweise zum Material	17
Die Rolle „Trainerin“ bzw. „Trainer“	18
Übliche Schwierigkeiten oder Störungen	18
KOMMENTIERTE LITERATURTIPPS	19
ZUM AUTOR	21
AUSSERDEM	22
Gender	22
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	22
Online-Ressourcen zu diesem Trainingskonzept	23
Weitere Services	23
Danke	23
Impressum	23



PROZESSMANAGEMENT: ALTER HUT, MODE ODER ZUKUNFT?

Wird die nächste Sau durchs Dorf getrieben oder findet endlich ein Managementkonzept Einzug in die Unternehmen, welches Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit liefert? So richtig neu ist die Sache mit dem Prozessmanagement nicht, bereits 1921 veröffentlichten Gilbreth und Gilbreth ihre Abhandlung zu „Process charts: first steps in finding the one best way to work“ inklusive einer eigenen Modellierungsnotation. Wir haben es also mit einer über einhundert Jahre alten Lehre zu tun. Heutzutage ist Prozessmanagement wieder in aller Munde, aber weiterhin kaum ganzheitlich in den Unternehmen implementiert. Hier und da wird mal etwas modelliert, etwas optimiert und ein paar Zahlen analysiert, aber ein nachhaltiges Prozessmanagementsystem findet sich immer noch recht selten.

Was ist eigentlich Prozessmanagement?

Prozesse sind erstmal eine wiederkehrende Abfolge zusammenhängender Aktivitäten, die im besten Falle einen Nutzen für die Kunden schaffen. Bei solchen Definitionen verlieren die ersten Mitarbeitenden häufig die Lust, sich weiter mit dem Thema zu beschäftigen. Schauen Sie doch einmal online beim Duden nach, was Prozessmanagement eigentlich ist, dort finden Sie aktuell leider keinen Eintrag. Und auch der Vorschlag vom Gabler Wirtschaftslexikon online, dass man darunter „die Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungskette“ verstehe, trägt nicht unbedingt zur Begeisterung der bislang noch nicht ins Prozessmanagement involvierten Personen bei.

Dass es beim Prozessmanagement auch darum geht, Abläufe reibungsloser und sicherer zu machen, dass Prozesse automatisch zur Zielerreichung des Unternehmens beitragen sollen, dass die Optimierung von Prozessen eine spannende Aufgabe voller Kreativität und Innovationskraft ist, wird gerade zu Beginn häufig übersehen. In der Praxis gilt es also insbesondere der Belegschaft näherzubringen, was genau dieses Prozessmanagement ist, welche guten Gründe es dafür gibt und wie alle Mitarbeitenden davon profitieren können.

Was haben Unternehmen und die Teilnehmenden von diesem Training?

Dass Prozessmanagement viel weiter gedacht und ganzheitlich ausgeführt werden sollte, um nachhaltig erfolgreich zu sein, ist auch über einhundert Jahre nach Gilbreth/Gilbreth noch nicht überall angekommen. Prozessmanagement hält Lösungen für das Demographieproblem bereit, indem es Wissen sichert, es ist automatischer Treiber für Optimierungen, kann die Fehlerkultur im Unternehmen verändern, für Rechtssicherheit sorgen und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.

Diese und viele weitere Themen werden durch dieses Training verdeutlicht und für die Praxis aktiviert. Die Teilnehmenden können die Inhalte direkt im Anschluss an das Training umsetzen und das Prozessmanagement im Unternehmen mit einigen wenigen klaren Vorgehensschritten auf ein neues Level heben. Auch wenn wir durch Fehler oftmals ganz gut lernen, können durch die Anwendung der Inhalte dieses Trainings in der Praxis Abkürzungen genommen werden und das Prozessmanagement rasch professionalisiert werden.



Immer wieder lautet der Auftrag im Unternehmen „bringt mal die Prozesse auf Vordermann und sagt Bescheid, wenn ihr fertig seid“, worunter Prozessmanagement verstanden wird. Andere Unternehmen malen ihre Prozesse mit teurer Software auf und nennen es ebenfalls Prozessmanagement.

Ganzheitliche Sicht, nicht nur Optimierung oder Modellierung

In diesem Konzept wird der komplette Prozessmanagement-Kreislauf unter die Lupe genommen und trainiert. Es werden die Unternehmensstrategie, -visionen und -ziele analysiert, bevor entschieden wird, auf welche Prozesse in welchem Unternehmensbereich sich das Prozessmanagement fokussieren wird. Erst dann werden die entsprechenden Prozesse dokumentiert und ein gewisser Teil davon optimiert. Damit diese optimierten Prozesse dann auch tatsächlich wirken und schnell angenommen werden, braucht es Change Management und Marketing, bevor mit Prozess-Controlling und ganz neuen Kennzahlen ein Erfolg deutlich nachgewiesen werden kann und Rückschlüsse für den nächsten Durchlauf abgeleitet werden können. Durch die Arbeit mit einem Kreislauf, wie er in diesem Konzept trainiert wird, soll im Sinne einer Nachhaltigkeit sichergestellt werden, dass stets an den relevanten Prozessen konzentriert gearbeitet wird und keine Ressourcen links und rechts neben dem Idealweg vergeudet werden.

Geschäftsprozesse, nicht IT

Das Training ist auf Geschäftsprozesse im betriebswirtschaftlichen Sinne ausgerichtet. Es handelt sich also nicht um IT-Prozessmanagement. Bei den IT-Prozessen ist die gesamte Ausrichtung eine andere, die Granularität der Arbeit ist häufig viel feiner, deutlich mehr von Automatisierung und Digitalisierung getrieben als im Geschäftsprozessbereich. Ein Blick auf UML-modellierte Prozesse zeigen uns den Unterschied schnell auf. Dieses sollten Sie bei Bewerbung des Trainings oder im Zuge der Bedarfsanalyse mit einem interessierten Unternehmen klarstellen.

Interaktives Konzept mit hohem Selbstlernanteil

In diesem Konzept stehen die Lernenden im Mittelpunkt. Sie müssen sich recht viele Dinge selbst erarbeiten, viele Inhalte werden über Gruppenarbeiten ins Plenum eingebracht, das Vorwissen und die Erfahrungen aller Teilnehmenden werden intensiv genutzt und eingesetzt. Die Teilnehmenden werden sehr gefordert an diesen beiden Tagen, das Programm ist eher voll und gedrängt, falls Sie es eins-zu-eins umsetzen. Die Inhalte könnten sicherlich auch auf drei Tage verteilt werden (dazu später mehr in diesem Leitfaden).

Es sind sehr viele Folien vorbereitet, was allerdings lediglich für eine größere Auswahl für Sie als Trainerin und Trainer sorgen soll. Das Training könnte zwar komplett mit Powerpoint durchgeführt werden, kann aber ebenso auch auf Flipcharts und Pinnwände übertragen werden, das hängt ganz von Ihrem Trainingsstil ab.



Erhöhung der Akzeptanz durch einfach Sprache

In allen vorliegenden Materialien und Texten zu diesem Konzept wird Ihnen eine einfache Sprache auffallen. Dieses ist so gewollt und Teil des didaktischen Konzepts: in der Praxis gehören die typische Berater- und Fachsprache mit zu den Hauptgründen für fehlende Akzeptanz in der Belegschaft. Ein „Dokumentieren Sie bitte Ihre Prozesse mit der vereinbarten Notation, achten dabei auf eine feine Granularität und syntaktische Richtigkeit, weil wir das Ganze später beim Business Process Reengineering einsetzen wollen“ wirkt natürlich anders als ein „Lass uns mal den Ablauf da aufmalen und gucken, ob wir das nicht irgendwie einfacher hinbekommen“. Da die Teilnehmenden Ihres Trainings anschließend als Multiplikatoren im Unternehmen wirken und die Unterstützung der Belegschaft benötigen, helfen Sie Ihnen, wenn Sie als Trainer und Trainerin die einfache Sprache im Training ebenfalls übernehmen und die Inhalte für alle später Beteiligten verständlich vermitteln.



Das Konzept gliedert sich in zwölf einzelne Module, verteilt auf zwei Tage. Es startet mit Grundlagenarbeit, die im Unternehmen häufig zu kurz kommt. Zu Beginn sind folgende Fragen zu klären:

- Was genau ist eigentlich Prozessmanagement?
- Warum betreiben wir es?
- Was ist der konkrete Nutzen?
- Welche Rollen sollten besetzt sein?
- Wo sollte es organisatorisch angesiedelt sein?

Im Anschluss folgt das Training dem Prozessmanagement-Kreislauf, beschäftigt sich intensiv mit der Strategie-Phase, in welcher häufig die Grundlage für erfolgreiche Prozessmanagement-Arbeit gelegt wird. Zum Abschluss von Tag 1 kommen die beiden Module zum Thema Dokumentierung und Modellierung. Der zweite Tag beschäftigt sich mit der Optimierung von Prozessen, der Implementierung der neuen Soll-Prozesse sowie dem Prozess-Controlling, bevor das Training mit einer Transfereinheit endet.

Viel Material und ein volles Programm

Sie finden viel Material zum Trainingskonzept, damit Sie es auch direkt in der Praxis umsetzen können. In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen Elemente kurz beschrieben, im Kapitel „Die Materialien des Konzepts“ werden Sie genauer erläutert.

Trainingsablauf	Dies ist der Zeitplan mit dem detaillierten Ablauf des Trainings. Dort finden Sie die je Übung erforderlichen Materialien, die passende Foliennummer in der Präsentation und Verweise auf weitere Dokumente.
PowerPoint-Präsentation	Das Herzstück Ihres Konzepts, das komplette Training in einer Powerpoint-Präsentation, inklusive Moderations-Vorschläge und Trainer-Inputs in den Notizen.
Trainerskript	Hierbei handelt es sich um den kompletten Foliensatz inklusive der dazugehörigen Notizen.
Trainer-Inputs	Zu einigen Themen finden Sie ausführliche „Storys“ in den Trainer-Inputs, zu anderen Themen sind die Inputs in den Notizen der Folien eingearbeitet.
Flipcharts	Hier finden Sie Vorschläge für die im Konzept vorgesehenen Flipcharts.
Handouts	Diese Handouts werden während den entsprechenden Übungen an die Teilnehmenden verteilt.



Teilnehmer-Handout Präsentation Kurzform	Es ist eine Kurzform der Präsentationsfolien und dazugehörigen Notizen und kann als nachträgliches Handout dienen.
Arbeitsheft	Dieses ist das interaktive Arbeitsheft, eine Art „Kurzschrift zum selber ausfüllen“.
Online-Varianten	Einige Übungen lassen sich online nicht durchführen, weswegen Sie hier Alternativen für eine eventuelle Online-Durchführung finden.
Weitere Übungen und Alternativen	Zu etlichen Übungen finden Sie hier Alternativen, darüber hinaus weitere Übungen, die Sie einbauen können.

Die Zeit: Intensiv in zwei Tagen oder mehr Zeit für Reflexion an drei Tagen?

Das Programm ist für zwei Tage ordentlich voll mit Inhalten und Übungen. Es ist aber problemlos umsetzbar, hat sich in der Praxis vielfach bewährt und trägt dem Wunsch vieler Unternehmen nach zweitägigen Trainings Rechnung. Die Inhalte und Übungen ließen sich allerdings auch problemlos durch Verlängerung vieler Übungen, durch mehr Zeit für Plenum-Austausch, längere Recaps und Aktivierungen und Einbau der zusätzlichen Inhalte aus dem Ordner „Weitere Übungen und Alternativen“ auch auf drei Tage verteilen, ohne dass es gestreckt wird.

Hier sollten Sie sich selber reflektieren, ob es zu Ihrem Stil als Trainerin und Trainer passt, mit einem eher eng gestrickten Zeitplan effizient durch ein Training zu leiten, das keine Längen aufweist? Oder liegt Ihre Stärke in der Ruhe, im Austausch, in der Reflexion und im Raum geben für spontane Nebenthemen? Alternativ können Sie diese Thematik auch mit dem beauftragenden Unternehmen besprechen, falls es nicht als offenes Format durchgeführt wird. Wenn Sie sich als Trainer und Trainerin generell lieber mehr Zeit nehmen, empfiehlt sich die Ausweitung auf drei Tage oder die Kürzung des Programms.

Ein Tipp: Wenn Sie unbedingt kürzen wollen, dann empfiehlt es sich, das Thema Prozess-Controlling wegzulassen. Es handelt sich um ein kompaktes Basistraining, sodass davon auszugehen ist, dass die Teilnehmenden in der Praxis genug zu tun haben werden mit Strategie, Dokumentierung, Optimierung, Implementierung und sich des Themas Prozess-Controlling auch im Nachgang anderweitig annehmen können (vielleicht ja in einem Halbtages-Training bei Ihnen?)

Aber zur Sicherheit noch einmal: das Training ist für zwei Tage konzipiert und hat sich in der Praxis in dieser zeitlichen Form schon sehr oft bewährt.



Kein Schwerpunkt auf Optimierungsmethoden

Auch wenn der Untertitel des Trainings „Geschäftsprozesse ganzheitlich optimieren“ lautet, finden sich wenige konkrete Optimierungsmethoden im Konzept. Der Hintergrund ist zum einen, dass die Optimierung im Sinne des Konzeptes in erster Linie durch das konsequente Durchlaufen des Prozessmanagement-Kreislaufes geschieht (die richtigen Dinge zur richtigen Zeit machen). Zum anderen sind Optimierungsmethoden sehr zahlreich und vielfältig, so dass sich problemlos zwei Tage Training nur mit Ihnen füllen ließen.

Wer von den Teilnehmenden sich also nach dem Training noch intensiver in konkrete Optimierungsmethoden hineinarbeiten möchte, wird hierzu Angebote am Seminarmarkt finden. Falls Sie selber als Optimierungstrainer oder -trainerin tätig sind, dann können diese beiden Trainingstage eine hervorragende Grundlage für ein nachfolgendes Methoden-Training sein. Die Optimierungsmethoden würden dann eine Einbettung in die ganzheitliche und nachhaltige Systematik finden.

PowerPoint versus Flipchart & Co.

Sie finden den kompletten Ablauf in einer Powerpoint-Datei und können sofort online oder in Präsenz mit dem Training loslegen. Ich bin eher „Typ Flipchart & Pinnwand“ und habe das Training auch schon häufig komplett ohne Rechner durchgeführt. Alle relevanten Folien und Inhalte lassen sich natürlich auch auf andere Medien übertragen. Sie sollten Ihrem gängigen Stil treu bleiben. Viele der Folien sind auch einfach nur Platzhalter („Kaffeepause“) und müssen gar nicht unbedingt zum Einsatz kommen. Es ist also kein Konzept, das als „Powerpoint-Schlacht“ designt wurde.



SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN

Blatt 10

Der erste Tag

Start ins Seminar	<ul style="list-style-type: none">• Begrüßung• Vorstellung und Kennenlernen• Erwartungen• Der erste Tag im Überblick• Organisatorisches
Einführung und Grundlagen, Teil 1	<ul style="list-style-type: none">• Praxissimulation „Ballmaschine“• Einführung I
Einführung und Grundlagen, Teil 2	<ul style="list-style-type: none">• Einführung II• Grundbegriffe• Der Prozessmanagement-Kreislauf• Rollen im Prozessmanagement
Die Strategiephase: Nachhaltige strategische Grundsatzarbeit, Teil 1	<ul style="list-style-type: none">• Einleitung in die Strategiephase• Zielanalyse und Positionierung• Das Prozessmodell
Die Strategiephase: Nachhaltige strategische Grundsatzarbeit, Teil 2	<ul style="list-style-type: none">• Die Prozesslandkarte• Identifizierung wichtiger Prozesse
Die Modellierungsphase: Visualisierung als Basis für Optimierungen, Teil 1	<ul style="list-style-type: none">• Einleitung in die Modellierungsphase• Praxissimulation „Nudeln kochen“
Die Modellierungsphase: Visualisierung als Basis für Optimierungen, Teil 2	<ul style="list-style-type: none">• Start und Ende eines Prozesses• Modellierungsnotationen• Praxissimulation „Modellierung“
Tagesausklang	<ul style="list-style-type: none">• Recap Tag 1• Blitzlicht



Der zweite Tag

Start in den Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Startrunde • Recap
Die Optimierungsphase: Eine kontinuierliche Herausforderung, Teil 1	<ul style="list-style-type: none"> • Praxissimulation „Brandschutztür“ • Einführung in die Optimierungsphase • Brainwalk Prozessoptimierung • Analyse der Prozesse und Priorisierung der Optimierungsprojekte
Die Optimierungsphase: Eine kontinuierliche Herausforderung, Teil 2	<ul style="list-style-type: none"> • Praxissimulation „Optimierung Anfragemanagement“ • Kollegiale Beratung: Optimierung von Fällen der Teilnehmenden
Die Implementierungsphase: In den Prozess-Regelbetrieb, Teil 1	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung in die Implementierungsphase • Gruppenarbeiten
Die Implementierungsphase: In den Prozess-Regelbetrieb, Teil 2	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationen der Teilnehmenden • Übung Prozess-Marketing
Die Controlling-Phase: Klare Zahlen, harte Fakten	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung in die Controlling-Phase • Prozesskennzahlen • Entwicklung eigener Prozesskennzahlen • Praxissimulation Prozesskennzahlen
Abschluss und Transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Büchervorstellung • Transfer „Nächste Woche werde ich als erstes ...“ • Abschlussrunde zu den beiden Tagen



Der Hintergrund der Aufgabe

Die Teilnehmenden sollen im Sinne eines erfahrungsorientierten Lernens einen Prozess in einzelnen Schritten optimieren. Dabei werden in der Regel viele Aspekte durchlebt, die in der Praxis als Prozessmanagerin und Prozessmanager ebenfalls vorkommen:

- „Wild drauflos optimieren“, statt nachzudenken.
- Viel zu lange planen, anstatt auch mal zu experimentieren.
- Mit der erstbesten kleineren Optimierung zufrieden sein, anstatt das komplette Optimierungspotenzial zu erkennen.
- Aufhören, sobald es schwierig wird.
- Den „lauten“ Menschen zuhören anstatt denen mit den guten Ideen.

Die Story

Den Teilnehmenden wird die fiktive Geschichte erzählt, dass man als Trainer am Vortag ganz vergessen habe, die für das Gebäude obligatorische Brandschutzübung durchzuführen. Für das städtische Brandschutzamt müsse neuerdings nachgewiesen werden, dass die Gruppe in kürzester Zeit durch eine Rutsche aus dem Gebäude evakuiert werden könne.

Der Nachweis hierzu erfolge dadurch, dass die Gruppe in kürzester Zeit durch die Brandschutztür hindurchgehen könne, welche durch ein Seil (Bandschlaufe, Rundschlinge oder ein Seil, dessen beide Enden miteinander verknotet sind, sodass sich ein Kreis ergibt) simuliert wird.

Der Ablauf

Die Teilnehmenden bekommen das Seil und drei Minuten Vorbereitungszeit, dann sollen sie ihre Lösung vorführen: Jede Person muss einmal komplett (vom Scheitel bis zur Sohle) durch das Seil hindurchgegangen (geklettert, gekrochen, gesprungen ...) sein. Der Trainer oder die Trainerin startet die Stoppuhr mit einem „Los!“ und stoppt die Zeit, bis die letzte Person durch die Schlaufe hindurch ist.

Die Zeit

Meistens reihen sich die Teilnehmenden zu Beginn auf und steigen einer nach dem anderen durch die Seilschlaufe, während zwei Personen das Seil „offen“ halten. Am Ende klettern die beiden Personen noch selbst hindurch. Dieser Prozess erscheint erst einmal sinnvoll, ist aber sehr langsam. Da es um das Thema Brandschutz geht, sollte die „Evakuierung“ sehr schnell geschehen.

In den nachfolgenden Runden versuchen die Teilnehmenden häufig, den Ablauf einfacher zu machen, was aber nur wenige Sekunden einbringt. Schritt für Schritt kommen sie meistens der Lösung näher, sich irgendwann mit mehreren Personen in das zum Kreis ausgelegte Seil zu stellen und dieses in einer Art Fahrstuhl-Bewegung über die Köpfe zu ziehen und der



nächsten Gruppe wieder überzustülpen. Auf diese Art schaffen es flotte Gruppen, eine Zeit von „Anzahl Teilnehmende mal 0,5 Sekunden plus 2 Sekunden“ zu erreichen – ein Ergebnis, das einige Minuten vorher noch undenkbar erschien.

Die Trainerin oder der Trainer kann die Zeit „Teilnehmerzahl mal 0,5 Sek. + 2 Sek.“ auch als „vom Amt vorgegeben“ deklarieren. Alternativ kann der Hinweis „Die letzte Gruppe hat es in xy Sekunden geschafft!“ motivieren. Bei vermeintlich langsameren oder trägen Gruppen können Sie die Zeit ggf. etwas erhöhen.

Die Reflexion und der Transfer

Im Anschluss transferieren Sie das Erlebte durch Reflexionsfragen auf die berufliche Praxis:

- Wie hat die Optimierung konkret funktioniert?
- Inwiefern erinnert uns die Übung an unsere betriebliche Optimierungspraxis?
- Was nehmen wir aus der Übung für das Prozessmanagement mit?
- Was genau hätte man bei diesem Prozess alles messen können?
- Was stand strategisch im Vordergrund?

Es ist wichtig, dass diese Simulation nicht nur als ein Spiel aufgenommen wird, sondern durch die gemeinsame Reflexion auch einen konkreten Zusammenhang zum Thema Prozessoptimierung erhält.

Die Alternative im Online-Training

Eine direkte Umsetzung der Brandschutztür als Online-Variante funktioniert nicht, allerdings gibt es auch Online-Prozesse, die sich optimieren lassen. Um ein ähnliche Lernerfahrung zu ermöglichen und dieselben Reflexionsfragen, wie oben erwähnt, stellen zu können, bietet sich die Übung „Pixelige Fotos“ an, die Sie in den Download-Ressourcen finden.



Erfolgsfaktoren bei der Implementierung

In der Tabelle unten finden Sie zehn verschiedene Erfolgsfaktoren, die eine erfolgreiche Implementierung unterstützen.

Teil 1 – Einzelaufgabe (5 Min.):

- Bitte sortieren Sie diese Faktoren von 1 (top) bis 10 (flop), wobei jede der zehn Zahlen nur einmal vergeben werden darf.

Teil 2 – Gruppenaufgabe (15 Min.):

- Bitte verständigen Sie sich mit Ihrer Gruppe auf eine gemeinsame Reihenfolge – gerne in einem regen Austausch/Diskussion und nicht nur durch eine „mathematische Lösung“. Es fehlt Ihnen ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor, den Sie dazufügen möchten oder Sie wollen etwas umbenennen? Bitte, machen Sie es!

Teil 3 – Gruppenaufgabe (10 Min.):

- Bereiten Sie eine Art der Präsentation Ihrer Top 3 (oder sogar Top 5?) vor, die Ihre Kolleginnen und Kollegen im Plenum vom Hocker haut! Die Top 3 müssen nicht unbedingt aus der zuvor sortierten Liste kommen, vielleicht haben sich ja während Ihrer Gruppendiskussion weitere Erfolgsfaktoren herausgebildet?

		Eigene Wertung	Gruppenwertung
A	Solide zeitliche Planung vorab sowie Kommunikation des Zeitplans.		
B	Prozessexperten und -mitarbeitende mit Schulungskompetenz für Wissensvermittlung einsetzen.		
C	Engagement des Vorstandes/der Geschäftsleitung.		
D	Belegschaft frühzeitig über die neuen Prozesse informieren.		
E	Feedback der Betroffenen nach Einführung einholen.		
F	Einbeziehung der direkt betroffenen Aufgabenträger sowie von Gremien, Kunden und Entlasteten.		
G	Das intensive Führen von Einzelgesprächen.		
H	Sich mit den Führungskräften der betroffenen Einheiten vorab austauschen und Fragen klären.		
I	Klarheit durch schriftliche Anweisungen und Handbücher.		
J	Mitarbeitende aus der Phase der Dokumentation und Optimierung als Multiplikatoren einsetzen.		



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen