

## Ganzheitliche Prozessoptimierung mit der U-Prozedur

### Ausgangssituation

In einem **mittelständischen Produktionsbetrieb** mit ca. 110 Mitarbeitenden stellte sich die Aufgabenstellung, gemischt zusammengesetzte Teams aus der Produktion (bzw. aus produktionsnahen Bereichen wie der Planung) sowohl bei der **Prozessoptimierung** wie bei der **Teamentwicklung** zu begleiten. Motivation dafür waren einerseits Spannungen (die sich auf konkrete Personen und Aufgaben bezogen), andererseits nicht wirklich „gelebte“, akzeptierte Prozess- und Arbeitsstandards. Hintergrund war außerdem, dass im Arbeitsbereich der Teams (je ca. 8-12 MA) vor einigen Monaten ein **Reorganisationsprozess** stattgefunden hat, der aber noch nicht voll umgesetzt bzw. „gelebt“ wurde.

### Lösungsansatz

Um die Prozessoptimierung bzw. Teamentwicklung ganzheitlich anzugehen, wurde der Ansatz der U-Prozedur nach F. Glasl gewählt. Damit wird sowohl auf der technisch-instrumentellen Prozessebene, auf der sozialen Ebene der Funktion, Rollen und Zusammenarbeit, wie auf der kulturellen Ebene der Werte und Normen (Unternehmenskultur) gleichermaßen an der Lösung gearbeitet. So ist eine viel **nachhaltigere Veränderung** zu erreichen, als wenn – wie so oft – nur auf der rein ablauforganisatorischen Prozessebene gearbeitet wird!

IST-Situation	Soll-Situation	
1. Wie sind die Schritte u. Ergebnisse im heutigen Ablauf?	7. Wie sollen in Zukunft die Prozesse ablaufen, welche Ergebnisse erwarten wir?	instrumentelles System
2. Welche Funktionen bzw. Personen leisten dazu welche Beiträge? In welchen Rollen?	6. Welche Beiträge sollen dann Personen leisten? In welchen Rollen bzw. Funktionen?	soziales System
3. Nach welchen ungeschriebenen Regeln (Motti) läuft das alles?	5. Wie sollen die neuen Handlungsmaximen lauten?	kulturelles System
4. Welche Motti sollen ganz neu formuliert werden, welche sollen verändert werden, welche sollen auch zukünftig gelten?		

### Vorgangsweise

Nach Vorgesprächen mit dem Produktions- und den Teamleitern wurde beschlossen, in jedem Team eine U-Prozedur durchzuführen. Wichtig war es hier, den Teamleitern schon einen ersten „Geschmack“ der U-Prozedur zu vermitteln. Die Auswahl der beteiligten Mitarbeiter war ganz wesentlich, denn diese sollten einen möglichst repräsentativen Querschnitt des Gesamtteams abbilden. Denn aus produktionstechnischen Gründen war es nicht möglich, alle Mitarbeiter zu involvieren.

Die vom Berater moderierten Workshops dauerten einen **knappen Tag**. Dabei wurden die **7 Schritte** der U-Prozedur (siehe Bild) nacheinander durchlaufen. Dadurch ist gewährleistet, dass die üblichen „Kurzschlüsse“ von Schritt 1 zu 7 (ausblenden der sozialen und kulturellen Ebene) bzw. Schritt 2 zu 6 (ausblenden der kulturellen Ebene) wirkungsvoll verhindert werden!

Ein wesentlicher Schritt war das herausarbeiten und Bewerten der **„geheimen Spielregeln“** in Schritt 3-5. Die Teams definierten die ab dem Workshop verbindlichen Spielregeln, welche in der Folge allen kommuniziert wurden. Aushänge und eine in Folie eingeschweißte **persönliche Merkkarte** für jeden Mitarbeiter erinnern nun laufend an die neuen Spielregeln.

### Erfolge

Mit der U-Prozedur wurde viel **Verbindlichkeit** geschaffen:

- was den Prozessablauf betrifft (es wurden speziell in einem Team verschiedenste Verbesserungen vereinbart und konkret eingeleitet);
- was die Rollen und Zusammenarbeit betrifft – diese wurde klar verbessert, Missverständnisse wurden ausgeräumt;
- bezüglich der für alle geltenden neuen Spielregeln – und der *nicht mehr* geltenden, früher ungeschriebenen Regeln!

Tiefgreifende Änderungen brauchen natürlich Zeit und geschehen nicht von heute auf morgen. Aber die Grundlagen sind mit der U-Prozedur gelegt! Daher war es wichtig, dass die Teamleiter sensibel, aber bestimmt, immer wieder auf die Vereinbarungen zu Prozess, Funktion und Rolle, sowie Regeln hinwiesen! Ein kurzes **Refreshing** einige Monate nach dem ersten Workshop kann entscheiden dazu helfen, die Veränderung noch nachhaltiger zu gestalten.