

# Die Mutter aller Prozesse

Lars Loppe

Ein Prozess zur Einführung von Prozessen?

Wird die Frage nach dem Vorgehen bei Prozesseinführungen mit einem weiteren Prozess beantwortet, meint man im ersten Moment, sein Gegenüber leide an Realitätsverlust. Auf den zweiten Blick entwickelt die Idee einer transparenten Struktur, einer Zeit- und Ressourcenplanung bei erheblichen Eingriffen in die betrieblichen Abläufe einen gewissen Charme.

Wie kommt es, dass heute so viele Makler Prozesse dokumentieren und diese Dokumentation auch ernsthaft einhalten? Prozesse sind seit einiger Zeit in der Immobilienvermarktung allgegenwärtig: In Fachartikeln werden Abläufe beschrieben und über Diagramme visualisiert. In Vorträgen preisen Experten die Vorteile von strukturierten Arbeitsabläufen. Und Softwarehersteller entwickeln Programme, mit denen Prozesse in der Immobilienwirtschaft auch technisch abgebildet werden können. Schon bald wird es Prozesszertifizierungen geben, um eine professionelle Arbeitsweise – auch nach außen – beweisen zu können.

Für die meisten Makler sind Prozessbeschreibungen wertvolle Ideenlieferanten, die sie teilweise in die eigenen Arbeitsabläufe integrieren. Immer häufiger wird aber der Wunsch laut, den gesamten Arbeitsprozess vollständig abzubilden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sie reichen von der Reduktion des Arbeitsaufwands über eine vollständige Dokumentation bis hin zur besseren Kontrolle der Arbeitsabläufe.

## Erst analog

Am Anfang steht die Frage im Raum, was für die Umsetzung von Prozessen in einem Unternehmen benötigt wird. Wer hier auf den falschen Ratgeber vertraut, hat schnell viel Geld etwa in Software investiert, die erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße ihren Nutzen entfaltet. Für den Anfang sind Stifte, Papier, ein Stapel Karteikarten, Malercrepp und eine Rolle Raufasertapete vollkommen ausreichend. Wer es elektronisch mag, dem ist das Freeware-Tool „Diagramm-Designer“ zu empfehlen.

Damit alle Personen, die an der Umsetzung der Prozesse beteiligt sind, auch das Gleiche verstehen, sind die folgenden Leitsätze hilfreich:

- Was nicht aufgeschrieben ist, existiert auch nicht.



- Prozesse passen auf eine DIN-A4-Seite. Die Schrift muss aber noch lesbar sein!
- Modellieren Sie niemals, was externe Partner oder Kunden tun sollten. Das kann zwar funktionieren, muss aber nicht. Wenn nur ein Blatt zur Verfügung steht, ergeben sich sehr schnell wesentlich mehr Prozesse, als anfangs gedacht. Folglich ist zu entscheiden, mit welchem Thema begonnen wird. Entscheidungshilfe kann eine einfache „3 mal 3“-Matrix sein. Dafür werden zunächst alle Prozesse untereinander geschrieben.

Dann bewertet man die Prozesse mit 1 bis 3 Punkten danach,

Prozessname	Relevanz	Produktivität	Häufigkeit	Summe
Akquise	3	2	2	7
Offene Besichtigung	2	2	2	6
etc.				

wie relevant sie für den Geschäftserfolg sind, ob sie die Produktivität erhöhen und/oder wie häufig sie durchlaufen werden. Aus der Summe der Punkte erkennen Sie schnell, welche Prozesse Vorrang haben. Damit der Überblick erhalten bleibt und zeitnahe Resultate erzielt werden können, wird mit genau drei Prozessen gestartet.

Jetzt wird für jeden der drei Prozesse eine Dokumentenmappe angelegt. Und zwar eine reale, in die man Papier heften kann. Jede Mappe erhält ein Deckblatt, auf dem der Name des Prozesses, die beteiligten Abteilungen, Personen und der Prozessverantwortliche vermerkt werden. So gerüstet, kann der eigentliche Prozess zur Prozesseinführung starten.

## Gliederung der Prozesse

Jeder Prozess wird in vier Phasen gegliedert, die allen Beteiligten bekannt sein sollten.

- Dokumentation • Design • Implementierung • Optimierung



Die erste Phase der Dokumentation besteht aus der Aufnahme der aktuellen Arbeitsabläufe. Hier besteht für alle Beteiligten die Herausforderung darin, sich mit Kommentaren und Bewertungen zurückzuhalten. Wird die Erfassung der Prozesse durch Führungskräfte vorgenommen, ist die Versuchung groß, bereits hier Ideen für Veränderungen einzubringen und die bisherige Arbeitsweise in Frage zu stellen. Jede Form von Kritik ist zu vermeiden, sonst besteht die Gefahr, dass die Prozessthematik von Anfang an negativ besetzt wird. Entsprechendes Lob und Schweigen schaffen die richtige Atmosphäre für die nächste Phase.

Das Ergebnis dieser Phase ist ein gefüllter Ordner mit Workflowdiagrammen und Ausdrucken der verwendeten Dokumente und Formulare. Wird ein Vorgang von Mitarbeitern unterschiedlich bearbeitet, sind alle Varianten aufzunehmen.

Die Designphase gestaltet die zukünftigen Prozesse des Unternehmens. Hier ist es ausdrücklich gewünscht, etablierte Verfahren auch zu hinterfragen. Unterschiedliche Varianten werden zur zukünftigen Verfahrensweise aufgezeigt. Der Blick ist dabei nach vorn zu richten. Diskussionen über Sinn und Unsinn der dokumentierten Prozesse sind zu unterbinden. Damit keine zeitraubenden Diskussionen entstehen, erarbeiten jeweils eine Fach- und eine Führungskraft gemeinsam einen Vorschlag für den zukünftigen Ablauf.

Durch diese Zusammenarbeit werden beide Perspektiven berücksichtigt und Fehler vermieden. Der so entstandene Vorschlag wird den übrigen Beteiligten vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Hier kommen Karteikarten, Malerkrepp und Tapete zum Einsatz. Pro Schritt eine Karteikarte nehmen, die Tapete mit Malerkrepp an der Wand befestigen und dann die Karten auf der Tapete mit dem Kreppband ankleben. Durch die ungewohnte Methode entsteht eine lockere Atmosphäre. Sollten sich Änderungen zum Vorschlag ergeben, werden die-

se eingearbeitet. Das finale Dokument ist von allen Beteiligten zu unterschreiben.

**Die Vorstellung, einen Prozess im ersten Versuch fehlerfrei zu entwerfen und zu implementieren, ist Wunschdenken.**

Die Phase der Implementierung bezieht sich auf die Erstellung von Dokumentenvorlagen und die Anpassung der eingesetzten Software. Wenn in der Dokumentationsphase notwendige Vorlagen systematisch gesammelt wurden, verkürzt sich die Implementierungszeit erheblich. Diese Anpassungen sind je nach eingesetzter Software sehr unterschiedlich. Während sich bei vielen Anwendungen die Anpassungsmöglichkeiten auf Texte beschränken, bietet FlowFact CRM die Möglichkeit, Workflows über eine grafische Oberfläche anzulegen. Darin integriert sind die Abfolgen, Entscheidungen, zeitlichen Abstände und die Zuordnung der Prozessschritte zu verschiedenen Mitarbeitern. Ist die Steuerung von Zeiten und Mitarbeiterzuordnungen in der Software nicht möglich, kommt der Dokumentation eine stärkere Bedeutung zu. Allen Beteiligten ist eine schriftliche Unterlage zur Verfügung zu stellen. Eine Ablage im EDV-System ist möglich, erzielt aber meist nicht die gleiche Verbindlichkeit wie eine ausgedruckte Arbeitsanweisung.

### Optimierung

In der letzten Phase erfolgt die Optimierung der Prozesse. Die Vorstellung, einen Prozess im ersten Versuch fehlerfrei zu entwerfen und zu implementieren, ist Wunschdenken. Es sind teilweise Kleinigkeiten, die den Beteiligten die Nutzung des Prozesses unmöglich machen. Eine falsch angegebene Zeit ►



**FAIRFIELD  
DISPLAYS · GERMANY**

**Balance Rack**  
freistehender, schräg gestellter, DIN A4  
Prospekt-Rack, Front aus klarem Acrylglas  
mit 4 aufgesetzten Prospekthaltern.

Jetzt 20% unter Listenpreis:  
396,- € zzgl. Fracht, Verpackung u. 19% MwSt.  
Gegen Aufpreis mit Firmenlogo

Tel. 0 68 31 / 96 67 60  
[www.fairfield-displays.de](http://www.fairfield-displays.de)

**20%**  
unter Listenpreis



oder ein falsches Dokument reichen oft schon aus, dass sich Mitarbeiter wieder ihren eigenen Arbeitsweg suchen. In dieser Phase muss klar sein, an wen und in welcher Form ein Feedback zu geben ist. Diese Person sollte die Rückmeldungen möglichst zeitnah umsetzen oder eine Begründung zu einer Ablehnung geben. Auf diese Weise bleiben alle Beteiligten motiviert, sich weiter in der Erstellung von Prozessen einzubringen.

Zum Abschluss wird allen involvierten Personen nochmals die Prozessmappe vorgelegt und der Prozess als „eingeführt“ abgezeichnet. Durch dieses kleine Ritual entsteht ein Erfolgserlebnis für alle, die an der Entstehung des Prozesses beteiligt waren und ein eindeutiger Abschluss der Einführung ist gegeben. Erst nachdem alle Unterschriften zusammen sind, wird der Prozess in der Liste gestrichen.

**Der Autor:**



**Lars Loppe**

Ausbildung zum Bankkaufmann, danach Training-Consultant in der Aus- und Weiterbildung der european transaction bank ag in Frankfurt am Main. Studium der Wirtschaftspädagogik und Wirtschaftsinformatik an der Universität zu Köln. Nach dem Studium Einstieg bei der FlowFact AG als Trainer und anschließend Leitung der FlowFact Academy.

Jetzt kann das Spiel von vorn beginnen, d.h. der nächste Prozess ist an der Reihe. Wenn Sie folgende Grundregeln beachten, läuft die Einführung fast von allein:

- Immer nur drei Prozesse behandeln.
- Die vier Phasen sauber trennen.
- Eine positive Atmosphäre schaffen.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Der aufgeführte Prozess steht mit allen Planungsdokumenten zum Download bereit. FlowFact-Anwender können die Prozessvorlage direkt in die Software übernehmen und finden eine Anleitung für das Anlegen von Planungsprojekten. ■

Top25Portrait **IMMOBILIENPROFI TOP25**  
IMMOBILIENPROFI DEUTSCHLAND 2009

**Platz 13**



**Lothar Merkt, Geschäftsführer**

Ausbildung/Qualifikation:  
Diplom-Betriebswirt (FH),  
selbstständig schon während des  
Studiums (und die ersten 60 Mio. DM  
Umsatz während des Studiums)

In der Immobilienbranche seit: 1994

Weitere Unternehmen/Beteiligungen:  
diverse Handwerksbetriebe



Die Geschäftsräume der Wohnbau Merkt GmbH

**Die Besten 2009**

**Top FAKTEN**

**WOHNBAU MERKT GMBH**

Bismarckstraße 9  
71093 Weil im Schönbuch  
www.wohnbau-merkt.de

**Scanergebnis:** 502 (07/2009)  
**Rechtsform:** GmbH  
**Geschäftsführer:** Lothar Merkt

**Mehr zum Unternehmen:**

**Gründungsjahr des Unternehmens:** 1995  
**Vermittlungsschwerpunkt:** Bauträger  
**Anzahl der Büros/Zweigstellen:** 2  
**Anzahl der Mitarbeiter fest/frei:** 4/9  
**Davon im Vertrieb:** 3  
**Davon Auszubildende:** 0

**Leistungsspektrum des Unternehmens:**  
Neubau von Mehrfamilienhäusern,  
Doppelhäusern und Reihenhäusern in  
Stuttgart und im Landkreis Böblingen