

2.1 Projektziel bestimmen

2.1.1 Das Band entdecken

Ganz einfach: Finden Sie das Band Ihrer Prozesse! Gesucht ist kein Geringerer als der Henry Ford der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft.

Finden Sie das (meist unsichtbare) Band, das die Einzelschritte Ihrer Prozesse verbindet und steuert. Wenn dieses Band optimal läuft, bringt es automatisch die beste Ressourceneffizienz (Produktivität der Einzeltätigkeiten) mit der höchsten Prozesseffizienz, der Produktivität des Gesamtprozesses, in Übereinstimmung. Der Umfang (das Wertschöpfungsvolumen) der Einzelschritte und die Art und Weise (Geschwindigkeit, Wiederholungsrate) ihrer Ausführung bestimmen die Ressourceneffizienz. Die Prozesseffizienz hängt ab von der Geschwindigkeit der Übergaben (der Schnittstellen), ihre Art und Weise und damit natürlich auch von der Effizienz der Schnittstellen, d.h. wie häufig es zu Rückgaben etc. kommt. Die Produktivität des Gesamtprozesses ergibt sich aus der Summe der beiden Effizienzen.

Zwar mag aus der historischen Sicht stimmen, dass die Ressourceneffizienz das Thema der industriellen Produktionsweise ist und die Prozesseffizienz das Thema der Dienstleistungsgesellschaft, doch eine mathematische Tatsache ist nun mal, dass jeder Prozess, auch in der Produktion von Diensten und informationsbasiertem Wissen, aus der Summe der Einzelaktivitäten besteht plus der Zwischenzustände, die sich aus Warte- und Stillstandzeiten oder als produktive Pausen dazwischen schieben.

Auch für unsere modernen Prozesse sollten Sie die Regeln von Henry Ford sinngemäß anwenden:

1. **„Ordne Werkzeuge wie Arbeiter in der Reihenfolge der bevorstehenden Verrichtungen, so dass jeder Teil während des Prozesses der Zusammensetzung einen möglichst geringen Weg zurückzulegen hat.**
2. **Bediene dich der Gleitbahnen oder anderer Transportmittel, damit der Arbeiter nach vollendeter Verrichtung den Teil, an dem er gearbeitet hat, stets an dem gleichen Fleck – der sich selbstverständlich an der handlichsten Stelle befinden muss – niederlegen kann. Wenn möglich, nutze die Schwerkraft aus, um den betreffenden Teil dem nächsten Arbeiter zuzuführen.**
3. **Bediene dich der Montagebahnen, um die zusammensetzenden Teile in handlichen Zwischenräumen an- und abfahren zu lassen.“¹**

Ich versuche, das in die heutige Arbeitswelt und Sprache zu übersetzen:

1. **Ordne den Informations- bzw. Datenfluss so, dass die Abfolge der Bearbeitung und der Menschen, die damit beschäftigt sind, in der Reihenfolge der Informationszuwächse abläuft. Die notwendigen Informationen oder das Wissen zur Bearbeitung wird am jeweiligen Arbeitsplatz bereitgestellt (durch Informationstechnik), so dass der Mitarbeiter dies mit dem geringst möglichen Aufwand zur Verfügung hat. Die Einzelschritte sind so zu anzulegen, dass die Anzahl der Übergaben minimiert wird bei maximaler Ausschöpfung des Potenzials der Mitarbeiter, die die Tätigkeiten ausführen.**

¹ Siehe Fußnote 21.

- 2. Informationen, Daten, Dokumente oder andere Objekte werden nur zur Bearbeitung an den nächsten Prozess weitergegeben, wenn ein definierter Zustand erreicht ist und nicht an der gleichen Stelle, von dem gleichen Mitarbeiter oder der gleichen funktionalen Einheit auch der nächste Bearbeitungsschritt durchgeführt werden kann. Bediene Dich bei der Weiterleitung der elektronischen Medien in automatisierter Form. Die Schnittstelle der Übergabe soll nach Möglichkeit so konstruiert sein, dass beide Seiten ein Interesse an ihrem reibungslosen Ablauf haben. Sie soll gut dokumentiert und von beiden Seiten in ihrem Ablauf akzeptiert werden.**
- 3. Es darf nur ein Medium geben, in dem die Informationen von einem Bearbeitungsschritt zum nächsten gehen. Es darf keine Medienbrüche geben und der Informationsfluss ist so weit wie möglich automatisch vorzunehmen.**

2.1.2 Praktische Tipps dazu:

Wenn Sie dieses Band nach und nach entdecken und seinen Ablauf optimieren, haben Sie ihren Prozess letzten Endes wie einen Fluss gestaltet, in dem die Objekte der Tätigkeiten, seien es nun Materialien oder Informationen, ohne Staus und ohne größere Virulenzen ruhig, aber gleichmäßig fließen. Sie haben ein unsichtbares Band für den Prozess installiert.

Nun höre ich viele Leser schon jetzt ironisch lächelnd fragen: Haben Sie es nicht eine Nummer kleiner? Wie soll das praktisch aussehen und – es ist ja eine Mode, alles messen zu wollen – wie können wir das feststellen, wie können wir es messen. Zuerst ein paar praktische Tipps zu den oben formulierten Regeln:

1. Immer, wenn es in der Bearbeitungsfolgen Schleifen gibt, liegt die Vermutung nahe, dass die Abfolge der Schritte nicht dem Wert- oder Informationszuwachs folgt.
2. Viele Übergänge legen die Vermutung nahe, dass die Einzeltätigkeiten zu klein geschnitten sind. Dies mag mit einer Unterforderung der Mitarbeiter einhergehen. Andererseits erhöht ein schneller Takt kleiner, repetitiver Tätigkeiten die Ressourcenproduktivität, was nur für diese Tätigkeiten zu empfehlen ist und unproblematische Übergänge zwischen den Einzeltätigkeiten oder mehr oder weniger aufwendige Qualitätskontrollen erfordert. Unterbrechungen oder Wechsel zu anderen Tätigkeiten können die Produktivität erhöhen, wenn der Zeitverlust durch den Wechsel oder die Unterbrechung überkompensiert wird durch den Motivationsgewinn für das Ausführen der repetitiven Tätigkeiten.
3. Wenig Übergänge heißt in der Regel, dass der Umfang oder Wertzuwachs der Teilprozesse größer ist. Versuchen Sie, dafür sich selbst regulierende Teams einzurichten. Geistige Arbeit erfordert größere, ununterbrochene Zeiteinheiten, sich in das zu lösende Problem einzuarbeiten und dabeizubleiben. Störungen durch andere Tätigkeiten können extrem viel Zeit kosten, da der Prozess der geistigen Durchdringung wieder, u. U. eben mehrmals, neu aufgenommen werden muss. Unterbrechungen bei geistiger Arbeit demotivieren, wenn sie nicht selbst gewählt sind.
4. Wenn Arbeitsplätze beide Arten von Tätigkeiten, wie unter 2 (repetitive) und 3 (geistige Durchdringung) aufgeführt, umfassen, ist zu einer strikten zeitlichen und/oder räumlichen Trennung zu raten. Z. B. werden vormittags routinemäßig Standardanträge beantwortet (repetitive, gleichartige Tätigkeiten in schneller Folge), nachmittags wird ein neues Produkt entworfen oder über einen neuen Prozessablauf nachgedacht. Richten Sie „Sprechzeiten“ ein, in denen Sie für andere (öffentlich oder

auch intern für Kollegen) zur Verfügung stehen, markieren Sie Zeiten, in denen Sie auf keinen Fall gestört werden dürfen (und setzen Sie das durch!)

5. Warteschlangen deuten immer auf ein Problem hin:
 - a. Entweder ist ein Engpass vorhanden, den man beseitigen sollte. Ein Engpass im internen Ablauf deutet auf unterschiedliche Geschwindigkeiten der Verarbeitung in einzelnen Prozessschritten hin (z. B. wenn sich permanent ein Materialstau vor einer Maschine bildet). Bei Maschinen wird die Lösung die Anpassung der Kapazitäten sein, bei Menschen oder Abteilungen mögen die Aufgabenblöcke zu groß bzw. zu klein geschnitten sein. Wenn eine permanente Warteschlange im Arbeitsablauf zwischen Abteilungen (oder Menschen) existiert, muss man nicht unbedingt das Personal anpassen, sondern kann die Aufgabenzuweisung ändern: die „schnellere“ Abteilung übernimmt Aufgaben der „langsameren“ Abteilung.
 - b. Die Lenkung funktioniert nicht. Kunden, die zu lange anstehen, werden unwillig und kommen nicht mehr, deshalb haben Kaufhäuser, Flughäfen oder ähnliche Einrichtungen Informationsschalter eingerichtet, die die Anfragen kanalisieren, d.h. die Warteschlangen vermeiden oder verkürzen, indem die Kunden an die richtigen „Eingänge“ verwiesen werden. Das Prinzip ist die Selektion, bevor der Kunde oder der Antrag in eine (spezielle) Warteschlange eingereiht wird. Das Gleiche, oft sehr rigoros angewendet, findet man bei telefonischen Anfragen oder Bestellungen: „Drücken Sie die 1, wenn Sie....Drücken Sie die 2, wenn Sie....etc.“ Rigoros und damit falsch angewendet ist dieses Prinzip, wenn es keine „neutrale“ Auswahl zulässt: „Drücken Sie die 9, wenn die bisherigen Auswahlen Ihrem Wunsch nicht entsprechen, Sie werden dann mit einem Mitarbeiter verbunden“. Warteschlangen vorselektieren sollten z. B. Verwaltungseinrichtungen wie eine Meldebehörde, – nein, pardon – ein „Bürgerbüro“.
6. Warteschlangen der Menschen oder Wartezeiten, die Materialien oder Informationen betreffen, deuten darauf hin, dass die Schnittstellen nicht ausreichend geklärt sind und nicht im gegenseitigen Interesse funktionieren. „Was? Der will was von mir... Der kann warten...“ ist nur möglich, wenn die schnelle Erledigung der Anforderung nicht in meinem Interesse liegt. Wenn die schnelle Erledigung honoriert wird mit reziprotem Verhalten (auch ich bekomme eine termingerechte Erledigung, Freundlichkeit, weniger Kontrolle, Freizeit, Geld oder Aussicht auf Beförderung), sieht das anders aus.
7. Warteschlangen und (nicht geplante) Schleifen im Arbeitsablauf deuten auf unklar definierte Zustände bei den Schnittstellen hin. Der folgende Prozess ist nicht zufrieden mit der Qualität der Zulieferung des vorhergehenden Prozesses, deshalb bleibt das Material oder die Information liegen. Oder - immerhin etwas besser - er gibt sie zurück und sagt idealerweise auch noch, warum. Wenn dies allerdings mit einer gewissen Regelmäßigkeit passiert, liegt kein einmaliger Fehler (der immer passieren kann), sondern ein systematisches Problem vor. Der Fehler ist nie bei nur einer Seite (der Einfachheit halber beim vorgelagerten Prozesses) zu finden, sondern immer bei der Prozess-Konstruktion: nicht geklärte, unterschiedliche Vorstellungen über den Zustand des Objektes bei der Übergabe. Kommunizieren! Kommunizieren! Kommunizieren! Und dann das Ergebnis dokumentieren: und von allen unterschreiben lassen!
8. Wenn z.B. eingehende Faxe abgetippt oder Ist-Zeiten aus einem Zeiterfassungssystem in MS Project zur Projekt-Fortschrittskontrolle manuell eingetragen werden, handelt es sich um einen Medienbruch. Dieser erfordert nicht nur mehr Arbeit, sondern ist auch eine Fehlerquelle. Und die Fehler zu beseitigen, kostet wieder viel Arbeit und

somit Geld. Was für die körperliche Arbeit die Schwerkraft (die H. Ford ausnutzte, um seine Bänder fließen zu lassen), ist im Informationszeitalter die Identität der Daten:
Ein einheitlicher, identischer, unternehmensweiter Datenbestand, maßgeschneiderte Datenbereitstellung für die jeweilige Aufgabe, dokumentierte Informationsflüsse in einem Medium.

2.1.3 Messbare Ziele

Ein Modewort ist ja Balanced Scorecard und bedeutet so viel wie