

Auf die In- und Outputs kommt es an

Harald Müller-Scholten, Wuppertal

Eigentlich ein gutes Zeichen. Denn sobald sich Mitarbeiter diese Fragen stellen, ist ein Unternehmen auf dem besten Weg, seine Prozesse verbessern zu können. Was sich so banal anhört, ist der Kern des Prozessmanagements. Denn ein Prozess ist definiert als ein System von Arbeitsschritten das Ressourcen benutzt, um Eingaben zu Ergebnissen umzuwandeln. Frau Macchiato, QMB von Pottbäcker & Partner, war klar, dass es jetzt spannend würde. Denn hinter den genannten Fragen verbirgt sich nichts anderes als die Input-Output-Logik im Sender-Empfänger-Modell, das auch für das Management von Abläufen gilt.

Was rein kommt muss mit Mehrwert wieder raus

Inputs sind die Startsignale, die dem Mitarbeiter sagen: „Jetzt muss ich etwas tun!“. Sie umfassen alle notwendigen Informationen und Materialien, die er braucht, um seinen Arbeitsschritt korrekt auszuführen. Ziel war es ja, dass alle Pottbäcker-Mitarbeiter bei ihren Prozessen alles finden, was sie brauchen, um diese zielorientiert ausführen zu können. Typische Inputs im Pottbäcker-Prozess sind: „Kunde ruft an“ oder „Masse für Rohling ist fertig“.

Die Inputs werden direkt am einzelnen Arbeitsschritt bestimmt und in der Software angelegt. Vorbereitend hat Frau Macchiato Kategorien festgelegt. Nach einem Blick auf die wesentlichen Prozesse von Pottbäcker wählte Sie: „Informationsfluss“ und „Materialfluss“. Es wäre zwar möglich, weitere Kategorien anzulegen und darin Details wie Übermittlungsart, Format, System. Oder bei Outputs den Ablageort zu definieren. Doch darauf ver-

Die Prozesslandschaft war entworfen und auch die Dokumente waren gut zugänglich ins System integriert. Die Pottbäcker-Belegschaft hätte nun beginnen können, die neu erarbeiteten Prozesse mit Leben zu füllen. Doch gerade jetzt fragten sich die Mitarbeiter: Was brauche ich von meinen Kollegen, um meine Arbeit tun zu können? Und was brauchen die Kollegen von mir, um weiterarbeiten zu können?

zichtete Frau Macchiato erst einmal bewusst. Zunächst ging es ihr darum, zu klären: Was sind denn die wesentlichen Inputs?

Outputs sind dagegen die Ergebnisse des Tätigkeitsprozesses bzw. Arbeitsschritts. Oft wird durch die Tätigkeit dem Input ein Mehrwert hinzugefügt, bevor er als Output den Prozess verlässt. Typische Beispiele im Pottbäcker-Prozess sind: Die Preisliste wurde aktualisiert, die Keramikmasse ist verarbeitungsfertig oder der Tassenrohling ist gebrannt und kann jetzt glasiert werden.

Ein jeder kehre vor seiner Haustüre!

Doch mit welcher Vorgehensweise sollte Frau Macchiato nun die Inputs und Outputs identifizieren? Die Gefahr bei diesem Thema liegt darin, sich das Leben zu kompliziert zu machen und sofort bei der Definition von Inputs und Outputs an die Konsequenzen, nämlich die spätere Verknüpfung zu Wechselwirkungsketten zu denken. Wenn das geschieht, fangen Mitarbeiter gedanklich an, die Dinge zu manipulieren und beispielsweise Outputs so zu definieren, dass sie beim nächsten Teilprozess bereits als Input geeignet sind.

Frau Macchiato wollte aber etwas anderes erreichen: Jeder Mitarbeiter soll sagen, was er wirklich braucht und was er wirklich als Ergebnis herausbringt. Nicht, was er meint, liefern zu müssen. Das Ma-

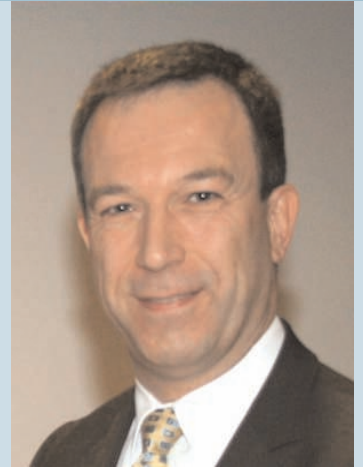
agementsystem soll die Realität beschreiben und nicht ein glattgebügeltes Abbild. Deshalb ging Frau Macchiato so vor: Die Teams, die sie schon zur Bestandsaufnahme der Prozessstruktur interviewt hatte, rief sie ein zweites Mal zusammen. Sie bestanden im Wesentlichen aus den Prozessverantwortlichen und anderen Key-Usern der Hauptprozesse. Im Workshop wurden die Prozesse der 3. Ebene, denn dies ist die relevante, die sogenannte Regelungsebene, einzeln betrachtet, die Inputs- und Outputs definiert und sofort in die Software eingegeben.

Damit waren mehrere Ziele auf einmal erreicht: Den Mitarbeitern wurde bewusst, wieviel Inhalt schon im System war – Prozesse, Verantwortlichkeiten und Dokumente. Diese wurden implizit einer Revision unterworfen. Die sofortige Eingabe in die Datenbank war gleichzeitig Software-Training. Die Inputs und Outputs wurden definiert. Dabei flammten Diskussionen um typische Fragen auf: Was ist wirklich für die Arbeit nötig? Was ist der harte Kern des Arbeitsergebnisses? Den Teilnehmern wurde jetzt bewusst, welchen wichtigen Beitrag sie in ihren Teilprozessen zum Unternehmenserfolg leisten. Nun war klar, dass jeder einzelne Output zählt und stimmen muss.

Der Verantwortliche für die Infrastruktur, fasste nach dem Workshop die Vorgehensweise so zusammen: „Das ist ja wie die schwäbische Kehrwoche! Jeder ist nur für seins verantwortlich, aber in der Sum-

me stimmts.“

Harald Müller-Scholten,



ist Head of system and process quality bei der Vorwerk Elektrowerke GmbH & Co. KG, Wuppertal.

Kontakt

harald.mueller-scholten@vorwerk.de

Eine Koproduktion von:

