



Tipps für die Prozess-Optimierung

Die vier Regeln des KaiZen („Suche nach der stetigen Verbesserung“)

1. Gehe zum Ort des Geschehens, also z.B. an deinen Arbeitsplatz.
2. Beobachte die realen Dingen, also was wirklich geschieht.
3. Suche nach
 - Verschwendung
 - Überproduktion
 - unnötiger Bewegung
 - Abweichung
 - Unstetigkeit
 - Überlastung
 - Fehlern
4. Mache KaiZen, d.h. eine stetige Verbesserung.

Abläufe in Aktivitäten gliedern

Jeder Prozess wird in eine Reihe von aufeinander folgenden Aktivitäten zerlegt. Eine Aktivität endet, wenn ein anderer Mitarbeiter oder eine neue Abteilung involviert werden, eine Entscheidung zu fällen ist oder das gewünschte Ergebnis erreicht wurde. Jede Aktivität wird durch drei Komponenten bestimmt: den so genannten Auslöser, die eigentliche Bearbeitung und das Ergebnis.

Auslöser (Input)

Der Auslöser beantwortet die Frage: Was gibt den Anstoß zu dieser Aktivität? Bei der Angebotserstellung z.B. kann es mehrere Auslöser geben: Kundenanfrage per Telefon, E-Mail oder Vertreterbesuch.

Bearbeitung (Processing)

In der Bearbeitung werden die fünf W-Fragen beantwortet: Wer macht was wie, wo und wann? Die Erstellung des Angebots z.B. erfolgt durch den Vertriebsinnendienst nach erfolgter Kalkulation durch den Vertreter.

Stopp, so geht das nicht! Trennen Sie Aktivitäten, sobald der Sachbearbeiter wechselt. In unserem Beispiel benötigen Sie deshalb vier Aktivitäten:

- Anfrage wird im Innendienst bearbeitet
Ergebnis: Notizzettel wandert in Eingangskorb Vertreter
Auslöser Aktivität Kalkulation: Notizzettel im Eingangskorb
- Kalkulation erfolgt durch den Außendienst
Ergebnis: Excel-Tabelle wird an Innendienst geschickt
Auslöser: E-Mail im Posteingangskorb



Tipps für die Prozess-Optimierung (Forts.)

- Angebot wird im Innendienst erstellt
Ergebnis: gedrucktes Angebot wandert in Eingangskorb Vertreter
Auslöser: gedrucktes Angebot im Eingangskorb
- Angebot wird unterschrieben und versandt

Diese Feingliederung verdeutlicht, dass ein Vorgang bis zu viermal den Sachbearbeiter wechselt. Jeder Wechsel erhöht die Dauer und den Aufwand der Bearbeitung. Eine genaue Prozess-Analyse gibt Ihnen schon während der Aufnahme Hinweise auf Schwächen und Stör-Potenziale.

Dazu kommt dann die Schätzung des Aufwands: Wie häufig erfolgt diese Bearbeitung pro Jahr? Was ist der Spitzenwert pro Tag? Wie lange dauert eine durchschnittliche Bearbeitung in Minuten?

Aus diesen Werten können Sie eine vorläufige Kostenschätzung für die Aktivität ermitteln. Die Summe über alle Aktivitäten ergibt die gesamten direkten Kosten des Prozesses, die Sie wieder zum gewählten Kostentreiber in Bezug setzen können.

Ergebnis (Output)

Dokumentieren Sie das Ergebnis dieser Aktivität. Das kann ein Dokument, ein Formular, die Eingabe in einer Software oder der Anstoß für eine neue Aktivität sein. Das vom Innendienst erstellte Angebot wird gedruckt, gefaxt oder per E-Mail verschickt.

- Seien Sie bei der Analyse der Prozesse sehr genau und ziehen Sie immer die Mitarbeiter hinzu. Verlassen Sie sich auf keinen Fall auf die Führungskräfte. Diese wissen im Zweifel nur, wie es gemacht werden sollte, aber nicht, was wirklich passiert.
- Werden Sie hellhörig, wenn es mehrere Auslöser gibt. Jeder Auslöser kann den Hinweis auf einen separaten Unterprozess ergeben. Wenn telefonische Anfragen z.B. häufig erst einen Rückruf benötigen, fehlt vielleicht eine Checkliste, mit der jeder die Daten einer Anfrage vollständig aufnehmen kann.
- Gleiches gilt für den Output. Unterschiedliche Ergebnisse ein und derselben Aktivität zeigen eine fehlende Feingliederung auf. Angenommen, 80 % der Angebote werden gedruckt und dann per Fax versandt. Wenn Sie ein elektronisches Fax direkt am Arbeitsplatz einrichten, entfallen die Schritte Drucken, zum Drucker gehen, Dokument abholen, zum Fax gehen, einlegen, Faxen und auf Bestätigung warten.

Um bei der Prozess-Analyse die Übersicht zu bewahren, hat sich eine grafische Darstellung der Prozesse bewährt. Da sich in Diskussionen immer wieder Änderungen am Ablauf ergeben können, empfiehlt es sich zunächst, mit Karterikarten zu arbeiten und diese auf einem großen Tisch so lange hin und her zu schieben, bis Sie den Ablauf dann auf großen Packpapier-Bögen, Flip-Chart-Papier oder direkt im PC dokumentieren können.