

Ungeklärte Schnittstellen sind schmerzhaft

Norbert Rogalski, Berlin

Kundenanfragen zu Pottbäcker-Produkten lassen häufig nur erahnen, was ein Interessent tatsächlich wünscht. Für solche Fälle ist bei Pottbäcker Frau Maigret zuständig, die am Telefon sehr genau hinterfragt, was der Kunde eigentlich will. Nach Rücksprache mit Entwicklung und Produktion kann sie dann verschiedene Produktvarianten präsentieren. Das Geheimnis Ihres Erfolgs sind klar definierte Abläufe im Informationsaustausch zwischen den Abteilungen.

Derartige Schnittstellen werden im Prozessmodell durch die Verknüpfung der In- und Outputs von Prozessen beschrieben. Im beruflichen Alltag heißt das immer auch: Verknüpfungen zwischen Abteilungen und Menschen. Im Fall Pottbäcker bedeutet das: Frau Maigret und Ihr Bereich haben geklärt, an wen Sie sich mit Ihrem aufgenommen Kundenwunsch (ihr Output) wendet, um die notwendigen Hintergrundinformationen zu erlangen, bevor sie sich mit einem Angebot an den Kunden wenden kann.

Input und Output sollten Hand in Hand gehen

Für das ganze Unternehmen Pottbäcker waren die Inputs und Outputs schon im Vorfeld benannt worden. Jetzt ging es um die spannende Frage: Wie sind diese denn miteinander verknüpft? Frau Macchiato, zuständig für QM, entschied sich dafür, diese Frage in Gesprächsrunden mit den Bereichen zu klären. Die Mitarbeiter waren mittlerweile darin geübt, über ihre Prozesse zu diskutieren. Deshalb waren das zwar manchmal längere Diskussionen, aber nur selten wurde es brenzlich. Viele Unklarheiten wurden beseitigt. Prinzipiell machte sich das Gefühl breit:

Früher ist Pottbäcker mancher Auftrag entgangen, weil kein direkter Kontakt zwischen Auftragsannahme und der Entwicklung bestand. Das ist heute anders. Der Königsweg ist die verbesserte Kommunikation an den Schnittstellen oder über Abteilungsgrenzen hinweg. So wird gemeinsam möglich, was dem Einzelnen aus seinem Abteilungswissen heraus nicht gelingen kann.

„Wir funktionieren als Gemeinschaft, das geht hier alles Hand in Hand.“

Ein weiterer Nutzen war, dass tatsächlich vorhandene In- und Outputs erkannt wurden, die nicht verknüpft werden konnten, weil sie überflüssig waren. Ein deutliches Optimierungspotenzial! Die von Pottbäcker genutzte Software bietet eine Delta-Analyse, mit der Frau Macchiato unverknüpfte Inputs und Outputs identifizieren konnte. Diese Delta-Analysefunktion bietet die Möglichkeit, die Vollständigkeit und Durchgängigkeit aller Prozessinformationen zu analysieren und die Ergebnisse auch direkt grafisch aufzubereiten. Eine schnelle und einfache Möglichkeit, sich Überblick zu verschaffen und Lücken zu entdecken.

In diesen Bereichen wurde dann auf dem kurzen Weg nachgearbeitet. Oft konnte in kurzen Telefonaten die entscheidende Information eingeholt werden. Viele Mitarbeiter fanden die Diskussionen spannend. Es hat sie motiviert, sich die Ergebnisse der Delta-Analyse anzusehen und diese auch außerhalb der offiziellen Termine weiterzudiskutieren. Besonders im Bereich Produktherstellung und Lieferung ist es gelungen, den Fluss an Informationen und Material durchgängig darzustellen.

Ein motiviertes Prozessteam fand sich im Personalbereich, denn dort musste man den Prozess „Personalentwicklung ohnehin klären. Das Ergebnis ist heute im System hinterlegt und lässt sich den Mit-

arbeitern vermitteln. Die Personalentwicklung als Teil des Führungsprozesses „Personal managen“ liefert als wesentliches Ergebnis: qualifiziertes Personal. Die dazu notwendigen Schritte bauen aufeinander auf und sind miteinander verknüpft.

Von „Schulungsbedarf erheben“ bis zu „Schulungen beurteilen“ gehen die Prozesse Hand in Hand. „Qualifiziertes Personal“ ist die Voraussetzung für jeden Prozess. Es wurde aber darauf verzichtet, solch universelle Inputs an jedem Prozess einzeln anzugeben, da dies zu großer Unübersichtlichkeit geführt hätte.

Transparenz ist der Mühe Lohn

Manchmal melden sich auch bei Frau Macchiato Zweifel: Bringt's das überhaupt? Warum tue ich mir den Stress mit den vielen Workshops und Gesprächen an? Doch insbesondere die Klärung der Wechselwirkungen zwischen den Prozessen war lohnend.

Der Ablauf der Prozesse war oft intuitiv klar. Aber was den Mitarbeitern für ihre einzelnen Teilbereiche präsent war, wurde nun für die gesamte Firma Pottbäcker beschrieben. Es ist faszinierend, über die Wechselwirkungsketten der ganzen Firma gehen zu können. Und zu sehen, wie beispielsweise ein Arbeitsbereich in der Entwicklung mit der Produktion bis hin zur Logistik verknüpft ist.

Im Arbeitsalltag interessieren vor allem die direkten Vorgänger- und Nachfolger-

prozesse, denn das sind die Stellen, an denen es klemmt! Strategisch und zur Optimierung der Prozesse interessiert der Blick auf's Ganze, auf die Prozesskette.

Wechselwirkungen zeigen optisch, dass ein Prozess eine Kette von Aktivitäten ist, die durch mehrere Abteilungen gehen kann. Die Diskussion der Wechselwirkungen führte dazu, dass diese Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess weiter geklärt wurden. Es wird nun offensichtlich, wo die Verantwortlichkeiten liegen. Aber auch, wo die Grenzen der Verantwortung sind, bzw. die Verantwortung eines Kollegen beginnt. Den größten Nutzen aber bringt die gewonnene Transparenz, die sich auch im Pottbäcker-Prozessmodell spiegelt.

Norbert Rogalski,



ist Quality Manager Automotive bei der Sony Deutschland GmbH, Berlin.

Kontakt

Norbert.Rogalski@eu.sony.com

Eine Koproduktion von:

