

3-8272-5915-0 Zeit gewinnen

Werden Sie Ihr eigener Prozessmanager!

Was sind eigentlich Prozesse? Warum ist es so wichtig, wiederkehrende Prozesse unter die Lupe zu nehmen? Was sind typische Arbeitsprozesse, die es effektiv zu gestalten gilt?

Was sind Prozesse?

Herr Spät ist das, was man einen typischen Langschläfer und Morgenmuffel nennt. Jedes Mal, wenn er bereits am frühen Vormittag einen Termin hat, stellt er sich – um ja nicht zu verschlafen – drei Wecker, die im Abstand von fünf Minuten klingeln. Den ersten Wecker hört er meistens gar nicht. Den zweiten stellt er sofort aus, um sich noch einmal umzudrehen und fünf Minuten weiterzuschlafen. Nach dem dritten Wecker nimmt er sich fest vor, wirklich sofort aufzustehen. Nicht selten passiert es ihm, dass er trotzdem noch kurz einschläft, um eine Viertelstunde später wie von der Tarantel gestochen aus dem Bett zu springen: ins Bad, noch ein paar Bissen zum Frühstück und ab ins Auto, um zur Arbeit zu rasen – so schnell, wie der Berufsverkehr es eben zulässt. Üblicherweise sind ausgerechnet dann, wenn er es eilig hat, alle Ampeln auf rot und lauter Trödler unterwegs. Herr Spät ärgert sich dann über die dummen Autofahrer, die blöden Ampeln und über sich selbst und nimmt sich fest vor, beim nächsten Mal wirklich früher aufzustehen. Ziemlich gestresst kommt er dann zu seinem Termin – meistens gerade noch pünktlich, oft jedoch auch ein paar Minuten zu spät.



*So kommen Sie
zwar schnell zur
Arbeit – aber auch
ziemlich gestresst.*

Das Beispiel zeigt einen einfachen Ablauf oder Prozess, in dessen Verlauf sich Herr Spät durch mehrere Verhaltensweisen in eine sehr unangenehme Situation manövriert: Es ist fast schon quälend, wenn man immer wieder einschläft und kurz darauf wieder geweckt wird. Der Kreislauf ist noch nicht in Schwung und trotzdem muss Herr Spät durch die Wohnung laufen, sich schnell waschen, rasieren und anziehen. Hastiges Essen ist ungesund. Autofahren unter Zeitdruck ist nervenaufreibend, verleitet zu einer aggressiven Fahrweise und erhöht dadurch das Unfallrisiko. Schließlich kommt Herr Spät schlecht vorbereitet und in einer ungünstigen mentalen Verfassung zu seinem Termin. Und das ganze wegen einer halben Stunde mehr Schlaf, die noch dazu weder angenehm noch erholend ist.

Herr Spät hat einige Möglichkeiten, den Start in den Arbeitstag angenehmer und auch zielgerichteter zu gestalten: Er kann – wann immer das möglich ist – Termine auf einen späteren Zeitpunkt legen, wenn er ohnehin schon auf der Arbeit ist. Wenn es einmal nicht anders geht, kann er abends etwas früher ins Bett gehen, um morgens früher ausgeschlafen zu haben. Er kann sich abends schon die Kleidung zurechtlegen, damit er morgens nicht hetzen muss und trotzdem in Rekordzeit fertig wird. Das Frühstück kann er vielleicht ganz weglassen. Für die Fahrt zur Arbeit kann er sich vergegenwärtigen, dass er auch durch sehr aggressive Fahrweise nur minimal Zeit einsparen kann. Sinnvoller ist es daher, ruhig und zügig zu fahren und sich mental auf das bevorstehende Gespräch einzustellen. Im Idealfall schafft es Herr Spät, so frühzeitig da zu sein, dass er sich auch noch anhand der Unterlagen vorbereiten kann.

Beispiele für Prozesse

Haben Sie sich im Verhalten von Herrn Spät wiedererkannt? Es gibt eine Reihe von Prozessen, die immer wieder oder sogar täglich ablaufen:

- *Das Morgenritual:* Wie sieht der morgendliche Ablauf bei Ihnen aus? Sind Sie schon das erste Mal »schweißgebadet«, wenn Sie Ihren Arbeitsplatz erreichen, oder gestalten Sie den Start in den Arbeitstag auf eine ange-

nehme Art und Weise, die es Ihnen auch ermöglicht, die morgendliche Stimmung, Vogelgezwitscher, Musik oder die Lektüre der Zeitung zu genießen?

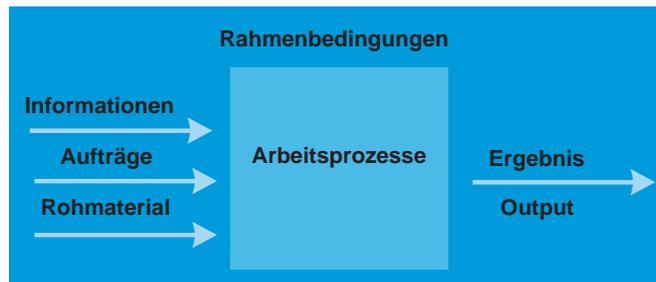
- Bedeutet der *Weg zur Arbeit* für Sie verlorene Zeit oder nutzen Sie ihn für Lektüre, Entspannung oder Besorgungen?
- *Der Arbeitstag*: Sind Sie, sobald Sie den Arbeitsplatz erreichen, in den Forderungen und Ansprüchen von Kollegen oder Kunden gefangen, arbeiten überwiegend auf Zuruf und wissen am Abend eigentlich gar nicht, was Sie alles geschafft haben? Oder sorgen Sie für ausreichend Freiraum, um eigene Ziele und Vorhaben aktiv voranzutreiben?
- Werden *wiederkehrende Abläufe* effektiv gestaltet (Beantwortung von Anfragen, Bestellungen, Auslieferungen, Reklamationen, Zahlungen, Berichte, Datensicherung, Reisevorbereitungen usw.)? Werden komplexere Abläufe schriftlich dokumentiert und entsprechende Checklisten erstellt?
- Die *Selbstorganisation* an sich kann man auch als Prozess oder als Ineinandergreifen von mehreren Prozessen verstehen. Auch hier lohnt es sich, eine Checkliste anzulegen, in der Sie Aspekte aufnehmen, die Sie in nächster Zeit verstärkt beachten wollen (siehe auch im Kapitel »Praxis-Transfer« den Absatz »Spickzettel zur Selbstorganisation«).

*Gewohnheit ist entweder der beste aller Diener oder der schlechteste aller Herren.
(Nathaniel Emmos)*

All diese Prozesse, die ständig routinemäßig ablaufen, sollten Sie in regelmäßigen Abständen immer wieder unter die Lupe nehmen, denn es kann sein, dass sich Abläufe einschleifen, die ineffektiv sind und die uns unnötig Zeit und Energie kosten.

Prozessmanagement

Die folgende Abbildung zeigt eine schematische Darstellung von Arbeitsprozessen.



Unabhängig von den konkreten Einzelheiten gibt es Merkmale, die allen Arbeitsprozessen gemeinsam sind.

Merkmale von (Arbeits-)Prozessen

- Die Prozesse laufen unter bestimmten Rahmenbedingungen ab. Diese können Sie nur teilweise beeinflussen.
- Aufträge, Informationen und Rohmaterial lösen Prozesse aus bzw. beeinflussen sie. Sie können sich fragen: Sind die Aufträge klar genug? Ist eindeutig definiert, wie am Ende das Ergebnis aussehen soll?
- Die Arbeitsprozesse sollten so strukturiert sein, dass Sie die Informationen bzw. das Ausgangsmaterial gemäß dem Arbeitsauftrag schnell zu einem Output in der erforderlichen Qualität verarbeiten können.
- Nach Abschluss des Arbeitsprozesses steht das Ergebnis als wichtigster Maßstab für Ihre Leistung.

Wenn Sie in der folgenden Übung eigene Prozesse optimieren, sollten Sie neben der Schnelligkeit, der Effektivität der Abläufe und der Qualität der Ergebnisse auch an das persönliche Befinden während der Prozesse denken. Bei unserem Herrn Spät kommt es schließlich nicht nur darauf an, ob er pünktlich zu seinem Termin erscheint (dies könnte man bei oberflächlicher Betrachtung als das Ergebnis bezeichnen), sondern auch, in welcher Verfassung er sich befindet.

Optimierung meiner (Arbeits-)Prozesse

- 1 Welches sind die wichtigsten wiederkehrenden Prozesse in meinem Alltag?
- 2 Bei welchen Prozessen gibt es Optimierungsbedarf? Gibt es Aktivitäten, die bisher einzeln ausgeführt wurden, die aber sinnvoller in einen Prozess integriert werden sollten? Was möchte ich ändern?
- 3 Wie gestalte ich Checklisten und andere Hilfsmittel, um den neuen, geänderten Prozessablauf zu unterstützen?

Tipps für die praktische Anwendung

- Nehmen Sie einige Zeit nach einer Änderung den Arbeitsprozess erneut unter die Lupe. Prüfen Sie, ob er wirklich schon optimal läuft oder ob sich unerwünschte Nebeneffekte eingeschlichen haben.
- Wenn einmal etwas schief geht, werden oft Änderungen eingeführt, die diese Fehler vermeiden sollen. Wägen Sie ab, was aufwändiger ist: der laufende Aufwand für die Fehlervermeidung oder mit einem gewissen Fehlerrisiko zu leben.
- Stellen Sie Arbeitsabläufe nicht zu häufig um. Die Routine in der Ausführung von Vorgängen bringt eine sehr hohe Effektivität. Wenn Sie zu häufig Änderungen vornehmen, spielt sich der Prozess nicht ein.

Prozesse funktionieren dann besonders gut, wenn ihre Ausführung zur Routine geworden ist.

