

FIT FÜR DIE ZUKUNFT

- SYSTEMDENKEN FÜR DIENSTLEISTUNGSORGANISATIONEN -

„6 Schritte zur Produktivitätssteigerung“

John Seddon, Vanguard Education

Schritt 1: Bereiten Sie sich darauf vor Ihr Denken zu ändern

Die meisten Manager betrachten diese Herausforderung als Affront. Dies läuft darauf hinaus, dass etwas an der Art wie Sie gegenwärtig denken nicht stimmt. Lassen Sie mich Sie überzeugen und sagen, dass Ihr Problem nicht an Ihnen liegt. In unseren Unternehmen, Regierungs- und Bildungseinrichtungen haben wir geschulte Manager die sub-optimal denken. Es gibt einen besseren Weg.

Zu Beginn bitte ich sie sich zu vergegenwärtigen: Die Organisation ist eine top-down-Hierarchie. Die Arbeit ist in funktionale Abteilungen gegliedert. Entscheidungen werden getrennt von der Arbeit getroffen und dies ist Aufgabe der Manager. Hierfür nutzen Manager Budgets, Maßnahmen, Produktivität, Standards und ähnliches. Manager glauben ihr Job ist das Managen von Budgets und Mitarbeitern. Die meisten Organisationen sind so aufgebaut und werden so gemanagt. Das Neue (falls es neu für Sie ist) ist, dies funktioniert nicht gut.

Warum lehren wir ein solches Denken? Weil es so begonnen hat – dies ist das Denken, was durch die Massenproduktion geprägt wurde und um die Jahrhundertwende zu Leistungssprüngen führte. Unser Problem ist, dass wir dies nicht kontinuierlich hinterfragt haben; wir erfanden ein Managementsystem und dachten, dass dieses System unübertrefflich ist. Und doch ist es überholt. Wenn sie dies bezweifeln, dann betrachten sie dies: Die Anzahl der Mannstunden, um einen LEXUS zu bauen ist **geringer** als die Anzahl der Mannstunden, die erforderlich sind, um ein luxuriöses deutsches Auto am Ende der Produktlinie nachzuarbeiten. Halten sie hier ein und denken Sie nach.

Sind die Toyota-Manager patenter, motivierter, enthusiastischer oder liegt es daran, dass sie Japaner sind? Nichts von alledem. Toyota erreicht diese außerordentlichen Leistungssprung durch bessere Methoden. Diese Methoden wurden nicht im Sitzungszimmer erfunden, sondern sie resultierten aus praktischen Problemlösungen während man gegen scheinbar unüberwindliche Kleinigkeiten ankämpfte. Ist dieses bessere Denken einzigartig für Toyota? Nein, viele Organisationen haben gelernt, so zu arbeiten. Meine Beartungsfirma hat sich die Aufgabe gestellt, diese Ideen auf Dienstleistungsorganisationen zu übertragen; wir wissen, dies führt zu deutlichen Steigerungen der Leistung und Motivation.

Aber weshalb denken und arbeiten die Menschen nicht mit diesen Methoden? Weil dieses Denken eine grundlegende Änderung gegenwärtiger Glaubenssätze von Managern beinhaltet. Folglich ist es schwer zu verstehen, denn wenn sie auf diese andere Art denken, dann sind Sie natürlich geneigt, das was sie hören mit Ihrer bisherigen Sichtweise zu interpretieren.

Sie mögen sich vielleicht wundern, aber ich bin töricht genug Ihnen dennoch dabei zu helfen, Ihr Denken mit einer Artikelserie zu ändern. Ich sehe sehr klar die Grenzen geschriebener Worte, aber in jedem der nächsten 5 Schritte werde ich Ihnen praktisches Wissen an die

Hand geben. Ich bin sicher, dass sie diese Veränderung vollziehen können, wenn sie offen an diese Übungen herangehen. In jedem Fall, wie mein Herausgeber zu mir sagte, wird das Interesse zur Nachahmung geweckt.

Das bessere Vorgehen beginnt mit einem anderen Blick auf die Dinge

Obwohl wir gelernt haben, Organisationen als top-down-Hierarchien zu betrachten, werden sie von unseren Kunden nicht so gesehen. Falls wir annehmen, dass der Zweck einer Organisation darin besteht Kunden zu bekommen und zu binden, dann führt der Kundenblick auf die Organisation zu anderen und produktiveren Fragestellungen. Falls wir von Außen nach Innen (outside-in) schauen, finden wir immer heraus, wie unproduktiv die Organisation ist. Was erklärt die Sache, die manchmal alarmierend ist, der Produktivität schadet? Der Aufbau der Organisation ist festgelegt und wird so gelebt. Kennziffern sind Bereichen zugeordnet und die Manager dieser Bereiche müssen Ziele erreichen, die Bereiche erreichen ihre Ziele auf Kosten des Ganzen.

Manager wissen dies. Sie liefern oft bildhafte Erklärungen für ihre Findigkeit ab, die sie nutzen, um zu ‚gewinnen‘ während andere ‚verlieren‘. Auch wenn dieser offensichtliche Wahnsinn Manager nicht ermutigt danach zu fragen, ob es einen besseren Weg gibt, weil das Infragestellen des status quo selbst gefährlich ist. Wenn wir aber einen deutlichen Leistungssprung in UK-Organisationen erreichen wollen, müssen wir etwas über den besseren Weg lernen.

Während wir denken, dass die Arbeit durch funktionale Hierarchien und dementsprechende Kennziffern gesteuert wird, ‚fließt‘ die Arbeit in Wirklichkeit durch die Organisation. Falls der funktionale Aufbau und die Kontrolle diesen Prozess behindert – was meistens der Fall ist – sind Leistungssteigerungen möglich, wenn wir lernen, diesen Prozess zu managen. Der erste Schritt hierfür ist der Gedanke, dass ihre Organisation auf Kundenanforderungen reagiert. Falls ihre Organisation so reagiert, dass sie wirklich das und nur das tut, was der Kunden verlangt, dann sollte ihre Dienstleistung sich verbessern und ihre Kosten sollten sinken.

Wenn Toyota's Lexus-Produktlinie auf Kundenwunsch ein Auto in einer Woche produzieren kann, dann sollte dies nicht die Möglichkeiten jeder anderen Organisation übersteigen, dies Toyota gleich zu tun. Falls ihre Organisation Waren produziert, welche weniger komplex als ein Auto sind – und in der Tat viele Dienstleistungsorganisationen machen nichts anderes – können die Vorteile dieser neuen Denkweise in sehr kurzer Zeit erzielt werden.

Es klingt paradox ...guter Service führt immer zu geringeren Kosten. Traditionell denkende Manager glauben dies nicht; sie denken Service und Kosten müssen immer ausbalanciert werden.

Wenn sie den Arbeitsprozess managen wollen, benötigen sie Kennziffern darüber wie gut dies funktioniert. Dies sind Kapazitätsmaße. Diese sollten immer daraus abgeleitet sein, was bei dem Kunden vorgeht, und diese Maße sagen ihnen, was sie voraus-sichtlich gut oder schlecht erreichen werden. Das heißt, dass sie als Manager ihre Aufmerksamkeit von den Kosten abwenden und statt dessen auf die Kostenverursacher richten. Und wenn Manager lernen die Kostentreiber auszumerzen, was wird dann mit den Kosten passieren? Die Antwort ergibt sich von selbst.

Wie viele Manager behaupten, dass ihre Mitarbeiter ihr wichtigstes Gut sind, und dennoch gestalten und managen sie die Arbeit so, dass ihre Mitarbeiter demotiviert werden? Die Antwort lautet häufig. In traditionellen Organisationen sehen die Manager ihre Rolle darin, Menschen zu führen. Sie erkennen nicht, dass die Probleme ihrer Mitarbeiter in der Tat durch die Art hervorgerufen werden, wie sie ihre Arbeit gestalten.

Es klingt paradox ... Standards sind verflucht wenn es darum geht die Leistung zu erhöhen. Die Arbeit mit Standards richtet die Aufmerksamkeit auf das Erarbeiten von Standards. Die Arbeit mit den Fähigkeiten führt dazu, dass gelernt wird ‚wie weit wir kommen können‘.

Wenn die Mitarbeiter einer Organisation nach dem Erreichen von Zielen und Standards beurteilt werden, und – wie es meist in solchen Organisationen ist – ihre Leistung ist stärker durch das System als durch sie selbst beeinflussbar, dann entsteht Demotivation. Wenn Mitarbeiter hingegen über zweckdienliche Kennziffern verfügen und den Freiraum haben, mit Methoden zu experimentieren, optimieren und ändern sie sich. D.h. Veränderungen beim Gestalten und Managen der Arbeit mobilisieren die Menschen und beseitigen die Ursachen für die Entmündigung der Mitarbeiter.

Es klingt paradox ... mit jedem Händepaar kriegst du einen freien Kopf – jedoch ob der Kopf engagiert ist, hängt davon an, wie die Arbeit organisiert ist.

Manager gehen dummerweise dem Engagement ihrer Mitarbeiter nach, indem sie sich mit Mitarbeiter-Beteiligungsprogrammen beschäftigen. Der bessere Weg ist, die Rolle des Managements zu ändern. Falls Manager lernen dadurch zu managen, dass sie auf das System einwirken, beziehen sie ihre Mitarbeiter – die wissen, was läuft – auf natürliche Weise in die Systemverbesserung ein. Und dies ist der Kernpunkt des besseren Weges. Die bessere Art zu denken besteht darin, die Organisation als System zu verstehen und zu managen, zu verstehen, wie die Teile zusammenwirken, um die Ziele zu erreichen. Das letzte Paradoxon ist, dass dies der Ausgangspunkt zur Steigerung der Produktivität ist – zu verstehen, dass die gegenwärtige Organisation ein System ist, und dies unabhängig davon, wie sie es aktuell managen.

Die nächsten Schritte führen sie durch einige einfache Übungen hierzu; jedoch seien sie gewarnt. Falls ihre Organisation eine traditionelle, funktionale, hierarchische Organisation mit all den dazu gehörigen Merkmalen ist, dann bereiten sie sich auf einige Schocks vor. Sie werden entdecken, dass das, was sie gegenwärtig tun der Organisation nicht gut tut. Dies könnte ihnen den Anstoß geben, den sie für substantielle Veränderungen brauchen. Ich hoffe, das es dies tut, weil die Zukunft den Gestaltern der Veränderung gehört.

Schritt 2: Denke von Außen nach Innen

Zusammengefasst heißt die Aussage aus Schritt 1: Bereiten sie sich darauf vor, ihr Denken zu verändern: Ihre Organisationen werden als top-down-Hierarchien gestaltet und gemanagt. Genau dieser Punkt – die Gestaltung und das Management der Arbeit – behindert Verbesserung. Von außen nach innen denken anstatt top-down entspricht viel eher dem Blick des Kunden auf die Organisation; hierdurch erfassen sie das Wesen ihrer Beziehungen zum Kunden. Falls sie allen Schritten in diesem Artikel folgen, werden sie entdecken wie top-down-Denken tatsächlich Leistung behindern kann. Die Kostenkontrolle z.B. bewirkt tatsächlich, dass die Kosten steigen. Im Gegensatz reduziert die Prozessoptimierung, die von außen nach innen gerichtet ist, immer die Kosten.

Was ist der Zweck ihrer Organisation? Natürlich zu überleben und zu wachsen. Die Frage ist nur, auf welche Art, mit welchen Methoden? Ihre Budgets können nur zur Zielsetzung verwendet werden; sie helfen nicht bei der Diskussion von Methoden. Falls sie Budgets als ihr vorrangiges Managementtool betrachten, werden sie die Intelligenz ihrer Mitarbeiter darauf ausrichten, was es braucht, um ein Budget zu aufzustellen und zu verfolgen. Das bedeutet meist mogeln, verzerren und ‚gewinnen‘ auf Kosten anderer Bereiche, die ‚verlieren‘. Was sie brauchen ist, dass jeder an der Verbesserung mitwirkt und das heißt, sie brauchen Mittel, diese Methoden zu diskutieren - wie gut die Arbeit läuft.

Von Außen nach Innen denken führt zu besseren Methoden

Stellen sie sich folgendes vor. Ihr Kunde gewinnt seinen Eindruck über sie nur über die Kontakte, die er mit ihnen hat. Sind diese positiv für den Kunden, wird er wahrscheinlich wiederkommen; sind sie hervorragend, wird sie der Kunde zu seinen Freunden zählen. Falls sie an jedem Punkt der Geschäftsbeziehung verstehen können, was der ‚Wert‘ ihrer Arbeit ist - und was dies für den Kunden bedeutet – und wenn sie nur das tun, wird ihr Service sich verbessern und sie werden effizienter. Weshalb? Weil sie keine Verschwendung haben werden: guter Service kostet immer weniger – ein Gedanke mit dem viele Manager zu kämpfen haben.

Falls sie einen von Außen-nach-Innen-Blick auf traditionelle Organisationen werfen, werden sie immer ein beträchtliches Ausmaß an Verschwendung entdecken, was wiederum an eine geringen Kundenservice gekoppelt ist. Nehmen sie z.B. ein Kabel-TV-Unternehmen. Schauen sie aus der Kundenperspektive darauf, dann sieht dies so aus:

C	↔	Straßenbauarbeiten
U		
S	↔	Marketing
T	↔	Verkäufer
O	↔	Installation
M	↔	Rechnungswesen
E		
R	↔	Kundendienst

Manager, die eine top-down-Perspektive einnehmen, denken das sie klug handeln, wenn sie die Kosten des Subauftragnehmers drücken, der die Kabel verlegt. Aber wenn sie zu weit gehen und der Subauftragnehmer achtet nur auf seine Kosten und den Termin. Und wenn die zukünftigen Kunden dann aus ihrer Zufahrt rauswollen, wie werden sie dann behandelt? Ich kenn viele Beispiele wo ungefähr Hunderte zukünftiger Kunden sich geschworen haben, niemals von ‚solch ignoranten Personen, welche die Straße aufreißen, etwas zu kaufen‘.

Analog können sich daraus, dass sie Installationsteams an der Anzahl der Installationen pro Tag messen, eine vorhersagbare Anzahl von Problemanrufen beim Kundendienst ergeben. In der Hast ihr Ziel zu erreichen, verlassen die Teams ihre Arbeit unfertig, unordentlich und / oder die Kunden wissen nicht, wie sie ihre Empfangsbox bedienen. Die Kosten für die Nachbearbeitung gehen auf andere Abteilungsbudgets. Die Lösung ist nicht die, das die Nacharbeitskosten der Installationsabteilung aufgedrückt werden (eine typische, aber fruchtlose Managerreaktion), sondern daran zu arbeiten, wie die Installation optimiert werden kann – zu lernen, was es heißt, perfekt zu installieren; dies führt zu keinen Kundenanrufen und keiner Nacharbeit.

Gehen wir zum Kundendienst, so finden wir häufig eine enorme Menge von Anrufen, die durch das ‚Versagen‘ der Organisation hervorgerufen sind. Rüde Straßenarbeiter und arme Installateure sind zwei Gründe; andere sind die, das die Rechnung nicht stimmt oder das die erwartete Hilfe nicht kommt. Wahrscheinlicher als die Dinge so zu sehen, wofür sie stehen – für das Versagen des Systems – setzen Manager im Kundendienst ständig unerreichbare Ziele beim Beantworten der Anrufe oder heuern zusätzliche Mitarbeiter für den Telefondienst an. Die Manager im Kundendienst sind, wie ihre Kollegen in anderen Bereichen gefangen durch ihre Organisationsgestaltung.

Das Arbeiten von Außen nach Innen führt zur Verbesserung

Wenn Manager lernen von Außen nach Innen zu arbeiten, sind die Ergebnisse immer eine deutliche Verbesserung bei Gewinn, Service und Effizienz. Der Ausgangspunkt ist die Identifikation der Geschäftskontakte ihrer Organisation zu den Kunden. In den nächsten beiden Abschnitten werde ich ihnen zeigen wie sie zu Kennziffern gelangen, die ihnen behilflich sind zu verstehen, was an den Punkten der Transaktion passiert, und ich werde ihnen einige einfache Prinzipien für das Arbeiten im Fluss aufzeigen.

Mittlerweile werden sie auch noch andere Probleme für sich entdecken, die mit dem top-down Managementdenken gekoppelt sind. Diese Probleme werden sichtbar, wenn sie ihre Organisation von Außen nach Innen untersuchen.

2 alltägliche Beispiele:

Sie sagen Mitarbeitern mittels Vorgehensweisen und Methoden was sie in der Beziehung zum Kunden tun sollen. Dies klappt nur, wenn sie den ‚Wert‘ vorhersagen können oder was es aus der Sicht des Kunden bedeutet. Wenn sie dies nicht können – was meistens der Fall ist – wird das Vorgehen Verschwendung verschiedener Art fortschreiben.

Sie setzen Servicestandards und geben Servicegarantien. Dies klingt attraktiv, aber praktisch ist diese Ausrichtung der Mitarbeiter auf das Erreichen von Standards nicht das Gleiche als wenn diese Mitarbeiter an dem orientieren, was den Kunden bewegt. Manchmal finden sie umfangreiche Standardwerke und eine Kontrollbürokratie vor, welche praktisch massive Kosten produziert und die Fähigkeit der Organisation, für den Kunden da zu sein, überlagert.

Die Kunden definieren den Wert

Kunden wollen Dienstleistungen, die auf sie zugeschnitten sind – sie wollen Geschäfte mit Organisationen tätigen, die auf ihre besonderen Bedürfnisse so reagieren, dass es zu ihren besonderen Bedingungen passt. Nur wenn sie über die Haltungen, Gewohnheiten, die Arbeitsprozesse u.s.w. Bescheid wissen, weil ihnen dies der Kunde mitgeteilt hat, können sie Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die tatsächlich kundenorientiert (customer-driven) sind. Der beste Weg, eine kundenorientierte Gestaltung zu starten, besteht darin zu erkennen

- was das Wesen der Kundenanforderungen an ihre Organisation ist,
- welcher ‚Wert‘ mit diesen Forderungen gekoppelt ist,
- wie die Organisation mit diesen Forderungen arbeitet (flow).

Maßnahme

Nutzen sie das gleiche Schema wie beim Kabel-TV-Unternehmen: Kennzeichnen Sie die Beziehungen zwischen ihrer Organisation und ihrem Kunden.

Nun stellen sie sich folgende Fragen:

1. Was wissen sie darüber, welche Erfahrungen der Kunde an jedem Punkt der Kundenbeziehung hat?

Nehmen sie jene Transaktionen, wo der Kunde Anforderungen an sie stellt:

2. Was wissen sie über die Art der Anforderungen, die der Kunde an jedem Punkt der Transaktion an sie stellt?
3. Was wissen sie darüber, was für den Kunden an jedem Punkt der Transaktion wichtig ist (die Wertschöpfung)?

Nun gehen sie zu den Punkten der Transaktion. Hören und beobachten sie; Hören sie bei Telefongesprächen mit, die reinkommen, gehen sie mit einem Spediteur raus, einem Vertriebsmitarbeiter, oder jemand anderem, der Zeit mit dem Kunden verbringt:

4. Achten sie darauf, was aus der Kundenperspektive heraus passiert!
5. Welche Art von Anforderungen formuliert er?
6. Was ist dem Kunden bei jeder Art von Anforderung wichtig?
7. Unterscheidet sich das, was ihm wichtig ist, von der Art seiner Anforderung?

Fragen sie die Mitarbeiter, die in diesen Transaktionen tätig sind:

8. Was ist für den Kunden bei jeder Art von Anforderung wichtig?
9. Woher wissen wir das?

Um nachhaltige Verbesserungen einzuleiten, benötigen sie mehr als Meinungen und Anekdoten, sie benötigen Kennziffern, um die Verbesserungen im Arbeitsprozess vorherzusagen und zu kontrollieren. Ich nenne diese Fähigkeitskennziffern und diese sind der Gegenstand des nächsten Abschnittes.

Schritt 3: Denken sie in Fähigkeiten

Fähigkeit und Vorhersage

Das Konzept der Fähigkeit ist dem der Vorhersage vergleichbar. Wenn sie eine Organisation verbessern wollen, hilft es enorm zu wissen, was in bezug auf das was gegenwärtig zwischen ihrer Organisation und dem Kunden läuft vorhersagbar ist. Die einfachste Art darüber nachzudenken ist die anhand von Anforderung und Antwort – was wünscht der Kunde an den Punkten der Transaktion und wie antwortet ihre Organisation? Falls sie die Leistung ihrer Organisation an jedem Punkt der Transaktion verbessern können, wird sich immer ihr Profit und ihr Rechnungsausfall verbessern.

Deshalb ist die erste Frage: Was ist über die Kundenanforderungen vorhersagbar?

Bei der Durchführung einer Anforderungsanalyse bei einem mobilen Telefondienstleister wurde schnell sichtbar, dass eine Menge von Kunden sich über einen Brief beschwerten, der verlangte, dass sie unverzüglich ihr Debitorenmandat einreichen sollten. Die Kunden beschwerten sich, da sie dieses Mandat bereits eingereicht hätten. Ein Gang durch den Prozess legte folgendes offen. Neukunden schickten ihre Debitorenmandate, die sie zusammen mit ihren Verträgen erhalten hatten in die Hauptverwaltung. Die Mandate wurden dann an die Banken der Kunden zur Authorisierung weitergeleitet. Die Banken brauchten Zeit, um diese Formulare zurück zu senden. Zwischenzeitlich hatte das Kundenmanagementsystem solche Kunden aussortiert, die zwar einen Vertrag nicht aber ihre Zahlungsmodalitäten geklärt hatten. Das Computersystem verschickte einen Standardbrief an diese Kunden. Unvorstellbar, die Organisation brachte vorhersehbar mindestens 1/3 ihrer Neukunden aus der Fassung.

Dies ist ein Beispiel für das was ich als ‚Fehl‘-Anforderung oder als ‚Anforderung, die wir nicht wollen‘ bezeichne – sie werden überrascht sein, wie viele solcher ‚Fehl‘-Anforderungen in traditionellen Unternehmen existieren.

Maßnahme

Verwenden sie wiederum das Schema aus Schritt 2: Gehen sie in die Transaktionen, wo die Kunden Anforderungen an ihre Organisation stellen. Listen sie diese Anforderungen auf und sortieren sie diese in zwei Kategorien:

- Wert-Anforderungen (die Dinge, wo sie wünschen, das der Kunde Anforderungen stellt)
- Fehl-Anforderungen (Anforderungen, die ein Fehlhandeln ihrer Organisation widerspiegeln).

Um dies gründlich zu tun, braucht es einige Tage, aber auf längere Sicht ist es lebenswichtig einen zuverlässigen Blick auf die Kundenanforderungen zu erlangen. Der wirkliche Nutzen dieser Arbeit besteht darin, die Fehlanforderungen auszuschalten und die Art wie die Organisation Wertanforderungen behandelt zu optimieren. Aber zu letzterem kommen wir später.

Würden sie in ihrer Liste Fehl-Anforderungen erwarten? Z.B: Jagd nach dem Fortschritt, Beschwerden u.s.w.? Ist diese Arbeit aktuell im allgemeinen als normaler Bestandteil des Geschäftes akzeptiert? Ist dies so, dann stellen sie sich die Kosten vor.

Wenn sie die Arten der Kundenanforderungen ermittelt haben, müssen sie als nächstes über deren Vorhersagbarkeit Bescheid wissen.

Das Mobiltelefonbeispiel und das nächste Beispiel zeigt einen Weg Vorhersagbarkeit festzulegen – dieser besteht in der Festlegung von Beziehungen / Abhängigkeiten zwischen Teilen. Sie können sehen, was und weshalb es passiert, folglich können sie vorhersagen, dies wird andauern bis die Abhängigkeit verändert wird.

Die Durchführung einer Anforderungsanalyse in einer b 2 b-Druckerei zeigt eine hohe Anzahl von Kundenanrufen, die beinhalten, das ihr Druck beim Kunden nicht eingegangen ist. Die Prozessanalyse macht deutlich, dass die Auftragsbestätigung (wenn die Kunden ihren Druck erwarten) an die Kunden durch die Planungsabteilung erfolgte. Mehr als 80 % der Arbeit musste nachfolgend durch eine von drei Abteilungen neu geplant werden, die im Prozess nach der Planungsabteilung agierten.

Die zweite Methode zur Festlegung von Vorhersagbarkeit umfasst Kennziffern über die Zeit. Zählen sie die Anzahl speziell auftretender Anforderungen pro Tag oder pro Woche. Dann haben sie einen zuverlässigen Blick dafür, um die Art der Kundenanforderung am nächsten Tag oder nächste Woche vorherzusagen. Sie werden geneigt sein, sich zu bei dieser Analyse zu, insbesondere wenn sie die Dinge erkennen wollen, die falsch laufen. Tun sie dies nicht, da es hochwichtig ist, zuerst die Vorhersagbarkeit festzulegen. Sonst agieren sie auf der Basis von etwas, das nicht vorher-sagbar ist und machen die Dinge schlechter – ein häufiger Fehler.

Nun wenden wir uns der Festlegung der Vorhersagbarkeit bei den Antworten zu.

Maßnahme

Kehren sie zu ihrem Schema zurück:

Für jeden Typ von Anforderung, welche ihre Kunden an sie richten, können sie welche Kennziffern finden, die ihnen sagen, wie gut ihre Organisation antwortet?

In den meisten Organisationen finden wir wenige Kennziffern, die uns über die Vorhersagbarkeit unserer Antworten informieren. Anstatt dessen finden wir ‚interne‘ Kennziffern, die uns wenig oder nichts sagen. Im obigen Bsp. dauerte es lange, die Antwortkennziffern festzulegen – sie wurden in der Organisation nicht angewendet.

Kennziffern in Anwendung waren unterschiedlich. Im Beispiel des Telefondienstleisters maßen die Manager Aktivitäten (Anrufe pro Person pro Tag). Im Druckbeispiel maßen die Manager die Einnahmen im Vergleich zu den Zielen. Solche Maße hielten nicht nur davon ab, die Beziehung zwischen Anforderung und Antwort zu verstehen, sondern führten zu schlechteren Antworten – ein Ergebnis, auf das wir in Schritt 5 zurückkommen.

Wichtig ist, dass wir uns daran erinnern, den Blick von Außen nach Innen einzunehmen, den Blick des Kunden auf die Organisation. Folglich sollten ihre Kennziffern messen wie gut die Organisation die Dinge für den Kunden tut. Z.B:

- die Zeit um etwas zu organisieren
- die Zeit um zu antworten
- die Zeit um Angaben zu machen
- % der Anfragen, die zum Kauf führen
- % der Problemlösungen nach dem ersten Anruf

Letztlich gibt es noch einen Typ von Transformation, den sie kennen lernen sollten:

Maßnahme

Kehren Sie zu ihrem Schema zurück:

Gehen sie zu den Transaktionen wo ihre Organisation Dinge für den Kunden tut. Welche Kennziffern sagen ihnen wie gut die Dinge laufen?

Wir bezeichnen dies als outbound (nach außen gehende) Transaktionen. Die sichtbarsten outbound-Transaktionen sind Marketing und Vertrieb. Jedoch sind sie nicht die einzigen. Auslieferung ist eine outbound-Transaktion. Verfehlen der Lieferzeit oder der Spezifikation verursacht Verschwendung (Kundenreklamationen, Rückgang der Kundenloyalität, Nacharbeit, doppelter Aufwand u.s.w.). Fakturieren ist eine weitere outbound-Transaktion. Ist die Rechnung richtig – was der Kunde erwartet – und der Prozess läuft reibungsloser, zahlen mehr Kunden rechtzeitig

Haben sie diesen häufig gesagten Satz gehört: „Ich weiß, dass die Hälfte meines Marketingbudgets arbeitet, das einzige Problem ist, ich weiß nicht welche Hälfte“. Wenn immer ich dies höre, frage ich: „Wie erkennen sie diese Hälfte?“

Die Analyse einer Vertriebsabteilung zeigte das gleiche Ausmaß, Jahr für Jahr wurde eine von 4 Methoden zur Neukundengewinnung eingesetzt. Jede Methode wurde dann bewertet, um zu sehen was wirkt – wie und wie gut jede unterschiedliche Methode zu Neukunden führt. Eine Methode war weit besser als die anderen und deshalb der Favorit für weitere Investitionen.

Wieder einmal konzentrierten sich die Manager auf die falschen Dinge – in diesem Fall auf die Vertriebsausgaben. Sie sollten besser daran arbeiten, die Leistungsmerkmale jedes dieser Kundenakquisitionsprozesse zu verstehen.

Zusammenfassung

Falls sie wissen was an den Punkten der Transaktion zwischen ihnen und ihrem Kunden passiert, wird jede nachfolgende Verbesserung den Service verbessern, die Kosten reduzieren und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, das der Kunde ihnen treu bleibt.

Dies ist ein sehr starkes analytisches Werkzeug. Es ist konkret: Die Personen können darüber diskutieren, was sie für den Kunden tun und was sie nicht tun sollten. Aber sie können nicht darüber diskutieren was sie tatsächlich tun. Es ist äußerst wichtig, zu Fähigkeitsdaten zu gelangen bevor sie einen Blick darauf richten wie der Arbeitsprozess in ihrer Organisation fließt – dies ist der nächste Schritt.

Der Prozess sagt ihnen weshalb

Die Fähigkeit sagt uns ‚Was‘ Leistung ist, der Prozess hingegen ‚Weshalb‘. Viele Organisationen erheben den Anspruch, an ihren Prozessen zu arbeiten und ich frage mich immer, woran haben sie entschieden worauf sie sich konzentrieren? In vielen Fällen finde ich, dass die Menschen einfach ihre Funktionen zu Prozessen umdefinieren, was zu Mehrarbeit führt, aber nicht viel bzw. gar nichts verbessert.

Falls sie die vorausgehenden Übungen abgeschlossen haben, sind sie bestens gerüstet, um ihre Prozesse zu definieren. Ihr Kernprozess ist durch die Transaktionen zu ihren Kunden definiert – wie der Prozess von einem Ende zum anderen Ende verläuft, um ihre Fähigkeit beim Kunden abzuliefern. Jeder andere Prozess ist ein Hilfsprozess – jener sollte unterstützen, was im Kernprozess passiert.

In den meisten Organisationen gibt es eine Überfülle von Funktionen – Personal, Finanzen, IT, u.s.w., deren einziger Zweck darin bestehen sollte, den Kernprozess besser zu machen. Hieran sollte deren Beitrag auch gemessen werden – eine Herausforderung für Einige. Oft überlagern die Grundsätze, die durch diese Funktionen (die sich selbst eher als Funktionen denn als Prozesse verstehen) aufgestellt werden, die Arbeitsprozesse. Wir kommen auf diesen Problem in Schritt 5 zurück.

Definieren sie ihren Kernprozess

Die nächste Maßnahme ist die Festlegung ihres Kernprozesses. Damit sie nicht in eine interne, funktionale Perspektive zurückfallen gilt es zu erinnern:

Der Fokus für eine Systemsicht ist immer der Kunde – outside-in.

Der Prozess muss von einem Ende zum anderen betrachtet werden – von dem Punkt wo der Kunde seinen Bedarf äußert bis zu dem Punkt wo dieser Bedarf voll erfüllt ist.

Maßnahme

Nehmen sie ihr Transaktionsschema her (aus Schritt 2). Definiert dieses Schema angemessen ihren Kernprozess? Haben sie Fähigkeitskennziffern für jeden Prozess aufgestellt?

Falls sie dies getan haben, dann ist ihr Kernprozess definiert und sie haben Kennziffern für die Leistung ihrer Kernprozesse. Dies ist von wesentlicher Bedeutung. Falls sie nämlich keine Kennziffern für ihren Prozess haben bevor sie ihn analysieren, wie könne sie dann wissen, ob es sich lohnt, den Prozess zu verbessern und wie können sie eine Verbesserung beurteilen? Wenn sie diesen Schritt nicht vollständig abgeschlossen haben, empfehle ich ihnen zu Schritt 3 zurückzukehren.

Analysieren sie ihren Prozess – Lernen sie das ‚Weshalb‘ kennen

In diesem Schritt werden wir die Abläufe analysieren. Weshalb? Weil bessere Abläufe immer zu geringeren Kosten und besserem Service führen.

Den Prozess ablaufen

Wählen sie aus ihrer Skizze der Kernprozesse einen aus, welcher in hohem Umfang Kundenanforderungen beinhaltet. Nehmen sie eine Kundenanforderung und folgen jeder ihrer Bewegungen durch die Organisation. Unterwegs halten sie nach folgenden Gründen für Suboptimierung Ausschau:

Maßnahme

Laufen sie ihren Prozess ab. Vergegenwärtigen sie sich die folgenden Fragen:

Was ist der Zweck aus Sicht des Kunden?

Was ist die ‚Wert‘-schöpfung – was bedeutet dies für den Kunden?

Was sind die Schritte in dem Prozess?

Listen sie währenddessen alle Formen von Suboptimierung auf, die sie finden.

Antwortfehler

Der Kunde bekommt nicht das was er wollte. Wie oft werden die Anforderungen des Kunden am Anfang der Transaktion aufgenommen? Gibt es da Verzögerungen beim Erhalten einer Antwort?

Nacharbeit

Dies ist leicht in Fabriken zu erfassen – wie viele Teile und deren Zusammensetzung funktionieren nicht und müssen deshalb neu gefertigt oder verworfen werden. Ähnliche Beispiele treten bei Dienstleistern auf. Wie oft ist ein Schriftstück oder ein Anruf soweit fertig, dass es/ er rausgehen kann und wie oft muss noch was vervollständigt, überarbeitet oder geprüft werden?. Wie oft erfüllt die Arbeit nicht die Kundenanforderungen und der Kunde ruft zurück, und bittet um ersetzen, überarbeiten oder hinzufügen.

Dopplung

Unterschiedliche Abteilungen machen die gleiche Arbeit, was dazu führt, das sie mehr als einmal getan wird. Ein anderer Grund ist Verwirrung des Kunden. Der Kunde ruft eine

Abteilung mit seinem Problem an und wegen einer unklaren oder unbefriedigenden Antwort ruft er eine andere Abteilung mit dem gleichen Problem an.

Aussortieren / Rückwege

Arbeit ohne Wertschöpfung, die aussortiert oder einfach weitergegeben werden sollte, wird ausgeführt. Dieses Aussortieren ist häufig die Arbeit von Supervisern, die entscheiden, wem was zugewiesen wird. Dies klingt plausibel, ist aber Verschwendung.

Interne Erfordernisse

Arbeit, die getan wird, um Forderungen anderer Abteilungen oder des Managements zu erfüllen, liefert keinen Wert für den Kunden. Einiges davon mag in der Kürze der Zeit unvermeidbar sein, sollte aber so aufgefasst werden, dass es ausgeplant werden kann. (Eine besonders böartige Form von Verschwendung ist die Unterwerfung gegenüber Prozeduren). Manager, die spezifiziert haben was die Mitarbeiter tun sollten – Prozeduren – überprüfen dann die Fügsamkeit der Mitarbeiter. Das Ergebnis ist, das die Mitarbeiter häufig das tun was die Prozedur fordert als das was der Kunde möchte.

Inspektion / Mehrfachprüfung / Entscheidungsebenen

Die Überprüfung der Arbeit ist pure Verschwendung. Mit jeder Inspektion mehr, finden sie immer mehr Fehler. Entscheidungsebenen verursachen grundsätzlich Verzögerungen und Fehler im Ablauf.

Verzögerungen

Eine nützliche Methode für die Prozessanalyse ist die Messung der Zeit von Ende bis Ende – wie lange dauert es, um den Kundenbedarf zu erfüllen – und diese Zeit dann mit der Zeit für die Wertschöpfung zu vergleichen.

Flaschenhälse

Diese sind leicht daran zu erkennen, wo Dinge sich anhäufen. Wichtig ist zu erkennen wo Flaschenhälse auftreten, weil sie die Fähigkeit des Prozesses diktieren.

„Schwarze Löcher“

Arbeit ist dort wertlos, wo kein Wert hinzugefügt wird, z.B. Unterschriften, Finanz- oder Qualitätskontrollen. Die wirkliche Verschwendung ist hier nicht nur die Verzögerung sondern die Wegnahme der Verantwortung für gute Arbeit von dem Ausführenden.

Aufhäufen und Anstehen

Die Folgen haben vieles gemeinsam mit dem Flaschenhals. Inventur machen ist ein Beispiel hierfür.

Filtern

Ein subtileres, aber schädliches Beispiel für Verschwendung, was in den Prozess eingeplant wird, ist das Filtern von Arbeit – durch den Einsatz ‚billiger‘ Arbeitskräfte an einem Ende des

Prozesses will man ‚das Verschwenden‘ kostenintensiver Ressourcen vermeiden. Dies wird oft als ‚Dummmachen‘ der Arbeit bezeichnet. Tatsächlich zeigt es wie ‚dumm‘ Produktivitätsdenken sein kann. Keine Wertschöpfung erfolgt auf diese Weise und häufig wird es schwieriger die Wertschöpfung im weiteren Prozess nachzuholen.

Was tun sie jetzt?

Falls sie diese Übung abgeschlossen haben und eine Menge Beispiele von Suboptimierung gefunden haben, werden sie sich genötigt fühlen dies zu ändern. Der Gegenstand ihrer Arbeit ist nun die Prozesse so zu verändern, dass nur noch Wertschöpfung erfolgt – als Folge werden ihre Kosten sinken und ihr Service wird besser. Aber ein Wort zur Warnung: Die Suboptimierung ihrer gegenwärtigen Prozesse ist hervorgerufen durch ‚Systembedingungen‘ wie Arbeitsgestaltung, Art der Kennziffern und Kontrolle. Um an diese Bedingungen heranzukommen und sie zu entfernen, müssen sie die Beziehung zwischen Systembedingungen und Leistung verstehen. Deshalb ist dies der nächste Schritt.

Das System bestimmt die Leistung

Es war W. Edwards Deming, der als Erster diese These formulierte. Er sagte nicht, ‚dass die Menschen für die Leistung verantwortlich gemacht werden, weil ihre Leistung von dem System bestimmt wird in dem sie arbeiten‘. Was ist gemeint?

Betrachten wir z.B. die Anzahl der Organisationen, die sich auf ein Kundendiensttraining eingelassen haben und wo dennoch beim Personal wenig oder gar keine Verbesserung in der Kundenbetreuung spürbar ist. Generell werden wir herausfinden, dass die Menschen nicht das Problem sind, sondern es ist das System, das nicht ermöglicht, dass sie ihre Kunden betreuen. Z.B. sind die Abläufe, nach denen die Mitarbeiter zu arbeiten haben, aufgeschrieben durch die Zentrale und aus einer ‚internen‘ Perspektive betrachtet, zwingen die Kennziffern, nach denen die Mitarbeiter zu arbeiten haben, selbige Mitarbeiter gegen den Kunden zu arbeiten.

Die Tatsache, dass die Manager als einzige Entscheidungen treffen können, bedeutet dass die Mitarbeiter sich hieran orientieren müssen. Diese Dinge sind alles Beispiele für Systembedingungen; diese bestimmen die Leistung.

In Schritt 4 haben sie die Verschwendung im gegenwärtigen Arbeitsprozess identifiziert; Verschwendung verbraucht Ressourcen. Ich finde es hilfreich, dass wir uns daran erinnern, dass Verschwendung eine Folge dessen ist, wie die Arbeit arbeitet – die Arbeitsabläufe sind geplant und gemanagt – dies ist nicht und sollte niemals als normal betrachtet werden. Wir schaffen Verschwendung; sie ist eine Folge des Systems und es ist unsere Verantwortung. Z.B. transportieren wir ein Übermaß an Inventar, welches nie verwendet wird. Weshalb transportieren wir dies? Wir arbeiten Dinge nach, die nicht gleich beim ersten mal richtig ausgeführt wurden. Weshalb müssen wir nacharbeiten? Weil wir nicht wissen, wie wir Qualität planen, nicht wissen wie wir die Arbeit kontrollieren bevor sie vollzogen ist – und gerade die Kontrolle nach dem Vollzug mehr Verschwendung hervorbringt.

Im Schritte 3 haben wir eine besondere und allgegenwärtige Form der Verschwendung angetroffen: ‚Fehlanforderungen‘. Damit bezeichne ich Anforderungen, die durch Versagen der Organisation zustande kommen, die Dinge für den Kunden richtig zu tun. Z.B. rufen Kunden an, weil sie ihre Rechnung nicht nachvollziehen können oder sie bemühen sich fortwährend um etwas, was so nicht erfüllt wie es zugesagt wurde. In den meisten Organisationen wird dies als normaler Teil des Geschäftes angesehen. Traditionell-denkende Manager nehmen von diesen Fehlanforderungen keine Notiz, weil sie top-down

schauen und nicht outside-in. Solche Manager sind mit Funktionen und Kosten beschäftigt, sie können nicht die Ursachen der Kosten wahrnehmen.

Traditionell-denkende Manager nutzen Kennziffern, die Abteilungen (Funktionen) ermutigen zu ‚gewinnen‘, während andere ‚verlieren‘. Wir verschwenden oft eine enorme Menge menschlicher Talente, um die Intelligenz der Menschen damit zu beschäftigen, eher in dem System zu überleben oder es zu bekämpfen als beizutragen.

Systemdenken legt alles offen

Falls sie ihre Organisation als System mit allen Auswüchsen betrachten, dann lernen sie das ‚Was‘ und ‚Weshalb‘ gegenwärtiger Leistung kennen. Sie sehen, was erreicht werden könnte und zudem sehen sie, was verändert werden muss, um die Verbesserungspotentiale zu verwirklichen. Da Einnehmen einer systemischen Perspektive unterscheidet sich total von der traditionellen, hierarchischen Perspektive. Die traditionelle, hierarchische Perspektive betrachtet die Organisation als Teile bzw. Funktionen. Die Systemperspektive schaut auf das Ganze.

Dies ist mehr als das Verstehen wie die Teile zusammen arbeiten – dies selbst ist nur ein erster sinnvoller Schritt. Weil die Systemperspektive konsequenterweise zu einem Systemmanagement führt, ist dies ein vollkommen anderer Ansatz der Planung und des Managens von Arbeit als in der traditionellen Massenproduktion.

Zwei einfache Beispiele:

Wie die Teile zusammen arbeiten

Falls sie entdecken, dass ein Teil ihrer Organisation in hohem Maße Fehlanforderungen verursacht, werden sie im ersten Schritt die Gründe identifizieren – welcher Teil arbeitet nicht richtig und verursacht diese unnötigen Anforderungen? Der nächste Schritt ist dann das Abstellen der Gründe für die Fehlanforderungen. Soweit so gut, doch der nächste Schritt ist der wirkliche Systemmanagement-Schritt: Das Ermitteln von Kennziffern zur Art und Häufigkeit der Anforderung, so dass das gleiche Problem, wenn es zukünftig eintritt, so schnell wie möglich erkannt werden kann.

Wie die Systembedingungen die Leistung verhindern

Falls sie in Schritt 4 erkannt haben, dass der Arbeitsprozess durch funktionale Kennziffern behindert wird, z.B. dass die Mitarbeiter ihre funktionalen Ziele auf Kosten des Kundenbedarfs erreichen, was wiederum Nacharbeit und andere Formen der Verschwendung hervorruft, muss ihr nächster Schritt darin bestehen, die Verschwendung abzuschätzen und zu beseitigen. Jedoch der wirkliche Systemschritt besteht darin, die Ursachen zu beseitigen – und zwar die funktionalen Kennziffern, die das defunktionale Verhalten steuern – und diese durch Kennziffern zu ersetzen, die zum richtigen Verhalten ermutigen (in den meisten Fällen Kennziffern für Fähigkeit).

Diese (System)-Heilmittel machen vielen Managern Angst. Häufig wollen Manager bei dem bleiben was sie wissen; die kennen funktionale Kennziffern – Budget, Standards, Maßnahmen und ähnliches. Obwohl sie einsehen, welcher Schaden durch den Einsatz solcher Kennziffern angerichtet wird sind sie meist abgeneigt, dies abzuändern. Statt dessen versuchen sie sich vorzumachen, dass ein sensibler Gebrauch dieser Kennziffern helfen wird und folglich werden sie beibehalten. Falls sie einen Hund haben, heben sie einen zusammen

gerollte Zeitung hoch – schlagen sie den Hund nicht – der Effekt ist der Gleiche; und so ist es mit traditionellen Kennziffern.

Kennziffern sind nicht die einzigen Systembedingungen, die Leistung beeinflussen. Hier sind die anderen üblichen: Strukturen, Rollen, Prozeduren, Informationen, Arbeitsfertigkeiten und Wissen. Wenn auch die Liste in Wirklichkeit viel komplexer ist, möchte ich sie nicht ermutigen, sich über diese mögliche Komplexität zu grämen. Wenn sie die Schritte gegangen sind – Anforderungen, Wert, Fähigkeit und Prozess verinnerlicht haben – schauen sie in ihr System mit einem fundierten Wissen über das Wesen der gegenwärtigen Leistung und folglich werden sie die spezifischen Systembedingungen, die in ihrem Fall die Leistung beeinflussen, erkennen.

Maßnahme

Nehmen sie die Liste ihrer Beispiele für Suboptimierungen (Verschwendung) aus Schritt 4.

Identifizieren sie die Ursachen – welche spezifischen Systembedingungen verursachen die Suboptimierung?

Strukturen? Kennziffern? Rollen? Prozeduren? Information? Arbeitsfertigkeiten und Wissen?

Die Arbeit des Managers – wirkt wie auf das System?

Die Voraussetzung für einen Quantensprung in der Leistung ist eine grundlegende Änderung bei der Rolle der Manager. Wenn Manager lernen, auf ihre Organisation als System einzuwirken, wird die Leistung sich immer verbessern. Weil, ob sie es je erkennen oder nicht, die Organisation ist ein System. Der beste Weg mit dieser Veränderung zu beginnen ist,

- die Organisation als System zu untersuchen,
- das ‚Was‘ und ‚Weshalb‘ der gegenwärtigen Leistung als System zu verstehen.

Falls sie alle Schritte durchlaufen haben, haben sie genau dies getan und sie haben für sich selbst erkannt, dass die primäre Forderung für wirksame Veränderungen darin besteht, dass sie sich ändern. Sie müssen nicht ihre Person ändern, aber ihre Art zu denken. Was das Thema des nächsten und letzten Abschnittes ist.

Haben sie ihre Denkweise verändert?. Falls sie alle Übungen in den Schritten 2 bis 5 ausgeführt haben, sollten sie zumindest in Zweifel über die Dinge geraten sein, die Manager traditionell als richtig betrachten. Sie können weiter gehen, sie können eine bekennender Systemdenker sein. Ist dies der Fall, dann bringt der Artikel einfach Dinge zum Klingen, die sie selbst erkannt haben. Für die Uneingeweihten ist dieser Artikel ein Affront gegenüber der traditionellen Management-Praxis. Deshalb streuen sie ihn bitte nicht breit, denn wir wollen die Menschen nicht aus der Fassung bringen.

Die zentrale Aussage ist die, dass wir für das Erreichen eines Quantensprungs in der Leistung bereit sein müssen unser Denken zu ändern. Das Grundübel der Organisationen im 20. Jahrhundert besteht in Planung und Management, und durch diese Schritte habe ich sie ermutigt, eine andere, bessere Perspektive in bezug auf die Planung und das Managen von der Arbeit einzunehmen. Ich habe diese nicht erfunden, ich lernte diese durch die Arbeit von W. Edwards Deming, Shigeo Shingo, Taiichi Ohno und andere. Dies sind die Personen, die in den 50-iger Jahren einen Wandel in die japanischen Fabriken brachten, und ihre Ideen, die wenn sie angewendet werden einen enormen Einfluss auf die Leistung haben können, sind von den meisten britischen Managern noch nicht verstanden.

„Wo ist der Beweis?“, höre ich sie fragen. Ich gebe ihnen ein Beispiel: Die Anzahl der Mannstunden für die Montage des LEXUS bei Toyota ist geringer als die Anzahl der Mannstunden für die Nacharbeit an einem deutschen Luxusauto, nachdem das Auto montiert wurde. Wie macht Toyota das? Arbeiten ihre Mitarbeiter härter? Liegt es daran, das sie Japaner sind? Nichts von alledem; deren Geheimnis liegt in den Methoden, wie sie die Arbeit planen und managen. Die Arbeit wird gemäß Systemprinzipien geplant und gemanagt. Ich sage oft zu meinen Klienten „Es ist gut, dass ihr keine Autos baut! Sonst würdet ihr 40 Jahre brauchen, um mit Toyota gleichzuziehen“. Jedoch, weil ihr Unternehmen eine Dienstleistungsorganisation ist, können diese Ideen in sehr kurzer Zeit implementiert werden und Nutzen bewirken.

Im letzten Abschnitt möchte ich die Unterschiede zwischen traditionellem Management-Denken und Systemdenken zusammen fassen und einige Wahrheiten diskutieren, die dem entgegenstehen, was die meisten Manager als gegeben hinnehmen. Da der Raum begrenzt ist, werde ich keine weiteren Beispiele mehr geben.

Traditionelles Denken		Systemdenken
Top-down	Perspektive	Outside-in
Funktionale Spezialisierung	Gestaltung	Anforderung, Wert, Prozess
Getrennt von der Arbeit	Entscheidungsprozesse	In die Arbeit integriert
Bezogen auf Budget, vorzeigbare Aktivitäten, Produktivität und Standards	Kennziffern	Bezogen auf Zweck, nachweisbare Fähigkeiten
Laut Kontrakt	Einstellung zum Kunden	Was ihn bewegt
Extrinsisch (Incentives)	Motivation der Mitarbeiter	Intrinsisch (Stolz)

Standards sind der Bannfluch der Leistung

Fast jeder Minister in der Regierung lobt den Wert von Standards. Wenn sie nur wüssten, welchen Schaden sie anrichten. Standards versuchen zu gefallen, sind das Wasser auf die politischen Mühlen – ‚Machen sie einen Standard öffentlich, dann mobilisieren sie sofort den Widerstand dagegen‘ – ist das einfache und vereinfachende Wehklagen. Genau dieses Verhalten unterläuft Leistung und schlimmer, es bringt die Menschen dazu, ihren Verstand gegen und nicht für ihr System einzusetzen.

Falls ein Standard über der Systemfähigkeit liegt, verzerren die Menschen das System oder belügen es – es ist die einzige Art zu überleben. Falls ein Standard innerhalb der Systemfähigkeit liegt, ‚gewinnen‘ sie mal und manchmal ‚verlieren‘ sie. Liegt der Standard unterhalb der Systemfähigkeit, dann sind die Menschen entspannt. Außerdem ermuntern sie andere, bloß nicht den Standard zu übertreffen, weil er sonst erhöht würde. Wir sehen all diese Reaktionen im Gesundheitswesen, in stattlichen Dienstleistungsorganisationen und in der Schule. Dies sind keine neuen Erscheinungen, wir haben diese in den Unternehmen seit Jahren.

Die Minderzahl der Unternehmen in der Privatwirtschaft hat aus diesen Fehlern gelernt und verwendet andere und bessere Kennziffern – Kennziffern für Fähigkeit. Diese Kennziffern machen es leichter, den Output mit den Mitteln in Beziehung zu setzen und die Diskussion zu den Methoden zu führen. Es ist besser zu wissen, welche Leistung in einem Prozess oder einem System vorhergesagt werden kann als ob und wie oft diese Leistung einem Standard entspricht. Die Fähigkeit oder die Vorhersagbarkeit von Leistung wird bestimmt durch das Wesen und das Ausmaß von Variation. Fähigkeitskennziffern veranlassen Manager, auf die Ursachen von Variation zu schauen und diese zu verstehen; dadurch verbessert sich immer die Leistung.

Managen mit Produktivitätskennziffern führt zu weniger Leistung

Die Kostenrechnungen müssen auch mehr die Art beherrschen wie die Manager steuern. Die Logik ist wie bei den Standards plausibel – wenn jemand ein Budget macht, wird es die Organisation erfüllen. Aber wieder rückt die Frage in den Mittelpunkt – Budgetieren durch faire oder linke Methoden. Der Fokus sollte eher das Verstehen der Beziehungen zwischen Methoden und dem Output sein, etwas was nur Fähigkeitskennziffern befördern.

Die Menschen tun das, woran sie gemessen werden und nicht das, was wirklich zählt. Falls sie Budgets, Standards, Ziele, Aktivitäten und andere Produktivitätskennziffern erfassen, werden sie diese auch erhalten, und zwar unabhängig vom Einfluss des Systems. Falls sie andererseits Wertschöpfung erfassen, werden sie eher das erhalten, wovon sie wirklich existieren. Wertschöpfungskennziffern sind immer ‚outside-in‘-Kennziffern.

Wenn die Menschen, welche die Arbeit tun, wertbezogene Kennziffern haben, dann sind diese in der Lage Methoden auszuprobieren. Auf einen Schlag haben sie freie Hirnkapazitäten bei jedem Werker – etwas was ein traditionell gestaltetes System verhindert. Die Motivation wird intrinsisch und die Kennziffern werden in die Arbeit integriert.

Incentives führen zu weniger (nicht mehr)

Manager glauben, dass Incentives das Verhalten steuern. Sie liegen falsch. Dies ist keine Ansichtssache. Alle Forschungsergebnisse zeigen, dass Incentives zu weniger Arbeit führen, und was wichtiger ist, die Menschen legen weniger Wert auf ihre Arbeit. Z.B. wurden Kindern in Amerika mit Hamburgergutscheinen dafür belohnt, dass sie Bücher lesen. Wenn die Gutscheine gestoppt wurden, hörten sie auf mit Lesen. Was haben die Kinder gelernt? Nicht den Wert des Lesens.

Was ist verantwortlich für so wenig Qualität im Vertrieb in so vielen Bereichen? Incentives. Einige Organisationen, die Incentives im Vertrieb beseitigt haben, haben die Zusammenarbeit zwischen den Vertriebsmitarbeitern erhöht, haben die Umorganisation der Vertriebskräfte verringert, haben die Qualität des Vertriebs erhöht – haben folglich die Kundenzufriedenheit erhöht – und haben vor allem ihren Gewinn.

Systemdenken ist ein besserer Weg, die Arbeit arbeiten zu lassen

Mit dem Erreichen der Jahrtausendwende sind wir Zeugen grundlegender Herausforderungen an unser Denken, wie wir die Arbeit gestalten und managen wollen. Laut meiner Erfahrung ist dies nicht etwas, was wir durch Vorlesungen und Präsentationen auf den Weg bringen können, es ist etwas, das wir fühlen müssen. Wie der amerikanische Ausdruck es verdeutlicht „Du musst dort sein“. Wenn sie den Übungen in diesem Artikel gefolgt sind, haben sie einen guten Start gemacht; sie haben bei sich selbst Suboptimierungen gefunden, welche in der traditionellen Art der Arbeitsgestaltung und des Managements begründet sind. In habe erfahren, dass nur diese Art von ‚gemachter‘ Erfahrung dazu führt, dass Manager sich für diesen besseren Weg interessieren.

Falls sie wirklich fit werden wollen, falls sie sich wirklich um Produktivität und Gewinn bemühen wollen, empfehle ich ihnen zu lernen, die Systemperspektive einzunehmen. Dies beginnt bei ihnen selbst.