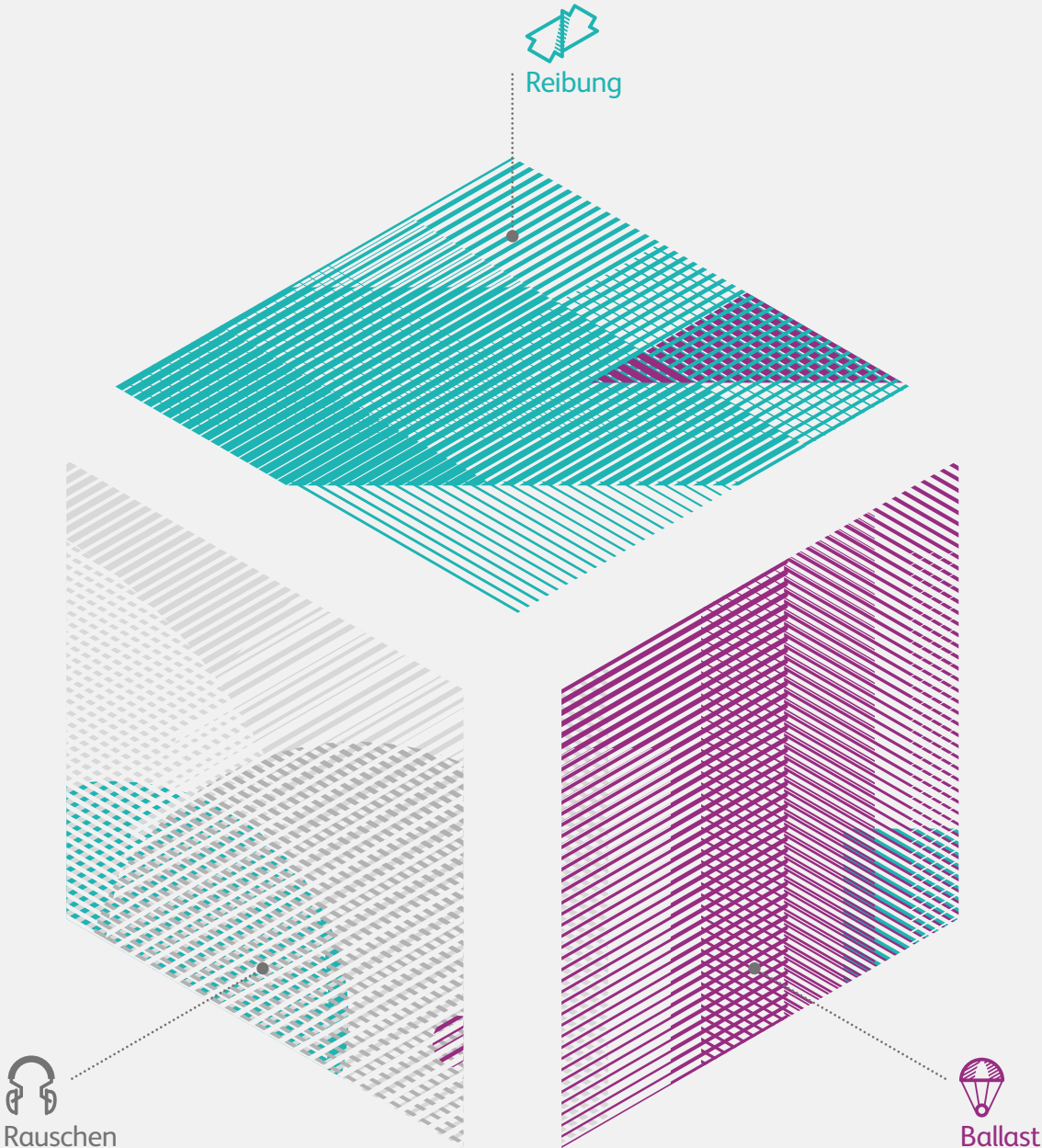


# Drei Flow-Killer

Die Kräfte, die das Geschäft behindern, Prozesse blockieren und Wachstum hemmen



# Flow ist die treibende Kraft



## **Wir alle kennen dieses Gefühl.**

Wenn im Team alles reibungslos funktioniert.

Wenn Prozesse, Menschen und Technologie ineinandergreifen und alles wie von selbst geht.

Wenn bei der Arbeit einfach alles läuft.

Wir nennen das „Flow“ und so langsam sind wir der Ansicht, dass er die Besten jeder Branche vom Rest unterscheidet.

# Die Flow-Dividende

Flow ist nicht nur ein großartiges Gefühl. Er ist auch einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für jedes Projekt, Team und Unternehmen.

Überraschenderweise machen sich nur sehr wenige Unternehmen groß über den Flow Gedanken. Damit entgehen ihnen viele Chancen, denn:

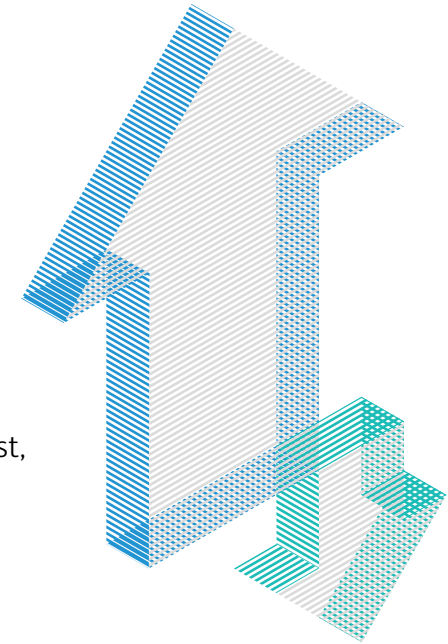
**Teams im Flow leisten wesentlich mehr als Teams, die keinen Flow erzielen.**

**Prozesse mit Flow funktionieren schneller, eleganter und effizienter.**

**Projekte mit Flow sind wahre Selbstläufer.**

Die Vorteile des Flows sind unternehmensweit spürbar – Vertrieb, Marketing, Kundendienst, Fertigung, Finanzwesen, Einzelhandel, Personal, IT und sämtliche Betriebsabläufe profitieren davon.

Kurz gesagt: Flow ist der Idealzustand.

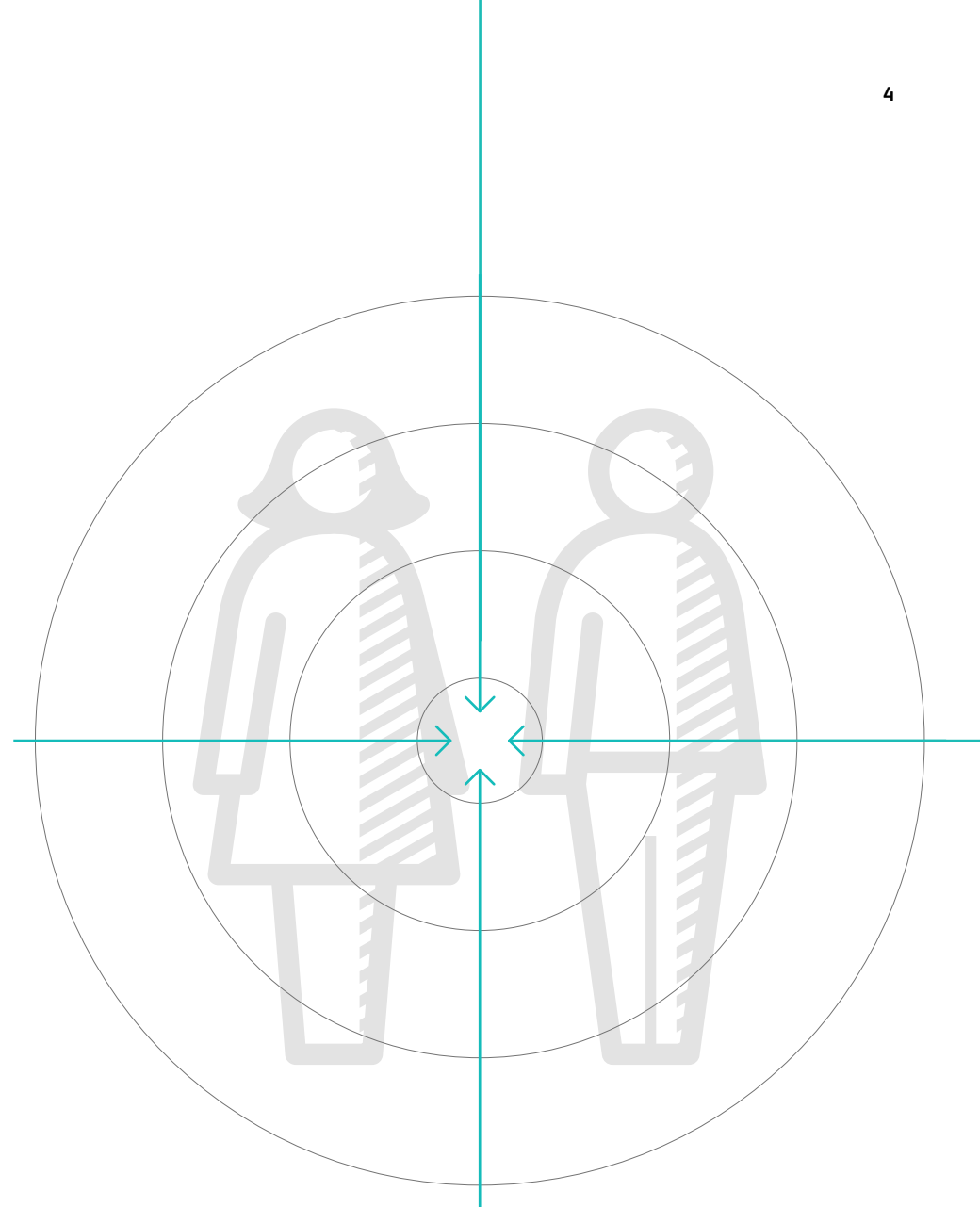


# Beim Flow geht es um den Einzelnen

Wenn ein Prozess um die Menschen herum geschaffen wird, die ihn nutzen oder von ihm betroffen sind, kann mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Flow-Zustand erreicht werden.

Wird der Prozess aber im Backoffice von Menschen am Reißbrett entwickelt, die noch nie mit einem Anwender, Kunden, Patienten oder Bürger gesprochen haben, ist ein Flow so wahrscheinlich wie ein Sechser im Lotto.

So lautet die erste Regel des Flows.



# Wenn der Flow unterbrochen wird

Leider ist ein Flow nicht einfach zu erreichen und äußerst störungsanfällig.

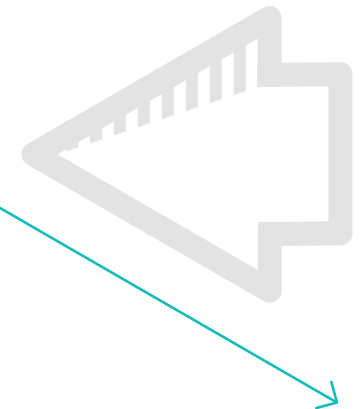
**Ohne ihn läuft alles langsamer.**

**Termine werden versäumt und Budgets überschritten.**

**Mitarbeiter sind gereizt und schieben die Schuld auf andere.**

Merkwürdigerweise bringt nie einer alleine den Flow zum Erliegen und keiner weiß, was eigentlich passiert ist und warum. Deshalb weiß auch niemand so genau, wie man den Flow wiederherstellen kann.

Wir finden, das sollte behoben werden.



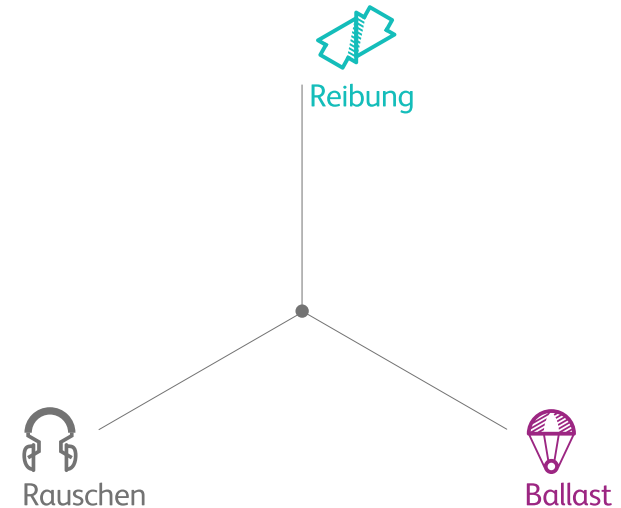
# Die drei Flow-Killer

Bei Xerox waren wir bereits an Tausenden von tiefgreifenden Prozessverbesserungsprojekten, Outsourcing-Programmen und Systemumstrukturierungen beteiligt.

Wir haben in verschiedensten Organisationen und Märkten erlebt, wie Flow entstehen kann – angefangen bei riesigen Gesundheitssystemen über städtische Verkehrsbehörden bis hin zu Kundendienstzentren und großen Druckereien.

Wir haben auch erlebt, welche Kräfte den Flow behindern, die Teamleistung vermindern und Prozesse lähmen.

Drei dieser Kräfte – die drei großen Flow-Killer – sind besonders schädlich und leider keine Seltenheit:



## Reibung

Ineffizienz, die durch schlechtes Prozessdesign oder unzureichende Kommunikationsdynamik verursacht wird.

## Rauschen

Informationsüberflutung und die daraus resultierende „Datenblindheit“.

## Ballast

Dinge, die uns daran hindern, unser Bestes zu geben.

Jede Organisation – ob groß oder klein, ob öffentlich oder privat – ist in unterschiedlichem Maße von allen drei Flow-Killern betroffen.

Und jede Organisation profitiert davon, wenn diese Störfaktoren und ihre Auswirkungen auf wichtige Prozesse aufgedeckt und entsprechend reduziert werden.

Schauen wir uns diese im Einzelnen an.





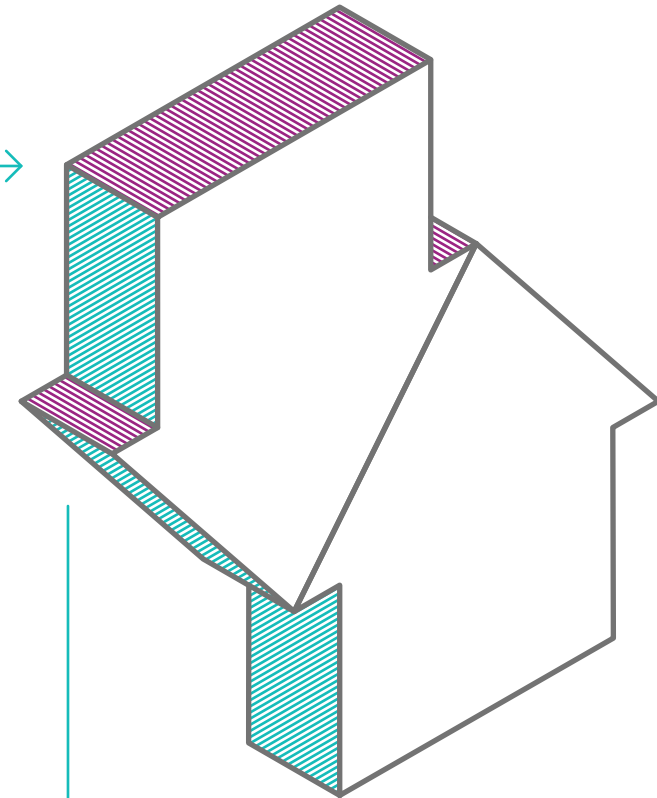
# Reibung

# Reibung

Bei allen Prozessen tritt eine gewisse Reibung auf. Wird diese allerdings zu stark, leidet darunter die Effizienz, Produktivität, Leistung und Zufriedenheit. Zu den Symptomen übermäßiger Reibung gehören:

## So sieht Reibung aus

- zu viele Prozessschritte
- zu viel manuelles Eingreifen und zu viel Papier
- chronische Engpässe und Verzögerungen
- immer wieder auftretende Fehler
- frustrierte Endanwender
- Beschwerden von Kunden oder Stakeholdern





# Reibung



## Gründe für Reibung

### Schlechtes Prozessdesign –

Prozesse mit fehlender Anwenderorientierung oder Zielausrichtung; veraltete Prozesse; Prozesse, die sich nicht gut skalieren lassen ...

### Ineffektive

#### Kommunikationsstrukturen –

Ad-hoc-Workflows; dezentralisierte Wissensspeicher; E-Mail-Flut ...

### Die falsche Technologie für

den Job – falsche Anwendungen; Fehlkonfigurationen; unzureichend integrierte Apps ...

## Warum Reibung den Flow zerstört

- Vorlaufzeiten und Verzögerungen steigen
- Projekte und Abteilungen laufen aus dem Budget
- Die Motivation sinkt und Schuldzuweisungen beginnen
- Dinge fallen durch das Prozessraster
- Anwender entwickeln umständliche Umgehungslösungen
- Prozesse sind nicht dokumentiert und nicht messbar

„Aus Daten wird nützliches Wissen über entscheidende Dinge, wenn sie eine Brücke zwischen einer Frage und einer Antwort bilden. Diese Verbindung ist das Signal.“

### CIO Magazine

November 2014, Zitierung von AtTask Survey

## Stauprobleme

Ein Stau ist ein extremer Fall von Reibung.

Der Papierstau in einem Drucker.

Der Verkehrsstau auf der Autobahn.

Der Kundenstau am Serviceschalter.

Staus bedeuten das Ende eines jeden Flows.

Alle Arbeit kommt zum Erliegen.

Und alles, was eigentlich getan werden sollte ... bleibt ungetan.

Wir haben Hunderte von Personenjahren damit zugebracht, Staus zu analysieren.

Damit wir einen besseren Weg finden, um sie auszuschalten.

Denn nichts ist demotivierender als ein Stau.

# So gehen Sie gegen Reibung vor:

Die Verringerung von Reibung stellt für jede Führungskraft eine große Herausforderung dar. Aber sobald sie einmal erkannt ist, gibt es glücklicherweise jede Menge „Schmierstoffe“ für Ihren Prozess:

**Isolieren Sie wichtige Prozesse und analysieren Sie sie im Detail** – stellen Sie dabei dar, wo es Berührungspunkte mit anderen Prozessen, Technologien und Menschen gibt.

**Eliminieren Sie Schritte rigoros** – allgemein gilt: je kürzer der Prozess, desto besser (Ausnahmen bestätigen die Regel).

**Automatisieren Sie, wo Sie nur können** – menschliches Eingreifen ist teuer und fehleranfällig; nutzen Sie es, wo es Mehrwert bringt.

**Fragen Sie Ihre Anwender** – niemand kennt die Prozesse und ihre Schwächen besser. Beziehen Sie sie früh und häufig mit ein.

**Messen Sie, worauf es ankommt** – entwickeln Sie Prozesskennzahlen, die tatsächliche Ziele reflektieren; verfolgen Sie sie und geben Sie die Erkenntnisse weiter.

**Entwickeln Sie passende Tools für die Zusammenarbeit** – verschiedene Prozesse benötigen verschiedene Workflows und Kommunikationsplattformen (Tipp: E-Mails sind selten die beste Wahl).

**Vergleichen Sie Ihre Prozesse** – arbeiten Sie mit Partnern, die Ihre Perspektive und Erfahrung teilen.

**Ziehen Sie ein Grundgerüst in Betracht** – formale Systeme wie Six Sigma, TQM und Lean sind bestens geeignet, um Reibung in komplexen Prozessen zu erkennen und zu beseitigen.

Gehen Sie diese Checkliste für Ihre Prozesse durch. Diese einfachen Schritte bieten Potenzial für echte, messbare Verbesserungen.



# Schlank heißt die Devise

Eine der wirkungsvollsten Maßnahmen gegen Reibung in Unternehmen ist die Lean-Manufacturing-Methode.

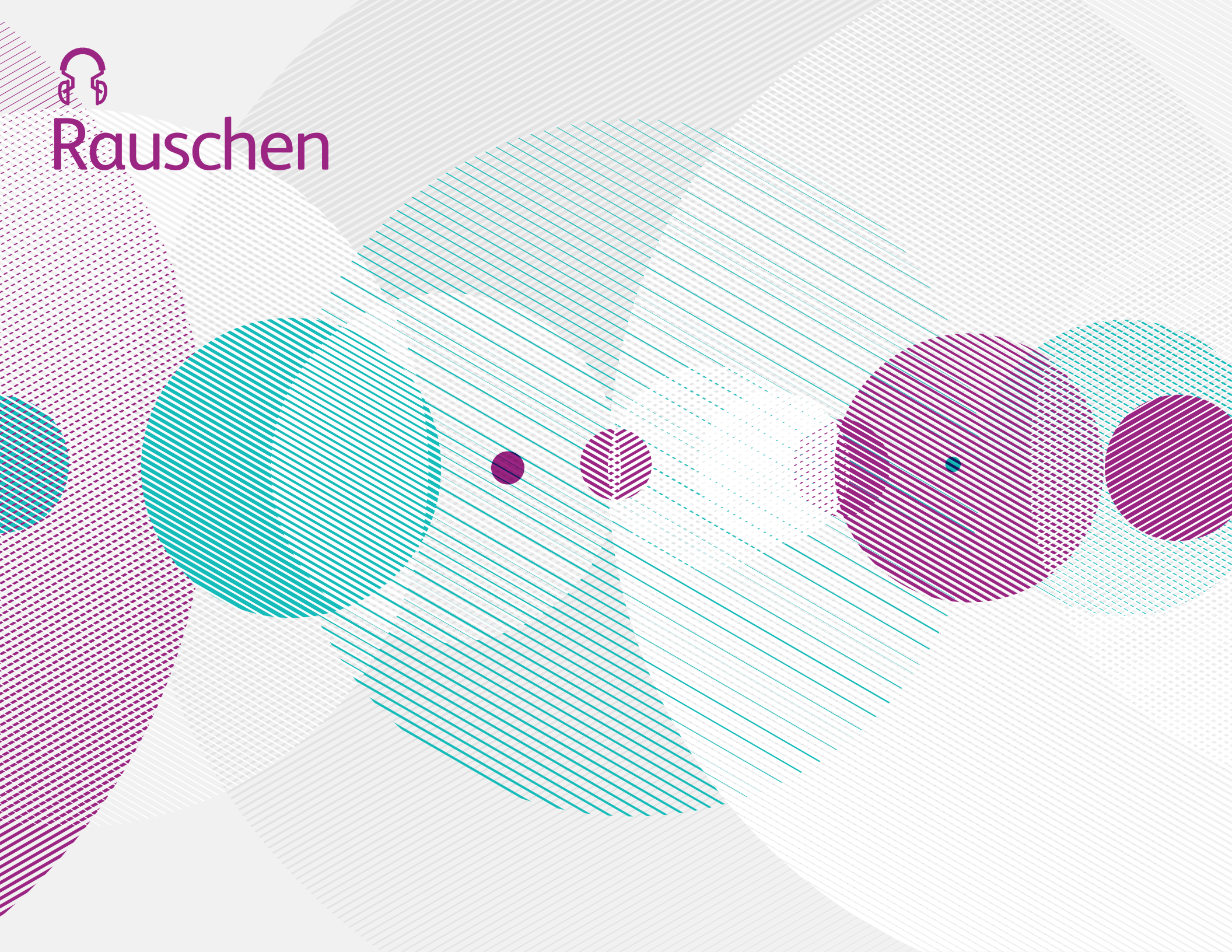
Bei „Lean“ geht es vor allem darum, die Dinge zu identifizieren, die Mehrwert bringen (d.h. alles, wofür der Kunde bereit ist, Geld auszugeben) und auf alles andere zu verzichten.

Die speziell für die Fertigung entwickelten Lean-Ideen haben in zahlreichen Branchen und Disziplinen zu Verbesserungskulturen geführt.

Weitere Informationen zu „Lean“ finden Sie unter [lean.org](http://lean.org).



# Rauschen



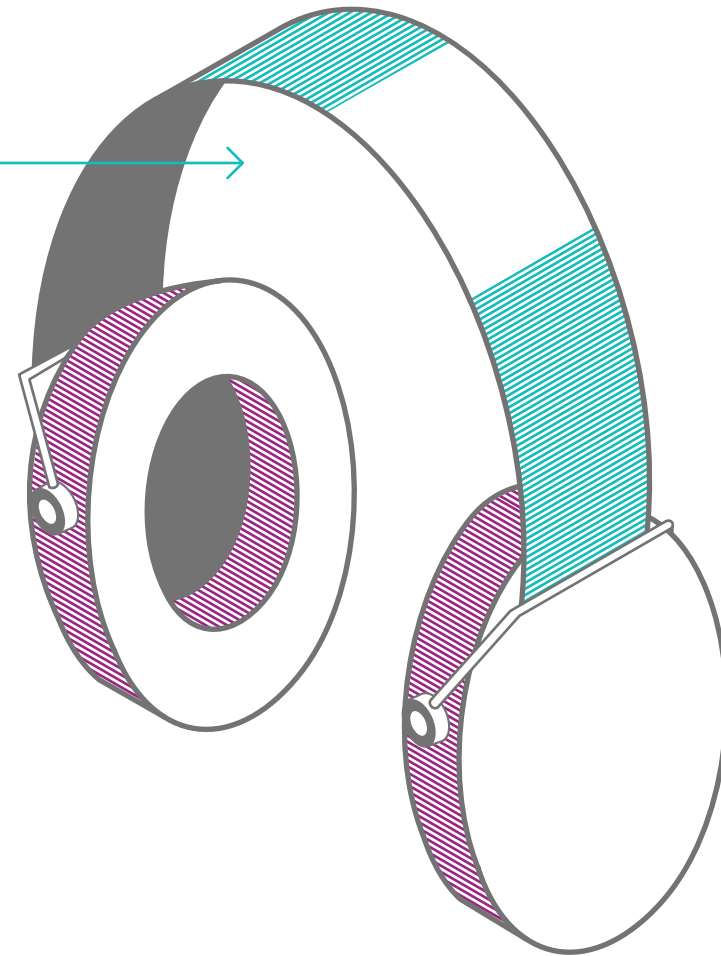


# Rauschen

Im Zeitalter von „Big Data“ und Next-Generation-Analysen gehört Rauschen zum Berufsrisiko. Manche bezeichnen es als „Datensmog“, andere als „Informationsüberflutung“ – aber jeder kennt es.

## So sieht Rauschen aus

- langsame Entscheidungsfindung oder zu spät eintretende Erkenntnisse
- falsche Entscheidungen aufgrund schlechter Daten
- komplexe Berichte, die nicht mehr genutzt werden
- zu viele Besprechungen
- datensilos und gegensätzliche Anwendungen oder Berichte
- fehlende Transparenz bei wichtigen Funktionen
- ein Gesamtüberblick ist nicht mehr möglich





# Rauschen

## Gründe für Rauschen

Überall, wo Daten generiert werden, entstehen Signale und Rauschen – heutzutage also praktisch überall. Signale werden dann zu Rauschen, wenn:

**Daten wahllos gesammelt werden** – anstatt aus gutem Grund.

**Datenqualität als selbstverständlich erachtet wird** – Rohdaten sind so gut wie nie nutzbar; sie müssen aufbereitet und validiert werden.

**Datenquellen nicht kompatibel sind** – und niemand sich die Mühe macht, sie anständig zu integrieren.

**Zu viele Anwendungen im Einsatz sind** – anstatt sich auf einen kleinen Kern zentraler Applikationen zu konzentrieren.

**Anwendungen schlecht integriert sind** – mit manuell programmierten Verknüpfungen anstelle von robusten Schnittstellen.

**Menschen sich blenden lassen** – und nicht sehen, dass schicke Dashboards über irrelevante oder unverlässliche Daten hinwegtäuschen.

## Warum Rauschen den Flow zerstört

- Erkenntnisse schaffen es gar nicht bis zur Umsetzung.
- Die Führungsebene kann nicht bewerten oder steuern, was wirklich zählt.
- Fehler werden wiederholt, Lektionen nicht gelernt.
- Mitarbeiter mit Kundenkontakt können Interaktionen nicht personalisieren.
- Entscheidungen über die Optimierung von Geschäftsabläufen werden „blind“ getroffen.
- Die Mitarbeiter verbringen mehr Zeit damit, sich mit den Daten herumzuschlagen, als sie zu analysieren.
- Teams wissen nicht, ob sie auf dem richtigen Weg sind.



# So gehen Sie gegen Rauschen vor:

In jedem System gibt es ein gewisses Grundrauschen. Wenn dieses aber so laut wird, dass es die Signale übertönt, müssen Sie einschreiten:

**Einigen Sie sich auf wenige Kennzahlen** – entscheiden Sie im Team, welche Sie wirklich verfolgen müssen und wie.

**Beschränken Sie Ihre Datenquellen** – nur weil etwas verfügbar ist, ist es noch lange nicht notwendig.

**Üben Sie Daten-Governance** – stellen Sie sicher, dass es einen Prozess für die Aufbereitung und Integration Ihrer Daten gibt, damit sie gültig und kompatibel sind.

**Rationalisieren Sie Ihr Anwendungsportfolio** – reduzieren Sie die Anzahl der Applikationen und trennen Sie sich von denen, die nicht genutzt werden.

**Bringen Sie Datenwissenschaftler und Geschäftsanwender auf eine Wellenlänge** – setzen Sie die Datenfreaks und die Prozesseigentümer regelmäßig an einen Tisch (die Pizza geht auf Sie).

**Sammeln und vermarkten Sie Ihr bestes Wissen** – kommunizieren Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus Ihren Daten; „Feiern Sie das Signal“.

**Bedenken Sie, wer welche Informationen wirklich benötigt** – reduzieren Sie das Rauschen mithilfe rollenbasierter Zugriffe auf Berichte und Daten.

Wenden Sie diese Ideen auf Ihre Prozesse, Teams oder Abteilungen an, um das Rauschen zu reduzieren und das Signal zu verstärken.



Ballast

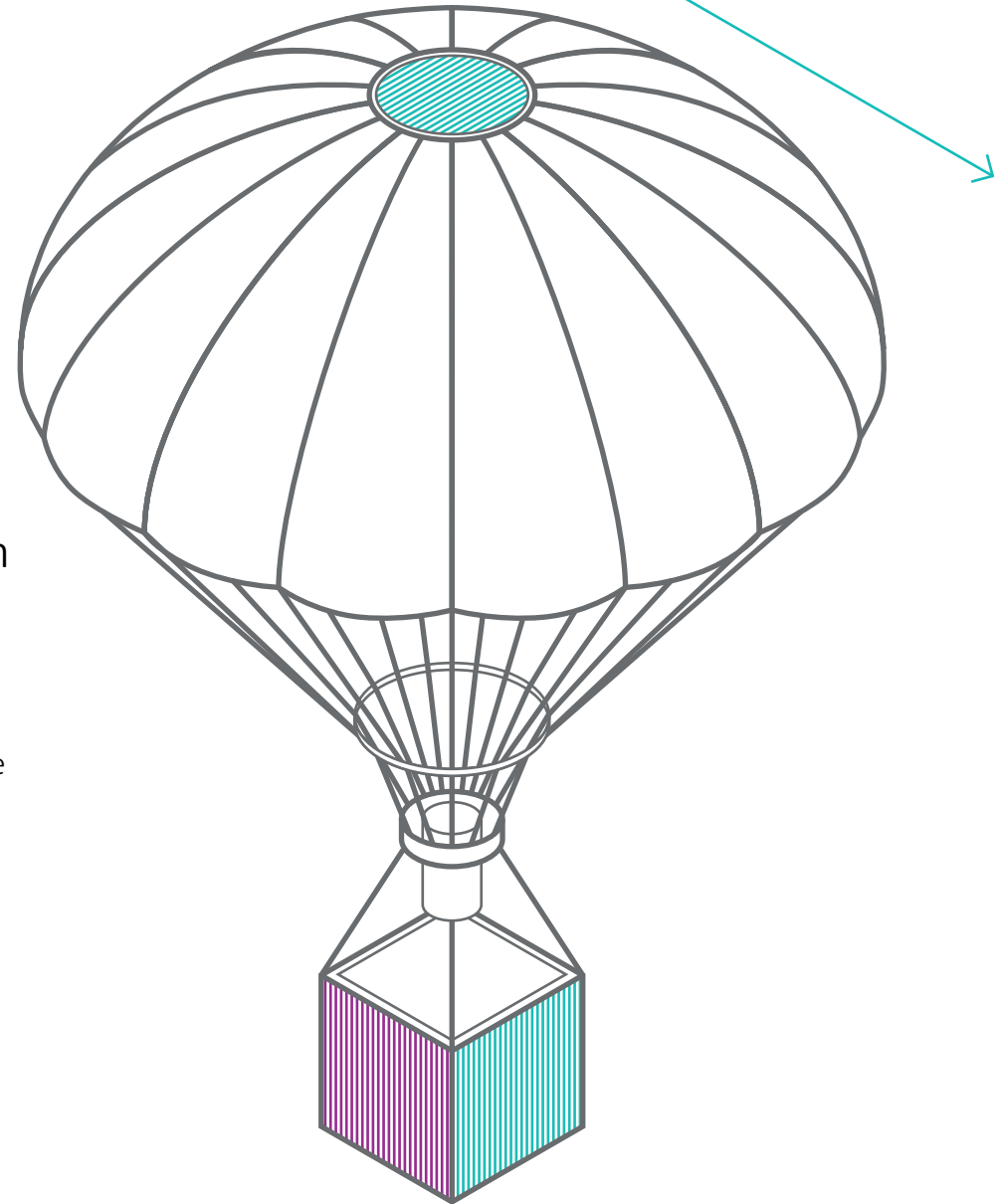
# Ballast

Ballast ist das zusätzliche Gewicht, das Organisationen am Boden hält. Wann immer Experten, Teams oder Abteilungen von den Dingen abgehalten werden, die sie am besten können, ist Ballast am Werk.

Bei einer ausgeglichenen Ressourcenzuteilung haben Sie genau die richtige Menge an Ballast. Ein Ungleichgewicht kann jedoch hinderlich sein.

## So sieht Ballast aus

- Führungskräfte verbringen zu wenig Zeit mit wichtigen Aufgaben.
- In Verwaltungsbereichen klettern die Kosten.
- Leistungen in wichtigen aber nicht zentralen Bereichen leiden.
- Engpassprozesse behindern abhängige Prozesse.
- Echte Experten verschwenden Zeit mit organisatorischen Fragen.
- Prozessverbesserungen geraten ins Schleppen.



# Ballast

## Gründe für Ballast

Ballast entsteht, wenn Sie Dinge so tun, wie sie immer getan wurden. Er beruht auf:

### **Unklaren Kernkompetenzen**

– die Führungsebene gibt nicht klar vor, was das Unternehmen ausmacht.

### **Verpassten Outsourcing-Chancen**

– ganze Prozesse, die besser von einem externen Anbieter durchgeführt werden sollten.

**Revierdenken** – Machtzentren wachsen um Abteilungen und Bereiche, die ihr Revier verteidigen.

### **Angst vor Veränderungen**

– die scheinbaren Risiken von Veränderungen fesseln Führungskräfte im Status quo.

### **Fehlende Vergleichbarkeit**

– niemand weiß, wie „gut“ eigentlich aussieht.

## Warum Ballast den Flow zerstört

**Er zieht Ressourcen ab** – mit hohen Gemeinkosten in den falschen Bereichen und schlanken Budgets, wo das Geld ausgegeben werden sollte.

**Er verschwendet Zeit von Führungskräften mit Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören** – und zieht sie von Bereichen ab, wo sie wirklichen Mehrwert bringen könnten.

**Er demotiviert** – und Ihre besten Leute beklagen sich: „Dafür wurde ich nicht eingestellt.“

**Echte Experten werden zu Organisatoren** – Datenspezialisten sind zu wichtig (und zu teuer), als dass Sie sie mit stumpfsinnigen Aufgaben belasten sollten.

**Er führt zu schwachen Leistungen und Mehrausgaben** – in Bereichen, die besser anderswo verwaltet werden sollten.

**Minderwertige Prozesse bremsen die hochwertigen** – und hemmen Produktivität und Effizienz.

# So gehen Sie gegen Ballast vor:

Das Abwerfen von Ballast stellt für jede Führungskraft eine große Herausforderung dar. Zum Glück gibt es aber viele „Prozessschmierstoffe“, sobald der Ballast einmal erkannt ist:

**Definieren Sie, was Kerngeschäft ist und was nicht** – machen Sie jedem deutlich, worin Ihr Geschäft genau besteht, was Ihre Stärken sind und welche Bereiche Sie immer intern abwickeln werden.

**Vergleichen Sie die teuersten Prozesse** – finden Sie heraus, ob Sie darin wirklich so gut sind, wie Sie glauben.

**Fragen Sie Ihre Stakeholder** – ermitteln Sie, welche Prozesse Ihre Mitarbeiter am meisten frustrieren und um welche sie sich intensiv kümmern müssen.

**Identifizieren Sie Outsourcing-Chancen** – listen Sie alle Prozesse und Unterprozesse auf, die gut outgesourct werden könnten.

**Priorisieren Sie die ertragreichsten Prozesse** – entscheiden Sie, welche sich am schnellsten, stärksten und risikoärmsten bezahlt machen.

**Beziehen Sie potenzielle Partner mit ein** – um zu ermitteln, ob diese Verbesserungsvorschläge für Ihre Prozesse haben.

**Erstellen Sie ein Business Case** – zeigen Sie Ihrem Führungsteam, wie sinnvoll es sein kann, Bereiche auszulagern und Ballast abzuwerfen.



# Zurück zum Flow

A photograph of a man and a woman in business attire walking past a grey wall. The man, in the foreground, is looking down at his smartphone. He has dark hair styled in short dreadlocks and is wearing glasses, a dark suit jacket, and a light blue shirt. The woman, slightly behind him, is also in a dark suit jacket and light blue shirt, carrying a large white handbag and holding a smartphone in her other hand. The background is a plain, light-colored wall.

**Flow ist viel zu wichtig, um ihn dem Zufall zu überlassen.**

Und die drei besprochenen Flow-Killer sind viel zu weit verbreitet, um sie zu ignorieren.

Abstrakt betrachtet wie hier, mögen Reibung, Rauschen und Ballast nicht so dringend erscheinen, wie sie wirklich sind. Wenn Sie diese Denkweise aber auf bestimmte Prozesse, Abteilungen oder Projekte anwenden, ist der erste Schritt zur Problemlösung bereits getan.

Auf [xerox.com](https://www.xerox.com) finden Sie weitere Ideen zum Thema Flow und seinen Störfaktoren.

Teilen Sie Ihre Erfahrungen mit uns.

Wir sind Xerox.

Wir meinen, dass ein verbesserter Arbeits-Flow entscheidend ist, um Unternehmenswandel und globale Fortschritte zu ermöglichen.

Wir helfen Menschen, ihre Unternehmen, Behörden, Städte und Gesundheitsorganisationen zu verwandeln, indem wir Ineffizienz durch Flow ersetzen.

Sprechen Sie mit uns.

 WORK CAN WORK BETTER™ 

xerox 