

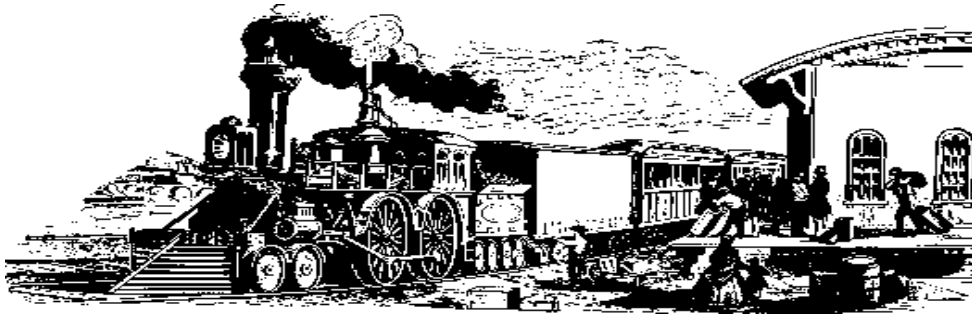
# Lieben Sie Prozesse?

## Anregungen, um Prozesse zu verbessern - durchaus auch für soziale Organisationen

von Christian Koch

**G**emeint sind hier nicht Gerichtsprozesse, sondern betriebliche Abläufe. Und für diese gilt das eherne Gesetz: Was schief gehen kann, geht auch schief. Auf englisch lässt sich dies noch knapper formulieren: shit happens.

### Vier Beispiele aus dem für seine katastrophale Organisation wahrscheinlich bekanntesten deutschen Unternehmen mögen dies illustrieren



- 1. Ein harmloses Beispiel: Ich stehe in Magdeburg am Bahnsteig und möchte wissen, wo die Erste-Klasse-Wagen halten werden. Die Anzeige am Bahnsteig verweist auf Abschnitt A. Ein Blick auf den Wagenstandsanzeiger signalisiert mir, dass ich die erste Klasse im Abschnitt C zu erwarten habe. Kurz bevor der Zug eintrifft, kündigt eine Ansage die erste Klasse für Abschnitt B an. Kein Problem, außer für gehbehinderte Menschen oder Reisende mit viel Gepäck. Abweichende Angaben oder unzutreffende Ansagen sind leider fast der Regelfall.*
- 2. Ein lästiges Beispiel: In dem weitgehend leeren Waggon sind alle Plätze mit "ggf. reserviert" gekennzeichnet. Sie dürfen sich als normaler Kunde ohne Reservierung überall hinsetzen, müssen nur bei jedem Halt damit rechnen, wieder aufgescheucht zu werden. Falls Sie es sich gemütlich eingerichtet haben, vielleicht den Laptop an einer der wenigen Steckdosen angeschlossen oder schweres Gepäck in den Ablagen über den Sitzen verstaut haben, kann ein Sitzplatzwechsel schon recht störend sein. Kunden mit Reservierung dürfen sich dann mit den jeweiligen Sitzplatzeinhabern auseinander setzen. Seit vielen Jahren verkauft die Bahn unbekümmert Reservierungen, die sie auf Grund ausgefallener Waggons oder Störungen im Reservierungsablauf nicht gewährleisten kann.*

3. *Ein kritisches Beispiel: Der geheime Bahn-Slogan der letzten Jahre lautete scheinbar "Börsengang vor Sicherheit und Kundenzufriedenheit". Daher wurde die Instandhaltung von Wagenmaterial und Infrastruktur, vgl. Skandale der Berliner S-Bahn, systematisch vernachlässigt. Defekte Türen oder Toiletten sind beim IC regelmäßig anzutreffen. Noch ärgerlicher ist der wiederholt erlebte Ausfall der Klimaanlage. Daher bot kürzlich eine Fahrt sieben Stunden im Hochsommer im Großraumwagen mit ausgefallener Klimaanlage die Möglichkeit, das Krisenmanagement der Bahn erleben zu dürfen. Wechselnde Schaffner versprachen, nach der Klimaanlage zu schauen. Nach fünf Stunden wurden immerhin Getränke kostenlos verteilt. Was fehlte? Einem älteren Ehepaar, dass sichtlich unter den enormen Temperaturen litt, hätte man - alleine schon um gesundheitlichen Risiken vorzubeugen - freie Plätze in der ersten Klasse anbieten sollen. Eine Entschuldigung wäre angemessen gewesen. Davon kein Wort. Von einer anteiligen Erstattung der Fahrtkosten wegen eines wesentlichen Mangels der Reisequalität ist die Bahn noch weit entfernt.*
  
4. *Ein Schildbürgerstreich: Durch neue gesetzliche Regelungen sollen die Verbraucherrechte gestärkt werden. Früher bekam man bei deutlichen Verspätungen immerhin manchmal einen Gutschein für das Zugrestaurant. Kürzlich hatte ich durch einen verpassten Anschluss eine Verzögerung von über einer Stunde und wollte interessehalber mal die neuen Erstattungsmöglichkeiten ausprobieren. Als Inhaber einer Bahncard 100, also einer Jahreskarte, hat man zwar nur einen marginalen Erstattungsanspruch, aber ich war neugierig auf das Verfahren. Am Schalter bekam ich ein umfangreiches Formular in die Hand gedrückt, dass ich doch bitte selber auszufüllen hätte. Dabei werden alle Zeiten, Bahnhöfe und Zugnummern abgefragt, die zumindest der Bahncard 100-Inhaber regelmäßig nicht zur Hand hat. Selbstverständlich wurde auch die Bahncard als Fahrschein angegeben, mit Name, Anschrift und eindeutiger Bahncardnummer. Nach eineinhalb Wochen immerhin ein Anschreiben der Bahn: ich möge doch bitte meinen Fahrschein im Original beifügen. Bei einer Jahresfahrkarte wohl kein vernünftiges Ansinnen.*

### **Was können wir den Beispielen als Anregungen, durchaus auch für soziale Organisationen, entnehmen?**

- Die Bahn befördert täglich Millionen Fahrgäste sehr sicher, angemessen schnell und vergleichsweise ökologisch. Obwohl die Leistung zu 98 bis 99% in Ordnung ist, verderben die letzten 1 bis 2 Prozent der Wertschöpfung den Gesamteindruck. Achten Sie also neben den Kernprozessen immer auch auf die Prozesse, die von Kunden besonders wahrgenommen werden.
  
- Fehler lassen sich nie vermeiden. Aber Fehler, die sich systematisch wiederholen, müssen nicht sein. Lernen Sie aus Fehlern und passen Sie Ihre Prozesse sofort an. Wenn Sie nicht lernen, 'lernen' die Kunden, dass sie hier schlechte Leistungen zu erwarten haben, z.B. Hinweise auf den Haltepunkt von Wagen oft nicht stimmen.

- Versprechen Sie nichts, was Sie nicht zuverlässig halten können. Solange Reservierungen nicht zuverlässig umgesetzt werden können, sollten Sie nicht verkauft, sondern nur kostenlos als unverbindliche Vormerkung angenommen werden. Zuerst müssen die Prozesse stimmen, dann können Leistungsversprechen offensiv kommuniziert werden.
- Wenn Sie Qualität bieten wollen, müssen Sie Reserven einplanen und dürfen eine Organisation nicht längere Zeit am Belastungslimit steuern. Die häufigen Ausfälle von Türen, Toiletten, Waggonen, Triebfahrzeugen, Signalanlagen oder Weichen beruhen auf gestreckten Wartungs-, Instandhaltungs- und Ersatzintervallen. Robuste Prozessen müssen Spielräume enthalten, um auf Störungen adäquat reagieren zu können.

Prozesse schrittweise zu verbessern, macht Spaß. Die Leistungen werden preiswerter und besser. Steigende Kundenzufriedenheit ist der Dank für Ihre Mühen.



Wir danken Christian Koch für seinen Text.  
Quelle: <http://www.socialnet.de/newsletter/>

### **Über den Autor**

*Christian Koch, Dipl.-Kfm., ist Geschäftsführer der socialnet GmbH und lebt in Bonn. Er studierte Wirtschaftswissenschaften, Informatik und Sozialpsychologie und machte eine Ausbildung in Gruppenmoderation (TZI).*

*Wer mehr über ihn und socialnet. erfahren möchte, findet hier die entsprechenden Infos:*

<http://www.socialnet.de>

*Socialnet gibt auch einen regelmäßigen Newsletter heraus: <http://www.socialnet.de/newsletter/>*

#### **Kontakt:**

[info@socialnet.de](mailto:info@socialnet.de)