

Optimierung der Prozesse und/oder/mit/ohne persönliches QM des Mitarbeiters ?

Wolfgang Ulbrich
SAG Systemhaus GmbH
Ein Unternehmen der Software AG
Elsenheimerstr. 11
80687 München

Im folgenden Vortrag werden basierend auf Erfahrungen und Recherchen des Autors die Probleme bei der Veränderung von persönlichen Schaffensprozessen im Zusammenhang mit Prozeßänderungen zur Verbesserung der Software-Qualität untersucht. Dabei werden psychologische und Mitarbeiterführungs-Aspekte sowie die Möglichkeiten und Grenzen helfender Techniken für den Mitarbeiter betrachtet.

1. Probleme des Managements bei der Optimierung der Prozesse aus Mitarbeitersicht

Im Zeichen der Globalisierung und der Betonung des 'shareholder value' werden in vielen Firmen auch die softwareerstellenden Bereiche und deren Prozesse auf den Prüfstand gestellt. Es geht darum, mit weniger Aufwand gleiche und qualitativ bessere Leistung zu erbringen. Mehr oder weniger laufen alle empfohlenen Wege zu diesem Ziel auf eine Optimierung oder Veränderung der Prozesse der Softwareerstellung eventuell mit zusätzlichem Tooleinsatz hinaus. Viel Geld wird in Beratung investiert, damit mit hoher Sicherheit die gewünschten Effekte eintreten. Dabei werden oft einige der folgenden Punkte übersehen:

- Hinter einer Prozeßoptimierung/-änderung muß das Management von Beginn an stehen, sich persönlich dazu bekennen und die Optimierung/Änderung auch ständig begleiten.
- Neben den Nutzenszielen für die Firma sollten auch Vorteile für die Mitarbeiter angestrebt und deutlich gemacht werden.
- Das Maß der Änderungen darf nur innerhalb bestimmter Grenzen liegen, wenn sie von der breiten Masse der Mitarbeiter akzeptiert werden soll. Hierzu kann arbeitspsychologische Beratung nützlich sein.
- Die Optimierung von Prozessen schafft nur die Rahmenbedingungen für die Verbesserung der Softwarequalität. Auch verbesserte Prozesse erhöhen allenfalls die Wahrscheinlichkeit für bessere Prozeßergebnisse.

2. Probleme der Mitarbeiter mit den optimierten Prozessen

Prozeßänderungen sind in der Regel tiefgreifende Einschnitte in das gewohnte Arbeitsleben, die in unterschiedlichem Maße auf Zustimmung, Ablehnung oder Gleichgültigkeit stoßen. Mitarbeiter akzeptieren die geänderten/neuen Prozesse nicht automatisch. Dabei hängen die Mitarbeiterreaktionen, abgesehen von Mentalitäten und vorhandenen informellen Strukturen, unter anderem von folgendem ab:

- Hatten die Mitarbeiter eine echte Chance bei der Prozeßgestaltung mitzuwirken ?
- Empfinden die Mitarbeiter die geänderten/neuen Prozesse als Verbesserung (Arbeiterleichterung, Produktivitätsgewinn, Abbau von Streßsituationen, Möglichkeit zum selbstbestimmteren Arbeiten) ?
- Wurden gezielte Motivationsmechanismen installiert, die die Anwendung der neuen Prozesse stimulieren ?
- Gibt es Feedbackmöglichkeiten und gibt es erlebte Feedbackfolge (z.B. kleinere Prozeßänderungen auf Wunsch der Mitarbeiter bei sichtbaren Schwachstellen nach Einführung) ?

Mit der Änderung des Prozesses im softwareerstellenden Bereich (Makroprozeß) ist es wichtig, den Schaffensprozeß des einzelnen Mitarbeiters (Mikroprozeß) in Bewegung zu bringen und in die entsprechende Richtung zu lenken, damit die Änderung des Makroprozesses möglichst positiv verstärkt aber zumindest nicht negativ beeinflußt wird. Die Veränderungsinformation des Makroprozesses stößt auf das

Beharrungsvermögen des Mikroprozesses. Bei einem physikalischen System läßt sich der Resonanzpunkt einer Schwingung berechnen. Beim Menschen sind wir auf Erfahrung und Fingerspitzengefühl angewiesen, um das 'Mitschwingen' zu erreichen.

Auch wenn die Mitarbeiter gewillt sind, nach den geänderten/neuen Regeln zu arbeiten, bedarf es seitens des Managements eines langen Atems und ständiger Motivation, damit das theoretisch Bekannte und grundsätzlich Beschlossene auch praktiziert wird.

3. Wie kann ein Mitarbeiter die 'Qualität seiner Arbeit' verbessern ?

Es ist unbedingt notwendig, daß die Mitarbeiter nicht nur verbesserte 'Regeln im großen' anwenden, sondern auch Ihren ganz persönlichen Schaffensprozeß überprüfen und eventuell verändern. Erste Voraussetzung für die Änderung des individuellen Mikroprozesses ist die Bereitschaft zur Selbstanalyse bzw. zu Beratungsgesprächen. Dabei sollten folgende Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Wie arbeite ich zur Zeit bezüglich Qualität und Produktivität ?
- Sehe ich überhaupt Verbesserungsnotwendigkeiten für mich?
- Erkenne ich für mich Verbesserungspotential, das mit akzeptablem Aufwand erschließbar ist?
- Welches sind meine ganz konkreten Schwerpunkte ?

Hilfreich zur Analyse sind Messungen, Checklisten, Selbstaufnahmebögen und methodische Beratung (evtl. anonym). Zu beachten sind persönliche Empfindsamkeiten, Datenschutzprobleme und die Einbindung des Betriebsrats (sofern vorhanden) im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte.

Bei der hochsensiblen Änderung persönlicher Prozesse sollten die Mitarbeiter professionelle Unterstützungsangebote bei unbedingter Wahrung von Anonymität und Persönlichkeitssphäre erhalten, da selbst bei vorhandenem Änderungswillen der Erfolg durch Unkenntnis möglicher helfender Techniken unsicher ist. Solche Angebote können sein:

- Anleitungen/Informationen zu dem Wesentlichen der geänderten Prozesse,
- zu beachtende Mindestanforderungen bei der Durchführung der geänderten Prozesse,
- Coachingangebote,
- Teamagreements zur Untersetzung allgemeiner Prozeßregeln,
- Feedback des Managements vom Projektleiter aufwärts,
- Angebote (Trainings, CBT-Kurse, Bücher) für Arbeitstechniken und Zeitmanagement

Bei dem Versuch, Änderungen des Makroprozesses und der Mikroprozesse in Einklang zu bringen, sind folgende durch die Mitarbeiter erlebbare Faktoren wichtig:

- Unterstützung zur Änderung in/neben dem Tagesgeschäft (eingeplante und auch tatsächlich verfügbare Zeit u.a. für Qualifizierung und Selbststudium),
- Abstimmung von planmäßigen und realistischen Änderungsetappen, -zeiträumen, -intervallen und -bereichen,
- Erhaltung und Vermittlung von Freiräumen und Gestaltungsspielräumen in den neuen Prozessen
- Einhaltung einer Toleranzkurve bezüglich der Einhaltung der Regeln der geänderten/neuen Prozesse (anfangs lockerer, anziehend, Niveau haltend)
- Vermittlung der Problemangemessenheit der Änderungen durch die neuen Prozesse

Es gibt genügend Beispiele in der Fachliteratur u.a. in Verbindung mit ISO9000, daß die Optimierung der Prozesse nicht die erwarteten Effekte brachte. Ein wesentlicher Ursachenkomplex, der sich bei einer Analyse ergibt, ist die fehlende Einbeziehung der Mitarbeiter bzw. fehlende Verbindung mit dem notwendigen persönlichen Qualitätsmanagement des Mitarbeiters.