

**REDLINE** | VERLAG

**Sigrid Hess**

# ÜBERLEBEN IN DER INFORMATIONSFLOT

**So behalten Sie  
alles im Griff**

Von der Autorin  
von  
**Perfekt im Office**



Sigrid Hess

**Überleben in der Informationsflut**



Sigrid Hess

# Überleben in der Informationsflut

So behalten Sie die Kommunikation im Griff

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

lektorat@redline-verlag.de

1. Auflage 2015

© 2015 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Jana Stahl, Heidelberg  
UMschlaggestaltung: Kristina Spörl, München, unter Verwendung von iStockphoto.com  
Satz: Fotosatz Pfeifer  
Druck: Konrad Triltsch GmbH, Ochsenfurt  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-573-3  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-698-5  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-699-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

<b>Die Logistik der Information oder der Bodensee und das Wasserglas.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Qualität im Büro – Wie gemeinsames Arbeiten gelingt..</b>	<b>9</b>
Kann einfach weniger die Lösung sein? .....	10
»Was machen Sie eigentlich den ganzen Tag?« – Von Kernprozessen, Unterstützungsprozessen und Planktonprozessen.....	11
»Wer braucht das wozu?« – Schnittstellen definieren .....	13
»Bekomme ich, was ich brauche?« – Wie die Qualität des Inputs stimmt .....	15
Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte: Administrative Prozesse visualisieren.....	28
Gutes braucht seine Zeit: Der PDCA-Zyklus für Veränderungen .....	33
<b>2. Informationsmanagement – Die Spreu und der Weizen</b>	<b>37</b>
Die Dosis macht das Gift – gezielt filtern .....	38
Wer das wissen muss – Wissensmanagement im Team .....	46
E-Mailen für Fortgeschrittene – Und wie man weniger E-Mails schreibt .....	53
Struktur für die digitale Ablage .....	60
Ordnung im digitalen Ordner .....	65
<b>3. Das Überleben sichern – Segeln auf der Informationsflut</b>	<b>73</b>
Den ganzen Tag geschuftet und nichts geschafft? .....	73
Zeitmanagement für heute und morgen: Effektivität, Effizienz und was wirklich hilft.....	80
Begleiten Sie sich freundlich durch den Tag .....	87
Agil im Team.....	92
Und immer wieder: Reden muss der Mensch .....	93

<b>4. EDV-Praxis .....</b>	<b>95</b>
Zeitsparmethoden in Outlook .....	95
Outlook-Ideen für Fortgeschrittene.....	103
<b>5. Word – Arbeiten im Team .....</b>	<b>111</b>
Gemeinsam an einem Dokument arbeiten –	
Änderungen nachverfolgen.....	111
Zeitsparmethoden in Word .....	120
Checklisten und Formulare .....	126
Vorlagen für Fortgeschrittene.....	130
<b>6. Excel .....</b>	<b>137</b>
Vorlagen schnell und professionell.....	137
Filterfunktionen .....	144
Praxisbeispiel: Die Produktivitätsliste.....	150
<b>7. OneNote .....</b>	<b>153</b>
Der Tausendsassa für Informationsmanagement im	
Team – Ein Einstieg <sup>24</sup> .....	153
Praxisbeispiel: Echtzeitprotokoll für eine Telefonkonferenz	160
Persönliches Informationsmanagement – Reiserecherche ...	165
Informationsmanagement im Team:	
Das Büro-Handbuch .....	176
Das Notizbuch freigeben.....	183
<b>Anhang.....</b>	<b>185</b>
<b>Über die Autorin.....</b>	<b>189</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>191</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>193</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>195</b>

# Die Logistik der Information oder der Bodensee und das Wasserglas

Das Wissen, das unsere Großeltern während ihrer Schulzeit lernen konnten, verhält sich zu dem Wissen, das der Generation unserer Kinder heute zur Verfügung steht, wie ein Wasserglas zum Bodensee. Galt noch vor wenigen Generationen der Erwerb von Wissen als Privileg einiger weniger, die die nötigen Geldmittel dafür hatten, ist Wissen heute so billig wie nie in unerhörten Mengen zu haben.

Ich will die philosophische Dimension dieser Frage berufeneren Menschen überlassen. Mich interessiert die Informationsflut im Büroalltag. Wo behindert zu viel Information die Arbeit, statt sie zu fördern? Wie stellt ein Team oder eine Führungskraft sicher, dass die richtige Information in der richtigen Menge in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle ist? Geht das überhaupt? Und in wessen Verantwortung liegt das?

Abläufe, Aufgaben und Prozesse sind komplexer geworden, die Taktung des Arbeitstages schneller, die Ansprüche vielerorts höher. Insgesamt hat sich die Arbeit verdichtet.

Schnell, gut (oder gar perfekt?), effizient, effektiv – und noch dazu in großen Mengen. So soll die Arbeit erledigt werden. Am besten immer. Niemand kann das dauerhaft leisten. Dennoch habe ich bei meinen Kunden, die oft in der Sachbearbeitung arbeiten, zumeist das Gefühl, dass sie sich unter genau diesem Druck sehen. Da ist ein Kollege krank geworden oder hat eine Kollegin gekündigt. Die Stelle wird nicht nachbesetzt, die Arbeit umverteilt. Aber Abstriche darf es nicht geben. Den direkten Vorgesetzten geht es dabei nicht bes-



ser. In einer Sandwichposition wird das mittlere Management aufgerieben zwischen Führungsverantwortung, Verantwortung gegenüber der eigenen Führungskraft und der Menge an Aufgaben auf der ausführenden Ebene.

Bei ständig hereinflutenden Themen, Informationen und Aufgaben muss man darum ringen, sich die Zeit für die Planung der Aufgaben zu nehmen. Nein, ich empfehle Ihnen jetzt nicht, sich am Vorabend einen detaillierten Plan für den Folgetag zu schreiben. Wenn Ihr Unternehmen im Schichtbetrieb arbeitet oder weltweit aktiv ist, wird das Aufgeschriebene in neun von zehn Fällen am folgenden Morgen nicht mehr aktuell sein. Es geht mir um einen anderen Aspekt: Kennen Sie Ihre Arbeit? Wirklich? Wissen Sie um die Prozesse, die über Ihren Tisch laufen? Kennen Sie die Intention des Empfängers Ihrer Arbeit? Wissen Sie um das Tun dessen, der Ihnen Informationen zu liefert? Welches Zahnrad des großen Getriebes ist genau das Ihre?

Dieses Wissen um die Abläufe, das Planen der Prozesse, hilft, genau die richtige Arbeit zu tun, in passgenauer Qualität. »Alles«, »immer«, »120-prozentig« – diese Begriffe sollten wir lächelnd verabschieden. An diesem Anspruch sind schon viele gescheitert. Es ist einfach nicht mehr möglich, immer alles zu wissen. Sie haben es in der Hand, zu welchen Informationen Sie Ja sagen und zu welchen Nein. Es braucht neue Herangehensweisen und das Überdenken von Ansprüchen und die Berücksichtigung dessen, was machbar ist. Lassen Sie uns nicht versuchen, den Bodensee leer zu trinken – wir lernen segeln!

# 1. Qualität im Büro – Wie gemeinsames Arbeiten gelingt

Der Begriff »Qualitätsmanagement« ruft ganz unterschiedliche Reaktionen hervor. Die Spanne geht von »Hab ich schon mal gehört, ist das was Gutes?« über »Na ja, muss man halt ...« bis zu »Lass mich damit bloß in Ruhe – davon bekomme ich Schweißausbrüche!«.

Meiner Erfahrung nach hängt es sehr von der Branche des Unternehmens ab, wie die Anforderungen in der Praxis umgesetzt werden. In der produzierenden Industrie ist das Qualitätsmanagement seit Jahrzehnten fest etabliert – in der Produktion. Keineswegs in den administrativen Abläufen. Schon seit Ende der 1980er-Jahre gibt es immer wieder Anläufe, die Idee des Qualitätsmanagements auch in den Büroetagen zu etablieren.

Die Schwierigkeit dabei ist, dass – im Gegensatz zur Produktion – der Fokus bei administrativen Aufgaben nicht in der Vermeidung von Fehlern liegen kann und sollte. Denn falsche Informationen sind gar nicht das Hauptproblem. Vielmehr ist es fehlende, zu spät eintreffende, diffuse, redundante oder einfach nicht verwertbare Information, die Schleifen im Prozess nötig macht.<sup>1</sup>

Die Methoden des Qualitätsmanagements auf die administrative Arbeit zu übertragen ist keine einfache Übung. Es klappt recht gut dort, wo es sich um stark strukturierte Büroprozesse handelt. Beim Erfassen von Kundendaten oder in der Finanzbuchhaltung, im Callcenter oder bei der Arbeitsvorbereitung kann man in weiten Teilen durchaus mit Kennzahlen arbeiten und einen aussagekräftigen Vergleich von der Qualität der Arbeit an verschiedenen Tagen oder Ar-

beitsplätzen erstellen. Immer dann, wenn die Arbeit in einer guten Form messbar ist.

Die Messbarkeit kommt aber schnell an ihre Grenzen, wo es um Kommunikation geht, um das gute Formulieren von Texten, um das reibungslose Organisieren von betrieblichem Miteinander. Genau dies sind jedoch die Hauptaufgaben sehr vieler Büroarbeitsplätze. Was also tun, wenn man den Wunsch hat, seine Arbeit zu kontrollieren, zu dokumentieren und letztlich zu verbessern?

## **Kann einfach weniger die Lösung sein?**

Fragt man die Menschen in den Büros nach Assoziationen zur Informationsflut, hat eine große Zahl der Befragten ein überquellendes Postfach elektronischer Art vor Augen.

Meiner nicht wissenschaftlich belegten Beobachtung nach entstehen 80 Prozent des E-Mail-Aufkommens aus hausinternem Hin und Her. Absprachen hier, Rückfragen dort, „zur Info“-E-Mails und die Verteilung von Dokumenten in vielen Postfächern. Das Problem ist, dass die E-Mail eigentlich gar nicht das richtige Werkzeug ist, um all dies abzufangen. Viele verschiedene Aufgaben und auch Wissensdokumente kommen gleichzeitig im Postfach an. Mit unterschiedlichen Bearbeitungsabläufen sehr unterschiedlicher Priorität und auch verschiedenem Aufwand zur Erledigung. Aber alles kommt gleichermaßen über denselben Kanal in großer Menge herein. Der Besitzer des Postfaches muss sich schnell durch alles durcharbeiten und auch schnell Entscheidungen treffen. Das ist wirklich anstrengend. Kaum lässt die Aufmerksamkeit für das Postfach einmal nach, sind schon wieder Dutzende neuer E-Mails angekommen. In diesem Buch versuche ich einen Teil des Übels bei der Wurzel zu packen. Wenn Aufgaben, Abläufe und Prozesse geklärt sind, werden sehr viele interne E-Mails ganz überflüssig. Weil Rückfragen nicht nötig sind, wenn im Projektplan der Fortschritt zu sehen ist, weil

nicht nach einer Vorlage gefahndet werden muss, wenn diese im genau bezeichneten Abteilungslaufwerk liegt, und weil Dokumente nicht mehr als Anhänge verschickt werden, sondern höchstens noch ein Link zum Speicherort.

## »Was machen Sie eigentlich den ganzen Tag?« – Von Kernprozessen, Unterstützungsprozessen und Planktonprozessen

Ja, was machen Sie eigentlich den ganzen Tag? Diese Frage – ganz unvorbereitet einem Büromitarbeiter gestellt, hat meist ein »Ähhhh ...« und einige stockende Begriffe zur Folge. Konkretisiere ich die Frage: »Was steht denn in Ihrer Arbeitsplatzbeschreibung?«, oder: »Wofür bezahlt man Sie?«, geht es schon ein bisschen besser (Ausnahme: die Rückfrage »Welche Arbeitsplatzbeschreibung?«). Die Aufgaben, die dann genannt werden, sind im Allgemeinen die Kernaufgaben dieses Arbeitsplatzes.

### **Unterscheidung: Aufgabe – Prozess – Projekt**

Diese drei Begriffe sind nicht trennscharf. Ich definiere hier so: Eine **Aufgabe** wird in der Regel von einer Person von Anfang bis Ende bearbeitet. Sie kann aus einem oder mehreren Schritten bestehen. Sie kann einmalig sein oder auch häufig erledigt werden.

Ein **Prozess** besteht aus mehreren Arbeitsschritten und findet wiederholt statt. Er kann in der Hand einer oder mehrerer Personen liegen.

Ein **Projekt** ist per definitionem einmalig und zeitlich begrenzt. Es führt in mehreren Schritten zu einem vorab festgelegten Ziel. Es sind fast immer mehrere Personen beteiligt.

Ein Kernprozess eines Unternehmens ist also das, was unmittelbar der Sache dient, mit der das Unternehmen am Markt ist, das, womit das Geld verdient wird.

Ein Unterstützungsprozess ist das, was getan werden muss, damit die Kernprozesse funktionieren. Im Unternehmen zum Beispiel das Einstellen von Mitarbeitern oder das Organisieren der Dienstwagen oder die Beschaffung von Tonerkartuschen. Ohne diese Prozesse geht es nicht, dennoch verdient das Unternehmen damit kein Geld.

Was sind die Unterstützungsprozesse an Ihrem Arbeitsplatz? Meine Kernaufgaben sind das Halten von Seminaren und das Schreiben von Fachtexten. Ein Kernprozess ist also das Vorbereiten eines Seminars – von der Themenrecherche über das Verfassen des Exposés bis hin zum Packen des Seminarkoffers.

Das Buchen der Reise zum Seminarort ist ein Unterstützungsprozess – wenn ich es selbst tue. Es ist jedoch ein Kernprozess für eine Mitarbeiterin der Veranstaltungsorganisation beim Anbieter des Seminars – wenn sie das für mich tut. Die Definition hängt also davon ab, aus welcher Perspektive der Prozess betrachtet wird.

## **Planktonprozesse**

Danke an Wolf Steinbrecher für dieses herrliche Wort!<sup>2</sup> Planktonprozesse sind der allfällige »Kleinkram«, der an jedem Arbeitsplatz anfällt. Ob es das Einarbeiten des neuen Praktikanten ist oder das Überfliegen und Weitergeben einer nicht so sehr wichtigen Fachzeitschrift oder das Prüfen und Weiterleiten der Urlaubsanträge. Diese Dinge sollten getan werden, manche müssen auch dokumentiert werden. Sie haben aber nicht wirklich Einfluss auf das Geschäftsergebnis Ihres Unternehmens und werden kaum beim Jahresgespräch mit Ihrer Führungskraft erwähnt werden.

## **70 – 20 – 10**

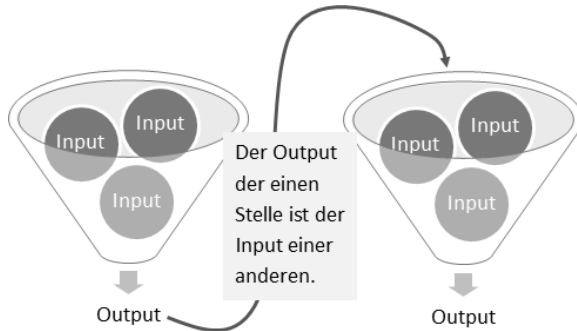
Als Faustregel gilt: Investieren Sie 70 Prozent Ihrer Zeit und Kraft in Ihre Kernaufgaben, 20 Prozent in Unterstützungsaufgaben und achten Sie darauf, dass die Planktonaufgaben nicht mehr als 10 Prozent in Anspruch nehmen.

## **»Wer braucht das wozu?« – Schnittstellen definieren**

Kennen Sie das Warum und Wozu jeder einzelnen Aufgabe, die Sie tun? Spontan sagen Sie vermutlich: »Ja, klar!« Denke Sie bitte mal einen Augenblick länger darüber nach.

Die wenigsten Aufgaben liegen von Anfang bis Ende in einer Hand. Viele Hände und Köpfe sind involviert, bis eine Sache fertig ist. Ein Kollege von mir hat in einem Unternehmen eine sieben Meter (!) lange Prozesslandkarte gestaltet – zusammen mit allen Mitarbeitenden in diesem Prozess in dreitägiger Arbeit. Jede Arbeitsgruppe gestaltete ihren Anteil am Ganzen. Bei der Abschlussveranstaltung gingen alle Beteiligten langsam an dieser Wand entlang. Es gab sehr viele Aha-Erlebnisse (»Ach so, dafür braucht ihr das!«) und eine ganze Menge an Optimierungsideen (»Dann liefere ich euch die Excel-Daten doch gleich als Liniendiagramm – das kann ich ganz fix mit einer Vorlage erledigen.«<sup>3</sup>). Die Gesamtschau auf den Prozess und seine Schnittstellen setzte Potenziale frei, an die vorher niemand gedacht hatte.

Was genau ist eine Schnittstelle? Immer dann, wenn eine Aufgabe von einer Hand in die andere wandert. Jede Schnittstelle ist wichtig für die Qualität des Gesamtprozesses.



**Abbildung 1: Input und Output**

### **Drei Leitfragen:**

- Ist die Qualität des Inputs genau die nachgefragte?
- Ist die Form der Übergabe definiert?
- Klappt das im Alltag?

Oder sind immer wieder Rückfragen, Nachfragen, Nachhak-Gespräche und Nachverfolgungsaktionen nötig, um die Sache zu Ende zu bringen?

Wenn es sich um einen Routineprozess innerhalb der Kernaufgaben handelt, sollte die Schnittstelle, das heißt der Übergang, genau definiert werden. Was aber nimmt man dafür? Eine Arbeitsanweisung? Eine Checkliste? Ein Formular? Oder einfach ein klärendes Gespräch?

Leider wird über bestehende Prozesse erst dann nachgedacht, wenn irgendetwas schiefgelaufen ist. Dann werden Ressourcen bereitgestellt, um den Prozess zu optimieren. Gehen wir gedanklich mal an den Anfang: Eine neue Aufgabe soll erledigt werden. Schreibt man sofort eine Checkliste? Nein, meist ginge das nicht mal, wenn man wollte. Denn man kennt die Aufgabe und die Notwendigkeiten noch

gar nicht. Also wird die Aufgabe erst mal »irgendwie« erledigt. Hat das gut geklappt – na ja, es hat sich zumindest niemand beschwert – macht man es beim nächsten Mal wieder so, wenn man sich noch erinnern kann. Sonst erfindet man das Rad eben wieder neu.

## **Optimierung ohne Druck**

Es gibt also gar keinen Zeitpunkt in der Arbeitsroutine, der sich selbstverständlich für eine Optimierung oder auch nur eine Beleuchtung eines Prozesses anböte. Ganz ehrlich: Jeder Zeitpunkt ist gut dafür, außer einem: Wenn unter erheblichem Termindruck das Qualitätsmanagement-Handbuch erstellt oder aktualisiert werden muss! Meine Faustregel: Wenn Sie eine Aufgabe zum fünften Mal machen, überlegen Sie sich, ob das besser, leichter oder einfacher ginge. Fragen Sie den Empfänger Ihrer Arbeit, ob er oder sie das Richtige bekommen hat oder ob es vielleicht mit einer einfacheren Version davon auch getan wäre. Schauen Sie auch den Input an, dessen Empfänger Sie sind: Haben Sie alle Informationen in einer passenden Weise und zeitgerecht erhalten? Falls nicht, sprechen Sie mit Ihren »Zulieferern« und sagen Sie klar, was Sie wie benötigen. Dann kann auch eine Checkliste oder ein Formular hilfreich sein.

## **»Bekomme ich, was ich brauche?« – Wie die Qualität des Inputs stimmt**

»Und wie genau soll ich das machen? Ich bin ja schon froh, wenn ich die Leute, die das machen, überhaupt zu Gesicht bekomme!« Dies ist der häufigste Einwand an dieser Stelle. Die Frage, wie Sie Besseres als bisher bekommen sollen, in einer Zeit, in der niemand Arbeitskraft übrig hat, ist berechtigt. Gehen Sie mit mir auf eine kleine Gedankenreise: Welche Aufgaben erledigen Sie selbst am schnellsten? Natürlich die dringenden und wichtigen. Die Aufgaben mit höchster



Priorität. Und dann? Meiner Beobachtung nach klaffen dann schnell Theorie und Praxis auseinander.

Meist greift man zu den Aufgaben, die sich zügig, ohne zusätzliches Nachdenken, Rückfragen oder Suchen nach weiteren Dokumenten erledigen lassen. **Die Aufgaben, bei denen das Vorgehen klar ist und die dazu benötigten Informationen leicht verfügbar sind, werden am schnellsten erledigt.**

Also: Es werden die Aufgaben am ehesten erledigt, bei denen Auftrag, Vorgehensweise und Ziel ganz klar sind!

Im Umkehrschluss heißt das also: Wenn Sie die Qualität des Inputs, den Sie erhalten, verbessern wollen, machen Sie es Ihren Zulieferern leicht. Mit einer Checkliste, einem benutzerfreundlichen Formular oder einem Ablaufplan gelingt das. Nicht als gängelnde Vorschrift, sondern als Hilfe und Arbeitserleichterung. So ist genau geklärt, was zu erledigen ist, und niemand arbeitet an den Anforderungen vorbei oder produziert Ergebnisse für den Papierkorb.

## Brauche ich Checklisten?

»Checklisten verhindern, dass vernünftige Leute dumme Fehler machen.«<sup>4</sup>

Was genau ist eigentlich eine Checkliste? Manche stellen sich darunter ein Blatt vor, mit Kästchen und Anweisungen, die dann nacheinander abgehakt werden müssen. So eher in Richtung »idiotensichere Anleitung für Anfänger«.

Manche haben eine Packliste für Geschäfts- oder Urlaubsreisen. Das ist – einmal erstellt – eine prima Erleichterung. Spart Kopfzerbrechen, Adrenalin und auch teure Nachkäufe am Zielort. In der The-

orie stimmen viele der Aussage »Eine Checkliste ist etwas Nützliches« ohne Weiteres zu. In der Praxis begegnen mir allerdings wenige gut geplante und auch tatsächlich benutzte Checklisten. Die meisten entstehen aus Eigeninitiative heraus. Aber um eine Schnittstelle zu definieren und die Übergabe eines Arbeitspaketes zu standardisieren – Fehlanzeige. Warum nur?

Auf das Thema wirklich aufmerksam gemacht hat mich mein Kollege Jan Fischbach in einem Blogartikel – dort schreibt er:

»Checklisten sind das Prozessgedächtnis von Teams«. <sup>5</sup>

### **Wann also ist eine Checkliste das richtige Werkzeug?**

- Eine bestimmte Aufgabe muss zum Gelingen in festgelegten Schritten nacheinander abgearbeitet werden (Beispiel Maschinenreinigung in Produktionsanlagen bei Werkzeugwechsel)

oder:

- Zur Erledigung eines Auftrages sind verschiedene Bausteine nötig, die Reihenfolge ist nicht wichtig. Allerdings darf kein einziger vergessen werden, sonst ist die ganze Arbeit misslungen (Beispiel Reiseplanung: Flug, Hotel und Mietwagen müssen gebucht werden).

Es gibt grundsätzlich zwei verschiedene Kategorien von Checklisten: Read-Do und Do-Confirm.

### **Read-Do**

Eine Read-Do-Checkliste ist eine Form einer Aufgabenbeschreibung. Sie eignet sich gut als Einarbeitungshilfe oder zur Unterstützung bei einer selten ausgeführten Aufgabe. Sehr wahrscheinlich besitzen Sie eine größere Sammlung von Read-Do-Checklisten – in Form eines Kochbuchs in Ihrer Küche. In der Bürowelt sind mir solche Read-Do-Checklisten noch viel zu selten. Denn sie sind verhältnismäßig schnell gemacht und ungemein nützlich. Dabei spreche ich

jetzt nicht von einfachen »Kochrezepten«, beispielsweise für das Ausführen eines Serienbrief-Etikettendruckes, sondern vom Definieren von Schnittstellen. Der Übergabe eines Aufgaben- oder Informationspaketes zur Weiterarbeit.

Nehmen wir als Beispiel die Ausschreibung einer vakanten Stelle in einem Unternehmen. Die Personalabteilung kennt verschiedene Wege, diese Information an mögliche neue Mitarbeiter zu bringen. Da wäre zunächst der interne Aushang am »Schwarzen Brett« und das digitale Äquivalent im Intranet. Um potenzielle externe Bewerber anzusprechen, gibt es viele unterschiedliche Wege. Zunächst die Zeitungsanzeige, mittlerweile bedeutender ist die Ausschreibung in Internetstellenbörsen oder die Suche über Social-Media-Kanäle wie zum Beispiel XING oder LinkedIn. Personalprofis wissen, dass man einen Mitarbeiter für die Kantine über ganz andere Wege sucht als einen Bereichsleiter Entwicklung. Hier gibt es viel zu wissen. Von Ansprechpartnern bei den bevorzugten Zeitungen bis zu Zugangscodes und üblichem Wording für die verschiedenen Internetstellenbörsen.

Um diesen Prozess sauber aufzusetzen und auch vertretungssicher zu gestalten, böte sich eine Read-Do-Checkliste an. Wie bei einem Kochrezept wird festgehalten, welche Kanäle wie zu bedienen sind, worauf zu achten ist und auch welche Vorlagen dafür hilfreich sind. Dann kann auch ein neuer Mitarbeiter diese komplexe Aufgabe ohne häufige Rückfragen und vor allem ohne Pannen erledigen.

### **Do-Confirm**

Die ersten Jahre meines Berufslebens verbrachte ich in der produzierenden Pharmaindustrie. Wenn auf einer Verpackungslinie von einem Medikament auf das andere gewechselt werden sollte, setzte ein unglaublich umfangreicher Prozess ein. Sicher haben Sie schon einmal eine Tablette aus ihrer Blisterverpackung gedrückt. Aber wie kommt die dort hinein? Das passiert auf vielen Meter langen Fertigungsstraßen, vorne befinden sich die Tabletten in großen Behältern und die transpa-

rente Deckfolie ist auf einer großen Rolle. Die Folie wird leicht erhitzt und in Edelstahlformen tiefgezogen. So entstehen die Mulden, die die Tabletten aufnehmen. Dann werden automatisch die Tabletten eingelegt und darüber kommt die Alufolie, die dann fest mit der transparenten Folie verbunden wird. Wenn nun eine andere Sorte Tabletten auf dieser Straße gefertigt werden soll, müssen alle Folien und Werkzeuge gewechselt werden. Und die Maschine selbst wird akribisch gereinigt, um zu verhindern, dass sich irgendwo noch eine Tablette der Vorgängercharge versteckt hat, die dann plötzlich im nächsten Produkt auftaucht. Es käme zur gefürchteten »Cross-Contamination«. Dass diese Aktion ihre Zeit braucht, ist klar. Auch klar ist, dass jede Minute Stillstand Geld kostet. Allerdings darf bei dieser Aktion wirklich nichts schiefgehen. Wenn auf den Schmerztabletten die Alufolie der Blutzuckersenkender landet, ist die ganze Charge ein Fall für den Müll. Noch übler würde es ausgehen, wenn ein Patient in seiner Blisterpackung eine Tablette fände, die dort nicht hineingehört und damit – richtigerweise – zum Apotheker geht. Das hätte eine sehr teure, aufwendige und peinliche Rückrufaktion zur Folge. Also: Schnell gehen muss die Sache, schiefgehen darf dabei nichts!

Hier wird mit Do-Confirm-Checklisten gearbeitet.

Jeder Schritt des Zerlegens, Reinigens, Aufbauens und Prüfens ist ganz genau festgelegt. Der verantwortliche Mitarbeiter zeichnet jeden Schritt ab und bestätigt anschließend die gesamte Aktion mit Namen, Datum und Uhrzeit. Diese Protokolle werden sorgfältig verwahrt, sie sind ein wichtiger Teil der Dokumentation. Dieses Beispiel aus der Produktion lässt sich übertragen. Eine Werbeagentur erstellt ein umfangreiches Angebot für die Markteinführung eines neuen Haarpflegeproduktes. Vor der Livepräsentation, die vor Ort beim Kunden stattfindet, erhält dieser vorab eine Präsentationsmappe.

Was in einer solchen Mappe enthalten sein muss, ist immer gleich. Vom Anschreiben (mit Unterschrift!) über den Entwurf einer Anzeige für den Abdruck in einer Zeitschrift bis zur Zip-Datei auf einer