

# „Zuhause ist's am schönsten!“ Warum eigentlich? Und wie lassen sich die Erkenntnisse in der unternehmerischen Praxis nutzen?

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Gestalten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein Umfeld, das effektives, effizientes Arbeiten zulässt und in dem Sie sich wohlfühlen.
- o Teilen Sie klar auf, wer sich um welchen Teil der Gestaltung kümmert und stellen Sie eine kompetente Besetzung sicher.
- o Vermeiden Sie es, den Bock zum Gärtner zu machen.



In welchem Umfeld fühlen Sie sich wohler? Wo sind die Abläufe für Sie stimmiger? Wo sind Sie auf Dauer produktiver? In vorgegebenen Räumlichkeiten, wie einem Hotelzimmer oder der Wohnung eines Bekannten oder in einer Umgebung, die Sie selber gestaltet haben, wie Ihren eigenen vier Wänden?

Wahrscheinlich lautet Ihre Antwort „In meinen eigenen vier Wänden“. So weit so gut, aber warum ist das so? Uns interessieren an dieser Stelle nur die Elemente der Antwort, die sich auf die Bereiche Prozess- und Organisationsgestaltung übertragen lassen. In loser Reihenfolge: Eine höhere Identifikation mit dem Umfeld, passgenaue Gestaltung für die eigenen Abläufe, ein hohes Maß an Verständnis und ein Gefühl der Verantwortung für die Gestaltung und den Erhalt des eigenen Umfeldes.

Gründe genug, das eigene Umfeld zu gestalten und Ihre Mitarbeiter in die Gestaltung einzubinden. Prozesse und Organisation sind hierbei wesentliche Bestandteile. Nachfolgend drei Gestaltungsfallen sowie Möglichkeiten, diesen zu begegnen:

- o Das Pferd wird von hinten aufgezäumt: Prozesse und Organisation werden den bereits bestehenden Gegebenheiten von Beginn an angepasst. Allzu häufig begegnet es uns, dass Prozesse um bestehende Organisationsstrukturen oder bestimmte Mitarbeiter herum konzipiert werden. Richtig ist, zunächst das benötigte Ergebnis eines Prozesses zu definieren, danach den kürzesten Weg dorthin zu beschreiben und abzustimmen, um im letzten Schritt die benötigte Organisationsstruktur abzuleiten. Schauen Sie erst, was richtig ist, dann wie man die jetzige Situation in dieses neue Zielbild überführen kann und welche Zugstände man gegebenenfalls an bestehende Restriktionen machen muss.

- o Verantwortlichkeiten sind nicht geklärt: Wer ist für welchen Teil der Umfeldgestaltung verantwortlich? Ganz klar ist es an den Unternehmenseignern und der Unternehmensführung, die Eckpunkte des Umfeldes zu bestimmen. Hierunter fallen Elemente wie der Geschäftszweck, der Investitionsrahmen, bestimmte Investitionsentscheidungen und ähnliches. Innerhalb dieser Leitplanken sollte klar sein, wer welchen Teil gestaltet. Wer hat das tiefere Verständnis für die Abläufe der Produktion: Die Geschäftsführung oder die Produktionsmitarbeiter? Entsprechend sollten sich Verantwortlichkeiten verteilen. Insbesondere in der Prozessarbeit ist es wichtig, die Beteiligten eines Prozesses sowie die Abnehmer der Prozessleistung einzubeziehen.

- o Der Bock wird zum Gärtner gemacht. Es ist wichtig, diejenigen mit dem tiefsten Verständnis des Fachthemas in die Prozessarbeit einzubeziehen. Aber: Es besteht die Gefahr der Selbstoptimierung derjenigen, die die Prozesse erarbeiten, wenn sie diese auch leben sollen. Es ist nur menschlich, allzu schnell das WIE zu fokussieren, wenn man selbst betroffen ist.

Drei wirksame Maßnahmen sind der Einbezug und die implizite Kontrolle durch Schnittstellenpartner, das Benennen eines nicht direkt betroffenen Projektleiters für ein Projekt zur Prozessreorganisation (dieser kann intern oder extern besetzt sein) sowie eine Freigabeinstanz für die intern erarbeiteten Prozesse.

Nicht zuletzt sollten Sie selber sich im geschaffenen Umfeld wohl fühlen. Ist dies noch nicht der Fall, fragen Sie sich und seien Sie in der Antwort möglichst konkret: „Was stört mich?“ oder „Was vermisse ich?“ Viel Freude bei der gemeinsamen Arbeit mit Ihren Mitarbeitern im und am Unternehmen.