

# Prozessarbeit als Schmerzmittel

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Wachstumsschmerzen in Form von Reibung in Abläufen sind normal und ein Indikator für gut gesetzte Prioritäten.
- o Definieren Sie umsetzbare Prozesse, keine idealen.
- o Erfassen Sie Engpässe zur Umsetzung der definierten Prozesse und lösen sie diese Stück für Stück.



Kennen Sie das? Die Abläufe im Unternehmen sind hinreichend strukturiert und die Zusammenarbeit läuft harmonisch. Der Auftragseingang entwickelt sich positiv und das Unternehmen wächst. Doch irgendwann greifen die Zahnräder nicht mehr richtig ineinander: Dinge, die zuvor per Zufur funktionierten, bringen vermehrt Probleme mit sich. Die Mitarbeiter sind dauerhaft voll aus- oder gar überlastet, der Tonfall wird rauer. Ja? Wir nennen dieses Phänomen „Wachstumsschmerzen“. In Phasen profitablen Wachstums sind Reibung zwischen den Abteilungen und Ineffizienz normal, weil sich durch Wachstum die Anforderungen an das Unternehmen und die Bereiche ändern. Mehr Ergebnis soll nicht bloß durch mehr Kapazitäten erreicht werden, also müssen Vorgehensweisen angepasst werden. Und sie sind ein Indikator für gut gesetzte Prioritäten, da diese Wachstumsschmerzen vermuten lassen, dass Kunde und Geschäftsausbau im Fokus stehen, weniger die Form der Abwicklung.

Gleichwohl ist es ratsam, diese Wachstumsschmerzen nicht hinzunehmen. Sie weisen darauf hin, dass die bestehenden Abläufe nicht geeignet sind, um die aktuellen und zukünftigen Anforderungen hinreichend zu erfüllen. Gezielte Prozessarbeit kann Sie dabei unterstützen, diese Wachstumsschmerzen zu lindern und zugleich ein Fundament für weiteres, profitables Wachstum zu errichten. Folgende Impulse leisten einen Beitrag zu wachstumsfördernden Prozessen:

- o **Gestalten Sie umsetzbare Prozesse:** Zu häufig kommt es vor, dass Prozesse bloß für eine Zertifizierung formal definiert werden. Ob diese im QM-Handbuch verankerten Prozesse dann praxistauglich sind, ist dann zweitrangig – verschenktes Potenzial. Definieren Sie stattdessen mit Ihrer Mannschaft je Prozess nur diejenigen Ergebnisse und Schritte, welche zwingend eingehalten werden müssen. Die Ak-

zeptanz und Umsetzung der definierten Prozesse ist unserer Erfahrung deutlich eher gegeben, wenn Urteilsvermögen und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter einbezogen statt eingeschränkt werden. Damit die Prozess-Dokumentationen für die Mitarbeiter verständlich und im Tagesgeschäft umsetzbar sein können, sollte eine möglichst einfache Art der Dokumentation gewählt werden (Verständlichkeit für den Anwender geht hier vor Genauigkeit).

- o **Schaffen Sie die Voraussetzungen, um die Prozesse im Tagesgeschäft umzusetzen:** Unserer Erfahrung nach sehen viele Projektteams den Schwerpunkt der Prozessarbeit in der Definition angemessener Abläufe. Eine wesentliche Herausforderung liegt allerdings in der erfolgreichen Umsetzung im Tagesgeschäft. In jedem Fall gibt es gute Gründe dafür, dass die Abläufe aktuell so laufen, wie sie laufen: Teilweise ist es Unwissen über die Bedürfnisse der Schnittstellenpartner, aber in vielen Fällen bestehen Engpässe in Form von fehlenden Instrumenten, nicht passenden Führungsstrukturen oder fehlenden Kompetenzen. Nehmen Sie deshalb entweder direkt bei der Definition der Prozesse angeführte Engpässe auf oder führen Sie Gespräche mit den Beteiligten je Prozess: „Was hindert Sie daran, den SOLL-Prozess ab sofort umzusetzen?“ Würdigen Sie jeden der genannten Engpässe und stimmen einen geeigneten Umgang damit ab. Neben der Aufmerksamkeit durch die Führungskräfte ist das sukzessive Lösen dieser Engpässe wesentlicher Schlüssel zur Umsetzung neuer SOLL-Prozesse.

Übrigens: Bleiben Sie bei den Prozessen nicht stehen. Wenn die Organisation die Prozesse bestmöglich abbilden soll, sind Anpassungsbedarfe in Stellenbeschreibungen oder Führungsstrukturen unumgänglich. Nutzen Sie also die definierten Prozesse, um die Organisation zu justieren.