

Warum Wachstum immer eine Funktion von Haltung, Einstellung und gesundem Menschenverstand ist und wie Prozessarbeit hier hilft

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Prozessdefinitionen werden Haltung, Einstellung und konstruktive Kommunikation nie ersetzen.
- o Prozessdefinitionen sind „nur“ Anleitungen und Werkzeuge.
- o Sind die Zutaten und/oder die zur Verfügung stehenden Instrumente nicht geeignet?



Vorweg, da hier eine in der Praxis häufig anzutreffende Fehleinschätzung zum Ausdruck kommt: Prozessdefinitionen werden Wachstumsbremsen nie lösen, wenn diese Haltung, Einstellung und im Kern ergebnisorientierte, konstruktive Kommunikation betreffen.

Allzu oft begegnet es uns im beruflichen Alltag, dass solcherlei Wachstumsbremsen dadurch gelöst werden sollen, dass komplizierte Werkzeuge konzipiert werden oder umfangreiche Initiativen zur Prozessdefinition gestartet werden, bei denen vor allem eines entsteht: Viel Papier. Um Missverständnissen vorzubeugen: Pragmatische, geeignete Werkzeuge sind notwendig, Prozessdefinitionen sind gut, sinnvoll, richtig und notwendig – sie sind für profitables Wachstum aber nicht hinreichend.

Die Sammlung der Prozesse eines Unternehmens lässt sich mit einem Rezeptbuch vergleichen, die einzelne Prozessdefinition mit einem Rezept. Bis zu einem gewissen Grad hilft das Rezept dabei, den Handelnden zu befähigen, ein schmackhaftes Gericht zuzubereiten, aber das Rezept alleine genügt nicht. Es müssen weitere persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten beim Handelnden dazukommen. Sind diese nicht ausreichend ausgeprägt, so braucht es persönliches Wachstum in verschiedenen Dimensionen.

Technische Fähigkeiten, Produktwissen und Erfahrung zu Wirkzusammenhängen (fachliches Können) sind die eine Seite der Medaille. Der Entschluss, das gewünschte Ergebnis zu erzielen, die Bereitschaft, sich auf das im Rezept vorgeschlagene Vorgehen einzulassen und der Einsatz von gesundem Menschenverstand – im Gegensatz zu einem blinden Befolgen von Anweisungen – ist die andere Seite der Medaille (Haltung/Einstellung). Kocht man nun nicht alleine, sondern teilt Verantwortung auf, so braucht es darüber hinaus eine wirkungsvolle Kommunikation unter-

einander, die ebenfalls von fachlicher Expertise, einer lösungsorientierten Haltung und dem Einsatz von gesundem Menschenverstand abhängt.

Ist man nun mit dem Ergebnis des Prozesses unzufrieden (um im Bild zu bleiben: das Essen schmeckt nicht), gilt es nun den tatsächlichen Engpass herauszufinden:

- o Fehlt es an fachlichem Können?
- o Sind Haltung und Einstellung mangelhaft?
- o Scheitert es an der Kommunikation?
- o Ist die Prozessbeschreibung (das Rezept) mangelhaft?
- o Sind die Zutaten nicht geeignet?

Wir empfehlen, das Wachstum der Prozessqualität und der genannten Dimensionen zu verbinden. Weiß man, dass die genannten Engpässe in Betracht kommen, lassen sich der Dialog und die Analyse hervorragend anhand der Prozessdefinitionen beginnen. Die Definition unterstützt bei der Lokalisierung, Konkretisierung und Verbalisierung des Engpasses. Weiterhin lässt sich hier auf sachlicher Ebene auch über persönliche Eigenschaften und Aspekte der Kommunikation sprechen. Die Verbindlichkeit gewinnt ebenfalls durch die Möglichkeit der Dokumentation in den Prozessen. Doch gilt es achtsam vorzugehen: Die Diskussion anhand des Prozesses ist nur der Start – wenn auch ein guter – und die Überarbeitung der Prozesse nicht in jedem Fall die Lösung.

Also: Prüfen Sie gegebenenfalls im Dialog mit den Prozessbeteiligten genau, wo der derzeitige Engpass liegt. Beziehen Sie explizit die genannten möglichen Engpässe in Ihre Überlegungen mit ein. Treffen Sie geeignete Maßnahmen: Eine Prozessüberarbeitung ist nur eine von mehreren Alternativen.