

Gewohnte Prozesse hinterfragen – ein Meisterstück

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Ansätze zur Prozessoptimierung sind vielfach Gesprächsthema – allerdings werden sie nicht erkannt.
- o Ein Perspektivenwechsel kann helfen, neue Impulse zu gewinnen.
- o Eine Initiative zur Prozessoptimierung endet bestenfalls mit der Einführung einer Routine.



Die Arbeit mit Prozessen beschränkt sich gedanklich häufig auf die konkrete Weiterentwicklung einzelner Abläufe. Eine erste Herausforderung ist allerdings die Identifikation der wirklich wachstumswirksamen Verbesserungspotenziale – schließlich ist die Prozessarbeit kein Selbstzweck. Betriebsblindheit und die Konzentration auf das Abwickeln des Tagesgeschäftes sind zwei wesentliche Ursachen dafür, dass Verbesserungspotenziale kaum erkannt werden. Folgende Maßnahmen können dabei unterstützen, gewohnte Prozesse zu hinterfragen und Ansätze zur Optimierung zu erkennen:

- o Hören und lesen Sie zwischen den Zeilen: Ansätze zur Prozessoptimierung sind vielfach im Gespräch, werden als solche allerdings nicht wahrgenommen. Wann immer Mitarbeiter Unmut über einen Sachverhalt im Gestaltungsspielraum des Unternehmens äußern, ist dieser Unmut auf personelle oder strukturelle Ursachen zurückzuführen. Strukturelle Ursachen, seien es nicht optimale Abläufe, fehlende Instrumente oder unklare Schnittstellen, sind konkrete Ansatzpunkte zur Optimierung. Es empfiehlt sich, eine kontinuierliche Liste mit solchen Handlungsbedarfen und Problemen zu führen. In einem solchen strukturierten Ideensammler haben genau diejenigen Engpässe Raum, die von den Mitarbeitern nicht selten mit Unmut geäußert werden, denen aber nur selten eine Aktion folgt.
- o Wechseln Sie die Perspektive: Wenn Sie sich dazu entschließen, aktiv weitere Ansätze zu suchen, ist die Betrachtung der Abläufe aus anderen Blickwinkeln hilfreich. Nehmen Sie selbst die Rolle der für den Prozess oder für einzelne Schritte verantwortlichen Personen ein.

Ermutigen Sie überdies Auszubildende sowie neue Mitarbeiter, ihnen nicht Schlüssiges in Frage zu stellen. Und eine aufwändigere Variante, welche zugleich auch das Verständnis zwischen den Abteilungen steigert, ist die Hospitation: Als „Praktikant“ in einer angrenzenden Abteilung nehmen ihre Mitarbeiter die Anforderungen und Probleme ihrer eigenen Schnittstellenpartner wahr. Bei einer solchen Hospitation ist es wichtig, dass spätestens nach Abschluss auch ein Gespräch zu Erkenntnissen und Ableitungen daraus stattfindet – Munition für die Optimierung der Prozesse.

- o Denken Sie Groß: Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitern Ideen, unter welchen Voraussetzungen eine Leistungssteigerung von 50 % bei gleichen Kapazitäten erreicht werden könnte. Wenngleich viele dieser Ideen schnell verworfen werden können, bieten einzelne die Grundlage zur weiteren und wesentlich fokussierteren Diskussion. Der wesentliche Vorteil: Je greifbarer und je klarer das Thema umrissen ist, desto leichter fällt es vielen Beteiligten, Verbesserungsvorschläge zu formulieren.

Sobald Sie einen Überblick über die Verbesserungspotenziale und Möglichkeiten der Weiterentwicklung haben, ist eine Priorisierung geboten: Geeignete Kriterien sind der wahrgenommene Kundennutzen (auch des internen Kunden) und der zur Weiterentwicklung nötige Aufwand. Erst dann beginnt die Arbeit an den einzelnen Prozessen.

Ein Hinweis noch zum „Schluss“: Stellen Sie spätestens bei Einführung der neuen/angepassten Prozesse sicher, dass die Prozesseigner Verantwortung für die Weiterentwicklung ihrer Prozesse übernehmen. Machen Sie also das Hinterfragen selbst zur Gewohnheit.