

Wer in der Prozessarbeit großes Ego beweist, muss die Konsequenzen tragen

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Wirksame Prozessarbeit setzt auf die Erfahrung der Fachexperten und Schnittstellenpartner.
- o Verantwortung bedeutet nicht Macht und sie ist nicht per sé gut oder schlecht.
- o Nach der methodischen Arbeit an den Prozessen beginnt mit ihrer Einführung die herausfordernde Führungsarbeit.



Klare Prozesse dienen einer geordneten Zusammenarbeit. Wer meint, diese Regeln des Zusammenspiels allein definieren und durchsetzen zu können, wird mit erheblichen Hürden zu kämpfen haben. In der Prozessarbeit vieler unserer Projekte sind uns verschiedene solcher Glaubenssätze untergekommen. Welche das sind und wie wachstumswirksame Alternativen aussehen, lesen Sie hier:

- o **Irrglaube „Ich habe den Überblick, also kann ich es allein.“** Sind die im Tagesgeschäft Beteiligten nicht an den Absprachen beteiligt, besteht das Risiko, erfolgskritische Details unzureichend zu berücksichtigen. Damit verfehlt die Prozessarbeit ihre Wirkung. Zudem ist die Akzeptanz einer vorgeschlagenen Lösung ungleich geringer als die einer gemeinsam entwickelten. Ordnen Sie Ihr Ego bei der Definition von Prozessen unter und setzen Sie auf die Erfahrung Ihrer Fachexperten – Ihr Überblick kann dabei helfen, die Diskussion zu lenken. Beziehen Sie außerdem die Schnittstellenpartner in das Gespräch ein. Denn erfahrungsgemäß krankt es selten an den Abläufen innerhalb einer Abteilung, sondern an den Berührungspunkten zu den benachbarten Bereichen. Sind diese benachbarten Bereiche mit am Tisch, können die getroffenen Verabredungen direkt in die Prozesse einfließen.
- o **Irrglaube „Ich verantworte, also bin ich.“** Wer verantwortlich für alles ist, verantwortet auch alle Details. Dieses Mikro-Management raubt wertvolle Zeit. Überdies sind die Mitarbeiter von ihrer Verantwortung freigesprochen, womit Orientierung fehlt und Dienst nach Vorschrift gefördert wird. Grundsätzlich gilt: Verankern Sie Verantwortung so tief in der Hierarchie wie möglich und so hoch wie nötig. Die Verantwortung für einen Prozess und damit für ein Ergebnis innezuhaben, ist also weniger eine Sache des Egos als eine Sache wirksamer Arbeitsteilung. Neben den unweigerlich vorhandenen, persönlichen Motiven empfiehlt es

sich dringend, auch objektive Kriterien zu nutzen, um die Entscheidung zu treffen, wer die Verantwortung für einen Prozess übernehmen sollte. Für eine schlanke und konsistente Prozesskette eignen sich zum Beispiel: Qualifikation und Urteilsvermögen, Einfluss auf das Ergebnis, Zugang zu den Vorleistungen. Nicht: Intern festgelegte Befugnisse – die Befugnisse sollten sich an der Verantwortung orientieren, nicht umgekehrt.

- o **Irrglaube „Wenn ich als Führungskraft die neuen Strukturen vorstelle, wird man sich dran halten.“** Die Machtposition als Vorgesetzter und auch Charisma verleihen dem gesprochenen Wort sicher Gewicht. Unserer Erfahrung nach werden allerdings nach einer einmaligen Vorstellung neue Abläufe kaum umgesetzt. Ohne anschließende Führung verpufft die Wirkung der aufwändig geklärten Prozesse weitgehend. Abhängig von Ihren Mitarbeitern empfiehlt es sich, entweder vorzustellen oder gemeinsam herauszuarbeiten, welche Änderungen am Tagesgeschäft die neuen Prozesse bedeuten. Treffen Sie dabei auch klare Verabredungen, woran die Veränderung erkennbar ist und wann ein Erfahrungsaustausch zu diesen Themen stattfinden soll – das steigert die Konsequenz ungemein. Bestenfalls stellen Sie dabei nicht alles allein vor, sondern bieten denjenigen Fachexperten eine Bühne, die bei der Erstellung mitgewirkt haben. So steigt einerseits das Commitment der Experten und andererseits die Akzeptanz der Neuerung bei seinen Kollegen. Auch im Tagesgeschäft erfordern die verabredeten Änderungen Ihre Aufmerksamkeit. Binden Sie das Verabredete deshalb in Meetings ebenso wie in informelle Gespräche ein – auch bei erfreulicher Entwicklung.

Auf Methode und Werkzeuge beschränkte Prozessarbeit ist zum Scheitern verurteilt. Binden Sie deshalb von Anfang an die geeigneten Personen mit ein und erarbeiten Sie eine gemeinsame Lösung.