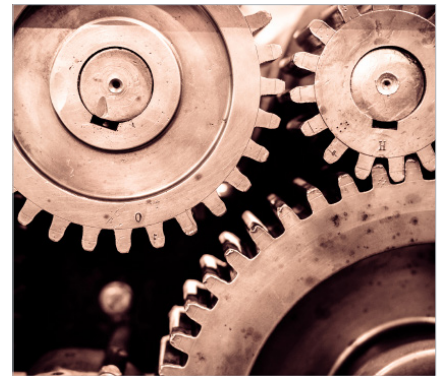


# Die zweite Halbzeit in Prozess-Projekten

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Ausschließlich definierte Prozesse sind ein Konzept ohne Wirkung.
- o Die Einführung neuer/geänderter Prozesse ist keine Einmalaktion.
- o In der Einführung und Erprobung neuer Prozesse ist die Lernkurve steil.



Der Grat zwischen „Eigentlich müsste man mal“ und „So müsste der Prozess ablaufen“ ist schmal: In vielen Wachstumspjekten definieren wir gemeinsam mit dem Projektteam die Abläufe von der Bestellung bis zur Fakturierung. Zu häufig hören wir anschließend „Endlich fertig“ und Variationen davon – die Prozessarbeit ist dann allerdings mitnichten fertig. Wer die zweite Halbzeit in Prozess-Projekten verschläft oder halbherzig beschreitet, minimiert deren Wirkung: Erstens kennen die ausführenden Mitarbeiter die neuen Standards nicht oder wenden sie nicht an. Zweitens sinkt die Glaubwürdigkeit des Projektteams, da sich vermeintlich nichts geändert hat. Drittens bleibt der nötige und häufig sehr ergiebige Feinschliff im Tagesgeschäft aus. Dieser Beitrag soll Impulse dazu geben, wie Sie die zweite Halbzeit in Prozess-Projekten zu einem Erfolgstreiber machen können.

- o Verzichten Sie auf den Big Bang. Wachstumsprojekte verstehen wir zwar als Investition in die Zukunft, doch sollen sie auch während ihrer Laufzeit Katalysator statt Belastung sein. Um schnell positive Wirkung zu erzielen, für die weitere Prozessarbeit zu lernen und der Organisation ein verträgliches Maß an Veränderung aufzuerlegen, sollten definierte Prozesse möglichst zügig in die Umsetzung gebracht werden. Anpassungen einzelner Prozesse, die nur in Kombination mit vielen anderen Anpassungen im Tagesgeschäft umsetzbar sind, bleiben die Seltenheit.
- o Bereiten Sie die initiale Einführung eines Prozesses gut vor. Eine systematische Einführung angepasster Prozesse legt den Grundstein für die gewünschte Verhaltensänderung im Tagesgeschäft. Ein wesentliches Instrument dafür ist das Gespräch. Statt den Mitarbeitern nur Prozessdokumentationen mit der Bitte auszuhändigen, diese durchzuarbeiten und sich bei Fragen zu melden, empfiehlt es sich dringend, die neuen Abläufe den Mitarbeitern vorzustellen und die Implikationen daraus zu diskutieren. Legen Sie dabei den Fokus auf die Abläufe im Verantwortungsbereich der Mitarbeiter, binden aber auch die zu erwartenden

den Ergebnisse der Schnittstellenpartner sowie die von den Schnittstellenpartnern benötigten Ergebnisse ein. Nutzen Sie in der Vorstellung ein Beispiel und klären Sie, welche Veränderung Sie im Tagesgeschäft von den Mitarbeitern erwarten. Zuletzt ist es wichtig, von der Bekenntnis in die Aktion zu kommen – also konkrete Verabredungen zu treffen, wer was ausprobiert und welche Umstellung bis wann erfolgen soll.

- o Führen Sie die Veränderung im Tagesgeschäft. Alte Gewohnheiten durch neue Praktiken zu ersetzen benötigt Zeit. Die initiale Einführung der Prozesse ist deshalb nur der (zugegebenermaßen sehr wichtige) Auftakt zur zweiten Halbzeit. Aufgabe der Führungskräfte ist es deshalb, die Prozesse selbst vorbildlich einzuhalten, ihre Nicht-Einhaltung zu bemerken und ein geeignetes Follow-Up sicherzustellen, sowohl bei der initialen Einführung als auch in der folgenden Zeit: „Wann sprechen wir wieder darüber?“, „Welche Erfahrungen habt ihr gemacht?“
- o Schleifen Sie die Prozesse und Werkzeuge im Tagesgeschäft fein. Die Erfahrung zeigt, dass selbst aufwändig erarbeitete und vermeintlich ideale SOLL-Prozesse im Tagesgeschäft nicht 1:1 umgesetzt werden. Das heißt einerseits, dass Perfektionsanspruch fehlt am Platze ist. Andererseits heißt es, dass mitunter unangenehme Gespräche zu Abweichungen entscheidend sind, denn nur so kommt zu Tage, welche Stellschrauben nun noch gedreht werden müssen, um weiter in Richtung des SOLL zu kommen. Geeignete Fragen dafür sind z. B. „Was brauchst du, um den Prozess durchzuführen?“, „Was hindert dich daran, das neue Verfahren anzuwenden?“, „Wie kann es trotz widriger Umstände gehen?“

Wenn Sie sich für eine Initiative zur Prozessarbeit entschieden haben, dann stellen Sie sicher, dass auch die zweite Halbzeit gespielt wird. Denn nur eine Mannschaft, die auch die zweite Halbzeit aktiv spielt, kann gewinnen.