

# Aus dem Trott, aber nur gemeinsam

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Erfolgreiche Prozessarbeit ist auf viele Schultern verteilt.
- o Wesentliche Barrieren in der Prozessarbeit sind Elfenbeinturm, Rückspiegel, eigener Ast, Halbzeitpause und Schilfrohr.
- o Wachstumswirksame Prozessarbeit ist keine Einmalaktion, sondern läuft kontinuierlich.



Niemand wird bestreiten, dass es Aufgabe der Unternehmensführung ist, nicht bloß im, sondern am Unternehmen zu arbeiten. Geht es um eine Verbesserung der Abläufe, kann die Unternehmensspitze zwar den ersten Impuls setzen, aber erfolgreich wird eine solche Initiative nur, wenn sie auf viele Schultern verteilt ist – spätestens die Umsetzung muss durch die Organisation erfolgen. Unserer Erfahrung nach sind nicht alle Mitarbeiter von der Weiterentwicklung der Prozesse begeistert. Welche Widerstände bei der Prozessarbeit in Wachstumsprojekten üblich sind und wie ein sinnvoller Umgang damit aussehen kann, lesen Sie hier:

- o Der **Elfenbeinturm**: „Ich will mein Wissen schützen.“ Mitunter kommt es vor, dass einzelne Mitarbeiter ihren Bereich gegenüber Führung und Schnittstellenpartnern intransparent halten wollen. Häufig liegt die Annahme zugrunde, dieses exklusive Wissen verleihe ihnen Macht – während diese Intransparenz das Unternehmen in Wirklichkeit bremst. Verdeutlichen Sie, welche Vorteile mit dem vertieften gegenseitigen Verständnis einhergehen: Bessere Zusammenarbeit, weniger Missverständnisse, weniger Stress, um nur drei zu nennen.
- o Der **Rückspiegel**: „Wir haben doch nichts falsch gemacht.“ Der Schwerpunkt vieler Wachstumsprojekte besteht nicht darin, bestehende Schwächen auszubügeln oder Versäumnisse der Vergangenheit aufzuarbeiten, sondern ein neues Leistungsniveau zu erreichen. Dafür sind neue Arten der Zusammenarbeit nötig. Schauen Sie also, ob mit der Prozessarbeit lediglich Probleme beseitigt werden sollen, oder ob Sie Ihre Mitarbeiter für eine ambitionierte Zukunft gewinnen wollen.
- o **Eigener Ast**: „Wir rationalisieren uns doch nicht weg.“ In nahezu allen Fällen steigert die Arbeit an den Prozessen auch ihre Effizienz – eine Entlastung der Kapazitäten folgt. Dass diese frei werdenden Kapazitäten freigesetzt werden sollen und die Mitarbeiter demnach an ihrem eigenen Ast sägen, ist eine nicht seltene Annahme (insbesondere, wenn Dritte

eingebunden sind). Machen Sie Ihren Mitarbeitern deshalb deutlich, wozu die Arbeit an den Prozessen dienen soll und welche Perspektive die einzelnen Mitarbeiter haben.

- o Die **Halbzeitpause**: „Wir haben die Prozesse doch jetzt endlich fertig.“ Ein häufiger Trugschluss besteht darin, dass die (meist anstrengende, aber aufschlussreiche) Definition von SOLL-Prozessen zu den gewünschten Ergebnissen der Prozessarbeit führt. Tatsächlich aber sind in der Phase der Konzeption meist nur wenige Personen einbezogen. Dass nach der Halbzeitpause noch eine zweite, mindestens ebenso anspruchsvolle Hälfte zu meistern ist, wird vergessen: Stellen Sie sicher, dass die Einführung neuer Prozesse und ihre Umsetzung mit voller Aufmerksamkeit der Führungskräfte verfolgt wird. Hier genügen keine einmalige Vorstellung der neuen Abläufe oder das Aushändigen von Ablaufschemata. Stattdessen geht es um konkrete Änderungen des Tagesgeschäftes und wie mit Abweichungen vom neuen SOLL umgegangen wird.
- o Das **Schilfrohr**: „Wir verbiegen uns kurz und dann ist es vorüber.“ Aufmerksamkeit bewirkt eine Weiterentwicklung der im Fokus stehenden Themen. Sobald ein Themenkomplex aus dem Fokus gerät, verlangsamt sich diese Entwicklung oder ist gar rückläufig. Mit der Veränderung von Prozessen geht eine Verhaltensänderung einher – die Gefahr des Rückfalls in alte Muster ist also gegeben. Stellen Sie deshalb sicher, dass die Aufmerksamkeit (Ihre oder die Ihrer Führungskräfte) auf diesen Themen erhalten bleibt, bis die neuen Verfahren wirklich Gewohnheit sind.

Das Anstoßen einer Initiative zur Prozessarbeit erfordert viel Überzeugungsarbeit und ist auf wenige Schlüsselpersonen beschränkt. Noch wirksamer wird die Prozessarbeit, wenn sie kontinuierlich in den Bereichen stattfindet. Auf diese Weise wird der Wandel zur Normalität und im besten Fall sind Ihre Führungskräfte statt Ihnen die Treiber.