

„Warum machen wir das eigentlich?“

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Intransparenz untergräbt Akzeptanz – auch bei Prozessveränderungen.
- o Beginnen Sie nur, wenn Sie die Frage nach dem Warum beantworten können.
- o Schaffen Sie Transparenz zum Ziel, zum Weg und zu deren Bedeutung für den Einzelnen.



Nicht selten begegnen wir in unseren Prozess-Projekten der Annahme, dass Standards bloß definiert/angepasst werden müssten – deren anschließende Umsetzung sei dann ja logisch und müsse nicht separat beleuchtet werden. Die Arbeit an Prozessen muss (und soll) nicht schwerfällig sein, dennoch empfiehlt sich unserer Erfahrung nach ein Vorgehen in drei Phasen und in jeder Phase gilt es die Mitarbeiter auf andere Weise einzubeziehen:

- o **Phase 1 „Zielsetzung und Planung“:** Bevor Sie oder Ihre Mitarbeiter sich in einzelne Prozesse vertiefen, gilt es Klarheit über das Vorhaben zu schaffen. Das Verhindert mögliches Verzetteln und zugleich schaffen Sie Grundlagen für die Kommunikation und Einführung. Klären Sie den Zweck („Warum befassen wir uns mit den Prozessen?“), die Ziele („Wie sieht die Welt besser aus, wenn wir mit der Prozessarbeit fertig sind?“) und planen Sie konkrete Maßnahmen („Wer macht was bis wann?“). Binden Sie in dieser Phase diejenigen Mitarbeiter ein, denen Sie eine Arbeit am Unternehmen zutrauen. Die Kommunikation in Richtung der Unternehmens-Öffentlichkeit empfiehlt sich frühestens mit Beginn der Phase 2.
- o **Phase 2 „Konzeption“:** Kernthema dieser Phase ist die klassische Prozessarbeit. Binden Sie hier neben dem Kernteam aus der ersten Phase auch unbedingt Schnittstellenpartner bei den betrachteten Prozessen in die Diskussion ein. Während dieser Phase des „Er-schaffens“ ist es an der Zeit, die Unternehmens-Öffentlichkeit über Zweck, Ziele und grobes Vorgehen zu informieren. Denn die Frage wird aufkommen, warum die Kollegen plötzlich in so vielen Meetings sind. Ohne klare Kommunikation besteht das Risiko von Gerüchten und Unsicherheit. Machen Sie sich dafür klar, welche 2-3 Botschaften die Mitarbeiter auf jeden

Fall mitnehmen sollen und wiederholen diese bei verschiedenen Gelegenheiten. Je nach Umfang und Dauer der Initiative können hier unterschiedliche Formate geeignet sein: Newsletter/Videobotschaften, Updates in Betriebsversammlungen oder ein „Projekt-Raum“, der für alle Mitarbeiter offen ist und in dem auch ein Ansprechpartner individuelle Fragen zum Projekt beantwortet. Diese Kommunikation muss aber keine Einbahnstraße sein. Beispielsweise haben Workshops mit allen Mitarbeitern, in deren Rahmen auch Zweck, Ziele und Vorgehen erläutert wurden, zu fruchtbaren Diskussionen geführt und zusätzliche Impulse für die Arbeit an den Prozessen gegeben.

- o **Phase 3 „Umsetzung“:** Die Umsetzung ist eine Phase, kein Meilenstein. Änderungen an Prozessen sollen Änderungen am Verhalten herbeiführen und das erfordert Zeit. Nutzen Sie Ihre Führungsstruktur und das Projektteam als Multiplikationsbasis, um allen betroffenen Mitarbeitern die Veränderung zu kommunizieren und die Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung zu begleiten. Das heißt: Wiederholen Sie den Zweck und arbeiten ggf. mit den Mitarbeitern gemeinsam heraus, welche konkrete Verhaltensänderung das für sie bedeutet. Wichtig ist in jedem Falle, dass den betroffenen Mitarbeitern klar wird, welchen Nutzen sie von einer Verhaltensänderung haben. Dafür eignen sich zu Beginn Workshops, später aber auch Befragungen, interne Audits und das Monitoring ausgewählter Kennzahlen. Erfolgskritisch ist in jedem Fall die Aufmerksamkeit der Führungskräfte, um die neuen Verhaltensweisen zu verselbstständlichen.

Sparen Sie nicht am falschen Ende: Wer Phase 1 und 3 überspringt, lässt mitunter gute Ergebnisse aus Phase 2 verpuffen.