

Anpassungsfähigkeit siegt – nicht nur in der Natur

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Welche Instrumente in der Prozess-/Organisationsgestaltung hilfreich sind, hängt von der Situation des Unternehmens ab.
- o Menschen ändern sich nur langsam – deshalb sollten Organisationen nicht um sie herum gebaut werden.
- o Der Schieberegler zwischen Wirksamkeit/Effizienz einerseits und Flexibilität andererseits muss kontinuierlich hinterfragt und repositioniert werden.



2020 war es in nahezu allen Branchen zu spüren, doch auch losgelöst von der Pandemie sind Märkte im Umbruch und unterliegen sich ändernden Rahmenbedingungen. Je schneller sich Prozesse und Organisation an neue Gegebenheiten anpassen, umso schneller ist ihr Zweck wieder erfüllt (Wirksamkeit und Effizienz in der Umsetzung des Geschäftsmodells). Lesen Sie hier zwei Impulse dazu, wie Sie „schnell statt perfekt“ in der Praxis umsetzen können.

- o **Konzentration aufs Wesentliche:** Einige Instrumente in der Prozess- und Organisationsgestaltung schaffen Klarheit und Sicherheit, allerdings auf Kosten der Flexibilität. Für Organisationen in volatiltem Umfeld sind sie Ballast und können mit untergeordneter Priorität behandelt werden. Dazu zählen ausführliche Stellenbeschreibungen (insbesondere in puncto Befugnissen und Qualifikationen), formale Dokumentation von Freigaben (z. B. Bestätigung per Unterschrift mehrerer Verantwortlicher für neue Versionen einer Arbeitsanweisung), Anpassungen von Arbeitsverträgen an die aktuellen operativen Anforderungen (wenn jemand eine Anpassung des Arbeitsvertrages fordert, ist eher ein Personal-/Führungsthema im Raum, weniger ein strukturelles). Wertvoll auch bei sich wandelnden Anforderungen sind hingegen eine eindeutige Zuordnung jedes Mitarbeiters zu einer Führungskraft und ein klares, gemeinsames Verständnis der je Stelle verantworteten Ergebnisse.
- o **Prozess-Evolution:** Etablieren Sie Schleifen aus Entwickeln, Erproben und Evaluieren, so profitieren von einer lernenden Organisation. Dazu empfiehlt es sich, Probleme zu „sammeln“ (Notizen aus wenigen Sätzen

genügen, es geht bloß darum, dass sich die Beteiligten erinnern können) – im Idealfall führen alle Beteiligten eine solche Liste. Diese gesammelten Probleme gilt es in nicht zu großem zeitlichen Abstand mit den operativ Beteiligten zu besprechen (Regeltermine alle 1-4 Wochen erscheinen in einem sich schnell verändernden Umfeld angemessen). Bei diesen Besprechungen geht es nicht um Schuld, sondern um systematische Lösungen. Geeignete Fragen zur Problem- und Ursachenanalyse sind: Welche Auswirkungen hat das Problem? Wie häufig tritt das Problem auf? Hätten konsequent umgesetzte Prozesse/Standards dieses Problem verhindert? Wurden die aktuellen Prozesse/Standards genutzt? Wenn nein: Woran lag es? Leiten Sie dann gemeinsam pragmatische Lösungsansätze ab, die zügig umgesetzt werden können. Erfahrungsgemäß sind die Gespräche zur (systematischen) Lösung konkret erlebter Engpässe deutlich konstruktiver als der Versuch, theoretisch denkbare Probleme durch ausgefeilte Standards zu vermeiden. Das heißt: Mit iterativer Entwicklung der Prozesse profitiert einerseits die Organisation früher von ersten Fortschritten und andererseits wird schneller das angestrebte Leistungs-niveau erzielt.

Die wenigsten Elemente der Prozess-/Organisationsgestaltung sind zwingend erforderlich. Nach starken Wachstumsphasen lohnt es dennoch, sie schrittweise nachzuziehen – hinterfragen Sie also die Position des Schiebereglers zwischen Wirksamkeit/Effizienz auf der einen Seite und Flexibilität auf der anderen Seite in jeder Wachstumsphase.