

Prozessausbruch erwünscht – Warum eigentlich?

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Prozesstreue ist nicht per se gut.
- o Die Organisation kann aus jeder Prozessabweichung lernen.
- o Nutzen Sie den Schieberegler zwischen Struktur und Flexibilität.



In einem umfangreichen Prozess-Projekt haben wir mit einem Klienten aus der Kosmetik-Branche viele Standards definiert, um den Großteil der Aufträge effektiv und effizient zu bearbeiten. Insbesondere die unplanmäßigen Änderungen – Lieferverzögerungen beim Rohmaterial, Anlagenstörungen, kurzfristige Änderungswünsche des Kunden – haben deutlich gemacht: Blindes Einhalten definierter Standards ist nicht hilfreich. Vor diesem Hintergrund entstand auch ein Prozess „Umgang mit Abweichungen“. Dieser Prozess stellt sicher, dass trotz widriger Umstände die Kunden ihre Ware wie verabredet erhalten (das zentrale Element dabei: Mit den Schnittstellenpartnern abstimmen). Ein systematischer Umgang mit Abweichungen sollte aber nicht nur das Operative umfassen, sondern auch die Gelegenheit für die Organisation nutzen, zu lernen. Welche Aspekte es bei bewussten Abweichungen zu beachten lohnt, lesen Sie hier:

o **Prozesse weiterentwickeln:** Auf der Hand liegt die Frage „Warum war es hier sinnvoll, vom Prozess abzuweichen?“ Allein diese Frage frei von Schuldzuweisungen zu diskutieren, ist lohnenswert: Unserer Erfahrung nach entstehen allein durch Zeitverlauf deutliche Optimierungspotenziale in Prozessen, bedingt durch geänderte Rahmenbedingungen (z. B. Technik, Recht), einen sich wandelnden Markt (z. B. Aufträge, Kundenbedürfnisse) oder eine angepasste Strategie (z. B. Zielsetzungen, Prioritäten). So kann eine Erkenntnis sein, dass der vormals passende Prozess nicht mehr passt und deshalb aktualisiert werden sollte – oder eine neue Prozessvariante nötig erscheint. Berücksichtigen Sie dabei, dass nicht alles in klaren Prozessen münden sollte, denn Sie haben Mitarbeiter mit Urteilsvermögen, nicht nur Abarbeiter.

o **Voneinander lernen:** Neben der Gelegenheit, die Strukturen weiterzuentwickeln, bietet jede Abweichung auch die Gelegenheit zum Vertiefen von Erfahrung und gegenseitigem Verständnis. Klären Sie die zuvor genannte Warum-Frage deshalb nicht allein mit dem verantwortlichen Mitarbeiter, sondern auch mit seinen Kollegen und Schnittstellenpartnern. Solche Lessons Learned-Treffen erscheinen lästig, doch der Erfahrungsaustausch ist wertvoll: Das implizite Wissen erfahrener Mitarbeiter wird im Gespräch explizit, sodass die weniger erfahrenen Kollegen davon profitieren können. Beispiel: Für den langjährigen Experten war es selbstverständlich, vom Standardprozess abzuweichen, weil der Kunde eines bestimmten Auftrags ein Konzern war und kein Mittelständler. Die Frage nach der Größe des Kunden war möglicherweise für neuere Mitarbeiter gar nicht bewusst, weil sie – laut Prozessbeschreibung – keinen Einfluss auf den Ablauf hat. Ein weiterer Vorteil dieser Gespräche ist, dass die Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten auf die angrenzenden Fachbereiche transparenter werden. Das sorgt für ein tieferes Verständnis für die Schnittstellenpartner.

Manchmal ist es sinnvoll, die Prozesse nachzuschärfen – aber sie sollten nicht das Urteilsvermögen der Mitarbeiter ersetzen. Steuern Sie also bewusst den Schieberegler zwischen Struktur und Flexibilität und betrachten Sie die Abweichung von Prozessen stets als Chance.