

Warum „Prozess-Polizei“ nicht funktioniert

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Prozesse sind die Methode. Der Inhalt muss aus den Fachabteilungen kommen.
- o Wachstumswirksames QM ist an den Anforderungen der Fachabteilungen ausgerichtet, nicht umgekehrt.
- o Stabstellen können die Umsetzung von Prozessen nicht sicherstellen, weil sie keine Führungsverantwortung haben.



„Prozesse? Dafür haben wir einen Kollegen!“ Wir haben nicht schlecht gestaunt, als uns das eine Führungskraft in einem Klientenunternehmen mit einer Selbstverständlichkeit mitteilte. In entschärfter Form begegnet uns diese Haltung allerdings häufiger: Prozesse und Regeln werden als Ballast wahrgenommen, der insbesondere für Audits benötigt wird und danach wieder einstauben darf. Dabei ergibt es durchaus Sinn, Teile des Prozessmanagements zu zentralisieren. Lesen Sie hier, was sinnvoll zentralisiert werden kann und welche Verantwortung zwingend in den Fachabteilungen liegen sollte.

Diese Bereiche können und sollten **zentral** verantwortet sein:

- o **Durchgängige Prozessmethodik:** Eine im gesamten Unternehmen verstandene, durchgängige Prozessmethodik reduziert die Hemmschwelle, sich mit Prozessthemen in den Fachbereichen zu befassen. Es gilt also eine zum Unternehmen passende Methode zu finden und anschließend die Mitarbeiter auf geeignete Weise in der Anwendung zu schulen (am besten anhand konkreter Anwendungsfälle, kein „Trockenschwimmen“).
- o **Dokumentenmanagement:** Je komplexer das Unternehmen ist, umso wichtiger ist eine systematische Bezeichnung und Ablage der Prozessdokumente. Überdies sollte eine zentrale Stelle Versionskonflikte verhindern.
- o **Sparringspartner in Prozess-/Schnittstellenthemen:** Die zentrale Stelle kann den größten Wert schaffen, wenn die Fachbereiche sie gezielt in Überlegungen rund um Prozesse einbinden – zur Klärung einzelner Fragen ebenso wie für methodischen Input bei der Optimierung von Prozessen/Schnittstellen.

Diese Bereiche sollten **dezentral** verantwortet sein:

- o **Identifikation von Engpässen:** Im eingangs erwähnten Beispiel bestand die Erwartung an „den Kollegen“, dass er im gesamten Unternehmen Abweichungen zwischen definierten Prozessen und gelebter Praxis feststellen sollte. Unabhängig von der Akzeptanz eines peniblen Aufpassers ist das Zentralisieren dieser Aufgabe zum Scheitern verurteilt, weil die Mitarbeiter und Führungskräfte selbst viel konkreter erleben, an welchen Stellen Probleme bestehen/absehbar sind. Ob an diesen Stellen von definierten Prozessen und Standards abgewichen wird, ist eine nachgelagerte Frage.
- o **Optimierung:** Es liegt in der Verantwortung der Fachbereiche festzulegen, wie Abläufe gestaltet sein sollen. Übernahme hier eine zentrale Stelle die Federführung, entstünden Lösungen, die womöglich näher am theoretischen Ideal sind, aber nicht zu den Gegebenheiten des Unternehmens passen. Deshalb binden wir in Prozessprojekten maßgeblich auch Mitarbeiter und Fachexperten ein.
- o **Umsetzung:** Eine zentrale Stelle (häufig Stabstelle) kann von Natur aus nicht allein für die Umsetzung definierter Prozesse und Standards sorgen, denn Abweichungen zu erkennen, Kritikgespräche zu führen und Erwartungen für die Zukunft zu äußern, gewünschte Verhaltensänderung zu erkennen und zu loben sind Führungsaufgabe. Hier sind die Verantwortlichen der Fachbereiche in der Pflicht.

Wann immer Sie Abneigung gegen Prozesse und Regeln bei Ihren Mitarbeitern spüren, machen Sie deutlich: Das dient der Vereinfachung und ist kein Selbstzweck. Erkennen die Mitarbeiter und Führungskräfte erst einmal den Nutzen, ist eine große Hürde genommen.