

# „Nein, nicht später – jetzt.“

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Aus schnellen Ergebnissen schöpft das Team Kraft und Motivation zur weiteren Prozessarbeit.
- o Prozessoptimierung muss nicht immer aufwändig sein: Auch kleine Anpassungen können große Wirkung haben.
- o Sind Reibungsverluste der Anlass zur Prozessoptimierung, lohnt ein Blick auf die Schnittstellen.



In Wachstumsphasen wie in Abschwungphasen: Zeit für Prozessarbeit ist nie. Die Beteiligten geben immer an, Dringenderes, Wichtigeres erledigen zu müssen. Wer hier nachgibt, lässt Chancen ungenutzt und gefährdet künftige Erfolge. In unseren Klientenprojekten – häufig in starken Wachstumsphasen – sind wir gewohnt, mit diesen Herausforderungen umzugehen und die Prozessarbeit so zu konfigurieren, dass sie mit anspruchsvollem Tagesgeschäft vereinbar ist. Wie das gelingt, lesen Sie hier.

- o **Keine IST-Analyse:** In jedem Unternehmen existieren beliebig viele Prozesse. Wer erst den IST-Zustand aller Prozesse erfasst, um Ansätze zur Optimierung zu finden, vergeudet Zeit. Gewiss ist eine systematische Analyse präziser als eine Heuristik, aber das Gros der Potenziale ist über andere Wege deutlich schneller herauszuarbeiten. Beziehen Sie Experten aus unterschiedlichen Bereichen ein und nutzen Sie deren Erfahrung. Im Gespräch kommen Sie so binnen weniger Stunden auf hinreichend viele, veritable Ansatzpunkte zur Prozessoptimierung. Bei einem Klienten im Kleinerelektrobereich konnten auf diese Weise mehrere Wochen Analysearbeit gespart und demnach Ergebnisse durch Verbesserungen deutlich früher erzielt werden.
- o **Konzentration auf das Wesentliche:** In Verbindung mit dem Erstgenannten wird deutlich: Anstatt allen Potenzialen nachzugehen, sollten nur die wesentlichen gehoben werden. Anstatt alle Prozesse zu optimieren, sollte die wertvolle Zeit Ihrer Mitarbeiter besser für andere Aufgaben genutzt werden. Eine geeignete Prüffrage ist: Wie direkt wirkt sich eine Verbesserung auf unsere Wertschöpfung aus?
- o **Rollierende Einführung:** Organisationen sind soziale Systeme, die Veränderung nur schrittweise verarbeiten können. Einerseits um die Intensität der

Veränderung im Rahmen zu halten und andererseits, um direkt Nutzen aus weiterentwickelten Prozessen/ Schnittstellen zu ziehen, empfiehlt sich, Ergebnisse direkt in die Praxis zu überführen und nicht darauf zu warten, dass irgendwann ein vermeintlich in sich schlüssiges, perfektes Prozess-Konstrukt eingeführt werden kann. Bei einem Produzenten der Kosmetikbranche haben wir etliche Prozesse definiert, aber für jeweils eine Handvoll Prozesse abteilungsübergreifende Workshops durchgeführt. Bei jedem ging es darum: „Welche Änderung bedeuten die jetzt eingeführten Prozesse konkret? Was machen wir ab morgen anders?“

- o **Mut zur Imperfektion:** Märkte sind dynamisch und Unternehmen ebenso. Demnach wandeln sich auch die Anforderungen an die Prozesse kontinuierlich – die Arbeit bis zum perfekten Prozess ist demnach vergeblich. Führen Sie stattdessen weiterentwickelte Strukturen ein, sobald sie „gut“ sind. Den weiteren Feinschliff können Sie auch anhand der Umsetzungserfahrungen vornehmen. Bei einem Ingenieurbüro haben wir in einem systematischen Lessons Learned-Treffen die Umsetzungserfahrungen anhand zweier Kundenaufträge ausführlich besprochen und darüber konkrete Ableitungen für den Feinschliff der zuvor weiterentwickelten, eingeführten Prozesse getroffen. So sind Organisationsentwicklung und Tagesgeschäft pragmatisch miteinander verzahnt.

Nach dem handwerklichen Anpassen der Strukturen gilt es die Mitarbeiter für die neuen Standards zu begeistern, Multiplikatoren zu finden und ungewohnte Vorgehensweisen zu verinnerlichen. Diese oftmals als lästig wahrgenommen Führungsaufgabe ist essenziell: Erst die systematische Ein-Führung verhilft der Prozessarbeit zu den gewünschten Effekten.