

Meinung

## Gefährliche Prozesse

Die ganze Welt dreht sich um Prozesse. Prozesse sind überall – in der Produktion, in der Logistik und in unserem täglichen Leben. Sie bestimmen unser Denken und Handeln und sind im Berufsalltag sogar nach DIN definiert. Diese Geschäftsprozesse beschreiben eine schrittweise Abfolge von einzelnen Tätigkeiten und Handlungen zur Erreichung eines betrieblichen Zieles. Doch sind diese Abfolgen auch immer gut? Wie definiert sich ein guter Prozess und welches Ziel soll er haben?

Ein Prozess, welcher bezüglich der Durchlaufzeit, der Qualität und dem Einsatz von Ressourcen ständig verbessert werden sollte, strebt immer eine Wertschöpfung an. Im Idealfall stellt der erzielte Output für das jeweilige Unternehmen einen höheren Wert als der dafür eingesetzte Input dar.

Wir haben im Rahmen unserer betriebswirtschaftlichen Ausbildung gelernt, dass nicht wertschöpfende Tätigkeiten möglichst zu unterlassen sind. Doch die Realität im Umgang mit den dem Mitarbeiter auferlegten Geschäftsprozessen sieht häufig anders aus. Hier sind nicht wertschöpfende Abläufe die Regel, resultierend aus z. T. nicht verinnerlichten Prozessvorgaben. Die Durchführung neuer Geschäftsprozesse, ohne dass die alten jemals

völlig terminiert wurden, führt genauso zu Doppelbelastungen der Mitarbeiter, wie die individuelle Veränderung der Vorgaben, die von Dritten nicht mehr nachvollzogen werden kann. Hierzu gehören aber auch Entscheidungsprozesse über mehrere Hierarchieebenen, bei denen sich die tägliche Produktivität des Anfragenden durch die Wartezeit und Verfolgung des Workflows weiter reduziert. Diese und viele weitere Beispiele aus der täglichen Praxis, die uns jetzt spontan einfallen, führen dazu, dass diese Abläufe, so gut sie auch gedacht waren, zu schlechten Prozessen mutieren.

Mit deren Schaffung und Einführung hatte man ursprünglich den Zweck verfolgt, die Effizienz der Mitarbeiter, der Abteilung und

schlussendlich des Unternehmens zu steigern, ohne dadurch die Belastung für den Einzelnen innerhalb seines Aufgabenbereiches zu erhöhen. Dieses sollte man sich nicht nur bei der Schaffung und Einführung, sondern auch beim meist vernachlässigten Change-Management stets vor Augen führen.

Die wenigsten Unternehmen verfügen über eine interne Prozesskostenanalyse, aus der sie die Resultate von neu eingeführten und bestehenden Geschäftsprozessen ersehen können, um bei Bedarf hier steuernd einzugreifen. Daher ist ihnen dieses Kostenvermeidungspotenzial auch nicht bewusst, welches sich hinter diesen nicht wertschöpfenden Tätigkeiten und Handlungen verbirgt.

Dazu zählen nicht nur die direkten zuzuordnenen Kosten, die durch unproduktive Tätigkeiten entstehen, sondern auch indirekte Kosten, wie z. B. erhöhte Ausfallzeiten von Mitarbeitern. Der menschliche Faktor spielt bei all diesen Geschäftsprozessen die entscheidende Rolle.

Der Mitarbeiter muss diese Prozesse mit Leben erfüllen. In der Praxis hat er aber zumeist das Gefühl, aufgrund der Vielzahl ihm auferlegter Vorgaben, sich nur noch selber zu ver-

walten. Die Folge daraus ist oftmals ein Rückgang in der Qualität und Quantität der Kernaufgaben mit der entsprechend aufkommenden Unzufriedenheit darüber, dass die Zahl der unerledigten Aufgaben immer weiter steigt. Als Folge hieraus entstehen unnötiger Stress und Frustration bis hin zum Burnout. Daher sollten hier die betriebsinternen Burnout-Präventionsmaßnahmen einhergehen mit der Beachtung von effizienten Geschäftsprozessen.

Denn nur ein vom Ausführenden verinnerlichter Prozess, der Tätigkeiten und Abläufe sichtbar vereinfacht, ist ein wertschöpfender Prozess für das Unternehmen.

### Der Autor



Torsten Kott,  
Einkaufs- und Prozessspezialist,  
München

(Foto: Altma)