

Eine Frage der Fähigkeit

Arbeiten Sie schon prozessorientiert und agil?

Pia Ludwig und Martin Adam

Agilität und Prozessorientierung sind bewährte Ansätze, um als Unternehmen im VUKA-Umfeld langfristig erfolgreich zu sein. Der Beitrag zeigt auf, welche Fähigkeiten Mitarbeiter benötigen, um in prozessorientierten und agilen Arbeitsumgebungen agieren und somit den Unternehmenserfolg unterstützen zu können. Die Fähigkeiten werden anhand von Beispielen beschrieben und es werden Anregungen für die Übertragung von bestimmten Kompetenzen in das eigene Unternehmen gegeben.

Die Geschäftswelt verändert sich mit großer Geschwindigkeit. Die globale Vernetzung, neue Mitbewerber, der schnelle Wandel der Technologien, die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung sowie immer kürzere Produktzyklen sind die neue Normalität. In der Summe führt das für die meisten Unternehmen zu einem großen Anstieg an Unsicherheit [1].

Prozessorientierung und Agilität sind bekannte und wirksame Mittel, um in dieser unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umwelt (VUKA-Umwelt) den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern [1].

Beide Ansätze zeichnen sich durch ausgeprägte Kundenorientierung und den Anspruch aus, die eigene Arbeit kontinuierlich zu verbessern. Prozessorientierung setzt dafür auf Prozesse als maßgebliche Strukturvorgabe, während

Agilität Individuen und Interaktion in den Fokus rückt [2, 3]. Der gleichzeitige und hybride Einsatz von Agilität und Prozessorientierung ist in der unternehmerischen Praxis angekommen [4].

Die Bedeutung beider Konzepte zeigt sich gerade durch die immer weiter steigende Automatisierung am Shop Floor. Mitarbeiter werden dadurch von Routinetätigkeiten entlastet, gleichzeitig wird von ihnen gefordert, mehr Verantwortung zu übernehmen und Probleme eigenständig zu lösen. Sie sollen mit ungeplanten Situationen umgehen und auf Änderungen schnell reagieren können. Da sie gleichzeitig Teil der Wertschöpfungskette mit deren vielen organisatorischen Schnittstellen sind, wird erwartet, dass sie die vor- und nachgelagerten Prozesse kennen und Schnittstellen überbrücken können.

- ✓ Mit Prozessorientierung und Agilität die aktuellen Herausforderungen bewältigen.
- ✓ Mitarbeiter brauchen bestimmte Fähigkeiten, um sich prozessorientiert und agil zu verhalten.
- ✓ Um agil zu werden, dürfen Unternehmen keine Angst haben, sich selbst Fragen zu stellen.

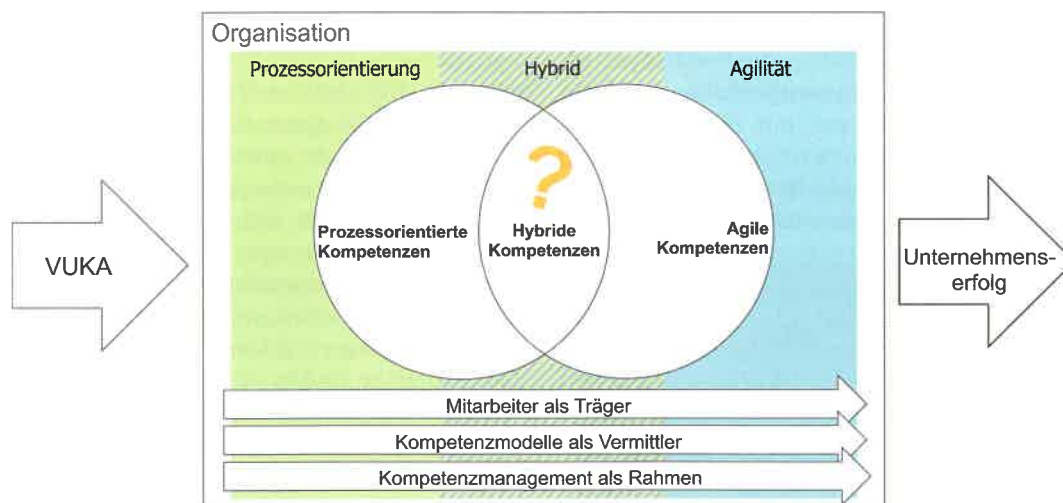


Bild 1: Zusammenhang von Agilität, Prozessorientierung und Kompetenzen [7]



Pia Ludwig, MA arbeitet im Geschäftsprozessmanagement der Landeshauptstadt München.



Prof. Dr. Martin Adam leitet den Masterstudiengang ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement an der Fachhochschule Kufstein/Tirol.

www.fh-kufstein.ac.at

Hier wird deutlich, dass dieses Umfeld von Mitarbeitern besondere Fähigkeiten erfordert. Der folgende Artikel beschreibt, welche Fähigkeiten benötigt werden und damit auch trainiert werden müssen, damit Mitarbeiter agil und prozessorientiert handeln können. Ausgangspunkt dafür sind Kompetenzmodelle, die Kompetenzen nach unterschiedlichen Kategorien wie beispielsweise fachlich-methodisch und sozial-kommunikativ, erfassen. Die Kenntnis über benötigte Fähigkeiten und ihr aktives Management sind demnach Basis für eine optimale Ausprägung und Nutzung von Agilität und Prozessorientierung und damit für langfristigen Unternehmenserfolg im VUKA-Umfeld [5, 6]. Dieser Zusammenhang wird in Bild 1 dargestellt.

Die Kompetenz-Frage

Um die Frage nach den notwendigen Kompetenzen zu beantworten, wurden neben einer Literaturrecherche, Interviews mit Experten aus Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Größe geführt. Die Auswertung ergab sechs Fähigkeiten, die Prozessorientierung und Agilität gleichermaßen unterstützen: Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Fähigkeit zur Flexibilität, Fähigkeit zur Selbstständigkeit und die Fähigkeit zum strukturierten Vorgehen (Bild 2). Die Kompetenzen wurden von den Experten als gleichrangig angesehen [7]. Sie werden im Folgenden einzeln beschrieben.

Teamfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, im Team zu gemeinsamen Leistungen und Entscheidungen zu kommen. Wer teamfähig handelt, kann mit den eigenen Stärken und Schwächen und mit denen anderer wertschätzend umgehen. Die Person ist in der Lage, fachübergreifend und innerhalb eines Rollengefüges zu arbeiten. Agiles Handeln im Sinne von „Veränderungsbereitschaft zeigen“ erfordert oft das Anpassen des eigenen Verhaltens und den konstruktiven Umgang mit den Reaktionen anderer in gemeinsamen Reviewmeetings am Shopfloor. Viele Problemlösungen in den regelmäßigen KVP-Prozessen benötigen darüber hinaus das Know how mehrerer Teammitglieder und erfordern die Fähigkeit der Zusammenarbeit. Auch Prozessorientierung funktioniert nur im gemeinsamen Betrachten und Analysieren der Bruchstellen zwischen Abteilungen und dem Erstellen von Vereinbarungen für die Zusammenarbeit.

Gerade das bereichsübergreifende Arbeiten im Rahmen von End-to-End-Prozessen oder die Mitarbeit in flexiblen Problemlösungsteams

erfordern eine weitere Fähigkeit – die der Kommunikation. Mitarbeiter sollen in der Lage sein, ihre eigene Meinung zu äußern, ihre Ideen verständlich zu formulieren, auf andere Personen zuzugehen, Fragen zu stellen, zuzuhören und bei Meinungsverschiedenheiten moderieren und gemeinsame Lösungen präsentieren zu können.

Diese Lösungen für aufkommende Probleme müssen im Sinne der Agilität rasch gefunden werden. Dazu sind zum einen fachliche Kompetenzen notwendig, wie das Eingrenzen der Problemsituation auf einen lösbaren Umfang, das Analysieren und Finden von Ursachen, das Erarbeiten und Priorisieren von Lösungen sowie das Umsetzen in Form von Arbeitspaketen. Dazu gehört beispielsweise die Kenntnis einfacher Workshop-Techniken wie IST-Prozessmodellierung mit Post-it-Klebezetteln, Ursachenvisualisierung mit Hilfe von Fishbone-Diagrammen und die Priorisierung von Lösungen mittels Multivoting. Problemlösungsfähigkeit bedeutet aber auch die Fähigkeit zu erkennen, wann die Analyse ausreichend war und sich für eine Lösung zu entscheiden, die noch nicht zu 100 Prozent richtig scheint.

Der Prozess des Problemlösens weist auf eine weitere Kompetenz hin, die für Agilität und Prozessorientierung gleichermaßen gilt – die Fähigkeit zum strukturierten Vorgehen. Um rasch zu Lösungen zu kommen, sind eingespielte Routinen notwendig, wie die täglichen Shopfloor-Meetings oder die sogenannten Daily Scrum im agilen Projektvorgehen. Auch Prozessorientierung erfordert die Fähigkeit, sich an vorgegebene Strukturen – in dem Fall Prozessabläufe oder Arbeitsanweisungen – zu halten. Entweder sind diese Standards bereits vorhanden, oder es gilt diese Strukturen für sich selbst zu schaffen und sie konsequent anzuwenden.

Neben der Fähigkeit sein Verhalten an vorgegebenen oder selbstgesteckten Strukturen auszurichten, erfordert Agilität aber auch, diese gegebenenfalls zu verlassen. Die Fähigkeit zur Flexibilität bedeutet, sich an Veränderungen der Umgebung, wie etwa an neue Unternehmensziele oder Prozessänderungen anpassen zu können. Das beinhaltet auch eine Anpassung des eigenen Denkens. Wer flexibel handelt begegnet Ungewissheiten mit Toleranz, ist in der Lage, über den Tellerrand hinauszublicken und Pläne und Vorgaben zu bewerten, ohne sie sofort abzulehnen. Agil zu arbeiten bedeutet, sich nach jedem Review mit einem Auftraggeber neu auszurichten und dies nicht als Belastung zu empfinden. Auch wenn diese



Bild 2: Fähigkeiten, die Prozessorientierung und Agilität unterstützen [7]

Kompetenzen agil anmuten, so finden sich für eine prozessorientierte Umgebung ebenso Anwendungsbeispiele. Eine kontinuierliche Verbesserung von Prozessen kann nur erreicht werden, wenn Mitarbeiter in der Lage sind, trotz Vorgaben durch bestehende Prozesse, selbstständig den Arbeitsfluss voranzubringen. Werden für einen Prozess neue Vorgaben erteilt, ist eine flexible Anpassungsleistung des Mitarbeiters notwendig.

Schlussendlich kommen viele der erwähnten Fähigkeiten nur dann zum Einsatz, wenn eine weitere Fähigkeit vorhanden ist – die zur Selbstständigkeit. Sie bedeutet, sich selbst organisieren zu können und wenig fachliche Anleitung zu brauchen. Wer selbstständig handelt, ist in der Lage, rasch Probleme zu lösen, mit anderen Bereichen schnell und lösungsorientiert zu kommunizieren und gegebenenfalls Arbeitsprozesse proaktiv im Fluss zu halten. Die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten entlastet die Führung von operativen Tätigkeiten und ermöglicht eine stärkere Ausrichtung auf strategische Fragestellungen. Dem geforderten Können von Seiten der Mitarbeiter steht natürlich das Dürfen von Seiten des Managements gegenüber und bedingt ein Übertragen von Verantwortung an den operativ tätigen Mitarbeiter.

Übertragung auf das eigene Unternehmen

Die aufgeführten Kompetenzen sind keine Unbekannten und ihre obige Beschreibung ist bewusst allgemein gehalten. Aber gerade daraus eröffnen sich verschiedene Möglichkei-

ten zur Übertragung in die unternehmerische Praxis. Sie können als Anregung für eine kritische Reflexion mit Kompetenzen im eigenen Unternehmen dienen. Was bedeuten diese Kompetenzen für mein Unternehmen? Welche Rolle spielen sie bei der Neubesetzung von Stellen? Werden sie und wenn ja, wie werden sie in der Weiterbildung vermittelt? Wer sind ausgehend von diesen Kompetenzen die Kompetenzträger im Unternehmen? Wird prozessorientiertes und agiles Verhalten der Mitarbeiter ausreichend honoriert? Wie werden diese Kompetenzen in Karrieremodellen und Rollenbeschreibungen berücksichtigt?

Anhand dieser und ähnlicher Fragen können die Kompetenzen für jedes Unternehmen konkretisiert werden. Nächste Schritte dafür sind beispielsweise die Überführung in ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell oder die Realisierung eines strukturierten Kompetenzmanagements samt eines entsprechenden Weiterbildungsprogrammes [6].

Schlüsselwörter:

Prozessorientierung, Agilität, Mitarbeiterfähigkeiten, Unternehmenserfolg

A Question of Ability

Agility and process orientation are proven approaches to achieve long-term success as a company in the VUCA environment. The article shows which skills employees need in order to be able to operate in process-oriented and agile working environments and thus to support the company's success. The competences are described using examples. Further suggestions are given for transferring the topic to individual companies.

Keywords:

Process Orientation, Agility, Employee Capabilities, Company Success