

„Es ist normal, dass nicht alles **nach Plan** läuft.“

Während die EU-Wirtschaft 2021, im zweiten Coronajahr, um 5,3 Prozent* gewachsen ist, hat Deutschland 2,7 Prozent* erreicht. Im letzten Quartal 2021 schrumpfte die deutsche Wirtschaftsleistung sogar um 0,7 Prozent*. Liegt das auch am deutschen Umgang mit Unvorhergesehenem? Ein Gespräch darüber, ob und wie Unternehmen sich – zwischen Prozessorientierung und Agilität – einen Vorsprung erhalten oder erarbeiten können.

LuPe: Made in Germany genießt weltweit hervorragenden Ruf. Doch ist Deutschland noch vorneweg?

Jan Burghardt: Ich habe den Eindruck, die Welt überholt Deutschland gerade links und rechts. Statt uns auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen, sollten wir dringend den Blick nach vorne richten und aufholen.

Hendrik Saur: Die Offenheit für Neues, für Innovation scheint teilweise verlorengegangen zu sein. In unserem Rückstand bei der Digitalisierung, beim Ausbau Erneuerbarer Energien oder in der Coronapandemie zeigt sich aber auch unser Hang zu Bürokratismus und Über-

regulierung. Während unsere Nachbarländer sagen, wir machen jetzt einfach mal, sind wir noch am Überlegen, wie.

Nina Meyer: Das macht Deutschland langsamer, auch wenn das Ergebnis perfekter ist. Nehmen wir die Coronaimpfung: Ziel war, möglichst schnell viele Menschen zu immunisieren. Bei uns in Frankreich dürfen daher Apotheker schon seit März 2021 impfen, und sei es im Hinterzimmer. In Deutschland ist das erst seit Februar 2022, also 11 Monate später, unter hohen räumlichen Auflagen erlaubt. Diese Tendenz, alles vorab bis ins kleinste Detail perfekt zu planen, findet sich auch in deutschen Unternehmen wieder.

Die Digitalisierung beschleunigt Prozesse, zementiert sie jedoch auch.

Wir sind, provokant formuliert, Planungsweltmeister. Macht das deutsche Unternehmen unbeweglich?

Hendrik Saur: Im Gegenteil, das macht gerade mit Blick auf Prozesse und Qualität die Stärke der deutschen Wirtschaft aus und wird sie auch weiterhin ausmachen.

Jan Burghardt: Prozessorientierung, das Durchdenken und Abstimmen der kompletten Prozesskette eines Unternehmens, macht nicht unbeweglich, sondern im Regelfall schnell, effizient und wettbewerbsfähig. Die Digitalisierung und damit einhergehend die Automatisierung beschleunigt zusätzlich. Zudem entlasten IT-gestützte Prozesse die Mitarbeitenden von Routineaufgaben.

Hendrik Saur: Die Digitalisierung beschleunigt Prozesse, zementiert sie jedoch auch.

Nina Meyer: Und das kann zum Problem werden. Das Umfeld ist unbeständiger geworden. Es ist normal, dass nicht alles nach Plan läuft: In der Regel decken definierte Prozesse nur rund 80 Prozent der Fälle ab. Bei den verbleibenden 20 Prozent ist es erforderlich, die Standardprozesse zu durchbrechen. Dafür fehlen Mitarbeitenden aber oft die Möglichkeiten und der Mut. Sie verstecken sich bei Abweichungen hinter den Prozessen – das schützt davor, etwas falsch zu machen – und sehen die Verantwortung beim Vorgesetzten.

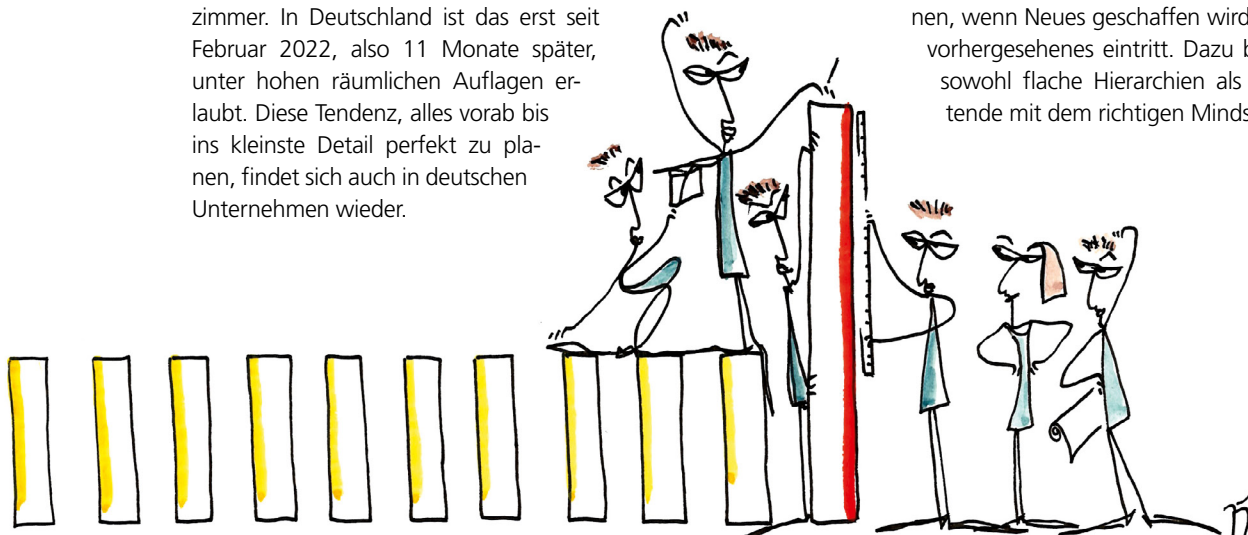
Würde mehr Agilität, mehr Eigeninitiative der Mitarbeitenden denn ins Chaos führen?

Jan Burghardt: Überhaupt nicht. Agilität regelt schnell und kundenzentriert das Vorgehen in außerregulären Situationen, wenn Neues geschaffen wird oder eben Unvorhergesehenes eintritt. Dazu braucht es aber sowohl flache Hierarchien als auch Mitarbeitende mit dem richtigen Mindset.

Mehr zum Thema Change und Digitalisierung

» liebich-partner.de/lupe/leitfaden-change

» liebich-partner.de/lupe/10-impulse-zur-digitalisierung



Warum fehlt manchen der Mut, von Standardprozessen abzuweichen?

Nina Meyer: Es fehlt das Bewusstsein, dass Prozesse zwar meistens, aber nicht immer funktionieren. Das liegt daran, dass Führungskräfte von vornherein vermitteln, dass Prozesse einzuhalten sind. Sie zu durchbrechen, wird zum Verstoß.

Hendrik Saur: Manche können oder wollen allerdings einfach nicht mitdenken. Sei es, weil ihnen der Gesamtüberblick fehlt, aus Selbstschutz bei mangelnder Fehlerkultur im Unternehmen oder weil sie am liebsten einfach nur ihr Ding machen.



Hendrik Saur, Dipl.-Kfm.
» [liebich-partner.de/hendrik-saur](#)



Dr. Jan-Erik Burghardt
» [liebich-partner.de/dr-jan-burghardt](#)



Nina Meyer, Betriebswirtin
» [liebich-partner.de/nina-meyer](#)

Jan Burghardt: Es hängt vom Menschen ab, was er kann und möchte – Routinearbeit oder agiles Arbeiten.

Nina Meyer: Ich denke, es hängt auch davon ab, wie Menschen an die Aufgabe herangeführt werden. Nehmen wir die Qualifizierung: Bei der Einführung werden nur die Prozesse geschult, obwohl es wichtiger wäre, zu trainieren, was passiert, wenn diese nicht funktionieren. Denn nur dann können Mitarbeitende ein Verständnis dafür entwickeln, worauf sie in diesen Fällen zu achten haben. Ich bin überzeugt, es gibt genug Menschen, die nicht nur das eine oder das andere können, sondern beides.

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, wieder schneller und agiler zu werden, vorneweg zu gehen?

Jan Burghardt: An den Prozessen drehen und ausmisten. Prozessorientierung darf nicht in Regelwahnsinn ausarten. Was sind die wesentlichen Prozesse? Was lässt sich sinnvoll digitalisieren? Darauf sollten sich Unternehmen beschränken und ansonsten Freiraum für menschliche Kreativität schaffen.

Nina Meyer: Das führt zur Frage: Wer trägt die Verantwortung? Mitarbeitende können nur agil handeln, wenn Hierarchien flach oder Verantwortung weit genug unten angesiedelt ist. Die Fähigkeit mitzudenken, ist nicht abhängig von der hierarchischen Position.

Hendrik Saur: Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmenskultur und Führung ermöglichen, erlauben und fördern, dass Mitarbeitende mitdenken und Dinge ändern.

Jan Burghardt: Wieder an Vorsprung gewinnen erfordert weniger Sicherheit und mehr Mut.

* Angaben der EU-Kommission bzw. des Bundeswirtschaftsministeriums