

Die Zeit ist reif für ein strategisches und menschliches Prozessmanagement!

Von Mike Emenako am 12. September 2011



Selbst wenn Unternehmen alle Techniken beherrschen, wenn Führungskräfte visualisieren, Regeln festlegen und alle notwendigen Tools zur Verfügung stellen, am Ende geht es doch immer darum, dass Prozesse auch in die Tat umgesetzt werden. Und das geht eben nur mit und durch Menschen. Es ist immer ein Wechselspiel zwischen statischen Gesetzmäßigkeiten und einer dynamischen Wandlungsfähigkeit, in der sich Prozesse lebendig zeigen und wie ein lebendiger Organismus behandelt werden müssen.

Der Mensch ist bekanntlich ein Gewohnheitstier! Da wird an alten Strukturen festgehalten – weil irgendwie alles ganz gut läuft. Ja, irgendwie vielleicht schon... Stellt sich nur die Frage: Wie lange noch? Organisationen sind soziale Systeme. Genau als solche müssen sie betrachtet werden, wenn es um das wichtige Thema

Prozessmanagement geht. Schnittstellen hin oder her – nur wenn der Fokus auf dem Menschen und dessen Fähigkeit, sich zu verändern liegt, können Organisationen den Wandel nachhaltig erfolgreich bewältigen.

Geschäftsprozesse zu managen bedeutet wesentlich mehr, als nur Abläufe zu verbessern. Nicht nur die Integration sozialer Medien in Geschäftsprozesse verlangt eine vollkommen neue Form des Prozessmanagements. Der Austausch über Prozesse findet heute anders statt. Prozesse werden auf einer anderen Ebene kommuniziert. Und der Prozess selbst dient bereits als Medium der Verständigung. Umso wichtiger wird es, Prozesse im Detail zu identifizieren, sie zu strukturieren, wirksam zu optimieren und effizient zu steuern.

Ängste bei den Mitarbeitern wahrnehmen

Die Zielsetzungen des Prozessmanagements sind klar definiert: transparente Arbeitsabläufe, interne und externe **Kundenorientierung** sowie eine Möglichkeit der Leistungsmessung. Gerade letzterer Punkt führt jedoch oft zu besonders großen Ängsten auf der Mitarbeiterebene, die berücksichtigt werden müssen.

Eine Leistungsmessung in Bezug auf die eigenen Tätigkeiten und die Vergleichbarkeit mit anderen wird von vielen Menschen als unangenehm empfunden. Hinzu kommt, dass Kenntnisse über die eigenen Aufgaben oft als Besitzstand angesehen werden, die verteidigt werden müssen. Die Folge ist ebenso simpel wie logisch: Die Akzeptanz sinkt, bis hin zum unterschweligen Boykott des Prozessmanagements. **Veränderungsbereitschaft** und Freude am Wandel sieht anders aus.

In diesem Zustand haben Führungskräfte nur geringe Chancen, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit eines Prozessmanagements zu vermitteln. Aufgabe der Unternehmen muss es also von Anfang an sein, diese Ängste der Mitarbeiter zunächst einmal wahrzunehmen, sie anzuerkennen und durch eine hohe Gesprächsbereitschaft immer wieder zu signalisieren: Wir wissen um die Bedenken, sind jedoch fest davon überzeugt, dass wir im Geschäftsprozessmanagement einen Entwicklungsbedarf haben und genau dies Voraussetzung ist, um das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Akzeptanz durch Vorbilder

Der Erfolg eines Prozessmanagements ist abhängig von den Überzeugungen, den mentalen Modellen und den Vorbildfunktionen der Führungsebene in einer Organisation. Die Initiatoren und Träger eines Projektes zur Einführung des Prozessmanagements müssen die Grundüberzeugung besitzen, dass Ordnung, Verlässlichkeit, Fleiß und Präzision wesentliche Zutaten des unternehmerischen Erfolges sind. Dann ist der Nutzen des Prozessmanagements auf der **Führungsebene** verstanden und akzeptiert und kann demzufolge auch glaubhaft vermittelt werden.

Haben alle Beteiligten im Unternehmen erkannt, wie wichtig Prozessmanagement ist, um den Wandel zu gestalten, kommt sehr bald ein Regelkreis der kontinuierlichen Veränderung und zugleich Verbesserung in Gang: Prozessziele formulieren, Kennzahlen ermitteln, Prozesse durchführen, Prozesse messen, Prozesse

verbessern... und zurück zum ersten Schritt. Die große Kunst besteht jedoch darin, den Prozess des Prozessmanagements nicht nur kontinuierlich in Gang zu halten, sondern auf der einen Seite Vorgänge möglichst detailliert aufzuzeigen, sich aber auf der anderen Seite nicht in Kleinigkeiten zu verzetteln.



Über den Autor

Mike Emenako

Mike Emenako ist Geschäftsführender Gesellschafter der [mib Management Institut Bochum GmbH](#). Mit seinem Team begleitet er bereits seit vielen Jahren Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen in Qualifizierungs- und Veränderungsprozessen. Außerdem steht er Organisationen bei der Einführung von Systemen für ein strategisches Qualitätsmanagement zur Seite.