

Prozessmanagement in erweiterter Betrachtungsweise – eine wichtige Voraussetzung für Innovation

# Nur Engagierte sind auch kreativ

Globalisierung und dadurch bedingte internationale Konkurrenz sowie allgemein zunehmender Kostendruck fordern unsere Unternehmen zusehends. Gefragt sind stetige Innovation und eine hohe Kreativität der Mitarbeitenden. Mit der Festlegung entsprechender interner Strukturen und einer gezielten und stetigen Entwicklung der Unternehmenskultur lassen sich die Voraussetzungen für Kreativität und Innovation erarbeiten. Nur engagierte Mitarbeiter sind kreativ und interessiert an Neuem!

Damit stellt sich die zentrale Frage, wie Engagement auf allen Stufen entwickelt und gefördert werden kann. – In den Bereichen Innovationsmanagement, Change-Management oder zu Kreativitätstechniken existiert heute eine umfassende Literatur. Ich verzichte deshalb auf eine erneute Diskussion dieser ohne Zweifel sehr wichtigen Aspekte, welche beispielsweise im Rahmen der Umsetzung einer Unternehmensstrategie Bedeutung haben, und komme dafür nachfolgend auf einige, für mich ebenso wichtige, eher grundlegende und relativ einfach zu realisierende Überlegungen, zu sprechen.

**Im Fokus: Prozesse der Mitarbeitenden**

Hierbei stehen für mich die Prozesse der Mitarbeitenden im Vordergrund. Prozesse, und dies wird in den gängigen normativen Grundlagen über Managementsysteme, welche zum Teil auch die Basis für Zertifizierungen bilden, zu wenig berücksichtigt, bestehen nicht nur aus der Transformation von Input zu Output. Diese eher strukturellen Prozesse sind fundamentale Grundlagen und ihre Pflege, beispielsweise durch Unternehmen, welche prozessorientierte

Managementsysteme umsetzen, ist entsprechend wichtig.

Sie dürfen aber nicht dazu führen, dass die persönlichen Prozesse der Mitarbeitenden nur noch geringe Bedeutung erhalten. In diesem Sinne sehe ich den Begriff «Prozessmanagement» erweitert: Strukturen sollen so gesetzt werden, dass die Mitarbeiter nicht nur die Prozesse im Unternehmen kennen und befolgen, sondern sich zunehmend auch der eigenen, ganz persönlichen Prozesse bewusst werden. Gezielt und soweit sie für das persönliche Engagement und für die Teamentwicklung im Unternehmen wichtig sind, sollen sie, selbstverständlich unter Wahrung des gegenseitigen Respekts, auch angesprochen werden. Dabei gilt der Grundsatz, dass im Unternehmen zwar unterschiedliche Funktionen und Kompetenzen bestehen, jedoch auf der menschlichen Ebene alle die gleichen Rechte und Pflichten haben.

**Nur arbeitende Menschen lernen**

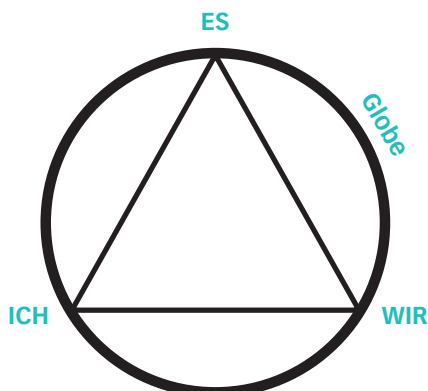
Ein heute oft verwendeter Begriff ist die sogenannte «lernende Organisation». Dieser Begriff ist verwirrend, da bekanntlich Organisationen

nicht lernen können. Das Lernen kann nur durch die arbeiteten Menschen im Unternehmen erfolgen. Doch die zunehmende Verwendung des Begriffs macht deutlich, dass neben den strukturellen Prozessen auch noch weitere Prozesse immer wichtiger werden und deshalb im Rahmen eines Managementsystems einer, zu den strukturellen Prozessen gleichberechtigten Betrachtungsweise bedürfen.

**Erweiterte prozessorientierte Managementstrukturen**

Das unten abgebildete System der gruppenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn geht grundsätzlich davon aus, dass eine Arbeitssituation in der Gruppe durch vier Faktoren beeinflusst wird: durch das Individuum, die Gruppe, die Aufgaben und das Umfeld. Alle vier Aspekte stehen in enger dynamischer Wechselbeziehung und können nicht isoliert betrachtet werden.

Engagement als Voraussetzung eines Lernprozesses kann nur dann entwickelt werden, wenn alle Faktoren gleichwertig betrachtet werden. Gleichzeitig gibt Ruth Cohn auch Kommunikationsgrundsätze vor, welche die Sicherheit des



<b>ICH</b>	<b>die einzelnen Personen mit ihrer Biographie und ihrer Tagesform</b>
<b>WIR</b>	<b>das sich entwickelnde Beziehungsgefüge der Gruppe, im Unternehmen (Interaktion)</b>
<b>ES</b>	<b>der Inhalt, um den es geht oder die Aufgabe, zu deren Erledigung die Gruppe zusammenkommt</b>
	<b>Das Umfeld, das die Zusammenarbeit der Gruppe bedingt und das umgekehrt von der Arbeit der Gruppe beeinflusst wird</b>

Das System der gruppenorientierten Interaktion nach Ruth Cohn

Einzelnen und die Transparenz in der Gruppe gewährleisten.

## Geschaffen für das Lernen und Lösen von Problemen

Diese Regeln, sie sind geschaffen für das Lernen und das Lösen von Problem in der Gruppe, lassen sich meiner Meinung nach sinngemäss auch in Managementkonzepte zeitgemässer Unternehmen übertragen. Übertragen bedeuten sie, dass:

- klare Funktionen festgelegt sind, die korrespondierenden Zuständigkeiten und organisatorischen Kompetenzen klar definiert sind, den Funktionen entsprechen und somit durch die Mitarbeitenden verantwortet werden können;
- sich die Mitarbeitenden innerhalb der Funktionen so weit wie möglich selber organisieren, ihre Funktion somit verantworten;
- den internen und externen Lieferanten Rückmeldung erteilt wird und von den internen und externen Kunden eine solche eingefordert wird;
- eine regelmässige Reflexion mit den Vorgesetzten über Erreichtes, Entdecktes und die resultierenden Erkenntnisse stattfindet.

Menschen, die sich auf diese Weise orientieren und lenken, sind für mich die zentrale Voraussetzung für Produktivität, Prosperität und Innovation. Sie werden die Emotion entwickeln, die nötig ist, um vorgegebene (Unternehmens-)Ziele sicher und zeitgerecht zu erreichen und darüber hinaus Innovation effektiv zu gewährleisten.

Sich organisieren und lenken, das heisst unter anderem auch, die Mitarbeitenden verantworten ihre eigene Qualitätssicherung im Rahmen ihrer Funktion und Kompetenz mit allen Konsequenzen, beispielsweise auch bezüglich der Planung und Durchführung interner Audits und von Managementreviews.

Personen in Managementfunktionen, die sich dieser Zusammenhänge bewusst sind, und sich auf das Setzen von Zielen konzentrieren, mit Ihren Mitarbeitenden regelmässig Erreichtes reflektieren, und damit deren Eigenlenkung sicherstellen, bezeichne ich als **Manager mit Herz**.

Damit schaffen Manager mit Herz nicht nur ein Vertrauensverhältnis zwischen ihnen und ihren Mitarbeitenden, sie unterstützen diese ausserdem in der Entwicklung ihrer persönlichen Handlungskompetenz und legen damit einen wichtigen Grundstein für die Entwicklung des Unternehmens.



### Der Autor

Hanspeter Ischi baute die Schweizerische Akkreditierungsstelle SAS ([www.sas.ch](http://www.sas.ch)) auf und leitete diese über 20 Jahre.

Er war langjähriges Mitglied des leitenden Ausschusses der European Cooperation for Accreditation EA.

Seit seiner Pensionierung ist er Inhaber des Beratungsunternehmens Ischi-Consulting GmbH ([www.ischi-consulting.ch](http://www.ischi-consulting.ch)) mit Sitz in Reutigen BE.

## Der Umgang mit Wahrnehmungen – ein wichtiges Thema der Leitung

Über die Wahrnehmung nehmen wir wesentliche Teile unserer Informationen auf, welche letztendlich unser Verhalten und den Aufbau unseres Wissens steuern. Wahrnehmungen erfolgen bewusst und unbewusst. Oft wählen wir bewusst und unbewusst aus, was wir wahrnehmen und was nicht. Wahr ist nicht, was gesagt wird, sondern was verstanden wird. Dazu erfolgt bei allem, was über unsere Sinne aufgenommen wird, sofort ein interner Verarbeitungsprozess. Der Umgang mit Wahrnehmungen ist somit ein zentrales Führungsthema. Um Engagement und damit auch Innovationskraft der Mitarbeitenden zu erhalten, ist es auch wichtig, dass diese die nötige Kompetenz im Umgang mit ihren Wahrnehmungen entwickeln, dass sie beispielsweise wissen, dass das Klären von Wahrnehmungen in aller Regel zielführend und im Unternehmen (und nicht nur dort) deshalb nötig ist.

Aktives Zuhören bedeutet, sowohl das Verstandene wie auch die wahrgenommenen Gefühle zu verbalisieren! Rückmeldungen, beispielsweise anlässlich interner Diskussionen oder im Rahmen von Arbeiten in Gruppen, behalten immer beide Aspekte!

### Geschlichtete Konflikte – wichtiges Ziel des erweiterten Prozessmanagements

Aktives Zuhören ist unter anderen eine wichtige Voraussetzung, um Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen oder gar zu vermeiden. Konflikte sind allgegenwärtig und im Unternehmen unvermeidbar. Sie können beispielsweise die Ursache unterschiedlicher Wahrnehmung sein. Ein schlechtes Arbeitsklima, das Fehlen von Motivation und Engagement und gar das Entstehen von Krankheiten sind die Wirkungen ungelöster Konflikte.

Verfahren zur aktiven Konfliktbearbeitung sind deshalb wichtige Elemente eines Management-

systems und sollten in einem gut geführten Unternehmen laufend und routinemässig zur Anwendung kommen. Dies heisst, dass das Schlichten der eigenen Konflikte zu einer wichtigen Verpflichtung aller Mitarbeitenden erklärt wird und diese beispielsweise in ihren persönlichen Reviews darüber berichten.

Effiziente Schlichtungen dauern, vorausgesetzt die Mitarbeitenden sind entsprechend geschult und die Regeln sind definiert, unter einer halben Stunde. Effiziente Schlichtungen sind jedoch dann nicht mehr möglich, wenn Konflikte über längere Zeit nicht behandelt worden sind. Oft wird dann eine Mediation, welche über längere Zeit andauern kann, nötig und in vielen Fällen sind Unternehmen während dieser Zeit hinsichtlich ihrer Innovationskraft zumindest stark eingeschränkt.

### Inkrementelle und radikale Innovation

Radikale Innovationsprozesse, welche Meilensteine in der Unternehmensentwicklung bedeuten und aber auch die kleinen täglichen Innovationsschritte sind für Unternehmen bedeutend, ja lebensnotwendig.

Während die Innovationsmeilensteine in der Regel vom Management angestossen werden, sind die kleinen Innovationsschritte oft das Resultat von engagiertem Mitdenken aktiver und kompetenter Mitarbeitenden und/oder ihrer gezielt aufbereiteten Rückmeldungen.

In vielen Fällen ist zur Konkretisierung der Ideen, zur Umsetzung in Produktion und Marketing, zur späteren Einführung im Markt, eventuell sogar verbunden mit entsprechender Anpassung der Organisationsstrukturen, Teamarbeit notwendig, das persönliche Engagement eines jeden Mitarbeitenden bedeutend für den Erfolg. Eine erweiterte Prozessorientierung, in der auch die Mitarbeiterprozesse ein zentrales Thema sind, bildet in jedem Fall den wichtigsten Erfolgsfaktor!