

Wie Führung mit Prozessen nicht funktioniert

von Pascal Kowsky

Editorial

CEO-TIPP

Marke

Vertrieb & Expansion

Prozesse & Organisation

Internationales Marken-Kolloquium

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Mandat-Intern

Kurzübersicht

- o Prozesse ohne Führung sind wie ein Matchplan ohne Trainer.
- o Undurchschaubare Prozesse erschweren die Führung – klare Führung braucht klare Prozesse.
- o „Never touch a running system“ ist Einladung zur Lethargie: In nahezu jedem Prozess steckt Wachstumspotenzial.



Prozesse und Führung – zwei Themen, die in vielen unserer Wachstumsprojekte weiterentwickelt werden. Doch selbst wenn es im Projekt „nur“ um Prozesse geht, ist Führung erforderlich. Dabei erleben wir starke Leader, aber mitunter auch, wie Führungsfehler die Wirkung der Prozessarbeit schmälern.

Wenn Sie von den Fehlern Dritter profitieren wollen, achten Sie auf die folgenden Misserfolgsmuster:

- o **Änderung über Papier anstreben:** „Wir haben die Abläufe doch aufwändig definiert, dokumentiert und auch darüber informiert“ wunderte sich ein Projektteammitglied darüber, dass sich Verhaltensweisen nicht geändert hatten. Wenn geänderte Prozesse, Schnittstellen, Standards wirken sollen, dann ist nach der handwerklichen Phase die Führung der Veränderung erforderlich. Besprechen Sie mit allen Betroffenen, welche konkreten Änderungen erfolgen sollen und verabreden, wann Sie über Erfahrungen sprechen. Davon losgelöst empfiehlt sich, Abweichungen vom Verabredeten sofort anzusprechen.
- o **Die Ausnahme regeln wollen:** Es bietet Sicherheit, für alles einen Prozess zu haben. Vor dem Hintergrund erscheint es nachvollziehbar, dass in manchen Unternehmen der Drang zu immer neuen Prozessvarianten groß ist. Geben Sie diesem Drang nicht nach, sondern wägen Sie ab, welcher Aufwand a) mit der Definition und b) mit der zusätzlichen Komplexität einhergeht. Meist ist der Nutzen einer Sonderregelung geringer, sodass Sie getrost auf Einzelfallentscheidungen setzen und Zeit sparen können.

o **Micromanagement betreiben:** Prozesse und Standards dienen dazu, das Handlungsfeld der Mitarbeiter sinnvoll abzustechen – innerhalb dieses Handlungsfeldes die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen, ist Verantwortung der Mitarbeiter. Schließlich haben Sie Mitarbeiter und nicht bloß Abarbeiter. Immer wieder erleben wir allerdings, dass Führungskräfte sich im Handlungsfeld der Mitarbeiter bewegen (nicht bedingt durch fehlende Qualifikation) und damit den Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter beschneiden und vom Mitarbeiter getroffene Entscheidungen ohne Not übersteuern. Die Folge: Sinkende Mitarbeiterzufriedenheit und reduzierte Bereitschaft zur eigenverantwortlichen Arbeit.

o **Struktur und Führung verwechseln:** „Die Prozesse sind richtig gut, deshalb muss ich gar nicht führen“ hat ein Projektteammitglied geäußert. Wer Führung auf Koordination und Sicherstellung eines Qualitätsstandards reduziert, springt zu kurz (auch bei „nur“ fachlicher Führung): Führung soll das Können, das Wollen und das Tun der Mitarbeiter positiv beeinflussen. Falls ähnliches bei Ihnen erkennbar ist, sprechen Sie mit der Führungskraft darüber, was sie unternehmen kann, um ihren Bereich weiterzuentwickeln (nicht nur, aber auch: Stichwort „Prozessoptimierung“).

Gerade im Mittelstand sind nicht alle Führungspositionen mit geborenen Führungskräften besetzt. Nutzen Sie das Gespräch über solche konkrete Stolpersteine, um die Führung Stück für Stück weiterzuentwickeln.