

Geschäftsprozessoptimierung als sozialer Prozess

—

Erfahrungen aus Organisationsentwicklungsprojekten an Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Dr. Peter Altvater
Forum Organisationsentwicklung 2010 – Prozessmanagement
27. April 2010

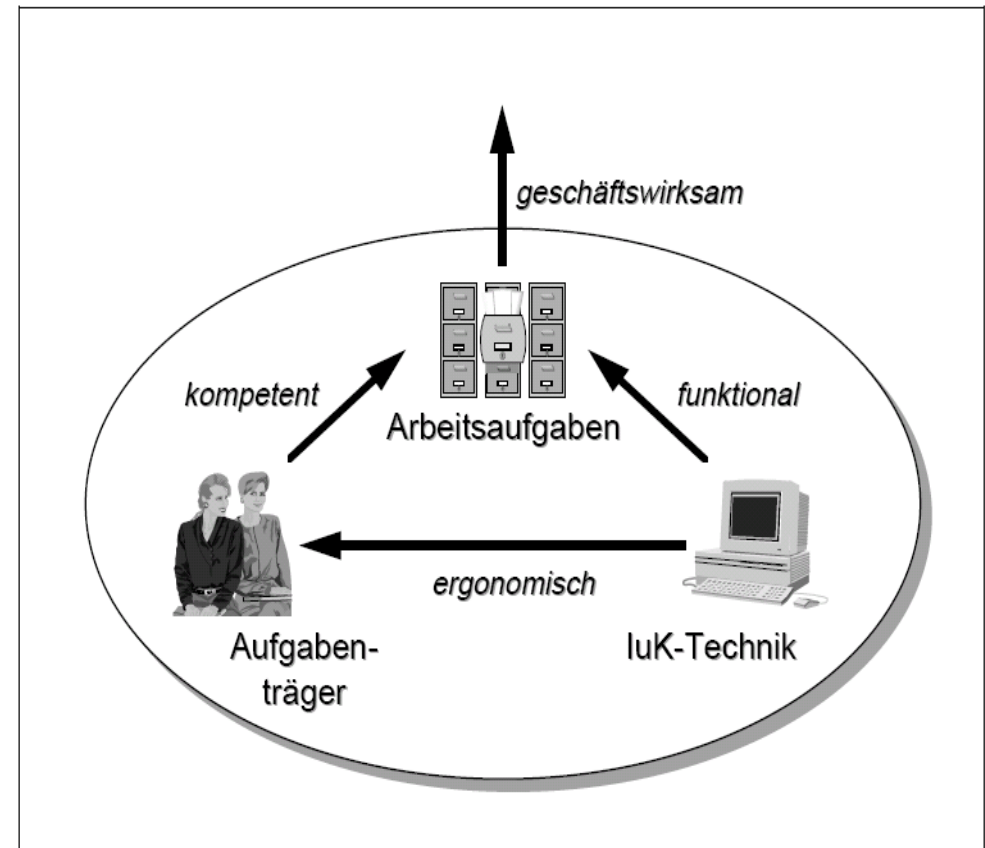
Agenda

- [1] Geschäftsprozessoptimierung nur ein technischer Vorgang?
- [2] Optimierung der Geschäftsprozesse ist Veränderung
- [3] Veränderungsblockaden und Problemlagen in Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung

Der Fokus der Wirtschaftsinformatik

Abbildung 2: Das computergestützte IuK-System einer Unternehmung

These 1: Der Fokus der Wirtschaftsinformatik auf die Geschäftsprozesse ist instrumentell. Menschen in Organisationen werden nicht als soziale Akteure verstanden, sondern als „betriebliche Aufgabenträger“¹. (Knittel 1999)



Tayloristisches Grundverständnis

These 2: Die Vorstellung, dass es sich bei der GPO primär um einen technischen Vorgang handelt, in dem Menschen nur als Aufgabenträger wahrgenommen werden, beruht auf dem Menschenbild des homo oeconomicus von F.W. Taylor

- 1911 – F.W. Taylor: Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung
- hochgradige Zerlegung der Arbeitsprozesse > Fließfertigung
- strikte Regulierung des Produktionsprozesses
- niedriger Verantwortungsgrad und Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter
- oeconomic man: minimaler Einsatz zielt auf maximalen Verdienst
- Vorstellung: Menschen sind in ihrem Verhalten passiv, verantwortungsscheu und unfähig zu Selbstkontrolle
- soziale Bedürfnisse tauchen nicht auf

Der menschliche Faktor

„Grundsätzlich glaube ich, dass handwerkliche Fähigkeiten auch in einer Dienstleistungsgesellschaft auf ein menschliches Grundbedürfnis verweisen: **den Wunsch, eine Arbeit um ihrer selbst Willen gut zu machen.** Und das meint nicht allein jene Tätigkeiten, die wir unter Handwerk verstehen. **Menschen wollen Fertigkeiten erwerben, um etwas, einen Prozess ein Handwerk, zum Gelingen zu bringen.**“

Richard Sennett: HandWerk. Berlin 2008. (Berlin Verlag)



Agenda

- [1] Geschäftsprozessoptimierung nur ein technischer Vorgang?
- [2] Optimierung der Geschäftsprozesse ist Veränderung
- [3] Veränderungsblockaden und Problemlagen in Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung

Geschäftsprozessoptimierung als sozialer Prozess

These 3: Die Optimierung von Geschäftsprozessen ist auch und vor allem ein sozialer Prozess, der gestaltet werden muss!

- technische Optimierungen sind heute weitgehend ausgereizt bzw. teuer und in ihrer Wirkung begrenzt
- das Prozess-Know-how der Mitarbeiter ist nicht nur für das Gelingen (Effizienz, Zeit, Qualität) des Geschäftsprozesses von zentraler Bedeutung
- auch bei Projekten zur Optimierung von Geschäftsprozessen ist das Know-how der Mitarbeiter die entscheidende Komponente, da Mitarbeiter über das entscheidende Prozesswissen verfügen



Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

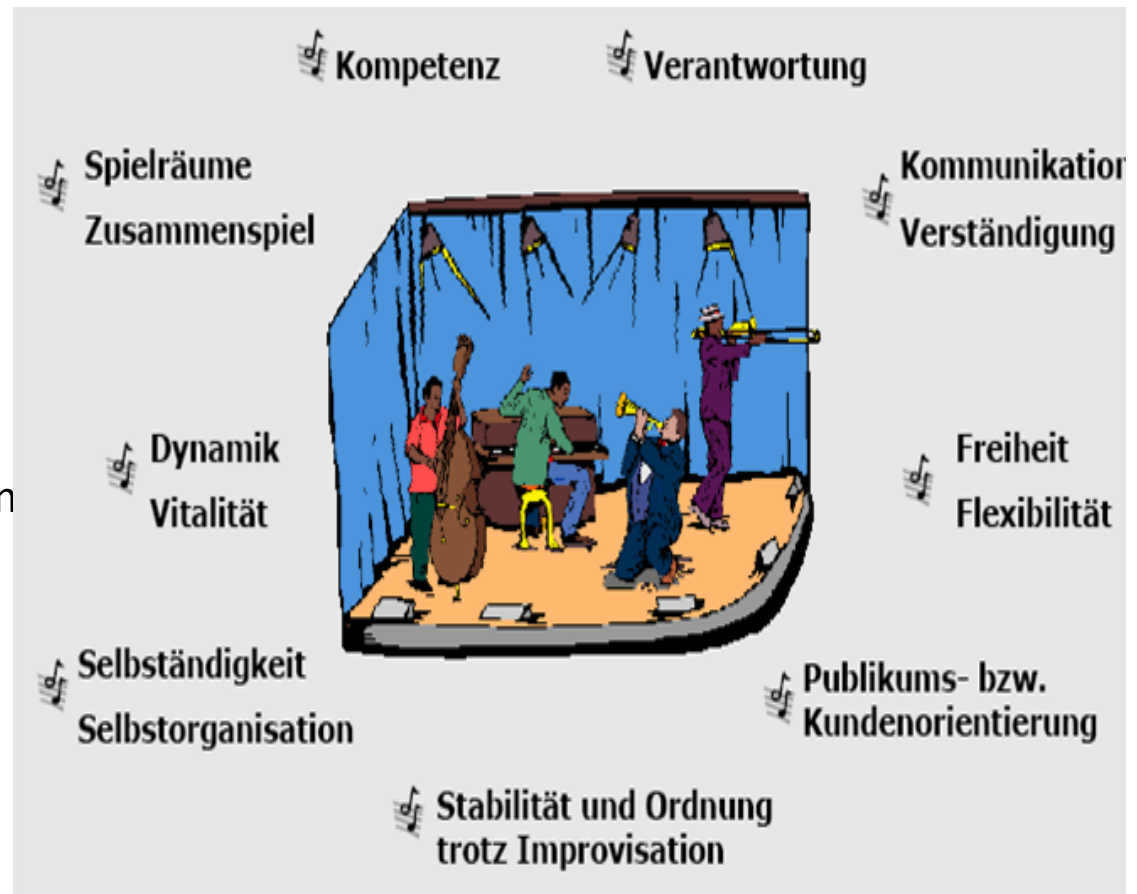
These 4: Veränderungsprozesse haben eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn folgende Faktoren erfüllt sind:

- Hochschulleitung/Unternehmensleitung ist Promoter des Prozesses
 - Partizipative (diskursive) Organisationskultur
 - formulierte Visionen und Ziele
 - Mitarbeiterbeteiligung am Veränderungsprozess
 - fortschrittliche IT
- (nach Reiß 1997)

reflexives versus instruierendes Paradigma

These 5: Modernes Verwaltungshandeln zeichnet sich durch hohen Grad selbständigen und eigenverantwortlichen Handelns aus

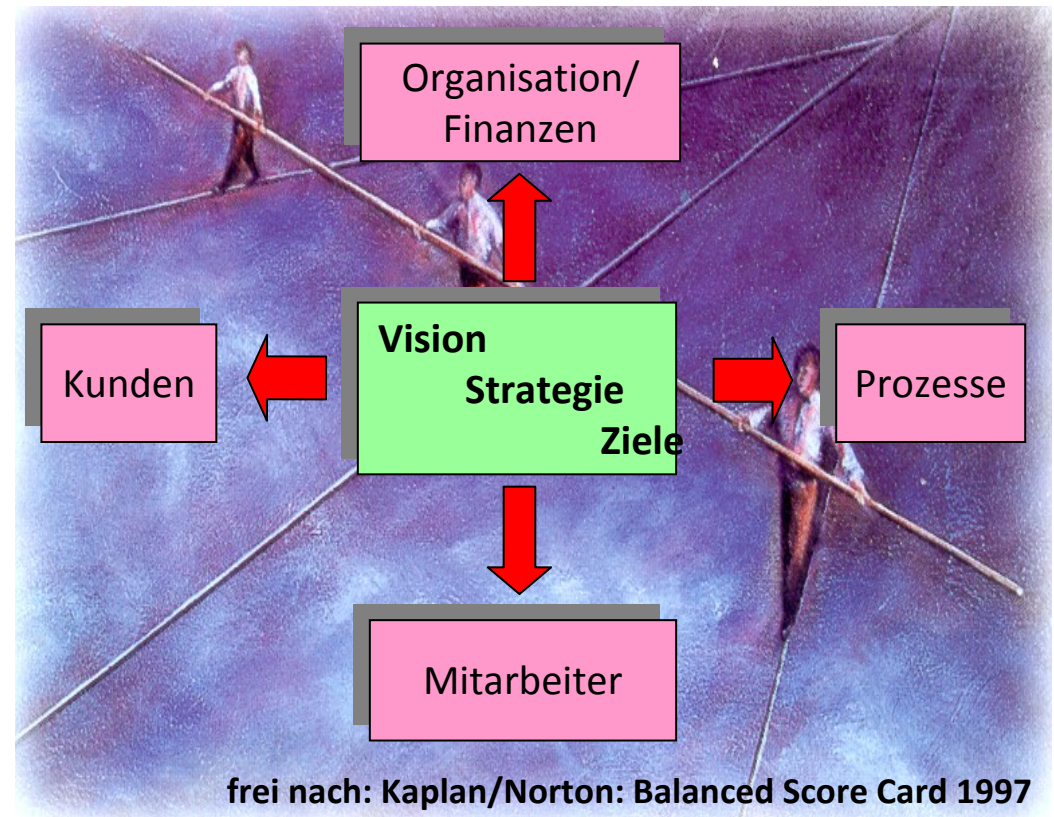
- reflexives Paradigma statt instruierendes Paradigma
- Integration von Aufgabe, Kompetenz Verantwortung
- instruierendes Paradigma ist disfunktional und führt zu Arbeitsunzufriedenheit
- eigenständig reflektierende und agierende Akteure



Perspektiven der Optimierung von Geschäftsprozessen

These 6: Die Optimierung von Geschäftsprozessen ist dann angemessen, wenn die verschiedenen Perspektiven berücksichtigt werden.

- Kundenperspektive (Qualität, Durchlaufzeit, Effizienz)
- Mitarbeiterperspektive
- Organisationsperspektive / Finanzperspektive
- Prozessperspektive
- rechtliche Perspektive



Agenda

- [1] Geschäftsprozessoptimierung nur ein technischer Vorgang?
- [2] Optimierung der Geschäftsprozesse ist Veränderung
- [3] Veränderungsblockaden und Problemlagen in Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung

MACHT!!!

These 7: Geschäftsprozesse sind Ausdruck von Machtstrukturen in Organisationen



- Zentralisierung statt Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz
- es gibt keine Standardprozesse; jeder Prozess ist ein Einzelfall > keine Transparenz
- keine klaren Handlungsanweisungen, keine Richtlinien, keine Ziele
- Kultur des Misstrauens
- Verunsicherung und Demotivation der Mitarbeitererebene
- mittlere Führungsebene ist häufig entmachteter

Unbeholfenheit zur Phantasie



These 8: Vom Ist- zum Sollprozess – Kein leichter Weg

- hohem Engagement bei der Aufnahme der Ist-Prozesse steht eine massive Unbeholfenheit bei der Entwicklung eines Soll-Prozesses gegenüber
- fehlende Bereitschaft den eigenen Prozess infrage zu stellen
- mangelnde Vorstellungskraft bei der Weiterentwicklung des Prozesses
- Festhalten am Alten - Abwehr von Veränderung
- Abwehr von Verantwortung - Verlangen nach Referenzprozessen

Abwehr von Veränderung – Der Normalzustand

These 9: Abwehr von Veränderung ist ein zutiefst menschlicher Wesenszug

- ändern sich Umweltbedingungen, werden wir zunächst versuchen, sie mit dem uns eigenen Repertoire von Deutungsmustern zu beschreiben
- wenn das nicht (mehr) gelingt, werden wir möglichst geringfügige Korrekturen an unseren Handlungsorientierungen vornehmen
- erst wenn extremere Ereignisse eintreten, sind wir gezwungen unsere Deutungsmuster zu überarbeiten



Mitarbeit an Veränderungsprozessen

These 10: Menschen sind bereit an Veränderungsprozessen mitzuarbeiten, wenn sie:

- einschätzen können, was auf sie zukommt und sie einen Überblick über betriebliche Strukturen und Prozesse haben
- die Art und die Richtung der Veränderung beeinflussen können
- die betrieblichen Ziele mit ihren persönlichen Zielen und Bedürfnissen in Einklang bringen können



Transparenz



Beeinflussbarkeit



Übereinstimmung mit persönlichen Zielen

Diskussion

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit –
Jetzt ist Gelegenheit zur Diskussion!

Diskussion

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit –
Jetzt ist Gelegenheit zur Diskussion!