



Akzeptanz – Schlüssel für gelebte Prozesse

Warum manche Prozesse gelebt und andere umgangen werden

Bei der Gestaltung und Optimierung von Prozessen in Unternehmen und sonstigen Organisationen stehen meist die Themen Effektivität und Effizienz im Mittelpunkt. Zu kurz kommt dabei der Mensch, der diese Prozesse letztendlich durchführt. Eine Studie zeigt, warum Mitarbeiter von vorgegebenen Prozessen abweichen und wovon die Akzeptanz betrieblicher Abläufe allgemein abhängt.

Stefan Ritter, Thomas Müllerleile und Volker Nissen

Prozessorientierung und Geschäftsprozessmanagement sind für viele Unternehmen ein Weg, um die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen zu meistern. Prozessinnovationen, das Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen und die Steigerung der Kundenzufrieden-

heit stehen dabei ganz oben auf der Wunschliste. Diese positiven Effekte können jedoch nur eintreten, wenn die entsprechenden Prozesse auch akzeptiert, gelebt und planmäßig durchgeführt werden. Wenn Mitarbeiter Prozessvorgaben ignorieren, kann dies zu ernststen Konsequenzen

in puncto Sicherheit, Qualität und betriebswirtschaftlicher Nutzen führen.

Leider ist in der betrieblichen Praxis das Prozessdesign oft nicht auf die Bedürfnisse der Prozessbeteiligten ausgerichtet. Als Resultat empfinden die Betroffenen ein gewisses Maß an Frustration, wenn sie den



vorgeschriebenen Prozess anstoßen oder ausführen. Im schlimmsten Fall ist der Ärger so groß, dass der Prozess nicht (wieder) angestoßen wird. Die Alternative liegt auf der Hand: Der Prozess wird in seiner Ausführung verändert oder komplett umgangen.

Aus einem solchen Verhalten können schwerwiegende Konsequenzen resultieren. Zum einen werden Bemühungen in den Bereichen Qualitätsmanagement sowie Governance, Risk und Compliance konterkariert, und zum anderen werden definierte Prozesse durch potenziell kritische Ad-hoc-Vorgehensweisen ersetzt.

Beispielsweise kam es im Jahr 1999 in der Brennelementefabrik Tokaimura zum größten zivilen Atomunfall der japanischen Geschichte vor Fukushima. Zwei Arbeiter, die vom Betreiber nicht über die Gefahren hochangereicherten Urans aufgeklärt worden waren, hatten eine Uranlösung mit Stahleimern und von Hand in zu großer Menge in einen Tank gefüllt. Um Zeit bei der Produktion zu sparen, waren vom Betreiber die Verfahrensvorschriften ohne Wissen der Atomaufsicht geändert worden. Auf diese Weise sollte der Prozess verkürzt werden.

Wie Prozesse gelebt werden, hängt in erster Linie vom Verhalten der Mitarbeiter ab. Genau dieses Verhalten muss daher untersucht werden, um die Gründe für das Abweichen von Prozessen zu verstehen. Grundsätzlich ist dieses Verhalten von mehreren Faktoren abhängig (Bild 1).

Zunächst ist das Verhalten von der Einstellung eines Mitarbeiters abhängig. Eine positive Einstellung zu einer Prozessdurchführung motiviert tendenziell dazu, den Prozess wie vorgesehen auszuführen. Eine negative Einstellung hingegen führt häufig zu einer Prozessabweichung. Wovon >>>

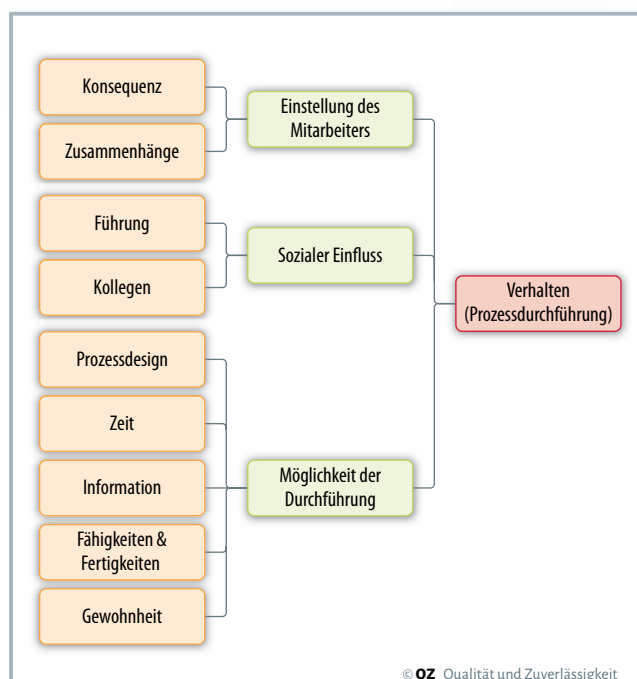


Bild 1. Zahlreiche Einflussfaktoren wirken auf das Verhalten von Menschen im Prozess ein.

aber hängt die Einstellung eines Mitarbeiters ab? Unter anderem von den möglichen Konsequenzen des eigenen Verhaltens.

Wovon das Prozessverhalten von Mitarbeitern abhängt

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter soll eine interne Materialbestellung über ein IT-System auslösen. Die offizielle Lieferdauer beträgt zwei Werktage. Inoffiziell hätte der Mitarbeiter auch die Möglichkeit, seinen Kollegen anzurufen und die Bestellung ohne IT-System auszulösen. In diesem Fall beträgt die Lieferdauer nur zwei Stunden. Dieser Prozess wird aufgrund der kürzeren Wartezeit positiv bewertet. Deshalb ist auch die Einstellung zu diesem alternativen und inoffiziellen Prozess positiv.

Die Einstellung ist selbstverständlich auch von der Prozesskultur im Unternehmen abhängig. Eine von Offenheit, Vertrau-

en, klaren Zielen und nachvollziehbaren Zusammenhängen geprägte Kultur unterstützt die positive Einstellung eines Mitarbeiters zu einem Prozess. Sind einem Mitarbeiter die Zusammenhänge bewusst, kommt es tendenziell nicht zu einer Prozessabweichung. Dazu muss er wissen, welche Auswirkungen sein Verhalten in Prozessen auf das Unternehmen, andere Abteilungen oder Mitarbeiter hat. Ist ihm das klar, wird der Nutzen des offiziellen Prozesses tendenziell anerkannt.

Doch nicht allein die Einstellung beeinflusst das Verhalten von Mitarbeitern in Prozessen. Mitarbeiter unterliegen auch einem sozialen Einfluss durch Führungskräfte und Kollegen. Wird eine Führungskraft akzeptiert und sind deren Erwartungen im Umgang mit Prozessen klar, führt dies in der Tendenz zu einer korrekten Prozessdurchführung. Halten sich alle anderen

Kollegen an den Prozess, entsteht ein subjektiv empfundener Druck, diesen Prozess ebenfalls korrekt durchzuführen.

Doch selbst wenn die Einstellung des Mitarbeiters zum Prozess positiv und der soziale Einfluss für die korrekte Durchführung förderlich ist, kann es zu abweichendem Verhalten in der Prozessausführung kommen. Die Mitarbeiter müssen auch die Möglichkeit haben, diesen Prozess korrekt durchführen zu können. Wurde ein Prozess rein theoretisch entworfen und praktisch nicht getestet, kann der offizielle Prozess möglicherweise nicht gelebt werden.

So hat der Mitarbeiter in unserem Beispiel vielleicht keine Zeit, um zwei Tage auf eine Bestellung zu warten. Daher versucht er, den Prozess zu umgehen. In gleicher Weise ist es notwendig, dass die Prozessbeteiligten über die entsprechenden Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen, den Pro-

Wann werden Prozesse akzeptiert?

Verschiedene Faktoren tragen zur Akzeptanz oder zur Ablehnung von Prozessen bei. Durch Veränderung dieser Faktoren lässt sich die Prozessakzeptanz direkt beeinflussen. Dies kann dadurch geschehen, dass die Gründe der Prozessabweichung beseitigt werden. Gleichzeitig bietet es sich an, weitere Faktoren zu berücksichtigen:

■ Anzahl der Prozessbeteiligten, Abhängigkeiten und Wartezeiten, Anzahl der Organisationseinheiten, Schnittstellen:

Je mehr Mitarbeiter und Kollegen an einem Prozess beteiligt sind, desto eher wird der Prozess abgelehnt. Mitarbeiter müssen auf die Zuarbeit von Kollegen warten und sind von diesen abhängig. Dies verstärkt sich, wenn weitere Organisationseinheiten in diesen Prozess integriert werden. Mit der Anzahl der Prozessbeteiligten steigt auch die Anzahl der Schnittstellen. Diese können Informationsverluste verursachen, die die Prozessablehnung verstärken.

■ Prozessdauer:

Dauert ein Prozess zu lange, wird er tendenziell eher abgelehnt.

■ Fehleranfälligkeit:

Ist ein Prozess fehleranfällig, stößt er tendenziell auf Ablehnung.

■ Detaillierungsgrad:

Ist ein Prozess zu detailliert vorgegeben und beschrieben, so fühlen sich die Mitarbeiter eingeschränkt. Bestehen zu viele Freiheitsgrade, können wichtige Informationen für die korrekte Prozessausführung fehlen.

■ Erleichterung und Mehraufwand:

Verschiedene Abläufe verursachen unterschiedliche Aufwände. Je größer dabei der Aufwand für die Prozessdurchführung ist, desto eher erfährt ein Prozess Ablehnung. Werden Prozessschritte hingegen vereinfacht, steigt die Prozessakzeptanz.

■ Doppelarbeiten:

Mehraufwand entsteht vor allem durch Doppelarbeiten, beispielsweise eine doppelte Listenführung in zwei IT-Systemen. Dies behindert die Prozessakzeptanz.

■ Prozessalter und Stabilität:

Prozesse, die seit Jahren bestehen, werden in der Regel akzeptiert. Der Prozess ist bekannt, die Mitarbeiter wissen über alles Bescheid und sind es gewohnt, mit dem Prozess zu arbeiten. Prozesse, die häufig geändert werden, neigen dazu, weniger akzeptiert zu sein.

■ Arbeitsrelevanz:

Einige Prozesse haben nicht viel mit dem Aufgabengebiet des betroffenen Mitarbeiters zu tun. Sehen

Mitarbeiter einen Prozess eigentlich in einem anderen Verantwortungsbereich, sind sie eher geneigt, ihn abzulehnen.

■ Rückmeldung:

Für viele Prozessbeteiligte ist es wichtig, über den aktuellen Status des Prozesses informiert zu werden. Tendenziell werden Prozesse eher akzeptiert, deren Status von den Beteiligten abgerufen werden kann.

■ Einbeziehung bei der Erstellung:

Von großer Bedeutung ist die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter in das Prozessdesign. Ist dies nicht möglich, kann es bereits ausreichen, wenn Mitarbeiter wissen, dass Kollegen aus derselben Hierarchieebene in die Prozesserstellung mit einbezogen wurden, um die Prozessakzeptanz zu erhöhen.

■ Prozesseinführung:

Einso wichtig wie die Prozesserstellung ist die Prozesseinführung. Prozesse werden oft aufgrund von Zeitdruck schnell und unstrukturiert eingeführt. Dabei gehen Informationen und Zusammenhänge schnell verloren. Für die Beteiligten bleibt so der Nutzen des neuen Prozesses unklar. Eine langsame, strukturierte Einführung unter bestmöglicher Information der betroffenen Mitarbeiter ist daher notwendig, um die Prozessakzeptanz zu erhöhen.

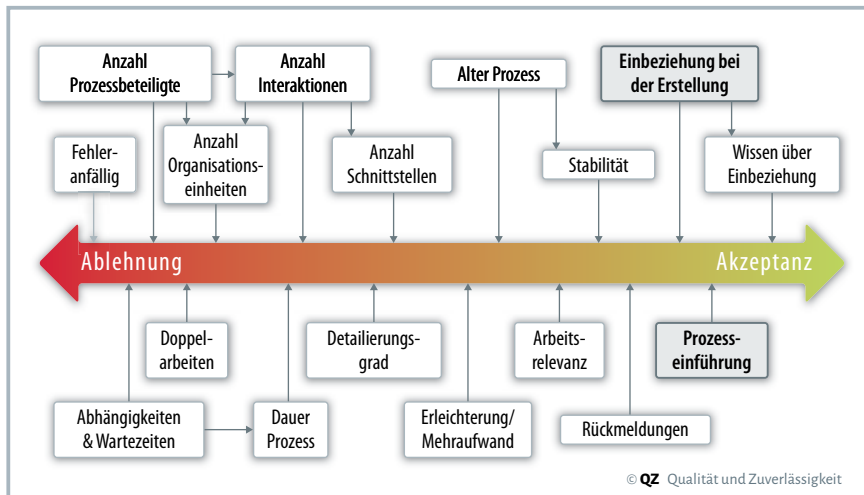


Bild 2. Unterschiedliche Faktoren beeinflussen die Prozessakzeptanz positiv oder negativ.

zess durchzuführen. Ist dies beispielsweise wegen fehlender Schulungen nicht der Fall, wird der Prozess tendenziell umgangen.

Wichtig ist es, genau zu verstehen, warum Mitarbeiter sich in bestimmten Situationen in Prozessen anders verhalten als erwünscht. Nur so können Probleme im Prozessdesign erkannt, verstanden und gelöst werden.

Warum Mitarbeiter vom vorgeschriebenen Prozess abweichen

Eine zentrale Rolle spielen fehlende oder mangelhafte Informationen. Oft ist ein Prozess den Mitarbeitern einfach nicht bekannt. Die korrekte Durchführung ist dadurch nicht möglich. Auch fehlendes Wissen über Zusammenhänge, also den Kontext, in dem ein Prozess abläuft, kann sich negativ auf die Prozessakzeptanz auswirken. Sind dem Mitarbeiter aber die Konsequenzen einer veränderten Prozessausführung bekannt, kommt es tendenziell seltener zu einer Abweichung. Insbesondere fehlende Ressourcen und zu knapp bemessene Ausführungszeiten verleiten die Mitarbeiter zu Prozessabweichungen.

Dagegen können gutes Prozessdesign und begleitende organisatorische Maßnahmen zu gelebten Prozessen beitragen. Beispielsweise wird ein Prozess eher akzeptiert, wenn sich der Prozessbeteiligte für seinen Prozess verantwortlich fühlt. Wird der Prozess von anderen Teilnehmern korrekt ausgeführt, kann sozialer Druck in Richtung korrekter Prozessdurchführung beim Betroffenen aufgebaut werden. Dies trägt zu einem positiven Gesamtergebnis bei (Bild 2).

Nur die korrekte Durchführung von Prozessen kann den gewünschten Output gewährleisten. Abweichungen können zu weitreichenden Folgen bis hin zu einer Beeinträchtigung von Qualität, Sicherheit und Wettbewerbsfähigkeit führen. Das Management sollte daher versuchen, die Akzeptanz wichtiger Prozesse im Unternehmen sicherzustellen bzw. zu erhöhen. Wichtig ist hier etwa die Gestaltung der Anreizsysteme, um das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung einer korrekten Prozessausführung zu beeinflussen (z. B. Qualitätskennzahlen statt Akkordarbeit).

Was man tun kann, damit Prozesse eingehalten werden

Mitarbeiter sollten auch frühzeitig und umfassend in die Gestaltung und Einführung von Prozessen eingebunden werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Eigenschaften des Prozesses selbst zu ändern. Beispielsweise wird die Prozessakzeptanz erhöht, wenn der fragliche Prozess seinen aktuellen Status den Beteiligten mitteilt (z. B. durch Track-and-Trace-Lösungen). Eine weitere Möglichkeit besteht in der Veränderung des Prozesskontexts. So kann langfristig das Ziel angestrebt werden, eine prozessorientierte Unternehmenskultur aufzubauen. Insgesamt empfiehlt es sich, soziale Aspekte stärker als bisher in Prozessüberlegungen einzubeziehen. Wer die prozessverantwortlichen Menschen schon im Prozessdesign und danach im Prozessmanagement berücksichtigt, wird erreichen, dass vorgeschriebene Prozesse tatsächlich gelebt werden. ■

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

In einer qualitativen empirischen Studie der TU Ilmenau in Zusammenarbeit mit einem Praxispartner wurden Probanden aus unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen zu ihrem Verhalten in Prozessen befragt. Grundlage der Interviews war die „Theory of Planned Behavior“ nach Ajzen.

LITERATUR

- Ajzen, I.: From intentions to actions – A theory of planned behavior. In: Beckman, J.; Kuhl, J. (Hrsg.): Action-control: From cognition to behavior. Springer Verlag, Heidelberg 1985
- Müllerleile, T.; Ritter, S.; Englisch, L.; Nissen, V.; Joenssen, D.: The Influence of Process Acceptance on BPM. An Empirical Investigation. 2015 IEEE 17th Conference on Business Informatics, S. 125–132

BUCHTIPP

- Wagner, K. W.; Patzak, G.: Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. Hanser Verlag, München 2015 www.hanser.de/978-3-446-43024-2

AUTOREN

- Stefan Ritter, geb. 1990, ist Student der Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität Ilmenau. Mit seiner Bachelorarbeit zum Thema „Akzeptanz betrieblicher Abläufe“ gewann er den Young Scientist Award der Gesellschaft für Prozessmanagement, Wien.
- Dipl.-Kfm. techn. Thomas Müllerleile, geb. 1982, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen an der TU Ilmenau. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Geschäftsprozessmanagement.
- Prof. Dr. Volker Nissen, geb. 1965, ist Leiter des Fachgebiets Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen an der TU Ilmenau. Zuvor war er langjährig in der IT-Beratung tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen aktuell in den Bereichen Wertbeitrag der IT, Geschäftsprozessmanagement, Dienstleistungsmodellierung und Consulting Research.

KONTAKT

- Thomas Müllerleile
TU Ilmenau
T 03677 69-4047
thomas.muellerleile@tu-ilmenau.de

QZ-ARCHIV

- Diesen Beitrag finden Sie online: www.qz-online.de/1309220