

Soziale Einflußfaktoren bei der Einführung eines Workflow Management Systems

Eine Untersuchung bei 18 Unternehmen, die ein Workflow Management System eingeführt haben, hat ergeben, daß zwölf Unternehmen massive Probleme bei der Realisierung des Workflow-Sollkonzepts hatten. Der Anteil der sozialen Probleme war überproportional hoch. Die Untersuchungen haben aber auch gezeigt, daß gerade soziale Einflußfaktoren bei der Einführung eines Workflow Management Systems viel zu wenig beachtet werden. Dieser Artikel beschäftigt sich mit den 14 wichtigsten sozialen Einflußfaktoren.

Dipl.-Ing.;
Studium der
Telematik-Wirt-
schaft; Sponsoring
1996; seit 1997
im R&D Team
der Firma CSE
Systems
(Projektleitung im
Bereich Workflow
Management,
BPR und DMS);
seit SS 1997
Doktoratsstudium
am Institut für
Informations-
verarbeitung und
computergestützte
neue Medien;
E-Mail: jome@cse-
systems.com



Johannes Meleschnig

1. Bereitschaft zum Querdenken und zum Brechen von Traditionen:

Prozeßorientierung heißt Querdenken, quer zu den bestehenden Abteilungsstrukturen und zu festgefahrenen Denk- und Verhaltensmustern. Strategien, Führungssysteme, Technologien und Organisationsstrukturen von Unternehmen sind heute in weit größerem Umfang als in der Vergangenheit einem ständigen Wandel unterworfen. Die Dynamik des Marktes erzwingt geradezu zeitlich verkürzte Innovationszyklen für neue Produkte, hohe Flexibilität bei der Erfüllung der

Prozeßorientierung heißt Querdenken, quer zu den bestehenden Abteilungsstrukturen und zu festgefahrenen Denk- und Verhaltensmustern.

Kundenwünsche, schnelle Lieferfähigkeit und kurze Produkt-Durchlaufzeiten – und das alles unter der Auflage einer wirtschaftlichen Unternehmensführung. Damit muß auch die Organisationsgestaltung diesen Marktanforderungen folgen.

Viele Unternehmen sehen in der Neugestaltung ihrer Geschäftsprozesse einen bedeutenden Ansatz, ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Die von Beratungshäusern und Forschungsinstituten vorgestellten Methoden und Modelle unterscheiden sich teilweise grundsätzlich, sowohl in

den Aufgaben, Zielen, Werkzeugen, als auch im Detaillierungsgrad der Vorgehensschritte. In vielen Unternehmen herrscht deshalb erhebliche Unsicherheit über ein zweckmäßiges Vorgehen.

2. Soziale Aspekte des Organisatorischen Wandels:

Geschäftsprozesse sind gekennzeichnet durch zeitliche Abhängigkeiten und Datenflüsse zwischen betrieblichen Aufgaben. Schwierigkeiten kann hier der erforderliche Wandel vom „funktionsorientierten Denken“ zum „bereichsübergreifenden, prozeßorientierten Denken“ bereiten. Dieses Umdenken ist absolut notwendig, kann aber nicht von heute auf morgen passieren, sondern erfordert eine geplante und kontrollierte Gestal-

Aufschlüsselung der Probleme

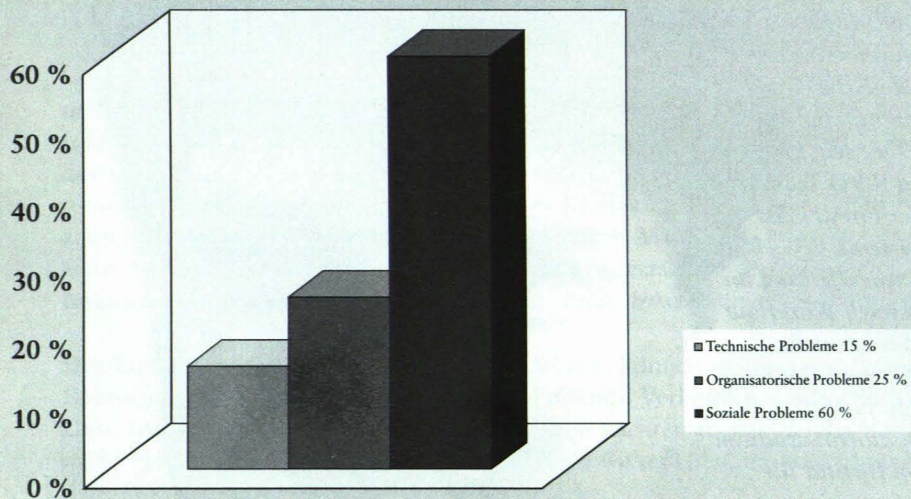


Abb.1: Aufschlüsselung der aufgetretenen Probleme bei der Realisierung des Workflow-Sollkonzeptes

zung des organisatorischen Wandels, die auf soziale Belange eingeht.

3. Informationspolitik:

Die Informationspolitik ist Teil der Unternehmenskultur. Wie mit Information umgegangen wird und wer wann informiert wird, sind zwei wichtige Fragen. Je früher die Belegschaft eingeweiht wird, desto weniger können Gerüchte eine negative Stimmung aufkommen lassen. Sobald die Entscheidung für eine WFMS – Einführung getroffen ist, sollte die Belegschaft informiert werden. Personalvertretung, Führungskräfte aller Ebenen und ausgewählte Mitarbeiter (Opinion Leader) müssen bei der Planung und Einführung eines Workflow Management Systems eingebunden werden. Durch das Schaffen von Beteiligten und das Vermeiden von Betroffenen wird sowohl die Akzeptanz eines Workflow Management Systems, als auch die Motivation und Bereitschaft zu Innovationen der Mitarbeiter deutlich erhöht. Das Entstehen von Barrieren kann verhindert oder zumindest gemindert werden.

4. Lernbereitschaft:

Schulungen müssen individuell auf die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Tendenzen sowohl der Mitarbeiter als auch der Manager eingehen. Nicht nur der technische Umgang mit dem System muß geschult werden – über Schulungen muß auch der Wandel vom funktionsorientierten Denken zum bereichsübergreifenden, prozeßorientierten Denken gefördert werden. Der Sachbearbeiter muß in der Regel bereit sein, mehr Verantwortung und mehr Kompetenzen zu übernehmen. Ganzheitliche Sachbearbeitung, erhöhte Autonomie, erhöhte Marktorientierung und verstärkte Delegation setzen permanent lernwillige Mitarbeiter voraus.

„Wie wird das neue System meine Arbeit beeinflussen?“

5. Teamfähigkeit:

Workflow Management verdeutlicht die Abhängigkeit der an einem Geschäftsprozess beteiligten Arbeitsplätze untereinander. Das Verständnis muß klar in Richtung Teambewußtsein gehen. Ein-

zelkämpfer, die sich aus der Teamarbeit verabschieden und wichtige Informationen zurückhalten, um sich auf Kosten des Teams persönlich zu profilieren, sind für alle Unternehmen untragbar.

Da dezentrale Geschäftseinheiten auf die Verfügbarkeit von Informationen an einem Arbeitsplatz zwingend angewiesen sind, muß Information als Bringschuld und nicht als Holschuld betrachtet werden. Die Mitarbeiter müssen die Fähigkeit haben, mehr Transparenz ihrer Arbeit zu akzeptieren, mit anderen vermehrt zusammenzuarbeiten und vor dem Abfluß des eigenen Wissens keine Angst zu haben. Ein Klima, das Teamarbeit fördert und belohnt, ist eine wichtige Grundlage für die Einführung und den Einsatz eines Workflow Management Systems und sollte in der Unternehmenskultur verankert sein.

6. Angst vor dem Unbekannten:

Gedanken und Fragen der Mitarbeiter, wie z. B. „Wie wird das neue System meine Arbeit beeinflussen?“ oder „Wird mir meine Arbeit bleiben?“, dürfen nicht unbeachtet und unbeantwortet bleiben. Bei manchen Einführungsprojekten werden ausgewählte Mitarbeiter schon früh in die Projektgruppe aufgenommen. Eine solche Integration ist natürlich wichtig