

Digitale Prozessinnovation aus Mitarbeitersicht

VOR UND WÄHREND DER CORONA-KRISE
IST ÜBERRASCHEND ANDERS

White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL: Service Operations
Volume 2



Volume 2, Nr. 7

August 2020

Michael Leyer Universität Rostock

Anna Maria Oberländer Universität Bayreuth

Dietrich Alexander Herberg UMS GmbH

DIGITALE PROZESSINNOVATION

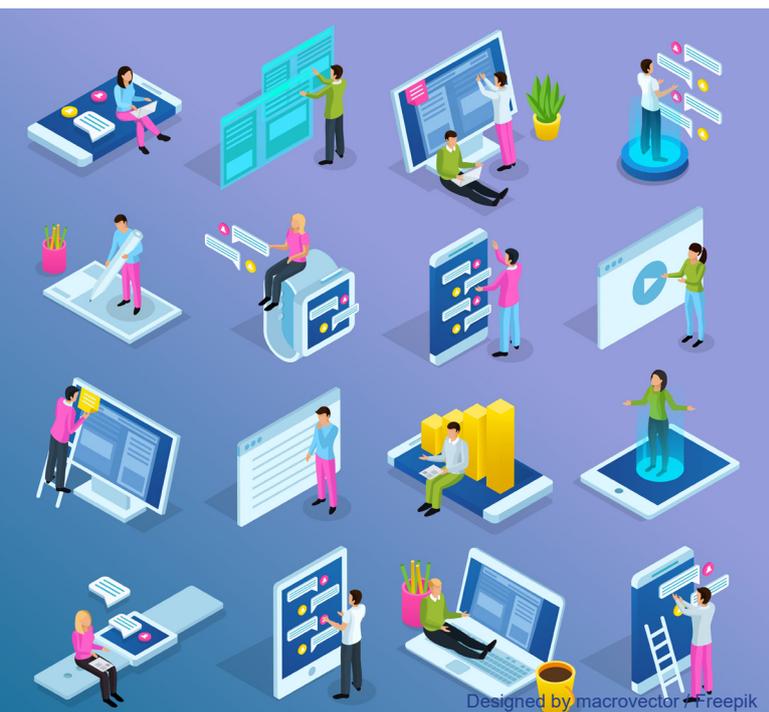
Entscheidend für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens ist eine Beteiligung der Mitarbeiter. Das gilt umso mehr im Kontext der Digitalisierung, die Mitarbeiter durch digitale Tools immer stärker befähigt, zu Prozessinnovationen beizutragen. Dabei ist es nicht entscheidend, dass alle Mitarbeiter jederzeit mitmachen, aber es sollte Konsens sein, dass Aktivitäten in diese Richtung gewünscht sind und unterstützt werden. Außerdem sollten digitale Prozessinnovationen nicht als einmaliges Projekt, sondern als fortlaufende Aktivität angesehen werden, bei der fortlaufend untersucht wird, wie Prozesse mit digitalen Möglichkeiten angepasst werden müssen oder können. Denn das Kundenverhalten, aber auch die Angebote von Wettbewerbern ändern sich ebenfalls kontinuierlich. Sei es aufgrund von veränderten Vorstellungen und Wünschen oder aufgrund der zunehmenden technischen Möglichkeiten der von Kunden und Wettbewerbern verwendeten Hard- und Software. Soll heißen: Digitale Prozessinnovationen sind nötiger denn je und

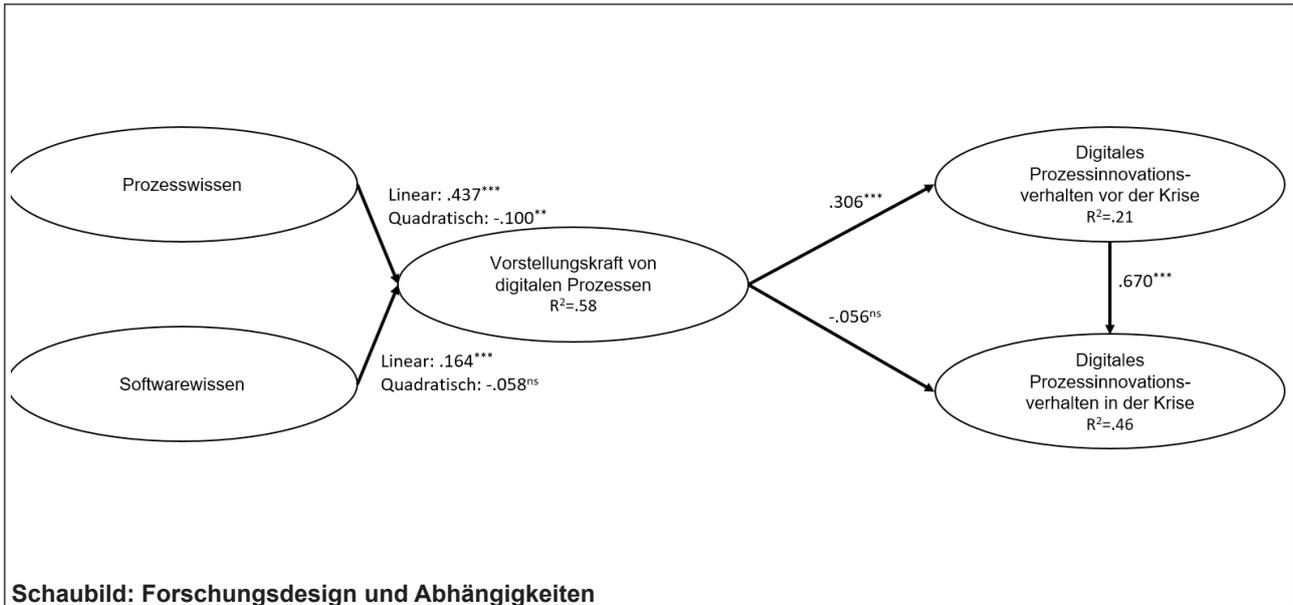
erhalten erst durch die Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter den erforderlichen Antrieb.

Die Beteiligung von Mitarbeitern an digitalen Prozessinnovationen hängt allerdings von verschiedenen Faktoren ab. Dies können organisatorische Möglichkeiten und Rahmenbedingungen, die Unternehmenskultur, fachliche Aspekte, die Persönlichkeiten oder Einstellungen aber auch kognitive Aspekte von Mitarbeitern sein. Ein wichtiger Faktor aus Mitarbeiter-sicht ist die Fähigkeit, sich digitale Prozesse vorstellen zu können. Ohne diese Vorstellungskraft ist es schwierig, Optimierungsideen zu generieren. Mangelnde Vorstellungskraft brems auch die Freude und Motivation, einen eigenen, aktiven Beitrag zu Innovationen zu leisten. Anders ist es mit einer genauen Vorstellung zum digitalen Zielbild: wer versteht, wie alles vernetzt ist und wie digitale Möglichkeiten zu einer Verbesserung (auch der eigenen Arbeit) beitragen können, ist motiviert, sich dahingehend zu engagieren. Wenn es ein besseres Zielbild gibt, die bestehende Situation also nicht mehr optimal erscheint, dann bringen nachweislich Mitarbeiter mit hoher Vorstellungskraft Ideen ein, reden mit Kollegen und versuchen ihre Ideen umzusetzen.

Wichtige Voraussetzungen für die Fähigkeit, sich digitale Prozesse vorzustellen, sind auf der einen Seite Erfahrungen im Arbeitsumfeld. Ohne ein fachliches Verständnis der Prozesse und deren Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Prozessen ist es schwierig, sich konkrete Einsatzmöglichkeiten der Digitalisierung vorzustellen.

Auf der anderen Seite ist das Wissen über Hard- und Software und über die damit einhergehenden digitalen Möglichkeiten wichtig. Das fördert das Verständnis, ob, wie und mit welchen Technologien Prozesse digitalisiert werden können.





VERGLEICH VOR UND WÄHREND DER CORONA KRISE

In der Untersuchung wurden 211 Teilnehmer online vor dem Corona-bedingten Lockdown und während des Lockdowns befragt. Die Teilnehmer sind Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in Unternehmen unterschiedlicher Größen, aus verschiedenen Branchen und aus verschiedenen Arbeitsbereichen in den Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine höhere Vorstellungskraft zu digitalen Prozessen auch zu einem mehr an Beteiligung an digitalen Prozessinnovationen führt – seien es die Einbringung von Ideen, der Austausch mit Kollegen zu den Innovationsideen sowie deren Umsetzung. Allerdings gilt dies nur vor der Krise, sozusagen in „normalen“ Zeiten. Während der Krise führt eine höhere Vorstellungskraft nicht zu mehr digitalem Prozessinnovationsverhalten. Der überraschende Grund dafür ist in den beiden Gruppen von Mitarbeitern mit entweder sehr hoher oder sehr niedriger Vorstellungskraft zu finden. Mitarbeiter mit einer gut entwickelten

Vorstellungskraft engagieren sich während des Lockdowns weniger, während Mitarbeiter mit niedriger Vorstellungskraft weitermachen wie bisher bzw. sogar (nicht signifikant) ihr Engagement leicht steigern. Erstere sehen weniger Sinn in ihren Aktivitäten, da unklar ist, ob diese in Krisenzeiten Sinn machen, während letztere sich eher engagieren, um zu zeigen, dass sie in unsicheren Zeiten auch weiterhin wertvoll für ihr Unternehmen sind. Dadurch ist der Gesamteffekt nicht mehr vorhanden.

Mehr Prozesswissen führt wie erwartet zu einer besseren Vorstellungskraft, aber der Effekt ist auf ein Grundverständnis beschränkt. Das bedeutet, dass ein hinreichendes Grundwissen über die wesentlichen Strukturen bereits hilft, mehr Detailwissen nur einen begrenzten Vorteil bietet. Softwarewissen hat dagegen immer eine positive Wirkung, d.h. je mehr Mitarbeiter darüber wissen, desto besser ist ihre Vorstellungskraft, wie Prozesse digitaler werden können.

Keine Auswirkungen auf die Ergebnisse hatten die Branche, Arbeitsbereich der Mitarbeiter oder die Unternehmensgröße. Aber auch

ob Mitarbeiter in der Krise weniger gearbeitet haben, physisch am Arbeitsplatz anwesend waren oder Home-Office gemacht haben, war nicht relevant.

FAZIT

In normalen Zeiten gilt: Mehr ist besser. Mitarbeiter sollten daher unterstützt werden, eine möglichst gute Vorstellungskraft von digitalen Prozessen in ihrer Arbeitsumgebung entwickeln zu können. Damit wird ein erheblicher Teil von digitalem Prozessinnovationsverhalten gefördert. Dafür sollten Trainings und Schulungen durchgeführt werden, damit Mitarbeiter ein besseres Prozess- und Softwarewissen erlangen können. Aber auch Workshops sind hilfreich, in denen gemeinsame Vorstellungen entwickelt werden können. Zudem sollten Führungskräfte eindeutig vermitteln, dass kritische Reflektionen mit Innovationsideen nicht stören, sondern willkommen sind.

Während Krisenzeiten sollten Manager dagegen zwei unterschiedliche Strategien anwenden. Mitarbeitern mit einer guten Vorstellungskraft sollte schnell und umfänglich vermittelt

werden, dass trotz hoher Unsicherheit eine Kontinuität im Unternehmen gegeben ist und gerade zu einem solchen Zeitpunkt digitale Innovationen zu einer besseren Bewältigung der Krise beitragen. Es muss klar werden, warum ein kontinuierliches Engagement für digitale Prozessinnovationen wichtig ist. Mitarbeiter mit niedriger Vorstellungskraft müssen aus dieser Perspektive nicht besonders über die normalen Anreize hinaus einbezogen werden, da sie weiterhin ihr (zwar auf niedrigem Niveau) Engagement auch ohne weitere Intervention beibehalten.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Lehrstuhl ABWL: Service Operations
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Adjunct Professor, School of Management,
Queensland University of Technology,
Brisbane, Australien

Direktor Center für Accounting and Auditing
Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock

Email michael.leyer@uni-rostock.de



Foto by Justin Veenema / unsplash.com