

Schneller, höher, weiter?

Ideen zur zukünftigen Gestaltung des Prozessmanagements

Jürgen Moormann | Yevgen Bogodistov *

1 Einleitung

In vielen Branchen stehen Unternehmen unter enormem Wettbewerbsdruck. Dementsprechend reagiert das Management mit Programmen zur Produktivitätssteigerung, wobei die Namen der Initiativen auf die Intention des jeweiligen Programms hindeuten: Horizon 2026 (Deutsche Börse), Strong (Covestro), Efficiency Program (Dr. Oetker), Ambition 2030 (Lufthansa) usw. Der Markt kennt schließlich keine Gnade. Unternehmen, die nicht permanent die Effizienz ihrer Leistungserbringung erhöhen, werden vom Markt verdrängt.

Maßnahmen wie die Einführung neuer Anwendungssysteme, neuer Kennzahlen zur Leistungsmessung, Zusammenfassung von Aufgaben in Kundenzentren usw. helfen oft tatsächlich, die Produktivität zu steigern. Gleichzeitig nehmen jedoch Berichte über Burnout und andere mentale Überlastungen von Mitarbeitenden zu, da der Wettbewerbsdruck oft an das Personal weitergegeben wird. Damit laufen Unternehmen Gefahr, den kurzfristigen Erfolg durch langfristige negative Effekte wie hohe Personalfluktuationsraten, Mangel an Motivation und ernststen gesundheitlichen Schäden der Mitarbeitenden zu konterkarieren.

Geht die Arbeitsbelastung dauerhaft über ein bestimmtes Maß hinaus, erleiden Mitarbeitende – und das schließt Führungskräfte ein – chronischen Stress, der bis hin zum Burnout führen kann. Bei letzterem handelt es sich nicht um eine Krankheit, sondern um ein arbeitsbezogenes Phänomen: „Burn-out is a syndrome conceptualized as a result of chronic work-related stress that has not been successfully managed“ (World Health Organization 2019). Kritisch ist, dass Führungskräfte oft ignorieren, dass mentale und emotionale Erschöpfung überwiegend eine Folge mangel-

* Prof. Dr. Jürgen Moormann | Bank- und Prozessmanagement | Frankfurt School of Finance & Management

Prof. Dr. Yevgen Bogodistov | Strategic Management & Organisational Behavior | MCI Internationale Hochschule

hafter Gestaltung der Arbeitsprozesse ist. Dieses mangelnde Verständnis für die Gründe von Burnout ist in Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen zu finden, vom Einzelhandelsgeschäft bis hin zum international tätigen Konzern.

2 Defizite des heutigen Prozessmanagements

Ohne Zweifel hat es im Bereich des Prozessmanagements in den letzten zwei, drei Jahrzehnten große Fortschritte gegeben. Methoden des Lean Managements (Womack, Jones und Roos 1990), Six Sigma (Pande, Neuman und Cavanagh 2000) und Business Reengineering (Hammer und Champy 1993) haben erheblich zur Produktivitätssteigerung von Unternehmen beigetragen. Die enormen Verbesserungen – sowohl im Produktions- als auch im Verwaltungsbereich – wurden im Wesentlichen durch neu aufkommende Technologien wie ERP-Systeme, Internet, Cloud Computing, Blockchain und Künstliche Intelligenz (KI) erzielt. Viele Prozesse wurden durch neue Technologien erst möglich (z.B. Online-Kontoeröffnung). Inzwischen sind Unternehmen ohne Prozesse oder prozessorientierte Strukturen kaum noch denkbar.

Was bis heute jedoch im Prozessmanagement vernachlässigt wird, sind die „anderen Ressourcen“ – nämlich die *psychologischen Ressourcen* (Verbrauch mentaler und emotionaler Ressourcen aufgrund von Zeitdruck, Konflikten mit anderen Personen, Jobunsicherheit usw.) sowie die *physiologischen Ressourcen* (Verbrauch physischer Ressourcen aufgrund von Schichtarbeit, Gesundheitsrisiken, physischer Überlastung usw.) der Mitarbeitenden. Technologien wie KI werden eingesetzt, um die Arbeit noch schneller und besser zu machen. Aber besser für wen?

Ein Abgleich zwischen den Arbeitsanforderungen und den erforderlichen Arbeitsressourcen – siehe Job Demands-Resources Model (Demerouti et al. 2001; Schaufeli 2017) – findet bislang kaum statt. KI-Sprachmodelle wie ChatGPT produzieren mit hoher Geschwindigkeit E-Mails und Rechnungen, werden aber kaum genutzt, um zu verstehen, wie es den Mitarbeitenden und Führungskräften geht. Dabei gibt es bereits Möglichkeiten, z.B. zur Analyse von Emotionalität mithilfe von KI (so kann ChatGPT inzwischen sogar Sarkasmus in Schriftstücken und E-Mails erkennen).

Tausendfach wurden in Unternehmen Lean-Six-Sigma-Werkzeuge genutzt, um die Zahl der Defekte oder Fehler zu minimieren (siehe z.B. Töpfer 2007). Aber wie oft hat man emotionale Erschöpfung als einen „Defekt“ adressiert? Wohl nur selten (Taner und Sezen 2009; Schön, Bergquist und Klefsjö 2010). Aus der Nichtbeachtung psychologischer Arbeitsressourcen resultiert, dass den Unternehmen die mentalen, teils schwerwiegenden Probleme nicht bewusst sind – sowohl auf der Ebene von Mitarbeitenden als auch bei Führungskräften.

Es ist daher dringend notwendig, einen neuen Weg zu finden – einen menschenzentrierten Ansatz des Prozessmanagements. Ziel muss es sein, beide Pole – das Streben nach Produktivitätssteigerung und das Wohlbefinden des Personals – miteinander zu verbinden. Die Berücksichtigung

psychologischer Probleme in Unternehmen ist gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung und des anlaufenden KI-Einsatzes von Bedeutung. Dazu muss das klassische Prozessmanagement mit dem Verhalten von Individuen und Gruppen in Organisationen zusammengebracht werden.

3 Ansätze für ein menschenzentriertes Prozessmanagement

Für einen solchen Ansatz lassen sich mehrere Propositionen aufstellen, von denen hier drei skizziert werden sollen:

Proposition 1: Prozessgestaltung muss „Human-centric by Design“ sein

Zwar werden zu den Kernkomponenten des Prozessmanagements neben Strategic Alignment, Governance, Methods, Information Technology auch People und Culture (Rosemann und vom Brocke 2015) gezählt. Hinsichtlich des Einbezugs von Menschen gibt es jedoch allenfalls erste Ansätze (Torres und Sidorova 2015; Müller et al. 2016; Rosemann et al. 2023). Weiterhin ist unklar, wie psychologische und physiologische Aspekte in das Prozessdesign einbezogen werden sollen.

Immerhin versuchen viele Unternehmen inzwischen, ihre Geschäftsprozesse von den Kunden ausgehend zu konzipieren (Al-Shammari 2023). Auch wenn es hier weiterhin erhebliches Potenzial gibt, ist das ein guter Ansatz – aber er reicht nicht aus. Die Zukunft der Prozessgestaltung liegt in „maßgeschneiderten“ Prozessen, die auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden (sog. *interne Kunden*) berücksichtigen. D.h., dass die einzelnen Prozessteile die psychologischen und physiologischen Stärken der Individuen nutzen müssen. Ein simples Beispiel mag das verdeutlichen: Einige Mitarbeiter mögen gern mit Menschen arbeiten, während andere die Arbeit mit Zahlen bevorzugen. Einige arbeiten gern in Früh-/Spät-/Nachtschichten, während das für andere zu "sozialem Jetlag" führt (Alreshidi und Rayani 2023). Daher plädieren wir dafür, den menschlichen Faktor nicht als externe Variable zu behandeln, sondern explizit in die Prozessgestaltung zu integrieren.

Aus der Forderung nach „Human-centric by Design“ ergeben sich interessante Forschungsfragen, u.a. „Wie lassen sich psychologische Aspekte in das Prozessmanagement bzw. die Prozessgestaltung integrieren?“, „Gibt es hier Unterschiede zwischen Mitarbeitenden und Managern?“, „Gibt es zu berücksichtigende Unterschiede zwischen Männern und Frauen?“, „Was bedeutet Human-centric by Design für das individuelle Prozessdesign vs. teambasiertes Prozessdesign?“.

Proposition 2: Technologieeinsatz ja, aber unter Berücksichtigung der Mitarbeitenden

Unternehmen können und müssen heute alle Technologien nutzen, die zur Produktivitätssteigerung beitragen. Dabei darf es aber nicht nur darum gehen, das Personal auf ertragreichere Teile der Wertschöpfungskette zu verlagern (z.B. aus dem Call Center in profitablere Teile der Wertschöpfungskette wie Kundenberatung/Vertrieb) oder die Frequenz der Arbeitsvorgänge zu erhöhen. Viel wichtiger ist es, mithilfe der neuen Technologien eine bessere Allokation der Aufgaben – im Einklang mit den psychologischen und physiologischen Ressourcen des Personals – zu erzielen (Heskett, Sasser und Schlesinger 2010). Die Integration von Wahrnehmungen, Denkweisen, Neigungen, Hobbys und der natürlichen Talente des jeweiligen Mitarbeiters oder Managers bezüglich bestimmter Aktivitäten in einem Prozess kann sowohl die Arbeitsqualität erhöhen als auch das emotionale Klima verbessern. Man muss hier natürlich zwischen dem Wunsch, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu erhöhen, und dem Eingriff in die Privatsphäre abwägen.

Auch hier stellen sich der Forschung interessante Fragen, z.B. „Wie kann Technologie eingesetzt werden, um die psychologischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Manager mit den Erwartungen des Unternehmens bezüglich Produktivität in Einklang zu bringen?“, „Ist KI möglicherweise ein Werkzeug, das helfen kann?“, „Sind die neuen Technologien eine Lösung für das Problem der Überlastung oder sind sie ein Grund dafür?“. An substantziellen Antworten auf diese und ähnliche Fragestellungen fehlt es zurzeit.

Proposition 3: Erforderlich ist Innovation statt Verbesserung bestehender Geschäftsabläufe

Betrachtet man die bisherigen technologischen Entwicklungen, so zielen diese meist darauf ab, unser Leben zu vereinfachen: Chatbots wie ChatGPT sollen die menschliche Kommunikations- und Arbeitsweise nachahmen und beschleunigen (Programmieren, E-Mails schreiben, Proofreading usw.), Plattformen wie Facebook, X und TikTok wollen den Austausch unserer Erfahrungen vorantreiben und Smartphones machen uns überall und jederzeit verfügbar. Doch ist es wirklich eine Vereinfachung des Lebens? Statt „neue Autos“ zu entwickeln, zielt der Einsatz neuer Technologien zu oft auf die Schaffung „schnellerer Pferde“ ab.

Neue Technologien machen unsere Prozesse zwar produktiver im Sinne des traditionellen Prozessmanagements, aber es gibt immer weniger von wirklich menschlichem Kontakt (diese Entwicklung wird durch KI noch beschleunigt) und auch immer weniger Beachtung der Wahrnehmungen und Befindlichkeiten der Individuen (Song et al. 2022). Daher benötigen wir statt „Verbesserung“ bestehender Prozesse eine richtige Prozessinnovation, d.h. einen Umbruch des Prozessdesigns in Richtung menschenzentrierter Arbeitsabläufe.

In diesem Zusammenhang ist allerdings zu fragen, ob Innovation in Überforderung resultieren und damit dem angestrebten menschenzentrierten Prozessmanagement zuwiderlaufen kann. Tatsächlich kann Prozessinno-

vation zur Überlastung der personellen Ressourcen führen, beispielsweise wenn ein alter Prozess nicht sofort abgestellt werden kann – der neue Prozess muss schließlich erst entwickelt, eingeführt und etabliert werden, aber in dieser Zeit muss auch der alte Prozess weiterbetrieben werden. In einem Forschungsprojekt im Gesundheitsbereich konnten wir zeigen, wie das Problem gelöst werden kann (Bogodistov, Moormann und Sibbel 2019). Wir haben festgestellt, dass „Offenheit für Wandel“, d.h. eine positive individuelle Einstellung der Ärzte, die Gefahr von Burnout reduzierte. Außerdem hat der neue Prozess den Ärzten mehr Freiheit bei der Arbeitsgestaltung sowie eine höhere Wertschätzung ihrer Kompetenzen in Aussicht gestellt. Diese beiden Aspekte haben den Ärzten geholfen, die Übergangsphase erfolgreich zu bewältigen. Seitens des Managements ist also wichtig, ein Klima der Offenheit für Veränderungen zu schaffen sowie für eine echte Verbesserung der Arbeitsbedingungen mithilfe der Prozessinnovation zu sorgen.

Die Forderung nach Innovation ist natürlich nicht neu – im Kontext der Prozessgestaltung muss nun aber gefragt werden: „Wie können neue (innovative) Prozesse geschaffen werden, die die individuellen psychologischen Bedürfnisse berücksichtigen?“, „Können in einer Übergangsphase die alten Prozesse weiter betrieben werden?“, „Inwieweit können Ansätze wie DFSS (Design for Six Sigma), die explizit für die Entwicklung neuer Produkte/Prozesse konzipiert wurden, für die menschenzentrierte Prozessgestaltung eingesetzt werden?“, „Gibt es eine kritische Masse für eine menschenzentrierte Prozessinnovation in etablierten (und dadurch pfadabhängigen) Unternehmen?“.

4 Überlegungen zur Umsetzung

Die Anwendung der Propositionen möchten wir anhand eines Gedankenexperiments zeigen: Die ABC GmbH sei ein mittelständisches Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden. Um das Unternehmen effektiv führen zu können, ist eine regelmäßige Berichterstellung wichtig. Die zwei Mitarbeitenden des Controlling-Teams – Johannes und Johanna – sind in den Berichterstellungsprozess involviert. Die Arbeit wurde unter beiden „fair“ aufgeteilt: Johannes sammelt die Daten aus Produktion, Vertrieb und Marketing, während sich Johanna um die Daten aus Finanzen, IT und HR kümmert. Danach bearbeiten sie die Daten, berechnen Statistiken und führen alles in einer Präsentation zusammen. Der finale Bericht wird dem Management abwechselnd von beiden präsentiert.

Die Leiterin des Bereichs Finanzen & Controlling stellt fest, dass beide Mitarbeitende an chronischem Stress leiden und am Ende jedes Tages erschöpft sind. Zweimal im Jahr waren beide bereits wegen Überlastung für jeweils drei Wochen krankgeschrieben. Um die Situation für Johannes und Johanna zu entschärfen, wurde der Berichterstellungsprozess mithilfe einer gemeinsamen Datenbank verbessert. Zwar werden die Datenmengen nun schneller verarbeitet, aber der chronische Stress ist nicht verschwunden. Man überlegt daher, den Prozess im Sinne einer Prozessinnovation neu zu gestalten, aber wie?

- Um die Ursache des Stresses zu identifizieren, führt die ABC GmbH ein Process-Mining-Projekt durch. Mithilfe dieser Methode werden die Zeiten aller Aktivitäten anhand von digitalen Zeitstempeln (Timestamps) gemessen (Zeit zwischen der Anfrage nach neuen Daten an die verschiedenen Abteilungen bis zu den Antworten, Zeit zwischen Anrufen zum Präzisieren der Daten und den Antworten etc.) und die „gelebten Prozesse“ abgeleitet. Da sich daraus aber kaum etwas Neues ergibt, unternimmt das Unternehmen den nächsten Schritt: Johannes und Johanna ermitteln nicht nur die Zeitstempel, sondern berichten auch auf einer 100er Skala, wie sie sich nach jeder Aktivität fühlen, d.h. von „0“ (sehr gut) bis „100“ (vollkommen erschöpft) (Proposition 1). Dadurch wird festgestellt, dass einige der Aktivitäten richtige Energiefresser sind. Es wird außerdem festgestellt, dass beide Mitarbeitenden in unterschiedlichem Ausmaß leiden und zwar aufgrund unterschiedlicher Aktivitäten.
- Anstatt einer Prozesskarte entwickelt die Leiterin des Bereichs Finanzen & Controlling eine „Erschöpfungskarte“, in der jeder Aktivität eine Person (Johanna, Johannes) zugewiesen wird und auch deren Grad der Erschöpfung. Nach einem kurzen Austausch mit dem HR-Team wird festgestellt, dass Johanna eine starke und eher introvertierte Analytikerin ist (Hobby: „Machine Learning“) und Johannes ein eher extrovertierter „Politiker“ ist (Hobby: „Debattierclub am Freitagabend“). Kurze Gespräche mit Johannes und Johanna bestätigen die psychologischen Prädispositionen der beiden. Außerdem lässt die Bereichsleiterin die E-Mails von beiden mithilfe von KI analysieren mit der Frage „Wie fühlte sich die Person, die den Text geschrieben hat?“ (Proposition 2). Die Analyse bestätigt die Vermutung, dass Johanna sich bei der Datenbearbeitung sehr wohl fühlt, wobei die Präsentation der Ergebnisse bei ihr geradezu Furcht auslöst. Das Gegenteil zeigt sich bei Johannes. Die „faire“ Verteilung der Arbeit erscheint plötzlich nicht mehr fair.
- Die Bereichsleiterin entscheidet, den Berichterstellungsprozess neu zu gestalten (Proposition 3). Erstens werden die Rollen neu definiert und zugeteilt, zweitens wird ein Push-System (die Mitarbeitenden aller Abteilungen schicken proaktiv ihren Bericht zu) anstatt des Pull-Systems eingeführt (Johannes und Johanna bitten die Mitarbeitenden um die Daten) und drittens plant das Unternehmen die Einführung eines Workflowmanagementsystems, das psychologische Neigungen von Mitarbeitenden berücksichtigt. Das Controlling-Team wird dafür als Pilotprojekt ausgewählt. Als Ergebnis wird Johannes zukünftig für die Kommunikation mit allen Abteilungen zuständig sein, wobei Johanna die Datenanalyse durchführt. Den Bericht an das Management präsentiert Johannes. Die Einführung des neuen Prozesses erfordert eine gewisse Übergangszeit, aber trotz der Doppelbelastung in der Transitionsphase fühlen sich Johanna und Johannes höchst motiviert, denn das Unternehmen hat ihre tatsächlichen Kompetenzen adressiert und ab dem nächsten Monat werden sie das tun, was sie wirklich können und mögen. Auch die Effizienz und Effektivität nehmen zu, da die Qualität der Datenanalyse durch „Datencruncher“ Johanna steigt und die Präsentationen für das Management werden professioneller und unterhaltsamer, weil Johannes seine kommunikativen Fähigkeiten einbringen kann.

5 Fazit

Heute sind Burnout und andere mentale Probleme auf allen Hierarchieebenen von Unternehmen zu finden – und sie nehmen zu. Daher müssen die psychologischen und physiologischen Aspekte viel stärker mit den wirtschaftlichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden. Dafür liegen durchaus starke Methoden und praktische Werkzeuge vor (Bogodistov und Moormann 2024). Es besteht aber Bedarf an weiterer Forschung sowie an der Bereitschaft in der Praxis, den nächsten Schritt zu machen. Die Zukunft liegt weder in der „Optimierung“ auf Kosten der Mitarbeitenden noch in der Schaffung einer Wohlfühl-Loose – wir benötigen eine Balance beider Pole.

Der menschenzentrierte Ansatz des Prozessmanagements, und das schließt selbstverständlich die Nutzung aller verfügbaren Technologien ein, ermöglicht dies. Dazu muss das Prozessmanagement aber deutlich weiterentwickelt werden. Gern stellen wir hiermit die oben skizzierten Ideen zur Diskussion.

Literaturverzeichnis

- Alreshidi, S.M., A.M. Rayani. 2023. The Correlation Between Night Shift Work Schedules, Sleep Quality, and Depression Symptoms. *Neuropsychiatric Disease and Treatment* 19: 1565-1571.
- Al-Shammari, M.M. 2023. Business Process Reengineering for Designing a Knowledge-enabled Customer-centric Competitiveness Strategy. *Business Process Management Journal* 29(6): 1706-1733.
- Bogodistov, Y., J. Moormann, R. Sibbel. 2019. From Openness to Change to Patients' Satisfaction: A Business Process Management Approach. In: T. Hildebrandt, B. van Dongen, M. Röglinger und J. Mendling (eds.), *Business Process Management Forum. BPM 2019*. LNBP 360. Cham: 195-210. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26643-1_12.
- Bogodistov, Y., J. Moormann. 2024. *Process Management and Burnout Prevention: A Human-Centred Approach to Reducing Work-Related Stress*. Cham.
- Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner, W.B. Schaufeli. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 499-512.
- Hammer, M., J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation*. New York, NY.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser, L.A. Schlesinger. 2010. *The value profit chain: Treat employees like customers and customers like employees*. New York, NY.
- Müller, O., T. Schmiedel, E. Gorbacheva, J. vom Brocke. 2016. Towards a Typology of Business Process Management Professionals: Identifying Patterns of Competence through Latent Semantic Analysis. *Enterprise Information Systems* 10(1): 50-80.

- Pande, P.S., R.P. Neuman, R.R. Cavanagh. 2000. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*. New York, NY.
- Rosemann, M., J. vom Brocke. 2015. The Six Core Elements of Business Process Management. In: J. vom Brocke und M. Rosemann (eds.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Berlin und Heidelberg: 105-122.
- Rosemann, M., N. Ostern, M. Voss, W. Bandara. 2023. Benevolent Business Processes – Design Guidelines Beyond Transactional Value. In: C. Di Francescomarino, A. Burattin, C. Janiesch und S. Sadiq (eds.), *Business Process Management. BPM 2023*. Cham: 447-464. https://doi.org/10.1007/978-3-031-41620-0_26.
- Schaufeli, W.B. 2017. Applying the Job Demands-Resources Model. *Organizational Dynamics* 2(46): 120-132.
- Schön, K., B. Bergquist, B. Klefsjö. 2010. The consequences of Six Sigma on job satisfaction: a study at three companies in Sweden. *International Journal of Lean Six Sigma* 1(2): 99-118.
- Song, M., X. Xing, Y. Duan, J. Cohen, J. Mou. 2022. Will artificial intelligence replace human customer service? The impact of communication quality and privacy risks on adoption intention. *Journal of Retailing and Consumer Services* 66: 102900. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102900>.
- Taner, M.T., B. Sezen. 2009. An application of Six Sigma methodology to turnover intentions in health care. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 22(3): 252-265.
- Töpfer, A. (Hrsg.). 2007. *Six Sigma. Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität*. 4. Aufl., Berlin und Heidelberg.
- Torres, R., A. Sidorova. 2015. The effect of business process configurations on user motivation. *Business Process Management Journal* 21(3): 541-563.
- Womack, J.P., D.T. Jones, D. Roos. 1990. *The Machine That Changed the World*. New York, NY.
- World Health Organization. 2019. *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases*. [online] <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. [7.2.2025].