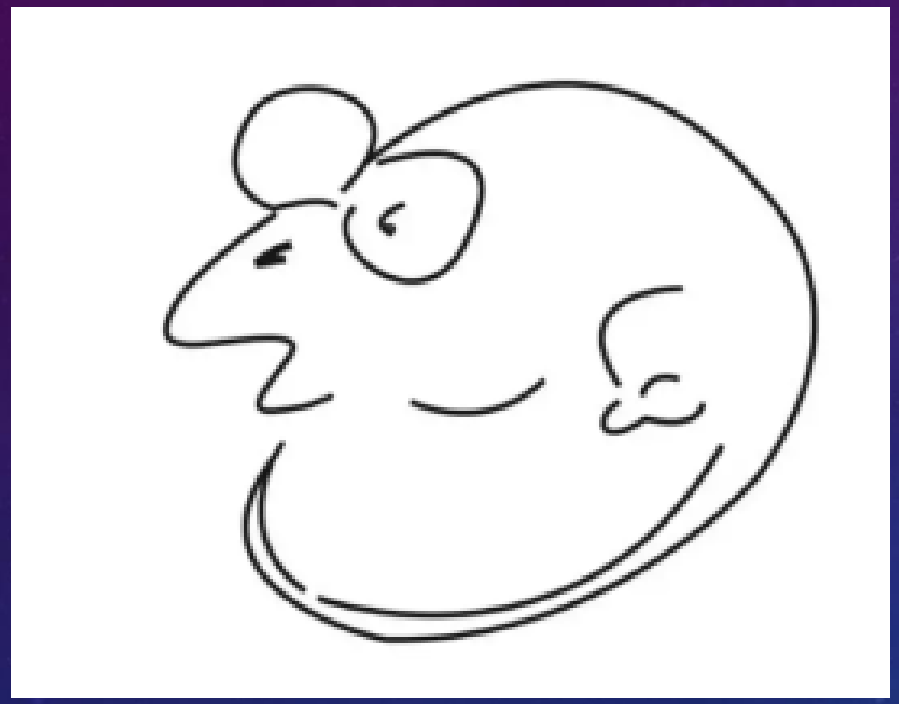
FALLSTUDIE: KULTURELLE FAKTOREN UND IHR EINFLUSS AUF DIE EINHALTUNG VON PROZESSEN

AM BEISPIEL DER AUSFÜHRUNG DES PATCHPROZESSES IN DEUTSCHLAND UND IN FINNLAND BEI DER PHOENIX PHARMAHANDEL

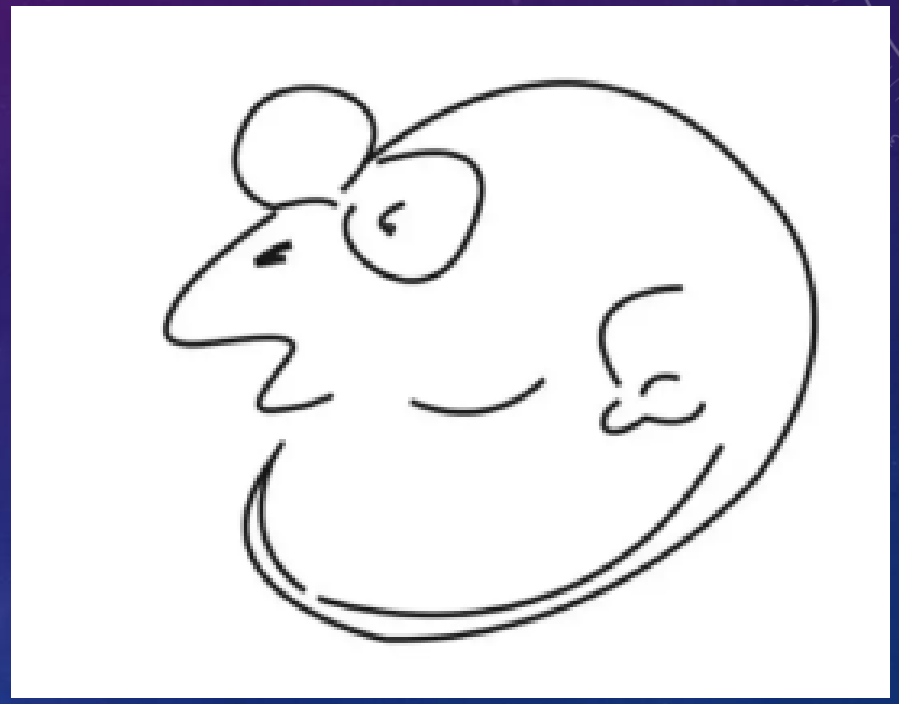
WORUM ES GEHT

In meiner heutigen Präsentation möchte ich Eure Aufmerksamkeit auf ein besonders faszinierendes Thema lenken: die Schnittstelle zwischen Kultur und Prozessen und wie sich diese beiden Aspekte zu einem komplexen, aber aufschlussreichen Bild vermischen. Wir werden erkunden, wie kulturelle Einflüsse die Art und Weise prägen, in der Organisationen und Individuen Prozesse annehmen und umsetzen. Diese Interaktion ist entscheidend für das Verständnis und die Verbesserung von Arbeitsabläufen in multinationalen und vielfältigen Teams.

GRUPPE A



GRUPPE B



BEGRIFFSDEFINITION

Nach Hofstede (2004)

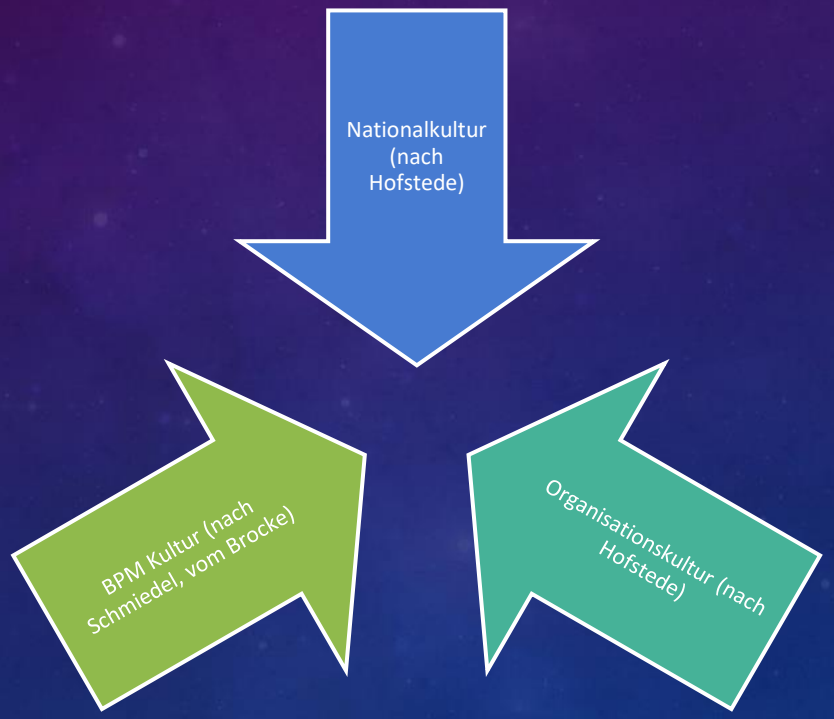
„Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“

AUFBAU

- Was versteht ihr unter Kultur?
- Gegenstand der Untersuchung / Problemstellung
- (Fragen im Fokus)
- Ergebnis
- Fazit & Ausblick
- Quellen / Backup

WAS VERSTEHT IHR UNTER KULTUR?

RELEVANTE KULTURTYPEN FÜR DIE FALLSTUDIE



GEGENSTAND DER UNTERSUCHUNG

PROBLEME DURCH NICHT - ADHÄRENZ

Nicht Befolgen von Prozessen kann zeit- und kostenaufwendig sein

Übergabepunkte/Schnittstellen funktionieren nicht zuverlässig und führt zu Unzufriedenheit

Standards/Normen/Gesetze setzen „Prozesse voraus und nicht-Befolgen führt zu CAPAs/NCs/Qualitätsproblemen

AUSGANGSSITUATION

Fragebogen

Interviews

Patch-Prozessanalyse

Faktoren, die die Prozessadhärenz beeinflussen

ERGEBNIS VON AUSGEWÄHLTEN ASPEKTEN

Machtdistanz (power distance)

Beschreibt das Ausmaß, in dem weniger mächtige Mitglieder von Institutionen und Organisationen ungleiche Macht Verteilung erwarten und akzeptieren.

Geringe Machtdistanz (flache Hierarchien, Dezentralisation) vs. Hohe Machtdistanz (steile Hierarchien, Zentralisation)

?

T (teamwork)

+

die positive Einstellung zur funktionsübergreifenden Zusammenarbeit.

positive Einstellung zur funktionsübergreifenden Zusammenarbeit im Vergleich zu linearen Prozessen mit wenig funktionsübergreifender Zusammenarbeit

Kundenorientierung (customer orientation)

+

In einer intern getriebenen Kultur sehen Mitarbeiter ihre Aufgabe gegenüber der Außenwelt als gegeben an, basierend auf ethischen Überzeugungen. In einer extern getriebenen Kultur steht die Erfüllung der Kundenanforderungen im Vordergrund.

Intern getrieben (Ethik, Eigenverantwortung) vs. Extern getrieben (Ergebnisorientierung, Pragmatismus)

FAZIT & AUSBLICK

Einige Dimensionen/Werte legen einen Zusammenhang nahe (Literaturrecherche/Befragung/Prozessvergleich)

Andere Aspekte, die Prozessadhärenz erhöhen, wurden ebenfalls benannt:

- Prozesskommunikation
- Zweck/Sinn
- Strategie

Publikation geplant für 2024 ☺

QUELLEN

- Dijkman, R. (2007). A Classification of Differences between Similar BusinessProcesses. 11th IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC 2007).
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Schmiedel, T., et al. (2020). "The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies." Information & Management **57**(2): 103175.
- vom Brocke, J. and M. Rosemann (2015). Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems.

BACKUP

NATIONALKULTUR UND IHRE DIMENSIONEN

Machtdistanz (power distance)

Beschreibt das Ausmaß, in dem weniger mächtige Mitglieder von Institutionen und Organisationen ungleiche Macht Verteilung erwarten und akzeptieren.

Geringe Machtdistanz (flache Hierarchien, Dezentralisation) vs. Hohe Machtdistanz (steile Hierarchien, Zentralisation)

Individualismus (individualism)

bezieht sich darauf, in welchem Maße Menschen sich als Individuen oder als Teil einer Gruppe sehen.

Individualistisch (Unabhängigkeit, individuelle Erfolge) vs. Kollektivistisch (Gemeinschaft, gemeinsame Erfolge)

Langzeitorientierung (long-term orientation)

beschreibt, wie sehr eine Gesellschaft Wert auf zukünftige Belohnungen legt, im Gegensatz zu schneller Befriedigung und Gegenwart.

Langfristige Orientierung (Ausdauer, Bescheidenheit) vs. Kurzfristige Orientierung (soziale Druck, Tradition)

Genuss (indulgence)

Beschreibt das Maß, in dem eine Gesellschaft die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse in Bezug auf das Genießen von Leben und Freizeit erlaubt.

Genuss (Lebensfreude, Vergnügen) vs. Zurückhaltung (Beschränkungen, soziale Normen)

Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance)

Beschreibt das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft Unbekanntes als Bedrohung sieht und versucht, es zu vermeiden.

Geringe Unsicherheitsvermeidung (Toleranz für Ambiguität, Offenheit für Veränderung) vs. Hohe Unsicherheitsvermeidung (Bedürfnis nach Regeln und Strukturen)

Maskulinität (masculinity)

bezieht sich darauf, welche „Geschlechts-“rolle in einer Gesellschaft dominiert.

Männlich (Wettbewerb, Erfolg, Ergebnis) vs. Weiblich (Lebensqualität, Fürsorge, Beziehungen)

ORGANISATIONSKULTUR UND IHRE DIMENSIONEN

Fokussierung (focus)

In einer lokalen Organisation identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Chef oder der jeweiligen Abteilung. In einer professionellen Organisation wird die Identität durch den Beruf und/oder den Inhalt der Arbeit bestimmt.

Lokal (kurzfristig, interner Fokus) vs. Professionell (langfristig, externer Fokus)

Kundenorientierung (customer orientation)

In einer intern getriebenen Kultur sehen Mitarbeiter ihre Aufgabe gegenüber der Außenwelt als gegeben an, basierend auf ethischen Überzeugungen. In einer extern getriebenen Kultur steht die Erfüllung der Kundenanforderungen im Vordergrund.

Intern getrieben (Ethik, Eigenverantwortung) vs. Extern getrieben (Ergebnisorientierung, Pragmatismus)

Zugänglichkeit (approachability)

Diese Dimension bezieht sich auf die Zugänglichkeit einer Organisation.

Offenes System (Willkommenskultur, Offenheit) vs. Geschlossenes System (Exklusivität, Verschlossenheit)

Grad der Kontrolle (level of control)

Diese Dimension bezieht sich auf das Maß an interner Strukturierung, Kontrolle und Disziplin.

Locker (geringe Struktur, viel Improvisation) vs. Streng (hohe Struktur, Pünktlichkeit)

Organisatorische Effektivität (Organisational effectiveness)

Diese Dimension ist eng mit der Effektivität der Organisation verknüpft. In einer mittelorientierten Kultur steht die Art und Weise, wie Arbeit ausgeführt wird, im Vordergrund. In einer zielorientierten Kultur stehen spezifische interne Ziele oder Ergebnisse im Mittelpunkt.

Mittelorientiert (Risikovermeidung, begrenzter Arbeitseinsatz) vs. Zielorientiert (Ergebnisfokussierung, Risikobereitschaft)

Management-Philosophie (Management philosophy)

Dieser Aspekt bewertet die Managementphilosophie hinsichtlich der Fokussierung des Managements: steht das Wohl der Mitarbeiter oder die Leistung im Vordergrund?

Mitarbeiterorientiert (Wohl der Mitarbeiter) vs. Arbeitsorientiert (Leistungsdruck)

BPM-KULTUR UND IHRE WERTE

C (Customer orientation)

die proaktive und reaktionsschnelle Einstellung gegenüber den Bedürfnissen der Empfänger von Prozessleistungen.

proaktive und reaktive Haltung gegenüber den Bedürfnissen der Empfänger von Prozessoutputs vs. reaktiver Haltung

E (excellence)

die Ausrichtung auf kontinuierliche Verbesserung und Innovation zur Erzielung überlegener Prozessleistungen.

kontinuierliche Verbesserung und Innovation vs. der Beibehaltung des Status quo und bedarfsorientierte Verbesserung der bestehenden Prozesse

R (responsibility)

die Verpflichtung zu Prozesszielen und die Rechenschaftspflicht für Prozessentscheidungen.

alleinige Verantwortung vs. geteilte Verantwortung für Prozessentscheidungen

T (teamwork)

die positive Einstellung zur funktionsübergreifenden Zusammenarbeit.

positive Einstellung zur funktionsübergreifenden Zusammenarbeit im Vergleich zu linearen Prozessen mit wenig funktionsübergreifender Zusammenarbeit