

Rainer Feldbrügge

# Systemisches Prozess- management

Unternehmen digitalisieren – Teams mobilisieren

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	15
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>17</b>
1.1 Die Bassmelodie im Unternehmen .....	17
1.2 Was bedeutet »systemisches Prozessmanagement«? .....	17
1.2.1 Theoretische Grundlagen verstehen .....	19
1.2.2 Das Handwerkszeug .....	21
1.3 Ein neues Rollenverständnis .....	23
1.4 Einige Begriffsklärungen .....	24
1.4.1 Soziale Systeme, Organisationen und Unternehmen .....	24
1.4.2 Digital und Analog .....	25
1.4.3 Muster und Prozesse .....	25
1.4.4 Unternehmenskultur .....	26
<b>Teil 1: Das Rüstzeug .....</b>	<b>29</b>
<b>2 Gibt es Prozesse wirklich? .....</b>	<b>31</b>
2.1 Prozesse sind (nur) ein Konstrukt .....	31
2.1.1 Arbeitsteilung und Hierarchie .....	31
2.1.2 Wie Prozesse entstehen .....	32
2.2 Vom Wachsen des Prozesses .....	34
2.3 Etablierte Vorgehensmodelle .....	37
<b>3 Prozesse und Führung .....</b>	<b>41</b>
3.1 Führen ist Beobachten .....	41
3.1.1 Beobachtung erster und zweiter Ordnung .....	41
3.1.2 Was passiert, wenn keiner führt? .....	42
3.2 Wie Prozesse Führung unterstützen .....	46
3.2.1 Außenperspektive .....	46
3.2.2 Zukunft .....	48
3.2.3 Schleichende Entwicklungen .....	48
3.2.4 Individuen und Organisation .....	50
3.2.5 Transparenz und Führbarkeit .....	56

<b>4</b>	<b>Verantwortung in Prozessen</b> .....	<b>59</b>
4.1	Prozesse als Teamleistung .....	59
4.1.1	Tragen Teams Verantwortung? .....	60
4.1.2	Prozessverantwortung .....	61
4.2	Prozesse in der Aufbauorganisation .....	63
4.2.1	Lokale Prozesse .....	63
4.2.2	Dezentrale Prozesse .....	64
4.2.3	Übergreifende Prozesse .....	66
4.2.4	Zentrale Prozesse .....	66
4.3	Was bedeutet Prozessverantwortung? .....	67
4.3.1	Nur ein Übersetzungsfehler? .....	68
4.3.2	Verantwortung für das Ergebnis .....	68
4.3.3	Verantwortung für die Beobachtung .....	69
4.3.4	Verantwortung für die Entwicklung .....	71
<b>5</b>	<b>Das Ohr für die Bassmelodie</b> .....	<b>73</b>
5.1	»Wie interessant!« .....	73
5.1.1	Rollen, Regeln und Prozesse .....	73
5.1.2	Wie geht »Kulturwandel«? .....	75
5.2	Menschen brauchen Resonanz .....	76
5.2.1	Der »vibrierende Draht« .....	76
5.2.2	Vier Dimensionen resonanter Beziehungen .....	78
5.3	Resonanz und Produktivität .....	81
5.4	Rationale Resonanz? .....	85
5.5	Agiles Prozessmanagement? .....	88
<b>6</b>	<b>Wie geht Veränderung?</b> .....	<b>91</b>
6.1	»Change Management« – ein mehrdeutiger Begriff .....	91
6.1.1	Roll-out-Koordination .....	91
6.1.2	Gatekeeper für Änderungen .....	92
6.1.3	Veränderungen ermöglichen .....	93
6.2	Die Zusammenarbeit in der Organisation verändern .....	93
6.2.1	Organisationsdesign: Wie alles zusammenhängt .....	93
6.2.2	Spielarten von Veränderungsprojekten .....	96
6.3	Organisationsprojekte umsetzen .....	99
6.3.1	Warum Projekte oft scheitern .....	99
6.3.2	Veränderung als Lernprozess .....	100
6.3.3	Anpassungsbedarf wahrnehmen .....	101

6.3.4	Veränderung als Dauerzustand	103
6.3.5	Exkurs: Projekt- und Prozessmanagement	104
6.4	Managementinstrumente und -systeme einführen	107
7	<b>Prozessmanagement als Teamentwicklung</b>	113
7.1	Ist das Prozessteam ein Team?	113
7.2	Regeln des Systemerhalts	116
7.3	Lösungsfokussierung	118
7.4	ReTeaming	123
Teil 2:	<b>Das Handwerkszeug</b>	129
8	<b>Die Teams mobilisieren</b>	131
8.1	Der Projektauftrag	131
8.2	Schritte in der Mobilisation	132
8.2.1	Was soll sich nicht verändern?	132
8.2.2	Wer hat welche Erwartungen?	134
8.2.3	Was passiert, wenn nichts passiert?	134
8.2.4	Was müsste passieren, damit nichts passiert?	135
8.2.5	Vision: Woran erkennen wir Erfolg?	136
8.3	Einstieg in ein Veränderungsprojekt	138
9	<b>Den Prozess verstehen</b>	141
9.1	Auf die Zusammenarbeit schauen	141
9.1.1	Den Prozess sichtbar machen	141
9.1.2	Diskussion der »gefühlten« Prozesse	144
9.2	In den Schuhen der Kunden gehen	145
9.2.1	Erfahrungen nachspüren	146
9.2.2	Kunden als Personas	146
9.2.3	Kontaktpunkte auf der Kundenreise	147
9.2.4	Kundenreise und Prozess übereinanderlegen	148
9.3	Was wäre, wenn alles rund lief?	149
9.4	»Klassische« Prozessanalyse	151
9.5	Zusammenfassung der Beobachtungen	153
9.6	Was bedeutet »Prozesse optimieren«?	154
9.6.1	Die Sequenz der Tätigkeiten	154
9.6.2	Regeln der Optimierung	158
9.6.3	Optimieren im Verborgenen	160

10	Prozesse modellieren .....	163
10.1	Einführung Modelle .....	163
10.1.1	Was ist ein Modell? .....	163
10.1.2	Warum Prozessmodellierung? .....	165
10.2	BPMN – Prozesse modellieren .....	167
10.2.1	Die wichtigsten Sprachelemente .....	167
10.2.2	Alternativer, optionaler und paralleler Sequenzfluss .....	176
10.2.3	»Bullaugen zur Umwelt«: Ereignisse .....	182
10.2.4	Arbeiten mit Teilprozessen .....	188
10.2.5	Kollaboration zwischen Prozessen .....	190
11	Mit Modellen arbeiten .....	195
11.1	Der Weg ist das Ziel – auch beim Modellieren .....	195
11.2	Den Prozess dokumentieren .....	196
11.2.1	Modell und Dokumentation .....	198
11.2.2	Hilfreiche Attribute in BPMN-Modellen .....	200
11.2.3	Regel, Ausnahme, Variante .....	203
11.3	Prozesslandschaften .....	205
11.3.1	Darstellung von Prozesslandkarten .....	205
11.3.2	Kernprozesse und Unterstützungsprozesse .....	206
11.4	Qualitätsmanagementsysteme .....	210
11.4.1	Elemente von Qualitätsmanagementsystemen .....	210
11.4.2	Fehler, Abweichung und hilfreiche Illegalität .....	215
11.5	Eine einheitliche Sprache nutzen .....	219
11.5.1	Sprache und Begriffe: die verborgene Falle der Unternehmenskultur ....	219
11.5.2	Objekte und Daten verstehen .....	222
12	Prozesse digitalisieren .....	229
12.1	Optimierung durch Automatisierung? .....	229
12.2	Das »papierfreie« Büro .....	231
12.3	Human Workflow: Zusammenarbeit steuern .....	234
12.3.1	Die Workflow-Engine .....	234
12.3.2	Voraussetzungen .....	235
12.3.3	Einfache Workflowsysteme .....	236
12.3.4	Anspruchsvolle Workflow-Steuerung .....	237
12.3.5	BPMN-Workflow-Engine .....	239
12.3.6	Steuerung der Arbeitsplätze .....	240

---

12.4	Prozesse mit BPMN automatisieren .....	241
12.4.1	Orchestrierung von Schnittstellen .....	241
12.4.2	Digitale Prozesse modellieren .....	242
12.4.3	Automatisierte Regeln .....	245
12.5	Digitale Projekte meistern .....	246
12.5.1	Design Thinking: Nutzer im Mittelpunkt .....	246
12.5.2	Design Thinking im Prozessmanagement .....	251
12.5.3	Anforderungen steuern .....	253
12.5.4	Iteratives Vorgehen .....	257
13	Schlusswort .....	263
	Literaturverzeichnis .....	265
	Stichwortverzeichnis .....	269
	Der Autor .....	275