

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage 5

Abbildungsverzeichnis 13

1 Einleitung 15

1.1 Die Bassmelodie im Unternehmen 15

1.2 Was bedeutet »systemisches Prozessmanagement«? 15

 1.2.1 Theoretische Grundlagen verstehen 17

 1.2.2 Das Handwerkszeug 19

1.3 Ein neues Rollenverständnis 20

1.4 Einige Begriffsklärungen 21

 1.4.1 Soziale Systeme, Organisationen und Unternehmen 21

 1.4.2 Digital und analog 22

 1.4.3 Muster und Prozesse 22

 1.4.4 Unternehmenskultur 24

Teil 1: Das Rüstzeug 25

2 Gibt es Prozesse wirklich? 27

2.1 Prozesse sind (nur) ein Konstrukt 27

 2.1.1 Arbeitsteilung und Hierarchie 27

 2.1.2 Wie Prozesse entstehen 28

2.2 Vom Wachsen des Prozesses 30

2.3 Etablierte Vorgehensmodelle 32

3 Prozesse und Führung 35

3.1 Führen ist Beobachten 35

 3.1.1 Beobachtung erster und zweiter Ordnung 35

 3.1.2 Was passiert, wenn keiner führt? 36

3.2 Wie Prozesse Führung unterstützen 39

 3.2.1 Außenperspektive 39

 3.2.2 Zukunft 41

 3.2.3 Schleichende Entwicklungen 41

 3.2.4 Individuen und Organisation 43

 3.2.5 Transparenz und Führbarkeit 48

4	Verantwortung in Prozessen	51
4.1	Prozesse als Teamleistung	51
4.1.1	Tragen Teams Verantwortung?	52
4.1.2	Prozessverantwortung	53
4.2	Prozesse in der Aufbauorganisation	55
4.2.1	Lokale Prozesse	55
4.2.2	Dezentrale Prozesse	56
4.2.3	Übergreifende Prozesse	57
4.2.4	Zentrale Prozesse	58
4.3	Was bedeutet Prozessverantwortung?	59
4.3.1	Nur ein Übersetzungsfehler?	59
4.3.2	Verantwortung für das Ergebnis	60
4.3.3	Verantwortung für die Beobachtung	60
4.3.4	Verantwortung für die Entwicklung	62
5	Das Ohr für die Bassmelodie	63
5.1	»Wie interessant!«	63
5.1.1	Rollen, Regeln und Prozesse	63
5.1.2	Wie geht »Kulturwandel«?	65
5.2	Menschen brauchen Resonanz	66
5.2.1	Der »vibrierende Draht«	66
5.2.2	Vier Dimensionen resonanter Beziehungen	68
5.3	Resonanz und Produktivität	70
5.4	Rationale Resonanz?	74
5.5	Agiles Prozessmanagement?	77
6	Wie geht Veränderung?	81
6.1	»Change Management« – ein mehrdeutiger Begriff	81
6.1.1	Roll-out-Koordination	81
6.1.2	Gatekeeper für Änderungen	82
6.1.3	Veränderungen ermöglichen	83
6.2	Die Zusammenarbeit in der Organisation verändern	83
6.2.1	Organisationsdesign: Wie alles zusammenhängt	83
6.2.2	Spielarten von Veränderungsprojekten	86
6.3	Organisationsprojekte umsetzen	88
6.3.1	Warum Projekte oft scheitern	88
6.3.2	Veränderung als Lernprozess	89
6.3.3	Anpassungsbedarf wahrnehmen	90
6.3.4	Veränderung als Dauerzustand	92
6.3.5	Exkurs: Projekt- und Prozessmanagement	93
6.4	Managementinstrumente und -systeme einführen	96

7	Prozessmanagement als Teamentwicklung	101
7.1	Ist das Prozessteam ein Team?	101
7.2	Regeln des Systemerhalts	104
7.3	Lösungsfokussierung	106
7.4	ReTeaming	110
Teil 2: Das Handwerkszeug		115
8	Die Teams mobilisieren	117
8.1	Der Projektauftrag	117
8.2	Schritte in der Mobilisation	118
8.2.1	Was soll sich nicht verändern?	118
8.2.2	Wer hat welche Erwartungen?	119
8.2.3	Was passiert, wenn nichts passiert?	120
8.2.4	Was müsste passieren, damit nichts passiert?	121
8.2.5	Vision: Woran erkennen wir Erfolg?	122
8.3	Einstieg in ein Veränderungsprojekt	123
9	Den Prozess verstehen	127
9.1	Auf die Zusammenarbeit schauen	127
9.1.1	Den Prozess sichtbar machen	127
9.1.2	Diskussion der »gefühlten« Prozesse	129
9.2	In den Schuhen der Kunden gehen	131
9.2.1	Erfahrungen nachspüren	131
9.2.2	Kunden als Personas	132
9.2.3	Kontaktpunkte auf der Kundenreise	133
9.2.4	Kundenreise und Prozess übereinanderlegen	133
9.3	Was wäre, wenn alles rund lief?	134
9.4	»Klassische« Prozessanalyse	136
9.5	Zusammenfassung der Beobachtungen	138
9.6	Was bedeutet »Prozesse optimieren«?	139
9.6.1	Die Sequenz der Tätigkeiten	139
9.6.2	Regeln der Optimierung	142
9.6.3	Optimieren im Verborgenen	144
10	Prozesse modellieren	147
10.1	Einführung Modelle	147
10.1.1	Was ist ein Modell?	147
10.1.2	Warum Prozessmodellierung?	149
10.2	BPMN – Prozesse modellieren	151
10.2.1	Die wichtigsten Sprachelemente	151
10.2.2	Alternativer, optionaler und paralleler Sequenzfluss	159

10.2.3	»Bullaugen zur Umwelt«: Ereignisse	165
10.2.4	Zusammenfassung Sequenzfluss	170
10.2.5	Arbeiten mit Teilprozessen	172
10.2.6	Kollaboration zwischen Prozessen	174
11	Mit Modellen arbeiten	179
11.1	Der Weg ist das Ziel – auch beim Modellieren	179
11.2	Den Prozess dokumentieren	180
11.2.1	Modell und Dokumentation	181
11.2.2	Hilfreiche Attribute in BPMN-Modellen	184
11.2.3	Regel, Ausnahme, Variante	186
11.3	Prozesslandschaften	188
11.3.1	Darstellung von Prozesslandkarten	188
11.3.2	Kernprozesse und Unterstützungsprozesse	189
11.4	Qualitätsmanagementsysteme	192
11.4.1	Elemente von Qualitätsmanagementsystemen	193
11.4.2	Fehler, Abweichung und hilfreiche Illegalität	198
11.5	Eine einheitliche Sprache nutzen	201
11.5.1	Sprache und Begriffe: die verborgene Falle der Unternehmenskultur	201
11.5.2	Objekte und Daten verstehen	204
12	Prozessgesteuerte Digitalisierung	211
12.1	Ziele der prozessgesteuerten Digitalisierung	211
12.2	Die Bausteine in der prozessgesteuerten Digitalisierung	212
12.3	Die Herausforderung	214
12.3.1	Das Dilemma zwischen Flexibilität und Stabilität	215
12.3.2	Der Ausweg: Flexibilität mit Standardsystemen	217
12.3.3	Spezielle Aufgabentypen in der BPMN	219
12.4	Voraussetzungen für digitale Prozesse	221
12.5	Beispiel: Antragsprozess	222
12.6	Digitale Prozesse gestalten: Das Vorgehensmodell	223
12.6.1	Die Organisation mobilisieren	224
12.6.2	Digitale Prozesse designen	225
12.6.3	Digitale Prozesse technisch umsetzen	231
12.7	Design Thinking für digitale Prozesse	232
12.7.1	Innovative Produktentwicklung	232
12.7.2	Die Methode	233
12.7.3	Design Thinking in der prozessgesteuerten Digitalisierung	237
12.8	Iteratives Vorgehen	239
12.8.1	Minimal Viable Product/Minimal Viable Process	240
12.8.2	Prozessmodelle im inkrementellen Vorgehen	241

13 **Schlusswort** 245

Literaturverzeichnis 247

Stichwortverzeichnis 251

Der Autor 257