

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	15
1 Einleitung	17
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
Teil 1: Das Rüstzeug	29
2 Gibt es Prozesse wirklich?	31
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
3 Prozesse und Führung	41
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

4	Verantwortung in Prozessen	59
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
5	Das Ohr für die Bassmelodie	73
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
6	Wie geht Veränderung?	91
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	Prozessmanagement als Teamentwicklung	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:	Das Handwerkszeug	129
8	Die Teams mobilisieren	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	Den Prozess verstehen	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