

Rainer Feldbrügge

Systemisches Prozessmanagement

Unternehmen digitalisieren –
Teams mobilisieren

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Systemisches Prozessmanagement

Rainer Feldbrügge

Systemisches Prozess- management

Unternehmen digitalisieren – Teams mobilisieren

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5261-8 Bestell-Nr. 10673-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5262-5 Bestell-Nr. 10673-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5263-2 Bestell-Nr. 10673-0150

Rainer Feldbrügge

Systemisches Prozessmanagement

1. Auflage, Oktober 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Zum praktischen Einsatz bei Ihrer Arbeit stehen Ihnen als Buchkäufer diese Materialien zum Download zur Verfügung:

- eine kurze Einführung zur Modellierungssprache BPMN mit Übungen als PowerPoint-Präsentation
- alle Abbildungen dieses Buches als Einzeldateien

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 5261-Prmt

Vorwort

Über dieses Buch

Prozesse gehen oft ihre eigenen Wege. Beraterinnen, Führungskräfte und Prozessmanager erleben immer wieder, dass die Zusammenarbeit im Unternehmen »im wirklichen Leben« wenig mit den Prozessen gemein hat, die sie in ihren Projekten identifiziert, analysiert, designt und implementiert haben. Und das, obwohl sie ihr Projekt nach allen Regeln des Managements richtig geführt haben. Diese häufige Erfahrung baut einen Druck auf, »aus den gemachten Fehlern gelernt« zu haben, und es im nächsten Projekt besser zu machen.

Dabei ist unser Einfluss auf das, was im Unternehmen passiert oder nicht passiert, eher gering. Der größte Irrtum von Führungspersonen ist es, ihre Wirkung auf die Organisation zu überschätzen. Die Wirkungskräfte in einer Organisation sind so komplex, dass eigentlich das Funktionieren von Führung erklärungsbedürftig ist, nicht ihr Versagen. Es steckt also ein tieferer Sinn darin, auf Prozesse und Prozessmanagement als halb gefülltes Glas zu schauen: Wir fokussieren auf die Farbe, den Duft und den Geschmack des Weins, nicht auf die Hälfte, die bereits fehlt.

Schauen wir darauf, wie wir mit den Teams in der Organisation die Prozesse entdecken können, wie wir die Lust darauf wecken, die Zusammenarbeit zu verbessern und uns auf das Abenteuer der Digitalisierung einzulassen. Dieses Buch soll Ihnen eher Leitfaden für unerschrockene Prozessentdecker sein. Die Rezepte für Ihr erfolgreiches Prozessmanagement kreieren Sie dann selbst!

Danke an viele Wegbegleiter

In dieses Buch fließt die Erfahrung aus vielen Projekten und Unternehmen ein. Viele Begegnungen und Diskussionen mit Kunden, Kolleginnen, Studierenden und Lehrenden in meiner Laufbahn haben ihre Beiträge zum Wissen in diesem Buch beigesteuert. Vielleicht wird der eine oder andere Kunde aus einem Projekt sein Thema wiedererkennen – ich habe sie jedoch alle so verfremdet und verallgemeinert, dass Rückschlüsse auf das konkrete Unternehmen nicht möglich sind.

Die Idee zu diesem Buch reift, seit ich die dritte Auflage des Buches »Alles was Sie über Prozessmanagement wissen müssen« zusammen mit Barbara Brecht-Hadraschek überarbeitet habe. Das ursprüngliche Buch entstand zwischen 2002 und 2005. Bei der Überarbeitung 2013 habe ich bemerkt, dass ich es eigentlich komplett anders schreiben müsste – aber dann wäre es ja ein neues Buch. Mehrmals habe ich Anlauf genommen, dieses neue Buch zu schreiben. Bei jedem dieser Anläufe habe ich neu dazu gelernt. Ich

danke Björn Richerzhagen, der einen dieser Anläufe mit mir zusammen genommen hat, bis wir merkten, dass wir unterschiedliche Vorstellungen von diesem Buch hatten. In den letzten Jahren habe ich verschiedene Publikationen veröffentlicht, immer hat mich Heidrun Schoppelrey mit ihrer hilfreichen Textkritik begleitet.

Kurz vor dem Endspurt im Frühjahr 2021 haben einige meiner Kolleginnen und Kollegen den Rohentwurf dieses Buches gelesen und mir wertvolle Rückmeldungen dazu gegeben. Ich danke dafür Pamela Wendler, Sven Bartel, Kai Bernhard, Prof. Dr. Tilko Dietert, Alexander Gutendorf, Dr. Heiner Heng, Björn Richerzhagen und Uwe Schönfisch.

»Gendern stört den Lesefluss«

Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass eine geschlechtergerechte Sprache den Schreib- und Lesefluss stört. Und dann frage ich mich, ob das vielleicht der Sinn des *Genderns* ist. In diesem Buch geht es darum, durch bewusstes Beobachten von Prozessen die unbewusst ablaufenden Muster der Zusammenarbeit zu stören und damit Veränderung möglich zu machen. Müsste das dann nicht auch für das verbreitete Muster gelten, die Hälfte der Leserschaft wegzudenken?

Gendersternchen und Binnen-I sind nicht mein Fall, ich lade Sie daher auf ein Experiment ein: Anstatt bei jedem generischen Maskulinum Frauen »mitzumeinen,« will ich jedes zweite auftretende generische Geschlecht in der weiblichen Form verwenden. Gemeint sind dann in jedem Fall beide Geschlechter.

Zusatzmaterial zum Buch

Zu meinem kurzen Einführungskurs über die Modellierungssprache BPMN in Kapitel 10 finden Sie auf der Website zum Buch eine PowerPoint-Präsentation mit den Inhalten des Kurses und Aufgaben zum Üben. Diese Präsentation dürfen Sie gerne verwenden, wenn Sie die Kenntnisse in Ihrem Unternehmen weitergeben wollen. Selbstverständlich stehe ich auch gerne für Kurse vor Ort oder Remote zur Verfügung. Ebenso finden Sie alle Abbildungen des Buches im elektronischen Format. Die können Sie verwenden, wenn Sie damit Ihre eigene Präsentation zu den Inhalten dieses Buch erstellen wollen. Zum Downloadbereich kommen Sie mit der Anleitung zu unserer SP myBook-Seite auf S. 5.

Nun wünsche ich Ihnen interessante Anregungen und praktisch nützliche Erkenntnisse bei der Lektüre. Ich freue mich über Ihre Rückmeldungen an feedback@feldbruegge.eu.

Rainer Feldbrügge, Neumarkt, im Sommer 2021

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

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Koppelung von Akteuren und Aktionen	53
Abb. 2:	Der Pool für den Auftragsprozess der Schreinerei Siebenpfeifer	169
Abb. 3:	BPMN-Pool mit Umwelt	170
Abb. 4:	BPMN-Pool mit Start- und Endereignis	171
Abb. 5:	BPMN-Pool mit Start-, Ende- und Zwischenereignis	172
Abb. 6:	BPMN-Pool mit Nachrichtenfluss zur Umwelt	173
Abb. 7:	BPMN-Pool mit Aktivitäten	174
Abb. 8:	BPMN-Pool mit Lanes	175
Abb. 9:	Exklusives Gateway	176
Abb. 10:	Paralleler Sequenzfluss	178
Abb. 11:	Optionaler Sequenzfluss	178
Abb. 12:	Exklusive Verzweigung und Zusammenführung	179
Abb. 13:	Optionale Verzweigung und Zusammenführung	180
Abb. 14:	Optional verzweigen, exklusiv zusammenführen	180
Abb. 15:	Deadlock: Das Token kann nie bis zum Endereignis ziehen.	181
Abb. 16:	Auftragsprozess	184
Abb. 17:	Das ereignisbasierte Gateway	184
Abb. 18:	Angeheftetes unterbrechendes Ereignis	185
Abb. 19:	Nicht unterbrechendes angeheftetes Ereignis	186
Abb. 20:	Fehlerereignis	187
Abb. 21:	Angeheftetes Ereignis an Teilprozess	188
Abb. 22:	Fehlerereignis an Teilprozess	190
Abb. 23:	Kollaborationsdiagramm	191
Abb. 24:	Vereinfachtes Kollaborationsmodell	192
Abb. 25:	Ein häufiger Modellierfehler	193
Abb. 26:	Prozessmodell mit Ereignisteilprozessen	204
Abb. 27:	Generische Prozesslandkarte mit Blockpfeilen	205
Abb. 28:	Prozesslandkarte BPMN Arzneimittelherstellung Naturheilkunde	208
Abb. 29:	Webshop in einer Process Engine	243
Abb. 30:	Der »Double Diamond« im Design Thinking	248

1 Einleitung

1.1 Die Bassmelodie im Unternehmen

Unternehmenskultur ist wie der Basslauf in der Musik. Man muss schon sehr aufmerksam lauschen, um den Bass herauszuhören, und doch prägt er die Farbe eines Stückes. Wenn die Bassistin den Blues hat und ihren Schmerz in die Saiten knetet, dann darf die Frontperson keinen Schlagler über den ersten Kuss und die ewige Liebe trällern. Das wäre eine ziemlich misslungene Vorstellung!

In Projekten erleben wir immer wieder, wie Change Manager von Agilität und Diversität schwärmen, während sich im Unternehmen der Blues von Hierarchie und gewachsenen Männernetzwerken ausbreitet. Jeder ahnt, dass das Stück nicht gut ausgehen wird, aber keiner will der Spielverderber sein, der das laut ausspricht.¹

Es gehört zum Standard der Business-Phrasen, dass die Digitalisierung einen Kulturwandel erfordert. Aber diese Feststellung allein genügt nicht, damit dieser Kulturwandel im Unternehmen auch passiert. Was ist denn überhaupt die Kultur im Unternehmen und wie kann man sie beeinflussen? Was muss sich in der Kultur ändern, damit Digitalisierung gelingen kann? Dieses Buch versucht eine Annäherung an diese Fragen und liefert damit ein theoretisches und methodisches Rüstzeug für Projektmanager, Führungskräfte und Beraterinnen für die Veränderungen mit der Digitalisierung.

1.2 Was bedeutet »systemisches Prozessmanagement«?

Die Managementdisziplin Prozessmanagement ist in der Literatur umfangreich beschrieben, die Methoden sind bekannt. Einige Autoren betrachten die Disziplin vorwiegend aus der betriebswirtschaftlichen Sicht (z. B. Schmelzer/Sesselmann 2020), für andere ist Prozessmanagement vorrangig eine Herausforderung für die Informationstechnik (z. B. Dumas/LaRosa/Marcello/Mendling 2013, Freund/Rücker 2014). In jüngeren Publikationen führen Autorinnen auch agile Methoden für das Prozessmanagement ein (Stöger 2018). Dennoch wiederholen sich in der Praxis der Umsetzung immer wieder ähnliche Beobachtungen:

1 Die Metapher der Unternehmenskultur als Bassmelodie im Unternehmen stammt von Torsten Groth, meinem Trainer in der Beraterausbildung bei Simon, Weber & Friends. Er prägte dieses Bild in einem virtuellen Diskussionsforum. Mehr zur Unternehmenskultur bei Groth 2017, Grubendorfer 2016, Nagel 2017, Wimmer/Meissner/Wolf 2014.

Wenn Prozessmanagement stecken bleibt

Prozessmanager analysieren, dokumentieren und modellieren die Prozesse des Unternehmens – und dann liegen ihre Ergebnisse unbeachtet in den Repositories der elektronischen Unternehmenshandbücher. Oft verstauben sie auch noch in wirklichen Aktenordnern. Hier ist das Prozessmanagement entkoppelt von der organisatorischen Realität des Unternehmens.

Sehr häufig werden im Unternehmen sogenannte »Ist-Prozesse« aufgenommen, danach freigegeben und als verbindlich erklärt. Für die Zertifizierung des Managementsystems ziehen Auditorinnen diese Dokumente heran. Aber im »echten Leben« arbeiten die Teams nach ihren eigenen Regeln. Häufig haben sie sich zusätzliche Anleitungen und Dokumente geschaffen, die ihnen im Alltag helfen. Auf der Vorderbühne stellen die Manager Veränderung zur Schau, auf der Hinterbühne wird ein anderes Stück gegeben. Der Begriff »Fake Change« beschreibt diese Beobachtung (z. B. Kühl 2021 – Die Zeitschrift für Organisationsentwicklung widmet das ganze Heft dem Begriff Fake Change).

Ähnlich können wir beobachten, dass Unternehmen die Organisation »entlang der Prozesse« umstrukturieren – und der wirkliche Fortschritt an Wirksamkeit im Alltag überschaubar bleibt. Alle Mitarbeiterinnen wissen: Die neue Struktur ist nur vorübergehend, die nächste Umstrukturierung kommt bestimmt. Sie brauchen eine gewisse Pufferkompetenz, um die immer lauter werdende Kommunikation über *Change* im Unternehmen zu überhören. Ohne diese Rauschunterdrückung würden sie ihre Arbeit nicht mehr erledigen können. Axel Koch beschreibt dieses Phänomen in seinem Buch »Change mich am Arsch!« (Koch 2017).

Immer wieder hören wir von IT-Projekten zur Digitalisierung von Abläufen im Unternehmen, die auf halbem Weg stecken bleiben, die ihre Budgets sprengen und/oder aus dem Terminplan laufen. Im Laufe des Projekts treten immer mehr Anforderungen zutage, die in der anfänglichen Analyse übersehen wurden oder durch Änderung der Rahmenbedingungen aufgetreten sind. Anforderungen, die in der ersten Analyse mit geringer Priorität bewertet wurden, werden scheinbar plötzlich höher bewertet – häufig nur, weil Personen an Einfluss gewinnen, die sich in der frühen Phase des Projekts nicht durchsetzen konnten. Projekte sind eben nicht nur von sachlicher Analyse gesteuert, sondern unterliegen auch der sozialen Dynamik im Unternehmen.

In den Lehrbüchern zum Prozessmanagement wird immer wieder betont, wie wichtig die Unterstützung dieser Anstrengung durch das Topmanagement ist. Bei all meinen Projekten habe ich auch zu Beginn des Projektes die Zusicherung gehört, der Vorstand, die Geschäftsführung, die Eigentümer, die Bereichsleiter – wer immer als »Topmanagement« wahrgenommen wurde – stünden voll hinter der Sache. Häufig waren auch Ver-

treterinnen des »Topmanagement« bei einer *Kick-Off*-Veranstaltung dabei, um diese Unterstützung zu signalisieren. Im Laufe des Projekts verschieben sich aber auch für das Management die Prioritäten. Wenn Projekte scheitern – gleich ob mit organisatorischer oder technischer Ausrichtung – wird sehr häufig die »fehlende *Topmanagement-Attention*« als Ursache diagnostiziert.

Schließlich wird immer wieder auf die Notwendigkeit eines Kulturwandels verwiesen, wenn es um Prozessmanagement und Digitalisierung geht. Ich höre dann, dass sich im Unternehmen »eine Prozessdenkweise« etablieren solle, dass man »Silos überwinden« müsse, »Fürstentümer« oder »Erbhöfe« schleifen solle. Prozessmanager fordern ein neues »Mindset«, eine »flache Hierarchie«, mehr »Agilität«. Es ist schwer, sich diesen Begriffen zu entziehen. Man kann einfach nicht »dagegen« sein. Also will sich keiner als jemand *outen*, der mit diesen Begriffen nichts anzufangen weiß oder sie für leere Buzzwords hält.

1.2.1 Theoretische Grundlagen verstehen

Die Beobachtungen machen deutlich, dass die wissenschaftlich gut fundierten Methoden des Prozessmanagements nicht ausreichen, um die Zusammenarbeit der Menschen, Applikationen und Maschinen in Unternehmen nachhaltig zu steuern. Unternehmen sind soziale Systeme, die nicht mit einer mechanischen Logik der Betriebswirtschaft zu steuern sind. Die tastende Begrifflichkeit von »Mindset« oder »Denkweise« zeigt, dass man hinter den Kennzahlen das Wirken von Kräften wahrnimmt, die man mit den bewährten Methoden nicht richtig greifen kann.

Systemisches Prozessmanagement soll diese Kräfte für Prozessmanagerinnen greifbarer machen. Ich will mit diesem Buch eine Brücke schlagen zwischen der betriebswirtschaftlich-technischen Sicht des Prozessmanagements und dem systemtheoretischen Verständnis von Statik und Dynamik in Organisationen.

Um den Basslauf in der Musik herauszuhören, müssen wir unser Ohr schulen. Um die systemischen Wirkkräfte in Organisationen zu verstehen, müssen wir auf Beobachtungen schauen, die wir sonst leicht übersehen. Dazu brauchen wir einen aufmerksamen Blick und mehr Verständnis für das Leben in sozialen Systemen. Im ersten Teil meines Buchs liefere ich daher eine theoretische Grundlage über die sozialen Systeme rund um die Geschäftsprozesse.

Prozesse sind Konstrukte

Prozesse sind bloße *Konstrukte*. Betriebswirtschaftlich geschulte Prozessmanager haben gelernt, mit normativen Vorgaben und mathematisch herleitbaren Gesetzmäßig-

keiten zu argumentieren. Prozesse sind aber keine objektiv feststellbaren Größen in der Betriebswirtschaft, sondern bloße Konstrukte unserer Sprache. Damit wollen wir Zusammenhänge benennen, die bei der Verwendung anderer Konstrukte wie »Abteilung« aus dem Blick geraten. Konstrukte sind immer subjektiv – es kann also kein *richtig* oder *falsch* geben. Im Prozessmanagement arbeiten wir also nicht daran, einen *richtigen* Prozess zu konstruieren, sondern innerhalb einer Gruppe von Beobachtern zu einem *gemeinsamen Konstrukt* des Prozesses zu gelangen. In Kapitel 2 erläutere ich die Auswirkungen dieser Sichtweise auf das Prozessmanagement.

Führung und Verantwortung

Prozessmanagement ist ein Instrument der *Führung* in Organisationen. Führung unterscheidet sich deutlich von Steuerung: Von Steuerung sprechen wir, wenn wir ein mechanisches System (wie eine Maschine) anhand von vorhersehbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen steuern. In sozialen Systemen gibt es diese klaren Ursache-Wirkungs-Mechanismen nicht. Soziale Systeme steuern sich selbst. Durch Führung können wir aber das System *stören* und damit Interventionen setzen, auf die das System reagieren wird. So können wir die Entwicklung des Systems in (mehr oder weniger weiten) Grenzen beeinflussen. Wie wir mit dem Konstrukt Prozess und den Methoden des Prozessmanagements die Funktionen von Führung unterstützen, beschreibe ich in Kapitel 3.

Prozessverantwortung ist ein zentraler Begriff im Prozessmanagement. Aber wie ist Verantwortung in Prozessen und Verantwortung für Prozesse im Zusammenhang von Verantwortung im Unternehmen überhaupt zu greifen? In Kapitel 4 geht es daher um *Verantwortung*. Ich frage danach, wie ein Team Verantwortung übernehmen kann, wie Prozesse in der Aufbauorganisation sich an der Verantwortung in der Hierarchie reiben und wie man Verantwortung in Prozessen greifen kann.

Resonante Arbeitsbeziehungen

In Kapitel 5 lade ich zu einer Reise in ein noch wenig erforschtes Terrain ein. Wie können wir mit gut organisierten Prozessen die Bedürfnisse der Menschen befriedigen, die in unseren Organisationen arbeiten? Es erscheint als eine Binsenweisheit, dass Geld und Karriere alleine Menschen nicht motivieren. Alle Unternehmen sind aber darauf angewiesen, dass Menschen im Alltag dauerhaft mehr leisten, als sie vertraglich zu leisten verpflichtet sind: vom »Lächeln am Telefon« über »eigenverantwortlich Handeln« bis zu »in den Schuhen der Kunden gehen«. Wenn wir das Bedürfnis der Menschen nach resonanten Weltbeziehungen verstehen und unsere Arbeitsorganisation auf diese resonanten Beziehungen ausrichten, können wir Voraussetzungen dafür schaffen. Prozessmanagement kann dazu einen Beitrag leisten. Ich werde in Kapitel 5 das Konzept der *Resonanz* in unseren Arbeitsbeziehungen vorstellen.

Veränderung und Teamentwicklung

Prozessmanagement ist immer Veränderung. Sobald wir beginnen, auf die Prozesse im Unternehmen zu schauen, verändern wir bereits die Art unserer Zusammenarbeit. Eine neutrale »Ist-Prozess«-Analyse ist also nicht möglich. Prozessmanagerinnen müssen daher verstehen, dass sie mit dem ersten Schritt in ihr Projekt Veränderungen im Unternehmen bewirken. In Kapitel 6 stelle ich *Change Management* als einen systemischen Lernprozess in Organisationen vor.

Und schließlich sind Prozesse immer Teamarbeit. Wenn wir einen Prozess sichtbar machen, der bisher in der Arbeitsorganisation hinter anderen Zusammenhängen verborgen war, dann schauen wir auch immer auf das Team der Menschen, die in diesem Prozess zusammenarbeiten. Sehr häufig sind diese Teams nicht sichtbar, die Menschen wissen nicht um ihre Zugehörigkeit zu diesem Team, das Team bildet keine für Teams typischen Strukturen – und dennoch übernimmt es Verantwortung für ein gemeinsames Arbeitsergebnis. In Kapitel 7 widme ich mich den Herausforderungen für die *Teamentwicklung* in Prozessen.

1.2.2 Das Handwerkszeug

Nach dieser systemtheoretischen Fundierung stelle ich im zweiten Teil des Buchs handwerkliche Methoden vor, die wir für die Digitalisierung von Prozessen im Unternehmen benötigen.

Teams mobilisieren

Bevor wir überhaupt ein Projekt zur Digitalisierung starten oder Prozesse im Unternehmen »aufnehmen,« brauchen wir die Bereitschaft der Menschen, mit uns auf eine Reise zur Veränderung ihrer Zusammenarbeit aufzubrechen. In Kapitel 8 stelle ich Moderationsmethoden vor, mit denen wir Teams helfen, auf ihre Zusammenarbeit zu schauen, sich ihrer Stärken als Team bewusst zu werden und die Veränderungen wahrzunehmen, die die Zukunft für sie bereithält. Nur wenn ein Team einen Anpassungsbedarf selbst wahrnimmt, ist es bereit und in der Lage, die Muster (Prozesse) in seiner Zusammenarbeit zu verändern. Sie lernen in Kapitel 8 einige Frageformen und Moderationsansätze kennen, diese Wahrnehmung von Änderungsbedarf anzustoßen. Vorab nur soviel: Eine Management-Präsentation darüber, wie schlecht die jeweilige Abteilung für die anstehenden Herausforderungen der Digitalisierung (wahlweise der Globalisierung) gewappnet ist, dient *nicht* dazu, diese Wahrnehmung zu fördern.

Prozesse verstehen

Nachdem Sie mit Ihren Interventionen den Teams geholfen haben, ihren Anpassungsbedarf selbst zu formulieren, können Sie im zweiten Schritt den Blick der Teams auf

die Prozesse fördern. Es geht darum, dass die Personen, die für einen Prozess zusammenarbeiten, die regelmäßigen Muster ihrer Zusammenarbeit bewusst wahrnehmen und miteinander zu einem gemeinsamen Bild dieser Prozesse kommen. Ebenso ist es wichtig, dass sie die Perspektive von Kunden und anderen Interessierten wahrnehmen und ihren eigenen Arbeitsprozess aus diesem Blickwinkel beobachten. Damit können sie daran gehen, gemeinsam feste Abläufe zu vereinbaren, wo bisher vielfältige »Eigengewächse« waren, sie können ihre Prozesse den Erwartungen von Kunden anpassen oder für weniger Ressourcenverbrauch sorgen oder ihre Zusammenarbeit auf digitale Medien umstellen. In Kapitel 9 stelle ich mit der Methode der *haptischen Prozessmodellierung* ein Moderationskonzept vor, das diesen Diskussionsprozess in Teams gut unterstützt.

Führung in IT-Projekten

In Kapitel 10 wird es digital. Sie finden dort eine Einführung in den Modellierungsstandard BPMN (Business Process Model & Notation) zur Darstellung von Geschäftsprozessen. Dieses Kapitel wirkt vielleicht auf den ersten Blick etwas fremd in einem Buch zum *systemischen* Prozessmanagement. Es wird aber kein Projekt zur Optimierung von Prozessen geben, das ohne Veränderung von IT-Systemen auskommt. In allen Prozessen müssen Personen auf Informationen und Wissen zugreifen, um Entscheidungen zu treffen oder Kommunikation zu führen. Dieses Wissen wird immer stärker digital bereitgestellt. Prozessmanagerinnen müssen daher immer auch Führung in IT-Projekten übernehmen.

Der Modellierungsstandard bietet eine gute Plattform zum gemeinsamen Verständnis von Prozessen zwischen den Verantwortlichen in der Organisation und den Leuten »aus der IT«. Die abstrakte Notation hilft den Beteiligten im Prozess, aus einer Distanz auf ihre Zusammenarbeit zu schauen. Bei der Modellierung übernehmen sie die Perspektive eines *Token*, das durch den Prozess wandert und spüren so die logischen Brüche im Prozess. Die bisher gewohnte verbale Beschreibung von Prozessen bietet immer wieder Möglichkeiten, solche Brüche mit wohlfeilen Formulierungen zu verdecken. Später treten im IT-Projekt genau an diesen Stellen unerwartete Probleme auf.

Für die Entwickler in IT-Projekten ist es wichtig, die Prozesse der späteren Anwender wirklich zu verstehen. Das fällt besonders dann schwer, wenn in der Organisation der Prozesse eine eigene Welt aus Begriffen und Zusammenhängen aufgebaut ist, die Außenstehende nur schwer nachvollziehen können. Mit einem Prozessmodell können sie die Arbeitszusammenhänge leichter verstehen und besser konkrete Fragen stellen. Prozesse modellieren ist also keine Einbahnstraße, sondern ein Geben und Nehmen zwischen Organisation und IT.

Prozessmodelle in der Anwendung

In Kapitel 11 stelle ich verschiedene praktische Anwendungen für die Arbeit mit Prozessmodellen vor. Dabei geht es von der Prozessdokumentation im Organisationshandbuch

über die Arbeit mit Prozesslandschaften bis zum Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen. Ich zeige auf, wie Sie in diesen Anwendungen einerseits die Möglichkeiten der Prozessmodellierung mit BPMN wirkungsvoll einsetzen, andererseits auf den systemischen Grundlagen aufbauen, die Sie in der Moderation mit den Teams gelegt haben. Dieses Kapitel soll Ihnen helfen, das »echte Leben« im Unternehmen und die Vorderbühne der Managementsysteme in Einklang zu bringen.

Im Kapitel 12 zeige ich, wie Sie Prozessmodelle einsetzen, um Prozesse zu digitalisieren. Hier erfahren Sie, wie das Team mit einer Workflow-Engine seine Zusammenarbeit beobachtbarer und zuverlässiger gestaltet und wie Prozessmodelle helfen, die komplizierte Landschaft von IT-Anwendungen und Organisationsabläufen zu strukturieren. Schließlich zeige ich hier, wie Prozessmanagerinnen und Führungspersonen aus der Organisation in agilen Projekten zur Digitalisierung ihre Rolle wahrnehmen und Führung übernehmen können.

1.3 Ein neues Rollenverständnis

Systemisches Prozessmanagement bedeutet, dass ich die Rollen in dieser Veränderung anders verstehe als in den meisten Büchern zum Prozessmanagement. Dort ist der Prozessmanager eher *Macher* des digitalen Wandels. Die Fachleute in den vom Wandel betroffenen Teams heißen dort *Business Experts* (oder auch *Subject Matter Experts*) und liefern dem Projekt Geschäftswissen hinzu, das der Prozessmanager nicht hat. Ohne den Prozessmanager geht aber in diesem Verständnis nichts.

Prozessmanager und Führungskräfte

Ich möchte das Team als Handelnden in der Veränderung verstehen. Damit sich die Zusammenarbeit in einem Team wirksam entwickelt, muss das Team selbst zum Treiber werden, nicht Kunde (oder gar Opfer) des Projekts bleiben. Die Prozessmanagerin sehe ich als beratende Dienstleisterin für die Teams. Sie liefert Wissen zur Methodik der Prozesse und zur Veränderungsdynamik in Organisationen. Sie kann Teamprozesse moderieren, kann die Sichten des Teams auf die Zusammenarbeit in Prozessmodelle gießen, Know-how über digitale Prozesse beisteuern und die Kommunikation zwischen dem Team und der IT unterstützen.

Das Team

Wer ist in diesem Zusammenhang *das Team*? Das Team sind alle an einem Prozess beteiligten Personen. Sie zusammen tragen die Verantwortung dafür, dass der (interne oder externe) Kunde ihrer Zusammenarbeit eine gute Leistung erhält. Und sie sorgen gemeinsam für die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Meistens gehören diese Personen zu

unterschiedlichen Einheiten der Aufbauorganisation, selten haben sie in der Hierarchie eine gemeinsame Vorgesetzte. Es kommt vor, dass ein Prozess vorwiegend innerhalb einer organisatorischen Einheit abläuft, aber das ist nicht die Regel.

In den meisten Organisationen werden Entwicklungsprozesse von Führungskräften in der Hierarchie initiiert und vorangetrieben. Wenn ein Prozessteam aber über die Grenzen der Aufbauorganisation hinaus zusammengesetzt ist, braucht es jemanden, der diese Führungsrolle für das Prozessteam übernimmt. Das kann eine übergeordnete Führungskraft sein, eine der Führungskräfte der am Prozess beteiligten Einheiten – oder auch jede andere Person innerhalb dieses Kreises. *Führung* bedeutet im Zusammenhang der Organisationsentwicklung, den Impuls für eine Veränderung anzustoßen und über einen ausreichenden Zeitraum wirksam zu halten. *Führung* bedeutet nicht, den beteiligten Personen mitzuteilen, wie sie in Zukunft zu arbeiten haben.

1.4 Einige Begriffsklärungen

1.4.1 Soziale Systeme, Organisationen und Unternehmen

Ich verwende in diesem Buch die Begriffe *Organisation* und *Unternehmen* synonym. Organisationen sind soziale Systeme, die einem speziellen Zweck dienen und dazu eine (mehr oder weniger) formelle Zusammenarbeit etablieren. Damit unterscheiden sie sich von anderen sozialen Systemen wie Familien, Freundeskreisen, Religionsgemeinschaften, Clans etc. Wenn das Besondere an Organisationen der Zweck ist, dann müssen Organisationen auch rationaler ausgerichtet sein als andere Systeme. Der Zweck fordert auch, dass sie sich stärker unabhängig von einzelnen Personen machen – prinzipiell sind Personen in Organisationen austauschbar – in Familien bekanntlich nicht. Diese Anforderungen führen zu der beobachteten Formalität von Organisationen.

Aber es gibt keine harte Grenze zwischen den Systemtypen, eher ein Mehr oder Weniger von Rationalität, Austauschbarkeit und Formalität. Unternehmen sind Organisationen, die einem primär wirtschaftlichen Zweck dienen. Behörden sind auch Organisationen, sie dienen der öffentlichen Versorgung. Die klare Orientierung an Regeln »ohne Ansehen der Person« ist ihr Wesenskern. Non-Profit-Organisationen tragen im Namen, dass sie nicht den Profit zum Zweck haben. Die genannten Merkmale von Organisationen sind in den verschiedenen Typen auf unterschiedliche Weise und unterschiedlich stark ausgeprägt.

Von Unternehmen erwartet man, dass die Formalität dort sehr stark ausgeprägt ist, bei Familien vermutet man das eher weniger. Und wie soll dann eine Unternehmerfamilie oder ein Familienunternehmen aussehen? Diese Diskussion zeigt, dass wir mit Kategori-

sierungen und harten Unterscheidungen vorsichtig sein müssen. Unternehmen sind für mich Organisationen, die in einigen Merkmalen von anderen Organisationen mehr oder weniger unterschieden werden können. Weil ich diese Unterschiede nicht zu stark betonen möchte, nutze ich *Unternehmen* und *Organisation* hier synonym. Ich tendiere dabei mehr zum Begriff *Unternehmen*, wenn ich auf die Besonderheiten von Unternehmen abziele und zu *Organisation*, wenn die Unterschiede an dieser Stelle weniger wichtig sind.

1.4.2 Digital und Analog

Dies ist ein Buch über Digitalisierung – also muss ich erklären, wie ich diesen großen und kaum greifbaren Begriff hier verwende. Ich spreche dabei von *digitaler Organisation* und von *analoger Organisation*. Die digitale Organisation ist stärker von informationstechnischen Lösungen geprägt als analoge, aber der technische Aspekt ist für mich Nebensache. Technische Lösungen funktionieren nämlich nur, wenn die Kommunikations- und Entscheidungsmuster in der Organisation *digital* geprägt sind. Darum nutze ich die folgende Unterscheidung:

Analoge Organisation orientiert sich stärker an Personen, *digitale Organisation* stärker an Rollen, Regeln und Prozessen. In einer *analogen Organisation* zählen Erfahrung, Intuition und Beziehungen, in einer *digitalen* sind eher rationale Argumentation und sachliches Wissen von Bedeutung. Natürlich können wir mit diesen Begriffen Unternehmen nicht in diese oder jene Schublade sortieren, wir können aber beobachten, wann welche Aspekte der Organisation stärker hervortreten.

1.4.3 Muster und Prozesse

Wenn es in der Digitalisierung um Prozesse geht, sollten wir klären, wie ich diesen Begriff hier im Buch verwende. Sehr allgemein wird ein *Prozess* als eine Folge von Aktivitäten angesehen, die aus einem Input einen Output erzeugen. Wenn die Betriebswirtschaftslehre von *Geschäftsprozessen* spricht, fügt sie drei genauere Definitionskriterien hinzu. Das erste ist, dass diese Aktivitäten eine von Kunden angeforderte Leistung erzeugen. Das zweite Kriterium besagt, dass mehrere Unternehmensfunktionen an dieser Zusammenarbeit beteiligt sind. Und drittens sollen Geschäftsprozesse *Ziele* erfüllen, die aus der Geschäftsstrategie abgeleitet sind. So lesen wir im Standardwerk von Hermann J. Schmelzer und Wolfgang Sesselmann.

Aus dieser Definition klingt das betriebswirtschaftliche Verständnis von Rationalität. Ich halte dieses Verständnis für zu mechanisch, um die Dynamik in Organisationen zu ver-