

Rainer Feldbrügge

Systemisches Prozessmanagement

Unternehmen digitalisieren –
Teams mobilisieren

SCHÄFFER
POESCHEL

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.

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