



Leseprobe

Albert Fleischmann, Werner Schmidt, Christian Stary, Stefan Obermeier,
Egon Börger

Subjektorientiertes Prozessmanagement

Mitarbeiter einbinden, Motivation und Prozessakzeptanz steigern

ISBN: 978-3-446-42707-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42707-5>

sowie im Buchhandel.

Geschäftsprozesse systemisch betrachten

■ 1.1 To Go

Warum soll ich das Buch lesen und mich mit der Subjektorientierung befassen? Was ist das Besondere dran? Ist das nicht wieder so ein neues Buch, das seit Langem bekannte Fakten aufwärmt und mit mehr oder weniger schönen Beispielen und Bildern anreichert? Was ist an den Subjekten das Besondere?



Zu Geschäftsprozessen gibt es Tonnen von Literatur, die Prozesse als Reihenfolgen von Aktivitäten betrachten. Wenn überhaupt wird nur am Rande erwähnt, wer die Aktivitäten ausführt. Die Aktivitäten in Prozessen werden von den jeweiligen Betroffenen ausgeführt, nämlich den Subjekten. In allen Geschäftsprozessen gibt es Subjekte. Diese erfundet das vorliegende Buch nicht neu. Sie sind selbstverständlich. So selbstverständlich, dass sie bislang eher sekundär betrachtet wurden. Rücken wir jedoch das Subjekt in den Mittelpunkt eines Prozesses, ändert sich damit die Perspektive auf den Prozess. Und viele Fragen, die bislang nicht beantwortet werden konnten, sind deutlich schärfer. Und das Schöne ist: Subjektorientierte Prozesse kann man technisch abbilden. Aber lies selbst!

■ 1.2 Einleitung

Unternehmenserfolg basiert heute vielfach auf einer flexiblen und dynamischen Gestaltung von Geschäftsvorgängen [Scheer et al. 2007]. Dabei gilt es unterschiedlichen Einflussfaktoren Rechnung zu tragen:

- **Globalisierung:** Durch die weltweite Öffnung von Güter-, Arbeits- und Informationsmärkten ist die Dynamik im unternehmerischen Handeln kontinuierlich gestiegen. So werden nicht nur neue Märkte erschlossen und wird zusätzliches Wachstum generiert, sondern es werden ständig Arbeitsplätze umgestaltet, Portfolios gewechselt und Unternehmensabläufe reorganisiert. Jede kleine Veränderung kann eine weitreichende Auswirkung in einer vernetzten Organisation haben. Die Arbeitsteilung überschreitet Firmen- und Landesgrenzen.
- **Stakeholder-Orientierung:** Neben den Vertretern von Beschaffungs- und Absatzmärkten nehmen auch andere Akteure Interessen wahr und beeinflussen das Unternehmen direkt oder indirekt. Bei börsennotierten Unternehmen haben die Aktionäre einen hohen Einfluss. Das Management ist verpflichtet, ihnen im besonderen Maße gerecht zu werden. Und nicht zuletzt sind immer mehr regionale, nationale, europäische und internationale Gesetze und Verordnungen einzuhalten. Zu diesen Compliance-Anforderungen gehören unter anderem auch die Vorgaben für den Einsatz von Risikomanagementsystemen. In diesem Zusammenhang stehen beispielsweise die verpflichtend gewordenen Eigenkapitalvereinbarungen (z. B. Basel II), welche die Kreditvergabe an Unternehmen über ein Ratingsystem regeln.
- **Fortschreitende Durchdringung der Geschäftswelt mit Informations- und Kommunikationstechnologien:** Die Internettechnologie stellt eine der treibenden Kräfte für organisatorisch-technische Veränderungen in nahezu allen volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich relevanten Bereichen der Gesellschaft dar. Die Übertragungs- und Kommunikationsplattformen ermöglichen die teilweise bis vollständige Unterstützung, Abwicklung und Aufrechterhaltung von Leistungsaustauschprozessen mittels elektronischer Kommunikationsnetze. Der Begriff der Leistungsaustauschprozesse beschreibt den Transfer von materiellen und immateriellen Gütern sowie von Dienstleistungen. Begleitet wird diese Entwicklung durch konfigurierbare Strukturbeschreibungssprachen wie die Extensible Markup Language (XML), die den Austausch von Information über technische Systemgrenzen hinweg an die jeweiligen Interaktionspartner angepasst ermöglichen.

Jeder dieser Einflussfaktoren steht mit der Organisation und der Umsetzung von Geschäftsvorgängen bzw. Arbeitsprozessen mittelbar oder unmittelbar in Zusammenhang. Gleichzeitig bedingen diese Faktoren einander und können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Die Beherrschung von komplexen Geschäftsvorgängen gehört zu den großen Herausforderungen eines jeden Unternehmens. Es sind Konzepte erforderlich, mit diesen Veränderungen strukturiert umgehen zu können [Heracleous 2003].

Aufgrund der geschilderten Ausgangslage der Unternehmen kommt der steten Gestaltung von Geschäftsvorgängen und damit dem Geschäftsprozessmanagement (GPM)

(engl. Business Process Management – BPM) eine entscheidende Bedeutung zu. Es umfasst die Umsetzung von Strategien und Geschäftsmodellen in organisatorische Abläufe und geht somit über klassische Managementaktivitäten im Sinne zyklischer Planung, Organisation, Führung und Kontrolle von Organisationen hinaus, wie etwa von Liappas anschaulich beschrieben: „Unternehmen haben oft inhomogene Geschäfte. Unterschiedliche Geschäfte verlangen unterschiedliche Organisationen. Die Organisation ist auf die Markt- bzw. Kundenanforderungen auszurichten.“ (Liappas in [Scheer et al. 2007, S. 44]). Das Management eines Unternehmens interessiert zwei Sichten: Mit den Finanzzahlen wird in der Regel in die Vergangenheit geblickt. BPM bietet ein Instrumentarium, welches zusätzlich einen Blick in die Zukunft eines Unternehmens erlaubt [Gilbert 2010]. Wie wir sehen, hat BPM primär mit Geschäften eines Unternehmens zu tun. Es ist kein Zufall, dass das Wort „Business“ (Geschäft) im Begriff vorangestellt ist. Prozesse sind die Hebel, um Geschäfte im Sinne der jeweiligen Strategie zu betreiben bzw. die Organisation im Sinne eines öffentlichen Auftrags auszurichten (vgl. Liappas in [Scheer et al. 2007, S. 44]).

|| Subjektorientierte Prozessorientierung bedeutet eine Abkehr von der reinen Ergebnisorientierung. Gewinn ist nur zu erzielen bei hoher Stakeholder-Zufriedenheit. ||

Zwei Beispiele aus der Beratungspraxis (ebenda):

- „Ein marktführendes Chemieunternehmen hat die Kostenführerschaft als den wichtigsten Erfolgsfaktor in seinem Geschäft identifiziert. Produkt- und Prozesskosten sind hierzu die zwei entscheidenden Hebel. Der Produktionsverbund, der für die Produktherstellung verantwortlich gewesen ist, garantierte niedrige Produktkosten. Das Unternehmen beschloss, seine Bemühungen auf die Schaffung einer leistungsfähigen, effizienten Prozesslandschaft zu konzentrieren. Sie sollte einerseits die Interaktion der Kunden mit dem Unternehmen vereinfachen und automatisieren und andererseits die geforderte Stringenz in der Einhaltung des beschlossenen Geschäftsmodells durch die Organisation sicherstellen.
- Eine europäische Behörde hat beschlossen, die Geschäftsprozesse als Instrument der Umsetzung der Strategie und der effizienten Ressourcennutzung einzusetzen. Als Basis für die nachfolgenden Aktivitäten wurde ein Geschäftsprozessmodell erstellt, das den gesetzlichen Auftrag an diese Behörde widerspiegelte. Basierend auf diesem Modell wurden verschiedene Gestaltungsvorhaben aufgesetzt wie Zero-Based Budgeting, Optimierungen in diversen Bereichen der Organisation oder die Einführung eines neuen ERP-Systems.

Organisationen des öffentlichen Dienstes stellen häufig die Frage, ob sie die gleichen Methoden verwenden können wie Unternehmen mit einer marktwirtschaftlichen Ausrichtung. Der einzige Unterschied liegt im Zweck der Organisation: Die einen wollen Geld verdienen und die anderen müssen das Gesetz vollziehen. Die Herangehensweise zur Erfüllung des jeweiligen Zwecks kann in beiden Fällen identisch sein.

In diesen Beispielen begegnet uns keine abstrakte Auseinandersetzung mit dem Thema Geschäftsprozesse, sondern eine konkrete Verbindung mit dem Geschäft und seinen Prioritäten. Hier liegt auch das größte Risiko für BPM heute: die Trivialisierung des Umgangs mit Prozessen. Es ist anspruchsvoll, sich gleichzeitig mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens, den Abläufen, den Planungs- und Steuerungssystemen, den Verhaltensregeln, der Informationstechnik und den Personalbelangen zu befassen.

» Fehlende Kenntnisse über Geschäftsprozesse können zu Fehlentscheidungen mit »
» negativen Folgen führen. »

Verantwortliche müssen sich mit Prozessen beschäftigen, Geschäftsprozesse beobachten, aufnehmen, aufzeichnen und ablegen. Eine derartige Fokussierung auf die Abläufe ist häufig der in der Praxis gewählte Ansatz zu dem Preis, dass die Ergebnisse dürftig sind und die Akzeptanz für BPM gering ist. Häufig publizieren Unternehmen ihre Prozessbeschreibungen in ihrem Intranet. Allerdings sind die Zugriffe auf diese Seiten meist sehr selten. Warum wohl? Weil jeder die Prozessdokumentation schon auswendig kann oder sich niemand dafür interessiert? „Prozesse kann man jedoch nicht vom Geschäft entkoppeln!“ (Liappas in [Scheer et al. 2007]). Sie steuern das, was im Unternehmen geschieht.

Ein weiteres Problem ist die weithin verbreitete Tatsache, dass das Thema Geschäftsprozesse von unterschiedlichen Interessengruppen verfolgt wird. So werden Prozesse in den Fachbereichen aufgenommen und modelliert, ebenso wie von den IT-Abteilungen, die allerdings dabei einen anderen Blickwinkel auf das Thema einnehmen. Die Gesprächspartner sprechen nicht die gleiche Sprache. Eine große Behörde hat berichtet, dass dieser Prozess des Verstehens in ihrem Prozessmanagement die meiste Arbeit verursacht. Dies spiegelt sich bereits in den Begriffen Geschäftsprozess und Workflow wieder. Die Geschäftsprozesse der Fachabteilungen werden häufig mithilfe von Informationstechnologien implementiert. Damit wird aus dem Geschäftsprozess ein Workflow und Workflows werden häufig mit anderen Methoden beschrieben als Geschäftsprozesse. Dies führt zu Informationsverlust, bedingt durch Überführungen bzw. Übersetzungen. Darüber hinaus sind zumeist Prozessbeschreibungen von den Fachabteilungen nicht ausreichend detailliert, um ohne weiteren Aufwand in ein Workflow-System überführt werden zu können. Dies führt in weiterer Folge dazu, dass für eine erfolgreiche Umsetzung Annahmen getroffen werden (müssen).

Eine Gestaltung der Geschäftsabläufe sollte mit der Business Intelligence [Kemper et al. 2004] in Einklang stehen. Sie bündelt relevante Information über Organisationen. Durch die Modellierung von Geschäftsprozessen kann die Organisation eine Business Intelligence aufbauen, d. h., sie kann ihr Wissen zur Erreichung von Organisationszielen sammeln und transparent zur zielgerichteten Verarbeitung modellieren. Dabei spielen Informations- und Kommunikationstechnologien eine wesentliche Rolle für die Darstellung, Abbildung und Verarbeitung von Prozessinformation.

Darüber hinaus ist die Organisation als System von Personen und ihren Kommunikationsbeziehungen zu berücksichtigen. Diese Personen sind verantwortlich für

die Umsetzung der Geschäftsabläufe, von ihrer Qualifikation und Motivation hängt der Erfolg des Geschäftes ab. Systemorientiertes Denken bedeutet das Erkennen und bewusste Gestalten von Zusammenhängen.

|| Je mehr Organisationsveränderung (zunächst) anhand von Modellen erfolgt, umso wichtiger wird die Berücksichtigung von Kontext-Information, sogenanntes systemisches Denken. ||

Die Generierung von Wertschöpfung erfordert also einen integrierten BPM-Ansatz, der viele ganz unterschiedliche Aspekte berücksichtigt und integriert. Hierzu ist eine ganze Reihe verschiedener Fähigkeiten erforderlich, wie:

- **Produktorientierung:** Eine marktgerechte Orientierung an Partnern und Produkten [Lehner et al. 2007] inkludiert Dienstleistungen und Software und stellt einen der wesentlichen Orientierungsfaktoren im Rahmen der Prozessgestaltung dar. Der Einsatz von Unternehmensressourcen (Information, Material, Kompetenzen etc.) ist auf den Lebenszyklus von Produkten auszurichten.
- **Kunden- bzw. Marktorientierung:** Neben der Produktorientierung stellt die Kundenorientierung den wichtigsten Korrektur- bzw. Anlassfaktor für Gestaltung und Veränderungen dar. Selbst der Produkt-Lebenszyklus hat sich an Kundenvorstellungen auszurichten (vgl. die Debatte um den Klimaschutz), und ist damit Änderungen im Kundenverhalten unterworfen. Dennoch haben die Entwicklung bzw. Fertigung sowie der Vertrieb von Produkten bzw. Dienstleistungen den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit zu genügen.
- **Systemisches Denken:** Dies erfordert bei allen unternehmensspezifischen Vorgängen insbesondere bei Entscheidungsfindungsprozessen die Berücksichtigung von Kontext und das Vernetzen von Information über Systemgrenzen hinweg.
- **Denken in Modellen:** Das Herangehen an Potenziale und Probleme erfolgt vermehrt in Abbildungen, welche über Ereignisse und Strukturen der menschlich beobachtbaren Welt abstrahieren. Die Bestimmung des „Wesentlichen“ ohne Verlust zielspezifischer Zusammenhänge rückt in den Mittelpunkt.

Den primären Gestaltungsbereich von Veränderungen bei integriertem BPM stellen Organisationen als zunehmend selbst gesteuerte soziotechnische Systeme dar [Exner et al. 2010]. Technische Systeme, insbesondere ablaufunterstützende Systeme wie Workflow-Management-Systeme befinden sich im organisatorischen Kontext und sind daher ökonomisch nutzbringend und menschengerecht zum Einsatz zu bringen. Hierzu sind geeignete Modelle, Methoden und Werkzeuge anzuwenden.

Systemisches Geschäftsprozessmanagement bedeutet kontextsensitives Vorgehen in zweifacher Hinsicht: Zum einen sind organisatorische, technische und menschlich-soziale Faktoren in ihrem wechselseitigen Zusammenhang mitzudenken, zum anderen bilden diese mit ihren Abhängigkeiten den Kontext für sämtliche BPM-Aktivitäten (von der Erhebung über die Evaluierung bis hin zur Ausführung).

Eine umfassende Methode für die konkrete Umsetzung eines integrierten BPM-Ansatzes ist das Subjektorientierte Geschäftsprozessmanagement (S-BPM). Es stellt in seinem Wesen das Subjekt eines Prozesses in den Mittelpunkt der Betrachtung. Damit werden Geschäftsprozesse und ihr organisatorisches Umfeld aus einer neuen Perspektive betrachtet, die den aktuellen Anforderungen viel gerechter wird. Hagen Buchwald unterschied 2009 bei einem Kongress [Buchwald 2009, S. 20 f.] drei Phasen von Perspektiven in der Informatik: 1970 standen Ablaufdiagramme im Vordergrund (prädikatsorientiert).

Integration ist mehr als die Summe seiner Teile. Der Subjektorientierte Managementprozess ist nicht nur ergebnisorientiert, sondern ganzheitlich und konstruktiv. Verantwortliche vertrauen ihren Mitarbeitern, um Geschäftsabläufe reflektieren und gestalten zu können.

|| Dies änderte sich etwa 1990 durch den Paradigmenwechsel zur Objektorientierung. ||
|| Und noch einmal 20 Jahre später, im Jahr 2010, zeichnet sich eine weitere Veränderung ab zur Subjektorientierung. ||

Sie beschreibt ein durchgängiges Vorgehensmodell, Geschäftsprozesse im Unternehmen integriert zu managen: Ihr Fokus liegt auf der Zusammenarbeit von Beteiligten an Prozessen und Verantwortlichen für Prozesse, die in einer global vernetzten Struktur das Wissen vom Unternehmen teilen. Damit ist S-BPM ein Ansatz, die Organisation ganzheitlich weiterzuentwickeln. Und das vor dem Hintergrund von Prozessen, die sich in subjektorientierter Form in besonders geeignetem Maße in komplexe und heterogene IT-Landschaften integrieren lassen.

Die einzige Voraussetzung für den Erwerb von Modellierungs- bzw. S-BPM-Kompetenz ist die Beherrschung der natürlichen Sprache. Basierend auf Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie und der Linguistik werden wir zunächst in Kapitel 2 erläutern, dass für eine vollständige Spezifikation eine vollständige Standardsatzsemantik zu verwenden ist. Dies gilt insbesondere für die Modellierungen von Geschäftsprozessen, wollen Verantwortliche gewährleisten, dass die Anforderungen der verschiedenen Akteure und externen Stakeholder vollständig umgesetzt werden. Durch den engen Bezug zu Handlungen und den Austausch aufgabenrelevanter Information zwischen Akteuren ist die subjektorientierte Modellierung für alle rasch erlernbar. Es wird erläutert, wie IT-Systeme mithilfe von S-BPM aufgebaut werden können, um verschiedensten Anforderungen gerecht zu werden und diese unmittelbar umsetzen zu können.

In Kapitel 3 erläutern wir das integrierte S-BPM-Vorgehensmodell zur Entwicklung von Organisationen auf Basis von subjektorientierten Geschäftsprozessmodellen. Das Vorgehensmodell ist durchgängig und begründet so die Praxistauglichkeit von S-BPM. Außerdem liegen inzwischen zahlreiche weltweite Erfahrungen beim Einsatz von S-BPM vor. Die Kapitel 4 bis 11 beschreiben die mit dem S-BPM-Vorgehensmodell verbundenen Aktivitätsbündel, wie z. B. die Prozessanalyse. Anhand dieser Bündel zeigen wir, wie die Subjektorientierung schrittweise mit Fokussierung auf Kommunikationsbeziehungen im Rahmen der Leistungserbringung in der Praxis eingesetzt und erfahren werden

kann. Die Vorteile der subjektorientierten Sicht liegen auch in der Echtzeitausführung von Spezifikationen, die ebenso wie die Modellierung erlaubt, mit einfachen Konzepten komplexe Probleme zu strukturieren und schließlich zu lösen. In Kapitel 12 liefern wir eine formale Präzisierung der Modellierungsmethode. Kapitel 13 illustriert, wie die vorher beschriebenen Aktivitätsbündel mit Unterstützung von geeigneten Softwarewerkzeugen bearbeitet werden können.

Im abschließenden Teil des Buches zeigen wir in Kapitel 15 einen typischen Round-Trip aus der Praxis des S-BPM und stellen den Modellierungsansatz bestehenden formalen Modellierungsmethoden für Geschäftsprozesse in Kapitel 14 gegenüber. Die Ansätze werden auf Basis ihrer Grundlagen beschrieben und wir erläutern, welche Beziehung formale Modellierungssprachen der Informatik allgemein zu natürlichen Sprachen haben und wie sich die subjektorientierte Modellierungsmethode aus der Struktur der natürlichen Sprache entwickelt hat. Somit schließt sich der Kreis der humanzentrierten Gestaltung soziotechnischer Systeme.

Jedes Kapitel beginnt mit einer Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse aus diesem Abschnitt, den sogenannten „To Go’s“: In einem fiktiven Dialog setzen sich Akteure des Subjektorientierten Geschäftsprozessmanagements in einem kleinen Rollenspiel mit dem Inhalt des Kapitels anschaulich und unterhaltsam auseinander.

Das Glossar und der Index runden die Ausführungen ab und sollen dem raschen Nachschlagen und der unmittelbaren Verständnisbildung der vermittelten Konzepte und Methoden dienen.

■ 1.3 Literatur

[Buchwald 2010]

Buchwald, H.: *The Power of ‘As-Is’ Processes*, Springer CCIS 85, pp. 13–23, 2010.

[Exner et al. 2010]

Exner, A.; Exner, H.; Hochreiter, G.: „Unternehmens(Selbst)Steuerung - Ein praktisches Managementmodell“, in: *Organisationsentwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, No. 2, S. 56–65, 2010.

[Gilbert 2010]

Gilbert, P.: „The next decade of BPM“, in: Hull, R., Mendling, J., Tai, S. (Eds.), *Business Process Management*, Springer LNCS 6336, Berlin 2010.

[Heracleous 2003]

Heracleous, L.: Strategy and Organization – Realizing Strategic Management, Cambridge/UK 2003.

[Kemper et al. 2004]

Kemper, H.-G.; Mehanna, W.; Unger, C.: Business Intelligence: Grundlagen und praktische Anwendungen, Wiesbaden 2004.

[Lehner et al. 2007]

Lehner, F.; Wildner, S.; Scholz M.: Wirtschaftsinformatik – Eine Einführung, München 2007.

[Schatten et al. 2007]

Schatten, A.; Schiefer, J.: „Agile Business Process Management with Sense and Respond“, in: Proceedings IEEE International Conference on e-Business Engineering (ICE-BE'07), pp. 319-322, 2007.

[Scheer et al. 2007]

Scheer, A.-W. et al. (Hrsg.): Agilität durch ARIS-Geschäftsprozessmanagement, Jahrbuch Business Process Excellence 2006/2007, Berlin 2007.