

BPM 2.0

Kollaborative Gestaltung von Geschäftsprozessen

Matthias Kurz

*Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik II,
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*

1 Einleitung

Geschäftsprozesse sind immer höheren Flexibilitätsanforderungen ausgesetzt, da sich Unternehmen immer schneller auf veränderte Umweltbedingungen einstellen müssen. Schreyögg (2008, S. 97) zufolge sind Unternehmen mit einer zunehmenden Umweltdynamik und einer steigenden Umweltkomplexität konfrontiert.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen müssen Geschäftsprozesse schneller und kostengünstiger an neue Situationen angepasst werden können. Diese Arbeit untersucht anhand einer Fallstudie die Grenzen des klassischen Geschäftsprozessmanagements und leitet daraus ein Vorgehensmodell (BPM 2.0) und entsprechende Werkzeuge ab, mit deren Hilfe Geschäftsprozesse kollaborativ an neue Herausforderungen angepasst und kontinuierlich weiterentwickelt werden können.

2 Klassisches Geschäftsprozessmanagement

Mit der Übertragung der Gestaltung von Geschäftsprozessen an Geschäftsprozessverantwortliche (Schreyögg 2008, S. 159f) und der damit einhergehenden Trennung von Planung und Durchführung baut das Geschäftsprozessmanagement auf Ideen des Scientific Managements von Taylor (1998) auf. Die Formalisierung von Geschäftsprozessen durch Prozessmodelle ist die Fortsetzung von Webers (1976, S. 125) Bürokratieansatz, dessen Ziel es ist, komplexe Aufgaben anhand formaler Regeln zu bewältigen (Schreyögg 2008, S. 30).

2.1 Ansätze zur Leistungssteigerung im Geschäftsprozessmanagement

Schmelzer und Sesselmann (2008) unterscheiden zwei Ansätze, die Leistung von Geschäftsprozessen zu steigern bzw. an neue Herausforderungen anzupassen. Das Konzept der *Prozesserneuerung* bezeichnet eine radikale Neuorganisation von beste-

henden Prozessen. Im Gegensatz dazu wird bei der *Prozessverbesserung* auf eine große Zahl typischerweise eher inkrementeller Verbesserungen gesetzt.

Grundlage der Prozessverbesserung ist der auf Vergangenheitsdaten basierende Deming-Kreislauf (Deming 1998, S. 309). Verbesserungspotenziale werden bei diesem Vorgehen im Rahmen von aufeinander folgenden Prozessverbesserungskreisläufen mithilfe von Vergangenheitsdaten erkannt und realisiert (Deming 1998, S. 309). Voraussetzung dafür ist jedoch, dass genügend Vergangenheitsdaten durch eine hinreichend große Zahl von Prozessinstanzen zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund hat eine Iteration der kontinuierlichen Prozessverbesserung einen erheblichen Zeitbedarf.

Business Process Reengineering (BPR) ist die bekannteste Methode der Prozesserneuerung (Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 371). Hammer et al. definieren diese Methode wie folgt: „Business Reengineering ist [...] fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und meßbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“ (Hammer et al. 1994, S. 48).

2.2 Herausforderungen des klassischen Geschäftsprozessmanagements

Sowohl Prozesserneuerung als auch Prozessverbesserung greifen auf die von Taylor (1998, S. 16) propagierte Trennung von Planung und Ausführung zurück. Die damit einhergehende ausführliche Analyse und Planung setzt allerdings weitgehend gleichbleibende Rahmenbedingungen voraus (Picot et al. 2001, S. 8).

Es zeichnet sich inzwischen ab, dass diese Annahme zusehends nicht mehr zutrifft (Picot et al. 2001, S. 9). Die Verwendung klassischer – auf Vergangenheitsdaten basierender – Methoden der Prozessverbesserung wird dadurch erschwert, dass bei begrenzter Ausführungshäufigkeit nur unzureichende Vergangenheitsdaten vorhanden sind. Damit nimmt jedoch der Nutzen einer detaillierten Planung und Analyse von Geschäftsprozessen ab. Ferner zeichnen sich viele Prozesse aufgrund von Umweltdynamik und –komplexität durch eine geringe Planbarkeit aus.

Prozesserneuerungen können bei geringer Ausführungshäufigkeit nur sehr begrenzt ihre Wirkung entfalten. Die mit radikalen Ansätzen verbundenen großen Investitionen (Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 371) sind bei Prozessen mit wenigen Instanzen schwer durch Leistungsgewinne aufzuwiegen.

Die Gestaltung von Geschäftsprozessen erfordert neben der Kenntnis der Unternehmensstruktur auch ein tiefgreifendes Verständnis von Markt und Kunden (Sander et al. 2006, S. 24). Bei den operativen Geschäftsprozessen ist das Know-how naturgemäß vor allem in den Fachabteilungen vorhanden. Dieses Know-how wird im klassischen Geschäftsprozessmanagement jedoch nur begrenzt genutzt. Zwar sind beim Prozessentwurf bisweilen ausgewählte Mitarbeiter aus den Fachabteilungen als Domänenexperten an der Identifikation von Prozessen und KPIs beteiligt (Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 432). Der größte Teil der Mitarbeiter

hat jedoch keinen direkten Einfluss auf die Gestaltung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse. Das gilt insbesondere für Stakeholder außerhalb der Fachabteilung, die den jeweiligen Geschäftsprozess verantwortet.

2.3 Fallstudie zu den Grenzen des klassischen Geschäftsprozessmanagements

Um die theoretisch identifizierten Herausforderungen mit den realen Problemen im Geschäftsprozessmanagement abzugleichen, wurde im Zeitraum von Mai 2009 bis August 2009 eine Fallstudie zum Prozessmanagement bei zwei namhaften internationalen Konzernen mit jeweils mehr als 100.000 Mitarbeitern durchgeführt. Ziel war es, drei Fragen zu klären: (1) Wie erkennen Unternehmen die Notwendigkeit von Anpassungen Ihrer Geschäftsprozesse? (2) Wie werden Anpassungen der Geschäftsprozesse organisatorisch und technisch durchgeführt? (3) Welche Probleme treten bei der Anpassung der Geschäftsprozesse auf?

In diesem Beitrag liegt der Schwerpunkt auf (3); die Ergebnisse zu (1) sowie zur technischen Dimension von (2) werden daher nicht genauer vorgestellt.

Die der Fallstudie zugrundeliegende Annahme war, dass die unzureichende Integration der Mitarbeiter ein großes Hemmnis für die Anpassungsfähigkeit von Geschäftsprozessen darstellt.

Im Rahmen der Fallstudie wurden zwei Arten von Geschäftsprozessen daraufhin untersucht, wie sie an neue Herausforderungen angepasst werden. In Fall A waren gering automatisierte Beschaffungsprozesse, welche für Kundenprojekte Produkte und Dienstleistungen bereitstellen, Gegenstand der Untersuchung. Untersuchungsgegenstand von Fall B waren hingegen hochautomatisierte IT-Service-Management-Prozesse.

Für die Untersuchung wurden für Fall A die bestehende Dokumentation zum Prozessmanagement sowie die eingesetzten Softwaresysteme herangezogen. Semistrukturierte Experteninterviews mit acht Schlüsselanwendern des Beschaffungsprozesses sowie mit dem Prozessverantwortlichen ergänzten die Datenquellen. Im Rahmen von Fall B wurde eine Serie von semistrukturierten Experteninterviews mit zwei Beratern im Prozess- und IT-Management durchgeführt.

Bei der organisatorischen Umsetzung von Anpassungen der Geschäftsprozesse stellte sich in beiden Fällen die Divergenz von realen Prozessen und Prozessmodellen als wesentliches Hindernis heraus. Für diese Beobachtung wurden mehrere Ursachen identifiziert: So waren Teile der Modelle nicht aktuell oder unzutreffend. Ferner waren sich die betroffenen Mitarbeiter teilweise im Unklaren über die einzuhaltenden Geschäftsprozesse. In Fall A zeigte sich ferner, dass die Modelle teilweise nicht ausreichend detailliert waren, um tatsächlich eingehalten werden zu können.

In beiden Fällen gab es definierte Change-Management-Prozesse, die entweder durch Anregungen von Stakeholdern oder durch Vorschläge im Rahmen des betrieblichen Verbesserungswesens ausgelöst wurden. Die Mitarbeiter machten je-

doch nur sehr begrenzt von der Möglichkeit Gebrauch, Verbesserungsvorschläge zu den Geschäftsprozessen einzubringen. Dafür wurden drei wesentliche Gründe identifiziert: So wurde die Verbesserung von Geschäftsprozessmodellen, die nicht gelebt werden, als unnötig angesehen, die Verbesserungszyklen wurden als zu langwierig wahrgenommen und schließlich wurden die bisher eingesetzten Werkzeuge des betrieblichen Vorschlagswesens als zu umständlich kritisiert. In beiden Fällen gab es keine Mechanismen, Problemstellungen und Lösungsansätze kurz und prägnant zu beschreiben oder abteilungsübergreifend effizient abzustimmen. Zusammengefasst ergeben sich aus der Fallstudie folgende Anforderungen an das Management flexibler Geschäftsprozesse:

- [A1] Sicherstellung der Aktualität von Geschäftsprozessmodellen
- [A2] Bereitstellen ausreichend detaillierter Geschäftsprozessmodelle
- [A3] Verkürzung der Umsetzung von Prozessverbesserungen
- [A4] Einfache Einbringung und abteilungsübergreifende Abstimmung von Verbesserungsvorschlägen
- [A5] Einfache Kommunikation überarbeiteter Geschäftsprozessmodelle

3 Selbstorganisation im Geschäftsprozessmanagement

Von *Selbstorganisation* spricht man, wenn ein System eine Ordnung ohne äußere Einwirkung entwickelt (Probst 1987, S. 11). Selbstorganisation ist keineswegs ein der Betriebswirtschaft vorbehaltenes Konzept. Vielmehr ist es auch Untersuchungsgegenstand von Naturwissenschaften (Probst 1987, S. 20f).

3.1 Empowerment und Enterprise 2.0

Empowerment ist eine Organisationstheorie, welche das Prinzip der Selbstorganisation auf die Organisationsgestaltung in Unternehmen überträgt. Kern dieses Ansatzes ist die Machtverschiebung weg von den Führungskräften hin zu den Mitarbeitern und ein damit einhergehender vergrößerter Entscheidungsspielraum (Hammer et al. 1994, S. 87; Leiba und Hardy 1994, S. 258). Der Begriff Empowerment steht also für die Anwendung der Selbstorganisation im Unternehmen.

Kieser (1994) zufolge umfasst der Begriff „Selbstorganisation“ – und somit auch Empowerment – zwei wesentliche Aspekte: Selbstkoordination und Selbststrukturierung (Kieser 1994, S. 218).

Selbstkoordination bezeichnet eine geringere Regelungsdichte zur Arbeitsausführung (Kieser 1994, S. 218). Die so entstehenden Freiräume sind von den Mitarbeitern nutzbar, um – im Rahmen der Vorgaben – selbstständig das bestmögliche Vorgehen bei der Aufgabenerfüllung zu wählen; die Aufgabenerfüllung selbst wird nicht von außen geplant (Schreyögg 2008, S. 15).

In der *Selbststrukturierung* wird Mitarbeitern Einfluss auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen eingeräumt. Dieser Einfluss beschränkt

sich allerdings eher auf die Partizipation bei der Entscheidungsfindung – endgültige Entscheidungen werden nach wie vor vom Management getroffen (Kieser 1994, S. 219). Die Prozessverbesserung ist ein Beispiel für die Selbststrukturierung: Mitarbeiter erstellen Vorschläge für Prozesse und Organisationsstrukturen und nehmen so Einfluss auf Prozess- und Organisationsgestaltung. Die endgültige Entscheidung bleibt jedoch nach wie vor dem Management vorbehalten.

Im Rahmen der Selbststrukturierung können Organisationsstrukturen entwickelt werden, die nur wenig Spielraum bei der Arbeitsausführung lassen (Kieser 1994, S. 220). Selbstkoordination und Selbststrukturierung sind daher voneinander weitgehend unabhängige Konzepte.

McAfee (2006, S. 18) versteht unter *Enterprise 2.0* Plattformen, mit deren Hilfe Arbeitsabläufe und -ergebnisse erfasst und für andere Mitarbeiter des Unternehmens bereitgestellt werden. Diese Plattformen erhöhen die Informationstransparenz im Unternehmen durch das Bereitstellen von Mitteln zum Einbringen und Finden von Informationen unabhängig von der in der Hierarchie eingenommenen Position (McAfee 2008, S. 18) und beschreiben somit wesentliche Pfeiler von Web 2.0-Anwendungen. Letztlich schafft Enterprise 2.0 damit die technischen Voraussetzungen, um Empowerment im Unternehmen umzusetzen.

3.2 Potenziale

Sowohl Selbstkoordination als auch Selbststrukturierung erleichtern mithilfe der weitgehend eigenständigen Arbeitsgestaltung durch die Mitarbeiter die Anpassungsfähigkeit an veränderte Anforderungen. Denn wenn Mitarbeiter einen direkten Einfluss auf die Gestaltung „ihrer“ Geschäftsprozesse haben, können sie schneller auf Umweltbedingungen reagieren, die während des ursprünglichen Entwurfs noch nicht bestanden und mit deren Auswirkungen sie häufig zuerst konfrontiert werden.

Ferner bewirkt die Verlagerung von Verantwortung an die Mitarbeiter typischerweise eine höhere Motivation (Lee und Koh 2001, S. 686) und damit quantitativ bessere Arbeitsergebnisse. Die Übertragung der Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung stellt sicher, dass die quantitativ verbesserten Arbeitsergebnisse auch mit einer qualitativen Steigerung einhergehen (Kieser 1994, S. 218).

Werden bei der Selbststrukturierung die wesentlichen Stakeholder des betrachteten Geschäftsprozesses eingebunden, so kann mithilfe des operativen Knowhows der Fachabteilungen sichergestellt werden, dass der Geschäftsprozess so tatsächlich ausreichend detailliert, zutreffend und umsetzbar ist. Ferner erweisen sich Surowiecki (2005, S. 271) zufolge Entscheidungen, die von einer Vielzahl von Menschen getroffen wurden, häufig als besser als die einer kleinen Gruppe von Experten.

Cacaci (2006, S. 62) weist darauf hin, dass Menschen von außen aufgezwungenen Änderungen in der Regel negativ gegenüber stehen und ihnen aktiv Widerstand entgegensetzen. Dies gilt umso mehr, wenn die Betroffenen befürchten, von

den Veränderungen überfordert zu werden (Cacaci 2006, S. 63). Eine frühzeitige Einbindung von Mitarbeitern in die Gestaltung von Veränderungen wirkt diesen Ängsten entgegen und unterstützt somit das Change Management im Rahmen der Implementierung von Prozessverbesserungen.

Die im Umfeld von Enterprise 2.0 eingesetzten Web 2.0-Technologien sind O'Reilly (2005) zufolge einfach nutzbar, setzen keine lokale Softwareinstallation voraus und eignen sich daher insbesondere für gelegentliche Beiträge.

Als Fazit bleibt also festzuhalten, dass Selbstorganisation – beziehungsweise seine Ausprägungen wie Empowerment oder Enterprise 2.0 – zur Lösung der in den Abschnitten 2.2 und 2.3 identifizierten Herausforderungen beitragen kann.

Die in Abschnitt 2.3 identifizierten Anforderungen an das Management flexibler Geschäftsprozesse sind daher um folgende Anforderungen zu ergänzen:

- [A6] Schnellere Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen durch Mitbeeinbindung
- [A7] Verbesserung von Geschäftsprozessen durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung „ihrer“ Geschäftsprozesse
- [A8] Frühzeitige und transparente Kommunikation von Veränderungen
- [A9] Nutzung von Web 2.0-Technologien zur Senkung der Hemmschwelle

4 BPM 2.0

Mit dem BPM 2.0-Konzept nach Kurz (2009) wurde ein Ansatz vorgestellt, der Elemente von Enterprise 2.0 aufgreift und auf das Geschäftsprozessmanagement anwendet. Das Suffix „2.0“ leitet sich hierbei aus dem entsprechenden Suffix von Enterprise 2.0 ab und soll verdeutlichen, dass sich BPM 2.0 durch eine stärkere Integration der Mitarbeiter in die Gestaltung von Geschäftsprozessen vom klassischen Geschäftsprozessmanagement abgrenzt.

Grundidee des Konzepts ist es, dass Mitarbeiter Verbesserungspotenziale im Rahmen ihrer tagtäglichen Arbeit erkennen und selbständig Verbesserungsvorschläge entwickeln. Eine entsprechende Plattform unterstützt Mitarbeiter dabei, abteilungsübergreifende Abläufe und Informationsflüsse gemeinsam abzustimmen. Damit greift das Konzept auf die Gestaltung von Geschäftsprozessen bezogene Ideen von Roychowdhury und Dasgupta (2008) auf und ergänzt sie um ein Vorgehensmodell sowie eine entsprechende webbasierte Plattform.

4.1 Vorgehensmodell

Reichwald et al. (2008, S. 8) stellen ein vierphasiges Vorgehensmodell zum Management von Service-Innovationen vor. Während der *Suchphase* werden vielversprechende Innovationen gesammelt. Da Unternehmen prinzipbedingt nur über begrenzte Ressourcen verfügen, müssen diese Innovationen hinsichtlich ihres Nutzens für das Unternehmen bewertet werden. Die Innovationen mit dem größten

Nutzen werden schließlich während der *Selektionsphase* für die Umsetzung ausgewählt. Während der Implementierungsphase werden die ausgewählten Innovationen weiterentwickelt und in reale Dienstleistungen überführt. Im Rahmen der Evaluierungsphase wird schließlich geprüft, inwieweit die Ideen tatsächlich zum Unternehmenserfolg beigetragen haben.

Im Fall von Prozessinnovationen ist jedoch eine Anpassung dieses Vorgehensmodells notwendig. So erfordert die Auswahl bereits einen ausreichenden Reifegrad, um Nutzen und Kosten der Innovation gegeneinander abzuwägen zu können. Daher müssen für Prozessinnovationen sowohl vor als auch nach der Auswahlphase Gestaltungsmöglichkeiten bestehen.

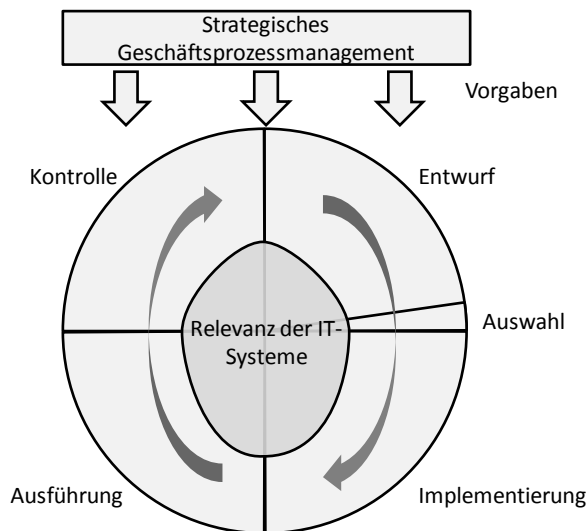


Abbildung 1: Der Managementlebenszyklus von BPM 2.0

Abbildung 1 zeigt den Managementlebenszyklus von BPM 2.0, der einerseits aus dem klassischen Managementlebenszyklus nach Allweyer (2005, S. 91) und andererseits aus dem Vorgehensmodell zum Innovationsmanagement nach Reichwald et al. (2008) abgeleitet ist.

In der Abbildung ist das strategische Prozessmanagement nicht direkt im Kreislauf enthalten, da es in aller Regel Aufgabe von hochrangigen Führungskräften ist. Eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter in diese Aufgaben würde an der Qualifikation sowie der unzureichenden Übersicht von Mitarbeitern der Fachabteilungen über unternehmensweite Belange scheitern (Kurz 2009, S. 46).

Während der *Entwurfsphase* identifizieren die an der Ausführung von Geschäftsprozessen beteiligten Mitarbeiter Handlungsbedarfe. Unter Zuhilfenahme einer entsprechenden Plattform werden Alternativen in Foren diskutiert, in Wikis dokumentiert und später im Rahmen von Prozessmodellen formalisiert. Hierbei sind alle wichtigen Stakeholder zu berücksichtigen, um so sicherzustellen, dass die

Schnittstellen zwischen den am jeweiligen Geschäftsprozess beteiligten Organisationseinheiten korrekt berücksichtigt werden. Die frühzeitige Einbindung von Mitgliedern der IT-Abteilung gewährleistet, dass die entsprechenden Geschäftsprozesse tatsächlich auch mit begrenztem technischem Aufwand umsetzbar sind.

Die Übertragung von Gestaltungsaufgaben auf die Mitarbeiter in der Entwurfsphase dient der Erfüllung mehrerer Anforderungen: Einerseits können die Geschäftsprozesse kontinuierlich verbessert werden [A7]¹, da die Mitarbeiter die Gelegenheit haben, veraltete oder unzureichend detaillierte Geschäftsprozessmodelle, die sie in ihrer täglichen Arbeit behindern, aus eigenem Interesse zu ergänzen [A1,A2]. Ferner haben sie die Möglichkeit, selbständig rasch Reaktionsmöglichkeiten auf veränderte Umweltbedingungen zu konzipieren, ohne hierfür auf Stabsstellen oder Vorgesetzte warten zu müssen [A6].

In der *Auswahlphase* werden die gemeinsam entworfenen Prozessinnovationen bewertet und für die spätere Implementierung ausgewählt. Während die Vorentscheidung kollaborativ mit Web 2.0-Mechanismen geschehen kann, muss die endgültige Auswahl vom Prozessverantwortlichen vorgenommen werden – schließlich ist er ja ebenfalls für die Leistung des Geschäftsprozesses verantwortlich. Ferner sind klassische Führungskräfte in der Regel aufgrund ihres Informationsvorsprungs (McAfee 2008, S. 19f) besser in der Lage, meist hochgradig intransparente politische Prozesse zu durchschauen und die Aussichten von Prozessinnovationen vor diesem Hintergrund zu bewerten.

Die organisatorische und technische Realisierung von Prozessinnovationen ist Gegenstand der *Implementierungsphase*. Hier werden die Prozessinnovationen weiterentwickelt, bis sie schließlich umsetzbar sind. Da die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch IT-Systeme – beispielsweise mithilfe von Workflow-Management-Systemen – heute für das Management von Geschäftsprozessen kaum mehr wegzudenken ist, müssen neben dem organisationsbezogenen Change Management auch die betroffenen IT-Systeme angepasst werden. Aus diesem Grund ist die Relevanz der IT-Systeme während der Implementierungs- und Ausführungsphase größer als während der Entwurfsphase (vgl. Abbildung 1). Bei der Weiterentwicklung der Prozessinnovationen ist darauf zu achten, dass die betroffenen Mitarbeiter, die am Entwurf der Geschäftsprozesse nicht beteiligt waren, frühzeitig und transparent über die geplanten Veränderungen in Kenntnis gesetzt werden, um so den Widerstand gegen die Prozessinnovation zu verringern [A8].

Das während der Entwurfsphase generierte Wissen, das in Form von Prozessmodellen, Wikis, Foren und Arbeitshilfen abgelegt ist, wird während der *Ausführung* der zuvor entworfenen Prozesse um erkannte Best Practices und Workarounds ergänzt. Um zu vermeiden, dass externe Vorgaben – wie von Rosenstiel et al. (2005, S. 282) postuliert – die intrinsische Motivation zur Generierung weiterer Inhalte senkt, unterliegen diese Beiträge keinem Review durch den Prozessverantwortlichen.

¹ Diese Markierungen verweisen auf die erfüllten Anforderungen.

wortlichen. Da diese Ergänzungen jedoch nicht Teil der offiziellen Dokumentation sind, müssen sie entsprechend gekennzeichnet werden.

Ziel der *Kontrollphase* ist es, die Leistung von Geschäftsprozessen zu messen und daraus Verbesserungspotenziale abzuleiten, die in der anschließenden Entwurfsphase berücksichtigt werden (Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 255). Zu diesem Zweck werden während der Ausführung diverse Key Performance Indicators der Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität gesammelt (Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 256). Die zuvor im Lebenszyklus umgesetzten Prozessinnovationen der Mitarbeiter können auf diese Weise auf ihren Nutzen hin überprüft werden. Ist der entsprechende Prozess durch eine große Zahl von Ausführungen gekennzeichnet, sind so mehrere Prozessvarianten parallel durchführ- und vergleichbar. Zwar werden viele der Leistungsindikatoren durch IT-Systeme gemessen – die IT-Unterstützung während der Kontrollphase hat in der Regel aber eine deutlich geringere Bedeutung als beispielsweise Workflow-Management-Systeme, die die Ausführung von Geschäftsprozessen (teil-)automatisieren.

Die Mitgestaltung von Geschäftsprozessen durch die Mitarbeiter beschleunigt die Umsetzung von Prozessinnovationen [A3] auf zweierlei Weise: So können Mitarbeiter, die mit neuen Herausforderungen konfrontiert sind und über das entsprechende Domänenwissen verfügen, viel rascher Vorschläge entwickeln. Die frühzeitige Einbindung der relevanten Stakeholder stellt die Umsetzbarkeit von Prozessinnovationen sicher.

4.2 Softwareplattform

Der Erfolg des in Abschnitt 4.1 vorgestellten Vorgehensmodells hängt wesentlich von der Beteiligung der Mitarbeiter ab. Diese Mitarbeit wird von einer entsprechenden Softwareplattform, die die kollaborative Gestaltung von Geschäftsprozessen ermöglicht, unterstützt. In diesem Abschnitt wird mit der BPM 2.0-Plattform eine solche – auf Microsoft SharePoint aufbauende – Plattform vorgestellt.

Um möglichst viele Mitarbeiter zur Weiterentwicklung „ihrer“ Prozesse zu bewegen, ist die hier vorgestellte Prozessplattform webbasiert [A9]. Die Plattform stellt für jeden Geschäftsprozess einen separaten Arbeitsbereich („Workspace“), der wichtigen Informationen zu den Prozessen und Prozessinnovationen zusammenfasst, zur Verfügung. Somit dienen sie einerseits der Kommunikation neuer Prozessinnovationen [A5] und andererseits der Einbringung und abteilungsübergreifenden Abstimmung dieser Prozessinnovationen [A4]. Die Werkzeuge dieser Workspaces werden im Folgenden vorgestellt.

Aufgabe des webbasierten *Modellierungswerkzeugs* ist es, den Entwurf von Geschäftsprozessen zu ermöglichen, ohne dafür auf dem Rechner des Benutzers lokal installierte Software zu benötigen.

Das *Wiki* erlaubt es, das Prozessmodell durch Texte und Grafiken zu ergänzen und damit zu konkretisieren. Mitarbeiter haben sowohl während der Entwurfs- als auch während der Ausführungsphase die Möglichkeit, die Prozessdokumentation

zu ergänzen. So wird Mitarbeitern insbesondere während der Ausführungsphase die Gelegenheit gegeben, Best Practices und Workarounds zu dokumentieren.

Fragen, Anregungen und Diskussionen, die nicht unmittelbar der Prozessdokumentation dienen, finden im *Forum* statt. In ihm können Ideen und Probleme diskutiert und Verbesserungsvorschläge weiterentwickelt werden.

Voraussetzung für Beiträge zum Prozess-Workspace ist die Benachrichtigung der entsprechenden Stakeholder über neue Inhalte mittels *Push-Nachrichten* per Email oder Newsfeeds. So wird gewährleistet, dass interessierte Beteiligte automatisch über Neuigkeiten „ihres“ Prozesses auf dem Laufenden gehalten werden.

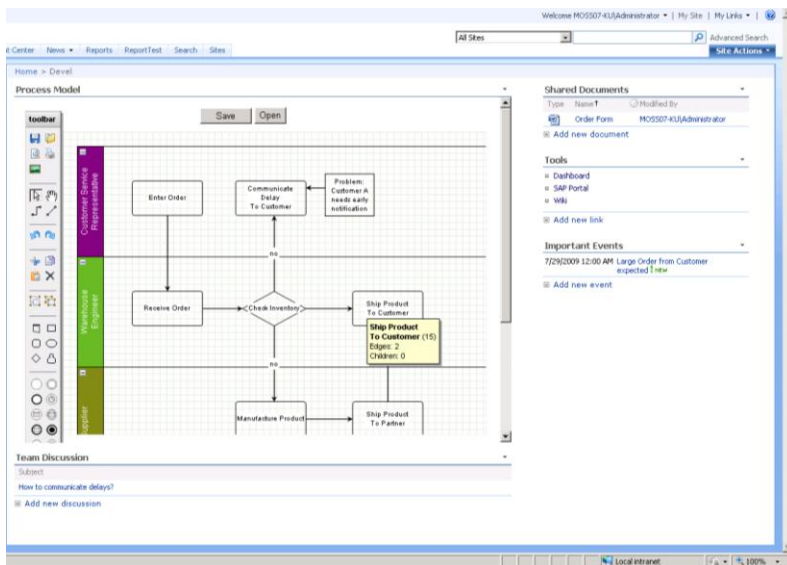


Abbildung 2: Beispielhafter Prozess-Workspace der BPM 2.0-Plattform

In Abbildung 2 ist ein beispielhafter Workspace der Prozessplattform abgebildet. Kernstück ist das bearbeitbare Geschäftsprozessmodell. Für die Prozessausführung benötigte Dokumentvorlagen sind in der Dokumentbibliothek rechts oben abgelegt. Hyperlinks auf häufig verwendete Werkzeuge – wie ein Wiki und eine Übersicht über wichtige anstehende Termine – sind darunter abgebildet. Probleme oder Fragen können im Diskussionsforum am unteren Bildschirmrand geklärt werden.

Einfach bedienbare Workspace bieten die von anderen Web 2.0-Anwendungen bekannten kollaborativen Elemente wie Foren und Wikis an, um Mitarbeiter zur Mitgestaltung „ihrer“ Geschäftsprozesse zu bewegen. Mit steigender Expertise wird anschließend die Hemmschwelle sinken, Änderungen direkt am grafischen Prozessmodell vorzunehmen.

Zeichnet sich im Forum ein potenzialträchtiger Verbesserungsvorschlag ab, so können Mitarbeiter mit wenig Aufwand einen eigenen Arbeitsbereich, der sich ausschließlich dieser potenziellen Prozessinnovation widmet, einrichten.

5 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit wurde gezeigt, dass Selbstorganisation ein probates Mittel darstellen kann, die Flexibilität von Geschäftsprozessen zu erhöhen. Mit dem BPM 2.0-Konzept sowie einer entsprechenden Softwareplattform zur kollaborativen Entwicklung von Prozessinnovationen wurde ein Weg aufgezeigt, wie Selbstorganisation im Geschäftsprozessmanagement eingesetzt werden kann.

Sowohl das Konzept als auch die Plattform wurden entsprechend den Anforderungen der Unternehmen aus der in Abschnitt 2.3 vorgestellten Fallstudie entwickelt. In einem nächsten Schritt wird die Nutzung von Konzept und Werkzeug bei eben diesen Unternehmen untersucht. Ferner ist zu klären, welche Methoden sich eignen, die IT-Systeme mit geringem Zeitaufwand an die veränderten Prozessmodelle anzupassen. Hierzu wird zurzeit erarbeitet, wie ein Ansatz eines Praxispartners zur modellgetriebenen Entwicklung dienstorientierter IT-Systeme mit dem BPM 2.0-Konzept integriert werden kann.

Um Verbesserungen durch Prozessinnovationen belegen zu können, muss die Leistung dieser kollaborativ gestalteten Prozessverbesserungen gemessen werden. Zu diesem Zweck wird bereits ein entsprechendes Controlling-Konzept entwickelt.

Literatur

- Allweyer T (2005) Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. W3L, Herdecke.
- Cacaci A (2006) Change Management - Widerstände gegen Wandel. Plädoyer für ein System der Prävention. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Deming WE (1998) Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.
- Hammer M, Champy J, Künzel P (1994) Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Campus, Frankfurt am Main.
- Kieser A (1994) Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. Schmalenbachs Zeitschrift f. betriebswirtschl. Forschung 46(3):199–228.
- Kurz M (2009) BPM 2.0. Organisation, Selbstorganisation und Kollaboration im Geschäftsprozessmanagement. Bamberg, Erlangen-Nürnberg, Regensburg.
- Lee M, Koh J (2001) Is empowerment really a new concept? International Journal of Human Resource Management 12(4):684–695.

- Leiba S, Hardy C (1994) Employee Empowerment. A Seductive Misnomer? In: Hardy C (Hrsg) *Managing strategic action*. Sage, London.
- McAfee AP (2008) Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse W, Stamer S (Hrsg) *Enterprise 2.0 - die Kunst, loszulassen*. Rhombos, Berlin.
- McAfee AP (2006) Enterprise 2.0. The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review 47(3):20–28.
- O'Reilly T (2005) What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>. Abruf am 2008-10-23.
- Picot A, Reichwald R, Wigand RT (2001) *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*. Gabler, Wiesbaden.
- Probst GJB (1987) *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Parey, Berlin.
- Reichwald R, Möslein K, Huff AS, Kölling M, Neyer A (2008) *Service Innovation. CLIC Executive Briefing Notes*. CLIC, Leipzig.
- Rosenstiel L von, Molt W, Rüttinger B, Salisch M von (2005) *Organisationspsychologie*. Kohlhammer, Stuttgart.
- Roychowdhury P, Dasgupta D (2008) Take advantage of Web 2.0 for next-generation BPM 2.0. <http://download.boulder.ibm.com/ibmdl/pub/software/dw/webservices/ws-web2bpm2/ws-web2bpm2-pdf.pdf>. Abruf am 2009-11-24
- Sander N, Thienen L von, Rodenhagen J (2006) Funktionen oder Prozesse? *QZ Qualität und Zuverlässigkeit* 51(8):22–25.
- Schmelzer HJ, Sesselmann W (2008) *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. Hanser, München.
- Schreyögg G (2008) *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Gabler, Wiesbaden.
- Surowiecki J (2005) *The wisdom of crowds*. Anchor Books, New York.
- Taylor FW (1998) *The principles of scientific management*. Dover, Mineola.
- Weber M (1976) *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr, Tübingen.