

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Prozessorientierung: Ein Framework für die Etablierung und Aufrechterhaltung des Prozessdenkens in Organisationen

Martin Jestädt¹, Lena Saier², Mara Siegert³, Aylin Yurttas⁴ und Günter Bitsch⁵

Abstract: Business Process Management (BPM) ist aufgrund seiner Bedeutung für prozessorientierte Unternehmen und den daraus resultierenden Anforderungen hinsichtlich interner Betriebsorganisation und Audits, ein zentraler Bestandteil. Die Einführung und Aufrechterhaltung von BPM stellt jedoch einen erheblichen Aufwand dar, da Prozesse aufgenommen, modelliert und aktuell gehalten werden müssen. Empirische Belege zeigen, dass erfolgreiche Prozessmodellierung dabei eine besondere Herausforderung darstellt, welche häufig nicht zufriedenstellend nachhaltig gelingt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige Prozessorientierung in Unternehmen ist somit die konsistente und aktuelle Prozessmodellierung, sowie deren Adaption an externe und interne Veränderungen. Mittels einer Literaturrecherche werden die relevanten Dimensionen zur nachhaltigen Prozessorientierung auf Grundlage der Prozessmodellierung ermittelt. Auf deren Basis wird ein adaptives handlungsorientiertes Framework für die praktische Anwendung in Unternehmen abgeleitet.

Keywords: BPM, nachhaltige Prozessorientierung, Process Lifecycle Management

1 Einleitung

Die Bedeutung von Prozessmanagement oder Business Process Management (BPM) ist für viele Organisationen unzweifelhaft groß. Es besteht einerseits häufig die Notwendigkeit für externe Reportings wie der DIN ISO 9001 Zertifizierung. Zum anderen erhoffen sich viele Organisationen durch die Ausrichtung anhand ihrer Prozesse effizienter operieren zu können. Daher befasst sich ein beträchtlicher Forschungsbereich mit dem BPM und liefert Vorschläge und Leitfäden wie dessen Umsetzung erfolgreich gelingt [Br18]. Hierzu gehören unter anderem eine Vielzahl von Prozesslebenszyklusmodellen [We19], [Ri12]. Deren Umsetzung ist in der Regel aufwendig und mit organisationalen Spannungen verbunden [PM19]. Dennoch zeigen empirische Studien, dass Prozessaufnahme und Modellierungsprojekte häufig nicht vollumfänglich erfolgreich sind [Im19], [HG20] und keine langfristigen Reportings eingeführt werden [Br18].

¹ Hochschule Reutlingen ESB, Operations Management, Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, martin.jestaedt@student.reutlingen-university.de

² Hochschule Reutlingen ESB, Operations Management, Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, lena.saier@student.reutlingen-university.de

³ Hochschule Reutlingen ESB, Operations Management, Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, mara.siegert@student.reutlingen-university.de

⁴ Hochschule Reutlingen ESB, Operations Management, Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, aylin.yurttas@student.reutlingen-university.de

⁵ Hochschule Reutlingen ESB, Alteburgstraße 150, 72762 Reutlingen, guenter.bitsch@reutlingen-university.de

Es findet demnach keine nachhaltige Ausrichtung der Organisation anhand der betrieblichen Prozesse statt. Im Ganzen führt das dazu, dass Potenziale des BPM nicht vollständig ausgeschöpft werden, was die effiziente Umsetzung gefährdet.

Daher werden in dieser Arbeit mittels einer Literaturrecherche, vier für nachhaltig erfolgreiches BPM relevante Dimensionen identifiziert. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird ein holistisch adaptives Framework für die organisationale Veränderung hin zur Prozessorientierung vorgeschlagen und mit Experten validiert, um die nachhaltige Einführung von BPM in Organisationen zu unterstützen.

2 Hintergrund und Kontext

BPM beschreibt die Ausrichtung und Organisation des gesamten Betriebs anhand seiner Prozesse zur Erreichung einer höheren Effizienz und Kundenorientierung [Du18]. Ein bedeutender Bestandteil der Prozessorientierung stellt dabei der BPM-Lebenszyklus dar [WP15]. Davon ausgehend haben sich vielfältige Modelle mit unterschiedlichem Fokus zur Erreichung von Prozessorientierung etabliert. Hervorgehoben werden kann der Ansatz von Binci et al. [BA20], welcher auf den Zusammenhang von BPM und Change-Management eingeht. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen auch Abeygunasekera et al. [Ab22], welche bei Prozessverbesserungen durch externe Auslöser oder internen Druck mittels Habitualisierung und Sedimentation versuchen, langfristige Veränderungen in einer Organisation hervorzurufen. Jedoch geben beide Ansätze über die in den meisten BPM-Lebenszyklusmodellen identifizierten Faktoren hinaus keine Anhaltspunkte zur Erreichung nachhaltiger Prozessorientierung. Im Zusammenhang mit ganzheitlichem BPM zwingt sich der Vergleich mit dem Cross Industry Process Classification Framework auf [AP23]. Dieses geht jedoch nicht auf den Prozesslebenszyklus oder die nachhaltige Erreichung von Prozessorientierung ein.

Einen Überblick zu BPM-Lebenszyklusmodellen geben Morais et al. [Mo13]. Diese Modelle betrachten in der Regel lediglich die Phasen des BPM, welche grob in folgende Phasen unterteilbar sind: Modellierung/Design der Prozesse, Implementierung, Monitoring sowie Optimierung [Mo13], [We19]. Die meisten dieser Modelle sehen äußere Umstände als gegeben an [AB09], [zH05], [Do11]. Andere Autoren zeigen, dass Rückkopplungen zwischen dem Organisationsumfeld und der Einführung von BPM bestehen [SR20], [vS11], [vZ15], [RB10].

Dennoch geht nur ein kleiner Teil der Autoren näher auf die Schwierigkeit ein, welche bei der Neuausrichtung einer Organisation anhand ihrer Prozesse auftreten [Ab22], [PM19]. In diesem Zusammenhang diskutieren verschiedene Arbeiten die Bedeutung einer kulturellen Passung (cultural fit) zwischen der BPM-Ausrichtung und dem Unternehmen. Hierbei beschreiben insbesondere Schmiedel et al. [SR14] die Konflikte, die bei fehlender Passung auftreten können. Schmiedel et al. [SR13] identifizieren Kundenorientierung, Exzellenz (also die Bereitschaft sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern), Verantwortungsbewusstsein und Teamwork.

In einer empirischen Studie [SR20] konnte die Bedeutung von BPM-Kultur und der Ausführung von BPM-Methoden für die Prozessperformance unterstreichen. Andere Autoren rücken die Bedeutung der strategischen Passung in den Vordergrund [Mo13], [RB10].

Diese beziehen sich unter anderem auf Governance, strategische Ausrichtungen und Stakeholderpartizipation. Die mangelnde Integration strategischer Komponenten hat bereits zur Veränderung von Werkzeugen der Prozessoptimierung geführt. So wurde, abgewandelt vom bekannten DMAIC-Zyklus von Radisch et al., [RR11] der SMAIL-Zyklus entwickelt. Dieser implementiert die erste und letzte Phase des DMAIC-Zyklus mit höherer strategischer Ausrichtung. Die Scoping-Phase zu Beginn des Zyklus bezieht dabei stärker die Umgebungssituation mit ein, um so eine langfristige Ausrichtung zu erreichen. Die Controll-Phase wird im SMAIL-Zyklus durch die Leverage-Phase ersetzt. Der Zyklus bietet dabei einen Leitfaden für das Vorgehen in einem konkreten Projekt, stellt aber allein nicht die unternehmensweite, nachhaltige Prozessorientierung sicher.

Eine empirische Studie von Imgrund et al. [Im19] weist als besonders relevanten Faktor für den Erfolg von BPM-Projekten die Erfahrung des durchführenden Prozessmanagers aus. Dies ist kritisch zu anzusehen, da davon auszugehen ist, dass andere Variablen wie die erfolgreiche Vermittlung von Werten direkt mit der Erfahrung des Prozessmanagers korrelieren, was auf bisher empirisch nicht erfasste Einflussfaktoren hindeutet. Verschiedene Autoren rücken darüber hinaus die Verwendung agiler Ansätze im Prozessmanagement in den Fokus und weisen auf die Vorteile solcher Ansätze in Bezug auf Flexibilität und Mitarbeiterpartizipation hin [Ba19], [RR11], [We16]. Auch damit verwandte Werte wie Qualitätsbewusstsein werden von van Ee et al. [va20] mit erfolgreicher Prozessorientierung in Verbindung gebracht.

Es zeigt sich demnach, dass keine der untersuchten Arbeiten einen holistischen Ansatz verfolgt, welcher relevante Faktoren nachhaltiger Prozessorientierung berücksichtigt.

3 Methodisches Vorgehen / Literaturrecherche

Basierend auf der Erkenntnis, dass bisher kein holistisches und praxisorientiertes Framework zur nachhaltigen Implementierung von Prozessorientierung besteht, wird im Rahmen dieser Arbeit ein Framework mit diesen Eigenschaften vorgeschlagen. Das Vorgehen bei Entwicklung eines Frameworks zur Erreichung von Prozessorientierung orientiert sich an der konzeptionellen Frameworking-Theorie von van Aken & Berends [vB18]. Dabei wurden unter Verwendung unterschiedliche Suchmaschinen und Datenbanken darunter Emerald (10 relevante Arbeiten), Elsevier (eine relevante Arbeit), IEEE (eine relevante Arbeit), Google (4 relevante Arbeiten) und Google Scholar (28 relevante Arbeiten) gezielt nach den Schlagwörtern „BPM“, „Process Lifecycle Management“ sowie „Change-Management“ gesucht. Betrachtet wurden außerdem relevante Artikel aus angrenzenden Themenfeldern, wie „Business Process Reengineering“ (BPR) und „Total-Quality-Management“ (TQM). Dabei konzentrierte sich die Recherche auf Arbeiten aus den letzten zehn Jahren, bezieht aber auch ältere Werke mit großer Bedeutung mit ein. Unter Beachtung des Ziels ein Framework zur Erreichung nachhaltiger Prozessorientierung zu synthetisieren, wurden die identifizierten Quellen untersucht und gefiltert. Das entwickelte Framework bringt die identifizierten Konzepte in Einklang, um einen Leitfaden für die nachhaltige Integration von Prozessmanagement aufzuzeigen.

4 Entwicklung des Frameworks

Auf Basis der Literaturrecherche konnten drei zentrale Dimensionen für nachhaltig erfolgreiche Prozessorientierung in einer Organisation identifiziert werden, welche in das Framework miteinfließen sollen.

4.1 Kulturelle Dimension

Verschiedene Autoren, darunter auch vom Brocke und Sinnl [vS11], beschreiben BPM-Kultur nicht als Rahmenbedingung wie dies aus dem BPM-Lifecycle Framework [AB09] hervorgeht. Vielmehr sehen sie BPM-Kultur als einen von Methoden und Handlungen der Mitarbeitenden beeinflussten Faktor. Dies wird auch von anderen Autoren untermauert. So zeigen Armistead und Machin [AM97], dass die wiederholte Messung von Prozessperformance die Denkweise von Mitarbeitenden nachhaltig verändern kann. Sie beschreiben die veränderte Denkweise und daraus folgend die Veränderung der Unternehmenskultur hin zur BPM-Kultur als zentrales Ziel solcher Messungen. Darüber hinaus zeigen Gerhardt et al. [GF15], dass zu einer erfolgreichen Veränderung die Kommunikation ebendieser gehört. Weitergehend wird bei agilem BPM versucht die Ansätze des agilen Projektmanagements auf das Geschäftsprozessmanagement zu übertragen [Br18], [MO14], [We16]. Insbesondere die iterative Verbesserung und eigenverantwortliche Arbeit der Teams mit regelmäßigen Terminen wie auch Feedbackrunden sollen zu einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur beitragen. Zudem sind agile Ansätze sehr stark auf die Partizipation der Mitarbeitenden ausgerichtet [FH01]. Auch dieser Ansatz wird von Gerhardt et al. [GF15] als wichtiger Faktor für erfolgreiche Veränderung identifiziert. Es wird somit deutlich, dass ein iterativer Ansatz bei der Erreichung langfristiger kultureller Veränderungen sinnvoll sein kann. Produktbasiertes Prozess-Design baut Prozesse anhand ihrer Ergebnisse auf. Die Methode verwirft den bestehenden Prozess vollständig und richtet alle Schritte am (Soll-) Ergebnis aus [RA03]. So vermittelt sie ein hohes Maß an Kundenorientierung, da für diese das Ergebnis des vorausgegangenen Prozesses im Fokus steht. Kundenorientierung wurde bereits als ein zentraler BPM-Wert identifiziert, welcher bei erfolgreicher Vermittlung von den Mitarbeitenden auch auf bestehende Prozesse anwendbar ist. Die hierfür angewendete iterative Vorgehensweise korreliert mit den bereits vorgestellten Methoden. Dies deutet auf die Wichtigkeit von Wiederholungen zur Seditierung der neuen Werte hin, welche zwar mit Aufwand verbunden sind, jedoch durch die erfolgreiche Realisierung nachhaltiger Prozessorientierung aufgewogen werden sollen.

4.2 Strategische Dimension

Die Bedeutung der Passung im Rahmen der gesamten Unternehmensstruktur wird von Doebeli et al. [Do11] in den Fokus gerückt. Sie sehen Governance als Möglichkeit, die veränderte Struktur den Mitarbeitenden näherzubringen. Diese Annahme fußt auf den Erkenntnissen von Taylor [Ta00], welcher die Kommunikation und Einheit von strategischen Zielen als zentralen Punkt guter Governance identifiziert. Diese Punkte decken sich mit der zuvor betonten Bedeutung von Kommunikation bei Veränderungen, wie der BPM-Einführung. Jedoch sieht auch das von Doebeli et al. [Do11] entwickelte Framework das

organisationale Umfeld als äußeren Faktor für den Erfolg von BPM an und geht nicht auf eventuelle Wechselwirkungen zwischen den Faktoren ein. Darüber hinaus identifizieren mehrere bekannte Ansätze des BPM ähnliche Faktoren. Darunter die Mitarbeiterpartizipation und Kommunikation von Zielen [SR20], [vR15]. Im Kontext der Führung identifizieren Pereira et al. [PM19] fehlendes Vertrauen in das Top-Management als relevanten Faktor für Widerstand gegen BPM-Einführungen, was auf die Bedeutung von strategisch konsistentem Führungsverhalten hindeutet.

4.3 Human-centered Dimension

Subjektorientiertes BPM (S-BPM) zielt auf die Veränderung des klassischen BPM-Ansatzes weg von der reinen Kundenorientierung ab. Dies inkludiert die Entwicklung von einer reinen Ergebnisorientierung am Kunden, hin zu einer ganzheitlicheren Betrachtung aller Stakeholder [F111]. Als Beispiel sind hierbei Lieferanten, Prozesseigner/-innen, angrenzende Prozessteilnehmende sowie prozessdurchführende Mitarbeitende zu nennen. Auch der Ansatz des social BPM sieht die Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den Prozessteilnehmenden als zentralen Punkt für erfolgreiches BPM [BF12]. Social BPM baut dabei auf fünf Faktoren: Identifikation von Abhängigkeiten, Transparenz, Partizipation der Mitarbeitenden sowie Aufgaben- und Entscheidungsdistribution. Ziel ist ein besseres Monitoring und daraus folgende Maßnahmenableitung in Bezug auf soziale Aspekte der Prozesse [BF12]. Dies weist auf die Notwendigkeit hin, das soziale Umfeld des Prozessmanagementsystems aktiv zu beeinflussen, um nachhaltige Erfolge zu realisieren. Es existieren eine Reihe unterschiedlicher Methoden zur Veränderung der Denkweise von Mitarbeitenden hin zur Prozessorientierung, wie verschiedene Workshopmethoden, darunter NESTT [Ro18] oder Process Model Canvas [Pr15] und Serious Games (ernsthaften Spielen). Dabei werden unterschiedliche Ansätze verfolgt. Pflanzl et al. [Pf16] zeigen die Vorteile solcher Serious Games auf. Sie weisen darauf hin, dass Spiele bereits vielfach verwendet werden, um ein tiefergehendes Verständnis für Situationen zu schaffen. Ribeiro et al. [Ri12] untersuchen den Nutzen von serious Games zur Vermittlung von Prozessmodellierungsfähigkeiten. Spiele eignen sich demnach, um die Partizipation der Mitarbeitenden zu erhöhen und ein gemeinsames Prozessverständnis zu erzeugen [Sa11]. Insbesondere im Zusammenhang mit umwälzenden Veränderungen, wie der Einführung von Prozessorientierung, können Spiele die Einstellung von Personen zu einem Thema verändern sowie bei der Überwindung von Widerständen unterstützen [Je03]. Dieser Zusammenhang kann nicht nur als methodische Alternative zur Erzeugung von Prozessverständnis angesehen werden. Er bietet vielmehr die Möglichkeit bei der Entwicklung des Frameworks ähnliche Ansätze zu verfolgen, wie Spiele es tun. So nutzen Spiele oftmals auf ihre Mechanik aufgesetzte Themen, um den Spielenden Sachverhalte intuitiver zu vermitteln [CW11]. Daher orientiert sich das Framework an einer sinnvollen Verwendung von Metaphorik zur besseren Vermittlung des Sachverhalts.

4.4 Darstellung im Framework

Keines der untersuchten Prozesslebenszyklus Modelle bietet einen ausreichenden Ansatz zur Erreichung nachhaltiger Prozessorientierung. Trotzdem ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass [Mo13] bereits versucht haben, die strategische Ausrichtung und Stakeholderpartizipation in bestehende BPM-Lebenszyklusmodelle zu integrieren. Hierbei wurden

diese als externe Faktoren angesehen, welche das BPM beeinflussen. Eine Rückkopplung geht aus diesem Framework nicht hervor. Da sich diese Arbeit auf die nachhaltige Integration von BPM konzentriert, wurde für den verwendeten operativen BPM-Zyklus auf bestehende Forschung zurückgegriffen. Wie in Abbildung 1 erkennbar, stellt das entwickelte Framework insbesondere den Zusammenhang zwischen BPM-Kultur, Human-centered Dimension und strategischer Ausrichtung dar. Die Bedeutung dieser Faktoren für erfolgreiches und nachhaltiges BPM zeigt unter anderem auch das Reifegradbewertungsmodell von [Du18], welches sich von der durch [De09] entwickelten BPM-Reifegraddarstellung ableitet. Das entwickelte Framework zur dauerhaften Integration von Prozessmanagement besteht aus vier Kernelementen und den korrelierenden Hauptanforderungspunkten. Die strategische Passung zur Sicherung des Top-Managementsupports als Antrieb der Veränderung, der Mensch als Stakeholder des Prozessmanagements, die BPM-Kultur sowie dem operativen BPM. Durch die Gestaltung des Frameworks auf Basis von Zahnrädern wird das Ineinandergreifen der wechselwirkenden Faktoren verdeutlicht und hat die vereinfachte Vermittlung dieses integralen Zusammenhangs zum Ziel. Die Anordnung der Zahnräder veranschaulicht, dass menschliche Stakeholder das operative BPM durch die Unternehmenskultur beeinflussen. Diese beiden Faktoren sind, trotz ihrer Bedeutung für die nachhaltige Umsetzung, kleiner als der operative Zyklus dargestellt, da ihr Einfluss nicht auf gleicher Ebene angesehen wird, wie der der operativen Prozessmanagementausübung. Dies ist auf den Kernpunkt zurückzuführen, dass BPM-Kultur und Prozessstakeholder ohne Prozessmanagement nicht existieren würden, aber Prozessorientierung ohne kulturelle Veränderung nicht nachhaltig abgesichert ist. Alle gezeigten Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, daher kann kein einzelner Antrieb ausgemacht werden. So kann die operative Ausübung die Unternehmenskultur im gleichen Ausmaß „antreiben“, wie die wichtigen Werte der BPM-Kultur die operative Ausübung fördern. Die drei dargestellten Zahnräder enthalten jeweils einen Zyklus mit den vier zentralen Punkten ihrer Erreichung. Die Darstellung der BPM-Kultur orientiert sich stark an den CERT-Werte von [SvR13]. Diese sind als Zyklus aufgebaut, da sie einander fördern. So stellt die interne wie auch externe Kundenorientierung die Basis für exzellentes Arbeiten dar, welches wiederum klare Verantwortungen bedingt, die ihrerseits effiziente Teamarbeit unterstützen [SRv20]. Das Zahnrad zur Human-centered Dimension ist auf ähnliche Weise aufgebaut. Top-Managementsupport beim Betreiben von BPM kann Mitarbeitende zur Partizipation bewegen, welche den Wissensaustausch im Unternehmen verbessert. Dies führt zu einer inkrementellen Werteänderung bei Mitarbeitenden und dem Management [Mo13]. Die strategischen Faktoren als äußeren Rahmen mit der Rückkopplung darzustellen, unterstützt bei der Vermittlung der Bedeutung dieses Punktes als richtungsweisender Antrieb bei der nachhaltigen BPM-Integration. Diese Darstellung vermittelt zudem die Anpassung der Strategie auf Basis der im Prozessmanagement gewonnenen Erkenntnisse und Werte. Das operative BPM beruft sich auf den BPM-Lebenszyklus nach Weske [We19], welcher zwar die Stakeholder, aber nicht die Kultur als Einflussfaktoren benennt und in leicht verständlicher Weise darstellt. Dieser wurde gewählt, um den Fokus auf die Kernbotschaft für nachhaltige Prozessorientierung zu setzen. Je nach Reife des BPM in einem Unternehmen können unterschiedliche Einstiege in das operative BPM gewählt werden. Hierbei ist zu beachten, dass Unternehmen mit bestehenden Prozessmodellen direkt mit der Umsetzung der Prozesse beginnen können, sich aber verstärkt auf die anderen Faktoren konzentrieren sollten, wenn diese bis dahin vernachlässigt wurden. In diesem Zusammenhang kann das Framework auch bei der Evaluierung der Reife der Prozessorientierung innerhalb der Organisation verwendet werden, wenn die Anwender die bestehende Situation anhand der

gezeigten Faktoren kritisch beurteilen.

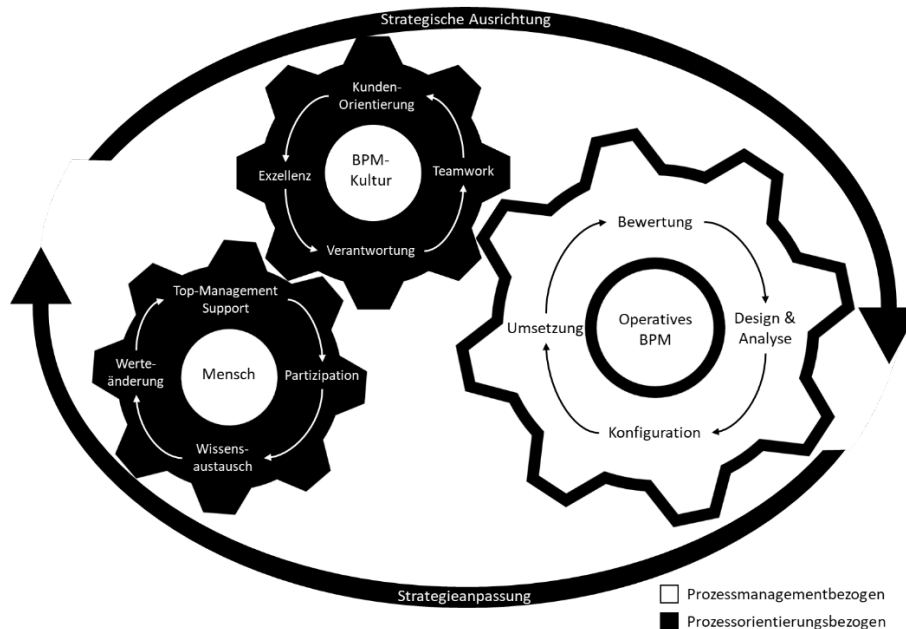


Abbildung 1: Framework zur nachhaltigen Prozessorientierung

5 Evaluierung

5.1 Interne Validierung

Das vorgestellte Framework bildet die Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die langfristige Implementierung von BPM in einer Organisation durch eine verständliche Darstellung ab. Im bestehenden Forschungsstand werden externe Faktoren nicht oder nur unzureichend dargestellt. Ihre Bedeutung für eine nachhaltige prozessorientierte Unternehmensausrichtung wird nur geringfügig aufgezeigt.

Für die Praxis in Unternehmen bietet das vorgestellte Framework ein Leitfadensystem für die langfristige, erfolgreiche Einführung von BPM. Über die dauerhafte Konsistenz der Prozessmodellierung hinaus wird dargestellt, wie Unternehmen eine prozessorientierte Ausrichtung mit ihrer strategischen Ausrichtung verknüpfen können. Das Framework unterstützt das Management durch das Aufzeigen der relevanten Erfolgsfaktoren bei der Einführung und der dauerhaften Integration von BPM. Dies kann langfristig durch geeignete Workshops und Schulungen erfolgen.

5.2 Externe Validierung

Für die externe Validierung wird ein Fragebogen erstellt, welcher sich an Mitarbeitende und Führungskräfte aus dem Bereich BPM richtet. Neben allgemeinen Fragen zur Erfahrung mit BPM werden in dem Fragebogen folgende Inhalte abgefragt:

1. Ist das Framework verständlich?
2. Ist das Framework nachvollziehbar gestaltet?
3. Deckt sich das Framework mit Ihren Erfahrungen im BPM?
4. Halten Sie die Darstellung des Frameworks für geeignet?
5. Denken Sie, dass das Framework Anwender bei der nachhaltigen Einführung von BPM in ihrer Organisation unterstützen kann?
6. Vermissen Sie auf Grundlage Ihrer Erfahrung wichtige Aspekte im Framework?

Der Fragebogen wurde von sieben Personen mit zusammen über 50 Jahren Erfahrung im Prozessmanagement ausgefüllt. Hierbei wurde die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Frameworks im Allgemeinen positiv bewertet. Auf Basis des Feedbacks wurde dem Framework eine Legende hinzugefügt. Alle Befragten bestätigten Erfahrungen mit der behandelten Schwierigkeit nachhaltigen Prozessorientierung einer Organisation. Insbesondere die menschliche Dimension wurde als Schlüsselfaktor genannt. Das Framework bietet demnach eine gute Ausgangslage für strukturierte Maßnahmen zur Erreichung nachhaltiger Prozessorientierung, wenn auch ohne die explizite Betrachtung Darstellung der betrachteten Change-Management-Aspekte.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Das Framework zur Implementierung nachhaltiger Prozessorientierung in Organisationen verbindet die Human-centered, kulturell und strategische Dimension mit operativem BPM zur Erreichung nachhaltiger Prozessorientierung einer Organisation. Das vorgestellte Framework konnte erfolgreich durch Prozessmanagementexpert*innen mit langjähriger Erfahrung validiert und auf Basis deren Feedbacks entsprechend weiterentwickelt werden.

Für weitere Forschung kann die Entwicklung der Prozesskennzahlen nach Einführung des Konzepts dienen. Weiterhin ist zu untersuchen, ob weitere, bisher unbekannte Faktoren, einen Einfluss auf das BPM haben. Basierend auf der Befragung der Prozessexpert*innen ist hier besonders der Bereich des Change-Managements zu nennen.

Literaturverzeichnis

- 9001 9001:11.2015, Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen.
- [AB09] ABPMP: Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP, Sao Paulo, 2009.
- [Ab22] Abeygunasekera, A. W. J. C. et al.: How to make it stick? Institutionalising process improvement initiatives. *Business Process Management Journal* 3/28, S. 807–833, 2022.

- [AM97] Armistead, C.; Machin, S.: Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management* 9/17, S. 886–898, 1997.
- [AP23] Cross Industry Process Classification Framework, 2023.
- [Ba19] Badakhshan, P. et al.: Agile business process management. *Business Process Management Journal* 6/26, S. 1505–1523, 2019.
- [BA20] Binci, D.; Belisari, S.; Appolloni, A.: BPM and change management. *Business Process Management Journal* 1/26, S. 1–23, 2020.
- [BF12] Brambilla, M.; Fraternali, P.; Vaca Ruiz, C. K.: Combining social web and BPM for improving enterprise performances. *WWW 2012 - European Projects Track*, Lyon, 2012.
- [Br18] Brucker-Kley, E.: *Prozessintelligenz. Business-Process-Management-Studie - Status Quo und Erfolgsmuster*. Springer Berlin / Heidelberg, Berlin, Heidelberg, 2018.
- [CW11] Chen, K.-C.; Wu, C.-J.; Chen, G.-D.: A Digital Board Game Based Learning System for Authentic Learning: 2011 IEEE 11th International Conference on Advanced Learning Technologies. *IEEE*, S. 25–29, 2011.
- [Do11] Doebeli, G. et al.: Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal* 2/17, S. 184–202, 2011.
- [Du18] Dumas, M. et al.: *Fundamentals of business process management*. Springer, Berlin, 2018.
- [FH01] Fowler, M.; Highsmith, J.; others: The agile manifesto. *Software development* 8/9, S. 28–35, 2001.
- [Fl11] Fleischmann, A. et al. Hrsg.: *SUBJEKTORIENTIERTES PROZESSMANAGEMENT*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München, 2011.
- [GF15] Gerkhardt, M.; Frey, D.; Fischer, P.: The human factor in change processes: Success factors from a socio-psychological point of view: *Change Beyond Organisational Transformation*, S. 11–25, 2015.
- [HG20] Harmon, P.; Garcia, J.: *The State of Business Process Management 2020*, 2020.
- [Im19] Imgrund, F. et al.: *Success Factors for Process Modeling Projects: An Empirical Analysis*. Universität Würzburg, 2019.
- [Je03] Jensen, K. O.: Business Games as Strategic Team-Learning Environments in Telecommunications. *BT Technology Journal* 2/21, S. 133–144, 2003.
- [Mo13] Morais, R. de et al.: An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal* 3/20, S. 412–432, 2013.
- [MO14] Mevius, M.; Ortner, E.; Wiedmann, P.: Gebrauchssprachliche Modellierung als Grundlage für agiles Geschäftsprozessmanagement. In (Fill, H.-G.; Karagiannis, D.; Reimer, U. Hrsg.): *Modellierung 2014*. Gesellschaft für Informatik e.V, Bonn, S. 169–184, 2014.
- [Pfl16] Pflanzl, N. et al.: Designing Serious Games for Citizen Engagement in Public Service Processes. *Business Process Management Workshops*, S. 180–191, 2016.

-
- [PM19] Pereira, V. R.; Maximiano, A. C. A.; Bido, D. d. S.: Resistance to change in BPM implementation. *Business Process Management Journal* 7/25, S. 1564–1586, 2019.
- [Pr15] Process Model Canvas: Process Model Canvas. processmodelcanvas.com, Stand: 05.01.2023.
- [RA03] Reijers, H.; Mansar, S.; Aalst, W.: Product- Based Workflow Design. *J. of Management Information Systems* 20, S. 229–262, 2003.
- [RB10] Ravesteyn, P.; Batenburg, R.: Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal* 3/16, S. 492–507, 2010.
- [Ri12] Ribeiro, C. et al.: Using serious games to teach business process modeling and simulation, 2012.
- [Ro18] Rosemann, M.: The NESTT: Rapid Process Redesign at Queensland University of Technology. In (vom Brocke, J.; Mendling, J. Hrsg.): *Business Process Management Cases. Digital Innovation and Business Transformation in Practice*. Springer, Cham, S. 169–185, 2018.
- [RR11] Radisch, M.; Rehse, D.; Junges, J.: AGIL: Nachhaltige Verbesserung des Geschäftserfolges durch ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement. In (Komus, A. Hrsg.): *BPM Best Practice. Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 189–204, 2011.
- [Sa11] Santorum, M.: *A Serious Game based Method for Business Process Management*. University of Grenoble, Grenoble, 2011.
- [SR13] Schmiedel, T.; vom Brocke, J.; Recker, J.: Which cultural values matter to business process management? *Business Process Management Journal* 2/19, S. 292–317, 2013.
- [SR14] Schmiedel, T.; vom Brocke, J.; Recker, J.: Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management* 1/51, S. 43–56, 2014.
- [SR20] Schmiedel, T.; Recker, J.; vom Brocke, J.: The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management* 2/57, S. 1–17, 2020.
- [Ta00] Taylor, D.: Facts, myths and monsters: understanding the principles of good governance. *International Journal of Public Sector Management* 2/13, S. 108–124, 2000.
- [va20] van Ee, J. et al.: BPM Maturity and Digital Leadership: An exploratory study. *Communications of the IIMA* 1/18, 2020.
- [vB18] van Aken, J. E.; Berends, H.: *Problem solving in organizations. A methodological handbook for business and management students / Joan Ernst Van Aken, Hans Berends*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom, 2018.
- [vR15] vom Brocke, J.; Rosemann, M. Hrsg.: *Handbook on business process management 2. Strategic alignment, governance, people and culture*. Springer Berlin Heidelberg, New York, 2015.
- [vS11] vom Brocke, J.; Sinnl, T.: Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal* 2/17, S. 357–378, 2011.

- [vZ15] vom Brocke, J.; Zelt, S.; Schmiedel, T.: Considering Context in Business Process Management: The BPM Context Framework. bptrends.com, 2015.
- [We16] Weißbach, R. et al.: Challenges in Business Processes Modeling – Is Agile BPM a Solution? Business Process Management Workshops, S. 157–167, 2016.
- [We19] Weske, M.: Business Process Management. Concepts, Languages, Architectures. Springer Berlin / Heidelberg, Berlin, Heidelberg, 2019.
- [WP15] Wagner, K. W.; Patzak, G.: Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. Hanser; Ciando, München, 2015.
- [zH05] zur Muehlen, M.; Ho, D. T.-Y.: Risk Management in the BPM Lifecycle: BPM Workshops, S. 454–466, 2005.

