

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Grundbausteine der Arbeits- und Geschäftsprozessgestaltung</b> .....	13
2.1	Koordinations- und Kommunikationstheorie .....	17
2.2	In Prozessen gibt es .....	20
2.2.1	... Arbeit und Arbeitsbedingungen .....	23
2.2.2	... Ziele .....	28
2.2.3	... Konventionen und Vereinbarungen im Unterschied zu Regeln und Kriterien .....	31
2.2.4	... Rollen und Personen .....	35
2.2.5	... Rhythmus und Verinnerlichung .....	41
2.2.6	... Räumlichkeit und Settings .....	44
2.2.7	... Kommunikation und Datenflüsse .....	47
2.2.8	... technische Unterstützung .....	51
2.2.9	... ein Gedächtnis und Kompetenzen .....	58
2.2.10	... Konflikte .....	60
2.3	Soziotechnische Prozesse .....	63
2.4	Evolution von Prozessen und Grenzen der Planbarkeit .....	68
2.5	Zusammenfassung: Prozesse sollen ... ..	76
<b>3</b>	<b>Kommunikation im Prozessdesign</b> .....	79
3.1	Workshops und Partizipation .....	84
3.1.1	Stakeholder und Perspektiven – wer macht mit und warum? .....	90
3.1.2	Moderierte Kommunikation – wie kann Verständigung unterstützt werden? .....	95
3.1.3	Wissensintegration – wie lassen sich verschiedene Perspektiven verbinden? .....	99
3.1.4	Meinungsvielfalt – was kann sie nutzen oder verhindern? .....	102
3.1.5	Vielfalt von Ausdrucksmöglichkeiten – wie beeinflussen sie die Verständigung? .....	104
3.2	Ein ganzheitliches Verständnis der Arbeitsabläufe entwickeln .....	107

3.3	Grundlagen der Kreativitätsförderung	111
3.3.1	Die Entfaltung von Ideen ermöglichen	114
3.3.2	Grundlagen kommunikativer Kreativität in Gruppen	118
3.4	Gemeinsam Lösungen konzipieren	127
3.4.1	Anforderungskonstruktion statt Anforderungsanalyse	129
3.4.2	Bricolage und Improvisation	133
3.4.3	Projektorganisation: Zyklische Entwicklung statt klar getrennter Phasen	138
3.4.4	Gemeinsam Konventionen vorbereiten	143
<b>4</b>	<b>Prozessmodellierung als zentrale Aufgabe im Prozessdesign</b>	<b>147</b>
4.1	Prozessmodellierung als Dokumentation	150
4.1.1	Anforderungen aus Sicht der Dokumentation	150
4.1.2	Prozessdiagramme als wesentliche Dokumentationsform beim Prozessdesign	152
4.2	Modellierung und ihre Herausforderungen	156
4.3	Anforderungen an eine Modellierungsmethode	162
4.3.1	Kommunikation oder Steuerung – zwei unterschiedliche Modellierungsziele	164
4.3.2	Dokumentation als Brücke	167
4.3.3	Unvollständigkeit und Unsicherheit	170
4.4	Grafische Modellierung von Prozessen	176
4.4.1	Eigenschaften grafischer Prozessmodellierungssprachen	177
4.4.2	SeeMe – eine semi-strukturierte, soziotechnische Modellierungsmethode	184
4.4.3	SeeMe im Vergleich zu anderen Modellierungssprachen	193
4.4.4	Typische Prozessmodellierungsmuster	197
4.5	Prozessmodellierung und Requirements Engineering	206
4.5.1	Anforderungen an die Software und den Prozess	206
4.5.2	Ziele als Grundlage der Anforderungsbeschreibung	211
4.5.3	Anforderungen klar beschreiben	214
4.6	Kreativitätsförderung trotz Dokumentation	215
4.7	Elektronische Unterstützung der Prozessmodellierung	221
4.7.1	Erzeugung und Präsentation von Diagrammen	221
4.7.2	Unterstützung gemeinsamen Modellierens	227
4.8	Verbesserung der Nachvollziehbarkeit von Diagrammen	232
4.8.1	Verbesserung der Darstellung von Prozessdiagrammen	232
4.8.2	Nachvollziehbarkeit des Prozessablaufs	237
4.9	Benötigte Modellierungskompetenzen im Überblick	240
<b>5</b>	<b>Prozessdesign mit dem socio-technical Walkthrough (STWT)</b>	<b>245</b>
5.1	Überblick – Zielsetzung und Prinzipien des STWTs	249
5.2	Workshopreihe und Themenwahl beim socio-technical Walkthrough	254
5.2.1	Die Vorbereitung des STWT	256
5.2.2	Die Einteilung und die Themen des STWT	262

---

5.2.3	Durchführung eines Workshops .....	267
5.2.4	Die Vor- und Nachbereitung von Workshops .....	274
5.2.5	Die Arbeitsteilung beim STWT .....	281
5.3	Requirements Engineering für die technische Unterstützung der Prozesse .....	287
5.4	Kreative Ideenentwicklung im Zusammenspiel mit dem STWT .....	292
5.5	Beispiele für socio-technical Walkthroughs .....	297
<b>6</b>	<b>Moderationsmethode und Kreativitätsförderung beim socio-technical Walkthrough .....</b>	<b>307</b>
6.1	Die Übernahme und Anpassung von Moderationsmethoden .....	309
6.2	Das Verhältnis von Moderation und Beratung im Prozessdesign .....	315
6.3	Einen Anfang finden – den Gegenstand eingrenzen .....	319
6.4	Fragen und Aufmerksamkeitssteuerung .....	322
6.5	Kreativitätsförderung durch Moderation .....	329
6.5.1	Vorbereitung der Ideensammlung .....	331
6.5.2	Divergenz durch geeignete Anregungen erzielen .....	333
6.5.3	Gesammelte Ideen weiter verwenden und bearbeiten .....	336
6.5.4	Unterstützung der kreativen Interaktion zwischen den Teilnehmern .....	341
6.5.5	Gestaltung einer kreativitätsförderlichen Atmosphäre .....	344
6.6	Technische Unterstützung kreativitätsförderlicher Moderation .....	347
6.7	Zusammenfassung: Eine Checkliste zur STWT-Vorbereitung .....	355
<b>7</b>	<b>Realisierbares Prozessdesign – Aufwand beherrschen, Umsetzung vorbereiten .....</b>	<b>361</b>
7.1	Kreativität und mehrfache Walkthroughs kombinieren – ein Aufwand der sich lohnt .....	361
7.2	Design und Dokumentation – wie viel wird festgeschrieben? .....	364
7.3	Konsolidierung: Belastbarkeit des Entwurfs und Vereinbarungen für die Prozessumsetzung .....	370
<b>8</b>	<b>Dos und Don'ts beim Prozessdesign .....</b>	<b>377</b>
8.1	Dos – auf jeden Fall beachten! .....	384
8.2	Don'ts – bloß nicht! .....	387
	<b>Literatur .....</b>	<b>391</b>
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>403</b>



<http://www.springer.com/978-3-642-24369-1>

Kreatives Prozessdesign  
Konzepte und Methoden zur Integration von  
Prozessorganisation, Technik und Arbeitsgestaltung  
Herrmann, Th.  
2012, XI, 406 S. 69 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-642-24369-1