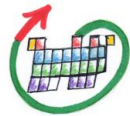


GappBridging Together
Process. Innovation. Storm the Peak™

20 Jahre danach, 2017: Die GappBridging Bildkartenmethode (BKM) *für ganzheitliche Potenzialmobilisierung*



Dr. Markus Gappmaier
GappBridging International (GBI) – Institute / Academy
Kooperationsveranstaltung DGQ RK OWL (Herford) - 22. Juni 2017



**Seit 1997 Ziel und Resultat: Akzeptanz und
Qualität durch BKM-Dialog „um den Tisch herum“**



(Runder Tisch:
Quelle Internet
– Fair Use)

DANKE für Ihre Einladung „nach Hause“, weil ...

**... die «BKM-2017» noch sehr viel cooler ist
(Grundlagen einfach zu erlernen und nutzen –
Bitte/Erwartg.: Vermerk auf BKM-Karten © GappBridging)**



(Quelle: Internet – „Fair Use“)



GAPP BRIDGING™

© 2017 Dr. M. Gappmaier, BKM-Jubiläums-Koop.-Veranstaltung DGQ RK OWL, 22.6.2017

3

Aktuelle Expertenperspektive auf „BKM-2017“

**«Die aktuelle einschlägige Literatur betrachtend,
stellt die *Bildkartenmethode* den *bis heute elaborier-
testen und umfassendsten Ansatz zur partizipativen
Modellierung von Geschäftsprozessen* dar.».**



**«Das Thema erlebt in den letzten Jahren eine wissenschaftliche Renaissance, die
sowohl durch das *steigende Bewusstsein für die Notwendigkeit kooperativer und
agiler Unternehmensgestaltung* sowie die *fortschreitenden technischen Entwick-
lungen im Bereich der kollaborativen Benutzungsschnittstellen* gefördert wird.»**

Stefan Oppl, JKU-WIN-Institutsleitung, Basis: 2017 abgeschlossene Habilitationsforschung

GAPP BRIDGING™

© 2017 Dr. M. Gappmaier, BKM-Jubiläums-Koop.-Veranstaltung DGQ RK OWL, 22.6.2017

4

Persönliche Kurzvorstellung

*Hauptarbeitserfahrungen in **D-A-CH und USA (ab 1980)***

1982 – 1989 Studium WU/JKU: WI/Org, Psych/Soz.
*inkl. Geschäftsleitung **IT-Handel** (Fokus: WordPerfect)*
1988 – 1999 JKU-Hochschullehrer (vollz.: IWI-IE)
1989 – 1993 Doktorarbeit CSCW/Koop. (HCI, PD etc.)
1994 Gründung des ipo-CC WPM (Leiter bis 2000)
1999 – 2003/2008 **BYU** (Prof. of Information Systems)
2003 – „**GappBridging**“-Methodenentwicklung &
ganzheitl. Potenzialmobilisierung, Teilzeit-Lehre
BKM-Paar-/Fam.-Bildung/Berat./Coach. (Fokus s. 2004)

Die weitere Geschichte, die die BKM ermöglichte

- **1988 ff.** ComfoLan, ComfoWare (Laborstudien)
- 1990 ff. Analyse von 100 Prozessen (komplexe, soziotechnische Systeme – vgl. „M-A-T“), mit systemisch orientierten Analysemethoden
- 1993 Hammer/Champy: Reengineering the Corporation
- 1994 „Reaktion“: Gründung CCgGPM/CCWPM
- 1995 BPM-Tool-Studie (Adonis, Aris etc.; mit K. Waldherr)
- **1996 *Wie kommt man zu Qualität & Akzeptanz bei Prozessen?*** (Erkenntnis/Hypothese: BPM-Tools reichen nicht)

Agenda

- *“Ich fühle mich hier zuhause”*
- **BKM-Prozessmodellierung**: Einfach/integriert IST
- Vertiefung der Eindrücke “BKM-Basismodul”
- “Visions-Entwicklung”: BKM-Nutzen- / Einsatz-Potenziale
- Q&A

Stufen des Geschäftsprozessmanagement (GPM)

1. **Zuordnung** von **Prozessverantwortung**
2. **Beschreibung** eines Prozesses
3. **Messung** eines Prozesses
4. **Beherrschung** eines Prozesses
5. (Schrittweise oder grundlegende) **Veränderung** eines Prozesses (Verbesserung oder Erneuerung)

Stufen des Prozessmanagement (GPM): *BKM-Unterstützungspotenzial*

1. **Zuordnung von Prozessverantwortung**
2. **Beschreibung eines Prozesses**
3. **Messung eines Prozesses**
4. **Beherrschung eines Prozesses**
5. (Schrittweise oder grundlegende) **Veränderung eines Prozesses (Verbesserung oder Erneuerung)**



Bewährte Prinzipien der BKM-Prozessarbeit

- Alle Mitarbeiter arbeiten mit (**Prinzip Partizipation**)
- Veränderungsmöglichkeiten und –bedarfe werden für alle sichtbar und spürbar gemacht (**Prinzip Reflexion**)
- Aufmerksamkeit wird auch auf das Funktionierende gerichtet (**Prinzip Lösungsorientierung**)

BKM-Übung Basismodul

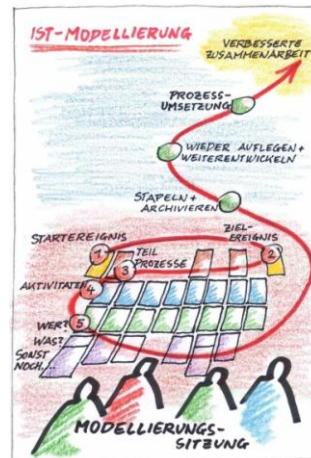
Einfache, integrierte IST-Modellierung



Basis-Set BKM-Prozessmodellierungs-Karten



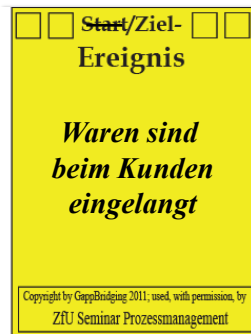
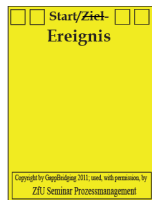
Der heutige Weg: Einfache Modellierung eines IST-Prozesses



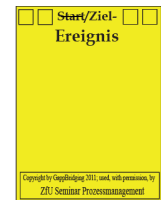
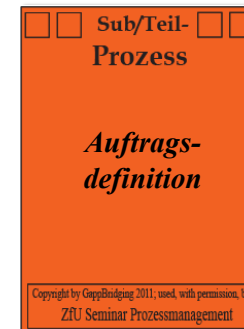
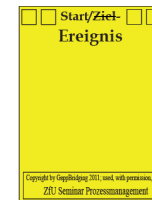
Einfache, integrierte Prozessmodellierung Step 1: Startereignis festlegen; z.B. “Bestellung ist eingelangt”



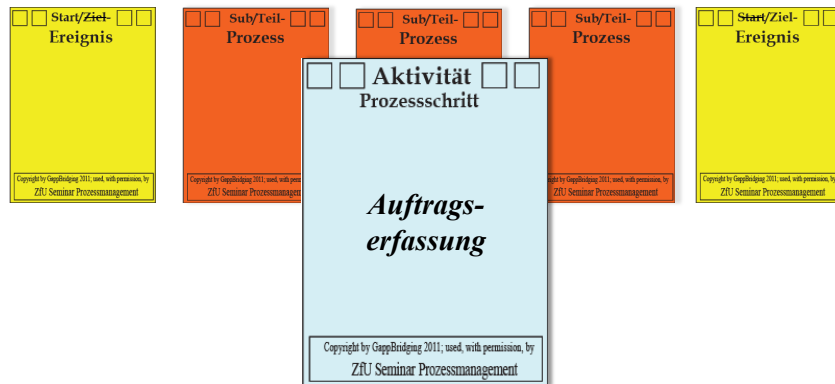
Step 2: Zielereignis (-zustand) festlegen;
z.B. **“Waren sind beim Kunden eingelangt”**



Step 3: Sub-/Teilprozesse definieren (Gruppen zusammengehörender Aktivitäten); z.B. **„Auftragsdefinition”**



Step 4: Alle Aktivitäten der Teilprozesse definieren;
z.B. “**Auftragserfassung**”



Step 4 (Forts.): Aktivitäten so detailliert komplett erfassen,
wie für Modellierungszweck nötig (z.B. Überblicksverständnis)



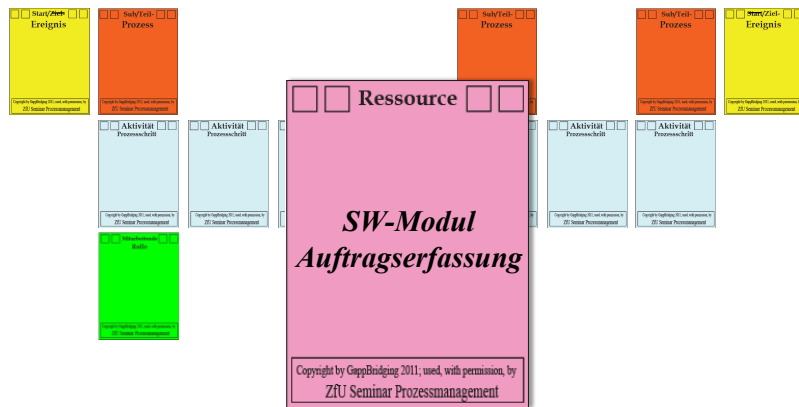
Step 4 (Fortsetzung: 2. Modellteil)



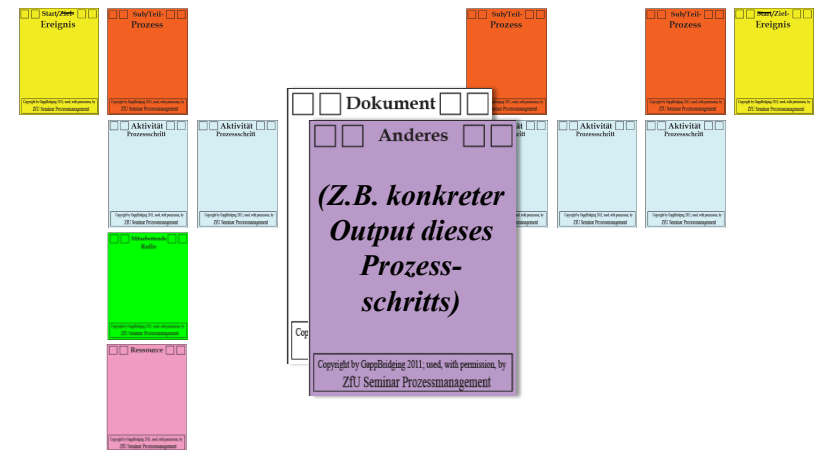
Step 5a: Für Modellierungszweck wichtige Zusatzmerkmale identifizieren; hier: Mitarbeitende/Rolle



*Step 5b: Für Modellierungszweck wichtige
Zusatzmerkmale identifizieren; hier: Ressourcen*



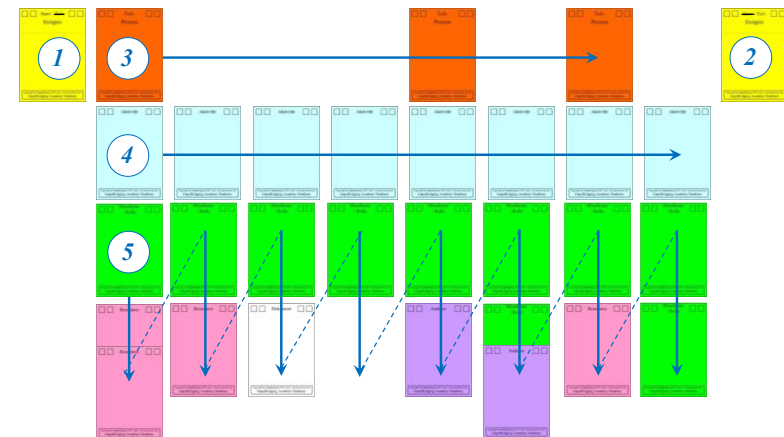
*Step 5c: Für Modellierungszweck wichtige weitere
Zusatzmerkmale identifizieren*



Ergebnis vereinfachter, integrierter BKM-Modellierung



BKM-Einstieg: Ablauf, schemat. Ergebnis, Stapelreihenfolge



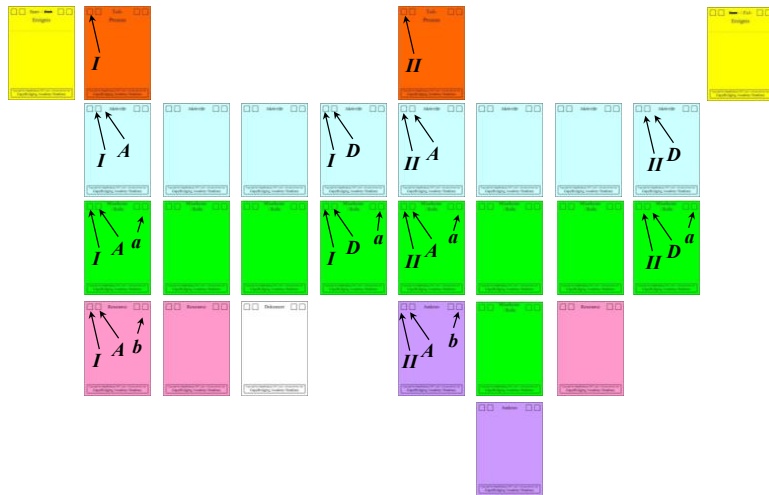
Tipps für wirksame und verständliche BKM-Modellierung

- Bildkarten mit **Gross-/Blockbuchstaben** leserlich beschriften
- **Kurze Formulierungen** wählen; ideal 1 – max. 6 Worte
- **Nur 1 Info-Objekt** (z.B. Aktivität) auf 1 Karte schreiben
- **Ereignis als Zustand formulieren:** z.B. „Ware ist eingetroffen“
- Teilprozess-/Aktivitäts-/Aufgabenformulierungen **möglichst mit Verb! Keine Namen von Organisationseinheiten** verwenden
- Aktivitäts- bzw. Aufgabenformulierungen sollen **nichts beinhalten, was das „wer?“ oder „wie?“** (= Ressource) erklärt
- **Abbildung von Redundanz** im Prozessmodell (z.B. gleiche Rolle bei aufeinanderfolgenden Aktivitäten) **gut** = macht es **klarer**
- „Dokument-Karte“ = nur für **Ressourcen in Papierform** gedacht
- Jeden **Modellierungsschritt** vor Beginn des nächsten **abschliessen**

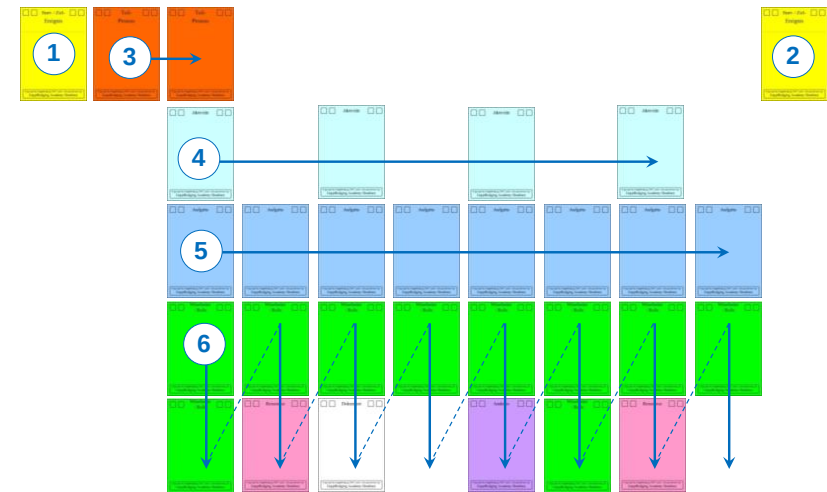
Agenda

- *“Ich fühle mich hier zuhause”*
- *BKM-Prozessmodellierung: Einfach/integriert IST*
- **Vertiefung der Eindrücke “BKM-Basismodul”**
- *“Visions-Entwicklung”: BKM-Nutzen- / Einsatz-Potenziale*
- Q&A

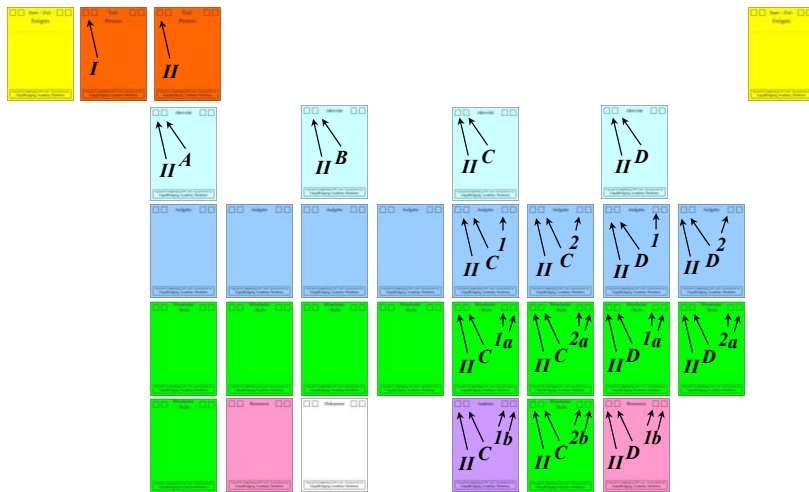
Bildkarten-Nummerierung (a): Die BKM-Karten werden damit einer bestimmten Position eindeutig zugeordnet



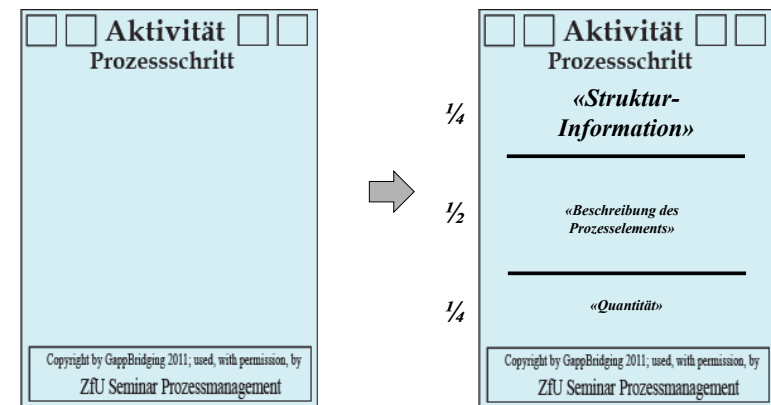
Vereinfachte, integrierte BKM-Modellierung «erweitert» – Weitere Gliederungsebene



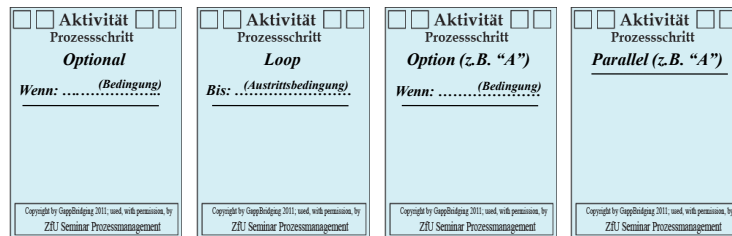
Nummerierung bei weiterer Detaillierung (mit Aufgaben)



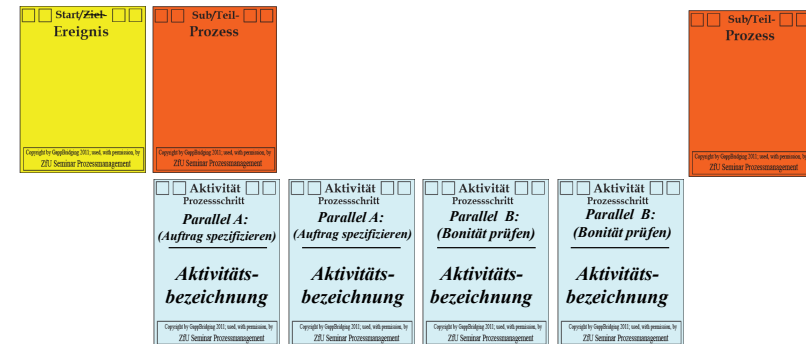
Kartenbeschriftung bei Darstellung v.a. spezieller Abläufe



Kartenbeschriftung bei Darstellung v.a. spezieller Abläufe



Einfaches Beispiel für die sequentielle Darstellung einer Und-Verzweigung/Verknüpfung mit der BKM: "Parallel"



Agenda

- *“Ich fühle mich hier zuhause”*
- *BKM-Prozessmodellierung: Einfach/integriert IST*
- *Vertiefung der Eindrücke “BKM-Basismodul”*
- ***“Visions-Entwicklung”: BKM-Nutzen- / Einsatz-Potenziale***
- Q&A

„S'MORE“ BKM: Mehr BKM, so und dafür

- S **Strukturiert** (Modellierungsablauf, Darstell.-Form)
- Systemisch** (alle Systemsdimensionen abdeckend)
- M **Mensch-** (Menschen in verschiedenen Rollen)
- O **Organisations-** (Systemelemente „inFormation“)
- R **Ressourcen-** (Menschen in verschiedenen Rollen)
- E **Entwicklung** (BKM-geführte Arbeit schafft vielseitige Ergebnisse in den verschiedensten Bereichen)

Was die BKM ist (typische Assoziationen) ...

- Einfach wirksam, aber nicht „simpel“ (Lernen/Übung!)
- Anspruchsvoll als Handwerk, Wissensarbeit und „Kunst“
- Mächtige (Wissensentwicklungs-) Sprache
- Kooperations-, Organisations-, Darstell., Qualitäts- Enabler
- So standardisiert und flexibel wie nötig
- Dialog über „Details im Kontext“ (In - Formation bringen)
- Wiederverwendbare, weiterentwickelbare Realitätsmodelle
- Ergebnisqualität und -akzeptanz
- Abbilder von Merkmalsdimensionen & deren Beziehungen
- Grenzenlos einsetzbar
- Etc.

Was die BKM NICHT ist ...

- Nicht für Pinwände, Flipcharts, Brown Paper etc. (*BKM-Dialoge erfolgen um den Tisch herum*)
- Nicht für Fixierung mit Pins, Klebestreifen oder Klebstoff, wie auf Post It-Notizzetteln (*deshalb auch keine Post It-Notizzetteln verwenden!*)
- Nicht für eine unreflektierte Anwendung ohne BKM-Standardberücksichtigung (z.B. Ablauf, Farbe)
- Nicht für Mitarbeiter und Führungskräfte, die die Realität & eigene/andere Verbesserungen scheuen
- Keine antiquierte, analoge Methode (IT entdeckt Papier)

„Intelligenz“ der BKM

A) Generell umgesetzte «BKM-Intelligenz»

1. *Farblich* standardisiert differenz. *Modellierungskategorien*
2. *Ablaufstandards* (Basis: Erfahrungs-/Modellwissen)
3. Spezielle standardisierte *Darstellungsstruktur* f. jeden Zweck
4. *Nummerierungssystem* (für erweiterte Anwendbarkeit)
5. *Stapelsystem* (für erweiterte Anwendbarkeit)

B) Spezielle «BKM-Intelligenz» (konkrete Beispiele)

1. BKM-Modul Prozessidentifikation: Ablauf & Kategorien
2. BKM-Modul „Analyse“: Ganzheitliche Lösungsorientierung
3. BKM-Modul „Starke Mitarbeitergespräche“: Nur Stärken & potenziell fatale Schwächen berücksichtigend

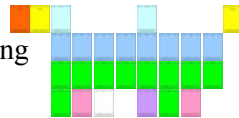
BKM: vielseitiges „Schweizermesser“ für Prozessmanagement



BKM-Module für Prozessmanagement (neben PM, WM, VM ...)

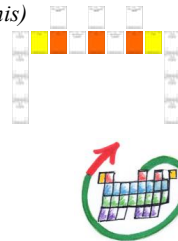
Prozessverbesserung

- IST: Unternehmensprozessmodell-Erstellung
- IST: Überblicks-Modellierung
- IST: Detail-Modellierung
- IST: BKM-Analyse
- Integrierte Prozessverbesserung

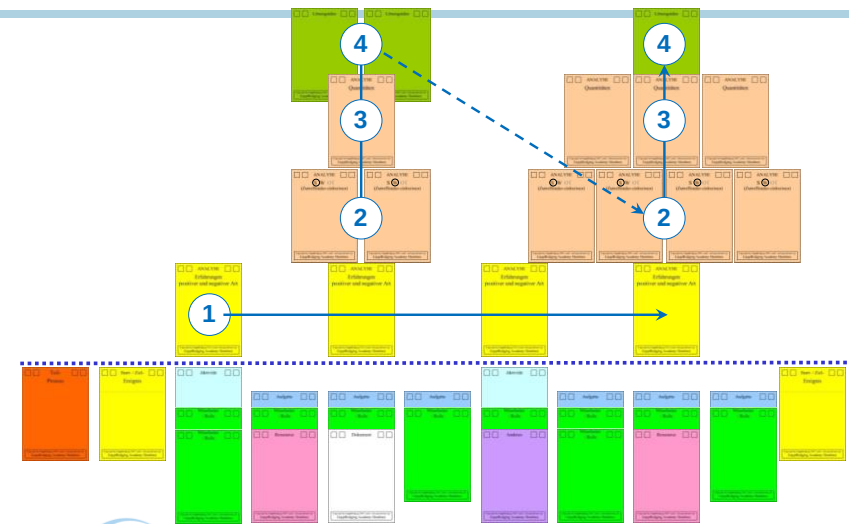


Prozesserneuerung (Anderes Vorgehen für anderes Ergebnis)

- SOLL: Entwicklung einer Prozessvision
- SOLL: Rahmenmodellierung
- SOLL: Detailmodellierung
- SOLL: Umsetzungsmodellierung
- SOLL: Massnahmenplanung



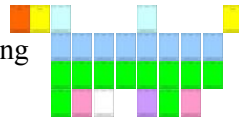
Beispiel Prozessanalyse – Ablauf, Ergebnis & Stapelvorgang



BKM-Module für Prozessmanagement (neben PM, WM, VM ...)

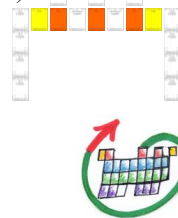
Prozessverbesserung

- IST: Unternehmensprozessmodell-Erstellung
- IST: Überblicks-Modellierung
- IST: Detail-Modellierung
- IST: BKM-Analyse
- Integrierte Prozessverbesserung



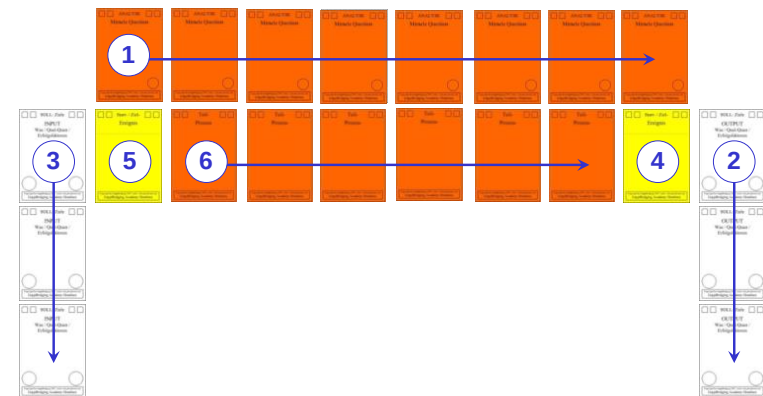
Prozesserneuerung (Anderes Vorgehen für anderes Ergebnis)

- **SOLL: Entwicklung einer Prozessvision**
- **SOLL: Rahmenmodellierung**
- **SOLL: Detailmodellierung**
- **SOLL: Umsetzungsmodellierung**
- **SOLL: Massnahmenplanung**

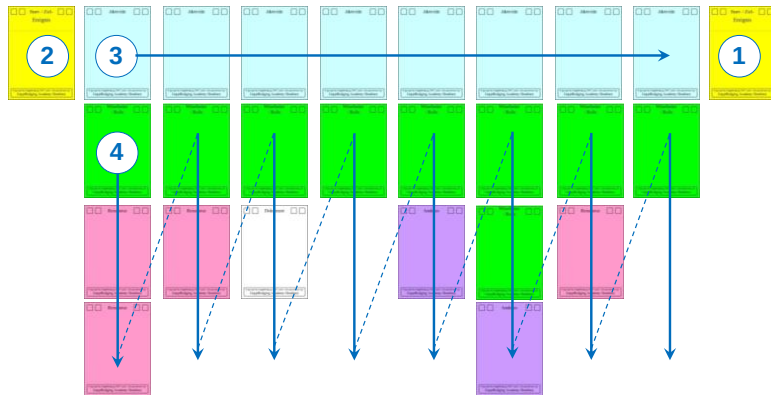


Beispiel SOLL-Modellierung „light“ – Ablauf & Ergebnis

1 – „Idealvorstellung“; 2 – „Output“ (Ergebnisse); 3 – „Input“ (Erfolgsvoraus.)



Beispiel Einf. BKM-Massnahmenplanung – Ablauf & Ergebnis

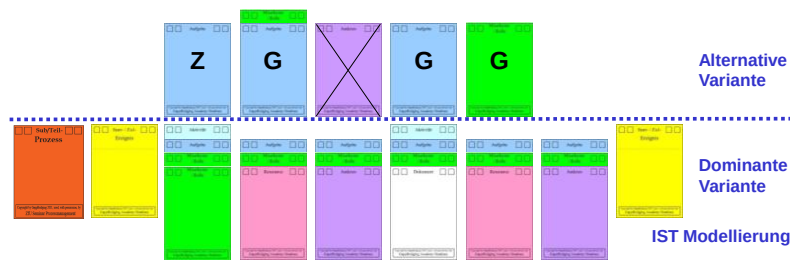


*Beispiel für weitere BKM-
Reflexions-/Referenzmodule*

BKM-Variantenbearbeitung

Integrierter Variantenvergleich „light“ (Detailmodellierung)

Z – „Zusätzlich“ („neu“); **G** – „Geändert“ („anders“); **X** – „Nicht Prozessteil“



BKM u.v.a. auch für ...

- Supply Chain Management (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. IDIMT79)
- Wissensmanagement (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. Stary et al., 2013)
- Projektmanagement (u.a. Tiemeyer, 2002)
- Coaching/Veränderungsmanagement/Human Resources (ab 2002)
- (Strategische) Planung/Entwicklung (ab 2004)
- U.v.m. ...

BKM für Supply Chain Management

- **Supply Chain Management** (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. IDIMT79)
- Wissensmanagement (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. Stary et al., 2013)
- Projektmanagement (u.a. Tiemeyer, 2002)
- Coaching/Veränderungsmanagement/Human Resources (ab 2002)
- (Strategische) Planung/Entwicklung (ab 2004)
- U.v.m. ...

Auszeichnung der BKM im Supply Chain Management

- **1. & 2. Platz** (in Koop. mit 2 Studierenden des Vortragenden im Stud.-Programm Master of Information Systems Management der Marriott School of Management an der BYU)
- **US-weiter Supply Chain Management Wettbewerb** (2001, Sponsor FEDEX)
- BKM-Grundlagen **wichtigste Erfolgsbasis**

Veröffentlichung der Medienstelle der BYU, 2001, Fedex-Contest)

BKM für Wissensmanagement

- *Supply Chain Management (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. IDIMT79)*
- ***Wissensmanagement (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. Stary et al., Wissensmanagement in der Praxis, 2012/3)***
- *Projektmanagement (u.a. Tiemeyer, 2002)*
- *Coaching/Veränderungsmanagement/Human Resources (ab 2002)*
- *(Strategische) Planung/Entwicklung (ab 2004)*
- *U.v.m. ...*

Akt. Expertenperspektive auf BKM für Wissensmanagement

"Die Bildkartenmethode erachte ich bei der Erhebung von erfolgskritischem Wissen als wesentlich, da sämtliche Stakeholder aktiv partizipieren können. Doch darüber hinaus ist diese (auch) für individuelle Entwicklungsvorhaben, insbesondere zur Verhaltensreflexion und Wertearbeit geeignet."

Christian Stary, JKU-WIN Institutsvorstand, Autor „Wissensmanagement in der Praxis“, Leiter des Zentrums für Wissensmanagement an der Universität Linz

BKM hebt Dialog auf höhere Ebene: Bed.-Verständnis 1997

“Bohm meinte, dass mit unserem Denken etwas grundlegend im Argen läge. Er nannte es **Fragmentierung. Dies ist die Art, in der wir einerseits gelernt haben, die **Welt aufzuteilen und zu kategorisieren** und, andererseits (das ist erfolgskritisch), wenn wir handeln so zu tun, als hätten wir das nicht gemacht und **wäre das Produkt unseres Denkens eine genaue, komplette Wiedergabe der Realität**. ... Die Praxis des Dialogs beabsichtigt die Art unseres Denkens zu verändern und wie wir über die Art unseres Denkens denken. **Dialoge bewirken diese Veränderung gemeinsam, indem eine grosse Gruppe zusammen im Kreis spricht.**“**

(A. Jones, 1997, 'SPEAKING TOGETHER': Applying the Principles and Practice of Dialogue
Übersetzung aus dem Englischen durch den Vortragenden)

So führt die BKM den Dialog auf eine höhere Ebene

(References to A. Jones, 1997, 'SPEAKING TOGETHER': Applying the principles and practice of dialogue)

- **Gemeinsam Sinn finden** (BKM: Gemeinsame Verständnisentwicklung)
- **Authentizität fördern** (BKM: Relevante Systeme werden komplett abgeb.)
- **Verschied. Stimmen berücksichtigend** (BKM: Partizipativ. Ansatz)
- **Grösse macht Unterschied** (BKM unterstützt 1 bis viele – DINA4-BKM)
- **Wir wissen schon, wie ein Dialog zu führen ist** (BKM: simple Modellierungssprache; ohne Training für alle „lokalen Experten“ einsetzbar)
- **Keine voreiligen Schlussfolgerungen** (BKM: gem. ganzheitl. Betrachtung relevanter Realität -> Bewertung auf Basis reichhaltig. Wissens vieler)
- **Magischer Kreis** (BKM: Arbeit um einen Tisch herum – gleicher Zugang!)
- **Keine Dominatoren** (BKM: Moder., Führung durch Wissen & Erfahrung)
- **Keine „hidden agenda“** (BKM: Abbild. gemeins. Realitätsperspektive)

BKM für Projektmanagement

- *Supply Chain Management (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. IDIMT79)*
- *Wissensmanagement (ab 1997, Praxis, Vorträge und Publikationen, z.B. Sary et al., 2013)*
- ***Projektmanagement (u.a. Tiemeyer, 2002)***
- *Coaching/Veränderungsmanagement/Human Resources (ab 2002)*
- *(Strategische) Planung/Entwicklung (ab 2004)*
- *U.v.m. ...*

Expertenperspektive auf BKM für Projektmanagement

Instrumente für das Projektmanagement 109

- Beschaffung, Auswertung und Neustrukturierung vorhandener Dokumente (Archive, Datenbanken, Internet),
- Bildkartenmethode,
- Befragung (Interview, Fragebogen),
- Beobachtung (Fremdbeobachtung, Selbstbeobachtung).

Erhebungsmethoden

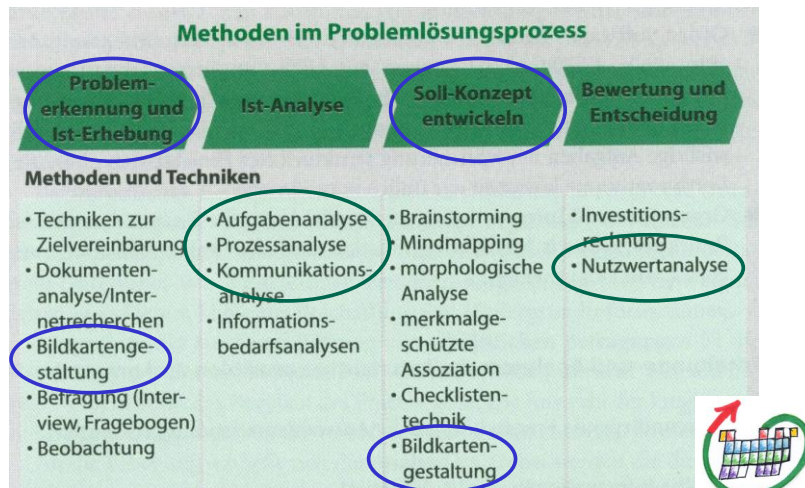
Die **Bildkartenmethode** ist eine der wichtigsten Methoden, um für das gesamte Projekt Motivation, Partizipation und Akzeptanz zu erzeugen. Mit Bildkarten können Zusammenhänge im Projekt in sehr einfacher Weise visualisiert werden. Ein Beispiel ist die Darstellung von Abläufen und Prozessen. Sie visualisieren die ausgewählten Kategorien von Prozesskomponenten und ihre Beziehungen (Aufgaben, Bearbeiter, Dokument, Ressourcen). Die Aufgaben können mit den Bildkarten in zeitlicher Reihenfolge dargestellt werden, wobei die Bearbeiter, die Dokumente und die Ressourcen zugeordnet werden. Als Ergebnis wird der gesamte Arbeitsfluss abgebildet. Die Mitarbeiter lernen, »in Prozessen« zu denken.

Bildkartenmethode
anwenden

(«Projekte erfolgreich managen» Tiemeyer, 2002)



BKM im Projektmanagement (weiterer Buchauszug Tiemeyer)



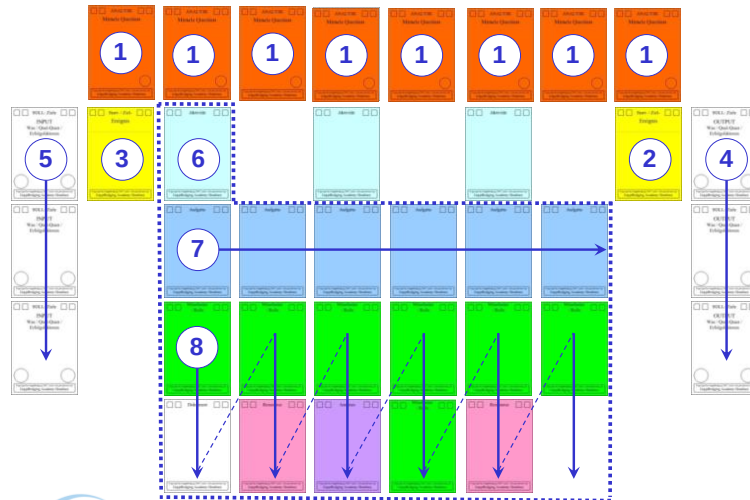
(«Projekte erfolgreich managen» Tiemeyer, 2002)

Akt. Expertenperspektive auf BKM für Projektmanagement

"Die Bildkartenmethode ist über die Jahre zu einem wichtigen Bestandteil in der Projektmanagement-Gemeinschaft geworden."

Günther Lauer, Vorstandsvorsitzender der PMA Projektmanagement Austria (grösste Projektmanagement-Vereinigung Österreichs), 6/2017

Beispiel: BKM für erste Projekt-(Vor-)Besprechung

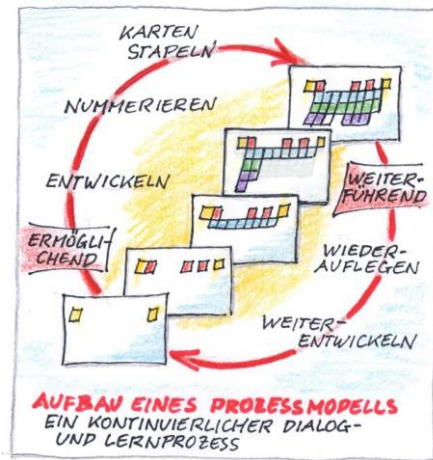


BKM: Vielseitige, einfach professionelle Potenzialmobilisierung



- Modellierung/Abbildung, Entwicklung, Analyse/Reflexion, Koordination, Kommunikation ...
- Dialoge um Tisch herum
- BKM-Modelle bleiben veränderbar (unfixiert) & werden weiterverwendet
- Je nach Bedarf sofort digital (z.B. Foto, VISIO/ARIS, SAP) od. nur analog

BKM-Entwicklung



Im BKM-Entwicklungskreislauf zur neuen, hochqualitativen und akzeptierten Arbeits- und Lebensrealität.