

# Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
<b>Vorwort</b>	<b>21</b>
<b>Einführung</b>	<b>23</b>
Über dieses Buch	24
Konventionen in diesem Buch	24
Törichte Annahmen über den Leser	24
Wie dieses Buch aufgebaut ist	25
Teil I – Prozessmanagement verstehen	25
Teil II – Prozesse richtig beschreiben und dokumentieren	26
Teil III – Prozesse und Unternehmen auch für übermorgen fit machen	26
Teil IV – Prozesse nicht dem Zufall überlassen	26
Teil V – Prozesse im Unternehmen organisieren	26
Teil VI – Der Top-Ten-Teil	27
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	27
Wie es weitergeht	28
 <b>Teil I</b>	
<b>Prozessmanagement verstehen</b>	<b>29</b>
 <b>Kapitel 1</b>	
<b>Jetzt klickt es – Prozesse endlich verstehen</b>	<b>31</b>
Der Dreisprung – Input, Leistung und Output	32
Input – Die Startpistole richtig laden	32
Leistung – So geht es richtig rund	34
Output – Wir haben fertig	35
Was man sonst noch über einen Prozess wissen sollte	35
Das Begriffspotpourri – Prozesse mal von allen Seiten betrachtet	36
Prozesse allgemein	37
Prozesse managen	37
Prozesswerte und -kultur	38
Von der Quelle bis ins Meer – Workflowmanagement	38
Arbeitsfluss aus Prozesssicht	39
Arbeitsfluss aus Managementsicht	39
Arbeitsfluss aus IT-technischer Sicht	40
Selbst speisen oder gefüttert werden – Eigenfertigung oder Outsourcing?	40
Kundenanforderungen	40

Kompetenzen	42
Eigenfertigung vs. Fremdbezug	42

## **Kapitel 2**

### ***In der Vielfalt der Prozesse liegt die Stärke***

Schuster, mach deine Leisten richtig: Leistungsprozesse	45
Rollstuhl oder Krücke – Unterstützungsprozesse	47
Guru, Guru – Führungsprozesse	49

## **Kapitel 3**

### ***Eine kleine Safari in die Struktur der Prozesse***

Vom Hölzchen aufs Stöckchen – Vom Prozess bis zum einzelnen Prozessschritt	52
Wo der eine aufhört und der andere anfängt: Klare Abgrenzung von Prozessen	52
So schön bunt: Grafische Darstellung von Prozessen	54
Tabellendarstellung von Prozessen	54
Prozesssymbole richtig einsetzen	54
Prozesse visuell kommunizieren	56
Alles im Blick: Die vollständige Prozesslandschaft	57
Prozesslandkarte für den Gleitflug	57
Prozessmodell als Flugbild des Unternehmens	59

## **Kapitel 4**

### ***Schwachstellen der Prozesse***

Wo hakt's denn? Prozessprobleme im Arbeitsalltag	61
Was man beschreiben kann, kann man erfassen	61
Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet	62
Chef, erkenne die Signale	63
Alles eine Frage der Nahtstelle	64
Schnittstellen der typischen Organisationsstruktur	64
Nahtstellen bei Prozessen	65
Der Kunde – Der interessiert uns doch nicht!	67
Hauptsache, mein Bonus stimmt: Anreizsysteme	68

## **Teil II**

### ***Prozesse richtig beschreiben und dokumentieren***

## **Kapitel 5**

### ***Prozesse identifizieren und Verfahren dokumentieren***

Anlässe gebührend feiern	73
Prozessidentifikation vorbereiten	74
Ansätze zur Identifikation von Prozessen	75

Alle Mitarbeiter sind Prozessforscher	77
Prozesse Top-down identifizieren	77
Prozesse Bottom-up identifizieren	80
Ohne Dokumentationsfleiß kein Kundenpreis	83
Wenn ich alles weiß, bin ich nicht mehr neugierig	83
Zertifizierung von Prozessen	85
Gesetzliche Anforderungen an die Dokumentation von Prozessen	86
Alle schön nach Standard arbeiten	87
Vorteile einer hohen Standardisierung	89
Was ist zur Erreichung einer hohen Standardisierung zu tun?	89
Was ist zur Vermeidung von Nachteilen einer Standardisierung von Prozessen zu tun?	90

## **Kapitel 6**

### **Bitte klare Handlungsanweisungen - prozessorientierte Verantwortlichkeiten** **93**

Senkrecht – Die Ebenen des Rätsels strukturieren	93
Prozessebenen richtig strukturieren	94
Organisationsstruktur und Prozessmodell zusammenführen	95
Den Abgleich von Organisationsstruktur und Prozessmodell aufzeigen	95
Waagerecht – Die Übersicht durch sinnvolle Gliederung der Prozessschritte behalten	97
Welche Aktivitäten sollten in Prozessen modelliert werden?	97
Besonderer Prozesstyp: Ad-hoc-Prozesse	98
Prozessaktivitäten sinnvoll gliedern	99
Teilprozesse sinnvoll gliedern	100
Rollen verteilen – Helden und Fußvolk	101
Organisationsebenen und Prozessverantwortung klären	101
Allgemeine Rollen festlegen	102
Rollen den Prozessen zuordnen	103

## **Kapitel 7**

### **Die wahre Schönheit von Prozessen** **105**

Weitere Prozesssymbole kennen lernen	105
Prozessartefakte zur Unterstützung der grafischen Gestaltung	107
Die Montagsmaler: Prozesse vernünftig visualisieren	107
Das Prozessmodell aufbohren	108
Die Verzweigungen richtig einsetzen	109
Mit Schwimmbahnen die Prozessrichtung vorgeben	111
Softwarelösungen für die Visualisierung und das Management von Prozessen	114
Die Managementgeheimnisse hinter dem Prozessbild	117
Die Prozessmodelle konsolidieren	117
Managementgeheimnisse zuordnen	117

## **Kapitel 8**

### **In den Goldgruben von Prozessen nach Verbesserungen schürfen 121**

Wie machen es die Anderen? Referenzmodelle	121
Der Zweck von Referenzmodellen	122
Beispielmodell – SCOR	122
Das SAP-Referenzmodell	124
Vor- und Nachteile von Referenzmodellen	126
Fragen Sie doch Ihre Kunden: Statistiken und Befragungen	127
Gemeinsam sind wir stark, leider murren mein Prozessnachbar immer	129
So sollte es laufen: Aufbau von Soll-Prozessen	130
Prozessziele setzen	131
Prozessfähigkeit – Indikator für die Umsetzungsstärke von Prozessen	132
Erfolgsfaktoren für den Aufbau von Soll-Prozessen	132

## **Teil III**

### **Prozesse und Unternehmen auch für übermorgen fit machen 135**

## **Kapitel 9**

### **Der Kunde ist der Kaiser der Prozesse 137**

Beim Arbeiten den Kunden vor Augen haben	138
Kundenanforderungen systematisch analysieren –	
Prozessorientierung entspricht Kundenorientierung	138
Kundenkontaktpunkte kennen	140
Prozessbezug herstellen	141
Her mit der Pulle: Das Pull-Prinzip	142
Erfolgsfaktoren im Pull-Umfeld	143
Die Umsetzung des Pull-Prinzips im Prozessmanagement	144
Einsatzmöglichkeiten des Pull-Prinzips	144
Kundenanforderungen heute und morgen den Prozessen zuordnen	146
Zeitbezug der Anforderungen kennen	146
Auswirkungen betrachten	147
Prozessleistungen zeitgerecht anpassen	149

## **Kapitel 10**

### **Fokussierung auf Prozesse, die für Kunden wirklich wertvoll sind 151**

Breit denken: Kundenanforderungen wertorientiert in den Prozessen abbilden	152
Langfristige Kundenanforderungen analysieren	152
Produktstrategie und -lebenszyklus	152
Kundenbeziehungen planen und gestalten	153
Produkte entwickeln	153
Kundenbedarf erfüllen	153

Leistungserfüllung	154
Serviceleistungen erbringen	154
Kundenrentabilität berechnen	154
Schmal fahren: Fokussierung auf wertsteigernde Prozesse	155
Kosten und Nutzen abwägen	155
Wie viel Wert hat der Wert?	156
Wer sucht, der findet ... die werthaltigen Prozessschritte	158
Rechtzeitig abbiegen: Wertmindernde Prozesse und Leistungen einstellen	159
Customizing: Anpassungen an Prozessleistungen	160

## **Kapitel 11**

### ***Benchmarking: Was hat sie, was ich nicht habe?*** **163**

Lernen von den Besten – Grundidee Benchmarking	163
Prozess-Benchmarking in die Bestandteile zerlegt	164
Hinter verschlossenen Türen – Internes Benchmarking	165
Hinaus in die weite Welt – Externes Benchmarking	166
Mensch, was sind wir kompetent: Prozesskernkompetenzen	167
Raus aufs Feld – Prozess-Benchmarking durchführen	169
Machen wir erst mal einen Plan – Die Planungsphase	170
Sammler und Jäger – Die Erhebungsphase	171
Und nun mit System – Die Analysephase	172
Gut ist nicht gut genug – Die Verbesserungsphase	173
Der Umgang mit Prozess-Benchmarking	174
Wer wie was warum – Voraussetzungen schaffen	174
Die Grenzen des Benchmarkings	176

## **Kapitel 12**

### ***Ein Weg ohne Ziel ist kein Weg – Prozessziele*** **177**

Der Weg ist nicht das Ziel – Führungsprozess »Prozessmanagement« nutzen	177
Verbesserungen ohne Ende – Der Steuerungskreislauf	178
Setzen Sie nicht die rosarote Brille, sondern die Prozessmanagement-Brille auf	178
Strategisches Prozessmanagement – Etwas für echte Manager	179
Ziele und Strategie hinterfragen	180
Markt und Wettbewerb analysieren	180
Strategische Alternativen analysieren	180
Ziele und Prozessmodell festlegen	181
Operatives Prozessmanagement – Etwas für Zielorientierte	181
Prozessziele prüfen	182
Soll-Prozesse dokumentieren	182
Prozesse planen	182
Prozesse ausführen	183
Prozessleistung messen	183

Prozesse verbessern	183
Schritt für Schritt ans Ziel: Langfristige Prozessziele festlegen	184
Von der Analyse zu Prozesszielen	184
Die Chance, aus den Schwächen Stärken zu machen	186
Wo ist der Strategie?	186
Der Zielstrebige ist gefragt	187
Prozessziele operationalisieren	189
Anforderungen an die strategische Integration von Prozessen	190
Prozessziele im Führungsprozess bestimmen	191
Ich weiß, was ich will: Handlungsschwerpunkte definieren	192

## **Teil IV**

### **Prozesse nicht dem Zufall überlassen 195**

#### **Kapitel 13**

#### **Den Staffelfstab in die Prozesshände nehmen – Prozesse planen 197**

Planvoll zum Ziel	197
Nach dem Startschuss mit Volldampf auf die Kundenziellinie	198
Planung von Prozessen etablieren	199
Cremig und fruchtig – Prozesse kundenorientiert planen	201
Die Prozessplanung in die Einzelteile zerlegt	201
Planung vorbereiten	202
Planungsumfang und Planungsprämissen	202
Produkt- und Leistungsanforderungen	204
Prozessnahtstellen und -abhängigkeiten kennen	205
Planung von Prozessen im Organisationskontext transparent machen	206
Prozessplanung organisieren	207
Planung durchführen	208
Leistungs- und Unterstützungsprozesse planen	209
Schritt 1: Prozessmengen planen	209
Schritt 2: Prozesszeiten planen	210
Schritt 3: Ressourcen rollenbasiert planen	211
Schritt 4: Prozesskosten planen	212
Schritt 5: Prozessbudgetwerte aufstellen	213
Planung konsolidieren	215
Viele Wege führen nach Rom – Prozessvarianten planen	216
Das Planungsziel – Die Energiekosten des Staffellaufs kennen	217

#### **Kapitel 14**

#### **Mein Chef sagt mir endlich, was wir konkret schaffen sollen 219**

Ameisen laufen auch zielorientiert herum	219
Mitarbeiterziele und Prozessziele	220

Von oben nach unten: Prozessziele kaskadieren	221
Leistung und Lohntüte stimmen überein	222
Jeder weiß genau, wann und was er fegen muss	224
Formen der Arbeitsorganisation in Prozessen	224
Transparentes Arbeitsumfeld schaffen	226
Wissen und mitteilen, worauf es ankommt	228

## **Kapitel 15**

### ***Im Wettbewerb entscheidet manchmal auch die zweite Stelle hinter dem Komma***

**231**

Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß – Anforderungen an Prozesskennzahlen	231
Setzen Sie die Brille auf: Zielsetzungen von Prozesskennzahlen	231
Allgemeine Kriterien für den Umgang mit Kennzahlen	233
Viel hilft viel? Vom richtigen Umgang mit Prozesskennzahlen	233
Gesucht, tot oder lebendig – Der Steckbrief einer Kennzahl	235
Nur was man kennt, kann man schätzen: Prozesskennzahlen richtig einsetzen	236
Zufriedenheit – Mustermann bedankt sich immer wieder	237
Totale Qualität – Und alles nur für Mustermann	238
Lichtgeschwindigkeit – So schnell kann Mustermann gar nicht schauen	240
Kosten und Wert – Mustermann kann ja nicht alles umsonst haben	241
Effizienz/Produktivität – Mustermann arbeitet einfach immer effizienter	242
Was wir sonst noch für Mustermann intern messen sollten	242
Nicht nur als Selbstzweck: Nutzenperspektive der Prozesskennzahlen	243
Der Blick über den Gartenzaun: Methoden zur Strukturierung von Prozesskennzahlen	243

## **Kapitel 16**

### ***Auf die Waage gelegt und für (un-)gut befunden***

**247**

Gegen Wind und Wellen: Die Prozessausführung steuern	247
Zuallerst: Prozesse ausführen	248
Der Blick von der Brücke: Prozesse monitoren	248
Zählen, wiegen, messen – Prozesse auf die Waage legen	249
Messmethoden – Richtig gut messen	250
Darf es auch etwas weniger sein? – Kennzahlen bestimmen	251
Frag das Computerlogbuch nach dem letzten Prozesseintrag	252
Die Route abstecken: Voraussetzungen für die IT-Unterstützung schaffen	252
Die Fische an Bord holen: Prozessmonitoring und Reporting	254

## **Kapitel 17**

### ***Wir werden immer besser – Prozessverbesserungen*** **255**

Hege und Pflege – Veränderungsbedarf/Verbesserungsbedarf	255
systematisch ermitteln	255
Das Unkraut in den Prozessen beseitigen – Kontinuierliches Verbessern	257
Die Idee – KVP	257
Der Wunsch nach Verbesserung	258
Verbesserungen erfolgreich umsetzen	258
Schwachstellenanalysen	259
KVP planen und organisieren	261
Noch mehr Methoden, um Verbesserungspotenziale aufzuspüren	263
Kennzahlen für die Verbesserung kennen	264
In den Prozesswurzeln liegt die Kraft – Prozesse neu konstruieren	265
Wie vermeiden wir langfristig Unkraut auf unserem Prozessacker?	266
Reifegrad von Prozessen	266
Prozessaudits als Unterstützungsinstrument	268
Negative Wechselwirkungen vermeiden	270

## **Teil V**

### ***Prozesse im Unternehmen organisieren*** **271**

## **Kapitel 18**

### ***Centurio, Sie sind für diesen Prozesshaufen zuständig*** **273**

Jeder Prozess braucht einen Centurio	273
Prozessbezogene Rollen	274
Chief Process Officer	274
Prozessmanager	275
Prozessverantwortlicher	276
Prozessbeteiligter	276
Prozessmanagement-Assistent	276
Begleitende Rollen im Prozessmanagement	277
Prozesscontroller	277
Prozessmanagement-Coach	277
Prozessmanagement-Berater	278
Prozessauditor	278
Prozessmanagement-IT-Integrator	279
Caesar führt die Prozesslegionen	279
Vier Lager zur Überwachung eines gallischen Dorfes sind drei zu viel	281



## **Kapitel 19**

### **Das Strickmuster muss auch verändert werden – horizontal statt vertikal 285**

So sind wir derzeit oft organisiert – Der linken Hand ist egal, was die rechte tut	285
Die prozessorientierte Koordination – Die linke Hand ist interessiert	286
Führungsprozess »Prozessorientierte Organisation führen«	288
Governance im Prozessmanagement	289
Unternehmensübergreifende Prozessorganisation	291
Mit dem Taktstock – Alle Prozessarme bewegen sich koordiniert	292
Anforderungen	292
Steuerung – Reifegradmodell EDEN	293
Die Fallstricke – Bei den Prozessbewegungen nicht hinfallen	295

## **Kapitel 20**

### **Von Money zu Honey – Kosten und Gewinne von Prozessen kennen 297**

Der Budgetschock – Von der Plage der gemeinen Kosten	297
Keine Magie – Leistungen von Prozessen in den Kosten sichtbar machen	299
Der Controller richtet es ein – Kosten der Prozesse in einer klaren Rechnung	302

## **Kapitel 21**

### **Ohne Kultur läuft auch in Prozessen nicht viel 305**

Prinzipiell haben wir schon immer Prinzipien verfolgt	305
Die Kraft der zwei Herzen – Prozesswerte zweckmäßig nutzen	307
Prozessprinzipien als Klebstoff – Prinzipiell sollten wir so denken und arbeiten	308

## **Teil VI**

### **Der Top-Ten-Teil 311**

## **Kapitel 22**

### **Zehn Hinweise für die Beschreibung von Prozessen 313**

Überblick verschaffen – Prozesssteckbrief	313
Beschreibungstiefe – U-Boot-Modellierung vermeiden	313
Eindeutige Beschreibungssemantik festlegen	314
Den Elfenbeinturm verlassen – »Kevin nicht allein zu Haus«	314
Nicht alle mitreden lassen – »Fischerchöre auf der Bühne«	315
Immer im Kontext beschreiben – Prozessnahtstellen	315
Aktualisierung – Beschreibungsabonnement	315
Output – Dieser sollte immer eindeutig beschrieben sein	315
Standard und Variante – Je mehr Standard, umso besser	316
Gelebte Prozessausführungen mindestens transparent beschreiben	316

## **Kapitel 23**

### **Zehn Hinweise für den Einsatz von Prozesszielen 317**

Prozessziele – Grundlage für gelebte Kundenorientierung	317
Messgrundlage eindeutig bestimmen	317
Planungsgrundlage für die Ausrichtung von Prozessen	318
Mitarbeiterorientierung mit Prozesszielen verbessern	318
Durchgängigkeit von Prozesszielkaskadierung	318
Optimierungsgrundlage nicht suchen müssen	318
Anpassungsgrundlage konkretisieren	319
Anreizgrundlage mit Prozesszielen anreizen	319
Beförderungsgrundlage mit Prozesszielen bauen	319
Kommunikationsgrundlage	319

## **Kapitel 24**

### **Zehn Hinweise für die Optimierung von Prozessen 321**

Kundenorientierung optimieren	321
Optimierung – Suche nach guten Gründen!	321
Rechtzeitig mit Optimierung anfangen!	322
Sachstand mit Optimierungsanalysen beurteilen!	322
Optimierungsgründe herausfinden!	322
Optimierungskosten kennen!	322
»OP« und Investition unterscheiden!	322
Optimierungserfolg permanent beobachten!	323
Optimierungserfolge kommunizieren!	323
Wechselwirkungen der Optimierung prüfen!	323

### **Stichwortverzeichnis 325**