

Inhalt

Vorwort	VII
1 Prozesse und Unternehmensführung	1
1.1 Management und Unternehmensführung	1
1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement	5
1.2.1 Mission eines Unternehmens	5
1.2.2 Bedeutung des Unternehmensleitbilds	6
1.2.3 Kultur und Werthaltungen im Unternehmen	7
1.2.4 Entwicklung der unternehmerischen Vision	9
1.2.5 Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen	10
1.3 Das Unternehmen als System	15
1.3.1 Der Systemansatz	15
1.3.2 Betrachtungsobjekt Unternehmen	19
1.3.3 Management aus Systemsicht	22
1.3.4 Der Regelkreis als grundlegendes Modell der Systemtechnik	26
1.4 Prozesse und Prozessmanagement	30
1.4.1 Prozessdefinition	30
1.4.2 Prozessmanagement	33
1.4.3 Prozessorientierung versus Funktionsorientierung	37
1.5 Nutzen eines Prozessmanagementsystems	42
1.6 Auswirkung der Prozessorientierung auf die Organisation	44
1.7 Literatur	48
2 Prozesse im Unternehmen erkennen und verstehen	51
2.1 Prozesse des Unternehmens	51
2.1.1 Grundlegender Zugang zu den Prozessen eines Unternehmens ..	52
2.1.2 Zuordnung von Prozessen zu Prozesskategorien	53
2.2 Phase 1: Prozesse in die Prozesslandkarte aufnehmen	57
2.2.1 Erstellung einer Prozesslandkarte	57
2.2.2 Ebenenmodell des Prozessmanagements	65
2.2.3 Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen	68
2.2.4 Prozesswürdigkeit	69
2.3 Literatur	72

3	Der Prozesslebenszyklus	73
3.1	Prozesslebenszyklus – die Phasen des Prozessmanagements	
	im Überblick	73
3.1.1	Phase 1: Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	74
3.1.2	Übergang 1: Prozesse gliedern und strukturieren	75
3.1.3	Phase 2: Prozesse erarbeiten	76
3.1.4	Übergang 2: Prozesse einführen	77
3.1.5	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern	77
3.1.6	Übergang 3: Prozessleistung berichten	78
3.1.7	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	78
3.1.8	Übergang 4: Prozesse neu gestalten oder ersetzen	79
3.2	Sichtweisen auf den Prozesslebenszyklus	79
3.2.1	Strategisches und operatives Prozessmanagement	79
3.2.2	Prozesse gestalten und Prozesse leben	82
3.2.3	Betrachtung Einzelprozess oder Prozessgesamtheit	87
3.3	Rollen im Prozessmanagement	88
3.3.1	Rollenbeschreibung des Prozessmanagers	89
3.3.2	Rollenbeschreibung des Prozessverantwortlichen	91
3.3.3	Rollenbeschreibung des Prozesseigners	91
3.3.4	Rollenbeschreibung der Prozessteammitglieder	93
3.3.5	Rollenbeschreibung des Prozesscoachs	93
3.4	Literatur	94
4	Prozesse analysieren und konzipieren	95
4.1	Phase 2 des Prozesslebenszyklus: Prozesse erarbeiten	98
4.2	Schritt I: Identifikation und Abgrenzung	100
4.2.1	Vorgehensweise bei der Identifikation und Abgrenzung	101
4.2.2	Dokumentation des Schritts I	102
4.3	Schritt II: Analyse Ist-Prozesse	104
4.3.1	Visualisierungsarten von Prozessen	105
4.3.2	Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation von Prozessen	115
4.3.3	Prozessvisualisierung als Basis für die Analyse und Optimierung von Prozessen	127
4.3.4	Analyse von Prozessen	137
4.3.5	Liste der Verbesserungspotenziale (LVP)	157
4.4	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse	159
4.4.1	Gestaltung der Soll-Prozesse	159
4.4.2	Festlegung der Prozessmessung	163
4.4.3	Prozessbeschreibung	164
4.5	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenzial	168
4.5.1	Prozessbegehungen	169
4.5.2	Aktivitäten- oder Maßnahmenlisten	170
4.6	Literatur	171

5	Prozesse leben und Bericht erstatten	173
5.1	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern	173
5.1.1	Zielsetzung und zielorientierte Planung	176
5.1.2	Überwachung der Zielerreichung	177
5.1.3	Analyse der Prozessergebnisse	181
5.1.4	Definieren und Umsetzen von Maßnahmen zur Zielerreichung	181
5.1.5	Fortgeschrittene Instrumente zur Prozesssteuerung und -optimierung	183
5.2	Reporting	184
5.2.1	Reporting der gemessenen Daten zum Prozessverantwortlichen	184
5.2.2	Reporting der Prozessleistung zu den Prozessmitarbeitern	185
5.2.3	Reporting an das Management	186
5.2.4	Grundsätze bei der Integration des Prozessreportings in das Unternehmensreporting	189
5.2.5	Vorgehensweise bei der Integration des Prozessreportings	190
5.3	Agilität im Prozessmanagement	199
5.4	Literatur	201
6	Prozesse strategisch managen	203
6.1	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	203
6.2	Balanced Scorecard (BSC)	210
6.2.1	Zusammenhang Balanced Scorecard und Prozessmanagement	210
6.2.2	Struktur und Inhalt einer Balanced Scorecard	214
6.2.3	Kopplung der BSC mit Prozessmanagement	217
6.2.4	Vorgehen zum BSC-Aufbau	219
6.2.5	Tipps zum BSC-Einsatz	225
6.3	Hoshin Kanri	226
6.3.1	Erweiterung des BSC-Ansatzes	226
6.3.2	Hoshin-Kanri-X-Matrix	229
6.4	Literatur	233
7	Wertstromorientiertes Prozessmanagement (WPM)	235
7.1	Entwicklung eines wertstromorientierten Prozesses	235
7.2	Die acht WPM-Perspektiven	236
7.2.1	Layer 1 – „Prozessstruktur festlegen“	237
7.2.2	Layer 2 – „Produkt- und Informationsflüsse aufnehmen“	238
7.2.3	Layer 3 – „Verschwendung identifizieren“	239
7.2.4	Layer 4 – „Zeitlinie aufnehmen“	240
7.2.5	Layer 5 – „Qualitätsdefizite identifizieren“	241
7.2.6	Layer 6 – „Kapazitäten abgleichen“	242
7.2.7	Layer 7 – „Risiko bewerten“	243
7.2.8	Layer 8 – „Kosten erheben“	244
7.2.9	Layer 9 – „Verbesserungspotenziale festhalten“	245
7.3	Literatur	248

8	Prozesse leben: Der Mensch im Prozessmanagement	249
8.1	Das Individuum	250
8.1.1	Persönlichkeitsinventar	250
8.1.2	Individualkompetenz und ihre Dimensionen	262
8.2	Die Gruppe, das Team als soziales System	266
8.2.1	Teamentwicklung	266
8.2.2	Die Teambildung als Prozess (Phasen 1 bis 4 des Teamlebenszyklus)	268
8.2.3	Maßnahmen zum Ausbau und zur Pflege effizienter Beziehungen in Gruppen	272
8.3	Leitung und Führung von Teams	273
8.3.1	Führungsstile (im Überblick)	276
8.3.2	Praktische Aspekte der Leitung und Führung von Teams	278
8.3.3	Leitlinien teamorientierter Führung	279
8.3.4	Hauptaufgaben der Teamleitung	280
8.3.5	Persönliche Eigenschaften des erfolgreichen Teamleiters	281
8.4	Motivation von Mitarbeitern	282
8.5	Konfliktmanagement	288
8.5.1	Konflikte in Teams	288
8.5.2	Konfliktarten	290
8.5.3	Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten)	291
8.5.4	Konfliktbehandlung	292
8.5.5	Der Umgang mit Konflikten	295
8.6	Persönliche Weiterentwicklung begleiten und fördern	296
8.7	Kreativität und Innovation Einzelner und in der Gruppe	298
8.7.1	Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Einsatz von Kreativitätsmethoden und -techniken	298
8.7.2	Kreativität & konstruktiver Konflikt	299
8.7.3	Kreativitätsmethoden	301
8.7.4	Förderung von Kreativität	305
8.8	Die Organisation als soziales System	306
8.8.1	Organisationskultur – eine erste Definition	309
8.8.2	Die Organisationskultur bestimmt das Verhalten von Organisationen	309
8.8.3	Grundlegende Begriffe und Konzepte zur Organisationskultur	310
8.8.4	Mehrfachkulturen, Subkulturen	312
8.8.5	Modell zu Aufbau und Funktionsweise der Organisationskultur	312
8.8.6	Analyse und Änderung einer Organisationskultur	315
8.8.7	Bemerkungen zur Kultur im speziellen Fall von Projektteams	319
8.9	Literatur	321
9	Organisationsänderungen verwirklichen	323
9.1	Veränderungstreiber	323

9.1.1	Digitalisierung	323
9.1.2	Anforderungen des Markts an Unternehmen	323
9.1.3	Der Wertewandel im Bewusstsein des Kunden von heute	324
9.1.4	Der Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter von heute	324
9.2	Change Management & Change Leadership	325
9.3	Herausforderungen des Change Managements	327
9.4	Förderliche Einstellungen und Denkweisen	331
9.5	Notwendige Zwischenstadien am Weg von Widerstand zur Akzeptanz ...	333
9.5.1	Phasen im Ablauf eines Change-Prozesses	335
9.5.2	Change-Szenarien	337
9.5.3	Leadership im Change	338
9.6	Die Veränderung als Projekt managen	340
9.6.1	Projekte initiieren und beauftragen	341
9.6.2	Projekte starten	341
9.6.3	Arbeitsstrukturen in Projekten (Projektorganisation)	342
9.6.4	Aufgabenmanagement: der Projektstrukturplan (PSP)	343
9.6.5	Umfeldmanagement	347
9.6.6	Risikomanagement	349
9.6.7	Terminmanagement	352
9.6.8	Ressourcen- und Kostenmanagement in Projekten	352
9.6.9	Informationsmanagement und Projektmarketing	354
9.6.10	Projektmarketing	355
9.6.11	Projektcontrolling	356
9.6.12	Projekte abschließen	360
9.7	Literatur	361
10	Prozessmanagement im exzellenten Unternehmen	363
10.1	Integriertes Management	363
10.1.1	Der Integrationsgedanke	363
10.1.2	Top-down-Integrationsansatz mit dem 3-Ebenen-Modell	365
10.1.3	Vorgehen beim IMS-Aufbau	371
10.1.4	Performance und Compliance	373
10.2	System-Scans	373
10.3	Referenzmodelle	375
10.4	Normen und Zertifizierung	376
10.4.1	Normen und Prozessmanagement	376
10.4.2	Zertifizierung	380
10.5	Bewertungsmethoden	380
10.5.1	Audits	380
10.5.2	Prozessassessments nach ISO 3300x	381
10.5.3	EFQM-Assessment	388

10.6	Prozessschnittstellenanalyse (PSA) – Methode zur Optimierung von Schnittstellen	396
10.6.1	Ziele, Zweck der Prozessschnittstellenanalyse	397
10.6.2	Vorgehen	397
10.6.3	Ergebnisse	397
10.6.4	Nutzen	399
10.7	Prozesskostenrechnung	399
10.7.1	Zugang zu Prozesskostenrechnung aus dem Prozessmanagement (bottom-up)	400
10.7.2	Limits der Bottom-up-Prozesskostenrechnung	400
10.7.3	Zugang zur Prozesskostenrechnung aus dem Bereich Controlling und Kostenrechnung (top-down)	401
10.7.4	Ziele der Prozesskostenrechnung	403
10.7.5	Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down)	405
10.7.6	Vorgehen beim Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down) ..	406
10.7.7	Gemeinkostenmanagement mittels der Prozesskostensätze (bottom-up und top-down)	409
10.8	Literatur	411
11	Prozessmanagement umsetzen – ausgewählte Beispiele	413
11.1	Produktionsunternehmen: Böhler Edelstahl GmbH	413
11.1.1	Ausgangssituation	413
11.1.2	Projektziele	414
11.1.3	Umsetzung des ersten Programmschritts von QM 450	414
11.1.4	Umsetzung des zweiten Programmschritts von QM 450	417
11.1.5	Umsetzung des dritten Programmschritts von QM 450	420
11.1.6	Umsetzung des vierten Programmschritts von QM 450	421
11.1.7	Vom Programm zum gelebten Managementsystem	421
11.1.8	Erfolgskontrolle 2013	422
11.2	Gesundheitswesen: Privatklinik Rudolfinerhaus	423
11.2.1	Ausgangssituation	423
11.2.2	Projektziele	424
11.2.3	Umsetzung	425
11.2.4	Übersichtliche Prozessdarstellung	427
11.2.5	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	428
11.3	Öffentliche Verwaltung: MA 45	428
11.3.1	Ausgangssituation	429
11.3.2	Projektziele	429
11.3.3	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	430

11.4	BPM Toolauswahl: Österreichische Nationalbank (OeNB)	433
11.4.1	Ausgangssituation	433
11.4.2	Projektziele	434
11.4.3	Projektablauf	434
11.4.4	Erstellung eines Kriterienkatalogs	434
11.4.5	Begleitende Qualitätssicherung bei der BPM-Toolanbieter- auswahl	435
11.5	Spannungsfeld Compliance/ Performance: Münze Österreich	435
11.5.1	Die Münze Österreich AG – ein österreichisches Traditionsunternehmen	435
11.5.2	Moderne Managementsysteme stehen im Spannungsfeld von Compliance und Performance	436
11.5.3	Das Werkzeug Process Review	440
11.5.4	Den Spagat zwischen Compliance und Performance schaffen ...	443
11.6	Literatur	444
	Literatur	445
	Abkürzungen	451
	Index	457
	Die Autoren	461