

# Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
<b>Einführung</b>	<b>21</b>
Über dieses Buch	22
Konventionen in diesem Buch	22
Törichte Annahmen über den Leser	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I – Prozessmanagement verstehen	23
Teil II – Prozesse richtig beschreiben und dokumentieren	23
Teil III – Prozesse und Unternehmen auch für übermorgen fit machen	24
Teil IV – Prozesse nicht dem Zufall überlassen	24
Teil V – Prozesse im Unternehmen organisieren	24
Teil VI – Der Top-Ten-Teil	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	26
<b>Teil I</b>	
<b>Prozessmanagement verstehen</b>	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Jetzt klickt es – Prozesse endlich verstehen</b>	<b>29</b>
Der Dreisprung – Input, Leistung und Output	30
Input – Die Startpistole richtig laden	30
Leistung – So geht es richtig rund	32
Output – Wir haben fertig	33
Was man sonst noch über einen Prozess wissen sollte	33
Das Begriffspotpourri – Prozesse mal von allen Seiten betrachtet	34
Prozesse allgemein	35
Prozesse managen	35
Prozesswerte und -kultur	36
Von der Quelle bis ins Meer – Workflowmanagement	36
Arbeitsfluss aus Prozesssicht	37
Arbeitsfluss aus Managementsicht	37
Arbeitsfluss aus IT-technischer Sicht	38
Selbst speisen oder gefüttert werden – Eigenfertigung oder Outsourcing?	38
Kundenanforderungen	38
Kompetenzen	40
Eigenfertigung vs. Fremdbezug – Auswahlkriterien	40

**Kapitel 2****In der Vielfalt der Prozesse liegt die Stärke**

Schuster, mach deine Leisten richtig: Leistungsprozesse	43
Rollstuhl oder Krücke – Unterstützungsprozesse	45
Guru, Guru – Führungsprozesse	47

**Kapitel 3****Eine kleine Safari in die Struktur der Prozesse**

Vom Hölzchen aufs Stöckchen – Vom Prozess bis zur Prozessaufgabe	50
Wo der eine aufhört und der andere anfängt: Klare Abgrenzung von Prozessen	51
So schön bunt: Grafische Darstellung von Prozessen	52
Tabellendarstellung von Prozessen	53
Prozesssymbole richtig einsetzen	53
Prozesse visuell kommunizieren	54
Alles im Blick: Die vollständige Prozesslandschaft	56
Prozesslandkarte für den Gleitflug	56
Prozessmodell als Flugbild des Unternehmens	57

**Kapitel 4****Schwachstellen der Prozesse**

Wo hakt's denn? Prozessprobleme im Arbeitsalltag	59
Was man beschreiben kann, kann man erfassen	59
Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet	60
Chef, erkenne die Signale	61
Alles eine Frage der Nahtstelle	62
Schnittstellen der typischen Organisationsstruktur	62
Nahtstellen bei Prozessen	63
Der Kunde – Der interessiert uns doch nicht!	65
Hauptsache, mein Bonus stimmt: Anreizsysteme	66

**Teil II****Prozesse richtig beschreiben und dokumentieren****69****Kapitel 5****Prozesse identifizieren und Verfahren dokumentieren****71**

Anlässe gebührend feiern	71
Prozessidentifikation vorbereiten	72
Ansätze zur Identifikation von Prozessen	73
Alle Mitarbeiter sind Prozessforscher	75
Prozesse Top-down identifizieren	75
Prozesse Bottom-up identifizieren	78

Ohne Dokumentationsfleiß kein Kundenpreis	81
Wer alles weiß, ist nicht mehr neugierig	81
Zertifizierung von Prozessen	83
Gesetzliche Anforderungen an die Dokumentation von Prozessen	83
Alle schön nach Standard arbeiten	84
Vorteile einer hohen Standardisierung	86
Das ist zur Erreichung einer hohen Standardisierung zu tun	87
Was ist zur Vermeidung von Nachteilen einer Standardisierung von Prozessen zu tun?	87

## **Kapitel 6**

### **Bitte klare Handlungsanweisungen**

	<b>89</b>
Senkrecht – Die Ebenen des Rätsels strukturieren	89
Prozessebenen richtig strukturieren	90
Organisationsstruktur und Prozessmodell zusammenführen	91
Den Abgleich von Organisationsstruktur und Prozessmodell aufzeigen	92
Waagerecht – Die Übersicht durch sinnvolle Gliederung der Prozessschritte behalten	93
Welche Aktivitäten sollten in Prozessen modelliert werden?	94
Besonderer Prozesstyp: Ad-hoc-Prozesse	95
Prozessaktivitäten sinnvoll gliedern	95
Teilprozesse sinnvoll gliedern	96
Rollen verteilen – Helden und Fußvolk	97
Organisationsebenen und Prozessverantwortung klären	97
Allgemeine Rollen festlegen	98
Rollen den Prozessen zuordnen	99

## **Kapitel 7**

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

	<b>101</b>
Weitere Prozesssymbole kennenlernen	101
Prozessartefakte zur Unterstützung der grafischen Gestaltung	103
Die Montagsmaler: Prozesse vernünftig visualisieren	103
Das Prozessmodell aufbohren	104
Die Verzweigungen richtig einsetzen	105
Mit Schwimmbahnen die Prozessrichtung vorgeben	107
Softwarelösungen für die Visualisierung und das Management von Prozessen	109
Die Managementgeheimnisse hinter dem Prozessbild	112
Die Prozessmodelle konsolidieren	113
Managementgeheimnisse zuordnen	113

**Kapitel 8****In den Goldgruben von Prozessen nach Verbesserungen schürfen****117**

Wie machen es die anderen? Referenzmodelle	117
Der Zweck von Referenzmodellen	118
Beispielmodell – SCOR	118
Das SAP-Referenzmodell	120
Vor- und Nachteile von Referenzmodellen	122
Fragen Sie doch Ihre Kunden: Statistiken und Befragungen	123
Gemeinsam sind wir stark, leider murrt mein Prozessnachbar immer	125
So sollte es laufen: Aufbau von Soll-Prozessen	126
Prozessziele setzen	127
Prozessfähigkeit – Indikator für die Umsetzungsstärke von Prozessen	128
Erfolgsfaktoren für den Aufbau von Soll-Prozessen	128

**Teil III****Prozesse und Unternehmen auch für übermorgen fit machen****131****Kapitel 9****Der Kunde ist der Kaiser der Prozesse****133**

Beim Arbeiten den Kunden vor Augen haben	134
Kundenanforderungen systematisch analysieren – Prozessorientierung entspricht Kundenorientierung	134
Kundenkontaktpunkte kennen	136
Prozessbezug herstellen	137
Her mit der Pulle: Das Pull-Prinzip	138
Erfolgsfaktoren im Pull-Umfeld	139
Die Umsetzung des Pull-Prinzip im Prozessmanagement	140
Einsatzmöglichkeiten des Pull-Prinzips	140
Kundenanforderungen heute und morgen den Prozessen zuordnen	142
Zeitbezug der Anforderungen kennen	142
Auswirkungen betrachten	143
Prozesseleistungen zeitgerecht anpassen	145

**Kapitel 10****Fokussierung auf Prozesse, die für Kunden wirklich wertvoll sind****147**

Breit denken: Kundenanforderungen wertorientiert in den Prozessen abbilden	148
Langfristige Kundenanforderungen analysieren	148
Produktstrategie und -lebenszyklus	148
Kundenbeziehungen planen und gestalten	149
Produkte entwickeln	149
Kundenbedarf erfüllen	149
Leistungserfüllung	150
Serviceleistungen erbringen	150
Kundenrentabilität berechnen	150

Schmal fahren: Fokussierung auf wertsteigernde Prozesse	151
Kosten und Nutzen abwägen	151
Wie viel Wert hat der Wert?	152
Wer suchet, der findet ... die werthaltigen Prozessschritte	154
Rechtzeitig abbiegen: Wertmindernde Prozesse und Leistungen einstellen	155
Customizing: Anpassungen an Prozesseleistungen	156

**Kapitel 11****Benchmarking: Was hat sie, was ich nicht habe? 159**

Lernen von den Besten – Grundidee Benchmarking	159
Prozess-Benchmarking in die Bestandteile zerlegt	160
Hinter verschlossenen Türen – Internes Benchmarking	161
Hinaus in die weite Welt – Externes Benchmarking	162
Mensch, was sind wir kompetent: Prozesskernkompetenzen	163
Raus aufs Feld – Prozess-Benchmarking durchführen	165
Machen wir erst mal einen Plan – Die Planungsphase	166
Sammler und Jäger – Die Erhebungsphase	167
Und nun mit System – Die Analysephase	168
Gut ist nicht gut genug – Die Verbesserungsphase	169
Der Umgang mit Prozess-Benchmarking	170
Wer wie was warum – Voraussetzungen schaffen	170
Die Grenzen des Benchmarkings	171

**Kapitel 12****Ein Weg ohne Ziel ist kein Weg – Prozessziele 173**

Der Weg ist nicht das Ziel – Führungsprozess »Prozessmanagement« nutzen	173
Verbesserungen ohne Ende – der Steuerungskreislauf	174
Nicht die rosarote Brille, sondern die Prozessmanagement-Brille aufsetzen	174
Strategisches Prozessmanagement – etwas für echte Manager	175
Strategische Prozesspotenziale analysieren	176
Marktpotenziale analysieren	176
Strategische Optionen erarbeiten	176
Strategische Prozessziele festlegen	176
Prozesse strategisch steuern	177
Operatives Prozessmanagement – Etwas für Zielorientierte	177
Operative Prozessziele ableiten	177
Soll-Prozesse entwickeln	177
Prozessausführung planen	178
Prozesse einführen	178
Prozesse ausführen	178
Prozesse messen	178
Prozesse analysieren	179

Schritt für Schritt ans Ziel: Langfristige Prozessziele festlegen	180
Von der Analyse zu Prozesszielen	180
Die Chance, aus den Schwächen Stärken zu machen	181
Wo ist der Strategie?	182
Der Zielstrebige ist gefragt	183
Prozessziele operationalisieren	184
Anforderungen an die strategische Integration von Prozessen	186
Prozessziele im Führungsprozess bestimmen	186
Ich weiß, was ich will: Handlungsschwerpunkte definieren	187

**Teil IV****Prozesse nicht dem Zufall überlassen****189****Kapitel 13****Den Staffelstab in die Prozesshände nehmen –  
Prozessausführung planen****191**

Planvoll zum Ziel	191
Nach dem Startschuss mit Volldampf auf die Kundenziellinie	192
Planung der Prozessausführung etablieren	192
Cremig und fruchtig – Prozesse kundenorientiert planen	195
Die Prozessplanung in die Einzelteile zerlegt	195
Planung vorbereiten	196
Planungsumfang und Planungsprämissen	197
Produkt- und Leistungsanforderungen	198
Prozessnahtstellen und -abhängigkeiten kennen	199
Planung von Prozessen im Organisationskontext transparent machen	200
Prozessplanung organisieren	201
Planung durchführen	202
Leistungs- und Unterstützungsprozesse planen	203
Schritt 1: Prozessmengen planen	204
Schritt 2: Prozesszeiten planen	205
Schritt 3: Ressourcen rollenbasiert planen	206
Schritt 4: Prozesskosten planen	207
Schritt 5: Prozessbudgetwerte aufstellen	207
Planung konsolidieren	210
Viele Wege führen nach Rom – Prozessvarianten planen	210
Das Planungsziel – Die Energiekosten des Staffellaufs kennen	211

**Kapitel 14****Mein Chef sagt mir endlich, was wir konkret schaffen sollen****213**

Ameisen laufen auch zielorientiert herum	213
Mitarbeiterziele und Prozessziele	214
Von oben nach unten: Prozessziele kaskadieren	215
Leistung und Lohntüte stimmen überein	216
Jeder weiß genau, wann und was er fegen muss	218
Formen der Arbeitsorganisation in Prozessen	218
Transparentes Arbeitsumfeld schaffen	220
Wissen und mitteilen, worauf es ankommt	222

**Kapitel 15****Mit Prozessindikatoren im Wettbewerb bestehen****225**

Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß – Anforderungen an Prozessindikatoren	225
Setzen Sie die Brille auf: Zielsetzungen von Prozessindikatoren	225
Allgemeine Kriterien für den Umgang mit Prozessindikatoren	227
Viel hilft viel? Vom richtigen Umgang mit Prozessindikatoren	227
Gesucht, tot oder lebendig – Der Steckbrief eines Indikators	229
Nur was man kennt, kann man schätzen: Prozessindikatoren richtig einsetzen	230
Zufriedenheit – Mustermann bedankt sich immer wieder	231
Totale Qualität – und alles nur für Mustermann	232
Lichtgeschwindigkeit – so schnell kann Mustermann gar nicht schauen	234
Kosten und Wert – Mustermann kann ja nicht alles umsonst haben	235
Effizienz/Produktivität – Mustermann arbeitet einfach immer effizienter	236
Was wir sonst noch für Mustermann intern messen sollten	236
Nicht nur als Selbstzweck: Nutzenperspektive der Prozessindikatoren	236
Der Blick über den Gartenzaun: Methoden zur Strukturierung von Prozessindikatoren	237

**Kapitel 16****Auf die Waage gelegt und für (un-)gut befunden****239**

Gegen Wind und Wellen: Die Prozessausführung steuern	239
Zuallererst: Prozesse ausführen	240
Der Blick von der Brücke: Prozesse messen	240
Zählen, wiegen, messen – Prozesse auf die Waage legen	241
Messmethoden – richtig gut messen	242
Darf es auch etwas weniger sein? – Indikatoren bestimmen	243
Frag das Computerlogbuch nach dem letzten Prozesseintrag	244
Die Route abstecken: Voraussetzungen für die IT-Unterstützung schaffen	244
Die Fische an Bord holen: Prozessmonitoring und Reporting	246

**Kapitel 17****Und wir werden immer besser – Prozessverbesserungen****247**

Hege und Pflege – Veränderungsbedarf/Verbesserungsbedarf systematisch ermitteln	247
Das Unkraut in den Prozessen beseitigen – Kontinuierliches Verbessern	249
Die Idee – KVP	249
Der Wunsch nach Verbesserung	250
Verbesserungen erfolgreich umsetzen	250
Schwachstellenanalysen	251
KVP planen und organisieren	253
Gute Methoden, um Verbesserungspotenziale aufzuspüren	255
Indikatoren für die Verbesserung kennen	256
In den Prozesswurzeln liegt die Kraft – Prozesse neu konstruieren	257
Unkraut auf dem Prozessacker langfristig vermeiden	258
Reifegrad von Prozessen	258
Prozessaudits als Unterstützungsinstrument	260
Negative Wechselwirkungen vermeiden	262

**Teil V****Prozesse im Unternehmen organisieren****263****Kapitel 18****Centurio, Sie sind für diesen Prozesshaufen zuständig****265**

Jeder Prozess braucht einen Centurio	265
Prozessbezogene Rollen	266
Chief Process Officer	266
Prozessmanager	267
Prozessverantwortlicher	268
Prozessbeteiligter	268
Prozessmanagement-Assistent	268
Begleitende Rollen im Prozessmanagement	269
Prozesscontroller	269
Prozessmanagement-Coach	269
Prozessmanagement-Berater	270
Prozessauditor	270
Prozessmanagement-IT-Integrator	271
Cäsar führt die Prozesslegionen	271
Vier Lager zur Überwachung eines gallischen Dorfes sind drei zu viel	273

**Kapitel 19****Das Strickmuster muss auch verändert werden –  
horizontal statt vertikal****275**

So sind wir derzeit oft organisiert – Der linken Hand ist egal, was die rechte tut	275
Die prozessorientierte Koordination – Die linke Hand ist interessiert	276
Führungsprozess »Prozessorientierte Organisation gestalten und führen«	278
Governance im Prozessmanagement	279
Unternehmensübergreifende Prozessorganisation	281
Mit dem Taktstock – Alle Prozessarme bewegen sich koordiniert	283
Anforderungen	283
Steuerung – Reifegradmodell EDEN	283
Die Fallstricke – Bei den Prozessbewegungen nicht hinfallen	285

**Kapitel 20**

<b>Von Money zu Honey – Kosten und Gewinne von Prozessen kennen</b>	<b>287</b>
Der Budgetschock – Von der Plage der gemeinen Kosten	287
Keine Magie – Leistungen von Prozessen in den Kosten sichtbar machen	290
Der Controller richtet es ein – Kosten der Prozesse in einer klaren Rechnung	292

**Kapitel 21**

<b>Ohne Kultur läuft auch in Prozessen nicht viel</b>	<b>295</b>
Prinzipiell haben wir schon immer Prinzipien verfolgt	295
Die Kraft der zwei Herzen – Prozesswerte zweckmäßig nutzen	297
Prozessprinzipien als Klebstoff – Prinzipiell sollten wir so denken und arbeiten	298

**Teil VI****Der Top-Ten-Teil****301****Kapitel 22**

<b>Zehn Hinweise für die Beschreibung von Prozessen</b>	<b>303</b>
Überblick verschaffen – Prozesssteckbrief	303
Beschreibungstiefe – U-Boot-Modellierung vermeiden	303
Eindeutige Beschreibungssemantik festlegen	304
Den Elfenbeinturm verlassen – »Kevin nicht allein zu Haus«	304
Nicht alle mitreden lassen – »Fischerchöre auf der Bühne«	305
Immer im Kontext beschreiben – Prozessnahtstellen	305
Aktualisierung – Beschreibungsabonnement	305
Output – Dieser sollte immer eindeutig beschrieben sein	305
Standard und Variante – je mehr Standard, umso besser	306
Gelebte Prozessausführungen mindestens transparent beschreiben	306

**Kapitel 23****Zehn Hinweise für den Einsatz von Prozesszielen****307**

Prozessziele – Grundlage für gelebte Kundenorientierung	307
Messgrundlage eindeutig bestimmen	307
Planungsgrundlage für die Ausrichtung von Prozessen	308
Mitarbeiterorientierung mit Prozesszielen verbessern	308
Durchgängigkeit von Prozesszielkaskadierung	308
Optimierungsgrundlage nicht suchen müssen	308
Anpassungsgrundlage konkretisieren	308
Anreizgrundlage mit Prozesszielen anreizen	309
Beförderungsgrundlage mit Prozesszielen bauen	309
Kommunikationsgrundlage	309

**Kapitel 24****Zehn Hinweise für die Optimierung von Prozessen****311**

Kundenorientierung verbessern	311
Optimierung – Suche nach guten Gründen	311
Rechtzeitig mit Optimierung anfangen	312
Sachstand mit Optimierungsanalysen beurteilen	312
Optimierungsgründe herausfinden	312
Optimierungskosten kennen	312
»OP« und Investition unterscheiden	312
Optimierungserfolg permanent beobachten	313
Optimierungserfolge kommunizieren	313
Wechselwirkungen der Optimierung prüfen!	313

**Stichwortverzeichnis****315**