
Inhalt

1	Einführung	1
Teil 1 Der Nutzen von Prozessmanagement – warum manche Unternehmen lieber schuften als arbeiten		
2	Wo es heute in den Unternehmen „brennt“	7
2.1	Prozessmanagement – ein einfaches Thema oder einfach kein Thema?	7
2.2	Einsatz mit mehr oder weniger Erfolg – die Fakten	8
2.3	Operational Excellence – für welche Betriebe und Branchen sich Prozessmanagement eignet	10
2.3.1	Wozu Operational Excellence?	10
2.3.2	Großunternehmen und Mittelstand	11
2.3.3	Operational Excellence in verschiedenen Branchen	12
2.3.4	Banken	13
2.3.5	Gesundheitswesen	14
2.4	Permanente Marktveränderungen – der Wandel als Daueraufgabe	17
2.4.1	Schneller Wandel	17
2.4.2	Die Lücke zwischen Strategie und Prozess	20
2.5	Die Beschleunigungsfalle: Hektik, Stress, Burnout und innerer Kollaps	20
	Literatur	27
3	Prozessmanagement ist eine Grundhaltung – gibt es Alternativen?	29
3.1	Managementmoden und ihr „Verfallsdatum“	29
3.2	Restrukturierung	30
3.3	Business Reengineering	31
3.4	Lean Management	32
3.5	Six Sigma und Lean Six Sigma	33
3.6	Kostensenkung	33

3.7	Total Quality Management (TQM)	36
3.8	ISO 9000er-Familie	36
Literatur		38
4	Grundsätzliches zum Prozessmanagement	39
4.1	Einfach statt kompliziert	39
4.2	Merkmale und Definitionen von Prozessen und Geschäftsprozessmanagement	40
4.2.1	Merkmale von Prozessen	40
4.2.2	Prozesse und ihre Elemente	40
4.2.3	Geschäftsprozesse und ihr Management	41
4.2.4	Prozessmanagement und Prozessgestaltung	42
4.2.5	Mitwirkende und „Rollen“ im Prozessmanagement	43
4.2.6	„Kunden“ und „Lieferanten“	44
4.2.7	Prozessmanagement und IT	45
4.3	Der „Propeller“ – die Struktur des intelligenten Prozessmanagements	47
Literatur		49
Teil 2	Aller Anfang ist einfach – einzelne Prozesse im Unternehmen optimieren	
5	Das kleine Einmaleins des Prozessmanagements	53
5.1	Unnötige Komplexität von Anfang an vermeiden	53
5.2	Einfache Prozessmängel erkennen	58
5.3	Durch geeignete Prozesse Wettbewerbsvorteile aufbauen	63
5.3.1	Standardisierung oder Individualisierung	64
5.3.2	Veränderung von Kernprozessen meistern	66
Literatur		68
6	Die Messung der Prozessleistung	69
6.1	Die Prozessqualität	69
6.2	Das magische Tetraeder	71
6.3	Die Durchlaufzeit	73
6.4	Die Fehlerrate	74
6.5	Die Prozesskosten	75
6.5.1	Der finanzielle Nutzen und die Amortisation des Prozessmanagements	76
6.6	Die wiederholte Messung der Prozesskennzahlen	77
Literatur		79
7	Das methodische Handwerkszeug: Heben Sie den Schatz	81
7.1	„Quick and dirty“ – oder mit Methode?	81
7.2	Der DMAIC-Zyklus im Rahmen von Six Sigma	83
7.2.1	Voraussetzungen für die Anwendung	83
7.2.2	Installation eines Steuerungsausschusses	85

7.3	Die Define-Phase	86
7.3.1	Wesentliche Aufgaben des Projektleiters	87
7.3.2	Der Projektstart	87
7.3.3	Teamformierung und Kickoff-Veranstaltung	87
7.3.4	Die Projekt-Charta	88
7.3.5	Im Fokus steht der Kunde – Voice of Customer	89
7.3.6	Die Aufnahme des Ist-Prozesses	91
7.3.7	Wesentliche Ergebnisse der Define-Phase	91
7.4	Die Measure-Phase	92
7.4.1	Wesentliche Aufgaben des Projektleiters	92
7.4.2	Identifikation kritischer Messgrößen	93
7.4.3	Messung der drei wesentlichen Indikatoren	93
7.4.4	Der Prozess der Datengenerierung	94
7.4.5	Die FMEA (= Failure Modes and Effect Analysis)	95
7.4.6	Die Ursachen-Wirkungs-Matrix	96
7.4.7	Prozessstabilität	96
7.4.8	Prozessfähigkeitsanalyse	96
7.4.9	Wesentliche Ergebnisse der Measure-Phase	98
7.5	Die Analyze-Phase	99
7.5.1	Wesentliche Aufgaben des Projektleiters	100
7.5.2	Das Auffinden der Hauptursachen	101
7.5.3	Wesentliche Ergebnisse der Analyze-Phase	102
7.6	Die Improve-Phase	103
7.6.1	Wesentliche Aufgaben des Projektleiters	103
7.6.2	Vorteile der gründlichen Datenerhebung	104
7.6.3	1. Schritt: Lösungen entwickeln, auswählen und verfeinern	104
7.6.4	2. Schritt: Einen Pilotversuch durchführen	105
7.6.5	3. Schritt: Die Lösung implementieren	106
7.6.6	Wesentliche Ergebnisse der Improve-Phase	108
7.7	Die Control-Phase	109
7.7.1	Wesentliche Aufgaben des Projektleiters	110
7.7.2	Erarbeitung und Übergabe eines Prozess-Controlling-Plans (PCP)	110
7.7.3	Replikations- und Standardisierungsmöglichkeiten identifizieren und entwickeln	111
7.7.4	Wesentliche Ergebnisse der Control-Phase	112
	Literatur	113
8	Weitere Methoden	115
8.1	Design for Six Sigma (DfSS) – Wettbewerbsvorteile von Anfang an	115
8.2	Der PDCA-Kreislauf – vielfache Anwendungsmöglichkeiten	117
8.3	Makigami – für Verwaltung und Dienstleistung	117
8.4	Übersicht über die vorgestellten Methoden	118
	Literatur	119

Teil 3 Die hohe Kunst der Führung – vom einzelnen Prozess zum intelligenten Prozessmanagement

9	Der Königsweg des Prozessmanagements	123
9.1	Vom einzelnen Prozess zum gesamtheitlichen Programm	123
9.2	Isoliertes Prozessmanagement	124
9.3	Operatives Prozessmanagement	125
9.3.1	Ziel 1: Prozessleistung sicherstellen – das KANO-Modell	125
9.3.2	Ziel 2: Vorgaben aus dem strategischen Prozessmanagement kontinuierlich umsetzen	127
9.3.3	Ziel 3: Anhaltende Operationalisierung gewährleisten	127
9.4	Strategisches Prozessmanagement	129
9.4.1	Das Geschäftsmodell	131
9.4.2	Kernkompetenzen	132
9.4.3	Das Prozessmodell	132
9.4.4	Die Prozessvision	133
9.4.5	Strategische Projektauswahl	134
9.5	Intelligentes Prozessmanagement	135
9.6	Einführung über Top-down- oder Bottom-up-Vorgehen	138
9.6.1	Das Bottum-up-Vorgehen	138
9.6.2	Das Top-down-Vorgehen	139
	Literatur	141
10	Vorgehen nach dem „4 i-Phasenmodell“ – den Umsetzungserfolg systematisch planen	143
10.1	Intelligentes Prozessmanagement als Unternehmensphilosophie	143
10.2	Inkorporation: So schaffen Sie die Grundlagen im Unternehmen	144
10.2.1	Die Teilnehmer des Programms	145
10.2.2	Das Vorgehen	148
10.3	Initiation: So ebnen Sie den Weg für den Roll-out	149
10.3.1	Der Aufbau einer zuständigen Organisationseinheit	149
10.3.2	Das Prozessmodell und seine Ziele	150
10.3.3	Die Ausarbeitung des Deployment-Plans	151
10.3.4	Die Umsetzungsgeschwindigkeit	153
10.4	Inklusion: So entfalten Sie die Wirkung im Unternehmen	155
10.4.1	Von der theoretischen Ausbildung zur Praxis	156
10.4.2	Kaskadierung der Ausbildung	157
10.4.3	Anwendung der Methoden	158
10.5	Integration: So verankern Sie Prozessmanagement in den Genen des Unternehmens	160
10.5.1	Programmdokumentation und Wissensmanagement	160
10.5.2	Software-Evaluierung	161
10.5.3	Nochmalige Selbsteinschätzung	161
10.5.4	Einführung ins Tagesgeschäft	162
	Literatur	163

11 Die Unternehmenskultur – die weichen Faktoren sind entscheidend	165
11.1 Warum harte Faktoren allein nicht ausreichen	165
11.2 Transformationsmanagement – mehr als nur Change	167
11.2.1 Was erfolgreiche Unternehmen besser machen	168
11.2.2 Die Bedeutung des Topmanagements für den Erfolg	169
11.2.3 Gute Vorbereitung ist alles	171
11.3 Stakeholder und Führungskräfte einbinden	172
11.3.1 Stakeholder	172
11.3.2 Führungskräfte	173
11.3.3 Incentivierung der Mitarbeiter und Führungskräfte?	176
11.3.4 Konstruktive Fehlerkultur	178
11.4 Die Kommunikationspolitik im Unternehmen	179
11.4.1 Der Kommunikationsplan	179
11.4.2 Kommunikationswege und Medien	180
Literatur	181
12 Profectis – Ein Beispiel für gelungenes Prozessmanagement	183
12.1 Die Einführung des intelligenten Prozessmanagements	183
12.2 Interview mit dem ehemaligen Geschäftsführer Herbert Ohlott	184
12.2.1 Das Vorgehen	185
12.2.2 Führungskräfte und Mitarbeiter	186
12.2.3 Kommunikation im Unternehmen	188
12.2.4 Fehlerkultur	189
12.2.5 Unternehmenssteuerung über Kennzahlen	190
12.2.6 Intelligentes Prozessmanagement und Turnaround	191
12.2.7 Das Managementteam	193
12.2.8 Organizational Burnout	193
13 Reifegradmodelle und ihre Bedeutung	195
13.1 Die Aufgabe von Reifegradmodellen	195
13.2 EFANEX® – mehr Effizienz und Exzellenz	197
13.2.1 Die Anwendung im Überblick	198
13.2.2 Die kritischen Zielerreichungsfaktoren	199
Literatur	201
Stichwortverzeichnis	203