

Inhaltsverzeichnis

1	Prozesse und Unternehmensführung	1
1.1	Management und Unternehmensführung	1
1.2	Unternehmensführung und Prozessmanagement	6
1.2.1	Mission eines Unternehmens	6
1.2.2	Bedeutung des Unternehmensleitbilds	6
1.2.3	Kultur und Werthaltungen im Unternehmen	8
1.2.4	Entwicklung der unternehmerischen Vision	9
1.2.5	Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen	10
1.3	Das Unternehmen als System	16
1.3.1	Der Systemansatz	16
1.3.2	Betrachtungsobjekt Unternehmen	20
1.3.3	Management aus Systemsicht	23
1.3.4	Der Regelkreis als grundlegendes Modell der Systemtechnik	27
1.4	Prozesse und Prozessmanagement	32
1.4.1	Prozessdefinition	32
1.4.2	Prozessmanagement	36
1.4.3	Prozessorientierung versus Funktionsorientierung	40
1.5	Nutzen eines Prozessmanagementsystems	45
1.6	Auswirkung der Prozessorientierung auf die Organisation	46
	Literatur	51
2	Prozesse im Unternehmen erkennen und verstehen	53
2.1	Prozesse des Unternehmens	53
2.1.1	Grundlegender Zugang zu den Prozessen eines Unternehmens	54
2.1.2	Zuordnung von Prozessen zu Prozesskategorien	56
2.2	Phase 1: Prozesse in die Prozesslandkarte aufnehmen	59
2.2.1	Erstellung einer Prozesslandkarte	60
2.2.2	Ebenenmodell des Prozessmanagements	67
2.2.3	Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen	70
2.2.4	Prozesswürdigkeit	70
	Literatur	73

3	Der Prozesslebenszyklus	75
3.1	Prozesslebenszyklus – Die Phasen des Prozessmanagements im Überblick.....	75
3.1.1	Phase 1: Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	76
3.1.2	Übergang 1: Prozesse gliedern und strukturieren	77
3.1.3	Phase 2: Prozesse erarbeiten	78
3.1.4	Übergang 2: Prozesse einführen.....	78
3.1.5	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern.....	79
3.1.6	Übergang 3: Prozessleistung berichten	79
3.1.7	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern.....	80
3.1.8	Übergang 4: Prozesse neu gestalten oder ersetzen	80
3.2	Sichtweisen auf den Prozesslebenszyklus.....	81
3.2.1	Strategisches und operatives Prozessmanagement.....	81
3.2.2	Prozesse gestalten und Prozesse leben	83
3.2.3	Betrachtung Einzelprozess oder Prozessgesamtheit.....	88
3.3	Rollen im Prozessmanagement	89
3.3.1	Rollenbeschreibung des Prozessmanagers.....	90
3.3.2	Rollenbeschreibung des Prozessverantwortlichen	91
3.3.3	Rollenbeschreibung des Prozesseigners.....	92
3.3.4	Rollenbeschreibung der Prozessteammitglieder.....	94
3.3.5	Rollenbeschreibung des Prozesscoachs	94
	Literatur	95
4	Prozesse analysieren und konzipieren	97
4.1	Phase 2 des Prozesslebenszyklus: Prozesse erarbeiten.....	100
4.1.1	Übergang 1: Prozesse gliedern und strukturieren – Anknüpfung an Phase 1 „Prozesse in Prozesslandkarte aufnehmen“	101
4.2	Schritt I: Identifikation & Abgrenzung	103
4.2.1	Vorgehensweise bei der Identifikation und Abgrenzung	103
4.2.2	Dokumentation des Schritts I	104
4.3	Schritt II: Analyse Ist-Prozesse.....	106
4.3.1	Visualisierungsarten von Prozessen	107
4.3.2	Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation von Prozessen	116
4.3.3	Prozessvisualisierung zur Analyse und Optimierung von Prozessen.....	126
4.3.4	Analyse von Prozessen	136
4.3.5	Liste der Verbesserungspotenziale (LVP)	158
4.4	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse.....	161
4.4.1	Gestaltung der Soll-Prozesse	161
4.4.2	Festlegung der Prozessmessung	165
4.4.3	Prozessbeschreibung	166

4.5	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenzial	170
4.5.1	Prozessbegehungen	171
4.5.2	Aktivitäten- oder Maßnahmenlisten	173
	Literatur	173
5	Prozesse betreiben, steuern und optimieren	175
5.1	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und optimieren.	175
5.1.1	Zielsetzung und zielorientierte Planung	179
5.1.2	Überwachung der Zielerreichung	180
5.1.3	Analyse der Prozessergebnisse	183
5.1.4	Definieren und Umsetzen von Maßnahmen zur Zielerreichung. . .	184
5.1.5	Fortgeschrittene Instrumente zur Prozesssteuerung und -optimierung.	185
5.2	Reporting	186
5.2.1	Reporting der gemessenen Daten zum Prozessverantwortlichen. .	188
5.2.2	Reporting der Prozessleistung zu den Prozessmitarbeitern	188
5.2.3	Reporting an das Management.	190
5.2.4	Grundsätze bei der Integration des Prozessreportings in das Unternehmensreporting	193
5.2.5	Vorgehensweise bei der Integration des Prozessreportings.	194
	Literatur	204
6	Prozesse strategisch managen	205
6.1	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	205
6.2	Balanced Scorecard (BSC)	212
6.2.1	Zusammenhang Balanced Scorecard und Prozessmanagement . .	212
6.2.2	Struktur und Inhalt einer Balanced Scorecard	216
6.2.3	Kopplung der BSC mit Prozessmanagement.	219
6.2.4	Vorgehen zum BSC-Aufbau	221
6.2.5	Tipps zum BSC-Einsatz	228
	Literatur	229
7	Wertstromorientiertes Prozessmanagement (WPM)	231
7.1	Entwicklung eines wertstromorientierten Prozesses	231
7.2	Die acht WPM-Perspektiven.	233
7.2.1	Layer 1 „Prozessstruktur festlegen“	234
7.2.2	Layer 2 „Produkt- und Informationsfluss aufnehmen“	234
7.2.3	Layer 3 „Verschwendung identifizieren“	235
7.2.4	Layer 4 „Zeitlinie aufnehmen“	237
7.2.5	Layer 5 „Qualitätsdefizite identifizieren“	238
7.2.6	Layer 6 „Kapazitäten abgleichen“	239
7.2.7	Layer 7 „Risiko bewerten“	240
7.2.8	Layer 8 „Kosten erheben“	241

7.2.9	Layer 9 „Verbesserungspotenziale festhalten“	241
	Literatur	244
8	Prozesse leben: Der Mensch im Prozessmanagement	245
8.1	Das Individuum	247
8.1.1	Persönlichkeitsinventar	247
8.1.2	Individualkompetenz	258
8.2	Die Gruppe, das Team als soziales System	261
8.2.1	Teamentwicklung	262
8.2.2	Die Teambildung als Prozess (Phasen 1 bis 4 des Teamlebenszyklus)	264
8.2.3	Maßnahmen zum Ausbau und zur Pflege effizienter Beziehungen in Gruppen	268
8.2.4	Leitung und Führung von Teams	269
8.2.5	Motivation von Mitarbeitern	278
8.2.6	Konfliktmanagement	282
8.2.7	Coaching	289
8.3	Kreativität des Einzelnen und der Gruppe	291
8.3.1	Voraussetzungen für den Einsatz von Kreativitätsmethoden und -techniken	291
8.3.2	Problemerkennung und generelles Vorgehen	292
8.3.3	Kreativitätsmethoden	293
8.3.4	Allgemeine Richtlinien zur Förderung von Kreativität	299
8.4	Die Organisation als soziales System	300
8.4.1	Organisationskultur – Eine erste Definition	303
8.4.2	Die Organisationskultur bestimmt das Verhalten von Organisationen	304
8.4.3	Grundlegende Begriffe und Konzepte zur Organisationskultur	305
8.4.4	Mehrfachkulturen, Subkulturen	307
8.4.5	Modell zu Aufbau und Funktionsweise der Organisationskultur	307
8.4.6	Analyse und Änderung einer Organisationskultur	310
8.4.7	Bemerkungen zur Kultur im speziellen Fall von Projektteams	314
	Literatur	316
9	Prozesse der Veränderung managen	317
9.1	Projektmanagement von Organisationsänderungen	317
9.1.1	Projekte initiieren und beauftragen	317
9.1.2	Projekte starten	318
9.1.3	Arbeitsstrukturen in Projekten (Projektorganisation)	319
9.1.4	Aufgabenmanagement: Der Projektstrukturplan (PSP)	320
9.1.5	Umfeldmanagement	324
9.1.6	Risikomanagement	327
9.1.7	Terminmanagement	329

9.1.8	Ressourcen- und Kostenmanagement in Projekten	330
9.1.9	Informationsmanagement und Projektmarketing	332
9.1.10	Projektmarketing	333
9.1.11	Projektcontrolling	334
9.1.12	Projekte abschließen	338
9.2	Grundlagen zur Veränderung von Organisationen (Change Management)	339
9.2.1	Die Anforderungen an das Unternehmen von heute	340
9.2.2	Der Wertewandel im Bewusstsein des Kunden von heute	341
9.2.3	Der Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter von heute	341
9.2.4	Die Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen	342
9.2.5	Kundenorientierung und die Lebensphasen von Unternehmen	342
9.3	Die Phasen des Change Management	345
9.4	Strategien zum Wandel der Unternehmenskultur	348
9.4.1	Notwendigkeit eines Kulturwandels	348
9.4.2	Das Wesen des Kulturwandels und seine Blockaden	349
9.5	Strukturiertes Vorgehen bei der Herbeiführung von Organisationsänderung	353
9.6	Geforderte Einstellungen und Denkweisen	355
	Literatur	357
10	Prozessmanagement im exzellenten Unternehmen	359
10.1	Integriertes Management	359
10.1.1	Der Integrationsgedanke	359
10.1.2	Top-down-Integrationsansatz mit dem 3-Ebenen-Modell	360
10.1.3	Vorgehen beim IMS-Aufbau	366
10.1.4	Performance und Compliance	368
10.2	System-Scans	368
10.3	Referenzmodelle	370
10.4	Normen und Zertifizierung	371
10.4.1	Normen und Prozessmanagement	371
10.4.2	Zertifizierung	376
10.5	Bewertungsmethoden	376
10.5.1	Audits	376
10.5.2	Prozessassessments nach ISO 15504	377
10.5.3	EFQM-Assessment	385
10.6	Methode zur Optimierung von Schnittstellen (PSA)	393
10.6.1	Ziele, Zweck der Prozessschnittstellenanalyse	393
10.6.2	Vorgehen	393
10.6.3	Ergebnisse	394
10.6.4	Nutzen	395

10.7	Prozesskostenrechnung	395
10.7.1	Zugang zu Prozesskostenrechnung aus dem Prozessmanagement (bottom-up)	396
10.7.2	Limits der Bottom-up-Prozesskostenrechnung	397
10.7.3	Zugang zur Prozesskostenrechnung aus dem Bereich Controlling und Kostenrechnung (top-down)	398
10.7.4	Ziele der Prozesskostenrechnung	400
10.7.5	Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down)	402
10.7.6	Vorgehen beim Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down) ..	403
10.7.7	Gemeinkostenmanagement mittels der Prozesskostensätze (bottom-up und top-down)	406
	Literatur	407
11	Prozessmanagement umsetzen – ausgewählte Beispiele	409
11.1	Produktionsunternehmen: Umfassendes Prozessmanagement bei der Böhler Edelstahl GmbH	409
11.1.1	Ausgangssituation	409
11.1.2	Projektziele	410
11.1.3	Umsetzung des ersten Programmschritts von QM 450	410
11.1.4	Umsetzung des zweiten Programmschritts von QM 450	413
11.1.5	Umsetzung des dritten Programmschritts von QM 450	415
11.1.6	Umsetzung des vierten Programmschritts von QM 450	416
11.1.7	Vom Programm zum gelebten Managementsystem	417
11.1.8	Erfolgskontrolle 2013	418
11.2	Gesundheitswesen: Aufbau eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems in der Privatklinik Rudolfinerhaus	419
11.2.1	Ausgangssituation	419
11.2.2	Projektziele	421
11.2.3	Umsetzung	421
11.2.4	Übersichtliche Prozessdarstellung	423
11.2.5	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	425
11.3	Öffentlicher Dienst: Magistratsabteilung 45 der Stadt Wien (MA 45) ..	425
11.3.1	Ausgangssituation	426
11.3.2	Projektziele	426
11.3.3	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagement- systems	427
	Literatur	430
	Literatur	431
	Abkürzungen	437
	Index	443
	Die Autoren	447