

Karl Werner Wagner, Gerold Patzak

Performance Excellence -  
Der Praxisleitfaden zum  
effektiven  
Prozessmanagement

ISBN-10: 3-446-40575-5

ISBN-13: 978-3-446-40575-2

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-40575-2>  
sowie im Buchhandel

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Prozesse und Unternehmensführung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Management und Unternehmensführung .....	1
1.2	Unternehmensführung und Prozessmanagement .....	6
1.2.1	Entwicklung der unternehmerischen Vision .....	6
1.2.2	Entwicklung und Umsetzung der Unternehmenspolitik ....	8
1.2.3	Unternehmenskultur und -werte .....	9
1.2.4	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 .....	20
1.3.3	Komponenten und Wirkungsmechanismen im System „Unternehmen“ .....	23
1.3.4	Management aus Systemsicht .....	25
1.3.5	Der Regelkreis als grundlegendes Modell der Systemtechnik	30
1.4	Das Zusammenspiel des Prozess-Lifecycles mit der strategischen Unternehmensführung .....	36
1.5	Auswirkung der Prozessorientierung .....	38
1.6	Prozessorientierung in unterschiedlichen Lebensphasen des Unternehmens .....	44
1.6.1	Die unstrukturierte Phase oder „Pionierphase“ .....	45
1.6.2	Die Differenzierungsphase .....	47
1.6.3	Die Integrationsphase .....	49
1.7	Nutzen eines Prozessmanagementsystems .....	53
1.8	Balanced Scorecard (BSC): Instrument zur Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene .....	54

<b>2</b>	<b>Prozesse im Unternehmen erkennen und verstehen ..</b>	<b>57</b>
2.1	Funktionsorientierung versus Prozessorientierung .....	58
2.2	Prozesse des Unternehmens .....	61
2.2.1	Kernprozesse des Unternehmens .....	62
2.2.2	Integration der Managementprozesse und unterstützenden Prozesse in die Prozesslandschaft .....	64
2.2.3	Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen .....	66
2.2.4	Zugänge für die Darstellung von Prozesslandschaften .....	66
2.3	Vorgehen zur Erstellung der Prozesslandschaft .....	69
2.3.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse in der Prozesslandschaft .....	69
2.3.2	Zuordnung der Prozesse zu Prozesskategorien der Prozesslandschaft .....	72
2.3.3	Detaillierungsebenen der Prozesse im Unternehmen .....	75
2.4	Das Prozessmodell .....	77
2.5	Prozesswürdigkeit .....	81
2.6	Prozess-Lifecycle – Die Phasen des Prozessmanagements im Überblick .....	83
2.6.1	Phase 1: Aufnahme und Integration eines Prozesses in das Prozessmanagementsystem .....	85
2.6.2	Übergang 1: Prozesse erkennen und auswählen .....	87
2.6.3	Phase 2: Prozessdefinition .....	87
2.6.4	Übergang 2: Prozesse implementieren .....	88
2.6.5	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und optimieren .....	88
2.6.6	Übergang 3: Prozesse reporten .....	89
2.6.7	Phase 4: Prozessmonitoring .....	89
2.6.8	Übergang 4: Prozess ersetzen oder Prozessredesign starten	90
2.7	Ziele des Prozessmanagementsystems .....	90
2.8	Rollen im Prozessmanagement .....	91
2.9	Prozessdefinition mittels 4-Schritte-Methodik .....	97

2.9.1	Schritt I: Prozessidentifikation und -abgrenzung . . . . .	99
2.9.2	Schritt II: Analyse der Istprozesse . . . . .	100
2.9.3	Schritt III: Konzeption der Sollprozesse . . . . .	101
2.9.4	Schritt IV: Planung der Realisierung der Maßnahmen zur Ausschöpfung der Verbesserungspotenziale . . . . .	102
<b>3</b>	<b>Prozesse erfassen und visualisieren . . . . .</b>	<b>103</b>
3.1	Erfassung von Prozessen . . . . .	103
3.1.1	Vorgehensweise bei der Identifikation und Abgrenzung . . . . .	105
3.1.2	Prozessteammeeting zur Abwicklung des ersten Schrittes . . . . .	107
3.2	Anforderungen an die Prozessvisualisierung . . . . .	107
3.2.1	Prozessvisualisierung zur Kommunikation und Dokumentation von Prozessen . . . . .	107
3.2.2	Prozessvisualisierung zur Analyse und Optimierung von Prozessen . . . . .	108
3.3	Visualisierung von Prozessen . . . . .	109
3.3.1	Pfeilformdarstellung . . . . .	110
3.3.2	Prozessablaufdarstellung . . . . .	110
3.3.3	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) . . . . .	112
3.3.4	Swimlanedarstellung . . . . .	113
3.3.5	Vor- und Nachteile der verschiedenen Darstellungsformen . . . . .	113
3.4	Möglichkeiten der Visualisierung nach unterschiedlichen Sichtweisen . . . . .	114
3.4.1	Kundensicht – Kundenkontaktpunkte im Prozess . . . . .	114
3.4.2	Kostensicht – Prozesskosten und ihre Darstellung . . . . .	115
3.4.3	Risikosicht – Darstellung aus Sicht des Prozessrisikos . . . . .	116
3.4.4	Informationssicht – Daten, Informationen, IT-Systeme . . . . .	119
3.4.5	Organisationssicht – Verantwortungen und Kompetenzen im Prozess . . . . .	121
3.5	Dokumentation von Prozessen . . . . .	124
3.5.1	Dokumentationsanforderungen der Mitarbeiter . . . . .	124
3.5.2	Realisierungsmöglichkeiten für die Dokumentation . . . . .	125

<b>4</b>	<b>Prozesse analysieren und gestalten</b> . . . . .	<b>131</b>
4.1	Prozessanalyse, gegliedert nach unterschiedlichen Sichtweisen . . . . .	131
4.1.1	Kundensicht . . . . .	131
4.1.1.1	Kundenzufriedenheit . . . . .	132
4.1.1.2	Momente der Wahrheit . . . . .	135
4.1.1.3	Die Stimme des Kunden („Voice of the Customer“) . . . . .	136
4.1.1.4	Gap-Analyse . . . . .	138
4.1.2	Wirtschaftlichkeitssicht . . . . .	141
4.1.2.1	Wertschöpfungsanalyse . . . . .	141
4.1.2.2	Prozesszeiten . . . . .	143
4.1.2.3	Gemeinkosten-Wertanalyse . . . . .	144
4.1.2.4	Kostentreiberanalyse (Cost-Driver-Analyse) . . . . .	145
4.1.2.5	Aktivitätenanalyse . . . . .	145
4.1.3	Risikosicht . . . . .	146
4.1.4	Fähigkeitssicht . . . . .	148
4.1.5	Informationssicht . . . . .	151
4.1.6	Organisationssicht . . . . .	152
4.1.6.1	Kompetenzanalyse . . . . .	152
4.1.6.2	Schnittstellenanalyse . . . . .	152
4.1.6.3	Ablaufanalyse . . . . .	153
4.2	Generelle Analysewerkzeuge . . . . .	155
4.2.1	Ursache-Wirkungs-Diagramm (7 M) . . . . .	155
4.2.2	6-W-Fragetechnik zur Ortung von Verbesserungsmöglichkeiten . . . . .	158
4.2.3	Die sieben elementaren Qualitätswerkzeuge (Q7) . . . . .	159
4.3	Prozessgestaltung – Auslegung der Sollprozesse . . . . .	161
4.3.1	Gestaltung der Sollprozesse . . . . .	161
4.3.2	Festlegung der Prozessmessung . . . . .	166
4.4	Realisierung der Verbesserungspotenziale – Implementierung der Sollprozesse . . . . .	169
4.4.1	Prozessbegehungen . . . . .	169
4.4.2	Aktivitäten- oder To-do-Listen . . . . .	171
4.5	Etablieren des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) . . . . .	172

<b>5</b>	<b>Prozesse betreiben, steuern und optimieren</b> . . . . .	175
5.1	Begriffe der Prozesssteuerung . . . . .	175
5.1.1	Planung von Zielen und Maßnahmen . . . . .	177
5.1.2	Kontrolle und Analyse der Ergebnisse als zweites Element	179
5.1.3	Instrumente des Monitorings . . . . .	183
5.1.4	Steuernde Eingriffe durch den Prozessmanager . . . . .	185
5.2	Reporting . . . . .	186
5.2.1	Reporting der gemessenen Daten zum Prozess- verantwortlichen . . . . .	188
5.2.2	Reporting der Prozessleistung zu den Prozessmitarbeitern . .	188
5.2.3	Reporting an das Management . . . . .	190
5.2.3.1	Konzeptionelle Probleme beim Prozessreporting an das Management . . . . .	190
5.2.3.2	Ablaufprobleme im Prozessreporting . . . . .	192
5.2.4	Allgemeine Grundsätze bei der Integration des Prozessreportings in das Unternehmensreporting . . . . .	193
5.2.5	Vorgehensweise bei der Integration des Prozessreportings . .	195
5.2.5.1	Fragestellungen zum bestehenden Reportingsystem . . . . .	195
5.2.5.2	Der Informationsbedarf des Managements bestimmt die Inhalte des Reports . . . . .	197
5.2.5.3	Nutzen von derzeitigen Meetingstrukturen und Integration des Prozessreportings . . . . .	200
5.2.5.4	Standardisierte und abgestimmte Zeitpunkte erhöhen die Effektivität des Reportings . . . . .	200
5.2.5.5	Die EDV-Unterstützung und die Art der Datenerfassung spielen eine wesentliche Rolle in der Effizienz des Reportings . . . . .	202
5.2.5.6	Checkliste für die Elemente eines Prozessreports . . . . .	205
<b>6</b>	<b>Prozesse leben: Der Mensch im Prozessmanagement</b>	207
6.1	Das Individuum . . . . .	208
6.1.1	Persönlichkeitsinventar . . . . .	208
6.1.1.1	HDI – Herrmann-Dominanz-Instrument . . . . .	208
6.1.1.2	MBTI – Myers-Briggs-Typenindikator . . . . .	215
6.1.1.3	Das DISG-Persönlichkeitsprofil . . . . .	220
6.1.2	Individualkompetenz . . . . .	224
6.1.2.1	Dimensionen der Kompetenz . . . . .	224
6.1.2.2	Selbstwahrnehmung . . . . .	225

6.1.2.3	Selbstregulierung . . . . .	226
6.1.2.4	Selbstmotivation . . . . .	227
6.2	Die Gruppe, das Team als soziales System . . . . .	228
6.2.1	Teamentwicklung . . . . .	228
6.2.1.1	Fachheterogenität . . . . .	230
6.2.1.2	Charakterheterogenität . . . . .	230
6.2.2	Die Teambildung als Prozess (Phase 1 bis 4 des Teamlebenszyklus) . . . . .	231
6.2.3	Maßnahmen zum Ausbau und zur Pflege effizienter Beziehungen in Gruppen . . . . .	235
6.2.4	Leitung und Führung von Teams . . . . .	236
6.2.4.1	Führungsstile (im Überblick) . . . . .	239
6.2.4.2	Praktische Aspekte der Leitung und Führung von Teams . . .	242
6.2.4.3	Leitlinien teamorientierter Führung . . . . .	243
6.2.4.4	Hauptaufgaben der Teamleitung . . . . .	244
6.2.4.5	Personale Eigenschaften des erfolgreichen Teamleiters . . . . .	246
6.2.5	Motivation von Mitarbeitern . . . . .	247
6.2.6	Konfliktmanagement . . . . .	250
6.2.6.1	Konflikte in Teams . . . . .	250
6.2.6.2	Konfliktarten . . . . .	251
6.2.6.3	Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten)	252
6.2.6.4	Konfliktbehandlung . . . . .	253
6.2.6.5	Das Management von Konflikten . . . . .	256
6.2.6.6	Leitlinien für eine kooperative Konfliktregelung . . . . .	258
6.2.7	Coaching . . . . .	258
6.3	Kreativität des Einzelnen und der Gruppe . . . . .	260
6.3.1	Voraussetzungen für den Einsatz von Kreativitätsmethoden und -techniken . . . . .	260
6.3.2	Problemerkennung und generelles Vorgehen . . . . .	261
6.3.3	Kreativitätsmethoden . . . . .	262
6.3.3.1	Methoden der Gruppenkreativität . . . . .	263
6.3.3.2	Methoden der Individualkreativität . . . . .	265
6.3.4	Allgemeine Richtlinien zur Förderung von Kreativität . . . . .	269
6.4	Die Organisation als soziales System . . . . .	269
6.4.1	Organisationskultur – Eine erste Definition . . . . .	270
6.4.2	Die Organisationskultur bestimmt das Verhalten von Organisationen . . . . .	271
6.4.3	Grundlegende Begriffe und Konzepte zur Organisationskultur . . . . .	272

6.4.4	Mehrfachkulturen, Subkulturen . . . . .	274
6.4.5	Modell zu Aufbau und Funktionsweise der Organisationskultur . . . . .	275
6.4.6	Analyse und Änderung einer Organisationskultur . . . . .	278
6.4.7	Bemerkungen zur Kultur im Spezialfall „Projektteams“ . . . . .	283
<b>7</b>	<b>Prozesswerkzeuge zur Modellierung auswählen und anwenden . . . . .</b>	<b>287</b>
7.1	Einteilung von Prozessmodellierungswerkzeugen . . . . .	288
7.1.1	Modellierungswerkzeuge für reines Visualisieren . . . . .	288
7.1.2	Statische Modellierungswerkzeuge . . . . .	292
7.1.3	Dynamische Modellierungswerkzeuge . . . . .	295
7.2	Vorgehen bei der Auswahl von Modellierungswerkzeugen	296
7.2.1	Rahmenbedingungen klären . . . . .	297
7.2.2	Grobauswahl durchführen . . . . .	298
7.2.3	Feinauswahl durchführen . . . . .	301
7.3	Stolpersteine bei der Auswahl und beim Einsatz . . . . .	302
7.3.1	Stolperstein „laufende Kosten“ . . . . .	302
7.3.2	Stolperstein „Konfektion statt Maß“ . . . . .	302
7.3.3	Stolperstein „Komplexität“ . . . . .	303
7.3.4	Stolperstein „Lizenzzahl“ . . . . .	303
7.3.5	Stolperstein „Zusatzfunktionen“ . . . . .	304
<b>8</b>	<b>Prozesse der Veränderung managen . . . . .</b>	<b>305</b>
8.1	Projektmanagement von Organisationsänderungen . . . . .	305
8.1.1	Projekte initiieren und beauftragen . . . . .	305
8.1.2	Projekte starten . . . . .	306
8.1.3	Arbeitsstrukturen in Projekten (Projektorganisation) . . . . .	307
8.1.4	Aufgabenmanagement: Der Projektstrukturplan (PSP) . . . . .	309
8.1.4.1	Aufbau des Projektstrukturplans . . . . .	309
8.1.4.2	Arbeitspaketbeschreibung . . . . .	312
8.1.4.3	Umsetzungstipps . . . . .	312
8.1.5	Umfeldmanagement . . . . .	313
8.1.6	Risikomanagement . . . . .	315
8.1.7	Terminmanagement . . . . .	318
8.1.8	Ressourcen- und Kostenmanagement in Projekten . . . . .	319
8.1.9	Informationsmanagement und Projektmarketing . . . . .	320



8.1.10	Projektcontrolling . . . . .	323
8.1.11	Projekte abschließen . . . . .	325
8.2	Grundlagen und Strategien zur Veränderung von Organisationen (Management of Change) . . . . .	326
8.2.1	Die Anforderungen an das Unternehmen von heute . . . . .	327
8.2.2	Der Wertewandel im Bewusstsein des Kunden von heute . . . . .	327
8.2.3	Der Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter von heute . . . . .	328
8.2.4	Die Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen . . . . .	329
8.2.5	Die Lebensphasen von Unternehmen und die Kundenorientierung . . . . .	330
8.3	Strategien zum Wandel der Unternehmenskultur . . . . .	332
8.3.1	Notwendigkeit eines Kulturwandels . . . . .	332
8.3.2	Das Wesen des Kulturwandels und seine Blockaden . . . . .	334
8.4	Strukturiertes Vorgehen bei der Herbeiführung von Organisationsänderung . . . . .	338
8.5	Idealtypische Phasen einer Veränderung . . . . .	340
<b>9</b>	<b>Prozessmanagement im exzellenten Unternehmen . . . . .</b>	<b>347</b>
9.1	Normen und Prozessmanagement . . . . .	350
9.1.1	Bedeutung der verschiedenen Vorgaben . . . . .	350
9.1.2	Normen im Zusammenhang mit Prozessmanagement- systemen . . . . .	354
9.2	Integration von Managementsystemen . . . . .	357
9.2.1	Integrationswege . . . . .	357
9.2.2	Zertifizierbarkeit von Managementsystemen . . . . .	359
9.3	Balanced Scorecard (BSC) und Prozessmanagement . . . . .	361
9.3.1	Einordnung der BSC in den Prozess-Lifecycle . . . . .	361
9.3.2	Kopplung der BSC mit Prozessmanagement . . . . .	364
9.3.3	Vorgehen zum BSC-Aufbau . . . . .	367
9.3.4	Tipps zum BSC-Einsatz . . . . .	378

9.4	TQM, EFQM-Modell und Prozessmanagement . . . . .	380
9.4.1	Business Excellence – Begriffsbestimmung . . . . .	381
9.4.2	Das EFQM-Modell für Excellence . . . . .	382
9.5	Der Standard ISO/IEC 15504 und Prozessmanagement . . . . .	386
9.5.1	ISO/IEC 15504 – Dokumentationsstruktur . . . . .	387
9.5.2	Die zwei Dimensionen des Modells . . . . .	388
9.5.3	Prozessassessmentmodell . . . . .	390
9.5.4	Der Bewertungsrahmen (NPLF-Skala) . . . . .	391
9.5.5	Die Bewertung der Fähigkeitsstufen . . . . .	392
9.5.6	Die Prozessprofile . . . . .	393
9.5.7	Durchführung von Prozessassessments . . . . .	394
9.6	Prozesskostenrechnung . . . . .	398
9.6.1	Zugang zu Prozesskostenrechnung aus dem Prozessmanagement (bottom-up) . . . . .	400
9.6.2	Limits der Bottom-up-Prozesskostenrechnung . . . . .	400
9.6.3	Zugang zu Prozesskostenrechnung aus dem Bereich Controlling und Kostenrechnung (top-down) . . . . .	401
9.6.4	Ziele der Prozesskostenrechnung . . . . .	403
9.6.5	Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down) . . . . .	406
9.6.6	Vorgehen beim Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down) . . . . .	407
9.6.7	Gemeinkostenmanagement mittels der Prozesskostensätze (bottom-up und top-down) . . . . .	411
<b>10</b>	<b>Prozessmanagement umsetzen – ausgewählte Beispiele . . . . .</b>	<b>413</b>
10.1	Produktionsunternehmen: Umfassendes Prozessmanagement bei der Böhler Edelstahl GmbH . . . . .	413
10.1.1	Ausgangssituation . . . . .	414
10.1.2	Projektziele . . . . .	414
10.1.3	Umsetzung . . . . .	415
10.2	Humandienstleister: Aufbau eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems in der Privatklinik Rudolfinerhaus . . . . .	420
10.2.1	Ausgangssituation . . . . .	420
10.2.2	Projektziele . . . . .	421
10.2.3	Umsetzung . . . . .	422

---

10.2.4	Einfache Prozessdarstellung . . . . .	425
10.3	Logistikdienstleister: Integration des Prozessmanagements in die bestehende Organisation der österreichischen Flugsicherung Austro Control GmbH . . . . .	427
10.3.1	Ausgangssituation . . . . .	427
10.3.2	Die Prozesslandschaft auf Abteilungsebene . . . . .	428
10.3.3	Erarbeitung der unternehmensweiten Prozesslandschaft . . .	430
10.3.4	Erkenntnis und Entscheidung zur Matrixorganisation . . . .	430
10.3.5	Auswirkungen auf die Aufbauorganisation . . . . .	432
10.4	Ausbildungsdienstleister: Heeresversorgungsschule – Logistik-Kompetenzzentrum im Österreichischen Bundesheer . . . . .	432
10.4.1	Ausgangssituation . . . . .	433
10.4.2	Das prozessorientierte Managementsystem der HVS – Planung und Umsetzung . . . . .	433
10.4.3	Das prozessorientierte Managementsystem der HVS – Vorteile und Nutzen . . . . .	439
<b>11</b>	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>443</b>
	<b>Index</b> . . . . .	<b>449</b>
	<b>Abkürzungen</b> . . . . .	<b>455</b>
	<b>Die Autoren</b> . . . . .	<b>557</b>