

Hartmut F. Binner

PROZESSMANAGEMENT
von A bis Z

**Erläuterungen und Vernetzung zeitgerechter Begriffe des
Prozessmanagements**

1. Auflage

HANSER

Vorwort zur 1. Auflage

Das Prozessmanagement hat sich in den letzten 20 Jahren zum herausragenden Führungsinstrument für den Unternehmenserfolg entwickelt. Erfolgspotenziale, Kernkompetenz, Erfolgsfaktoren, Strategien, Konzepten, Methoden und eine große Anzahl von Managementsystemen - wie beispielsweise Qualitätsmanagement, Arbeitsschutzmanagement, Projektmanagement, Gesundheitsmanagement aber auch IT Management - sind ohne Bezug auf die Prozesse nicht umsetzbar bzw. in ihrer Wirksamkeit äußerst beschränkt.

Um Prozessmanagement richtig zu verstehen und anzuwenden, bedarf es eines vernetzten Wissens, das durch die formalen Wissenshauptkriterien bzw. -forderungen

- umfassend
- ganzheitlich
- durchgängig
- integriert

gekennzeichnet ist. Die alphabetische Reihenfolge der Prozessmanagementbegriffe kann in diesem Prozesslexikon für sich allein diesen Vernetzungsanforderungen nicht genügen. Deshalb finden hier bei der Erläuterung der Begriffsinhalte immer wieder dieselben - in Kapitel 1.1 erläuterten - Beschreibungsmodelle Anwendung, um über die Zuordnung der betrachteten Prozessmanagementbegriffe innerhalb der verwendeten Modelle die Vernetzung mit vielen weiteren prozessrelevanten Begriffen zu verdeutlichen und die Synergien zum Beispiel hinsichtlich

- Transparenz
- Wirtschaftlichkeit
- Wirksamkeit
- Zielerreichung

aber auch in Bezug auf Kosten, Zeiten oder Qualitäten zu erreichen. Die im Rahmen dieses Nachschlagewerkes gesammelten und erklärten Prozessmanagementbegriffe erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, bilden aber den aktuellen Stand der Technik ab. Zu beachten ist, dass sich viele der aufgeführten Begriffe ständig dynamisch weiterentwickeln und deshalb immer nur der derzeitige Stand visualisierbar bzw. beschreibbar ist.

Der Autor

Professor Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Nach einer Ingenieurausbildung und einer dreijährigen Tätigkeit als Planungsingenieur bei den Hanomag Henschel Fahrzeugwerken bzw. Daimler-Benz folgte das Studium des Maschinenbaus an der TU Hannover. Die Promotion bei Prof. Dr.-Ing. Wiendahl beinhaltete als Thema die anforderungsgerechte Datenermittlung für Fertigungssteuerungssysteme. Hierbei entwickelte er die Methode zur Visualisierung der Prozesse über die Organisationsprozessdarstellung (OPD), die unter der Bezeichnung „Swimlane“ inzwischen weltweit zur Prozessvisualisierung eingesetzt wird und Bezugspunkt für das Business Process Modeling Notation (BPMN) war. Nach einer zweijährigen Tätigkeit als Dezernent des Niedersächsischen Ministers für Wissenschaft und Kunst für den Hochschulbau ist Prof. Dr.-Ing. Binner hauptamtlich seit 1978 an der Fachhochschule Hannover tätig. Dort zuständig für den Studienschwerpunkt "Integriertes Organisations- und Prozessmanagement" und die Fächerkombination „Industriebetriebslehre, Planung von Werkstätten und Anlagen sowie Qualitätsmanagement“.

Innerhalb der letzten 20 Jahre veröffentlichte Prof. Dr.-Ing. Binner über 450 Fachbeiträge und schrieb 15 Grundlagenwerke zum Thema Organisations- und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement. Sein Standardwerk ist das "Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation", das zurzeit in der 3. Auflage im Carl Hanser Verlag erscheint. Prof. Dr.-Ing. Binner führte in über 40 Branchen Prozessanalysen und -optimierungen in Form von Beratungen und Forschungsaufträgen durch.

Mitte der 80er Jahre entwickelte er ein Prozessgestaltungstool, das 1988 unter der Bezeichnung SYCAT (Systematisches CIM Analyse Tool) als erste Prozessmodellierungssoftware überhaupt auf dem Hochschulstand des Landes Niedersachsen während der CeBIT in Hannover vorgestellt wurde. 1994 gründete er die Dr. Binner CIM-house GmbH, die er bis zum Verkauf des Unternehmens mit ca. 70 Mitarbeitern im Februar 2007 als Geschäftsführender Alleingesellschafter leitete. Anschließend gründete er die Prof. Binner Akademie in Hannover.

Von 1980 bis 1998 leitete er den VDI/REFA/AKIE Arbeitskreis Industrial Engineering und war von November 1999 bis 2003 Präsident des REFA- Bundesverbandes e.V. Von 2004 bis September 2007 führte er als Expertenkreisleiter der Gesellschaft für Organisation (gfo) die Regionalgruppe "Business Process Management" in Hannover. Seit September 2007 ist er Geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (gfo). Professor Dr.-Ing. Hartmut F. Binner ist einer der führenden Experten zum Thema Prozessmanagement.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Vorwort zur 1. Auflage..... | V |
| Autor..... | VI |
| Inhaltsverzeichnis..... | VII |
| Bilderverzeichnis..... | |
| | |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Beschreibungsmodelle für das vernetzte Prozessmanagementdenke | 2 |
| 1.1.1 Umfassendes Prozessmanagement | 4 |
| 1.1.2 Ganzheitliches Prozessmanagement | 6 |
| 1.1.3 Durchgängiges Prozessmanagement | 7 |
| 1.1.4 Prozessorientierte Managementkonzepte | 9 |
| 1.2 Interne Prozesswandlungsfähigkeiten..... | 23 |
| 1.3 Nutzen der Anwendung der Beschreibungsmodelle für das vernetzte Prozessmanagement | 27 |
| 1.4 Benutzerhinweise..... | 28 |
| | |
| 2. Begriffe | |
| A | 18 |
| ABC Analysen für Prozesszeiten und -kosten | 18 |
| Ablaufgestaltung | 19 |
| Ablaufprinzipien in der Produktion..... | 20 |
| Acht D Report | 21 |
| Anforderungsgerechte Lohndifferenzierung | 23 |
| Arbeitsbegriffinhalte | 25 |
| Arbeitsbelastung und -beanspruchung | 26 |
| Arbeitsorganisations-Gestaltungselemente | 27 |
| Arbeitsorganisations-Grundanforderungen | 28 |
| Arbeitsorganisations-Handlungsrahmen | 29 |
| Arbeitsplanungsaufgaben | 31 |
| Arbeitsplatzbezogene Ressourcenbereitstellung | 33 |
| Arbeitsrecht | 34 |
| Arbeitsschutzmanagement | 35 |
| Arbeitsschutzmanagementsysteme..... | 37 |

| | |
|--|----|
| Arbeitsschutzmanagementsystem-Implementierung | 39 |
| Arbeitsschutzmaßnahmen nach der DIN EN ISO 9001 | 40 |
| Arbeitsstrukturierung | 42 |
| Arbeitsteilung | 43 |
| Arbeitssysteme und Prozessbausteine | 45 |
| Arbeitsunterweisung..... | 46 |
| Arbeitswissenschaftliche Prozessgestaltungsforderungen | 47 |
| ASP Modell | 48 |
| Auditprogrammerstellung | 49 |
| Auditprogrammziele und Auditteamressourcenbereitstellung | 51 |
| Auditprogrammüberwachung..... | 52 |
| Auditprogrammumfang | 53 |
| Auditprogrammverantwortung..... | 53 |
| Auditprogrammverfahrensinhalte | 54 |
| Aufbauorganisation | 56 |
| B | 57 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Einsatzziele | 57 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Früh- und Spätindikatoren | 59 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Grundlagen..... | 62 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Zielableitungsschwachstellen | 64 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Kennzahlenanforderungen | 65 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Kennzahlenbildung | 67 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Kennzahlensystementwicklung | 68 |
| Balanced Scorecard (BSC)-Ursachen-/Wirkungsketten | 69 |
| Beherrscher Prozess | 71 |
| Beherrschte Prozesserfolgskriterien | 72 |
| Berichtswesen | 73 |
| Betriebsanweisungsregelwerk (Sicherheitsmanagement) | 74 |
| Betriebsorganisation..... | 76 |
| Betriebs- und Prozessdatenerfassung | 77 |
| Betriebs- und Prozessdatenerfassungssysteme..... | 79 |
| Betriebs- und Prozessdatenerfassungssystemkonzept..... | 80 |
| Betriebs- und Prozessdatenerfassungsregelungen..... | 82 |
| Betriebs- und Prozessdatenerfassungsziele | 82 |
| Business Process Execution Language (BPEL)..... | 84 |
| Business Process Modeling Notation (BPMN)..... | 84 |

| | |
|--|-----|
| Budgetvereinbarungen | 85 |
| Business Process Reengineering (BPR)..... | 87 |
| C | 89 |
| Centerkonzepte..... | 90 |
| Centerkonzept-Portfolio | 91 |
| Centerkonzept-Prinzipien..... | 92 |
| CIM-Management | 93 |
| Contentmanagementsysteme (CMS)..... | 95 |
| Controllingsichten | 97 |
| D | 98 |
| Data Dictionary (HB)..... | 98 |
| Datenflussdiagramm..... | 98 |
| Dezentrale Organisationsstrukturen | 99 |
| Dezentrale Produktionseinheiten..... | 100 |
| Dezentraler versus zentraler PPS Einsatz..... | 101 |
| Dienstleistungsprozesse | 103 |
| Dokumentenlenkung und -verwaltung | 104 |
| Dokumenten- und Datenanalyse | 106 |
| Durchgängige Prozesszielbildung | 107 |
| Durchlaufzeitterminierung | 109 |
| E | 120 |
| eBusiness- und eCommerce-Portale..... | 120 |
| EFQM- Modell..... | 122 |
| EFQM-Nutzen..... | 124 |
| EFQM-Selbstbewertung..... | 125 |
| EFQM-Selbstbewertungsvorgehen | 126 |
| EFQM-Vorgehensalternativen | 127 |
| Erfolgsfaktor- und Erfolgspotenzialbestimmung | 130 |
| Erfolgsfaktor- und Erfolgspotenzial-Portfoliobewertung | 132 |
| Erfolgspotenzial- und Erfolgsfaktoraufzählung | 133 |
| Erfolgsverbesserungsansatzpunkte..... | 136 |
| Ergonomische Grundlagen | 137 |
| Erkenntnisobjekte der Prozessdurchführung..... | 138 |
| Erzeugnisstrukturgliederung | 139 |
| F | 141 |
| Fähigkeitsprofil des Unternehmens..... | 141 |

| | |
|---|-----|
| Fehlerarten..... | 142 |
| Fehlerauswertung und -bewertung | 143 |
| Fertigungssegment | 144 |
| Fertigungssegmentaufgaben..... | 146 |
| Flexible Arbeitszeit | 147 |
| Flexible Arbeitszeitregelungsformen | 148 |
| Flexible Prozessautomatisierung..... | 149 |
| Flussdiagramm | 151 |
| Flussprinzip | 152 |
| FMEA..... | 154 |
| FMEA-Durchführung..... | 155 |
| FMEA-Schwachstellen..... | 158 |
| Folgestrukturplan | 159 |
| Fristenplanerstellung | 160 |
| Führen mit Zielen (Management by Delegation)..... | 161 |
| Führungsaufgaben | 162 |
| Führungsgrundsätze | 164 |
| Führungskennzahlen..... | 165 |
| Führungsmodelle..... | 166 |
| Führungsstil..... | 167 |
| Führungsstrukturveränderungen..... | 168 |
| Funktionsorientierte Managementhandbuchgliederungen | 169 |
| Funktionsorientierte Organisationsdefizite | 172 |
| Funktionsorientierungskennzeichen..... | 175 |
| G | 177 |
| Geschäftsstrategieableitung..... | 177 |
| Geschäftsstrategieinhalte..... | 179 |
| General Management Strategie (G-M-S)-Anwendung | 180 |
| GMS-Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren..... | 182 |
| Groupwaresysteme | 182 |
| Globalzielableitung | 184 |
| Gruppenarbeit..... | 187 |
| Gruppenorientierte Arbeitsinhalte..... | 188 |
| Gruppenorientierte Entlohnungsformen..... | 190 |
| Gruppenprämien-Entgeltfindungsmodell..... | 191 |
| H | 193 |

| | |
|---|-----|
| Handlungsfeldorientierte Anforderungsermittlung | 193 |
| Historische Entwicklung des Prozessmanagement | 194 |
| House of Quality | 196 |
| I | 198 |
| Integriertes Managementsysteme (IMS) | 198 |
| IMS-Anforderungen | 199 |
| IMS-Beauftragtenorganisation | 200 |
| IMS-Einführungsmodell..... | 202 |
| IMS-Dokumentenstruktur | 203 |
| IuK-Systemanwendungstypen..... | 205 |
| IuK-Systemplattformen | 207 |
| IuK-System- Netzwerke | 210 |
| Ischikawa- Diagramm (Ursache- Wirkungs- Diagramm)..... | 212 |
| K | 214 |
| Kapazitätsterminierung | 214 |
| Kernkompetenz-Beschreibung | 216 |
| Kernkompetenz-Bestimmungsgrößen | 216 |
| Komplexreduzierung | 218 |
| Kundenbefragungsarten | 219 |
| Kundenreklamationen (Beschwerdemanagement)..... | 221 |
| Kundenreklamations-Beanstandungsdatei | 223 |
| Kundenzufriedenheitsmessungen..... | 225 |
| KVP-Ablauf | 226 |
| KVP-Einführungskonzept | 228 |
| KVP-Führungskräfteworkshop | 230 |
| KVP-Grundlagen..... | 231 |
| KVP-Spielregeln | 232 |
| KVP-Umsetzung | 233 |
| KVP-Visualisierung | 236 |
| KVP-Voraussetzung..... | 237 |
| Kybernetisches Input-Transformation-Output (KITO-) Modell | 239 |
| L | 242 |
| Leistungsgradbeurteilung nach REFA | 242 |
| Lernendes Unternehmen | 243 |
| Lernende Unternehmensbestandteile | 244 |
| Leistungsabhängige Lohndifferenzierung..... | 245 |

| | |
|--|-----|
| Leistungsanreizsystem-Beispiel | 248 |
| M | 249 |
| Mitarbeiterbefragungen | 249 |
| Mitarbeitergespräche | 251 |
| Mitarbeiterqualifizierungskonzepte | 252 |
| Mitarbeiterqualifizierung- Anforderungsermittlung | 253 |
| Mitarbeiterqualifizierungs- und Kompetenzfeldinhalte | 255 |
| Misstrauens- und Vertrauensorganisationen | 256 |
| Vertrauens- und Misstrauens-Führungsunterschiede | 258 |
| Multimomentaufnahmen (MMA) | 259 |
| N | 266 |
| Nullfehlerproduktion (Poka Yoke) | 266 |
| O | 267 |
| Organisationgestaltungskategorien | 267 |
| Organisationsgestaltungsprinzipien | 269 |
| Organisationsebenenmodell | 271 |
| Organisationssichten | 272 |
| Outputorientierte Unternehmensführung | 274 |
| P | 276 |
| Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung | 276 |
| Paradigmenwechsel-Kennzeichen | 278 |
| Pareto-Analyse | 279 |
| Personalisierung und Sicherheit | 279 |
| Planzeitenermittlung | 279 |
| Portalgenerationen | 280 |
| Potenzialanalyse | 281 |
| Portfoliodarstellung | 283 |
| Produktionsplanung und –steuerung (PPS)/ Enterprise Resource Planning-(ERP)-Aufgaben | 285 |
| PPS/ERP-Aufgabengrundstruktur | 286 |
| PPS/ERP-Aufgabenfristigkeit | 288 |
| PPS/ERP-Dilemma | 289 |
| PPS/ERP-Einführungsvorgehensweise | 291 |
| PPS/ERP-Lastenhefterstellung | 292 |
| PPS/ERP-Ziele | 293 |
| PPS/ERP-Systemausprägungen | 295 |
| Produkt-Quantum- (PQ)-Analyse | 297 |

| | |
|--|-----|
| Produktivität | 299 |
| Produktionsfaktor-Einsatzveränderungen | 301 |
| Produktionsgestaltungsprinzipien | 302 |
| Produktionssysteme..... | 303 |
| Produktionssystem-Methodenschwerpunkte..... | 305 |
| Produktlebenszyklus..... | 306 |
| Prozessarchitekturmodell | 308 |
| Prozessanalysetechniken | 309 |
| Prozessautomatisierungsrisiken | 311 |
| Prozessarten..... | 312 |
| Prozess-Benchmarkingarten..... | 314 |
| Prozess-Benchmarkinggrundlagen..... | 315 |
| Prozessbenchmarking-Stufenbewertung | 317 |
| Prozessbenchmarking-Vorgehensweise | 317 |
| Prozessbeteiligte..... | 319 |
| Prozessbeziehungsgestaltung | 321 |
| Prozesscontrolling-Grundlagen..... | 322 |
| Prozesscontrolling-Kennzahlensystematisierung..... | 324 |
| Prozesscontrolling-Kennzahlenverwendung | 325 |
| Prozesscontrolling-Kennzahlenverwendungsmatrix | 327 |
| Prozesscontrollingziele..... | 329 |
| Prozessdefinition | 330 |
| Prozessdokumentationsaufgaben | 331 |
| Prozessevaluierung..... | 332 |
| Prozessfertigung | 334 |
| Prozessgestaltungs 6-Stufen-Modell..... | 334 |
| Prozessgestaltungsdimensionen „Organisation, Mensch und Technik“ | 336 |
| Prozessgestaltungsdocumentation..... | 338 |
| Prozessgestaltungs-Ergebnisdarstellung | 339 |
| Prozessgestaltungs-Grundsätze | 340 |
| Prozessgestaltungs-Hauptansatzpunkte..... | 341 |
| Prozessgestaltungsrisiken..... | 343 |
| Prozessgestaltungs-Ergebnisvisualisierung..... | 344 |
| Prozesskostenrechnung | 344 |
| Prozesskostenrechnungsbeispiel | 347 |
| Prozesskostenrechnungsdurchführung | 348 |

| | |
|---|-----|
| Prozesslandkarten..... | 349 |
| Prozessleistungsartenanalyse | 350 |
| Prozessleistungsarteneinteilung | 351 |
| Prozess-Istanalyse | 352 |
| Prozessmanagementgrundbegriffe | 353 |
| Prozessmanagementportale (PM-Portale)..... | 354 |
| Prozessmesspunktzuordnung | 355 |
| Prozessmodellbaumstruktur | 356 |
| Prozessebenenunterteilung | 357 |
| Prozessmodelle..... | 363 |
| Prozessmodellierungs-Terminologien..... | 365 |
| Prozessmodellierungstools | 367 |
| Prozessoptimierungszyklus | 369 |
| Prozessorientierte DIN EN ISO 9001- Forderungen..... | 370 |
| Prozessorientierungs-Kennzeichen | 371 |
| Prozessorganisations-Widerstände..... | 373 |
| Prozessplanungsanforderungen nach DIN EN ISO 9001 | 374 |
| Prozesspotenzial-Aktivierung | 376 |
| Prozessreifegradbewertung | 377 |
| Prozessschwachstellenanalyse und -dokumentation | 379 |
| Prozessschwachstellen-Beispiel | 379 |
| Prozessstandardisierung | 381 |
| Prozessverbesserungsansätze | 382 |
| Prozessverbesserungsmatrix..... | 384 |
| Prozessverifizierungen und Validierungen | 386 |
| Prozesswertanalyse..... | 387 |
| Prozess- und Ablaufabschnittsgliederung | 388 |
| Prozess- und Verfahrensbeschreibungen | 391 |
| Prozesszeitenberechnung | 392 |
| Q | 393 |
| Qualifizierungsplan | 393 |
| Qualitätsregelkarte | 394 |
| Quality-Function Deployment (QFD)..... | 396 |
| R | 398 |
| Regelkreismodell..... | 398 |
| Regelkreismodellbasierte Prozessvernetzung. | 399 |

| | |
|--|-----|
| Regelkreismodell-Grundaufbau | 400 |
| Regelkreismodell-Durchgängigkeit | 401 |
| Reorganisations-Grundfragen | 402 |
| S | 403 |
| Schnittstellenbeschreibungen | 403 |
| Schnittstellenbetrachtung und -gestaltung | 405 |
| Sechs W-Checkliste..... | 405 |
| Serviceorientierte Architektur | 406 |
| Sieben KVP-Werkzeuge | 407 |
| Skill- und Kompetenzmanagement | 408 |
| Standardisierte Methodenmanagementsysteme (MMS) | 410 |
| Stichprobenprüfung | 412 |
| Strategiebasierte Prozessidentifikation | 413 |
| Strategische Prozessplanung | 414 |
| Supply-Chain-Management (SCM) | 416 |
| Systematische Prozessanalysemethode (SYPAM)..... | 418 |
| Systeme vorbestimmter Zeiten (MTM)..... | 419 |
| Systemorientierter Organisationsgestaltungsansatz | 420 |
| Systemorientierter Managementsystemansatz | 423 |
| Szenariotechnik zur strategischen Entscheidungsfindung | 424 |
| T | 426 |
| TS 16949 | 426 |
| Transformationsprozessbezogene Strategieausrichtung | 426 |
| Transformationsprozessbezogene Ordnungssicht | 428 |
| U | 429 |
| UML | 429 |
| Unternehmenskultur-Grundsätze | 430 |
| Unternehmenskulturveränderungen | 431 |
| V | 432 |
| Veränderungsprozesse..... | 432 |
| Vier M-Checkliste | 434 |
| W | 435 |
| Werkstättenprinzip | 435 |
| Wertschöpfungskettengestaltung | 436 |
| Wesen der Unternehmung..... | 437 |
| Wesen des Betriebes..... | 438 |

| | |
|---|-----|
| Wissensbasierte Prozessorganisation | 439 |
| Z | 441 |
| Zeitdatenermittlungsmethoden..... | 441 |
| Zeiterfassung nach REFA | 442 |
| Zeitermittlungsmethoden für Ist-Zeiten | 444 |
| Zeitgliederung nach REFA..... | 445 |
| Zeitliche Gliederung der Produktion..... | 446 |
| Zeitmanagement | 449 |
| Zertifizierung..... | 450 |
| Zielvereinbarungen..... | 451 |
| Zielvereinbarungskennzahlen..... | 453 |
| Zielvereinbarungszwecke und -aufgaben..... | 454 |
| Zwanzig Keys- Konzept..... | 455 |
| Zusammenfassung der vernetzten Prozessmanagementbegriffe | 457 |

3. Literaturverzeichnis
4. Stichwortverzeichnis
5. Abkürzungsverzeichnis

1. Einleitung

Die Prozessorientierung als neues Organisationsgestaltungsparadigma - mit dem Wandel von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Unternehmensorganisation - erfordert eine grundsätzliche Veränderung im Strategie-, Modell-, Methoden- und Konzeptansatz. Diese Veränderung dient zur Gestaltung der prozessorientierten Organisation mit Konzentration auf die Wertschöpfungskette mit gleichzeitiger Aktivierung der vorhandenen Kernkompetenz zum Nutzen der Kunden. Die Umsetzung dieser Ansätze muss systematisch, handhabbar und praktikabel erfolgen. Insbesondere ist eine klare Begriffsabgrenzung vorzunehmen, um damit das zurzeit vorherrschende Begriffswirrwarr zum Thema Organisationsprozessgestaltung und -entwicklung aufzulösen. Gleichzeitig wird der Produktionsfaktor „Wissen“ immer wichtiger für den Markterfolg. Deshalb ist bei der Erledigung der Organisations- und Prozessgestaltungsaufgaben gleichzeitig ein organisationsspezifischer, das heißt kollektiver Wissensspeicher zu entwickeln, der den Beteiligten für individuelle Lernprozesse zur Verfügung steht.

Der wesentliche Erfolgsfaktor für das Prozessmanagement ist das vernetzte Denken und Wissen über die nachhaltige und wirksame Implementierung in der Organisation. Die Kennzeichen für vernetztes Denken sind aus formaler Sicht die Hauptkriterien

- umfassendes Prozessmanagement
- ganzheitliches Prozessmanagement
- durchgängiges Prozessmanagement
- integriertes Prozessmanagement.

Die Erfüllung dieser Hauptkriterien bei der Organisationsentwicklung und Gestaltung beziehen sich gleichermaßen auf die folgenden Prozessaktivitäten

- Prozessmanagementanforderungen
- Prozessmanagementziele
- Prozessmanagementanalysen
- Prozessmanagementschwachstellenlokalisierung
- Prozessmanagementaufgaben
- Prozessmanagementmaßnahmen
- Prozessmanagementmethoden
- Prozessmanagementkennzahlen
- Prozessmanagementverbesserungen
- Prozessmanagementdokumentationen
- Prozessmanagementbewertungen
- Prozessmanagementwissensspeicheraufbau.

Dies in allen Phasen der Aufgabenerledigung, das heißt bei der Planung, Steuerung, Durchführung und dem Controlling von Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozessen, damit ist die horizontale Prozessvernetzung angesprochen. Die vertikale Prozessvernetzung bezieht sich auf die hierarchischen Ebenen der Organisation, hier steht die Durchgängigkeit der Prozessmanagementaktivitäten „Top down“ oder „Bottom up“ im Mittelpunkt. Aus Top down Sicht von oben nach unten, begonnen auf der strategischen Ebene über die taktische, dispo-

tive bis zur operativen Ebene, das heißt direkt bezogen auf den Arbeitsplatz. Bottom up in umgekehrter Richtung von unten nach oben, das heißt vom Arbeitsplatz bis zum übergeordneten Unternehmensprozess.

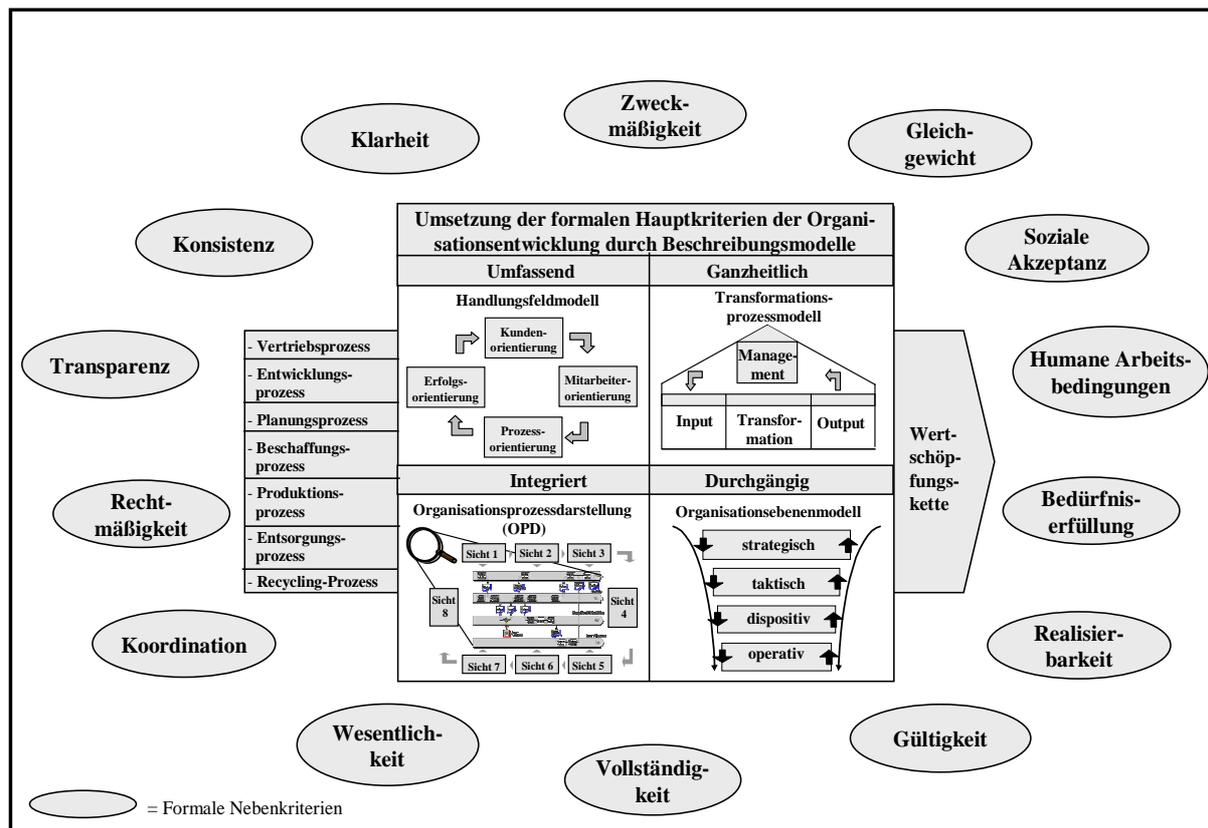
1.1 Beschreibungsmodelle für das vernetzte Prozessmanagementdenken

Die Vernetzung der Prozessmanagementbegriffe wird in diesem Prozessmanagementlexikon durch einige wenige Beschreibungsmodelle strukturiert und vollständig beschrieben, die entsprechend der vier genannten Hauptkriterien differenziert werden können und nachfolgend erläutert sind. Hierbei handelt es sich - wie Bild 1 zeigt - um:

- das **Strategie-, Ziel- und Handlungsfeldmodell** für die umfassende Prozessmanagementbetrachtung
- das *kybernetische Transformationsprozessmodell (KITO)* für die ganzheitliche Prozessmanagementbetrachtung
- das *Organisationsebenenmodell* für die durchgängige Prozessmanagementbetrachtung
- das Prozessvisualisierungsmodell bzw. die *Organisationsprozessdarstellung (OPD)* für die integrierte Prozessmanagementbetrachtung.

Diese vier Hauptmodelle sind über den systemtechnischen Ansatz miteinander verknüpft. Das heißt, dass die Systemelemente und -komponenten des Prozessmanagement durch diese Modelle gegenüber der Umwelt abgegrenzt werden und sich dabei gegenseitig beeinflussen. Die Eigenschaften des Systems „Prozessmanagement“ resultieren nicht nur aus den Eigenschaften der einzelnen Prozesselemente sondern zum Großteil aus ihrem Zusammenwirken. Dies mit dem Ziel der Bündelung aller Ressourcen und Potenziale bei der Ausrichtung der Prozesse an der Wertschöpfungskette, um durch die Vermeidung von Verschwendung und Fehlern über eine hohe Qualität, marktgerechte Preise mit zufriedenen Mitarbeitern und Kunden die Zukunft des Unternehmens sicherzustellen.

Die vielfältigen Gestaltungssichten des Prozessmanagement, zum Beispiel Organisations-, Funktions-, IT Applikations- und IT Architektur-, Leistungs- oder Führungssicht werden zusammen mit den vielfältig einzusetzenden prozessorientierten Managementsystemen zum besseren Verständnis und aus Gründen der Komplexreduzierung und Transparenzerhöhung ebenfalls über die oben genannten Beschreibungsmodelle erklärt.



BWL-526a.PPT

Bild 1 Erfüllung von Haupt- und Nebenkriterien des vernetzten Denkens als Grundlage für ein erfolgreiches Prozessmanagement

Auch die innerhalb der Prozesse stattfindenden Prozessschritte, Vorgänge, Tätigkeiten, Aktivitäten, Aufgaben, und Funktionen mit den dabei zu bearbeitenden Objekten - wie zum Beispiel Aufträge, Angebote, Beantragungen, Werkstücke oder Vorgänge - mit den dazugehörigen Informationen, Daten und Dokumenten werden mit Hilfe dieser Beschreibungsmodelle in ihrer zeitlichen, sachlich-logischen, technologischen, ökologischen, ökonomischen und sozialen Abhängigkeit dargestellt; dies immer in Bezug auf die Rolle bzw. den Aufgabenträger, Bearbeiter oder Funktionsträger in seiner Organisationseinheit bzw. seinen Arbeitsbereichen.

Gleichzeitig wird bei der Anwendung der Modelle die Einhaltung formaler sekundäre Prozessentwicklung- und Gestaltungskriterien bei der Ausübung der Prozessmanagementfunktionalitäten wesentlich unterstützt. Diese sind beispielsweise in Bild 1 dargestellt:

- Zweckmäßigkeit
- Soziale Akzeptanz
- Rechtmäßigkeit
- Koordination
- Gültigkeit
- Realisierbarkeit
- Gleichgewichtigkeit
- Transparenz
- Humane Arbeitsbedingung
- Klarheit
- Vollständigkeit
- Konsistenz

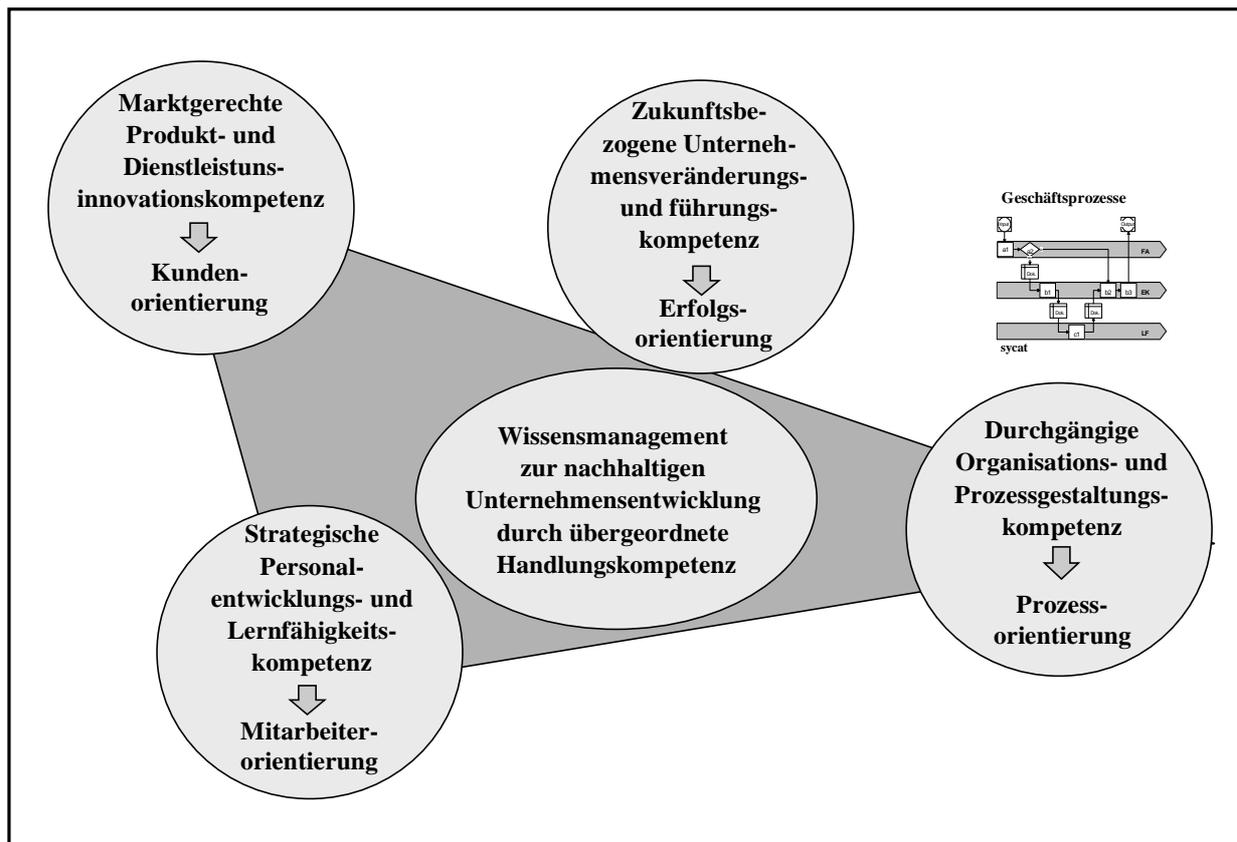
Eine wesentliche Unterscheidung der Zuordnungen der nachfolgend erläuterten relevanten Begriffe des Prozessmanagements wird anhand der vom Tagesgeschäft entkoppelten Aktivitäten und Aufgaben sowie den tagesgeschäftsbezogenen Aktivitäten vorgenommen. Hierbei handelt es sich im ersten Fall um strategische und taktische Betrachtungsweisen des Prozessmanagement. Es geht im Kern um die Sicherung des nachhaltigen Wettbewerbserfolges aus unternehmerischer Sicht. Beim Tagesgeschäft stehen dagegen die dispositiven und operativen Begriffsinhalte im Fokus. Es handelt sich insbesondere um arbeitsorganisatorische und mitarbeiterbezogene Betrachtungen zur Optimierung des Arbeitssystems und des Arbeitsablaufes bei der direkten Wertschöpfung im Prozess. Hierbei ist durchgängig die Erfüllung der Zielsetzungen, wie zum Beispiel Prozesseffizienz, Prozesseffektivität oder Prozessqualität anzustreben.

1.1.1 Umfassendes Prozessmanagement

Aus umfassender Prozessmanagementgestaltungssicht wird der einleitend formulierte Anspruch eines vernetzten Managementdenkens und -handelns über das Strategie-, Ziel- und Handlungsfeldmodell abgedeckt. „**Umfassend**“ bezieht sich für ein ausgewähltes Unternehmen auf die kompetente Erfassung, Formulierung und Umsetzung aller Strategieanforderungen und -ziele innerhalb der vier Handlungsfelder

- **Kundenorientierung**
- **Mitarbeiterorientierung**
- **Prozessorientierung**
- **Erfolgsorientierung**

die heute ein Unternehmen abdecken muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Diese kompetenzbezogenen Ziel- und Handlungsfelder gelten auch für alle Einzelstrategien und Managementführungsinstrumente - wie zum Beispiel Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement und andere. In Bild 2 wird dieses Modell mit einer Verknüpfung der bereits genannten vier Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder und den dabei abgedeckten Kompetenzschwerpunkten gezeigt. Beispielsweise orientiert sich auch das **Balanced Scorecard Konzept (BSC)** und der Total Quality Management Ansatz (TQM) an diesen Feldern bzw. Perspektiven.



EDV-137_f_Buch_a.PPT

Bild 2 Strategiefeldorientiertes Handlungsnetzwerk für Spitzenleistungen

Die Ansatzpunkte bei der übergeordneten **Erfolgsorientierung** beziehen sich auf die Unterstützung des Wertewandels mit Hilfe der Unternehmenspersönlichkeitsentwicklung und der Vorgabe eines Unternehmensleitbildes. Darauf aufbauend sind die strategischen Unternehmensziele abzuleiten und zu planen. Hierfür müssen die entsprechenden Mitarbeiter ausgewählt werden, die auf Basis von Erfolgsvereinbarungen in der Lage sind diese Unternehmensziele auch zu erreichen.

Dies im Handlungsfeld „**Kundenorientierung**“ immer auf die ausgewählte Kundenzielgruppe bezogen. Hierbei muss mit der vorhandenen oder zu entwickelnden Kernkompetenz dafür gesorgt werden, dass die geforderte Produkt- und Servicequalität sowie Innovationsqualität vorhanden ist, die die Kundenzufriedenheit und Kundenanbindung garantiert.

Die Erfüllung dieser Anforderungen im Handlungsfeld „**Prozessorientierung**“ wird auf Grundlage von sicheren, transparenten sowie effizienten Prozessen mit der dazu gehörenden noch ausführlich beschriebenen Prozessvisualisierung, -modellierung, -vereinfachung, -beschleunigung, -dokumentation, -messung und -bewertung ermöglicht.

Im Handlungsfeld „**Mitarbeiterorientierung**“ müssen die Mitarbeiter entsprechend der gestiegenen Anforderungen qualifiziert und motiviert werden; dies durch eine offene Kommunikation und durch die Stärkung der Mitarbeiterposition mit Selbststeuerungs- und Selbstcontrollingaufgaben.

Anschließend werden wieder im Handlungsfeld „**Erfolgsorientierung**“ durch die klassischen betriebswirtschaftlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Kennzahlen - wie zum Beispiel bezogen auf Rentabilität, Umsatzrentabilität, Cashflow, ROI, Amortisation, Umschlagzeit, Umschlaghäufigkeit des Kapitals oder der Liquidität - die Bewertungen durchgeführt. Sie zeigen auf, ob tatsächlich effizient und effektiv gewirtschaftet wurde.

1.1.2 Ganzheitliches Prozessmanagement

Die erläuterten Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder aus umfassender Sicht lassen sich mit dem Transformationsprozessmodell, das den ganzheitlichen Gestaltungsaspekt abdeckt, verknüpfen. „**Ganzheitlich**“ zielt auf die prozessbezogene Erfüllung der strategiebezogenen Anforderungen, Ziele und Handlungsfelder sowie auf die Maßnahmenumsetzung innerhalb der einzelnen Segmente des in Bild 3 gezeigten kybernetischen Transformationsprozessmodells (FITO), das heißt bezogen auf das

- **Führungssegment**
- **Inputsegment**
- **Transformationsprozessesegment**
- **Outputsegment.**

Innerhalb dieses in der DIN EN ISO 9001 definierten Transformationsprozessmodells bedeutet „ganzheitlich“ gleichzeitig die vollständige Berücksichtigung der Prozessmanagementfunktionen und Gestaltungssichten über alle Phasen der Umsetzung, das heißt „Planen“, „Steuern“, „Ausführen“ und „Kontrollieren“. Auch der „**Plan, Do, Check, Act**“ (PDCA) Verbesserungskreislauf nach Deming wird in diesem Modell abgebildet.

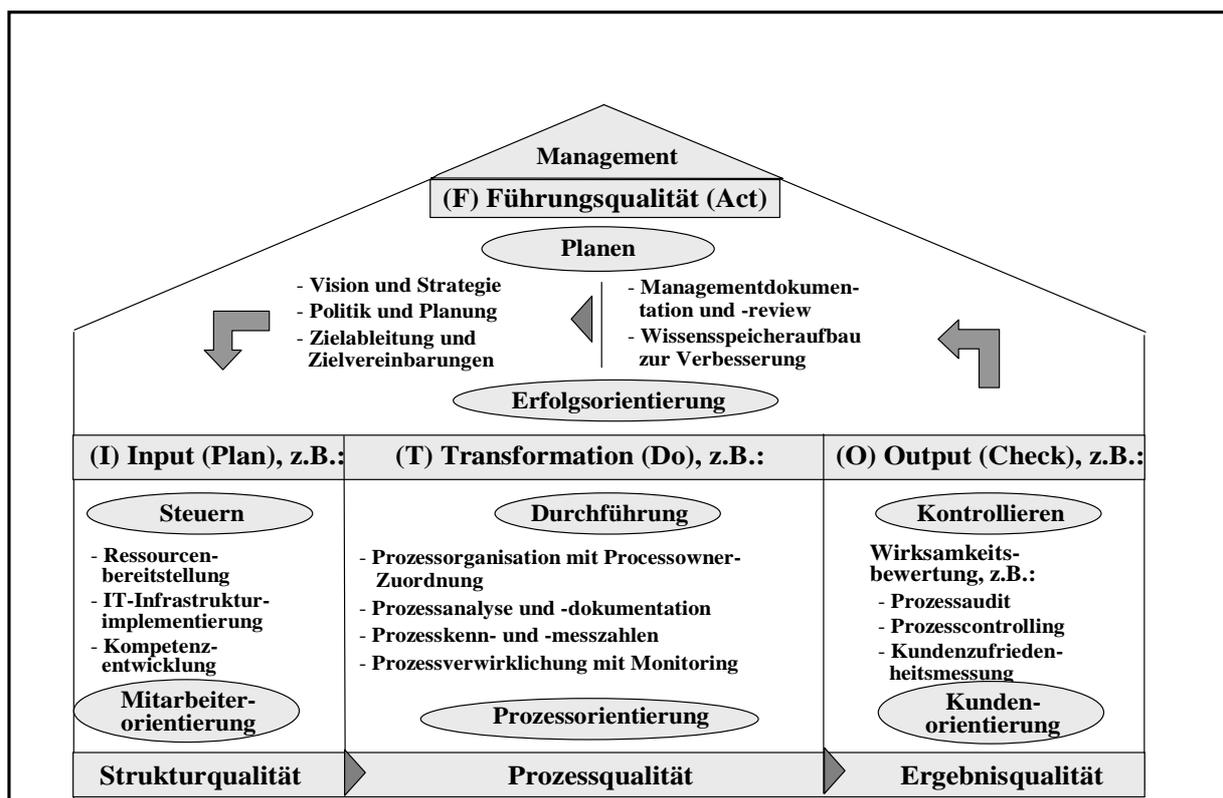


Bild 3 Ganzheitliche FITO Gestaltungssystematik für die Organisations- und Managementsystementwicklung

Das *kybernetische Transformationsprozessmodell (KITO)* beschreibt die Unternehmenstätigkeit mit der Durchführung von Transaktionen und der Pflege von Beziehungen, um für einen Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung herzustellen, die den Kundenanforderungen uneingeschränkt entspricht. Hauptziel des Prozessmanagements ist, dass alle Transaktionen in den Leistungs- bzw. Schlüsselprozessen, die für die Produkt- und Dienstleistungserstellung notwendig sind, aber auch bei den Management- und Unterstützungsprozessen,

bereits beim ersten Mal vollständig und fehlerfrei durchgeführt werden, damit keine Verschwendung auftritt und alle Beziehungen harmonisch und erfolgreich verlaufen.

Die Erbringung der Produkte oder Dienstleistungen innerhalb der unternehmensspezifischen Prozesse nach dem Transformationsprozessmodell orientieren sich an der Struktur der DIN EN ISO 9001. Die Strukturierung der notwendigen Prozessqualität erfolgt inputseitig durch die bereitgestellten Ressourcen, hier also durch den Input von Personen, Informationen, Technik und Mitarbeitern. Aus Qualitätssicht ist hiermit die **Strukturqualität** angesprochen. Diese **Strukturqualität** wird wesentlich durch die vorhandene Ausstattung, das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter und noch andere Faktoren mit der dahinter stehenden Infrastruktur geprägt. Damit sind gleichzeitig die Qualitätsstandards für die Strukturqualität genannt, an denen sich Kunden bei der Auswahl und Beurteilung der unternehmerischen Produkte und Dienstleistungen im Vorfeld und im Nachhinein orientieren. Die **Prozessqualität** bezieht sich auf die wirtschaftliche, sichere und fehlerfreie Durchführung des Transformationsprozesses von Input zu Output. Die **Führungsqualität** ist in Bezug auf umfassende Ziele- und Maßnahmenvorgaben auf die Mitarbeiter bezogen gefordert, damit diese sich für das Erreichen der Unternehmensziele einsetzen. Die **Ergebnisqualität** zeigt sich anschließend in der erfolgreichen und fachgerechten Ausführung der Dienstleistung, der Termintreue oder einfach auch in der Zuverlässigkeit sowie weiteren Qualitätsindikatoren. In der Praxis existieren eine ganze Anzahl von Mess- und Bewertungsmethoden, die eine transparente Zielerfüllungsmessung ermöglichen.

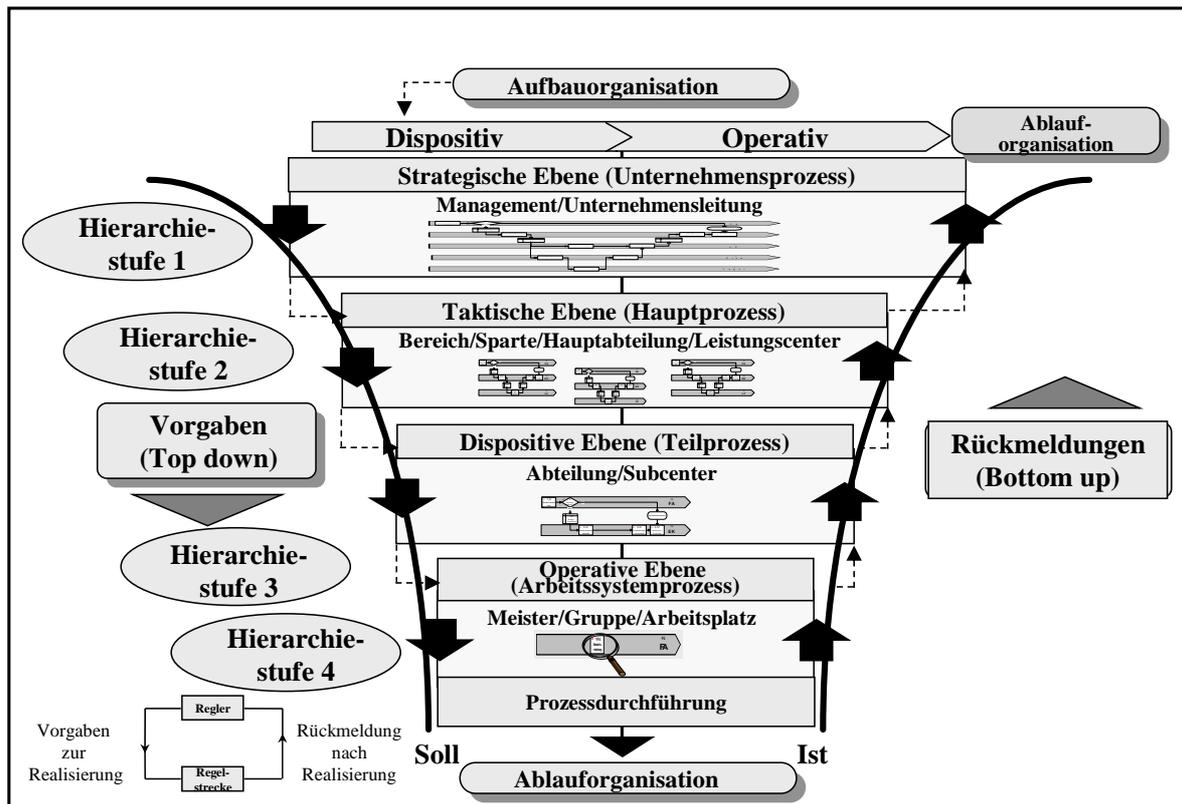
1.1.3 Durchgängiges Prozessmanagement

„Durchgängig“ bedeutet die Realisierung und das Controlling der zielorientierten Prozessmanagementaktivitäten über alle Hierarchie- und Prozessebenen im Unternehmen. Dies vernetzt mit den kunden-, mitarbeiter-, prozess- und erfolgsorientierten Ziel- und Handlungsfeldern in allen Segmenten, das heißt Input, Transformation und Output des Transformationsprozessmodells.

Mit Hilfe des in Bild 4 gezeigten *Organisationsebenenmodells* wird eine vierstufige Modell- bzw. Systemarchitektur abgebildet, die aus einer strategischen, taktischen, dispositiven und operativen Ebene besteht. Mit dieser Einteilung lassen sich die einzelnen hierarchischen Organisations- bzw. Prozessebenen in Form eines kybernetischen Regelkreismodells darstellen. Die Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Ebenen werden deutlich.

Unterschieden wird hier die

- strategische Ebene = Unternehmensprozessebene = Leitungsebene
- taktische Ebene = Hauptprozessebene = Hauptabteilungsebene
- dispositive Ebene = Teilprozessebene = Ableitungsebene
- operative Ebene = Arbeitsprozessebene = Mitarbeiterebene



U-Mo-023d1.PPT

Bild 4 Durchgängiges Organisationsmodell

Das gezeigte *Organisationsebenenmodell* stellt einen allgemeingültigen Ordnungs- und Koordinierungsrahmen für die durchgängige Anforderungs- und Zielermittlung sowie die Durchsetzung von Unternehmensstrategien, Kompetenzen, Handlungsanweisungen, Maßnahmen und Aktivitäten über alle Hierarchien und Ebenen des Unternehmens dar. Eine Bezeichnung der jeweiligen Ebene ist nach funktions- oder prozessorientierten Organisationsstrukturen möglich.

Die **Ebene 1** wird dabei als Unternehmensleitungs-, Direktions- oder Topmanagementebene bezeichnet. In dieser Ebene läuft der Unternehmensprozess ab. **Ebene 2** bezieht sich auf die Sparte, Branche, Geschäftsfeld, Hauptabteilung oder Leistungszentrum mit Zuordnung der Hauptprozesse. Die Teilprozesse je Hauptprozess laufen innerhalb von **Ebene 3** in der Abteilung oder im Subcenter ab. **Ebene 4** beinhaltet den Arbeitssystemprozess innerhalb der Teilprozesse mit den dort beteiligten Mitarbeitern, dem Meister oder der Gruppe. In dieser Ebene erfolgt die operative Arbeitsausführung.

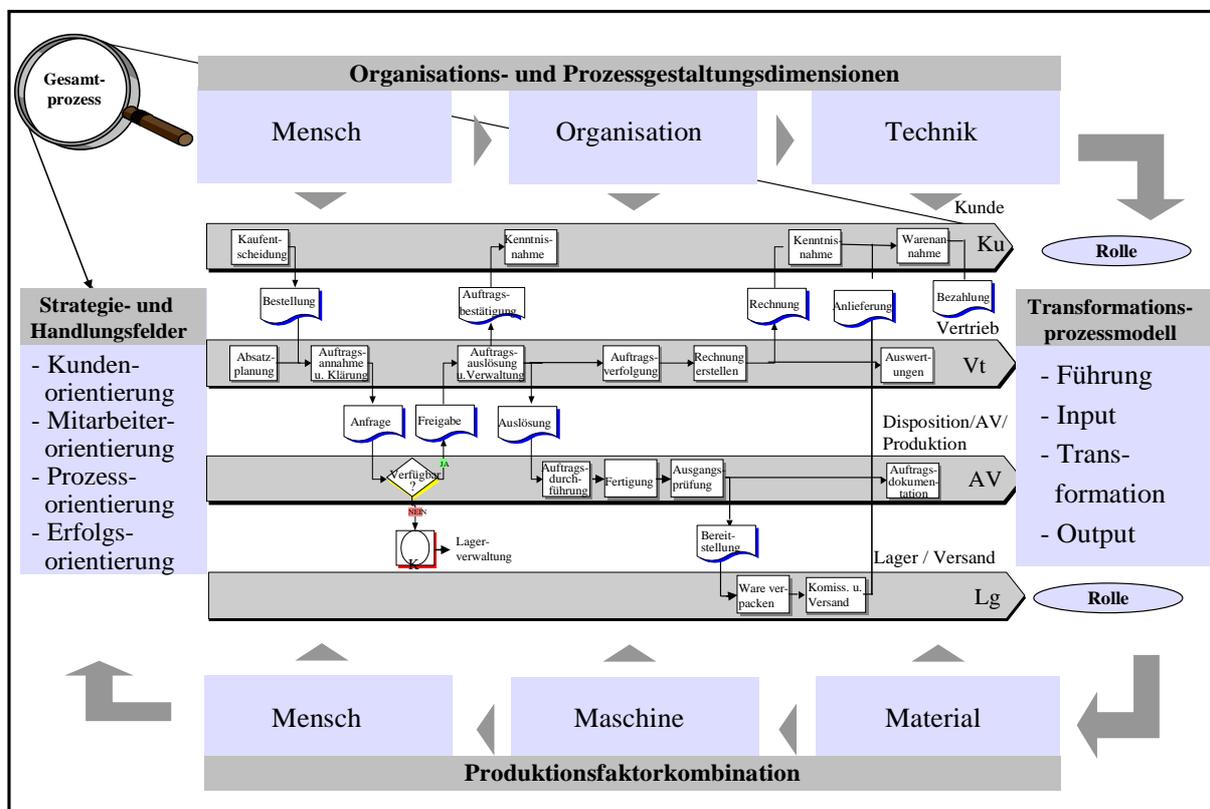
Die vertikale Achse dieses Organisationsebenenmodells stellt die Fristigkeit und Detaillierung dar, die horizontale Achse die Planungsreichweite und den Planungszeitraum, das heißt den Planungshorizont. Die Strategie- und Maßnumsetzung innerhalb dieses Organisationsebenenmodells erfolgt **Top down**, das heißt von oben nach unten, vom groben zum Detail, mit zunehmender Genauigkeit der Strategie bzw. Zielvorgaben. Über den **Bottom up** Ansatz - das heißt von unten nach oben - kann mit zunehmender Verdichtung der Ist- bzw. Ausführungsdaten ein funktionierender Controllingregelkreis aufgebaut werden. Dieses kybernetische betriebliche Regelkreismodell lässt sich nach unterschiedlichen Managementsichten strukturieren, beispielsweise als Qualitätsmanagementregelkreis, Umweltmanagementregelkreis, Prozesskostenregelkreis oder als Logistikmanagementregelkreis.

1.1.4 Prozessorientierte Managementkonzepte

Den größten Beitrag für vernetztes Denken innerhalb des Prozessmanagement liefert die Organisationsprozessdarstellung (OPD), weil sie sich in allen bereits beschriebenen Modellen aus aufeinander aufbauender, umfassender, ganzheitlicher und durchgängiger Sicht wieder findet. „Integriert“ heißt, die prozessbezogene Anwendung und Bündelung aller bekannten Konzepte, Modelle, Methoden, Lösungsansätze und Werkzeuge für eine regelgerechte, effiziente und effektive Prozessplanung, -steuerung, -durchführung und das Prozesscontrolling aus unterschiedlichsten, für den Wettbewerbserfolg relevanten Gestaltungs- und Implementierungssichten. Pro Themenfeld bzw. Managementdisziplin, Führungsinstrument, Prozessgestaltungsdimension (Mensch, Organisation, Technik) oder **Produktionsfaktorkombination** werden die dazugehörigen

- Anforderungen
- Strategien
- Ziele
- Aufgaben
- Maßnahmen
- Kennzahlen
- Ergebnisse

Rollenbezogen und innerhalb des organisationsspezifischen Prozessmodells kontextbezogen verknüpft. Bezugspunkt für diese Integration ist die in Bild 5 gezeigte **Organisationsprozessdarstellung (OPD)**, heute weltweit als Swimlane bezeichnet. Diese wird auch als Vorlage für die **BPMN (Business Process Management Notation)** verwendet.



ProM-373h.PPT

Bild 5 Integrierte prozessorientierte Organisationsgestaltungsmodelle und -sichten

Bei dieser OPD werden die Geschäftsprozesse in ihren organisatorischen, funktionalen, personellen, technischen, informationellen und wertmäßigen Zuordnungen, insbesondere aber auch in der zeitlichen und sachlich-logischen Abhängigkeit der Prozessaktivitäten (Transaktionen, Funktionen, Aufgaben, Tätigkeiten, Aktivitäten) bei der systematischen Prozessanalyse, Modellierung und Dokumentation rollenbasiert abgebildet. Die saubere **Schnittstellendarstellung** ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Prozessparameter, wobei diese Prozessdarstellung unternehmensneutral ausgerichtet ist und einen frei wählbaren Detaillierungsgrad besitzt. Auf dem Zeitgrafen zeigt sich wann und wo Aktionen mit welchen Dokumenten und Daten stattfinden und welche Stellen oder Funktionsträger daran direkt oder nur indirekt (beispielsweise nachrichtlich) beteiligt sind.

Vorteile dieser Prozessdarstellung sind zum Beispiel:

- Rollenbasierende grafische Prozessabbildung
- Aufzeigen von zeitlichen Zusammenhängen
- Nachvollziehbarkeit der Abläufe
- Abbildung der Informations-/Arbeitsflüsse
- Transparente Darstellung von Entscheidungen
- Berücksichtigung hierarchischer Strukturen
- Zuordnung von Prozessverantwortlichkeiten
- Saubere Schnittstellendarstellung
- Unternehmensneutrale Ausrichtung
- Selbsterklärende Darstellung

Wichtig ist bei der Erledigung von Aufgaben im Tagesgeschäft, dass jetzt eine Best Practice Prozessbeschreibung vorliegt, die es den Prozessbeteiligten ermöglicht, zielorientiert und verschwendungsfrei ihre Arbeit zu erledigen. Hierbei übernimmt die OPD die Funktion einer Metawissensstrukturvorgabe, weil alle Daten und Informationen aus vielen unterschiedlichen Gestaltungssichten kontextbezogen im Prozess zugeordnet und dokumentiert werden können.

1.2 Interne Prozesswandlungsfähigkeiten

Das Prozessmanagement ist unter den heutigen Rahmenbedingungen auf den globalen Märkten mit starker internationaler Konkurrenz der entscheidende strategische Gestaltungsansatz, um das Unternehmen in seiner Eigenschaft als soziotechnisches System nachhaltig den ständigen Veränderungen der Umwelt anzupassen. In klassischen funktionsorientierten Organisationsstrukturen kann aufgrund des häufig egoistischen Abteilungs- und Bereichsdenkens die notwendige interne Wandlungsfähigkeit nicht entwickelt werden, um damit den vorhandenen externen Wandlungsdruck zu beherrschen. Deshalb ist es auch kein Zufall, dass zurzeit alle die in Bild 6 dargestellten Strategie- bzw. Managementkonzepte mehr oder weniger ausgeprägt diesen prozessorientierten Ansatz als herausgehobenen Gestaltungsschwerpunkt zum Wandel der Organisation an veränderte externe Anforderungen bzw. zur Strukturanpassung verwenden.

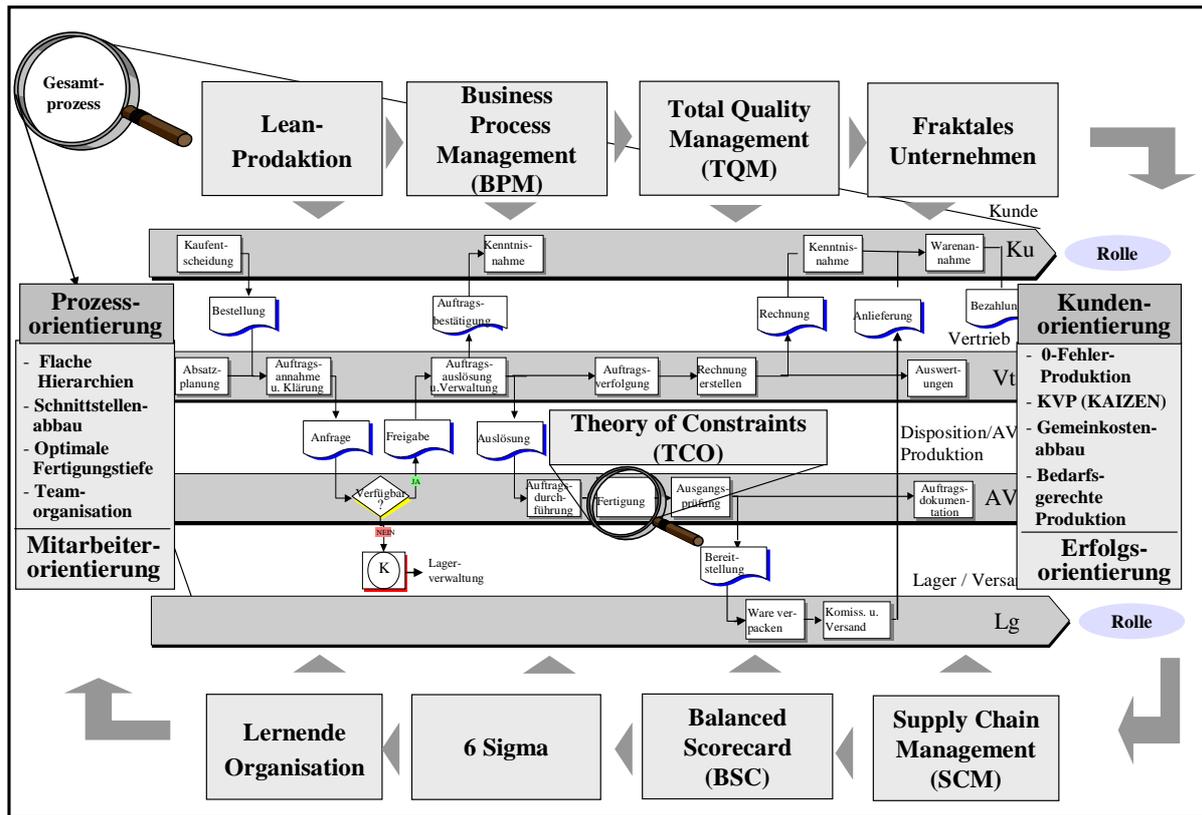


Bild 6 Gemeinsamkeiten aktueller Managementkonzepte in Bezug auf das Changemanagement

Der aufgrund der Marktsättigung stattgefunden *Paradigmenwechsel* vom Verkäufer- zu Käufermärkten - mit der damit verbundenen organisatorischen Neustrukturierung - hat diese Entwicklung zum **Management des Wandels (Chancemanagement)** sehr gefördert. Die Hauptansatzpunkte dieser Konzepte in Bild 6 beziehen sich auf eine Veränderung von vorher funktionsorientierten jetzt zu prozessorientierten Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien, Schnittstellenabbau, optimaler Fertigungstiefe, Teamorganisation, Null Fehler Produktion, Gemeinkostenabbau, KVP und bedarfsgesteuerter Produktion.

Auslöser für das zuerst genannte **Lean Management** war die Veröffentlichung der Studie "The Machine that changed the World" von Jim Womack; Daniel Jones; Daniel Roos, deutsche Übersetzung von Wilfried Hof unter dem Titel: "**Die zweite Revolution in der Automobilindustrie**". Dort wurde sehr überzeugend herausgearbeitet, dass nicht die bereits bekannten Wettbewerbsnachteile, wie beispielsweise hohe Lohnkosten, niedrige Arbeitszeiten, ein hoher Steuersatz oder hohe Gemeinkosten, der Auslöser für mittelfristig in Deutschland zu erwartende Wettbewerbsprobleme sind, sondern dass vielmehr gravierende Nachteile in Bezug auf Motivation, Qualität, Ressourceneinsatz, Fehlervermeidung und interdisziplinäre Zusammenarbeit bestehen.

Der darauf aufbauende *Business Process Management Ansatz (BPM)* wurde 1993 in seinen wesentlichen Ausprägungen von Hammer/Champy formuliert. BPM wird hier als ein fundamentales Überdenken und radikales Re-Design von wesentlichen Unternehmensprozessen verstanden. Das Resultat sind Verbesserungen in Größenordnungen in heute entscheidenden und messbaren Leistungsgrößen, das heißt in Bezug auf Kosten, Qualität, Service und Zeit. Im Kern geht es dabei um das vom Management verordnete Zusammenführen von Tätigkeiten die bisher voneinander getrennt an verschiedenen Orten mit verschiedenen Führungskräften in unterschiedlichen Abteilungen vorgenommen wurden. Im Gegensatz zu BPM, das vornehmlich auf eine einmalige, radikale Neuordnung der Prozesse abzielt, ist das *Lean Mana-*

gement Konzept mehr darauf ausgerichtet langfristig **kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP)** im Unternehmen zu erreichen. Allerdings wird an diesem Lean Management Konzept häufig kritisiert, dass die Verschlinkung der Unternehmensprozesse keine strategische Neuausrichtung mit einschließt und damit ein „strategisches Weiter wie bisher“ beinhaltet.

Auch das **Total Quality Management (TQM)** Konzept ist eine japanische Strategie. Hierbei geht es darum, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte in allen Unternehmensbereichen total (umfassend) eine starke Qualitäts- und Kundenorientierung besitzen. Diese ist auch wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. Der umfassende Qualitätsbegriff bezieht sich auf eine umfassende Unternehmensqualität, die sich aus Führungs-, Mitarbeiter-, Prozess-, und Ergebnisqualität zusammensetzt und damit den Erfolg des Unternehmens garantiert. Die Neustrukturierung des Unternehmens mit Hilfe dieses Qualitäts- und Kundengedankens soll wesentlich auf Grundlage von Partizipation und Delegation erfolgen. Ähnlich wie beim Lean Management wird dabei eine stufenweise kontinuierliche Verbesserung im Sinne einer Bottom up Struktur angestrebt.

Ein weiteres Denkmodell zur Bewältigung des Wandels ist die **fraktale Fabrik** von Warn-ecke, der Anfang der 90er Jahre in Analogie zu natürlichen Systemen skizzierte. Das fraktale Unternehmen ist eine dynamische Organisation, die sich aus autonomen, selbstähnlichen, zielbewussten und dynamischen Gebilden, das heißt den Fraktalen zusammensetzt. Diese Fraktalen verfügen über Freiräume zur Selbstorganisation, agieren weitgehend selbstständig und wirken aktiv an ihrer Entstehung, Veränderung und Auflösung mit. Zusammen mit anderen Fraktalen agieren sie im Unternehmen unter intensiver Kommunikation nach Regeln des Wettbewerbs und der Kooperation. Auf diese Weise erhalten die Fraktale die Fähigkeit zum Wandel von innen heraus. Damit können fraktale Unternehmen nicht nur eine reaktive Anpassung an ihre Umwelt vornehmen sondern aus eigener Kraft heraus pro aktiv agieren.

Das **Supply Chain Management (SCM)** hat nicht nur die unternehmensinterne Prozessoptimierung im Fokus, sondern übergreifend die Prozessgestaltung über alle Unternehmen, die sich in der Lieferkette befinden. Als **Supply Chain** (deutsch: „Versorgungskette“, „Lieferkette“, „logistische Kette“ oder auch „Wertschöpfungskette“) bezeichnet man ein unternehmensübergreifendes Netzwerk von Unternehmen, das ganzheitlich spezifische Wirtschaftsgüter für einen definierten Zielmarkt hervorbringt. Auf diesen jeweiligen Zielmärkten konkurrieren nicht vertikal integrierte Einzelhersteller, sondern komplex strukturierte Wertschöpfungssysteme (Lieferketten) miteinander, die sich aus systemisch verbundenen, aber autonom agierenden Einzelunternehmern zusammensetzen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Beispiele sind etwa die Lieferketten der Automobilindustrie oder die textile Wertschöpfungskette. Die interorganisatorische Arbeitsteilung zwischen den beteiligten selbstständigen Unternehmen definiert Ausdehnung und Struktur der Supply Chain. Durch die Tendenz zur Konzentration auf Kernkompetenzen auf Grund von Outsourcing entwickeln sich zunehmend differenziertere (das heißt arbeitsteiligere) Supply Chains.

Bei der **Theory of Constraints (TOC)** von Eliyahu M. Goldratt steht die Engpassbetrachtung von Prozessen im Mittelpunkt. Die entscheidenden Parameter für die Prozessoptimierung sind der Durchsatz, die Bestände und die Betriebskosten. Das Ziel ist es, Bestände in Durchsatz - besser Umsatz genannt - zu verwandeln, um damit den Gewinn zu steigern. Hierbei hängen der Durchsatz und damit auch der Gewinn vom langsamsten Arbeitsschritt innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette, das heißt dem Kapazitätsengpass ab. Um Zwischenlagerbestände zu vermeiden und damit den Durchsatz noch weiter zu reduzieren, sollte das Arbeitstempo der anderen Arbeitsplätze dem der Engpassmaschine angepasst werden. Wenn dieser Engpass beseitigt wird, erhöhen sich der Durchsatz und damit auch der Gewinn. Die Engpassmaschinen stellen immer den kritischen Weg innerhalb des Produkterstellungsprozesses dar. Anzustreben ist ein harmonisierter Workflow, bei dem die einzelnen Arbeitsschritte kapazitätsmä-

Big voll aufeinander abgestimmt, das heißt ausgetaktet sind. Es geht hier also nicht um die Verbesserung der Einzeleffizienz von teuren Maschinen im Produktionsablauf, sondern um das aufeinander abgestimmte Gesamtoptimum aller Maschinen im Gesamtprozess.

Beim **Balanced Scorecard Konzept** handelt es sich um ein Kennzahlensystem, das zu Unternehmens- und Prozesscontrollingzwecken eingesetzt wird und durchgängig über alle hierarchischen Ebenen als Führungsinstrument die Prozessaktivitäten, das heißt Leistungen steuert und kontrolliert. Über die Balanced Scorecard werden allen Beteiligten in jeder Ebene die Führungsinformationen geliefert, damit die richtigen unternehmerischen bzw. prozessbezogenen Entscheidungen getroffen werden können. Die Balanced Scorecard wird deshalb als strategisches Kennzahlenmanagementsystem betrachtet, weil es ein Kennzahlensystem voneinander abhängiger Zielsetzungen, Netzgrößen und Kennzahlen vorgibt, die einen permanenten Reviewprozess ermöglichen. Die Balanced Scorecard soll alle für den Unternehmenserfolg wichtigen kundenorientierten, mitarbeiterorientierten, prozessorientierten und erfolgsorientierten Erfolgsfaktoren durch Kennzahlen abbilden, durchgängig über alle hierarchische Ebenen messbar machen und kommunizieren. Auf diese Weise wird der aktuelle Zustand des Unternehmens abgebildet.

Beim ebenfalls genannten **Six Sigma Konzept** geht es im Wesentlichen darum, durch die Eliminierung von Fehlern und Risiken im Prozessablauf ein großes Potenzial von Einsparungen zu aktivieren und auf diese Weise dem Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Die Stärke von Six Sigma liegt hierbei darin, dass mit Hilfe einer umfangreichen Sammlung von einfachen bis komplexen Qualitätsverbesserungsmethoden und -segmenten die Six Sigma Zielsetzungen systematisch erreicht werden. Aus statistischer Sicht ist Six Sigma ein konkreter mathematischer Kennwert, der die Standardabweichung misst, Six Sigma bedeutet statistisch 3,4 Fehler pro 1 Mio. Vorgänge oder Produkte. Jeder Prozess hat ein erwartet Ergebnis, das heißt den Mittelwert. Jedes Ergebnis hat eine gewisse Streuung bzw. Variabel „ σ “. Ziel von 6σ ist die Reduzierung dieser Streuung bis auf die vorgegebenen Grenzen. Wesentlich für den Erfolg der Six Sigma Anwendung ist die Einbindung und das persönliche Engagement des oberen Managements und der Führungskräfte.

Das zuletzt genannte **organisationale Lernkonzept** besitzt einen ausgeprägten evolutionären Charakter. Hierbei wird der Wandel von und im Unternehmen im Sinne der durchgeführten Höher- und Weiterentwicklung verstanden. Durch neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen kann sich die Organisation aktiv wandeln. Dazu ist es nötig, dass die individuellen Erfahrungen und das Wissen bei der Prozessdurchführung in einer organisationalen Wissensbasis kollektiviert werden. Die Anwendung dieses kollektivierten Wissens führt wiederum bei den einzelnen Beteiligten zu individuellen Lernprozessen, die das organisationale Wissen vergrößern. Die aus diesen kollektiven Kernprozessen resultierenden Lernergebnisse werden in Regeln hinterlegt, die dann allgemein in der Organisation in allen Bereichen Anwendung finden und damit das organisatorische Lernen fördern.

Auch wenn bei den erläuterten Managementkonzepten häufig unklar ist, ob sie im weiteren Sinn als Management des Wandels innerhalb des gesamten Unternehmen oder im engeren Sinn nur als kurzfristige Veränderungsprojekte zu verstehen sind, ermöglicht das Prozessmanagement durch die Analyse und Modellierung der unternehmensspezifischen Prozesse eine auf den Einzelfall zugeschnittene Lösung. Ansonsten bestünde bei der Realisierung der Veränderungskonzepte das Risiko, eine stark verallgemeinerte Organisationsstruktur dem Unternehmen überzustülpen. Diese Gefahr ist umso größer, weil jedes der vorgestellten Konzepte für sich den Anspruch erhebt, in sich abgeschlossen und ganzheitlich zu sein. Aus den Erfahrungen in der Praxis sind zwei schwerwiegende Fehler grundsätzlich bei allen Ansätzen zu vermeiden. Die mangelnde Einbindung der Mitarbeiter bei den Veränderungsprojekten führt häufig zu deren Scheitern, ebenso sollte die Informationstechnologie nicht der Treiber für

Prozessveränderungen sein weil die IT Industrie in der Regel sich an ihren Produkten für bestimmte IT Problemstellungen ausrichtet und nicht an den Prozessen ihrer Kunden. Die IT Applikation muss aber dem Prozess folgen, weil sich die Geschäftsprozesse an den Strategien ausrichten und nicht umgekehrt.

1.3 Nutzen der Anwendung der Beschreibungsmodelle für das vernetzte Prozessmanagement

Die für die Begriffserläuterung entwickelten und verwendeten Beschreibungs- und Vorgehensmodelle dienen als systematischer Ordnungs-, Strukturierungs-, Segmentierungs-, Differenzierungs-, Identifikations-, Diagnose-, Standardisierungs- und Harmonisierungsrahmen mit dem Hauptziel der Unterstützung eines vernetzten Denkens durch vernetzte Wissensbereitstellung innerhalb des Prozessmanagements bzw. des Organisationsentwicklungsregelkreises.

Der daraus resultierende Anwender- bzw. Lesernutzen auf das im Mittelpunkt stehende Prozessmanagement sollte beispielsweise sein:

- systematische formale Steigerung der Aussagequalität der behandelten Begriffsinhalte
- Erhöhung der Transparenz und besseres Erkennen von Prozesssachverhalten
- Vollständige prozessbezogene Problemidentifikation und Problemformulierung mit Problemlösungsansätzen
- Erkennen von Lücken und Widersprüchen bei der Prozessgestaltung
- Sensibilisierung von strategischen Zusammenhängen
- Kontextbezogene Beschreibung von prozessbezogenen Sachverhalten und Situationen
- Beherrschung der Prozessmanagementkomplexität
- Visualisierung von Wertketten bzw. Prozessen
- Stimmigkeits- und Relevanzbetrachtungen von Organisationsentscheidungen
- Beantwortung unterschiedlichster Organisationsszenarien
- Integrierte Beurteilung organisations- bzw. prozessspezifischer Sachverhalte und Zusammenhänge
- Vermeidung von Verschwendung durch Aktivierung aller Systemelemente und Segmente
- Aktivierung von Verbesserungspotenzialen innerhalb aller Systemelemente und Segmente
- Erkennen von Harmonisierungs- und Standardisierungspotenzialen
- Unterstützung von Kompatibilitätsinitiativen
- Reduzierung falscher oder unvollständiger Annahmen und Lösungsansätze
- Klare Abgrenzung von unterschiedlichen Zielsetzungen, Anforderungen, Erkenntniserwartung und Gesichtspunkten
- Ökonomischer und zielführender Umgang bei unterschiedlichen Prozessmanagementfragestellungen

- Sichere und nachvollziehbare Beurteilung der organisationspezifischen Sachverhalte
- Integrative Betrachtung der prozessmanagementbezogenen Handlungs- und Strategiefelder.
- einfache und eingängige Handhabung des Modellspektrums.

1.4 Benutzerhinweise

Durch die alphabetische Sortierung der erklärten Begriffe, das Inhalts- und Bilderverzeichnis ist für den Leser ein schnelles und zielsicheres Auffinden der von ihm gesuchten Informationen möglich. Des Weiteren sind in dem ausführlich angelegten Stichwortverzeichnis noch weitere Synonyme und Unterbegriffe mit gängigen Abkürzungen aufgeführt, die nicht im Inhaltsverzeichnis erscheinen. Bei fast jedem erläuterten Begriff sind **kursiv** Querverweise im fortlaufenden Text hervorgehoben, die eine Vernetzung zu ähnlichen Fragestellungen erlauben und weitere Zusammenhänge aufzeigen.

Die erläuterten Begriffe sind in folgender Rahmenstruktur erläutert:

Begriff (Stichwort)

Der Begriff wird ausdrücklich und vollständig genannt, ggf. auch die gebräuchliche Abkürzung. Die verwendete Bezeichnung richtet sich dabei nach der größten Bekanntheit und Verbreitung des Begriffes, wobei der Fokus des Begriffes bei über 90% des Buchinhaltes auf der prozessorientierten Anwendung liegt. Also zum Beispiel: Prozessorientiertes Arbeitschutzmanagement, Qualitätsmanagement oder prozessorientierte Qualifikationsprofile, Entgeltfindung usw. ohne dies noch in der Begriffsüberschrift besonders herauszustellen.

Erklärung bzw. Definition

Es erfolgt zunächst eine kurze, definitionsbezogene Begriffserklärung oder Bestimmung, die Inhalt und Umfang des betrachteten Begriffes umschreibt.

Herstellung eines formalen und sachlichen Zusammenhanges

Der Begriff wird in der Regel über die vier Beschreibungsmodelle in einem fachlichen und formalen Zusammenhang gebracht, ggf. wird auch die historische Entwicklung kurz dargestellt.