

| | | |
|----------|--|-----------|
| 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 |

| | |
|---|----|
| 3.1 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 Teambenzyklus) | 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 |