

HANSER



Leseprobe

ZU

Toolbox Prozessmanagement

von Sascha Horatzek

ISBN (Buch): 978-3-446-45765-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-45770-6

ISBN (ePub): 978-3-446-45886-4

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45765-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Praktiker in Unternehmen, die sich mit dem Thema Prozessgestaltung beschäftigen. Dies sind vor allem Projektleiter und Teammitglieder eines Prozessgestaltungsprojekts, Prozesseigner und Führungskräfte.

Zweck dieser Toolbox ist es, methodische Unterstützung bei der Prozessgestaltung zu leisten. In Kapitel 2 wird dazu ausführlich ein Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung beschrieben, das sogenannte Referenzmodell der Prozessgestaltung. Dieses dient zur inhaltlichen und organisatorischen Strukturierung eines entsprechenden Projekts. Damit bietet das Buch eine Anleitung zu einem schrittweisen Vorgehen und gibt dabei inhaltliche Hinweise. Um über Kapitel 2 einen schnellen Einstieg in die Materie zu ermöglichen, werden hier Grundkenntnisse vorausgesetzt. Gleichzeitig wird jedoch auf die entsprechenden Stellen innerhalb der folgenden Kapitel verwiesen, die den ergänzenden Hintergrund für eine erfolgreiche Durchführung der Prozessgestaltung liefern. Dadurch muss dieses Buch nicht systematisch von vorn bis hinten durchgelesen werden. Je nach Projektstatus bzw. Vorkenntnis des Lesers können ergänzend zu Kapitel 2 weitere Kapitel herangezogen werden. Das Buch eignet sich daher gut als Nachschlagewerk.

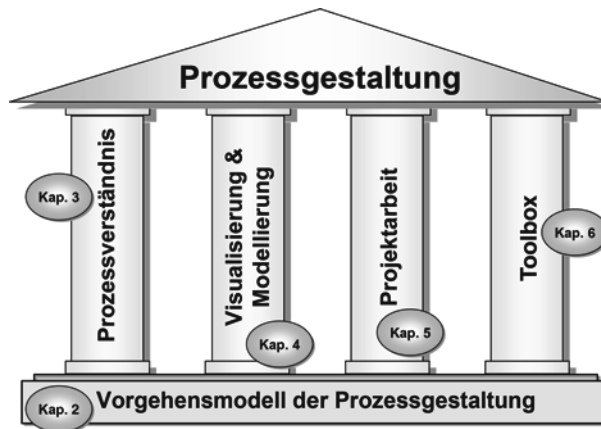
An dieser Stelle ist es wichtig, auf die Eigenart eines jeweiligen Prozesses hinzuweisen. Es ist in der Regel nicht möglich, vorab pauschale Lösungen anzubieten. Trotzdem lässt sich anhand des in Kapitel 2 dargestellten Referenzmodells der grobe Ablauf eines Projekts standardisieren und dadurch effizienter gestalten. Die Vorteile der Standardisierung liegen dabei im strukturierten Vorgehen und in der einheitlichen Dokumentation der Prozesse. Zudem ist auf diese Weise die konsequente Visualisierung der Prozesse gewährleistet und in bestimmten Fällen sind die Ergebnisse der Prozessgestaltung auf andere Prozesse übertragbar.

Kapitel 3 behandelt die Grundlagen der Prozessorientierung. Da bei einer Prozessgestaltung im Wesentlichen aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen beeinflusst werden, wird zunächst der Hintergrund der klassischen Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens beschrieben. Es folgen die Grundlagen des Prozessbegriffs und des Prozessmanagements.

Die Prozessmodellierung ist eine Art Querschnittsfunktion im Referenzmodell der Prozessgestaltung. Hier handelt es sich um ein entscheidendes und sehr komplexes Thema. Aus diesem Grund werden in Kapitel 4 separat die grundlegenden Methoden und Werkzeuge der Modellierung behandelt. Das Ziel ist es hier, dem Leser ein Verständnis von der Visualisierung bis zur Modellierung eines Prozesses zu vermitteln und Anhaltspunkte für die Auswahl entsprechender Werkzeuge zu geben.

Das Vorhaben einer Prozessgestaltung wird in der Regel als Projekt aufgesetzt. Dabei hat neben Methodenkenntnissen das Wissen über die operative Durchführung des Projekts einen sehr hohen Stellenwert. Daher ist an dieser Stelle das klassische Projektmanagement gefragt, damit die Prozessgestaltung zielgerichtet durchgeführt werden kann. Aus diesem Grund liefert Kapitel 5 praxisnahe Hinweise zum Projektmanagement.

Während des Projektverlaufs gibt es eine Vielzahl an Situationen, in denen Methoden, beispielsweise der Analytik oder der Betriebswirtschaft, zur Problemlösung, zur Teamentwicklung oder zur Förderung der Kreativität eingesetzt werden sollten. Kapitel 6 beschreibt diverse Methoden, die teilweise speziell in einzelnen Projektphasen, teilweise über das gesamte Projekt hinweg, angewandt werden können. Das folgende Bild gibt eine Übersicht über den Aufbau des Buchs.



Aufbau des Buchs zur Prozessgestaltung

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Das Vorgehensmodell der Prozessgestaltung	7
2.1	Initialisierung	9
2.1.1	Projektvorbereitung	9
2.1.2	Prozessidentifikation und -abgrenzung	11
2.2	Ist-Analyse	13
2.2.1	Prozesserfassung	13
2.2.2	Prozessmodellierung	16
2.2.3	Prozesszieldefinition	16
2.2.4	Prozessbewertung	18
2.3	Soll-Konzeption	19
2.3.1	Prozessentwurf	19
2.3.2	Abwägung der Prozessrealisierbarkeit	23
2.4	Umsetzung	24
2.4.1	Maßnahmenplanung	24
2.4.2	Prozessimplementierung	25
2.5	Prozesssteuerung	27
2.5.1	Prozesscontrolling	27
2.5.2	Kontinuierliche Prozessverbesserung	28
3	Die Prozessorientierung	31
3.1	Grundlagen der Betriebsorganisation	31
3.2	Aufbau- und Ablauforganisation	33
3.3	Grundlagen des Prozessbegriffs	34
3.4	Prozessmanagement	37
3.4.1	Aspekte des Prozessmanagements	37
3.4.2	Der Prozesseigner	40

3.5	Ergänzende Managementansätze	41
3.5.1	Business Process Reengineering	41
3.5.2	Total Quality Management (TQM)	43
3.5.3	Kaizen	44
4	Prozessmodellierung	47
4.1	Modellierungsmethodik	48
4.1.1	Dimensionen der Modellierung	49
4.1.2	Methoden der Modellierung	52
4.1.3	Kombination der Dimensionen	62
4.2	Vorgehen bei der Modellierung	64
4.3	Einsatzgebiete von Prozessmodellen	66
4.4	Modellierungswerkzeuge	69
5	Projektmanagement	73
5.1	Projekte und deren Management	74
5.1.1	Merkmale von Projekten	74
5.1.2	Die Teilbereiche des Projektmanagements	75
5.1.3	Arten der Projektorganisation	80
5.1.4	Schwierigkeiten in Projekten	81
5.2	Arbeiten im Team	83
5.2.1	Grundlagen der Teamarbeit	83
5.2.2	Kommunikation	84
5.2.3	Prozessbegleitung	86
6	Toolbox	89
6.1	Querschnittsmethoden	89
6.1.1	Prozessvisualisierung	89
6.1.2	Workshops	91
6.1.3	Moderation	92
6.1.4	Kartenabfrage	93
6.1.5	Checklisten	94
6.2	Methoden der Projektvorbereitung	95
6.2.1	Projektblatt	95
6.2.2	Kick-off-Veranstaltung	95
6.3	Methoden der Teamentwicklung und Motivation	96
6.3.1	Feedback	96
6.3.2	Teamvereinbarungen	97
6.3.3	Teamuhr	98

6.4	Methoden der Prozesserfassung	99
6.4.1	Dokumentenanalyse	99
6.4.2	Interview	100
6.4.3	Prozesswanderung	101
6.4.4	Mängel-Wunsch-Liste	101
6.5	Methoden der Prozesszieldefinition	102
6.5.1	Prozesskundenanalyse	102
6.5.2	Zielkreuz	103
6.6	Methoden der Prozessbewertung	105
6.6.1	Schwachstellenanalyse	106
6.6.2	Durchlaufzeit-Schaubild	107
6.6.3	Einflussmatrix	108
6.6.4	Problem-Ursachen-Matrix	109
6.6.5	Ishikawa-Diagramm	110
6.6.6	ABC-Analyse	112
6.6.7	Prozesskostenrechnung	113
6.7	Methoden zum Prozessentwurf	113
6.7.1	Brainstorming	113
6.7.2	Methode 635	115
6.7.3	Gordon-Methode	115
6.7.4	Morphologische Analyse	116
6.7.5	Merkmalsauflistung	119
6.8	Methoden zur Bewertung der Prozessrealisierbarkeit	120
6.8.1	Screening	120
6.8.2	Delphi-Befragung	121
6.8.3	Nutzwertanalyse	122
6.8.4	Polaritätsprofil	124
6.8.5	Migrationsstrategie	125
6.9	Methoden der Prozesssteuerung	126
6.9.1	Kennzahlen	126
6.9.2	Benchmarking	127
6.9.3	Wissensmanagement	129
7	Verzeichnis der Abkürzungen	133
8	Literatur	135

Abbildungsverzeichnis	139
Tabellenverzeichnis	143
Über den Autor	145
Index	147

1

Einleitung

Die Prozessgestaltung ist ein moderner Themenkomplex in Unternehmen. Zwar gilt es weiterhin – den Gedanken von Frederick W. Taylor folgend –, die Ausführung einzelner Tätigkeiten effizienter zu gestalten. Dies spiegelt die klassische Betrachtung eines Unternehmens unter aufbauorganisatorischen Gesichtspunkten wider. Ausgehend jedoch von dem Bestreben, Durchlaufzeiten zu verkürzen und Materialbestände zu verringern, wurden zunächst die Materialflüsse in den direkten Unternehmensbereichen näher untersucht. Dabei traten erstmals ablauforganisatorische Gesichtspunkte in den Vordergrund. Dieser Wandel zur Prozessorientierung, der in Kapitel 3 näher beschrieben wird, ist seit etlichen Jahren auch in den indirekten Unternehmensbereichen von Bedeutung. Der Grundgedanke dabei ist die Optimierung eines Prozesses aus Sicht des Kunden.

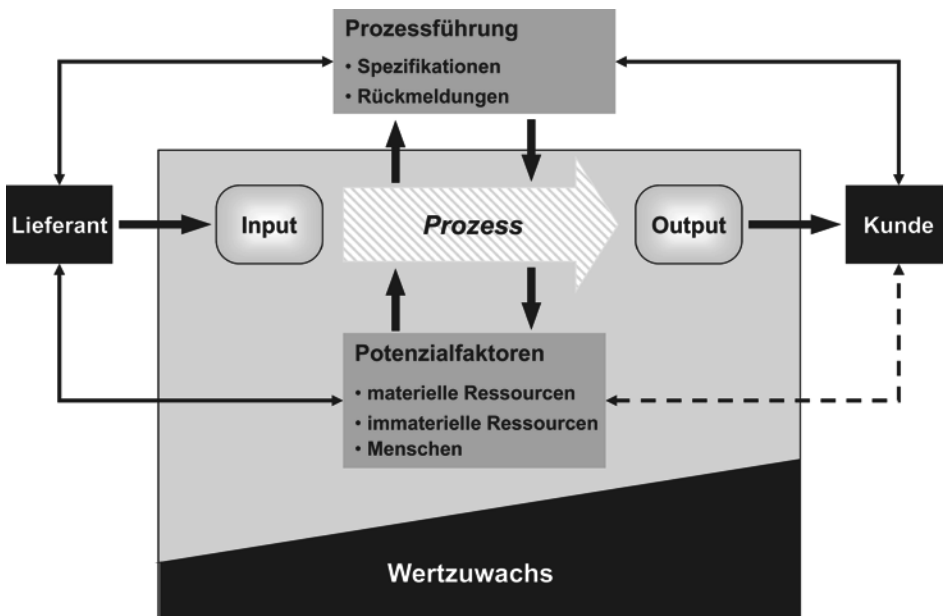


Bild 1.1 Der prinzipielle Wertschöpfungsprozess

Prinzipiell ist ein Prozess die Transformation eines Input in einen Output (Bild 1.1). Jeder Prozess hat einen internen oder externen Kunden und einen internen oder externen Lieferanten. Durch den Prozess erfährt der Input aus Sicht des Kunden einen Wertzuwachs. Zur Ausführung sind sogenannte Potenzialfaktoren erforderlich. Dies sind zum einen die materiellen und immateriellen Ressourcen und zum anderen der Mensch bzw. dessen Arbeitskraft. Ein Prozess setzt sich aus Aktivitäten zusammen, die von einzelnen Mitarbeitern ausgeführt werden. Materielle Potenzialfaktoren sind z. B. Maschinen, Anlagen und Werkstoffe. Immaterielle Potenzialfaktoren sind beispielsweise Stücklisten und Arbeitspläne, also das Wissen, das der Ausführung des Prozesses zugrunde liegt. Durch eine koordinierte Prozessführung lässt sich die Wirkungskraft der Potenzialfaktoren, und damit die Effizienz des Prozesses, erhöhen.

Über die Strukturierung und Klassifizierung von Prozessen sowie die Abgrenzung zu Aktivitäten bzw. zur Ablauforganisation finden sich in Kapitel 3 eingehende Erläuterungen.

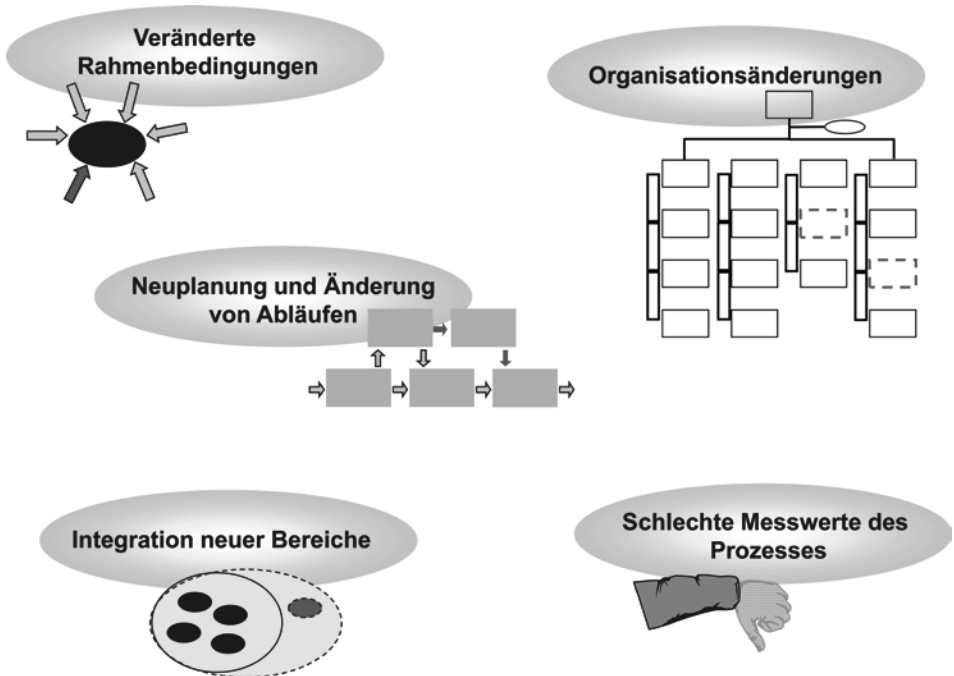


Bild 1.2 Anlässe eines Prozessgestaltungsprojekts

Die Anlässe, zu denen ein Prozessgestaltungsprojekt aufgesetzt wird, können unterschiedlich sein (Bild 1.2). Am offensichtlichsten sind dabei schlechte Messwerte eines identifizierten Prozesses. Wenn über ein Prozesscontrolling festgestellt wird, dass sich ein Prozess nicht mehr verbessert oder sogar dauerhaft gesetzte Ziele

nicht erreicht werden, ist dies in der Regel ein unstrittiger Anlass für eine Neugestaltung. Ebenso notwendig ist eine Veränderung, wenn neue Bereiche in einen Prozess integriert werden oder Organisationsänderungen stattgefunden haben. Dies kann zum Beispiel nach einem Firmenzusammenschluss oder durch eine Produktionsverlagerung notwendig werden.

Neuplanung und Änderung treten ein, wenn beispielsweise ein neues Managementkonzept oder ein anderes Werkstattsteuerungsprinzip eingeführt wird. Situationen dieser Art geben häufig Anlass, betroffene Abläufe gänzlich zu hinterfragen und neu zu gestalten.

Ein weiterer Anlass für ein Prozessgestaltungsprojekt können veränderte Rahmenbedingungen sein. Darunter sind beispielsweise neue Kundenanforderungen, neue gesetzliche Vorschriften oder Änderungen der Lage im Beschaffungsmarkt zu verstehen.



Bild 1.3 Mögliche Ziele eines Prozessgestaltungsprojekts

Je nach Anlass unterscheiden sich auch die Ziele eines Prozessgestaltungsprojekts. Bild 1.3 gibt zunächst einen Überblick über verschiedene mögliche Ziele. Im Grundsatz geht es bei der Prozessgestaltung darum, den Erreichungsgrad der Unternehmensziele durch zuverlässige und effektive Prozesse zu erhöhen. Während einige Ziele einer Prozessgestaltung komplementär sind, sind andere konkurrierend. In diesem Fall müssen Zielprioritäten festgelegt werden.

Mögliche Schwachstellen in Prozessen sind vielfältig (Bild 1.4). Typisch sind in diesem Zusammenhang unklare Zuständigkeiten, lange Durchlaufzeiten oder ein schlechter Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern.



Bild 1.4 Mögliche Schwachstellen in Prozessen

Die bestehenden Schwachstellen gilt es in einem Prozessgestaltungsprojekt zu beseitigen. Daraus leiten sich die Schwerpunkte bei der Prozessgestaltung ab, die in Bild 1.5 beispielhaft aufgeführt sind.

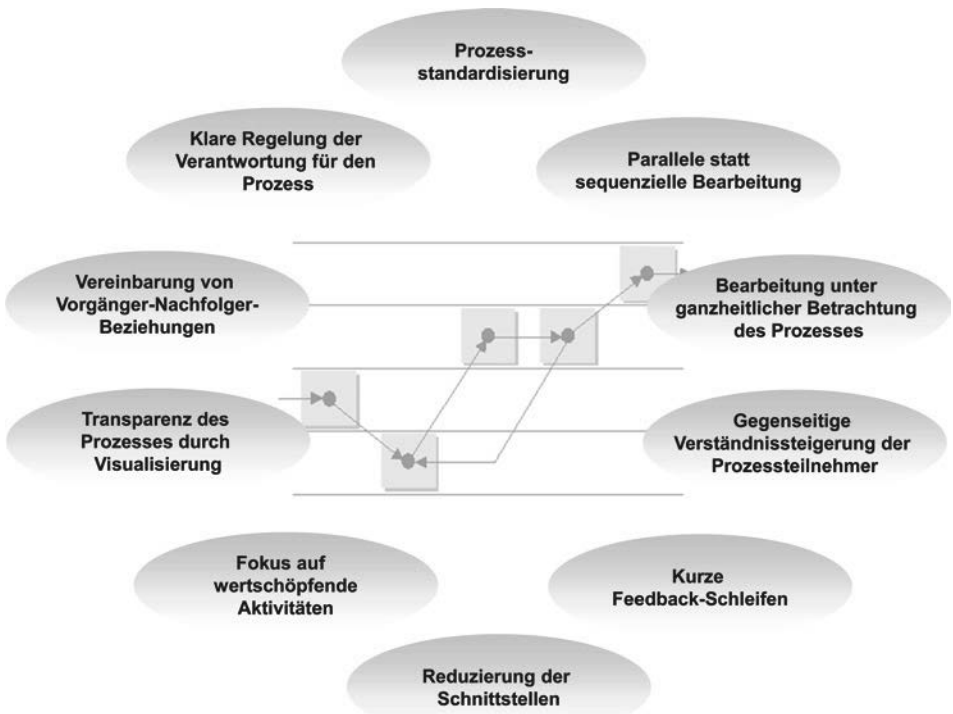


Bild 1.5 Beispielhafte Schwerpunkte bei der Prozessgestaltung

Es wird deutlich, dass ein Projekt zur Prozessgestaltung verschiedene Anlässe haben und mit unterschiedlichen Zielsetzungen betrieben werden kann. Unabhängig von Anlass und Ziel hängt der Erfolg eines solchen Projekts allerdings von einem strukturierten und methodischen Vorgehen ab. Deshalb wird im folgenden Kapitel ein standardisiertes Vorgehen bei der Prozessgestaltung vorgestellt.

2

Das Vorgehensmodell der Prozessgestaltung



Prozessgestaltungsprojekte in Unternehmen können sich stark voneinander unterscheiden. Dementsprechend ist auch der Ablauf eines solchen Projekts nicht innerhalb eines starren Schemas zu organisieren. Zweck des in diesem Kapitel beschriebenen Vorgehensmodells ist es jedoch, einen strukturierten und zielführenden Projektablauf zu gewährleisten, dabei aber dem Projektteam die nötigen Spielräume zu lassen. Dem Leser wird eine Hilfestellung gegeben, ein projektspezifisches Vorgehensmodell abzuleiten.

Das im Folgenden beschriebene Vorgehen basiert auf dem Referenzmodell der Prozessgestaltung, das sich aus der Erfahrung vieler Projekte herausgebildet und bewährt hat (Bild 2.1). Demnach ist ein Prozess grundsätzlich in einen Kreislauf aus Analyse, Gestaltung und Management eingebettet. Dieser Kreislauf lässt sich konkreter in folgende fünf Phasen unterteilen:

- *Initialisierung*
- *Ist-Analyse*
- *Soll-Konzeption*
- *Umsetzung*
- *Steuerung*

Zu Beginn eines Projekts ist eine Initialisierung erforderlich. Dabei werden das Projekt vorbereitet sowie die relevanten Prozesse identifiziert und abgegrenzt. Danach folgt die Ist-Analyse. Diese besteht aus der Erfassung, Modellierung und Bewertung des Ist-Prozesses. Wie im Folgenden erläutert wird, gibt es an dieser Stelle die größten Unterschiede zwischen Projekten, weil der Detaillierungsgrad der Ist-Analyse abhängig vom verfolgten Ziel stark variiert.

Während der Phase der Soll-Konzeption werden zunächst mehrere Soll-Prozessvarianten entworfen und modelliert. Die Varianten werden hinsichtlich der Erreichung der Prozessziele und der Umsetzbarkeit beurteilt und eine Variante wird

ausgewählt. Für den Soll-Prozess wird eine Umsetzungsstrategie mit den erforderlichen Maßnahmen erarbeitet und die Implementierung eingeleitet.

Die ersten vier Phasen sind dabei Bestandteil eines Prozessgestaltungsprojekts, gekennzeichnet durch den Pfeil. Der zeitliche Rahmen für ihre Bearbeitung erstreckt sich von Tagen bei der Initialisierung über Tage bis Wochen bei der Ist-Analyse und der Soll-Konzeption bis hin zu Wochen bis Monate bei der Umsetzung.

Die Prozesssteuerung (Phase 5) ist nicht Bestandteil eines Projekts. Sie überwacht die Einhaltung der getroffenen Konventionen und Messwerte (Controlling) und zielt auf eine kontinuierliche Verbesserung des Prozesses ab. Damit handelt es sich hier um die längste Phase mit einer Dauer von mehreren Jahren.

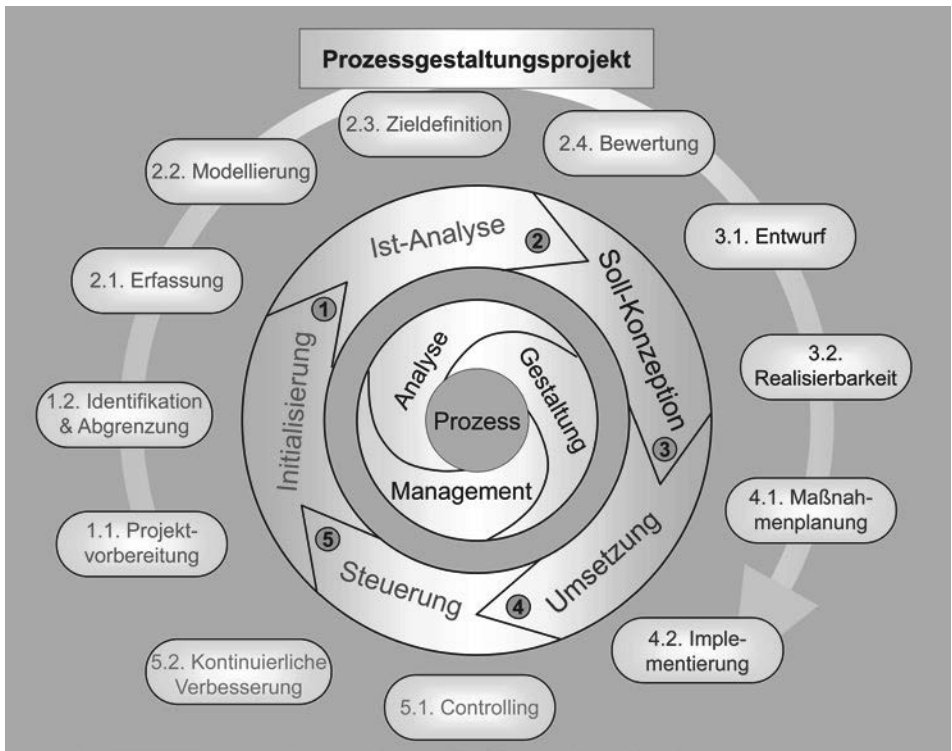


Bild 2.1 Referenzmodell der Prozessgestaltung



Die meisten Schritte bzw. Phasen werden jedoch nicht sequenziell, sondern iterativ durchlaufen, weil Ergebnisse immer wieder aufeinander abgestimmt und angepasst werden müssen.

■ 2.1 Initialisierung

2.1.1 Projektvorbereitung

Insbesondere die Phase der Projektvorbereitung ist inhaltlich im Projektmanagement angesiedelt. In Kapitel 5 sind wesentliche Aspekte beim Durchführen von Projekten beschrieben, die an dieser Stelle dringend beachtet werden sollten.

Ausgangspunkt für ein Projekt ist immer die Entscheidung von höheren Führungsebenen im Unternehmen. Zwar kann die Initiative oder die Problembeschreibung aus dem operativen Bereich stammen, abteilungsübergreifende Maßnahmen kann jedoch nur die Führungsebene beschließen und durchsetzen. In diesem Gremium sind ebenso die strategischen Ziele für das Projekt festzulegen.

Wichtig ist auch, den betroffenen Mitarbeitern und den angehenden Projektteammitgliedern die Bedeutung des Projekts deutlich zu machen. Bestehen in der Führungsebene Zweifel und Meinungsverschiedenheiten, so sollten diese zunächst ausgeräumt werden. Alle relevanten Entscheidungsträger sollten sich zu Beginn auf ein bestimmtes Projektziel verpflichtet haben. Dies ist insbesondere im Hinblick auf mögliche kritische Projektphasen von großer Bedeutung. Nur wenn alle Beteiligten bereit sind, den Projektverlauf konstruktiv zu begleiten, ist ein erfolgreicher Abschluss möglich.



Um Doppelarbeit zu vermeiden, ist vor Beginn des Projekts zu prüfen, welche Vorarbeiten bereits geleistet wurden. Dies kann sowohl Einzelarbeiten und zurückliegende Projekte als auch vorhandene Dokumentationen umfassen. Zudem sollte geprüft werden, ob die Ziele des geplanten Projekts mit der Unternehmensstrategie konform gehen.

Wenn das „Commitment“ der Entscheidungsträger bzw. des Steuerkreises besteht, muss zunächst ein Projektleiter bestimmt werden. Darüber hinaus wird häufig ein Pate als Ansprechpartner und Unterstützer für den Projektleiter und das Projektteam ernannt. Auf die einzelnen Projektorgane und das Management von Projekten wird in Kapitel 5 ausführlich eingegangen.

Die Auswahl der Projektteammitglieder wird in Absprache zwischen Projektleiter und Steuerkreis vorgenommen. Dabei ist darauf zu achten, dass alle von dem Projekt wesentlich betroffenen Abteilungen personelle Berücksichtigung finden. Zudem sind nicht alle Mitarbeiter gleich gut für Projektarbeit geeignet. Persönliche Eigenschaften wie Teamfähigkeit und die Begabung, als Multiplikator für Projektergebnisse in der eigenen Abteilung zu wirken, spielen eine große Rolle. Auch sollte die Bereitschaft zur konstruktiven Mitwirkung vorhanden sein. Mitarbeiter,

die nur in ein Projekt gehen, um den eigenen Besitzstand zu verteidigen, erschweren die Projektarbeit erheblich.

Um eine neutrale Sichtweise auf die Projektaufgabe zu gewährleisten, können je nach Größe des Projekts auch unternehmensexterne oder fachfremde Teilnehmer ins Projekt aufgenommen werden.

Wurden die Organe des Projekts (vgl. Kapitel 5.1.1) festgelegt, sind die benötigten Ressourcen zu planen. Darüber hinaus ist zur Projektvorbereitung ein grober Zeitplan festzulegen, der auch wichtige Meilensteine des Projekts identifiziert. Anhand dieser Meilensteine kann später eine Fortschrittsüberwachung erfolgen. Der Zeitplan darf einerseits nicht zu detailliert sein, um dem Projektteam ausreichend Gestaltungsspielraum zu lassen und die Möglichkeit zu bieten, neue Erkenntnisse zu berücksichtigen. Andererseits sollte er durchaus anspruchsvolle Terminziele beinhalten, um von Beginn an ergebnisorientiertes Arbeiten sicherzustellen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, in dieser Phase die Meilensteine für das Projekt festzulegen (vgl. Kapitel 5.1.2).

Zum Abschluss der Projektvorbereitung ist eine Informationsstrategie für das Projekt auszuarbeiten. Einleitend kann eine Kick-off-Veranstaltung stattfinden. Dabei ist es zunächst wichtig, allen beteiligten Projektteilnehmern und sonstigen betroffenen Mitarbeitern die Bedeutung des Projekts und dessen Zusammenhang mit dem Kerngeschäftsprozess zu vermitteln. Dies erhöht Akzeptanz und Unterstützung des Projekts. Darüber hinaus muss ein kontinuierlicher Informationsfluss aus dem Projekt in die betroffenen Fachabteilungen hinein gewährleistet sein. Dieser kann sowohl durch den persönlichen Kontakt der Projektteilnehmer in den Abteilungen als auch durch Betriebszeitungen, eine spezielle Intranet-Seite oder Ähnliches sichergestellt werden. Der Aspekt der Informationsstrategie ist enorm wichtig. Er wird fast immer vernachlässigt. Viele Projekte scheitern an der Umsetzung der Projektergebnisse, weil diese auf mangelnde Akzeptanz der Betroffenen stoßen. Eine effektive Informations- bzw. Beteiligungsstrategie kann dem entgegenwirken.



Input der Projektvorbereitung

- Initiative der Führungsebene
- Unternehmensstrategie

Output der Projektvorbereitung

- Strategische Projektziele
- Projektplan (vgl. Kapitel 5.1.2)
- Organe des Projekts (vgl. Kapitel 5.1.1)
- Informations-/Beteiligungsstrategie

Mögliche einzusetzende Hilfsmittel und Methoden

- Projektmanagement (Kapitel 5)
- Netzplantechnik (Kapitel 4.1.2)
- Workshops (Kapitel 6.1.2)
- Projektblatt (Kapitel 6.2.1)
- Kick-off-Veranstaltung (Kapitel 6.2.2)

2.1.2 Prozessidentifikation und -abgrenzung

Die Prozessidentifikation und -abgrenzung ist mit der Kräfteberechnung in der Statik zu vergleichen. Das zu berechnende Element wird dabei von seiner Umgebung freigeschnitten. Auf diese Weise werden alle an diesem Element wirkenden Kräfte sichtbar. Analog wird hier der zu betrachtende Prozess aus seinem Umfeld herausgelöst und die relevanten Kräfte werden bestimmt. Dies sind hier Input und Output sowie Kunde und Lieferant, die sich Ersteren zuordnen lassen.

Um das Freischneiden zu vereinfachen, ist es sinnvoll, den betrachteten Prozess zu typisieren (vgl. Kapitel 3.3). Damit wird deutlich gemacht, wie dieser im Unternehmen eingeordnet ist und zu welchem Kernprozess er welchen Beitrag leistet.



Ideale Voraussetzung für das Freischneiden eines Prozesses ist ein Prozessmodell des Unternehmens.

Im Falle eines vorhandenen Prozessmodells des Unternehmens können anhand dessen der jeweilige Prozess identifiziert und abgegrenzt sowie seine Schnittstellen erkannt werden. Ist kein Prozessmodell vorhanden und soll im Zuge des Projekts keines erstellt werden, erfolgt die Benennung und Beschreibung des zu behandelnden Prozesses ohne Modell. Über angrenzende Prozesse müssen die Schnittstellen erkannt sowie In- und Output des Prozesses beschrieben werden.

Die beiden alternativen Vorgehensweisen bei der Prozessidentifikation und -abgrenzung zeigt Bild 2.2.

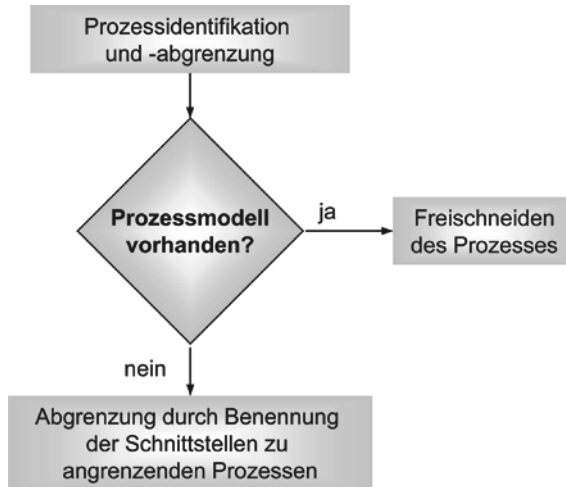


Bild 2.2 Alternatives Vorgehen bei der Prozessidentifikation und -abgrenzung

Unabdingbar ist die Bestimmung von Kunden und Lieferanten des Prozesses, da diese am Anfang und am Ende eines Prozesses stehen. Darauf aufbauend können für einen Prozess die beteiligten Bereiche und Mitarbeiter identifiziert werden. In dieser Phase ist zudem festzustellen, ob bereits Messgrößen bestehen, die Leistungsmerkmale des Prozesses beschreiben.



Input der Prozessidentifikation und -abgrenzung

- Falls vorhanden: Prozessmodell des Unternehmens
- Vorhandene Prozessdokumentationen

Output der Prozessidentifikation und -abgrenzung

- Benannter Prozess mit Kunden und Lieferanten
- Primäre In- und Outputs sowie deren Messgrößen

Mögliche einzusetzende Hilfsmittel und Methoden

- Prozessmodellierungssoftware
- Metaplantafel

Über den Autor

Dr.-Ing. Sascha Horatzek, Jahrgang 1974, studierte Maschinenbau an der TU Braunschweig und der University of Auckland. Er promovierte am Institut für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung der TU Braunschweig mit Schwerpunkten in der technischen Betriebsführung und Managementsystemen. Er veröffentlichte eine Vielzahl von Fachartikeln zu Themen wie Wissensmanagement, Methodenbaukästen, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, -gestaltung und -modellierung sowie Ersatzteillogistik, darunter auch das Buch „Lebenszyklusorientiertes dezentrales Wissensmanagement in der Nachserienversorgung“. Heute arbeitet er als Führungskraft in der Luftfahrtindustrie.

Index

Symbole

- 5-M-Checkliste 44
- 6-W-Checkliste 44
- Business Process Reengineering (BPR)
 - Geschäftsprozesse 42
 - Qualifikations- und Informationsbedarf 42
- Entity-Relationship-Modell (ERM)
 - Attribut 59
 - Beziehung 59
 - Entity 59
 - Hauptprobleme 60
 - Relationship 59
- Modellierungssoftware
 - Einarbeitungszeit 70
 - Eingabeaufwand 70
- Prozessmodellierung
 - Einsatzzweck 47
- Structured Analysis and Design Technique (SADT)
 - Ein- und Ausgabedaten 60
 - Mechanismusdaten 60
 - Steuerungsdaten 60

A

- ABC-Analyse 105, 112
- Ablauffolge 54
- Ablauforganisation 32, 33
- Aktivität 35
- Aktivitätendimension 49, 52, 55
- Aktivitätenhierarchie 49
- Akzeptanzproblem 81

Ansätze

- prozessorientierte 41
- Arbeitsphase 99
- Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) 48
- Aufbauorganisation 32, 33, 50, 57
 - Hierarchiediagramm 57
 - Organigramm 57
- Aufgabenkompetenz 73
- Auftragswissen 130

B

- Begrenzung
 - zeitliche 74
- Benchmarking 127, 128
- Beteiligungsstrategie 10
- Betriebsfunktionen 32
- Betriebsklima 96
- Betriebsorganisation
 - Grundlagen 31
 - Ziele und Aufgaben 32
- Bewertungsverfahren 23
- Bonitätsprüfungsprozess 57
- Brainstorming 113, 114
- Brainwriting 115
- Budgetüberschreitung 81
- Business Process Reengineering (BPR) 20, 41

C

Checkliste 94
Commitment 9

D

Datendimension 49, 51, 58
Delphi-Befragung 121
Dimension der Aufbauorganisation 49
Dokumentenanalyse 99
Drawing Tools 69, 70
Durchlaufzeit-Schaubild 105, 107

E

Einflussmatrix 105, 108
Einflussprojektorganisation 80, 81
Entity-Relationship-Modell
– Aufbau 59
Entity-Relationship-Modell (ERM) 59, 60
Ereignisgesteuerte Prozesskette
(EPK) 55
ERP-System 68
Erweiterte ereignisgesteuerte Prozessket-
te (eEPK) 62
– Elemente 62

F

Feedback 96
Frühwarnindikator 77
Führungsprozesse 36
Funktionsbaum 52

G

Gebrauchsressourcen 50
Gordon-Methode 115, 116

H

Hierarchiediagramm 59

I

Idealprozess 39
Informationsfluss 62
Informationsobjekte 62
Informationsstrategie 10
Informationsverluste 36
Initialisierung 7, 9
Interview 100
Ishikawa-Diagramm 105, 110, 111
Ist-Analyse 7, 13

K

Kaizen 41, 44
– 3-Mu-Checkliste 44
– Hilfsmittel 44
– Voraussetzungen 45
– Ziele 44
Kampfphase 98
Kapazitätsplanung 78
Kartenabfrage 93
Kennzahlen 28, 126, 127
Kennzahlenermittlung 18
Kick-off-Veranstaltung 95
Know-how-Nutzung 79
Kommunikation 84
Kommunikationsfluss 96
Komplexität 74
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
(KVP) 44
Kontinuierliches Prozessmanage-
ment 68
Kostenplanung 78
Kunden-Lieferanten-Beziehung 20, 68

L

Leistungserstellung 37
Leistungsprozesse 36
Leistungsvermarktung 37

M

Mängel-Wunsch-Liste 101
 Maßnahmenplanung 24, 25
 Matrix-Projektorganisation 80, 81
 Meilenstein 10, 77
 Merkmalsauflistung 119, 120
 Messgröße
 – definieren 28
 Metakommunikation 85
 Metaplantafel 69, 71
 Methode 635 115
 Migration 125
 Migrationsstrategie 125
 Mikrokosmos 83
 Mitarbeiter 35
 Modellierung 64
 Modellierungsmethodik 48
 Modellierungssoftware 69, 70
 Modellierungswerkzeuge 69
 Moderation 92
 Moderator 75, 92
 Morphologische Analyse 116, 118
 Morphologische Matrix 116
 Muda (Verschwendung) 44
 Multi-User-Fähigkeit 70
 Mura (Abweichung) 44
 Muri (Überlastung) 44

N

Netzplan 53
 Netzplantechnik 53
 Neuplanung 3
 Nutzwertanalyse 23, 122, 123

O

Organisationsdokumentation 67
 Organisationsphase 99

P

Plangesamtkosten 78
 Polaritätsprofil 23, 124
 Potenzialfaktoren 2

Problem-Ursachen-Matrix 105, 109
 Produktentstehungsprozess 22
 Produktivitätssteigerung 41
 Projekt
 – Pate 75
 – Schwierigkeiten 81
 – Steuerkreis 75
 Projektbewertung 75, 80
 Projektblatt 95
 Projektbudget 78
 Projektdefizit 79
 Projektdokumentation 75, 80
 Projektdurchführung 75, 79
 Projektinfrastruktur 78
 Projektkontrolle und -steuerung 75
 Projektleiter 77
 Projektmanagement 73
 – Teilbereiche 75
 – Vorgehen 76
 Projektorganisation 75, 79, 80
 Projektplanung 75, 77
 Projektstrukturplan 77
 Projektteam 75
 Projektteammitglieder 9
 – auswählen 78
 Projekttransparenz 80
 Projektvorbereitung 9
 – Input 11
 – Methoden 95
 – Output 11
 Projektziel 75, 76
 Prozess 2, 35, 48
 – Freischneiden 11
 Prozessbegleiter 86
 Prozessbegleitung 86
 Prozessbegriff 34
 Prozessbenchmarking 128
 Prozessbewertung 18, 23
 – Input 18
 – Methoden 105
 – Output 18
 Prozesscontrolling 27, 28, 38
 Prozessdenken 74, 79
 Prozesse
 – Klassifizierung 36

Prozesseigner 26, 40
 Prozessentwurf 19
 – Input 23
 – Methoden 113
 Prozesserrfassung 13, 14
 – Input 15
 – Methoden 99
 – Output 15
 Prozessgestaltung 1, 21
 – Anlass 2
 – evolutorisch 19
 – konventionell 20
 – Referenzmodell 7
 – revolutorisch 19
 – Schwerpunkte 4
 – Vorgehensmodell 7
 – Ziele 3
 Prozessgestaltungsprojekt 2
 – Methoden 89
 Prozessidentifikation 11, 12
 – Input 12
 – Output 12
 Prozessimplementierung 25, 27
 Prozessklassifizierung 37
 Prozesskostenrechnung 105, 113
 Prozesskundenanalyse 102, 103
 Prozesslogik
 – Elemente 54
 Prozessmanagement 37
 Prozessmodelle 47
 – Einsatzgebiete 66
 Prozessmodellierung 16, 47, 64, 65
 – Ausgangspunkt 49
 – Bottom-up-Ansatz 64
 – Dimensionen 49
 – Input 16
 – Methoden 52
 – Output 16
 – Top-down-Ansatz 64
 Prozessorganisation 34
 Prozessorientierte Reorganisation 67
 Prozessorientierung 31, 38, 73
 Prozessrealisierbarkeit 23, 24
 – Methoden 120

Prozesssteuerung 27
 – Methoden 126
 Prozessteam 26
 Prozesstransparenz 71
 Prozessvarianten 23
 Prozessverbesserung 29
 – kontinuierlich 28
 Prozessvisualisierung 89
 Prozesswanderung 101
 Prozesswegweiser 62
 Prozesswissen 130
 Prozesszieldefinition 16
 – Input 17
 – Methoden 102
 – Output 17
 Puffer 35

Q

Querschnittsmethoden 89

R

Referenzmodell 7, 8
 Reifestufen 38
 – Prozess 39
 Reine Projektorganisation 80
 Reorganisation unternehmensinterner
 Strukturen 73
 Ressourcen 10
 Ressourcendimension 49, 50, 58
 Ressourcenplanung 78
 Review-Workshop 80
 Rollenkonflikt 75

S

Sachlichkeit 85
 SADT-Aktivitätenmodell 60, 61
 SADT-Methode
 – Vorteile 61
 Schnittstellen
 – reduzieren 35
 Schulung
 – Mitarbeiter 26

Schwachstelle
- offensichtliche 106
- unternehmenskulturelle 107
- verdeckte 106
Schwachstellenanalyse 105, 106
Screening 120
Simulation 68
Simulationssoftware 69
Soll-Ist-Vergleich 78
Soll-Konzeption 7, 19
Soll-Prozess 21
Soll-Prozessgestaltung
- Kunden-Lieferanten-Beziehung 20
Soll-Prozessvariante 22
Sozialkompetenz 73
Structured Analysis and Design
Technique (SADT) 59, 60

T

Tätigkeitswissen 130
Team 83, 84
Teamarbeit 83
Teamentwicklung
- Methoden 96
Teamuhr 98, 99
Teamvereinbarungen 97
Teilprozess 35, 48
Terminbewusstsein 77
Terminentwicklung 77
Terminplanung 77
Terminverzögerung 81
Testphase 98
Toolbox 89
Total Quality Management (TQM) 41, 43

U

Umsetzung 24
Umsetzungsdefizit 82
Unterstützungsprozesse 36

V

Verbindungsknoten 62
Verbrauchsressourcen 50
Visualisierungsprogramm 69
Visualisierungssoftware 71
Vorgangskettendiagramm (VKD) 63
Vorgehensmodell 7
Vorschriften
- gesetzliche 31

W

Weisungsbefugnis 81
Wertschöpfungsprozess 1
Wettbewerbsvorteil 83
Wiedereingliederungsproblem 81
Wissensbewahrung 129
Wissensentwicklung 129
Wissenserwerb 129
Wissensmanagement 68, 129, 131
- Bausteine 129
- Prozessperspektive 130
Wissensnutzung 129
Workflow-Management 68
Workshop 91

Z

Zertifizierung 68
Zielerreichung 80
Zielkreuz 103
Zielorientierung 74
Zufriedenheit 80
Zusammensetzung 74