

Auf einen Blick

Über den Autor	19
Einführung	21
Teil I: Überblick und Basiswissen	29
Kapitel 1: Prozessoptimierung im Schnelldurchlauf	31
Kapitel 2: Keine Schwäche für Schwachstellen	49
Kapitel 3: Schwachstellenbehandlung für Fortgeschrittene	63
Kapitel 4: Mehr Wert schaffen durch bessere Prozesse	81
Kapitel 5: Seine kaiserliche Hoheit, der Kunde	101
Teil II: Das Abc der Prozessoptimierung	121
Kapitel 6: Prozessen den Prozess machen	123
Kapitel 7: Prozesse funktionieren mit Funktionen	147
Kapitel 8: Die beste Strategie für die Prozessoptimierung	163
Kapitel 9: Jetzt wird's ernst: Das Viermalvier der Prozessoptimierung	179
Kapitel 10: Ein bisschen Change muss sein	189
Teil III: Prozessoptimierung in der Praxis	199
Kapitel 11: Zehn Gebote der Geschäftsprozessoptimierung, die Sie beachten sollten	201
Kapitel 12: Damit alles in die richtige Richtung geht	213
Kapitel 13: Nützliche Helfer für die Prozessoptimierung	227
Kapitel 14: Alle Mitarbeiter an Bord!	239
Kapitel 15: Gesagt ist gesagt – die Kommunikation	255
Kapitel 16: Mit Widerständen umgehen	267
Teil IV: Erreichtes festigen – Prozessmanagement und Prozessorganisation	279
Kapitel 17: Der Prozess bin ich – Verantwortung übernehmen	281
Kapitel 18: Eine gute Organisation für gute Prozesse	295
Kapitel 19: Kultur ist gut, Prozesskultur ist besser	309
Kapitel 20: Damit es gut bleibt – optimierte Prozesse stabilisieren	319
Teil V: Der Top-Ten-Teil	331
Kapitel 21: Zehn Tricks für eine erfolgreiche Prozessoptimierung	333
Kapitel 22: Zehnpunkteplan für eine erfolgreiche Kommunikation	337
Kapitel 23: Zehn todsichere Wege, eine Prozessoptimierung in den Sand zu setzen	343
Stichwortverzeichnis	349



Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	19
Einführung	21
Über dieses Buch	22
Konventionen in diesem Buch	23
Törichte Annahmen über den Leser	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	25
Teil I: Überblick und Basiswissen	25
Teil II: Das Abc der Prozessoptimierung	25
Teil III: Prozessoptimierung in der Praxis	26
Teil IV: Erreichtes festigen – Prozessmanagement und Prozessorganisation	26
Teil V: Der Top-Ten-Teil	26
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	26
Wie es weitergeht	27
TEIL I	
ÜBERBLICK UND BASISWISSEN	29
Kapitel 1	
Prozessoptimierung im Schnelldurchlauf	31
Funktion ist gut, Prozess ist besser	32
Organisatorische Schnittstellen überwinden	34
Kein Chaos dank Prozessmanagement	36
Schwachstellen haben Vorfahrt	37
Schwachstellen identifizieren	37
Zeit- und Kostenfresser aufspüren	38
Wert kann man nie genug schöpfen	39
Wer braucht schon Kunden	40
Ohne Ihre Mitarbeiter geht nix	42
Das Management muss ran	43
Prozessoptimierung: Ja! Aber wann?	44
Die verschiedenen Gesichter der Prozessoptimierung	45
Die sanfte Tour	46
Die harte Tour	46
Die Mischung macht's	47
Nach dem Spiel ist vor dem Spiel – der KVP	47
Auch Prozesse wollen organisiert sein	48
Kapitel 2	
Keine Schwäche für Schwachstellen	49
Schwachstellen gibt es wie Sand am Meer	51
Vorfahrt für die größten Schwachstellen	51
Schwachstellen entstehen von selbst	52

10 Inhaltsverzeichnis

Schwachstellen durch Spezialisierung	53
Durch das Organisationsdesign bedingte Schwachstellen	53
Wer sich auf Erfolg ausruht, erntet Schwachstellen	55
Bestehende Schwachstellen erkennen und neue im Keim ersticken	55
Prozessmessgrößen geben den richtigen Ton an	56
Rückmeldungen externer Kunden	56
Befragung interner Kunden und Mitarbeiter	57
Mitarbeiter als hauseigene Detektive	58
Von der Wirkung zur Ursache mit dem Ishikawa-Diagramm	59
Kapitel 3	
Schwachstellenbehandlung für Fortgeschrittene.....	63
Muda – die Schwachstellenphilosophie der Japaner	64
Transportation – Materialbewegungen	66
Inventory – Materialbestände	66
Motion – Bewegungen aller Art	67
Waiting – warte noch ein Weilchen	68
Over-Processing – mehr Verarbeitung als notwendig	69
Over-Production – Überproduktion	69
Defects – Fehler und Korrekturmaßnahmen	70
Interessante Erweiterungen der Muda-Philosophie	71
Wertstromanalyse – den Wertzuwachs in Prozessen messen	71
Benchmark – der Vergleich mit den Besten	73
Reife Leistung für Ihre wichtigsten Prozesse	75
So viel Geld steckt in den Schwachstellen	78
Kapitel 4	
Mehr Wert schaffen durch bessere Prozesse	81
Wertschöpfende Prozesse	81
Primäre Aktivitäten schaffen Wert	83
Unterstützende Aktivitäten unterstützen beim Werteschaffen	84
Nicht wertschöpfende Aktivitäten sind unnützlich	84
Wertschöpfend oder nicht, das ist hier die Frage	85
Wertgeneratoren schaffen Werte	85
Finanzielle Wertgeneratoren	86
Wertgeneratoren, die Ihr Unternehmen voranbringen	87
Der richtige Umgang mit Wertgeneratoren	94
Die Wertschöpfung in die Kette legen – Supply Chain Management	96
Innerbetriebliche Wertschöpfungskette	96
Die unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette	98
Die Wertschöpfungskette beeinflussen	99
Kapitel 5	
Seine kaiserliche Hoheit, der Kunde.....	101
Das Dilemma des magischen Dreiecks	102
Kundenzufriedenheit und Einnahmen	102
Effektivität: Die richtigen Dinge tun	103
Effizienz: Die Dinge richtig tun	104
Ausrichtung auf den Kunden	104
Aufwand und Ergebnis im richtigen Verhältnis	105

Kunde ist nicht gleich Kunde 105
 Vom Einzelkunden zu Kundengruppen 105
 Prozess- und Systemkunde 106
 Kunden sind nicht nur extern. 107
 Was einen attraktiven Kunden ausmacht 107
 Wodurch Ihr Unternehmen für Kunden unattraktiv wird 110
 Kunden vergraulen und Kunden gewinnen. 110
 Fehler, die Sie im Umgang mit Kern-Kunden besser nicht machen 111
 So gewinnen Sie Ihre Exkunden zurück 111
 Die Kundenzufriedenheit ermitteln 113
 Interne Kunden befragen 114
 Zehn Tipps für Fragebogen. 114
 Ausrichtung der Prozesse auf unterschiedliche Kundentypen. 115
 Prozessoptionen für Ihre Kernkunden 115
 Prozesse für Ihre zukünftigen Lieblinge 117
 Die reifen Äpfel pflücken. 118
 Schlanke Prozesse für nervige Kunden. 119

TEIL II
DAS ABC DER PROZESSOPTIMIERUNG..... 121

Kapitel 6
Prozessen den Prozess machen 123

Das ILO-Prinzip. 124
 Die Elemente eines Prozesses 125
 Der Prozess aus Sicht des Prozessdurchführenden 125
 Der Prozess aus Sicht des Prozessverantwortlichen 126
 Ziele von Prozessen. 127
 Prozesse identifizieren 127
 Dem speziellen Prozess auf der Spur 128
 Prozessmodelle als Ausgangspunkt 128
 Prozesse verständlich beschreiben. 129
 Die Beziehungsdarstellung nutzen 129
 Flussdiagramme verwenden 131
 Wiederholt oder nicht – das ist hier die Frage. 134
 Kernprozesse als Rückgrat Ihrer Organisation 134
 Damit der Laden läuft – Unterstützungsprozesse. 137
 Steuerungsprozesse für Planungssicherheit 138
 Nicht standardisierte Prozesse mit Einzelfallcharakter 140
 Eine Prozesslandkarte erstellen 140
 Regel- oder Einzelfall in der Praxis 142
 Regelfall für Sachbearbeiter. 143
 Regelfall für Spezialisten. 143
 Einzelfall für Sachbearbeiter. 143
 Einzelfall für Experten 144
 Tipps für die Arbeit an Einzelfällen 144

Kapitel 7

Prozesse funktionieren mit Funktionen 147

Funktionen als Basis Ihres Unternehmens	148
Kernkompetenz und Ressourcen der Funktionen	148
Prinzip Arbeitsteilung	149
Funktionen als Folge von Spezialisierung	152
Klare Strukturen durch Funktionen	153
Transparente Kosten	154
Alles unter Kontrolle	154
Funktion ist gut, Prozess ist besser	154
Zusammenarbeit der Funktionen im Prozess	155
Schnittstellen zur Abgrenzung von Funktionen	155
Gut ausgerichtete Funktionen dennoch ändern	156
Der Weg zur Prozessorientierung	156
Neuausrichtung Ihrer Funktionen	157
Kontrollmöglichkeiten für Prozessverantwortliche	159
Mitarbeiterorientierter Führungsstil	160
Erweiterung der Unternehmenskultur	160
Neuausrichtung der Kostenrechnung	160

Kapitel 8

Die beste Strategie für die Prozessoptimierung 163

Radikales Re-Engineering	163
Top-down: Die Unternehmensleitung entscheidet allein	165
Gute Führung ist Pflicht	165
Vorteile der radikalen Vorgehensweise	166
Nachteile des radikalen Re-Engineerings	166
Sanfte Prozessoptimierung	166
Bottom-up: Die Mitarbeiter sind die Hauptdarsteller	168
Führungsaufgaben beim sanften Vorgehen	169
Vorteile des sanften Optimierens	170
Nachteile des sanften Optimierens	170
Radikal oder sanft – eine Zusammenfassung	171
Die Königsdisziplin – radikales und sanftes Vorgehen im Team	172
Kommunikation und Führung	172
Das mittlere Management als Transformator	173
Strukturiertes Vorgehen als Basis	174
Den Reifegrad der Organisation berücksichtigen	175
Wer früh sät, erntet wenig Ärger	176
An den richtigen Prozessstellen einhaken	176

Kapitel 9

Jetzt wird's ernst: Das Viermalvier der Prozessoptimierung 179

Die vier Phasen in der Umsetzung Ihrer Prozessoptimierung	179
Erste Phase – Planen	181
Zweite Phase – Vorbereiten	181

Dritte Phase – Umsetzen.	182
Vierte Phase – Festigen.	183
Die verschiedenen Ebenen miteinander verknüpfen.	184
Korrigieren geht immer.	185
Wenn nichts mehr geht.	187

**Kapitel 10
Ein bisschen Change muss sein. 189**

Drei Phasen der Veränderung.	190
Noch mehr Details in Kotters Acht-Stufen-Modell.	191
Erster Schritt – Handlungsdruck erzeugen.	191
Zweiter Schritt – Verbündete suchen und finden.	193
Dritter Schritt – Vision des Wandels erzeugen.	194
Vierter Schritt – Vision des Wandels kommunizieren.	194
Fünfter Schritt – Hürden aus dem Weg räumen.	195
Sechster Schritt – Motivation erster Erfolge nutzen.	195
Siebter Schritt – Dranbleiben, nicht nachlassen.	196
Achter Schritt – Veränderungen verankern.	197

**TEIL III
PROZESSOPTIMIERUNG IN DER PRAXIS. 199**

**Kapitel 11
Zehn Gebote der Geschäftsprozessoptimierung,
die Sie beachten sollten. 201**

Ohne Plan kein Weg.	202
Gut gezielt ist halb getroffen.	202
Wie viel Änderung hätten Sie denn gerne?	202
Gut oder perfekt.	203
Gleich oder später.	204
Volles Risiko.	204
Zeit ist Geld und Geld ist knapp.	205
Der leidige Leidensdruck.	205
Das heiÙe Spiel mit der Macht.	206
Die Krux mit den Ressourcen.	207
Auf die Unterstützer kommt es an.	208
Die Grenzen des Machbaren.	210

**Kapitel 12
Damit alles in die richtige Richtung geht. 213**

Nicht ohne meine Vision.	213
Gute Vision, schlechte Vision.	214
Ihre Vision im Stresstest.	215
Die Strategie macht die Vision greifbar.	216
Der strategische Weg zum Ziel.	217
Prozessoptimierungen sind etwas Besonderes.	217
Erarbeiten einer erfolversprechenden Strategie.	218

14 Inhaltsverzeichnis

Das Ziel vor Augen	219
Strategische Ziele überwachen das große Ganze	220
Taktische Ziele zur Orientierung	220
Operative Ziele beherrschen die Gegenwart	221
Operationalisierung von Zielen	221
Flexible Ziele sind angesagt	223
Mit Messgrößen Ziele erreichen	223
Messgrößen in der Praxis	224
Messgrößen sind nicht alles	225
Kapitel 13	
Nützliche Helfer für die Prozessoptimierung	227
Probieren geht über Studieren – der PDCA-Zyklus	227
P wie Plan	229
D wie Do	230
C wie Check	231
A wie Act	231
Die Balanced Scorecard	231
Keine Sorge, Hilfe ist nah	231
Die Theorie hinter BSC	232
Normen und Audits am Beispiel der ISO-9000-Familie	233
Vorteile der Auditierung für Ihre Prozessoptimierung	234
Die wenigen Nachteile der Auditierung	235
Audit oder nicht Audit, das ist hier die Frage	235
Six Sigma: Nullfehlerprogramme	236
Fehler und Risiken gekonnt meistern	236
Kapitel 14	
Alle Mitarbeiter an Bord!	239
Was die Mitarbeiter wollen müssen	239
Wollen: Veränderungsbereitschaft schaffen	240
Veränderungen auf die Sprünge helfen	240
Barrieren gegen die Veränderung	241
Trägheit gegenüber Veränderungen	241
An diesen Schrauben können Sie drehen	243
Die Motivation macht den Unterschied	244
Herz, Kopf und Hand überzeugen	246
Können: Die Veränderungsfähigkeiten stärken	248
Dürfen: Ihr Beitrag als Führungskraft zum Wandel	248
Partizipation und ihre Vorteile	250
Partizipation ist nicht immer leicht	253
Kapitel 15	
Gesagt ist gesagt – die Kommunikation	255
Einfach kommunizieren ist nicht so einfach	256
Falsch verstehen ist normal	256
Jede Nachricht hat vier Seiten	257

Kommunikation ist mehr als nur Fakten 258
 Einfach informativ sein 259
 Veränderung im Blick haben 259
 Die Gefühle machen es aus 259
 Die bunte Spielwiese der Kommunikation. 259
 Gut geplant ist halb gewonnen 261
 Einstimmen auf die Prozessoptimierung 261
 Kommunikation während der Durchführung 263
 Die Motivation stärken 264
 Training zum Prozessmuskelaufbau 264
 Ziele der Kommunikation 265

**Kapitel 16
 Mit Widerständen umgehen 267**

Arten von Widerstand oder: Welchen Widerstand hätten Sie denn gern? 267
 Gründe für Widerstand. 268
 Jeder reagiert anders auf Veränderungen 269
 Akzeptanz braucht seine Zeit. 272
 Widerstände aufspüren 274
 Aus Widerstand wird Widerständchen. 277

**TEIL IV
 ERREICHTES FESTIGEN – PROZESSMANAGEMENT UND
 PROZESSORGANISATION 279**

**Kapitel 17
 Der Prozess bin ich – Verantwortung übernehmen 281**

Erfolgsfaktor Prozessmanagement. 282
 Prozess heißt Verantwortung 283
 Prozessverantwortung leben 283
 Prozessverantwortliche finden 285
 Instrumente für das Prozessmanagement 285
 Drei mal sieben Fragen zur Standortbestimmung 285
 Instrumente zur Steuerung des Prozesses 287
 Instrumente zur Weiterentwicklung von Prozessen. 287
 Der Prozessverantwortliche braucht Unterstützung 288
 Der Sponsor 288
 Assistenz für den Prozessverantwortlichen 289
 Wer kontrolliert den Prozess? 289
 Organisationsformen des Prozessmanagements. 289
 Prozessmanagement als Linienfunktion 291
 Prozessmanagement als Stabsfunktion 291
 Prozessmanagement als Ausschuss 291
 Prozessmanagement in der Matrix. 293
 Prozessmanagement verbessert die Organisationskultur 294

Kapitel 18	
Eine gute Organisation für gute Prozesse	295
Vor- und Nachteile einer Prozessorganisation	296
Merkmale einer Prozessorganisation	297
Der Weg von der funktionalen Organisation zur Prozessorganisation	298
Erste Hilfe für die Prozessorganisation	300
Teambildung und Persönlichkeitsentwicklung	300
Optionen für teamunwillige Mitarbeiter	301
Steuerung der Mitarbeiter	302
Angemessene Honorierung der Mitarbeiter	303
Datenwelt und Technikunterstützung	303
Alternativen zur vollständigen Prozessorganisation	304
Die Kommunikationslösung	304
Die Kümmererlösung	305
Die Matrixlösung	305
Prozessmanagement als Projekt	306
Extremfall Case Worker	307
Kapitel 19	
Kultur ist gut, Prozesskultur ist besser	309
Generelles rund um die Kultur	310
Prozesskultur als Kür	311
Nur einem Herren dienen	311
Starke Prozesskultur für starkes Prozessmanagement	312
Auch Prozesskultur will gelernt sein	314
Prozesskultur für ein leichteres Leben	315
Fehler über Fehler	316
Kapitel 20	
Damit es gut bleibt – optimierte Prozesse stabilisieren	319
Den Erfolg der Prozessoptimierung absichern	319
Unterstützung für die Mitarbeiter	320
Unterstützung für die neue Führungsstruktur	320
Auf die Zahlen achten	321
An den Stellschrauben der Systeme drehen	321
Die Königsdisziplin – der kontinuierliche Verbesserungsprozess	322
Ohne Preis kein Fleiß	323
Instrumente für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess	324
Arbeitsweise eines KVP-Teams	325
Einen Steuerungskreis einsetzen	326
Kontinuierliche Verbesserung auf mehreren Ebenen	326
Hindernisse bei der kontinuierlichen Verbesserung	326
Kulturelle Stolpersteine für KVP	327
KVP-Teams als Grundstein für die Prozesskultur	328
KVP als Vorbereitung für radikale Änderungen	328
Lieber früher als später	328

TEIL V	
DER TOP-TEN-TEIL	331
Kapitel 21	
Zehn Tricks für eine erfolgreiche Prozessoptimierung	333
Identifizieren Sie Ihre Kunden	333
Identifizieren Sie den zu optimierenden Prozess	334
Die Kraft Ihrer Vision	334
Wählen Sie Ihre Methode	334
Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter	335
Nutzen Sie die Instrumente des Change Managements	335
Richten Sie ein Prozessmanagement ein	335
Entwickeln Sie eine Prozessorganisation	336
Entwickeln Sie eine Prozesskultur	336
Richten Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein	336
Kapitel 22	
Zehnpunkteplan für eine erfolgreiche Kommunikation	337
Gespräch mit sich selbst	337
Klarheit über die erwarteten Ergebnisse schaffen	338
Guter Rat von Kommunikationsexperten	338
Auf allen Tasten des Klaviers spielen	338
Auf inhaltliche Qualität achten	339
Information frühzeitig teilen	339
Dranbleiben ist alles	339
Raum für gegenseitigen Austausch schaffen	340
Meetings sind kein Ersatz für Kommunikation	340
Es gibt keine perfekte Kommunikation	340
Kapitel 23	
Zehn todsichere Wege, eine Prozessoptimierung in den Sand zu setzen	343
Kundenbedürfnisse ignorieren	343
Wer braucht schon eine Vision und eine Strategie?	344
Ohne Ziele geht es viel einfacher	345
Managementunterstützung in den Wind schießen	345
Planung und Vorbereitung sind komplett unnötig	345
Alle Beteiligten im Unklaren lassen	346
Auf seinem Führungsstil beharren	346
Jeden Anfall von Kreativität im Keim ersticken	347
Alles nagelneu machen	347
Wer braucht schon eine Prozesskultur?	347
Stichwortverzeichnis	349

