

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 unnütz	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 erfolgversprechenden 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