

Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann

Geschäftsprozess- management in der Praxis

Kunden zufrieden stellen
Produktivität steigern
Wert erhöhen

9., vollständig überarbeitete Auflage

**Das
Standardwerk**

HANSER

Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann
Geschäftsprozessmanagement in der Praxis



BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann

GESCHÄFTSPROZESS- MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern,
Wert erhöhen

9., vollständig überarbeitete Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-44625-0

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2020 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © fotolia.de/illu24

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany



Vorwort zur ersten Auflage

Kundenorientierung und Produktivität sind Schlüssel des geschäftlichen Erfolges. Viele Unternehmen haben Probleme mit diesen Erfolgsfaktoren. Die Ursachen beider Problembereiche liegen zumeist im fehlenden oder unzureichenden Management der Geschäftsprozesse. Konsequentes Geschäftsprozessmanagement bietet die Möglichkeit, Unternehmen

- auf Bedürfnisse von Kunden und Stakeholdern auszurichten,
- effizient zu organisieren,
- zielorientiert zu steuern und
- ständig zu verbessern.



In dem Buch wird ein integriertes Konzept des Geschäftsprozessmanagements dargestellt, das die Führung, die Organisation, das Controlling und die Optimierung von Geschäftsprozessen umfasst. Das Buch gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Wie werden Geschäftsprozesse identifiziert und gestaltet?
- Wie werden Geschäftsprozesse in die Organisation eingebunden?
- Wie wird die Leistung von Geschäftsprozessen gemessen?
- Wie werden Kundenorientierung, Produktivität und Unternehmenswert durch Geschäftsprozessmanagement systematisch gesteigert?
- Wie wird Geschäftsprozessmanagement erfolgreich eingeführt?
- Welche Wirkungen sind mit Geschäftsprozessmanagement zu erzielen?

Die Empfehlungen des Buches beruhen auf Praxiserfahrungen, welche die Autoren in Industrieprojekten gesammelt haben.

Das Buch richtet sich an Führungs- und Fachkräfte sowie Berater, aber auch an Lehrende und Studierende. Die Theoretiker erfahren, wie mühsam und dornenreich der Weg vom theoretischen Konzept zur praktischen Umsetzung ist. Den Praktikern wird gezeigt, wie Geschäftsprozesse erfolgreich implementiert, gesteuert und optimiert werden können. Die Empfehlungen richten sich an große, aber auch an mittelständische Unternehmen.

Ziel des Buches ist es, einen Beitrag zur Verbreitung des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis zu leisten. Das Buch soll Mut machen, Geschäftsprozessmanagement und Prozessorganisationen einzuführen und nicht vor Widerständen zurückzuschrecken.

Das Buch ist in 15 Kapitel gegliedert. Kapitel 1 beschreibt Ziele und Komponenten des Geschäftsprozessmanagements und zeigt seine Beziehungen zu anderen Managementkonzepten und -methoden auf. Kapitel 2 befasst sich mit den Hauptmerkmalen von Geschäftsprozessen. Kapitel 3

weist auf die enge Verbindung zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessmanagement hin. Kapitel 4 sagt, wie Geschäftsprozesse identifiziert, definiert und dokumentiert sowie in die Organisation eingebettet werden. Kapitel 5 beschreibt Geschäftsprozesse, die in der Praxis eine hohe Relevanz haben. Kapitel 6 befasst sich mit der Standardisierung von Geschäftsprozessen. Kapitel 7 gibt Auskunft, wie Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert werden. Kapitel 8 führt aus, wie die Leistungen in Geschäftsprozessen systematisch gesteigert werden. Kapitel 9 und 10 zeigen, wie Geschäftsprozessmanagement erfolgreich eingeführt wird. In den Kapiteln 11 bis 14 beschreiben vier Unternehmen die Einführung und Anwendung ihrer Geschäftsprozessmanagementsysteme. Kapitel 15 gibt Auskunft über die Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis.

Die Autoren danken vielen Mitarbeitern in der Siemens AG, mit denen sie zum Thema Geschäftsprozessmanagement eng zusammengearbeitet haben, insbesondere Frau Dipl.-Ing. Birgit Bussler, Frau Dipl.-Ing. Christine Zich, Herrn Dr. Markus Braun, Herrn Dipl.-Ing. Hans-Jörg Freyer, Herrn Dr. Werner Friedrich, Herrn Dr. Alexander Gogoll, Herrn Dipl.-Ing. Karl Kühl, Herrn Dipl.-Ing. Volker Steubing, Herrn Dr. Thomas Voigt und Herrn Dr. Christian Zich.

Besonders danken wir Herrn Prof. Dr. Erich Reinhardt, Vorsitzender des Vorstandes von Siemens Medical Solutions. In Herrn Prof. Reinhardt hatten wir einen beispielhaften „Machtpromotor“, der uns bei der Konzeption und Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements immer tatkräftig unterstützt hat.

Ferner gebührt Dank unseren Familien, die es zugelassen haben, dass wir viele Stunden der Freizeit in dieses Buch investieren konnten.

Nicht zuletzt danken wir dem Hanser Verlag, der sehr zum Gelingen des Buches beigetragen hat.

München, im August 2000

*Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann*

Vorwort zur neunten Auflage

„Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) hat seit vielen Jahren eine unverändert hohe Bedeutung für die erfolgreiche Unternehmensführung“ (Fraunhofer IAO: Weisbecker/Drawehn 2014, S. 7).

Die Aktualität des Geschäftsprozessmanagements (GPM) bzw. des Business Process Management (BPM) hat weiter zugenommen durch:

- Normausgabe ISO 9001:2015, die wesentlich strengere Zertifizierungsanforderungen als bisher an das Prozessmanagement stellt, sowie die ISO 9004:2018, die erweiterte Handlungsanleitungen zum Prozessmanagement enthält;
- rasant wachsende Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit (Agilität) von Organisationen und damit von Geschäftsprozessen durch neue oder veränderte Geschäftsmodelle;
- Digitalisierung, deren Erfolg in Organisationen von performanten und agilen Geschäftsprozessen abhängt;
- zunehmende Bedeutung dynamischer Fähigkeiten wie das organisationale Lernen und Wissen in Geschäftsprozessen, die starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert (intellectual capital) haben.

Diese Themen sowie neue Anstöße aus Theorie und Praxis haben uns veranlasst, das Buch umfassend zu überarbeiten. Die inhaltliche Aktualisierung betreffen besonders die Themengebiete:

- Qualitätsmanagement und Geschäftsprozessmanagement, mit den aus den Normen 9001:2015 bzw. 9004:2018 abgeleiteten Anforderungen an das Geschäftsprozessmanagement;
- Führung und Kultur im Geschäftsprozessmanagement;
- strategisches Prozessmanagement mit Definition des Geschäftsprozesses „Geschäftsstrategie planen und steuern“;
- Methoden der flexiblen Prozessgestaltung (Prozessdekomposition, -modularisierung, -kaskadierung, -segmentierung sowie selbstorganisierte Teams) als Bausteine einer flexiblen (agilen) Organisation;
- organisationales Lernen und Wissensmanagement in Geschäftsprozessen als strategische Ressourcen und Erfolgspotenziale der Organisation;
- Integration von Governance, Risikomanagement und Compliance (GRC) auf der Basis von Geschäftsprozessen;
- erweiterte Unterstützungsangebote der IT im Geschäftsprozessmanagement;
- Stand und Nutzen des Geschäftsprozessmanagements.

BPM wird unterteilt in Business-BPM (betriebswirtschaftliches BPM) und IT-BPM (technologisches BPM). Den Schwerpunkt des Buches bildet wie bisher das Business-BPM, das Strategie,

Führung, Organisation, Controlling, Optimierung und das Humansystem (Kultur, Mitarbeiter) in Geschäftsprozessen umfasst. Ein ausgereiftes Business-BPM ist Voraussetzung für eine wettbewerbsgerechte sowie nachhaltige Effektivität, Effizienz und Agilität einer Organisation. Auf die Unterstützung des Business-BPM durch die IT (IT-BPM) wird in den einzelnen Kapiteln des Buches und zusammenfassend in Kapitel 12 eingegangen.

Dem Geschäftsprozessmanagement bereitet es konzeptionell keine Schwierigkeiten, die sich schnell ändernden Anforderungen an Organisationen zu erfüllen. Darin ist es traditionellen, funktionsorientierten und hierarchischen Organisationsformen überlegen. Seine Defizite liegen in der Umsetzung. Das Business-BPM hat in der Praxis nach wie vor eine relativ niedrige Reife. Dabei sind nicht die Mitarbeiter, Methoden oder IT das Problem, sondern die häufig fehlende Unterstützung durch das Management.

Wir haben die Ausführungen in dem Buch wie bisher mit Zitaten und Literaturhinweisen unterlegt. Dadurch können die Aussagen nachvollzogen werden. Ferner erleichtern die Literaturhinweise eine intensivere Auseinandersetzung mit einzelnen Themen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dem Buch nur die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

Sehr erfreut sind wir über die vielen Praktiker, die bereits von dem Buch profitiert haben. Daneben freuen wir uns über die große Zahl an Dozenten und Studenten, die das Buch in Lehre, Studium und wissenschaftlichen Veröffentlichungen nutzen und schätzen. Die vielen Bezugnahmen auf das Buch in der Fachliteratur sind ein Zeichen der Bestätigung und Anerkennung.

Wir hoffen, dass die neunte Auflage neue Einsichten, Erfahrungen und Impulse vermittelt. Sie sollen helfen, Geschäftsprozessmanagement als zukunftsweisendes Managementsystem noch besser zu verstehen und erfolgreich umzusetzen.

Unser Dank gilt allen, die durch ihre Unterstützung, ihre Anregungen und ihre Erfahrungen das Buch bereichert haben. Auch danken wir dem Carl Hanser Verlag für die Herausgabe der 9. Auflage.

München, im Herbst 2019

*Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann*

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Geschäftsprozessmanagement (GPM)	3
1.1 Anforderungen an Organisationen	3
1.2 Verbreitete Probleme in Organisationen	9
1.3 GPM als Lösungsweg	11
1.4 GPM im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	32
1.5 GPM und Qualitätsmanagement	45
1.6 Das Wichtigste in Kürze	58
2 Geschäftsprozesse	63
2.1 Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen	63
2.2 Kundenorientierung als zentrale Leitlinie	71
2.3 Anforderungen der Stakeholder	78
2.4 Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse	81
2.5 Prozessarchitektur	92
2.6 Begriffsvielfalt bei Geschäftsprozessen	97
2.7 Sind Geschäftsprozesse notwendig?	98
2.8 Das Wichtigste in Kürze	99
3 Strategisches Geschäftsprozessmanagement (GPM)	103
3.1 Aufgaben und Komponenten des strategischen und operativen GPM ..	103
3.2 Notwendigkeit und Aktualität des strategischen GPM	109
3.3 Schwerpunkte des strategischen GPM	111
3.4 Geschäftsprozess „Strategie planen und steuern“	157

3.5	Anforderungen der ISO 9001 und 9004 an die Strategie	168
3.6	Stand des strategischen GPM in der Praxis	170
3.7	Das Wichtigste in Kürze	172
4	Führung, Kultur und Mitarbeiter im Geschäftsprozessmanagement (GPM)	177
4.1	Überblick	177
4.2	Prozessführung	179
4.3	Prozesskultur	191
4.4	Prozessmitarbeiter	197
4.5	Das Wichtigste in Kürze	204
5	Organisation des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	211
5.1	Überblick	211
5.2	Identifizierung und Gewichtung von Geschäftsprozessen	212
5.3	Gestaltung von Geschäftsprozessen	222
5.4	Rollen im GPM	266
5.5	Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation	297
5.6	Änderungen des GPM	323
5.7	Das Wichtigste in Kürze	324
6	Prozessstandardisierung und Prozess-Referenzmodelle	331
6.1	Standardisierung von Geschäftsprozessen	331
6.2	Prozess-Referenzmodelle	334
6.3	Das Wichtigste in Kürze	349
7	Controlling des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	355
7.1	Überblick Prozesscontrolling	355
7.2	Strategisches Prozesscontrolling	357
7.3	Operatives Prozesscontrolling	359
7.4	Prozessplanung	361
7.5	Prozessmessung	399
7.6	Prozesskontrolle	427
7.7	Informationsversorgung	440
7.8	Prozesssteuerung	448

7.9	IT-Unterstützung des Prozesscontrollings	451
7.10	Organisation des Prozesscontrollings	455
7.11	Stand des Prozesscontrollings in der Praxis	458
7.12	Das Wichtigste in Kürze	466
8	Bewertung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	471
8.1	Prozessassessments mit Prozessreifegradmodellen	471
8.2	Prozessreifegradmodelle	474
8.3	Anwendung von Prozessassessments	496
8.4	Das Wichtigste in Kürze	501
9	Optimierung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	505
9.1	Überblick Prozessinnovation, -erneuerung und -verbesserung	505
9.2	Prozesserneuerung: Business Process Reengineering (BPR)	510
9.3	Prozessverbesserung: Vorgehen und Methoden	514
9.4	Prozesssimulation	555
9.5	Stand der Performancesteigerung und Prozessoptimierung in der Praxis	557
9.6	Das Wichtigste in Kürze	558
10	Lernen und Wissen im Geschäftsprozessmanagement (GPM)	563
10.1	Lernen im GPM	563
10.2	Wissen im GPM	567
10.3	Das Wichtigste in Kürze	590
11	Governance, Risiko und Compliance im Geschäfts- prozessmanagement (Prozess-GRC)	595
11.1	Überblick Prozess-GRC	595
11.2	Prozess-Governance	598
11.3	Prozessrisikomanagement	603
11.4	Prozess-Compliance	620
11.5	Das Wichtigste in Kürze	624
12	IT-Unterstützung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	629
12.1	Überblick	629
12.2	Anwendungssysteme	638

12.3	Prozessmodellierung	645
12.4	Prozessautomatisierung	654
12.5	BPM-Systeme (BPMS)	656
12.6	Ausgewählte Funktionalitäten von BPM-Systemen	661
12.7	Datenmanagement, -auswertung und -bereitstellung	671
12.8	Electronic Business und Organisationsnetzwerke	680
12.9	Digitale Transformation	687
12.10	Integration von IT-BPM und Business-BPM	702
12.11	Das Wichtigste in Kürze	709
13	Ein- und Durchführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	713
13.1	Change Management bei der GPM-Einführung	713
13.2	Vorgehen bei der GPM-Einführung	723
13.3	Einflussfaktoren auf die GPM-Einführung und GPM-Durchführung	726
13.4	Erfolgsfaktoren der GPM-Durchführung	734
13.5	Das Wichtigste in Kürze	735
14	Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	739
14.1	Festlegung des grundsätzlichen Vorgehens	739
14.2	Einführungsprojekt (GPM-Projekt)	742
14.3	Ablaufphasen der GPM-Einführung	747
14.4	Positionierung	754
14.5	Konzipierung	759
14.6	Implementierung	768
14.7	Optimierung	776
15	Nutzen und Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	795
15.1	Nutzen und Wirkungen von Einzelmethoden im GPM	795
15.2	Nutzen und Wirkungen des integrierten GPM	801

16	Stand und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis	813
16.1	Ergebnisse von GPM-Umfragen und -Studien	813
16.2	Gesamtbeurteilung des GPM	830
16.3	Resümee	835
17	Anlagen	839
17.1	ISO 9004:2018: Sollte-Empfehlungen für Prozesse und Prozessmanagement	839
17.2	Kriterienliste ITIL zur Bestimmung des Prozessreifegrades	842
17.3	Checkliste zur Ermittlung des Reifegrades von Geschäftsprozessen im RPG-Reifegradmodell	846
17.4	Checkliste zur Einführung des GPM	850
17.5	Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen einer Einführung des GPM	856
17.6	Checkliste zur Beurteilung des Change Management für die GPM-Einführung	857
18	Literatur	859
19	Die Autoren	909
Index	911

Abkürzungsverzeichnis

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AIP	Action in Process
AP	Arbeitspaket
AP-PZ	Arbeitspaket-Prozesszeit
APQC	American Productivity & Quality Center
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
AS	Anwendungssystem
Aufl.	Auflage
BA	Business Analytics
BAM	Business Activity Model
BAM	Business Activity Monitoring
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BI	Business Intelligence
BIC	Business Information Center
BoA	belastungsorientierte Auftragsfreigabe
BPG	Business Process Governanace
BPI	Business Process Intelligence
BPEL	Business Process Execution Language
BPM	Business Process Management
BPMA-Tools	BPM-Software für Design & Analyse von Geschäftsprozessen
BPM CBOK®	Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge
BPM CoE	BPM Center of Excellence
BPMM	Business Process Maturity Model
BPMN	Business Process Model and Notation
BPMS	BPM-Systeme
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BRE	Business Rule Engine
BSC	Balanced Scorecard
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BVW	betriebliches Vorschlagswesen
BW-Referenzmodell	betriebswirtschaftliches Prozess-Referenzmodell
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
B2E	Business-to-Employee

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
CAO	Chief Accounting Officer
CBPA®	Certified Business Process Associate®
CBPP®	Certified Business Process Professional®
C-Business	Collaborative Business
CCOR	Customer Chain Operations Reference
CEO	Chief Executive Officer
CERT	Customer, Excellence, Responsibility, Teamwork
CHRO	Chief Human Resources Officer
CIO	Chief Information Officer
CIP	Continuous Improvement Process
CM	Case Management
CM	Change Management
CM	Content Management
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMMI-ACQ	CMMI for Acquisition
CMMI-DEV	CMMI for Development
CMMI-SVC	CMMI for Services
CMMN	Case Management Model and Notation
CMS	Content Management System
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
COO	Chief Operating Officer
CoP	Communities of Practice
Cp	Process Capability (Prozessfähigkeit)
Cpk	Critical Process Capability (kritische Prozessfähigkeit)
CPO	Chief Process Officer
CQO	Chief Quality Officer
CRM	Customer Relationship Management
CT	Computertomografie
CTQ	Critical to Quality
DAX	Deutscher Aktienindex
DCOR	Design Chain Operations Reference
DFSS	Design for Six Sigma
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d. h.	das heißt
DLZ	Durchlaufzeit
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DM	Document Management
DMADV	Define, Measure, Analyse, Design, Verify
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Control
DMN	Decision Model and Notation
DMS	Dokumentenmanagementsystem
DoE	Design of Experiments
DPMO	Defects per Million Opportunities

DPZ	dynamische Prozesszeit
DSS	Decision Support Systems
DTA	Digital Transformation Award
DTS	Down Time System
DV	Datenverarbeitung
DWH	Data Warehouse
d. Verf.	der Verfasser
E-	Electronic
EABPM	European Association of BPM
EAI	Enterprise Application Integration
EAM	Enterprise Architecture Management
E-Business	Electronic Business
E-Collaboration	Electronic Collaboration
E-Company	Electronic Company
eCRM	electronic Customer Relationship Management
ed.	edition
EDA	Event-Driven Architecture
EDI	Electronic Data Interchange
EEA	EFQM Excellence Award
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
EFQM	European Foundation for Quality Management
E-Learning	Electronic Learning
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
EN	Europäischen Normen
ERP	Enterprise Resource Planning
ESB	Enterprise Service Bus
eSCM	electronic Supply Chain Management
ESOA	Enterprise Service Oriented Architecture
et al.	und andere
etc.	et cetera/und so weiter
ETL	Extract, Transform, Load
eTOM	enhanced Telecom Operations Map
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FEEL	Friendly Enough Expression Language
f./ff.	folgende
FIFO	first in first out
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
FpE	Fehler pro Einheit
FpM	Fehler pro Möglichkeit
FpMM	Fehler pro Million Möglichkeiten
FPY	First Pass Yield
GAP-Analyse	Lückenanalyse
GB	Geschäftsbereich
GEF	Erfolgsfaktor des Geschäfts
gfo	Gesellschaft für Organisation
GP	Geschäftsprozess
GPM	Geschäftsprozessmanagement

GPV	Geschäftsprozessverantwortlicher
GRC	Governance, Risikomanagement und Compliance
GWB	Geschäftswertbeitrag
HG	Härtegrad
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hypertext Markup Language
IaaS	Infrastructure as a Service
IAS	International Accounting Standards
iBPM	intelligent Business Process Management
iBPMS	intelligent Business Process Management System
IEC	International Electrotechnical Commission
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie-Infrastruktur
IM	Instant Messaging
IPMA	International Project Management Association
IPO	Integrierte Prozessorganisation
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik/-technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
Kap.	Kapitel
KI	künstliche Intelligenz
KMP	kompetenzorientierte Matrix-Prozessorganisation
KMS	Knowledge Management System
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
KOZ	kürzeste Operationszeit
KPI	Key Performance Indicator
KSS	Kaizen und Six Sigma
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KZ	Kundenzufriedenheit
KZI	Kundenzufriedenheitsindex
LMP	Leistungsorientierte Matrix-Prozessorganisation
LPA	Layered Process Audit
MBA	Master of Business Administration
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MbO	Management by Objectives
Min.	Minuten
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MMS	Multimedia Messaging Service
Mrd.	Milliarde
MTBSC	Mean Time Between Service Call
N	Anzahl
NPS	Net Promoter Score
Nr.	Nummer
OCEB	OMG-Certified Expert in Business Process Management
OEM	Original Equipment Manufacturer
OGC	Office of Government Commerce
OLAP	Online Analytical Processing

OMG	Object Management Group
o. O.	ohne Ort
OSBC	Open Standards Benchmarking Collaborative
ÖVO	Österreichische Vereinigung für Organisation und Management
p.	page
pp.	pages
PaaS	Process as a Service
PC	Personal Computer
PCF	Process Classification Framework
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDM	Produktdatenmanagement
PEF	Prozesserfolgsfaktor
PEMM	PEM-Model
PEM-Model	Process and Enterprise Maturity Model
PIMS-Analyse	„Profit, Impact of Market, Strategies“-Analyse
PK	Prozesskosten
PLCOR	Product Lifecycle Chain Operations Reference
PLM	Product Lifecycle Management
PM	Prozessmanagement
PO-Diagramm	Prozessorganisationsdiagramm
PPI	Process Performance Indicator
ppm	parts per million
PPM-System	Process-Performance-Management-System
PROMOTE®	Process-oriented methods and tools for knowledge management®
PZ	Prozesszeit
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RGP-Modell	Reifegradmodell für Geschäftsprozesse
RGPM-Modell	Reifegradmodell für das Geschäftsprozessmanagementsystem
ROI	Return on Investment
RMP	Ressourcenorientierte Matrix-Prozessorganisation
RPA	Robotic Process Automation
RPZ	Risikoprioritätszahl
RTY	Rolled Throughput Yield
S.	Seite
SaaS	Software as a Service
SCAMPI	Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement
SCC	Supply Chain Council
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SEI	Software Engineering Institute
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGO	Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management

SIPOC-Methode	„Supplier, Input, Process, Output, Customer“-Methode
SLA	Service Level Agreement
SMART	spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert
SMED	Single Minute Exchange of Die
SOA	Sarbanes-Oxley Act
SOA	serviceorientierte Architektur
SPC	Statistische Prozesskontrolle
SPF	Siemens Process Framework
SPICE	Software Process Improvement and Capability Determination
SPZ	statische Prozesszeit
SRD	Success Resource Deployment
SRM	Supply Relationship Management
SSC	Shared Service Center
SSO	Shared Service Organisation
STEP-Analyse	„Sociological, Technological, Economical and Political Change“-Analyse
SW	Software
SW-Referenzmodell	Software-Prozess-Referenzmodell
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCT	Total Cycle Time
TOWS-Matrix	„Threats, Opportunities, Strength, Weaknesses“-Matrix
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
TP	Teilprozess
TPS	Toyota Production System
TQM	Total Quality Management
TT	Terminstreue
u. a.	unter anderem
UCC	Unified Communication and Collaboration
UM	Unified Messaging
UML	Unified Modeling Language
usw.	und so weiter
vBPM	value-driven BPM
VDA	Verband der Automobilindustrie
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
VOC	Voice of Customer
VRM	Value Reference Model
WEB	World Wide Web
WFM	Workflowmanagement
WKD	Wertschöpfungskettendiagramm
WMS	Wissensmanagementsystem
WS-CDL	Web Services Choreography Description Language
XML	Extensible Markup Language
XPDL	XML Process Definition Language
z. B.	zum Beispiel
ZE	Zeiteffizienz
ZS	Zentralstelle
z. T.	zum Teil
ZZ	Zykluszeit

1 Geschäftsprozessmanagement (GPM)

1.1	Anforderungen an Organisationen	3
1.2	Verbreitete Probleme in Organisationen	9
1.3	GPM als Lösungsweg	11
1.3.1	Begriff, Konzept und Ziele des GPM	11
1.3.2	Aufgaben des GPM	15
1.3.3	Lebenszyklus des BPM (Business-BPM-Zyklus)	17
1.3.4	Erfolgspotenziale des GPM	19
1.3.4.1	Überblick	19
1.3.4.2	Prozessstrategie	20
1.3.4.3	Process Governance	20
1.3.4.4	Prozesskultur	21
1.3.4.5	Prozessmitarbeiter	21
1.3.4.6	Informationstechnologie (IT)	22
1.3.4.7	Methoden, Tools und Techniken	22
1.3.5	Orientierungen des GPM	23
1.3.6	Nutzen des GPM	25
1.3.7	Process Capital	25
1.3.8	Anstöße zur Einführung des GPM	26
1.3.9	Anwendung des GPM	28
1.3.10	Historische Entwicklung des GPM	30
1.4	GPM im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	32
1.4.1	Überblick	32
1.4.2	Strategisches Management, Kernkompetenzen	33
1.4.3	Balanced Scorecard	34
1.4.4	Restrukturierung und Ressourcenanpassung (Reorganisation, Turnaround, Rightsizing, Downsizing)	34
1.4.5	Wertmanagement	35
1.4.6	Asset Management	36
1.4.7	Total Quality Management (TQM), EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)	36

1.4.8	Change Management	37
1.4.9	Wissensmanagement	38
1.4.10	Customer Relationship Management (CRM)	38
1.4.11	Supply Chain Management (SCM)	39
1.4.12	Product Lifecycle Management (PLM)	39
1.4.13	Simultaneous Engineering	39
1.4.14	Business Process Reengineering (BPR)	40
1.4.15	Kaizen, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	40
1.4.16	Six Sigma	41
1.4.17	Lean Management	41
1.4.18	Prozesskostenrechnung	42
1.4.19	Benchmarking	43
1.4.20	Outsourcing, Insourcing	43
1.4.21	Beurteilung der Managementkonzepte und -methoden nach ihrer Prozessorientierung	44
1.5	GPM und Qualitätsmanagement	45
1.5.1	Verbindungen zwischen GPM und Qualitätsmanagement	45
1.5.2	Normenreihe ISO 9000 ff. und GPM	46
1.5.2.1	ISO 9001	47
1.5.2.2	Beurteilung der ISO 9001:2015 aus Sicht des GPM	51
1.5.2.3	ISO 9004	52
1.5.3	EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)	53
1.5.3.1	Komponenten des EFQM-Modells	53
1.5.3.2	Beurteilung des EFQM-Modells aus Sicht des GPM	55
1.5.4	Zusammenfassende Beurteilung	57
1.6	Das Wichtigste in Kürze	58

1

Geschäftsprozessmanagement (GPM)

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Mit welchen Herausforderungen werden Organisationen konfrontiert?
- Mit welchen internen Problemen haben Organisationen zu kämpfen?
- Warum kann GPM heutige und zukünftige Herausforderungen besser bewältigen sowie interne Probleme in Organisationen besser lösen als traditionelle Organisationskonzepte?
- Welche Ziele, Aufgaben und Merkmale kennzeichnen das GPM?
- Von welchen Faktoren hängt der Erfolg des GPM ab?
- Worin besteht der Nutzen des GPM?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen GPM und anderen Managementkonzepten und -methoden?
- Welche Verbindungen bestehen zwischen GPM und Qualitätsmanagement?
- Welche Anforderungen stellen die Normen ISO 9001 und ISO 9004 an das GPM?
- Wie hat sich das GPM historisch entwickelt?

■ 1.1 Anforderungen an Organisationen¹

Das Umfeld von Organisationen ist dynamischer, unsicherer und komplexer als je zuvor. Das gilt speziell für Wirtschaftsunternehmen, aber auch für Non-Profit-Organisationen und Behörden. In Wirtschaftsunternehmen werden Veränderungen am stärksten beeinflusst durch Marktfaktoren, Technologie und Mitarbeiterqualifikation (siehe Abb. 1.1). Weitere Triebkräfte sind staatliche Regulierung/Gesetzgebung, makroökonomische Faktoren, gesellschaftsökonomische Faktoren, Umweltthemen, Globalisierung und geopolitische Faktoren (vgl. IBM 2018, S. 3; vgl. auch Kotter 2011, S. 15 ff.; Regnet 2014-1, S. 32 ff.; Kienbaum 2015, S. 16 ff.).

¹⁾ Der in dem Buch verwendete Begriff Organisation umfasst öffentliche oder private Organisationen mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht.

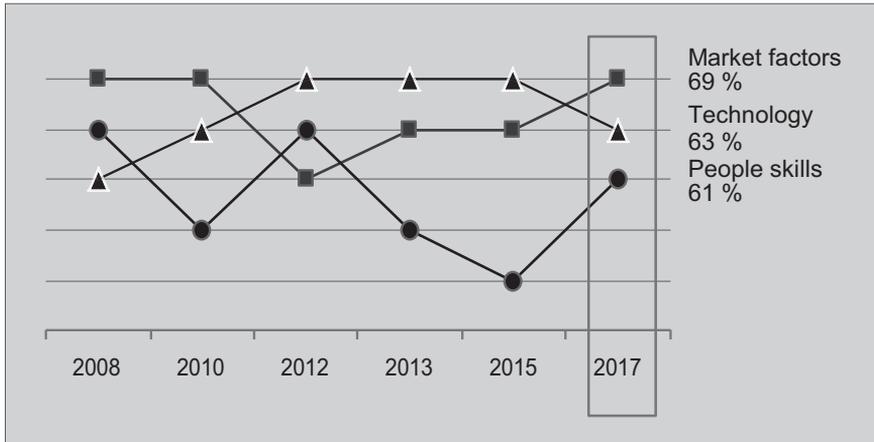


Abbildung 1.1 Treiber der Veränderung; Befragung von 12 854 Führungskräften aus 112 Ländern
(Quelle: IBM 2018, S. 3)

Bei den technologischen Faktoren steht die **Digitalisierung** an vorderer Stelle. Cloud Computing, Social Media, mobile Technologien, Big Data, Data Mining, Analytics, Cognitive Computing, künstliche Intelligenz (KI), Internet der Dinge und Robotic werden in naher Zukunft die Wettbewerbslandschaft gravierend verändern. „Beinahe täglich entstehen Innovationen, die neue Technologien oder Geschäftsmodelle nutzen oder alte Technologien auf neue Weise einsetzen“ (IBM 2015, S. 1). Unternehmen mit disruptiven Innovationen verdrängen die etablierten Anbieter nicht nach und nach, sondern in kürzester Zeit (vgl. IBM 2015, S. 13 ff.; IBM 2017, S. 2. ff.; Hanschke 2018, S. 21 ff.; Kreutzer/Neugebauer/Pattloch 2018, S. 11 ff.; Scheer 2018, S. 7 ff.).

Disruptive Innovationen stellen die bisherigen Erfolgsvoraussetzungen von Geschäften infrage. Sie erfordern **neue Geschäftsmodelle** mit neuen Leistungen, Kundensegmenten, Verkaufskanälen, Erlösquellen, Schlüsselressourcen, Geschäftsprozessen, Partnern und mit neuer Kostenstruktur (vgl. Hungenberg 2014, S. 135; Scheer 2018, S. 4 f.). Etablierten großen Organisationen bereitet es häufig Schwierigkeiten, Veränderungen ihrer Umwelt sensibel wahrzunehmen und darauf schnell und flexibel mit neuen oder veränderten Geschäftsmodellen zu reagieren (vgl. Kienbaum 2015, S. 18 f.). Die Gefahr ist groß, dass sie aggressiven Start-up-Unternehmen das Geschäft überlassen müssen. „Start-up-Unternehmen können in kurzer Zeit durch exponentielles Wachstum bestehende Weltmarktführer in ihrer Marktposition erschüttern oder sogar verdrängen“ (Scheer 2018, S. 35).

Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 06.06.2018 zum Thema „Digitalisierung. Jobs gehen, Jobs kommen“: „Was vor fünf Jahren nicht zu erahnen war, ist längst da, und was in zwei Jahren sein wird, mag man sich noch gar nicht vorstellen. [...] Darauf müssen sich Unternehmen, Arbeitgeber und Gewerkschaften, die Politik und Gesellschaft einstellen. [...] Und das Management muss frühzeitig die Strukturen im Unternehmen so verändern, dass nicht plötzlich ganze Betriebe obsolet sind und ganze Regionen aufgegeben werden müssen.“

Nach Einschätzung der CIOs verändert die Digitalisierung die Geschäftsmodelle fast aller Branchen und 63% aller Geschäftsprozesse (vgl. Capgemini 2018, S. 7). „Digital innovations take many forms – new products and services, more efficient and high-impact operations and processes, even radically different business models. But if such innovations are to take root and thrive, they will need a digitally capable organization to make them work. Digital innovation and digital organizations are codependent and intertwined“ (BCG 2018, S. 17).

Die „hyperkompetitive“ Umwelt wird mit den Schlagworten Unbeständigkeit (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity)² charakterisiert. Sie fordert von Organisationen **Agilität**. Unter einer **agilen Organisation** wird eine „schnelle und flexible“, „dynamische und effiziente“ bis „hierarchiefreie und partizipative“ Organisation verstanden (vgl. Ortman 2017). Sie ist gleichzeitig stabil (belastbar, zuverlässig und effizient) und dynamisch (schnell, flink und anpassungsfähig). „To master this paradox, companies must design structures, governance arrangements, and processes with a relatively unchanging set of core elements – a fixed backbone. At the same time, they must also create looser, more dynamic elements that can be adapted quickly to new challenges and opportunities“ (Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1).

Viele Organisationen werden in Zukunft nur als agile Organisationen mit einer hohen Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit³ und einer deutlich effektiveren und effizienteren Art der Zusammenarbeit erfolgreich sein.⁴

Agile Organisationen kennzeichnen folgende **Merkmale**:⁵

- **Strategieorientierung:** Sie nehmen Veränderungen frühzeitig wahr und verfolgen die richtigen Markt- und Technologiestrategien. Zudem verfügen sie über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Strategien umzusetzen.
- **Stakeholderorientierung:** Sie kommunizieren und kooperieren über Netzwerke intensiv mit Kunden, Partnern, Lieferanten und Distributoren. Ihr Kernziel ist, die Bedürfnisse von Kunden und anderen Stakeholdern effizient zu erfüllen.
- **Mitarbeiterorientierte Führung:** Die Führungskräfte stehen im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern. Sie vermitteln überzeugend die strategischen und operativen Ziele und schaffen eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Sie fördern die Mitarbeiter, neue Ideen und Vorgehensweisen zu entwickeln. Schnelles Scheitern wird ebenso anerkannt wie erfolgreiche Innovationen.
- **Selbstorganisierte Teams:** Teams werden ermächtigt, die übertragenen Aufgaben eigenständig und eigenverantwortlich zu lösen (Empowerment).
- **Lernen und Wissen:** Organisationales Lernen in und zwischen den Teams verbreitert laufend die Wissensbasis der Organisation, führt zu einer intensiven Nutzung des individuellen sowie organisationalen Wissens und fördert Innovationen. Gleichzeitig steigern organisationales Lernen und Wissen die dynamischen Fähigkeiten der Organisation.
- **IT-Business-Alignment:** IT und Geschäftsprozesse werden strategisch und operativ aufeinander abgestimmt und unterstützen gemeinsam die Umsetzung der Geschäftsstrategie und das Erreichen der Geschäftsziele (vgl. IBM 2018, S. 31 f.).
- **Operative Excellence:** Prozesse bilden die Basis für hohe operative Effektivität und Effizienz. Sie weisen eine hohe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Geschäftsstrategie bzw. der Geschäftsmodelle auf.

² Die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (= VUCA-Modell) beschreiben Herausforderungen, die Organisationen bewältigen müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein (vgl. Onpulsion 2018; Förster/Wendler 2012; Aghina/De Smet/Weerda 2015; Hilmer 2016, S. 44 f., Capgemini 2017-1).

³ Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden oft gleichgesetzt. **Flexibilität** ist die Fähigkeit einer Organisation, sich an veränderte Gegebenheiten anzupassen (vgl. Kurz 2011, S. 18; Kugeler/Vieting 2012, S. 239 f.; Weske 2012, p. 111; Dumas et al. 2018, p. 61). Unter **Agilität** wird hier die Fähigkeit verstanden, flexibel, schnell, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren.

⁴ Vgl. Bach et al. 2017, S. 392 ff.; Capgemini 2017-2, S. 14; Deloitte 2017, p. 20; Gloger/Rösner 2017, S. 111 ff.; Sommerhoff 2018, S. 21 ff.; APQC 2019, p. 13.

⁵ Vgl. Kienbaum 2015, S. 20 ff.; Capgemini 2017-1, pp. 11 and 17; BCG 2018, S. 17 f.; Hays/IBE 2018, S. 6 ff.

Agile Organisationen unterscheiden sich deutlich von traditionellen bürokratischen und hierarchischen Organisationen (siehe Abb. 1.2 und Abb. 1.3). „Agile performance units excel most often at strategy and people-related practices, and they outperform all other units in stability and dynamism. [...] Compared with their agile counterparts, bureaucratic performance units are far behind on their dynamic practices“⁶ (Ahlbäck et al. 2017, p. 5 and 7).

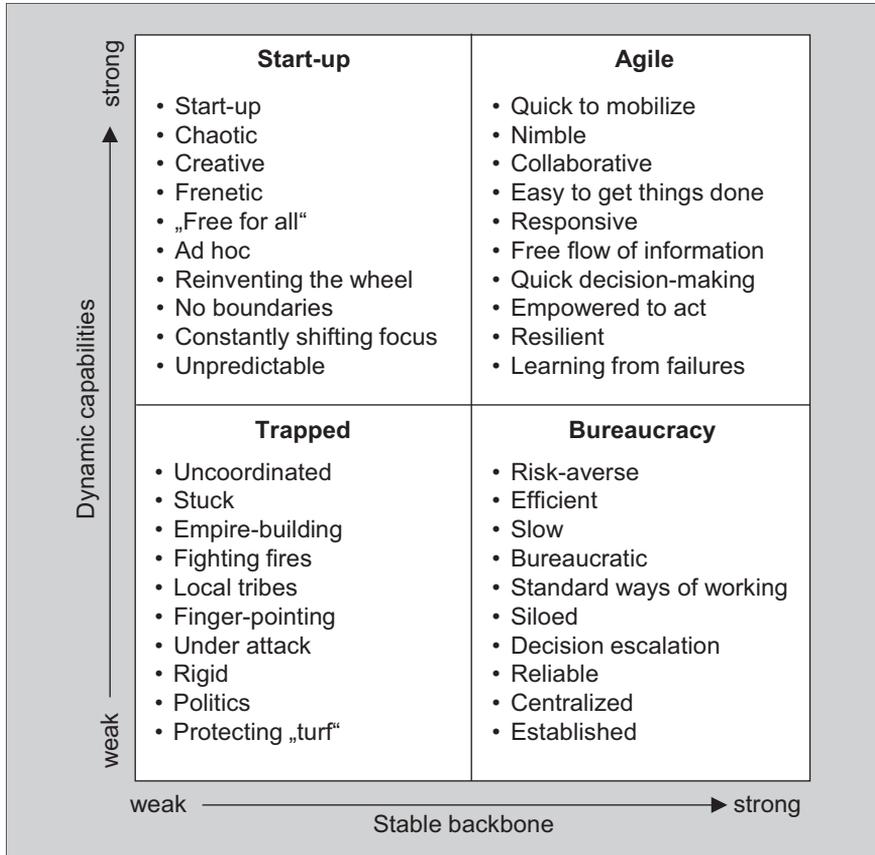


Abbildung 1.2 Merkmale und Einordnung von Organisationsformen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1)

Kritikpunkte an **bürokratischen und hierarchischen Organisationsformen** sind (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 236 ff.):⁷

- tiefe Stellenhierarchie,
- lange Entscheidungswege,
- Konzentration auf Bereichs-, Funktionsziele,

⁶ Dynamic practices oder dynamic capabilities bezeichnen Fähigkeiten einer Organisation, interne und externe Ressourcen neu zu konfigurieren und zu kombinieren, um neue Kompetenzen zu erzeugen und als Wettbewerbsvorteile strategisch zu nutzen. Dynamic capabilities sind z. B. Voraussetzung zur Generierung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle oder zur starken Steigerung der Organisationsagilität und -effizienz (vgl. Kapitel 3.3.7.2).

⁷ Vgl. zu dem Thema hierarchische Organisation und Führung als zentrale Barrieren von Veränderungen: Roghé/Strack 2010; Liebert 2012, S. 52 ff.; Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016; Caggemini 2017-2; Deloitte 2017.

- Übermaß an zentraler kostenintensiver Planung, Koordination und Kontrolle,
- viele Schnittstellen, hohe Koordinationskosten,
- starre Regelgebundenheit von Abläufen,
- Markt- und Prozessferne der Entscheidungsträger,
- Inflexibilität gegenüber Marktveränderungen.

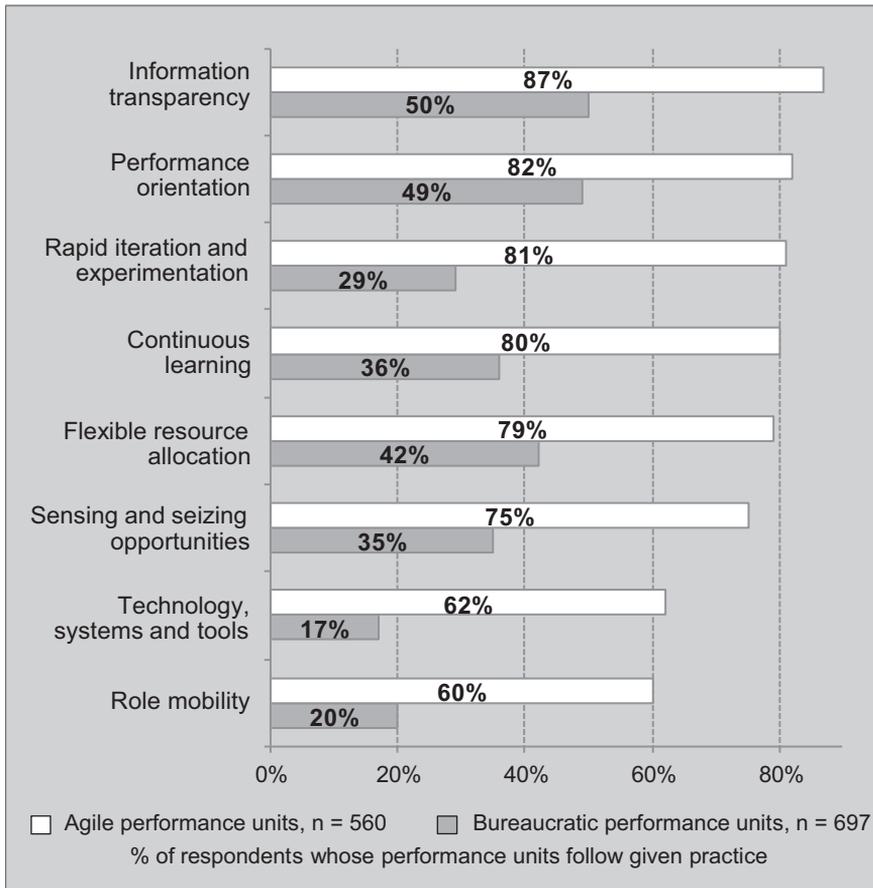


Abbildung 1.3 Dynamische Fähigkeiten (dynamic capabilities) in agilen und bürokratischen Organisationen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 13)

Führungskräfte in Deutschland sind sich dieser Probleme bewusst:

- Die Studie „Organisation 2015“ der Boston Consulting Group (BCG) kommt zu dem Ergebnis, dass die Organisationskompetenz in Unternehmen „erschreckend gering“ ist (vgl. Roghé/Strack 2010, S. 15f.).
- In der Studie „Führungskultur im Wandel“ lehnen die befragten 400 Führungskräfte überwiegend die klassische Linienhierarchie ab und stilisieren sie zum Gegenentwurf von „guter Führung“ (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, S. 7; vgl. Kapitel 4.2.5).
- In der Capgemini-Studie „Change Management 2017“ zählen 72% der deutschen Befragungsteilnehmer (international 62%) die bestehende Organisationsstruktur und etablierte Unterneh-

menskultur zu den größten Hemmnissen auf dem Weg zur Digitalisierung (vgl. Capgemini 2017-2, S. 13; vgl. auch Liebert 2012, S. 52 ff.).

- „Only, 14 percent of executives believe that the traditional organizational model – with hierarchical job levels based on expertise in a specific area – makes their organization highly effective“ (Deloitte 2017, p. 20).

Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist das Gegenmodell einer hierarchischen und bürokratischen Organisationsform. Es zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus, wie z. B.:

- Hohe Anpassungsfähigkeit an strategische Veränderungen durch die direkte Verbindung zwischen Geschäftsstrategie/Geschäftsmodell und Geschäftsprozessen.
- Hohe Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse durch Ableitung der Prozessziele aus den Geschäftszielen und durch Zielkaskadierung über alle Prozessebenen.
- Hohe organisatorische Gestaltungsflexibilität durch
 - flache Organisation mit dezentraler Entscheidungskompetenz und -verantwortung in den Geschäftsprozessen,
 - Reduzierung und Vereinfachung der Schnittstellen auf flexible Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen innerhalb, zwischen und außerhalb der Geschäftsprozesse,
 - Prozessmodularisierung als Basis einer flexiblen Organisation,
 - agile IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse durch BPM-Systeme, Cloud Computing, Process Analytics, Process Intelligence etc. (vgl. Kapitel 12).
- Befähigung und Empowerment der Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams, die sich durch organisationales Lernen sowie intensive Wissensgenerierung und -nutzung auszeichnen.

Die geforderte Agilität von Organisationen kann das GPM im hohen Maße erfüllen. Dabei ist es in der Lage, unterschiedlichen Agilitätsanforderungen von Geschäftsprozessen (wissensorientierte, innovationsintensive und/oder Standardgeschäftsprozesse) gerecht zu werden.

„BPM is a management discipline that provides governance for a process-oriented organization with the goal of agility and operational performance. [...] Approaches like the ‚agile organization‘ [...] or similar concepts are nothing other than the result of the consequent use of BPM“ (Kirchmer 2017, p. 8).

Über die Integration agiler Konzepte und Methoden lässt sich das Nutzenpotenzial des GPM noch stärker zur Wirkung bringen (vgl. Feddern/Knuppertz/Krings 2017, S. 6 und 11 ff.; Kapitel 5.5.3.2). Die erfolgreiche Anwendung agiler Methoden erfordert eine agile Kultur. Eine Befehls- und Kontrollkultur ist dafür ungeeignet (vgl. Schein/Schein 2018, S. 232). Das GPM erfüllt die kulturellen und sonstigen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz agiler Konzepte und Methoden.



GPM zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus. Es befähigt Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und schnell erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Es steigert kontinuierlich die Organisationseffektivität sowie -effizienz und beherrscht den Wandel als permanenten Prozess. Darin ist GPM traditionellen bürokratischen Organisationen deutlich überlegen.

Voraussetzung ist, dass GPM ganzheitlich, durchgängig und konsequent eingeführt und angewendet wird. Die Erfüllung der Anforderungen der ISO 9001 reicht für ein wirksames GPM bei Weitem nicht aus.

■ 1.2 Verbreitete Probleme in Organisationen

Den steigenden Herausforderungen auf der einen Seite stehen in vielen Organisationen gravierende Probleme auf der anderen Seite gegenüber. Die Probleme lassen sich anhand der Formalziele Effektivität und Effizienz beschreiben.⁸ Effektivität und Effizienz stellen grundlegende Zielsetzungen einer Organisation dar und spielen in der Organisationspraxis eine zentrale Rolle.

Effektivität bedeutet „die richtigen Dinge tun“. Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele verfolgt und erreicht, wie z.B. die richtigen Fähigkeiten entwickelt, die richtigen Kernkompetenzen aufbaut, die richtigen Märkte und Technologien auswählt, die richtigen Kundenbedürfnisse ermittelt sowie die richtigen Leistungen erzeugt und diese richtig vermarktet.⁹ Maßnahmen sind effektiv, wenn sie dazu beitragen, die strategischen und/oder operativen Ziele der Organisation *wirksam* umzusetzen. Der Effektivität ist auch die organisatorische **Flexibilität (Agilität)** zuzuordnen, d. h. die Fähigkeit einer Organisation, schnell, flexibel, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (vgl. Kapitel 1.1).

Beispiele für **Defizite der Effektivität** in der Praxis sind:

- keine überzeugende Vision und Mission,
- unklare strategische Ziele wie z. B.:
 - mangelhafte Kenntnis eigener Stärken und Schwächen sowie von Erfolgspotenzialen und Erfolgsfaktoren,
 - unklare Markt- und Technologieziele durch unzureichende Kenntnis von Märkten, Technologien, Kundenbedürfnissen, -anforderungen und -erwartungen.
- unzureichende dynamische Fähigkeit, sich veränderten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen,
- unzureichende Innovationsfähigkeit,
- unklare Prozess- und Produktziele,
- ungeeignete bzw. unzureichende Maßnahmen zur Erreichung von strategischen und/oder operativen Zielen.

Das Ergebnis mangelhafter Effektivität sind unzufriedene Kunden und unzufriedene Mitarbeiter. Von der Zufriedenheit der Kunden hängen Umsatz sowie Ergebnis und damit der wirtschaftliche Erfolg ab. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation. Hohe Leistungsbereitschaft setzt Ziele voraus, welche die Mitarbeiter verstehen, überzeugen und motivieren. 50 % der angestellten Mitarbeiter in Deutschland sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden. 50 % sind unzufrieden und würden ihren Job in den nächsten zwölf Monaten wechseln (vgl. Manpower-Group Deutschland 2018).

Effizienz bedeutet „die Dinge richtig tun“. Eine Organisation ist effizient, wenn sie ihre Geschäftsziele *wirtschaftlich* erreicht. Hierbei sind der optimale Einsatz von Ressourcen (Ressourceneffizienz) und der optimale Ablauf der Prozesse (Prozesseffizienz) entscheidende Parameter. Stark verbreitet sind Effizienzprobleme in Prozessen (siehe Abb. 1.4).

⁸⁾ Vgl. zu den Themen Effektivität und Effizienz: Osterloh/Frost 2006, S. 185 ff.; Grau 2014, S. 26 f.; Koubek/Pölz 2014, S. 295 ff.; Lehner 2014, S. 2; Malik 2014, S. 15 ff.; Schulte-Zurhausen 2014, S. 5; Bartschlagler 2015, S. 123 ff.; Vahs 2015, S. 14 f.; Bach et al. 2017, S. 68 f.; Sommerhoff 2018, S. 8. ff.

⁹⁾ Die Norm ISO 9000 verwendet für Effektivität den Begriff Wirksamkeit und versteht darunter: „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden“ (ISO 9000:2015, Abschnitt 3.7.11).