

INTEGRIERTES PROZESSMANAGEMENT

Erfolgreiche Einführung und Optimierung

Grundlagen – Erfahrungen – Praxisanleitung

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Günter Lenz

Über den Autor:

Günter Lenz ist seit 1997 Unternehmens- und Organisationsberater für Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen.

Er ist Inhaber und Geschäftsführer von Lenz Consulting, einer Managementberatung mit den Kernkompetenzen Prozess- und Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und Change Management sowie Corporate Social Responsibility / Nachhaltigkeitsmanagement.

Weitere Informationen zu Lenz Consulting unter www.lenz-consult.com.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Ausgabe

Vorwort zur 3. Ausgabe

Kapitelübersicht

1. Einführung: Warum und was ist Prozessmanagement?

Warum Prozessmanagement?

Was ist Prozessmanagement?

Prozess- versus Strategisches Management

Ist Prozessmanagement ein Modetrend?

2. Ganzheitliches Prozessmanagement

Prozesse: Basis integrierter Managementsysteme

Prozesstypologie

Elemente des Prozessmanagements

Kernkompetenzen und -prozesse

Ermittlung der strategischen Prozessprioritäten

Messung der Prozessleistung

KVP des sozialen, kulturellen und technischen Systems

3. Konsequentes Prozessmanagement beim Qualitätsmanagement nach ISO 9001

Startphase ist erfolgsentscheidend

Starker gemeinsamer Start
Prozessmodell aufbauen
Nahtstellen klären
Prioritäten festlegen - Zusammenhänge erkennen
Prozesse parallel verbessern
Prozessmessgrößen definieren
Projektfahrplan erstellen
Prozessorientiert dokumentieren
Zügig umsetzen

4. **Individuelle Lösung eines Online-Prozesshandbuches**

Gründe für ein Online-Handbuch
Verschiedene Lösungsmöglichkeiten
Umsetzung bei einem Mittelstandsbetrieb
Neuere Entwicklungen

5. **Prozessorientiertes Qualitätsmanagement in einer Sozialeinrichtung**

Motivation zum Qualitätsmanagement in Sozialeinrichtungen
Konzepte, Modellen, Normen
Drei Perspektiven der Qualität
Praxisbeispiel
Aufbau des QM-Systems

6. **Prozessorientiertes Wissensmanagement**

Wissen Sie, was Sie wissen?
Konzepte des Wissensmanagements

Prozesse als Basis von Integrierten
Managementsystemen

Prozessorientiertes Wissensmanagement

7. **Produktentwicklung mit System**

Die frühen Phasen entscheiden

Das richtige Produkt

...zu den richtigen Kosten

...und zur richtigen Zeit

Innovationsphasen und -meilensteine

8. **Selbstbewertung verbessert Innovationsprozesse**

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von
Innovationen

Ebenen der Innovation

Innovationsmanagement-Prozess

Die Startphasen entscheiden

Best Practice im Innovationsmanagement

Assessment von Innovationsmanagement und -
kultur

Softwareunterstütztes Innovationsassessment

9. **Unternehmen mit der Integralen Balanced Scorecard steuern**

Was ist die Balanced Scorecard – und wie
funktioniert sie?

Wie wird die Balanced Scorecard entwickelt?

Welchen Nutzen hat die Balanced Scorecard?

Wie wird die Balanced Scorecard eingeführt?

10. **Komplexe Prozesse vereinfachen und effizienter machen**

Problematik komplexer Geschäftsprozesse

Wie funktioniert die Kaskadierung von Geschäftsprozessen?

Was sind die Prinzipien der Kaskadierung von Geschäftsprozessen?

11. **Exzellenz und Nachhaltigkeit**

Warum ist Nachhaltigkeit überhaupt ein so großes Megathema?

Schritte zur Exzellenz beim nachhaltigen Wirtschaften

Nachhaltigkeitsberichterstattung

12. **Vom Integrierten Prozessmanagement zum Integralen Management**

Integriertes Prozessmanagement

Neue technologische und wirtschaftliche Trends

Wo bleibt der Mensch?

Herausforderungen an das Prozessmanagement

Notwendigkeit des Integralen Managements

Der Integrale Ansatz

Integrales Management

Nutzen des Integralen Managements

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Vorwort zur 1. Ausgabe

Dieses Buch wurde aus der Praxis und für die Praxis geschrieben: die einzelnen Kapitel entstanden während meiner über zehnjährigen Beratungspraxis in und für Wirtschaftsunternehmen bzw. Non-Profit-Organisationen. Alle Kapitel des Buches (ausgenommen die Einführung und das Abschlusskapitel) wurden in früheren Jahren in Fachzeitschriften publiziert. Da es sich jeweils um für sich abgeschlossene Beiträge handelt, ist Redundanz zwischen den Kapiteln nicht vermeidbar und auch beabsichtigt – man kann sich so von jedem Abschnitt ausgehend dem Kernthema Prozessmanagement annähern. Für den Abdruck in diesem Buch sind alle Fachartikel sprachlich überarbeitet und inhaltlich aktualisiert worden.

Geschrieben hat dieses Buch ein vom Prozessmanagement Überzeugter. Ich meine, das wird beim Lesen sehr deutlich. Andere Managementansätze werden deshalb nicht für obsolet oder unwichtig erklärt. Zentrale Orientierungsmodelle für mich waren und sind:

- verschiedene Aussagen der Organisationstheorie
- die evolutionäre Organisationsentwicklung
- das Excellence-Modell der EFQM
- der Integrale Ansatz von Ken Wilber.

An wen richtet sich dieses Buch?

- an Mitarbeiter/innenⁱ in Organisationen, die sich über Prozessmanagement grundlegend informieren wollen
- an Praktiker des Prozessmanagements, die dazulernen wollen
- an Mitarbeiter in Unternehmen, die nach praktischen Tipps und Hinweisen für das Management ihrer Prozesse

suchen - dazu sollen die Checklisten am Ende jedes Kapitels anregen.

Nützliche Erkenntnisse über Prozessmanagement und damit verwandte Themen wünscht allen Lesern

Günter Lenz, 2005

ⁱ Je Kapitel abwechselnd wird die weibliche oder die männliche Form verwendet

Vorwort zur 3. Ausgabe

Seit der Erstausgabe sind 11 Jahre vergangen, seit der Zweitausgabe 8 Jahre. Es ist erstaunlich, dass sich trotz der Schnelllebigkeit in der Geschäftswelt viele Managementkonzepte als dauerhaft erwiesen haben – so auch das Prozessmanagement, welches den roten Faden durch dieses Buch bildet.

In dieser Ausgabe wurden einige Kapitel an die zwischenzeitliche Entwicklung angepasst, und das ganz neue [Kapitel 10](#) über die *Vereinfachung komplexer Prozesse* ersetzt das vorherige über softwaregestützten Managementsupport.

Meine mittlerweile starke Orientierung in Richtung „*Nachhaltigkeit*“ und *CR* (Corporate Responsibility) spiegelt sich in der *Integralen* Balanced Scorecard, welche ich im [Kapitel 9](#) eingeführt habe, sowie im neuen [Kapitel 11](#), welches den Zusammenhang zwischen den Konzepten von „Exzellenz“ und „Nachhaltigkeit“ darstellt. In diesem Kapitel gehe ich auch ausführlich auf Nachhaltigkeitsmanagement ein. Somit sind nun auch Leser und Leserinnen adressiert, welche sich mit Nachhaltigkeitsfragen auseinandersetzen wollen. Das schon in der 2. Ausgabe eingeführte Kapitel zum Integralen Management hat dieses Thema im Grunde auch schon angesprochen.

Eine große Neuerung ist die Verfügbarkeit des Buches als eBook.

Nun wünsche ich allen Lesern spannende Einblicke in integriertes Prozess- und Nachhaltigkeitsmanagement!

Günter Lenz, Januar 2017

Kapitelübersicht

Kapitel

Inhalte

1. Einführung: Warum und was ist Prozessmanagement?

Begründung und Definition von Prozessmanagement

2. Ganzheitliches Prozessmanagement

Grundlegende Einführung in das Prozessmanagement

3. Konsequentes Prozessmanagement beim Qualitätsmanagement nach ISO 9001

Anwendung des Prozessmanagements bei der prozessorientierten QM-Norm ISO 9001; Erfahrungsbericht aus mehreren Projekten in KMU

4. Individuelle Lösung eines Online-Prozesshandbuches

Innovative Möglichkeiten der Prozessdokumentation; Praxisbeispiel eines mit einfachen Mitteln bei einem Mittelständler realisierten Prozesshandbuches

5. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement in einer Sozialeinrichtung

Grundlagen und Erfahrungsbericht über den Aufbau eines prozessorientierten Qualitätsmanagements in einer kleinen Sozial- und Gesundheitseinrichtung;

- viele praktische Erkenntnisse und Folgerungen
6. Prozessorientiertes Wissensmanagement
- Grundlagen des Wissensmanagements; Bezug des Prozess- zum Wissensmanagement - und umgekehrt; Methoden zur Analyse prozessbezogenen Wissens
7. Produktentwicklung mit System
- Anwendung des Prozessmanagements in der Produktentwicklung / im Innovationsprozess; Bezug des Prozess- zum Projektmanagement
8. Selbstbewertung verbessert Innovationsprozesse
- Grundlagen zum Innovationsmanagement; Vorgehen beim Selfassessment von Prozessen und Projekten des Innovationsmanagements und der -kultur, erläutert anhand einer Spezialsoftware
9. Unternehmen mit der Integralen Balanced Scorecard steuern
- Einführung in das Konzept der Integralen Balanced Scorecard, einem Instrument der konsequenten Strategieumsetzung, bei dem Prozessmanagement und Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielt

10. Komplexe Prozesse vereinfachen und effizienter machen

Geschäftsprozesse werden immer komplexer. Was hilft, ist eine Kaskadierung der Prozesse. Das nimmt Komplexität heraus und erhöht die Effizienz.

11. Exzellenz und Nachhaltigkeit

„Nachhaltigkeit“ ist ein Schlagwort und Megatrend. Doch was steckt hinter diesem Begriff, und was ist exzellentes Management von „Nachhaltigkeit“? Welche Schritte sind dazu nötig?

12. Vom Integrierten Prozessmanagement zum Integralen Management

Darstellung des Integrierten Prozessmanagements. Neue Herausforderungen erfordern Integrales Management – der Integrale Ansatz von Ken Wilber als dessen Basis. 4 Handlungsfelder der OE / des Managements. Beispiel: Projektmanagement

1. Einführung: Warum und was ist Prozessmanagement?

Begründung von Prozessmanagement auf dem Hintergrund der zentralen heutigen Herausforderungen. Definition von Prozessmanagement. Bezug von Prozess- zu Strategischem Management. Weshalb Prozessmanagement kein Mode-, sondern ein Mega-Trend ist.

Warum Prozessmanagement?

Ganz direkt gefragt: Warum soll man sich überhaupt mit Prozessmanagement beschäftigen? – Weil Prozessmanagement eine zwar nicht hinreichende, aber notwendige Antwort auf heute zentrale Herausforderungen an Unternehmen und Organisationen ist. Welches sind diese Herausforderungen?

Zentrale Herausforderungen

- Internationalisierung, **Globalisierung**
- rapid steigende **Komplexität** des politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und technologischen Umfeldes
- zunehmende **Beschleunigung**
- ständiger **Wandel** auf allen Ebenen
- zunehmend **anspruchsvollere Märkte** und Kunden
- Verschärfung des **Wettbewerbes**
- ständig steigender **Innovationsdruck**

- rasanter **Technologiewandel** führt zu immer kürzeren Produktlebenszyklen
- Notwendigkeit der **Konzentration auf Kernkompetenzen**, damit verbunden Outsourcing von Nicht-Kernkompetenzen
- **Wertewandel** bei Mitarbeiterinnen

Grenzen funktionaler Organisation

Eine rein oder überwiegend funktionale Organisationsform stößt angesichts dieser skizzierten Herausforderungen schnell an ihre Grenzen.

Nachteile funktionaler Organisation

Was sind typische Merkmale einer funktionalen Organisation?

- übermäßige organisatorische **Abgrenzung** (Abteilungen)
- strikte Arbeitsteilung, **Taylorismus** → Tendenz zum **Bürokratismus**
- ausgeprägtes **Abteilungsdenken** → führt zu Suboptimierung statt Arbeit im Sinne des größeren Ganzen
- **hierarchischer** Aufbau, lange Berichtswege
- **lange Durchlaufzeiten**
- **schwache Kundenorientierung**

Gefragt: passende Antworten auf die Fragen der Umwelt

Ein **Organismus** ist nur **lebensfähig**, wenn er die passenden „Antworten“ auf die „Fragen“ der Umwelt in der er lebt (das Biotop), gibt. Analog dazu gilt für eine Organisation, ein Unternehmen, dass sie auf die „Fragen“ des kulturellwirtschaftlich-technologischen Umfeldes die passenden „Antworten“ geben muss.

Adäquate Reaktionsweisen auf die oben skizzierten zentralen Herausforderungen sind z.B.:

- größere (geographische, personelle, ...) **Nähe zum Kunden**
- ausgeprägte **Kundenorientierung**
- **verkürzte** Wege, **schnellere** Abläufe
- rasche **Reaktionsfähigkeit**
- hohe **Flexibilität**
- laufende Steigerung von **Produktivität** und **Qualität**
- ständige **Optimierung** der Kosten
- hohe **Innovationsfähigkeit** auf vielen Ebenen

Neue Organisationsprinzipien

Das alles sind Zielsetzungen für eine neue, **nicht überwiegend funktionale Organisationsweise** eines Unternehmens. Nicht nur das Unternehmen als Ganzes, auch die Art und Weise, wie es sich organisiert, muss eine „Antwort“ auf die „Fragen“ des Umfeldes geben. Das führt zu Prinzipien der Organisation wie:

- **abteilungsübergreifende, Arbeitsweise**, interdisziplinäre
- **Dezentralisierung**, Regionalisierung
- Selbstverantwortung, **Autonomie**
- **flache Hierarchien**
- **Transparente** Informationsflüsse
- netzwerkartige Organisationsformen

Prozessorientierung überwindet Grenzen funktionaler Organisation

Eine funktionale Organisation kann diese Prinzipien nicht abdecken. Eine prozessorientierte Organisationsform ist dazu viel besser geeignet. **Prozessorientierung** bedeutet: **Vorrang des Prozesses** (Ablauf, der Ablauforganisation) **vor der Struktur** (Aufbau-, funktionale Organisation).

Alle **exzellenten Unternehmen** (EFQM¹-Preisträger, Gewinner diverser Benchmarks und Business-Wettbewerbe) sind sehr **stark prozessorientiert**.

Was ist Prozessmanagement?

Prozessmanagement = die Prozesse (= Abläufe) einer Unternehmung bzw. Organisation

- aus der Strategie abgeleitet
- unter Berücksichtigung der Ressourcen
- ziel- und ergebnisorientiert
 - gestalten
 - überwachen, steuern, regeln
 - verbessern oder
 - erneuern

Prozesse sind die Basis von **Integrierten Managementsystemen**, wie dies im [Kapitel 2](#) näher ausgeführt ist.

Prozess- versus Strategisches Management

Prozessmanagement hat z.B. insofern einen Bezug zum Strategischen Management, als die Strategie darüber Auskunft geben muss, welche Prozesse ein Unternehmen überhaupt braucht. Das hängt vom jeweiligen Geschäftsmodell ab.

Alte Strategie-Grundsätze

Bekannte frühere Grundsätze des Strategischen Managements waren

1. Strategy follows Vision
2. Structure follows Strategy

Prozesse gestalten!

Die **Prozessebene** wurde kaum als eigenständige Gestaltungsebene einer Organisation gesehen. Im Vordergrund stand die Aufbauebene (structure).

Neue strategische Grundsätze

Die neuen, **prozessorientierten Grundsätze** des Strategischen Managements sind:

1. Strategy follows Vision
2. **Process follows Strategy**
3. **Structure follows Process**

Primat der Prozesse

1. **Strategie**
2. **Prozesse**
3. **Struktur**

Aus diesen Grundsätzen geht der Primat der Prozesse vor der Struktur (Aufbauorganisation) klar hervor. Zuerst muss man wissen, welche Prozesse es aufgrund der Strategie braucht, wie diese zusammenhängen, dann erst ist zu überlegen, welches die dazu passende Struktur ist.

Ist Prozessmanagement ein Modetrend?

Prozessmanagement ist Basisansatz

Prozessmanagement ist seit mindestens 15 Jahren **die Basis** bzw. ein Kernelement **vieler** recht unterschiedlicher

Managementansätze:

- Business Reengineering
- Lean Management
- Prozesskostenrechnung
- Supply Chain Management
- Total Quality Management
- Excellence-Modell der EFQM
- prozessorientierte ISO 9001
- etc.

Kein Mode-, ein Mega-Trend!

Immer wichtiger: Netzwerkorganisation

Change Management und Organisationsentwicklung

Prozessmanagement ist daher kein Modetrend (wie manche andere Managementansätze), sondern ist vielmehr ein MEGA-Trend!

Der Trend zum Prozessmanagement wird sich fortsetzen. Ergänzt wird die Prozessorientierung immer mehr durch eine **Netzwerkorganisation** relativ autonomer organisatorischer Einheiten (Prozessteams), die **flexibel** auf die sich rasant ändernden Umfeldbedingungen reagieren könne. Ein Unternehmen, das sich selbst prozessorientierter gestalten will, muss viel Energie und Zeit investieren. Da die funktionale Organisation in der Regel über viele Jahre oder gar Jahrzehnte etabliert war, handelt sich bei der Einführung von Prozessmanagement um eine **längerfristige Kulturveränderung**. Change Management ist also angesagt! Die Geisteshaltung und der „Werkzeugkoffer“ dafür ist **systemisch-evolutionäre Organisationsentwicklung**.

Meine wichtigsten Gedanken, Einsichten, Schlüsselworte:
--



¹ European Foundation for Quality Management, www.efqm.org