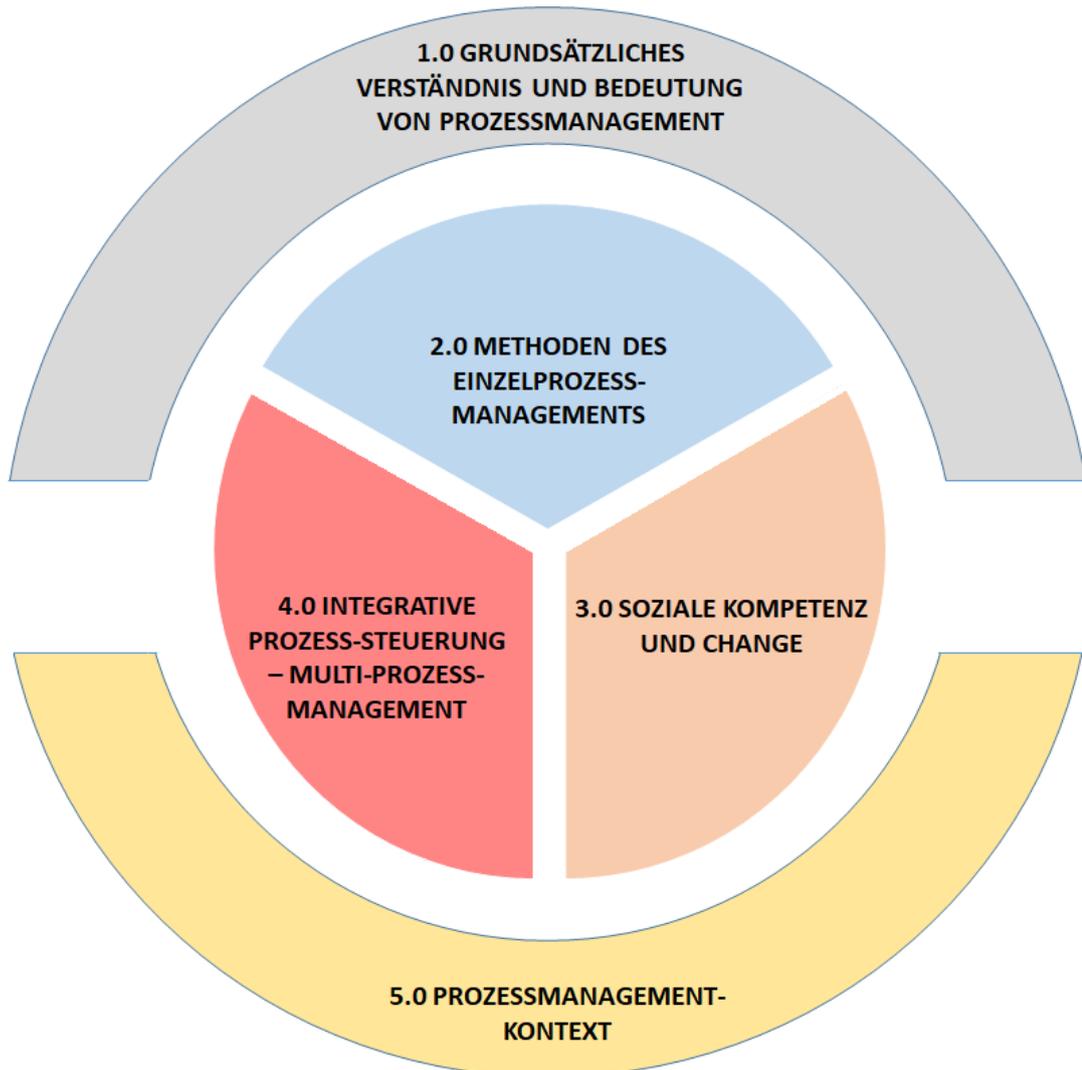


# Prozessmanagement – Baseline

---

## Version 4.0



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. GRUNDSÄTZLICHES VERSTÄNDNIS UND BEDEUTUNG VON PROZESSMANAGEMENT....</b>	<b>3</b>
<b>2. METHODEN DES EINZEL-PROZESSMANAGEMENTS .....</b>	<b>6</b>
2.1 PROZESSE UND PROZESSMANAGEMENT.....	6
2.2 PROZESSORGANISATION – ROLLEN.....	13
2.3 ERHEBUNG VON PROZESSEN.....	16
2.4 DARSTELLUNG / ANALYSE VON PROZESSEN .....	20
2.5 PROZESS-OPTIMIERUNG, VERBESSERUNGEN .....	29
2.6 UMSETZUNG VON PROZESSEN .....	31
2.7 MANAGEMENT VON PROZESSEN .....	34
<b>3. SOZIALE KOMPETENZ UND CHANGE .....</b>	<b>40</b>
3.1 WERTE UND HALTUNGEN IM PROZESSMANAGEMENT .....	40
3.2 FÜHRUNG.....	42
3.3 TEAM .....	46
3.4 KOMMUNIKATION .....	48
3.5 KONFLIKT UND WIDERSTAND .....	50
3.6 LERNEN .....	55
3.7 INTERVENTIONEN .....	57
3.8 MODERATION, PRÄSENTATION, KREATIVITÄT .....	60
<b>4. INTEGRATIVE PROZESS-STEUERUNG – MULTI-PROZESSMANAGEMENT .....</b>	<b>65</b>
4.1 DIE PERFORMANCE FOKUSSIERTE ORGANISATION .....	65
4.2 MULTIPROZESSMANAGEMENT .....	67
4.3 IMPLEMENTIERUNG PROZESSMANAGEMENT .....	73
4.4 PROZESS-KOSTENRECHNUNG.....	75
<b>5. PROZESSMANAGEMENT-KONTEXT.....</b>	<b>77</b>
5.1 QUALITÄTSMANAGEMENT UND ANDERE SYSTEME .....	77
5.2 SPEZIFISCHE ANSÄTZE ZUM PROZESSMANAGEMENT .....	82
5.3 ZUSAMMENHANG ZUM PROJEKTMANAGEMENT.....	85
5.4 LERNENDE ORGANISATION, WISSENSMANAGEMENT .....	86
5.5 CHANGE MANAGEMENT.....	89

# 1. Grundsätzliches Verständnis und Bedeutung von Prozessmanagement

Prozessmanagement ist keine junge Disziplin. Es gibt in der Geschichte verschiedene Nachweise zur Gestaltung und Steuerung von Prozessen, Abläufen, Verfahren und Vorgehensweisen (z.B.: Vorgehensweisen zum Transport von Steinblöcken beim Bau der Pyramiden, Bau von Kathedralen, Verfahrensanweisungen im Handwerk, usw.)

Frederic Taylor schuf zu Beginn des 20. Jahrhunderts das sogenannte Tayloristische System zur Funktionsorientierung) und Verbesserung der Produktivität in Produktionsbetrieben. Basierend auf der Idee der Arbeitsteilung analysierte und verbesserte er Arbeitsabläufe und etablierte Methoden (z.B. Zeitmessung, Prozessdokumentation, Bewertung von Prozessen, ...) zur rationalen Planung menschlicher Arbeit. Diese reine Aufgaben- und Funktionsspezialisierung führte einerseits zu einer enormen Effizienzsteigerung in der Produktion, als Schattenseite dieser Binnenorientierung traten aber auch Schnittstellenprobleme und der Verlust der Kundenorientierung auf.

## **Kundenorientierung**

*„Organisationen hängen von Ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtig und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen“ (Normdefinition Kundenorientierung Auszug ISO 9000:2015).* Das heutige Prozessmanagement ist geprägt durch Ansätze wie Business Process Reengineering, Lean Management und Six Sigma, die sich aus dem Qualitätsmanagement heraus entwickelt haben. Dabei geht es um eine starke Ausrichtung an den Bedürfnissen des Kunden (siehe zum Verhältnis Prozessmanagement und Qualitätsmanagement Kap. 5.1). Wesentliche Merkmale und Bezugspunkte der Kundenorientierung sind:

- » Business Process Reengineering (BPR) mit der Idee eines radikalen Re-Designs von Prozessen („clean slate“, „from scratch“) zur Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen
- » Ausrichtung der Tätigkeiten an den Wünschen / Erwartungshaltungen des Kunden in Richtung Unternehmen, Prozessen, Organisation...
- » Stakeholdermanagement
- » Messung der Kundenzufriedenheit (KANO Modell: vorausgesetzte Basisanforderung, ausgesprochene gewünschte Leistung zur Erreichung der Kundenzufriedenheit, nicht erwartete Leistung zur Begeisterung des Kunden)
- » Etablierung einer Kunden- bzw. Wertschöpfungsorientierung im Unternehmen zur Kundenbindung
- » Leben des Kunden-Lieferantenprinzips auch innerhalb der Organisation
- » Wertorientiertes Management
- » Lean Management / Outsourcing / Rightsizing / Downsizing
- » Service Level Management

In den letzten 20 Jahren erlangten systemisch-konstruktivistische Konzepte immer mehr an Bedeutung. Aus dieser Sicht sind Prozesse spezifische Wirklichkeitskonstruktionen, die auch anders möglich sind. Unternehmen haben sehr unterschiedliche Erwartungen zum Prozessmanagement. Mitte der 90er standen für die Führungskräfte eher eindimensionale Zielsetzungen, wie Kosten sparen, Effizienz steigern oder die Erlangung eines ISO Zertifikats etc. im Vordergrund. Modernere Ansätze gehen von komplexen Nutzenerwartungen zum Prozessmanagement aus, das sind vor allem die Steigerung der Effektivität („Das Richtige tun“) durch konsequente Markt- und Ergebnisorientierung sowie Steigerung der Effizienz („Etwas richtig tun“), Etablierung organisatorischen Lernens und Schaffung von Nachvollziehbarkeit geleisteter Tätigkeiten (z.B.: Vorsorge bei Haftungs- und Gewährleistungsfragen) und der Ausrichtung der Organisation auf Kundenerwartungen.

### **Prozessorientierung**

Prozessorientierung führt zu einer Veränderung der organisatorischen Auffassung eines Unternehmens. Es geht dabei um das Zusammenspiel bzw. um die Regelung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen der funktionalen (Linien-) Organisation mit der prozessorientierten Steuerungssicht, in der ein Prozesseigner und ein Prozessverantwortlicher ein abteilungsübergreifendes Prozessteam managen.

Merkmale und Bezugspunkte der Prozessorientierung sind:

- » Ausrichtung der Organisation an den für die Leistungserstellung wesentlichen Prozessen
- » Steuerung über Prozessziele zur Erreichung des Zwecks des Prozesses – in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie
- » Funktionsübergreifende ganzheitliche Prozesssicht – „Prozesse machen nicht Halt an der Bereichsgrenze“
- » Klare Rollenverantwortung im Unternehmen
- » Größere Handlungsspielräume der Mitarbeiter („Job Enrichment“, „Empowerment“)
- » Kaizen bzw. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- » Total Quality Management (TQM) als Managementphilosophie zur Steuerung und zur ganzheitlichen Betrachtung von Qualität im Unternehmen
- » Das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)
- » Six Sigma als Vorgehensmodell zur Prozessverbesserung

### **Nutzen von Prozessmanagement**

Prozessmanagement zielt auf eine strukturierte Kommunikation innerhalb der wesentlichen Unternehmensprozesse ab, um eine zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung zu ermöglichen. In den seltensten Fällen geschieht dies jedoch rasch und kurzfristig im Sinne von „Quick Wins“, sondern eher mittelfristig und dauerhaft. Prozessmanagement ist in diesem Sinne daher ein Enabler, bzw. integrativer Managementansatz für Führungskräfte zur Unternehmenssteuerung.

## Aussagen im Zusammenhang mit Nutzen

- » Spürbare Ausrichtung der Unternehmensprozesse an den Kunden – Höhere Kundenzufriedenheit
- » Transparente Organisationsstrukturen und Prozesse im Unternehmen
- » Mitarbeiter kennen die Ziele des Unternehmens und agieren in ihrem Wirkungsbereich danach
- » Verbesserte Kommunikation
- » Prozesse werden kontinuierlich verbessert – Lernen aus Fehlern
- » Verringerung der nicht notwendigen Schnittstellen
- » Vermeidung von Medienbrüchen
- » Vermeidung von Fehlern führt zu kostenoptimalen Prozessen
- » Schaffung von internen Kunden-Lieferanten Beziehungen
- » Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation

## **Bezug zu Normen**

Der Prozessmanagement-Ansatz dieser TÜV AUSTRIA Baseline berücksichtigt folgende aktuelle Normen (Siehe Näheres zu anderen Prozessmanagement-Ansätzen in Kap. 5.2):

- » Normen zu Qualitätsmanagement-Systemen (z.B. ISO 9000:2015, ISO 9001:2015)
- » Normen und Standards zum Prozessmanagement (ÖNORM A9009, ISO/IEC 15504)
- » Branchenspezifische Prozessmodelle (z.B. ITIL, COBIT, eTOM)
- » Prozessreifegradmodelle z.B. CMMI, SPICE, EDEN
- » Internes Kontroll-System IKS (SOXs, COSO, IT COBIT ...)
- » Risikomanagement (ISO 31000)

## 2. Methoden des Einzel-Prozessmanagements

### 2.1 Prozesse und Prozessmanagement

#### Begriffsdefinitionen

Das unten angeführte Prozessmodell enthält die wesentlichen Begriffe und Elemente eines Prozessmanagements. Diese werden hier kompakt vorgestellt und definiert.

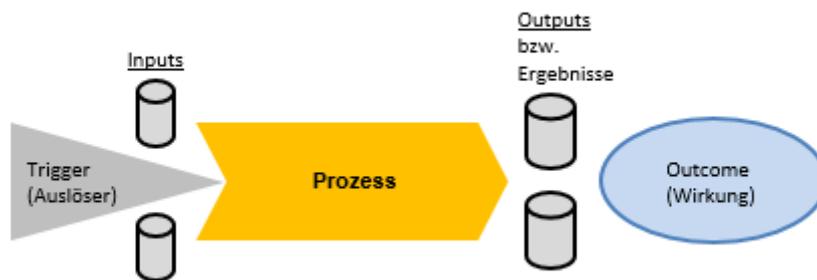


Abbildung 1: Prozessmodell

Erläuterung der wesentlichen Begriffe:

**Zweck:** Beschreibt was mit diesem Prozess nachhaltig erreicht werden soll und warum dieser Prozess für die Organisation bzw. dem Kunden wichtig ist. Der Zweck des Prozesses gibt den Rahmen zur Definition von Prozesszielen (siehe auch Beschreibung Prozessziel / Kennzahlen)

**Trigger (Auslöser):** Ist ein Zustand, der von einem (externen oder internen) Kunden bzw. Prozess verursacht wird oder durch Zeit (Datum) ausgelöst wird.

**Input:** Sind Dokumente, Informationen, Material (Störungsmeldung). Es gibt Inputs, die von außerhalb auf den Prozess wirken und während des Prozesses auf einzelne Schritte einwirken.

**Output:** Teil- und Endergebnisse, wie etwa Dienstleistungen, Produkte, Dokumente. Es gibt Outputs, die aus einzelnen Schritten des Prozesses entstehen und finale Outputs des Prozesses.

**Outcome:** sind ein oder mehrere Ergebniszustände, die bei jedem Prozessdurchlauf entstehen. Es handelt sich hierbei um eine erwünschte oder erzielte Wirkung für den Kunden bzw. eine andere Stakeholdergruppe (Staat, Gesellschaft).

Prozessziel: Richtet sich nach dem Prozesszweck und definiert einen Rahmen zur Prozessdurchführung z.B.: minimale / maximale Durchlaufzeit. Prozessziele werden über Messgrößen / Kennzahlen gemessen und sind ein wesentlicher Betrachtungsgegenstand in der Prozesssteuerung

Performance (Management): Ist im ursprünglichen Sinne die erbrachte Leistung (Effizienz bzw. Produktivität) und deren Messung. In einem umfassenderen Sinne die Bewertung der Kombination aus Leistung und Wirkung (Effektivität), somit ein Ausmaß an Zielerreichung.

### **Prozesse sind Ketten von Tätigkeiten mit bestimmten Eigenschaften**

Das Wort **Prozess** entwickelte sich aus dem lateinischen Wort *processus* = Fortschreiten, Fortgang, Verlauf. In der Literatur findet sich eine große Vielfalt zum Begriff Prozess. Hier gehen wir von der Definition gemäß Norm ISO 9001:2015 aus, die folgendermaßen lautet: „Ein Prozess ist eine strukturierte Gruppe verbundener Aktivitäten, die zusammen ein Resultat erzeugen, das für die Kunden Wert besitzt“.

Prozesse haben folgende Eigenschaften:

- » Prozesse werden im Unterschied zu Projekten wiederholt durchgeführt.
- » Prozesse beinhalten eine Kette von optimierten Tätigkeiten, die aufeinander aufbauen und ein gemeinsames, definiertes Ziel verfolgen.
- » Das Ziel steht immer im Zusammenhang mit der Befriedigung von Kundenbedürfnissen.
- » Die Prozesstätigkeiten benötigen Ressourcen, Hilfsmittel und Werkzeuge.
- » Die Prozesstätigkeit ist die Transformation von Inputs in einen oder mehrere höherwertigere/n Output/s.
- » Prozesse können als soziale Systeme verstanden werden und haben Grenzen.

### **Prozesse beschreiben eine Kunden–Kunden-Beziehung**

Dabei geht es um eine funktionsübergreifende Betonung der Kunden- bzw. Wertschöpfungsorientierung im Unternehmen (vor allem bei Geschäftsprozessen auf der obersten Ebene). Ein Prozess beginnt mit der Berücksichtigung von Kundenerwartungen bzw. -anforderungen und endet mit der Erfüllung bzw. Zufriedenstellung dieser.



Abbildung 2: Input- Output Relation

Bei unterstützenden Prozessen bzw. je weiter die Prozesse heruntergebrochen und konkretisiert werden, nehmen interne Kunden (vor- und nachgelagerte Abteilungen) die Rolle der externen Kunden, quasi als „Stellvertreter“ zur Definition der Anforderungen bzw. zur Abnahme der Ergebnisse wahr.

### **Prozesse sind keine Projekte.**

Ein Prozess beschreibt eine repetitive Aufgabe, während ein Projekt eine einmalige, komplexe und temporäre Aufgabenstellung darstellt. Dennoch wird bei manchen Prozessen auf Projektmanagement zurückgegriffen, wenn die Einzigartigkeit (Kunde) oder Besonderheit und Komplexität (Produktentwicklung) es erfordert. Weiters kann die Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen bewusst als Projekt konzipiert und abgewickelt werden.

### **Prozesswürdigkeit**

Prinzipiell werden Aufgaben in einmalige Vorhaben (Projekte, Programme...) und (wiederkehrenden) Regelaufgaben unterschieden. Im Rahmen der Prozesswürdigkeit wird zwischen abteilungsübergreifenden Prozessen und einfachen Abläufen unterschieden.

Wesentliche Kriterien für die Prozesswürdigkeit sind hierfür:

- » Strategische Bedeutung
- » Organisatorische Komplexität (Anzahl Beteiligte, Schnittstellen ...)
- » Größe (Dauer, Budget, Ressourcenbedarf ...)
- » Risikopotenzial (und daraus resultierend höhere Anforderungen an die Nachvollziehbarkeit)

Kriterium	Punkteskala			Punkte
	1-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte	
Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten /externe Partner	Kleiner 3	3 bis 4	Mehr als 4	
Strategische oder normative Bedeutung	Gering	Mittel	Hoch	
Anzahl der Wiederholungen pro Jahr	Kleiner 3	4 bis 100	Größer 100	
Ausmaß der Wertschöpfung	Unterstützender Prozess	Strategischer Prozess	Wertschöpfender Prozess	
Risiko - Eintrittswahrscheinlichkeit	gering	Mittel	Hoch	
Risiko - Schaden	gering	Mittel	Hoch	
Anzahl der Prozessschritte	Kleiner 5	5 bis 10	Über 10	
				Summe

- » Wenn kleiner 11 Punkte → Ablauf
- » Wenn kleiner 20 Punkte → einfacher Prozess
- » Wenn von 20 bis 25 Punkte → Prozess
- » Wenn größer 25 Punkte → Komplexer Prozess

Abbildung 3: Beispiel Prozesswürdigkeit

Je nach Ausprägung leiten sich der erforderliche Methodeneinsatz für den einzelnen Prozess und der Bedarf zur expliziten Gestaltung und Steuerung ab und rechtfertigen damit den zusätzlichen Aufwand des Prozessmanagements.

Nur Abläufe die durch die Prozesswürdigkeit als Prozess eingestuft werden unterliegen im Rahmen des Prozessmanagements einer laufenden Betrachtung, Steuerung und Optimierung.

### Prozessarten

Man unterscheidet Kern-, unterstützende und Managementprozesse. **Kernprozesse** sind auf Kundenanforderungen ausgerichtete Träger der unternehmerischen Wertschöpfung und gehen vom Kunden zum Kunden (oft als „end to end-Prozesse“ bezeichnet) z.B.: Auftragsabwicklungsprozess. **Managementprozesse** haben einen planenden, lenkenden, und steuernden Zweck, sind in ihrer Wirkung eher langfristig und betreffen die Ausrichtung der Organisation z.B.: Strategieprozess. **Unterstützende Prozesse** dienen der Unterstützung der Kern- und Managementprozesse. Diese Prozesse haben nur indirekten Marktbezug, sind aber dennoch für die Erhaltung der Organisation von Bedeutung z.B.: Rechnungslegungsprozess.

Als besondere Ausprägung von Managementprozessen lässt sich eine vierte Prozessart hervorheben, nämlich die **Mess-, Analyse-, und Verbesserungsprozesse**, wie sie in der ISO 9000:2015 vorgesehen sind. Darunter fallen, Kunden- und Mitarbeiterinnen-Messungen, Reviews und Audits sowie der KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

**Schlüsselprozesse** können Kern-, Management- oder unterstützende Prozesse sein. Sie sind aber in jedem Fall Prozesse, die für den Unternehmenserfolg beziehungsweise für die Kundenzufriedenheit besonders von Bedeutung sind und werden vom Topmanagement strategisch festgelegt.

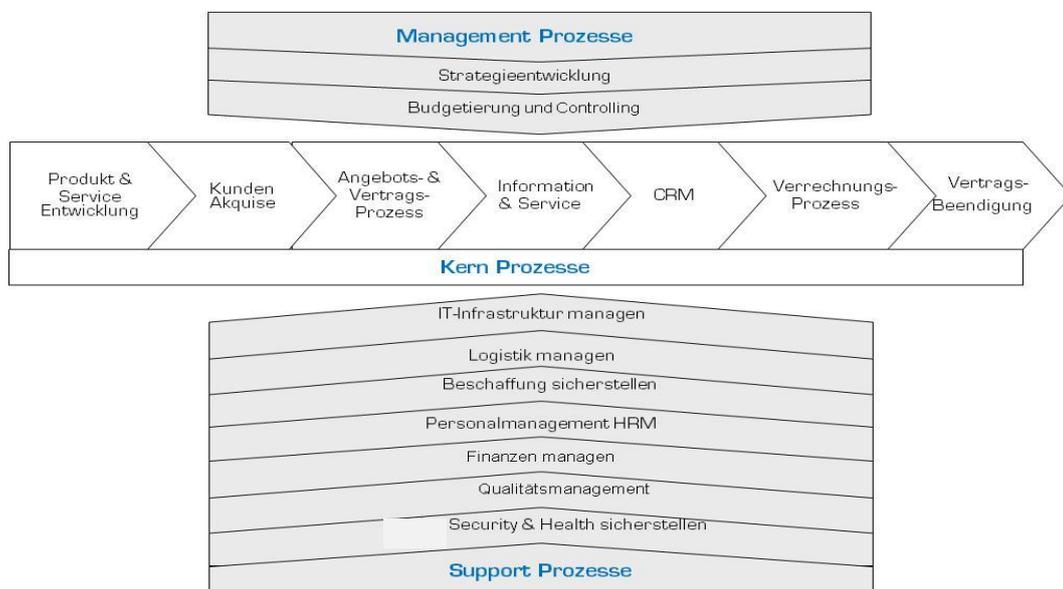


Abbildung 4: Prozesslandkarte – schematisch

Prozesslandkarten werden in Form einer „globalen“, gesamthaften Darstellung der Geschäftstätigkeiten, die zum Geschäftserfolg des Unternehmens erforderlich sind, dargestellt

(15-30 Prozesse auf der Geschäftsprozessebene). Die Prozesslandkarte liefert einen Überblick über die zentralen Aktivitäten einer Organisation jedoch nicht über alle Prozesse dieser Organisation (diese werden in den darunterliegenden Ebenen – siehe gleich nachfolgend – dargestellt).

Zur Schaffung eines gemeinsamen Bildes werden neben der Identifikation der Prozesse in der Prozesslandkarte ein Prozesssteckbrief der Zweck, Prozessinhalt, Trigger / Output sowie, die für die Gestaltung und Steuerung wesentlichen Personen Prozesseigner und Prozessverantwortlicher festgelegt.

### **Prozesshierarchieebenen (vertikale Gliederung)**

Die oberste (erste) Ebene der Prozesse bezeichnet man als Geschäftsprozesse. Sie beschreiben insgesamt das „Geschäft“ der Organisation aus Kundensicht. Die Geschäftsprozesse untergliedern sich ihrerseits in Hauptprozesse, die Hauptprozesse in Teilprozesse und die Teilprozesse in Unterprozesse. Die Benennung der Prozesshierarchieebenen kann unternehmensspezifisch unterschiedlich sein.

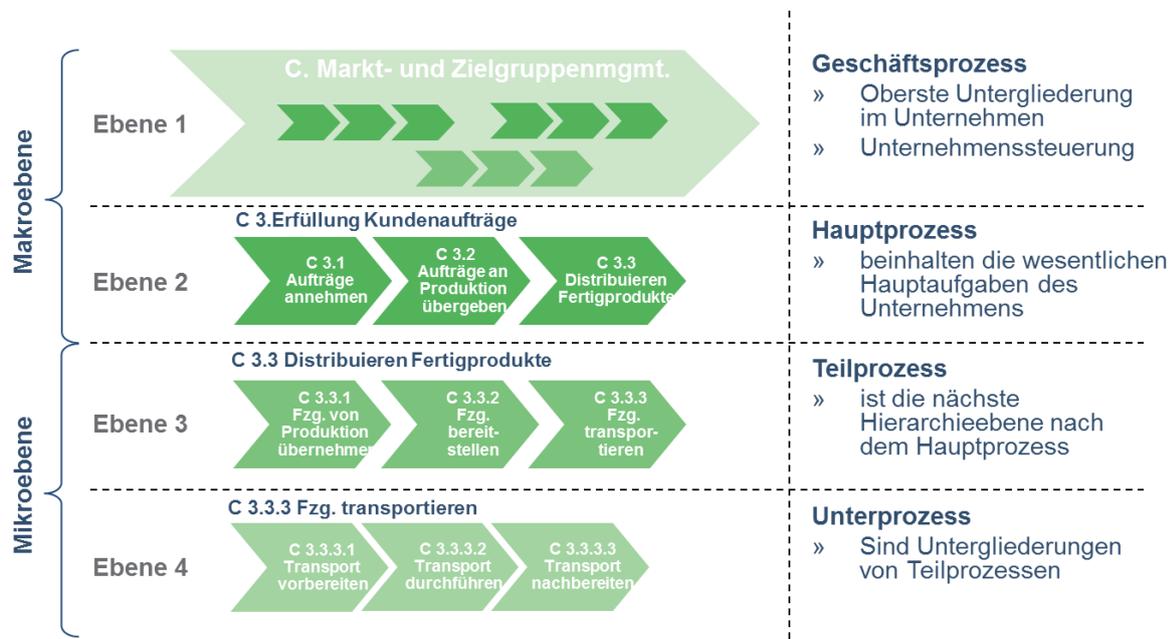


Abbildung 5: Beispiel Prozesshierarchieebenen

### **Begriffe im Kontext**

SOP (Standard-Operation-Procedures) sind detaillierte Anweisungen, wie Arbeiten zu verrichten sind und entsprechen den Arbeitsanweisungen nach ISO 9000:2015. Üblicherweise sind die SOPs auf einzelne Abteilungen, Funktionsbereiche oder Stellen beschränkt. Meistens sind sie in Form von Checklisten oder Prüfanweisungen auf der Ebene von Unterprozessen oder Tätigkeitsbeschreibungen angesiedelt.

Workflows sind technische Verkettungen von Arbeitsabläufen auf Tätigkeitsebene, die auch Abteilungsübergreifend modelliert sein können, in Form einer Fix-Koppelung mit einem oder

mehrerer IT-Systeme. Die Ausprägung von Flexibilität bzw. Determiniertheit solch eines operationalisierten Prozesses (meist auf Ebene 4 oder darunter) kann über Auswahlfelder gestaltet werden. Ein Workflow kann die technische Umsetzung eines Prozesses sein.

(Business) Use Cases sind oft Betrachtungsobjekte im Anforderungsmanagement. Meist sind das sehr detaillierte Anforderungen an Dienstleistungen. Werden ganze Prozesse abgebildet, so spricht man eher von Business Use Cases. Eine Zuordnung von Use Cases zu konkreten Prozessen oder Prozessgruppen ist im Rahmen des Anforderungsmanagements durchaus sinnvoll.

### Prozesslebenszyklus

Der Prozesslebenszyklus gibt einen Überblick hinsichtlich der Gestaltungsphasen eines Prozesses. Bis zur Eliminierung eines Prozesses können die Phasen auch mehrmals durchlaufen werden.

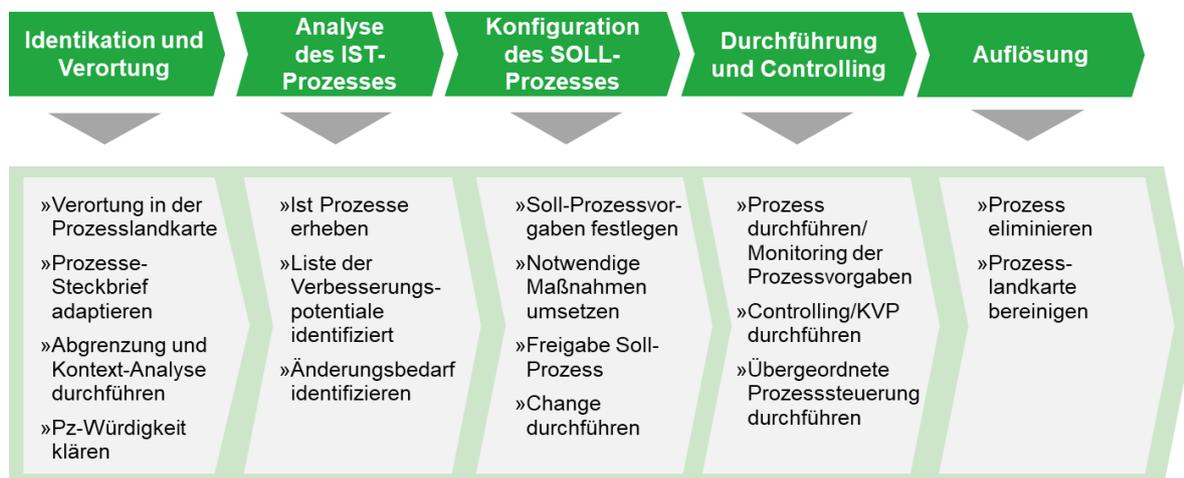


Abbildung 6: Prozesslebenszyklus

### Identifikation und Verortung

Der Lebenszyklus eines Prozesses beginnt im Multiprozessmanagement mit der Identifikation des Prozesses in der Prozesslandkarte. Hier findet auch der Abgleich mit der Unternehmensstrategie statt. Die Eckpunkte zum Prozess wie Zweck, Prozessinhalt, Trigger / Output sowie, die für die Gestaltung und Steuerung wesentlichen Personen Prozesseigner und Prozessverantwortlicher werden in einem Prozessesteckbrief festgelegt und durch den Prozesssteuerkreis freigegeben

Auf Basis einer Abgrenzung und Kontextanalyse wird der Ist-Prozess erhoben und in einer Prozessübersicht (Fact Sheet) dokumentiert und durch den Prozesseigner freigegeben. . Dann beginnt die Arbeit auf der Einzelprozess-Ebene.

### **Analyse des Ist-Prozesses**

Der Ablauf des Prozesses wird mit den Prozessbeteiligten modelliert, abgestimmt und in einem Ablaufdiagramm dargestellt bzw. in Form von Schrittbeschreibungen konkretisiert.

Der gesamte Ist-Prozess inklusive aller notwendigen Begleitunterlagen wird durch den Prozesseigner nach einer Abstimmung im Prozesssteuerkreis (Management Board) freigegeben (siehe Prozesse freigeben Multi Prozessmanagement).

Im Rahmen der Analyse wird der Ist-Prozess durch Anwendung unterschiedlicher Analysemethoden hinsichtlich möglicher Verbesserungspotentiale untersucht. Die im Prozessteam identifizierten Verbesserungspotentiale werden in Form einer Liste der Verbesserungspotentiale dokumentiert. Im Prozessteam wird der notwendige Änderungsbedarf identifiziert.

### **Konfiguration des Soll-Prozesses**

Der zukünftige Soll-Prozess wird im Prozessteam gestaltet. Die zur Umsetzung notwendigen Maßnahmen werden identifiziert und umgesetzt. Wie auch schon beim Ist-Prozess wird der Soll Prozess durch den Prozesseigner nach einer Abstimmung im Prozesssteuerkreis (Management Board) freigegeben (siehe Prozesse freigeben Multi Prozessmanagement).

Im Rahmen dieses Changes werden die für die Durchführung des Prozesses notwendigen Werkzeuge und Hilfsmittel angepasst. Ein wichtiger Schritt ist die Definition der für das Prozesscontrolling notwendigen Schritte bzw. Intervalle. In Form eines Rollouts werden die neuen Prozessvorgaben an die betroffenen Durchführungsverantwortlichen bzw. Mitarbeiter ausgerollt.

### **Durchführung und Controlling**

In der Durchführung wird der Prozess entlang der Prozessvorgaben durchgeführt und die Einhaltung der Vorgaben beobachtet (Monitoring). In den im Rahmen der Umsetzung definierten Intervallen wird ein zyklisches Prozesscontrolling durch den Prozessverantwortlichen unter Mitwirkung des Prozessteams vorgenommen. Die Erkenntnisse werden in Form eines Prozessstatusberichts mit dem Prozesseigner abgestimmt und steuernde Maßnahmen freigegeben (kleine Verbesserungsmaßnahmen bis zu großen Optimierungsvorhaben zur Adaptierung des Prozesses – siehe Analyse).

Im Rahmen eines übergeordneten Prozesssteuerkreises werden in zyklischen Abständen die Erkenntnisse aus den einzelnen Prozessen auf der Multiprozessebene dargestellt und der Einfluss auf das gesamte Prozessmanagementsystem bewertet. Der Status und die notwendigen Entscheidungen werden in einem Prozessportfoliobericht festgehalten und zur Umsetzung an die betroffenen Personen / Prozesse übergeben.

## Auflösung

Wurde in der übergeordneten Prozesssteuerung die Notwendigkeit zur Auflösung eines Prozesses identifiziert, so erfolgt eine Beauftragung zur Auflösung des Prozesses an den Prozesseigner durch den Prozessesteuerkreis. Die aktuell gültigen Prozessvorgaben werden außer Kraft gesetzt und die Prozesslandkarte bereinigt.

Literatur	Bezug	BL/ WL
<b>2.1 Prozesse und Prozessmanagement</b>		
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap.1 (S. 13 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 1.3 (S. 36 ff.) Kap 1.7 (S. 53 f.) Kap 2 (S 57 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2		WL
Füermann, Timo; Dammasch, Carsten (2008): Prozessmanagement, Pocket Power,, Hanser; ISBN: 978-3-446-41571-3		WL
Hammer, Michael (2003); Champy, James: Reengineering the Corporation, Harper, Business Essentials; ISBN 3-593-35017-3		WL

## 2.2 PROZESSORGANISATION – ROLLEN

Grundsätzlich ist zwischen Einzel- und Multiprozessmanagement zu unterscheiden. Entsprechend werden auch für beide Bereiche Rollenbilder definiert (siehe auch 4.2 Multiprozessmanagement).

Während man im Einzelprozessmanagement über die Gestaltung einzelner (und für sich klar abgegrenzter) Prozesse spricht, beschäftigt sich die Organisation auf Ebene des Multiprozessmanagements mit der Steuerung mehrerer Prozesse (zB in einem Portfolio an Prozessen oder Landkarte). Die Organisation zum Multiprozessmanagement analysiert den Status zu den Prozessen (z.B. in einem Prozess-Cockpit) und trifft Entscheidungen vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie zur Weiterentwicklung oder Auflösung von Prozessen. Im Gegensatz dazu ist die Organisation im Einzelprozessmanagement primär mit der fortlaufenden Optimierung und Weiterentwicklung des Prozesses beschäftigt (sowie der Durchführung).

Im Einzelprozessmanagement (*Mikroebene*) unterscheiden wir zwischen der Prozessmanagementorganisation (*Arbeiten am Prozess*) und der Prozessdurchführungsorganisation (*Arbeiten im Prozess*).

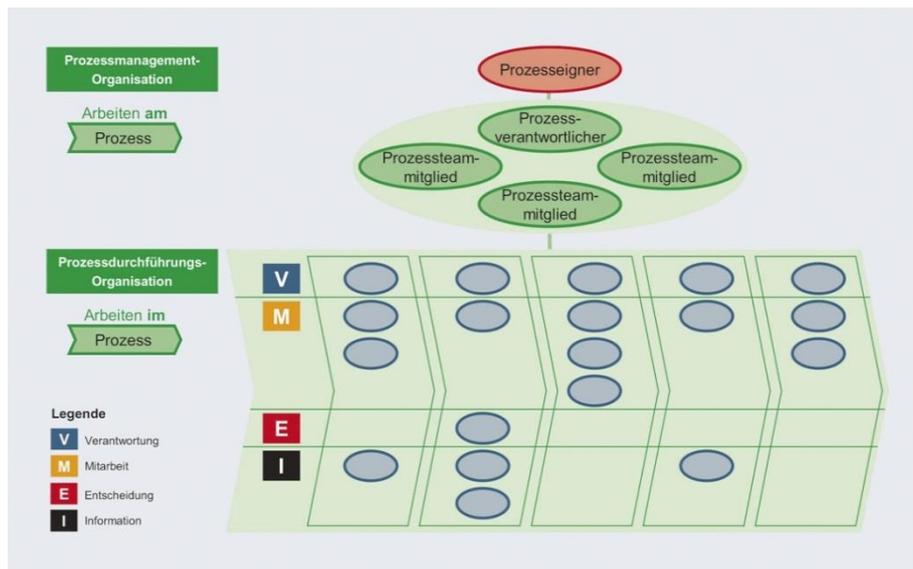


Abbildung 7: Beispiel einer Prozessorganisation eines einzelnen Prozesses

### **Rollen in der Prozessmanagementorganisation zum Einzelprozessmanagement**

Prozessmanagementrollen sind zur Gestaltung und Steuerung des Prozesses notwendig. Grundsätzlich sind die folgenden Rollen vorzusehen: Prozesseigner, Prozessverantwortlicher und gegebenenfalls das Prozessteam.

#### **Prozesseigner**

Der Prozesseigner gehört zur strategischen Führungsebene im Prozessmanagement. Er ist das oberste Entscheidungsorgan für den Einzelprozess. Der Prozesseigner hat die Letztentscheidung bezüglich der Prozessziele, der Prozesssteuerung beziehungsweise der Veränderungen im Prozess und ist das Bindeglied zum Prozesssteuerkreis. Er ist jedoch nicht für operative Details zuständig. Gemeinsam mit dem Prozessverantwortlichen legt er die Prozessgrenzen und den Umfang der Weiterentwicklung im Prozess fest.

Der Prozesseigner muss mit so viel Macht ausgestattet sein, dass er hierarchie-übergreifend Gestaltungs- und Steuerungsentscheidungen entlang des Prozesses treffen kann. Es soll pro Prozess nur einen Prozesseigner geben. Bei komplexeren Prozessen ist die Etablierung eines Prozesseignergremiums oder Prozesslenkungsausschusses möglich. Der Prozesseigner fungiert dann als Sprecher dieses Gremiums.

In der Literatur und auch Praxis finden sich unterschiedliche Bezeichnungen für diese Rolle, wie z.B. Process owner oder Prozess Sponsor. Wichtiger als die Bezeichnung ist die Etablierung dieser Rolle und die Klarstellung hinsichtlich Verantwortung und Befugnissen.

### Prozessverantwortlicher

Der Prozessverantwortliche (auch hier finden sich unterschiedliche Bezeichnungen – er wird in der Praxis oft auch als Prozessmanager bezeichnet) steht mit dem Prozessteam im Mittelpunkt der Gestaltung und Steuerung des Einzelprozesses. Mit zunehmender Prozessorientierung der Organisation nehmen die Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung des Prozessverantwortlichen zu. Der Prozessverantwortliche hat die operative Verantwortung für das Funktionieren und die Optimierung eines Prozesses. Das ist klar von der Durchführungsverantwortung (Arbeiten im Prozess) zu unterscheiden.

### Prozessteam

Bei komplexeren Prozessen kann zusätzlich zum Prozessverantwortlichen ein Prozessteam erforderlich sein. Dabei handelt es sich nicht um die Summe aller Prozessbeteiligten, sondern um eine ausgewählte Gruppe inhaltlicher Prozessexperten, die bei der Gestaltung und Steuerung des Prozesses mitwirken.

### Prozessdurchführungsorganisation

In der Prozessdurchführungsorganisation muss die Verantwortlichkeit für die einzelnen Prozessschritte klar definiert werden. Hierzu dient das Funktionendiagramm im Sinne einer Verantwortungsmatrix (Durchführungsverantwortung pro Prozessschritt und ggf. Mitarbeit).

### Das Funktionendiagramm in der Prozessdurchführung

Da einzelne Schritte des Prozesses die Mitwirkung mehrerer Rollen bedingt, ist es häufig notwendig die Aufgaben der jeweiligen Rollen näher zu beschreiben. Dies kann im Rahmen eines Funktionendiagramms erfolgen. Der Begriff Funktionendiagramm kommt in der Praxis auch unter den Namen DEMI-Matrix (Durchführungsverantwortung, Entscheidung, Mitarbeit und Information) als auch RACI-Matrix (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) vor. Es empfiehlt sich die verwendeten Begriffe im Rahmen einer Richtlinie zu beschreiben um spätere Diskussionen zu vermeiden. Das Funktionendiagramm findet nur auf der Ebene der Prozessdurchführungsorganisation Verwendung.

Eine weitere Möglichkeit stellen die Funktionen Verantwortung (V), Entscheidung (E), Mitarbeit (M) und Information (I) dar. Beispielhaft könnte dies wie folgt aussehen:

	Senior Einkäufer	Junior Einkäufer	Lead Accounter	Co-Accounter	Kunde
Schritt 010	V	M	I	M	
Schritt 020		M	V	M	I
Schritt 030		V	I	I	
Schritt 040					

Abbildung 8: Beispiel eines Funktionendiagramms

<b>Literatur</b> <b>2.2 Prozessorganisation – Rollen</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 3 (S. 49 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2	Kap 4.3 (S. 153 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2		WL
Osterloh, Frost (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz; Gabler Verlag; ISBN: 978-3-8349-0232-0		WL
Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (2008): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Springer Verlag; ISBN: 978-3-540-79248-2		WL

## 2.3 ERHEBUNG VON PROZESSEN

Bei der Erhebung geht es um die Beschreibung des aktuellen Status Quo (As Is) des betrachteten Prozesses. Diese umfasst die Abgrenzung und Kontextanalyse, sowie die Darstellung des Prozesses als Basis für eine weiterführende Analyse bzw. Konzeption/Optimierung.

Die Erhebung selbst ist ein zu gestaltender Prozess, bei dem auf Basis des Erhebungsmix die eingesetzten Elemente, sowie der Ablauf, die zu beteiligenden Personen, der Umfang der einzelnen Maßnahmen, die Anzahl der Schleifen (schrittweise Vertiefung und Verfeinerung der Ergebnisse) sowie die Gesamtdauer und der Gesamtaufwand definiert werden.

Als Ergebnis der Erhebung liegt der Prozess in einer Grobbeschreibung in Form einer Prozessübersicht bzw. der Ablauf in Form einer Ist-Darstellung vor. Gegebenenfalls hat zu diesem Zeitpunkt bereits eine Abstimmung mit dem Prozessmanagement Competence Center bzw. eine Einordnung des betrachteten Prozesses ins Prozessmanagementsystem des prozessdurchführenden Unternehmens (Prozessebene, Prozessgrenzen, allgemeine Prozessvorgaben ...) stattgefunden.

### **Zentrale Methoden/Instrumente zur Erhebung:**

#### **Abgrenzung und Kontextanalyse von Prozessen**

Es empfiehlt sich im Rahmen der Erhebung die Abgrenzung und Kontextanalyse als strukturierte und ganzheitliche Methode zur Definition von Prozessen einzusetzen. Die Abgrenzung und Kontextanalyse bildet die Basis für die Prozessübersicht beziehungsweise die weitere Konkretisierung und Steuerung eines einzelnen Prozesses. Über acht Schritte (zeitliche, sachliche, räumliche und soziale Abgrenzung und Kontextbetrachtung) werden externe und interne Kundenanforderungen, der Prozessumfang und die Verantwortlichkeiten der Prozessbeteiligten definiert.

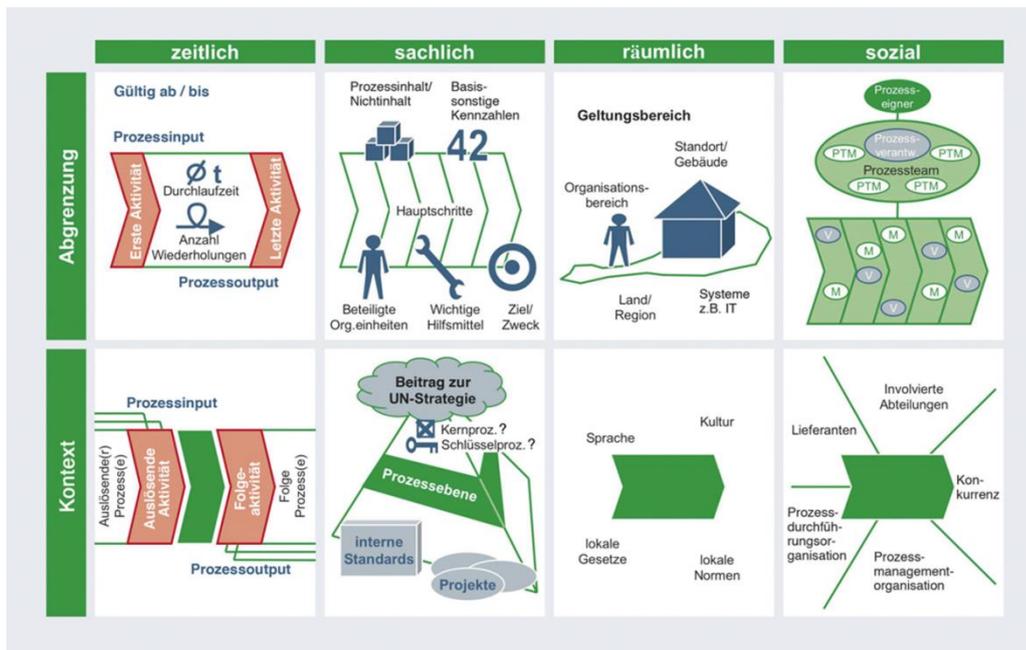


Abbildung 9: Prozessabgrenzung- und Kontextanalyse

Bei der Anwendung der Methode geht es um die „Grobdefinition“ eines Prozesses und um die Konstruktion einer ganzheitlichen Prozesssicht in Abstimmung mit den Prozessbeteiligten beziehungsweise den relevanten Umwelten. Es wird auf die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bzw. einer gemeinsamen Sprache geachtet.

### Prozessübersicht

Die Prozessübersicht wird auch als Prozess-Beschreibung oder Fact Sheet bezeichnet und gilt als „Big Picture des Prozesses“, weil alle primär relevanten Informationen eines Prozesses zusammengefasst sind. Sie wird oft als Basis für die Zielvereinbarung zwischen Prozesseigner und Prozessverantwortlichen genutzt. Die folgende Grafik hebt die wesentlichen Punkte (Minimumset) hervor.





Abbildung 11: Beispiel Bildkartenmethode

- » Aktivitäten (Prozessschritte) – Was?
- » Notwendige Rollen (Verantwortlichkeit) für einen Prozessschritt – Wer?
- » Input oder Output eines Prozessschritts – Welche Eingangs- / Ausgangsgrößen?
- » Werkzeuge (Hilfsmittel) – Womit?

Literatur	Bezug	BL/ WL
<b>2.3 Erhebung von Prozessen</b>		
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 6 (S. 95 ff.) Tut 1.1 (S. 239 ff.) Tut 1.2 (S. 241 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 3.1 (S. 103 ff.) Kap 3.2 (S. 107 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2		WL
Lamnek (2010): Qualitative Sozialforschung; ISBN: 978-3-621-27770-9		WL
Gappmaier, Gappmaier (2010): Alles Prozess?!: Einfach wirksame Prozessoptimierung in jeder Situation mit der Bildkartenmethode (BKM), Books on demand; ISBN 978-3-8391-8392-2		WL

## 2.4 DARSTELLUNG / ANALYSE VON PROZESSEN

### Darstellung von Prozessen

Strukturierte Kommunikation erfordert die Visualisierung von Prozessen in einer anschaulichen Form. Für die Darstellung von Prozessen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. Die Darstellungsform richtet sich nach dem Darstellungszweck. Die Darstellung sollte eindeutig und verständlich sein. Deshalb sollten auch nur wenige klar verständliche Symbole verwendet werden damit alle Betroffenen den Prozess verstehen können.

Folgende Darstellungsvarianten von Prozessen werden am meisten verwendet:

- » Vorgangskettendiagramm (SIPOC)
- » Wertschöpfungskettendarstellung
- » Flussdiagramm / BPMN
- » Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)
- » Schwimmbahnen (Cross Functional Flowchart)
- » Treppendarstellung (Diagonalmatrix)

### Vorgangskettendiagramm (SIPOC)

Hier wird die Abfolge der einzelnen Prozessschritte (P) unter Berücksichtigung der jeweiligen Verantwortlichkeiten (Organisationseinheiten bzw. Funktionen) systematisch dargestellt (üblicherweise in Tabellenform). Sowohl die internen/externen Lieferanten (S im Sinne von Supplier) als auch die internen/externen Kunden (C im Sinne von Customer) sowie entsprechende Inputs (I) als auch Outputs (O) werden dabei berücksichtigt und sichtbar gemacht.

### Wertschöpfungskettendarstellung

Über die Wertschöpfungskettendarstellung ist es möglich, Prozesse in einer stark vereinfachten, intuitiv lesbaren Form abzubilden. Diese Darstellungsform ist eher für eine High-Level-Abbildung geeignet, um eine Prozessübersicht zu generieren.

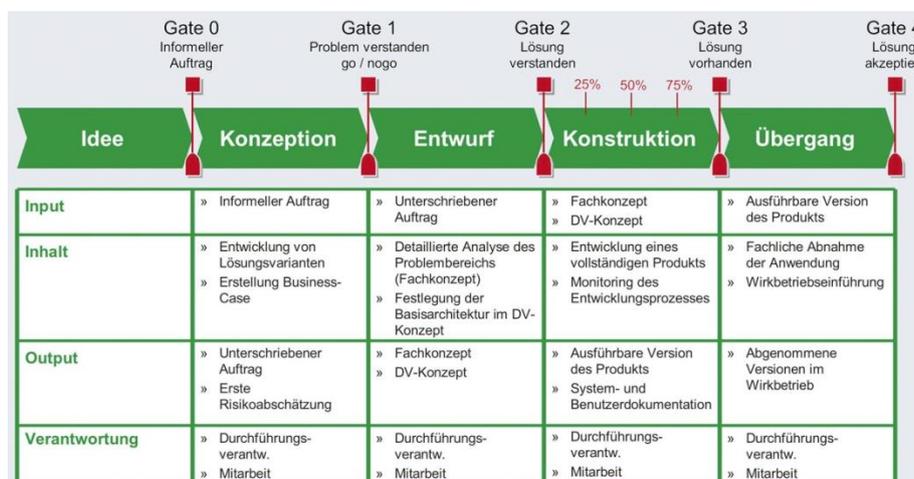


Abbildung 12: Wertschöpfungskettendarstellung (Spezialfall Stage Gate)

## Flussdiagramm / BPMN

Das Flussdiagramm (= Ablaufdiagramm) zeigt den Ablauf der einzelnen Prozessschritte in vertikaler oder horizontaler Form und wird neben der Visualisierung von Arbeitsabläufen unter anderem in der Informatik zur Darstellung von Programmabläufen oder Datenflüssen eingesetzt.

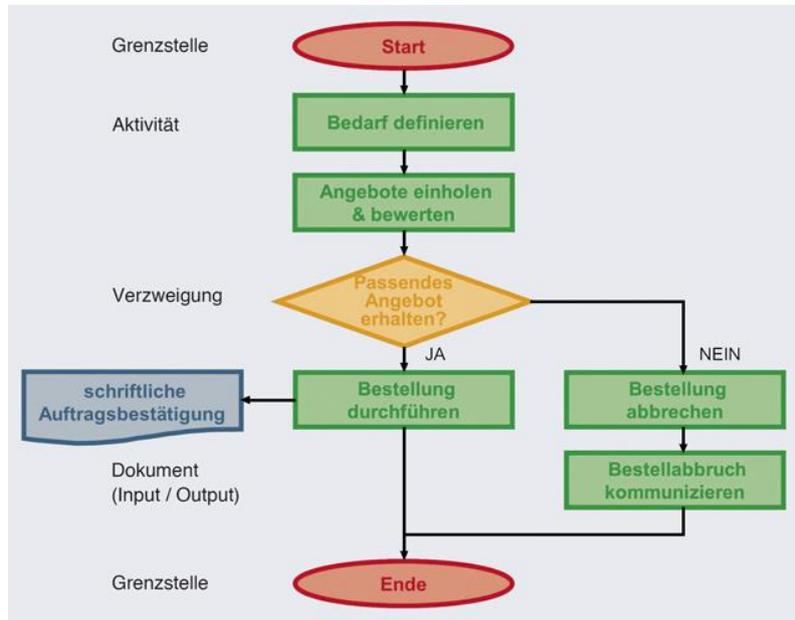


Abbildung 13: Flussdiagramm

BPMN (Business Process Modelling Notation) stellt eine standardisierte grafische Spezifikations-sprache dar und stellt vordefinierte Symbole zur Modellierung von Prozessen zur Verfügung. Die Darstellung von BPMN Modellen erfolgt oft in horizontaler Form. Nähere Infos zur BPMN unter <http://www.omg.org/spec/BPMN/>

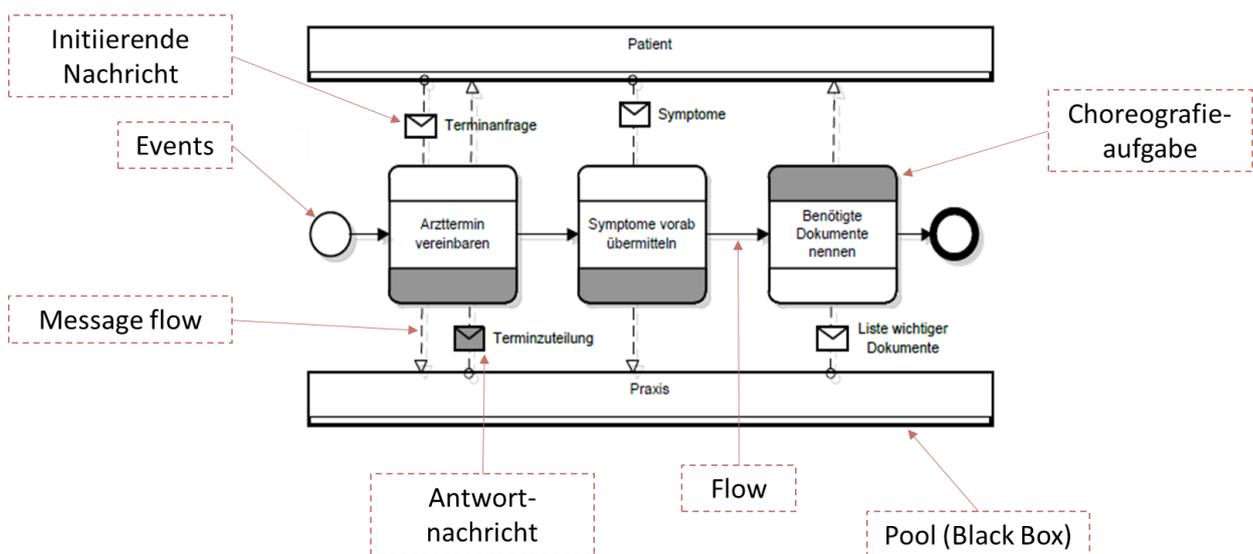


Abbildung 14: Beispiel BPMN Darstellung inkl. Erläuterung der Symbole

Die aktuelle Notation stellt seit dem Jahr 2011 die BPMN 2.0 dar. Die Erweiterung ist primär auf XML als Standard zum Austausch zwischen einzelnen Prozessmodellierungssystemen zurückzuführen. Die BPMN 2.0 enthält Erläuterungen zu Flow Objects (Aktivitäten, Gateways und Events), Connecting Objects (Sequence und Message Flows), Pools & Swimlanes sowie Artifacts.

### **Ereignisgesteuerte Prozesskette EPK**

Die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) ist eine Methode zur Darstellung von Prozessen, die von Wilhelm Scheer für das Modellierungstool ARIS (Architektur Integrierter Informationssysteme) entwickelt wurde. Die Darstellung ist dadurch charakterisiert, dass auf jede Funktion (=Prozessschritt) ein Ereignis (=Zustand) folgt. Die Funktionen und Ereignisse sind über einen Kontrollfluss (gestrichelter Pfeil) miteinander verbunden. Operatoren (UND, ODER bzw. EXKLUSIV ODER) dienen dazu, den Kontrollfluss aufzuspalten und gegebenenfalls wieder zusammenzuführen

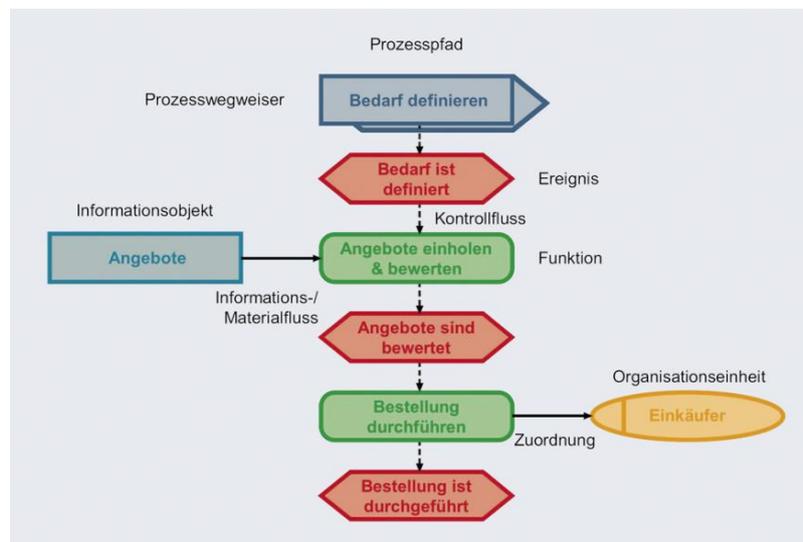


Abbildung 15: Beispiel EPK Darstellung

### **Schwimmbahnen (cross functional flowchart)**

Die Schwimmbahndarstellung, auch Swimlane-Darstellung oder cross-functional flowchart genannt, zeigt die Prozessschritte horizontal über ihren Zeitverlauf. Hier kommt besonders deutlich die organisatorische Zuordnung der Verantwortungen (Abteilungen) für die einzelnen Prozessschritte in den sogenannten Schwimmbahnen heraus.

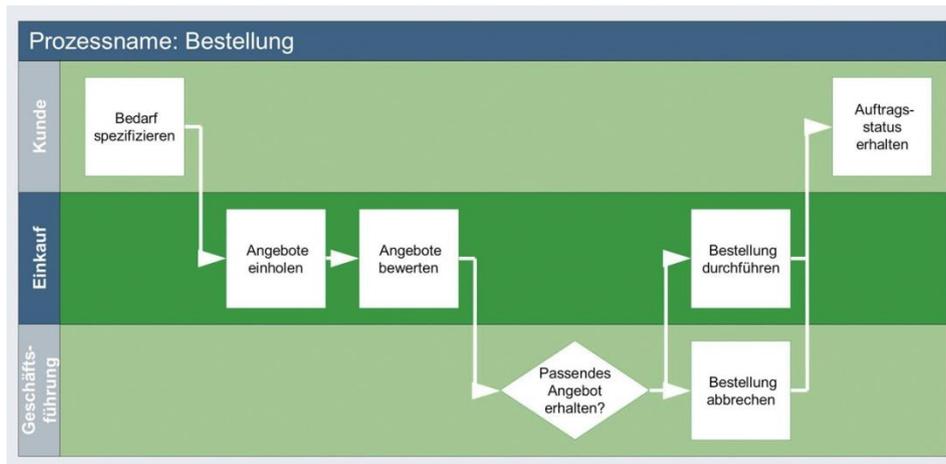


Abbildung 16: Schwimmbahnen (cross functional flowchart)

### **Treppendarstellung (Diagonalmatrix)**

Eine weitere Alternative zur Prozessdarstellung ist eine diagonale oder treppenartige Abbildung der Prozessschritte. Pro Zeile beziehungsweise Spalte wird genau ein Prozessschritt angeordnet. Dadurch können Outputs sehr einfach gleichzeitig als Inputs für folgende Prozessschritte dargestellt werden.

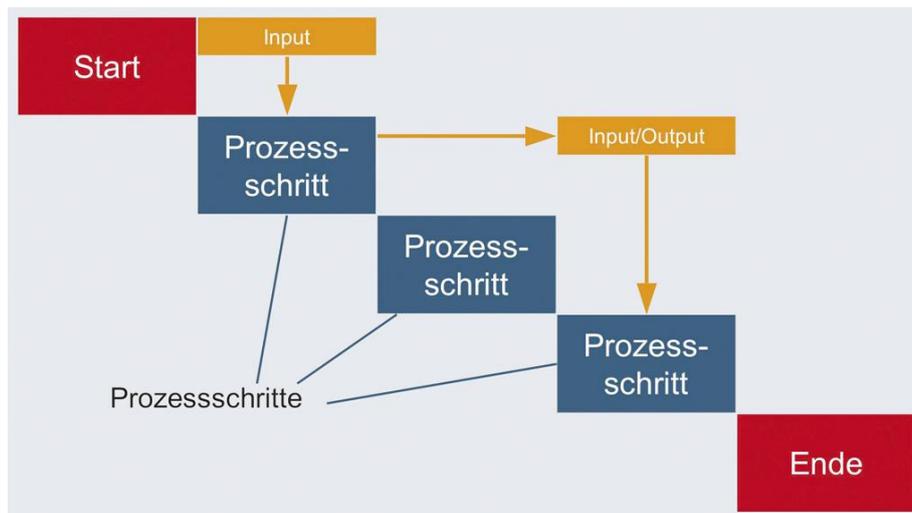


Abbildung 17: Treppendarstellung (Diagonalmatrix)

### **IKS und der Zusammenhang mit der Prozessdarstellung**

IKS (internes Kontrollsystem) beschreibt die systematisch gestalteten technischen und organisatorischen Regeln des Steuerns von Kontrollen im Unternehmen mit dem Hintergrund der Vermeidung von finanziellen Schäden für die Organisation. IKS hat im Zusammenhang mit Prozessen eine große Bedeutung. So können entsprechende Kontrollen einen Einfluss auf die Prozessgestaltung haben (zB Implementierung von Formularen oder Freigaben).

In Bezug auf die Prozessdokumentation ist eine strikte Trennung der einzelnen Prozessschritte von den Prüfkaktivitäten (Kontrollen und Test) im Rahmen von IKS durchzuführen. In einer Risikokontrollmatrix (RKM) werden zur Vermeidung von Risiken Kontrollen definiert, die während der Prozessdurchführung durchzuführen sind. Dabei muss vor allem das 4-Augenprinzip berücksichtigt werden (Der Durchführungsverantwortliche in einem Schritt kann nicht gleichzeitig die dazugehörige Kontrolle übernehmen). In zyklischen Abständen wird nach statistischen Vorgaben ein Test durch einen unabhängigen Tester durchgeführt, der die Wirksamkeit der Kontrollen überprüft.

Die IKS Logik hat daher durch Darstellung von Risiken, Kontrollen und Tests zu einem Schritt einen Einfluss auf die Prozessmodellierung, Darstellung und Dokumentation. Da die Kontrollschritte bei jedem Prozessdurchlauf ausgeführt werden sind sie direkt in der Prozessdokumentation verankert. Die Dokumentation der Tests und die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden oft im zentralen IKS vorgehalten und über den IKS Verantwortlichen an den Prozesseigner bzw. Prozessverantwortlichen übergeben.

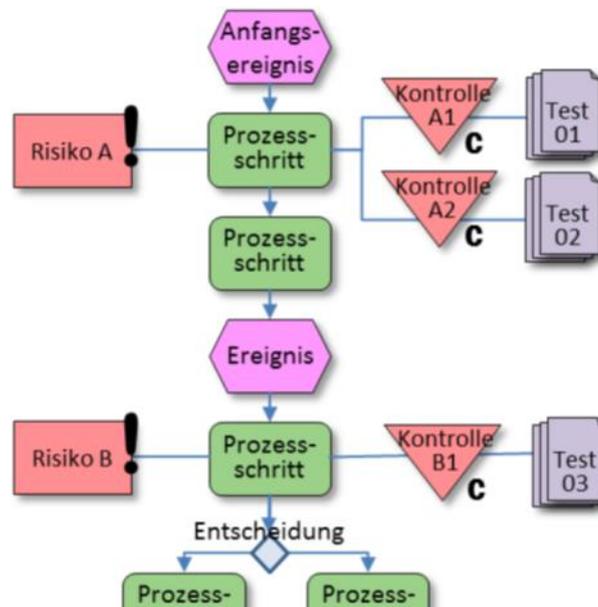


Abbildung 18: Beispielhafte Darstellung von Kontrollen und Prüfkaktivitäten in Bezug auf IKS

### **Vorgehen in der Prozessanalyse**

Nach Abschluss der Prozessenerhebung wird der Ist Prozess analysiert und bewertet. Basis der Analyse sind Ergebnisse der Erhebung (AS-IS Dokumentation), Feedback der Beteiligten und Prozesskunden, Anforderungen der Prozesskunden und die Informationen über den Erfüllungsgrad des aktuellen Prozesses.

Bevor man in die Konzeption des neuen Soll-Prozesses geht, werden die Analyseergebnisse durch den Prozesseigner freigegeben. Mögliche Schritte einer Prozessanalyse zeigt die folgende Abbildung.



Abbildung 19: Vorgehen Prozessanalyse

### **Instrumente und Methoden zur Analyse**

Generell werden in der Analyse sehr oft ähnliche Instrumente und Methoden verwendet wie in der Konzeption:

- » Input-Output-Analyse
- » Quality Function Deployment
- » Q7-Qualitätsmanagementwerkzeuge (Fehlersammelkarten, Regelkarten, Histogramme, Paretdiagramme, Brainstorming, Ursache-Wirkung-Diagramme sowie das Korrelationsdiagramm)

### **Input-Output-Analyse**

Die Input-Output-Analyse versucht die Beziehungen zwischen dem Einsatz von Leistungen (Input) und dem Produktionsergebnis (Output) zu analysieren. Gerade die Weitergabe von Informationen, Daten, Dokumenten und physischen Objekten ist eine der häufigsten Fehlerquellen in einem Prozess. Die Input-Output-Analyse hilft dabei, diese Fehlerquellen aufzufinden und zu analysieren und daraus Maßnahmen zur Prozessverbesserung abzuleiten.

### **Quality Function Deployment**

Quality Function Deployment (QFD) ist eine Möglichkeit zur Identifikation von Optimierungspotenzialen in Bezug auf die Ausrichtung des Prozesses und wurde von Yoji Akao entwickelt. Dieser Ansatz beleuchtet die Korrelation zwischen Kundenforderungen (Was?) und Qualitätsmerkmalen (Wie?) sowie die Entwicklung beziehungsweise Ausrichtung der bestehenden Produkte und Dienstleistungen in Richtung Kunden- und Marktbedürfnisse. Sinngemäß übersetzt bedeutet es „Aufmarsch der Qualitätsmerkmale“. Es wird in der kundenorientierten Produktplanung eingesetzt.

Zuerst werden Kundenanforderungen ermittelt. Wert wird auf die direkte Kundenstimme (Voice of the customer) gelegt. Für jede Anforderung an das Produkt werden aus Sicht des

Kunden Prioritäten vergeben und nach festgelegten Regeln in einem Qualitätsplan zusammengefasst. Auf dieser Basis werden in einer Korrelationsmatrix (QFD-Matrix) verschiedene technische Lösungswege aufgezeigt. Der Fokus liegt hier in der Identifikation der Lösungen mit dem höchsten Erfüllungsgrad.

Wie man hier erkennen kann wird es zwar den Darstellungsformen zugeordnet, hat jedoch den Schwerpunkt eher in der Produktionsplanung.

### **Q7-Qualitätsmanagementwerkzeuge**

Die sieben Qualitätsmanagementwerkzeuge, kurz auch als „Q7“ bezeichnet, wurden von dem Japaner Kaoru Ishikawa zur Anwendung in Qualitätszirkeln zusammengestellt.

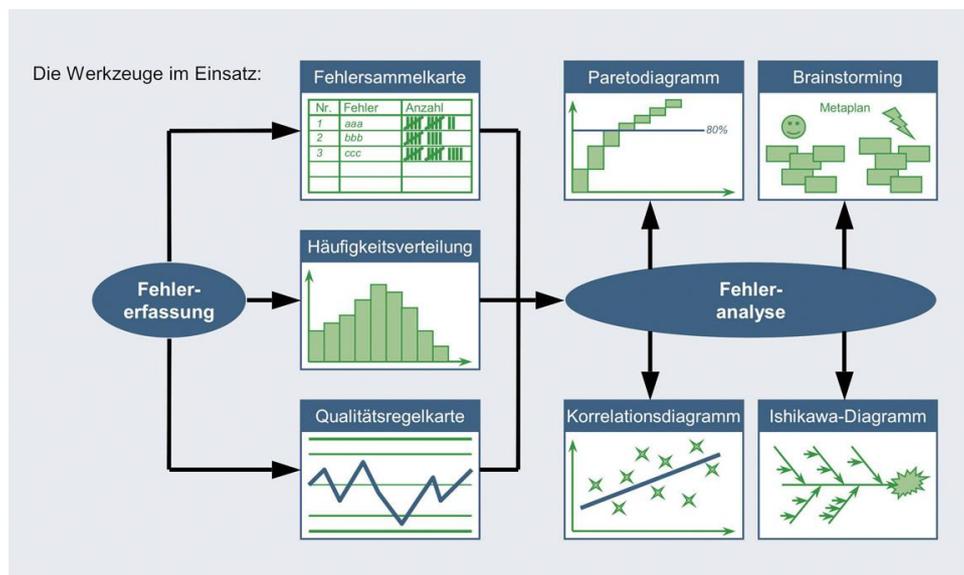


Abbildung 20: Q7-Qualitätsmanagementwerkzeuge

Die Fehlersammelkarte, das Histogramm (Häufigkeitsverteilung) und die Qualitätsregelkarte oder auch Control Chart werden zur Fehlererfassung verwendet, während Paretdiagramm, Brainstorming, Ishikawa-Diagramm (Ursache-Wirkung-Diagramm) und Korrelationsdiagramm zur Fehleranalyse eingesetzt werden.

### **Leitwerte bzw. Optimierungsziele**

Leitwerte (Key Development Indicators) oder auch Optimierungsziele sind Orientierungsgrößen der Prozessveränderung und geben einen Hinweis, in welche Richtung optimiert werden soll. Die Priorisierung der Leitwerte werden durch Prozessverantwortlichen und Prozesseigner festgelegt. Leitwerte haben üblicherweise einen geringeren Operationalisierungs- oder Reifegrad als Kennzahlen.

Der Unterschied zu Kennzahlen besteht darin, dass Optimierungsziele den Schritt zur Weiterentwicklung darstellen, während Kennzahlen über die aktuelle Performance eines Prozesses eine Aussagekraft haben sollten. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Optimierungsziele bzw. Leitwerte im Prozessmanagement nur temporär (zur Weiterentwicklung von Prozessen) zum Einsatz kommen.

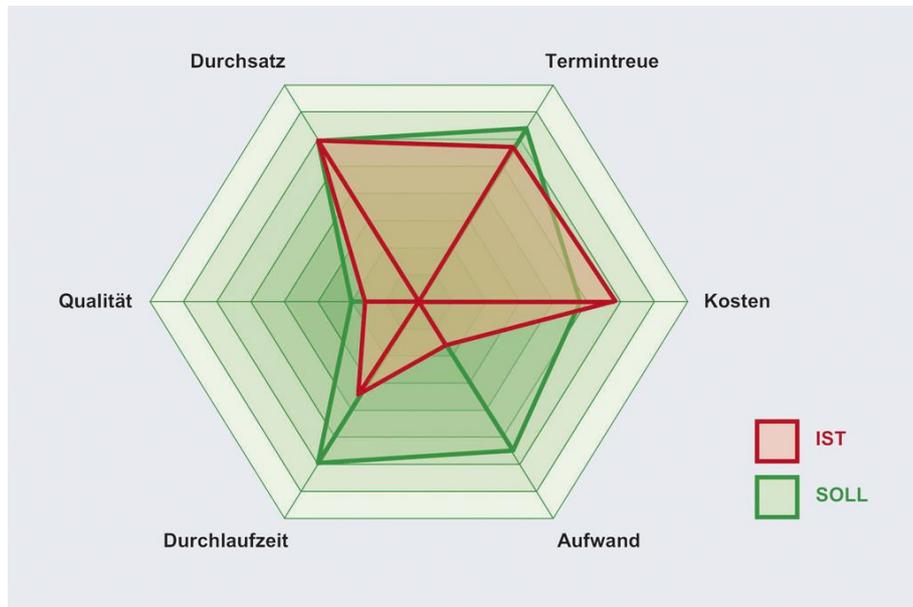


Abbildung 21: Leitwertpolygon

Um die Stoßrichtung oder Priorität in der Entwicklung eines Prozesses besser zu identifizieren, können zusätzliche Instrumente zum Einsatz kommen. So können zum Beispiel für eine Identifikation der näher zu betrachtenden Leitwerte nun diese zueinander in Beziehung gesetzt werden (Wirkung der Leitwerte zueinander von 0 keine Beziehung bis 3 sehr starke Beziehung).

Von → Auf	LWA	LWB	LWC	LWD	LWE	Aktiv
LWA		3	3	3	1	10
LWB	0		2	2	1	5
LWC	1	2		3	2	8
LWD	1	1	0		1	3
LWE	1	1	1	1		4
<b>Passiv</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>30</b>

Abbildung 22: Beispiel einer Wechselwirkungsmatrix von Leitwerten

Das Ergebnis der Wechselwirkungsmatrix könnte in einem Portfolio dargestellt werden um die Stellhebel (=Optimierungsziele mit hoher Auswirkung auf andere Leitwerte) identifizieren zu können. Der Systemgrid berechnet sich durch Division der [Summe der Aktivwerte] durch die [Anzahl an Leitwerten minus 1].

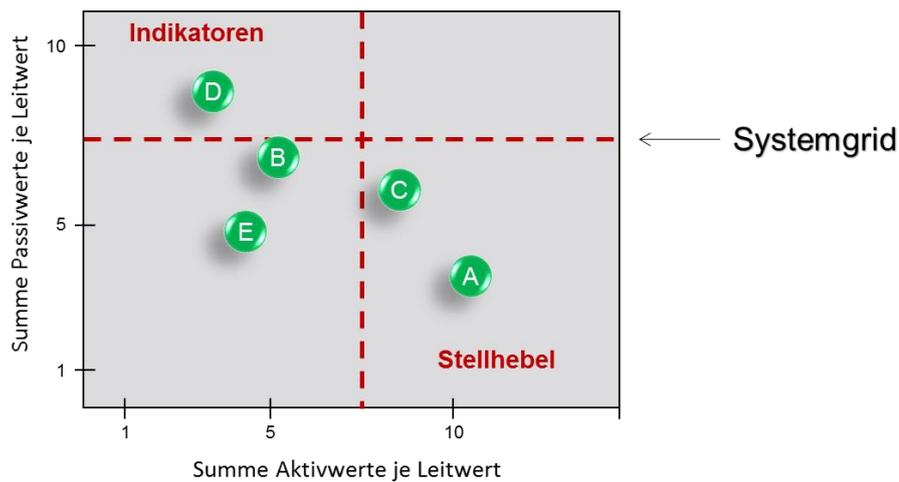


Abbildung 23: Beispiel eines Wechselwirkungsportfolios

Auf Basis der identifizierten Stellhebel werden die möglichen Optimierungspotentiale abgeleitet. Dies stellt die Basis für die Abstimmung mit dem Prozesseigner zur Weiterentwicklung des Prozesses dar und wird von diesem im Rahmen eines Statusmeetings zum Prozess freigegeben.

Fortl. Nr	Maßnahmen zu SP01.01 Trainingsprodukte erarbeiten	Verantwortung	Termin
1	Aufbau eines Workflows zur automatischen Weitergabe von Informationen in SharePoint	MP	15.02.2015
2	Entwicklung einer standardisierten E-Mail wenn neue Produkte zur Verfügung stehen	SP	15.01.2015
3	Aufbau strukturierter Vorlage zum Antrag neuer Entwicklungen	JK	08.12.2014 (erl.)

Abbildung 24: Beispiel Maßnahmenliste bzw. Optimierungspotentiale zur Weiterentwicklung

	Bezug	BL/WL
<b>Literatur</b>		
<b>2.4 Darstellung / Analyse von Prozessen</b>		
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 3 (S 103 ff.)	BL
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 6 (S 110 ff.) Tut 1 (S 237)	BL
Füermann, Timo; Dammasch, Carsten (2008): Prozessmanagement, Pocket Power, Hanser; ISBN: 978-3-446-41571-3		WL
Fischermanns (2011): Praxishandbuch Prozessmanagement, Verlag Dr. Götz Schmidt; ISBN 3-921-313-686		WL

## 2.5 PROZESS-OPTIMIERUNG, VERBESSERUNGEN

### Vorgehen in der Optimierung

Im Rahmen der Optimierung geht es nun darum, die vom Prozesseigner freigegebenen Leitwerte zu konkretisieren. Der potenzielle Soll-Prozess wird durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden zur Optimierung definiert und im Detail beschrieben. Die Vorgehensweise zum Aufbau des Soll-Prozesses hängt sehr stark von der Unternehmenssituation beziehungsweise der Größe der geplanten Veränderung ab und wird daher von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Als Ergebnis der Optimierung liegt der erforderliche Anpassungsbedarf zur Umsetzung und zur Einführung des Prozesses vor. Ausgehend von einer Gap-Analyse (Soll-Ist-Vergleich) werden dabei Maßnahmen zur Umsetzung und Einführung des Prozesses abgeleitet und hinsichtlich ihrer Wirkung, aber auch hinsichtlich potenzieller Schwierigkeiten in der Umsetzung bewertet.

Ein Prozess kann nach unterschiedlichen Gesichtspunkten untersucht und optimiert werden:

- Prozesssteuerung
- Prozessakzeptanz
- Ausrichtung des Prozesses
- Prozessergebnis/Prozessleistung
- Prozessstruktur in der Durchführung
- Wirtschaftlichkeit des Prozesses
- Prozessorganisation/Kommunikation

Eine eindeutige Trennung zwischen den unterschiedlichen Ansatzpunkten ist nicht immer möglich, da die Optimierungsarbeit in einem Bereich immer auch Auswirkungen auf andere Bereiche haben kann. Auf Basis der vereinbarten Leitwerte ist zwischen dem Prozessverantwortlichen und Prozesseigner zu klären, was die Optimierung auslöst und welche Kosten dadurch entstehen.

In der Folge sind neben den schon oben angeführten Methoden zur Analyse weitere Prozessoptimierungsansätze beschrieben:

### Ursache-Wirkung-Diagramm (Ishikawa)

Das Ursache-Wirkung-Diagramm (Fischgräten-Diagramm) von Kaoru Ishikawa ist eine Methode zur Entwicklung von möglichen Lösungen zur Behebung von Fehlerursachen. Durch eine strukturierte Brainstorming-Methode sollen unterschiedliche Ursachen identifiziert werden, die zu einem Fehler oder Defekt geführt haben oder führen könnten. Weiters kann diese Darstellung bei der Bearbeitung möglicher Problemursachen als Checkliste für Fehleranalysen dienen.

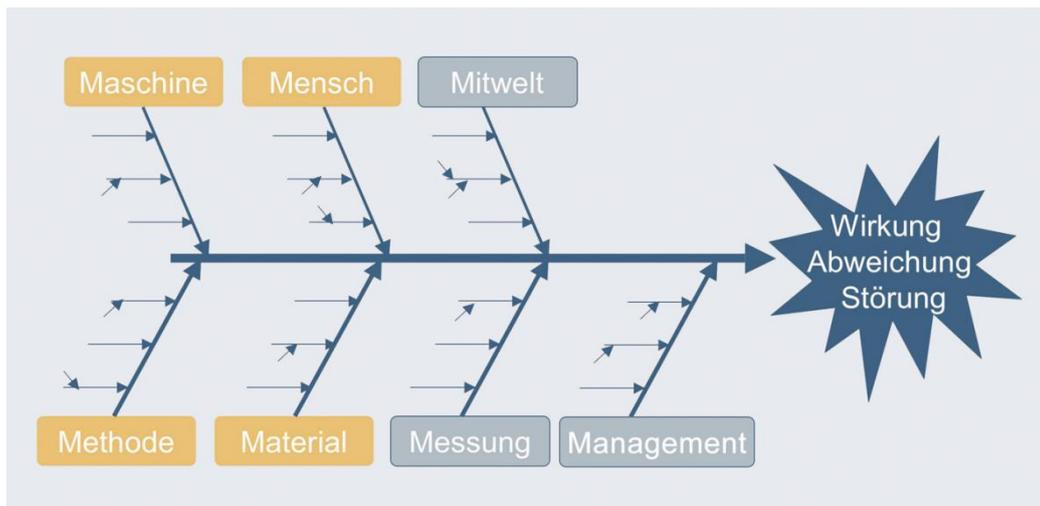


Abbildung 25: Ursache Wirkungsdiagramm

### **Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)**

Die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (Failure Mode Effects Analysis, FMEA) ist eine analytische Methode, um potenzielle Schwachstellen am Design, an Produkten oder Prozessen zu erkennen. Dabei geht es um Fehlerprävention und Bewertung von Risiken.

FMEA Analyseblatt																	
Prozess: <input type="text"/>						FMEA Datum (original): <input type="text"/>											
Pz-Verantwortlicher: <input type="text"/>						überarbeitet: <input type="text"/>											
Prozessteam: <input type="text"/>																	
FMEA Prozess											Ergebnis der Maßnahme						
Prozessschritt	Beschreibung der Fehlermöglichkeit	Mögliche Auswirkungen des Fehlers	Bedeutung / Schwere	Mögliche Fehlerursachen	Häufigkeit	Derzeitige Kontrollen	Nachweisbarkeit	PPZ	Maßnahme notwendig	Empfohlene Maßnahmen	Verantwortung	bis Datum	Ergriffene Maßnahme	Bedeutung / Schwere	Häufigkeit	Nachweisbarkeit	PPZ neu
Gesamt Risikoprioritätszahl											Resultierende Risikoprioritätszahl						

Abbildung 26: Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)

Nach der Auflistung der Prozessschritte werden mögliche Fehler bewertet:

- » Bedeutung bzw. Schwere des Fehlers (S) (10 „sehr hoch“ bis 1 „unkritisch“)
- » Häufigkeit des Auftretens (A) (10 „sehr oft“ bis 1 „praktisch gar nicht“)
- » Nachweisbarkeit des Fehlers (N) (10 „nicht nachweisbar“ bis 1 „offensichtlich“)

Auf Basis der Bewertung wird eine Risikoprioritätszahl (RPZ = SxAxN) berechnet und Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verminderung von Fehlern abgeleitet.

### **Wertschöpfungsanalyse**

Die Wertschöpfungsanalyse dient dazu, Prozessschritte beziehungsweise Teilschritte hinsichtlich ihres Beitrags zur Wertschöpfung des Prozesses zu prüfen und jene Aktivitäten zu identifizieren, die im Prozess eliminiert werden können. In der Wertschöpfungsanalyse werden Aktivitäten eines Prozesses in direkt wertschöpfende „Nutzeleistungen“, wertneutrale „Stützleistungen“ und nicht wertschöpfende Leistungen (Blind- und Fehlleistungen) kategorisiert. Für die Analyse sind empirische Daten (Zeitaufzeichnungen oder Erfahrungswerte) notwendig.

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>2.5 Prozess-Optimierung, Verbesserungen</b>		
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 4 (S 131 ff.)	BL
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 8 (S 133 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2		WL
Best; Weth,(2009): Geschäftsprozesse optimieren, Gabler Verlag; ISBN; 978-3-8349-2211-3		WL

## **2.6 UMSETZUNG VON PROZESSEN**

Die Einführung eines Prozesses bedeutet üblicherweise die Ablöse eines bestehenden Ist-Prozesses durch einen neu konzipierten Soll-Prozess. Diese Änderung oder Change bringt oft Widerstand und Verunsicherung mit sich und muss daher entsprechend sensibel gestaltet werden (siehe auch 5.5). Folgende Punkte sind nach Ende der Konzeption und erfolgter Umsetzung vorhanden:

- » Prozess und Werkzeuge sind angepasst
- » Prozess ist an den Prozess-Verantwortlichen übergeben
- » Prozesscontrolling ist definiert
- » Prozessbeteiligte und Stakeholder sind informiert

Veränderungen im Sinne des KVPs sind immanenter Bestandteil des Prozessmanagements. Die Einführung von Prozessen bzw. ein radikales Neudesign bedeutet hingegen eine Veränderung, die hinsichtlich ihrer Auswirkungen gut reflektiert werden sollte. Abhängig vom Veränderungsmaß sind entsprechende begleitende Maßnahmen (Infobroschüre, Infoveran-

staltung, internes Marketing, Interventionsdesign, etc.) zu konzipieren. Strukturelle Änderungen (wie andere Reihenfolge von Abläufen oder neue Vorlagen und Checklisten) haben üblicherweise geringe Auswirkungen auf Stimmung und Zufriedenheit in Organisationen als kulturelle Änderungen (wie neue Werte und Verhalten). Es empfiehlt sich daher stets eine strukturierte Ableitung eines Veränderungsindex von Parametern und damit einhergehenden Risiken im Prozessteam zu diskutieren und diese mit dem Prozesseigner abzustimmen.

Folgende Parameter zur Abschätzung der Komplexität einer Veränderung haben sich in der Praxis bewährt:

- Anzahl der Organisationseinheiten, Standorte, Personen
- Anzahl betroffener Prozesse und IT-Systeme
- Art der Prozessveränderung
- Ausmaß der Eingriffe in Dienstverträge und Befugnisse, Verantwortungen
- Auswirkung auf Kunden und Märkte
- Bedeutung für Strategie und Geschäftserfolg

Für die Einführung von neuen Soll-Prozessen gibt es verschiedene Herangehensweisen, die je nach Dringlichkeit und Risikobereitschaft gewählt werden können.

### **Big-Bang**

Hier erfolgt die Einführung in einem Schritt, es tritt der Prozess also auf einmal in Kraft. Dadurch bedingt ist die Einführung sehr schnell. Diese Art der Einführung birgt jedoch ein großes Risiko und es kann oft zu einer schwierigen Konsolidierung kommen.

### **Pilotierte Einführung**

Bei der pilotierten Einführung wird eine Art Testphase zum Sammeln von Erfahrungen durchgeführt bevor es zum Echtbetrieb kommt. Dies bringt den Vorteil, dass es eine hohe Akzeptanz der involvierten Personen gibt und gemeinsame Erfahrungen zum Optimieren und Fehlerbeheben verwendet werden können. Nachteilig ist hingegen, dass diese Vorgehensweise langsam ist.

### **Step by Step**

Wie schon der Name sagt werden hier Änderungen schrittweise eingeführt. Der Vorteil ist auch hier, die hohe Sicherheit und die Schritt-für-Schritt gewonnenen Erfahrungen. Als Nachteil ist hier zusätzlich zur langen Einführungszeit der Synchronisierungsbedarf zu erwähnen sowie das Risiko, dass sich nicht am Beginn involvierte Personen/ Abteilungen benachteiligt vorkommen können.

### **Iterativ**

Hier wird ein Prozess durch Diskutieren und Ausprobieren laufend entwickelt und sofort eingeführt. Diese Art der Einführung ist sehr von den vorhandenen IT-Systemen und der Gesamtarchitektur abhängig, ermöglicht jedoch eine schnelle Umsetzung in kleinen Schritten.

Dieses Vorgehen entspricht der Kaizen-Philosophie eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Folgende Erfolgsfaktoren und möglichen Stolpersteine sind bei Veränderungsprozessen relevant:

### Erfolgsfaktoren

- » Effektive, zielgruppenspezifische Kommunikation (Strategie, Ziele, Vorgaben)
- » Konzentration auf das Wesentliche
- » Kompetente, kooperative und verantwortliche Mitarbeiter
- » Ausreichendes Budget (Geld und Ressourcen)
- » Einbindung aller Beteiligten (auch Kunden)
- » Umsetzung mit Methoden des Projektmanagements

### Mögliche Stolpersteine

- » Unrealistische Ziele und Erwartungen
- » Keine sichtbare Management Unterstützung (Führungskräfte beteiligen sich nicht)
- » Pessimistische Grundhaltung
- » Unkoordiniertes Vorgehen
- » Konzentration auf Teilprozesse
- » Zeitdruck

Literatur	Bezug	BL/ WL
<b>2.6 Einführung von Prozessen</b>		
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 9 (S 165 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2	Kap 11 (S 445 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2		WL
Doppler, Lauterburg (2008): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag; ISBN: 978-3-593-38707-9		WL

## 2.7 MANAGEMENT VON PROZESSEN

Die Prozesssteuerung dient zur Sicherstellung der Prozessperformance, das heißt es geht um die Einhaltung von Service Level Agreements (Leistungsvereinbarungen) und somit um die Erfüllung von internen oder externen Kundenerwartungen. Die Steuerung von Prozessen unterteilt sich in das kontinuierliche Monitoring (Messen von Kennziffern) im Rahmen der Prozessdurchführung (Arbeiten im Prozess) sowie in das zyklische Prozesscontrolling (Analyse von Soll-Ist-Abweichungen und das Definieren entsprechender Korrekturmaßnahmen). Über das Einzelprozessmanagement (EPzM) hinaus werden die Geschäftsprozesse im Rahmen des Multiprozessmanagements (MPzM), meist als integrative Prozesslandkarte in Form eines Management-Informationssystems oder einer Balanced Score Card gesteuert. Die Verbindung zwischen Einzel- und Multiprozessmanagement stellen die sogenannten Prozess-Status-Reports (Bewertung eines Prozesses zu einem bestimmten Stichtag) dar sowie entsprechende Eskalationsregeln (Was kann/soll im Rahmen des EPzM gelöst werden und was benötigt eine Klärung auf der MPzM Ebene)

### Kennzahlen

Kennzahlen stellen für einen Prozess relevante Daten, sprich Informationen dar. Sie bestehen aus einem Kriterium (Dimension z.B.: Meter) und zumindest einer Messgröße (gewünschte Soll-Daten und aktuelle Ist-Daten). Kennzahlen sind insofern operationalisierte Informationen (mittels einer konkreten Berechnungsformel), die sich von qualitativen Indikatoren (z.B.: Zustand „rot / gelb“, „kritisch/unkritisch) in ihrer Nachvollziehbarkeit und Konkretheit unterscheiden. Sie können einfache Zahlenreihen (Ausschuss pro Monat) darstellen oder Ausdruck von Kategorisierungen (Prozentsatz von Materialfehlern) darstellen. Komplexere Kennzahlen stellen ein Verhältnis von zwei Messgrößen dar (Materialfehler/eingesetztes Material in Tonnen oder Euro).

Im Prozessmanagement wird zwischen

- » Prozesskennzahlen
- » Produkt- oder Ergebniskennzahlen (Qualitätskennzahlen)

unterschieden. Relevanter zur Steuerung der Prozesse sind die Prozesskennzahlen, die sich auf Tatbestände während der Prozessdurchführung beziehen (z.B. Durchlaufzeit).

Natürlich müssen aber auch die Qualitätskennzahlen berücksichtigt werden, da der Prozess ja nur Sinn macht, wenn das Ergebnis den Erwartungen entspricht.

Sowohl für das kontinuierliche Monitoring als auch für ein regelmäßiges, systematisches Prozesscontrolling werden die wesentlichen Kennzahlen im Prozesshandbuch dokumentiert. Dies stellt die Basis für eine zielgerichtete Steuerung eines Prozesses dar.

Die Dokumentation der Kennzahlen im Prozesshandbuch soll mindestens folgende Aspekte beinhalten:

- » Beschreibung
- » Berechnungsregeln (Formel)
- » Dimension (Einheit)
- » Messung (Art und Frequenz)
- » Bezug zum Zweck/Nutzen des Prozesses
- » Herkunft der Ist-Daten (Datenbank, IT-System)

## **Durchführung / Monitoring /Controlling**

### **Monitoring**

Im Rahmen der Nutzung des Prozesses wird durch den Prozessverantwortlichen ein Prozessmonitoring durch laufendes Messen und Beobachten von etwaigen Abweichungen durchgeführt. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Einhaltung der Vorgaben bzw. Kennzahlen. Im Rahmen von Abweichungen werden vordefinierte Eskalationsschritte (z.B.: überschreiten der oberen Eingriffsgrenze OEG) ausgelöst.

### **Controlling**

In periodischen Abständen wird Performance, Kundennutzen und Risikopotential im Prozesscontrolling hinterfragt. Teil des Prozesscontrollings kann auch das Überprüfen von Optimierungszielen und ein Review von Leitwerten sein.

Prozesscontrolling besteht aus den Phasen:

- » Vorbereitung Prozesscontrolling
- » Durchführung Prozesscontrolling Workshop
- » Nachbereitung Prozesscontrolling

Die Durchführungshäufigkeit ist von der Wiederholungsrate des Prozesses abhängig. Der Prozesseigner hat im Prozesscontrolling die strategische Verantwortung und trifft die Entscheidungen hinsichtlich Weiterentwicklung, Optimierungsstrategie und Investment. Der Prozessverantwortliche ist der Treiber und stellt ein regelmäßiges Prozesscontrolling sicher. Er kümmert sich auch um die Vor- und Nachbereitung des Controlling Workshops. Beim Prozesscontrolling werden nicht nur Hard Facts (Fehlerraten, Kosten, ...) sondern auch Soft Facts betrachtet:

#### **Hard Facts**

- » Prozesskennzahlen (Fehlerraten, Durchlaufzeiten, Termintreue, ...)

- » Allgemeine Prozessleistungen, Prozesskosten usw.
- » Prozesszweck, Prozessdesign
- » Vorhaben zur Prozessverbesserung

#### Soft Facts

- » Organisation und Kommunikation
- » Kontext (vor allem soziale Prozessumwelten)
- » Beziehungen innerhalb des Prozesses (Prozessteams), Kultur

Die Ergebnisse aus dem Prozesscontrolling werden sowie die laufende Beobachtung der Prozess-Performance im Prozesshandbuch dokumentiert:

- » Ist Werte je Periode, Vergleich mit Zielwert / Zielwertebereich
- » Anmerkungen
- » Trend, Prognose

#### **Prozess Reporting**

Prozess-Reporting ist eine strukturierte Methode, die sowohl im laufenden Monitoring (Arbeiten im Prozess) und dem zyklischen Prozesscontrolling (zusätzlich Arbeiten am Prozess) angewendet wird. Es geht um die regelmäßige Informationssicherstellung gegenüber allen Interessenpartnern und zeigt Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten auf. Es werden üblicherweise folgende Aspekte festgelegt und geregelt:

- » Inhalte
- » Frequenz
- » Zielgruppen
- » Eskalationsregeln

Unterschiedliche Interessen an Prozess-Reporting:

- » Prozess-Organisation
- » Fachbereiche
- » Controlling
- » Management

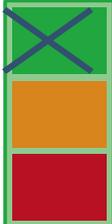
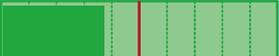
PROZESS-STATUSBERICHT																		
		<p><b>Gesamtstatus Stichtag xx.xx.xx</b></p> <p>»</p> <p>»</p> <p>»</p>																
<p>Kennzahl A</p> 	<p><b>Status Schlüsselkennzahlen</b></p> <p>»</p> <p>»</p> <p>»</p>																	
<p>Kennzahl B</p> 	<p><b>Abweichungen</b></p> <p>»</p> <p>»</p> <p>»</p>																	
<p>Kennzahl C</p> 																		
<p>Kennzahl D</p> 																		
<p><b>Vereinbarte Aktivitäten / Geplante Vorhaben</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Bezug Prozess</th> <th>Aktivitäten</th> <th>Verantwortlichkeit</th> <th>Fristigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Bezug Prozess	Aktivitäten	Verantwortlichkeit	Fristigkeit											
Bezug Prozess	Aktivitäten	Verantwortlichkeit	Fristigkeit															
<p><b>Entscheidungen</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Thema</th> <th>Erforderlicher Entscheidungsbedarf</th> <th>Zuständigkeit</th> <th>Status</th> <th>Entscheidung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Thema	Erforderlicher Entscheidungsbedarf	Zuständigkeit	Status	Entscheidung										
Thema	Erforderlicher Entscheidungsbedarf	Zuständigkeit	Status	Entscheidung														

Abbildung 27: Prozess Statusbericht

Der Prozesseigner wird via Prozessstatusbericht im Anschluss einer Controllingsitzung über den Status eines Prozesses informiert. Nötige Entscheidungen für die weitere Vorgehensweise werden gemeinsam von Prozesseigner und Prozessverantwortlichen getroffen.

### **Kaizen / Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP**

Kaizen kommt aus Japan und bedeutet ständige Verbesserung als Bestandteil der Unternehmenskultur in stetigen kleinen Schritten. Das heißt vor allem dem Wandel konstruktiv offen gegenüber zu stehen und nicht am Status quo zu beharren. Als systematisches Vorgehen zur ständigen Verbesserung ist in Europa der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) bekannt. Im Gegensatz dazu steht die radikale Veränderung, das sogenannte Prozessre-design oder Business Process Reengineering.

Der KVP beruht auf dem sogenannten Verbesserungskreislauf nach Deming (auch Deming-Rad genannt). In zyklischen Schleifen werden die folgenden Schritte kontinuierlich und immer wieder durchlaufen:

- Planen (Plan) / Stabilisieren (Stabilize)
- Durchführen (Do)

- Überprüfen (Check)
- Agieren/Anpassen (Act)

Nach der Einführung einer Innovation nimmt die Produktivität üblicherweise wieder ab. Mittels abgewandeltem PDCA (SDCA) kann die Innovation durch KVP gesichert und auf höherem Niveau gehalten werden. Gelebte Prozesse gibt es nur auf Basis eines nachhaltig implementierten KVPs.

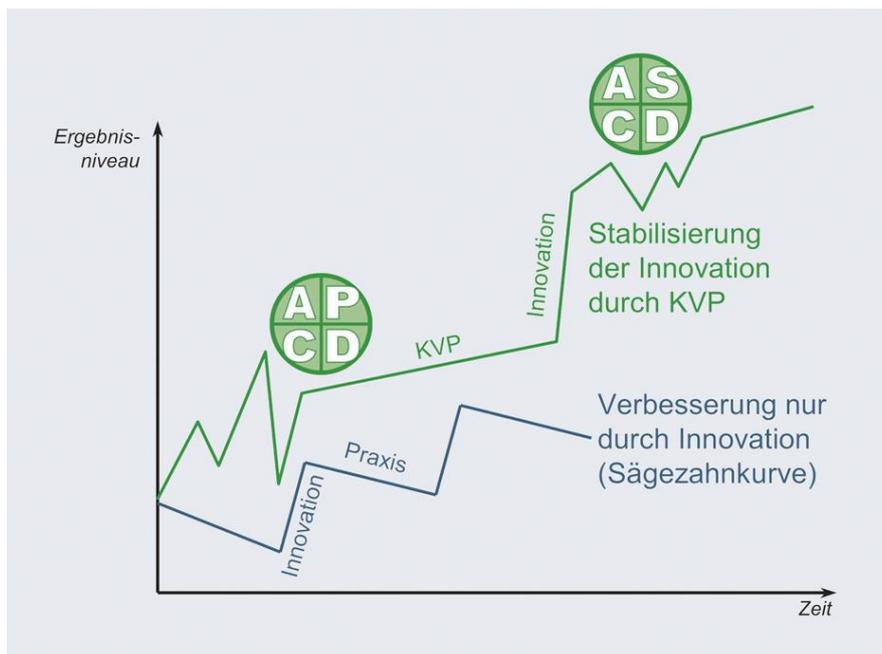


Abbildung 28: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP

Eine effektive Prozessverbesserung ist durch einen dreifachen KVP sichergestellt:

1. KVP durch alle Durchführungsverantwortlichen (DV) im Rahmen des Monitorings:  
In jedem Prozessschritt werden kontinuierlich Verbesserungsmöglichkeiten von den DVs und ggf. von den Mitarbeitern (M) eruiert und umgesetzt.
2. KVP im Rahmen des Controllings:  
Verbesserungen werden von Prozessteam auf Basis von laufenden Prozessmessungen diskutiert und verabschiedet. Dies kann auch in Form von Prozessoptimierungsprojekten realisiert werden.
3. KVP im Rahmen des Multiprozessmanagements:  
Verbesserungen und Optimierungen werden hier vom Management bzw. von einem eigens definierten Prozesse-Steuerungskreis vor dem Hintergrund unternehmerischer strategischer Überlegungen initiiert.

<b>Literatur</b> <b>2.7 Management von Prozessen</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 10 (S 193 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 5 (S 175 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2		WL
Kostka, Kostka (2008): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess, Pocket Power, Hanser Verlag; ISBN: 978-3-446-42568-2		WL

## 3. SOZIALE KOMPETENZ UND CHANGE

### 3.1 WERTE UND HALTUNGEN IM PROZESSMANAGEMENT

Prozesse sind Wirklichkeitskonstruktionen, nicht beliebig, aber immer auch anders möglich. Die Einstellungen der MitarbeiterInnen zu Prozessen und Prozessmanagement im Ganzen sind entscheidend für das Funktionieren, sind letztlich der entscheidende Faktor, ob Prozesse tatsächlich gelebt werden.

#### **Systemtheoretischer PzM Ansatz**

Prozesse werden hier als soziale Systeme verstanden, genauso wie andere formal organisierte Sozial-Systeme: Unternehmen, Abteilungen oder Projekte. Prozesse lassen sich nach den Sinndimensionen: zeitlich, sachlich, (räumlich) und sozial abgrenzen. Damit wird die Grenzziehung und Identität des Systems sichtbar.

In der Sozialdimension wird gemäß der Mitgliedschaftsregel definiert, wer dazu gehört und wer nicht. Sachlich gesehen bestimmt die „Programmierung“ bzw. der Zweck des Prozesses was dazugehört und wie zu entscheiden ist. In der Zeitdimension wird der Prozess durch Beginn und Ende in einer kontinuierlichen Form betrachtet, im Sinne der Optimierung unterscheiden sich aktuelle von früheren Prozessversionen.

Ein systemischer Prozessmanagement-Ansatz geht mit bestimmten Werthaltungen einher, wie Offenheit, Teamorientierung und Respekt anderen Sichtweisen gegenüber. Einen absoluten Wahrheitsanspruch oder gar den perfekten, richtigen Prozess gibt es nicht.

#### **Kernaussagen der Systemtheorie:**

1. Menschen und soziale Systeme denken und handeln in Mustern und verfügen über innere Landkarten. Ein Beobachter kann immer nur das beobachten, was seine Brille (Beobachtungsraster) zulässt.
2. Menschen verhalten sich in unterschiedlichen Kontexten (Situationen) unterschiedlich, weil es um unterschiedliche Rollen und Erwartungszusammenhänge geht (z.B. Herr Huber als Prozessverantwortlicher, Abteilungsleiter, Vater, Ehemann, Freund, etc.). Wie sich Menschen verhalten, macht stets aus deren Sicht Sinn.
3. Soziale Systeme (Prozess) und auch psychische Systeme (Menschen) haben stets eine Geschichte aus deren heraus Handlungen verstanden werden müssen.

#### **Konstruktivismus**

Der Konstruktivismus ist eine Erkenntnistheorie und Erklärung der Welt. Die zentrale Aussage dieser Theorie ist es, dass wir unsere Wirklichkeiten konstruieren und selbst erschaffen. Das heißt, die Welt, in der wir leben, ist kein 1:1 Abbild der wahren Realität, auch kein verzerrtes Bild, an das wir uns durch Versuch und Irrtum kontinuierlich annähern können. Jeder Mensch

lebt in seiner subjektiven Wirklichkeit. Soziale Wirklichkeit entsteht durch Sprache, Abstimmungen und Konventionen, die somit als Inter-Subjektivität verstanden werden kann. Wahrheiten sind daher stets abhängig von den Wahrnehmungen des jeweiligen Menschen bzw. von den Beobachtungskriterien des/der Beobachter/in.

### **Kernaussagen des Konstruktivismus:**

1. Wir haben keinen Zugang zu einer beobachtungsunabhängigen Welt des Seins.
2. Es gibt keine absolute Wahrheit oder Objektivität.
3. Wirklichkeiten sind (subjektiv) konstruiert und stets Beobachter/in-abhängig.
4. Statt die objektive Realität zu entdecken, gilt es passende Konstruktionen zu erfinden.
5. Es geht nicht darum, herauszufinden, was wahr ist oder wer Recht hat, sondern mit welchen Kriterien/Differenzen eine bestimmte Wirklichkeit konstruiert wird.
6. Es gibt eine persönliche Verantwortung für die eigenen Wirklichkeitskonstruktionen.
7. Handle stets so, dass die Anzahl deiner Handlungsoptionen steigt.

### **Beobachten und Interpretieren**

Im Unterschied zur sinnesspezifischen Wahrnehmung (Sehen, Hören, Riechen, Tasten, Schmecken) steht die Interpretation oder Bewertung davon. Wahrnehmungen oder Beobachtungen sind Eindrücke von Sachverhalten und Situationen, die auch schriftlich beschrieben und festgehalten werden können. Interpretationen hingegen sind Vermutungen, Annahmen, Erklärungen und Schlussfolgerungen zu beobachteten Verhalten. Die Wahrnehmung z.B., dass ein Prozess nicht umfangreich dokumentiert ist, kann zur Interpretation führen, dass dieser nicht effizient gelebt wird und/oder die Prozessteammitglieder nicht sehr engagiert sind. In jeder Interpretation stecken implizite oder explizit geäußerte Bewertungen, wie gut/schlecht, schön/hässlich, richtig/falsch, effizient/verschwenderisch, ...

### **Ergebnisorientierung**

Unter diese Kompetenz fallen die Fähigkeiten Ziele (SMART) formulieren zu können und diese auch systematisch zu verfolgen. Dies schließt regelmäßiges Messen, Korrigieren und Lernen aus Fehlern ein. Im Prozessmanagement zeigt sich die Ergebnisorientierung in einem konsequent gelebten KVP sowie der Definition von Leitwerten und deren Berücksichtigung bei Optimierungsinitiativen. Die Orientierung an Zielen ist nicht bloß eine Aufgabe für den Prozessverantwortlichen, sondern das gilt auch für alle Prozessbeteiligten.

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>3.1 Werte und Haltungen im Prozessmanagement</b>		
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 4 (S 65 ff.)	BL
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap G (S 149 ff.)	BL
Simon (2008): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus; ISBN: 978-3-89670-547-1		WL
Sachs, Weidinger (2009): Beobachten – Verstehen – Verändern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880-77-3		WL
Hiller, Majer, Minar-Hödel, Zahradnik (2007): Projektcoaching. Bringt mich einfach weiter! Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880-51-3		WL

## 3.2 FÜHRUNG

Führung ist die zielorientierte soziale Einflussnahme auf Menschen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Rahmen einer Arbeitssituation auf Basis einer formalen Prozess-Beauftragung. Zielsetzung im Rahmen von Prozessen sind einerseits die kontinuierliche Einhaltung von operativen Performance Kennzahlen (KPIs) und darüber hinaus die Erreichung von Optimierungszielen. Führung bedeutet Ziele zu definieren, andere dafür zu begeistern, zu kontrollieren und korrigierend eingreifen und ist daher weit mehr als bloße Koordination und Ausgleich unterschiedlicher Interessen. Das Prozess-Team und die Prozessbeteiligten haben wiederum eine Führungserwartung gegenüber dem Prozessverantwortlichen hinsichtlich Führungsstil, Informationsweitergabe, Transparenz, Hilfestellung, Einfühlungsvermögen, etc. Führungserfolg lässt sich daher nicht nur im inhaltlichen Zielerreichungsgrad messen, sondern auch an der Zufriedenheit des Teams, dem Umgang der Teammitglieder untereinander (Klima) und der Akzeptanz der Führungskraft.

### Führungsstile

Unter Führungsstillen versteht man Verhaltens und Einstellungsmuster einer Führungskraft. Die Orientierung und Betonung zweier unterschiedlicher Dimensionen, Sachebene und Beziehungsebene sind hier besonders relevant. So kann sich ein Prozessverantwortlicher nur auf die Sachziele konzentrieren und die Menschen ganz vernachlässigen oder genau umgekehrt. Oder es gelingt beides zu berücksichtigen und zu balancieren. Am bekanntesten sind die drei Ausprägungen autoritär, demokratisch, laissez-faire. Etwas differenziert das folgende Führungskontinuum:



Abbildung 29: Führungsstile

Autoritär: Der Prozessverantwortliche entscheidet und ordnet an, es gibt aber keine oder nur geringfügige Entscheidungsbeteiligungen. Der Prozessverantwortliche gibt Ziele vor, ohne Durchführungsverantwortliche zu beteiligen, erteilt Weisungen und kontrolliert deren Umsetzung. Angst vor Versagen und die Befürchtung vor Strafen kann zu Kreativitätsverlust führen. Das Arbeitsklima ist kühl und unangenehm.

Patriarchalisch: Der Prozessverantwortliche ist fürsorglich und wohlwollend. Es gibt aber kaum Partizipationsmöglichkeiten für die Durchführungsverantwortlichen. Der Prozessverantwortliche entscheidet, ist jedoch bestrebt, die Durchführungsverantwortlichen von seinen Verfügungen zu überzeugen, bevor sie angeordnet werden. Es besteht ein asymmetrisches Lehrer-Schüler-Verhältnis, wobei der Prozessverantwortliche wie eine „Vaterfigur“ agiert, mit strenger Hierarchie und eher persönlichem Verhältnis zu den Durchführungsverantwortlichen.

Beratend: Der Prozessverantwortliche entscheidet, lässt aber Fragen zu Hintergründen für Entscheidungen zu. Durch die Beantwortung der Fragen soll Akzeptanz bei den Durchführungsverantwortlichen erreicht werden.

Konsultativ: Der Prozessverantwortliche informiert über beabsichtigte Entscheidungen und das Team kann seine Meinung dazu äußern. Erst nach einer Diskussion trifft der Prozessverantwortliche die endgültige Entscheidung. Auf mögliche Implementierungs-Widerstände seitens der Durchführungsverantwortlichen wird geachtet. Die Entscheidungsqualität und die Motivation der Durchführungsverantwortlichen werden erhöht.

Partizipativ: Durchführungsverantwortliche(n) bzw. das Prozessteam entwickelt Vorschläge, der Prozessverantwortliche entscheidet sich für die favorisierte Lösung. Es ist stets ein Kompromiss zwischen Vorgaben durch den Prozessverantwortlichen und Selbstbestimmung durch das Prozessteam bzw. die Durchführungsverantwortlichen gegeben. Ziel ist es, motivierte, selbstverantwortliche Durchführungsverantwortliche mit ausgeprägtem Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen.

Delegativ: Der Prozessverantwortliche zeigt Probleme auf und gibt dem Team einen großen Spielraum mit vereinbarten Grenzen. Es ist eine relativ hohe Selbstkontrolle der Durchführungsverantwortlichen erforderlich. Der Prozessverantwortliche muss den Fähigkeiten, der Verantwortungsbereitschaft, Loyalität und der Arbeitsmotivation des Prozessteams bzw. der Durchführungsverantwortlichen ein hohes Maß an Vertrauen entgegenbringen.

Autonom: Team entscheidet selbst; der Prozessverantwortliche übernimmt nur die Koordination nach innen und nach außen. Voraussetzungen dafür sind hohe Fachkompetenz, hohes Verantwortungsgefühl, gute Kommunikation, gegenseitige Akzeptanz, Zusammenhalt im Team und die Fähigkeit zur Konfliktlösung.

Laissez-faire: Wird hier nicht als Führungsstil gesehen, denn wer Laissez-faire führt, führt nicht. Das Prozessteam und die Durchführungsverantwortlichen werden sich selbst überlassen. Die Hoffnung, dass das die Durchführungsverantwortlichen durch absolute Freiheit motiviert werden und gute Leistungen erbringen, kann Orientierungslosigkeit hervorrufen. Die Ziele geraten schnell aus dem Blickfeld.

### **Spannungsfelder der Führung,**

Prozessverantwortliche sind genauso wie andere Führungskräfte laufend mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Dabei ist aber weder die eine noch die andere Handlungsweise absolut richtig, sondern ein Balance-Akt gefragt. Führung bedeutet also auch, mit Widersprüchlichkeiten umgehen zu können, Ambivalenzen zu akzeptieren und Mehrdeutigkeiten wahrzunehmen und vor diesem Hintergrund handlungsfähig zu bleiben. Es geht stets um ein „sowohl-als-auch“ und nicht um ein polarisierendes „entweder-oder“. Hier seien nun einige dieser Gegensatzpaare (Dilemmata) angeführt:

- Prozess versus Linie
- Vertrauen versus Kontrolle
- Zielorientierung versus Verfahrenskonformität
- Konsens versus Konflikt
- Nähe versus Distanz
- Gleichbehandlung versus Differenzierung

### **Entscheidungsfindung**

Die Entscheidungsfindung bei der Prozessoptimierung bzw. bei Veränderungen ist von gewissen Situationen abhängig:

- Interne / Externe Qualitätsvorgaben bezüglich der Entscheidung
- Informationsstand, um alleine eine qualitativ hochwertige Entscheidung treffen zu können
- Akzeptanz der Entscheidung bei den beteiligten Mitarbeitern
- Generelle Akzeptanz bei den Betroffenen
- Generelles Commitment zu den dahinterliegenden Zielen
- Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten

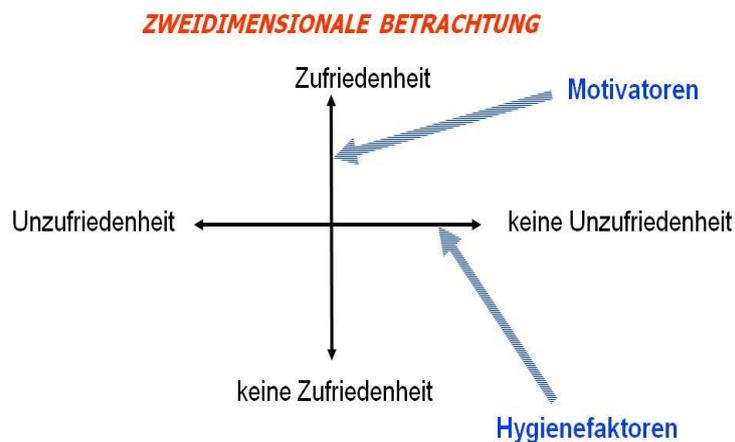
Insofern ist der Führungsstil auf die konkrete Situation auszurichten. Weiters ist auch der Reifegrad der Mitarbeiter (Prozessteam) bei der Art der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen (Einzel- vs. partizipatives Entscheiden im Team).

## Motivation

Im Gegensatz zu den angeborenen *Trieben* sind *Motive* und *Bedürfnisse* meist erlernt und unterliegen einem gewissen kulturellen Einfluss. Bedürfnisse sind den Motiven rangmäßig vorgelagert und bezeichnen ein physiologisches Ungleichgewicht (Hunger, Durst). Dieses generelle Mangelgefühl bewirkt eine allgemeine Handlungsbereitschaft. In Abgrenzung dazu sind *Werte* und *Einstellungen* vollständig erlernt und sehr von Kultur und Zeitgeist abhängig. Motive können als „Beweggründe“ für Handeln verstanden werden. Die primären Triebe der genetischen Programmierung wurden durch Vergesellschaftung von den sekundären Motiven weitgehend verdrängt und überlagert. Motivation ergibt sich aus der Interaktion von Person und Situation. Es kann zwischen *intrinsisch* und *extrinsisch* motiviert unterschieden werden. Bei intrinsischer Motivation bezieht eine Person direkt aus der Arbeit ihre Befriedigung (z.B. Bewältigung einer komplexen Aufgabe, Lösen eines schwierigen Problems). Der extrinsisch motivierte holt seine Befriedigung aus den Begleitumständen der Arbeit (z.B. Bezahlung, Anerkennung). Im Prozessmanagement ist das Risiko sehr hoch, dass intrinsische Motivation (Glaube an KVP und Prozessoptimierung) durch extrinsische Anreize (Prämien) korrumpiert und damit vernichtet wird.

Die bekannteste Motivationstheorie stammt von Abraham Maslow, die ein Entwicklungsmodell der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse darstellt. Erst wenn eine Bedürfniskategorie befriedigt ist, wird die nächste aktiv. Befriedigte Bedürfnisse motivieren nicht mehr zu verstärkten Leistungsbemühungen. Unbefriedigte Bedürfnisse erzeugen einen Spannungszustand, den es durch Bedürfnisbefriedigung abzubauen gilt und diese entfalte eine motivierende Wirkung.

Ein ebenfalls bekanntes und weitverbreitetes Modell zur Motivation stammt von Frederick H. Herzberg. Es sind zwei relevante unabhängige Dimensionen hinsichtlich Arbeitszufriedenheit von Bedeutung: Hygiene-Faktoren einerseits beeinflussen „Unzufriedenheit – Nicht-Unzufriedenheit“ und die Motivatoren andererseits beeinflussen „Zufriedenheit – Nicht-Zufriedenheit“. Hygiene-Faktoren beziehen sich auf die Rahmenbedingungen, den Kontext und die Motivatoren auf die Inhalte, die mit der Arbeit unmittelbar verknüpften Aspekte (inklusive soziale Beziehungen).



Literatur 3.2 Führung	Bezug	BL/ WL
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap D (S 61 ff.) Kap F (S 127 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 6.2 (S 228ff.)	BL
Kasper, Mayrhofer (2009): Personalmanagement, Führung, Organisation; Linde Verlag; ISBN 978-3-7143-0002-4		WL
Covey (2009): Die effektive Führungspersönlichkeit, Campus Verlag; 978-3-593-38526-6		WL
Sprenger (2010); Mythos Motivation; Campus Verlag; ISBN: 978-3-593-39200-4		WL

### 3.3 TEAM

Eine Ansammlung von Menschen macht noch kein Team aus. Ein Team ist im Gegensatz zu einer Gruppe auf ein Ziel und die gemeinsame Aufgabenerfüllung ausgerichtet. Daher müssen auch Prozessteams erst gebildet und entwickelt werden.

#### Echte & unechte Teamarbeit

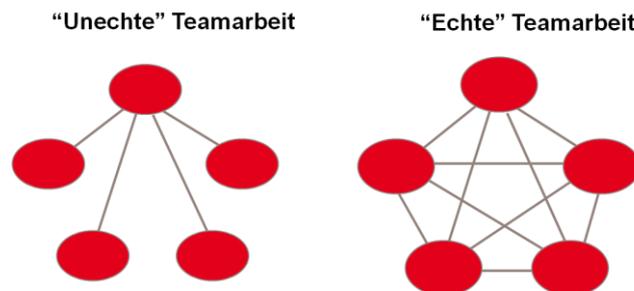


Abbildung 31: Echte & unechte Teamarbeit

Ein unechtes Team (links) ist gekennzeichnet durch eine zentralistische Kommunikationsstruktur. Alles läuft beim Prozessverantwortlichen zusammen und geht von dort aus. Das Prozessteam bildet keine ganzheitliche Sichtweise heraus, sondern verharrt in partiellen Sichtweisen.

Ganz anders sieht es bei einem echten Team aus. Hier ist jeder mit jedem vernetzt und in Kontakt. Der Prozessverantwortliche ist wie die anderen ebenfalls Teammitglied, wenn auch mit der zusätzlichen Funktion Führung und Repräsentanz nach außen. Durch die Inter-Aktion der Prozessteammitglieder entstehen eine ganzheitliche Sichtweise und ein Mehrwert.

## Teamentwicklungsphasen

Alle Teams durchlaufen vier Entwicklungsphasen bis sie richtig arbeitsfähig sind. Diese Phasen können nicht übersprungen, sondern müssen alle durchlebt werden. Die Herausforderung für einen Prozessverantwortlichen ist es, sein Team möglichst schnell in die 4. Phase, die Performance zu führen. Eine fünfte Phase beschreibt die Auflösung des Teams.

1. Forming: ist eine Orientierungsphase. Das Team wird neu gebildet. Manche Prozessteammitglieder kennen sich vielleicht, andere nicht. Die Phase ist gekennzeichnet durch Unsicherheiten und Ängste der Prozessteammitglieder, Distanz und Abtasten der anderen sowie der Suche nach der eigenen Rolle.

Der Prozessverantwortliche soll hier für Orientierung sorgen und Regeln (gemeinsam mit dem Team) definieren. Dies ist auch eine gute Gelegenheit, sich als Prozessverantwortlicher zu positionieren.

2. Storming: ist eine Gärungs- und Klärungsphase. Widerstand gegen Aufgabe und Methoden treten auf und es kann zu Diskrepanz von Aufgabe und persönlicher Orientierung kommen. Typische Themen dieser Phase sind Verteidigen von Territorien, Ringen um Hackordnung, Kampf um Macht und Status.

Für den Prozessverantwortlichen ist es wichtig, (auch schwache) Konfliktsignale zu beachten und Konfliktklärungen zu unterstützen bzw. herbeizuführen sowie eine Rollen- und Beziehungsklärung sicherstellen. Es gibt Teams, die über diese Phase nie hinauskommen sowie andere die in diese Phase wieder zurückfallen, wenn z.B. ein neues Teammitglied dazu kommt.

3. Norming: ist die Organisationsphase in der Teamentwicklung. Es findet eine Einigung über Spielregeln für die Zusammenarbeit statt. Damit wird ein offener Austausch von Informationen, Ideen und Meinungen möglich. Kooperation im Team entsteht. Auf der Beziehungsebene entwickeln sich zunehmende Wertschätzung und Akzeptanz füreinander.

Der Prozessverantwortliche sollte in dieser Phase schwierige Punkte in der bisherigen Zusammenarbeit klären sowie Spielregeln hinterfragen, die nicht eingehalten werden. Vor allem ist es wichtig, für gute Rahmenbedingungen zu sorgen.

4. Performing: ist die Integrationsphase. Hat ein Team diesen Level erreicht, so ist es in hohem Maße arbeits- und leistungsfähig. Dies äußert sich durch Ideenreichtum, Spaß, Flexibilität und Offenheit des Teams bei gleichzeitig hoher Arbeitsleistung. Die Übernahme von Verantwortung „füreinander“ und ein „Wir-Gefühl“ ist entstanden. Gegenseitiges Feedback und Reflexionsfähigkeit in der Zusammenarbeit (soziales Controlling) sind gegeben.

Die Aufgabe des Prozessverantwortlichen ist es, Optimierung der Teamarbeit anzuregen und dem Team neue Impulse und Ziele für die Zukunftsplanung zu geben.

5. Adjourning: ist die Auflösungsphase am Ende einer gemeinsamen Zusammenarbeit (wenn ein Prozess aufgelöst wird).

Literatur 3.3 Team	Bezug	BL/ WL
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap E (S 97 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 6.2 (S 228ff.)	BL
Kasper, Mayrhofer (2009): Personalmanagement, Führung, Organisation; Linde Verlag; ISBN 978-3-7143-0002-4		WL
Titscher; Stamm (2006): Erfolgreiche Teams, Linde Verlag; ISBN: 978-3-7093-01122-8		WL

### 3.4 KOMMUNIKATION

Kommunikation kann als Austausch von Nachrichten durch Zeichen mit dem Ziel der Verständigung definiert werden. Kommunikation ist sehr oft durch Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Anders- oder Nicht-Verstehen gekennzeichnet. Kommunikation kann in verbale und non-verbale Aspekte unterteilt werden.

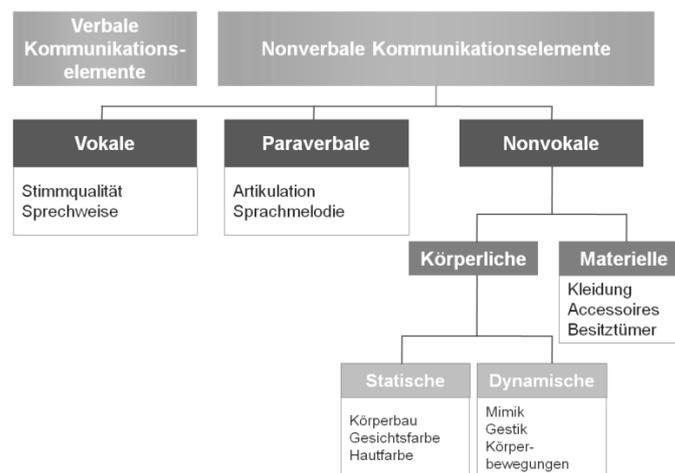


Abbildung 32: Kommunikationselemente

Der verbale Anteil in der Kommunikation ist bei weitem weniger bedeutsam als der non-verbale (ca. 25:75%). Menschen bilden sich Meinungen und Urteile vor allem über Stimme und Sprechweise sowie Körperhaltung und Gestik des Sprechers.

#### **Die 5 Axiome von Watzlawick**

Paul Watzlawick hat folgende fünf Axiome (Grundsätze) bezüglich Kommunikation und Kommunikationserfolg formuliert:

1. Axiom: *Man kann nicht nicht kommunizieren*

Alles was man tut oder nicht tut, kann als Kommunikation ausgelegt werden. Übersieht man beispielsweise einen Bekannten oder Mitarbeiter am Gang, so kann das „Nicht-Wahrnehmen und Nicht-Grüßen“ als Ignoranz oder Arroganz ausgelegt werden. Die Botschaft einer Kommunikation bestimmt der Empfänger und nicht der Sender.

2. Axiom: *Jede Kommunikation besteht aus einem Inhalts- und einem Beziehungsaspekt, wobei die Beziehungsebene die Inhaltsebene dominiert.*

Die Beziehung zwischen zwei Menschen (freundschaftlich, verfeindet) spiegelt sich insofern auf der Sachebene der Kommunikation wieder. „Wenn Sie mehr Erfahrung hätten, wüssten Sie, dass dies so keinesfalls funktionieren kann.“, lässt auf eine eher spannungsgeladene Beziehung schließen. Auf Basis einer stabilen Beziehungsebene kann daher mehr an Sachinhalten transportiert und Probleme können effektiver bearbeitet werden.

3. Axiom: *Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.*

Der Prozessverantwortliche nörgelt und beschwert sich über zu geringes Engagement im Prozess. Daraufhin ziehen sich die Prozessteammitglieder zurück. Daraufhin nörgelt der Prozessverantwortliche noch mehr. Reaktion darauf ist ein weiteres Zurückziehen usw. Eine ganz andere Bedeutung bekommt die Sequenz, wenn sich die Prozessteammitglieder zurückziehen und der Prozessverantwortliche daher nörgelt, sich daraufhin die Prozessteammitglieder noch mehr zurückziehen usw. Es ist eine Frage nach dem „Wer-hat-angefangen?“ und somit nach den unterschiedlichen Auffassungen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Was ist die Ursache und was ist die Auswirkung?

4. Axiom: *Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.*

Digital ist ein klares „Ja“ oder „Nein“, kein „Entweder-Oder“. Analoge Kommunikation ist unscharf: „ein wenig“, „vielleicht“, „eher doch“.

5. Axiom: *Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.*

Gleichheit ist unter Partnern und KollegInnen gegeben, die sich als ebenbürtig ansehen. Unterschiedlichkeit kann sich durch die Hierarchie zwischen Chef und Untergebenen ausdrücken.

### **Vier-Ohren-Kommunikationsmodell**

Gemäß dem Kommunikationsmodell Schulz von Thun hat eine Nachricht folgende vier Aspekte.

- |                     |  |
|---------------------|--|
| > Sachinhalt        | Informationsgehalt                                 |
| > Selbstoffenbarung | Aussage, Urteil über eigene Werthaltung und Motive |
| > Beziehung         | Verhältnis zwischen Sender und Empfänger           |
| > Appell            | Aufforderung an Adressat/In, etwas zu tun          |

Diese vier Aspekte entsprechen beim Senden einer Nachricht den „4 Zungen“ und beim Empfangen den „4 Ohren“:

- > Sachinhalt: Worüber ich informiere? bzw. Wie oder was verstehe ich?
- > Selbstoffenbarung: Was gebe ich von mir selbst kund? bzw. Was ist das für einer mir gegenüber?
- > Beziehung: Was halte ich von dir und wie stehen wir zueinander? bzw. Wie redet der von mir?
- > Appell: Wozu möchte ich dich veranlassen? bzw. Was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund seiner Mitteilung?

Die vier Aspekte des Senders decken sich nicht immer mit denen des Empfängers. Oft wird nur der Beziehungsaspekt oder der Appell gehört.

Literatur 3.4 Kommunikation	Bezug	BL/ WL
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap C (S 39 ff.)	BL
Kasper, Mayrhofer (2009): Personalmanagement, Führung, Organisation; Linde Verlag; ISBN 978-3-7143-0002-4		WL
Watzlawick, Jackson (2011): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien; Huber Verlag; ISBN 978-3-456-84970-6		WL
Schulz von Thun (2010): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, rororo Verlag; ISBN: 978-3-499-17489-6		WL

### 3.5 KONFLIKT UND WIDERSTAND

Konflikte werden oft als negativ, belastend, zerstörerisch oder zumindest als unangenehm empfunden. Dabei sind sie eher der Normalfall. Kaum ein Prozess ohne Konflikte. Mindestens zwei Personen oder Gruppen interagieren miteinander, und es existieren einander ausschließende Ziele, Mittel oder Interessen. Ziel der Interaktion ist es, den/die anderen zu beeinflussen, zu unterdrücken oder zu besiegen, um eigene Interessen (besser) durchsetzen zu können. Wesentlich bei Konflikten ist, dass es mindestens zwei Personen oder Parteien gibt, die unterschiedliche Vorstellungen oder Interessen haben. Und, dass eine Abhängigkeit bzw. ein Widerspruch zwischen diesen zwei Parteien besteht. Die zumindest scheinbar unvereinbaren Gegensätze erzeugen einen Spannungszustand, der als sehr belastend erlebt werden kann. Konflikte können auch sehr kreativ wirken. Widerspruch kann als Motor für Veränderungen dienen. Entscheidend ist der Umgang damit und ob es gelingt eine konstruktive Streitkultur zu etablieren.

## **Konfliktarten**

Konflikte können verschiedene Ursachen und Ausprägungen haben.

### **1. Wertekonflikte**

Verschiedene Länder haben verschiedene Kulturen und Werte. Auch in Organisationen gibt es Unterschiede in der Unternehmenskultur, sogenannte Sub- oder Abteilungskulturen. Die Marketing-Abteilung „tickt“ üblicherweise etwas anders als die Technik oder das Rechnungswesen. Treffen diese unterschiedlichen Werthaltungen in Prozessen aufeinander, kann sich dies in Wertekonflikten manifestieren (typisch in Prozessen: Auffassungsunterschiede zu Pünktlichkeit, Verlässlichkeit sowie die Bedeutung von Linie und Prozess).

### **2. Zielkonflikte**

Akteure haben unterschiedliche Interessen. Das können Abteilungs- oder Fachinteressen sein, aber auch persönliche Absichten (Macht, Prestige). Durch die Widersprüchlichkeit der Ziele (trade-off) und deren Ausschließlichkeit entstehen Konflikte.

### **3. Rollenkonflikte**

Widersprüchliche Rollenerwartungen ergeben sich aus der Matrix-Beziehung Linie und Prozess. Der Linienvorgesetzte hat möglicherweise andere Prioritäten und Vorstellungen als der Prozessverantwortliche im Sinne eines „horizontalen“ Vorgesetzten. Rollenkonflikte können sich auch aus dem Spannungsfeld Beruf-Familie ergeben (Prozess-Workshop dauert länger, Kind wartet im Kindergarten darauf, abgeholt zu werden.)

### **4. Beziehungskonflikte**

Entstehen meist aus menschlichen Emotionen. Manche Menschen mag man und andere eben nicht. Diese emotionale Ebene: Antipathien, Verletzungen, Missachtung, Demütigung sitzen meist sehr tief und werden oft nicht zugegeben, sondern unter dem Vorwand von Sachargumenten ausgetragen.

### **5. Mittelkonflikte**

Trotz gemeinsamer Ziele können sich Meinungsverschiedenheiten über die Art der Zielerreichung ergeben. Über die einzusetzenden Methoden und Mittel (Verfahren, Vorgehensweise, Wege) wird gestritten. Dies kann sich auch auf den Prozessmanagement-Ansatz und Methodeinsatz beziehen.

### **6. Ressourcenkonflikte**

Knappe Ressourcen sind im Prozessmanagement der Normalfall. Auch hier zeigt sich meist das Spannungsverhältnis Prozess-Linie in Form von Ressourcenengpässen.

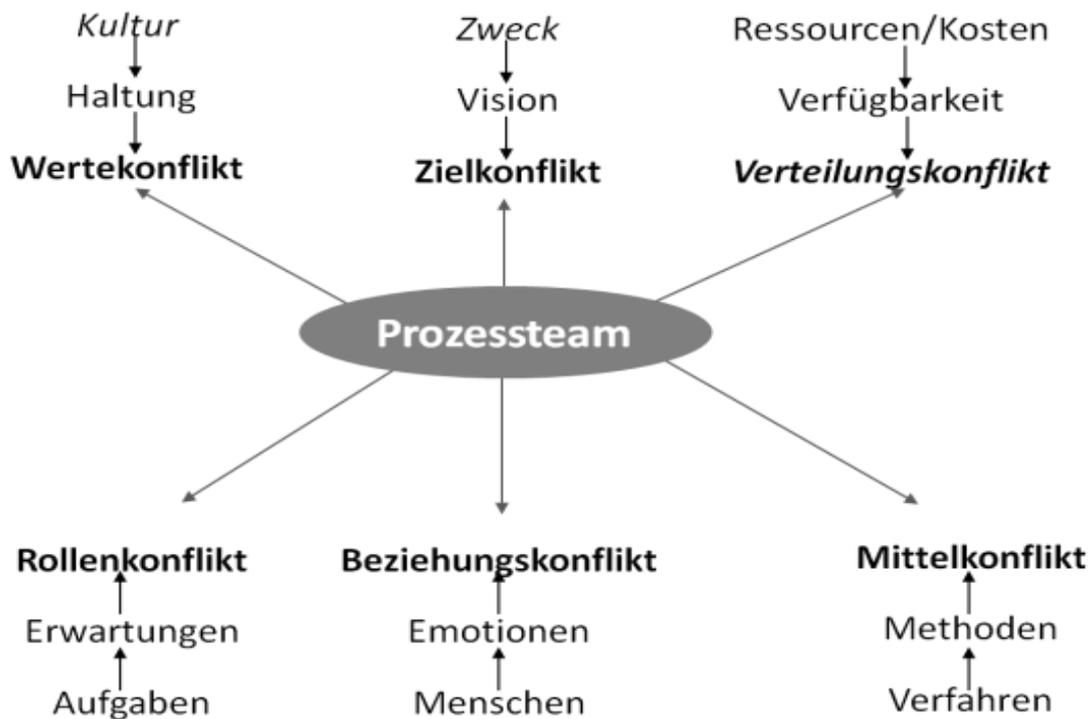


Abbildung 33: Spannungsfeld Prozess-Linie

### Konfliktstrategien

Konflikte können unterschiedlich wahrgenommen und empfunden werden. Auch der Umgang damit kann sehr vielfältig sein. Gerhard Schwarz hat Konfliktverhalten analysiert und folgendermaßen strukturiert:

**1. Flucht** Ist der Gegner zu mächtig und das Risiko zu groß, im Kampf getötet oder schwer verletzt zu werden, so besteht die Möglichkeit dem Konflikt auszuweichen, indem man flüchtet und somit das Feld räumt. Damit ist der Konflikt beendet, denn eine Partei hat sich aus dem Staub gemacht. In Prozessen heißt das, das Thema fallen zu lassen oder gar das Team zu verlassen.

**2. Kampf** Dabei geht es um ein Kräfte-Messen. Wer ist der Stärkere, wer kann gewinnen und den Konflikt für sich entscheiden? In Prozessen können das direkte Angriffe oder Wortgefechte sein, Fachwissen oder höhere Überzeugungskraft. Es kann aber auch indirekter ablaufen. Verleumdung, Mobbing, Sabotage, Erpressung, Fehlinformation, Anschwärzen, verdeckte Info an Prozesseigner oder an Linienvorgesetzte. Auch hierbei geht es darum zu klären, wer in der Gunst gewinnt oder verliert.

**3. Unterwerfung/Anpassung** Diese Form der Konfliktauflösung bedeutet in Prozessen die Unterordnung an eine fachliche Autorität oder eine Person mit mehr Macht. Das kann der Prozessverantwortliche sein, ein Prozessteammitglied oder der Prozesseigner. Die Einsicht der Unveränderlichkeit sowie die Aussichtslosigkeit den Kampf zu gewinnen, machen dies zu einer vernünftigen, überlegten Variante. Resignation, innere Kündigung können negative Begleiterscheinungen davon sein.

**4. Delegation** Damit wird die Entscheidung nicht innerhalb der Konfliktparteien geregelt, sondern auf eine höhere Instanz verschoben. Es wird damit auch die Kompetenz zur Selbstbestimmung aufgegeben und in die Hände einer dritten (neutralen?) Instanz gelegt.

**5. Kompromiss** Beide Seiten zeigen kooperatives Verhalten, wollen den Kampf vermeiden und gehen daher das Risiko zu verlieren, nicht ein. Ansprüche werden von beiden Seiten teilweise aufgegeben und es wird zurückgesteckt. Ein Kompromiss ist eine gemeinsame Lösung mit Abstrichen beider Seiten, die selten eine optimale Lösung ist.

**6. Konsens** (nachhaltige gemeinsame Lösung) Auch hier geht es um ein kooperatives Verhalten, das noch dazu auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist und darauf achtet, dass beide Konfliktparteien davon profitieren. Ein Konsens ist eine gemeinsame Lösung für alle Beteiligten mit hoher Akzeptanz im Sinne einer Win-Win-Situation.

### **Umgang mit Veränderung und Widerstand**

Prozessverbesserung hat immer auch mit Veränderungen zu tun, sei es die Veränderung der Prozessschritte, der Arbeitsmethode, der Hilfsmittel oder der Checklisten. Davon betroffen sind die operativ Beteiligten im Prozess und oft auch die Stakeholder, wie z.B. die Kunden. Menschen haben eine gewisse Beharrungstendenz und die wenigsten mögen Veränderungen. Oft kommt es auch zu Machtverschiebungen, Konflikten, Ängsten und Befürchtungen. Bei kleinen Änderungen reicht es meist, die Beteiligten zu informieren bzw. Sinn und Zweck zu erläutern. Bei größeren Änderungen im Rahmen der Einführung neuer Prozesse oder eines Prozess-Redesigns müssen die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, d.h. es gilt sie in den Veränderungsprozess zu integrieren und dadurch das Commitment sicherzustellen. Hier ist es sinnvoll im Rahmen der Implementierung einen Changeprozess zu designen und/oder internes und externes Prozessmarketing einzusetzen. Das rechtzeitige Erkennen von potentiellen Widerständen sowie das lösungsorientierte Bearbeiten von aktuellen Widerständen sind kritische Erfolgsfaktoren bei der Prozessveränderung. Es ist darauf zu achten, dass nicht bereits die nächste Veränderung initiiert wird, bevor die aktuelle Veränderung von den Mitarbeitern überhaupt richtig verdaut und akzeptiert wurde.

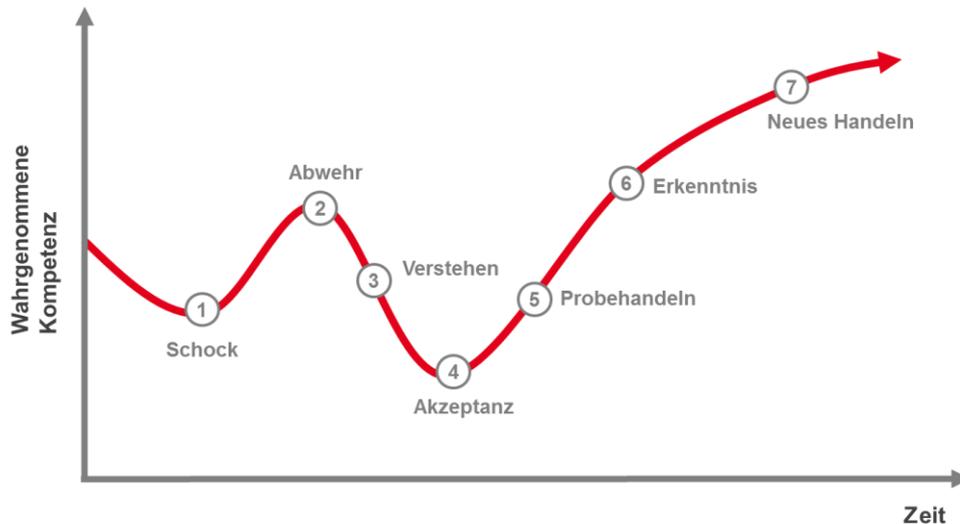


Abbildung 34: Veränderungsprozesse nach Lewin bzw. Kübler-Ross

Veränderungsprozesse durchlaufen sieben typische Stadien und lassen sich prinzipiell wie folgt beschreiben (nach Lewin bzw. Kübler-Ross):

**1. Schock:** Betroffene erleben einen großen, einschneidenden Unterschied zwischen der gewohnten Situation und der neuen geplanten oder eingetretenen Realität. Dadurch sinkt die wahrgenommene Kompetenz „die Situation im Griff zu haben“.

**2. Verneinung:** Die neue Realität wird abgewehrt und Betroffene wollen sie nicht wahrhaben. Sie flüchten sich in ein falsches Sicherheitsgefühl und in eine übersteigerte Einschätzung der eigenen Kompetenz.

**3. Einsicht:** Die Notwendigkeit von Veränderung und die damit einhergehende Unsicherheit wird eingesehen. Mit diesem Verstehen sinkt das Gefühl der Selbstständigkeit und Kompetenz zum Handeln.

**4. Akzeptanz:** Die Realität wird akzeptiert, und alte Gewohnheiten werden „losgelassen“. Ein Tiefpunkt von Autonomie und Handlungskompetenz wird erlebt. Dies wird auch das „Tal der Tränen“ bezeichnet.

**5. Ausprobieren:** Es wird nach neuen Vorgehens- und Verhaltensweisen gesucht, die zur neuen Situation passen. Damit stellen sich Erfolge und Misserfolge sowie Freude und Frustration ein.

**6. Erkenntnis:** Die Betroffenen erkennen, warum gewisse Vorgehens- und Verhaltensweisen zum Erfolg führen und andere nicht.

**7. Integration:** Erfolgreiche Vorgehens- und Verhaltensweisen werden ins aktive Verhaltensrepertoire übernommen. Der veränderte oder neue Prozess ist erfolgreich implementiert und die Performance ist höher als vorher.

<b>Literatur</b> <b>3.5 Konflikt und Widerstand</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap H (S 167 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2	Kap 4.7 (S 452 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2		WL
Kasper, Mayrhofer (2009): Personalmanagement, Führung, Organisation; Linde Verlag; ISBN 978-3-7143-0002-4		WL
Schwarz (2010): Konfliktmanagement, Gabler Verlag; 978-3-8349-1155-1		WL

### 3.6 LERNEN

Bei Lernen kann man zwischen quantitativem und qualitativem Ausprägungen unterscheiden. Quantitatives Lernen oder Single loop learning stellt mehr eine Ausweitung des Wissens dar. Neue Wissensgebiete werden erschlossen und an Bestehendes angehängt. Beim qualitativen Lernen oder Double loop learning wird das bestehende Wissen in Frage gestellt und verändert. Es werden nicht nur die Handlungen, sondern auch die zugrundeliegenden Basisannahmen und Werte verändert. Man kann hier auch von einem Paradigmawechsel sprechen.

Ein wichtiger Aspekt beim Lernen ist das Verlernen, das Loslassen von alten, überholten Anschauungen. Erst durch Verlernen von altem Wissen kann sich neues Wissen entfalten, durchsetzen und wirksam werden. Eine wesentliche Voraussetzung für das Lernen ist die Selbstreflexion, als Fähigkeit über das eigene Verhalten zu reflektieren und nachzudenken. Eine Reflexionsschleife besteht aus 1. Beobachten 2. Interpretieren/Bewerten 3. neue Pläne entwerfen 4. Tun/Umsetzen.

#### Feedback

Für Lernen und Reflexion ist Feedback geben und nehmen ein ganz zentrales Instrument. Dem Feedback zugrunde liegt das JoHarl-Fenster von Joe Luft und Harry Ingham. Das JoHarl-Fenster ist ein graphisches Schema zur Darstellung bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale von einem Selbst und Anderen. Mit Hilfe des JoHarl-Fensters wird vor allem der so genannte „blinde Fleck“ im Selbstbild eines Menschen illustriert und sichtbar gemacht.

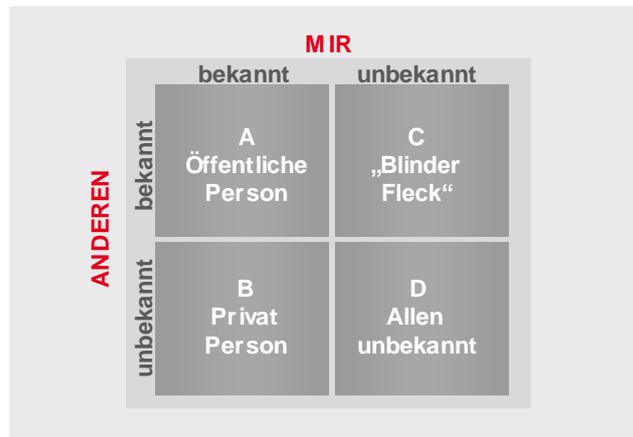


Abbildung 35: JoHarl-Fenster

Öffentliche Person (A): Bereich der Persönlichkeit und Verhaltensweisen, die der Person selbst und Dritten bekannt sind und wahrgenommen werden.

Private Person (B): Weitere Aspekte der Persönlichkeit, die nur der Person selbst bekannt sind, Dritten jedoch verborgen bleiben – jedenfalls so lange, bis sie sich besser kennen lernen.

„Blinder Fleck“ (C): Aspekte der Persönlichkeit und bestimmte Verhaltensweisen, die der Person selbst nicht bewusst sind, von Dritten aber sehr wohl wahrgenommen werden.

Unbekannt (D): Es gibt Teile der Persönlichkeit, die der Person selbst und Dritten verborgen bleiben. Es sind unbewusste Teile, auf die wir keinen Zugriff haben, obwohl sie durchaus wirksam sein können.

Im blinden Fleck befindet sich der Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst nicht über uns wissen. Unsere Umwelt hingegen nimmt diese Verhaltensweisen sehr wohl wahr. Diese unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen können bewusst gemacht werden, wenn wir in Form von Feedback zurückgespielt bekommen. Der „blinde Fleck“ kann dadurch aktiv verkleinert werden. Beispiele für „blinde Flecken“ sind: Arrogant wirkendes Auftreten, abwehrende Verhaltensweisen bei Kritik, Eindruck von Gesprächspartnern, dass wir nicht zuhören, einem selbst nicht bewusste Gewohnheiten wie Vorurteile, körpersprachliche Muster und Reaktionen.

Ziel von Feedback ist es nun, A zu erweitern, B und C hingegen zu verkleinern. Durch Rückmeldungen von anderen soll sichtbar werden, wie man auf andere wirkt bzw. was man mit seiner Art und Weise bewirkt. Eine bewusste Veränderung des eigenen Verhaltens verbessert die Zusammenarbeit und schafft eine effizientere Kommunikation.

Literatur 3.6 Lernen	Bezug	BL/ WL
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap J (S 223 ff.)	BL
Kasper, Mayrhofer (2009): Personalmanagement, Führung, Organisation; Linde Verlag; ISBN 978-3-7143-0002-4		WL
Argyris, Schön (2008): Die Lernende Organisation; Verlag Klett-Cotta; ISBN. 978-3-6089-1890-8		WL
Bateson (2008): Ökologie des Geistes; Verlag Suhrkamp; ISBN. 978-3518-2817-10		WL

### 3.7 INTERVENTIONEN

Intervention leitet sich vom lateinischen *intervenire* ab und bedeutet „sich einmischen, sich einschalten“. Bezogen auf Prozesse kann Intervention als „zielgerichtete Kommunikation ... welche die Autonomie des intervenierten Systems respektiert“ bezeichnet werden. Auswirkungen einer Intervention können die genau beabsichtigte Wirkung sein oder gar keine Reaktion sowie das genaue Gegenteil des Beabsichtigten. Gebräuchliche Methoden und Instrumente zur Intervention sind Fragetechniken, Skalierungen, Reframing, Metaphern und Systemische Aufstellungen.

#### **Prozesscoaching (Prozessberatung)**

Prozess-Beratung bzw. Coaching basiert auf einem systemisch-konstruktivistischen lösungsorientiertem Verständnis. Dabei soll Coaching die Balance zwischen den vielfältigen Anforderungen und unterschiedlichen Rollen in Beruf und Privatleben fördern. In Einzelstunden oder Workshops werden neue Räume mit mehr Leichtigkeit, anderen Sichtweisen und zusätzliche Handlungsmöglichkeiten erarbeitet. Coaching ist eine lösungsorientierte Form der Beratung von Einzelpersonen oder Teams in Veränderungsprozessen und/oder Konfliktsituationen.

Die Anliegen des/der Coachee (KundIn, KlientIn) in Bezug auf einen oder mehrere Prozesse werden im Rahmen eines definierten Auftrags grundsätzlich geklärt. Die jeweils aktuellen Anliegen und Ziele werden anschließend zu Beginn jeder Coachingeinheit konkretisiert und dann abgearbeitet. Der Coach gibt dem Coachingprozess durch Interventionen (Fragen, gemeinsames Erarbeiten von Inhalten, Aufgaben, ...) die Impulse. Andere Formen der Unterstützung sind das Diskutieren von möglichen Szenarien und Ausprobieren bestimmter (schwieriger oder gefürchteter) Situationen (Konfliktgespräch mit einem Prozessteammitglied oder mit einem Prozesseigner). Der Prozess-Coach kann den Coachee auch in der Vorbereitung von Optimierung-Workshops oder Controlling-Meetings unterstützen sowie vor Ort moderieren, um den Prozessverantwortlichen zu entlasten.

Im Rahmen der Prozessberatung werden im Gegensatz zum Prozesscoaching auch inhaltliche und fachliche Aspekte durch den Prozessberater eingebracht. Die Lösung wird daher maßgeblich vom Prozessberater mitgetragen.

### Voraussetzungen für erfolgreiche Prozessbegleitung durch Coaching bzw. Beratung sind:

- Freiwilligkeit, Bereitschaft
- partnerschaftlicher Zugang, Ebenbürtigkeit
- Nutzung der Ressourcen (Erfahrungen, Wissen) des Kunden
- Wertschätzung und Respekt Menschen gegenüber sowie gesetzten (und unterlassenen) Handlungen
- Offen sein in der Sache (was hilfreich ist, entscheidet der Kunde) und konsequent in der Methode (Lösungsorientierung)

### Fragetechniken

Fragen sind wichtige und mächtige Werkzeuge im Prozessmanagement. Damit können Informationen gesammelt, Veränderungen sichtbar gemacht und angeregt werden. Fragen erzeugen andere geistige und emotionale Zustände. Sie können die Personen stärker zum Thema hinführen und erhöhen damit die innere Beteiligung. Fragen können auch die Person, das Thema mit Abstand erleben lassen und damit den Prozess abkühlen.

Auswahl häufiger Fragetypen:

*Fragen nach Ausnahmen* lenken den Fokus auf „störungsfreie“ bzw. erwünschte Zeiten hin, z.B. Wann war das letzte Mal, als das Problem nicht auftrat?

*Erklärungs-/Zukunftsfragen* zielen darauf ab, mögliche Ziele bzw. die Zukunft zu konkretisieren und Phänomene „greif“-bar zu machen, z.B. Was wäre das erste Anzeichen dafür, dass es Ihnen besser geht?

*Hypothesen-Fragen* loten Möglichkeiten aus nach dem Motto „was wäre, wenn“ ... z.B. Wenn ich Ihnen sagen würde, der Konflikt hat diese und jene Ursache, was wäre dann anders?

*Zirkuläre Fragen* fordern den Befragten auf, die Frage aus der Sicht eines anderen zu beantworten und damit die Beziehung zwischen den Mitgliedern eines Systems sichtbar zu machen, z.B. Was würde Ihr Prozesseigner zu diesem Ergebnis sagen?

*Fragen aus der Zukunft* (oder in die Vergangenheit) verschieben die Zeitperspektive. Sie sollen einen Perspektivenwechsel ermöglichen und dadurch neue Sichtweisen eröffnen, z.B. Wenn wir uns in einem halben Jahr wieder zu einem Gespräch hier treffen, und ich Sie frage, was aus Ihrem Problem geworden ist, was werden Sie mir dann antworten?

*Wunder-Fragen* simulieren den gewünschten Zielzustand und hinterfragen deren Auswirkungen, z.B. Nur mal so angenommen, über Nacht würde ein Wunder geschehen und Ihr Konflikt wäre gelöst, was wäre dann anders für Sie? Woran würden Sie das zuerst merken?

*Verschlimmerungs-Fragen (paradoxe Fragen)* führt Widersprüche, Absurditäten, Unlogik u.ä. ein, wenn Situation aussichtslos erscheint, z.B. „Was könnten Sie persönlich dazu beitragen, dass der Konflikt so richtig eskaliert?“

## Skalierungen

Skalierungen sind eine Frage- und Visualisierungstechnik, die Unterschiede erlebbar und damit leichter bearbeitbar machen. Die Unterschiede können sich auf besser/schlechter, aktuell/angestrebt, erledigt/offen und viele andere Differenzen beziehen. Wesentlich dabei ist wertschätzend auf das schon Erreichte einzugehen und damit das Ist zu würdigen. Weiters dient die Skalierung dazu in Richtung Lösung des Problems zu arbeiten. Was wäre ein nächster Schritt, um eine höhere Zufriedenheitsstufe zu erreichen oder der Lösung ein Stück näher zu kommen?

## Reframing

Hier geht es um die Kunst der Umdeutung, nicht Manipulation! Was ist das Gute am Schlechten? Jedes Problem, jeder Konflikt hat auch einen nützlichen Aspekt. Damit ist kein sektenhaftes „Positiv Denken“ um jeden Preis gemeint. Es geht darum andere Interpretation der Realität anzuregen. Reframing ist stets ein Angebot an jemanden, etwas aus anderen Blickwinkeln zu betrachten, die positiven Aspekte zu beleuchten, ohne dass diese angenommen werden müssen, oder „richtig“ sind. Es ist somit eine Einladung zu einer neuen Wirklichkeitskonstruktion, die einen anderen Sinn ergibt. Der Blickwinkel wird dadurch erweitert.

## Metaphern

Das Arbeiten mit Metaphern heißt, sich Sinnbildern oder einleuchtender Geschichten zu bedienen. Der Konflikt oder das Problem wird vom realen Geschehen abstrahiert. Nun wird mit der Metapher experimentiert und ausprobiert. Erkenntnisse und neue Sichtweisen werden anschließend auf die aktuelle Situation rückgebunden. Eine bekannte, viel strapazierte Metapher ist z.B. „Wir sitzen alle im selben Boot“. Damit soll eine wechselseitige Abhängigkeit oder ein gemeinsames Interesse ausgedrückt werden.

Wichtig bei der Verwendung von Metaphern ist es, diese vom Kunden entwickeln zu lassen und nicht selbst vorzugeben. Oft ist es auch hilfreich ein Bild am Flipchart zu entwerfen und die Metapher so visuell wirken zu lassen.

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>3.7 Interventionen</b>		
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap I (S 203 ff.)	BL
Hiller, Majer, Minar-Hödel, Zahradnik (2007): Projektcoaching. Bringt mich einfach weiter! Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880-51-3		WL
Königswieser, Exner (2008): Systemische Intervention; Verlag Schäffer-Poeschel; ISBN 978-3-791030-16-6		WL
Sachs, Weidinger (2009): Beobachten – Verstehen – Verändern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880-77-3		WL

## 3.8 MODERATION, PRÄSENTATION, KREATIVITÄT

Präsentationsfähigkeiten und Moderationstechniken sind nicht die Kernkompetenzen im Prozessmanagement, doch ohne diese verliert alles andere an Wirkung.

### Moderation und Präsentation

Führungskräfte und so auch Prozessverantwortliche sind tagtäglich mit in diversen Kommunikationsformen involviert. Eine besondere Form von Management ist das effiziente und wirksame Organisieren von Meetings. Wer unvorbereitet in Besprechungen geht und nicht weiß, was am Ende anders sein soll oder keine Ziele formuliert, darf sich nicht wundern, wenn nichts herauskommt. Solche eine Herangehensweise ist nicht nur unprofessionell, sondern darüber hinaus ein verantwortungsloser Umgang mit den Zeitressourcen der Eingeladenen und somit auch dem Kapital des Unternehmens.

*Meeting/Workshop moderieren:* Ein gutes Meeting hat eine Dramaturgie wie ein Theaterstück. Bei der Einleitung werden die Erwartungen gesetzt oder nachjustiert. Gleich zu Beginn soll geklärt werden, was zu erreichen ist (Zielsetzung) und wie das geschehen soll (Agenda und Vereinbarungen/Spielregeln). Mittels Flipchart ist es leichter Aufmerksamkeit zu fokussieren und ein Team zu führen als mit dem Beamer, gemäß dem Motto: Wer schreibt, der führt. Um Partizipation und Commitment zu erreichen bieten sich Pinwand, Post-it oder Kärtchen an. Gemeinsames Erarbeiten von Inhalten und Lösungen ist keine Schönschreibübung, sondern ein Work in progress mit Korrekturen und Änderungsschleifen. Tool-gestützte Präsentationen und Workshops dagegen verleiten zur Passivität und Konsumenthaltung der Teilnehmenden. Ein Prozessverantwortlicher muss kein Präsentationsgenie sein, aber ein Mindestmaß an Moderationskompetenz muss vorhanden sein, um Workshops und Meetings effektiv zu gestalten.

### **Tipps für effektives Moderieren und Präsentieren:**

- Zu Beginn Aufmerksamkeit erlangen, Überblick geben und Erwartungen sowie die eigene Rolle klären
- TTT – Touch-Turn-Talk: Zeigen-Umdrehen-Sprechen und nicht gegen die Wand oder auf das Flipchart reden
- Energie-Kurve der Teilnehmenden beachten – Pausen sowie aktive Parts einplanen
- Störungen haben Vorrang: Seitengespräche oder Beschäftigung mit Handy, Notebooks einzelner frühzeitig erkennen, ansprechen und beenden
- Trennung von Diskussion und Entscheidungen
- Wachsam sein gegenüber von Killerphrasen
- Zusammenfassen von Zwischenergebnissen (das kann auch die Darstellung von unterschiedlichen Problemsichten sein)
- Adäquaten und multiplen Medieneinsatz sicherstellen

**Meeting/Workshop vorbereiten:** Agenda definieren, zu erreichende Ergebnisse benennen, Design für Veranstaltung konzipieren, Einladung rechtzeitig ausschicken und ggf. Teilnehmer

persönlich von der Wichtigkeit Ihrer Teilnahme überzeugen. Zur Vorbereitung gehört es auch die notwendigen Unterlagen zu sichten, erstellen und ggf. vorab zu verteilen.

Empfohlene generische Agenda:

- Blitzlicht oder Warm up
- Agenda/Überblick
- Thema x
- Thema y
- Thema z
- Zusammenfassung der Entscheidungen und to dos
- Ausblick und next steps

**Meeting/Workshop nachbereiten:** Mindesten so wichtig wie die Vorbereitung und Durchführung eines Meetings ist die effektive Nachbereitung. Dazu gehört vor allem ein nachvollziehbares Protokoll, mit einer Listung der getroffenen Entscheidungen und der to-do-Liste inklusive Verantwortlichkeiten.

### **Kreativität**

Kreativität ist eine wesentliche Komponente bei der Prozessoptimierung und bei Veränderungen. Es ist eine Art zu denken, die zu (relativ) neuen und (relativ) wertvollen Ergebnissen führt. Kreativität kann man nicht erzwingen, sehr wohl aber den Rahmen dafür gestalten. Es gibt unterschiedlichste Methoden zur Förderung bzw. Unterstützung kreativen Schaffens. Warum ist dies eigentlich ein Thema im Rahmen von Prozessmanagement? Und ist Kreativität nicht das Gegenteil von Struktur und Standardisierung? Prozessoptimierung und Weiterentwicklung bedeutet oft das Loslassen von Traditionen und das radikale Neu-Denken. Es geht um ein „Neu-Erfinden“ und „Out-of-the-Box-Thinking“.

Die bekanntesten Methoden zur Kreativitätsunterstützung sind:

- Brainstorming
- Brainwriting
- Brainwalk
- Analogie-Schlüsse
- Bilder oder Collagen
- Metaphern (Sinnbilder)
- Lieder texten

All diese Methoden trennen strikt zwischen Ideen sammeln und diese bewerten. Durch das Ausschalten des persönlichen internen Kritikers sowie das bewusste „Verbieten“ von strengem logischem Denken für eine bestimmte Dauer wird es möglich in Teams Ideen und Gedanken zu spinnen. Angeregt durch andere entstehen immer wieder neue Assoziationen und Lösungsansätze. Killerphasen, wie „Das geht sicher nicht“ oder „In der Theorie mag das ja stimmen“ sind streng verboten. In einer anschließenden Phase darf dann das gefundene Material kritisch bewertet und aussortiert werden. Die Aufgabe eines Prozessverantwortlichen oder Prozessberaters ist es, dafür zu sorgen, dass die Spielregeln für kreatives Spinnen von allen verstanden, akzeptiert und auch eingehalten werden. Bewusst gestaltete Kreativitätssessions unterbrechen das Denken in eingefahrenen Bahnen und schaffen Distanz zu einengenden Strukturen. Eine anschließende rationale Bewertung trennt Spreu vom Weizen.

Der Prozessverantwortliche nimmt vor allem in der kreativen Phase eine Rolle als Moderator und Ermöglicher wahr.

### **Professionelles Vorgehen**

Als Prozessverantwortlicher, Prozessteammitglied und auch Durchführungsverantwortlicher übernimmt nebst inhaltlicher Verpflichtungen die Verantwortung das Prozessmanagement eines Unternehmens zu leben, weiterzuentwickeln und zu repräsentieren. Dazu ist professionelles Vorgehen angesagt. Darunter wird über die Organisation effektiver Meetings und Workshops hinaus ein strukturiertes und reflektiertes Vorgehen verstanden. Das Handeln ist stets lösungsorientiert (Denken in Lösungen statt in Problemen) und orientiert sich an vereinbarten Spielregeln und Richtlinien. Bei auftretenden Problemen geht es nicht darum die „Schuldfrage“ zu klären, sondern um ein systematisches Analysieren des Tatbestandes. Dabei ist es wichtig, sich zuerst ein objektives Bild zu verschaffen und in Konfliktfällen alle Beteiligten zu Wort kommen zu lassen. Nach eingehender Analyse werden Alternativen entworfen und abgewogen bevor eine Entscheidung zur Lösung gefällt wird. Professionelles Vorgehen beinhaltet auch die Fähigkeit, einschätzen zu können, ob es sich um dringliche Ad hoc-Entscheidungen bei Gefahr im Verzug handelt oder ob eine partizipative Entscheidungsfindung für nachhaltige Akzeptanz erforderlich ist.

### **Selbstmanagement und Zeitmanagement**

Selbstmanagement ist eine Voraussetzung dafür, andere führen zu können. Dazu gehören die Kompetenzen:

- Strukturiertes Vorgehen: Eigene to-dos und Aufgaben in effektiver und effizienter Weise planen und abarbeiten zu können
- Vorbildwirkung: für andere Vorbild sein zu können und zu wollen
- Selbstdisziplin: sich an Regeln und Vereinbarungen zu halten
- Selbstkontrolle: eigene Emotionen kontrollieren zu können
- Work/Life Balance: mit der eigenen Energie nachhaltig Haushalten zu können

Effektives Zeitmanagement ist ein wesentlicher Aspekt eines gelebten Prozessmanagements. Eine gängige Kategorisierung von Aufgaben ist die Unterscheidung in *wichtig* und *dringend*. Dies lässt sich in einer einfachen Matrix, auch bekannt als Eisenhower-Quadrat, visualisieren. Unwesentliches soll delegiert werden, entweder an andere Menschen oder in die Zukunft verschoben werden.

Empfehlung:

Q I (*wichtig & dringend*): sofort (selber) machen

Q II (*wichtig & nicht dringend*): fokussieren: Zeit schaffen dafür (aus Q III und IV schöpfen)

Q III (*nicht wichtig & dringend*): delegieren

Q IV (*nicht wichtig & nicht dringend*): ignorieren oder zumindest minimieren



Abbildung 36: Eisenhower-Prinzip

### **Durchsetzungsvermögen**

Als Prozessverantwortlicher ist man meist mit widersprüchlichen Interessen, sei es aus den funktionalen Fachabteilungen oder Widerstand gegen Änderungen konfrontiert. Um die Prozessoptimierung vorantreiben zu können, ist es erforderlich sich trotz dieser Zielkonflikte durchsetzen zu können. Zur Einschätzung von sozialen Hindernissen oder Risiken ist eine Stakeholder-Analyse ratsam. Im Falle von akuten Widerständen können lösungsorientierte Verhandlungstechniken angewandt werden. Nach dem Das Harvard-Konzept empfiehlt es sich, hart in der Sache zu sein, aber sanft und respektvoll im Umgang mit den Menschen.

Empfehlungen zur Durchsetzung geplanter Vorhaben:

- Nimm die Sorgen und Ängste der anderen Ernst und erläutere den Nutzen. Mache Betroffene zu Beteiligten.
- Beginne mit leichten Punkten bei denen sich Differenzen zeigen. Strebe rasche Resultate („Quick Wins“) an. Gemeinsame Erfolge stärken den Willen zur Zusammenarbeit.
- Wende eine Zwei-Phasen-Abfolge an. Lege zuerst einen allgemeinen Rahmen fest, und arbeite dann die Details aus.
- Trennung von Diskussion und Lösung. Es empfiehlt sich Zeit für eine breite und auch kontroversielle Diskussion der Themen zu nehmen, und erst dann Lösungen suchen.
- Sorge für eine entspannte Atmosphäre. Die Umgebung soll angenehm sein, ggf. außerhalb der Büroräume. Kurze Unterbrechungen mit humorvollen Episoden zum „Kopf auslüften“ schaffen Leichtigkeit.
- Rollentausch praktizieren. Lade dazu ein, die Standpunkte der anderen Seite wechselseitig zu formulieren. Schlüpfe in die Haut des anderen und erkenne seine Bedürfnisse, Motive, Werte. Das ist einerseits ein Ausdruck von Empathie und bringt andererseits Bewegung in die Sache.

- Baue deinem Gegenüber eine „goldene Brücke“. Versuche Angebote zu machen, die Änderung der Haltung ermöglichen ohne das Gesicht zu verlieren.
- Führe deinem Gegenüber die Kosten seiner/ihrer Ablehnung vor Augen und streiche deine beste Alternative heraus

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>3.8 Moderation, Präsentation, Kreativität</b>		
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap I (S 203 ff.)	BL
Hierhold (2005): Sicher präsentieren – wirksamer vortragen; Redline Wirtschaftsverlag; ISBN: 978-363601-24-49		WL
de Bono (2008): Edward de Bono's Denkschule; Moderne Verlagsges; ISBN: 978-347881-10-57		WL

## 4. INTEGRATIVE PROZESS-STEUERUNG – MULTI-PROZESSMANAGEMENT

### 4.1 DIE PERFORMANCE FOKUSSIERTE ORGANISATION

In einer prozessorientierten Organisation (Pz.O.O) sind die Geschäftsprozesse nach der Vision und Strategie des Unternehmens ausgerichtet und in Form einer Prozesslandkarte dokumentiert. Eine nachhaltige Implementierung von Prozessmanagement benötigt eine ganzheitliche Betrachtung (Strategie, Struktur und Kultur), die sich üblicherweise in einer Prozessmanagement-Richtlinie manifestiert. Dies beinhaltet Methoden, Hilfsmittel, aber vor allem entsprechende Rollen der Prozessorganisation und ein gemeinsam geteiltes Verständnis und Commitment zu Sinn und Zweck des Prozessmanagements.

Das Konstrukt der *Performance Fokussierten Organisation* (P-F-O) geht einen Schritt weiter und integriert alle unterschiedlichen Managementsysteme z.B.: Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement... in eine Managementsicht. In der P-F-O gibt es ein definiertes Zusammenspiel zwischen Prozessen, Projekten und der Linie. So können Geschäftsprozesse als Projekt gestaltet werden z.B.: Abwicklung von Kundenaufträgen, wenn die Besonderheiten des Einzelfalls mit den Standards in den definierten Prozessen nicht zu bewältigen sind. Die Linienorganisation agiert hier als Ressourcenpool und strategische Ausrichtung der Organisation.

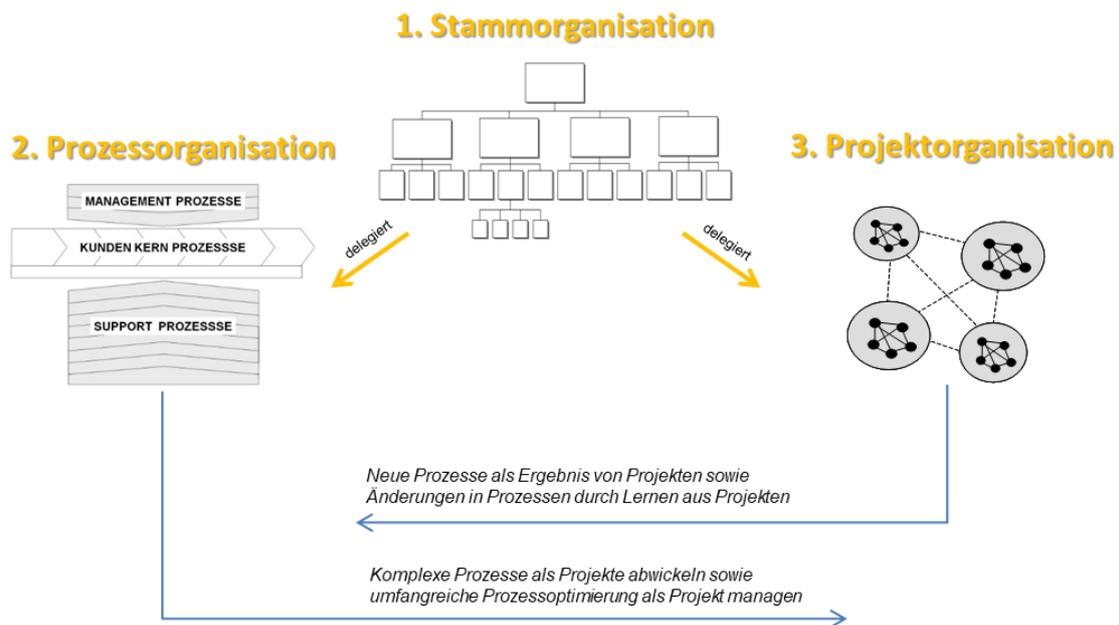


Abbildung 37: P-F-O – Die Performance Fokussierte Organisation

P-F-O wie auch Pz.O.O sind durch ein systematisches, ganzheitliches Management geprägt, wobei die Prozesse regelmäßig entlang der Unternehmensstrategie optimiert und weiterent-

wickelt werden. Die Prozesslandkarte ist ein Instrument der Makroebene und beinhaltet neben den wertschöpfenden Kernprozessen eines Unternehmens auch die wesentlichen Unterstützenden und Management-Prozesse.

Ziele und Aufgaben auf der Makro-Ebene:

- » Strategische Steuerung der Prozesse
- » Abgleich der Prozesse mit der Unternehmensstrategie
- » Priorisierung von Prozessen
- » Etablierung und Weiterentwicklung der Prozessorganisation
- » Identifikation von Prozessen
- » Auflösen veralteter Prozesse
- » Festlegung von Standards für die Prozessdokumentation

Die Dokumentation von Geschäftsprozessen hinsichtlich Detaillierung (Aufgliederung in mehreren Ebenen) und ggf. die Darstellung von unterschiedlichen Prozessvarianten erfolgt je nach Zweckmäßigkeit und abhängig von verteilten Verantwortlichkeiten (z.B. Prozessverantwortliche für Haupt-, Unter- oder Teilprozesse).

### **Prozessmanagement-Richtlinie (Prozessmanagement Handbuch)**

Der unternehmensspezifische Prozessmanagement-Ansatz ist in der Prozessmanagement-Richtlinie (oder PzM-Guideline, PzM-System) festgehalten und ist üblicherweise Teil des Organisationshandbuchs. Darin werden die wesentlichen Begriffe (Prozess, SOP, Aktivität, etc.) organisationsspezifisch geklärt und festgelegt (siehe Kap. 2.1). Wesentliche Bestandteile sind:

- » Zweck, Geltungsbereich
- » Prozessmanagement Architektur oder Leitbild zum Prozessmanagement (Flexibilität der Prozesse, fixe und variable Aspekte)
- » Definitionen (Prozess, Prozessmanagement und Hierarchie-Ebenen der Prozesse)
- » Prozesslandkarte inkl. Schlüsselprozesse
- » Rollenbeschreibungen (für das Einzel- und Multiprozessmanagement)
- » Werthaltungen zum Prozessmanagement
- » Lebenszyklus und Prozesse des Prozessmanagement z.B.: Erhebung, -Controlling Prozess...
- » Methoden und Hilfsmittel zum Management von Prozessen
- » Ggf. Standards und Layout für Prozessdokumentation

Sogenannte Reifegrad Modelle (Maturity models) geben Orientierung für die Bewertung von Prozessen bzw. Unternehmen wie z.B. CMMI nach ISO/IEC 15504. Dabei beschreibt das Kompetenzmodell spezifischen Anforderungen des jeweiligen Levels. Zusätzlich können Verbesserungsvorschläge zur Erreichung des nächsthöheren Reifegrads (bewertend und handlungsorientiert) beschrieben sein. Typische Prozess-Reifegrade sind:

- Initial (Ad hoc)
- Repeatable (wiederholbar)
- Defined (definiert & dokumentiert)
- Managed (gemessen & gesteuert)
- Optimising (Optimiert & KVP)

Audits dienen gemäß der Logik im Qualitätsmanagement der regelmäßigen Überprüfung von Prozessen und deren Wirksamkeit. Dies kann in interner und externer Form organisiert gestaltet werden. Ein Audit (lat. „Ich höre“) versucht die tatsächlich gelebte Prozess-Wirklichkeit festzuhalten, Abweichungen von Soll-Prozessen aufzuzeigen und ggf. Verbesserungsansätze vorzuschlagen.

Ein Assessment folgt einer ähnlichen Auffassung, konkretisiert sich außerdem an einem strukturierten Vorgehensmodell aus Basis eines Reifegrad-Modells (siehe etwa RADAR-Logik und neun Bewertungskriterien nach EFQM oder CMMI). Die Bewertung erfolgt hier nicht bloß hinsichtlich Soll-Ist-Abweichung, sondern vor dem Hintergrund eines spezifischen organisationsübergreifenden Modells.

Qualitätsmanagement kann als Ergänzung zu Review-Prozessen im Rahmen der Prozess-Überprüfung eingesetzt werden, indem entweder einzelne Prozesse hinsichtlich der Einhaltung von Vorgaben systematisch von einer unabhängigen Organisationseinheit analysiert und bewertet werden bzw. das gesamte Regelwerk, die Prozesse in ihrer Gesamtheit.

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>4.1 Die prozessorientierte Organisation</b>		
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 2 (S 33 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 2.3. (S 61 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2		WL
Kasper, Mayrhofer (2009): Personalmanagement, Führung, Organisation; Linde Verlag; ISBN 978-3-7143-0002-4		WL
Millner, Majer (2013): Projekt- und Prozessmanagement, in Handbuch für Nonprofit-Organisation (Hrsg. Sima, R; Meyer, M; Badelt, C). Stuttgart: Schäffer-Pöschel		WL

## 4.2 MULTIPROZESSMANAGEMENT

### Rollen im MPzM

Im Multiprozessmanagement gibt es vor allem zwei wesentliche Rollen, das Prozessmanagement-Office (PzMO) einerseits sowie den Prozessesteuerungskreis (PzSK) andererseits.

- Das PzMO ist operativ für die Etablierung und Weiterentwicklung der Standards und Instrumente zum Prozessmanagement verantwortlich. Meist werden diese inklusive Rollenbeschreibungen in einer entsprechenden Prozessmanagement-Richtlinie festgehalten. Weiters

pfllegt das PzMO die Prozesslandkarte und achtet dabei auf Konsistenz und Stimmigkeit vor dem Hintergrund laufender dezentral auf der Mikro-Ebene verantworteter Prozessoptimierungen und -änderungen. Eine weitere Aufgabe eines PzMOs ist es Prozessberichte systematisch zu sammeln, zu verdichten und als Entscheidungsgrundlage für den PzSK aufzubereiten. Ein PzMO bietet üblicherweise auch Beratungs- und Coachingsleistungen für Einzelprozesse an. Um ein hohes Ausmaß an Unabhängigkeit zu garantieren sind PzMOs oft direkt dem CEO oder der GF unterstellt bzw. etwas weniger prominent der operativen Führung (COO) zugeordnet. In der Minimalausprägung werden diese unterschiedlichen Aufgaben durch eine Person wahrgenommen (oft auch Prozessmanager genannt).

- Der PzSK steuert die Prozesse auf einer strategischen Ebene. Dieses Gremium setzt sich meist aus der Geschäftsführung und/oder ausgewählten Bereichs- oder Abteilungsleitern zusammen. Die Hauptaufgaben bestehen in der Top down Integration von strategischen Vorgaben in die Geschäftsprozesse, Zielen und Schlüsselkennzahlen (BSC). Meist sind die Mitglieder des PzSK selbst Prozesseigner und setzen die Vorgaben (auf der Einzelprozessmanagementebene über Prozessziele und Leitwerte) um und berichten darüber regelmäßig. Der PzSK ist

das höchste Eskalationsgremium für Prozesse im Prozessmanagementsystem.

### **Steuerung im MPzM (BSC)**

Das Zusammenspiel von Makro und Mikroebene geht von der strategischen Steuerung aus. Die Praxis zeigt, dass die strategischen Unternehmensziele oft nicht direkt mit den operativen Prozessen, Projekten verknüpft sind („Strategische Lücke“). Daher werden in der PFO auf Basis der Vision bzw. Strategie des Unternehmens strategische Stoßrichtungen formuliert und in den Einzelprozessen als Vorgaben verankert und über ein Kennzahlensystem (Management Information System oder BSC) gesteuert.

### ***Die Elemente für die Zusammenführung in der Steuerung im MPzM***

#### **Das Instrument der Balanced Scorecard**

Die BSC (Balanced Scorecard) wurde von *Robert Kaplan* und *David Norton* entwickelt und liefert eine über finanzwirtschaftlichen Kennzahlen hinausgehende erweiterte Sicht zur Unternehmensentwicklung und -steuerung. Die BSC empfiehlt daher die Unternehmensvision und -strategie in zielorientierte Maßnahmen „herunterzuberechnen“. Die Umsetzung der Strategie wird an Hand von vier Perspektiven, nämlich Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen & Wachstum gemessen. Diese vier Dimensionen sind durch sogenannte Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft.

Die vier Perspektiven der BSC:

#### ***1. Die finanzwirtschaftliche Perspektive***

Damit wird der finanzielle Erfolg eines Prozesses oder Unternehmens gemessen, z.B. Cash Flow, Gewinn, Return on Investment.

## 2. Die Kundenperspektive

Dabei wird die Kundenorientierung betrachtet und gemessen, z.B. durch Kundenzufriedenheit, Loyalität der Kunden.

## 3. Die Prozessperspektive

In dieser Perspektive werden die Geschäftsprozesse und internen Abläufe hinsichtlich Effektivität und Effizienz gemessen, z.B. durch Prozess-Geschwindigkeit, Qualität oder Fehlerraten.

## 4. Die Lernen & Wachstumsperspektive

Diese vierte Dimension bezieht sich auf zukünftige Potenziale eines Unternehmens, vor allem um das individuelle und organisatorische Lernen sowie Innovationen. Entsprechende Kennziffern können daher die Mitarbeiterzufriedenheit, Weiterbildungstage Anzahl der Lessons learned sein.

Überträgt man dieses Unternehmens-Modell der vier Dimensionen auf die Multiprozesslandschaft, so ergeben sich folgende 4 Ausprägungen:

- Prozess-Kosten (Finanz)
- Kundenrelevanz (Effektivität)
- Prozessperformance (Effizienz)
- Entwicklung (Optimierung und Change)

Um eine Zuordnung in die Balanced Scorecard zu ermöglichen, ist es notwendig aus der Strategie des Unternehmens (Verbesserung der Kundenfreundlichkeit des Unternehmens) entsprechende strategische Ziele abzuleiten (zB Steigerung der Kundenzufriedenheit). Diese strategischen Ziele werden danach wieder den einzelnen Perspektiven der BSC zugeordnet.

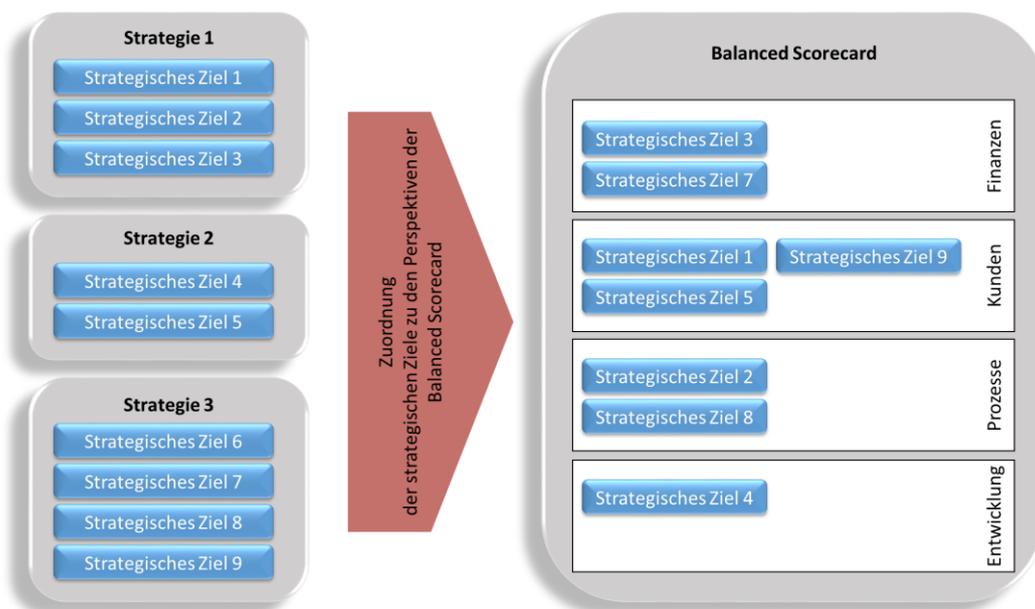


Abbildung 38: Zuordnung strategischer Ziele zur Balanced Scorecard

Typisches Vorgehensmodell zur Etablierung einer BSC:

- Ableiten von strategischen Zielen aus der Strategie
- Definition von aussagekräftigen Kennzahlen
- Festlegen von Soll-Werten
- Definition von Maßnahmen

### **Strategy Map**

Eine Strategy Map besteht aus den 4 Dimensionen der BSC (inkl. den zugeordneten strategischen Zielen) sowie der Ursache-Wirkungs-Kette (auch UWK). Die Strategy Map versucht den Zusammenhang zwischen den strategischen Zielen in den Perspektiven der Balanced Scorecard herzustellen.

Ziel der Strategy Map ist die Identifikation strategischer Ziele ohne Zusammenhang mit weiteren strategischen Zielen in der BSC. Ebenso müssen nicht auf allen Ebenen durchgängige Ursache-Wirkungs-Ketten nochmals kritisch geprüft werden.

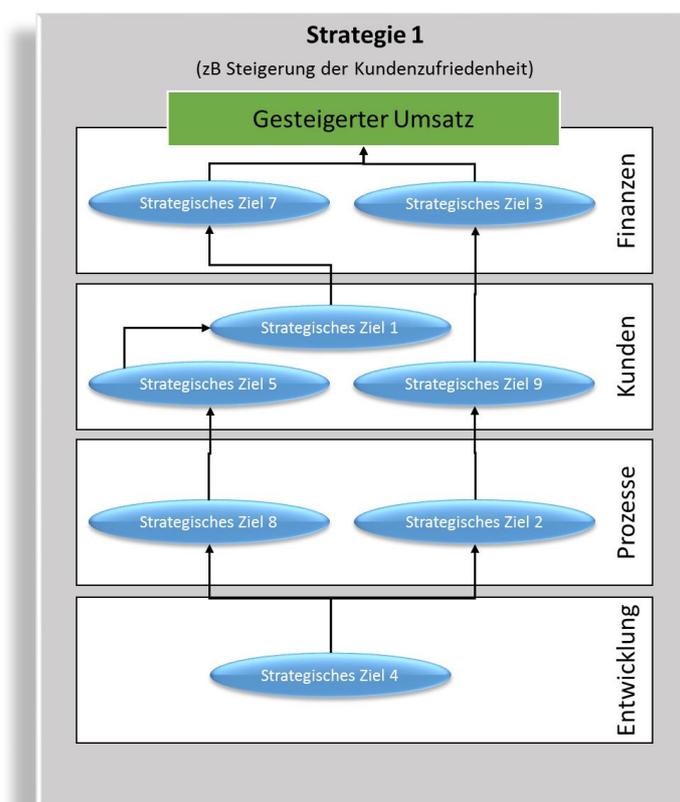


Abbildung 39: Beispiel Strategy Map

### **Strategische Ziele in Kennzahlen ausdrücken**

Nach Erstellung der BSC und Überprüfung dieser durch die Ursache-Wirkungs-Ketten werden für die strategischen Ziele strategische Kennzahlen abgeleitet. Die Kennzahl muss mit

einen eindeutigen Messwert ausgedrückt werden können um eine Analyse in Bezug auf Abweichungen zwischen Soll und Ist sicherzustellen.

Perspektive	Ziel	strategische Ziele	KPI (Key Performance Indicator)	Einheit	Zielwert	Messfreque	Verantwortlich für Messung
Finanzen	F 1	Steigerung Umsatz aus individuellen Entwicklungen	Umsatz durch Produktentwicklung	€	35000	jährlich	Assistenz PE
	F 2	Steigerung Umsatz pro Kunde	(Gesamtumsatz Vorjahr / Kunden Vorjahr) / (Gesamtumsatz pro Kunden)	%	5%	jährlich	Leitung PE
Kunden	K 1	Anzahl Kunden mit individuellen Anfragen	Individuelle Kundenanfragen	Menge	20	jährlich	Leitung PE
Prozessen	P 1	Kurze Entwicklungszeit für Produkte	Durchlaufzeit Entwicklung	Tage	50	Quartal	Leitung PE
	P 2	1:1-Relation bei Antrag und Entwicklungen	Anzahl Anträge zu Anzahl Entwicklungen	%	95%	Quartal	Assistenz PE
	P 3	Passende Ressourcenschätzungen für Entwicklungen	Abweichung Aufwand pro Entwicklung	%	5%	Halbjahr	Leitung PE
Potenziale	Po 1	Steigerung individueller Entwicklungen	Anzahl Entwicklungen Vorjahr / Entwicklungen aktuelles Jahr	%	10%	jährlich	Assistenz PE
	Po 2	Erhöhung Anfragen nach individuellen Leistungen	Anzahl Anfragen Vorjahr / Anfragen aktuelles Jahr	%	15%	jährlich	Assistenz PE

Abbildung 40: Beispiel von Kennzahlen in der BSC

### Koppelung der Strategie mit den Prozessen

Nachdem die BSC und die dahinterliegenden Kennzahlen erstellt wurden und vorliegen, ist es notwendig die Prozesse in Bezug auf der Beitrag zur Strategieerreichung zu überprüfen. Der Beitrag zur Strategieerreichung gibt eine Auskunft für mögliche Priorisierungen in der Landschaft der Prozesse.

	Ziel. #	strageische Ziele	SP01 Produkte / Dienstl. Entwickeln	SP02 Marketing durchführen	SP03 Sales durchführen	SP04 Beschaffungen durchführen	SP05 Auslastung abstimmen
Finanzen	F 1	Steigerung Umsatz aus individuellen Entwicklungen	3	1	0	0	1
	F 2	Steigerung Umsatz pro Kunde	2	2	0	0	0
Kunden	K 1	Anzahl Kunden mit individuellen Anfragen	0	2	2	0	0
Prozesse	Pz 1	Kurze Entwicklungszeit für Produkte	3	0	0	1	0
	Pz 2	1:1-Relation bei Antrag und Entwicklungen	2	0	0	0	2
	Pz 3	Passende Ressourcenschätzungen für Entwicklungen	2	0	0	0	2
Potenziale	P 1	Steigerung individueller Entwicklungen	2	0	0	0	0
	P 2	Erhöhung Anfragen nach individuellen Leistungen	1	2	0	0	0
<b>Zielbeitrag</b>			<b>15</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Legende: 3 ...Starke Korrelation  
0 ...Keine Korrelation

Abbildung 41: Beispiel einer Korrelationsmatrix

Für die identifizierten Prozesse werden in einem weiteren Schritt die strategierelevanten Kennzahlen abgeleitet.

	Ziel. #	strategische Ziele	KPI (Key Performance Indicator)	Prozess
Prozesse	Pz 1	Kurze Entwicklungszeit für Produkte	Durchlaufzeit Entwicklung	SP01: Produkte & Dienstleistungen entwickeln

Pz-Ziel Nr	Prozessziel	Messgröße / Kennzahl	Zielwert	Messmethode	Messfrequenz	Verantwortung
4	Kurze Entwicklungszeit	Durchlaufzeit pro Entwicklung	50 Tage	Erhebung Arbeitstage Antrag bis	Quartal	N.N.

Abbildung 42: Koppelung Prozessziele an strategische Ziele

Die Beschäftigung mit der Kopplung der Prozesse an die Unternehmensstrategie führt dazu, definierte Prozesse / Zweck zu hinterfragen und ggf. zu adaptieren.

### **Rückkoppelung zur BSC**

Auf Basis der Prozessziele und deren identifizierten Kennzahlen kann die Rückführung in die BSC vorgenommen werden. Prozessziele mit strategischer Relevanz werden von den jeweiligen Verantwortlichen (lt. Kennzahl der BSC) konsolidiert und (optimalerweise) als Ampelfarbe in der BSC ausgewiesen.

### **Rollen in der Prozessmanagementorganisation zum Multiprozessmanagement**

Die Organisation zum Multiprozessmanagement arbeitet an der Gestaltung der Prozesse auf Ebene 1 und 2 (Landkarte und Hauptprozesse). Diesbezüglich werden hier die grundlegenden Entscheidungen zur Aufnahme und Eliminierung von Prozessen in die Prozesslandschaft getroffen. Ebenso das Festlegen von Standards, Vorgaben und Richtlinien zum Prozessmanagement ist hier angesiedelt.

### **Prozesssteuerkreis**

Der Prozesssteuerkreis stellt sicher, dass die Unternehmensinteressen in Bezug auf die Prozesse und der Performance gewahrt bleiben. Dies erfolgt in enger Abstimmung mit den Prozesseignern. In den Aufgabenbereich fällt die strategische Gesamtverantwortung für das Prozessmanagementsystem. Der Prozesssteuerkreis ist das oberste Entscheidungsgremium zum Prozessmanagement. Mitglieder sollten aus dem Top-Management oder den jeweiligen Unternehmensbereichen kommen.

### **Prozessmanagement-Office**

Im Optimalfall (und auch abhängig von der Unternehmensgröße und dem Reifegrad der Organisation zum Prozessmanagement) sollte das Prozessmanagement-Office eine permanente Rolle darstellen. Im Prozessmanagement-Office werden üblicherweise mehrere Rollen (oft auch von unterschiedlichen Personen) wahrgenommen. Diese sind zB Leiter des Prozessmanagement-Office, Prozesssupporter und Prozessberater).

Das Prozessmanagement-Office berichtet an den Prozesssteuerkreis und ist diesem gegenüber weisungsgebunden.

Das Prozessmanagement Office hat die operative Verantwortung zum Prozessmanagement in der Organisation (zB Adaption der Prozesslandkarte) und es stellt auch sicher, dass die Regeln und Vorgaben in den Prozessen auch eingehalten werden. Aufgaben sind zB Weiterentwicklung von Standards, Hilfsmitteln, Tools zum Prozessmanagement sowie die Unterstützung von Prozesseignern und Prozessverantwortlichen bei der Steuerung und Optimierung der Prozesse durch Coaching. Ein weiterer Aufgabenbereich stellt die Konsolidierung der Prozessstatusberichte für den Prozesssteuerkreis zur strategischen Betrachtung der Prozesse auf Ebene der Landkarte dar. Im Rahmen dieser Konsolidierung werden auch erste Empfehlungen auf Basis des aktuellen Bilds abgeleitet. Interne Audits oder der Anstoß zu einem Reifegrad-Assessments fallen auch in den Aufgabenbereich des Prozessmanagement-Office.

### **Prozessberater**

Der Prozessberater stellt eine (optionale) Rolle dar. Er unterstützt den Prozesseigner, Prozessverantwortlichen oder das Prozessteam bei der Erhebung, Analyse, Optimierung und Steuerung von Prozessen. Er bringt vorhandenes Know-how und Erfahrung ein. Der Prozessberater verfügt häufig über Wissen zu speziellen Methoden und Instrumenten der Prozessanalyse.

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>4.2 Multiprozessmanagement</b>		
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 3 (S 58 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2	Kap 4.5 (S 440 ff.)	BL
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2		WL
Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (2008): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Springer Verlag; ISBN: 978-3-540-79248-2		WL
Kaplan, Norton (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag; ISBN: 978-3791012032		WL

## **4.3 IMPLEMENTIERUNG PROZESSMANAGEMENT**

An die Implementierung von Prozessmanagement sind oft sehr hohe Erwartungen geknüpft. Die Organisation soll effektiver und effizienter werden, letztlich heißt dies meist Kosteneinsparungen. Realisiert werden soll dies durch:

- » Änderung der Organisation: Geschäftsprozessorientierung statt Funktions- bzw. Abteilungsorientierung
- » Änderung der Rollen und Spielregeln: Prozesseigner statt Funktionsleiter tragen das Geschäft
- » Änderung der Arbeitsinhalte und deren Zusammenwirken: Kundennutzen statt interner Optimierung.
- » Änderung der Führungsauffassung: Partizipation und Empowerment, d.h. Mitarbeiter steuern eigenverantwortlich ihre Prozesse statt hierarchische Vorgaben und Kontrollen des Managements.

Ein bewährtes Vorgehensmodell zur Implementierung von Prozessmanagement beinhaltet folgende Schritte:

### **1. Positionierung**

- Vision/Strategie des Unternehmens festlegen/reviewen
- Geschäftsmodell definieren
- Kunden bzw. Kundensegmente reflektieren
- Produkte, Produktgruppen bzw. Produkt-Marktkombinationen klären
- Benchmarking durchführen
- Zielsetzung Prozessmanagement konkretisieren
- Handlungsbedarf abschätzen

### **2. Identifizierung**

- Geschäftsprozesse diskutieren
- Prozessphilosophie und Prozessmanagement-Ansatz klären
- Prozesslandkarte festlegen
- Prozessrahmenorganisation (Rollen und Standards im Multiprozessmanagement) definieren
- Prozesseigner und Prozessverantwortliche ernennen
- Leitwerte und Schlüssel-Kennzahlen vereinbaren

### **3. Implementierung**

- Veränderungen priorisieren
- Prozess-Controlling definieren und austesten
- IT Support definieren und einführen
- Ausgewählte Prozesse pilotieren
- Adaptionen diskutieren und sicherstellen
- Roll Out durchführen

### **4. Weiterentwicklung**

- Prozesse steuern und monitoren
- Prozess-Controlling regelmäßig durchführen
- Neue Soll Prozesse von Strategieänderungen ableiten
- Prozessoptimierungen und -anpassungen durchführen

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>4.3 Implementierung Prozessmanagement</b>		
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 10 (S 413 ff.)	BL
Schmelzer, Sesselmann (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Hanser Verlag, ISBN: 978-3-446-41002-2		WL

## 4.4 PROZESS-KOSTENRECHNUNG

Die Prozesskostenrechnung entstand ursprünglich aus der Produktkalkulation und hat versucht die Nachteile der Zuschlagkalkulation (Gemeinkosten werden mit einem %Satz unabhängig vom eigentlichen Aufwand) zu vermeiden. Durch Erhebung der eigentlichen Prozesskosten für die Herstellung in Form einer Vollkostenrechnung wurden lmi-Kostenblöcke (leistungsmengenindizierte Kosten z.B.: m2 Fließen) und lmn -Kostenblöcke (leistungsmengen-neutrale Kosten z.B.: Steuerung der Lieferung der Fließen) identifiziert und den einzelnen Prozessen zugeordnet. Die Herstellungskosten eines Produktes konnten daher durch die Summe der Kosten anzuwendenden Prozesse ermittelt werden.

In der Praxis hat sich dieser ursprüngliche Ansatz nicht durchgesetzt, da dazu alle Prozesse des Unternehmens in einem hohen Detaillierungsgrad vorliegen mussten. Heute wird unter Prozesskostenrechnung eher die Ermittlung des Ressourcen- und Kostenbedarfs für einen Prozess verstanden.

Dabei basiert die Ressourcenplanung auf der Prozessdarstellung. Sie quantifiziert für den gesamten Prozess den Ressourcenbedarf beziehungsweise den Personalbedarf pro Prozessschritt. Diese Methode schafft somit eine Basis für die Klärung der Verfügbarkeit von notwendigen Ressourcen im Prozess.

In der Ressourcenplanung werden alle Ressourcen des Prozesses geplant, insbesondere die Personalressourcen.

Im Ressourcenplan wird in tabellarischer Form der Personalbedarf in Arbeitstagen oder Arbeitsstunden für den Prozess dargestellt.

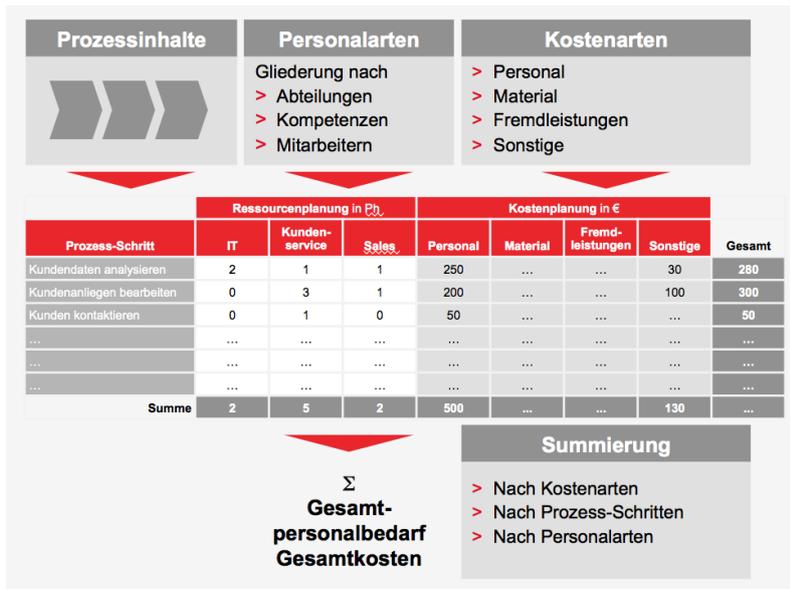
Je nach Prozess kann der Personalaufwand nach Personalkategorien (wie z. B. Fachpersonal, Programmierer, Techniker), nach funktionalen Organisationseinheiten (wie z. B. Marketing, IT, Controlling sowie Externe) oder auf Personenebene (wie z.B. für Herrn Hr. Maier bzw. Fr. Huber usw.) geplant werden.

Die Planung des Personaleinsatzes erfolgt auf Erfahrungswerten und auf Basis der Prozessdarstellung.

Es wird für jeden Prozessschritt der Human Ressourcenbedarf in Personentagen oder Personenstunden und danach der dazugehörige Kostenbedarf abgeschätzt. Diese Information kommt vorrangig von der durchführungsverantwortlichen Person.

Bei der Planung der prozessbezogenen Kosten bewährt sich eine Differenzierung der Prozesskosten nach Kostenarten, wie Personalkosten, Materialkosten und Fremdleistungskosten.

Die Kosten- und Ressourcenplanung wird dann in einem Kosten- und Ressourcenplan dargestellt



Bei der Erstellung von Ressourcenplänen hat es sich bewährt, die Abschätzung der Ressourcen zunächst durch die durchführungsverantwortlichen Personen durchzuführen und dies erst im zweiten Schritt im Team zu konsolidieren.

Die hier beschriebene Art die Prozessaufwände und die im Prozess entstandenen Kosten zu ermitteln ist eine sehr pragmatische und vereinfachte. Eine detailliertere und umfangreichere Prozesskostenrechnung im Sinne eine Vollkosten-Betrachtung wird hier nicht beschrieben, kann aber in der unten angeführten Literatur nachgelesen werden.

Literatur	Bezug	BL/ WL
<b>4.4 Pz Kostenrechnung</b>		
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 9.6 (S 398 ff.)	BL
Horváth & Partner (1998): Prozesskostenmanagement, Vahlen Verlag; ISBN: 978-3800621903		WL
Remer (1997): Einführung in die Prozesskostenrechnung, Schäffer-Poeschel Verlag; ISBN: 978-3791011134		WL

## 5. PROZESSMANAGEMENT-KONTEXT

### 5.1 QUALITÄTSMANAGEMENT UND ANDERE SYSTEME

Verbesserungen finden auf der Mikro- sowie auf der Makro-Ebene statt und lassen sich als Vorgehensmodell, Methodik und Philosophie verstehen. Anwendung findet dies in den gängigen Managementsystemen für Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Informationssicherheit, Lebensmittelsicherheit usw.. Der prozessorientierte Ansatz wurde erstmals 2000 in Managementsystemnorm ISO 9001:2000 verankert. Um Normen möglichst kompatibel zu gestalten, wurden auch alle später veröffentlichten Normen für Managementsysteme prozessorientiert formuliert.

Mit der Revision der Normen ISO 9001 und ISO 14001 im Jahr 2015 wurden weitere Anforderungen bzgl. des Prozessmanagements in die Norm aufgenommen. Da alle MS-Normen nun nach derselben Struktur aufgebaut sind und danach getrachtet wird die Normen so gut wie möglich kompatibel zu gestalten, ist anzunehmen, dass das Prozessmanagement auch in allen anderen Managementsystemnormen mehr Gewicht erhalten wird.

Info bzgl. Normen/ Regelwerke:

Man unterscheidet zwischen nationalen und internationalen Normen. In Österreich werden die nationalen Normen von Austrian Standards veröffentlicht als ÖNORM veröffentlicht, in Deutschland ist die deutsche Norm eine DIN.

Europäische Normen erkennt man am Präfix EN und internationale Normen am Präfix ISO. Die meisten internationalen Normen werden in das nationale Regelwerk übernommen, z.B. ÖNORM EN ISO 9001:2015. Der Unterschied bei der nationalen Version einer internationalen Norm ist in der Regel nur das nationale Vorwort.

Ein Spezialfall einer Norm in Österreich ist eine ONR, dies ist ein Regelwerk, dass nicht den ganzen Normungsprozess durchlaufen muss und deshalb schneller verfügbar ist (meist wird eine ONR später zu einer ÖNORM).

Weitverbreitete Systeme für Managementsysteme sind:

- ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen
- ISO /TS 16949 Qualitätsmanagementsysteme. Besondere Anforderungen bei Anwendung von ISO 9001 für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie.
- ISO 13485 Medizinprodukte – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen für regulatorische Zwecke
- ISO 14001 Umweltmanagementsysteme. Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung
- OHSAS 18001 Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsysteme – Anforderungen
- ISO 22000 Managementsysteme für die Lebensmittelsicherheit- Anforderungen an Organisationen in der Lebensmittelkette
- ISO 50001 Energiemanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung

- ISO/IEC 27001 Informationstechnik – IT-Sicherheitsverfahren- Informationssicherheits- Managementsysteme- Anforderungen
- ONR 49001 Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Risikomanagement – Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis

Neben den oben erwähnten Standard gibt es noch eine Vielzahl an fachspezifischen Standards (z.B. KTQ für Krankenhäuser, ISO 29990 Lerndienstleister, ...), die ebenso den prozessorientierten Managementansatz verwenden. Alle oben genannten Standards sind so konzipiert, dass eine Integration in einem gemeinsamen Managementsystem ohne größere Schwierigkeiten möglich ist.

Zum Nachweis der Erfüllung der Anforderungen einer der oben genannten Standards kann eine Zertifizierung durch eine Zertifizierungsstelle (unabhängiger Dritter) erfolgen. Die Zertifizierungsstelle trifft Ihre Entscheidung hinsichtlich Erfüllung der Anforderungen aus den entsprechenden Zertifizierungssystemen durch die Auswertung der Ergebnisse eines Audits (3rd party, extern). In den meisten Standards werden interne Audits (1st party) als Teil der Erhebung kontinuierlicher Verbesserung verpflichtend vorgeschrieben. (2nd party Audits sind Lieferantenaudits, die z.B. den Sinn haben können die Qualität eines Zulieferteils sicherzustellen).

### **TQM (EFQM/AFQM)**

TQM ist ein umfassendes, ganzheitliches Managementkonzept, das über QM-Systeme, die nach ISO 9000ff aufgebaut sind, hinausgeht und das gesamte Unternehmensgeschehen erfasst. TQM bedeutet also nicht nur das Steuern der Produkt-Qualität als Teil des Unternehmensmanagements, sondern beinhaltet das bewusste qualitätsorientierte Ausrichten und Handeln des gesamten Unternehmens quer über alle Hierarchieebenen von den Lieferanten bis zu den Kunden. Dieses ganzheitliche Qualitätsverständnis umfasst folgende Aspekte der Qualität:

- » Qualität des Potenzials des Anbieters: Image, Leistungsvermögen
- » Qualität des Erstellungsprozesses: Prozessqualität (Verhalten)
- » Qualität des Produktes: Ergebnisqualität

Positive Geschäftsergebnisse und die Entwicklung eines entsprechenden verantwortungsbewussten Verhaltens gegenüber der Gesellschaft sind ebenfalls Ziele des TQM-Ansatzes.

<b>Total:</b>	ganzheitlich im Denkansatz, umfassend und unternehmensweit
<b>Quality:</b>	Qualität, komplex verstanden; das bestimmende Kriterium für den langfristigen Unternehmenserfolg
<b>Management:</b>	proaktives Planen, Steuern und Organisieren aller relevanten Größen (Mensch, Maschine, Material, Methode, Mitwelt)

TQM ist zugleich

- » eine Einstellung, eine Philosophie,
- » ein Prozess, der die persönliche Verantwortung aller hervorhebt, die ständige Verbesserung anstrebt und damit nie zu Ende ist
- » und ein System aus organisatorischen, administrativen und technischen Verfahren, Methoden, Techniken und Werkzeugen.

Als standardisierter TQM-Ansatz hat sich das EFQM-Modell (in Österreich AFQM) etabliert. Vor diesem Hintergrund ist auch ein branchenunabhängiges Benchmarking und Vergleichen möglich. Das EFQM-Modell für Business Excellence stellt ein ganzheitliches Bewertungs- und Steuerungskonzept für Unternehmen dar. Es wird in 5 Befähigungs- und 4 Ergebnis-Kriterien unterschieden. Zugrunde liegt dem Modell ein ständiger Verbesserungskreislauf gemäß PDCA.

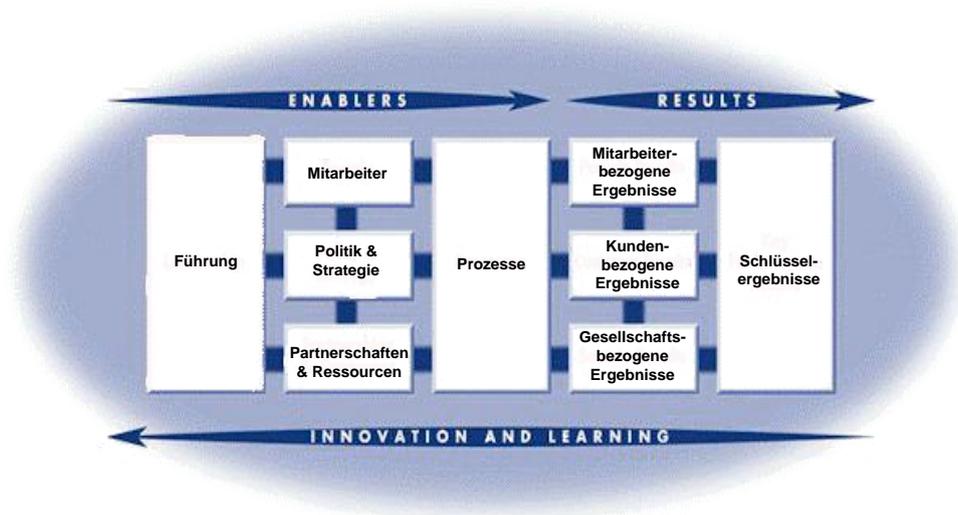


Abbildung 43: EFQM-Modell

### **Führung**

Der Beitrag aller Führungskräfte zur Realisierung ganzheitlicher Qualität im Unternehmen.

### **Politik und Strategie**

Die Wertsetzung des Unternehmens, Visionen und Strategien, sowie die Wege, auf denen das Unternehmen sie erreicht bzw. umsetzt.

### **Mitarbeiter**

Die Personalführung im Unternehmen und die Empfindungen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen.

### **Ressourcen**

Management, Nutzung und Erhalt von Finanzen, Informationen, Technologie/Wissen

### **Prozesse**

Das Management aller wertschöpfenden Aktivitäten innerhalb des Unternehmens.

## **Kundenzufriedenheit**

Die direkten und indirekten Eindrücke externer Kunden vom Unternehmen, seinen Produkten und Dienstleistungen.

## **Mitarbeiterzufriedenheit**

Direkter und indirekter Eindruck der Mitarbeiter vom Unternehmen, seiner Kultur und seiner Prozesse.

## **Einfluss auf die Gesellschaft**

Die globalen Eindrücke der Gesellschaft vom Unternehmen, Beurteilung der Haltung des Unternehmens bezüglich Lebensqualität, Umwelt und der Notwendigkeit zum sparsamen Umgang mit Ressourcen.

## **Schlüsselergebnisse**

Die vom Unternehmen erreichten Ziele in Relation zu den geplanten Geschäftsergebnissen.

Die sogenannte RADAR Logik ist eine Adaptierung des PDCA-Zyklus und stellt eine ganzheitliche Bewertung-Methodik für die neuen EFQM-Kriterien dar.

- Vorgehen (Approach)
  - ist effektiv: die richtigen Dinge zur Zielerreichung tun
  - ist integriert: unterstützt Politik und Strategie und mit anderen Vorgehen verknüpft
  - fundiert: basiert auf Fakten, ist strukturiert und vorbeugend
  - innovativ und messbar
- Umsetzung (Deployment)
  - effizient: die Dinge richtig tun, eingeführt bei % des Potentials
  - systematisch: strukturiert umgesetzt
  - von den Interessenpartnern verstanden und akzeptiert
  - messbar
- Bewertung und Überprüfung (Assessment & Review)
  - Messung: Effektivität und Effizienz von Vorgehen und Umsetzung
  - Lernen: Lernorientierte Aktivitäten zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten
  - Verbesserung: Messen und Lernen führen zu Verbesserungen

## **Ergebnisse (Results)**

- berücksichtigen alle Interessenpartner
- messen alle Vorgänge und Entwicklungen (weiche und harte Faktoren)
- zeigen positive und anhaltende Trends in den Bereichen über x Jahre
- vergleichen mit eigenen und anderen Zielen (z.B. Mitbewerber, Klassenbester)
- messen eine ausgeglichene Auswahl an Faktoren für die Gegenwart und Zukunft
- sind auf das Vorgehen zurückzuführen
- geben ein ganzheitliches Bild

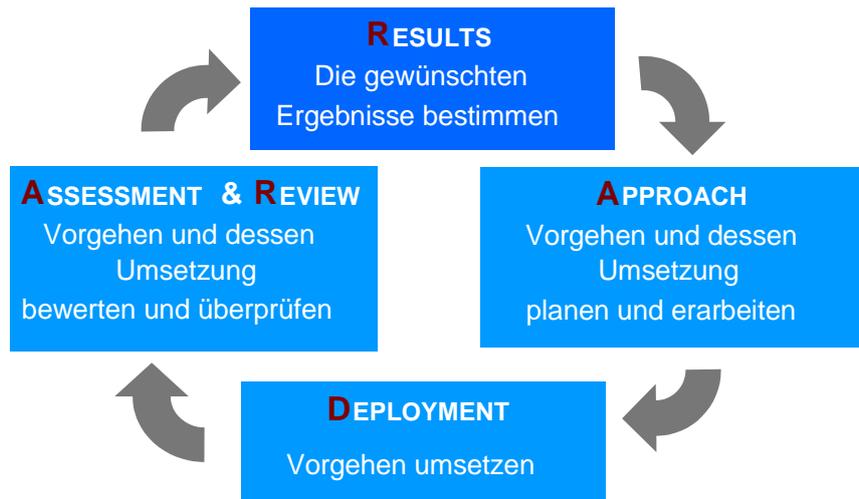


Abbildung 44: RADAR Logik

### Bewertung von Unternehmensprozessen

Zur Bewertung von Unternehmensprozessen wurde die ISO/IEC 15504 entwickelt. Der Fokus dieser 10-teiligen Norm liegt auf Softwareprozessen. Für die Bewertung wird auch oft SPICE (= Software Process Improvement and Capability Determination) als Abkürzung verwendet. Das Ergebnis der Bewertung mit SPICE sind verschiedene Reifegrade für die jeweiligen Prozesse (Level 0-5).

Level 0: „unvollständig“

Level 1: „durchgeführt“ (Prozess wird durchgeführt)

Level 2: „gesteuert“ (Leistungssteuerung und Ergebnissteuerung)

Level 3: „etabliert“ (Prozessdefinition, Prozessumsetzung)

Level 4: „vorhersagbar“ (Prozessmessung, Prozesssteuerung)

Level 5: „optimierend“ (Prozessinnovation, Prozessoptimierung)

Literatur	Bezug	BL/ WL
<b>5.1 Qualitätsmanagement und andere Systeme</b>		
Wagner, Patzak (2007): Performance Excellence; Hanser Verlag; ISBN 978-3-446-40575-2	Kap 9.4 (S 380 ff.) Kap 9.5 (S 386 ff.)	BL
Kamiske, Brauer (2002): ABC des Qualitätsmanagements, Hanser Verlag; ISBN: 978-3446218666		WL
Fahrni, Herrmann, Seghezzi (2007): Integriertes Qualitätsmanagement, Der St. Galler Ansatz, Hanser Verlag; ISBN: 978-3446406223		WL
Zink (2004): TQM als integratives Managementkonzept: Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, Hanser Verlag; ISBN: 978-3446227194		WL

## 5.2 SPEZIFISCHE ANSÄTZE ZUM PROZESSMANAGEMENT

### Business Process Reengineering (BPR)

Hammer und Champy die Begründer dieses Konzepts definieren BPR als

- » fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen.
- » Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.

Im Gegensatz zum KVP geht es bei BPR um die radikale Neugestaltung und das Verwerfen des Bestehenden. Ein Unternehmen oder ein Prozess soll nach Business Process Reengineering unabhängig von der bisherigen Ausgestaltung von Strukturen und Verfahrensweisen völlig neu konzipiert werden, so als würde der Betrieb auf der grünen Wiese neu errichtet werden. Hierbei darf es keine Tabus geben. Die Empfehlung ist, „ganz von vorne anzufangen“.

BPR definiert einen Unternehmensprozess als „Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehr unterschiedliche Inputs benötigt werden, und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“. Damit geht BPR über die Bereichsoptimierung hinaus und stellt den erzielten - und hoffentlich auch bezahlten - Wert ins Zentrum unternehmerischen Handelns. Diese Neuorientierung hin zu Unternehmensprozessen und weg von der funktionalen Orientierung wird auch als 90 Grad Shift bezeichnet (*siehe Abb.45*).

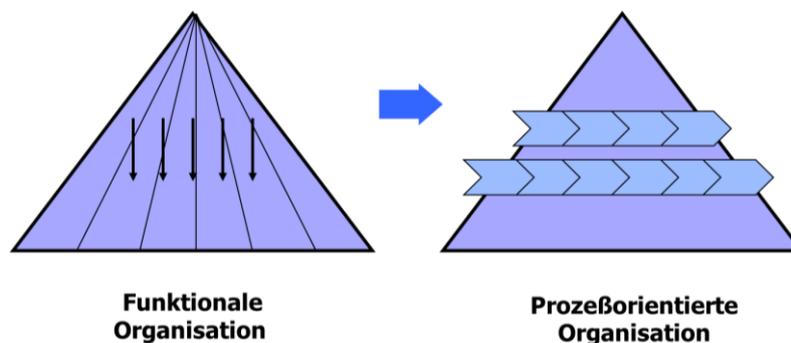


Abbildung 45: Funktionale vs. Prozessorientierte Organisation

Beim Konzept Business Process Reengineering geht es

- » um **Business** als Ausdruck einer neuen Marktorientierung unter Berücksichtigung von Kernkompetenzen, einer Hinwendung zu Wertschöpfung und Shareholder Value,
- » um **Process** als Umstellung von einer funktionalen Orientierung hin zu Kernprozessen entlang einer unternehmerischen Wertschöpfungskette unter Überwindung der Schnittstellenproblematik und unter Ausnutzung von Informationstechnologie,
- » um **Reengineering** als Neugestaltung im Gegensatz zur Umgestaltung oder kontinuierlichen Verbesserung, als top-down-Strategie der Implementierung und um ein (informations-)technisches Verständnis betrieblicher Abläufe.

## Gegenüberstellung Kaizen/KVP und Innovation/BPR

	<b>Kaizen/KVP</b>	<b>Innovation/BPR</b>
Effekt	- langfristig - andauernd - unspektakulär	- kurzfristig - ungewöhnlich - dramatisch
Art	- viele, kleine Schritte	- wenige, große Schritte
Zeitliche Dimension	- kontinuierlich - andauernd	- diskontinuierlich, abrupt - befristet
Erfolgschancen	- gleichbleibend hoch	- ungewiss, riskant
Beteiligte	- Alle im Unternehmen	- Wenige „Ausgewählte“
Vorgehensweise	- Teamarbeit	- Taskforce, Projekt
Devise	- Erhaltung, Verbesserung	- Veränderung, Neuaufbau
Erfolgsrezept	- Konventionelles Know-how - Hausverstand	- Neue Technologien, Erfindungen - Querdenken
Praktische Voraussetzungen	- kaum, wenig Investment - großer Aufwand zur Beibehaltung	- großes Investment - geringer Einsatz zur Erhaltung
Vorteil/Eignung	Effektiv bei stabilen Verhältnissen	Effektiv bei radikalem Änderungsbedarf/dynamischen Umwelten

Abbildung 46: Vergleich Kaizen-KVP mit BPR

### **Six Sigma**

Six Sigma ist eine Methode und Philosophie aus dem Qualitätsmanagement mit dem Ziel Produkte und Dienstleistungen möglichst fehlerfrei zu erzeugen. Der Begriff Sigma ( $\sigma$ ) kommt aus der Statistik und steht für Standardabweichung.  $6\sigma$  definiert somit den Zielgrenzwert und die gewünschte Genauigkeit oder Toleranz von Produkten.

### **Qualifizierung und Rollen**

Um Six-Sigma-Projekte in einem Unternehmen durchzuführen, werden standardisierte Schulungen angeboten, die die Teilnehmer entsprechend ihrer jeweiligen Rolle qualifizieren. Die Bezeichnungen orientieren sich dabei an den Rangkennzeichen (Gürtelfarbe) von japanischen Kampfsportarten. Dadurch soll der hohe Anspruch an Präzision und Professionalität dieser Ausbildung deutlich werden:

- Der *Green Belt* leitet kleinere Six-Sigma-Projekte und arbeitet parallel zum "Tagesgeschäft" zu 20 %–50 % in Six-Sigma-Projekten.
- Der *Black Belt* leitet größere Six-Sigma-Projekte mit hohem statistischen Anspruch und steht häufig als Projektmanager zu 100 % Six-Sigma-Projekten zur Verfügung. Black Belts sind Methodenspezialisten mit besonderen statistischen Kenntnissen.
- Der *Master Black Belt* begleitet Projekte oder Projektportfolios als Coach und führt Trainings durch.
- Der *Quality Leader* vertritt die Bedürfnisse des Kunden und verbessert die operationale Effizienz der Organisation.
- Der *Deployment Champion* (kurz Champion) ist als Repräsentator von Six Sigma, sowie Coach und Mentor der Belts, oftmals selbst ein Black Belt oder Master Black Belt.

Six Sigma bieten über die umfassende Verankerung der Verbesserungs-Philosophie eine konkrete Toolbox an Verbesserungswerkzeugen an. Es gibt jeweils 7 Methoden zu den folgenden sieben Kategorien

- Kunden (Kano-Model, Kundeninterviews, ...)
- Projekt (Netzplan, Kosten-Nutzen-Analyse, ...)
- Lean (Standardisierung, Verschwendungsanalyse, ...)
- Management (Beziehungdiagramm, Entscheidungsbaum, ...)
- Design (FMEA, Fehlerbaumanalyse, ...)
- Grafik (Paretodiagramm, Regelkarten, ...)
- Methoden zu statistischen Prozesssteuerung (Varianzanalyse, Mittelwertanalyse, ...)

Das besondere an Six Sigma im Vergleich zu anderen Prozessverbesserungsmethoden ist der mathematische Ansatz. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Geschäftsprozess als eine mathematische Funktion beschrieben werden kann.

$$y = f(x) + \epsilon$$

oder

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n) + \epsilon$$

Hierbei ist  $y$  das Prozessergebnis,  $x$  die Prozesseingangsgröße und  $f$  die Funktion, die beschreibt, was in dem Prozess mit den Eingangsgrößen  $x$  geschieht.  $\epsilon$  steht für die nicht durch die Funktion erklärbare Reststreuung.

Six Sigma versucht durch eine Vielzahl von Werkzeugen die Ursachen für die unerwünschte Varianz und Mittelwertlage zu ermitteln. Daraus resultiert ein Verständnis für den Prozess, der es ermöglicht, mit Hilfe der Veränderung der Eingangsgrößen vorherzusagen, welches Prozessergebnis erzielt wird. Dies ist ein streng deterministischer Ansatz. Aus Basis des erlernten Prozessverständnisses werden dann Prozessverbesserungen eingeleitet, die sehr oft zu enormen Wertschöpfungszuwächsen führen.

<b>Literatur</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
<b>5.2 Spezifische Ansätze zum Prozessmanagement</b>		
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 8 (S 160 ff.)	BL
Bornhöft, Faulhaber (2010): Lean Six Sigma erfolgreich implementieren, Frankfurt School Verlag; ISBN: 978-3937519609		WL
Hammer, Michael (2003); Champy, James: Reengineering the Corporation, Harper, Business Essentials; ISBN 3-593-35017-3		WL
Osterloh, Frost (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz; Gabler Verlag; ISBN: 978-3-8349-0232-0		WL

## 5.3 ZUSAMMENHANG ZUM PROJEKTMANAGEMENT

Projekte sind im Gegensatz zu Prozessen, einzigartige, befristete, komplexe Aufgaben und somit deren Gegenteil. Dennoch spielen Projekte im Kontext Prozessmanagement eine bedeutende Rolle.

1. Projekte zur spezifischen Abwicklung von Prozessen (Arbeiten im Prozess)  
Wenn für einen spezifischen Anwendungsfall eines Prozesses die definierten Standards bzw. Vorgaben nicht ausreichen (bzw. nicht anwendbar sind z.B.: neuartig, einzigartig), so kann die Abwicklung in Form eines Projektes notwendig sein. Dabei werden Wissen und Erfahrungswerte aus dem Prozess (wie etwa Standard PSP und Arbeitspaketspezifikationen) nutzbar gemacht und hinsichtlich vom Standard abweichenden Anforderungen und zusätzlicher Besonderheiten adaptiert. Projekte müssen aber nicht unbedingt auf alle Schritte eines Prozesses beziehen (z.B. Produktentwicklungsprozess), sondern können sich auf einen bestimmten Teil (z.B. Produktrealisierung oder Re-Launch) begrenzen.
2. Optimierungs- und Einführungsprojekte (Arbeiten am Prozess)  
Besteht die Notwendigkeit einer umfassenden Prozessoptimierung oder eines radikalen Redesigns so bieten sich die Methoden des Projektmanagements an. Durch die Etablierung eines Projekts wird der Optimierung mehr Aufmerksamkeit und Fokus verliehen. Auch die Etablierung eines neuen oder geänderten Prozesses kann besonders heikel sein und eine Umsetzung in Projektform erfordern (Changeprojekt). Gründe dafür können vor allem kritische Stakeholder und somit die Befürchtung vor Ablehnung oder gar Widerstand sein.
3. Einfluss von Projekten auf die Prozesslandschaft  
Der Fokus von Projekten ist die Erreichung eines zukünftigen Soll-Zustandes (z.B.: neues Produkt..). Daher kann die Etablierung von neuen Prozessen bzw. die Adaptierung von bestehenden Prozessen erforderlich sein und sollte schon in der Konzeptionsphase berücksichtigt werden.

Weiters sind im Zusammenspiel von Prozessen und Projekten die unternehmensweite Wissensgenerierung und -nutzung sowie die Handhabung von Qualitätsmanagement relevant.

Literatur 5.3 Zusammenhang Prozess- und Projektmanagement	Bezug	BL/ WL
Hiller, Minar-Hödel, Zahradnik (2010): Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern, Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-901880 50-6	Kap 1 (S 27 ff.) Kap 8 (S 136 ff.) Kap 9 (S 169 ff.)	BL

## 5.4 LERNENDE ORGANISATION, WISSENSMANAGEMENT

Unter Lernen in und von Organisationen lassen sich sehr viele und durchaus unterschiedliche Auffassungen und Ansätze auflisten. In zunehmend turbulenten Umwelten mit einer höheren Veränderungsdynamik gewinnt organisatorisches Lernen an Bedeutung. *Die Großen fressen die Kleinen* stimmt nur mehr bedingt, immer öfter *Fressen die Schnellen die Langsamen*. Lern- und Innovationsfähigkeit avanciert daher zur maßgeblichen Kernkompetenz und zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Lernen von und in Organisationen kann grundsätzlich in personales und organisationales Lernen unterschieden werden. Personales Lernen bezieht sich auf das individuelle Lernen von Personen, d.h. Organisationsmitgliedern. Im Unterschied dazu referiert organisationales Lernen auf das Lernen der Organisation als organisiertes Sozialsystem. Durch die Trennung der beiden Systemtypen Organisation und Organisationsmitglieder kommt es auch zu unterschiedlichen Wissens-Basen.

Es können vier Typen organisationalen Wissens unterschieden werden:

- » Begriffswissen: Unternehmensspezifische Sprache
- » Handlungswissen: Ursache-Wirkungs-Landkarten, Erklärungen
- » Rezeptwissen: Regelsysteme (für Korrektur- und Verbesserungsstrategien)
- » Grundsatzwissen: letzte Gründe und Erklärungen für Unternehmensexistenz

### Personales Lernen

- » Individuelles Lernen durch Übung und Wiederholung
- » Individuelles Lernen durch Nachahmung
- » Einschulung und Nachschulung
- » Interne und externe Trainings
- » Personalentwicklung und persönliches Coaching

## Organisatorisches Lernen

- » Prozessverbesserung (Verringerung von Fehlern und Abweichungen)
- » Verbesserung von Kommunikations- und Informationswegen (Schnittstellenmanagement)
- » Reflektieren und Hinterfragen von Grundannahmen über Markt- und Kundenwünsche
- » Analyse und Lernen von Konkurrenten und anderen Organisationen (Bench Marking)
- » Analyse von Fehler-, Problem- und Risiko-Potentialen
- » Änderungen in der Organisationskultur (Normen, Werte, Spielregeln)
- » Verwirklichung von (Produkt-) Innovationen durch Experimentieren und Ausprobieren

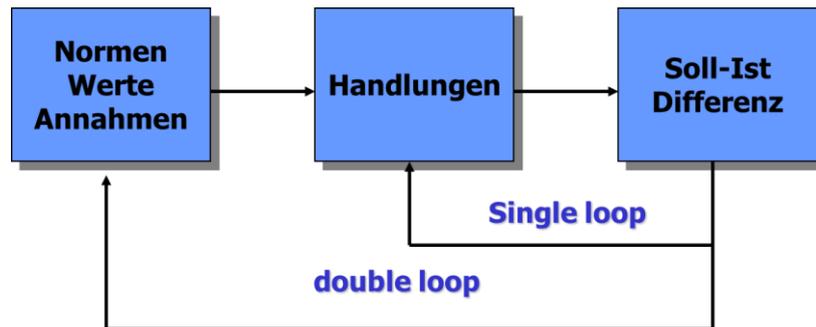


Abbildung 47: Lerntypen

Agyris/Schön unterscheiden Lernen nach drei verschiedenen Dimensionen:

- » Single-loop learning: Lernen als Effizienzsteigerung (Rationalisierungslernen)
- » Double-loop learning: Lernen als Effektivitätssteigerung (Komplexes Lernen)
- » *Deutero-learning: Lernen als Lernen lernen (Reflexives Lernen)*

Unter Lernen wird der Prozess der Wissensgenerierung verstanden, Wissen ist somit das Ergebnis dieses Prozesses. Wissen lässt sich von Daten und Informationen wie folgt unterscheiden:

Daten sind codierte Beobachtungen, sind "Rohstoff" für Informationen in Form von Zahlen, Sprache/Text, Bilder. Daten an sich sind stumm; das heißt, sie müssen interpretiert werden.

Daten werden zu Informationen durch die Einbettung in einen Kontext. Das heißt, durch Relevanzstrukturen bekommen Daten eine Bedeutung und werden zu einem „bedeutsamen“ Unterschied für jemanden oder ein System. Nach Bateson ist Information „ein Unterschied, der einen Unterschied macht“. Aussagekräftige Prozessstatusberichte enthalten daher Informationen, die sich an den Interessen der Zielgruppen orientieren im Gegensatz zu allgemeinen, wert- und aussagelosen Datenfriedhöfen.

Wissen entsteht durch die Integration von Informationen in Erfahrungskontexte. Gemeinsame Praxis oder Tun (Community of Practice) generiert organisatorisches Wissen, welches in einem organisatorischen Gedächtnis gespeichert wird. Es geht hier um das Verständnis von gelebten Prozessen, organisationskulturellen Werten sowie Annahmen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen, (Vor-)Urteile über den Markt, die Kunden, die Konkurrenz, usw. Im

organisatorischen Gedächtnis ist auch festgehalten, „dass man das bei uns so (und nicht anders) macht“.

Wissensmanagement wird nach Probst et al als Vernetzung von Wissenserzeugung, Wissensaustausch, Wissensspeicherung, usw. verstanden. Ein Meta-Regelkreis bestimmt die Ziele eines Bereichs/Unternehmens und bewertet regelmäßig die Aktualität und den Nutzen des Wissens (Controlling).

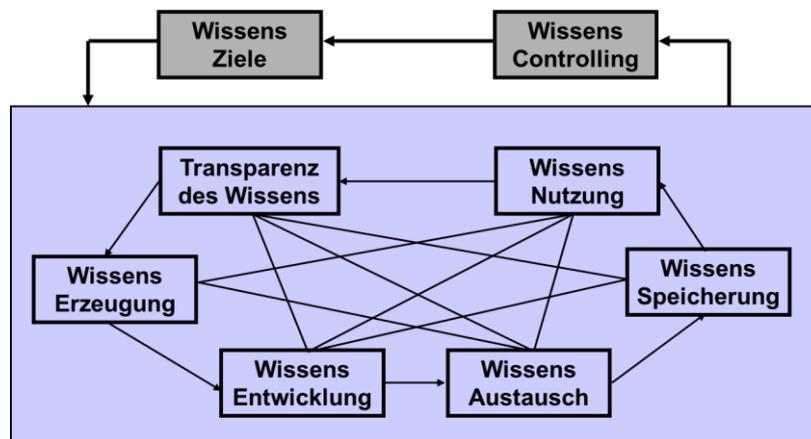


Abbildung 48: Elemente des Wissensmanagement

Methoden des Wissensmanagements:

- » Lessons learned: Sammlung von Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen (Projektende oder regelmäßig bei Prozessen)
- » Learning Points: Sammlung und Verdichtung aller Verbesserungsvorschläge und anschließend Entscheidung was als „Action points“ umgesetzt wird
- » SWOT: Analyse von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken
- » De-Briefing: Mittels alternativer Methoden (Collagen, Songs komponieren, Bilder malen) wird versucht implizites in explizites Wissen zu transformieren
- » Communities of Practice (CoP): Erfahrungsaustausch in Gruppen mit bestimmten Themenschwerpunkten
- » Mikro-Lernartikel: Generiertes Wissen wird in Form von Mini-Artikeln strukturiert publiziert und stellt sich so Kritik und Revision
- » Wissenslandkarte: Sichtbarmachen von individuellem und organisatorischem Wissen in Form einer strukturierten Landkarte

Literatur	Bezug	BL/ WL
<b>5.4 Lernende Organisation, Wissensmanagement</b>		
Majer, Stabauer (2010) Soziale Kompetenz im Projektmanagement; Goldegg Verlag; ISBN: 978-3-902729-31-6	Kap J (S 223 ff.)	BL
Agyris, Donald (2008): Lernende Organisation, Klett-Cotta; ISBN: 978-3608918908		WL
Probst, Raub, Romhardt (2006): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Gabler Verlag; ISBN: 978-3834901170		WL
Senge (2011): Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag; ISBN: 978-3791029962		WL

## 5.5 CHANGE MANAGEMENT

### Vorgehensweisen

Wandel und Veränderungen finden im Laufe der Zeit immer wieder statt (bedingt z.B. durch Innovationen, Prozess-Redesign, etc.). Damit ist nicht Change-Request Management gemeint, wo es um die Änderung des Lieferumfangs (und die Auswirkungen auf Zeit und Ressourcen/Kosten) im Rahmen von Projekten geht.

Changemanagement bedeutet hier organisatorische Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu

- planen
- initiieren
- realisieren
- reflektieren
- und stabilisieren

Das wesentliche Problem bei Veränderungsprozessen ist die Akzeptanz durch alle Beteiligten. Unternehmen müssen sich rasch auf Veränderungen einstellen können, bedingt durch das typische Verhalten der Menschen in Bezug auf Veränderungen ist das aber nicht immer gegeben. Innerhalb von Veränderungsprozessen können unterschiedliche Phasen für die wahrgenommene eigene Kompetenz (der Mitarbeiter) festgestellt werden. Aus diesen Phasen ist ersichtlich, dass einige Zeit vergeht bis Veränderungen durch Mitarbeiter angenommen werden.

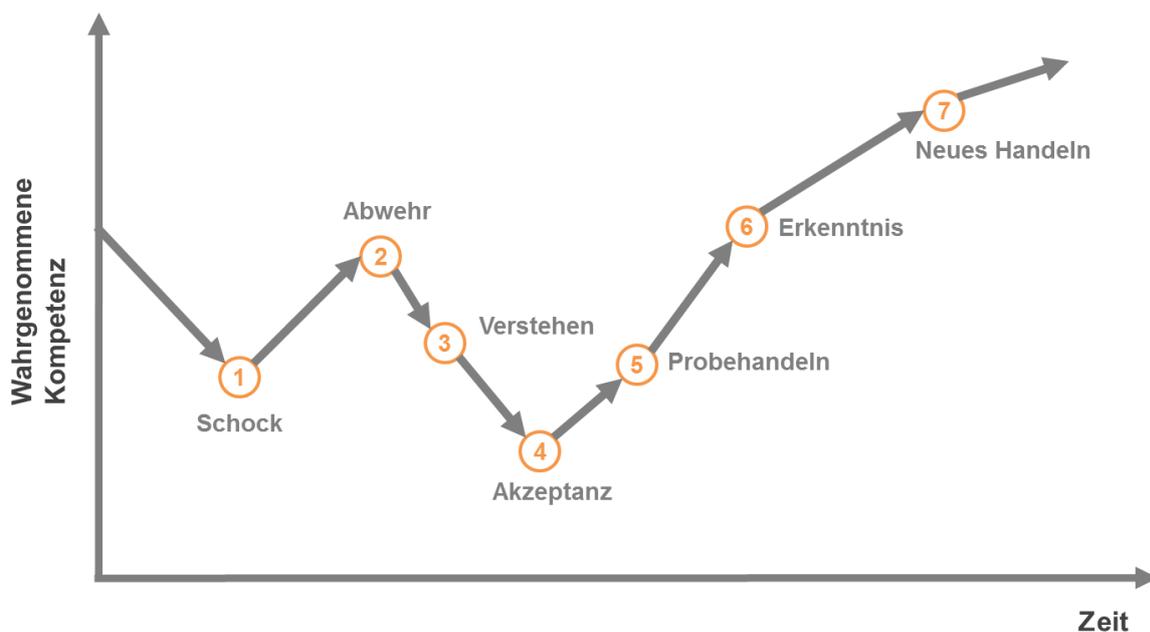


Abbildung 49: Change-Kurve

Im Rahmen von Changes sollten 3 unterschiedliche Ebenen berücksichtigt werden:

- Inhaltliche Ebene: operative Ebene der Veränderung (Gestaltung)
- Steuerungsebene: planen, messen und optimieren von operativen und zusätzlichen Maßnahmen
- Reflexionsebene: zusätzliche Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung und Erkennen von Widerständen etc.

<b>Literatur</b> <b>5.5 Change Management</b>	<b>Bezug</b>	<b>BL/ WL</b>
Majer, Schaden, Stabauer (2014) Entfachen Sie das Teamfeuer: ISBN: 978-3-958306-07-3		BL
Doppler, Lauterburg (2005): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag; ISBN: 978-3593378084		WL
Bodingbauer, Dolleschall, Höfler, Schwarenthorer (2010): Abenteuer Change Management, Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen, Frankfurter Allgem. Buch, ISBN: 978-3899812428		WL
Hochreiter (2006): Choreographien von Veränderungsprozessen, Die Gestaltung von komplexen Organisationsentwicklung, Carl-Auer Verlag; ISBN: 978-3896703613		WL