


Sascha Horatzek

# Toolbox Prozess- management

Vorgehensmodell und  
praktische Methoden für  
Industrie und Dienstleistung



HANSER

Horatzek  
**Toolbox Prozessmanagement**



**BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!**

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

[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)



Sascha Horatzek

# **Toolbox Prozessmanagement**

Vorgehensmodell und praktische Methoden für Industrie  
und Dienstleistung

**HANSER**

Der Autor:  
*Sascha Horatzek*, Neu Wulmstorf, Harburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Print-ISBN 978-3-446-45765-2  
E-Book-ISBN 978-3-446-45770-6  
ePub-ISBN 978-3-446-45886-4

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

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

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

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

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2019 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Damaris Kriegs  
Herstellung und Satz: le-tex publishing services GmbH

Coverrealisation: Stephan Rönigk

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

Printed in Germany



# Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Praktiker in Unternehmen, die sich mit dem Thema Prozessgestaltung beschäftigen. Dies sind vor allem Projektleiter und Teammitglieder eines Prozessgestaltungsprojekts, Prozesseigner und Führungskräfte.

Zweck dieser Toolbox ist es, methodische Unterstützung bei der Prozessgestaltung zu leisten. In Kapitel 2 wird dazu ausführlich ein Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung beschrieben, das sogenannte Referenzmodell der Prozessgestaltung. Dieses dient zur inhaltlichen und organisatorischen Strukturierung eines entsprechenden Projekts. Damit bietet das Buch eine Anleitung zu einem schrittweisen Vorgehen und gibt dabei inhaltliche Hinweise. Um über Kapitel 2 einen schnellen Einstieg in die Materie zu ermöglichen, werden hier Grundkenntnisse vorausgesetzt. Gleichzeitig wird jedoch auf die entsprechenden Stellen innerhalb der folgenden Kapitel verwiesen, die den ergänzenden Hintergrund für eine erfolgreiche Durchführung der Prozessgestaltung liefern. Dadurch muss dieses Buch nicht systematisch von vorn bis hinten durchgelesen werden. Je nach Projektstatus bzw. Vorkenntnis des Lesers können ergänzend zu Kapitel 2 weitere Kapitel herangezogen werden. Das Buch eignet sich daher gut als Nachschlagewerk.

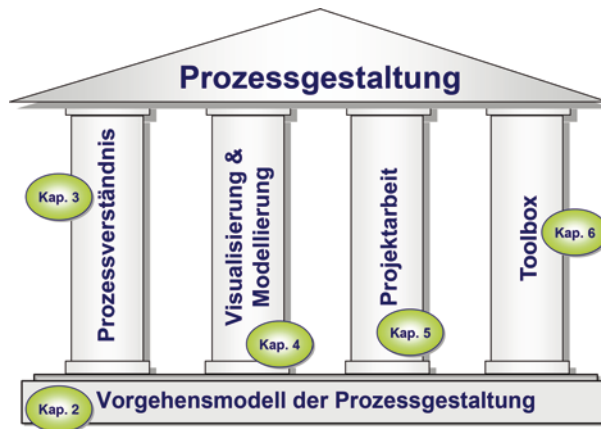
An dieser Stelle ist es wichtig, auf die Eigenart eines jeweiligen Prozesses hinzuweisen. Es ist in der Regel nicht möglich, vorab pauschale Lösungen anzubieten. Trotzdem lässt sich anhand des in Kapitel 2 dargestellten Referenzmodells der grobe Ablauf eines Projekts standardisieren und dadurch effizienter gestalten. Die Vorteile der Standardisierung liegen dabei im strukturierten Vorgehen und in der einheitlichen Dokumentation der Prozesse. Zudem ist auf diese Weise die konsequente Visualisierung der Prozesse gewährleistet und in bestimmten Fällen sind die Ergebnisse der Prozessgestaltung auf andere Prozesse übertragbar.

Kapitel 3 behandelt die Grundlagen der Prozessorientierung. Da bei einer Prozessgestaltung im Wesentlichen aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen beeinflusst werden, wird zunächst der Hintergrund der klassischen Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens beschrieben. Es folgen die Grundlagen des Prozessbegriffs und des Prozessmanagements.

Die Prozessmodellierung ist eine Art Querschnittsfunktion im Referenzmodell der Prozessgestaltung. Hier handelt es sich um ein entscheidendes und sehr komplexes Thema. Aus diesem Grund werden in Kapitel 4 separat die grundlegenden Methoden und Werkzeuge der Modellierung behandelt. Das Ziel ist es hier, dem Leser ein Verständnis von der Visualisierung bis zur Modellierung eines Prozesses zu vermitteln und Anhaltspunkte für die Auswahl entsprechender Werkzeuge zu geben.

Das Vorhaben einer Prozessgestaltung wird in der Regel als Projekt aufgesetzt. Dabei hat neben Methodenkenntnissen das Wissen über die operative Durchführung des Projekts einen sehr hohen Stellenwert. Daher ist an dieser Stelle das klassische Projektmanagement gefragt, damit die Prozessgestaltung zielgerichtet durchgeführt werden kann. Aus diesem Grund liefert Kapitel 5 praxisnahe Hinweise zum Projektmanagement.

Während des Projektverlaufs gibt es eine Vielzahl an Situationen, in denen Methoden, beispielsweise der Analytik oder der Betriebswirtschaft, zur Problemlösung, zur Teamentwicklung oder zur Förderung der Kreativität eingesetzt werden sollten. Kapitel 6 beschreibt diverse Methoden, die teilweise speziell in einzelnen Projektphasen, teilweise über das gesamte Projekt hinweg, angewandt werden können. Das folgende Bild gibt eine Übersicht über den Aufbau des Buchs.



Aufbau des Buchs zur Prozessgestaltung

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Das Vorgehensmodell der Prozessgestaltung</b>	<b>7</b>
2.1	Initialisierung	9
2.1.1	Projektvorbereitung	9
2.1.2	Prozessidentifikation und -abgrenzung	11
2.2	Ist-Analyse	13
2.2.1	Prozesserfassung	13
2.2.2	Prozessmodellierung	16
2.2.3	Prozesszieldefinition	16
2.2.4	Prozessbewertung	18
2.3	Soll-Konzeption	19
2.3.1	Prozessentwurf	19
2.3.2	Abwägung der Prozessrealisierbarkeit	23
2.4	Umsetzung	24
2.4.1	Maßnahmenplanung	24
2.4.2	Prozessimplementierung	25
2.5	Prozesssteuerung	27
2.5.1	Prozesscontrolling	27
2.5.2	Kontinuierliche Prozessverbesserung	28
<b>3</b>	<b>Die Prozessorientierung</b>	<b>31</b>
3.1	Grundlagen der Betriebsorganisation	31
3.2	Aufbau- und Ablauforganisation	33
3.3	Grundlagen des Prozessbegriffs	34
3.4	Prozessmanagement	37
3.4.1	Aspekte des Prozessmanagements	37
3.4.2	Der Prozesseigner	40



3.5	Ergänzende Managementansätze .....	41
3.5.1	Business Process Reengineering .....	41
3.5.2	Total Quality Management (TQM) .....	43
3.5.3	Kaizen .....	44
<b>4</b>	<b>Prozessmodellierung .....</b>	<b>47</b>
4.1	Modellierungsmethodik .....	48
4.1.1	Dimensionen der Modellierung .....	49
4.1.2	Methoden der Modellierung .....	52
4.1.3	Kombination der Dimensionen .....	62
4.2	Vorgehen bei der Modellierung .....	64
4.3	Einsatzgebiete von Prozessmodellen .....	66
4.4	Modellierungswerkzeuge .....	69
<b>5</b>	<b>Projektmanagement .....</b>	<b>73</b>
5.1	Projekte und deren Management .....	74
5.1.1	Merkmale von Projekten .....	74
5.1.2	Die Teilbereiche des Projektmanagements .....	75
5.1.3	Arten der Projektorganisation .....	80
5.1.4	Schwierigkeiten in Projekten .....	81
5.2	Arbeiten im Team .....	83
5.2.1	Grundlagen der Teamarbeit .....	83
5.2.2	Kommunikation .....	84
5.2.3	Prozessbegleitung .....	86
<b>6</b>	<b>Toolbox .....</b>	<b>89</b>
6.1	Querschnittsmethoden .....	89
6.1.1	Prozessvisualisierung .....	89
6.1.2	Workshops .....	91
6.1.3	Moderation .....	92
6.1.4	Kartenabfrage .....	93
6.1.5	Checklisten .....	94
6.2	Methoden der Projektvorbereitung .....	95
6.2.1	Projektblatt .....	95
6.2.2	Kick-off-Veranstaltung .....	95
6.3	Methoden der Teamentwicklung und Motivation .....	96
6.3.1	Feedback .....	96
6.3.2	Teamvereinbarungen .....	97
6.3.3	Teamuhr .....	98

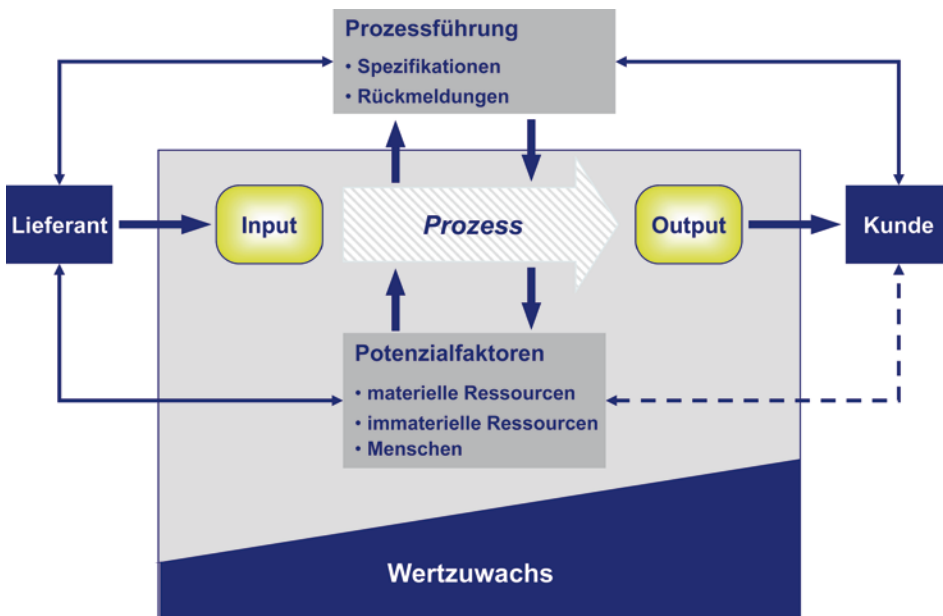
6.4	Methoden der Prozesserfassung .....	99
6.4.1	Dokumentenanalyse .....	99
6.4.2	Interview .....	100
6.4.3	Prozesswanderung .....	101
6.4.4	Mängel-Wunsch-Liste .....	101
6.5	Methoden der Prozesszieldefinition .....	102
6.5.1	Prozesskundenanalyse .....	102
6.5.2	Zielkreuz .....	103
6.6	Methoden der Prozessbewertung .....	105
6.6.1	Schwachstellenanalyse .....	106
6.6.2	Durchlaufzeit-Schaubild .....	107
6.6.3	Einflussmatrix .....	108
6.6.4	Problem-Ursachen-Matrix .....	109
6.6.5	Ishikawa-Diagramm .....	110
6.6.6	ABC-Analyse .....	112
6.6.7	Prozesskostenrechnung .....	113
6.7	Methoden zum Prozessentwurf .....	113
6.7.1	Brainstorming .....	113
6.7.2	Methode 635 .....	115
6.7.3	Gordon-Methode .....	115
6.7.4	Morphologische Analyse .....	116
6.7.5	Merkmalsauflistung .....	119
6.8	Methoden zur Bewertung der Prozessrealisierbarkeit .....	120
6.8.1	Screening .....	120
6.8.2	Delphi-Befragung .....	121
6.8.3	Nutzwertanalyse .....	122
6.8.4	Polaritätsprofil .....	124
6.8.5	Migrationsstrategie .....	125
6.9	Methoden der Prozesssteuerung .....	126
6.9.1	Kennzahlen .....	126
6.9.2	Benchmarking .....	127
6.9.3	Wissensmanagement .....	129
<b>7</b>	<b>Verzeichnis der Abkürzungen .....</b>	<b>133</b>
<b>8</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>135</b>

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>139</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>143</b>
<b>Über den Autor</b> .....	<b>145</b>
<b>Index</b> .....	<b>147</b>

# 1

## Einleitung

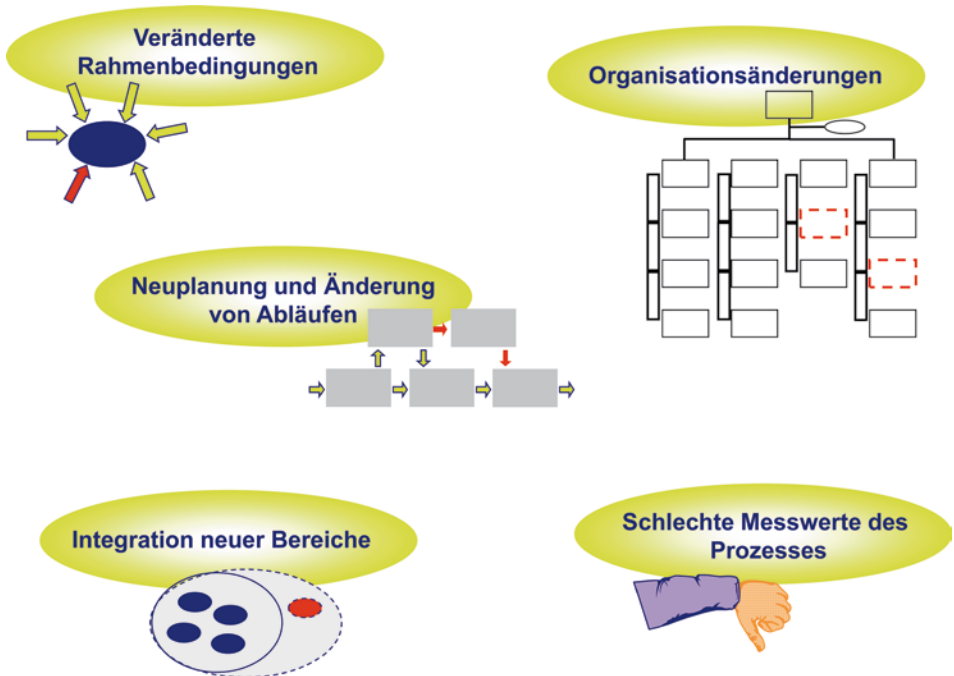
Die Prozessgestaltung ist ein moderner Themenkomplex in Unternehmen. Zwar gilt es weiterhin – den Gedanken von Frederick W. Taylor folgend –, die Ausführung einzelner Tätigkeiten effizienter zu gestalten. Dies spiegelt die klassische Betrachtung eines Unternehmens unter aufbauorganisatorischen Gesichtspunkten wider. Ausgehend jedoch von dem Bestreben, Durchlaufzeiten zu verkürzen und Materialbestände zu verringern, wurden zunächst die Materialflüsse in den direkten Unternehmensbereichen näher untersucht. Dabei traten erstmals ablauforganisatorische Gesichtspunkte in den Vordergrund. Dieser Wandel zur Prozessorientierung, der in Kapitel 3 näher beschrieben wird, ist seit etlichen Jahren auch in den indirekten Unternehmensbereichen von Bedeutung. Der Grundgedanke dabei ist die Optimierung eines Prozesses aus Sicht des Kunden.



**Bild 1.1** Der prinzipielle Wertschöpfungsprozess

Prinzipiell ist ein Prozess die Transformation eines Input in einen Output (Bild 1.1). Jeder Prozess hat einen internen oder externen Kunden und einen internen oder externen Lieferanten. Durch den Prozess erfährt der Input aus Sicht des Kunden einen Wertzuwachs. Zur Ausführung sind sogenannte Potenzialfaktoren erforderlich. Dies sind zum einen die materiellen und immateriellen Ressourcen und zum anderen der Mensch bzw. dessen Arbeitskraft. Ein Prozess setzt sich aus Aktivitäten zusammen, die von einzelnen Mitarbeitern ausgeführt werden. Materielle Potenzialfaktoren sind z. B. Maschinen, Anlagen und Werkstoffe. Immaterielle Potenzialfaktoren sind beispielsweise Stücklisten und Arbeitspläne, also das Wissen, das der Ausführung des Prozesses zugrunde liegt. Durch eine koordinierte Prozessführung lässt sich die Wirkungskraft der Potenzialfaktoren, und damit die Effizienz des Prozesses, erhöhen.

Über die Strukturierung und Klassifizierung von Prozessen sowie die Abgrenzung zu Aktivitäten bzw. zur Ablauforganisation finden sich in Kapitel 3 eingehende Erläuterungen.



**Bild 1.2** Anlässe eines Prozessgestaltungsprojekts

Die Anlässe, zu denen ein Prozessgestaltungsprojekt aufgesetzt wird, können unterschiedlich sein (Bild 1.2). Am offensichtlichsten sind dabei schlechte Messwerte eines identifizierten Prozesses. Wenn über ein Prozesscontrolling festgestellt wird, dass sich ein Prozess nicht mehr verbessert oder sogar dauerhaft gesetzte Ziele

nicht erreicht werden, ist dies in der Regel ein unstrittiger Anlass für eine Neugestaltung. Ebenso notwendig ist eine Veränderung, wenn neue Bereiche in einen Prozess integriert werden oder Organisationsänderungen stattgefunden haben. Dies kann zum Beispiel nach einem Firmenzusammenschluss oder durch eine Produktionsverlagerung notwendig werden.

Neuplanung und Änderung treten ein, wenn beispielsweise ein neues Managementkonzept oder ein anderes Werkstattsteuerungsprinzip eingeführt wird. Situationen dieser Art geben häufig Anlass, betroffene Abläufe gänzlich zu hinterfragen und neu zu gestalten.

Ein weiterer Anlass für ein Prozessgestaltungsprojekt können veränderte Rahmenbedingungen sein. Darunter sind beispielsweise neue Kundenanforderungen, neue gesetzliche Vorschriften oder Änderungen der Lage im Beschaffungsmarkt zu verstehen.



**Bild 1.3** Mögliche Ziele eines Prozessgestaltungsprojekts

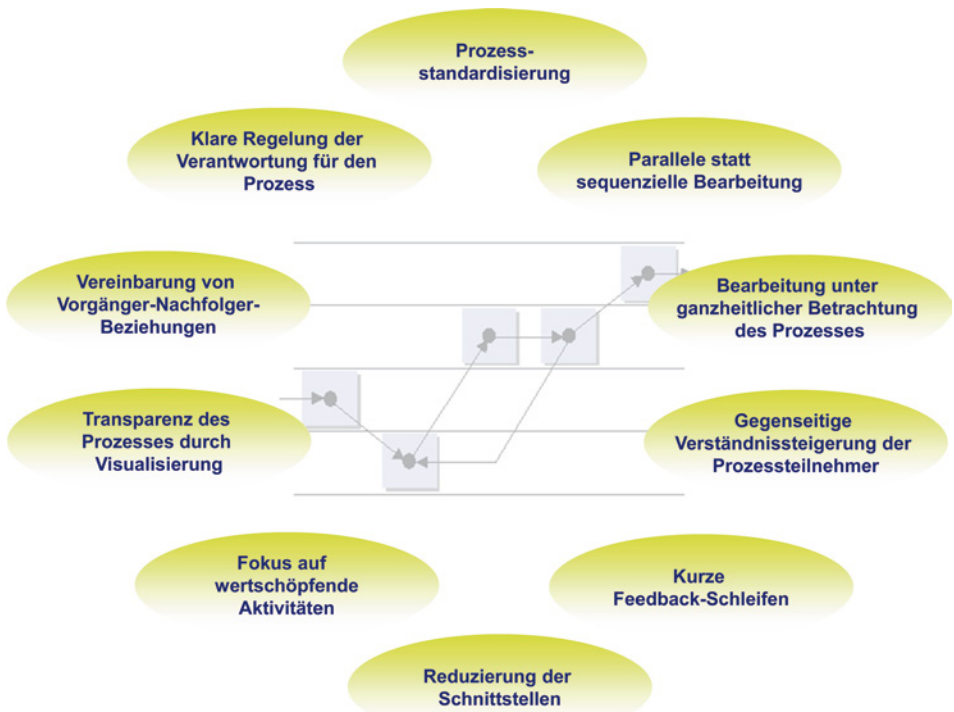
Je nach Anlass unterscheiden sich auch die Ziele eines Prozessgestaltungsprojekts. Bild 1.3 gibt zunächst einen Überblick über verschiedene mögliche Ziele. Im Grundsatz geht es bei der Prozessgestaltung darum, den Erreichungsgrad der Unternehmensziele durch zuverlässige und effektive Prozesse zu erhöhen. Während einige Ziele einer Prozessgestaltung komplementär sind, sind andere konkurrierend. In diesem Fall müssen Zielprioritäten festgelegt werden.

Mögliche Schwachstellen in Prozessen sind vielfältig (Bild 1.4). Typisch sind in diesem Zusammenhang unklare Zuständigkeiten, lange Durchlaufzeiten oder ein schlechter Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern.



**Bild 1.4** Mögliche Schwachstellen in Prozessen

Die bestehenden Schwachstellen gilt es in einem Prozessgestaltungsprojekt zu beseitigen. Daraus leiten sich die Schwerpunkte bei der Prozessgestaltung ab, die in Bild 1.5 beispielhaft aufgeführt sind.



**Bild 1.5** Beispielhafte Schwerpunkte bei der Prozessgestaltung

Es wird deutlich, dass ein Projekt zur Prozessgestaltung verschiedene Anlässe haben und mit unterschiedlichen Zielsetzungen betrieben werden kann. Unabhängig von Anlass und Ziel hängt der Erfolg eines solchen Projekts allerdings von einem strukturierten und methodischen Vorgehen ab. Deshalb wird im folgenden Kapitel ein standardisiertes Vorgehen bei der Prozessgestaltung vorgestellt.



