

HANSER



Leseprobe

zu

„Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement“

von Karl Werner Wagner und Gerold Patzak

Print-ISBN 978-3-446-45741-6

E-Book-ISBN 978-3-446-46193-2

ePub-ISBN 978-3-446-46463-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45741-6>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement ist in langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar.

Nach zahlreichen kurzfristigen Optimierungen kommen viele Unternehmen heute wieder auf den Kern nachhaltiger Unternehmensgestaltung zurück. Im Fokus steht nicht das Optimieren finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, sondern die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens und der Organisation. **Performance Excellence** steht für effektives Prozessmanagement im Rahmen der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Von entscheidender Bedeutung dabei ist, wie die Strategie richtig und effektiv in Prozesse umgesetzt wird und wie daraus Organisationsstrukturen abgeleitet werden. Auch dem systematischen und professionellen „Management of Change“ ist hierbei ein entsprechender Stellenwert zu geben.

Performance Excellence ist hierbei die Ausrichtung, um **Innovation, Produktivität und wirtschaftliches Ergebnis** einer Organisation **nachhaltig zu steigern**.

Die Zufriedenstellung der „Stakeholder“ und die Konzentration auf die Kernkompetenzen verlangen den Übergang vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen. Geschäftsprozesse überbrücken horizontal die einzelnen Funktionsbereiche, sind auf die Befriedigung interner und/oder externer Kunden gerichtet, schaffen Werte, optimieren die Organisation als Ganzes und werden von durchsetzungsstarken Führungskräften geleitet. Zukunftsorientierte Unternehmen haben diesen Übergang von der innenorientierten Denkungsweise in Abteilungsgrenzen zur außen- und damit kundenorientierten Handlungsweise erfolgreich proaktiv vollzogen.

Dieses Buch unterstützt bei der **methodischen Umsetzung des Prozessmanagements** und erhebt den Anspruch, hierin Standards zu setzen. Dieses Buch wird auch als Grundlage für Normen im PzM und als Standard der Gesellschaft für Prozessmanagement genutzt.

Der im Buch beschriebene Ansatz des Prozessmanagements unterscheidet sich von anderen nicht nur durch seine fundierte Aufbereitung und methodische Absicherung, sondern vor allem durch seinen in vielen Projekten **umgesetzten Praxisbezug**. Deshalb richtet sich das Buch an Anwender und Führungskräfte in den Unternehmen sowie an Leser in Forschung und Lehre gleichermaßen.

Das Buch erläutert als Basis die Entwicklung des Prozessmanagementprinzips, dessen Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung, die Regelkreise und den Bezug zur Prozesslandschaft des Unternehmens sowie die Auswirkung von Prozessmanagement auf die Unternehmensorganisation. Als zentrale Struktur von **Performance Excellence** versteht

sich der „Process Life Cycle“, der ausgehend von der Prozesslandschaft über die 4-Schritte-Methodik der Prozessdefinition hin zur Prozessregelung führt. Das Prozessmonitoring schließt den Prozesslebenszyklus mit der Rückkopplung zur Prozesslandschaft. Besonders die 4-Schritte-Methodik zur Prozessdefinition ist mit umfangreichen Vorgehensprinzipien und Umsetzungsbeispielen aufbereitet und vermittelt dadurch ein vollständiges Bild des theoretischen Fundaments und dessen praktischer Umsetzung.

Ein weiterer Schwerpunkt des Buchs liegt im aktiven Leben von Prozessmanagement und dem Einfluss des Menschen und des sozialen Systems auf die Gestaltung von Prozessmanagementsystemen. Dem Anwender wird dabei eine Fülle von Umsetzungsunterstützungen an die Hand gegeben.

Aktuellste Entwicklungen im Prozessmanagement, die Integration von Prozessmanagement in exzellenten Unternehmen, die Berücksichtigung von Bewertungsmodellen bei Prozessoptimierungen, die Verbindung mit der Balanced Scorecard zur Prozesszieldefinition und pragmatische Ansätze der Prozesskostenrechnung finden Berücksichtigung.

Der in vielen Projekten in verschiedenen Branchen angewendete und erprobte Projektablauf bildet einen methodischen Vorgehensrahmen zur Einführung des Prozessmanagements in Organisationen – unabhängig von deren wirtschaftlicher Ausrichtung, ob Profit- oder Non-Profit-Unternehmen. Er bildet in Form von Umsetzungsbeispielen den Abschluss des Buchs.

Der Bedeutung von **Performance Excellence** in der praktischen Unternehmensführung wird in den letzten Jahren durch die Rolle bzw. durch das **Berufsbild** des **Prozessmanagers** verstärkt Rechnung getragen. Das Buch ist somit ein „**Body of Knowledge**“ für das Prozessmanagement und ist auch Ausbildungsgrundlage für die **Zertifizierung von Prozessmanagern** („PcM“ und „SPcM“) gemäß ISO 17024.

Herzlich danken möchten wir DI Dr. Roman Käfer für seine Beiträge zu den Kapiteln 10 und 11. DI Stephan Kunz sei gedankt für die Überarbeitung der Kapitel 3 und 4. Das Kapitel 7 „Wertstromorientiertes Prozessmanagement“ erfuhr durch den Beitrag von DI Stephan Dolnik eine sehr wichtige Aktualisierung. Auch Kapitel 5 und 11 erfuhren durch Ihn entscheidende Impulse. Hierbei gebührt ihm unser besonderer Dank für seine vorbildliche Unterstützung.

Herzlich danken dürfen wir Ing. Julia Steiner MSc. und DI Dr. Monika Kerbl für ihre Beiträge zu Prozesse leben und Prozesse der Veränderung managen. Dem gesamten Team der Procon sei gedankt für die unermüdliche und geduldige Überarbeitung, Ergänzung und Finalisierung des Werks.

Unser ausdrücklicher Dank ist an dieser Stelle an DI Stephan Dolnik gerichtet, der mit seinen Beiträgen, seinem Einsatz bei der inhaltlichen Konzeption und Gliederung des Buchs sowie seiner kontinuierlichen Projektverfolgung dieses Werk entscheidend unterstützt hat.

Dank gesagt sei auch dem Carl Hanser Verlag in München für die sorgfältige Drucklegung des Werks.

Wien, im Frühjahr 2020

*Karl W. Wagner
Gerold Patzak*

Die Autoren haben sich in diesem Buch darum bemüht, dem Anwender einen komprimierten und dennoch umfassenden Überblick über **Performance Excellence** zu geben. Zweifellos gibt es noch weitere Vertiefungen in den dargestellten Inhalten. Es würde uns freuen, wenn Sie uns Ihre Anregungen und etwaigen inhaltlichen Erweiterungen mitteilen würden:

Procon Unternehmensberatung GmbH

Saarplatz 17

A-1190 Wien

Tel.: +43-1-367 91 91-0

office@procon.at

www.procon.at

Inhalt

Vorwort	VII
1 Prozesse und Unternehmensführung	1
1.1 Management und Unternehmensführung	1
1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement	5
1.2.1 Mission eines Unternehmens	5
1.2.2 Bedeutung des Unternehmensleitbilds	6
1.2.3 Kultur und Werthaltungen im Unternehmen	7
1.2.4 Entwicklung der unternehmerischen Vision	9
1.2.5 Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen	10
1.3 Das Unternehmen als System	15
1.3.1 Der Systemansatz	15
1.3.2 Betrachtungsobjekt Unternehmen	19
1.3.3 Management aus Systemsicht	22
1.3.4 Der Regelkreis als grundlegendes Modell der Systemtechnik	26
1.4 Prozesse und Prozessmanagement	30
1.4.1 Prozessdefinition	30
1.4.2 Prozessmanagement	33
1.4.3 Prozessorientierung versus Funktionsorientierung	37
1.5 Nutzen eines Prozessmanagementsystems	42
1.6 Auswirkung der Prozessorientierung auf die Organisation	44
1.7 Literatur	48
2 Prozesse im Unternehmen erkennen und verstehen	51
2.1 Prozesse des Unternehmens	51
2.1.1 Grundlegender Zugang zu den Prozessen eines Unternehmens ..	52
2.1.2 Zuordnung von Prozessen zu Prozesskategorien	53
2.2 Phase 1: Prozesse in die Prozesslandkarte aufnehmen	57
2.2.1 Erstellung einer Prozesslandkarte	57
2.2.2 Ebenenmodell des Prozessmanagements	65
2.2.3 Priorisierung von Prozessen durch die Definition von Schlüsselprozessen	68
2.2.4 Prozesswürdigkeit	69
2.3 Literatur	72

3	Der Prozesslebenszyklus	73
3.1	Prozesslebenszyklus – die Phasen des Prozessmanagements im Überblick	73
3.1.1	Phase 1: Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	74
3.1.2	Übergang 1: Prozesse gliedern und strukturieren	75
3.1.3	Phase 2: Prozesse erarbeiten	76
3.1.4	Übergang 2: Prozesse einführen	77
3.1.5	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern	77
3.1.6	Übergang 3: Prozessleistung berichten	78
3.1.7	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	78
3.1.8	Übergang 4: Prozesse neu gestalten oder ersetzen	79
3.2	Sichtweisen auf den Prozesslebenszyklus	79
3.2.1	Strategisches und operatives Prozessmanagement	79
3.2.2	Prozesse gestalten und Prozesse leben	82
3.2.3	Betrachtung Einzelprozess oder Prozessgesamtheit	87
3.3	Rollen im Prozessmanagement	88
3.3.1	Rollenbeschreibung des Prozessmanagers	89
3.3.2	Rollenbeschreibung des Prozessverantwortlichen	91
3.3.3	Rollenbeschreibung des Prozesseigners	91
3.3.4	Rollenbeschreibung der Prozessteammitglieder	93
3.3.5	Rollenbeschreibung des Prozesscoachs	93
3.4	Literatur	94
4	Prozesse analysieren und konzipieren	95
4.1	Phase 2 des Prozesslebenszyklus: Prozesse erarbeiten	98
4.2	Schritt I: Identifikation und Abgrenzung	100
4.2.1	Vorgehensweise bei der Identifikation und Abgrenzung	101
4.2.2	Dokumentation des Schritts I	102
4.3	Schritt II: Analyse Ist-Prozesse	104
4.3.1	Visualisierungsarten von Prozessen	105
4.3.2	Prozessvisualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation von Prozessen	115
4.3.3	Prozessvisualisierung als Basis für die Analyse und Optimierung von Prozessen	127
4.3.4	Analyse von Prozessen	137
4.3.5	Liste der Verbesserungspotenziale (LVP)	157
4.4	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse	159
4.4.1	Gestaltung der Soll-Prozesse	159
4.4.2	Festlegung der Prozessmessung	163
4.4.3	Prozessbeschreibung	164
4.5	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenzial	168
4.5.1	Prozessbegehungen	169
4.5.2	Aktivitäten- oder Maßnahmenlisten	170
4.6	Literatur	171

5	Prozesse leben und Bericht erstatten	173
5.1	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern	173
5.1.1	Zielsetzung und zielorientierte Planung	176
5.1.2	Überwachung der Zielerreichung	177
5.1.3	Analyse der Prozessergebnisse	181
5.1.4	Definieren und Umsetzen von Maßnahmen zur Zielerreichung ...	181
5.1.5	Fortgeschrittene Instrumente zur Prozesssteuerung und -optimierung	183
5.2	Reporting	184
5.2.1	Reporting der gemessenen Daten zum Prozessverantwortlichen .	184
5.2.2	Reporting der Prozessleistung zu den Prozessmitarbeitern	185
5.2.3	Reporting an das Management	186
5.2.4	Grundsätze bei der Integration des Prozessreportings in das Unternehmensreporting	189
5.2.5	Vorgehensweise bei der Integration des Prozessreportings	190
5.3	Agilität im Prozessmanagement	199
5.4	Literatur	201
6	Prozesse strategisch managen	203
6.1	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	203
6.2	Balanced Scorecard (BSC)	210
6.2.1	Zusammenhang Balanced Scorecard und Prozessmanagement ..	210
6.2.2	Struktur und Inhalt einer Balanced Scorecard	214
6.2.3	Kopplung der BSC mit Prozessmanagement	217
6.2.4	Vorgehen zum BSC-Aufbau	219
6.2.5	Tipps zum BSC-Einsatz	225
6.3	Hoshin Kanri	226
6.3.1	Erweiterung des BSC-Ansatzes	226
6.3.2	Hoshin-Kanri-X-Matrix	229
6.4	Literatur	233
7	Wertstromorientiertes Prozessmanagement (WPM)	235
7.1	Entwicklung eines wertstromorientierten Prozesses	235
7.2	Die acht WPM-Perspektiven	236
7.2.1	Layer 1 – „Prozessstruktur festlegen“	237
7.2.2	Layer 2 – „Produkt- und Informationsflüsse aufnehmen“	238
7.2.3	Layer 3 – „Verschwendung identifizieren“	239
7.2.4	Layer 4 – „Zeitlinie aufnehmen“	240
7.2.5	Layer 5 – „Qualitätsdefizite identifizieren“	241
7.2.6	Layer 6 – „Kapazitäten abgleichen“	242
7.2.7	Layer 7 – „Risiko bewerten“	243
7.2.8	Layer 8 – „Kosten erheben“	244
7.2.9	Layer 9 – „Verbesserungspotenziale festhalten“	245
7.3	Literatur	248

8	Prozesse leben: Der Mensch im Prozessmanagement	249
8.1	Das Individuum	250
8.1.1	Persönlichkeitsinventar	250
8.1.2	Individualkompetenz und ihre Dimensionen	262
8.2	Die Gruppe, das Team als soziales System	266
8.2.1	Teamentwicklung	266
8.2.2	Die Teambildung als Prozess (Phasen 1 bis 4 des Teamlebenszyklus)	268
8.2.3	Maßnahmen zum Ausbau und zur Pflege effizienter Beziehungen in Gruppen	272
8.3	Leitung und Führung von Teams	273
8.3.1	Führungsstile (im Überblick)	276
8.3.2	Praktische Aspekte der Leitung und Führung von Teams	278
8.3.3	Leitlinien teamorientierter Führung	279
8.3.4	Hauptaufgaben der Teamleitung	280
8.3.5	Persönliche Eigenschaften des erfolgreichen Teamleiters	281
8.4	Motivation von Mitarbeitern	282
8.5	Konfliktmanagement	288
8.5.1	Konflikte in Teams	288
8.5.2	Konfliktarten	290
8.5.3	Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten)	291
8.5.4	Konfliktbehandlung	292
8.5.5	Der Umgang mit Konflikten	295
8.6	Persönliche Weiterentwicklung begleiten und fördern	296
8.7	Kreativität und Innovation Einzelner und in der Gruppe	298
8.7.1	Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Einsatz von Kreativitätsmethoden und -techniken	298
8.7.2	Kreativität & konstruktiver Konflikt	299
8.7.3	Kreativitätsmethoden	301
8.7.4	Förderung von Kreativität	305
8.8	Die Organisation als soziales System	306
8.8.1	Organisationskultur – eine erste Definition	309
8.8.2	Die Organisationskultur bestimmt das Verhalten von Organisationen	309
8.8.3	Grundlegende Begriffe und Konzepte zur Organisationskultur	310
8.8.4	Mehrfachkulturen, Subkulturen	312
8.8.5	Modell zu Aufbau und Funktionsweise der Organisationskultur	312
8.8.6	Analyse und Änderung einer Organisationskultur	315
8.8.7	Bemerkungen zur Kultur im speziellen Fall von Projektteams	319
8.9	Literatur	321
9	Organisationsänderungen verwirklichen	323
9.1	Veränderungstreiber	323

9.1.1	Digitalisierung	323
9.1.2	Anforderungen des Markts an Unternehmen	323
9.1.3	Der Wertewandel im Bewusstsein des Kunden von heute	324
9.1.4	Der Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter von heute	324
9.2	Change Management & Change Leadership	325
9.3	Herausforderungen des Change Managements	327
9.4	Förderliche Einstellungen und Denkweisen	331
9.5	Notwendige Zwischenstadien am Weg von Widerstand zur Akzeptanz	333
9.5.1	Phasen im Ablauf eines Change-Prozesses	335
9.5.2	Change-Szenarien	337
9.5.3	Leadership im Change	338
9.6	Die Veränderung als Projekt managen	340
9.6.1	Projekte initiieren und beauftragen	341
9.6.2	Projekte starten	341
9.6.3	Arbeitsstrukturen in Projekten (Projektorganisation)	342
9.6.4	Aufgabenmanagement: der Projektstrukturplan (PSP)	343
9.6.5	Umfeldmanagement	347
9.6.6	Risikomanagement	349
9.6.7	Terminmanagement	352
9.6.8	Ressourcen- und Kostenmanagement in Projekten	352
9.6.9	Informationsmanagement und Projektmarketing	354
9.6.10	Projektmarketing	355
9.6.11	Projektcontrolling	356
9.6.12	Projekte abschließen	360
9.7	Literatur	361
10	Prozessmanagement im exzellenten Unternehmen	363
10.1	Integriertes Management	363
10.1.1	Der Integrationsgedanke	363
10.1.2	Top-down-Integrationsansatz mit dem 3-Ebenen-Modell	365
10.1.3	Vorgehen beim IMS-Aufbau	371
10.1.4	Performance und Compliance	373
10.2	System-Scans	373
10.3	Referenzmodelle	375
10.4	Normen und Zertifizierung	376
10.4.1	Normen und Prozessmanagement	376
10.4.2	Zertifizierung	380
10.5	Bewertungsmethoden	380
10.5.1	Audits	380
10.5.2	Prozessassessments nach ISO 3300x	381
10.5.3	EFQM-Assessment	388

10.6	Prozessschnittstellenanalyse (PSA) – Methode zur Optimierung von Schnittstellen	396
10.6.1	Ziele, Zweck der Prozessschnittstellenanalyse	397
10.6.2	Vorgehen	397
10.6.3	Ergebnisse	397
10.6.4	Nutzen	399
10.7	Prozesskostenrechnung	399
10.7.1	Zugang zu Prozesskostenrechnung aus dem Prozessmanagement (bottom-up)	400
10.7.2	Limits der Bottom-up-Prozesskostenrechnung	400
10.7.3	Zugang zur Prozesskostenrechnung aus dem Bereich Controlling und Kostenrechnung (top-down)	401
10.7.4	Ziele der Prozesskostenrechnung	403
10.7.5	Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down)	405
10.7.6	Vorgehen beim Aufbau der Prozesskostenrechnung (top-down) ..	406
10.7.7	Gemeinkostenmanagement mittels der Prozesskostensätze (bottom-up und top-down)	409
10.8	Literatur	411
11	Prozessmanagement umsetzen – ausgewählte Beispiele	413
11.1	Produktionsunternehmen: Böhler Edelstahl GmbH	413
11.1.1	Ausgangssituation	413
11.1.2	Projektziele	414
11.1.3	Umsetzung des ersten Programmschritts von QM 450	414
11.1.4	Umsetzung des zweiten Programmschritts von QM 450	417
11.1.5	Umsetzung des dritten Programmschritts von QM 450	420
11.1.6	Umsetzung des vierten Programmschritts von QM 450	421
11.1.7	Vom Programm zum gelebten Managementsystem	421
11.1.8	Erfolgskontrolle 2013	422
11.2	Gesundheitswesen: Privatklinik Rudolfinerhaus	423
11.2.1	Ausgangssituation	423
11.2.2	Projektziele	424
11.2.3	Umsetzung	425
11.2.4	Übersichtliche Prozessdarstellung	427
11.2.5	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	428
11.3	Öffentliche Verwaltung: MA 45	428
11.3.1	Ausgangssituation	429
11.3.2	Projektziele	429
11.3.3	Weiterentwicklung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	430

11.4	BPM Toolauswahl: Österreichische Nationalbank (OeNB)	433
11.4.1	Ausgangssituation	433
11.4.2	Projektziele	434
11.4.3	Projektablauf	434
11.4.4	Erstellung eines Kriterienkatalogs	434
11.4.5	Begleitende Qualitätssicherung bei der BPM-Toolanbieter- auswahl	435
11.5	Spannungsfeld Compliance/ Performance: Münze Österreich	435
11.5.1	Die Münze Österreich AG – ein österreichisches Traditionsunternehmen	435
11.5.2	Moderne Managementsysteme stehen im Spannungsfeld von Compliance und Performance	436
11.5.3	Das Werkzeug Process Review	440
11.5.4	Den Spagat zwischen Compliance und Performance schaffen ...	443
11.6	Literatur	444
	Literatur	445
	Abkürzungen	451
	Index	457
	Die Autoren	461

Prozesse und Unternehmensführung

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement (PzM) ist in marktstarken, langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar. Um einerseits den Zusammenhang und die Verbindung der beiden Themen zu zeigen und andererseits die Basis für ein umfassendes Prozessmanagement zu umreißen, wird im Folgenden den grundlegenden Inhalten dieser Begriffe Raum gewidmet (Jeston/Nelis, 2006).

■ 1.1 Management und Unternehmensführung

Management und Unternehmensführung werden in der Literatur in einem institutionellen und einem funktionalen Sinn behandelt. Institutionell sind Personen Träger der Managementtätigkeiten, und funktional wird die Tätigkeit des Managements als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung verstanden (vgl. Winkelmann, 2008).

Im deutschsprachigen Raum wird Management als Funktion oft in sachbezogene und personenbezogene Aufgaben unterteilt. Sachbezogene Aufgaben beinhalten die Planung, Steuerung und Kontrolle zur Erfüllung bestimmter strategischer und operativer Aufgaben. Personenbezogene Aufgaben dagegen zielen auf die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung gemeinsam akzeptierter Ziele und der damit verbundenen Probleme (Feldbrügge, 2008).

Management umfasst damit auch die Gestaltung und Lenkung von Abläufen im Unternehmen. Bei der Erforschung und Darstellung von Managementwissen lassen sich grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen abgrenzen. Zum einen ein analytisch funktionsorientierter Ansatz und zum anderen ein empirisch handlungsorientierter Ansatz.

Der erste, historisch ältere Ansatz geht auf die funktionale Gliederung des Unternehmens nach Fayol (1916) zurück. Fayol definierte als grundlegende Managementaufgaben im Sinne der Unternehmensführung: Planung und Zielsetzung, Organisation und Strukturierung, Führung, Mittelbereitstellung und -disposition, Steuerung und Lenkung sowie Optimierung und Verbesserung (Fayol, 1929).

Der zweite, handlungsorientierte Ansatz hat seinen Ursprung in einer empirischen Studie von Carlson (1951). Prozessansätze stellen eine Erweiterung der funktionalen Ansätze insofern dar, als sie in Abhängigkeit von der Zeit verschiedene Phasen eines Managementprozesses betrachten. Das Management wird dabei in den Phasen Planung, Organisation, Durchsetzung und Überwachung beschrieben.

Die wesentlichen, heute bekannten Ansätze werden in Kapitel 1.3.3 gegenübergestellt und kritisch beleuchtet.

Bild 1.1 zeigt die grundlegenden Aufgaben des Managements.

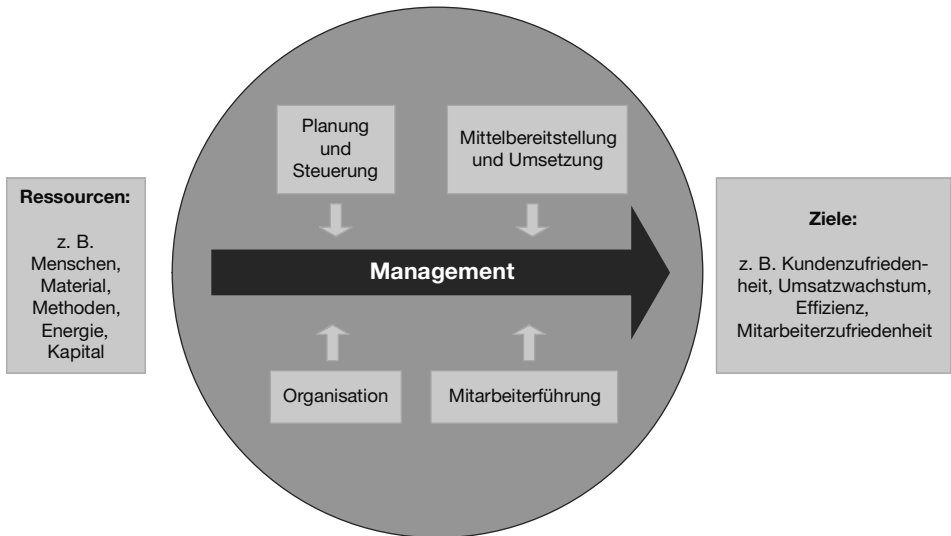


Bild 1.1 Grundlegende Aufgaben des Managements

Einen weiteren Zugang liefert das Ebenenmodell als Gliederung der Unternehmensführung in folgende drei Ebenen:

■ Normative Ebene

Diese Ebene beschäftigt sich mit den grundsätzlichen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen (Bleicher, 2011). Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre Mission, Vision, Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest.

Das normative Management ist an der Nutzenstiftung für die relevanten Interessengruppen (Stakeholder) orientiert und bestimmt die Grundlage jeglichen Handelns im Unternehmen.

■ Strategische Ebene

Auf der strategischen Managementebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen. Solche Geschäftsstrategien werden beispielsweise in einem Geschäftsplan formuliert.

Strategie ist die prinzipielle Aufstellung der Potenziale und Ressourcen in der Auseinandersetzung mit der Umwelt.

Strategisches Management umfasst den Aufbau, die Entwicklung und die Nutzung von Erfolgspotenzialen im Unternehmen. Die Erfolgspotenziale müssen erfasst werden, um darauf aufbauend Kernprozesse des Unternehmens in einer zukunftsorientierten Sichtweise zu entwickeln.

Generelles Ziel ist es, optimale Strukturen in den Abläufen und im Aufbau des Unterneh-

mens zur Verfolgung der Unternehmensziele zu besitzen und diese in der Auseinandersetzung mit einer sich ändernden Unternehmensumwelt zu nutzen.

■ Operative Ebene

Auf der operativen Managementebene einer Organisation erfolgen die Führung der Mitarbeiter, die Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) sowie die Planung, Steuerung und Überwachung von Prozessen, Maßnahmen und Projekten.

Das operative Management betreut auch den sozialen Aspekt des Mitarbeiterverhaltens, welcher für die Unternehmenskultur sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation eine Rolle spielt.

Operatives, taktisches Management muss sich im Rahmen der strategischen Vorgaben bzw. Gegebenheiten mit den aktuellen Umwelteinflüssen auseinandersetzen und durch permanente Feinsteuerung einen stabilen Prozess der Leistungserbringung gewährleisten.

Der Zusammenhang der Ebenen und die Fragen, die in der jeweiligen Ebene beantwortet werden müssen, sind in Bild 1.2 dargestellt.

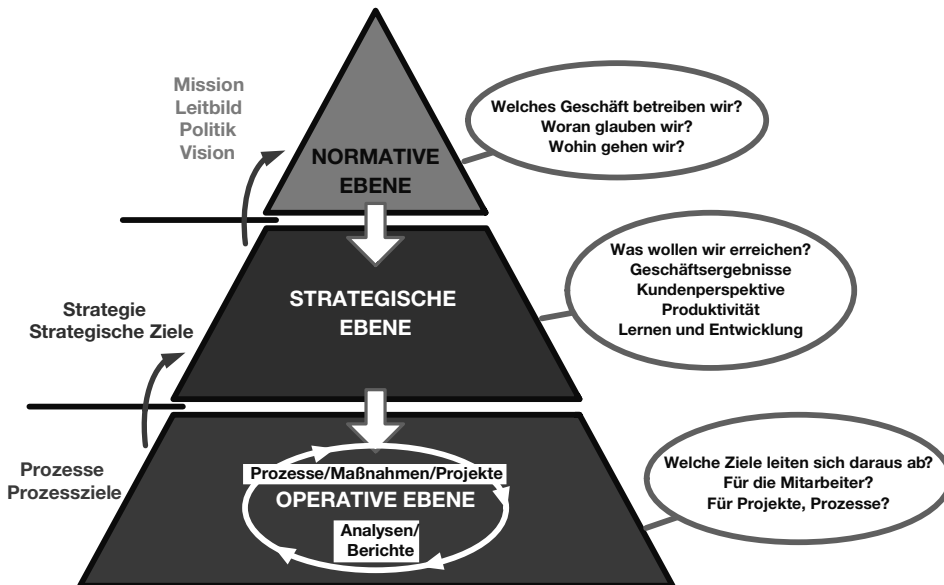


Bild 1.2 Ebenen der Unternehmensführung

Von Bedeutung ist, dass dieses Konzept nicht als starres Modell gesehen wird, sondern erst durch die dynamische Vernetzung und den wiederkehrenden Top-down- und Bottom-up-Austausch im Sinne einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung die volle Wirkung entfaltet.

Es lässt sich somit ein Regelkreis der Unternehmensführung skizzieren: Ausgehend von der normativen Ebene werden in der strategischen Planung die Strategie, die strategischen Ziele und die strategischen Maßnahmen samt deren Beziehungen und Abhängigkeiten definiert (dargestellt z. B. in der Balanced Scorecard). Die Ziele werden in Form der Prozesse, Projekte und Linienaufgaben operationalisiert und im Rahmen des „Deployment“ abgestimmt. Im Zuge der Umsetzung wird regelmäßig die Zielerreichung überwacht, und im

Review, der Bewertung der Zielerreichung, wird die Gesamteffektivität und -effizienz festgestellt. Es wird hinterfragt, ob die strategische und normative Ebene noch den Anforderungen der Unternehmensumwelt gerecht wird (Bild 1.3), und es werden die neuen operativen Ziele und Maßnahmen abgeleitet.

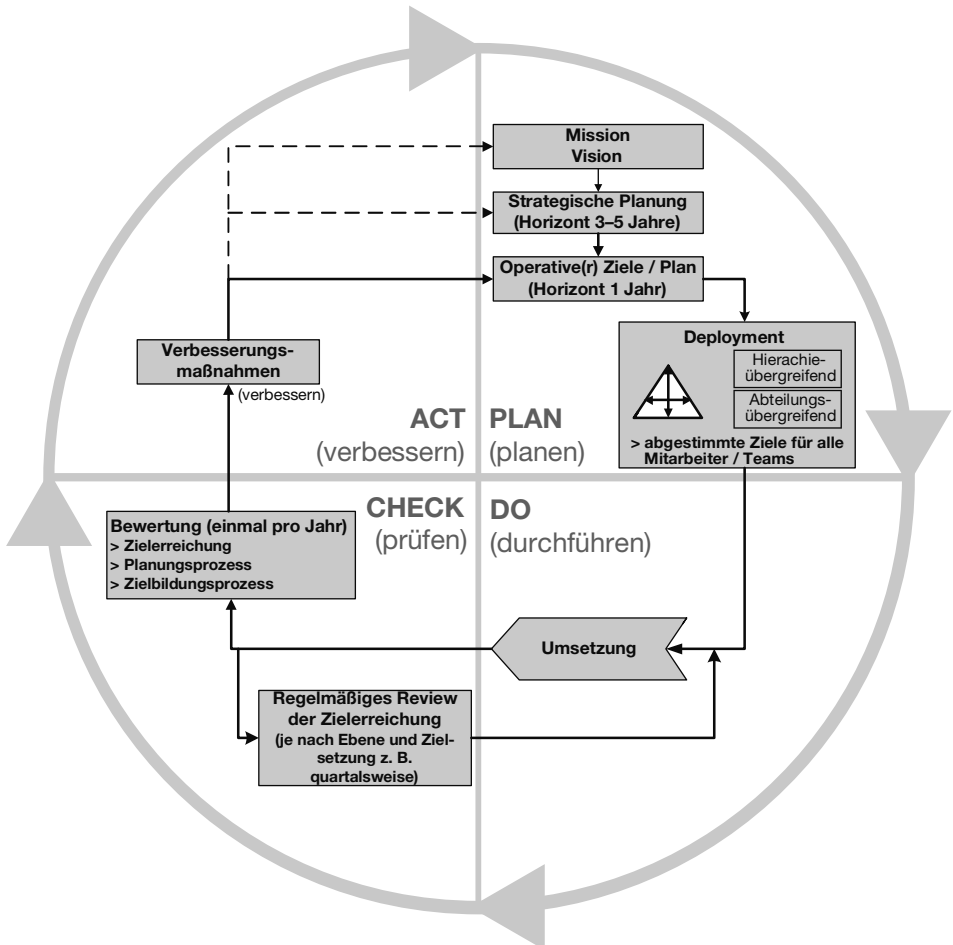


Bild 1.3 Regelkreis der Unternehmensführung vor dem Hintergrund des PDCA-Zyklus

Während die Erstellung der strategischen Pläne maßgeblich durch die Geschäftsverantwortlichen zu erfolgen hat, sind an deren Umsetzung viele Mitarbeiter beteiligt. Diese können nur dann ihren Beitrag leisten, wenn sie die für sie relevanten Inhalte des strategischen Plans kennen bzw. mittragen und die Organisationsstruktur dies wirksam unterstützt. Nur so kann erreicht werden, dass die strategische Planung die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele und Strategien ausrichtet (Bild 1.4).

Die Organisation als ein System von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortlichkeiten und gegenseitigen Informationen innerhalb der Unternehmensprozesse steht in direktem Zusammenhang mit der strategischen Positionierung. Eine prozessorientierte Organisation ermöglicht die Fokussierung auf die strategisch relevanten Unternehmensprozesse und

stellt somit den optimalen organisatorischen Rahmen dar. Entscheidend ist dabei, dass mit der Prozessverantwortung auch die Ergebnisverantwortung für den jeweiligen Prozess verbunden ist. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für erfolgskritische Prozesse in der Führungsebene anzusiedeln ist.

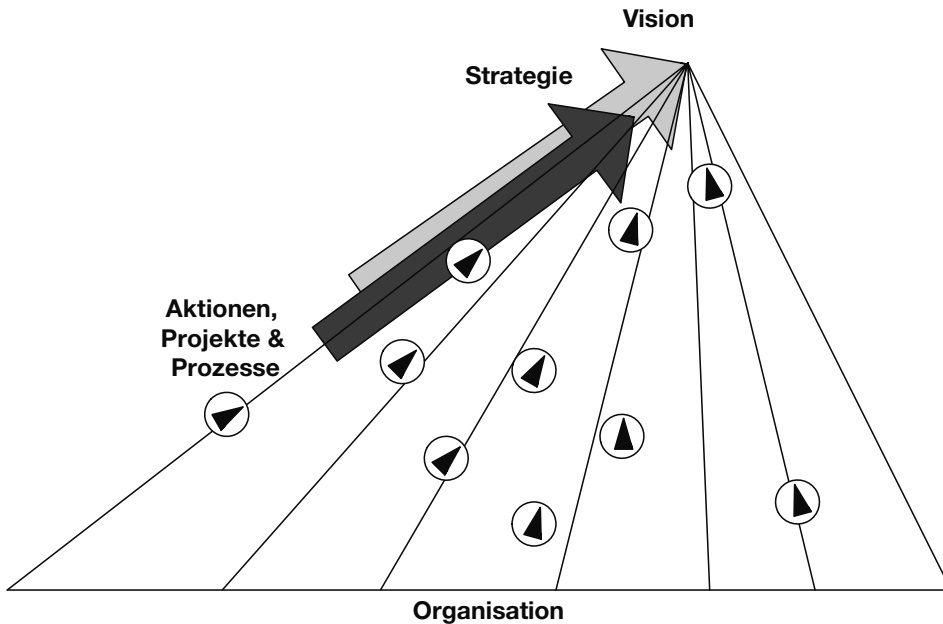


Bild 1.4 Zielorientierte Ausrichtung der Organisation

Sinnvollerweise werden alle Aktivitäten, Prozesse und Projekte an der normativen und strategischen Ebene ausgerichtet, um so die Maximierung der Effektivität der Organisation zu gewährleisten und um den Mitteleinsatz zu minimieren. Somit wird die Wirtschaftlichkeit der Organisation nachhaltig gesteigert.

■ 1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement

1.2.1 Mission eines Unternehmens

Von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensführung ist die Kernfrage, die sich jedes Unternehmen im Rahmen der Formulierung der **Mission** (Bild 1.5) stellen muss: „Wozu sind wir da?“ Die Mission eines Unternehmens soll Antwort auf folgende Fragen geben:

- Wer sind wir?
- Warum gibt es uns?