

Rupert Hierzer

Prozessoptimierung 4.0

Den digitalen Wandel als Chance nutzen

1. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Geschäftsprozesse, die Hauptdarsteller der Digitalisierung	11
1 Das Erbe dreier industrieller Revolutionen	15
1.1 Was der Blick auf die Geschichte uns lehren kann	15
1.1.1 Die Vergangenheit ist noch lange nicht vorbei	16
1.1.2 Weltgeschichte als Geschichte der Beschleunigung	17
1.1.3 Prozessorientierung: Ein junges Phänomen in vier Stufen	22
1.2 Stufe 1.0: Die »Spinning Jenny« läutet die Mechanisierung ein	24
1.2.1 Mechanische Prozesse als größte Innovation der Industrialisierung	25
1.2.2 Pioniere der Industrie krempeln die Arbeitswelt um	27
1.3 Stufe 2.0: Am Fließband der Herren Taylor und Ford	28
1.3.1 Nicht mehr die Maschine, sondern die Organisation im Blick ...	28
1.3.2 Dequalifizierung macht Arbeitskräfte austauschbar	30
1.3.3 Mensch, Arbeit, Technik: Ein Spannungsfeld bis heute	32
1.4 Stufe 3.0: McKinsey kommt – Jetzt zählt die Effizienz	34
1.4.1 Der Massenmarkt verlangt, sich dezentral zu organisieren	34
1.4.2 Rationalisierung: Der ungebrochene Siegeszug eines Prinzips ..	36
2 Lockruf der Daten: Ein neuer Goldrausch	39
2.1 Die Neudefinition unserer Lebens- und Arbeitswelt	39
2.2 Die Datenquellen des Digitalzeitalters	43
2.2.1 Wearables: Der Computer verschmilzt mit dem Anwender	43
2.2.2 Internet der Dinge: Wenn der Toaster mit dem Kühlschrank spricht	44
2.2.3 Sensoren und Embedded Systems: Geschwister der Automatisierung	46
2.3 Exponentialität oder die Macht des Reiskorns	49
2.4 Informationssicherheit: Die große Herausforderung	51
2.4.1 Digitalisierte Geschäftsprozesse werfen neue Sicherheitsfragen auf	51
2.4.2 Droht das Internet der ungesicherten Dinge?	53
2.5 Relevanz: Aus geeigneten Daten entsteht Wissen	55
2.6 Digitale Disruptoren: Die Kunst der kreativen Zerstörung	58
2.7 3D-Druck: Industrieproduktion immer und überall?	59

2.8	Digitalisierung ist nichts für Feiglinge	60
2.8.1	Selbstständige Prozesse: Die Befreiung vom Menschen	61
2.8.2	Verstärkter Technologieeinsatz: Jobs nur noch für Roboter? ...	61
2.8.3	Chancen der Zukunft: Neue digitale Berufsbilder	63
2.9	Aufbruch in die Unternehmenswelt von Morgen	66
2.10	Eine Welt aus Projekten: Alles wird »agil«	68
2.10.1	Scrum: Mit Sprints zum Ziel	69
2.10.2	Kanban: Kleine Schritte, große Wirkung	70
2.10.3	Design Thinking: Immer an die Nutzer denken!	70
2.10.4	Weitere Werkzeuge	70
2.11	Eine ganzheitliche, systemische und vernetzte Sicht	71
3	Einsicht: Prozesse als Schlüssel zum digitalen Wandel	73
3.1	Dem Veränderungsdruck kann sich niemand entziehen	73
3.1.1	Bei den Prozessen ist die Digitalisierung am spürbarsten	74
3.1.2	Keine neuen Prozesse ohne veränderungsbereite Mitarbeiter ..	76
3.2	Prozesse als Augen und Ohren des Unternehmens	77
3.3	Wie digital sind Unternehmensprozesse heute?	78
3.4	Entwicklungspfad: Von den nackten Daten zur Prozessautonomie ...	83
3.5	Process Mining: Wegbereiter intelligenter Prozesse	86
3.6	Prozessautonomie: Selbstlernende und selbstheilende Prozesse	91
4	Erkundung: Konstanten der Prozessoptimierung	95
4.1	Jenseits des Hypes: Analog ist das neue Schwarz	95
4.2	Basics: Aus dem Fundus der Prozessentwicklung	97
4.2.1	Geringe Wertschöpfung als Anlass für Prozessoptimierung ...	98
4.2.2	Gut zu wissen: Was sind eigentlich Prozesse?	99
4.2.3	Drei Arten von Prozessen nach dem »SOS-Modell«	101
4.2.4	Mit Kompass und Karte durch den Prozessdschungel	103
4.3	Unterschiedliche Formen der Prozessentwicklung	105
4.3.1	Nulloption: Prozesse gehen immer ihren Weg	106
4.3.2	Arten der Prozessentwicklung: Sanft oder radikal?	108
4.4	Mensch und Prozess: Ein ungeklärtes Verhältnis	110
4.5	Gesamtkonzept: Wege in die Prozessdigitalisierung	112
4.6	Aus dem Werkzeugkasten der Prozessanalyse	117
4.6.1	Bewährtes Hilfsmittel: ABC-Analyse	117
4.6.2	Bevor es unübersichtlich wird: Prozess-Triage	119
4.6.3	Ein Blueprint für Digitalisierungskonzepte	120

5	Vorbereitung: Die Voraussetzungen für Prozessarbeit schaffen	123
5.1	Prozessberater: Schlüsselfigur der Analyse	123
5.1.1	Auswahl des Beraters: Unbefangenheit ist Trumpf	123
5.1.2	Fähigkeiten: Soziale Kompetenz, bitte!	124
5.2	Prozess-Tools: Auswahl und Umgang	125
5.2.1	Akzeptanz ist wichtiger als jedes Software-Tool	126
5.2.2	Übersicht der bekanntesten Prozess-Tools	127
5.3	Prozess-Stakeholder: Wer ist betroffen?	130
5.3.1	Prozesse im Spannungsfeld von Interessen	131
5.3.2	Stakeholder identifizieren	132
5.3.3	Stakeholder bewerten	132
5.4	Vorbereitung des Prozess-Workshops	138
5.4.1	Die Rolle des Prozess-Workshops	138
5.4.2	Philosophie: Workshop ist nicht gleich Workshop	139
5.4.3	Zielarbeit: Mit dem Zielkorridor auf Kurs bleiben	146
6	Aufbruch: Einstieg in die Analysearbeit	149
6.1	Standortbestimmung: Was sind kritische Faktoren?	149
6.1.1	Der zweite Blick auf das Analyseverfahren	149
6.1.2	Reifegradmodelle als praktische Hilfsmittel	151
6.2	Das Prozessumfeld analysieren: Schnittstellen im Blick	153
6.2.1	SIPOC-Analyse: Der Charme der Übersichtlichkeit	153
6.2.2	Schnittstellenanalyse: Problemursachen im Blick	156
6.2.3	Informationsanalyse: Digitalisierung beginnt hier	162
6.2.4	Verantwortlichkeiten definieren: Die RACI-Matrix	164
6.2.5	Murphy-Simulation: Was könnte alles schiefgehen?	166
6.2.6	Prozessbebauungsplan: Abhängigkeiten auf einen Blick	167
6.3	Barrierefrei visualisieren: Weniger ist mehr	169
6.3.1	Brown-Paper-Methode: Papier ist geduldig	170
6.3.2	Bildkartenmethode: In drei Runden zum Ziel	171
6.4	Ishikawa-Analyse: Stärken und Schwächen im Prozess	174
6.5	Makigami-Technik: Wertschöpfung analysieren	177
6.6	Informationsquellen: Erst mal analog bleiben	180
7	Route: Die Entscheidung für den geeigneten Weg	183
7.1	Von der Analyse zur Lösung: Kein einfacher Schritt	183
7.2	Zielbild entwerfen: Wo wollen Sie hin?	184
7.2.1	Wenn der Staub sich legt: Bisherige Ergebnisse nutzen	184
7.2.2	Reality Check: Den Maßnahmenkatalog verifizieren	185
7.2.3	Zukünftige Prozesse sichtbar machen	186

7.3	Den richtigen Prozessoptimierungsansatz wählen	188
7.3.1	Revolution: Reengineering und Restrukturierung	191
7.3.2	Transformation: Die eigentliche Geschäftsprozessoptimierung ..	192
7.3.3	Evolution: Prozesspflege in allen Varianten	193
7.3.4	Grundlegende Optimierungsbausteine	193
7.4	Von der Prozess- zur Projektarbeit	195
7.4.1	Ableiten der Arbeitspakete: Bitte keinen Aktionismus	195
7.4.2	Fit/Gap-Analyse: Alle Dimensionen im Blick	197
7.4.3	Geschafft: Formulierung des Projektauftrags	199
8	Orientierung: Ergebnisse im Blick behalten	201
8.1	Kurshalten unter ungewissen Bedingungen	201
8.1.1	Kennzahlensysteme und datengetriebene Prozesssteuerung ..	202
8.1.2	Im Daten-Tsunami die Orientierung behalten	206
8.1.3	FTR-Kennzahl: Richtig beim ersten Mal	210
8.1.4	Überwachung und Reaktion: Kontinuität ist Trumpf	214
8.2	Mit Prozess-Governance den organisatorischen Rahmen festlegen	215
8.2.1	Entwicklung einer Prozess-Governance	217
8.2.2	Die Prozessorganisation: Geistige Mauern überwinden	219
8.2.3	Struktur einer Prozessorganisation und Prozessrollen	226
8.3	Neue digitale Navigationsinstrumente	227
8.3.1	Digitalisierungsgradmesser Action Distance Management (ADM)	228
8.3.2	Mit der Prozesssimulation Leitplanken definieren	232
9	Ankunft: Den nachhaltigen Erfolg sichern	235
9.1	Prozessoptimierung im Kontext Nachhaltigkeit	235
9.2	Jenseits von Aktionismus: Den Wandel fördern	238
9.2.1	Über Symptome und Ursachen hinausblicken	239
9.2.2	Koalition der Willigen: Wer begrüßt Veränderung?	240
9.2.3	Vorbereitung ist alles: Veränderungsprojekte aufsetzen	245
9.3	Prozessfehlsteuerungen vermeiden	246
9.3.1	Wo alle hinwollen: Kohärente Zielhorizonte sicherstellen	246
9.3.2	Unternehmensverständnis der Führungsaufgaben klären	247
9.4	Nachhaltigkeit messbar machen	249
	Ausblick: Eine neue Welt voller Möglichkeiten	253