

Worum es geht

Unternehmensführung ✓

prozessorientiert

Business process orientation

From Wikipedia, the free encyclopedia

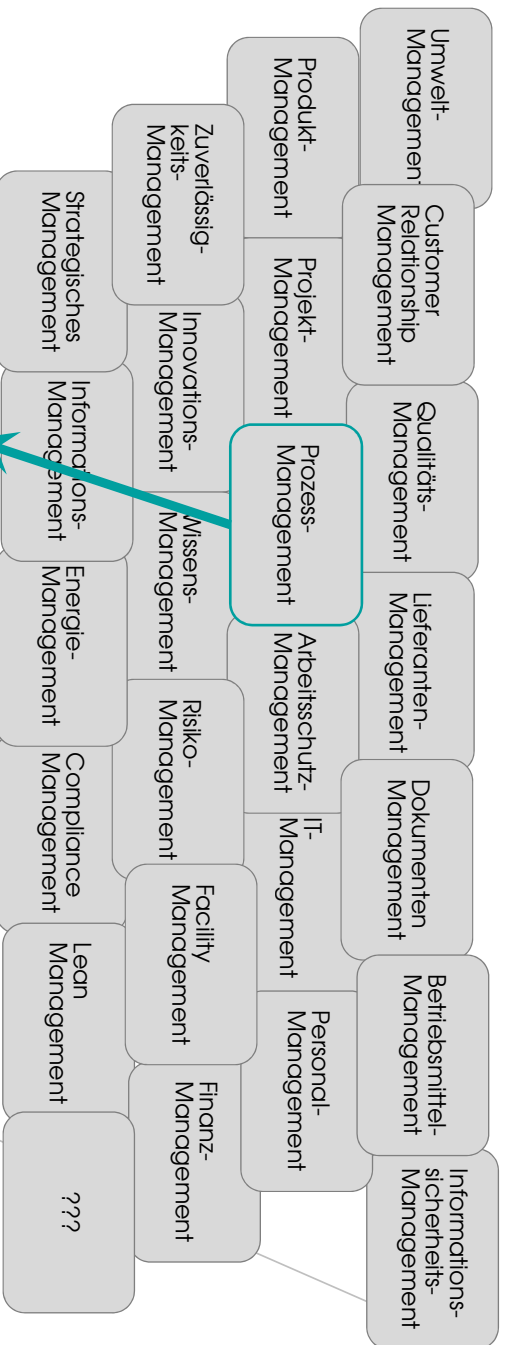


This article is an **orphan**, as few or no other articles **link to it**. Please introduce links to this page from related articles; suggestions may be available. (October 2008)

The concept of **business process orientation** (BPO) is based upon the work of Deming (Walton, 1996), Porter (1985), Davenport and Short (1990), Hammer (1993, 1996 and 1999), Grover et al. (1995), and Coombs and Hull (1996). This body of work suggests that firms could enhance their overall performance by adopting a “**process view**” of the organization. Although many firms have adopted the BPO concept, little to

Unternehmen können ihre Leistung durchgehend verbessern, wenn sie eine „**Prozesssicht**“ auf ihre Organisation einnehmen

Worum es geht



Prozesse sind **die** Gestaltungs- und Steuerungselemente der Unternehmensführung

Gestaltung und Steuerung?



Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 5

CIP

Gestaltung und Steuerung?





24.11.2010

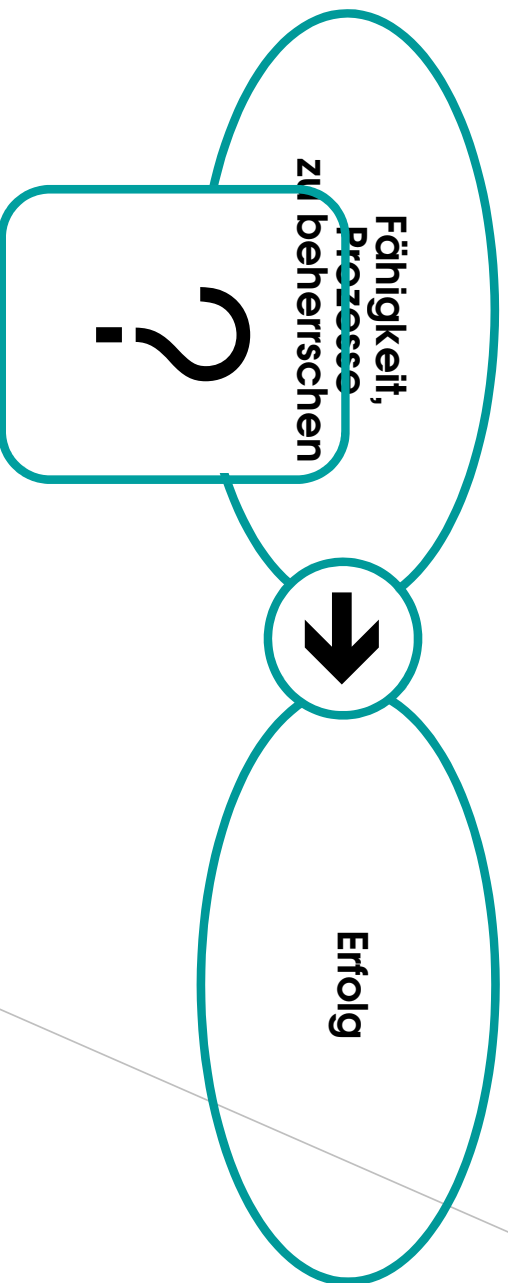
Gleich zu Beginn seiner Amtszeit musste er die Probezeit in der ablaufenden Bahnzeitung bekommen. Wegen schlechter Zusammenarbeit zwischen dem Werk in Tübingen und der Fabrik in Toulouse zu Verhandlungen zwischen den Flügeln. Außerdem musste Weber den Auftrag von Airbus Deutschland und Produkt-Entwickler, verlässt Ende März Airbus aber nur besser nach dem 1. April 2011. Nachfolger für den 6. April 2011. Weber war im April 2011 zu Airbus. Weber war im April 2011 zu Airbus. Weber war im April 2011 zu Airbus.

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 6

Botschaft Nr. 1

Es gibt offensichtlich einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen



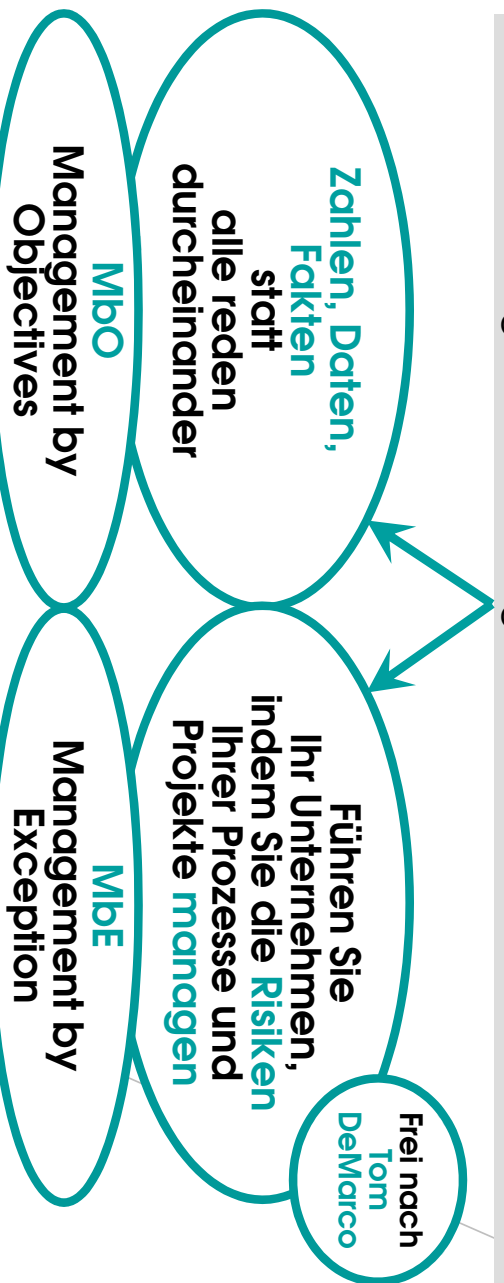
Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 7

Prozesse beherrschen

Botschaft Nr. 2

So führen, dass dauerhaft nur gewünschte Ergebnisse erreicht werden



Ist gut genug?

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 8

Steigerung von »beherrschen«?



CIP

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 9

Steigerung von »beherrschen«?



2010		Millward Brown		
Platz ¹⁰⁰	Marke	Markenwert (mlrd. US-\$)	Veränderung in Prozent	
1	Google	114,26	+14	
2	IBM	86,38	+30	▲
3	Apple	83,15	+32	▲
4	Microsoft	76,34	± 0	▲
5	Coca-Cola	67,98	+ 1	▲
6	McDonald's	66,00	- 1	▼

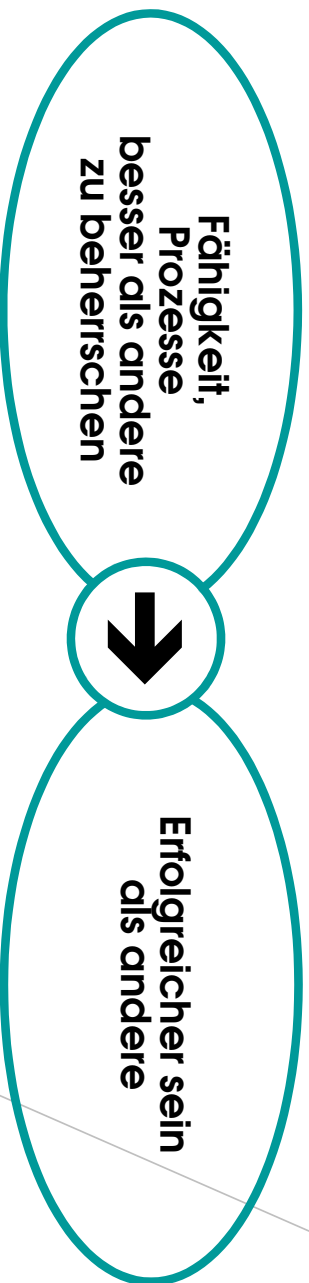
CIP

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

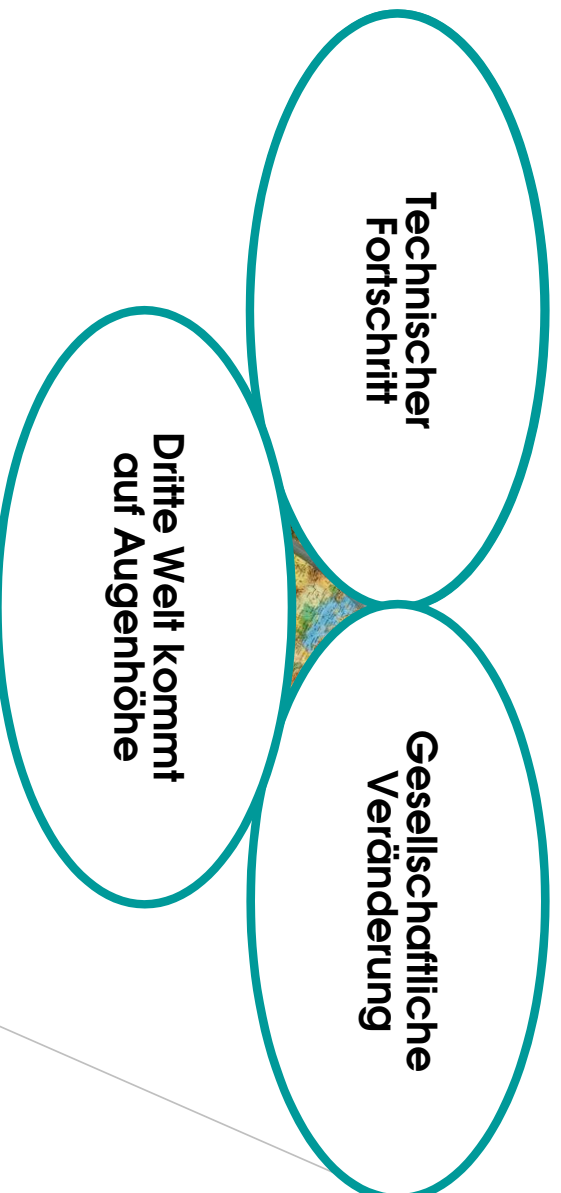
Folie Nr. 10

Botschaft Nr. 3

Es gibt offensichtlich einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen



Warum denn immer noch mehr, noch besser?



Warum denn immer noch mehr, noch besser?

CIP

Technischer Fortschritt

- Produktleben wird kürzer
- Absatzmenge übers Produktleben und Fertigungslose werden kleiner
- Produktentstehung (Time to Market) wird kürzer
- Produktvarianten und -merkmale (Features) werden mehr
- Neue Werkstoffe und Techniken finden mit zunehmend weniger Erfahrung Eingang in Produkte
- Alte Fachkräfte haben's immer schwerer aktuell zu sein

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 13

Warum denn immer noch mehr, noch besser?

CIP

„Managing the
War for Talents
is our
Key Success Factor“

Gesellschaftliche
Veränderung

- Junge Fachkräfte werden knapper
- Technisches akademisches Bildungsniveau wird flacher
- Generationenkonflikt dringt in die Arbeitswelt vor
- Individualisierung erschwert arbeitsteilige Prozesse
- Sinkende Sprachkompetenz erschwert Umgang mit Dokumentation
- Schadensersatz- und Haftungsanspruchsdenken nehmen zu

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 14

Warum denn immer noch mehr, noch besser?

- Dritte Welt wird kompetenter
- Dritte Welt versorgt sich zunehmend selbst
- Dritte Welt mutiert zum Kapitalanleger
- Dritte Welt beschleunigt Verknappung von Material und Energie
- Dritte Welt fährt eigenes Ökologietempo
- Dritte Welt agiert mit inkompatiblen Wertegerüsten

**Dritte Welt kommt
auf Augenhöhe**

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cjp delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Warum denn immer noch mehr, noch besser?

DAS BILD DER WOCHE

Prominente suchen für uns ihr Pressefoto der Woche aus. Heute: Tang Jünger, Politikerin.
Süddeutsche
21.11.2010

Der Betrachter sieht nicht eines der legendären Radrennen in der Sturzgarter Schieferhalle oder sonst wo in Europa. Das Bild ist bei den Asienspielen in Guangzhou in China entstanden. Dort stellte der Südkoreaner Sungje Jang für Asien einen neuen Radrennrekord auf.

Ich bin sportbegeistert, und schon deshalb hat mich dieses Bild gefangen genommen. Der Welt-Radsportler Jang veranschaulicht eine sprühende Lebendigkeit, die auf den Betrachter überspringt. Es drückt die umgebene Dynamik aus, die in vielen aufstrebenden asiatischen Ländern zu spüren ist. Der unblühende Willen zu Bestleistungen auch in bisher von den Staaten der westlichen Welt geprägten Sportarten wird eindringlich vermittelt. Die sportliche Höchstleistung steht dabei als Symbol für das Aufschließen zu den alten Industrienationen.

Tang Jünger

Geboren 1969 in Sienwang, Provinz Jiangsu in Taihuang, 1999 Zuteilung als Reichsbeamtin. Der Chinesen Jünger arbeitete von 2003 bis 2004 bei der CDU, ab 2005 bei der SPD. Seit 2009 ist sie Mitglied des Bundestages. 2009 wurde sie Sozialministerin in Stuttgart, 2005 Umweltministerin. Seit 2010 ist sie auch zuständig für Verkehr.



Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cjp delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Botschaft Nr. 4

CIP

Unser – wie ich meine: einziger – Trumpf heißt...

Erfahrung

- Wir haben Erfahrung und großen Erfahrungsvorsprung ...
- Entwicklung komplexer technischer Produkte
- Gestaltung und Steuerung komplexer technischer Produktionsprozesse
- Wir haben eine große Chance zum Erfahrungsvorsprung im ...
- Produktlebensprozess komplexer technischer Produkte

Prozesse beherrschen

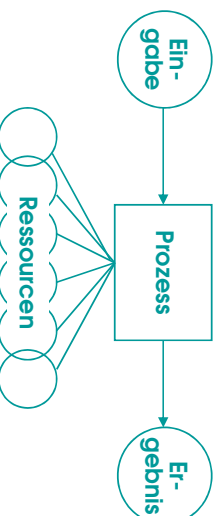
Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 17

Ach so, was ist das nun eigentlich genau – ein Prozess?

CIP

- Ein Prozess ist eine einzelne Tätigkeit oder ein Satz von Tätigkeiten, die/der Eingaben unter Verwendung von Ressourcen in Ergebnisse umwandelt



- Prozesse einer Organisation stehen in Wechselbeziehung und Wechselwirkung zueinander
- Oft bildet das Ergebnis eines Prozesses die direkte Eingabe eines anderen

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 18

Und was macht man mit diesem Wissen in der Praxis?

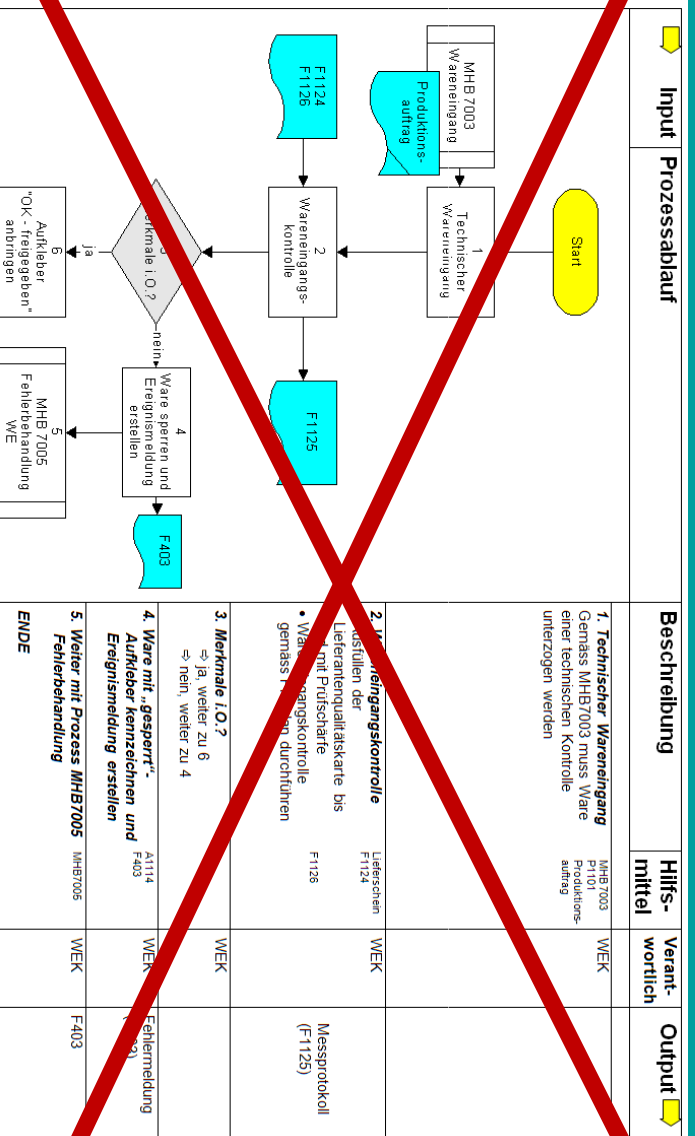


Günther Schween
Heringsschwarm
Aquarell 1998

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip della e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 19

Und was macht man mit diesem Wissen in der Praxis?

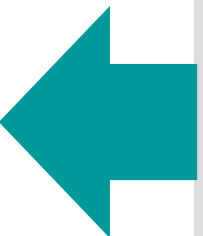


Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 20

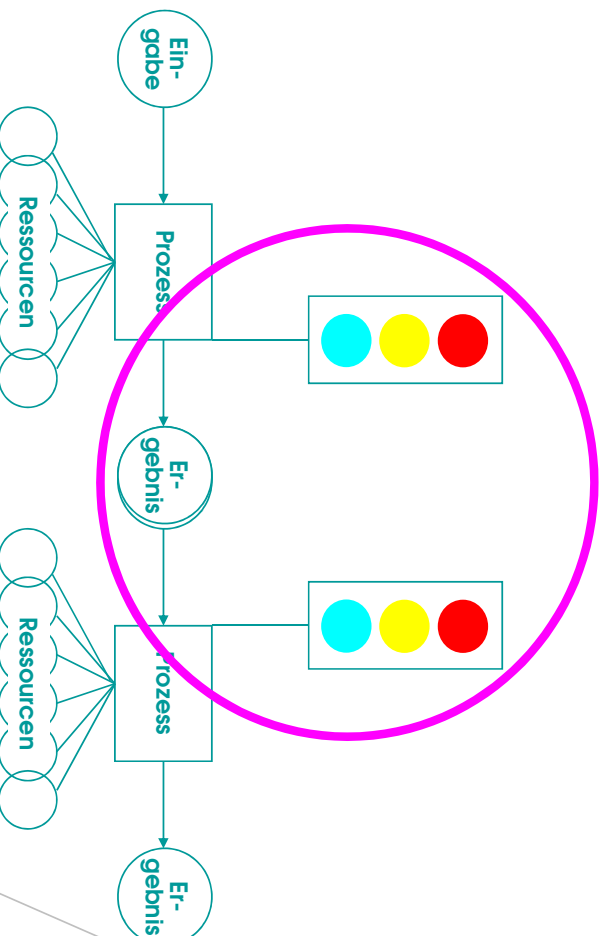
Botschaft Nr. 5

Wir sehen Prozesse als **die** Artefakte, die uns helfen, das **Leben** – genauer: das Zusammenleben –, das wir in Form von Organisationssystem schaffen, zu **verstehen**, zu **gestalten**, zu **steuern**



Dann sollten Prozessdokumentationen und –modellierungen nicht nur Bilder dieser Systeme sein, sondern **die Methoden** und **Werkzeuge** für **alle** Systembeteiligten auf dem medialen und technischen Stand unseres Könnens

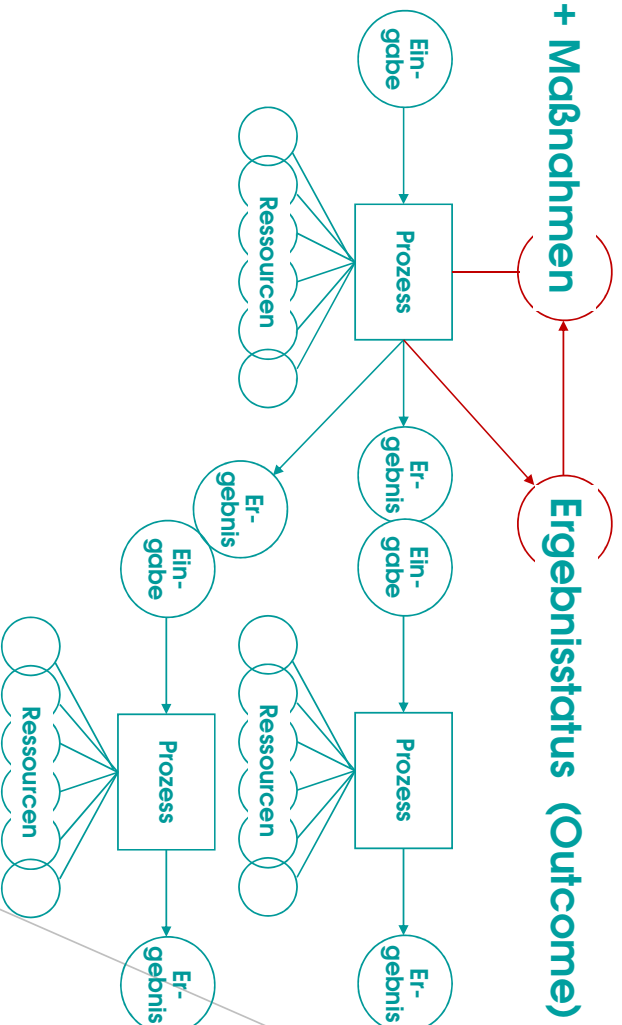
Gewünschte Ergebnisse erreichen



Gewünschte Ergebnisse erreichen

CIP

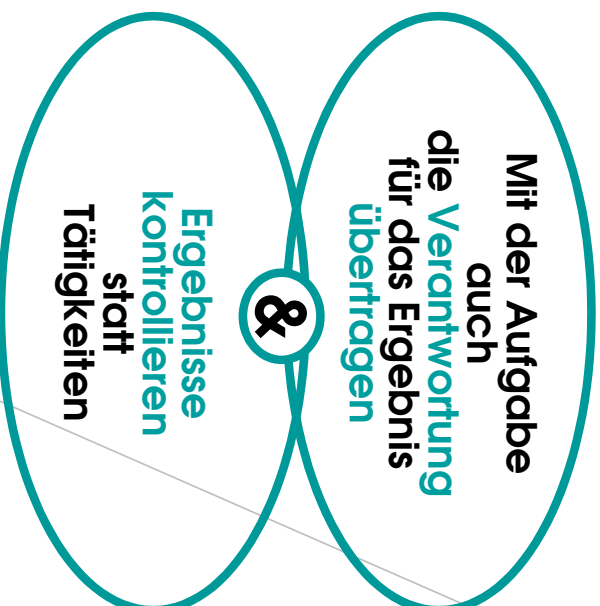
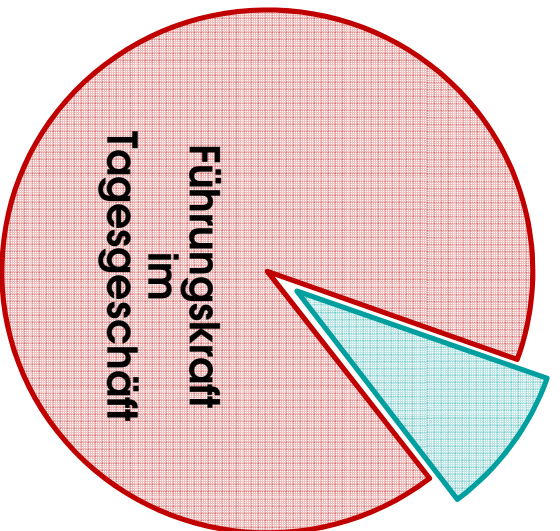
Risiken + Maßnahmen ↔ Ergebnisstatus (Outcome)



Gewünschte Ergebnisse erreichen

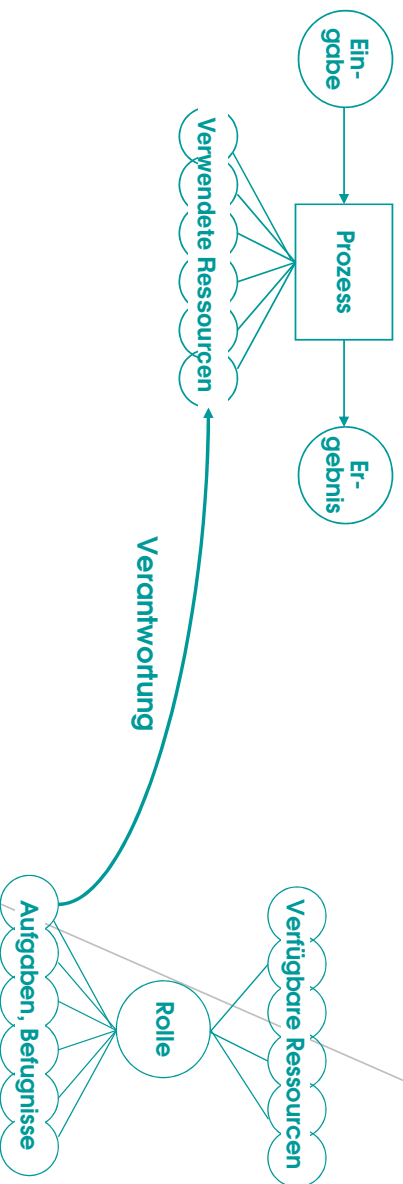
CIP

Führen statt Tagesgeschäft → Delegieren

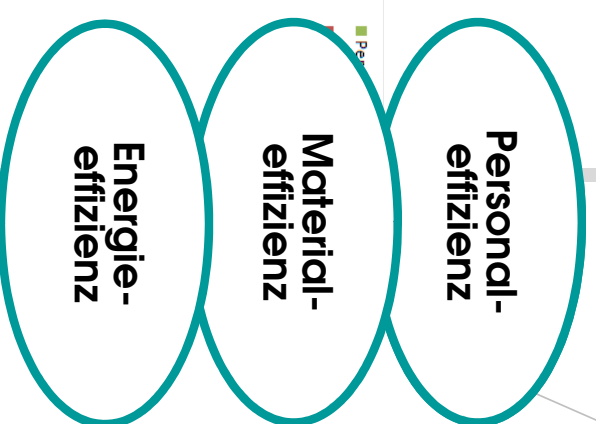
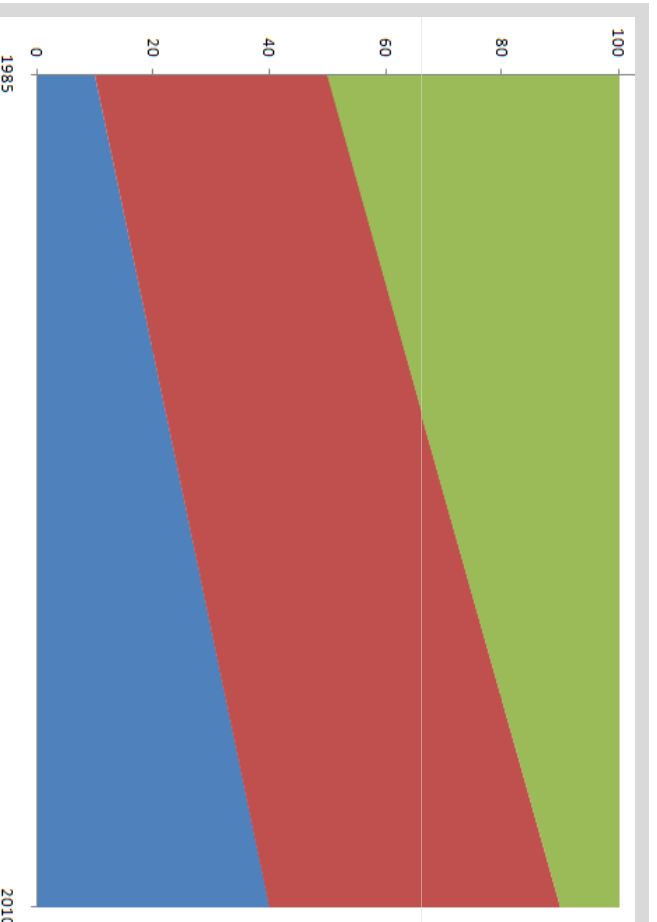


Gewünschte Ergebnisse erreichen

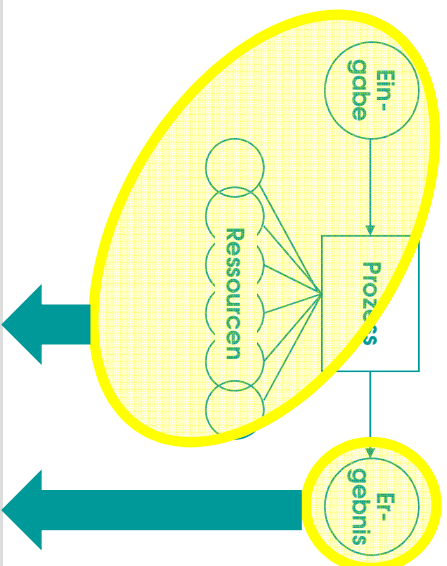
- Menschen optimal einsetzen zu können erfordert u.a.
- Wissen, wo welche humane Ressource wann gebraucht wird
- Wissen, welche humane Ressource welchen Anforderungen genügt
- Aufgaben-/Rollenmodell (ERA, Automotive SPICE GP 3.1.3)



Verschiebung der Kostenanteile in Fertigungsbetrieben



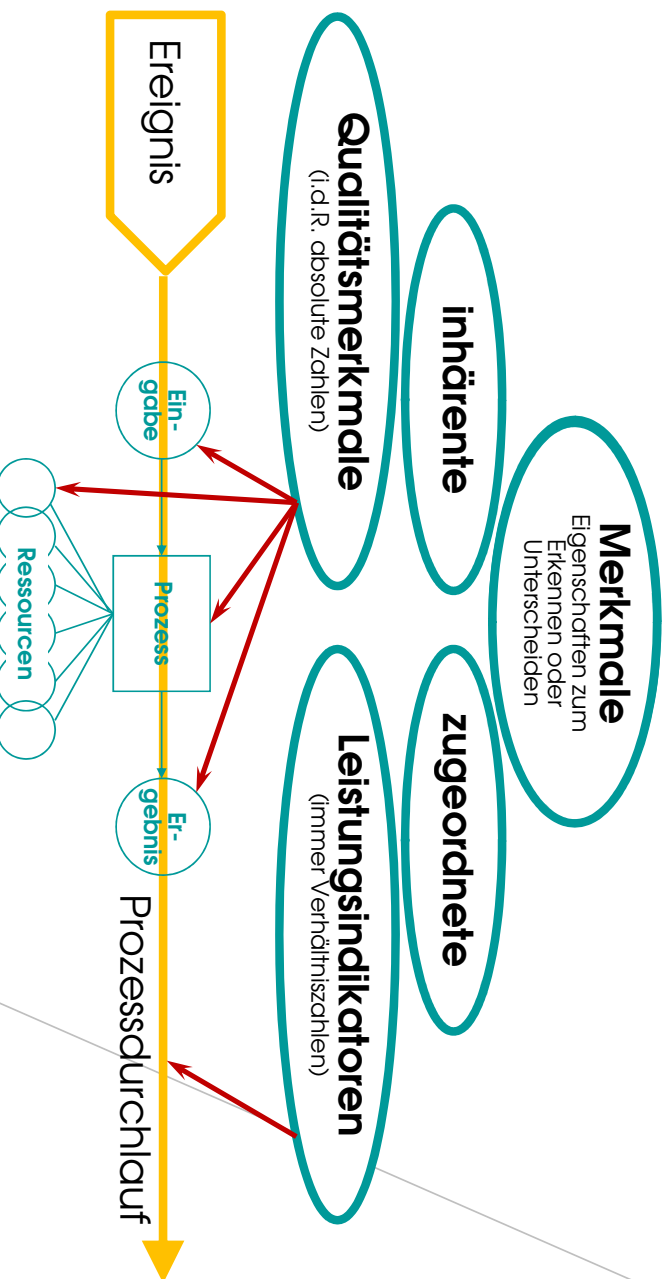
Was ist das eigentlich genau – Effizienz?



Prozesseffizienz := Verhältnis der Werte dieser beiden Größen

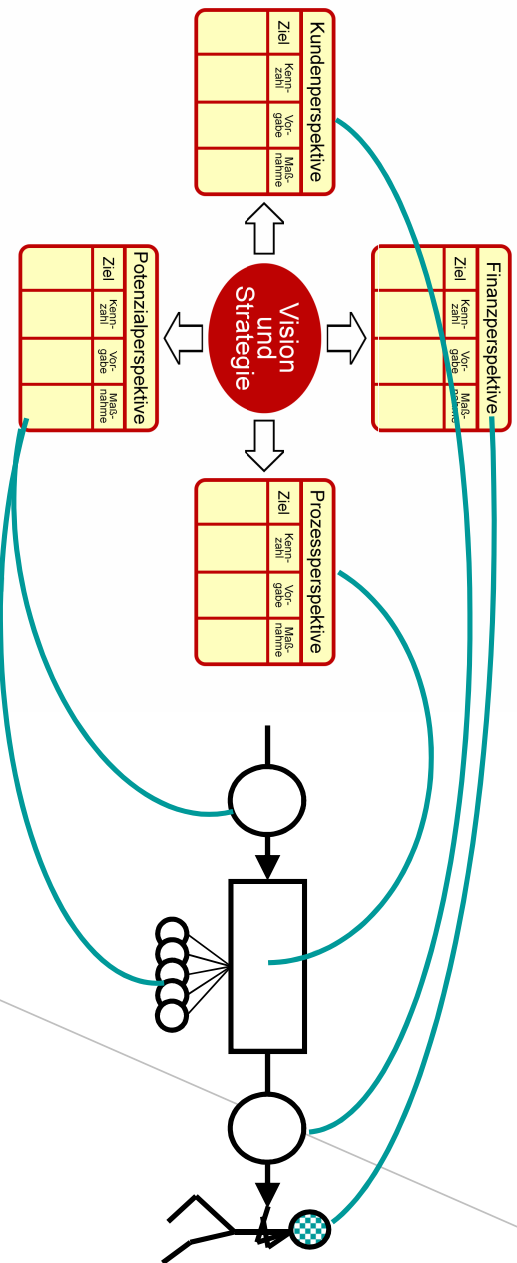
P/M/E-Effizienz := Verhältnis Wert des Ergebnisses
zu Wert des P/M/E-Einsatzes

Effizienz $\subset$ ZDF



Mittelfristige prozessorientierte Unternehmensführung

BSC Balanced Score Card



Planen: jährlich – Messen + Analysieren: viertel-/dritteljährlich

Prozessorientierte Unternehmensführung – 2 Sichten

Prozesse taktisch und operativ führen
(Die Dinge richtig tun)

Prozesse gestalten, modellieren, pflegen
(Die richtigen Dinge tun)

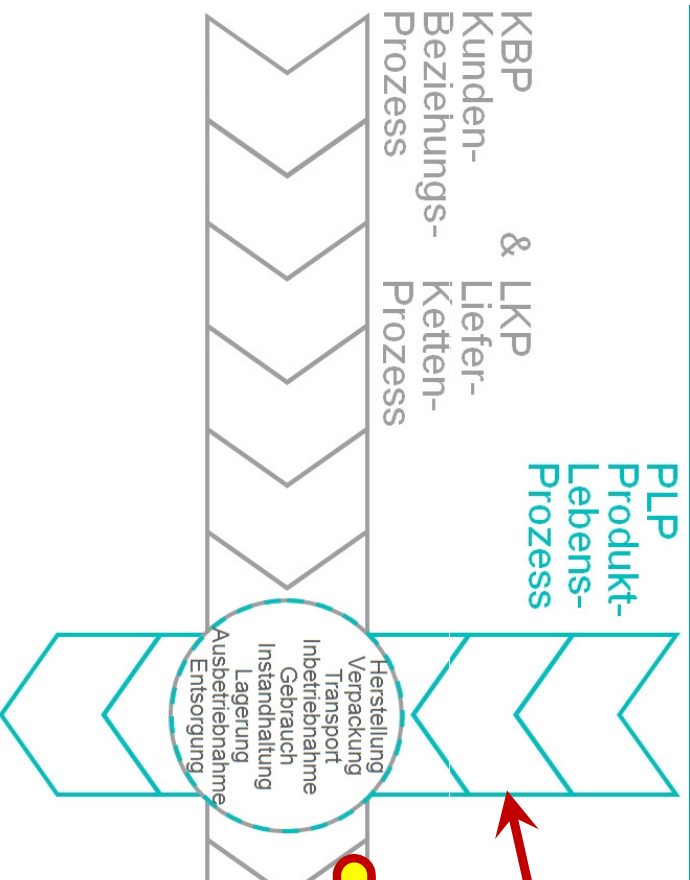
Ergebnisorientierte Prozessverantwortung
auf jeder Ebene
von der obersten Leitung
bis zur Werkbank

Die **Top-Führungskräfte** sind verantwortlich für die **Richtigkeit der Prozesse**

Die **Prozessingenieure** sind verantwortlich dafür, dass die Prozessdokumentationen und –modellierungen **die Methoden und Werkzeuge** für **alle** Systembeteiligten auf dem medialen und technischen Stand des Könnens sind

Wer sind die, ausgedrückt in Rolle?

Prozesse gestalten, modellieren, pflegen

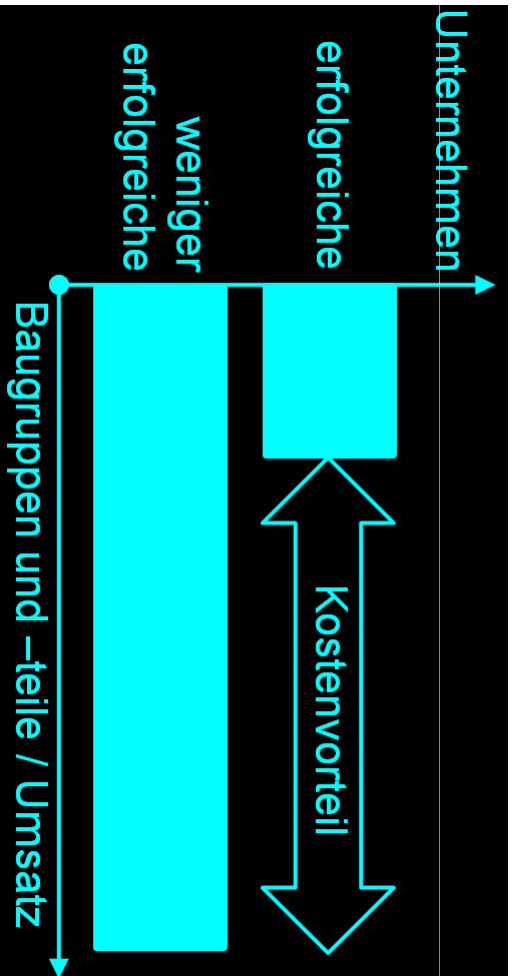


> 80 Prozent der Kosten der gesamten Wertschöpfungskette werden hier im PEP festgelegt

Der kritische Erfolgsfaktor: Die strategische und operative Beherrschung des gesamten Produktlebens

Produktentstehung – Quelle der Effizienzverbesserung

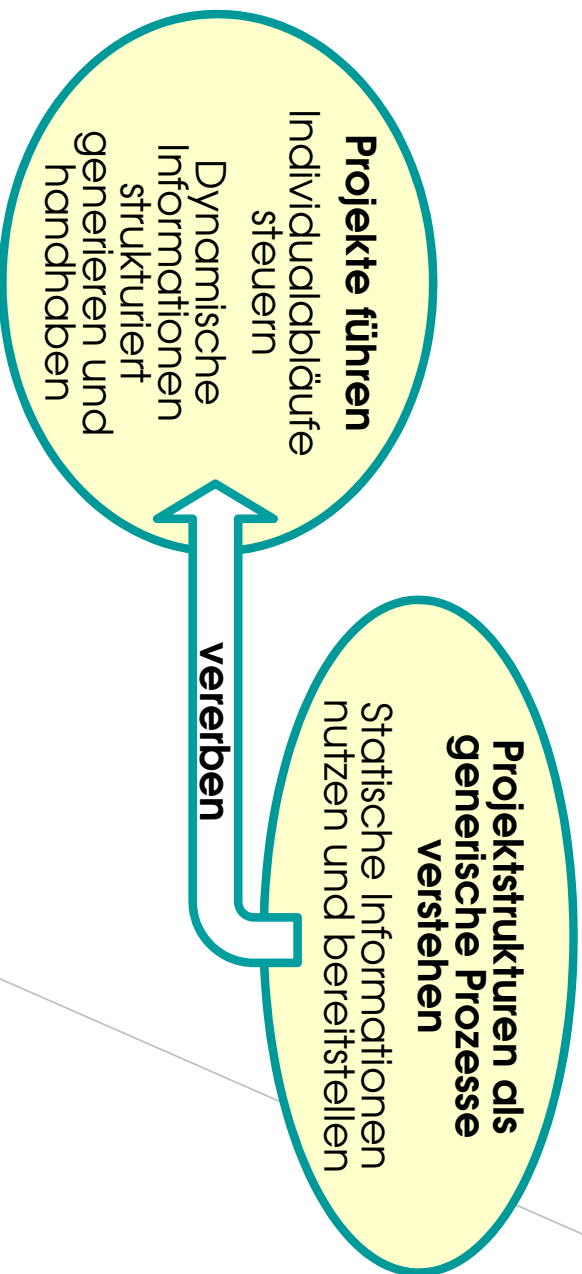
Nach einer McKinsey-Studie in der Elektronikindustrie verwenden weniger erfolgreiche Unternehmen rund vier mal so viele Baugruppen und Teile wie erfolgreiche.



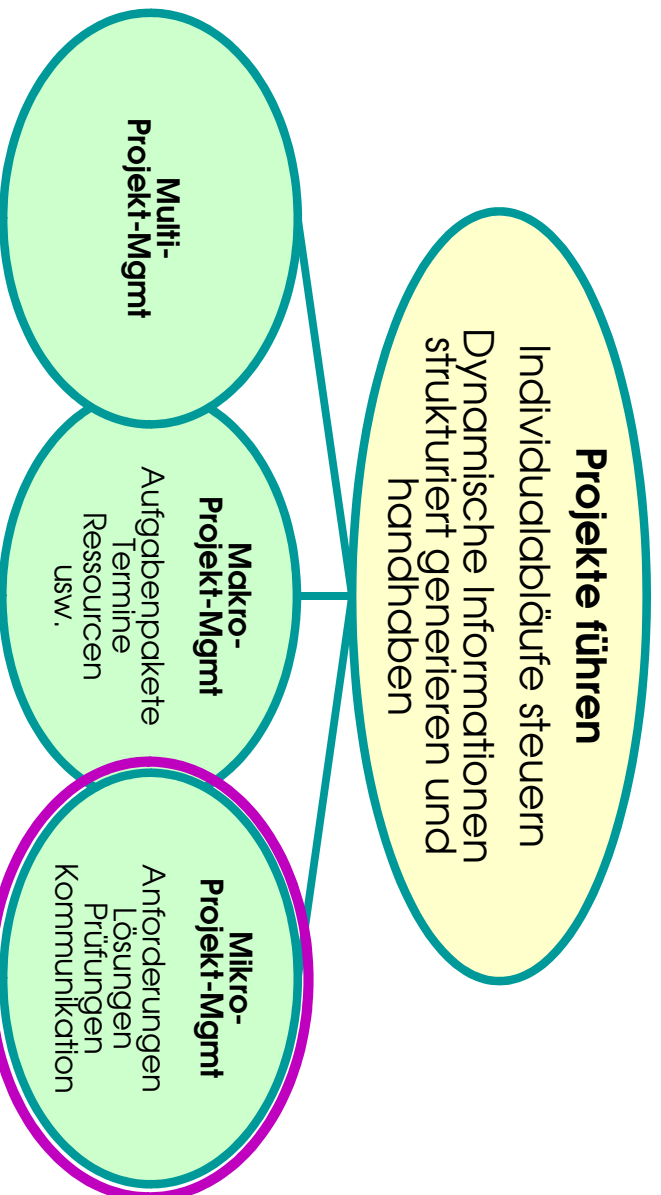
Geringere Produkt- und Fertigungs-komplexität
Produktlebens-prozess ist durchgehend einfacher

Produktentstehung – Die Krone prozessorientierter UF

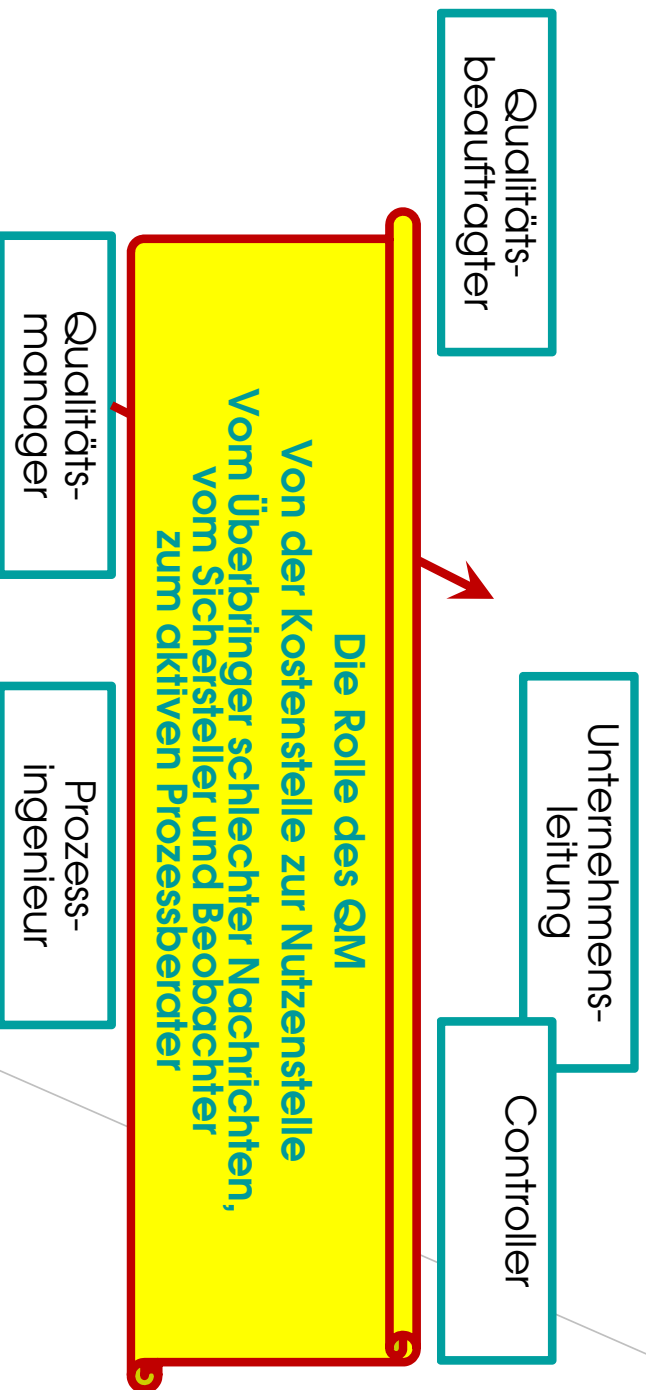
Ergebnis: Produkt + Produktionsprozess + QS-Pläne für beide



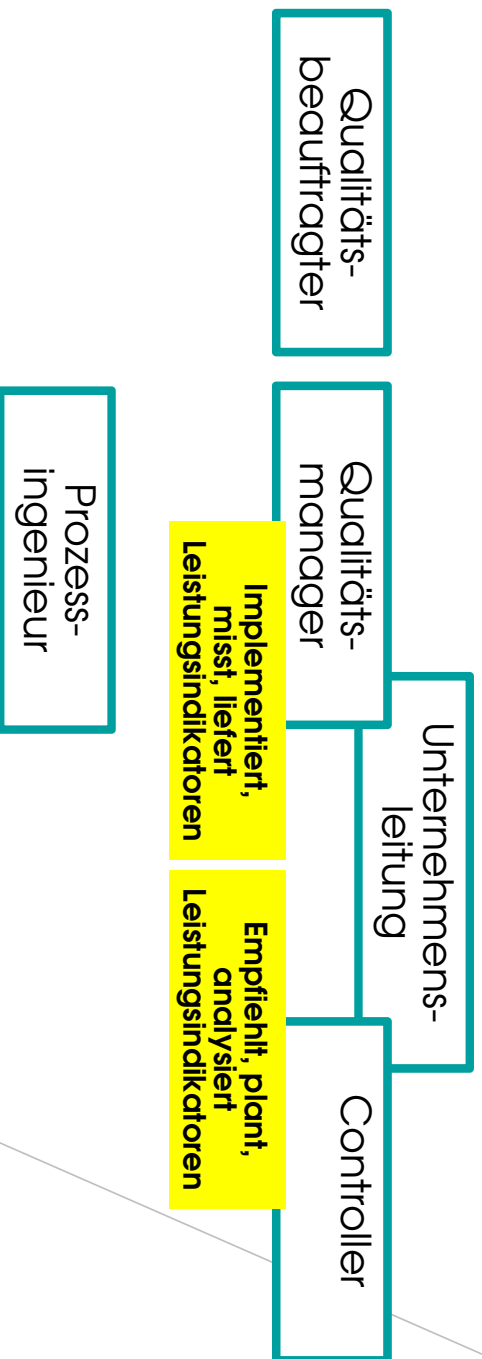
Produktentstehung – Die Krone prozessorientierter UF



Prozessorientierte Unternehmensführung – Wer tut was?



Botschaft Nr. 6



Botschaft Nr. 7

CIP

Wie kommt man da hin?

Indem man anfängt.

Die größte Hürde,
die Veränderungen in unseren Unternehmen
zu nehmen haben, ist
das scheinbare Streben nach Perfektion
als Mittel, um Standpunkte zu vertreten,
statt **über Interessen zu sprechen und Ziele zu erreichen**

Die Uhr tickt

Es gibt Milliarden, die hungrig auf eine bessere Zukunft sind

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 37

Prozessorientierte Unternehmensführung – noch nicht alles

CIP

Integration aller Management-System-Handbücher

Simulation von Prozessen zwecks Optimierung

BPMN und UML haben nichts zu tun mit
prozessorientierter Unternehmensführung

Integration der gesamten Schulungsdokumentation

Integration von Wissensmanagement

Anforderungsmanagement und Traceability

Change Management

Prozessorientierte Unternehmensführung • Autor: Guido Lange • © 2010 cip delta e.K. • Centrum für innovative Prozesse+Projekte+Personen

Folie Nr. 38