

Inhalt

ÜBER DIESES BUCH	13
<hr/>	
1 GRUNDLAGEN	15
<hr/>	
1.1 DAS GESAMTMODELL DER INTEGRALEN PROZESSORGANISATION	15
1.2 GRÜNDE FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES INTEGRALEN PROZESSORGANISATIONS-SYSTEMS	18
1.3 DIE INTEGRALE PROZESSORGANISATION IM UNTERNEHMENSKONTEXT	19
1.3.1 DIE 7 DISZIPLINEN DER INTEGRALEN PROZESSORGANISATION	19
1.3.2 DIE INTEGRALE PROZESSORGANISATION IN DER REGELKREISHIERARCHIE	20
2 ASPEKTE DER STRATEGISCHEN PROZESSORGANISATION	21
<hr/>	
2.1 UNTERNEHMENS- UND KERNPROZESSE	25
2.1.1 EINFLUSSGRÖSSEN ERMITTELN	28
2.1.2 STRATEGISCHE ZIELE ERMITTELN	29
2.1.2.1 Suche nach inoffiziellen strategischen Zielen	30
2.1.2.2 Schritte und Regeln der Zielformulierung	31
2.1.3 KERNKOMPETENZEN ERMITTELN	39
2.1.4 PROZESSINVENTAR ERMITTELN	43
2.1.4.1 Prozesse erheben und dokumentieren	43
2.1.4.2 Prozesse identifizieren und gliedern	43
2.1.4.3 Prozesse definieren	51
2.1.4.4 Prozess-Steckbriefe	56
2.1.4.5 Kernprozesse identifizieren	57
2.1.4.6 Darstellungstechniken der Strategischen Prozessorganisation	58
2.1.4.6.1 Darstellung des Unternehmenskontexts	60
2.1.4.6.2 Darstellung der Wertkette	61
2.1.4.6.3 Darstellung der Kernprozesse (Strategische Prozesslandkarte)	62

2.2	PROZESSE DER STRATEGISCHEN PROZESSORGANISATION	65			
2.2.1	DIE INPUTS FÜR DIE STRATEGISCHE PROZESSORGANISATION	66			
2.2.1.1	Vorgaben, Auflagen und Aufträge der Unternehmensleitung	66			
2.2.1.2	Regelungen der Operativen Prozessorganisation	68			
2.2.1.3	Aufgaben und Aktionen der Operativen Prozessorganisation	69			
2.2.1.4	Projektvorhaben der Operativen Prozessorganisation (OPO)	70			
2.2.2	DIE PROZESSSTRUKTUR DER STRATEGISCHEN PROZESSORGANISATION	71			
2.2.2.1	SPO-Führungsprozesse	72			
2.2.2.1.1	SPO-Portfolioprozesse	72			
2.2.2.1.1.1	Projekt-Bewilligungsprozess	73			
2.2.2.1.1.1.1	Prüfung der Projektwürdigkeit	73			
2.2.2.1.1.1.2	Bereinigung des Antragsinventars	75			
2.2.2.1.1.1.3	Abgleich der finanziellen und personellen Ressourcen	76			
2.2.2.1.1.1.4	Feststellung von Gemeinsamkeiten	76			
2.2.2.1.1.1.5	Feststellung von Verbindungen	77			
2.2.2.1.1.2	Portfolio-Planungsprozess	80			
2.2.2.1.1.3	Portfolio-Controllingprozess	82			
2.2.2.1.1.4	Portfolio-Bewirtschaftungsprozess	83			
2.2.2.1.2	SPO-Controllingprozesse	84			
2.2.2.2	SPO-Ausführungsprozesse	85			
2.2.2.2.1	SPO-Projekte	85			
2.2.2.2.2	SPO-Aktionen	85			
2.2.2.3	SPO-Unterstützungsprozesse	85			
2.2.2.3.1	SPO-Bewirtschaftungsprozesse	85			
2.2.2.3.2	SPO-Publikationsprozesse	91			
2.2.2.3.3	SPO-Beratungsprozesse	92			
2.2.3	DIE OUTPUTS DER STRATEGISCHEN PROZESSORGANISATION	92			
2.2.4	DAS TABELLARISCHE PROZESSMODELL DER SPO-PROZESSE	93			
2.2.5	SPO-AUFBAU- UND -PERSONALSTRUKTUR	95			
2.2.5.1	Die Rollen der Integralen Prozessorganisation	96			
2.2.5.1.1	Die Zuordnungsmatrix der Integralen Prozessorganisation	98			
2.2.5.1.2	Die Rollen der Strategischen Prozessorganisation	99			
2.2.5.1.2.1	Die Rollen des Zentralen IPO-Managements	100			
2.2.5.1.2.1.1	Antragsbewilligung	100			
2.2.5.1.2.1.2	Portfolio-Planung	103			
2.2.5.1.2.1.3	Portfolio-Controlling	104			
2.2.5.1.2.1.4	SPO-Controlling	105			
2.2.5.1.2.1.5	SPO-Beratung	105			
2.2.5.1.2.2	Die Rollen der Zentralen IPO-Administration	106			
2.2.5.1.2.2.1	Portfoliobewirtschaftung	106			
2.2.5.1.2.2.2	SPO-Bewirtschaftung	106			
2.2.5.1.2.2.3	SPO-Publikation	106			
2.2.5.1.3	Die Rollen der Operativen Prozessorganisation	107			
2.2.5.1.3.1	Die projektbezogenen Rollen	107			
2.2.5.1.3.1.1	Lieferant von Projektideen	107			
2.2.5.1.3.1.2	Sponsor / Promotor	108			
2.2.5.1.3.1.3	Antragsteller	108			
2.2.5.1.3.1.4	Auftraggeber	108			
2.2.5.1.3.1.5	Lenkungsausschuss	110			
2.2.5.1.3.1.6	Projektleiter (Teilprojektleiter/Arbeitspaketverantwortliche)	111			
2.2.5.1.3.1.7	Projektmitarbeiter	111			
2.2.5.1.3.2	Die fachbereichsbezogenen Rollen	112			
2.2.5.1.3.2.1	Linienvorgesetzter	112			
2.2.5.1.3.2.2	Prozesseigner	112			
2.2.5.1.3.2.3	Mitarbeitende im Fachbereich	113			
2.2.5.2	Die Weisungsbeziehungen der Integralen Prozessorganisation	114			
2.2.5.2.1	Die Weisungsbeziehungen der Einzelprojekte	114			
2.2.5.2.2	Die Weisungsbeziehungen der Fachbereiche	115			
2.2.5.2.3	Die Weisungsbeziehungen der Strategischen Prozessorganisation	116			
2.2.5.2.4	Die Weisungsbeziehungen zwischen Strategischer und Operativer Prozessorganisation	117			
2.2.6	SPO-WISSENSSTRUKTUR	117			
2.2.7	SPO-INFRASTRUKTUR	118			
2.2.8	SPO-FINANZSTRUKTUR	118			

3 ASPEKTE DER OPERATIVEN PROZESSORGANISATION **119**

3.1 DIE PROZESSSTRUKTUR DER OPERATIVEN PROZESSORGANISATION	119
3.1.1 DIE FACHPROZESSE DER OPERATIVEN PROZESSORGANISATION	119
3.1.2 DIE AKTIONSPROZESSE DER OPERATIVEN PROZESSORGANISATION	120
3.1.2.1 Prozessneugestaltungen	120
3.1.2.2 Prozessoptimierungen und Prozessänderungen	121
3.1.2.3 Prozesslöschungen	122
3.1.2.4 Prozessdokumentation	122
3.1.3 DAS PROZESSCONTROLLING DER OPERATIVEN PROZESSORGANISATION	123
3.1.4 DIE PROJEKTPROZESSE DER OPERATIVEN PROZESSORGANISATION	124
3.1.4.1 Der Projekt-Antragsprozess	124
3.1.4.2 Der Projekt-Auftragsprozess	128
3.1.4.3 Der Projekt-Planungsprozess	132
3.1.4.3.1 Kick-Off-Meeting durchführen	132
3.1.4.3.2 Projektpläne erstellen und konsolidieren	135
3.1.4.3.2.1 Projektstrukturplan	136
3.1.4.3.2.2 Meilensteinplanung	146
3.1.4.3.2.3 Vorgangsliste	149
3.1.4.3.2.4 Balkendiagramm	164
3.1.4.3.2.5 Netzplantechnik	165
3.1.4.3.2.6 Vorgangs- und Balkendiagramm	172
3.1.4.4 Der Projekt-Controllingprozess	174
3.1.4.4.1 Begriffe des Projektcontrollings	174
3.1.4.4.2 Schritte des Projektcontrollings	175
3.1.4.4.3 Inhalte des Projektcontrollings	178
3.1.4.4.4 Techniken des Projektcontrollings	180
3.1.4.5 Die Projekt-Ausführungsprozesse	200
3.1.4.5.1 Die Entwicklungsphase von Projekten	200
3.1.4.5.1.1 Die Projektphasen	200
3.1.4.5.1.2 Der Gestaltungsprozess	202
3.1.4.5.1.2.1 Erhebung - Inhalte und Techniken	202
3.1.4.5.1.2.2 Analyse - Inhalte und Techniken	205

3.1.4.5.1.2.2.1 Grafisch-verbale Techniken	205
3.1.4.5.1.2.2.2 Tabellarische und statistische Techniken	230
3.1.4.5.1.2.3 Würdigung - Inhalte und Techniken	237
3.1.4.5.1.2.4 Zielbearbeitung	242
3.1.4.5.1.2.5 Lösungsentwurf - Inhalte und Techniken	242
3.1.4.5.1.2.6 Bewertung und Empfehlung - Inhalte und Techniken	250
3.1.4.5.2 Die Umsetzungsphase von Projekten	253
3.1.4.5.3 Die Anwendungsphase der Lösung	255
3.1.4.6 Der Projekt-Abnahmeprozess	257
3.1.4.7 Der Projekt-Finalisierungsprozess	257
3.2 PERSONAL- UND AUFBAUSTRUKTUR DER OPERATIVEN PROZESSORGANISATION	258
3.2.1 PERSONALSTRUKTUR	258
3.2.1.1 Rollen und Funktionen in der Operativen Prozessorganisation	258
3.2.1.1.1 Betrachtungen zur Rolle des Projektleiters	259
3.2.1.1.2 Die Funktionen der fachbereichsbezogenen OPO-Rollen	263
3.2.1.1.3 Die Anforderungen an projekt- und prozessbezogene OPO-Rollen	266
3.2.2 PROJEKT-AUFBAUORGANISATION	269

4 DIE KULTURELLEN ASPEKTE DER INTEGRALEN PROZESSORGANISATION **275**

4.1 EINFÜHRUNG	275
4.2 VERHALTENSWURZELN	276
4.3 VERHALTENSFELDER	281
4.4 VERHALTENSEBENEN	282
4.5 KOMPONENTENMODELL DER KULTURELLEN ASPEKTE DER IPO	284

5 DAS INITIALPROJEKT „INTEGRALE PROZESSORGANISATION“ **285**

5.1 DER PROJEKTSTRUKTURPLAN DES INITIALPROJEKTES	285
5.2 DIE PROZESSLANDKARTE DES INITIALPROJEKTES	287

6 AUSGEWÄHLTE GRAFIKEN UND MODELLE - VERGRÖSSERT

Gesamtmodell der Integralen Prozessorganisation - Seite16	28
Die Organisationslandkarte des Linienmanagements - Seite 21	29
Die Organisationslandkarte des Projektmanagements - Seite 22	29
Die Prozesslandkarte der Verzahnung von SPO und OPO - Seite 72/124	29
Das Tabellarische Prozessmodell der SPO- Seite 23/65	29
Die Prozesslandkarte des Initialprojekts - Seite 287	29
Virtuelle Prozesskette - Seite 52/213	29
Erläuterung zu den Tabellarischen Prozessmodellen - 53/214	29
Tabelle zur Bereinigung des Antragsinventars - Seite 75	29
IPO-Zuordnungsmatrix - Prozesse/Rollen - Seite 98	29
Schritte des Controllingprozesses (detailliert) - Seite 175	29
Prozessuale Erhebungs- und Gestaltungsinhalte – zum Text ab Seite 242	30

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

LITERATURVERZEICHNIS (EINE AUSWAHL)

30

30