

Process Excellence durch outputorientierte Unternehmensführung



www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1. Einleitung	1
2. Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung	3
3. Strategische Neuausrichtung.....	4
4. Outputorientierte Unternehmensführung	5
5. Process Excellence durch Prozessorientierung	7
6. Prozessorientierte Organisationsentwicklung.....	8
7. Zusammenfassung	13
8. Literaturverzeichnis.....	14

1. Einleitung

Die Erfolgsfaktoren früherer Jahre gelten für die Unternehmen nicht mehr. Eine inputorientierte, das heißt ressourcenorientierte Unternehmensführung mit Auslastungsorientierung und Massenproduktion lässt sich in Zeiten gesättigter Märkte nicht mehr gewinnbringend umsetzen. Die häufig zur Verbesserung der Kostenstrukturen eingesetzten Gemeinkostenwertanalysen haben auf Grund der Veränderung der Märkte den Nachteil, dass sie die markt- bzw. outputorientierte Unternehmenssicht völlig außer acht lassen und sich inputseitig nur auf die Kostenreduzierung konzentrieren, die das administrative Leistungsangebot kürzen, um auf diese Weise die Produktivität in den einzelnen Kostenstellen funktionsbezogen zu verbessern. Unabhängig davon, welche Kundenforderungen am Markt existieren. Die stattgefundenen Marktveränderungen basieren auf den in Abbildung 1 gezeigten Entwicklungen. [1]

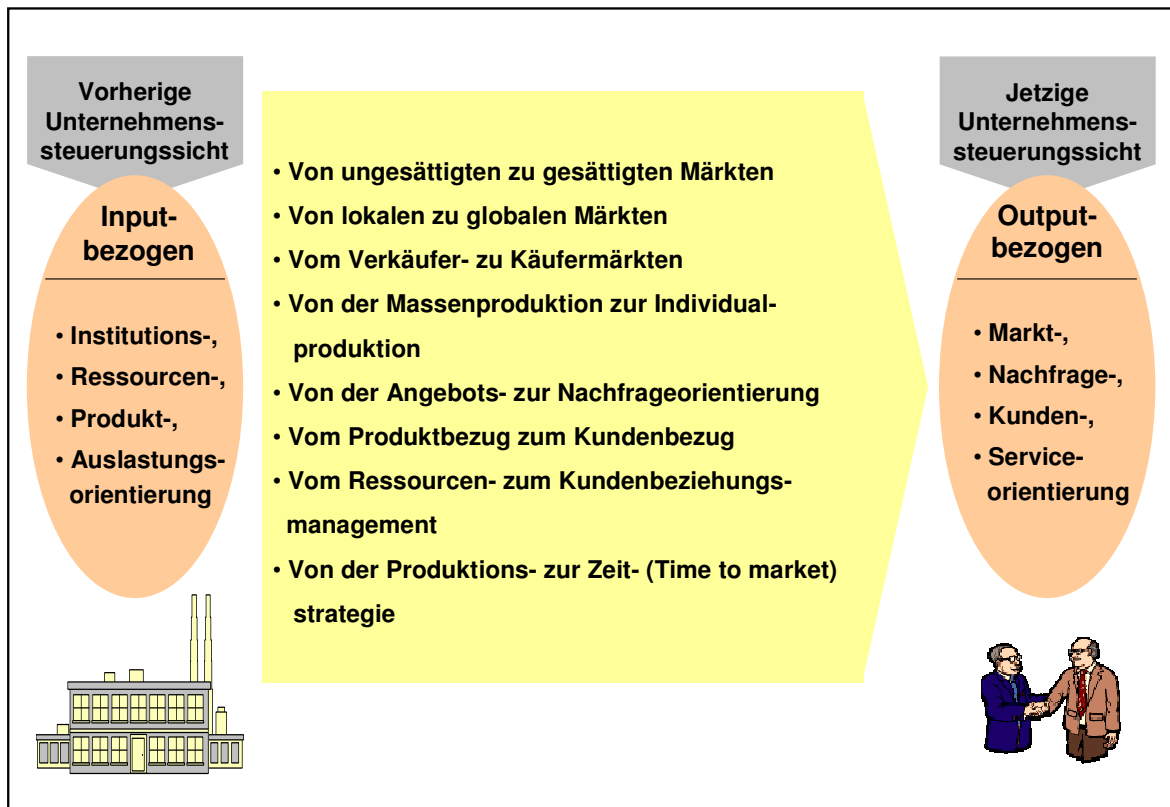


Abbildung 1 Marktveränderungen

Vor diesen Marktveränderungen, das heißt bis Mitte der 80er Jahre, gab es eine langfristig relativ klar vorhersehbare stabile Unternehmensumwelt mit Absatzmärkten. Der Mitbewerb war begrenzt mit bekannten Stärken und Schwächen. Auf Grund des ungesättigten Verkäufermarktes konnten sich die Unternehmen auf die Optimierung der Leistungserstellungsprozesse nach den Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management) nach Taylor konzentrieren. Hierunter wird eine Trennung von Hand- und Kopfarbeit verstanden. Dies verbunden mit einer räumlichen Ausgliederung aller planenden, steuernden und überwachenden Aufgaben aus dem Bereich der Produktion in Verbindung mit einer ausgeprägten Zentralisierung dieser Bereiche sowie einer hohen Arbeitsteilung zum Zwecke der Spezialisierung. Ein Ziel war dabei, weitgehend möglichst einfache Arbeit mit möglichst niedrigen Lohngruppen und geringen Arbeitsinhalten zu schaffen. Die leistungsgerechte Entlohnung erfolgte dabei im Stück- und Akkordlohn. Unter diesen Bedingungen der tayloristischen Arbeitsteilung und der Produktion nach dem Büchnerschen Gesetz der Massenfertigung ging es im Wesentlichen darum, möglichst effiziente und rationale Abläufe zu schaffen, um durch eine optimale Kombination der Produktionsfaktoren ein Mengenwachstum auf den ungesättigten Märkten zu erreichen, das zu einer Vergrößerung der Marktanteile führte. Durch die dabei stattfindende Produktionsautomatisierung und Standardisierung wurden Produktkostensenkungen erreicht, die ihrerseits auf Grund der daraus resultierenden niedrigeren Wettbewerbspreise das Erreichen höherer Marktanteile ermöglichte, dies auch als „Economies of Scale“ bezeichnet. Die Mitarbeiter in diesem Konzept werden als Produktionsfaktoren angesehen, die möglichst effizient ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen sollen.

2. Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung

Die bereits erläuterte Arbeitsteilung mit Spezialisierung in den Unternehmen basierte auf funktionalen Organisationsstrukturen. Die dahinter stehende strenge Determinierung der Arbeitsinhalte förderte die Bürokratisierung und Erstarrung der Organisation, was aber bei den Bedingungen der Massenproduktion durchaus kein Nachteil sein musste. Dies veränderte sich erst dann zum kontraproduktiven, als eine immer stärker werdende Nachfrage nach Produktvarianten und kundenindividuellen Produktausführungen dazu führte, dass internationale Wettbewerber am Markt auftraten, die mit neuen Konzepten überragende Wettbewerbserfolge für sich verzeichnen konnten. Insbesondere japanische Unternehmen haben Anfang der 90er Jahre auf Grund konsequenter Kundenorientierungsansätzen in Verbindung mit Total Quality Managementansätzen und Just in Time Belieferungen unter dem Schlagwort „Lean Management“ oder „Lean Production“ einen Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung herbeigeführt und damit eine radikale Richtungsänderung erzeugt.

Auslöser der Lean Management Diskussion war die Veröffentlichung der Studie "The Maschine that Changed the World" von Jim Womack; Daniel Jones; Daniel Roos, deutsche Übersetzung von Wilfried Hof unter dem Titel: "Die zweite Revolution in der Automobilindustrie" [2]. Dort wurde sehr überzeugend herausgearbeitet, dass nicht die bereits bekannten Wettbewerbsnachteile - wie beispielsweise hohe Lohnkosten, niedrige Arbeitszeiten, ein hoher Steuersatz oder hohe Gemeinkosten - der Auslöser für mittelfristig in Deutschland zu erwartende Wettbewerbsprobleme waren, sondern dass vielmehr gravierende Nachteile in Bezug auf Motivation, Qualität, Ressourceneinsatz, Fehlervermeidung und interdisziplinäre Zusammenarbeit bestanden.

Diese, auch in nachfolgenden Untersuchungen bestätigten, Benchmarkergebnisse lösten bei den betroffenen Automobilfirmen in Europa und Amerika natürlich einen hohen Leidensdruck aus, der sich in den folgenden Jahren - ab circa 1992 - in den in Abbildung 2 gezeigten gravierenden Organisationsveränderungsansätzen niedergeschlagen hat.

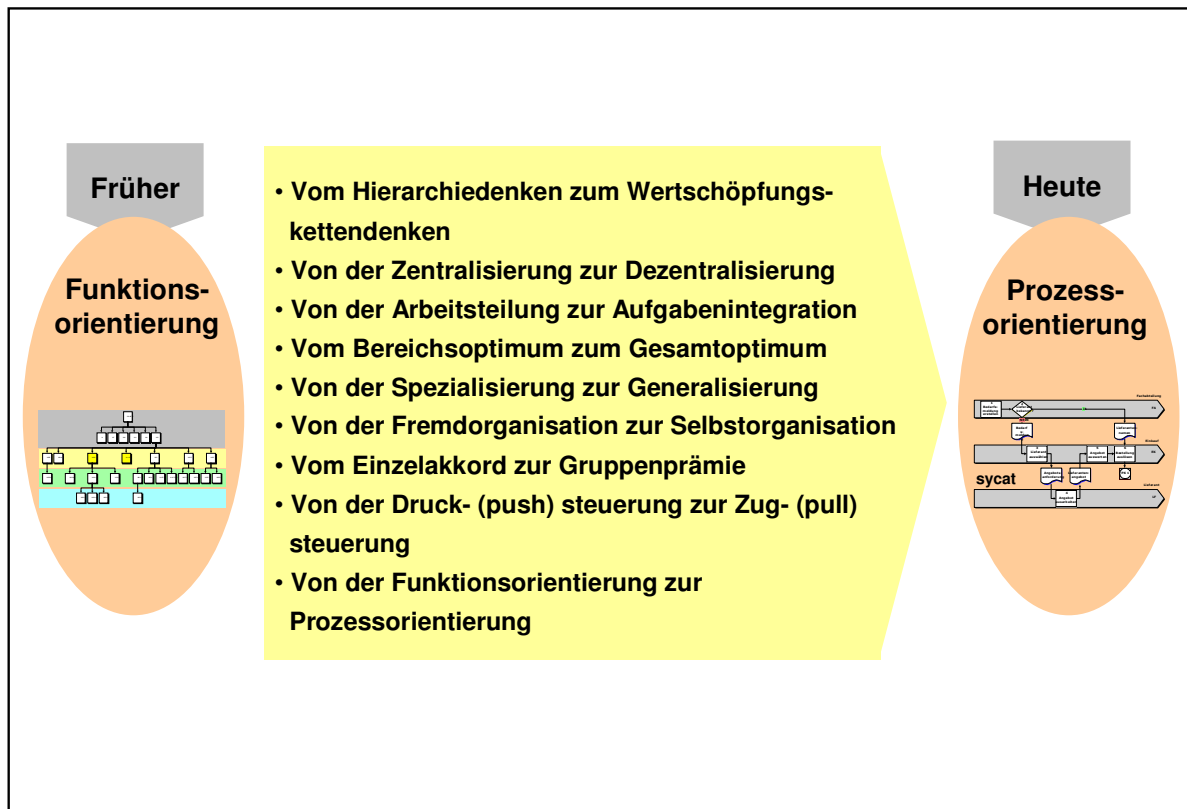


Abbildung 2 Organisationsveränderungen

ProM-396.PPT

In den nachfolgenden Jahren wurde dabei auch immer deutlicher, dass auf Grund der Lean Production Diskussion die immer offensichtlicher werdenden Defizite der Massenproduktion diese Organisationsstrukturveränderungen bzw. den Paradigmenwechsel erzwungen haben.

3. Strategische Neuausrichtung

Aus den Erfahrungen der letzten Jahre leiten sich aus Organisationsentwicklungssicht vier Handlungsfelder ab, die für die Unternehmensentwicklungs- und Organisationsgestaltung optimal zu besetzen sind. Wie Abbildung 3 zeigt, handelt es sich hierbei um die Handlungsfelder:

- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Prozessorientierung
- Erfolgsorientierung.

Bezüglich der Marktveränderungen führt dieser Wandel von der Produkt- zur **Kundenorientierung**, bei den Führungsstrukturveränderungen von der Hierarchieorientierung zur **Mitarbeiterorientierung** und bei der Arbeitsausführungsveränderung von der tayloristischen Arbeitsteilung zur **Prozessorientierung** mit ganzheitlichen Arbeitsinhalten. Das vierte Handlungsfeld - die **Erfolgsorientierung** - bündelt diese drei Handlungsfelder, um damit den Wandel von der Massenproduktion zur Individualproduktion erfolgreich zu bewältigen. [3]

Diese Strategie- und Handlungsfelder finden sich auch in einer ganzen Anzahl von derzeit aktuellen Managementkonzepten wieder, beispielsweise neben dem Total Quality Managementansatz auch beim EFQM-Modell, dem KVP-Regelkreis oder bei der Entwicklung eines durchgängigen Unternehmenskennzahlensystem nach Balanced Scorecard Gesichtspunkten. Die Verknüpfung der Modelle entsprechend der vorgegebenen Reihenfolge zeigt Abbildung 3.

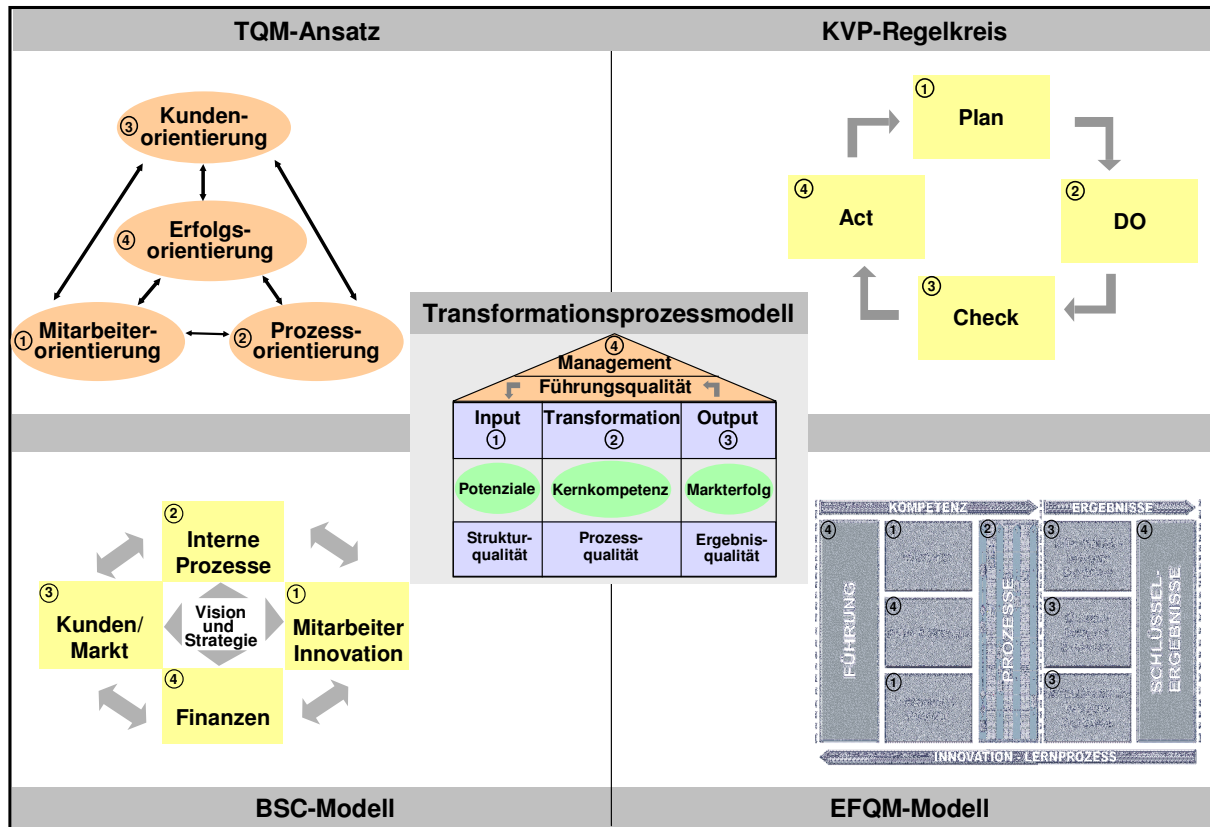


Abbildung 3 Verknüpfung von aktuellen Qualitätsmanagementansätzen

QM-369a.PPT

4. Outputorientierte Unternehmensführung

Die vier Strategie- und Handlungsfelder lassen sich aus Systemmodellsicht mit Hilfe des bereits in Abbildung 3 gezeigten und nachfolgend in Abbildung 4 erläuterten Transformationsprozessmodell als betriebswirtschaftlicher Ordnungsrahmen mit Systeminput, Transformation und Systemoutput beschreiben, um daraus die Managementanforderungen, Ziele und Maßnahmen abzuleiten. Aus outputorientierter Unternehmenssteuerungssicht mit der Kunden-, Qualitäts- und Serviceorientierung steht Abbildung 4 als Schritt 1 im Outputsegment das angestrebte Ergebnis des unternehmerischen Handelns, das voll auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist und durch einen Zusatznutzen (Value addit Konzept) eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenanbindung bewirken soll. Die Frage lautet hier:

“Welche Anforderungen stellt der Markt?“

Wie bereits einleitend erläutert, lassen sich diese Forderungen unter den derzeitigen Marktverhältnissen nicht mehr über die inputorientierte, das heißt institutionale und ressourcenorientierte Unternehmensführung erfüllen. Im Transformationsprozesssegment, das heißt Schritt 2, müssen anforderungs-

gerecht, das heißt veränderungs-, leistungs-, reaktions- und problemlösungsfähig die Produkte kundenindividuell hergestellt werden. Wobei die Integration von Produkt und Dienstleistung in Form hybrider Produkte auf Grund der steigenden Kundenanforderungen immer höher wird. Wegen kürzer werdenden Innovationszyklen wird die schnelle Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen bis zur Markteinführung (Time to Market) ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Die Frage in Schritt 2 lautet hier:

“Wie müssen die Prozesse im Unternehmen ablaufen, um die Kundenanforderungen zu erfüllen?“

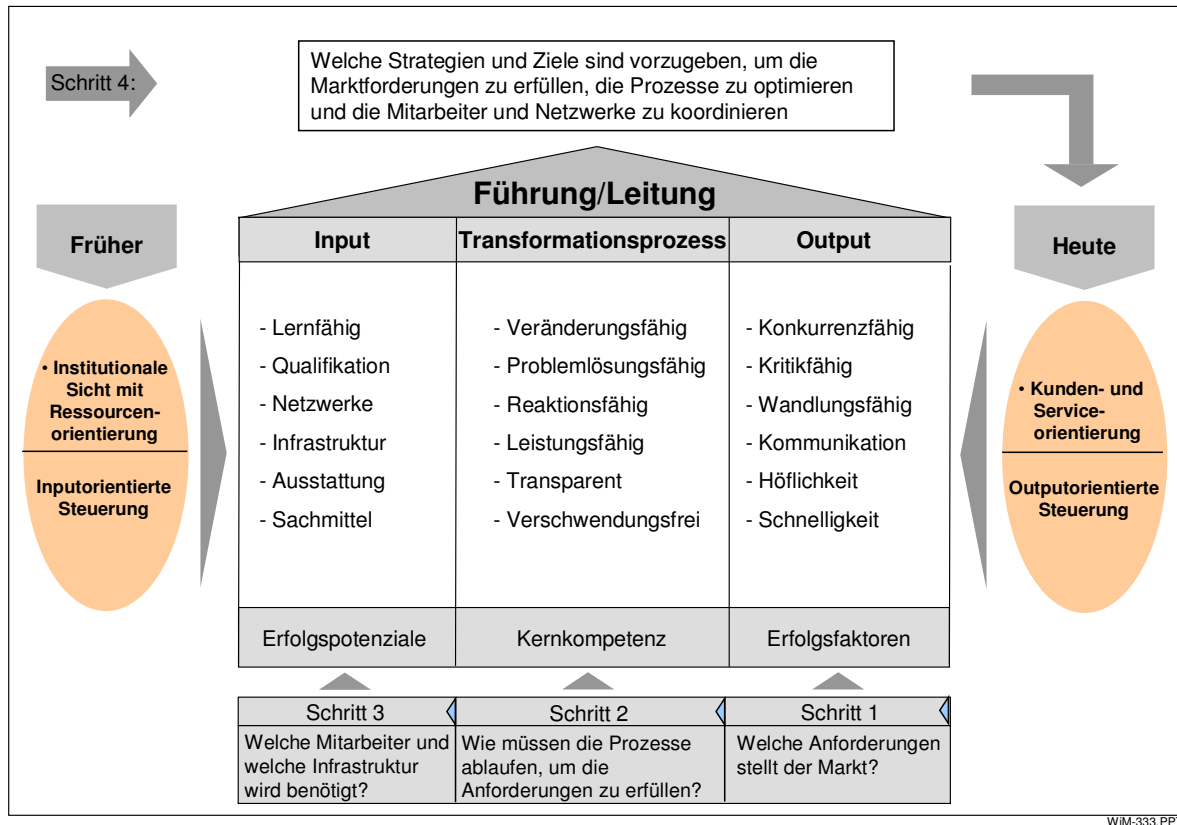


Abbildung 4 Outputorientierte Unternehmens- und Organisationsentwicklung

Inputseitig soll in Schritt 3 durch selbstorganisierte, qualifizierte und lernfähige Mitarbeiter und Lieferanten eine hervorragende Strukturqualität geboten werden. Hierbei übernehmen die Mitarbeiter eine herausragende, das heißt wettbewerbsentscheidende Bedeutung als Problemlösungs- und Kreativitätspotenzial. Die Mitarbeiterorientierung mit Delegation von Verantwortung an kompetente und selbstständig agierende Mitarbeiter soll dazu führen, dass sich diese Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und ihren Befähigungen sowie mit dem vorhandenen organisationalen Wissen flexibel auf neue Arbeitssituationen, das heißt auf veränderte Kundenanforderungen einstellen können. In diesem Inputsegment lautet die Frage:

“ Welche Mitarbeiter und welche Infrastruktur werden bedarfsgerecht für die Prozessdurchführung benötigt?“.

Der optimale Mitarbeiterereinsatz wird allerdings nur gelingen, wenn im Handlungsfeld „Prozessorientierung“ prozessorientierte Abläufe geschaffen werden, die sich durch den Abbau von hierarchischen

Ebenen und Barrieren sowie abteilungsbezogenen Schnittstellen auszeichnen. Hierbei ist eine kontinuierliche Qualifikation der Mitarbeiter zum Erhalt der Lernfähigkeit und zur Gewährleistung der Personaleinsatzflexibilität erforderlich.

Das Management mit seiner ressourcenbezogenen Führung und sachbezogenen Leitungsfunktion ist abschließend in Schritt 4 gefordert, dafür die prozessorientierten Strukturen zu schaffen und im Sinne des betrieblichen Regelkreismodells die Strategien, Ziele, und Maßnahmen im übergeordneten Managementsegment vorzugeben, um damit die vorher geklärten Marktanforderungen umfassend zu erfüllen. Entsprechend lautet die Frage in Schritt 4:

„Welche Strategien und Ziele sind vorzugeben, um die Marktforderungen zu erfüllen, die Prozesse zu optimieren und die Mitarbeiter und Netzwerke zu koordinieren?“.

5. Process Excellence durch Prozessorientierung

Die Prozessorientierung als grundsätzlicher theoretischer Ansatz zur Unternehmensgestaltung und -entwicklung mit dem Ziel einer Process Excellence ermöglicht eine funktionsübergreifende Wertschöpfungsoptimierung des Unternehmensgeschehens bzw. der Unternehmensabläufe und bietet durch Funktionsintegration und Schnittstellenabbau die Möglichkeit zur Überwindung von Barrieren zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen. Die Prozessorientierung unterstützt die Integration von betrieblichen Abläufen und ermöglicht die Verknüpfung zwischen internen Unternehmenserfolgspotenzialen mit dem marktgerechten Erfolgspotenzial eines Unternehmens. Gleichzeitig entsteht eine Komplexitätsreduktion und Kapazitätsentflechtung durch Abbildung produktorientierter Organisationseinheiten (Center). In Abbildung 5 sind die Zielsetzungen von Process Excellence den einzelnen Segmenten des Transformationsprozessmodells zugeordnet.

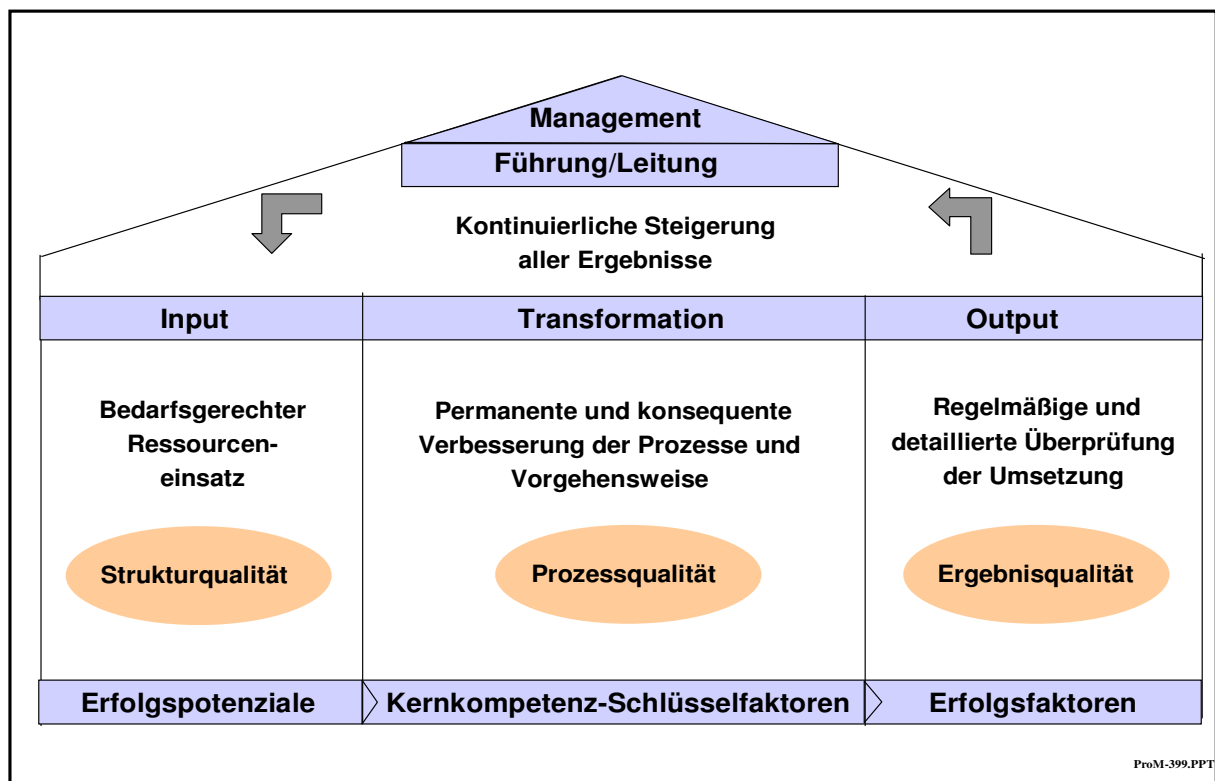


Abbildung 5 Zielsetzung von Process Excellence

Das Denken in Wertschöpfungs- bzw. Prozessketten soll die vorhandenen Prinzipien der auf die Massenproduktion ausgerichteten, starren und bürokratischen Unternehmen in bewegliche, lernfähige und wandlungsfähige Organisationen transformieren. Für diesen erfolgsorientierten Ansatz ist das Management mit den dazu gehörenden Führungs- und Leitungsaufgaben zuständig. Das Management hat dafür zu sorgen, dass durch organisationsspezifisches Lernen und Erneuerungsprozesse die Wissen- bzw. Kompetenzbasis so erweitert wird, dass neue marktfähige Problemlösungen entstehen. Dies unter Nutzung des vorhandenen Kreativpotenzials der Mitarbeiter innerhalb beherrschter Leistungsprozesse. Neben Hierarchieabbau, Dezentralisierung, Kompetenzübertragung und Transparenz sind hierbei alle wirtschaftlichen, rechtlichen, ökologischen, humanen Anforderungen in Form von Regelwerken, Ordnungsrahmen und Vorschriften einzuhalten. Dieses strikte Befolgen dieser Vorgaben wird auch als Compliance bezeichnet.

Die Prozess- und Qualitätsorientierung wird durch die Bildung von kurzen Regelkreisen durch kleine dezentrale Organisationseinheiten mit schnellen Stör- und Abweichungsregelmechanismen unterstützt. Deshalb ist - wie auch in **Abbildung 5** dargestellt - diese Regelungsfunktion mit Vorgaben zum Input und Rückmeldung aus dem Output in die Transformationsprozessdarstellung mit integriert. Die Regelkreise werden über die gesamten Organisationsebenen durch klare Zielvorgaben in die Gesamtorganisation eingebunden, um auf diese Weise anhand der stattfindenden Prozessmessungen aktuelle Unternehmens- und Prozessleistungsaussagen zur Process Excellence zu erhalten. Auf diese Weise sind die Zielsetzungen und das Wissen über die Prozessabläufe untrennbar mit allen darunter liegenden Teilzielen und lokalen Wissensbasen auf Teilprozessebene vernetzt. Dies unterstützt, bzw. realisiert durch eine Dezentralisierung von Kompetenzen und Wissen innerhalb der Organisation im Gegensatz zu mechanistischen Zentralisierungsstrukturen bei der Massenproduktion. Diese Zergliederung wird begleitet durch die durchgängige Verlagerung von Verantwortung mit Kontrollrechten und -pflichten auf die am Prozess beteiligten Mitarbeiter und unterstützt durch horizontale und vertikale Informations- und Kommunikationsnetzstrukturen, die eine aktuelle durchgängige und schnittstellenfreie Informationsbereitstellung und Kommunikation ermöglichen.

6. Prozessorientierte Organisationsentwicklung

Wie bereits einleitend bei der Beschreibung der Marktveränderungen und der daraus resultierenden Organisationsstruktur erläutert, sind unter den heutigen Rahmenbedingungen des Marktes Unternehmen bzw. die dort gewachsenen funktionsorientierten Organisationsstrukturen auf Grund der vielen Schnittstellen nicht mehr wettbewerbsfähig. Der wachsende Veränderungsdruck der Märkte mit zunehmenden individuellen Kundenforderungen und der damit steigenden Komplexität, führen an den Funktionsschnittstellen zu Flexibilitätsverlusten und zu überproportional steigenden Kosten durch die notwendigen Abstimmungs- und Synchronisationsprozesse. Schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche sind kaum noch möglich. Der Gesamtzusammenhang geht durch die Vielzahl der vorhandenen Instanzen und Stellen verloren. Das unternehmerische Gesamtoptimum wird bei weitem nicht mehr erreicht. Konkurrenzunternehmen mit prozessorientierten Organisationsstrukturen besitzen gravieren-

Die dafür notwendige prozessorientierte Organisationsgestaltung setzt sich - wie Abbildung 7 - zeigt aus zwei Betrachtungsschwerpunkten zusammen:

- Prozess- und Aufgabenanalyse und
- Prozess- und Aufgabensynthese.

Für die Prozessabbildung und -modellierung findet die von Professor Binner entwickelte sycat Organi-sationsprozessdarstellung (OPD) - heute weltweit als Swimlane bezeichnet - Anwendung.

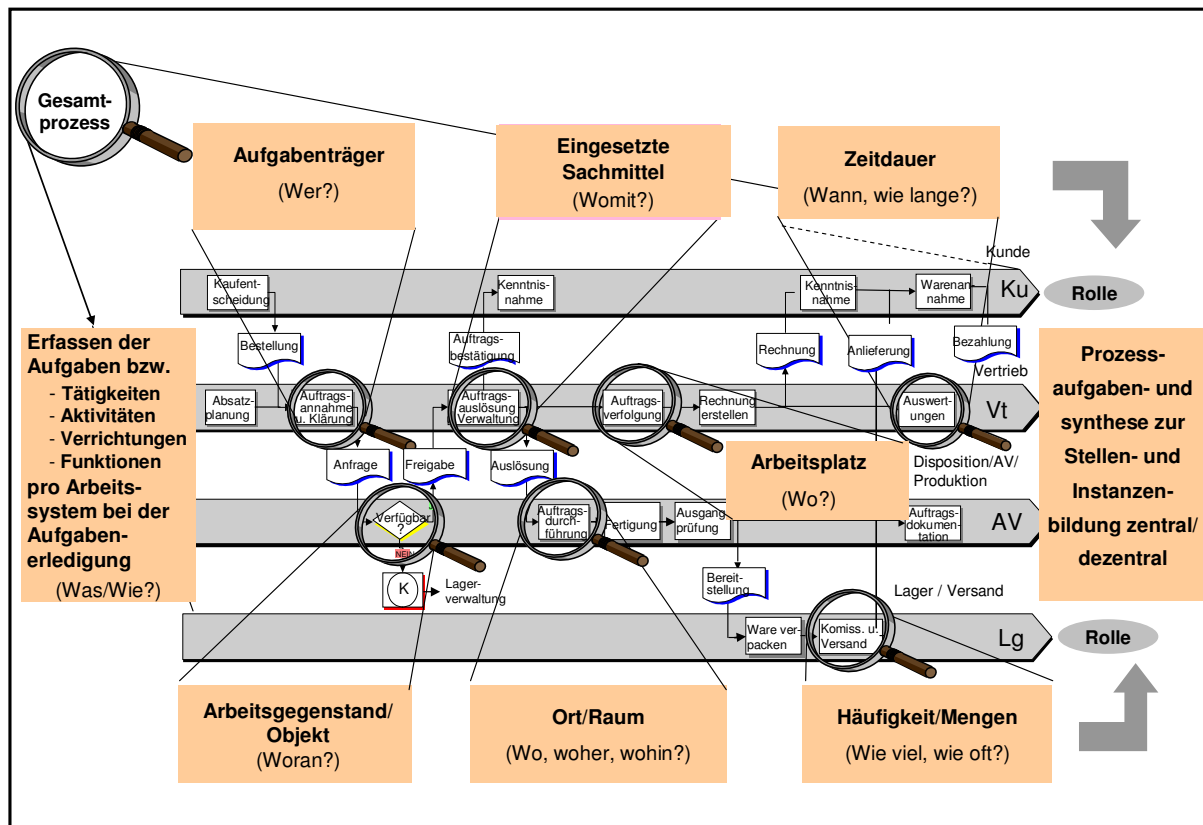


Abbildung 7 Prozessbezogene Aufgabenanalyse und -synthese

ProM-397.PPT

Bei der Ablaufanalyse wird in Bezug auf die genannten Arbeitssystemelemente der rollenbezogene Arbeitsablauf im eigentlichen Sinne prozessorientiert erfasst, zum Beispiel:

- welche Aufgabenfelder (Rollen) in welcher Abteilung
- wo (an welchem Arbeitsplatz)
- von wem (Aufgabenträger)
- wann (in welcher zeitlichen Aufeinanderfolge)
- womit (mit welchen Menschen, Betriebs- und Arbeitsmitteln) die Eingabe (zum Beispiel der Arbeitsgegenstand) gemäß der Arbeitsaufgabe verändert oder verwendet wird
- was (durch welche Aktivitäten/Verrichtungen)
- wie (mit welchen Werkzeugen) dies geschieht.

Im weiteren Sinn gehören dazu Aussagen wie sie bereits bei der Verwendung des Transformationsprozessmodells zur Vorgabe von Ordnungsstrukturen und Regelungen bei der Unternehmensführung und Organisationsgestaltung beispielsweise erarbeitet wurden:

- Welche Kernprozesse existieren im Unternehmen?
- Welche Zielsetzungen besitzt der Kernprozess?
- Wer sind die Kunden im Kernprozess?
- Wer sind die Lieferanten im Kernprozess?
- Welche organisatorischen Zusammenhänge bestehen?

Die für die Beantwortung dieser Fragen notwendigen Untersuchungen sind zum Beispiel:

- Analyse aller Aufgabenfelder (Rollen)
- Analyse aller Aktivitäten (Funktionen, Verrichtungen und Arbeitsschritte)
- Unterscheidung jeder Aktivität in Wert schöpfend oder nicht Wert schöpfend
- Analyse aller Informationen (Dokumente und Daten)
- Visualisierung der Prozesse und Dokumentation.

Es folgt nach der Anwendung der Analysen die Gestaltung des Arbeitssystems mit dem Suchen und Entwickeln von Maßnahmen und Vorschlägen, die geeignet erscheinen das gewünschte Ziel zu erreichen, also um zur geplanten Ausgabe (das heißt dem fertigen Produkt) zu gelangen. Prozessgestaltungsansagen und Ergebnisse sind beispielsweise:

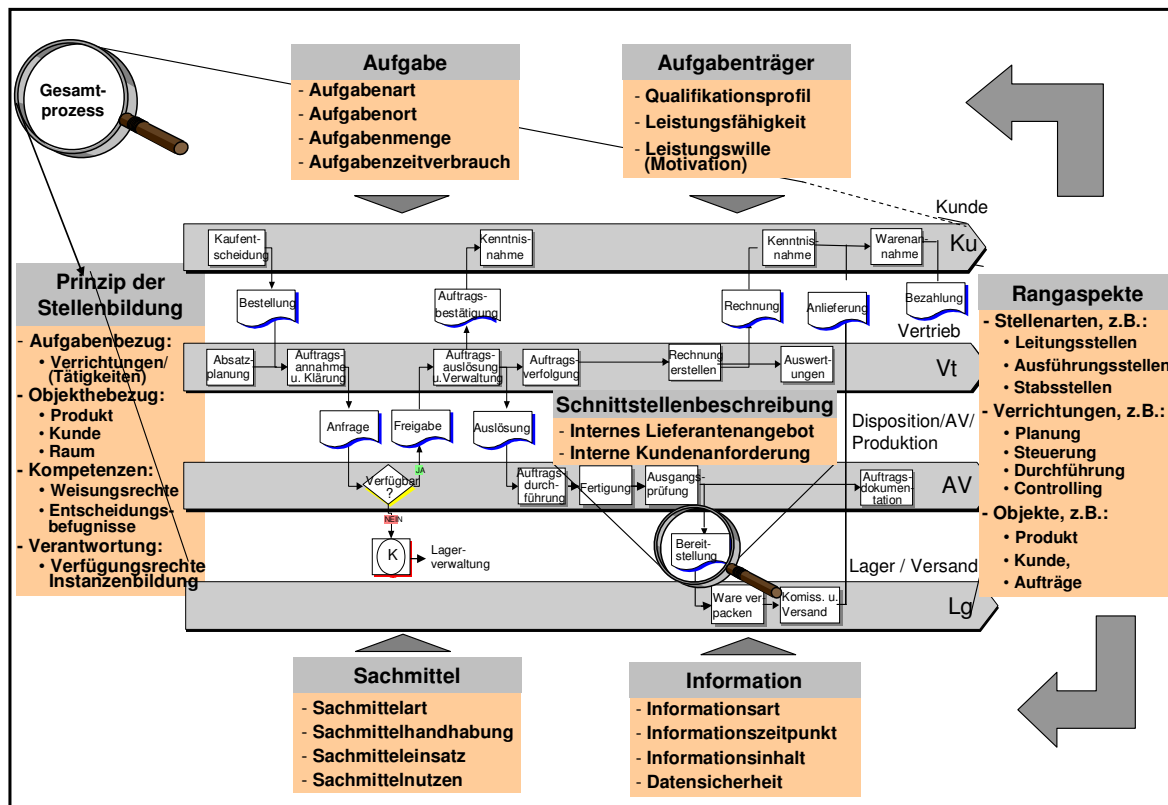
- Bei welchen Prozessfunktionen treten Schwachstellen auf?
- Welcher Art sind diese Schwachstellen, zum Beispiel:
 - Organisation
 - Technik
 - Personen
 - Ressourcen
 - Kommunikation
 - Materialfluss
- Welche Lösungsansätze zur Verbesserung gibt es?
- Vorgaben der Schwachstellenprioritäten.
- Maßnahmenkatalog mit Termin und Verantwortlichen.

Die Prozessorganisationsstrukturen sind dauerhaft angelegt. Die Aufgabenträger werden, wie Abbildung 7 zeigt, in der festgelegten sachlich-logischen zeitlichen Reihenfolge der Erledigung der Aktivitäten ihre internen bzw. externen kundenbezogenen Aufgabenstellungen zur Auftrags erledigung erfüllen. Dabei müssen sie mit ihrem Wissen und ihrer Kompetenz die Flexibilität garantieren, die der Markt auf Grund der individuellen Produktnachfragen fordert. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Prozessdokumentation mit den visualisierten Prozessen nicht zu umfangreich wird, wenn jeder Sonderfall einzeln beschrieben wird. Vielmehr geht es darum, innerhalb des beschriebenen Prozessstandards, die Varianten bzw. Sonderfälle an der jeweiligen Prozessfunktion separat zu beschreiben ohne dabei die Prozessabbildung selber zu verändern. Jede neue Erkenntnis des Mitarbeiters auf Grund neuer Produktausführungen sollte dann auch konsequent im Rahmen der vorliegenden Management-systemdokumentation hinterlegt werden, um damit die organisationale Wissensbasis weiter zu füllen. Dieses Erfahrungswissen geht dann als kollektives Wissen in die Prozessdokumentation mit ein. Diese Prozess- und Aufgabendokumentation mit der aktuellen Beschreibung der Arbeitsplätze, den Arbeitsgegenständen, den eingesetzten Sachmitteln, der Häufigkeit und Zeitdauer mit den Orts- bzw. Raumfestlegungen liefert das auszufüllende Sollprofil durch den dafür vorgegebenen Aufgabenträger. Das Qualifikationspotenzial der Mitarbeiter wird in Form von, hier nicht näher erläuterten, Kompetenzanalysen diesem Sollprofil gegenübergestellt.

Aus der bereits beschriebenen prozessorientierten Aufgabenanalyse und -gestaltung sind die für eine prozessorientierte Stellenbildung notwendigen Gestaltungselemente und Gestaltungsdimensionen (Beziehungen) bekannt. Hierbei handelt es sich wie Abbildung 8 zeigt, um die Zuordnung und inhaltliche Festlegung von:

- Rollen als neutrale, das heißt nicht personifizierte auszufüllende Aufgabenfelder
- Aufgaben mit Schnittstellenbeschreibungen
- Aufgabenträger zur Rollenbesetzung
- Sachmittel
- Information
- Rangaspekten

und um die Einhaltung der ebenfalls genannten Prinzipien der Stellenbildung.



ProM-373c.PPT

Abbildung 8 Regelungsinhalte der prozessorientierten Stellenbildung

Die Ermittlung der Aufgabeninhalte selber wird in der integrierten Prozess- und Aufgabenanalyse als Grundlage für die Arbeitsgestaltung und die wissensbasierte Anforderungsermittlung verwendet. Aus ihr ergeben sich die Auswahlkriterien für den Aufgabenträger zur anforderungsgerechten Stellenbesetzung, wobei durch die strukturierte Übernahme oder Abgabe von Rollen die Aufgabenspektren für die beteiligten Mitarbeiter jederzeit verändert werden können. Durch die Zuordnung einer bestimmten Rolle zu einer Person werden Verantwortlichkeiten und Kompetenzen vergeben bzw. abgegrenzt, die für die Ausübung der Rolle erforderlich sind.

7. Zusammenfassung

Die outputorientierte Unternehmens-, Organisations-, Prozessentwicklung und -gestaltung auf Grundlage einer vorgegebenen Metawissensstruktur orientiert sich an den realen Wertschöpfungsprozessen. Allen Prozessbeteiligten wird bei der Prozessanalyse und -gestaltung auf Basis der grafischen Prozessdarstellungen mit der Offenlegung von Zusammenhängen und Wechselwirkungen deutlich, wie das Leistungsangebot bzw. das Leistungsversprechen am Markt erfüllt werden kann und wie die gegenseitigen Abhängigkeiten des kundenorientierten Handelns in den unterschiedlichen Teilprozessen und Aktivitäten funktioniert.

Auf Grund der Integration von Controllingaspekten durch die Vorgabe von Zielen und Kennzahlen zur Steuerung des Prozesses ist weiter jedem Prozessbeteiligten klar, welche Informationen zur ziel- und ergebnisorientierten Steuerung und Durchführung der Wertschöpfungsprozesse benötigt und welche Entscheidungen getroffen werden müssen. Da das Prozessmodell einen großen homogenen Ge-

samtüberblick über die Organisation gibt, ist der Gesamtzusammenhang für Mitarbeiter und Führungskräfte mit klaren Abgrenzungen und Schnittstellen transparent erkennbar. Die aktive Nutzung des Wissens innerhalb der Prozessdurchführung garantiert dann auch die vollständige Erfüllung der Kundenanforderungen und führt zu einem effizienten Prozessmanagement. Diese Zielsetzung wird unterstützt durch die konsequente Anwendung der Regelkreisprinzipien innerhalb der Prozessabläufe zur Messung der Prozess Excellence mit einem kontinuierlichen Soll/Ist-Vergleich der Prozessleistungsdaten und dem Feedback an die Beteiligten. Die damit erreichte fehler- und verschwendungsfreie Prozessdurchführung sichert nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

8. Literaturverzeichnis

- [1] Binner, Hartmut F.: „Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation“. 2. Auflage 2005. Carl Hanser Verlag München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten (broschiert, Preis: € 49,90). ISBN 3-446-40395-7.
- [2] Jim Womack; Daniel Jones; Daniel Ross: Studie des Massachusetts Institutes of Technology mit dem Titel: „The Maschine that Changed the World“. Campus Verlag, Frankfurt/New York
- [3] Binner, Hartmut F.: Managementleitfaden „Auf dem Weg zur Spitzenleistung“, 1. Auflage 2005, Carl Hanser Verlag München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten (broschiert, Preis: € 42,90). ISBN 3-446-40481-3
- [4] Binner, Hartmut F. Binner: „Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals -“. 1. Auflage 2007, Carl Hanser Verlag München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 890 Seiten, (broschiert, Preis: € 49,90). ISBN 978-3-446-41377-1