

Inhaltsübersicht

1 Kontinuierliche Geschäftsprozeßadaption - Notwendigkeit, Ansätze und Werkzeuge	1
1.1 Wettbewerbsfaktor Anpassungsfähigkeit	1
1.2 Unternehmen in einem dynamischen Umfeld	4
1.3 Adaptionsfähigkeit in ausgewählten Organisationskonzepten	14
1.4 Methoden und Vorgehensweise der Unternehmensmodellierung	59
2 Konzeption adaptiver Geschäftsprozesse	69
2.1 Entwicklung eines Rahmenkonzepts	70
2.2 Elemente adaptiver Geschäftsprozesse	82
2.3 Umsetzungsaspekte	152
2.4 Diskussion des Konzeptes	180
3 Prototypische Implementierung eines Werkzeugs zur Nutzung von Referenzwissen für die Prozeßadaption	185
3.1 Anforderungen	185
3.2 Architektur	188
3.3 Navigation durch Referenzwissen	191
3.4 Pflege der Referenzwissensbasis	197
Die verstehende Organisation: Vom Know-how zum Know-why	209
Literaturverzeichnis	211

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Kontinuierliche Geschäftsprozessadaption - Notwendigkeit, Ansätze und Werkzeuge.....	1
1.1 Wettbewerbsfaktor Anpassungsfähigkeit.....	1
1.2 Unternehmen in einem dynamischen Umfeld.....	4
1.2.1 Unternehmensumfeld.....	4
1.2.2 Allgemeine Entwicklungstendenzen des Unternehmensumfeldes.....	6
1.2.2.1 Technologische Veränderungen.....	6
1.2.2.2 Veränderungen der Marktstrukturen.....	8
1.2.2.3 Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen.....	8
1.2.2.4 Kulturelle und gesellschaftliche Veränderungen.....	9
1.2.2.5 Charakteristika des Wandels.....	10
1.2.3 Anpassung an sich ändernde Herausforderungen.....	11
1.3 Adaptionen in ausgewählten Organisationskonzepten.....	14
1.3.1 Kaizen.....	17
1.3.1.1 Übersicht.....	17
1.3.1.2 Adaptionenrelevante Aspekte.....	19
1.3.2 Lean Management.....	21
1.3.2.1 Übersicht.....	21
1.3.2.2 Adaptionenrelevante Aspekte.....	23
1.3.3 Total Quality Management.....	26
1.3.3.1 Übersicht.....	26
1.3.3.2 Adaptionenrelevante Aspekte.....	27
1.3.4 Fraktales Unternehmen.....	29
1.3.4.1 Übersicht.....	29
1.3.4.2 Adaptionenrelevante Aspekte.....	31
1.3.5 Virtuelles Unternehmen.....	33
1.3.5.1 Übersicht.....	33
1.3.5.2 Adaptionenrelevante Aspekte.....	34
1.3.6 Business Process Re-engineering.....	36
1.3.6.1 Übersicht.....	36

1.3.6.2	Adaptionsrelevante Aspekte.....	40
1.3.7	Lernende Organisation.....	42
1.3.7.1	Übersicht	42
1.3.7.2	Adaptionsrelevante Aspekte.....	45
1.3.8	Flexibilitätsmanagement.....	47
1.3.8.1	Übersicht	47
1.3.8.2	Adaptionsrelevante Aspekte.....	48
1.3.9	Zusammenfassung der adaptionsrelevanten Beiträge.....	50
1.3.9.1	Kontinuierliche Anpassung und revolutionäre Umgestaltung	50
1.3.9.2	Organisatorische Gestaltungshinweise.....	51
1.3.9.3	Durchführung von Änderungen.....	53
1.3.9.4	Unternehmensziele	54
1.3.9.5	Umfeldbeobachtung und Prozeßmonitoring	55
1.3.9.6	Unternehmenskultur und Mitarbeiterorientierung	56
1.3.9.7	Informations- und Kommunikationssysteme	57
1.3.9.8	Verwendung von Modellen.....	57
1.4	Methoden und Vorgehensweise der Unternehmensmodellierung.....	59
1.4.1	Grundlagen	59
1.4.2	Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS).....	62
1.4.2.1	Rahmenkonzept.....	62
1.4.2.2	Beschreibungsmethoden.....	63
1.4.3	Berücksichtigung kontinuierlicher Strukturveränderungen.....	66
2	Konzeption adaptiver Geschäftsprozesse	69
2.1	Entwicklung eines Rahmenkonzepts.....	70
2.1.1	Problemstellung der kontinuierlichen Prozeßanpassung	70
2.1.2	Durchführung kontinuierlicher Anpassungsmaßnahmen	73
2.1.2.1	Erforderliche Anpassungsschritte	73
2.1.2.2	Ursachen für mangelnde Anpassung.....	74
2.1.3	Rahmenkonzept	78
2.2	Elemente adaptiver Geschäftsprozesse	82
2.2.1	Umfeldmonitoring	82
2.2.1.1	Aufgaben.....	82
2.2.1.2	Arten des Umfeldmonitorings.....	84
2.2.1.3	Formalisierbare Aktivitäten im Umfeldmonitoring	87
2.2.1.4	Prozeßbeobachtung	88
2.2.2	Adaptionsgeeignete Geschäftsprozesse	89
2.2.2.1	Robustheit	89
2.2.2.2	Adaptierbarkeit.....	96
2.2.3	Integration von operativen Prozessen und Änderungsprozessen.....	104
2.2.3.1	Operative Prozesse und Änderungsprozesse.....	104
2.2.3.2	Vorgehen für systematische Anpassungsmaßnahmen.....	109
2.2.4	Wissensbasis für die kontinuierliche Anpassung	114

2.2.4.1	Prozeßmodell und Referenzwissen	114
2.2.4.2	Nutzung von Referenzwissen.....	116
2.2.4.3	Klassifikation von adaptionsrelevantem Wissen	120
2.2.4.4	Entity-Relationship-Modell zur Strukturierung der Wissensbasis.....	126
2.2.5	Anforderungen an die Prozeßgestaltung.....	139
2.2.5.1	Ziele und Kriterien	139
2.2.5.2	Neue Gestaltungsaufgaben.....	142
2.2.5.3	Dokumentation des Referenzwissens.....	147
2.2.5.4	Übergang zu kontinuierlicher Verbesserung.....	149
2.3	Umsetzungsaspekte	152
2.3.1	Adaptionsfähige Informationssysteme.....	152
2.3.1.1	Adaptierbarkeit operativer Informationssysteme.....	152
2.3.1.2	Werkzeuge zur Geschäftsprozeßentwicklung	162
2.3.1.3	Integration von operativen Informationssystemen und Werkzeugen zur Geschäftsprozeßentwicklung	164
2.3.2	Organisatorische Verankerung kontinuierlicher Anpassungsprozesse.....	171
2.3.2.1	Zentrale Durchführung von Prozeßanpassungen	172
2.3.2.2	Zentrale Durchführung von Prozeßanpassungen mit Beteiligung dezentraler Einheiten	174
2.3.2.3	Teilautonome Durchführung von Prozeßanpassungen.....	176
2.3.2.4	Dezentrale Durchführung von Prozeßanpassungen	178
2.4	Diskussion des Konzeptes	180
2.4.1	Kontinuierliche Anpassung und revolutionäre Umgestaltung.....	180
2.4.2	Organisatorische Gestaltungshinweise	181
2.4.3	Durchführung von Änderungen.....	181
2.4.4	Unternehmensziele	182
2.4.5	Umfeldbeobachtung und Prozeßmonitoring.....	182
2.4.6	Unternehmenskultur und Mitarbeiterorientierung.....	183
2.4.7	Informations- und Kommunikationssysteme.....	183
2.4.8	Verwendung von Modellen	184
3	Prototypische Implementierung eines Werkzeugs zur Nutzung von Referenzwissen für die Prozeßadaption	185
3.1	Anforderungen	185
3.2	Architektur	188
3.3	Navigation durch Referenzwissen	191
3.4	Pflege der Referenzwissensbasis	197
3.4.1	Modellierung.....	197
3.4.2	Einstellen von Dokumenten mit Referenzwissen.....	198
3.4.3	Anlegen von Beziehungen zu Referenzwissen.....	200
3.4.4	Ändern der Referenzwissensbasis auf Typebene.....	204
Die verstehende Organisation: Vom Know-how zum Know-why	209	
Literaturverzeichnis.....	211	

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Das Umfeld des Unternehmens.....	5
Abb. 2: Beispiele für Änderungen im Unternehmensumfeld.....	7
Abb. 3: Wichtige Gestaltungsfelder für die Schaffung adaptiver Unternehmensstrukturen.....	13
Abb. 4: Re-engineering und kontinuierliche Veränderung.....	51
Abb. 5: Organisatorische Gestaltungshinweise.....	52
Abb. 6: Beispiele von Prozeßänderungen auf verschiedenen organisatorischen Ebenen.....	54
Abb. 7: Unternehmensziele.....	54
Abb. 8: Umfeldbeobachtung und Prozeßüberwachung.....	55
Abb. 9: Mitarbeiterbezogene Aspekte.....	56
Abb. 10: Anforderungen an I+K-Systeme.....	57
Abb. 11: Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS).....	63
Abb. 12: Konstrukte des erweiterten ERM-Ansatzes.....	64
Abb. 13: Beispiel einer ereignisgesteuerten Prozeßkette.....	65
Abb. 14: Um Organisationseinheiten und Datenflüsse erweiterte EPK.....	65
Abb. 15: Vorgaben für Prozeßgestaltung und -management.....	71
Abb. 16: Kontinuierliche Anpassung an geänderte Bedingungen.....	72
Abb. 17: Schritte kontinuierlicher Anpassungsmaßnahmen.....	73
Abb. 18: Erfolg und Mißerfolg kontinuierlicher Anpassungsmaßnahmen.....	75
Abb. 19: Rahmenkonzept adaptiver Geschäftsprozesse.....	79
Abb. 20: Einordnung des Umfeldmonitorings in das Rahmenkonzept.....	82
Abb. 21: Erweiterung des Fokus von umfeld- und innenorientierten Aktivitäten.....	84
Abb. 22: Arten des Umfeldmonitorings.....	85
Abb. 23: Formalisierbare und nicht formalisierbare Beobachtungen.....	86
Abb. 24: Einordnung der Geschäftsprozesse in das Rahmenkonzept.....	89
Abb. 25: Modelländerungen ohne Änderungen des realen Prozesses.....	90
Abb. 26: Änderungen des realen Prozesses ohne Auswirkungen auf das Modell.....	91
Abb. 27: Reklamationsabwicklung.....	92
Abb. 28: Alternative zur Reklamationsabwicklung aus Abb. 27.....	93
Abb. 29: Angebotserstellung, schlecht adaptierbarer Prozeß.....	96
Abb. 30: Angebotserstellung, leichter adaptierbarer Prozeß.....	96
Abb. 31: Schlecht adaptierbarer Angebotserstellungsprozeß nach Änderung.....	98
Abb. 32: Leichter adaptierbarer Angebotserstellungsprozeß nach Änderung.....	98
Abb. 33: Vertauschung von Funktionen.....	101
Abb. 34: Einordnung der Prozeßanpassung in das Rahmenkonzept.....	105
Abb. 35: Vorgehensmodell und Modell operativer Prozesse.....	105
Abb. 36: Modell adaptiver Prozesse.....	106
Abb. 37: Integration von Veränderungsprozessen in operative Prozesse.....	107

Abb. 38: Durchführung von Änderungen im Rahmen adaptiver Geschäftsprozesse.....	109
Abb. 39: Einordnung von Modell und Referenzwissen in das Rahmenkonzept.....	115
Abb. 40: Prozeßmodell und Referenzwissen	116
Abb. 41: Weiterentwicklung ohne Nutzung von Modell und Referenzwissen.....	117
Abb. 42: Weiterentwicklung mit Nutzung von Modell und Referenzwissen	117
Abb. 43: Entwicklung des Wissens über Geschäftsprozesse	118
Abb. 44: Entwicklung von Geschäftsprozessen, Zielen und Umfeldvariablen.....	119
Abb. 45: ERM für Prozeßmodelle und ihre Geschichte	127
Abb. 46: Elemente und Elementversionen.....	128
Abb. 47: Modelle und Betrachtungseinheiten.....	130
Abb. 48: ERM für Referenzinformationen über Objekte.....	131
Abb. 49: ERM für Referenzinformationen über Objektversionen.....	133
Abb. 50: Darstellungen von Alternativen zu Strukturversionen.....	134
Abb. 51: ERM für Bezüge von Referenzinformationen	136
Abb. 52: Gesamt-ERM zur Darstellung von Referenzwissen	137
Abb. 53: Einordnung der Prozeßgestaltung in das Rahmenkonzept.....	139
Abb. 54: Herkömmliche Prozeßgestaltung	140
Abb. 55: Prozeßgestaltung für adaptive Geschäftsprozesse.....	141
Abb. 56: Kriterien zur Beurteilung der Prozeßgüte	142
Abb. 57: ERM zur Darstellung von Prozeßmonitoring- und Umfeldbeobachtungssystemen	145
Abb. 58: Unterschiedliche Darstellungen von Alternativen in Abhängigkeit vom Kenntnisstand über sich abspielende Entwicklungen.....	148
Abb. 59: Dokumentation von bei der Prozeßgestaltung anfallendem Referenzwissen	150
Abb. 60: Änderbarkeit von Informationssystemen	153
Abb. 61: Organisationsmodell auf Typebene und auf Ausprägungsebene	159
Abb. 62: Einsatz von Modellierungstools und operativen Informationssystemen.....	164
Abb. 63: Vier-Ebenen-Architektur prozeßorientierter Informationssysteme.....	166
Abb. 64: Prozeßentwurf und kontinuierliche Anpassung in 4-Ebenen-Architektur	169
Abb. 65: Szenario 1: Zentrale Durchführung von Prozeßanpassungen	173
Abb. 66: Szenario 2: Zentrale Durchführung von Prozeßanpassungen mit Beteiligung dezentraler Einheiten.....	175
Abb. 67: Szenario 3: Teilautonome Durchführung von Prozeßanpassungen	177
Abb. 68: Szenario 4: Dezentrale Durchführung von Prozeßanpassungen	178
Abb. 69: Navigation in statischem Geschäftsprozeßmodell	185
Abb. 70: Navigation in Modellen und Referenzwissen	186
Abb. 71: Komponenten des Prototyps	189
Abb. 72: Oberfläche zur Navigation durch Referenzwissen.....	192
Abb. 73: Auswahlliste Referenzinformationen (am Beispiel Einflußfaktoren).....	193
Abb. 74: Modellhistorie incl. zugehöriger Referenzinformationen.....	193
Abb. 75: Alternativen zum betrachteten Modell.....	194
Abb. 76: Darstellung einer Referenzinformation.....	195
Abb. 77: Anfang des Dokuments, das die Referenzinformation beinhaltet.....	196
Abb. 78: Verwaltung von Modellversionen.....	198

Abb. 79: Entwicklungsdokumente als Quellen von Referenzwissen.....	199
Abb. 80: Startmenü	200
Abb. 81: Auswahlmenü zur Pflege von Referenzinformationen	201
Abb. 82: Pflege der Nachfolgerbeziehungen	201
Abb. 83: Pflege von Referenzinformationen	202
Abb. 84: Referenzinformationen zu Modellen.....	203
Abb. 85: Referenzinformationen zu Referenzinformationen.....	204
Abb. 86: ERM für die Definition der Referenzwissensbasis auf Typebene	206
Tabelle 1: Adaptionrelevante Aspekte von Kaizen	20
Tabelle 2: Adaptionrelevante Aspekte von Lean Management.....	25
Tabelle 3: Adaptionrelevante Aspekte von Total Quality Management	29
Tabelle 4: Adaptionrelevante Aspekte des fraktalen Unternehmens.....	32
Tabelle 5: Adaptionrelevante Aspekte des virtuellen Unternehmens.....	35
Tabelle 6: Adaptionrelevante Aspekte von Business Process Re-engineering.....	41
Tabelle 7: Adaptionrelevante Aspekte der lernenden Organisation.....	46
Tabelle 8: Adaptionrelevante Aspekte des Flexibilitätsmanagements.....	49