



# ZfU Fernlehrgang Professionelles Prozessmanagement

## Lektion 5

### Prozess-Steuerung und Prozess-Cockpit

Autor

Thomas Schmitt

ZfU Visiting-Faculty

## Inhaltsverzeichnis

<b>Lernziele</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Prozess-Steuerung</b> .....	<b>4</b>
1.1 Blindflug mit klassischem Controlling.....	4
1.2 Das Controlling-Portfolio.....	5
1.2.1 Übersicht des Controlling-Portfolios .....	6
1.2.2 Portfolio-Kategorien .....	7
1.3 Neue Controlling-Aufgaben .....	11
1.3.1 Nutzbeitrag erkennen.....	11
1.3.2 Sensiblere Regelkreise schaffen .....	11
1.3.3 Selbststeuerung fördern.....	11
1.3.4 Cockpit – Die Instrumententafel .....	12
1.3.5 Die Ablesezyklen.....	13
1.3.6 Angebots- vs. Produktorientierung .....	13
1.4 Kundenzufriedenheitsfaktoren .....	15
1.4.1 Beispiel: Erhebung von Zufriedenheitsfaktoren .....	15
1.4.2 Zufriedenheitsthermometer .....	19
1.5 Qualitätsindices: Messung der Leistungserbringung.....	21
1.6 Produktivität der Leistungserstellung .....	30
1.6.1 Geschwindigkeit.....	31
1.7 Controlling der Performance.....	42
1.8 Erfolgsfaktoren .....	46
1.9 Handhabung der Steuerungsdaten.....	48
<b>2 Transfer / Lessons Learned</b> .....	<b>51</b>
<b>3 Summary</b> .....	<b>52</b>
<b>4 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>53</b>
<b>5 Biographie des Autors</b> .....	<b>54</b>

## ZfU Lernkonzept



**Lernziele**



**Konzept / Inhalte / Theorie**



**Beispiel**



**Übung**



**Transfer / Lessons Learned**  
(Nutzen Sie die Wordvorlage für  
Ihre persönliche Zusammenfassung)



**Lernkontrolle**  
(Klicken Sie auf den Performance Monitor)



**Zusammenfassung**



**Literaturhinweise-/verzeichnis**



**Hinweis**



**Glossar**



**Checkliste**



**Video-Sequenz**



## Lernziele


- Sie wissen um die Vorteile einer Controlling-Praxis, die sich nicht auf isolierte, monetäre Kenngrößen beschränkt.
- Sie kennen die Instrumente des Prozess-Cockpits, um die verschiedenen Prozessdimensionen gleichzeitig im Auge zu behalten.
- Sie sehen die Chancen des Controllings als Initiator einer weitgehenden Selbststeuerung.
- Sie sehen, wie die nun breiter verfügbaren Maßstäbe helfen, die Performance zu steigern.
- Sie kennen Instrumente, die Ihnen erlauben, die Existenzberechtigung von Prozessen und Stützprozessen zu beschreiben und zu beurteilen.

## 1.2.2 Portfolio-Kategorien

Das Portfolio der Leistungsdimensionen enthält vier Kategorien, die, getrennt betrachtet und optimiert, zum insgesamt bestmöglichen Ergebnis führen:


### I. Richtiger Kundennutzen

Das Leistungsangebot wird konsequent auf den Kundennutzen ausgerichtet, besonderes Augenmerk gilt dabei den kritischen Erfolgsfaktoren.

 Für den Personalentwicklungsprozess kommt es darauf an, die internen „Kundengruppen“ klar zu definieren und ihnen ein maßgeschneidertes inhaltliches Angebot zu präsentieren.


### II. Wettbewerbsfähigkeit

Die kritischen Erfolgsfaktoren sind richtig umzusetzen.

 So kann es im Rahmen des Personalentwicklungsprozesses wichtig sein, dass möglichst viele Übungen und Fallstudien den Inhalt untermauern und damit die Transferwirksamkeit steigt.


### III. Wirtschaftlichkeit

Die Produktivität wird in den gewohnten, klassischen Controlling-Größen gemessen.

 Die Kosten der Personalentwicklung pro Teilnehmer sind eine gebräuchliche Controlling-Größe.

### IV. Ergebnis

Schließlich interessiert das Ergebnis unterm Strich:

 Wie viele neue Kunden konnten durch die Schulung der Verkäufer vor Ort gewonnen werden? Welche Einsparungen bzw. Umsatzsteigerungen wurden realisiert?

### 1.6.1 Geschwindigkeit

In der Regel spielt neben dem „activity based costing“ die Geschwindigkeit eine Rolle. Für den Stützprozess „Personalrekrutierung“ macht dies die Strecke von der Bedarfsmeldung bis zum Ende der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters deutlich. Der Maßstab besteht darin, wie viele Tage bis zur Stellenbesetzung vergehen. Bei gegebener Qualität ist die Leistung umso höher, je schneller die vakante Position besetzt wird. Die so gewonnene Messgrösse erlaubt den Vergleich einzelner Personalrekrutierungs-Leistungen verschiedener Organisationseinheiten, ermöglicht aber auch die Addition einzelner Leistungen zu einem Gesamt-Personalrekrutierungsindex.

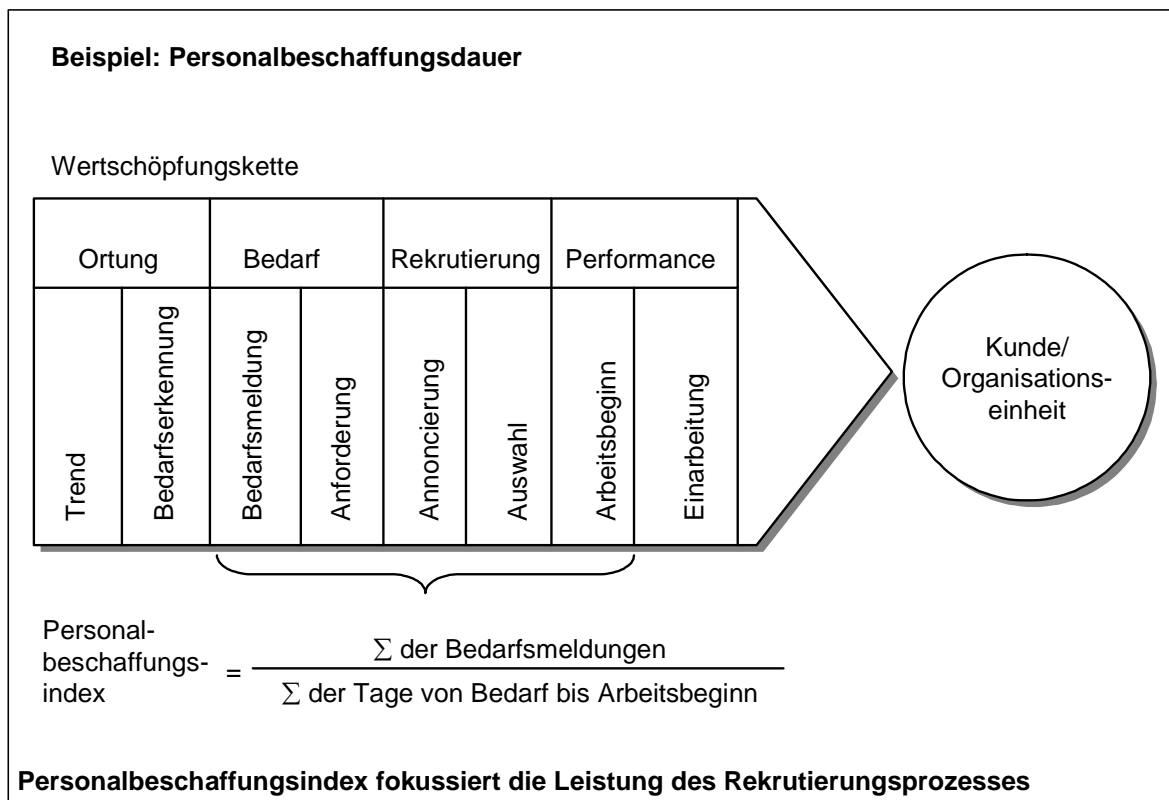
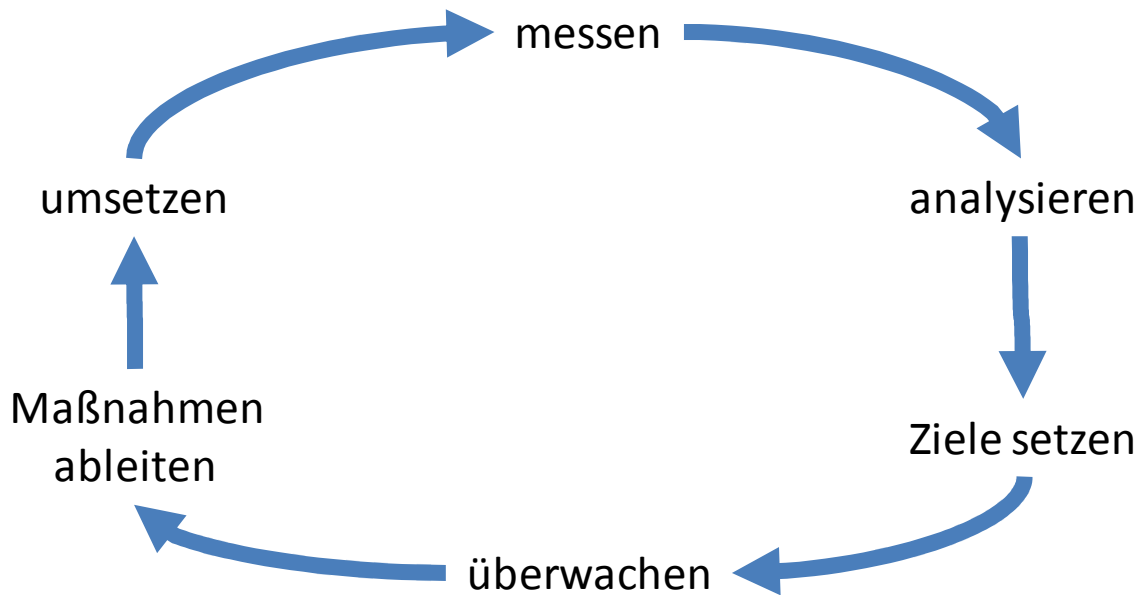


Abbildung 5: Controlling der Leistungserstellung



## 1.9 Handhabung der Steuerungsdaten



**Abbildung 8:** Steuerungskreis

Die Basis des Prozesserfolgs ist gelegt, wenn es gelingt, die Abfolge „messen, analysieren, Ziele setzen, überwachen, Maßnahmen (aus den Überwachungsdaten) ableiten und (gemäß der Maßnahmen-Vorgaben) handeln“ in die routinemäßige Arbeit zu verankern.

Die in den Prozess dann wirklich Eingebundenen wissen, worauf es ankommt und richten ihre Handlungsweisen und Verhalten direkt am Erfolg des Prozesses aus.

Dabei sind einige Prinzipien einzuhalten:

- Die Messung muss objektiv erfolgen, am besten durch Neutrale (Externe).
- Vor Veröffentlichung der Ergebnisse sind die Betroffenen zu informieren.
- Ihnen wird, zum Beispiel in einer Gruppenarbeit, Gelegenheit zur Kommentierung und Analyse gegeben.
- Erst wenn das Messergebnis, die Kommentierung und die neue Zielsetzung klar sind, können die Ergebnisse „veröffentlicht“ werden.
- In der Folge sind die Prozessmitarbeiter aufgerufen, Maßnahmen für die neue Zielerreichung zu entwickeln und arbeitsteilig in die Umsetzung zu überführen.



## 2 Transfer / Lessons Learned

Bitte fassen Sie die Lektion auf einer Seite zusammen.

Setzen Sie sich dabei mit folgenden Fragestellungen auseinander:

- Was habe ich in dieser Lektion gelernt? Was war neu für mich?
- Was aus dieser Lektion ist für meine Organisation / mein Unternehmen wichtig?
- Wie werde ich mich persönlich zukünftig mit dem Thema auseinandersetzen?
- In welcher Form kann ich das Erlernte für meine Organisation / mein Unternehmen umsetzen? Wie sieht dafür ein möglicher Massnahmeplan aus?

## 5 Biographie des Autors



**Thomas Schmitt**

**ZfU Visiting-Faculty**

Thomas Schmitt ist Dipl.-Wirtsch.-Ing., Gesellschafter bei HLP Hirzel Leder & Partner Managementberater GbR, zuvor leitende Funktionen in Strategie, Marketing und Vertrieb.

Branchenübergreifende Beratungsschwerpunkte: Organisationsdesign und Geschäftsprozessoptimierung, Strategiebestimmung und Geschäftsfeldmanagement sowie Change- und Performance-Programme.