

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
	<b>Über dieses Lehrmittel</b>	<b>9</b>
<b>Teil A</b>	<b>Grundlagen des Prozessmanagements</b>	<b>15</b>
	<b>Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe</b>	<b>16</b>
<b>1</b>	<b>Voraussetzungen für ein Prozessmanagement</b>	<b>17</b>
1.1	Anforderungen der Anspruchsgruppen	17
1.2	Entwicklungsphasen des Unternehmens	17
1.3	Unternehmensstrategie und -ziele	18
1.4	Einbezug der Mitarbeiter	18
1.5	Ressourcenplanung und Risikoanalyse	19
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>Wichtige Symbole und Begriffe</b>	<b>20</b>
2.1	Symbole für grafische Darstellungen	20
2.2	Wertschöpfung	20
2.3	Qualität	21
2.4	Geschäftsprozess	21
2.5	Prozessleistung	22
2.6	Prozessbedeutung	22
2.7	Prozessschnittstelle	23
2.8	Prozesskette	23
2.9	Prozesssystem	24
2.10	Geschäftsprozessoptimierung	24
2.11	Business Process Reengineering	25
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>26</b>
<b>Teil B</b>	<b>Prozessoptimierung mittels Verbesserungszyklus</b>	<b>27</b>
	<b>Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>Prozessmanagement und Prozessoptimierung</b>	<b>29</b>
3.1	Prozessmanagement	29
3.2	Prozessoptimierung	30
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>Verbesserungszyklus-Modelle</b>	<b>34</b>
4.1	Historische Entwicklung	34
4.2	Deming-Zyklus (PDCA-Modell)	34
4.3	Business Excellence-Modell und RADAR	37
4.4	Capability Maturity-Modell und IDEAL	39
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>Verbesserungszyklus-Modelle praktisch umsetzen</b>	<b>42</b>
5.1	Einbezug der Mitarbeiter und Zielorientierung	42
5.2	Flexibilität und Anwendungsebene	42
5.3	Zeitaufwand und Kosten	43
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>44</b>
<b>Teil C</b>	<b>Voraussetzungen für die Optimierung von Geschäftsprozessen</b>	<b>45</b>
	<b>Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Möglichkeiten für die Umsetzung von Unternehmensaufgaben</b>	<b>47</b>
6.1	Umsetzung als Geschäftsprozess	47
6.2	Alternative Umsetzungsformen	47
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>48</b>

<b>7</b>	<b>Unternehmensaufgaben bewerten und Prioritäten setzen</b>	<b>49</b>
7.1	Bewertungsmatrix erstellen	49
7.2	Rangordnung festlegen	50
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>Prozesslandkarte erstellen</b>	<b>52</b>
8.1	Inhalt und Form	52
8.2	Funktion	53
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Prozesse beschreiben</b>	<b>54</b>
9.1	Inhalt und Form	54
9.2	Funktion	55
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>55</b>
<b>10</b>	<b>Rollen in der Prozessorganisation</b>	<b>56</b>
10.1	Abgrenzung gegenüber «Stellen»	56
10.2	Rollen vs. Stellen: Vor- und Nachteile	57
10.3	Globale Rollen des Prozessmanagements	58
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>Audit als Prüfinstrument</b>	<b>60</b>
11.1	Funktion	60
11.2	Ablauf	60
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>61</b>
<b>Teil D</b>	<b>Plan: Veränderungen planen</b>	<b>63</b>
	<b>Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe</b>	<b>64</b>
<b>12</b>	<b>Aufgaben und Ergebnisse der «Plan»-Phase</b>	<b>66</b>
12.1	Aufgaben	66
12.2	Ergebnisse	67
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>68</b>
<b>13</b>	<b>Periodenziele definieren</b>	<b>69</b>
13.1	Vorgehen	69
13.2	Ziele erheben	69
13.3	Ziele formulieren	70
13.4	Ziele operationalisieren	71
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>71</b>
<b>14</b>	<b>Sollprozesse modellieren</b>	<b>72</b>
	<b>Repetitionsfrage</b>	<b>72</b>
<b>15</b>	<b>Kennzahlen definieren bzw. aktualisieren</b>	<b>73</b>
15.1	Anforderungen	73
15.2	Kennzahlen für Prozesse entwickeln	74
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>80</b>
<b>16</b>	<b>Zielgrößen festlegen</b>	<b>81</b>
16.1	Anforderungen	81
16.2	Zielgrößen für Verbesserungen ermitteln	82
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>85</b>
<b>17</b>	<b>Verbesserungsmassnahmen planen</b>	<b>86</b>
17.1	Voraussetzungen	86
17.2	Anforderungen	86
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>87</b>

<b>18</b>	<b>Auditierung planen</b>	<b>88</b>
18.1	Aufgaben	88
18.2	Ergebnisse	89
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>89</b>
<b>Teil E</b>	<b>Do: Veränderungen umsetzen</b>	<b>91</b>
	<b>Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe</b>	<b>92</b>
<b>19</b>	<b>Aufgaben und Ergebnisse der «Do»-Phase</b>	<b>94</b>
19.1	Aufgaben	94
19.2	Ergebnisse	95
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>96</b>
<b>20</b>	<b>Umsetzungsprojekte initiieren</b>	<b>97</b>
20.1	Phasen eines Veränderungsprojekts	97
20.2	Kritische Erfolgsfaktoren	97
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>99</b>
<b>21</b>	<b>Ausbildung planen und durchführen</b>	<b>100</b>
21.1	Nutzen und Kosten interner Schulungen	100
21.2	Geeignete Ausbildungsmethode wählen	100
21.3	Zeitliche Aspekte beachten	101
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>103</b>
<b>22</b>	<b>Hilfsmittel bereitstellen</b>	<b>104</b>
22.1	Einfache Hilfsmittel (Vorgaben)	104
22.2	Komplexe Hilfsmittel (Automatismen)	105
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>111</b>
<b>23</b>	<b>Prozesse messen und auditieren</b>	<b>112</b>
23.1	Prozesse messen	112
23.2	Bereichsaudit(s) durchführen	114
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>116</b>
<b>Teil F</b>	<b>Check: Analysieren, beurteilen und empfehlen</b>	<b>117</b>
	<b>Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe</b>	<b>118</b>
<b>24</b>	<b>Aufgaben und Ergebnisse der «Check»-Phase</b>	<b>120</b>
24.1	Aufgaben	120
24.2	Ergebnisse	120
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>121</b>
<b>25</b>	<b>Messergebnisse sammeln und analysieren</b>	<b>122</b>
25.1	Messergebnisse sammeln	122
25.2	Messergebnisse analysieren	123
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>127</b>
<b>26</b>	<b>Problematische Prozesse identifizieren</b>	<b>128</b>
26.1	Prozesskontext darstellen	128
26.2	Ursachen-Wirkungs-Diagramm erstellen	129
26.3	Einflussfaktoren analysieren	130
26.4	Prozessidentifikation dokumentieren	131
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>132</b>
<b>27</b>	<b>Veränderungsvorschläge ausarbeiten</b>	<b>133</b>
27.1	Möglichkeiten der Veränderung	133
27.2	Veränderungsmassnahme beschreiben	134
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>135</b>

<b>Teil G</b>	<b>Act: Aus Erfahrungen lernen</b>	<b>137</b>
	<b>Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe</b>	<b>138</b>
<b>28</b>	<b>Aufgaben und Ergebnisse der «Act»-Phase</b>	<b>140</b>
28.1	Aufgaben	140
28.2	Ergebnisse	140
28.3	Beteiligung der Geschäftsleitung	141
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>143</b>
<b>29</b>	<b>Empfohlene Massnahmen beurteilen</b>	<b>144</b>
29.1	Nutzwertanalyse	144
29.2	Benchmarking	144
29.3	Portfolioanalyse	144
	<b>Repetitionsfrage</b>	<b>145</b>
<b>30</b>	<b>Automatisierungspotenzial ermitteln</b>	<b>146</b>
30.1	Orientierung an Geschäftsprozessen	146
30.2	Orientierung an IT-Lösungen	147
30.3	Gegenseitige Abstimmung	147
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>148</b>
<b>31</b>	<b>Massnahmen auswählen und Mittel freigeben</b>	<b>149</b>
	<b>Repetitionsfragen</b>	<b>149</b>
<b>Teil H</b>	<b>Anhang</b>	<b>151</b>
	<b>Gesamtzusammenfassung</b>	<b>152</b>
	<b>Antworten zu den Repetitionsfragen</b>	<b>155</b>
	<b>Glossar</b>	<b>166</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>171</b>