

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	7
	Über dieses Lehrmittel	9
Teil A	Grundlagen des Prozessmanagements	15
	Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe	16
1	Voraussetzungen für ein Prozessmanagement	17
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
	Repetitionsfragen	19
2	Wichtige Symbole und Begriffe	20
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
	Repetitionsfragen	26
Teil B	Prozessoptimierung mittels Verbesserungszyklus	27
	Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe	28
3	Prozessmanagement und Prozessoptimierung	29
3.1	Prozessmanagement	29
3.2	Prozessoptimierung	30
	Repetitionsfragen	33
4	Verbesserungszyklus-Modelle	34
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
	Repetitionsfragen	41
5	Verbesserungszyklus-Modelle praktisch umsetzen	42
5.1	Einbezug der Mitarbeiter und Zielorientierung	42
5.2	Flexibilität und Anwendungsebene	42
5.3	Zeitaufwand und Kosten	43
	Repetitionsfragen	44
Teil C	Voraussetzungen für die Optimierung von Geschäftsprozessen	45
	Einleitung, Lernziele und Schlüsselbegriffe	46
6	Möglichkeiten für die Umsetzung von Unternehmensaufgaben	47
6.1	Umsetzung als Geschäftsprozess	47
6.2	Alternative Umsetzungsformen	47
	Repetitionsfragen	48

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

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

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