# Inhaltsverzeichnis

**Vorwort** **8**
**Handlungskompetenzbereiche** **9**

**Teil A Organisation** **11**

**1 Unternehmensorganisation** **12**
1.1 Die drei Bedeutungen von Organisation 13
1.2 Führungsaufgabe 14
1.3 Ordnungsaufgabe 21
1.4 Veränderungsmanagement 25
Zusammenfassung 32
Minicase 33

**2 Organisationsgestaltung** **34**
2.1 Bedeutung der Organisationsgestaltung 35
2.2 Aufbauorganisation und Prozessorganisation 35
2.3 Der Organisationswürfel 38
2.4 Aufgabenanalyse 47
2.5 Schlüsselfragen der Organisationsgestaltung 49
Zusammenfassung 54
Minicase 55

**3 Aufbauorganisation** **57**
3.1 Wozu eine Aufbauorganisation? 58
3.2 Stellen bilden 60
3.3 Leitungssystem und Verbindungswege 70
3.4 Abteilungsbildung und Organisationsformen 76
3.5 Spezielle Organisationsformen 85
Zusammenfassung 86
Minicase 88

**Teil B Prozessmanagement** **89**

**4 Das Prozessdenken** **91**
4.1 Merkmale und Elemente eines Prozesses 92
4.2 Prozessorganisation 92
4.3 Input und Output 94
4.4 Start und Ende vom Prozess 95
4.5 Kunden, Lieferanten und übrige Stakeholder 96
4.6 Bedürfnisse und Anforderungen 98
4.7 Wertschöpfung 100
4.8 Aufgabenfolge 101
4.9 Aufgabenträger 102

4.10 Prozesstypen 103
4.11 Prozessleistung 105
4.12 Magisches Dreieck 105
Zusammenfassung 108
Minicase 109

**5 Vom Prozessdenken zum Prozessmanagement 111**
5.1 Prozessmanagement als Rahmen 112
5.2 Übergeordnete Steuerung des Prozessmanagements 118
5.3 Strategische Ausrichtung der Prozesslandschaft 120
5.4 Prozessgestaltung 122
5.5 Kontinuierliche Prozessverbesserung umsetzen 124
5.6 Rollen im Prozessmanagement 125
5.7 Nutzen des Prozessmanagements 126
Zusammenfassung 126
Minicase 128

**6 Prozessmodelle und Darstellungstechniken 129**
6.1 Zweck und Nutzen von Prozessmodellen 130
6.2 Prozessebenen 131
6.3 Prozessarchitektur 132
6.4 Die wichtigsten Sichten im Prozessmodell 134
6.5 Modellierungsvorgaben 139
6.6 Typische Darstellungstechniken 141
Methodenbox 151
Zusammenfassung 154
Minicase 155

**7 Prozesse mit BPMN darstellen 156**
7.1 Zweck und Ziel von BPMN 157
7.2 Das Token-Prinzip und Prozessinstanzen 158
7.3 Die BPMN-Basiselemente 159
7.4 Einfache Aufgaben und Blankoereignisse 159
7.5 Prozesskette darstellen 161
7.6 Verzweigte Prozesspfade mit Gateways gestalten 162
7.7 Prozesspfade ohne Gateways gestalten 169
7.8 Typisierte Ereignisse 172
7.9 Spezielle Aufgaben 175
7.10 Teilprozesse 177
7.11 Angeheftete Ereignisse 180
7.12 Pools, Lanes und Nachrichtenflüsse 181
7.13 Daten und Artefakte 185
7.14 BPMN lernen 186
Zusammenfassung 187
Minicase 188

**Teil C Strategie und Prozesszielbilder 189**

**8 Prozesslandschaft strategisch ausrichten 191**
8.1 Strategie und Ziele 192
8.2 Prozessbeziehungen 194
8.3 Unternehmensprozessmodelle 196
8.4 Von der Strategie zum Prozesszielbild 197
Methodenbox 207
Zusammenfassung 208
Minicase 209

**9 Realitätscheck durchführen 210**
9.1 Zweck des Realitätschecks 211
9.2 Strategische Prozessziele definieren 211
9.3 Grobe Prozessmodellierung durchführen 212
9.4 Prozessdiagnose erstellen 219
9.5 Künstliche Intelligenz im Realitätscheck 226
Methodenbox 227
Zusammenfassung 230
Minicase 231

**10 Prozesszielbild erstellen 233**
10.1 Zweck und Ziele des Prozesszielbilds 234
10.2 Inhalt eines Prozesszielbilds 234
10.3 Strategische Ausrichtungen von Prozesszielbildern 235
10.4 Prozesszielbilder abwägen und bewerten 241
10.5 Prozesse priorisieren 242
10.6 Vom priorisierten Prozess zur Prozessgestaltung 249
Methodenbox 251
Zusammenfassung 252
Minicase 254

**Teil D Prozessgestaltung 257**

**11 Prozessgestaltung planen 259**
11.1 Ziel und Zweck der Prozessgestaltung 260
11.2 Prinzipien der Prozessgestaltung 261
11.3 Vorgehen in der Prozessgestaltung 262
Methodenbox 273
Zusammenfassung 275
Minicase 275

**12 Ist-Situation erheben und dokumentieren 277**
12.1 Zweck und Ziel der Prozesserhebung 278
12.2 Umfang der Prozesserhebung 279
12.3 Vorgehen bei der Prozesserhebung 282

12.4 Erhebungstechniken bestimmen 283
12.5 Ist-Prozess modellieren 291
12.6 Ist-Prozess dokumentieren 293
Zusammenfassung 298
Minicase 299

**13 Prozessanalyse durchführen 301**
13.1 Zweck und Ziel der Prozessanalyse 302
13.2 Fokuspunkte der Prozessanalyse 302
13.3 Prozessqualität 303
13.4 Prozesszeit 316
13.5 Prozesskosten 319
13.6 Einsatzfelder der Prozessanalyse 321
13.7 Umfang der Prozessanalyse 322
13.8 Vorgehen der Prozessanalyse 323
Methodenbox 326
Zusammenfassung 327
Minicase 328

**14 Prozessanforderungen ermitteln und festlegen 330**
14.1 Ziel und Zweck von Prozessanforderungen 331
14.2 Arten von Prozessanforderungen 331
14.3 Erwartungen der Stakeholder erkennen 335
14.4 Bedeutung von Anforderungen einordnen 335
14.5 Ansätze zur Ermittlung von Prozessanforderungen 338
14.6 Schrittweises Vorgehen 339
14.7 Analytisches Vorgehen 340
14.8 Kreatives Vorgehen 348
14.9 Anforderungen ableiten 351
14.10 Anforderungen verwalten 353
Zusammenfassung 356
Methodenbox 357
Minicase 360

**15 Prozessdesign erstellen 362**
15.1 Ziele des Prozessdesigns 363
15.2 Gestaltungsaspekte im Prozessdesign 364
15.3 Umfang des Prozessdesigns 373
15.4 Vorgehen 374
15.5 Sofortmassnahmen ableiten 386
Methodenbox 388
Zusammenfassung 389
Minicase 391

**16 Prozess umsetzen 394**
16.1 Ziel und Zweck der Prozessumsetzung 395
16.2 Grundlagen und Prinzipien der Prozessumsetzung 395
16.3 Vorgehen bei der Prozessumsetzung 398
Methodenbox 410
Zusammenfassung 411
Minicase 412

**Teil E Kontinuierliche Prozessverbesserung 413**

**17 Kontinuierliche Prozessverbesserung umsetzen 415**
17.1 Prozesssteuerung und Prozessführung 416
17.2 Verbesserungszyklen als Steuerungsinstrumente 420
17.3 Prozesscontrolling als Sicherung der Verbesserung 424
17.4 Prozessanalyse zur gezielten Steuerung 428
17.5 Verbesserungen ableiten und umsetzen 432
Methodenbox 434
Zusammenfassung 435
Minicase 436

**Teil F Anhang 439**

**Lösungen zu den Minicases 440**
**Stichwortverzeichnis 457**