

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Mysterium Prozess</b>	<b>13</b>
1.1	Knifflige Fragen	14
1.2	Wie wir Prozesse verstehen, macht den Erfolg aus	16
<b>2</b>	<b>Stolpersteine</b>	<b>19</b>
2.1	Das ist die Prozessdefinition	20
2.2	Mit Standardprozessen bin ich sicher	21
2.3	EPK und DEMI sind ein Dream-Team	22
2.4	Mit Prozess Steckbriefen alles auf einen Blick	23
2.5	Mit einem Tool erreiche ich eine saubere Prozessdarstellung	24
2.6	Mit BPMN bin ich sicher	25
2.6.1	In BPMN sollte ich viele Symbole verwenden	26
2.6.2	In BPMN muss ich mehrere Lanes nutzen	27
2.6.3	Durch zugeklappte Prozesse verstehe ich die Prozesslandschaft	28
2.7	Prozesse sind in gleiche Teile zu schneiden	29
2.8	Prozessbeschreibung in einem Wurf	30
2.9	Ich kann eine detaillierte Übersicht erstellen	31
2.10	Jede Abteilung dokumentiert die eigenen Prozesse	32
2.11	Prozesse identifiziere ich in der Prozessanalyse	33
<b>3</b>	<b>Das ist ein Geschäftsprozess</b>	<b>35</b>
3.1	Neustart des Prozessmanagements	35
3.2	Wo sind die Prozesse?	36
3.2.1	Das Organigramm verstehen	37
3.2.2	Schlüssel: Arbeitsteilung	38
3.2.3	Erste Antwort auf die kniffligen Fragen	39
3.3	Wie ist der Begriff Geschäftsprozess zu definieren?	40
3.3.1	Zweite Antwort auf die kniffligen Fragen	40
3.3.2	Warum eine »sich wiederholende Abfolge«?	40
3.3.3	Warum »mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad«?	41
3.3.4	Dritte Antwort auf die kniffligen Fragen	43
3.3.5	Betrachtungsebenen	45
3.3.6	Prozesse greifbar machen – mit einem Modell	45
3.3.7	So bin ich zu meinem Prozessmodell gekommen	46
3.3.8	Wende mein Modell an!	48

<b>4</b>	<b>Giersberg-Prozessmodell</b>	<b>49</b>
4.1	Kern meines Prozessmodells – die Referenz	49
4.2	Von der Bezugsebene in die Übersicht oder ins Detail	50
4.3	Verbindungen zwischen den Ebenen	52
4.4	Grafisches Prozessmodell	53
<b>5</b>	<b>Ebene 3 – Geschäftsprozesse</b>	<b>55</b>
5.1	Wo ist das Ende des Geschäftsprozesses?	57
5.2	Wo ist der Anfang des Geschäftsprozesses?	58
5.3	Welche Prozesse gibt es bei Führungskräften?	59
5.4	Welche Prozesse gibt es konkret?	63
5.5	Was steckt in einem Prozess drin?	64
5.5.1	Wie wird die Prozessbeschreibung verständlich?	64
5.5.2	Ausführende ins Zentrum stellen	65
5.6	Soll-Prozess oder Ist-Prozess?	66
5.6.1	Wesentliche Punkte benennen	66
5.6.2	Treffend formulieren	69
5.7	Ist das <i>ein</i> Prozess?	70
5.8	Was ist eine Prozessvariante?	71
5.9	Und wenn das Organigramm nicht gut ist?	72
5.10	Ein Prozess wird nicht durch <i>eine</i> Abteilung durchgeführt, sondern durch mehrere	75
5.11	Warum Abteilung oder Organisationseinheit?	75
<b>6</b>	<b>Ebene 2 – Zusammenarbeit</b>	<b>77</b>
6.1	Wie machen wir Zusammenarbeit sichtbar?	79
6.2	Wo sind die Schnittstellen?	80
6.3	Wie finden wir das Motiv?	81
<b>7</b>	<b>Ebene 1 – Vogelperspektive</b>	<b>83</b>
7.1	Anders auf das Unternehmen schauen, aber wie?	84
7.1.1	Punkt 1: Vogelperspektive	85
7.1.2	Punkt 2: Das Unternehmen als großes Ganzes	85
7.1.3	Wertschöpfende Prozessketten	87
7.1.4	Wie finden wir wertschöpfende Prozessketten?	87
7.1.5	Supportende Prozessketten	90
7.1.6	Managende Prozessketten	92
7.1.7	Prozessketten im Überblick	92
7.2	Was ist eine Prozesslandkarte?	93

<b>8</b>	<b>Ebene 4 – Ameisenperspektive</b>	<b>97</b>
8.1	Wie sehen Detailinformationen aus?	98
8.1.1	Checklisten	98
8.1.2	Freigaben	98
8.2	Überbringe die Information in der geeigneten Form!	100
8.3	Was machen wir mit den anderen Regelwerken?	101
<b>9</b>	<b>End-to-End – meint was ...?</b>	<b>103</b>
9.1	Perspektive der Kund:innen	103
9.2	Von Unternehmen zu Unternehmen	104
9.3	Von IT zu IT	105
<b>10</b>	<b>IT-Prozesse</b>	<b>107</b>
10.1	Was bedeutet P2P, O2C der H2R?	107
10.2	Wie können wir Standardprozesse übernehmen?	108
10.3	BPR – wenn es ganz anders laufen soll	109
10.4	Geschäftsprozesse in IT-Prozesse übersetzen	111
<b>11</b>	<b>Prozesse aus anderen Perspektiven</b>	<b>117</b>
11.1	Prozesse aus Sicht des Qualitätsmanagements	117
11.2	Prozesse aus Sicht der DSGVO	118
11.3	Prozesse aus Sicht des Risikomanagements	118
<b>12</b>	<b>Vom Prozess in die Optimierung und die Automatisierung</b>	<b>121</b>
12.1	Schau auf den Bauplan von Unternehmen	122
12.2	Starte beim Prozessmodell	123
12.3	Jetzt die Prozessanalyse starten	124
12.4	Die Prozesse so optimieren	127
12.5	Schaffe Einheitlichkeit	130
12.6	Verhindere das Prozessknäuel	132
12.7	Prozesse so automatisieren	133
12.8	Voraussetzungen schaffen	136
12.9	Transformation bedeutet	136
	Literaturverzeichnis	139
	Stichwortverzeichnis	141
	Über die Autorin	143