

4 PROZESSORIENTIERUNG



Ausgangslage

- Alle Tätigkeiten sind „Prozesse“, sie „laufen ab“

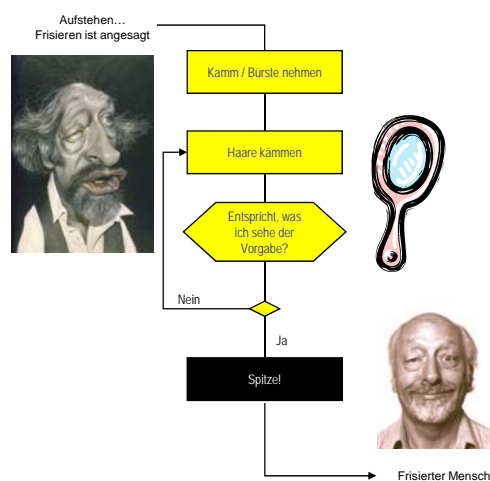
Ziel dieser Unterrichtseinheit

1. Sie können erklären, was ein „Prozess“ ist.
2. Sie können die einzelnen Merkmale eines Prozesses beschreiben .
3. Sie können erklären, warum „Schriftlichkeit“ für Prozesse wesentlich ist.

4 PROZESSORIENTIERUNG



Was ist ein Prozess?

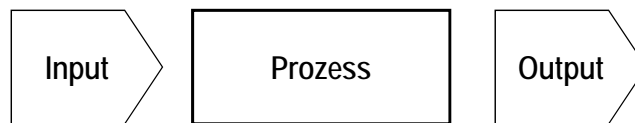


4 PROZESSORIENTIERUNG



Was ist ein Prozess?

Ein Prozess ist eine Abfolge von (mehr oder weniger standardisierten) Tätigkeiten, durch die ein definierter Zustand (Input) in einen anderen definierten Zustand (Output) gebracht wird.

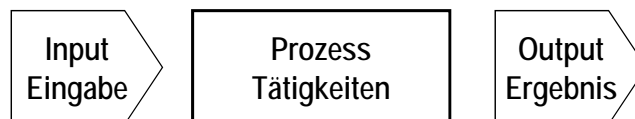


4 PROZESSORIENTIERUNG



Was ist ein Prozess?

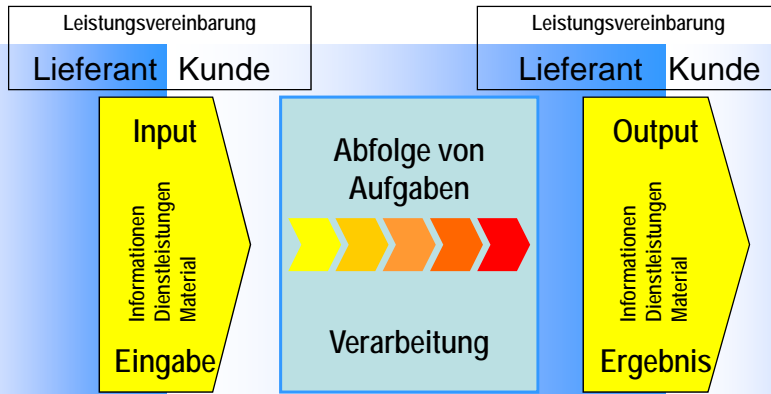
Ein Prozess ist „ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse verwandelt“ (ISO 9000:2000).



4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente



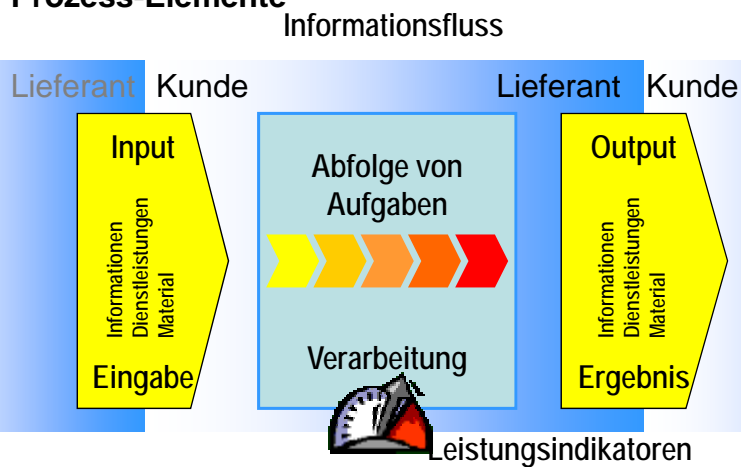
©Nov-09JUM EBA Prof. Dr. phil. Jürg Meier

5

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente



©Nov-09JUM EBA Prof. Dr. phil. Jürg Meier

6

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente:

Der Prozesskunde

- erteilt direkt oder indirekt den Auftrag zur Leistungserstellung
- benötigt den Output (das Ergebnis) oft als Input (Vorgabe) für seinen eigenen Prozess
- erhält das Ergebnis des Prozesses
- spricht bei der Prozessgestaltung mit
- spricht mit dem Prozessverantwortlichen die Verbindungsstelle(n) ab
- beurteilt die Ergebnisqualität
- gibt das nötige Feedback

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente:

Der Prozessverantwortliche (Prozesseigner) [1]

- ist derjenige, der die Leistung erbringt, die zum Output (Ergebnis) führt
- trägt als „Eigentümer“ die unteilbare Gesamtverantwortung für den Prozess bezüglich Organisation und Führung
- ist der Ansprechpartner für alle Belange des Prozesses
- legt (mit seinen Mitarbeitern zusammen) die Abläufe fest
- stellt sicher, dass die Abläufe schriftlich dokumentiert werden
- stellt sicher, dass die Prozessdokumentation stets aktuell ist

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente:

Der Prozessverantwortliche (Prozesseigner) [2]

- definiert Prozessziele und Messgrößen
- ist im ständigen Kontakt mit dem Prozesskunden
- Stellt ein optimales Prozessergebnis sicher
- hat Weisungsrecht gegenüber allen beteiligten Mitarbeitern
- hat die Kompetenz, den Prozess im Rahmen der ständigen Verbesserung jederzeit zu verändern

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente:

Je nach Komplexität des Prozesses wird der Prozessverantwortliche von weiteren Prozessbenutzern unterstützt:

Der Prozessbenutzer

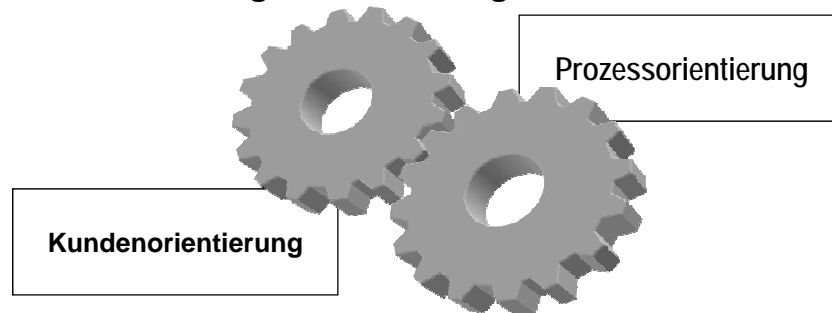
- ist dem Prozessverantwortlichen unterstellt
- setzt den Prozess in der Praxis um
- erkennt Schwachstellen in der täglichen Praxis
- arbeitet an der ständigen Verbesserung mit

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente:

Über eine *Leistungsvereinbarung* werden die Erwartungen des Kunde mit den Möglichkeiten des Lieferanten möglichst exakt abgestimmt.



4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozess-Elemente:

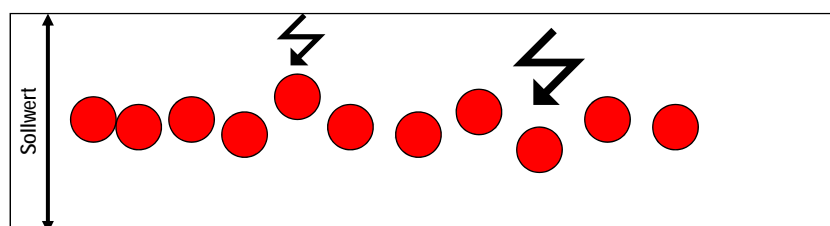
- Mit definierten *Leistungsindikatoren* (Prüfmerkmalen, Führungsgrößen, Kennzahlen) wird der Prozess gesteuert.
- Dies geschieht über die regelmässige Messung und den Vergleich mit *Messgrößen* (konkreten Spezifikationen, Grenzwerten) innerhalb derer die Führungsgrösse zur Zielerreichung sein muss.
- Liegen die Messungen ausserhalb der festgelegten Grenzwerte, werden Korrekturmassnahmen ergriffen.
- Liegen die Messungen innerhalb der festgelegten Grenzwerte, können diese im Sinne ständiger Verbesserung angepasst werden.



Je besser ein Prozess definiert ist, desto besser können die notwendigen Mittel (Ressourcen) eingesetzt werden.



Gut definierte Prozesse sind *robuste* Prozesse!



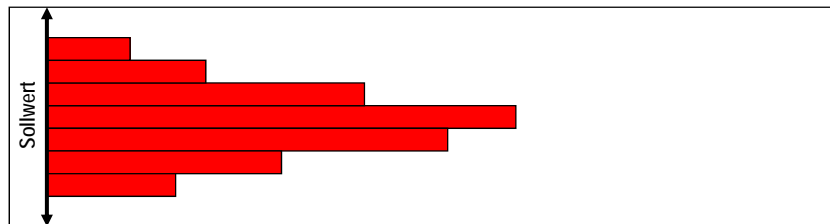
Robuste Prozesse:

→ Störungen führen nur zu geringen Zielabweichungen

4 PROZESSORIENTIERUNG



Gut definierte Prozesse sind *fähige* Prozesse!



Fähige Prozesse:

→ streuen nur innerhalb der akzeptierten Grenzen

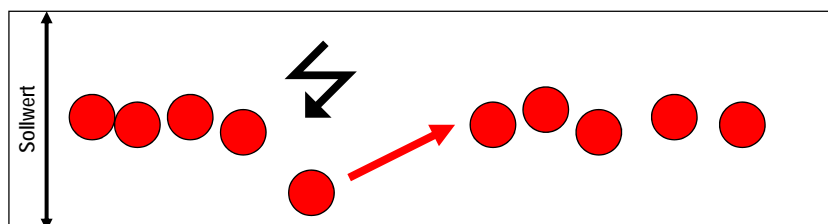
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

15

4 PROZESSORIENTIERUNG



Gut definierte Prozesse sind *beherrschte* Prozesse!



Beherrschte Prozesse:

→ Zusammenhang zwischen Störung (⚡) und wirksamen Korrekturmaßnahmen (↗) ist bekannt

©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

16

4 PROZESSORIENTIERUNG



Gut definierte Prozesse sind *sichere* Prozesse!

- Sie sind robust, fähig und werden beherrscht.
- Solche Prozesse erfüllen die zwischen dem Kunden und dem Lieferanten vereinbarten Leistungen mit grosser Sicherheit!

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozessmanagement

- Prozessmanagement dient dazu, alle Prozesse im Unternehmen immer wieder ziel- und ergebnisorientiert zu gestalten und zu verbessern.
- Prozessmanagement macht es möglich, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Unternehmen so zu ordnen, dass Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung in hohem Masse erreicht werden. Damit werden die komplexen Wirkungszusammenhänge im Unternehmen klar und beherrschbar.
- Mit Prozessmanagement stellen wir *Strukturtransparenz* und *Leistungstransparenz* der Prozesse her.

4 PROZESSORIENTIERUNG



Strukturtransparenz

ist erreicht, wenn in einem Prozess

- die einzelnen Arbeitsschritte
- deren Verknüpfungen
- die Zusammenhänge
- die Informationswege
- die Informationsinhalte
- die Verantwortlichkeiten

bekannt sind.

Dies wird im wesentlichen durch Visualisierung mit *Prozessbeschreibungen* erreicht.

4 PROZESSORIENTIERUNG



Schriftlichkeit

- Prozessbeschreibungen schaffen Klarheit und fördern das Verständnis der beteiligten Mitarbeiter für das, was bei der Leistungserstellung konkret zu tun ist.
- Sie dienen auch als Nachweis für die Kunden und als Dokumentation im Rahmen einer Zertifizierung.
- Sie dienen als Basis für Weiterentwicklung und Verbesserung und als Grundlage für Analysen und Controlling.
- Schliesslich vereinfachen sie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sehr.

4 PROZESSORIENTIERUNG



Als Jürgen endlich nach Hause kam, wartete der Vater schon an der Tür

- Richtig.** Als Jürgen endlich nach Hause kam, hielt der Vater den Brief schon mit zusammengepressten Lippen in der Hand.
- Falsch.**
- Man weiss es nicht.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Der Brief kam von der Schule.

- Richtig.** Als Jürgen endlich nach Hause kam, hielt der Vater den Brief schon mit zusammengepressten Lippen in der Hand.
- Falsch.**
- Man weiss es nicht.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Die Mutter wollte nur schlichten.

- Richtig.** Noch bevor er etwas sagen konnte, rief die Mutter aus der Küche, sie wolle erst mal in Ruhe essen.
- Falsch.**
- Man weiss es nicht.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Jürgen will Filmschauspieler werden.

- Richtig.** Oben griff er zum Telefon und verkündete, dass es wohl doch besser sei, zum Film zu gehen als sinnlose Hausaufgaben zu machen.
- Falsch.**
- Man weiss es nicht.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Jürgen ruft einen Freund an, weil er ins Kino will.

- Richtig.** Oben griff er zum Telefon und verkündete, dass es wohl doch besser sei, zum Film zu gehen als sinnlose Hausaufgaben zu machen.
- Falsch.**
- Man weiss es nicht.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Jürgen möchte dem Streit aus dem Weg gehen.

- Richtig.** „Keinen Appetit“ brummte Jürgen, schon auf der Treppe.
- Falsch.**
- Man weiss es nicht.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



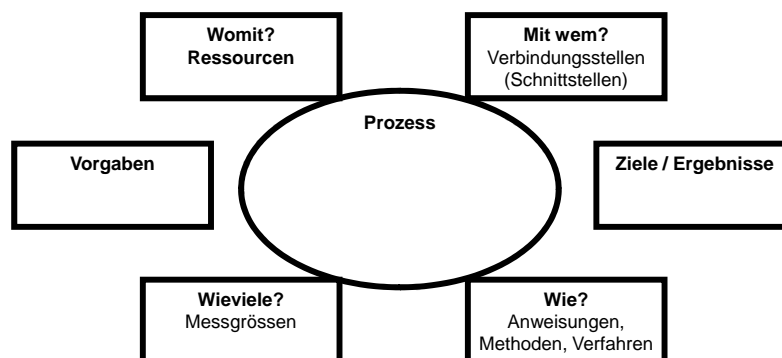
Der Vater ist sauer.

- Richtig.
- Falsch.
- Man weiss es nicht.

4 PROZESSORIENTIERUNG



Das „Turtle“ - Modell



4 PROZESSORIENTIERUNG



Ausgangslage

- **Prozessstrukturtransparenz muss geschaffen werden**
- **Gute Prozesse werden „gesteuert“**
- **Prozesssteuerung wird durch die Wahl geeigneter Kriterien ermöglicht**

Ziel dieser Unterrichtseinheit

- 1. Sie können erklären, was Prozessstrukturtransparenz bedeutet.**
- 2. Sie können erklären, warum es für ein Unternehmen von Vorteil ist, alle Prozesse zu „messen“**
- 3. Sie können erklären, wie bei der Festlegung von Kennzahlen und Messgrößen vorzugehen ist**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Erstellen der Systemarchitektur

- **Beschreibung nur so detailliert, wie das zum Verständnis unbedingt nötig ist.**
- **Auf einer möglichst hohen Systemebene bleiben.**
- **Nicht in Detailproblemen hängen bleiben.**
- **Die Visualisierung von Prozessabläufen ist das wichtigste Instrument, um Prozessstrukturtransparenz zu schaffen.**
- **Prozessstrukturtransparenz soll auch die Vernetzung zwischen den Prozessen aufzeigen.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel für Prozessdarstellungen

Internes Audit

Die Organisation muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen, um zu ermitteln, ob das Qualitätsmanagementsystem

- die geplanten Regelungen (siehe 7.1), die Anforderungen dieser Internationalen Norm und die von der Organisation festgelegten Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem erfüllt, und
- wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.

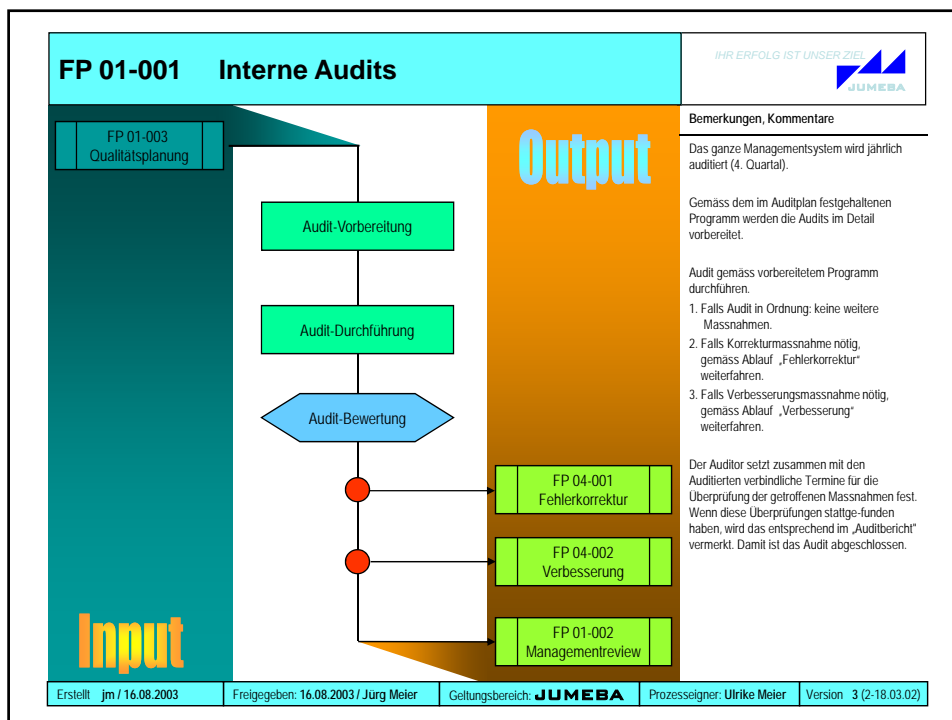
Ein Auditprogramm muss geplant werden, wobei der Status und die Bedeutung der zu auditierenden Prozesse und Bereiche sowie die Ergebnisse früherer Audits berücksichtigt werden müssen. Die Auditkriterien, der Auditumfang, die Audit Häufigkeit und die Auditmethoden müssen festgelegt werden. Die Auswahl der Auditoren und die Durchführung der Audits müssen Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses sicherstellen. Auditoren dürfen ihre eigene Tätigkeit nicht auditieren.

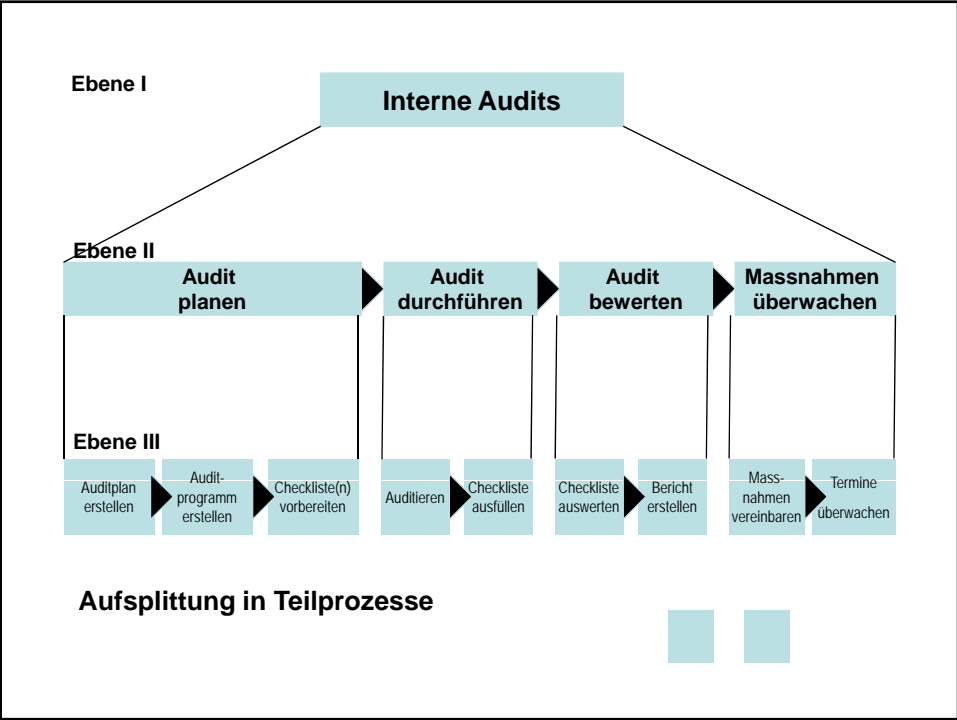
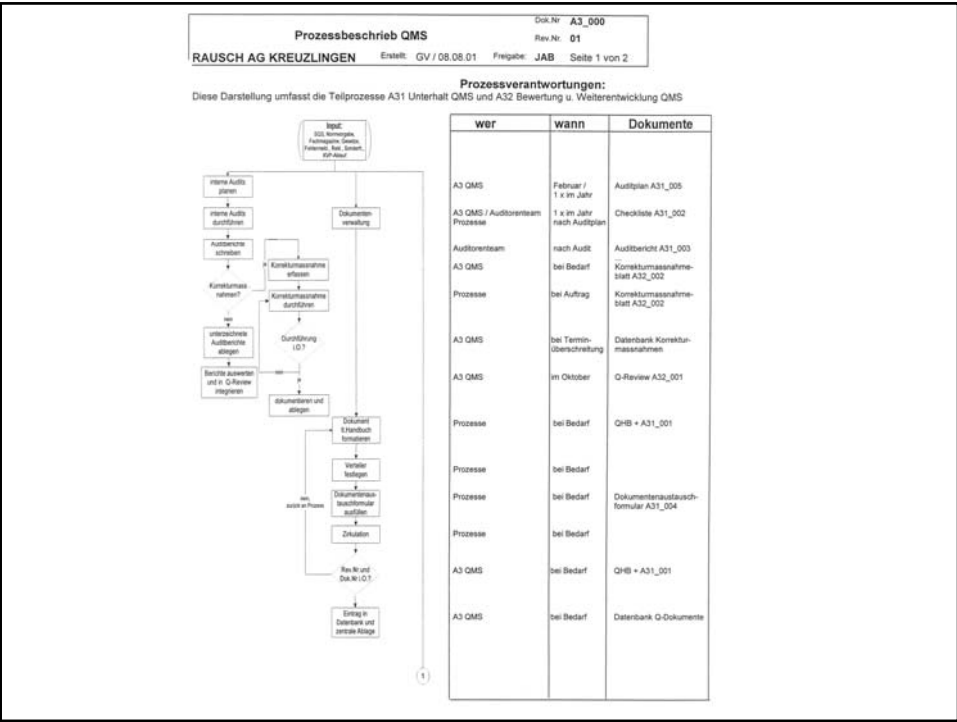
Die Verantwortungen und Anforderungen zur Planung und Durchführung von Audits sowie zur Berichterstattung über die Ergebnisse und zur Führung von Aufzeichnungen (siehe 4.2.4) müssen in einem dokumentierten Verfahren festgelegt sein.

Die für den auditierten Bereich verantwortliche Leitung muss sicherstellen, dass Maßnahmen ohne ungerechtfertigte Verzögerung zur Beseitigung erkannter Fehler und ihrer Ursachen ergriffen werden. Folgemaßnahmen müssen die Verifizierung der ergriffenen Maßnahmen und die Berichterstattung über die Verifizierungsergebnisse enthalten (siehe 8.5.2). **ISO 9001:2000**

©Nov-09 **JUMEDA** Prof. Dr. phil. Jürg Meier

31





4 PROZESSORIENTIERUNG



LEISTUNGSTRANSPARENZ

Oberste Devise im Prozessmanagement

„Miss es oder vergiss es!“

Prämisse

**„Jeder Prozess kann in geeigneter Form
messbar gemacht werden!“**

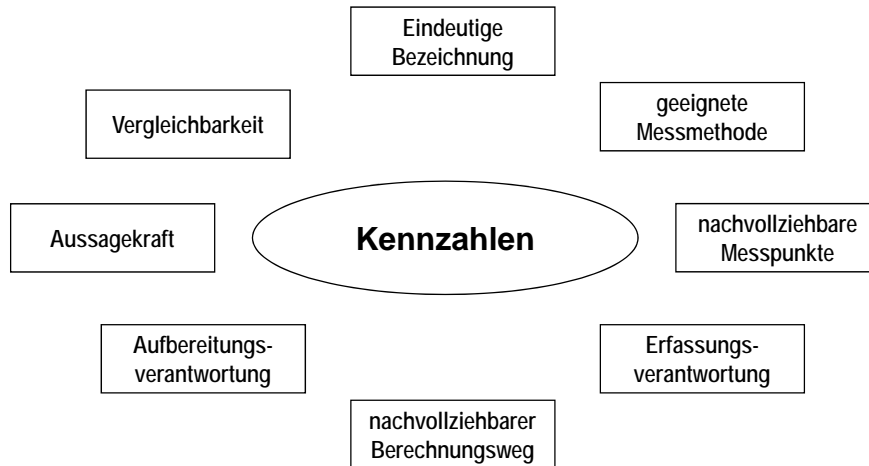
4 PROZESSORIENTIERUNG



Kennzahlen:

**Zahlen, die in präziser und konzentrierter Form
Aussagen über wichtige, zahlenmässig
erfassbare Tatbestände und Entwicklungen
einer Organisation liefern.**

4 PROZESSORIENTIERUNG



©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

37

4 PROZESSORIENTIERUNG



Vorteile von „messenden“ Unternehmen

Aussage	Messorientiertes Unternehmen	Nicht messorientiertes Unternehmen
Klare Übereinstimmung der Führungskräfte bezüglich der Strategie	91 %	37 %
Gute Zusammenarbeit (Teamwork) der Führungskräfte	85 %	38 %
Leistungswerte von Geschäftseinheiten werden zu strategischen Werten des Unternehmens in Bezug gesetzt	74 %	16 %
Informationen werden im Unternehmen offen und ehrlich ausgetauscht	71 %	30 %
Die Strategie wird im Unternehmen erfolgreich vermittelt	60 %	8 %
Die Mitarbeiter sind bereit, auch Risiken einzugehen	52 %	22 %
Individuelle Leistungswerte werden zu denen von Geschäftseinheiten in Bezug gesetzt	52 %	11 %

John H. Lingle und William Schienemann „Is Measurement Worth It?“ Management Review, März 1996, S. 56-61

©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

38

4 PROZESSORIENTIERUNG



Wir unterscheiden:

(Leistungs-)Indikator, Kriterium, Prüfmerkmal

Was wird gemessen

Beispiele

**Durchlaufzeit, Kundenzufriedenheit, Offertrate,
Rentabilität, ...**

4 PROZESSORIENTIERUNG



Wir unterscheiden:

Messgrösse, Kennzahl

Konkrete Sollvorgabe

Beispiele

> 90 % innerhalb von 2 Stunden

< 5 % Reklamationen bezogen auf alle Ablieferungen;

4 PROZESSORIENTIERUNG



Leistungsindikatoren (Kriterien)

Mit definierten *Leistungsindikatoren* (Führungsgrößen) wird der Ablauf gesteuert.

Dies geschieht über die regelmässige Messung und den Vergleich mit *Messgrößen* (konkreten Spezifikationen, Grenzwerten) innerhalb derer die Führungsgrösse zur Zielerreichung sein muss.

Liegen die Messungen ausserhalb der festgelegten Grenzwerte, werden Korrekturmassnahmen oder Optimierungsmassnahmen ergriffen.

4 PROZESSORIENTIERUNG



Messgrößen – notwendige Festlegungen

- Definition des Indikators / der Messgrösse
- Wer erfasst die Daten
- Datenquelle (wo werden die Daten erfasst)
- Wie oft werden die Daten erfasst, ausgewertet, dargestellt und besprochen?

4 PROZESSORIENTIERUNG



„Alltagsbeispiel“

Ausgangslage:

Weihnachtsferien > zu viel gegessen > 3 kg Übergewicht

Ziel:

Gewicht innert Monatsfrist wieder auf Normalmass reduziert

Kriterien:

1) Nachtessen: 1 Yoghurt / 2) Gewichtsmessung jeden Morgen

Messgrößen:

1) Erfüllt / Nicht erfüllt 2) Echtwerte

4 PROZESSORIENTIERUNG



Arten von Messgrößen

Attributive Messgrößen:

Richtig / Falsch , Ja / Nein, Erfüllt / Nicht erfüllt...

Skalierte Messgrößen:



Sehr zufrieden, zufrieden, teilweise zufrieden, ...

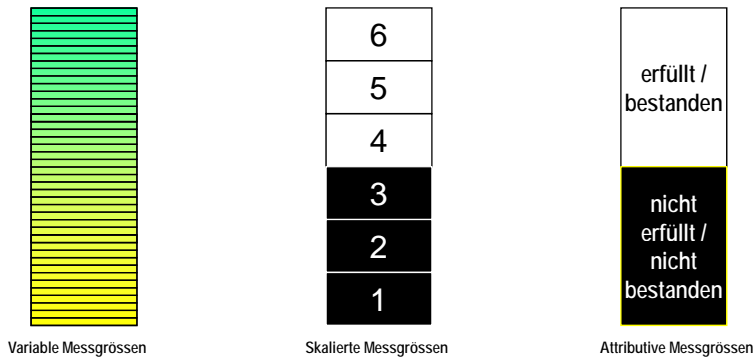
Variable Messgrößen: genaue Zahlen

Achtung: Variable Messgrößen können in skalierte bzw. attributive Messgrößen überführt werden. Das Umgekehrte ist in der Regel nicht möglich.

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Bewertung von Prüfungen



©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

45

4 PROZESSORIENTIERUNG



Leistungsindikatoren (Kriterien), Beispiele

Ablauf	Indikator	Messgröße	Intervall	Form
Strategieentwicklung	Strategie aktuell	Strategiebericht überprüft, aktualisiert	1 x jährlich, Januar	GL-Protokoll, Januar
Budgetierung	Budgets aktuell	Budgets verabschiedet	1 x jährlich, November	Genehmigte Budgets
Controlling	Zeitgerechte Bereitstellung der Auswertungen	Controllingberichte überprüft, aktualisiert	Quartalsweise, am 10. des Folgemonats	Berichte und Zusammenstellungen gem. Vorgabe
Personalwesen	Personalfluktuat	Zwischen 1 und 4 %	Jährlich, abteilungsweise	Personalbericht

©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

46

4 PROZESSORIENTIERUNG



Leistungsindikatoren (Kriterien), Beispiele

Ablauf	Indikator	Messgrösse	Intervall	Form
Produktion	Liefertreue	Anzahl zeitgerecht gelieferter Produkte > 95 %	monatlich	GL-Protokoll, Januar
Beschaffung	Qualität der Lieferanten	Lieferantenbewertung > 97% konform	Jährlich, erste Januarwoche	Lieferantenbewertung
IT – Support	Zeit bis zur Erledigung	Weniger als 24 Std. für 98 % der Anfragen	monatlich	IT-Supportbericht
Finanzen	Zahlungsmoral	< 2 % ausserhalb der Zahlungsfrist	monatlich	Finanzreport

©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

47

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Folienherstellung



Kalender



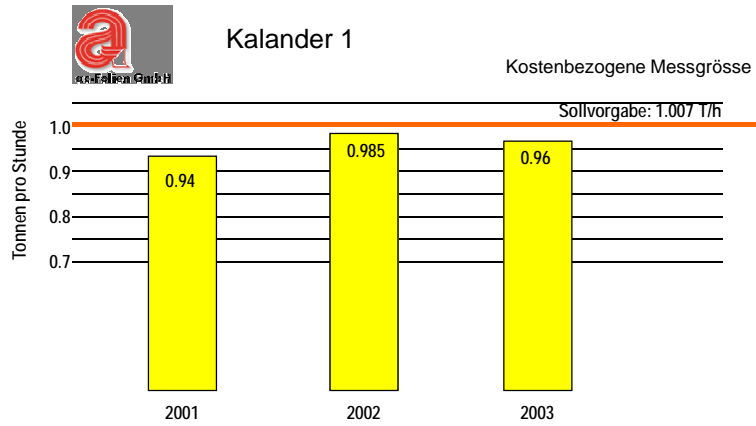
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

48

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Folienherstellung



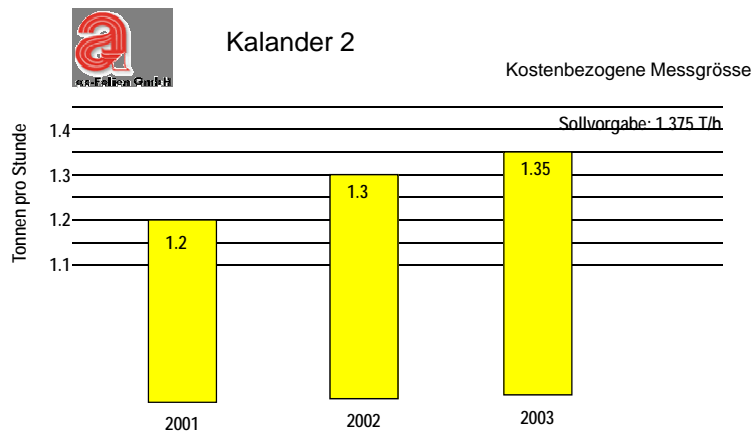
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

49

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Folienherstellung



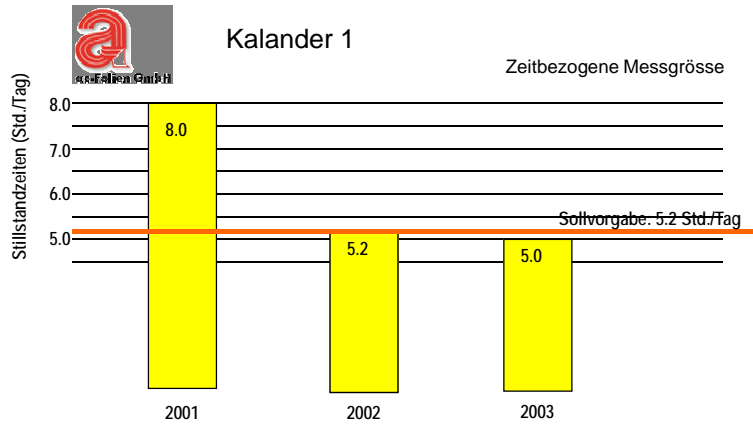
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

50

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Folienherstellung



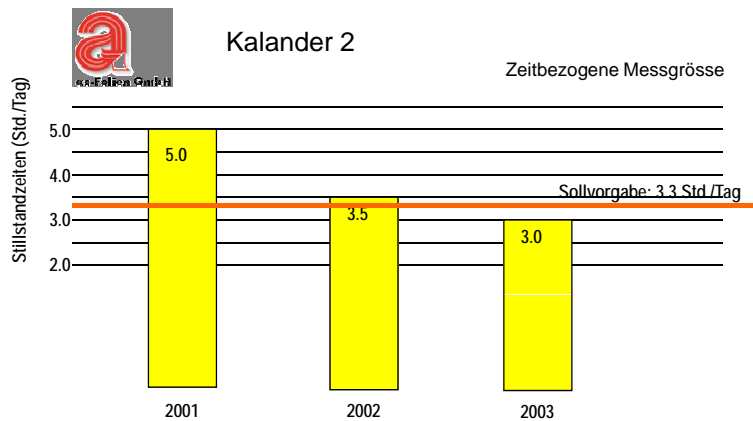
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

51

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Folienherstellung



©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

52

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Folienherstellung



Kalander 1

Reklamationsauswertung

Qualitätsbezogene Messgrösse

Hitrate	2002	2003
1	Schrumpfen	Planlage
2	Brenner	Beschichtung
3	Luftaufrisse	Verkauf: € 14'000 / 13 x
4	Verkauf: € 7'000 / 3 x	Luftaufrisse
Massnahmen	1) Entwicklung 2) Brenneroptimierung	1) Auswechseln Walzen

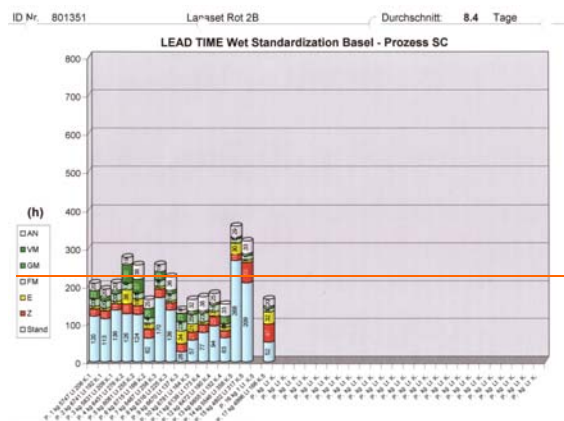
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

53

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Nasschemie-Standardisierung



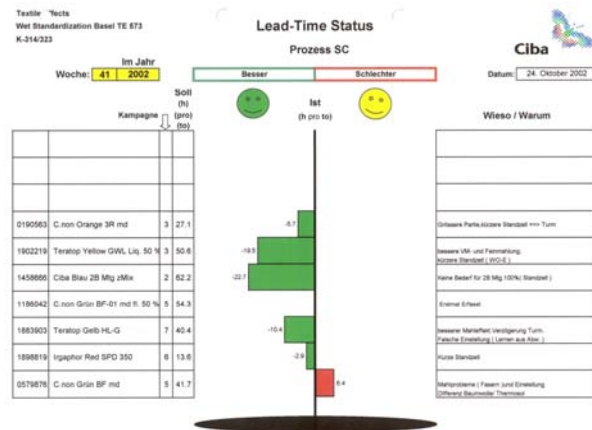
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

54

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Nasschemie-Standardisierung



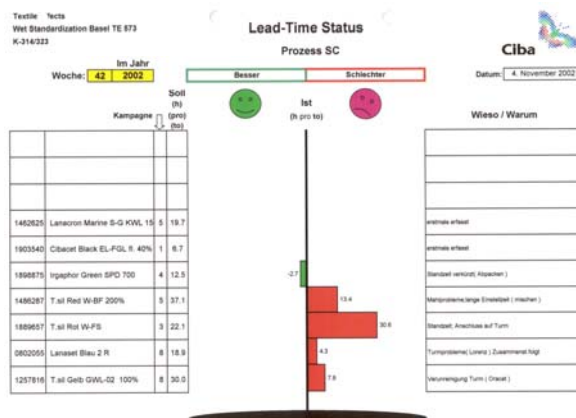
©Nov-09JUMIBA Prof. Dr. phil. Jürg Meier

55

4 PROZESSORIENTIERUNG



Beispiel: Produktivität Nasschemie-Standardisierung



©Nov-09JUMIBA Prof. Dr. phil. Jürg Meier

56

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozesskennzahlen und Messgrößen 2004

Nummer	Prozess	Erfolgsfaktor	Indikator	Messgröße	Intervall	Zeitpunkt	J	N
FP 01	Qualitätsmanagementsystem	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
FP 01-001	Interne Audits	Systemeignung	Normenfüllung	0 Schwachstellen	jährlich	Januar		
FP01-002	Managementreview	Ergebnisqualität	Balanced Scorecard-Vorgaben erfüllt	100 % erfüllt	jährlich	Januar		
FP01-003	Qualitätsplanung	Leistungstransparenz	Prozessmessgrößen aktuell	100% erfüllt	jährlich	Januar		
FP01-004	Qualitätsdokumentation	Strukturtransparenz	Qualitätsdokumentation aktuell	100% erfüllt	jährlich	Januar		
FP02	Normatives Management	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
FP02-001	Entwicklung Leitbild/Politik	Reifegrad Prozess	Ablauf gilt	erfüllt	jährlich	Januar		
RED1-002	Leitbild	aktuelles, realistisches Leitbild	Leitbild	erfüllt	jährlich	Januar		
RED1-003	Unternehmenspolitik	aktuelle, realistische Politik	Unternehmenspolitik	erfüllt	jährlich	Januar		
FP03	Strategisches Management	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
FP03-001	Strategieentwicklung	aktuelle, realistische Strategie	Strategiedokument	erfüllt	jährlich	Januar		
FP03-002	Risikomanagement	umfassende Risikoanalyse	Risikoanalyse	erfüllt	jährlich	Januar		
FP03-002	Risikomanagement	gehörigende Versicherungsdeckung	versicherungspolice	erfüllt	jährlich	Januar		
FP04	Optimierung	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
FP04-001	Fehlerkorrektur	funktionsorientiertes Beschwerdemanagement	Offens, rasche Kommunikation	< 24 Std., 100%	jährlich	Januar		
FP04-001	Fehlerkorrektur	Kundenbindung	Kundenzufriedenheit	100%	jährlich	Januar		
FP04-002	Verbesserung	Rasche Umsetzung	Umsetzungsgeschwindigkeit	< 10 Tage	jährlich	Januar		
FP04-002	Verbesserung	Ständige Verbesserung	Anzahl Verbesserungen	> 10 p.a.	jährlich	Januar		
FP05	Logistik	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
FP05-001	Beschaffung	Reifegrad Prozess	Ablauf gilt	erfüllt	jährlich	Januar		
FP05-002	Wareneingang	Reifegrad Prozess	Ablauf gilt	erfüllt	jährlich	Januar		
FP05-003	Lieferantenbewertung	Lieferantenqualität	Lieferantenbewertung	100 % erfüllt	jährlich	Januar		
FP06	Personal	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
RED6-001	Führungsverständnis	Unité de Doctrine	Rahmenelement Führungsverständnis	erfüllt	jährlich	Januar		
FP06-002	Führen mit Zielen	Klare Zielvereinbarungen	Zielvereinbarungsgespräche	100 % erfüllt	jährlich	Januar		
FP06-003	Personalwesen	Permanente Weiterbildung	Erfüllungsgrad	100 % erfüllt	jährlich	Januar		
FP07	Finanzen	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
FP07-001	Rechnungswesen	Doppelte Buchhaltung	Buchprüfung	100 % erfüllt	jährlich	Januar		
FP07-002	Controlling	Finanzplanung	Budgets	erfüllt	jährlich	Januar		
FP07-003	Altersvorsorge	Vorsorgepflichterfüllung	Vorsorgeausweise	erfüllt	jährlich	Januar		
FP08	Organisation	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
FP08-001	Prozessverantwortlichkeiten	Festgelegte Verantwortlichkeiten	Verantwortlichkeiten gelten	erfüllt	jährlich	Januar		
FP08-002	Informatik	Netzwerk-Sicherheit	Backupnachweise	durchgeführt	wöchentlich	Freitag		

©Nov-09JÜMEBA Prof. Dr. phil. Jürg Meier

57

4 PROZESSORIENTIERUNG



Prozesskennzahlen und Messgrößen 2004

Nummer	Prozess	Erfolgsfaktor	Indikator	Messgröße	Intervall	Zeitpunkt	J	N
WP 10	Marketing	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
WP 10-001	Public Relations	Wahrnehmung am Markt	Corporate Identity	100 % erfüllt	jährlich	Januar		
WP 10-002	Kundengewinnung	breiter Kundenstamm	Neue Kunden	5 (WP40) 1 (WP 50) 1 (WP 60)	jährlich	Januar		
RE 10-003	Kommunikation	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
WP 20	Kundenbeziehungen	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
WP 20-001	Offertwesen	Gute Offerten führen zu Aufträgen	Hitrate	Erfolgsquote > 50 %	jährlich	Januar		
WP 20-002	Vertragswesen	Zufriedenstellende Verträge	Zwei Gewinner	keine Beanstandungen	jährlich	Januar		
WP 20-003	Kundenzufriedenheit	Kundenbindung	Erfüllungsgrad Sollvorgaben	> 100 % erfüllt	jährlich	Januar		
WP 30	Innovation	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
WP 30-001	Ideemanagement	Genaue Abklärung Marktsituation	Aufnahme am Markt	> 80 % erfüllt	bei Bedarf	Abschluss		
WP 30-002	Projektmanagement	Budgeteinhaltung	Kosten / Nutzenanalyse	erfüllt	bei Bedarf	Abschluss		
WP 40	Ausbildung	Aufträge	Budgeterreichung	Minimum erreicht	jährlich	Januar		
WP 50	Beratung	Aufträge	Budgeterreichung	Minimum erreicht	jährlich	Januar		
WP 60	Dokumentierung	Aufträge	Budgeterreichung	Minimum erreicht	jährlich	Januar		
WP 70	Führung	Mandate	Budgeterreichung	Minimum erreicht	jährlich	Januar		
WP 80	Strategische Allianzen	Reifegrad Prozess	Prüfung	> 80 %	jährlich	Januar		
WP 80-001	Risk. Management	Aufträge	Budgeterreichung	Minimum erreicht	jährlich	Januar		

©Nov-09JÜMEBA Prof. Dr. phil. Jürg Meier

58

4 PROZESSORIENTIERUNG

© 2002 Teilnehmerzufriedenheit



Feedback Tag 2

Beispiel: Teilnehmerzufu

ALLGEMEINES

JUMEDA® Jürg Meier Bergmattenweg 101 4148 Pflinggen Fon 061 7538333 Fax 061 7538332 J.Meier@jun...a.ch

Führungsseminar „Aufgabe erledigt“ 3-2002, Tag 3, 31. Oktober 2002

(6 Evaluationsblätter)	☺ x10	☹ x8	☺ x6	☹ x4	☺ x2	Soß- vorgabe	Itt- wert	Ziel- reichung	Mas- nahmen	Gesamtzufrie- denheit
ALLGEMEINES										
Mein Allgemeindruck vom Kurs	1	6	0	0	0	56	58	104 %		☺
Das Kursziel hat meinen Bedürfnissen entsprochen	1	5	1	0	0	56	56	100 %		
Inhalt und Darbietung entsprachen dem Kursziel	1	6	0	0	0	56	58	104 %		
Die Lautstärke war...	3	3	1	0	0	56	60	107 %		
Die Verständlichkeit war...	4	3	0	0	0	56	84	114 %		
Das Vortragstempo war...	4	3	0	0	0	56	84	114 %		
Die zeitliche Gliederung war...	2	5	0	0	0	56	60	107 %		
Der Einbezug der Teilnehmer war...	3	3	1	0	0	56	60	107 %		
Der Einsatz von Hilfsmitteln war...	2	2	3	0	0	56	54	96 %	V1	
Die Beispiele ergänzten das Kursziel...	1	6	0	0	0	56	54	96 %		
Der Anteil an Übungen war...	1	3	2	1	0	56	56	100 %		
Der praktische Nutzen ist für mich...	1	4	2	0	0	56	54	96 %	V2	
Mein Gewinn für die allgemeine Weiterbildung ist...	1	5	1	0	0	56	56	100 %		
KURSUNTERLAGEN										
Der Inhalt der Kursunterlagen ist...	2	3	1	0	0	48	50	104 %		
Die Gliederung der Kursunterlagen ist...	2	1	3	0	0	48	46	96 %	V3	
Der Druck der Kursunterlagen ist...	4	2	0	0	0	48	56	117 %		
Die Fehlerhäufigkeit in den Druckunterlagen ist...	1	4	0	0	0	40	42	105 %		
V1: Hilfsmiteinsatz Tag 3 überdenken V2: Zielsetzungen klarer kommunizieren V3: Dokumentationskonzept erklären, Inhaltsverzeichnis vor Kursbeginn mit Ordner abgeben.										
										104
										100%
										75%
										50%
										25%

Seite 1 von 1 02.11.2002/jm

©Nov-09JUMEDA Prof. Dr. phil. Jürg Meier

59

4 PROZE

© 2001 - FD Kundenzufriedenheit
Seite 1 von 1
KUNDE



KUNDENZUFRIEDENHEIT BERATUNGSauftrag

Kunde: Zuger Kantonsspital 6300 Zug
 Art der Dienstleistung: Aufbau QM-System
 Zeitraum der Leistungserbringung: Mai 2001 – Dezember 2001
 Status: ongoing

Beispiel:

g

	☺ 5	☹ 4	☺ 3	☹ 2	☺ 1
01. Freundlichkeit Wie freundlich haben Sie den Mitarbeiter der JUMEDA erlebt?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Kompetenz Wie kompetent wurden Sie betreut?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Ausere Erscheinung Wie gepflegt, ordentlich und gewandert haben Sie den Mitarbeiter erlebt?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Termintreue Wurden die vereinbarten Termine eingehalten?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Individuelle Betreuung Wie sehr haben Sie den Eindruck, dass der Mitarbeiter auf Ihre Anliegen ganz besonders individuell eingegangen ist?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Persönliche Erreichbarkeit War der Mitarbeiter bei Bedarf für Sie leicht erreichbar?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Qualität der Dienstleistung Wurden die vereinbarten Ziele Ihrer Meinung nach erreicht?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Relatives Preis - Leistungsverhältnis Sind Sie der Meinung, für den bezahlten Preis die Leistung erhalten zu haben, die Sie erwarten durften?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Reklamationen Wie zufriedenstellend wurden Reklamationen für Sie erledigt? (Nur beantworten, wenn Sie Reklamationen hatten)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Gesamteindruck Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit der JUMEDA, gesamt?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treuezeit der obigen Kriterien Wenn Sie nun alle zehn Kriterien nochmals durchgehen, welche drei sind für Sie die Wichtigsten?	1. Rang	2. Rang	3. Rang		
	4/7/8				

Datum: 17.10.2002 Name: Edi Müller, Direktor Unterschrift: [Handwritten Signature]

©Nov-09JUMEDA

JUMEDA® Jürg Meier Bergmattenweg 101 4148 Pflinggen Fon 061 7538333 Fax 061 7538332 J.Meier@jumba.ch

60

4 PROZESSORIENTIERUNG



Kennzahlen zur Beurteilung der Beherrschung des Prozessmanagements:

4	Die Prozesse sind beherrscht, die Prozessverantwortlichen können ihre Verantwortung vollumfänglich wahrnehmen	25 %
3	Die Prozesse sind definiert, aktuell dokumentiert, umgesetzt, Messgrößen <i>vorhanden</i>	25 %
2	Die Prozesse sind definiert, aktuell dokumentiert, <i>und umgesetzt</i>	25 %
1	Die Prozesse sind definiert und <i>aktuell</i> dokumentiert, <i>keine</i> Messgrößen	25 %

4 PROZESSORIENTIERUNG



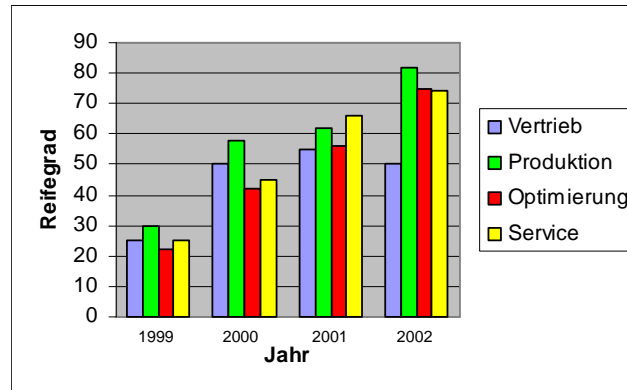
Kennzahlen zur Beurteilung der Beherrschung des Prozessmanagements:

		Max. Pkte	IST (%)	Ergebnis	
4	Prozesse beherrscht	25	0	0	Mögliche Punktzahl: 100
3	Prozesse umgesetzt, Messgrößen	25	20	5	
2	Prozesse umgesetzt	25	100	25	Erreichte Punktzahl: 55
1	Prozesse definiert und dokumentiert	25	100	25	Erfüllungsgrad Prozess: 55 %

4 PROZESSORIENTIERUNG



Kennzahlen zur Beurteilung der Beherrschung des Prozessmanagements: **Reifegradmodell** (adaptiert nach Siemens)



©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

63

4 PROZESSORIENTIERUNG



Häufige Fehler:

- **zu viele Kennzahlen**
- **eine unangemessene Verdichtung**
- **Niemand** fühlt sich für die Kennzahlen verantwortlich
- Die **Integration** in das bestehende Berichtswesen / EDV – System gelingt **nur teilweise**
- Es gibt **keine Vergleichszahlen** für Benchmarking

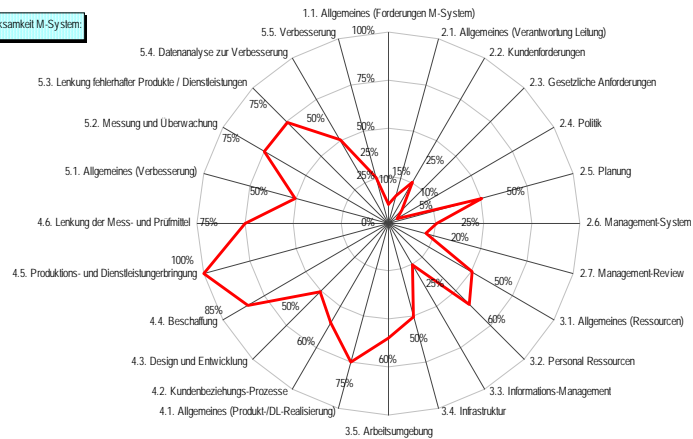
©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

64

4 PROZESSORIENTIERUNG



Wirksamkeit M-System:



©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

65

4 PROZESSORIENTIERUNG



Kennzahlen:

- ersetzen gutes Management oder Erfahrungen nicht.
- helfen dem Manager, Entscheidungen vorzubereiten, die Entscheidungen selbst nehmen sie ihm jedoch nicht ab.

Die Qualität der getroffenen Entscheidung hängt in erster Linie von der Fähigkeit des Managers ab, anhand der verfügbaren Informationen die richtigen Schlüsse zu ziehen.

©Nov-09JUMEB A Prof. Dr. phil. Jürg Meier

66