

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Wertschöpfungsprozesse neu bewerten

<b>1</b>	<b>Einführung in den Wertschöpfungsprozess</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Die Protagonisten</b>	<b>11</b>
2.1	Digitale Systeme	13
2.1.1	Systemische Eigenschaften	14
2.1.2	Schnittstellen	15
2.1.3	Leistungsfähigkeit digitaler Systeme	17
2.1.4	Proprietäre und offene digitale Systeme	19
2.2	Mitarbeiter	20
2.2.1	Systemische Eigenschaften	21
2.2.2	Quasi triviale Arbeit	23
2.2.3	Wechsel zwischen kreativer und quasi trivialer Arbeit	25
2.2.4	Leistungsfähigkeit	25
	Literatur	26
<b>3</b>	<b>Die drei Kommunikationsmuster</b>	<b>27</b>
3.1	Kommunikation zwischen digitalen Systemen	29
3.1.1	Eigenschaften der Kommunikation zwischen digitalen Systemen	30
3.1.2	Ziele und Herausforderung der Kommunikation digitaler Systeme	33
3.1.3	Bots als Beispiel für selbstständig arbeitende digitale Systeme	35
3.2	Kommunikation zwischen Menschen und digitalen Systemen	36
3.2.1	Die Unterscheidung zwischen quasi trivialer und kreativer Arbeit	38
3.2.2	Drei Interventionsansätze zur Optimierung der Bedienung digitaler Systeme	41
3.2.3	Neue technologische Möglichkeiten zur zukünftigen Optimierung der Bedienung digitaler Systeme	46

3.3	Zwischenmenschliche Kommunikation . . . . .	49
3.3.1	Eigenschaften der zwischenmenschlichen Schnittstellen-Kommunikation . . . . .	52
3.3.2	Eigenschaften der zwischenmenschlichen Kommunikation als Prozess . . . . .	54
3.3.3	Sonderfall Onlinekommunikation . . . . .	60
	Literatur . . . . .	62
<b>4</b>	<b>Einfacher und komplexer Lösungsraum . . . . .</b>	<b>63</b>
4.1	Bewertung der Situation: In welchem Lösungsraum befinde ich mich? . . .	65
4.2	Interventionsansätze im einfachen und komplexen Lösungsraum. . . . .	73
4.2.1	Intervention im einfachen Lösungsraum . . . . .	75
4.2.2	Intervention im komplexen Lösungsraum . . . . .	80
4.3	Beratungsangebote . . . . .	84
4.3.1	Experte . . . . .	86
4.3.2	Systemische Organisationsberater . . . . .	90
4.3.3	Transformationsberater . . . . .	96
4.4	Einsatz von Beratern bzw. Experten in einem Prozess . . . . .	99
 <b>Teil II Wertschöpfungsprozesse effektiv gestalten und optimieren</b>		
<b>5</b>	<b>Unternehmerische Souveränität im digitalen Zeitalter . . . . .</b>	<b>109</b>
5.1	Die Bedeutung der eigenen Lösungskompetenz im Unternehmen erkennen . . . . .	112
5.2	Die Kontrolle über die digitale Infrastruktur im Unternehmen bewahren . . . . .	118
5.3	Kooperationen bei der Entwicklung digitaler Systeme nutzen . . . . .	124
	Literatur . . . . .	128
<b>6</b>	<b>Wertschöpfungsprozesse effektiv und zielgerichtet gestalten . . . . .</b>	<b>129</b>
6.1	Die Entwicklungsphase effektiv gestalten . . . . .	132
6.2	Massenprodukte oder maßgeschneiderte Produkte . . . . .	142
6.2.1	Reproduktion standardisierter Massenprodukte . . . . .	143
6.2.2	Herstellung maßgeschneiderter Produkte . . . . .	146
6.3	Organisationsformen von Unternehmen . . . . .	150
6.3.1	Funktionale Differenzierung . . . . .	153
6.3.2	Projektorganisation . . . . .	157
6.3.3	Die geeignete Organisationsform selbst entwickeln . . . . .	161
6.4	Methoden der Zusammenarbeit . . . . .	163
6.4.1	Terminplanung und Arbeit im klassischen Projektmanagement . . .	164
6.4.2	Agile Arbeitsmethoden nutzen . . . . .	170
6.4.3	Geeignete Arbeitsmethoden finden und entwickeln . . . . .	173
	Literatur . . . . .	176

---

<b>7 Zielgerichtete Optimierung von Wertschöpfungsprozessen</b> .....	177
7.1 Bewertung eines laufenden Wertschöpfungsprozesses .....	183
7.1.1 Bewertung der eigenen Arbeitsumgebung .....	185
7.1.2 Bewertung der Strukturen und Prozesse im eigenen Team .....	187
7.1.3 Bewertung von Schnittstellen zu den Prozesspartnern .....	188
7.2 Optimierungspotenziale im Team identifizieren und bewerten .....	190
7.2.1 Durchführung der Methode .....	194
7.2.2 Ergebnisauswertung und Nutzenpotenziale der Methode .....	196
7.2.3 Optimierung oder Prozessmusterwechsel .....	202
Literatur. ....	203
<b>8 Stetige Innovation im Unternehmen verankern</b> .....	205
8.1 Bedarfsorientierte Optimierung von Wertschöpfungsprozessen .....	208
8.1.1 Stetige bedarfsorientierte Optimierung von Wertschöpfungsprozessen .....	211
8.1.2 Unternehmensweite Optimierungsprozesse. ....	216
8.2 Wie Unternehmen von einem Transformationsmanager profitieren .....	220
8.2.1 Einbindung eines Transformationsmanagers ins Unternehmen. ...	222
8.2.2 Die verschiedenen Rollen eines Transformationsmanagers .....	228
8.3 Lösungskompetenz gezielt fördern und weiterentwickeln. ....	234
8.3.1 Persönliches Coaching von Verantwortlichen .....	235
8.3.2 Learning by Doing statt trockener Weiterbildungen .....	239
Literatur. ....	242