

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
Abbildungsverzeichnis .....	13
Tabellenverzeichnis .....	17
<b>1      Herausforderungen an die Unternehmensführung .....</b>	<b>19</b>
1.1     Einleitung: Verständnis von Unternehmensführung und ihren Kernbestandteilen .....	20
1.2     Zukünftiges Handlungs- und Führungsumfeld von Unternehmen .....	25
1.2.1    Wesentliche Trends und Entwicklungen .....	26
1.2.2    Modelle zur Beschreibung von Handlungssituationen und Vorgehensweisen .....	29
1.3     Differenzierte Führung in unterschiedlichen Handlungssituationen .....	34
1.3.1    Begriffe zur differenzierten, prozessorientierten Führung und Steuerung .....	35
1.3.2    Prozessorientiert-agile Handlungsmatrix .....	38
1.4     Organisationsansätze zur Unternehmensführung .....	46
1.4.1    Funktionale Organisationen .....	47
1.4.2    Teamorientierte Organisationen .....	50
1.4.3    Prozessorientierte Organisationen .....	54
1.4.4    Ambidextrie als generelle Anforderung für alle Organisationsansätze .....	56
1.5     Prozessorientiert-agile Führung und Organisation .....	59
<b>2      Governance einer prozessorientiert-agilen Organisation .....</b>	<b>67</b>
2.1     Einleitung: Governance und Governance-Bestandteile .....	68
2.1.1    Integriertes Managementsystem (IMS) .....	69
2.1.2    Verständnis von Regeln und Prinzipien .....	70
2.1.3    Entwicklung eines integrierten stabil-agilen Mindsets .....	72
2.2     Prozessorientierung als Leitprinzip .....	73
2.3     Agilität als Leitprinzip .....	79
2.3.1    Allgemeines Verständnis von Agilität .....	79
2.3.2    Agilität als Wertemuster (Mindset) .....	80
2.3.3    Agilität in Unternehmen bzw. Organisationen .....	81
2.3.4    Anwendung von Agilität als Leitprinzip in Handlungssituationen .....	83
2.3.5    Agilität und Führungsfokus .....	87
2.3.6    Einordnung von Agilität als Leitprinzip .....	88

2.4	Führungs- und Steuerungsprinzipien von prozessorientiert-agilen Unternehmen .....	89
2.4.1	Die Führungs- und Steuerungsprinzipien im Einzelnen .....	91
2.4.2	Entscheidungsprozesse im Rahmen der Steuerung .....	105
2.5	Integration der Governance-Prinzipien zu einem vollständigen Leitbild .....	112
2.5.1	Zusammenführung prozessorientierter und agiler Prinzipien .....	112
2.5.2	Prozesse kontinuierlich verbessern .....	122
3	<b>Konzept einer prozessorientiert-agilen Organisation .....</b>	125
3.1	Einleitung: Vorgaben und Verständnis einer prozessorientiert-agilen Organisation .....	126
3.1.1	Kundenorientierung als Organisationsgestaltungsparadigma .....	133
3.1.2	Berücksichtigung von Ambidextrie bei der Organisationsgestaltung ..	141
3.2	Konzept einer prozessorientierten Organisation .....	145
3.2.1	Organisationsansatz: Prozessorientierte Organisation vs. Prozessorganisation .....	146
3.2.2	Zielbild prozessorientierter Organisationen .....	148
3.2.3	Prozessmodell und Prozessstrukturen in prozessorientierten Organisationen .....	150
3.2.4	Prozessorientiertes Rollenkonzept .....	153
3.2.5	Bildung von prozessorientierten Organisationseinheiten .....	157
3.2.6	Führung und Steuerung in prozessorientierten Organisation .....	160
3.3	Konzept einer agilen Organisation .....	167
3.3.1	Organisationsansatz agiler Organisationen .....	168
3.3.2	Zielbild agiler Organisationen .....	170
3.3.3	Prozessmodell und Prozessstrukturen in agilen Organisationen .....	172
3.3.4	Agiles Rollenkonzept .....	174
3.3.5	Bildung agiler Organisationseinheiten .....	178
3.3.6	Führung und Steuerung in agilen Organisationen .....	182
3.4	Integrierter Organisationsansatz prozessorientiert-agiler Unternehmen .....	186
3.4.1	Grundlegender Integrationsansatz .....	187
3.4.2	Ansatz einer integrierten prozessorientiert-agilen Organisation .....	191
3.4.3	Prozessmodell und Prozessstrukturen .....	193
3.4.4	Prozessorientiert-agiles integriertes Rollenkonzept .....	195
3.4.5	Bildung von prozessorientiert-agilen Organisationseinheiten .....	200
3.4.6	Führung und Steuerung prozessorientiert-agiler Organisationen .....	205
3.5	Stakeholder-Integration in die prozessorientiert-agile Organisation .....	208
3.5.1	Kunden als Stakeholder .....	210
3.5.2	Lieferanten als Stakeholder .....	211
3.5.3	Mitarbeiter als Stakeholder .....	212
3.5.4	Geschäftspartner als Stakeholder .....	213
3.6	Koordination in prozessorientiert-agilen Organisationen .....	215

<b>4</b>	<b>Führen und Steuern in prozessorientiert-agilen Unternehmen</b>	229
4.1	Einleitung: Führungs- und Steuerungsverständnis	230
4.2	Methoden des Prozessmanagements agil ausrichten	239
4.3	Methodisches Konzept zur prozessorientiert-agilen Führung und Steuerung	262
4.3.1	Strategisches Prozessmanagement	264
4.3.2	Operatives Prozessmanagement	265
4.3.3	Anwendung von Agilität auf strategischer und operativer Ebene	266
4.4	Strategisches Management von Prozessen mit Kernmethoden	271
4.4.1	Strategische Analyse und Marktpositionierung	272
4.4.2	Wertstrom- und E2E-Prozesse klären und Prozessmodell festlegen	278
4.4.3	Strategische Prozessziele und Budgets festlegen	283
4.5	Operative Führung und Steuerung von Prozessen	286
4.5.1	Schritt 1: Operative Prozessziele festlegen	287
4.5.2	Schritt 2: Soll-Prozesse entwickeln	290
4.5.3	Schritt 3: Prozesse planen	295
4.5.4	Schritt 4: Prozesse umsetzen und steuern	297
4.5.5	Schritt 5: Prozesse messen	300
4.5.6	Schritt 6: Chancen und Risiken abschätzen	304
4.5.7	Schritt 7: Prozesse analysieren und verbessern	308
4.6	Führungsprozesse konsequent ausrichten	313
4.6.1	Ausrichtung und Zusammenwirken der Führungsprozesse	314
4.6.2	Besonderheiten in stabilen und agilen Entscheidungssituationen	316
4.6.3	Handhabung von agilisierten Führungsprozessen	319
4.7	Controlling anpassen	322
4.7.1	Unternehmenssteuerung entlang der Wertschöpfung	323
4.7.2	Agilisierung von Controlling-Prozessen	326
<b>5</b>	<b>Aufbau, Einführung und Weiterentwicklung von prozessorientiert-agilen Organisationskonzepten</b>	333
5.1	Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels	334
5.2	Die Phasen der Transformation zu einer prozessorientiert-agilen Organisation	340
5.2.1	Das Phasenmodell zur nachhaltigen Prozessorientierung	342
5.2.2	Der Enterprise Transformation Cycle (ETC)	347
5.2.3	Die Implementation Roadmap des Scaled Agile Frameworks (SAFe®)	355
5.3	Schrittweise Umsetzung des Transformationsprojekts	357
5.4	Unternehmensweite Einführung des Transformationsprojekts	360
5.5	Kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse in einer agilen Organisation	368

<b>6 Trends und Ausblick .....</b>	<b>371</b>
Stichwortverzeichnis .....	381
Die Autoren .....	387