

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	17
 1 Herausforderungen an die Unternehmensführung	 19
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
 2 Governance einer prozessorientiert-agilen Organisation	 67
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	Konzept einer prozessorientiert-agilen Organisation	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

4	Führen und Steuern in prozessorientiert-agilen Unternehmen	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
5	Aufbau, Einführung und Weiterentwicklung von prozessorientiert-agilen Organisationskonzepten	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

6 Trends und Ausblick 371

Stichwortverzeichnis 381

Die Autoren 387