

Inhalt

Vorwort	V
Inhalt Download-Bereich	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Prozessorientierte Unternehmensführung etablieren	1
1.1 Aufbau einer prozessorientierten Organisation und Kultur	2
1.2 Vorrang für die Ablauforganisation	5
1.3 Ganzheitliche Methodenintegration	9
2 Die Herausforderungen angehen	13
2.1 Ziele und Nutzen festlegen	13
2.2 Prinzipien der prozessorientierten Unternehmensführung	17
2.2.1 Begriffe	17
2.2.2 Prinzipien	20
2.3 Organisation und Prozessmanagement	25
2.3.1 Organisatorische Grundlagen	25
2.3.2 Funktionsorientierte Koordination	30
2.3.3 Reine Prozessorganisation	34
2.3.4 Prozessorientierte Organisation	38
2.4 Methoden ausrichten	44
2.4.1 Integration mit anderen Managementmethoden	44
2.4.2 Prozessmanagement als ganzheitliche Managementmethode	47
2.5 Die prozessorientierte Organisation aufbauen	53
2.5.1 Organisationale Veränderungen angehen	53
2.5.2 Systemisches Denkmodell	59
2.5.3 Die Lernende Organisation	62
3 Prozessorientierte Unternehmen führen	65
3.1 Das BPM&O-Modell	65
3.2 Identität	70
3.3 Strategie	72
3.3.1 Ziele	75
3.3.2 Produktportfolio	77

3.4	Organisation	79
3.4.1	Prozessmodell	80
3.4.2	Rollenkonzept	86
3.4.3	Organisationskonzept	91
3.5	Methoden	99
3.5.1	Operative Prozessziele ableiten	102
3.5.2	SOLL-Prozesse entwickeln	109
3.5.3	Prozessausführung planen	115
3.5.4	Prozesse einführen und ausführen	122
3.5.5	Prozesse messen	128
3.5.6	Prozesse analysieren	133
3.5.7	Prozesskosten berechnen	140
3.6	Kompetenzen	147
3.6.1	Kompetenzprofile für prozessorientierte Unternehmen	148
3.6.2	Kompetenzmanagement	150
3.7	Technologie	155
3.8	Kultur	158
3.8.1	Prozessorientierte Kultur	160
3.8.2	Laterale Führung	162
3.9	Prozessorientierte Organisationsentwicklung	163
3.9.1	Experten- versus Prozessberatung	166
3.9.2	Integratives Vorgehen für Prozessmanagement	167
3.9.3	Prozessorientierte Organisationsentwicklung als Kernaufgabe der Führung	170
4	Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern	181
4.1	Grundsätzliche Vorgehensstrategien	181
4.2	Phasen erfolgreicher Organisationsveränderungen	183
4.3	Vorgehensmodell	185
4.4	Erste Phase: Standort bestimmen	187
4.4.1	eden – Reifegradmodell für Prozessmanagement	189
4.4.2	Organisationsdiagnose mit dem BPM&O-Modell	196
4.4.3	Einbindung des Topmanagements	197
4.4.4	Reflektieren und kommunizieren	199
4.5	Zweite Phase: Prozessorientierung konkretisieren	203
4.5.1	Kompetenzen aufbauen	204
4.5.2	Entwicklung eines Zukunftsbildes mit dem BPM&O-Modell	204
4.5.2.1	Workshop-Design	205
4.5.3	Reflektieren und kommunizieren	212

4.6	Dritte Phase: Projekt aufsetzen	214
4.6.1	Projektorganisation anlegen	215
4.6.2	Umfeldanalyse	219
4.6.3	Stakeholderanalyse	220
4.6.4	Erste Schwerpunkte und Quick-wins planen	221
4.6.5	Reflektieren und kommunizieren	222
4.7	Vierte Phase: Schrittweise implementieren	226
4.7.1	Unternehmensstrategie mit dem Prozessmodell verknüpfen	228
4.7.2	Prozessmodell entwickeln	231
4.7.3	Rollen und Gremien definieren und etablieren	235
4.7.4	Kompetenzen aufbauen	238
4.7.5	Methodenframework aufnehmen und festlegen	243
4.7.6	Führungsprozess Prozessmanagement aufbauen	247
4.7.7	Prozesscontrolling aufbauen	250
4.7.8	Prozessmanagement-Tools auswählen	254
4.7.9	Reflektieren und kommunizieren	256
4.7.10	Praktische Beispiele aus den Unternehmen	260
4.8	Fünfte Phase: Verankerung sicherstellen	262
4.8.1	Führungs- und Anreizsysteme neu ausrichten	263
4.8.2	Prozessorientierte Kultur fördern	264
4.8.3	Reflektieren und kommunizieren	266
4.8.4	Praktische Beispiele aus den Unternehmen	267
5	Praktische Unternehmensbeispiele	271
5.1	BASF SE	271
5.1.1	Anlass und erwarteter Nutzen	271
5.1.2	Eckpunkte für die prozessorientierte Organisation	271
5.1.3	Entwicklung der Veränderungsbereitschaft	272
5.1.4	Vorgehen	273
5.1.5	Positive Erfahrungen	273
5.1.6	Erlebte Hindernisse/Lessons learned	274
5.2	IDEAL Lebensversicherung a.G.	274
5.2.1	Anlass und erwarteter Nutzen	274
5.2.2	Eckpunkte für die prozessorientierte Organisation	275
5.2.3	Entwicklung der Veränderungsbereitschaft	277
5.2.4	Vorgehen	278
5.2.5	Erlebte Hindernisse/Lessons learned	279
5.3	ThyssenKrupp Presta AG	280
5.3.1	Anlass und erwarteter Nutzen	280
5.3.2	Eckpunkte für die prozessorientierte Organisation	281
5.3.3	Entwicklung der Veränderungsbereitschaft	282
5.3.4	Vorgehen	282
5.3.5	Positive Erfahrungen	283
5.3.6	Erlebte Hindernisse/Lessons learned	283

5.4	Wüstenrot & Württembergische AG	284
5.4.1	Anlass und erwarteter Nutzen	284
5.4.2	Eckpunkte für die prozessorientierte Organisation	284
5.4.3	Entwicklung der Veränderungsbereitschaft	286
5.4.4	Vorgehen	286
5.4.5	Positive Erfahrungen	287
5.4.6	Erlebte Hindernisse/Lessons learned	288
6	Literatur	289
	Stichwortregister	291
	Die Autoren	293