

Inhalt

1 Einleitung	1
1.1 Veränderung als Konstante	1
1.2 Bisherige Ansätze der Veränderung	3
1.3 Der europäische Weg	4
2 MOTION – der europäische Ansatz des Change Management ...	7
2.1 Der Weg zu MOTION.....	7
2.1.1 Beispiele top-down-orientierter Ansätze	7
2.1.2 Beispiele bottom-up-orientierter Ansätze.....	10
2.2 Was ist MOTION?.....	12
2.3 MOTION im Überblick	16
2.4 MOTION und Lean Management.....	16
3 Strategische Positionierung	19
3.1 Strategischer Rahmen für Veränderungsprozesse	20
3.2 Strategieaudit	22
3.2.1 Strategische Erfolgspositionen.....	22
3.2.2 Strategische Programme	24
3.2.3 Strategische Profile.....	25
3.3 Kernprozessidentifikation.....	27
3.3.1 Prozessanalyse.....	28
3.3.2 Prozesskenngrößen.....	30
3.4 Prozessstrategien	31
3.4.1 Kernprozessportfolio	31
3.4.2 Flexible Prozessstrategien.....	33
Fallbeispiel	34
4 Prozessanalyse und Prozessdesign	41
4.1 Prozessanalyse	41
4.1.1 Prozesserfassung mit Hilfe von Interviews	43
4.1.2 Werkzeuge zur Prozessmodellierung	46
4.1.3 Prozessvisualisierung.....	54
4.1.4 Review und Reflektion	56
4.1.5 Ressourcenorientierte Prozesskostenrechnung	58

4.2 Prozessdesign	61
4.2.1 Prozessoptimierung und -neugestaltung	62
4.2.2 Grundprinzipien beim Prozessdesign	62
4.2.3 Idealtypische Elemente in der Prozessplanung	64
4.2.4 Gestaltung von Soll-Prozessen	67
Fallbeispiel	67
5 Aspekte bei der Umsetzung der Veränderung	73
5.1 Determinanten der Veränderung	74
5.1.1 Veränderungsgrad	75
5.1.2 Veränderungsbereitschaft	76
5.2 Hemmnisse bei der Umsetzung	78
5.3 Die sechs Komponenten des Wandeldesigns	82
5.3.1 Timing	83
5.3.2 Akteure	85
5.3.3 Akzente	86
5.3.4 Stabilität	87
5.3.5 Kommunikation	87
5.3.6 Transparenz	88
5.4 Bausteine der Umsetzung	90
5.4.1 Kommunikation	90
5.4.2 Projektmanagement	93
5.4.3 Qualifizierung	97
5.5 Veränderungscontrolling	98
5.5.1 Notwendigkeit des Controllings der Veränderungsumsetzung ...	99
5.5.2 Ausgewählte Controlling-Instrumente	101
5.6 Zusammenfassung	105
Fallbeispiel	106
6 Ausblick	111
Literatur	119
Sachverzeichnis	121