

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Inhalt

Vorwort .....	V
Inhalt Download-Bereich .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
<b>1 Prozessorientierte Unternehmensführung etablieren .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aufbau einer prozessorientierten Organisation und Kultur .....	2
1.2 Vorrang für die Ablauforganisation .....	5
1.3 Ganzheitliche Methodenintegration .....	9
<b>2 Die Herausforderungen angehen .....</b>	<b>13</b>
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
<b>3 Prozessorientierte Unternehmen führen .....</b>	<b>65</b>
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
<b>4</b>	<b>Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern</b>	<b>181</b>
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
	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
<b>5</b>	<b>Praktische Unternehmensbeispiele .....</b>	<b>271</b>
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
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>289</b>
	Stichwortregister .....	291
	Die Autoren .....	293