

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | 9         |
| Abbildungsverzeichnis .....  | 13        |
| Tabellenverzeichnis .....  | 17        |
| <b>1 Herausforderungen an die Unternehmensführung .....</b>                              | <b>19</b> |
| 1.1 Einleitung: Verständnis von Unternehmensführung<br>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<br>und Vorgehensweisen .....     | 29        |
| 1.3 Differenzierte Führung in unterschiedlichen Handlungssituationen .....               | 34        |
| 1.3.1 Begriffe zur differenzierten, prozessorientierten<br>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<br>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        |
| <b>3</b> | <b>Konzept einer prozessorientiert-agilen Organisation .....</b>                       | <b>125</b> |
| 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</b> | <b>Trends und Ausblick .....</b> | <b>371</b> |
|          | Stichwortverzeichnis .....       | 381        |
|          | Die Autoren .....                | 387        |