



Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation deutscher Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Strukturorganisation eines Unternehmens soll zur Unterstützung der wertschöpfenden Geschäftsprozesse dienen und nicht umgekehrt.

Im Rahmen eines Projektes der AUDI AG, das durch Unterstützung des Instituts für Information, Organisation und Management der Ludwig-Maximilians Universität München (Prof. Dr. Dres. h.c. Picot) durchgeführt wird, soll untersucht werden, wie die Organisationsstruktur eines Unternehmens gestaltet werden könnte, um einen höheren Beitrag zur Unterstützung der Geschäftsprozesse zu leisten.

Teil dieses Forschungsprojektes ist es, mit einer branchenübergreifenden Studie den Stand der Prozessorientierung in deutschen Unternehmen zu analysieren. Zudem werden die Zusammenhänge zwischen Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation und der Effizienz der Organisation untersucht.

Prozessorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass konkrete organisatorische Gestaltungen gezielt zum besseren Ablauf der Unternehmensprozesse beitragen.

Der beiliegende Fragebogen ist folgendermaßen gegliedert:

- A. Strukturorganisatorische Aspekte
- B. Ablauforganisatorische Aspekte
- C. Unternehmenskulturelle Aspekte
- D. Organisationale Effizienz
- E. Abschluss

Selbstverständlich wird der Fragebogen anonym behandelt, so dass aus den Untersuchungsergebnissen kein Rückschluss auf Ihr Unternehmen oder die Person des Beantwortenden möglich ist.

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Studie haben, übersenden wir Ihnen diese gerne nach Fertigstellung des entsprechenden Arbeitsberichtes.

JA, bitte senden Sie mir die Ergebnisse der Studie kostenlos zu

Nach dem Ausfüllen des Fragebogens bitten wir Sie, diesen an folgende Fax-Nr. zu senden:

+49-841-89-32700

Vielen Dank für Ihre Mühe und Zeit.

Mit freundlichen Grüßen,

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

Thomas Liebert



A. Strukturorganisatorische Aspekte

1. **Wie schätzen Sie den Grad der Prozessorientierung in der Aufbau-/Strukturorganisation Ihres Unternehmen ein?**

- überhaupt nicht prozessorientiert
 Kaum prozessorientiert
 teilweise prozessorientiert
 Stark prozessorientiert
 Sehr stark prozessorientiert

2. **Der Vorstand/die Geschäftsleitung in unserem Unternehmen ist nach unseren Kernprozessen gegliedert.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

3. **Die erste Ebene unter dem Vorstand/der Geschäftsleitung ist nach unseren Kernprozessen gegliedert.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

4. **Wie viele Hierarchie-/Berichtsebenen existieren in Ihrem Unternehmen (inkl. Vorstand/Geschäftsleitung)**

- ≤ 3 4 5 6 > 6

5. **Wie groß ist die durchschnittliche disziplinarische Leitungsspanne einer Führungsstelle in Ihrem Unternehmen (ohne direkte Mitarbeiter)?**

- ≤ 1:4 1:5 – 1:8 1:9 – 1:11 1:11 – 1:14 > 1:14

6. **Welche Bedeutung haben die folgenden Ziele bei aufbauorganisatorischen Änderungen/ Reorganisationen in Ihrem Unternehmen?**

- | | keine | kaum | mittel | groß | sehr groß |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Verbesserung der Ergebnisqualität von Prozessen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Erhöhung der Kundenorientierung (intern & extern) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Reduzierung von Prozessschnittstellen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. **Inwiefern lassen sich in Ihrem Unternehmen interdisziplinäre Arbeitsformen/Zusammenarbeitsmodelle erkennen?**

- | | Gibt es nicht | Gibt es kaum | Gibt es gelegentlich | Gibt es häufig | Gibt es sehr häufig |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Prozessteams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Disziplinarische Zuordnung von Mitarbeitern zu bereichsübergreifenden Teams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. **Prozesse sind als Betrachtungsdimension im Unternehmensorganigramm abgebildet?**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

9. **Wie würden Sie die Koordinationsinstanzen und das Weisungsgefüge in Ihrem Unternehmen charakterisieren?**

- | | Trifft überhaupt nicht zu | Trifft kaum zu | Trifft teilweise zu | Trifft überwiegend zu | Trifft voll zu |
|--|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Ausgeprägte Gremienlandschaft als bereichsübergreifende Entscheidungsorgane | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Rein funktional geprägtes Weisungsgefüge über die Linienorganisation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Matrixorganisation mit funktionaler disziplinarischer Führung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Matrixorganisation mit prozessualer disziplinarischer Führung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. **Wie ist der Umgang mit Prozessverantwortung in Ihrem Unternehmen?**

- | | Trifft überhaupt nicht zu | Trifft kaum zu | Trifft teilweise zu | Trifft überwiegend zu | Trifft voll zu |
|--|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) In unserem Unternehmen gibt es Prozessverantwortliche. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) In unserem Unternehmen gibt es (noch) keine Prozessverantwortlichen, dies ist aber geplant. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) In unserem Unternehmen gibt es keine Prozessverantwortlichen, dies ist auch nicht geplant. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) In unserem Unternehmen gibt es Personen, die Prozesse verantworten, aber nicht explizit so bezeichnet werden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



11. Was bedeutet „Prozessverantwortung“ bzw. „Prozess-Ownership“ in Ihrem Unternehmen?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll zu
a) Disziplinarische Führung von prozessbeteiligten Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Gesamtverantwortung für einen Prozess von Anfang bis Ende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Budgetverantwortung (Prozessbudget)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ergebnisverantwortung (Prozessziel/-ergebnis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Prozess-Verantwortliche sind i.d.R. Mitglieder des Managements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Prozess-Verantwortliche sind immer auch Prozessbeteiligte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Das Anreizsystem ist mit der Erreichung der Prozessziele verbunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Die Rolle des Prozessverantwortlichen ist in unserem Unternehmen anerkannt/akzeptiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. Ablauforganisatorische Aspekte

1. Welche der folgenden Kriterien müssen in Ihrem Unternehmen für die Einstufung als Geschäftsprozess erfüllt sein?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll zu
a) Abteilungs-/bereichsübergreifend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Identifizierter Prozessverantwortlicher/Prozess-Owner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Messbarkeit (Prozesskennzahlen, KPI's...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Existenz eines Unternehmensprozessmodells:

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll zu
a) Es existiert ein Unternehmensprozessmodell mit allen Geschäftsprozessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Unser Prozessmodell hat einen hohen Detaillierungsgrad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Es existiert ein Prozessmodell nur, weil es von der Zertifizierung (ISO...) gefordert wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Das Prozessmodell ist den Mitarbeitern jederzeit zugänglich (z.B. über das Intranet).

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

4. Unser Unternehmensprozessmodell wird bei Prozess-Veränderungen zeitnah aktualisiert.

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

5. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein institutionalisiertes Prozessmanagement i.S. einer zentralen Einheit, die für Prozessdarstellung, -dokumentation und Optimierung von Prozessen in Ihrem Unternehmen zuständig ist?

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

6. Die Budgetierung in unserem Unternehmen erfolgt nach Prozessen

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

7. Performance-Messung

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll zu
a) Das Berichtswesen unseres Unternehmens bildet Prozesskennzahlen ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Unsere Kostenstellenstruktur richtet sich an der Prozessstruktur aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Die Prozesse werden regelmäßig anhand von Kennzahlen (KPI's) bewertet und optimiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Alle Prozesse werden regelmäßig auditiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



C. Unternehmenskulturelle Aspekte

1. **Unser/e Unternehmensleitung/Top-Management unterstützt eine stärkere Ausrichtung der Aufbauorganisation an den Prozessen.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

2. **Die Mitarbeiter unseres Unternehmens stehen Prozessen generell positiv gegenüber.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

3. **Die definierten Unternehmensprozesse werden gelebt und gemäß den Prozessbeschreibungen durchgeführt.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

4. **Mitarbeitern wird in unserem Unternehmen viel Spielraum für eigenverantwortliches Arbeiten eingeräumt.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

5. **Unser Anreizsystem in Zielvereinbarungen ist mehr an prozessuale als an funktionale Zielerreichung geknüpft.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

6. **Prozessmanagement ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.**

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

D. Organisationale Effizienz

Wo sehen Sie die besonderen Stärken Ihrer Unternehmensorganisation?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll zu
a) Prozesseffizienz					
○ Geringer Abstimmungsaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Schnittstellenvermeidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Ausgeprägte Messbarkeit der Prozesse (Prozesskennzahlen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Transparente (Teil-)Prozessverantwortungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Bewusstmachen und Abbau nicht wertschöpfender Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ „First to Market“ (schnelle Marktreife von Innovationen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Hohe Produktqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Durchgängige Verantwortlichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Geringe Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Mitarbeiter „denken in Prozessen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Ressourceneffizienz					
○ Ausgeprägte Spezialisierungs-/Professionalisierungseffekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Kostenführerschaft im Vergleich zu Wettbewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Wenig Doppelarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Geringe Lagerbestände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Effizienter Ressourceneinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Hohe Kapazitätsauslastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Besondere Ausnutzung von Größen-/Skaleneffekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Anpassungseffizienz					
○ Ausgleichsmöglichkeiten bei Personalbelastungsspitzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Freisetzung von Management-/Generalistenkapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Lernende Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Flexibilität der Organisation bei Aufgaben-/Marktveränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Anpassung an geänderte Qualifikationsanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll zu
d) Koordinationseffizienz					
○ Geringer Koordinationsaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Klare Entscheidungskompetenzen/Weisungsbefugnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Know-how-Übertragung (vertikal und horizontal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Motivationseffizienz					
○ Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Geringer Krankenstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsfindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Kurze Kommunikationswege in höhere Hierarchieebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Eigenverantwortung und Teilergebnisverantwortung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Markteffizienz					
○ Besonders ausgeprägtes Kunden-Lieferanten-Denken (intern/extern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Innovationsstärke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Flexibilität bei Änderungen von Kundenanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Koordiniertes Auftreten am Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Hohe Liefertermintreue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Abschluss

1. Wo sehen Sie die größten Barrieren für mehr Prozessorientierung in der Strukturorganisation Ihres Unternehmens?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft kaum zu	Trifft teilweise zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll zu
a) Fehlende disziplinarische Zuordnung von Mitarbeitern zu Gesamt-Prozessverantwortlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Politische Widerstände in der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Zu hohe Leitungsspannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Mangelnde Akzeptanz bei Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fehlende Unterstützung von Seiten des Top Managements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Verlust von Professionalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Fehlendes Prozess Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Falsche Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Unklare Entscheidungskompetenzen bei prozessualen und funktionalen Zielkonflikten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Neu zu definierende Schnittstellen nach außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Welche Bedeutung wird Prozessorientierung in der Organisation künftig für Ihr Unternehmen haben?

- Keine Bedeutung
 Kaum Bedeutung
 Kann ich nicht beurteilen
 Große Bedeutung
 Sehr große Bedeutung

3. Gibt es Stellen/Institutionen in Ihrem Unternehmen, die sich mit der Ausweitung der Prozessorientierung beschäftigen?

- Trifft überhaupt nicht zu
 Trifft kaum zu
 Trifft teilweise zu
 Trifft überwiegend zu
 Trifft voll zu

4. Welches sind die 3 wichtigsten organisatorischen Trends in Ihrem Unternehmen?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Stärkere Funktionsorientierung | <input type="checkbox"/> Stärkere Zentralisierung |
| <input type="checkbox"/> Stärkere Projektorientierung | <input type="checkbox"/> Stärkere Dezentralisierung |
| <input type="checkbox"/> Stärkere Produktorientierung | <input type="checkbox"/> Outsourcing |
| <input type="checkbox"/> Stärkere Prozessorientierung | <input type="checkbox"/> Insourcing |
| <input type="checkbox"/> Stärkung funktionaler Kompetenzzentren (Shared Service Center) | <input type="checkbox"/> Netzwerke/Kooperationen (bspw. mit Zulieferern) |
| <input type="checkbox"/> Stärkere Kundenorientierung | <input type="checkbox"/> Stärkere Spezialisierung in Kernkompetenzen |
| | <input type="checkbox"/> Sonstige: |

Herzlichen Dank für Ihre Mühe und Zeit!