

Die Ablauf- und Prozessorganisation

7

Die Ablauforganisation widmet sich der Gestaltung der Vorgänge innerhalb der durch die Aufbauorganisation vorgegebenen Struktur. Die bislang statische Struktur des Unternehmens wird um eine dynamische Betrachtung ergänzt. Die Leitungspotenziale der Organisation sollen konkret nutzbar gemacht werden. Im Fokus steht der Vorgang des Aufgabenvollzugs, also die Arbeit selbst.

Der Startpunkt dazu sind die Elementaraufgaben aus der Aufgabenanalyse. Zwar kann die dahinterliegende Aufgabe aus Sicht der Organisationslehre nicht weiter zerlegt werden, die ihr innewohnenden Arbeitsschritte sind jedoch sehr wohl einer weiteren Analyse zugänglich.

Für die Arbeitsanalyse wird eine eigene Terminologie benötigt, die z.B. die Begriffe Arbeitsgang, Arbeitszyklus, Arbeitsreihe und Arbeitsstufe definiert. Ist man bei kleinsten Einheiten angelangt, erfolgt wiederum der umgekehrte Weg nach oben. Die Arbeitssynthese bildet aus den kleineren Teilen größere Einheiten. Je nach Bezugspunkt geschieht dies durch die

- personale Synthese,
- temporale Synthese sowie
- lokale Synthese.

Ist die Abfolge der Arbeit organisiert, stehen alle Teile in einer sachlich-logischen Leistungskette. Diese wird dann als Prozess bezeichnet und kann Stellen- und Abteilungsgrenzen überwinden.

Die noch zu erläuternden Vorzüge des Prozessgedankens haben dazu geführt, dass sich die klassische Ablauforganisation immer mehr zu einer Prozessorganisation wandelt. Entsprechend widmet sich der letzte Teil dieses Kapitels einer Hinführung zum Prozessdenken und zur Prozessorganisation, die dann im folgenden Kapitel detailliert vertieft wird.

Dieses Kapitel vermittelt Ihnen die Begrifflichkeiten und die Vorgehensweise der Ablauforganisation sowie das grundlegende Verständnis der Prozessorganisation. Nach dem Studium sind Sie in der Lage:

- die Ziele der Ablauforganisation zu benennen und Kennzahlen zu deren Operationalisierung zu beschreiben,
- Begriffe der Ablauforganisation zu definieren, z. B. Gangfolge, Arbeitszyklus etc.
- die Arbeitssynthese in ihrer personalen, temporalen und lokalen Dimension zu erläutern und gegeneinander abzugrenzen,
- die Denkweise und Implikationen einer Veränderung von Ablauf hin zu einer Prozessorganisation nachzuvollziehen.

7.1 Ziele der Ablauforganisation

In Anlehnung an die bereits genannten Effektivitätskriterien¹⁰⁹ verfolgt die Ablauforganisation zwei Ziele: Sie will die internen Abläufe sowie die Vorgänge an den Schnittstellen zur Organisationsumwelt stets optimieren, ohne dabei jedoch die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung an Umweltveränderungen zu verlieren.

Die Strukturierung der Arbeit soll unter anderem die folgenden Wirkungen zeigen:¹¹⁰

- Verkürzung der Durchlaufzeiten
- Reduktion der Leer- und Wartezeiten
- Kosten der Arbeitsausführung reduzieren
- Die Qualität des Arbeitsergebnisses steigern
- Die Arbeitsbedingungen ergonomischer gestalten

Als Mittel dazu dienen abgestimmte Leistungsketten, die einerseits die Mitarbeiter gleichmäßig auslasten und andererseits so koordiniert sind, dass das Unternehmen seine Gesamtaufgabe termingerecht erfüllen kann.¹¹¹

Die Organisation solcher Leistungsketten ist jedoch mit Problemen verbunden, die im folgenden Unterpunkt skizziert werden. Kennzahlen müssen gefunden werden, um die graduelle Überwindung der Problembereiche zu diagnostizieren. Damit befasst sich der zweite Unterpunkt.

¹⁰⁹ Vgl. Bea/Göbel (1999), Organisation, S. 287.

¹¹⁰ Vgl. Bokranz/Landau, Produktivitätsmanagement von Arbeitssystemen, 2006, S. 97f.

¹¹¹ Vgl. Gaitanides, Prozessorganisation, 2012, S. 15.

7.1.1 Problembereiche der Arbeitsorganisation

Sowohl bei Produktions- als auch bei Informationsabläufen treten folgende Problembereiche auf:¹¹²

- Arbeitsverteilung
- Gruppierung von Betriebsmitteln und Aufträgen
- Reihenfolge der Bearbeitung
- Ausgleich unterschiedlicher Kapazitäten
- Transportprobleme

Die **Arbeitsverteilung** bestimmt, wer wo welche Verrichtungen an welchen Objekten durchführt. Dazu muss zunächst eine sinnvolle Einheit von Arbeitsschritten gefunden und diese müssen dann einem Aufgabenträger, z. B. einem Mitarbeiter, an einem konkreten Arbeitsplatz (Raum) zugewiesen werden. Als Problembereich existiert die Arbeitsverteilung immer dann, wenn mehr als ein Aufgabenträger bzw. mehr als ein Arbeitsplatz für die Ausführung infrage kommen und sich die Leistungsparameter der Arbeitsplätze unterscheiden. Dies kann z. B. aus einer unterschiedlichen Ausstattung der Arbeitsplätze mit Maschinen herrühren.

Betriebsmittel werden durch Zentralisation **gruppiert**. Werden beispielsweise alle Fräsmaschinen an einem Ort innerhalb des Betriebes räumlich zusammengefasst, entsteht daraus eine sog. Werkstatt. Alternativ können die Maschinen auch für die einzelnen Produktionsvorgänge dezentralisiert werden und stehen dann im Leistungserstellungsprozess räumlich dort, wo eine Bearbeitung erforderlich ist.¹¹³ Betrachtet man (Fertigungs-)Aufträge, wird deren Gruppierung zu Fertigungslosen oder Chargen als Problembereich identifiziert.

Die **Reihenfolge der Bearbeitung** bestimmt, welche Arbeitsgänge zeitlich vor anderen ausgeführt werden. Diesbezügliche Entscheidungen wirken unmittelbar auf die Durchlaufzeit des Einzelauftrags.

Welche Planungsprobleme die Frage nach der richtigen Auftragsreihenfolge darstellt, demonstriert folgendes Zahlenbeispiel: Warten vor einer Maschine drei Arbeitsaufträge A, B und C, so können diese auf sechs Arten an der Maschine gereiht werden (ABC, BCA, CAB, ACB, CBA, BAC). Allgemein entspricht das kombinatorisch $n!$ mit n = Anzahl der Aufträge. Bei 12 zur Bearbeitung anstehenden Aufträgen sind dies $12! = 479.001.600$ mögliche Kombinationen der Reihenfolge.

¹¹² Vgl. Küpper, Ablauforganisation, 1979, S. 18.

¹¹³ Die Fertigungsorganisation in Kap. 9 des vorliegenden Buches betrachtet die Wahlmöglichkeiten genauer.

Der **Ausgleich unterschiedlicher Kapazitäten** betrifft u. a. die Frage, wie mit einem betrieblichen Engpassfaktor umzugehen ist. Ein Engpassfaktor betrifft eine Maschine, deren Leistungskapazität geringer ist als die auf ihr zu fertigenden Aufträge. Eine Abstimmung mit anderen Bearbeitungsstationen muss erfolgen. Weiterhin ist dieser Problembereich zu betrachten, wenn zwischen Maschinen unterschiedliche Taktzeiten bestehen.

Transportprobleme entstehen, da Transport eine Hilfstätigkeit im Unternehmen ist, die für den Kunden keinen Wert schafft. Transportwege und -zeiten sind Verschwendung. Die Ablauforganisation sollte sie möglichst vermeiden.

7.1.2 Operationalisierung der Zielgrößen

Eine Lösung bzw. Verminderung der oben genannten Problembereiche kann mit geeigneten Kennzahlen diagnostiziert werden. *Küpper* hat früh eine Systematik gebildet, die danach unterscheidet, ob die Kennzahl den Arbeitsgang oder den Arbeitsträger (Mensch/Maschine) betrifft und ob sie als Zeit-, Kosten- oder Opportunitätsgröße ausgedrückt wird.¹¹⁴

	Zeitgrößen	Kostengrößen	Opportunitätsgrößen
Arbeitsgang	<ul style="list-style-type: none"> • Durchlaufzeiten • Wartezeiten • Lagerzeiten • Zykluszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminüberschreitungskosten (Pönale) • Stückkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzögerungskosten
Arbeitsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsauslastung • Leerzeiten • Rüstzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Rüstkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Leerkosten

Tabelle 17: Operationalisierung der Ablauforganisationsziele

Vorteil der Zeitgrößen ist, dass diese direkt messbar sind, wohingegen Kosten- und Opportunitätsgrößen zunächst in eine auswertbare Form umgewandelt werden müssen.

7.2 Vorgehen der traditionellen Ablauforganisation

Die Ablauforganisation greift erneut auf das bewährte Prinzip der Trennung in eine Analyse- und Synthesephase zurück. Die folgende

¹¹⁴ Vgl. Küpper, Ablauforganisation, 1979, S. 36.

Abbildung verdeutlicht, dass die in der Aufgabenanalyse herausgearbeiteten Elementaraufgaben die Anknüpfungspunkte zwischen beiden Betrachtungen sind.

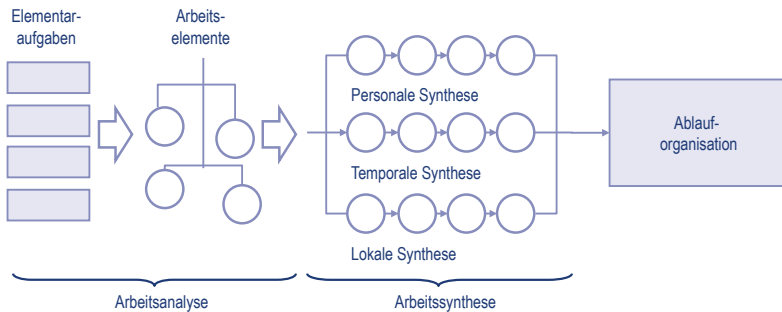


Abbildung 56: Vorgehen der Ablauforganisation¹¹⁵

7.2.1 Analyse der Arbeit

Die Aufgabenanalyse hat Aufgaben bis hin zu Elementaraufgaben strukturiert. Diese Elementaraufgaben stellen für die Arbeitsanalyse den Ausgangspunkt dar. Die Betrachtung konzentriert sich nun vornehmlich auf die Merkmale Raum und Zeit sowie auf die Aufgabenträger (Mensch oder Maschine) und die eingesetzten Sachmittel. Arbeitsabläufe werden mit den bereits bekannten Erhebungstechniken der Befragung, Beobachtung und Selbstaufschreibung und der bei der Prozessorganisation vorgestellten Dokumentenanalyse sowie Laufzetteltechnik untersucht.

Eine Zustandsbeschreibung, was die Analyse zutage bringt, geben die *REFA*-Terminologien. *REFA* ist die Kurzbezeichnung für den „Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung“. Der Verband hat sich der Analyse des Zusammenwirkens von arbeitenden Menschen, Betriebsmitteln und Arbeitsgegenständen und der anschließenden Organisation des Arbeitssystems verschrieben.

Beschrieben werden durch die Arbeitsanalyse:

- Zustand oder Transformation des Arbeitsgegenstands sowie der
- Tätigkeit des Aufgabenträgers.

Für den Arbeitsgegenstand (das Objekt der Arbeitsaufgabe) lassen sich die folgenden Zustände oder Transformationen erkennen:¹¹⁶

¹¹⁵ Nach: Bleicher, Organisation, 1991, S. 49.

¹¹⁶ Vgl. Bühner, Organisationslehre, 2004, S. 28–31.

Zustand/Transformation	Konkretisierung	Erläuterung
<ul style="list-style-type: none"> • Verändern 	<ul style="list-style-type: none"> • Einwirken (Bearbeiten) • Fördern • Zusätzliches Verändern 	Der Arbeitsgegenstand wird verändert, wenn er be- oder verarbeitet wird bzw. zwischen diesen Schritten aktiv bewegt wird.
<ul style="list-style-type: none"> • Prüfen 		Kontrolle der Eigenschaften oder des Zustands des Arbeitsgegenstandes
<ul style="list-style-type: none"> • Liegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ablaufbedingtes Liegen (Warten) • Sonstiges Liegen (wg. Störung) • Lagern 	Die Arbeit am Arbeitsgegenstand ist unterbrochen (planmäßig oder außerplanmäßig). Er wird nicht verändert oder geprüft.

Tabelle 18: Beschreibung von Zustand und Transformation des Arbeitsgegenstandes

Ist der Aufgabenträger „im Einsatz“, dann steht er für die Arbeitsausführung grundsätzlich zur Verfügung. Der Mensch bzw. die Maschine ist dann entweder mit dem „Ausüben einer Tätigkeit“ beschäftigt oder befindet sich im Zustand „Unterbrechen der Tätigkeit“.

Tätigkeit	Erklärung
<ul style="list-style-type: none"> • Ausführen 	Mit Ausführen wird die eigentliche Tätigkeit des Menschen oder der Maschine beschrieben. Dies ist die Haupttätigkeit des Aufgabenträgers. Für einen menschlichen Aufgabenträger ist diese beispielsweise die Montage, für eine Fräse das Fräsen.
<ul style="list-style-type: none"> • Rüsten 	Rüsten bezeichnet die Vor- oder Nachbereitung des Ausführens. Die Vorbereitung des Arbeitsplatzes oder das Wechseln des Werkzeugs an einer Maschine gehören hierzu.

Tabelle 19: Beschreibung der Tätigkeit des Aufgabenträgers

Unterbrechungen des Ausübens der Tätigkeit haben verschiedene Gründe:

- **Ablaufbedingte Unterbrechung:** Der Aufgabenträger muss warten, bis eine andere Tätigkeit abgeschlossen ist (z. B. wartet der Mensch an der Maschine auf das Ende des Bearbeitungsvorgangs, damit er das Werkstück tauschen kann).

- Erholungsbedingte Unterbrechung: Regeneration des Menschen durch geplante Pausen
- Persönlich bedingte Unterbrechung: ungeplante Unterbrechung der Tätigkeit durch den Mitarbeiter selbst (z. B. Privatgespräch)
- Störungsbedingte Unterbrechung: Ein Anlagenausfall oder ein ins Stocken geratener Materialzufluss führt dazu, dass die Arbeit nicht fortgesetzt werden kann.

Die Arbeitsanalyse geht noch weiter. Die von einem Aufgabenträger („Im Einsatz: Ausführen“) vorgenommenen Transformationen an einem Arbeitsgegenstand („Verändern“) werden als Arbeitsgang bezeichnet. Dieser wird weiter bis auf kleinste einheitliche und in sich geschlossene Bearbeitungsschritte differenziert. Ein solcher kleinster Schritt wird als **Gang-** oder **Arbeitselement** bezeichnet.

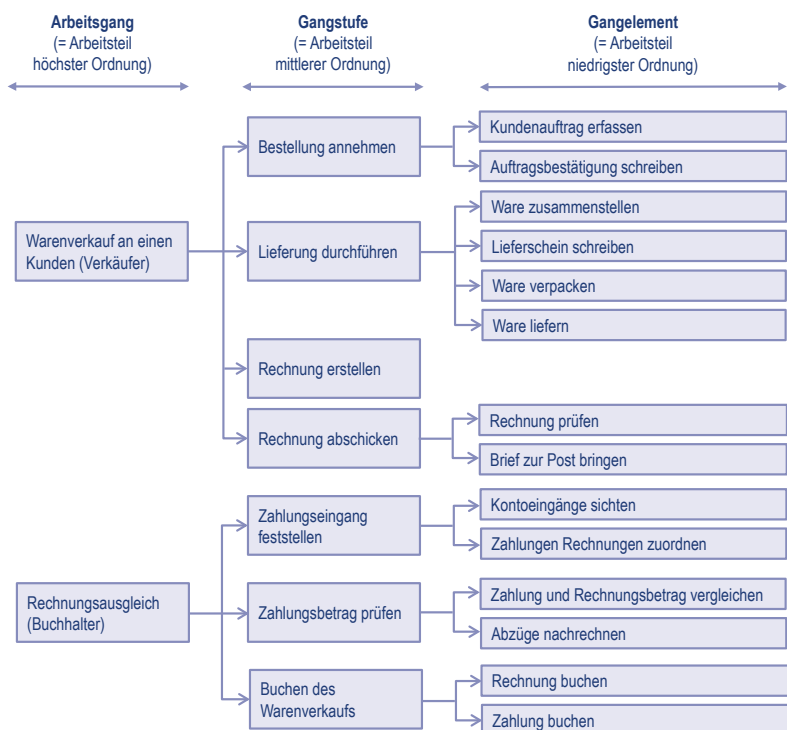


Abbildung 57: Beispiele für Arbeitsgang, Gangstufe und Gangelement

Zur Analyse der Gangelemente gehört untrennbar, deren Zeitbedarf bei der Ausführung bzw. für Nebentätigkeiten (Rüsten) zu ermitteln. Erst dann kann in der folgenden Synthese eine zeitliche Abstimmung verschiedener Arbeitsgänge erfolgen und der Ablauf insgesamt organisiert werden.

7.2.2 Synthese der Arbeit

Die Synthese führt die Ergebnisse wieder zusammen. Dabei soll eine solche Lösung gefunden werden, welche die Ziele der Ablauforganisation bestmöglich erfüllt. Die Arbeitssynthese besteht aus drei Teilbereichen:¹¹⁷

- **Personale Synthese:** Sie regelt die Arbeitsverteilung.
- **Temporale Synthese:** Zeitliche Abstimmung verschiedener Arbeiten.
- **Lokale Synthese:** Bestimmt die Orte der Arbeitsausführung.

Die Zusammenfassung elementarer Arbeitsstufen geschieht in der **personalen Synthese**. Es werden die Arbeitsgänge bestimmt, die von einem Aufgabenträger auszuführen sind. Mit der personalen Synthese wird festgelegt, welche Arbeiten eine Person an Objekten in einer bestimmten Zeit auszuführen hat und welche Sachmittel (Maschinen etc.) ihr dazu zur Verfügung stehen. Im Ergebnis ist dies eine aus Sicht der Arbeitsvorgänge bestimmte Stellenbeschreibung.

Die **temporale Synthese** wird auch als Arbeitsvereinigung bezeichnet. Sie legt die zeitliche Verkettung und Abstimmung verschiedener Arbeitsgänge fest. Damit werden direkt die Zielgrößen Durchlaufzeit, Leerzeit, aber auch die Erfordernis und Größe von Zwischenlagern determiniert.

Folgendes Vorgehen hat sich als zweckmäßig für die temporale Synthese erwiesen:¹¹⁸

- Für einen Arbeitsträger (Mitarbeiter) werden zunächst kleinste auszuführende Arbeitsschritte gereiht. Es entsteht ein Arbeitsgang hinsichtlich eines Objekts (z.B. Aufstecken eines Zahnrades auf eine Getriebewelle).
- Für den betrachteten Arbeitsträger werden die Arbeitsgänge in einer Gangfolge so gereiht, dass gleiche Sequenzen von Arbeitsschritten vorliegen (z.B. die Komplettmontage aller Zahnräder auf der Getriebewelle).
- Die Gangfolgen werden auf die Durchschnittsleistung der Mitarbeiter angepasst.
- Die Gangfolgen unterschiedlicher Arbeitsplätze werden zeitlich so angepasst, dass Lagerzeiten minimiert werden (z.B. werden Arbeiten so abgestimmt, dass montierte Getriebewellen zeitlich unmittelbar am nächsten Arbeitsplatz in den Getriebekasten eingesetzt werden).

¹¹⁷ Vgl. Gaitanides, Ablauforganisation, 1992, Sp. 6.

¹¹⁸ Vgl. Gaitanides, Ablauforganisation, 1992, Sp. 6.

Mit der **lokalen Synthese** der Arbeitsvorgänge werden Entscheidungen über die Gruppierung der Betriebsmittel und die Orte der Arbeitsausführung getroffen.

Exkurs

Das Ergebnis der temporalen Synthese kann z.B. in einem Netzplan visualisiert und „durchgerechnet“ werden. Der Netzplan ist eine Darstellungstechnik der Ablauforganisation. Er weist einen höheren Organisationsgrad als die Darstellungstechniken der Aufbauorganisation auf. Er dokumentiert die Teilschritte von Arbeitsaufgaben, deren Abfolge sowie die zeitliche Abfolge der Arbeitsausführung.

Bei der Synthese der Arbeit werden auch erneut die Verbindungen mit der Aufbauorganisation überdeutlich: Die Arbeitsverteilung bezieht notwendigerweise Stellen und Stelleninhaber mit ein, die lokale Arbeitssynthese deren Arbeitsplätze.

7.3 Prozessmanagement – moderne Sicht auf Abläufe

Insbesondere in der deutschen Organisationslehre ist der Begriff der „Ablauforganisation“ tief verwurzelt. Seit etwa 30 Jahren existieren parallel die Begriffe „Geschäftsprozessmanagement“ bzw. „Prozessmanagement“, um die Planung, Steuerung und Kontrolle von Abläufen zu beschreiben. In der Praxis erfreuen sich diese Begriffe großer Beliebtheit, weshalb hier zunächst der Grundgedanke des Prozessmanagements dargestellt werden soll. In der Folge wird das Geschäftsprozessmanagement betrachtet. Dessen Teilfunktion, die sog. Prozessorganisation, zeigt starke Überschneidungen mit der klassischen Ablauforganisation.

7.3.1 Grundgedanken der Prozessorganisation

Das Aufkommen der Prozessorganisation hat mit den Herausforderungen zu tun, vor denen die Unternehmen Ende der 1980er-Jahre standen: Gesättigte Märkte einerseits und der Wunsch der Kunden nach innovativen Produkten andererseits zwangen die Unternehmen, Entwicklungszyklen zu verkürzen und Produkte flexibler den Kundenwünschen anzupassen. Das Eingeständnis vieler Unternehmen, diesbezüglich Verbesserungspotenzial zu haben, löste die Suche nach einer veränderten Organisation der Abläufe aus.

Die neue Organisation sollte die Schwächen der bisherigen Strukturen und Abläufe vermeiden. Zu den Schwächen gehörte die starke

Innenorientierung der Unternehmen, die oftmals außer im Absatz/ Vertriebsbereich keinen Kontakt zum Kunden hatten. Das Denken konzentrierte sich auf die eigene Abteilung bzw. das eigene Ressort. Der Kundenwunsch war eher etwas Abstraktes. Kommunikations- und damit Entscheidungswege waren lang, da stets hierarchisch höherstehende Abteilungen und Entscheider einbezogen werden mussten.

Die Lösung ist der sog. „90-Grad-Shift“ der Organisation: Dazu wird die Kommunikationsrichtung und Leistungsrichtung im Unternehmen um 90 Grad „gekippt“. Maßgeblich für das Unternehmen sind nicht mehr die Abteilungen und die Abläufe in diesen, sondern die Leistungserstellung wird als eine Kette von Vorgängen (Prozess) gesehen, an deren Anfang und Ende der Kunde mit seinen Wünschen und Anforderungen steht.

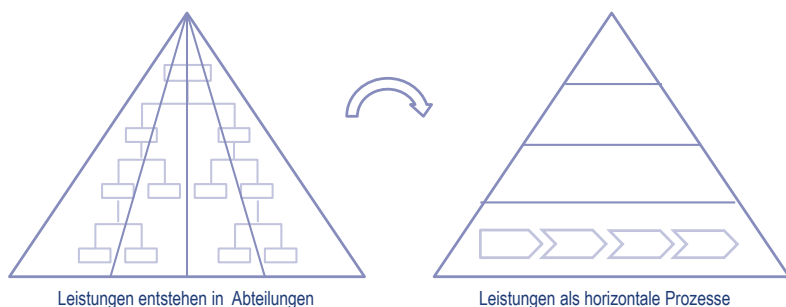


Abbildung 58: 90-Grad-Shift zur Prozessorganisation

Die unterschiedliche Sichtweise demonstriert das folgende Beispiel:

Traditionelle Sicht	Prozessorientierte Sicht
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb: Annahme Angebotsanfrage • Kosten-/Leistungsrechnung: Vorkalkulation • Geschäftsführung: Freigabe Angebot • Vertrieb: Übermittlung Angebot an Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess Angebots-erstellung

Tabelle 20: Traditionelle und prozessorientierte Sicht

Die Änderungen sind tief greifend und gehen über eine bloße Umbenennung weit hinaus. Der Prozess ist eine durchgängige Leistungskette mit möglichst wenigen Beteiligten und damit weniger Möglichkeiten, dass sich der weitere Ablauf verzögert oder bei der Informationsweitergabe Fehler passieren.

Zugleich kehrt die Prozessorganisation die Gestaltungsrichtung von Aufbau- zu Ablauforganisation um: Der Prozess ist dann Ausgangspunkt für die Gestaltung einer neuen Aufbauorganisation, die „Bottom-up“, also von unten nach oben, die Organisation gestaltet. Das beginnt bei Stellen, die nun nicht mehr nach Aufgabenprofilen gebildet, sondern nach Prozessnotwendigkeiten gebildet werden, und endet bei Stellenmehrheiten, deren vereinendes Element nicht mehr die Abteilung/Hierarchie ist, sondern der Prozess.¹¹⁹

Es zeigt sich, dass die Unternehmen mit dem prozesshaften Denken den Marktanforderungen hinsichtlich Flexibilität und Marktnähe besser entsprechen können. Die Ausrichtung der wertschöpfenden Aktivitäten auf den Kunden und seine Erfordernisse wird als Möglichkeit gesehen, im Wettbewerb zu bestehen. Das Geschäftsprozessmanagement ist das Mittel dazu.

7.3.2 Geschäftsprozessmanagement

Geschäftsprozessmanagement bezeichnet ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung von Geschäftsprozessen ermöglicht und diese auf die Bedürfnisse von Kunden und anderen Interessengruppen (Stakeholder wie z. B. Mitarbeiter) ausrichtet sowie laufend weiterentwickelt. Im englischen Sprachraum bezeichnet man das Geschäftsprozessmanagement als „Business Process Management“.

Der **Geschäftsprozess** ist definiert als eine „funktions- und organisationsübergreifende Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen“¹²⁰

Nach der Fokussierung kann das Geschäftsprozessmanagement unterteilt werden in:

- Strategisches Geschäftsprozessmanagement: Der Kunde wird in das Zentrum gerückt und das gesamte Unternehmen auf ihn ausgerichtet. Im Ergebnis sollen die Wettbewerbsfähigkeit und das Geschäftsergebnis verbessert und verstetigt werden.
- Operatives Geschäftsprozessmanagement: Sein Inhalt ist die konkrete Ausführung von Geschäftsprozessen sowie deren kontinuierliche Verbesserung. Dazu wird ein Regelkreis aus Prozessplanung, Prozessausführung, Messung und Analyse der Prozessergebnisse sowie einer Anpassung zur Verbesserung durchlaufen.

¹¹⁹ Vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohllings, Prozessmanagement, 1994, S. 5.

¹²⁰ Vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement, 2013, S. 6.

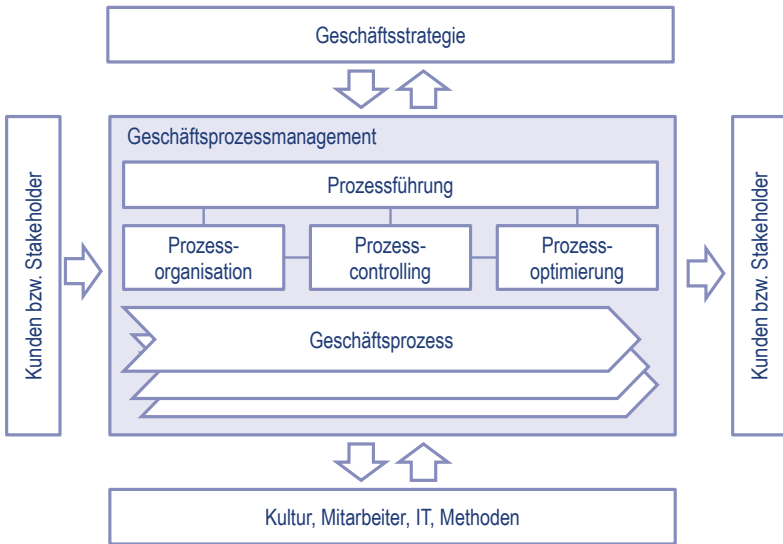


Abbildung 59: System des Geschäftsprozessmanagements¹²¹

Das Geschäftsprozessmanagement besteht aus den Aufgaben der Prozessführung, Prozessorganisation, des Prozesscontrollings und der fortgesetzten Prozessoptimierung. Im Einzelnen sind damit verbunden:

Die **Prozessführung** hat die Aufgabe, alle Mitarbeiter des Unternehmens für das Geschäftsprozessmanagement zu motivieren und für den stetigen Wandel und die Verbesserung der Prozesse zu begeistern. Teilaufgaben sind:

- Entwicklung und Definition einer Prozessvision sowie begleitender Prozessziele
- Ausrichtung aller Mitarbeiter auf die Ziele des Prozessmanagements
- Kommunikation einer motivierenden Vision, an der Zielerreichung mitzuwirken

Aufgabe der **Prozessorganisation** ist es, bestehende Geschäftsprozesse zu identifizieren, zu analysieren und zu verbessern. Ebenso werden neue Geschäftsprozesse unter Beachtung der strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung entwickelt. Sowohl für bestehende als auch für neue Prozesse schafft die Prozessorganisation Verantwortlichkeiten, indem z. B. Mitarbeiter zum „Prozessbesitzer“ (Process Owner) bestimmt werden. Zudem werden das Zusammen-

¹²¹ Leicht verändert nach Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement, 2013, S. 8.

spiel aller Prozesse des Unternehmens sowie die Berührungspunkte zur Aufbauorganisation geregelt.

Das **Prozesscontrolling** bildet die Grundlage für eine zielorientierte Prozesssteuerung: Es definiert Prozesskennzahlen, misst diese und stellt dem Process Owner steuerungsrelevante Informationen zur Verfügung. Informationen zur quantitativen Leistung und qualitativen Güte der Prozessausführung werden laufend erhoben, als Berichte aufbereitet und relevanten Stellen zugeleitet.

Exkurs: Prozessverbesserungen – in großen und kleinen Schritten

Geschäftsprozessmanagement zielt auch auf die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse ab. Sie sollen in ihrer Kundenorientierung und/oder Effizienz verbessert werden. Es werden dabei zwei grundsätzlich verschiedene Herangehensweisen thematisiert:

Ein Ansatz wird als Business Process Reengineering (BPR) bezeichnet. Das BPR geht an die Prozessverbesserungen mit einem radikalen Schnitt heran: Der bestehende Prozess wird komplett hinterfragt und unter Einsatz modernster IT- und Managementmethoden neu aufgebaut. Der grundlegende Untersuchungsansatz lautet: Wie würde man den Prozess von damals mithilfe der aktuellen Möglichkeiten von heute gestalten? Der BPR-Ansatz geht zurück auf *Hammer und Champy*.¹²²

Der Ansatz des BPR ist radikal. Die mitunter drastischen Veränderungen sind in vielen Unternehmen schwer durchzusetzen oder werden auch kulturell abgelehnt.

Einen zweiten Ansatz stellt das japanische Kaizen dar. Kaizen bedeutet Veränderung zum Besseren. Es folgt der Maxime, dass es keinen Betrieb (Prozess) ohne Probleme gibt, dass alles verbessert werden kann und dass auch kleine Verbesserungen zu begrüßen sind, wenn sie dem Kundennutzen dienen. Die Philosophie führt dazu, dass Geschäftsprozesse laufend weiterentwickelt werden. Radikale Änderungen werden vermieden. Die stetige Optimierung ist das Ziel. Der Kaizen-Ansatz wurde im Westen einer breiten Öffentlichkeit durch das Buch „Kaizen“ von Masaaki Imai bekannt.¹²³

¹²² Vgl. Hammer/Champy, Reengineering, 1993.

¹²³ Vgl. Imai, Kaizen, 1998.

7.4 Kontrollfragen

Nachdem Sie das Kapitel bearbeitet haben, sollten Sie folgende Aufgaben beantworten können:

K 7-01 Erläutern Sie das Verhältnis von Aufgaben- zu Arbeitsanalyse.

K 7-02 Wie lässt sich der grundsätzliche Wandel von Ablauf- zu Prozessorganisation beschreiben? Welche Folgen hat dies für die Aufbauorganisation?

K 7-03 Erläutern Sie grob die hinter Business Process Reengineering und Kaizen stehenden Verbesserungsansätze.