

MODUL 254 – GP

ARBEITSBLATT 2

Markus Nufer

Inhalt

Beschreibung.....	1
Kompetenzfeld und Handlungsziel.....	2
Thema	2
Abläufe in einem Unternehmen	2
Geschäftsprozesse	4
Geschäftsprozess-Management.....	5
Arbeitsblatt Zielsetzungen	5
Ergänzender Lesestoff	6

Beschreibung

Im Arbeitsblatt AB254-01 haben Sie sich mit der Aufbau-Organisation auseinandergesetzt. Zudem konnten Sie die wesentlichen Treiber für den Aufbau und die Pflege von Geschäftsprozessen kennen lernen. Dieses Arbeitsblatt behandelt nun vertiefter das Thema Ablauforganisation.

Die Aufbauorganisation und Ablauforganisation zusammen werden oft als Unternehmensarchitektur bezeichnet. Beide Themen werden durch den Unternehmenszweck und der Unternehmensstrategie bestimmt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Abgrenzung der Ablauforganisation gegenüber der Aufbau-Organisation:¹

	Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Elemente:	<ul style="list-style-type: none">• Stellen (Linien-, Stabs-, Leitungs-, Ausführungsstellen)• Organisationseinheiten höherer Ordnung	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben bzw. Aktivitäten
Relationen:	<ul style="list-style-type: none">• Unterstellungsverhältnisse im Sinne von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen sowie Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none">• Vorgänger-Nachfolger-Beziehungen im Sinne der Tätigkeit, oft ergänzt durch Informations- und Materialflüsse

Als **Ablauforganisation** wird in einer Organisation die beschriebenen, dynamischen Arbeitsprozesse bezeichnet. Die Ablauforganisation berücksichtigt die Strukturen Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen:

- Ordnen der Arbeitsinhalte (Objekte, Tätigkeiten)
- Zeitlicher Ablauf (Auslöser, Zeitdauer, Termine, Periodizität)

¹ Schlick, Christopher (2010): Arbeitswissenschaft, 3. Aufl., Berlin

- Räumlicher Ablauf (Durchlaufzeiten, Transportwege, Lager, Zwischenlager)
- Zuordnung der Arbeiten (Verantwortlichkeiten)

Die Abläufe können sehr einfach als Fluss- oder Ablaufdiagramm gezeichnet werden. Im Rahmen dieses Ausbildungsmoduls werden Sie jedoch eine spezifische Notation kennen lernen: die

Die Ziele der Ablauforganisation fokussieren auf monetäre und qualitative Themen.

Die **Aufbauorganisation** beschäftigt sich mit den statischen Strukturen einer Unternehmung in organisatorische Einheiten – Stellen, Abteilungen. Als wichtiger Grundsatz in der Unternehmensorganisation lautet: Die Aufbauorganisation wird durch die Ablauforganisation bestimmt. Die Aufbauorganisation behandelt die organisatorischen Ressourcen, die Ablauforganisation im Gegensatz dazu mit der Kette einzelner Arbeitsschritte unter Nutzung der Ressourcen.

Kompetenzfeld und Handlungsziel

Diese Aufgabe behandelt

Handlungsziel 1

Relevante Prozessinformationen (Bezeichnung, auslösendes Ereignis, Ergebnis, Auslöser, Empfänger) identifizieren, dokumentieren und sich dabei auf die Beschreibung einer zuvor durchgeführten Erhebung abstützen.

Kompetenz 1.2

Kennt die relevanten Elemente einer Unternehmensorganisation, welche die Zuständigkeiten und Verantwortungen in einem Geschäftsprozess beschreiben.

Thema

Abläufe in einem Unternehmen

Abläufe (und definierte Geschäftsprozesse) in einem Unternehmen werden als Ablauforganisation bezeichnet. Damit werden die in der Regel dynamischen Beziehungen in einem Ablauf (Prozess) beschrieben, d.h. die zeitliche und logische Reihenfolge der Aufgaben innerhalb einer Organisation. Aus dem Organisationswürfel sind vor allem Zeit, Raum, und Menge betroffen.

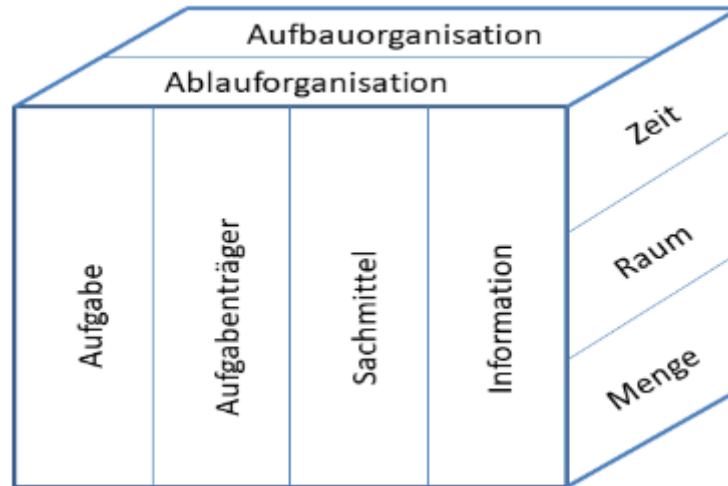


Abb. Organisationswürfel

In der Regel werden die folgenden Ziele bei der Definition der Ablauforganisation adressiert:

- Standardisierung (z.B. von Abfolgen, Informationen)
- Minimierung der Ressourcennutzung
- Minimierung der Wegzeiten und Liegezeiten
- Minimierung der Durchlaufzeiten
- Maximierung der Kapazitätsauslastung
- Erreichung der Qualitätsziele

Dabei rücken die eigentlichen Aufgaben in den Mittelpunkt. Diese müssen ermittelt und dokumentiert werden. Oft führt die Beurteilung dieser auch zu einer Neuordnung und Optimierung.

Ein Ablauf, z.B. die Bearbeitung der Bestellung von einem Kunden, betrifft in der Regel verschiedene Stellen in einer Organisation, jede hat ihre spezifische Aufgabe zu erledigen.

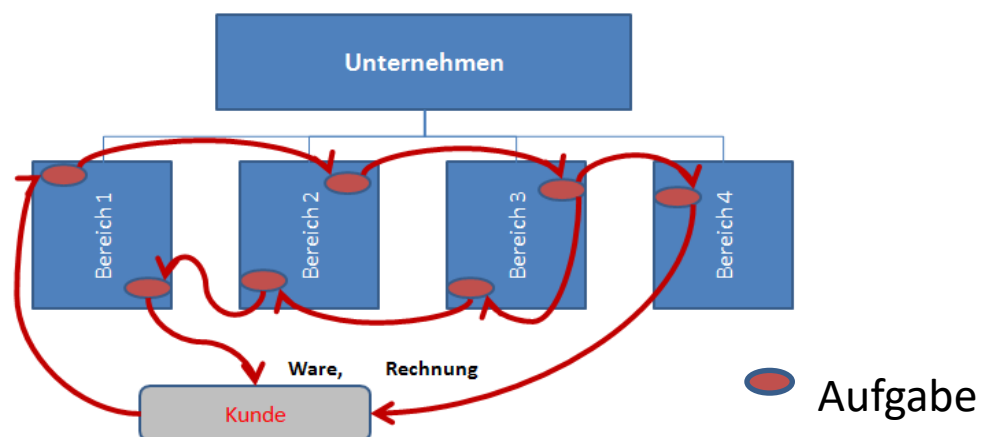


Abb. möglicher Ablauf

Die **Aufgabenanalyse** dient der Ermittlung sämtlicher Aufgabenmerkmale. Dabei stehen die Erfüllungsmerkmale im Vordergrund: Elemente der Organisation (Träger der Aufgabe, Sachmittel und Information) sowie die Dimensionen (Zeit, Prozesslogik, Raum und Menge). Häufig macht es Sinn, eine komplexe, grosse Aufgabe in Teilaufgaben zu zerlegen und diese zu analysieren. Allenfalls können die Teilaufgabe in der weiteren Folge neu organisiert werden.

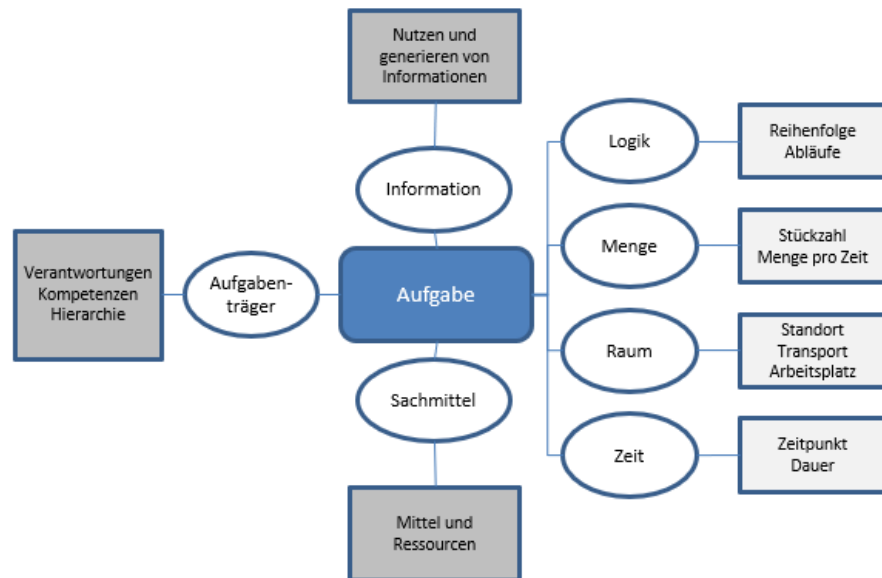


Abb. Aufgabe mit ihren Merkmalen

Eine Aufgabe kann in einem nächsten Schritt in einzelne Tätigkeiten aufgelöst werden:

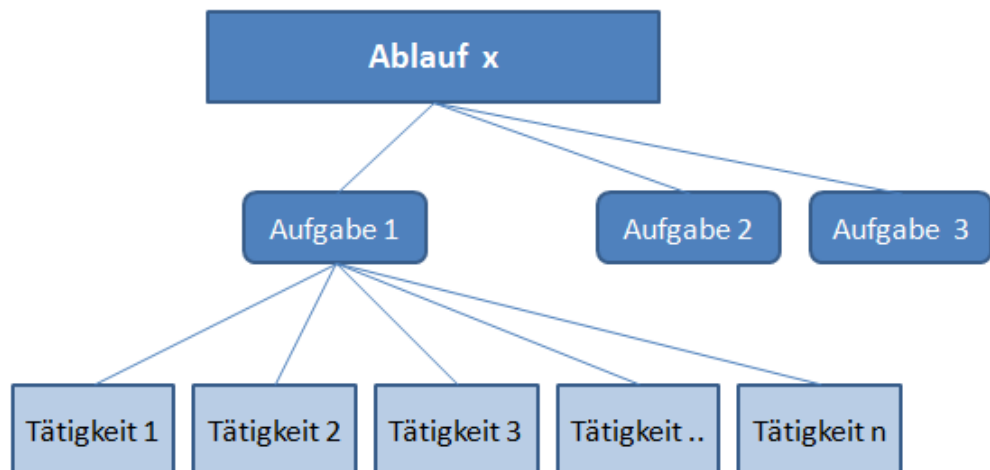


Abb. Ablauf – Aufgabe – Tätigkeit

Geschäftsprozesse

Es existieren viele Definitionen und Synonyme für den «Geschäftsprozess» wie Kernprozess, Schlüsselprozess, Hauptprozess oder Prozesskette.

Merkmale eines Prozesses sind: Ein Prozess unterstützt eines oder mehrere unternehmensbezogenen Ziele. Er besteht aus mehreren Einzelschritten und findet regelmässig statt. Oft wird ein Prozess von mehreren Stellen / Personen bearbeitet.

Prozesse werden in der heutigen digitalisierten Welt in der Regel durch die ICT unterstützt oder ausgeführt, oft sind mehrere Software-Systeme (Anwendungen) beteiligt.

Typische Prozesse sind:

- Bearbeitung von Kundenanfragen
- Erstellen von Angeboten
- Produktionsplanung, -Steuerung und -Überwachung
- Finanz- und Rechnungswesen

- Einkauf
- Lagerverwaltung
- Auslieferung

Interessante Video finden sich unter:

<https://www.youtube.com/watch?v=ehcYYLYHOul>

<https://www.youtube.com/watch?v=LclDdAaZrOc>

ARIS: <https://www.youtube.com/watch?v=nSghmOfxOz4>

Geschäftsprozess-Management

Das Geschäftsprozess-Management beschäftigt sich mit der Dokumentation, Analyse und Restrukturierung von Arbeitsabläufen, der deutsche Begriff «Ablauforganisation» wird oft als Begriff dafür verwendet. Im internationalen Umfeld ist der Begriff «Business-Process-Management BPM» üblich.

Ein Begriff aus einem ähnlichen Umfeld ist «Workflow-Management WFM», damit wird die ICT gestützte Ausführung von Arbeitsabläufen (Workflows) bezeichnet.

Im 1980 wurde die Aktionsorientierte Datenverarbeitung AODV als Vorläufer des Prozessmanagements definiert um den ICT Einsatz bei der Steuerung von Arbeitsabläufen zu verbessern. Die Grundidee dieses Konzeptes basiert auf der Steuerung von elementaren Arbeitsschritten.

Die eigentliche Phase der Prozessorientierung begann Anfang 1990 durch eine Welle von Publikationen zum Thema Process-Management. Direkten Nutzen aus den Anstrengungen zur Umsetzung der Prozesse in der ICT konnte vor allem SAP mit den Produkten R2 und R3 ziehen. Verschiedene Tools zur vereinfachten Dokumentation der Geschäftsprozesse wurden entwickelt und auf dem Markt angeboten, als Beispiel dafür kann das ARIS Toolset der IDS Scheer dienen.

Etwa ab 2010 begann die laufende Welle der Digitalisierung. Das Prozess-Management wurde dadurch von verschiedenen Konzepten der ICT stark geprägt: Industrie 4.0, Big Data, SmartOffice, SmartHome.

Als weitere Komponente neben der Frage «Wer macht was?» stellt sich die Frage «Welche Prozesse oder Prozess-Schritte werden mit welcher Applikation unterstützt?». Neben den klassischen ICT Abläufen sind nun Echtzeitanalysen und Prognosen gefordert. Diese Thematik wird im Modul 150 eBusiness Anwendungen vertiefter behandelt.

Arbeitsblatt Zielsetzungen

Sie haben verstanden, was eine Ablauforganisation ist, wie Sie einen einzelnen Ablauf / Geschäftsprozess beschreiben können und was die relevanten Merkmale sind.

Sie kennen einen relevanten Ablauf in Ihrem Ausbildungsbetrieb und wissen, welche Organisationseinheiten mit welcher Aufgabe / Rolle in diesem Geschäftsprozess beteiligt sind.

Arbeitsform

Dies ist eine Einzelarbeit.

Zeitbudget

3 Lektionen

Aufgaben für die Lernenden

Die Lernenden bereiten sich auf die verschiedenen Aufgaben durch die Vertiefung des Lesestoffes vor. Sie befassen sich insbesondere mit den verwendeten Begriffen und deren Zusammenhänge.

Während der Lektion können die Lernenden sich darauf vorbereiten, welchen Ablauf sie analysieren wollen, welches die relevanten Aufgabenträger sind und was für Fragen den Aufgabenträgern als Basis für die Analyse gestellt werden können.

Aufgabe 1

Die Lernenden klären ab, welches die Abläufe, im eigenen Lehrbetrieb wesentlich sind (d.h. sie produzieren Umsatz und Gewinn). Dann wählen Sie einen der wichtigen Abläufe aus. Lernende aus dem gleichen Ausbildungsbetrieb wählen verschiedene Abläufe aus. Sie klären anhand des Rasters in der Beilage die beteiligten Rollen und die für den Ablauf wichtigen Informationen sowie das aus dem Ablauf erzeugte Ergebnis.

Aufgabe 2

Der gewählte und in einem Formular (vgl. Beilage) beschrieben (Aufgabe 1) Ablauf wird graphisch dargestellt (Vergleiche Abb. 5 auf Seite 13 in T4). Es geht bei dieser Darstellung darum, aufzuzeigen, welche Teilaufgaben gelöst werden müssen und wer für diese Teilaufgabe zuständig ist. An einer solchen Teilaufgabe versuchen die Lernenden, die Aufteilung in einzelne Tätigkeiten darzustellen.

Aufgabe 3

Die erfassten und aufbereiteten Informationen werden nun mit einfachen Mitteln (PPT oder Visio) dokumentiert und der Klasse vorgestellt. Die Lehrperson entscheidet über die erworbene Kompetenz.

Ergänzender Lesestoff

Das Aufgabenblatt 2 fokussiert auf das Wissen über den Aufbau und Ablauforganisation eines Unternehmens. Neben eigenen Internet-Recherchen finden Sie weiterführenden Lesestoff im Dokument T4 Kapitel 2 auf den Seiten 6-7.

Wertschöpfungskette: <https://www.youtube.com/watch?v=pnG2WdX7e8s>

Beilage: mögliches Erfassungsraster für einen Ablauf / eines Geschäftsprozesses

Bezeichnung des Ablaufs: _____	
Kurze Beschreibung des Ablaufes	<hr/> <hr/> <hr/>
Auslösendes Ereignis	
Verantwortliche Person	
Beteiligte Organisationseinheiten	<hr/> <hr/> <hr/>
Notwendiges Material / Ressourcen	<hr/> <hr/> <hr/>
Erwartetes Ergebnis	<hr/> <hr/> <hr/>
Informationen: - benötigte - erzeugte	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>