

Lehrveranstaltung:

Operatives  
Management

-

Wintersemester 2008/2009

# Prozessorganisation

**Merkmale von Prozessen  
Vor- und Nachteile**

**Neuere Organisationskonzepte**

## Grundidee ...

Prozesse sind der Gegenstand der Strukturierung des Unternehmens. Es werden somit organisatorische Einheiten mit Prozessverantwortung geschaffen.

- ✚ Die Ablauforganisation bestimmt daher die Aufbauorganisation
- ✚ Die Prozessstruktur ist das Resultat der Gestaltung der zeitlichen und räumlichen Aufgabenerfüllung

Die prozessorientierte Organisationsgestaltung besteht aus drei Teilaufgaben

- ✚ Identifikation von Geschäftsprozessen
- ✚ Strukturierung der Geschäftsprozesse
- ✚ Regelung der Verantwortlichkeiten

## Merkmale von Prozessen

- Enthalten Aktivitäten zur Umwandlung von Inputgütern in Outputgüter
- Zerlegbarkeit in mehrere, miteinander verbundene Teilprozesse
- Sind durch Prozessanfang und Prozessende definiert
- Haben eine zeitliche und räumliche Aufgabenerfüllung
- Sollten einen messbaren Kundennutzen erbringen
- Dienen zur Verwirklichung der Unternehmensziele
- Werden von betrieblichen Aufgabenträgern durchgeführt, kontrolliert und verantwortet

# Prozessorientierte Organisationsgestaltung: Identifikation von Geschäftsprozessen

✚ Kette von logisch zusammenhängenden Aktivitäten, die zu einem inhaltlich abgeschlossenen Ergebnis führen (Bsp. die Erstellung einer Kundenrechnung, Entwicklung eines neuen Produktes)

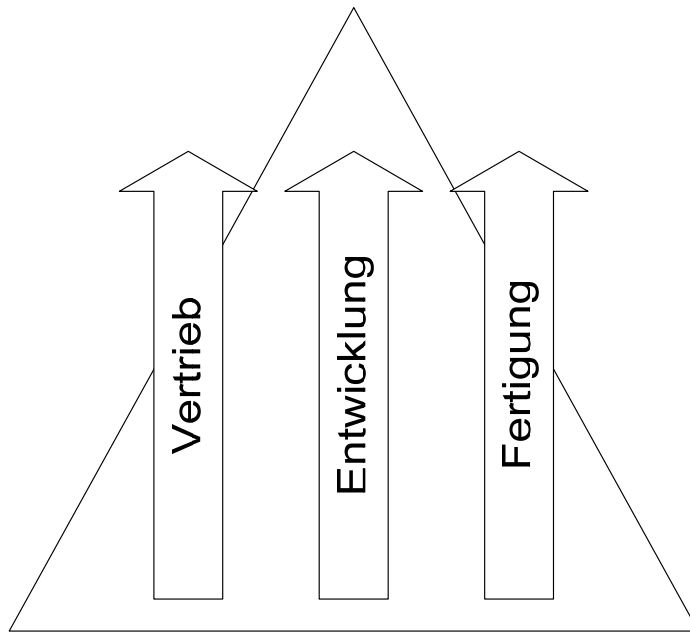
✚ **Ausgangspunkt:**  
Identifikation der Kernprozesse (erfolgskritische Prozesse)

✚ Kernprozesse sollten sich an Faktoren orientieren, die für den Erfolg des Unternehmens im Wettbewerb ausschlaggebend sind und sind in der Regel von Branche zu Branche unterschiedlich.

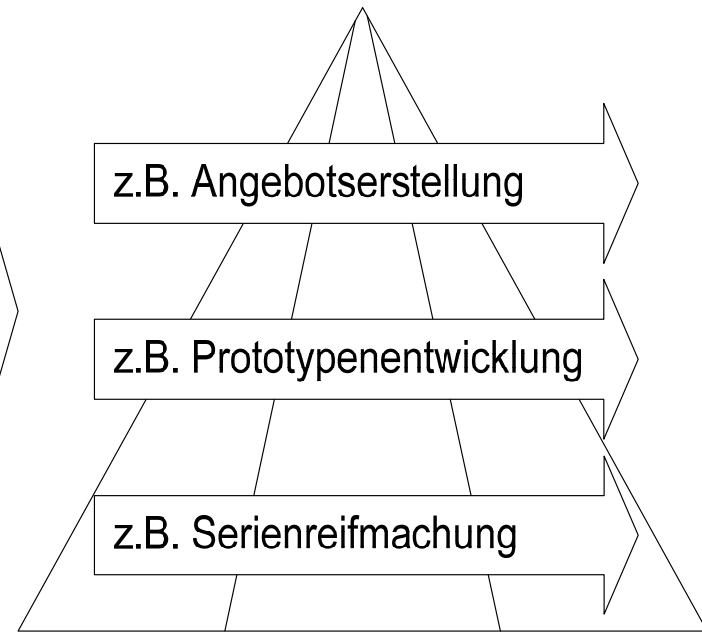
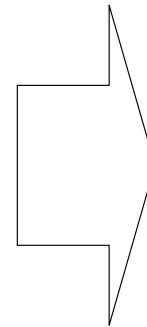
## **Beispiele:**

- Automobil: Produktentwicklung, Kostenniveau
- Telekommunikation: Bereitstellung des Anschlusses, Kundendienst
- Versandhandel: Bestellungs- und Rücksendungsprozesse

# Funktionale vs. prozessorientierte Struktur



Funktionale Ausrichtung mit Vertikalfokus

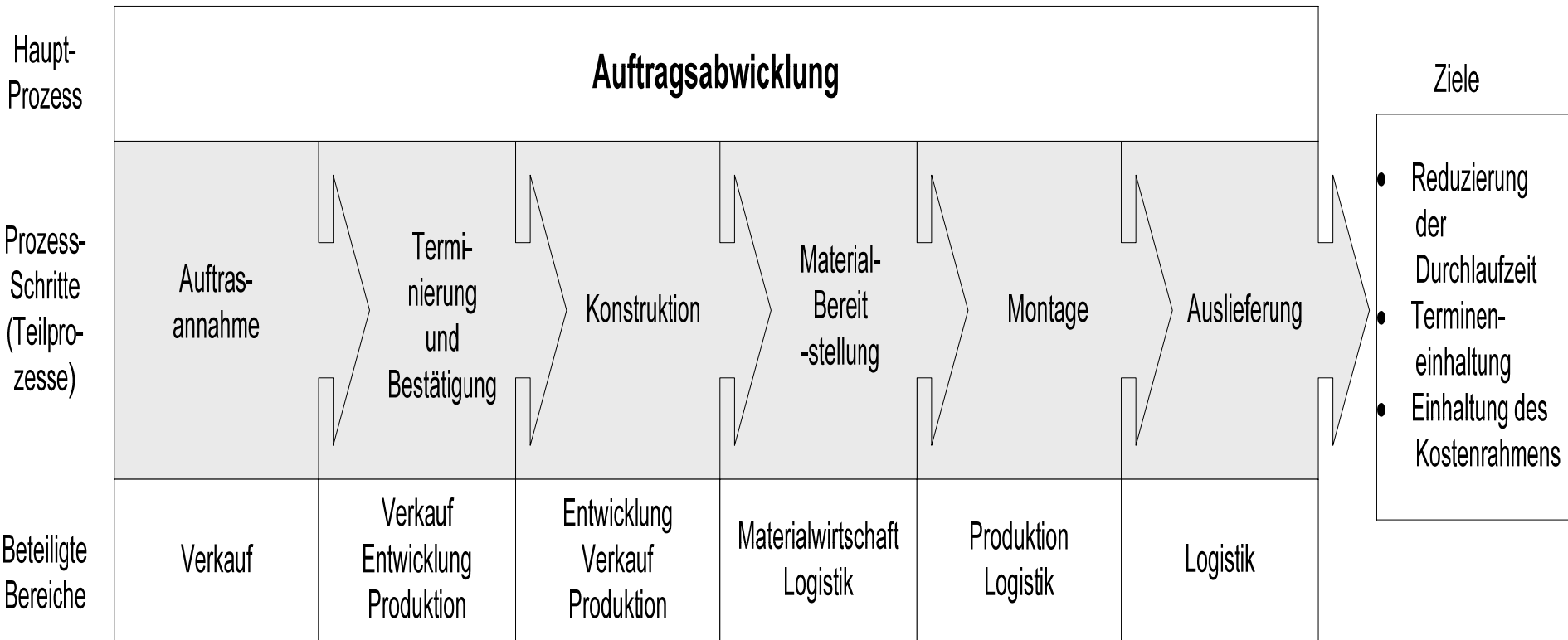


Prozessorientiert mit Horizontalfokus

# Prozessorientierte Organisationsgestaltung: Strukturierung der Geschäftsprozesse

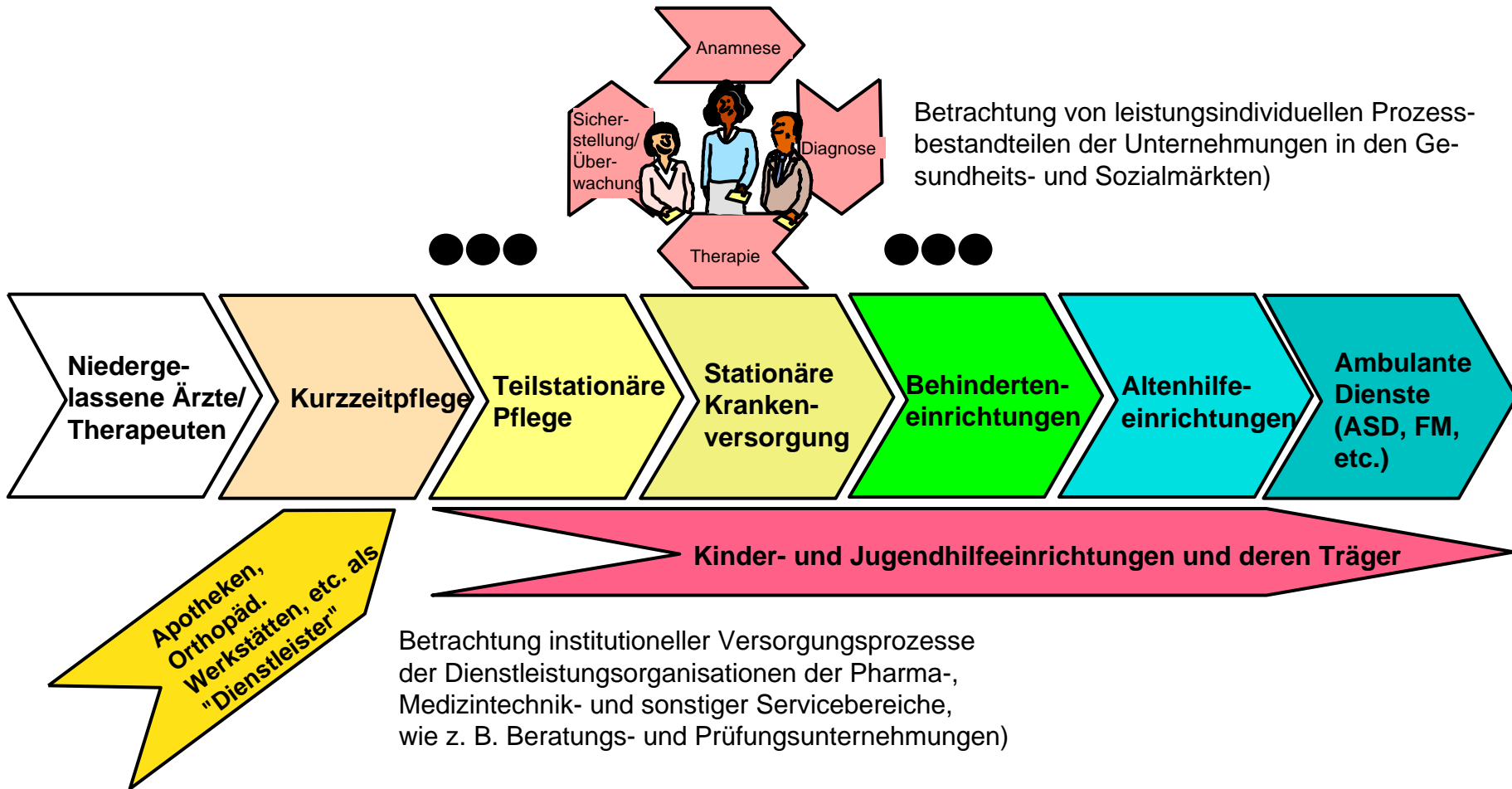
- ✚ Einzelne Kernprozesse in Teilprozesse aufgliedern wodurch der zeitliche und räumliche Ablauf festgelegt wird
- ✚ Integration von Aktivitäten zu übergeordneten Teilprozessen, die von einem Aufgabenträger durchgeführt werden sollen
- ✚ Festlegung der Schnittstellen an denen Prozessverantwortliche wechseln
- ✚ Strukturierung sollte sich an Kundenwünschen und Unternehmenszielen orientieren. Beispiele:
  - Qualitativ hochwertige Produkterstellung (bei Produkteinführungsstrategie)
  - Schneller Service oder maßgeschneiderte, kundengerechte Produktlösung (bei Kundenorientierung)
  - Produktionseffizienz (bei Kostenführerschaftsstrategie)

# Beispiel eines funktionsübergreifenden Prozesses



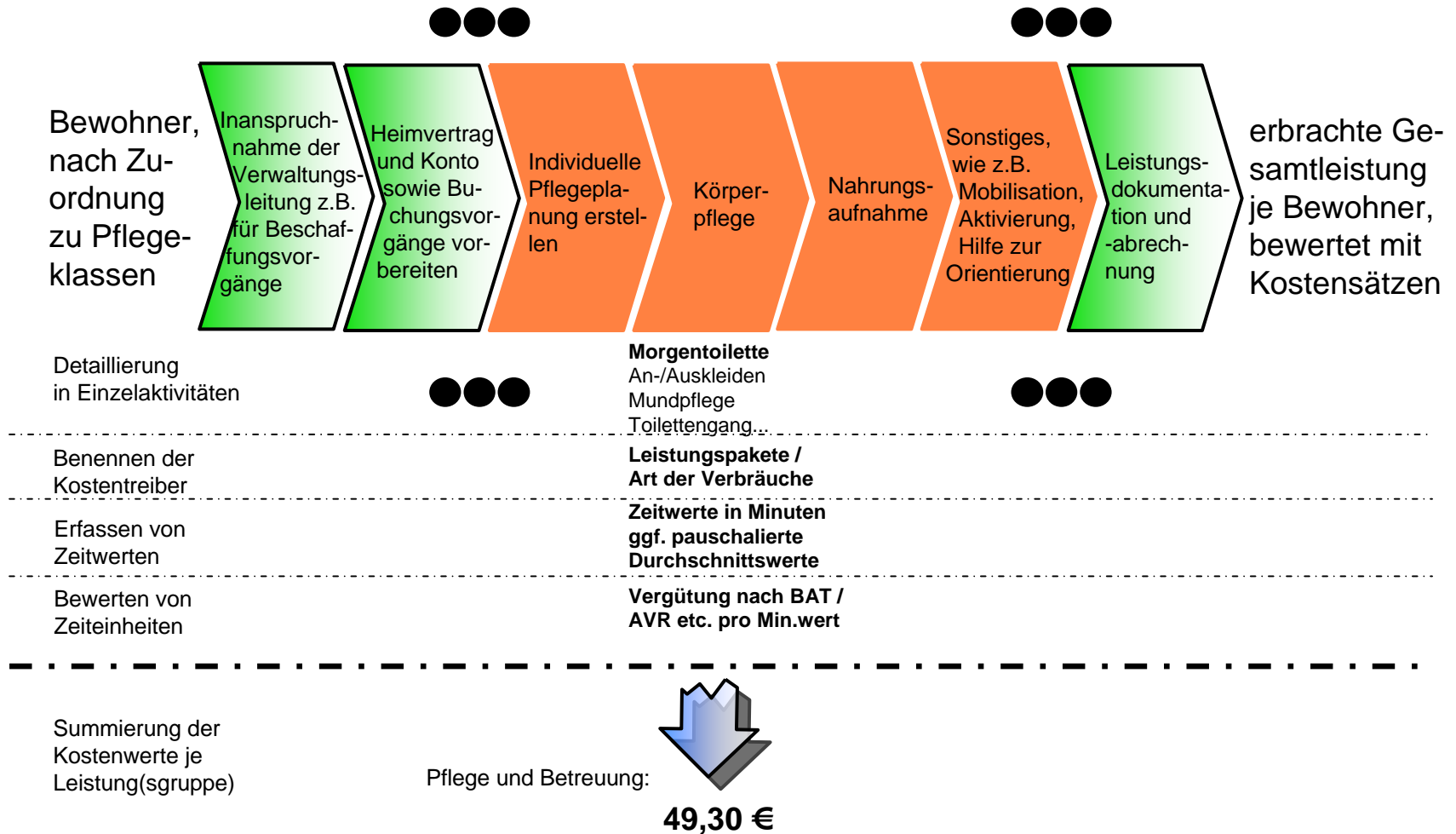
Grafik in Anlehnung an Geldern, 1997

# Denken in einer betriebswirtschaftlichen Versorgungskette in Gesundheits- und Sozialmärkten



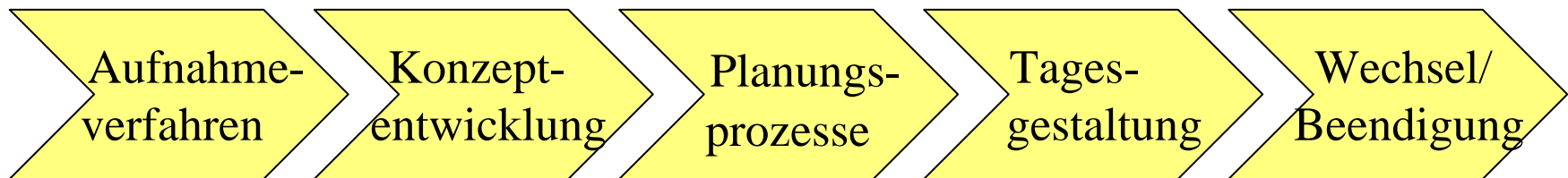
# Kostenzuordnung zu Leistungsabläufen im Rahmen der klassischen Prozessoptimierung

Beispiel: Pflegeheim

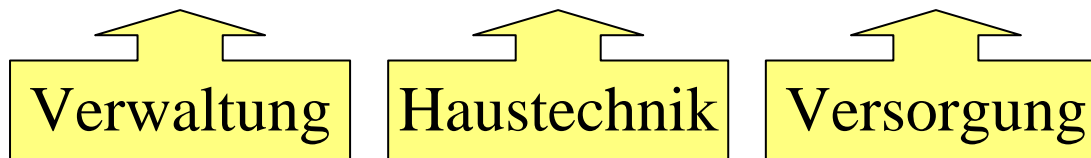


# Betreuungsleistung als Netzwerk von Prozessen

## Leitungsprozesse



## Hauptwertschöpfungsprozesse

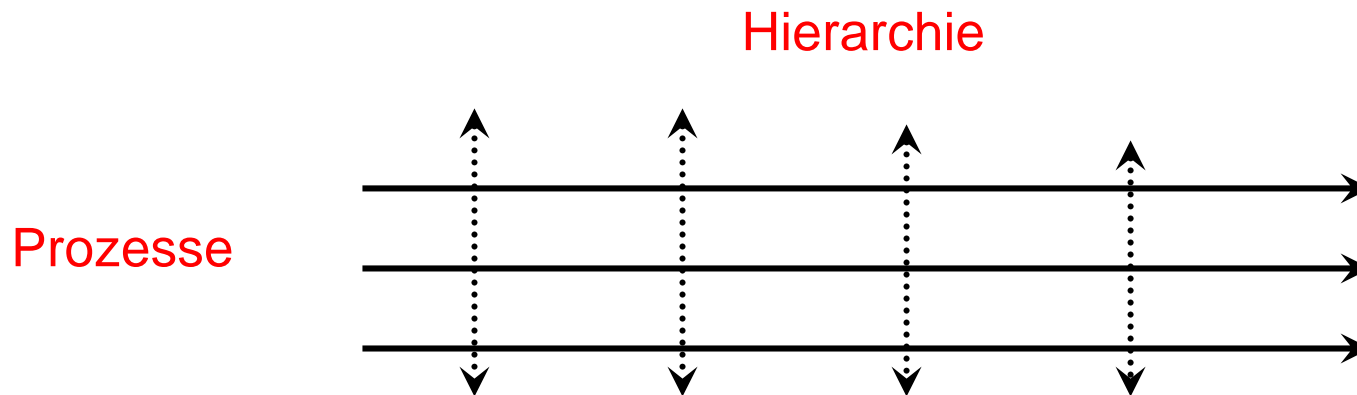


## Unterstützende Prozesse



# Prozessorientierte Organisationsgestaltung: Regelung von Verantwortlichkeiten

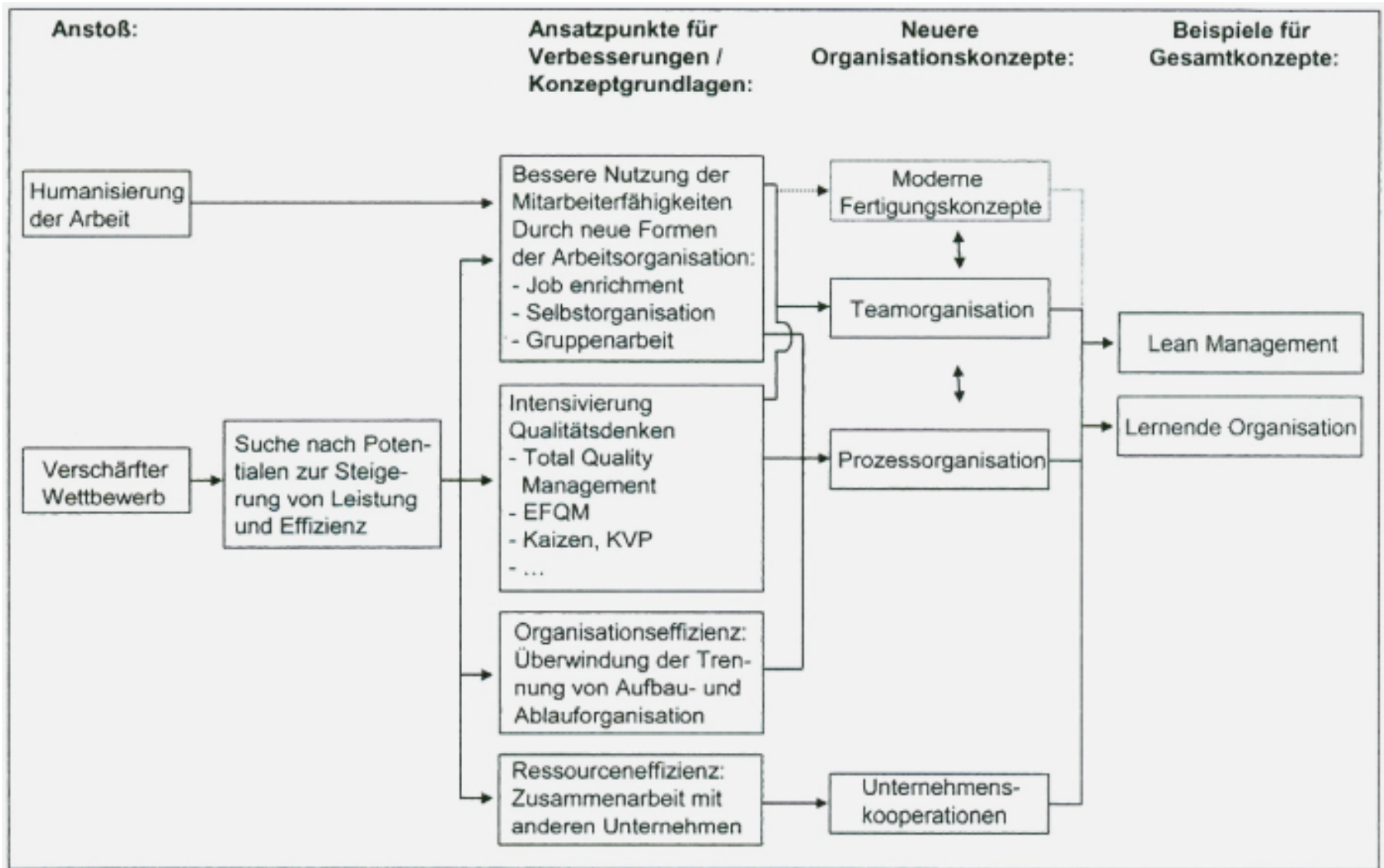
- ✚ Zusammenhängende Prozessschritte ohne Schnittstellen oder mit eindeutigen Schnittstellen auf Aufgabenträger verteilt
- ✚ Aufgabenträger auf der Prozessebene werden über eine Führungshierarchie verknüpft
- ✚ Prinzip:  
zusammengehörige Teilprozesse in übergeordneten Organisationseinheiten zusammenzufassen



## Prozessorganisation: Vor- und Nachteile

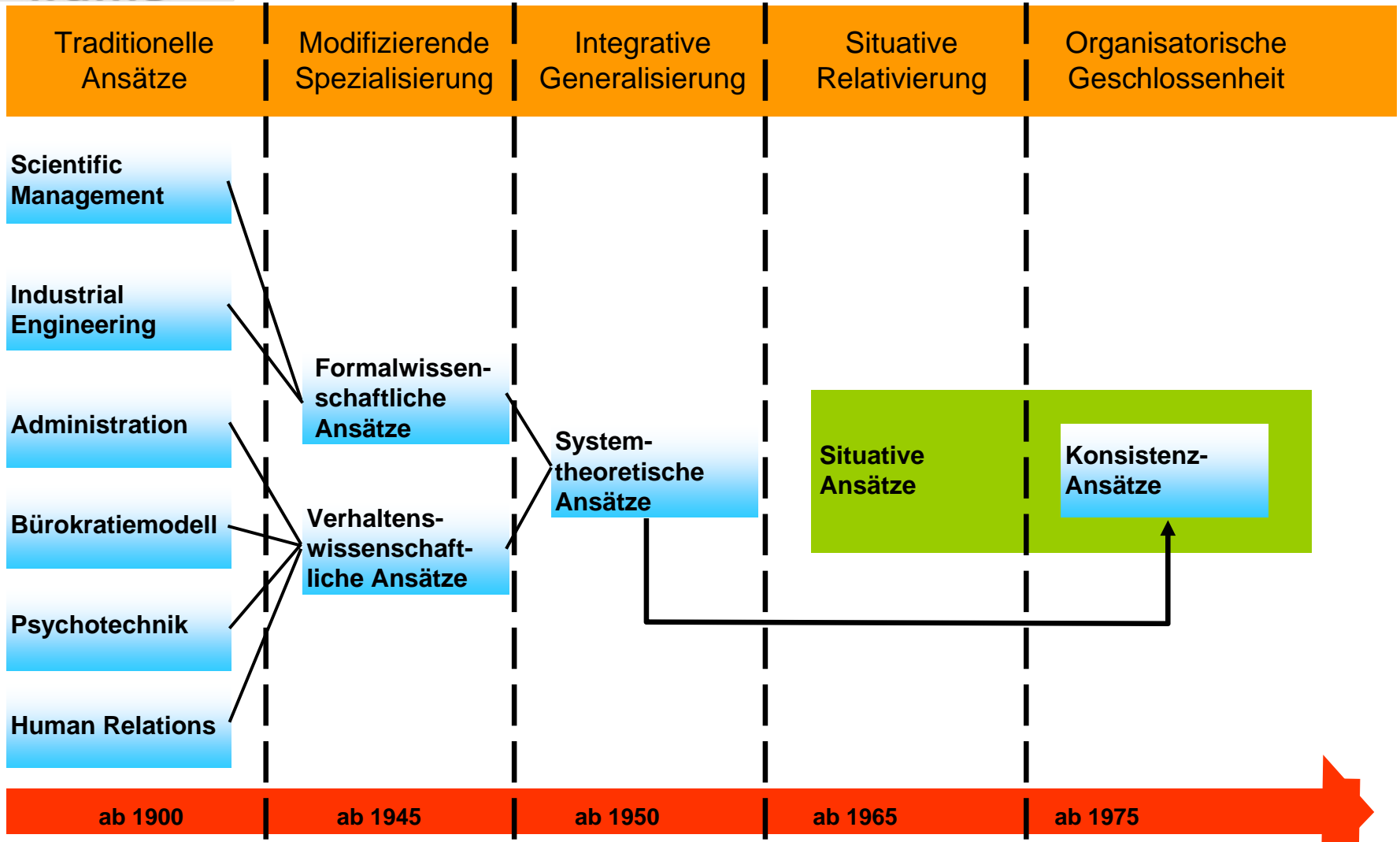
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Prozessbeschleunigung</b>	<b>Akzeptanz durch bestehende funktionale Hierarchien</b>
<b>Freiräume für Selbstorganisation und Selbstkontrolle</b>	<b>Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden in der Realität oft abgeschoben</b>
<b>Reduktion der Schnittstellenproblematik</b>	<b>Aufwendig zu implementieren</b>
<b>Kundenorientierung</b>	

# Entwicklung neuerer Organisationskonzepte



# **Organisationskonzept nach Hill / Fehlbaum / Ulrich**









**Überblick  
Situativer Bedingungsrahmen  
Organisationsziele**



Staehe, Wolfgang: Management, München 1990, S. 21 f

## Ferderick W. Taylor (Scientific Management), 1911:

### zentraler Grundgedanke:

-  rationeller Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess, einer am Best-Arbeiter ausgerichteten Maximalleistung, entsprechende Personalauswahl und -anreizsysteme sowie
-  konsequente Trennung von ausführender und planender Tätigkeit ("Funktionsmeistersystem")
-  Managementprinzipien als allgemeine Handlungsregeln für Manager:
  -  **Systematische Zeitstudien als Voraussetzung für eine Differenzierung der Akkordsätze**
  -  **Trennung von Planung und Ausführung**
  -  **Wissenschaftliche Arbeitsmethode**
  -  **Kontrolle der Ausführung durch das Management**
  -  **Funktionale Organisation**

Die tayloristische Arbeitsteilung zusammen mit der Erkenntnis zu den ökonomischen Vorteilen der Arbeitsteilung durch Aufspaltung in verschiedene Arbeitsgänge (**Babbage-Prinzip**) bildete die Grundlage für die **Fließfertigung**.

Taylor hatte noch die Rationalisierung handwerklicher Arbeit zum Ziel, die Rationalisierung des industriellen Fertigungsprozesses bei Massenproduktion dagegen ist der Gegenstand des **Fordismus**.

## Max Weber (Bürokratiemodell), 1921:

### zentraler Grundgedanke:

▲ bürokratische Herrschaft ermöglicht die reinste Form legaler Herrschaft (**Bürokratie als Idealtypus**). Daraus entwickelt: die administrative Variante. D.h. nicht die Leistungssteigerung im Produktionsbetrieb als vielmehr die Leistungssteigerung in der Administration bzw. Verwaltung steht im Vordergrund.

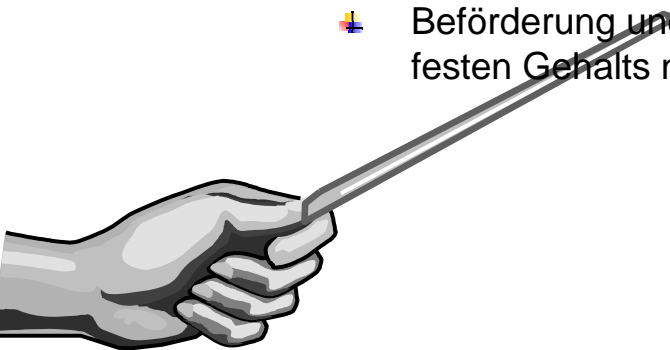
- ▲ vorwiegend Routineaufgaben
- ▲ tendenziell höhere Löhne
- ▲ höheres Motivationsniveau

### ▲ Merkmale rationaler Herrschaft bürokratischer Verwaltung:

- ✚ spezialisierte Aufgabenerfüllung (**Arbeitsteilung**)
- ✚ streng hierarchischer Aufbau (**Amtshierarchie**) als Autoritätshierarchie
- ✚ Amtsführung der Positionsinhaber nach technischen Regeln und Normen
- ✚ Aktenmäßigkeit der Verwaltung
- ✚ Standardisierte Abläufe zur Bewältigung von Arbeitssituationen
- ✚ Unpersönlichkeit der zwischenmenschlichen Beziehungen
- ✚ Beförderung und Aufstieg aufgrund fachlicher Kompetenz mit Stufung des festen Gehalts nach oben

Kritik setzt an der behaupteten **maximalen (instrumentalen) Rationalität** der Bürokratie an:

Weber vernachlässigt die **Bedingungen unter bzw. in denen Organisationen** arbeiten (internes und externes Umfeld). Zudem werden Motivation und Arbeitszufriedenheit nicht berücksichtigt. Außerdem besteht die **Gefahr der Übersteigerung**, so dass Präzision zu Pedanterie, Stabilität zu Starrheit etc. verkommt.



## Henry Fayol (Administration industrielle et generale), 1916:






### zentraler Grundgedanke:

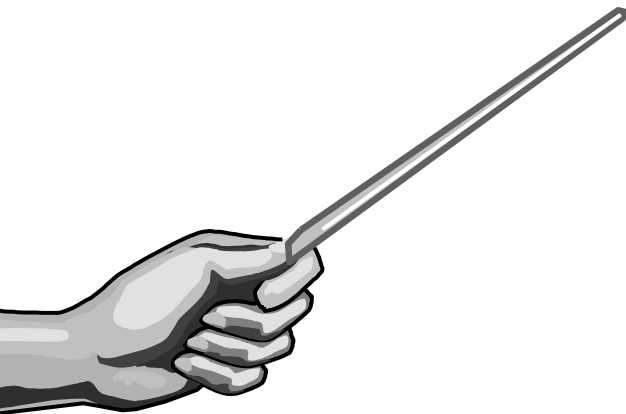


Systematische Analyse der Organisation. Das Management als Bündel universell nachweisbarer Funktionen in allen Organisationen



Für die Managementfunktionen beschreibt Fayol folgende Teilbereiche, die später die Grundlage für **Gulicks POSDCoRB** bilden:

-  Vorschau und **P**lanung
-  **O**rganisation
-  Leitung (**S**taffing and **D**irecting)
-  **Ko**ordination
-  Kontrolle (**R**eporting and **B**udgeting)



Die tayloristische Arbeitsteilung forderte eine funktionale Gliederung der Organisation. Fayol dagegen fordert nun ein Liniensystem: Eine in der Hierarchie nachgeordnete Instanz kann nur von einer vorgeordneten Instanz Weisungen erhalten (und nicht wie bei Taylor von mehreren) (**Prinzip der Einheit der Auftragserteilung**).

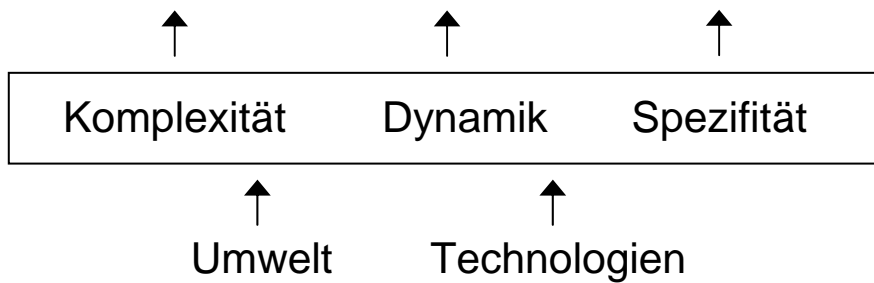


Hill, Fehlbaum, Ulrich als Vertreter des **systemtheoretischen Ansatzes**:

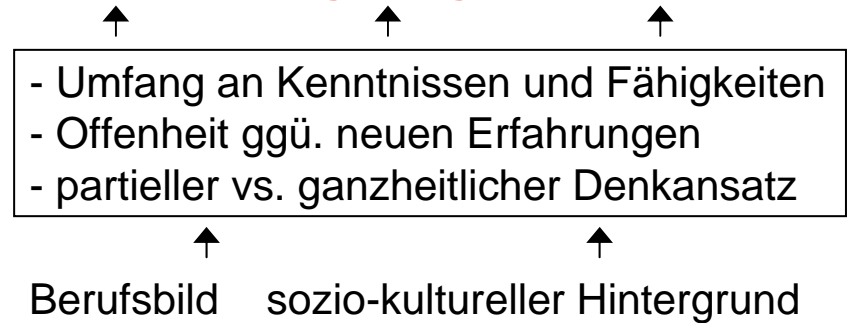
- ✚ **Ganzheitliches Konzept zur Reorganisation von Unternehmungen**

## Situativer Bedingungsrahmen

### Routinisierungspotenzial der Aufgaben



### Problemlösungsfähigkeit der Personen



## Organisationsziele

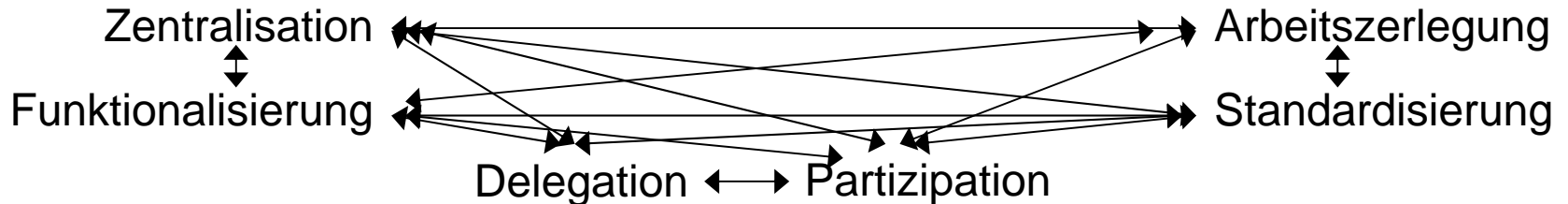
### Produktivitätsziel



### Mitarbeiterziel



## Organisatorische Instrumentalvariablen



# Situativer Bedingungsrahmen

## Bedingungsrahmen für den Einsatz der Instrumentalvariablen (situativ statt allgemein)



### **Bedingung**

Merkmale der Aufgaben  
(**Routinisierungspotenzial**)









### **Bedingung**

Merkmale der Personen, die das Verhalten prägen  
(**Problemlösungsfähigkeit**)

## Situativer Bedingungsrahmen

### Bedingungsrahmen des offenen Systems

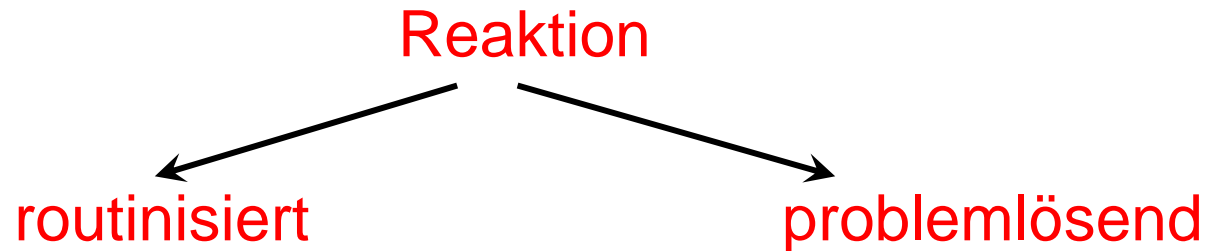
#### Unternehmung ist abhängig von:

-  Gesamtbetrieb und Größe
-  innerhalb des Betriebs von der Systemebene
  
-  Unternehmenszweck
-  Strategie
-  sozio-kultureller Hintergrund
-  Technologie

# Situativer Bedingungsrahmen

## Routinisierungspotenzial der Aufgaben

Aufgaben wirken als Reize (Stimuli)



Routinisierungspotenzial der Aufgaben prägt den Einsatz der Instrumentalvariablen

# Situativer Bedingungsrahmen

Das **Routinisierungspotenzial** wird bestimmt durch drei Eigenschaften/ Merkmale der Aufgaben

## 1. Komplexität

Vielfalt der Faktoren und deren Interdependenzen

## 2. Dynamik

Änderungsrate der Faktoren und Art der Änderung

## 3. Spezifität

Klarheit der Ziele der Verarbeitung und der zur Verfügung stehenden Mittel

**Komplexität, Dynamik und Spezifität werden ihrerseits durch die Umwelt und Technologien beeinflusst.**

## Situativer Bedingungsrahmen

Mit steigender Komplexität und Dynamik und mit sinkender Spezifität nehmen die kognitiven Anforderungen der Aufgabenerfüllung an die Systemmitglieder zu, das Routinisierungspotenzial nimmt damit tendenziell ab.

## Problemlösungsfähigkeit der Personen

Die Problemlösungsfähigkeit wird bestimmt durch drei Eigenschaften/ Merkmale der Aufgaben

### 1. Umfang an Fähigkeiten und Kenntnissen

Breite und Tiefe des Wissens und der beherrschten Methoden

### 2. Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen

Flexibilität der Reaktionen auf neue Erfahrungen

### 3. Partieller oder ganzheitlicher Denkansatz

eng-reduzierender oder ganzheitlich-einbeziehende Abgrenzung der zu lösenden Probleme

## Situativer Bedingungsrahmen

Mit **steigendem Umfang an Fähigkeiten und Kenntnissen**, mit **steigender Offenheit** gegenüber neuen Erfahrungen und mit der **Verwendung eines ganzheitlichen Denkansatzes** nehmen die kognitiven Voraussetzungen für die Systemmitglieder für die Aufgabenerfüllung zu, und damit erhöht sich tendenziell das Problemlösungspotenzial.

Die **drei Merkmale** werden ihrerseits beeinflusst durch **Berufscharakteristika** (Berufsexpertise und berufsbedingte Fähigkeit zu interpersonellen Kontakten) und den **sozio-kulturellen Hintergrund** der Systemmitglieder.

## Situativer Bedingungsrahmen

Mit steigender Expertise und steigenden inter-personellen Kontakten bei der Berufsausübung sowie mit abnehmender Ausprägtheit der wahrgenommenen Statusdifferenzierung und steigender Kooperationsbereitschaft nimmt der Umfang an Kenntnissen und Fähigkeiten und die Offenheit ggü. neuen Erfahrungen zu, und es wird ein eher ganzheitlicher Denkansatz verwendet.

## Organisatorische Formalziele

Die organisatorischen **Formalziele** sollen Aspekte der instrumentalen (produktivitätsbezogenen) und der sozio-emotionalen (Befriedigung der Bedürfnisse der Systemmitglieder) Rationalität erfassen.

### Produktivitätsziele

Produktivität I



Produktivität II

Im Wesentlichen immer gleichartig ablaufende Prozesse

Systemprozesse, deren Ablauf ständigen Veränderungen unterworfen ist

# Organisatorische Formalziele

## Sozio-emotionale Ziele

Sicherheit



Selbständigkeit

Fähigkeit der Organisation, die Arbeitsituation  
der Systemmitglieder so zu gestalten, dass ...

... sie vor Ungewissheit  
abgeschirmt sind

....sie nach freiem Ermessen  
über ihr Arbeitsverhalten  
bestimmen können



**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit**