

Die Aufbauorganisation in prozessorientierten Strukturen

Dissertation
von
Mag. Dipl.-Ing. Dr. Erwin Gabardi

Eingereicht im Juni 2011
an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Graz

Die vorliegende Arbeit entstand aus dem Projekt „Prozessorientierung in steirischen Klein- und Mittelbetrieben“, welches ich in den Jahren 2002–2004 gemeinsam mit dem Institut für Unternehmungsführung und Organisation an der Technischen Universität Graz durchführen durfte.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Doktorvater und Mentor Em. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner bedanken, der mir nicht nur diese Arbeit ermöglicht hat, sondern mir während der gesamten Zeit auch stets mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen als kritischer Diskussionspartner zur Seite gestanden ist. Sein interdisziplinäres Denken und Handeln sowie seine Art des Umganges mit Mitarbeitern, Partnern und Problemen hatte Vorbildwirkung für mich.

Des Weiteren danke ich Ao. Univ.-Prof. Dr. Otto Krickl und O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Stefan Vorbach für die Übernahme der Zweitgutachten.

Außerdem danke ich den Kollegen am Institut für Unternehmungsführung und Organisation bzw. der Technischen Universität Graz für die Anregungen, die wesentlichen Input für diese Arbeit geliefert haben.

Ein besonderer Dank gilt auch den untersuchten Unternehmungen. Ohne sie wäre die empirische Untersuchung nicht durchführbar gewesen und die Arbeit wäre eines wesentlichen Standbeins beraubt.

Ein herzliches Dankeschön gilt meiner Familie, die mir das Studium ermöglicht hat und sehr großen Anteil am Entstehen dieser Arbeit hatte.

Graz, im Juni 2011

Dr. Erwin Gabardi

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung und Problemstellung	5
1.1	Zielsetzung der Arbeit	5
1.2	Forschungsfragen	6
1.3	Aufbau der Arbeit	8
2	Die Organisationsfrage.....	10
2.1	Der Organisationsbegriff	10
2.2	Notwendigkeit und Aufgabe der Organisation	11
2.3	Exkurs: Möglichkeiten der Koordination	13
2.4	Autonomiekosten und Organisationsgrad	15
2.5	Die Effizienz der Organisation.....	18
3	Aufbauorganisation – Ablauforganisation – Prozessorganisation.....	24
3.1	Aufbau- und Ablauforganisation	24
3.2	Business Process Reengineering, Prozessmanagement, Prozess-orientierung und Prozessorganisation.....	45
3.3	Ziele der Prozessorganisation.....	62
3.4	Der Grazer Ansatz.....	66
3.5	Die Rolle des Prozessmanagement in der ISO 9001:2008 Normreihe.....	74
3.6	Prozessorientierter Ansatz in der ISO 9001:2008	78
4	Die Rolle der Aufbauorganisation in bisherigen Ansätzen.....	80
4.1	Systematik zum Vergleich der Ansätze aus der Fachliteratur	80
4.2	Überblick Ansätze in der Fachliteratur und Vergleich	82
4.3	Erkenntnisse aus neueren Publikation in Fachzeitschriften	95
4.4	Fazit	98
5	Vorgehen dieser Arbeit.....	100
5.1	Case Study Research als Forschungsansatz.....	100
5.2	Action Research als Forschungsansatz	103
5.3	Analyseraster bei der Durchführung des Case-Study-Research-Ansatzes 104	
6	Ist die Aufbauorganisation in prozessorientierten Organisationsstrukturen notwendig?	110
6.1	Zur Existenz der Aufbauorganisation	110

6.2	Zur Notwendigkeit der Anpassung bestehender Aufbauorganisationen...	125
6.3	Fazit zu Kapitel 6.....	128
7	Richtlinien für die Gestaltung der Aufbauorganisation bei Einführung von prozessorientierten Strukturen.....	130
7.1	Die Schaffung von Matrixstrukturen sollte vermieden werden.....	131
7.2	Die Zuständigkeiten für Prozesse finden sich als Stellen oder Abteilungen in der Aufbauorganisation wieder	132
7.3	Eine Abteilung wird dann erforderlich, wenn eine einzelne Stelle den Aufgabenbereich nicht mehr abdecken kann. Es werden Teilprozessverantwortliche definiert, die aufbauorganisatorisch dem Gesamtprozessverantwortlichen (Abteilungsleiter) unterstehen	133
7.4	Bei der aufbauorganisatorischen Anordnung von Prozesssegmenten sollten die Prozesseigener auf der gleichen Hierarchiestufe stehen	135
7.5	Hat ein Prozess mehrere Prozesssegmente und somit mehrere Segmentverantwortliche, besteht die Notwendigkeit der Koordination durch eine übergeordnete hierarchische Stelle in der Aufbauorganisation.....	136
7.6	Existieren mehrere Prozesskaskaden so können diese auf gleicher oder unterschiedlicher Hierarchiestufe angeordnet werden. Bei gleicher Anordnung gibt es eine übergeordnete Stelle in der Aufbauorganisation	137
7.7	Operative Supportprozesse werden in die Kernprozesse eingegliedert und aufbauorganisatorisch in die jeweiligen Stellen eingegliedert	139
7.8	Supportprozessverantwortliche finden sich als eigenständige Stellen in der Aufbauorganisation wieder, wobei Verantwortungszusammenfassungen möglich sind.	140
8	Prüfung der Gestaltungsrichtlinien anhand realer Praxisbeispiele	141
8.1	Fallbeispiel 1: Logistik-Dienstleister	143
8.2	Fallbeispiel 2: Elektroinstallationsunternehmen	153
8.3	Fallbeispiel 3: Lebensmitteleinzel-/Großhändler	163
8.4	Fallbeispiel 4: Produktion und Vertrieb von Heizungsanlagen	173
8.5	Fallbeispiel 5: Energieversorger	185
8.6	Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Fallstudien.....	195
9	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	197
10	Literaturverzeichnis	200
11	Abbildungsverzeichnis.....	208

1 Einführung und Problemstellung

Prozessorientierte Unternehmen erreichen im Vergleich zu stark klassisch, insbesondere funktional organisierten Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile wie eine höhere Kundenzufriedenheit, schnellere Auftragserfüllung, höhere Zuverlässigkeit und mehr Gewinn¹. Denn die zahlreichen Schnittstellen der klassischen Aufbauorganisation und ihre Gliederung in Abteilungen erschweren die Kommunikation innerhalb des Unternehmens wie auch zwischen Unternehmen und externen Kunden. Zudem ermöglichen klassische Organisationsformen, dass Abteilungen oder Unternehmensbereiche eigene Zielsetzungen entwickeln, die nicht im Sinne des Gesamtunternehmens koordiniert sind und sogar miteinander in Konflikt stehen können.

Um diese Nachteile der Strukturen klassischer Aufbauorganisation zu vermeiden und um Effizienz zu steigern, greifen Unternehmen immer häufiger auf prozessorientierte Methoden der Optimierung und der nachhaltigen Erfolgssicherung wie Business Process Reengineering und Prozessmanagement zurück und führen prozessorientierte Organisationsstrukturen ein. Die Implementierung einer prozessorientierten Organisation gestaltet sich wiederum sehr unterschiedlich. In vielen Fällen wird die Prozessorganisation unabhängig von der bestehenden Aufbauorganisation konzipiert, ohne dass diese ebenfalls Veränderungen unterworfen wird. Diese ausschließliche Konzentration auf Prozesse erschwert bzw. verunmöglicht in der Praxis die Erreichung der erhofften Vorteile der Prozessorganisation beziehungsweise ist ein verantwortlicher Faktor für das Mißlingen von Business Process Reengineering Projekten².

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit adressiert dabei die genannte Problemstellung und analysiert die Implikationen einer eingeführten Prozessorganisation auf die bestehende Aufbauorganisation. Dabei sollen entsprechende Forschungslücken aufgezeigt und die Notwendigkeit einer entsprechenden wissenschaftlichen Behandlung diskutiert werden. Zunächst wird dafür gezeigt, dass die Interdependenz zwischen Prozess- und Aufbauorganisation in der einschlägigen Literatur nur spärlich behandelt wird,

¹ Kohlbacher (2010), Kap. 6.

² Wolf (2010), S. 541

eine umfassende Behandlung aber sinnvoll beziehungsweise erforderlich ist. Dies erfolgt im ersten Schritt durch theoretische Überlegungen zur Beantwortung der Frage, ob aufbauorganisatorische Regelungen durch Einführung von Prozessorganisation obsolet werden können. Die zur Beantwortung der Frage angestellten Überlegungen dienen dann im zweiten Schritt als Grundlage dafür, die Notwendigkeit zu begründen, dass bei Business-Process-Reengineering-Projekten (BPR) auch die Aufbauorganisation angepasst, beziehungsweise die Notwendigkeit einer Anpassung untersucht werden muss. Um einen Beitrag zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücke zu leisten, soll in weiterer Folge ein erster Ansatz erarbeitet werden, der bei der angesprochenen Untersuchung beziehungsweise der Identifikation notwendiger Anpassungen unterstützen soll. Zu diesem Zweck werden auf Basis sachlogischer Überlegungen Gestaltungsrichtlinien erarbeitet, wie die Aufbauorganisation in Hinblick auf die Anforderungen der prozessorientierten Struktur optimiert werden kann. Diese Richtlinien werden in einem empirischen Teil der Arbeit an fünf Beispielen der Praxis geprüft.

Als Grundlage der Arbeit dient einerseits die einschlägige Literatur und andererseits die praktische Erfahrung aus fünf vom Autor durchgeführten empirischen Studien, in welchen die kriteriengeleitete Abstimmung der Aufbauorganisation bei Einführung einer prozessorientierten Struktur untersucht wurde.

Die Arbeit orientiert sich dazu an vier Forschungsfragen, die im Folgenden vorgestellt werden.

1.2 Forschungsfragen

Mit nachstehenden Forschungsfragen soll zunächst gezeigt werden, dass die Thematik einer prozessorientierten Aufbauorganisation in der einschlägigen Literatur nur spärlich behandelt wurde, diese Thematik aber eine große Bedeutung bei Business-Process-Reengineering-Projekten spielt. Es wird ebenfalls dargestellt, dass es Gestaltungsprinzipien gibt, die helfen können, die Aufbauorganisation auf die Prozessorganisation abzustimmen und die auch in der Praxis anwendbar sind.

Forschungsfrage 1: *Welche Zusammenhänge stellt die einschlägige Literatur zwischen Aufbau- und Prozessorganisation her?*

Im Zuge der Beantwortung der Forschungsfrage 1 wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um die unterschiedlichen Begriffsauffassungen von Aufbau- und Prozessorganisation zu identifizieren und um zu analysieren, in welcher Art und Weise die Zusammenhänge zwischen den beiden Betrachtungsweisen bisher behandelt wurden. Dabei wurde vor allem auch analysiert, welche Aufgaben durch aufbauorganisatorische Regelungen und Strukturen bewältigt werden müssen.

Forschungsfrage 2: *Welche Konsequenzen hat die Einführung einer Prozessorganisation auf die Aufbauorganisation?*

Forschungsfrage 2 versucht auf Basis der Erkenntnisse aus den Literaturrecherchen und von sachlogischen Überlegungen zu analysieren, in welcher Art und Weise Aufbauorganisationen von Prozessorganisationen beeinflusst werden. Dabei soll vor allem untersucht werden, ob eine eingeführte Prozessorganisation die bestehende Aufbauorganisation eventuell sogar obsolet machen und deren Aufgaben übernehmen kann.

Forschungsfrage 3: *Welche Gestaltungsprinzipien sollten bei der Abstimmung von Aufbau- und Prozessorganisation eingehalten werden?*

Auf Basis der Antworten auf die Forschungsfragen 1 und 2 wird mit Forschungsfrage 3 versucht, eine Reihe von Gestaltungsprinzipien zu definieren, die zu einer optimalen Abstimmung zwischen Aufbau- und Prozessorganisation führen. Der Ansatz ist hier, eine möglichst zielkonforme Aufbauorganisation zu erreichen, welche Konflikte oder Ineffizienzen in Überlagerung mit einer eingeführten Prozessorganisation reduziert oder sogar eliminiert.

Forschungsfrage 4: *Wie sehen abgestimmte Organisationsmodelle in der Praxis aus und wie gut können die definierten Gestaltungsrichtlinien eingehalten werden?*

Schließlich wird mit Forschungsfrage 4 untersucht, inwieweit die erarbeiteten Gestaltungsprinzipien in der Praxis anwendbar sind. Dabei wird anhand von 5 Fallstudien gezeigt, wie eine bestehende Aufbauorganisation durch Anwendung der definierten Gestaltungsrichtlinien auf eine eingeführte Prozessorganisation abgestimmt werden kann.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist wie folgt strukturiert.

Kapitel 1 als eine Einführung beschreibt die in der Arbeit beantworteten Forschungsfragen und gibt einen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

Kapitel 2 gibt einen Überblick über Theorien zur grundsätzlichen Frage der Organisation und versucht darzustellen, wie Organisation im vorliegenden Kontext definiert ist und warum Organisation in einem Unternehmen überhaupt erforderlich ist.

Kapitel 3 gibt einen Kurzüberblick über ausgewählte klassische Ansätze der Organisationstheorie und fokussiert dabei vor allem die Begriffe Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Prozessorganisation sowie deren Interpretation im Rahmen dieser Arbeit.

Kapitel 4 beschreibt, inwieweit sich prozessorientierte Ansätze bisher mit der Rolle der Aufbauorganisation auseinandergesetzt haben. Dabei wird gezeigt, dass diese Fragestellung bislang nur vereinzelt behandelt wurde und konkrete Antworten auf Interdependenzen zwischen Aufbau- und Prozessorganisation beziehungsweise deren Behandlung bisher nicht vorliegen.

Im **Kapitel 5** geht die Arbeit diesen Interdependenzen nach und untersucht konkret, inwieweit die Aufbauorganisation bei Einführung eines Prozessmodells überhaupt notwendig ist. Konkret wird gezeigt, dass die Einführung einer Prozessorganisation nicht per se den Verzicht auf die Aufbauorganisation bedeutet.

Im zweiten Teil des Kapitels wird die Frage behandelt, inwieweit die Einführung einer prozessorientierten Struktur mit Folgen für die Aufbauorganisation verbunden ist. Hier wird dargestellt, dass es notwendig ist, eine bestehende Aufbauorganisation mit der Prozessorganisation abzustimmen, und welche Probleme bei Unterlassung dieser Abstimmung auftreten können.

In **Kapitel 6** wird untersucht, welche Anpassungen der Aufbauorganisation im Zuge der Einführung einer prozessorientierten Organisationsstruktur vorgenommen werden können. Dabei werden Gestaltungsrichtlinien definiert und begründet, an welchen sich diese Veränderungen orientieren können.

In **Kapitel 7** werden Möglichkeiten für die in Kapitel 6 beschriebenen Anpassungen aus der Praxis dargestellt. Dabei werden besser abgestimmte Prozess- und Aufbauorganisationen in Form von Fallstudien dargestellt und die Anwendung der entsprechenden Gestaltungsrichtlinien gezeigt.

Es soll an dieser Stelle allerdings auch klargestellt werden, dass die vorliegende Arbeit kein Patentrezept dafür liefert, wie die Aufbauorganisation in Business-Process-Reengineering-Projekten umstrukturiert werden soll, wenn die prozessorientierte Organisation im Unternehmen implementiert wird. Die Arbeit zeigt jedoch klar auf, dass dieses Problem nicht außer Acht gelassen werden sollte und dass derartige Abstimmungsarbeiten notwendig sind. Auch werden erste Ansätze dafür erarbeitet, mit welchem Fokus diese durchgeführt werden können.

2 Die Organisationsfrage

2.1 Der Organisationsbegriff

In der einschlägigen Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen des Organisationsbegriffs. Abbildung 2-1 enthält eine mögliche Kategorisierung des Organisationsbegriffs³ und kennzeichnet die Verwendung des Begriffs der Organisation in dieser Arbeit.

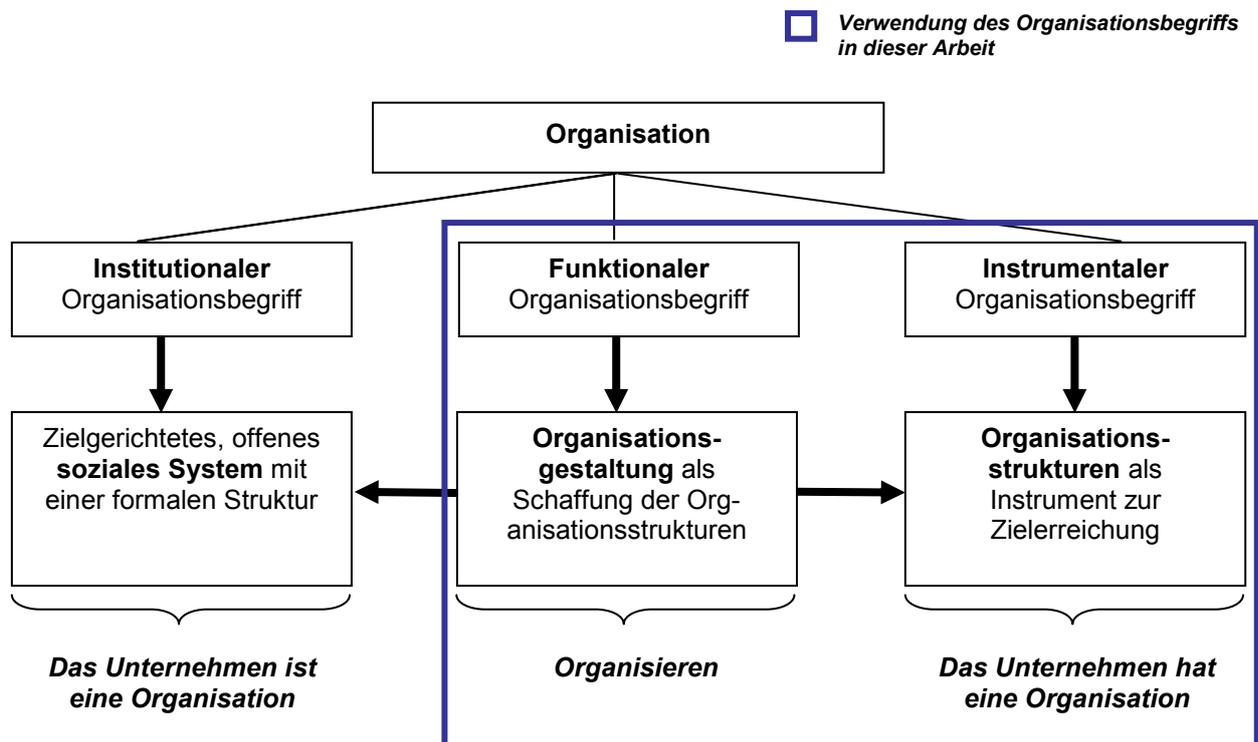


Abbildung 2-1: Kategorisierung von Organisationsbegriffen und Verwendung in dieser Arbeit²

Der **institutionale Organisationsbegriff** versteht unter der Organisation ein **soziales System**, welches **zielgerichtet** ist und eine **formale Struktur** hat. In diesem Verständnis **ist das Unternehmen selbst die Organisation**.⁴ Unter der formalen Struktur ist dabei ein System von Regeln zu verstehen. Die **Gesamtheit dieser** generellen und expliziten Regeln bildet den **instrumentalen Organisationsbegriff**, das **Unternehmen hat eine Organisation**.⁵ Die Tätigkeiten

³ In Anlehnung an Schulte-Zurhausen (1999), S. 1.

⁴ Laske et al. (2008), S. 15.

⁵ Ebenda.

rund um die Schaffung von Organisationsstrukturen werden im **funktionalen Organisationsbegriff** zusammengefasst.⁶

Die vorliegende Arbeit verwendet den Organisationsbegriff im instrumentalen und funktionalen Sinn. Sie beschäftigt sich mit der Anpassung von Organisationsstrukturen an veränderte Rahmenbedingungen (z. B. werden Prozesse in den Vordergrund gestellt) und neue Anforderungen. Die Arbeit beschäftigt sich daher mit der Reorganisation (funktionaler Organisationsbegriff) von Organisationen (instrumentaler Organisationsbegriff).

2.2 Notwendigkeit und Aufgabe der Organisation

Die Gestaltung der organisatorischen Struktur gehört zu dem Prozess, welcher die Komplexität eines Systems auf ein bearbeitbares Maß reduziert.⁷ Mit zunehmender Größe (Wachstum) steigt die Komplexität in Unternehmen und es ergibt sich die Notwendigkeit der Zerlegung des Systems in überschaubare Einheiten. Die entsprechende Zerlegung wird auch als sogenannte **organisatorische Differenzierung**⁸ bezeichnet und bringt zwei Effekte mit sich⁹:

- Die Möglichkeit zur **effizienten Abwicklung von Teilprozessen** durch
 - Sinnvolle Arbeitsteilung (Spezialisierungsvorteil)
 - Beschränkung vieler Störungen auf Teilbereiche des Gesamtsystems
 - Nachhaltige Absicherung und Addition von Teilerfolgen

- Ein **beherrschbares Gesamtsystem** durch
 - Bessere Voraussagbarkeit der Gesamtleistung durch erhöhte Kontinuität der Teilleistungen
 - Bessere Lokalisierungsmöglichkeit für Störungen
 - Verkürzte Anpassungszeiten durch Konzentration auf Teilbereiche
 - Bessere Beurteilungsmöglichkeit von Anpassungsauswirkungen auf Gesamtsystem und schnellere Modifikationsmöglichkeit

⁶ Grochla (1982), S. 2.

⁷ Haberfellner (1974), S. 138; Schreyögg (2008).

⁸ Vahs (2009); Schreyögg (2008).

⁹ Krieg (1971).

Durch die Differenzierung der Gesamtaufgabe in Teilbereiche (Stellen, Abteilung) werden zwar die korrespondierenden Teilprobleme beherrschbarer gemacht, im gleichen Zuge wird es aber schwieriger, den Überblick über die Kooperation dieser Teilbereiche zu behalten. In weiterer Folge entsteht daher die Notwendigkeit, die ausdifferenzierten Teile wieder effektiv zusammenzuführen. Diese Komponente der organisatorischen Strukturgestaltung wird auch als **organisatorische Integration (Koordination)**¹⁰ bezeichnet. Integration und Koordination sind erforderlich, um

- das Verhalten der einzelnen Teilsysteme besser auf die Ziele, Strategien und Normen des Gesamtsystems ausrichten zu können. Argumentiert werden kann hier auch mit dem Administrative-Behaviour-Ansatz, nach dem der Mensch als Folge seiner kognitiven Restriktionen dazu neigt, sich an Subzielen zu orientieren und die Summe dieser Subziele nicht zu einem Optimum im Sinne der Gesamtzielerreichung führen muss.
- präventive Maßnahmen (gegen Störungen) vornehmen zu können.
- das Verhaltensrepertoire des Gesamtsystems durch die gegenseitige Koppelung der einzelnen Teilbereiche zu vergrößern.¹¹

Das Problem der Teilun(Differenzierung), gekoppelt mit dem Problem der Koordination (Integration), bezeichnen Schreyögg¹² und Vahs¹³ auch als das in Abbildung 2-2 dargestellte Dualproblem der Organisation.

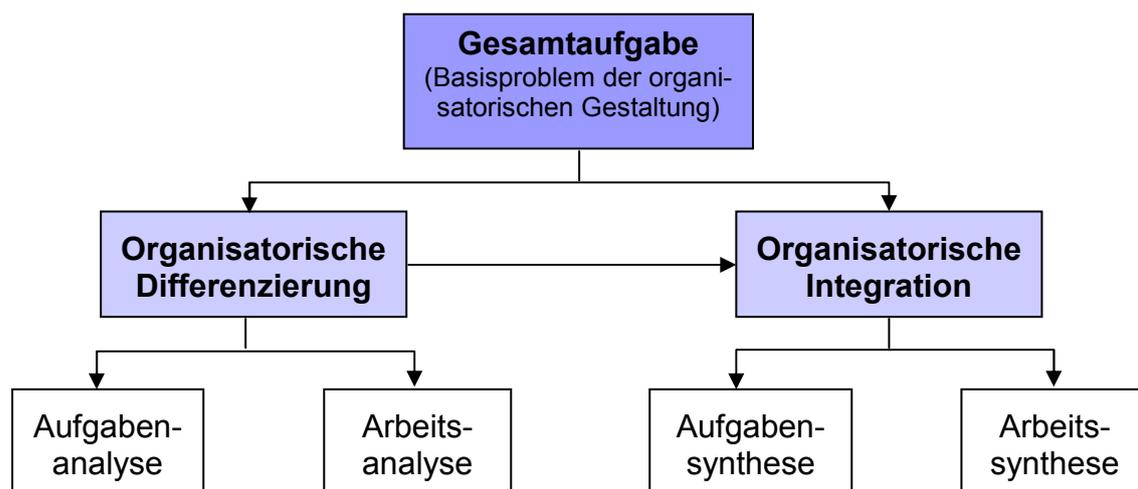


Abbildung 2-2: Das Dualproblem der Organisationsgestaltung¹²

¹⁰ Haberfellner (1974), S. 139; Vahs (2009), S. 51; Schreyögg (2008), S. 92.

¹¹ Haberfellner (1974), S. 139.

¹² Schreyögg (2008), S. 92.

¹³ Vahs (2009), S. 51.

Die Autoren unterschieden an dieser Stelle auch noch zwischen einer Arbeits- und einer Aufgabendimension. Diese Unterscheidung wird in Abschnitt 3.1 detailliert aufgegriffen und zur Beschreibung von Aufbau- und Ablauforganisation verwendet. Die generell implizit zu Grunde gelegte These ist jedoch an allen Stellen, dass ein organisierter Ablauf effizienter (wirkungsvoller im Sinne eines gesetzten Ziels) ist als ein unorganisierter¹⁴.

2.3 Exkurs: Möglichkeiten der Koordination

Nachstehend soll auch kurz auf die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Koordination von Aktivitäten eingegangen werden. In der Literatur sind unterschiedliche Möglichkeiten der Koordination beschrieben (vgl.

Abbildung 2-3)

Autor	Koordinationsmechanismen
March/Simon 1958	1.) Pläne und Programme 2.) Rückkopplung
Leavitt 1964; Khandwalla 1975	1.) Personenbezogene Koordination 2.) Strukturelle Koordination 3.) Technokratische Koordination
Hax 1965	1.) Explizite Verhaltensnormen (Weisungen) 2.) Implizite Verhaltensnormen (Lenkpreise)
Lawrence/Lorsch 1967	1.) Koordinationsabteilung und Komitees 2.) Integration 3.) Pläne und Vorschriften 4.) Hierarchie
Kirsch 1971	1.) Zentrale und dezentrale Koordinationsmechanismen (Anpassung, Manipulation und Hierarchie) 2.) Planung und Rückkopplung
Frese 1972, 1975, 1980a	1.) Regelungen der Entscheidungskompetenzen (Feld-, Handlungs- und Zielkomponente) 2.) Kommunikation
Kieser/Kubicek 1983	1.) Persönliche Weisung 2.) Selbstabstimmung 3.) Programme 4.) Pläne

¹⁴ Witte in Grochla (1973), Sp 20

Kieser/Walgenbach 2007	1.) Koordination durch persönliche Weisungen 2.) Koordination durch Selbstabstimmung 3.) Koordination durch Programme 4.) Koordination durch Pläne 5.) Koordination durch organisationsinterne Märkte 6.) Koordination durch Organisationskultur
Vahs 2009	1.) Koordination durch persönliche Weisung 2.) Koordination durch Standardisierung (Programme, Pläne) 3.) Koordination durch Selbstabstimmung 4.) Koordination durch organisationsinterne Märkte

Abbildung 2-3: Überblick Koordinationsmechanismen¹⁵

In der vorliegenden Arbeit orientieren wir uns, in Anlehnung an die Einteilung von Vahs informale und informale Koordination (Abbildung 2.4), an den Formen und Instrumenten der formalen Koordination, auf die in Abschnitt 3.1.1 ausführlich eingegangen wird.

☐ Fokus dieser Arbeit

	Formale Koordination	Informale Koordination
Formen	Gestaltung eines Leitungssystems mit dauerhaften Kommunikations- und Weisungsbeziehungen: - Durch Linien werden die einzelnen Stellen verbunden - Unterschiedliche Formen (Einlinien, Mehrlinien...)	Beruhen auf keiner Struktur; unterschiedliche Formen: - Informale Kommunikation - Informale Gruppen - Informale Führer - Informale Normen - Sozialer Status
Instrumente	Auf der Grundlage des Leitungssystems werden 4 Koordinationsinstrumente eingesetzt: - Persönliche Weisungen - Selbstabstimmungen - Standardisierung (Programme, Pläne...) - Organisationsinterne Märkte	Schaffung einer Organisationskultur; Voraussetzung dafür ist eine Vision mit - Leitbildern - Normen - Symbolen - Helden - Ritualen

Abbildung 2-4: Formale und informale Koordinationsformen und deren Instrumente¹⁶

¹⁵ In Anlehnung an Welge (1987); S. 413.; ergänzt um weitere Quellen

¹⁶ Vahs (2009), S110 ff.

In diesem Zusammenhang spielt der Organisationsgrad, welcher im nächsten Kapitel beschrieben wird, eine große Rolle.

2.4 Autonomiekosten und Organisationsgrad

Durch die notwendige Differenzierung der Gesamtaufgabe in bearbeitbare Teilaufgaben kommt es zur Bildung von Entscheidungsautonomien. Derartige Autonomien verursachen allerdings Kosten für damit verbundene notwendige Abstimmungsarbeiten. Die autonom entscheidenden Teileinheiten beeinflussen durch ihre Handlungen häufig andere Teileinheiten, wodurch sich Suboptimalitäten in Hinblick auf das Gesamtunternehmensziel ergeben können. Genauso, wie eine vollständige Abstimmung aller Teilentscheidungen nicht realisierbar ist, ist auch die Aufhebung der individuellen Entscheidungsautonomie in arbeitsteiligen Systemen aus Gründen der notwendigen Aufgabendifferenzierung nicht möglich. Die instrumentale Organisation soll diese Herausforderung so lösen, dass eine effiziente Führung der Organisation möglich wird.¹⁷

Dabei spielt vor allem auch Gutenbergs **Substitutionsprinzip der Organisation**¹⁸, das auf das Ersetzen von Improvisation und ungebundenen bzw. improvisierten Dispositionen durch dauerhafte Regelungen abzielt, eine wesentliche Rolle. Die Begriffe Improvisation und Disposition gehen auf Kosiol¹⁹ zurück, der Organisation (i. S. einer dauerhaften und stabilen Regelung) und Improvisation (i. S. einer vorläufigen und kurzfristigen Regelung) unterscheidet. Dispositionen können ungebunden und gebunden ablaufen, wobei die gebundenen Dispositionen in einem organisatorischen oder improvisatorischen Rahmen stattfinden können (Abbildung 2-5).

Kosiol nennt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Organisation, Disposition und Improvisation als notwendige Voraussetzung für das dauerhafte Funktionieren eines Unternehmens.

¹⁷ Vahs (2009), S. 17.

¹⁸ Gutenberg (1976), S. 239 ff.

¹⁹ Kosiol (1976), S.29.

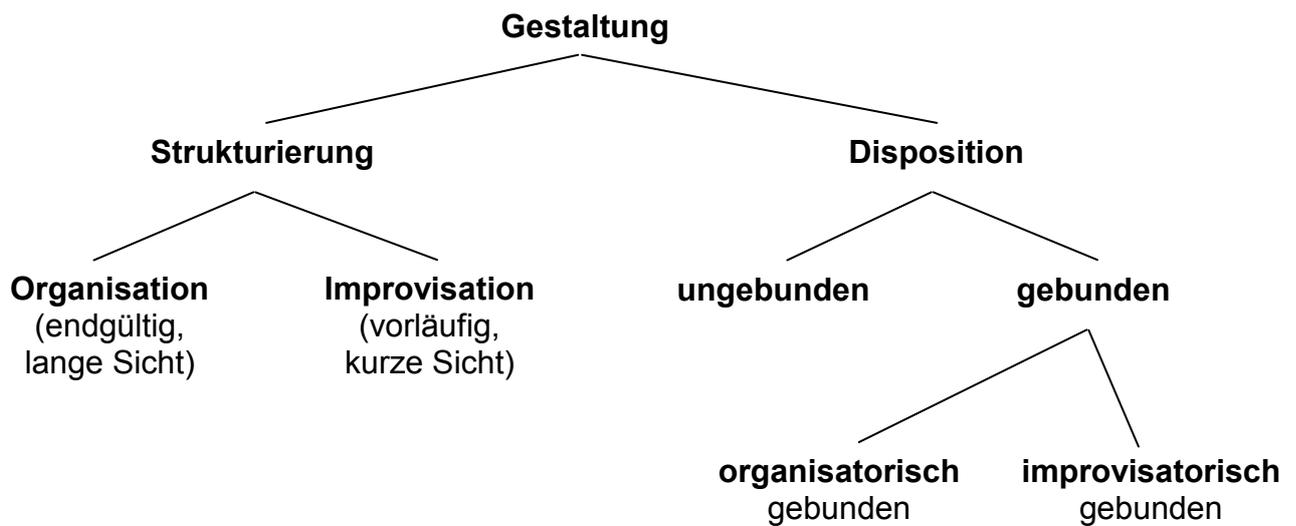


Abbildung 2-5: Organisation, Improvisation, Disposition²⁰

Gutenberg greift diese Fragestellung im genannten Substitutionsprinzip der Organisation auf. Im Zuge der organisatorischen Gestaltung ist zu entscheiden, wie hoch der Organisationsgrad im Unternehmen ist und welche Höhe an Abstimmungskosten ökonomisch sinnvoll ist. Vahs spricht in diesem Zusammenhang von einem optimalen Rationalisierungsgrad (Abbildung 2-6). Dieser liegt dann vor, wenn alle gleichartigen und regelmäßig auftretenden Vorgänge mittels generischer Regelungen entschieden werden. Werden dagegen ungleichartige oder unregelmäßige Sachverhalte und Dauerregelungen erfasst, obwohl sie eigentlich individuell zu entscheiden wären, spricht man von Überorganisation. Werden zu wenige sich wiederholende Vorgänge allgemein geregelt, liegt Unterorganisation vor.

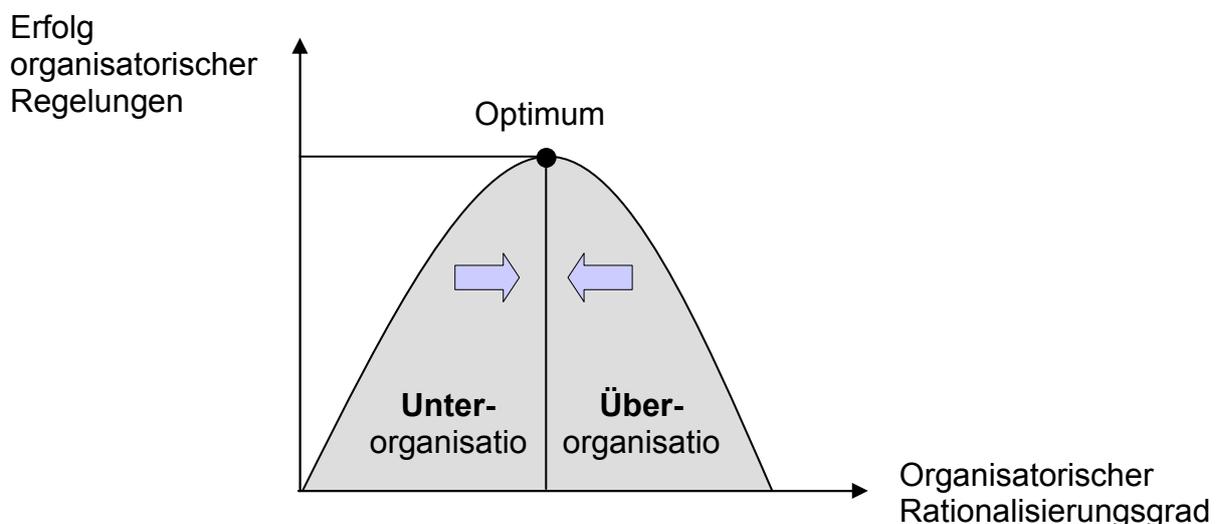


Abbildung 2-6: Optimaler Rationalisierungsgrad sowie Über- und Unterorganisation²¹

²⁰ Kosiol (1976), S.30.

In diesem Zusammenhang spielen auch Begriffe wie Stabilität und Flexibilität eine Rolle. Ein hoher Organisationsgrad fördert die Stabilität von Systemen, reduziert aber die Flexibilität, während stark improvisiertes Verhalten die Flexibilität erhöht, aber die Stabilität reduziert. Bei der Festlegung des Organisationsgrades ist ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Flexibilität anzustreben, wobei der zweckmäßige Umfang organisatorischer Regelungen innerhalb einer Unternehmung einer großen Variationsbreite unterliegt. Auch Haberfellner²² beschäftigt sich mit dem zweckmäßigen Ausmaß der Strukturierung und identifiziert die Art der zu regelnden Prozesse als maßgebliche Einflussgröße neben Lebensdauer, Größe, Rechtsform und sozialen Strukturen. Er definiert dafür zwei Organisationstypen (hoher Organisationsgrad mit vielen Regelungen und niedriger Organisationsgrad mit mehr Raum zur Selbstorganisation) und versucht eine Zuordnung von Prozessen zu den genannten Typen zu treffen.

Abbildung 2-7 stellt diese Organisationstypen im Überblick dar.

Organisationstyp I (hoher Org.-Grad)	Organisationstyp II (niedriger Org.-Grad)
<p>Eignung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repetitive Aufgaben ▪ Stabile Umwelt ▪ Hoher Trainingsstand der Mitarbeiter ▪ Hohe Sicherheitsanforderungen <p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizientes und sicheres Abwickeln von Routineaufgaben <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Lagerverwaltung, Fertigung in großen Losgrößen 	<p>Eignung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Innovationsgrad ▪ Dynamische Umwelt ▪ Kreative Prozesse ▪ Starke Problemlösungsorientierung der Mitarbeiter und neue Aufgaben <p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemlösungen auf effiziente Art finden <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konstruktions- und Entwicklungsbereich, Organisation und EDV, Projektaufgaben

Abbildung 2-7: Eignung unterschiedlicher Organisationsgrade²³

²¹ Vahs (2009), S17 f.

²² Haberfellner (1974), S 96 ff.

²³ Haberfellner (1974), S. 96 ff.

2.5 Die Effizienz der Organisation

Eine weitere Möglichkeit zur Beurteilung der Effizienz einer Organisation stellt die Unterteilung in Koordinationseffizienz und Motivationseffizienz dar.²⁴ Die Trennung in eine Koordinations- und eine Motivationsdimension stellt dabei einerseits ein Mittel zur Komplexitätsreduktion dar, führt aber auch die Blickwinkel unterschiedlicher historischer Organisationstheorien zusammen.

Die Koordinationsperspektive beurteilt organisatorische Regelungen allein danach, inwieweit sie den aufgabenlogischen Anforderungen der Unternehmungsaktivitäten gerecht werden. Die formale Koordination von Abläufen und Tätigkeiten orientiert sich dabei auch stark an den klassischen Organisationstheorien²⁵ wie dem „Bürokratieansatz“, dem „administrativen Ansatz“ oder dem „arbeitswissenschaftlichen Ansatz“. So wird im „Bürokratieansatz“ von Max Weber die Funktionsweise moderner Großorganisationen behandelt, in denen es darum geht, die Handlungen der Akteure zweckgeleitet und effizient zu organisieren, an allgemeingültigen Regeln zu orientieren und zu einem Ganzen zu verbinden.²⁶ Die Effizienz der Organisation ist nicht expliziter Erkenntnisgegenstand, sondern ergibt sich als Folge der von Weber beschriebenen rationalen Form von Herrschaft.²⁷ Im von Henri Fayol begründeten „administrativen Ansätze“ steht die Optimierung von Prozessen im Mittelpunkt.²⁸ Organisation wird von Fayol als die Planung und Umsetzung eines Systems von betrieblichen Regeln verstanden, die als Struktur der betrieblichen Abläufe den adäquaten Einsatz von Mitarbeitern sichern.²⁹ Die Planung der betrieblichen Arbeits- und Koordinationsabläufe (Ablauforganisation) sichert hier also die Effizienz der Prozesse ab, vorausgesetzt, dass die Mitarbeiter die betrieblichen Anweisungen auch befolgen. Nach dem „arbeitswissenschaftlichen Ansatz“, der vor allem auf Frederick W. Taylor zurückgeht,³⁰ steht hingegen nicht die Gesamtorganisation im Fokus der Effizienzbetrachtung, sondern die Analyse und Ausgestaltung der jeweiligen Arbeitsabläufe. Die Arbeitsteilung sollte nach rationellen

²⁴ Frese (1991), S. 258 ff.

²⁵ Becker/Staus (2011), S. 20 ff.

²⁶ Schreyögg (2006), S. 4201; vgl. hierzu auch Kieser (2002), S. 39 ff.

²⁷ Becker/Staus (2011), S. 24.

²⁸ Schreyögg (2006), S. 4201; vgl. hierzu auch einen „späten“ Vertreter dieser Forschungstradition, Kosiol (1976).

²⁹ Becker/Staus (2011), S. 27 f.

³⁰ Schreyögg (2006), S. 4201; vgl. auch Becker/Staus (2011), S. 20 f.; siehe auch Taylor (1911).

Kriterien erfolgen, welche die Optimierung der Arbeitsvollzüge ermöglicht. Ziel dieses Ansatzes ist es, die betrieblichen Prozesse in hohem Maße zu standardisieren und betriebliche Routinen und Spezialisierungen zu entwickeln. Der Effizienzgewinn der Organisation ergibt sich hiernach also vor allem als Folge der rationellen Ausgestaltung der betrieblichen Prozesse (Ablauf-/Prozessorganisation).

Mit der Effizienz von Koordination zielt Frese wie bereits erwähnt sehr stark auf die Effizienz des formalen Zusammenspiels in Form von Regeln, aber auch in Form von arbeitsteiligen Prozessen ab. Von individuellen Einstellungs- und Verhaltensmerkmalen der Entscheidungsträger wird weitgehend abstrahiert. Probleme wie mangelnde Leistungsintensität oder bewusstes Fehlverhalten der Mitarbeiter sind folglich aus dieser Betrachtung ausgeklammert.

Solche individuellen Verhaltensmerkmale der Unternehmungsmitglieder und Möglichkeiten ihrer zielkonformen Beeinflussung durch organisatorische Regelungen werden im Rahmen der Motivationsdimension explizit thematisiert. Den Motivationsmaßnahmen kommt im organisatorischen Gestaltungsinstrumentarium eine flankierende Funktion zur Unterstützung der Koordination zu. Die Berücksichtigung von sozialen und emotionalen Bedürfnissen der Mitarbeiter zur effizienten Organisation der betrieblichen Prozesse ist deutlich stärker bei den neoklassischen und modernen Organisationstheorien wie dem Human-Relations-Ansatz³¹ oder dem *Human-Ressourcen-Ansatz*³² verankert. So ist nach dem Human-Relations-Ansatz der organisatorische Fokus vermehrt auch auf motivierende Verhaltensaspekte gerichtet, deren Erforschung bis heute einen Schwerpunkt einer Vielzahl von Effizienzstudien bildet. Der Human-Ressourcen-Ansatz, der als eine Weiterentwicklung des Human-Relations-Ansatzes angesehen werden kann, stellt diesen Fokus in einen formalen Bezug zu den in Unternehmen etablierten Führungsprinzipien: Diese sollten motivationsorientiert gestaltet sein,³³ um Prozesse im Sinne einer Organisationsentwicklung zu steuern.³⁴

Frese gelingt es also an dieser Stelle, sowohl klassische als auch neoklassische und moderne Organisationstheorien durch die Beurteilung der Organisationsstruktur hinsichtlich Motivations- und Koordinationseffizienz anzusprechen. Dabei wird auf Subziele zurückgegriffen. Das bedeutet, dass für beide Kriterien eine Reihe von

³¹ Schreyögg (2006), S. 4202.

³² Becker/Staus (2011), S. 34.

³³ Argyris (1964), Lawler (2003).

³⁴ Bennis (1969).

Detailzielen angegeben werden können, die für eine konkrete Struktur auf den Erreichungsgrad hin untersucht werden können.

Im Folgenden sollen die beiden Effizienzdimensionen und deren Kriterien genauer vorgestellt werden.

2.5.1 Koordinationseffizienz

Die Ableitung der Kriterien für die Koordinationseffizienz³⁵ folgt der Arbeitsteilung, die für die Beherrschbarkeit des System beziehungsweise der Arbeitsaufgabe erforderlich ist. Arbeitsteilung führt in weiterer Folge zu den in Abschnitt 2.4 beschriebenen Autonomiekosten, wenn die Summe der Einzelentscheidungen von einem Gesamtoptimum abweicht. Autonomiekosten lassen sich reduzieren, indem die Entscheidungsqualität verbessert wird. Dies kann durch umfassendere Informationsbereitstellung an die beteiligten Individuen, eine bessere Methodenbasis bei der Informationsverarbeitung sowie eine verstärkte Abstimmung zwischen den Mitarbeitern erreicht werden. Sämtliche Aktivitäten zur Informationsgewinnung sowie der weiteren Verarbeitung und Verteilung benötigen allerdings den Einsatz von Ressourcen. Die dadurch verursachten Kosten werden als Abstimmungskosten bezeichnet.

Das Prinzip der Koordinationseffizienz bewegt sich somit in einem Spannungsverhältnis zwischen dem Streben nach Entscheidungen hoher Qualität (und damit einer Vermeidung von Autonomiekosten) und dem sparsamen Einsatz von Ressourcen, die zur Koordination erforderlich sind (also einer Vermeidung von Abstimmungskosten). In diesem Zusammenhang spielt auch die Komponente Zeit eine entscheidende Rolle. So können Entscheidungen zeitlichen Restriktionen unterworfen sein (z. B. Liefertermine, Quality Gates). Eine umfassende Abstimmung ist mitunter nicht möglich, wenn die Zeitvorgaben eingehalten werden sollen, oder sie ist mit hohen Kosten (z. B. schnellere Produktion, hohe Reisekosten, hohe Frachtkosten durch terminliches Troubleshooting) verbunden.

Die Beurteilung von Organisationsalternativen in Hinblick auf ihre Koordinationseffizienz berücksichtigt daher Autonomie- und Abstimmungskosten (Abbildung 2-8). Je geringer diese Kosten auf kumulierter Basis sind, desto effizienter arbeitet eine Organisation in Hinblick auf die Koordination. Diese

³⁵ Frese (1991), S. 264 ff.

Zielsetzung entspricht der bei Vahs beschriebenen Zielsetzung einer effizienten Führung der Organisation.³⁶

Frese nennt in weiterer Folge 3 Kriterien für die Koordinationseffizienz³⁷:

- Kriterium der Interdependenzeffizienz
- Kriterium der Potentialeffizienz
- Kriterium der Delegationseffizienz

Dabei beschreibt die Interdependenzeffizienz, wie gut und in welchem Ausmaß die vorhandenen Interdependenzen bei Entscheidungen abgestimmt werden.

Die Potentialeffizienz stellt dar, wie gut und mit welchem Aufwand die vorhandenen Potentiale genutzt werden. Auch hier kann in gleicher Weise wieder in die Bereiche Marktpotentiale und Ressourcenpotentiale unterschieden werden.

Delegationseffizienz liegt dann vor, wenn es gelingt, die Entscheidungen so aufzuspalten, dass die Vorteile der Nutzung der Problemübersicht der übergeordneten Einheiten (Abbau von Autonomiekosten) größer sind als die Nachteile der Informationsbeschaffung (Abstimmungskosten).

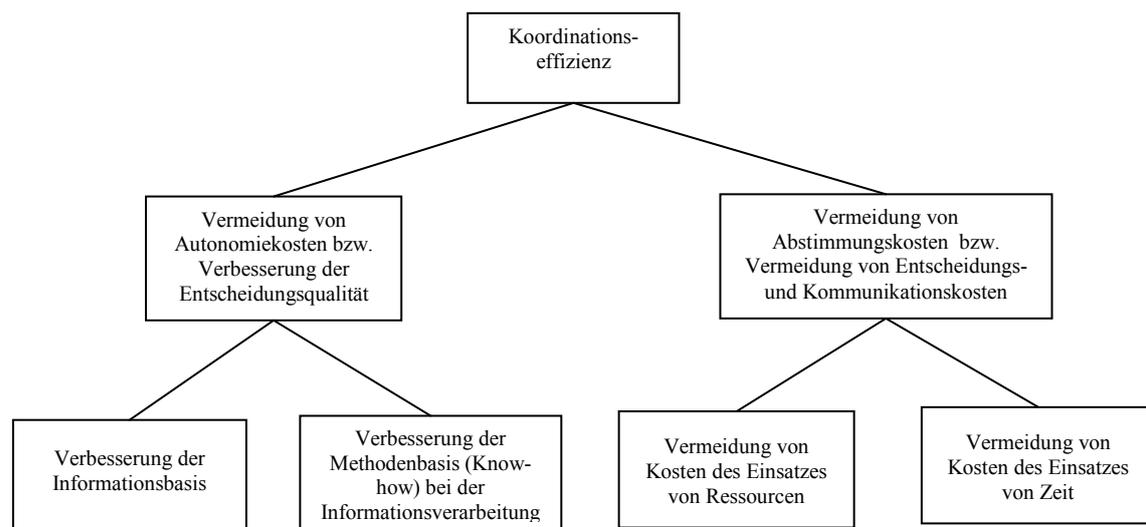


Abbildung 2-8: Die Ziele der Koordinationseffizienz³⁸

³⁶ Vahs (2009), S. 17.

³⁷ Frese (1991), S. 270.

2.5.2 Motivationseffizienz³⁹:

Das Thema Motivation erfasst im Grundsatz das Problem, dass die Ziele der Unternehmung und die der Mitarbeiter nicht in jedem Fall übereinstimmen müssen, gleichzeitig aber durch organisatorische Regelungen Verhaltensspielräume der Mitarbeiter nicht vollkommen eliminiert werden. Gegenstand der Motivationseffizienz ist die Gestaltung der Organisationsstruktur im Hinblick darauf, dass die verbleibenden Verhaltensspielräume der Mitarbeiter von diesen möglichst unternehmenszielkonform genutzt werden.

Die Motivationsdimension zielt dabei darauf ab, Bürokratisierungen zu verringern, welche in der Verfolgung von Aufgaben und Aktivitäten, die für die Unternehmung keinen Nutzen haben, ihren Ausdruck finden.

Frese spricht in diesem Zusammenhang von 3 Kriterien der Motivationseffizienz⁴⁰:

- dem Kriterium der Eigenverantwortung,
- dem Kriterium der Überschaubarkeit und
- dem Kriterium des Marktdrucks.

Grundgedanke des Kriteriums der Eigenverantwortung ist die Delegation von Entscheidungen und die Vergrößerung des Entscheidungsspielraums des einzelnen Individuums. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Motivation des Mitarbeiters zunimmt, wenn er seine Arbeit als sinnhaft erlebt und Verantwortung für das Arbeitsergebnis trägt. In diesem Fall ist auch von höherer Leistungsbereitschaft und einer besseren Nutzung des kreativen Potentials des Mitarbeiters auszugehen.

Nach dem Kriterium der Überschaubarkeit sollten möglichst abgeschlossene Aufgabenkomplexe gebildet werden, da die Konzentration der Aktivitäten auf abgeschlossene Einheiten tendenziell motivierend auf die Mitarbeiter wirkt. Zum einen erlaubt Abgeschlossenheit die Orientierung an einem gemeinsamen Bezugsobjekt und verbessert so die Gruppenzusammenarbeit durch Effekte wie räumliche Nähe. Des Weiteren vereinfacht sich die Kommunikation zwischen den beteiligten Mitarbeitern. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist auch die

³⁸ Frese (1991), S. 265.

³⁹ Frese (1991), S. 273 ff.

⁴⁰ Frese (1991), S. 273 ff.

Bereitstellung von Anreizen. Abgeschlossenheit schafft die Voraussetzung für eine Zuordnung von Ergebnissen zu organisatorischen Einheiten, was die Möglichkeit, Anreize für die Zielerreichung zu bieten, stark vereinfacht.

Nach dem Kriterium des Marktdrucks ist ein unternehmenszielkonformes Verhalten der Mitarbeiter besonders dann zu erwarten, wenn möglichst viele Aktivitäten in einer Unternehmung unmittelbar mit marktlichen Alternativen konfrontiert werden. Durch die Einführung marktbezogener Informationen (z. B. Preise, Kosten, Leistungen von Wettbewerbern) auch in solchen Unternehmungsbereichen, die keinen unmittelbaren Zugang zu externen Märkten haben, werden Vergleichsmöglichkeiten im Sinne eines Benchmarkings geschaffen. Die zugrunde liegende Wirkungshypothese besagt, dass marktbezogene Maßstäbe der Leistungsbeurteilung die Bereitschaft fördern, Verhalten und Strukturen auf Effizienz zu überprüfen. Letztlich soll dieses Prinzip bei den Mitarbeitern das Bewusstsein schärfen, dass es marktliche Alternativen (Konkurrenten, Lieferanten) gibt, die den Bestand der Unternehmung oder von Arbeitsplätzen gefährden können. Gute Beispiele für diese Effekte bieten Unternehmensbereiche, welche outgesourct oder als eigene Profit Center geführt werden.

Festzuhalten ist an dieser Stelle auch, dass es zwischen den Effizienzkriterien der Motivation und der Koordination auch zu diversen Interdependenzen und Trade-offs kommen kann, welche in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden sollen.

3 Aufbauorganisation – Ablauforganisation – Prozessorganisation

Im folgenden Kapitel sollen die Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation und ihre Verwendung in dieser Arbeit erläutert und zum Begriff der Prozessorganisation in Beziehung gesetzt werden.

3.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation ist in der Organisationslehre tief verwurzelt. Bereits Nordsieck und Kosiol, zwei wesentliche Begründer der Organisationslehre, treffen diese Unterscheidung.

So unterscheidet *Nordsieck* den Betriebsaufbau und den Betriebsablauf und spricht von zwei sich ergänzenden Hauptlehren der Organisationswissenschaft⁴¹: Die organisatorische Beziehungslehre (Betriebsaufbau) regelt dabei die Beziehungen der Arbeitssubjekte untereinander. Die Ablauflehre behandelt hingegen organisatorische Regelungen, welche das Ineinandergreifen der Arbeitsleistungen betreffen.

Auch *Kosiol* greift die Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation auf und bemerkt ebenfalls, dass es sich hierbei um verschiedene Betrachtungsweisen des Organisationsgegenstandes handelt.⁴² Für ihn stellt die Aufbauorganisation den Koordinationsmechanismus für aufgabenteilige Einheiten dar. Die Ablauforganisation hingegen verfolge das Ziel der raumzeitlichen Strukturierung der betrieblichen Arbeitsvorgänge.

⁴¹ Nordsieck (1955), S. 76 f.

⁴² Kosiol (1976), S. 43.

Das Verständnis von Aufbau- und Ablauforganisation der vorliegenden Arbeit wird in Abbildung 3-1 dargestellt.⁴³

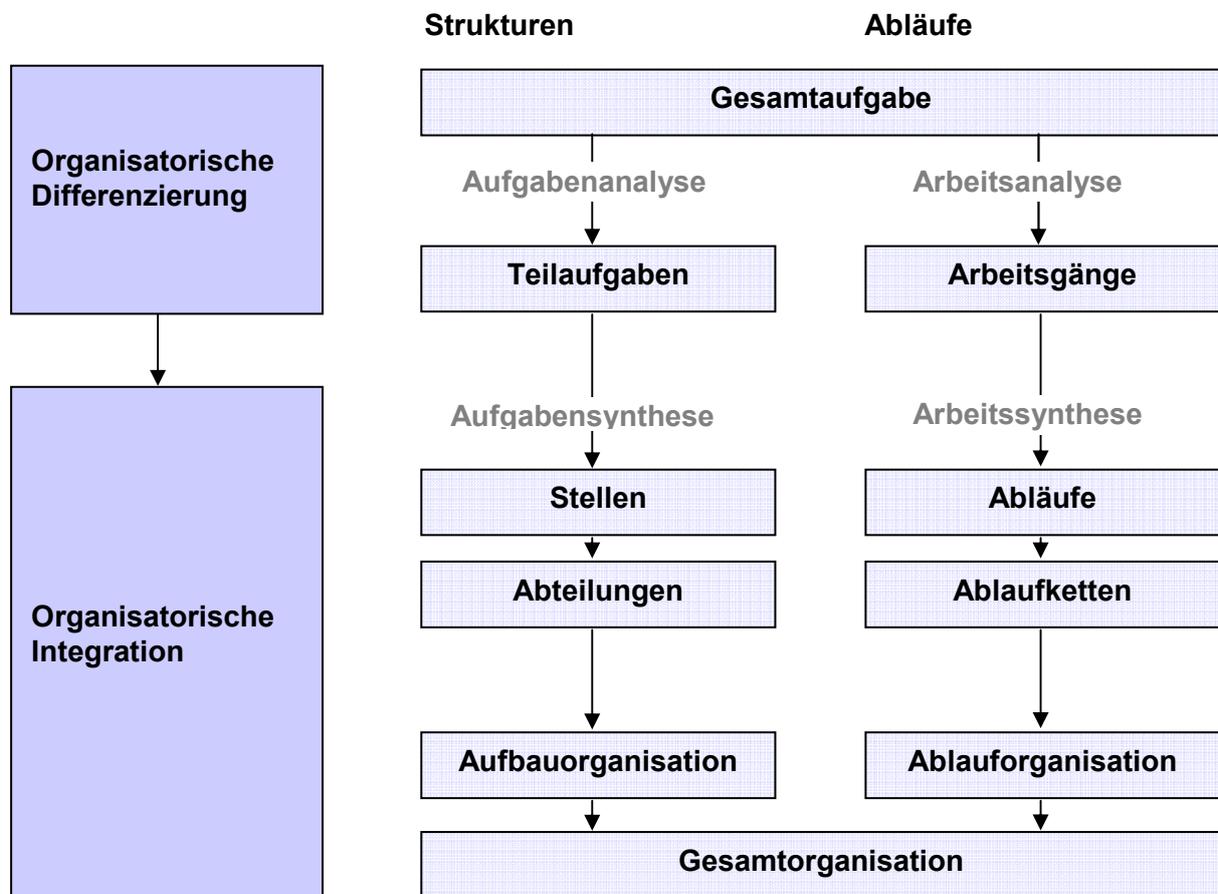


Abbildung 3-1: Abgrenzung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation³¹

Der in Abbildung 3.1 gezeigte Ansatz orientiert sich sehr stark am bereits in Kapitel 2.2 vorgestellten Dualproblem der Organisation. Dort wird sowohl die organisatorische Differenzierung als auch die organisatorische Integration in einen Aufgaben- und einen Arbeitsbereich unterteilt. Die Aufbauorganisation entsteht durch Differenzierung und Integration von Aufgaben, während die Ablauforganisation durch Differenzierung und Integration von Arbeitsgängen bzw. Abläufen entsteht. An dieser Stelle wird auch deutlich, dass Aufbau- und Ablauforganisation derselben Gesamtaufgabe zusammen die Gesamtorganisation ergeben. Im Folgenden soll auf beide Elemente genauer eingegangen und sollen unterschiedliche Formen beschrieben werden.

⁴³ Vahs (1991), S. 60. Der Begriff Prozess wurde hier bewusst durch Ablauf ersetzt, da die Prozessdefinition dieser Arbeit deutlich über den Ablauf im Sinne Vahs' hinausgeht.

3.1.1 Aufbauorganisation

Begriff und Aufgabe:

Die Aufbauorganisation bildet die bewusst geplante, formale, aus sachrationellen, generellen und dauerhaften Regelungen bestehende Organisationsstruktur der Unternehmung.⁴⁴ Die Aufbauorganisation definiert dabei zwei sich ergänzende Elemente:

- Die Zuständigkeiten von Personen bzw. Stellen für die definierten Teilaufgaben (Namen, Abteilungen etc.) sowie die entsprechenden Verantwortungen und Kompetenzen dieser Menschen.
- Die Beziehung dieser Personen bzw. Stellen zueinander über eine entsprechende Gliederung und Strukturierung auf mehreren Ebenen (z. B. funktionale Gliederung⁴⁵).

Die Aufbauorganisation ist ein eher statisches Element der Organisation und bildet den Rahmen für Arbeits- und Informationsprozesse.

Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation:

Abbildung 3-2 zeigt Gremien und Stellen als mögliche Organisationseinheiten.

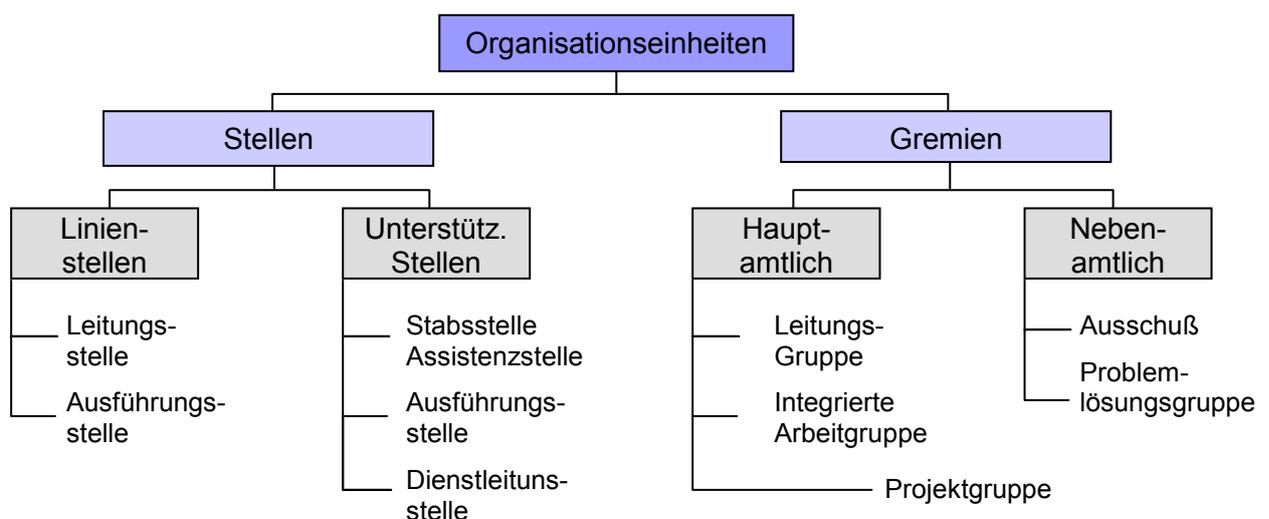


Abbildung 3-2: Arten von Organisationseinheiten⁴⁶

⁴⁴ Schreyögg (1994)

⁴⁵ Zu den Begriffen Abteilung und funktionale Gliederung die nachfolgenden Seiten.

Da sich diese Arbeit in erster Linie mit den Basisfragen der Aufbauorganisation beschäftigt, wird in weiterer Folge nur mehr auf Stellen näher eingegangen.

Stellen sind die kleinsten aufbauorganisatorischen Einheiten und werden somit auch als Basiseinheiten bezeichnet. Auch wenn der Stelleninhaber eine bestimmte, ihm zugeordnete Funktion erfüllt, ist der Begriff der Stelle von der Person oder einem eventuellen Personenwechsel unabhängig. Abbildung 3-2 zeigt unterschiedliche Arten von Stellen (Leitungsstelle, Ausführungsstelle etc.), auf welche in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden soll.

Die spezielle **Problematik der Stellenbildung** liegt darin, dass Aufgaben in gegebenem Umfang so auf mehrere Stellen aufzuteilen sind, dass sowohl menschliche als auch technische Leistungsressourcen optimal genutzt werden können.⁴⁷ Um die Aufgaben der Stellenbeschreibung erfüllen zu können, benötigt der Inhaber der Stelle außer den bereits erwähnten Kompetenzen auch Sachmittel und Informationen. Hier kommt das **Kongruenzprinzip** zum Tragen. Es besagt, dass **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung** möglichst **deckungsgleich sein sollen**, um Tätigkeiten wirkungsvoll erfüllen zu können⁴⁸.

Eine spezielle Form der Stellen sind **Instanzen** und **Stäbe**. **Instanzen** nehmen umfassende Leitungsaufgaben wahr und vereinen somit Entscheidung, Anordnung, Kontrolle und Initiative (z. B.: Bereichsleiter, Abteilungsleiter).⁴⁹ **Stäbe** sind Leitungshilfsstellen ohne Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Ihre Aufgabe ist hauptsächlich, die Abteilung oder den Funktionsträger zu entlasten. Sie können koordinieren, informieren, beraten, an Einzelentscheidungen mitwirken oder für die Dauer ganzer Projekte zur Verfügung stehen.

Durch die Zusammenfassung mehrerer Stellen unter eine Leitungsstelle entstehen **Abteilungen**.⁵⁰ Sie sind definiert als hierarchisch gegliederte Subsysteme zur arbeitsteiligen Erfüllung von segmentierenden Daueraufgaben⁵¹ und dienen der Komplexitätsbewältigung. Abteilungen bestehen aus einer Instanz (z. B. dem

⁴⁶ Vahs (1991), S. 63.

⁴⁷ Schreyögg (1994).

⁴⁸ Vahs (1991), S. 67.

⁴⁹ Wöltge (1991).

⁵⁰ Schreyögg (1994).

⁵¹ Krüger in Frees (1992)

Abteilungsleiter) und einer oder mehreren Stellen (z. B. Sachbearbeiter). Die hierarchische Anordnung von Stellen, Abteilungen, Hauptabteilungen etc. wird als Hierarchie bezeichnet.⁵²

Gestaltungsmöglichkeiten und typische Formen von Aufbauorganisationen:

Wie in Abbildung 3-1 dargestellt, entsteht die Aufbauorganisation im Sinne der **organisatorischen Differenzierung** und **Integration** durch **Aufgabenanalyse** und **Aufgabensynthese**. So vielfältig die Möglichkeiten für Analyse und Synthese sind, so vielfältig sind auch die Formen der Aufbauorganisation.

Aufgabendifferenzierung:

Eine in der heutigen Lehre übliche Unterteilung der Aufgabendifferenzierung nennt folgende vier Möglichkeiten⁵³:

- Differenzierung nach **Funktionsbereichen (Verrichtungen)**
- Differenzierung nach **Regionen**
- Differenzierung nach **Kundengruppen (Abnehmerkreisen)**
- Differenzierung nach **Objekten (z.B. Produkten oder Produktgruppen)**

Auch Kombinationen dieser Möglichkeiten sind denkbar, wobei in diesem Fall zu entscheiden ist, ob hier eine Gleichberechtigung (Matrixgliederung oder mehrdimensionale Gliederung) oder eine Rangfolge (z. B.: primär funktional, sekundär regional) zugrunde gelegt wird.⁵⁴ Die Differenzierungsmöglichkeiten können individuell auf unterschiedliche Ebenen angewendet werden, wodurch in der Praxis in der Gesamtorganisation meist Mischformen entstehen.

Aufgabenintegration:

Im Zuge der Aufgabenintegration werden die gebildeten Teilaufgaben einerseits zu Stellen und Abteilungen zusammengefasst und andererseits in eine hierarchische Beziehung zueinander gesetzt. Dadurch entsteht die sogenannte **Leistungs- bzw. Führungsorganisation**⁵⁵. Die in der Praxis übliche Darstellung für dieses Leitungssystem ist das **Organigramm**.

⁵² Vahs (1991), S. 98.

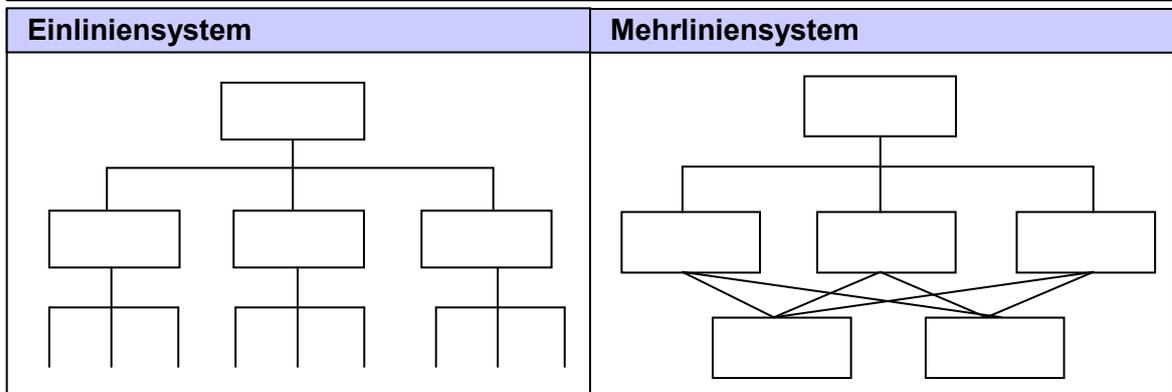
⁵³ Vahs (1991), S. 100; Haberfellner (1974), S.151; Kieser/Walgenbach (2007), S93 ff.

⁵⁴ Haberfellner (1974), S. 151.

⁵⁵ Vahs (1991), S. 110.

Für das Leitungssystem gibt es mehrere Gestaltungsformen, die im Folgenden dargestellt werden sollen.

Grundsätzliche Möglichkeiten des Aufbaus von Leitungsbeziehungen



Spezielle Ausprägungen

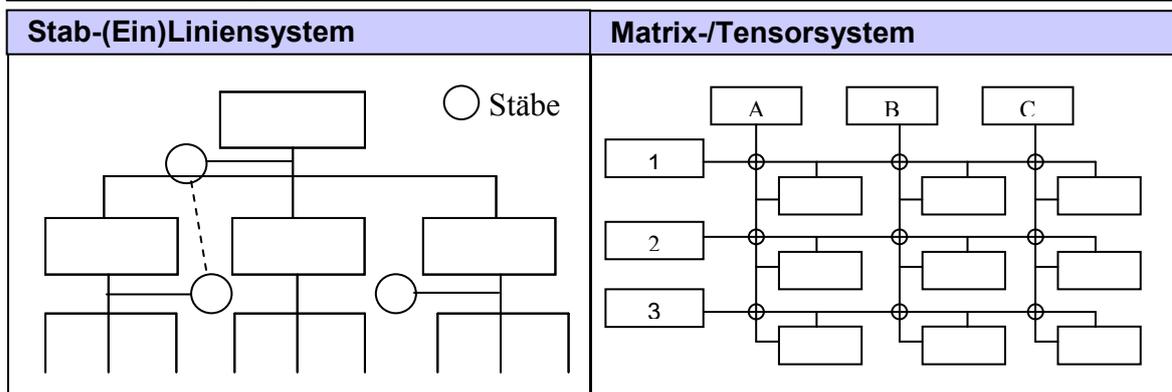


Abbildung 3-3: Organisationsformen und praktische Ausprägungen⁵⁶

Abbildung 3-3 gibt einen Überblick über mögliche Leitungssysteme. Diese Modelle haben den Charakter von Idealtypen. In der Realität sind fast ausnahmslos Mischformen anzutreffen.⁵⁷ Dabei bilden Einlinien- und Mehrliniensysteme den grundsätzlichen Rahmen. Das Matrixsystem ist eine in der Praxis häufig anzutreffende Sonderform der Mehrlinienorganisation. In der Stab-Linienorganisation werden die beschriebenen Grundformen durch Stäbe ersetzt.

Im Folgenden sollen die Organisationsformen kurz vorgestellt werden und vor allem soll auf Vor- und Nachteile eingegangen werden.

⁵⁶ In Anlehnung an Vahs (1991), S. 110 ff.; Schreyögg (2008), S. 131ff.

⁵⁷ Nauer (1993), S. 219–288; Hill et al. (1989), S. 191–210; Probst (1992), S. 49–67

Einliniensystem vs. Mehrliniensystem

Beim **Einliniensystem** ist jede Stelle nur durch eine einzige „Linie“ mit all ihren vorgesetzten Instanzen verbunden. Der Grundgedanke dieses Systems besteht darin, dass eine Stelle nur von einer einzigen Instanz alle Anordnungen in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben und Kompetenzen sowie alle notwendigen Informationen erhält. Die Linie stellt sowohl den offiziellen Entscheidungs- als auch Mitteilungsweg dar. Durch die straffe vertikale Regelung sämtlicher Kommunikationsbeziehungen wird die Einheitlichkeit der Führung (der Entscheidungsbildung und -durchsetzung) gewährleistet. Auf der anderen Seite werden damit lange, schwerfällige „Dienstwege“ geschaffen, die in der Praxis oft durch Schaffung informeller, flexiblerer Wege unterlaufen werden.⁵⁸ Daraus ergeben sich folgende, in Abbildung 3-4 dargestellte Vor- und Nachteile:

Vorteile	Nachteile
+ Für Aufgaben mit stabilen und repetitiven Charakter	- Tendenz, Probleme nach oben zu tragen
+ Eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (Einheit der Leitung)	- Gefahr der Informationsfilterung
+ Klarheit und Sicherheit	- Probleme bei horizontaler Zusammenarbeit
	- Verbürokratisierung

Abbildung 3-4: Vor- und Nachteile des Einliniensystems

Im Unterschied zum Einliniensystem ist beim **Mehrliniensystem** eine Stelle mehreren übergeordneten Stellen unterstellt. So untersteht z. B. in Produktionsstätten eine Fachabteilung (z. B. Qualitätsmanagement) einmal der Werksleitung und zum anderen der fachlich übergeordneten Bereichsleitung (z. B. dem gesamtverantwortlichen Qualitätsmanager). Diese Organisationsform ermöglicht höhere Qualität durch Spezialisierung. Ein Mitarbeiter hat mehrere Vorgesetzte, die in unterschiedlichen Bereichen spezialisiert sind. Bei Entscheidungen haben diejenigen Mitspracherechte, die sich durch die entsprechende Fachkompetenz auszeichnen. Gleichzeitig bedeutet ein System der Mehrfachunterstellung zwangsläufig eine Zunahme an Komplexität und kann zu Konflikten führen, wenn eine Person zwei (oder mehreren) Vorgesetzten unterstellt ist. Eine sorgfältige

⁵⁸ Hill et al. (1989), S. 191–193.

Kompetenzabgrenzung ist in diesem Fall unbedingt notwendig.⁵⁹ Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems sind in Abbildung 3-5 erfasst.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> + Prinzip des kürzesten Weges + Übereinstimmung von Fach- und Entscheidungskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktpotential durch Mehrfachunterstellung - Möglichkeit, Vorgesetzte gegeneinander auszuspielen - Widersprüche aufgrund von gegenteiligen Anweisungen möglich (keine Einheit Führung)

Abbildung 3-5: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems

Stabliniensystem

Eine Stab-Linien-Organisation entsteht, wenn die hierarchische, linienmäßige Organisationsform durch Stäbe erweitert wird. Die Stab-Linien-Organisation soll die Vorteile der klaren Kompetenz- und Verantwortlichkeitsabgrenzung des Einliniensystems mit den Vorteilen der Spezialisierung des Mehrliniensystems verbinden. Dabei gilt es zu beachten, dass der Übergang zwischen Stab-Linien-Organisation und funktionaler Organisation fließend ist. Viele Stabstellen werden zu zentralen Dienststellen ausgeweitet, die bestimmte Aufgaben selbstständig wahrnehmen können (z. B. Organisationsabteilungen, Planungsabteilungen etc.).⁶⁰

Die Vor- und Nachteile des Stabliniensystems gehen aus Abbildung 3-6 hervor.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> + Entlastung der Linie + Verbesserung der Koordination und der Entscheidungsqualität + Klarheit und Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Oft keine klare Kompetenzabgrenzung zwischen Stab und Linie - Gefahr der Entwicklung zu großen Stabstellen - Stabstellen als „graue Eminenzen“ mit großem Einfluss aber keiner offiziellen Verantwortung - Unkritische Übernahme von Vorschlägen der Stäbe

⁵⁹ Hill et al. (1989), S. 193–196; Probst (1992), S. 53–54.

⁶⁰ Probst (1992), S. 54–57; Hill et al. (1989), S. 197–201.

Häufige Grundmodelle von Einliniensystemen in der Praxis:⁶¹

In der Praxis finden sich häufig folgende Grundmodelle von Einlinienorganisationen

- **Funktionale Organisation (Verrichtungsorganisation)**
- **Divisionale Organisation (Spartenorganisation)**

Bei der **funktionalen Organisation** (Abbildung 3-7) richtet sich die Strukturierung nach den Aufgaben, die im jeweiligen Unternehmen zu erfüllen sind (z. B. Beschaffung, Fertigung, Absatz). Aus diesem Grund wird dieser Typ auch als **Verrichtungsorganisation** bezeichnet. Bei der funktionalen Organisation handelt es sich um ein Einliniensystem auf der zweiten Gliederungsebene. Die Gliederung der nachfolgenden Ebenen bleibt dabei komplett offen. So können diese sowohl wieder nach Funktionen aber auch nach Objekten, Kundengruppen oder Regionen gegliedert sein.

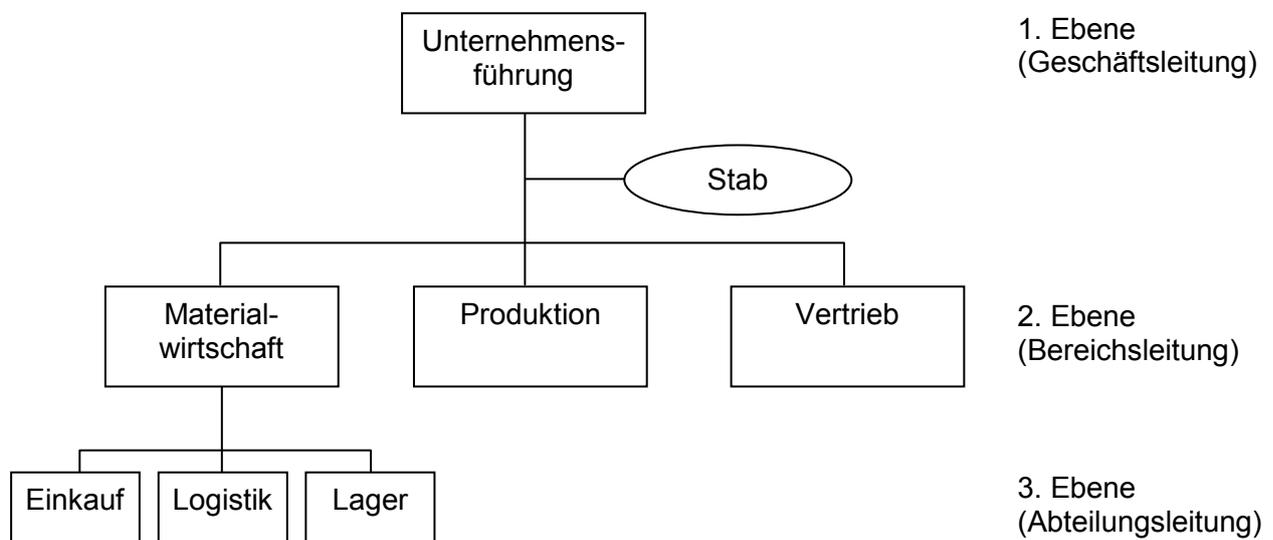


Abbildung 3-7: Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation entsteht oft im Zuge des **Wachstums** eines Unternehmens vor dem Hintergrund, dass die Gesamtaufgabe aufgrund der Kapazitäten weiter aufgeteilt werden muss. Die Abtrennung von kaufmännischen Elementen ist oft ein erster Schritt in diese Richtung.

⁶¹ Grochla (1995), S. 130 f.; Krüger (1993), S. 95.

Vorteile der **funktionalen Organisation** sind die klaren und transparenten Unterstellungsverhältnisse und Kompetenzregelungen sowie die einem logischen Ablauf folgende Arbeitsteilung. Außerdem sind die einzelnen Teilbereiche durch ihre Spezialisierung hocheffizient und die Kosten durch die einfache Besetzung der Spezialistenstellen relativ niedrig.

Zu den **Nachteilen** dieser Organisationsform gehört die erschwerte Kommunikation der Funktionsbereiche untereinander durch ihre Spezialisierung. Hierbei können Effekte wie fehlende Marktnähe von Teilbereichen oder ein Bereichsegoismus entstehen, der eine einheitliche Ausrichtung der Produktion erschwert. Zudem können auch Wettbewerbsnachteile auftreten, etwa bei einer Erweiterung der Produktpalette oder der Vergrößerung des Unternehmens (z. B. durch den Absatz auf internationalen Märkten). Auch sind übergreifende Prozesse, wie z. B. die Produktentwicklung, aufgrund der zahlreichen Schnittstellen und der langen Wege schwerfällig.⁶²

Bei der **divisionalen Organisation** (Abbildung 3-8) erfolgt die Bildung der Teilbereiche auf der zweiten Leitungsebene nach dem Prinzip der Objektgliederung. Die Einteilung kann nach Produkten bzw. Produktgruppen, Regionen oder auch Kundengruppen erfolgen. Durch die Gliederung nach Objekten entstehen sogenannte **Divisionen** oder **Sparten**, weshalb diese Organisationsform auch Spartenorganisation genannt wird. Auch dieses System beruht auf dem Einliniensystem und lässt für die nachfolgenden Ebenen alle Gliederungsmöglichkeiten offen. Häufig ist die dritte Gliederungsebene funktional aufgestellt.

Wie in Abbildung 3-8 dargestellt, können bei einer divisionalen Organisation auch Zentralbereiche vorhanden sein. Diese können eine entscheidende Rolle spielen, da die Divisionen oft einen weitgehend selbstständigen Charakter haben und damit ein enormer Koordinationsaufwand entstehen kann. Häufig werden dann indirekte Bereiche wie z. B. Rechnungswesen oder strategische Unternehmensplanung zentral geführt und reduzieren so die Autonomie der Sparten und den Koordinationsaufwand.

⁶² Krüger (1993), S. 96 f.; Schertler (1995), S. 33 f.

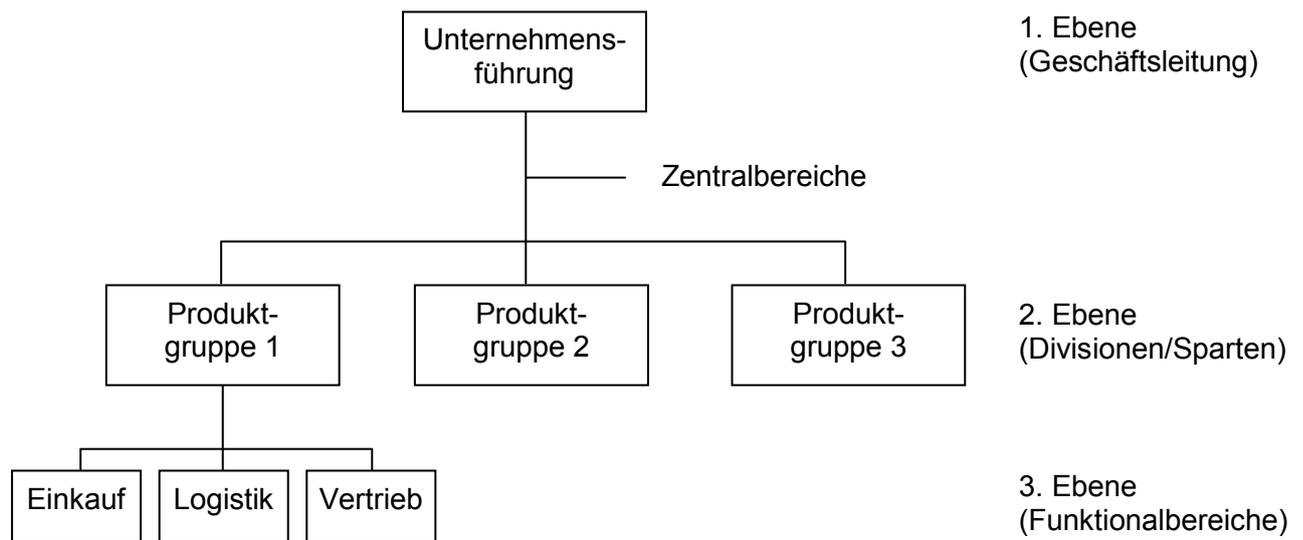


Abbildung 3-8: Divisionale Organisation

Vorteile dieser Organisationsform sind beispielsweise die Fähigkeit, auf Änderungen flexibel und schnell zu reagieren, oder der relativ geringe Koordinationsbedarf im operativen Bereich durch die Unternehmensleitung. Dafür spricht auch, dass Änderungen in einzelnen Märkten sich meist nur auf einzelne Sparten auswirken oder dass eine Neuordnung der Divisionen sowohl bei Erweiterung der Angebotspalette als auch bei einer Ausweitung bzw. einer Verringerung des Geschäftsvolumens relativ leicht durchführbar ist.

Nachteile der Spartenorganisation können beispielweise sein, dass einzelne Bereiche sich gegenüber der Gesamtunternehmung isolieren und übergeordnete Ziele vernachlässigen. Außerdem kann es zu Problemen kommen, sobald ein Ablauf über mehrere Sparten hinweggeht oder Informationen aus verschiedenen Sparten benötigt werden. Zugleich kann eine dezentrale Anordnung von Ausführungsarbeiten (z. B. Produktion und Absatz) in den einzelnen Divisionen zu Kostennachteilen aufgrund von Doppelungspurigkeiten führen.⁶³

Matrix-/Tensorsystem (Sonderformen des Mehrliniensystems)

Beim **Matrixsystem** werden nach dem Prinzip der dualen Führung zwei (oder auch mehrere) unternehmerische Dimensionen in Verbindung gebracht und auf der gleichen Führungsstufe integriert. An die Primärstruktur (A, B, C – z. B. verschiedene

⁶³ Grochla (1995), S. 139; Krüger (1993), S101 f.; Schertler (1995), S. 34 f.

Produkte) wird eine andere Struktur (1, 2, 3 – z. B. verschiedene Regionen) angegliedert. Diese Form der Aufbauorganisation schafft mehrfache, jedoch sich ergänzende hierarchische Beziehungen. Soll z. B. ein Produkt (1) im Ausland (A) abgesetzt werden, wird der Markt-Regionalleiter über das „Was“ und „Wann“ und der Produktleiter über das „Wer“ und „Wie“ entscheiden. Hier muss ein Konsens herbeigeführt werden. Die Spezialkenntnisse der beiden Leitungsstellen werden dabei optimal genutzt. An dem Beispiel werden einerseits die Vorteile der Spezialisierung deutlich, andererseits werden aber auch die potentiellen Probleme sichtbar. So stellt sich häufig die Frage, wer von den beiden hierarchisch Vorgesetzten die größere Entscheidungsmacht hat und ob sie sich im operativen Tagesgeschäft wirklich sinnvoll ergänzen können. Somit besteht bei der Matrixorganisation die Gefahr der Überforderung einzelner, die Gefahr von schlechten Kompromissen oder schlechten Entscheidungen.⁶⁴

Die **Tensororganisation** stellt in diesem Zusammenhang die dimensionale Erweiterung der Matrixorganisation auf 3 oder mehrere Dimensionen dar. Die folgenden Ausführungen zur Matrixorganisation gelten entsprechend sinngemäß auch für Tensororganisationen.

Aufgrund der späteren Bedeutung von Matrixstrukturen in dieser Arbeit soll auf die Vor- und Nachteile dieser Struktur etwas genauer eingegangen werden. Die einschlägige Literatur nennt bestimmte Voraussetzungen und Einschränkungen für die Anwendung von Matrixstrukturen.

- **Schneider**⁶⁵ sieht beispielsweise einen Widerspruch zu einem autoritären Führungsstil in der Zielsetzung der Kompetenzüberschneidung. Er spricht daher von einem **kooperativen Führungsstil** als Voraussetzung für das Funktionieren eines Matrixsystems.
- **Leumann**⁶⁶ räumt ein, dass eine Matrixorganisation nicht zwangsläufig die Gleichberechtigung von zwei Dimensionen bedeuten muss. So gibt es die Sonderformen Influence Management und Task Force. Beim Influence

⁶⁴ Spisak (2003), S. 10.

⁶⁵ Schneider (1975), S. 321.

⁶⁶ Leumann (1980).

Management verfügt die Matrixinstanz nur über geringe Weisungsbefugnis, bei der Task Force über sehr hohe und bei der Linie über vorrangige. In beiden Fällen ist von einer unreifen oder ungleichberechtigten Matrix die Rede.⁶⁷

- **Davis/Lawrence**⁶⁸ definieren zentrale Voraussetzungen für den Einsatz der Matrix-Organisation wie folgt:
 - mindestens zwei essentielle Gliederungsdimensionen
 - komplexe, unsichere Aufgabe
 - Zwang zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen

Außerdem definieren die Autoren 9 spezifische Herausforderungen bei der Anwendung von Matrixstrukturen:

1. Streben nach einer Verschiebung des Kraftgleichgewichts bei beiden Dimensionen („Machtkampf“)
2. Undurchschaubare Führungsbeziehungen, wodurch Matrixzellen außer Kontrolle geraten können („Anarchie“)
3. Verwechslung der Matrixidee mit Zwang zur permanenten Gruppenentscheidung („Gruppenfetischismus“)
4. Abbau von Matrixbeziehungen bei wirtschaftlichen Krisen, wenn man hofft, die Schlagkraft durch Einlinienstrukturen zu verbessern („Druckirresistenz“)
5. Explosionsartige Vergrößerung der Managementebene („Verwaltungswasserkopf“)
6. Bei großem Abstimmungsbedarf und geringer Kompromissbereitschaft ineffizientes Entscheidungsverhalten („Beschlussunfähigkeit“)
7. Bei Fehlen einer klaren Grundkonzeption Verschwinden der ursprünglichen Matrixidee zugunsten eines Einliniensystems („Versickerung“)
8. Undurchschaubare Strukturen durch Matrixnachahmung auf tieferen Ebenen („Verschachtelung“)
9. Überbetonung interner Kommunikation und Vernachlässigung des externen Marktbezugs („Nabelschau“)

⁶⁷ Leumann (1980).

⁶⁸ Davis/Lawrence (1977).

- **Knight⁶⁹** definiert vier notwendige Bedingungen der Umsetzung:
 - exakte Definition der organisatorischen Rollen
 - konsequente Modifikation der Organisationskultur durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung
 - stringente Einführung von praktikablen Richtlinien zum Verhalten in der Matrix
 - Unterstützung durch entsprechende Planungs-, Kontroll-, Beurteilungs- und Belohnungssysteme

Auch hinsichtlich der in Kapitel 2.5 genannten **Effizienzkriterien (Koordinations- und Motivationseffizienz)** besteht bei der Wahl der Matrixorganisation ein potentiell Spannung- und Konfliktverhältnis. Die Motivationseffizienz wird tendenziell negativ beeinträchtigt, was auf die oft eingeschränkte Zurechnungsmöglichkeit von Ergebnissen sowie auf eventuell aufwendige Abstimmungsprozesse (Koordination) zurückzuführen ist.⁷⁰ Die Aufspaltung der Kompetenzen kann sich daher negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einer Unternehmung auswirken. Das Matrixprinzip birgt durch die unterschiedlichen entscheidungsbefugten Einheiten ein Konfliktpotential in sich. Verzögerung von Entscheidungsprozessen und Konkurrenzdenken (Machtkämpfe) können negative Folgen sein. Im Gegensatz dazu kann die Koordinationseffizienz von mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wiederum sehr positiv beeinflusst werden. So lassen sich beispielsweise vorhandene Ressourcen durch übergreifende Nutzung wirtschaftlicher verwenden (z. B. F&E, Werbebudgets und Zentralfunktionen). Vor allem kritische oder kurzfristige Interdependenzen zwischen organisatorischen Teileinheiten können durch das Matrixprinzip berücksichtigt werden (z. B. Koordination von Regionen bei entsprechenden Marktverschiebungen oder gemeinsames Auftreten bei Kunden). In Eine Intensivierung der Abstimmungsprozesse muss dabei jedoch immer Kauf genommen werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Regelung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den organisatorischen Einheiten an Bedeutung. In diesem Zusammenhang

⁶⁹ Knight (1976).

⁷⁰ Schanz (1982), Staehle (1988), aber auch Knight (1976) und Prahalad (1988) gehen auf positive motivationale und ideologische Aspekte mehrdimensionaler Strukturen ein.

weist Frese auf das Balanceproblem zwischen Kommunikations- und Autonomiekosten bei der Festlegung der Kommunikationsart und -intensität hin.⁷¹

Matrix-/Tensororganisation in der Praxis:⁷²

In der Praxis findet sich bei Einsatz einer **Matrix- oder Tensororganisation** (Abbildung 3-9) auf der zweiten Gliederungsebene zwei oder mehr Gestaltungsdimensionen, Funktion, Objekt, Region oder Kundengruppen. Im Folgenden wird die Matrixorganisation genauer beschrieben; die Ausführungen gelten jedoch sinngemäß auch für Tensororganisationen.

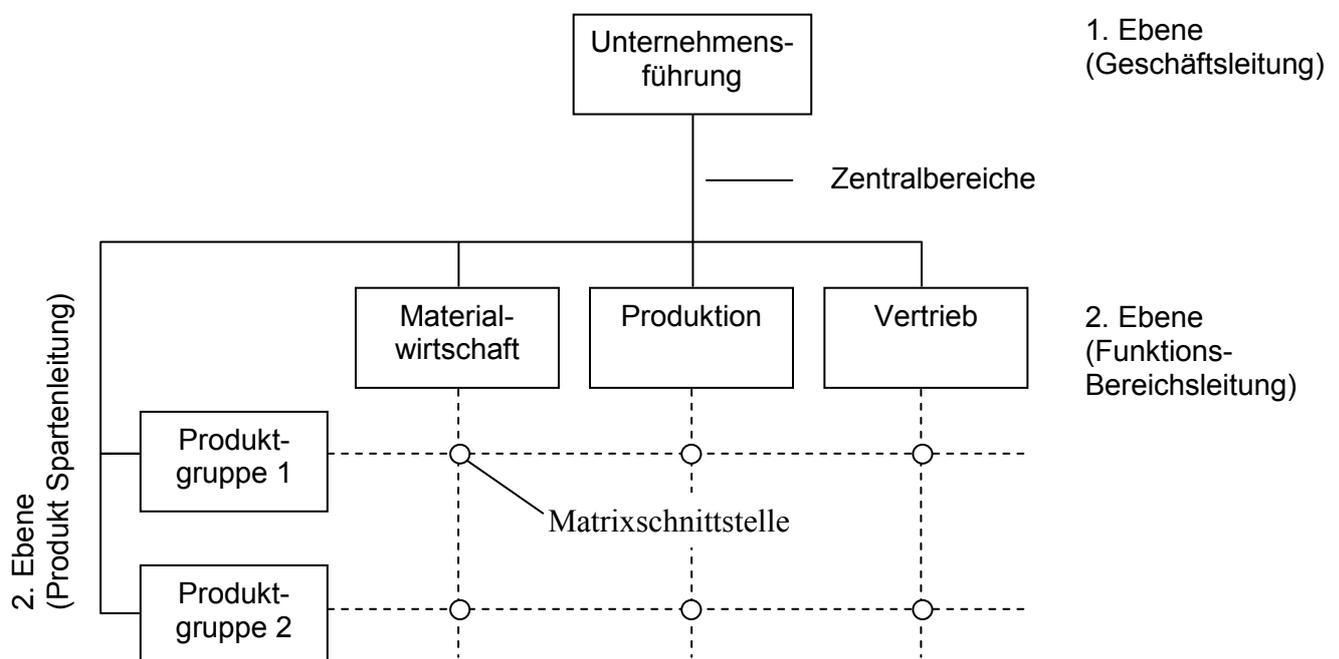


Abbildung 3-9: Matrixorganisation

Mit der Matrixorganisation versucht man, die Vorteile der funktionalen und divisionalen Organisation zu kombinieren. Demnach versucht sie Spezialisierung im Funktionsbereich mit dem Gesamtüberblick über ein Produkt, eine Region oder eine Kundengruppe im Objektbereich zu kombinieren. Damit ergibt sich ein hohes Problemlösungspotential, da Probleme von den einzelnen Teilbereichsmanagern naturgemäß aus unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet werden. Daneben besitzt diese Form eine große Flexibilität, da ohne größere Umstrukturierung Objektbereiche

⁷¹ Frese (1988).

⁷² Grochla (1995), S130 f.; Krüger (1993), S. 95.

geschaffen bzw. aufgelöst werden können.⁷³ Trotz dieser Vorteile ist die Matrixorganisation nicht frei von Nachteilen. Diese wurden bereits im vorigen Abschnitt behandelt.

Exkurs: Die Aufbauorganisation im Bezug zu anderen Koordinationsinstrumenten

Neben der Aufteilung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben im Sinne der organisatorischen Differenzierung ist die zweite zentrale Aufgabe der Aufbauorganisation die organisatorische Integration, welche die Koordination im Unternehmen ermöglichen soll. Die dazu notwendigen Koordinationsinstrumente, die in Kapitel 2.3 genannt wurden, werden im Folgenden hinsichtlich ihrer Einbindung in die Aufbauorganisation dargestellt. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Instrumente:⁷⁴

- Koordination durch persönliche Weisung
- Koordination durch Standardisierung (Programme, Pläne)
- Koordination durch Selbstabstimmung
- Koordination durch organisationsinterne Märkte

Die Koordination durch **persönliche Weisung** ist durch einen vertikalen (hierarchischen) Kommunikationsfluss gekennzeichnet.⁷⁵ Eine übergeordnete und eine untergeordnete Stelle sind also hier eine notwendige Voraussetzung, für die die Aufbauorganisation den notwendigen Rahmen schafft.

Ein anderes Instrument stellt die Methode der **Formalisierung von Programmen und Plänen** dar (Standardisierung). Die wesentlichen Elemente dabei sind Organigramme, Stellenbeschreibungen und Richtlinien. Programme und Pläne können somit über die Aufbauorganisation verteilt, umgesetzt und überwacht werden.

Andere Möglichkeiten der Koordination sind **Selbstabstimmung** und **organisationsinterne Märkte**. Bei der **Selbstabstimmung** kommen die betroffenen Personen zusammen und treffen eine gemeinsame Entscheidung. Jedoch können

⁷³ Grochla (1995), S. 145; Krüger (1993), S. 112 f.; Schertler (1995), S. 43.

⁷⁴ auch Vahs (2009), S. 119 ff.

⁷⁵ Vahs (2009), S. 117.

nur Organisationen mit wenigen Mitgliedern ihren Koordinationsbedarf dadurch decken. Bei größeren Unternehmen wäre eine konsequente und durchgängige Form dieser Entscheidungsfindung viel zu zeitaufwendig und langatmig. Dennoch können Teilbereiche oft durch Selbstorganisation gesteuert werden. Die **organisationsinternen Märkte** sind durch Kunden-/Lieferantenbeziehungen gekennzeichnet. Derartige Märkte können mit der Struktur einer Aufbauorganisation kongruent sein (z. B. Profit Center A ist Lieferant für Profit Center B). Die Anwendung ist vor allem durch die notwendigen Formalismen gekennzeichnet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Aufbauorganisation notwendige Voraussetzung für die Koordination durch Weisung und/oder Programme und Pläne ist und somit für alle Formen der Koordination, die nicht über Selbstabstimmung und/oder organisationsinterne Märkte erfolgen kann.

Exkurs: Sekundärorganisation

Matrixorganisationen können auch der sogenannten Sekundärorganisation zugeordnet werden.⁷⁶ Schulte-Zurhausen fasst unter der Sekundärorganisation alle hierarchieübergreifenden und hierarchieergänzenden Organisationsstrukturen zusammen. Sekundärorganisationen erweitern die primäre Organisationsstruktur, um die Wettbewerbsfähigkeit abzusichern und überlagern die primäre hierarchische Organisation (Primärorganisation). Während die Stab-Linien-Organisation immer eine Sekundärorganisation ist, ist die Matrixorganisation dann der Sekundärorganisation zuzuordnen wenn die zweite Gliederungsebene nur eine beratende Funktion darstellt aber nicht als zweite Hierarchiestruktur fungiert. Als Ziel solcher sekundärer Organisationsstrukturen nennt Schulte-Zurhausen⁷⁷ die Lösung von bestimmten Problemstellungen, welche innerhalb der Primärorganisation nicht effizient gelöst werden können. Dazu gehören insbesondere folgende Problemlagen:

- Es müssen permanent Schnittstellenprobleme gelöst werden, da nicht alle Interdependenzen zwischen den Organisationseinheiten hinreichend berücksichtigt werden können. Als Beispiel seien hier Interdependenzen zwischen Produktion und Markt genannt.

⁷⁶ Schulte-Zurhausen (1999), S. 273 ff.

⁷⁷ Schulte-Zurhausen (1999), S. 273.

- Es sind neue Probleme außerhalb der Routineaufgaben zu lösen, welche nicht Grundaufgabe der Primärorganisation sind. Als Beispiel sei hier die effiziente Abwicklung von neuen Ideen oder Innovationen genannt.

Dabei können abhängig von den Problemstellungen, die adressiert werden sollen, folgende in

Abbildung 3-10 aufgelistete typische Formen genannt werden:

Ergänzender Aspekt	Sekundärorganisation
Produktorientierte Koordination	⇒ Produktmanagement
Kundenorientierte Koordination	⇒ Kundenmanagement
Funktionsorientierte Koordination	⇒ Funktionsmanagement
Prozessorientierte Koordination	⇒ Prozessmanagement
Strategische Planung	⇒ Strategische Geschäftseinheiten
Komplexe und innovative Probleme	⇒ Projektmanagement

Abbildung 3-10: Formen der Sekundärorganisation⁷⁸

An dieser Stelle sei explizit auf die Möglichkeit der prozessorientierten Koordination auf Basis der Sekundärorganisation hingewiesen (Abbildung 3-10). Diese Art des Prozessmanagements ist eine Möglichkeit zur Verankerung des Prozessgedankens in Unternehmen (auch Kapitel 4).

3.1.2 Ablauforganisation

Begriff und Aufgabe:

In der einschlägigen Literatur lassen sich drei unterschiedliche Definitionen des Begriffes Ablauforganisation feststellen. Dabei wird unterschieden zwischen

- Ablauforganisation als Arbeitsorganisation
- Ablauforganisation als Ablaufplanung
- Ablauforganisation als Prozessorganisation

⁷⁸ Schulte-Zurhausen (1999), S. 273

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der ersten Definition, vor allem auch vor dem Hintergrund, dass Prozessorganisation hier in einem erweiterten Kontext gesehen wird (vgl. Kapitel 3.2.5).

Ablauforganisation als Arbeitsorganisation

In Abschnitt 3.1 wurde erläutert, dass die Aufbauorganisation aus der Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und der anschließenden Integration entsteht. Wie in Abbildung 3-1 dargestellt, sind die Vorgänge bei Bildung der Ablauforganisation ähnlich, nur dass hier die einzelnen Arbeitsschritte als menschliche Handlungen zur Zielerreichung im Mittelpunkt stehen.⁷⁹ "Arbeit" ist also das ablauforganisatorische Äquivalent für das aufbauorganisatorische Gestaltungsobjekt "Aufgabe". Die **Arbeitsanalyse** und **-synthese** ist notwendig, weil aus der **Aufgabenanalyse** und **-synthese** nicht ersichtlich ist, wie diese räumlich, zeitlich und personell zusammenhängen.⁸⁰ Eine umfassende Grundlegung ablauforganisatorischer Überlegungen erfolgte durch Nordsieck.⁸¹ Der Arbeitsablauf wird von ihm als eine Folge von Arbeitsstufen zur Erfüllung von Aufgaben definiert. Die Arbeitsstufe ist die kleinste zusammenhängende Arbeitseinheit, die einen Bestandteil einer übergeordneten Handlungskette bildet. Einzelne Arbeitsstufen müssen zu Arbeitsreihen entsprechend den aufbauorganisatorischen Erfordernissen und diese wiederum zu Arbeitsabläufen zusammengefasst werden.⁸² Der gesamte Betriebsablauf wird dadurch inhaltlich und zeitlich geregelt, wobei die Berücksichtigung von dynamischen Erfordernissen nicht außer Acht gelassen werden darf. Unterliegt die Betriebsaufgabe einem Wandel, so muss sich dieser im organisatorischen Bereich wiederfinden. Nach Klärung des Arbeitsablaufs erfolgt die Arbeitsverteilung, bei der Arbeitsgänge Arbeitsträgern zugeordnet werden. Die Arbeitsverteilung impliziert dabei auch, dass Leistungen verschiedener Arbeitsträger untereinander abzustimmen sind.⁸³ Kosiol entwickelte in diesem Zusammenhang Ansätze zur integrativen Strukturierung der Arbeitsprozesse. Aufbauend auf den Grundprinzipien der Aufgabenanalyse und -synthese bei der Bildung der Aufbauorganisation, beschreibt er eine analoge Vorgehensweise bei der

⁷⁹ Kosiol (1962).

⁸⁰ Vahs (1991), S. 56.

⁸¹ Nordsieck (1955).

⁸² Nordsieck (1972).

⁸³ Nordsieck (1955).

Arbeitsanalyse und -synthese. Die Arbeitsanalyse gibt einen Überblick über alle anfallenden, auf Stellen bzw. Abteilungen zu verteilenden Arbeitsteile je nach gewählter Gliederungstiefe. Die Arbeitsanalyse gleicht in ihrer Systematik derjenigen der Aufgabenanalyse. Sie setzt bei den Teilaufgaben niedrigster Ordnung, d. h. den Stellenaufgaben als letzter Gliederungsstufe der Aufgabenanalyse an. Sie kann daher auch als "Verlängerung der Aufgabenanalyse" angesehen werden.⁸⁴ So werden auch dieselben Gliederungskriterien wie bei der Aufgabenanalyse benutzt, wobei allerdings dem Verrichtungskriterium besondere Bedeutung zukommt. Im Folgenden soll ein etwas weiterentwickelter, aber darauf basierender Ansatz verwendet und erläutert werden.

Arbeitsanalyse

Abbildung 3-11 setzt Aufgaben- und Arbeitsanalyse in Beziehung zueinander.

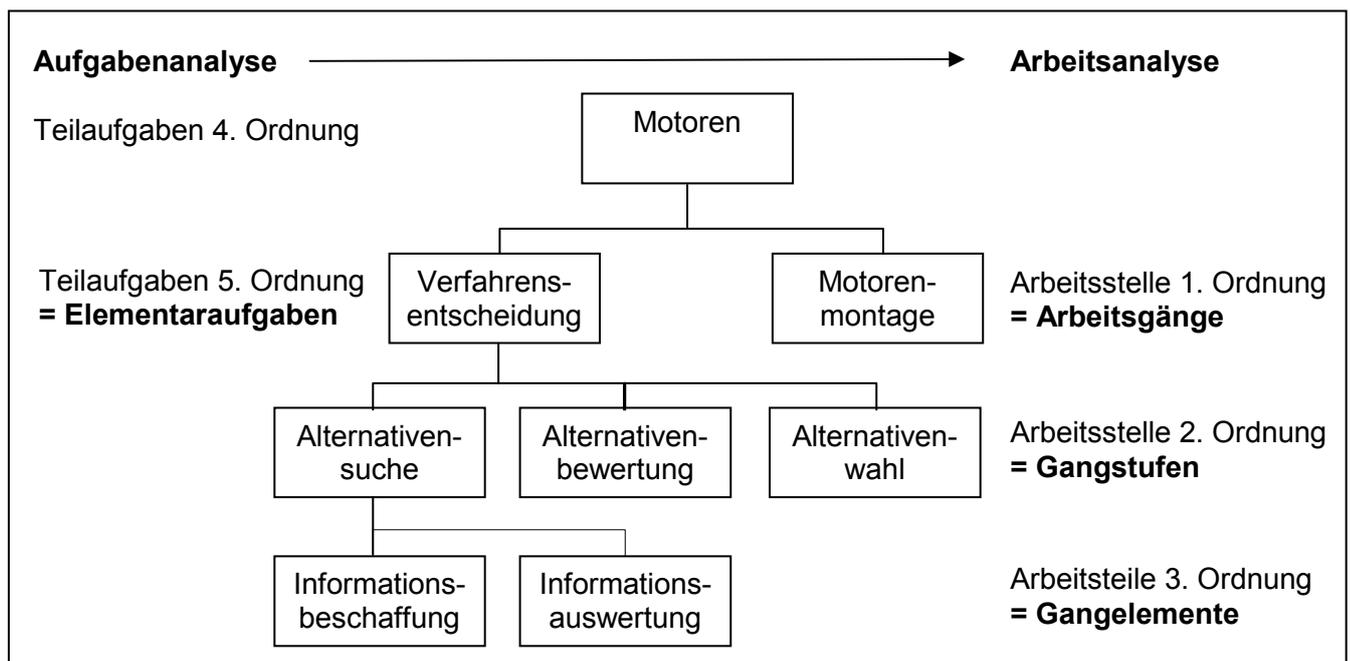


Abbildung 3-11: Übergang von Aufgaben- zur Arbeitsanalyse⁸⁵

Im vorgestellten Ansatz bilden die Elementaraufgaben – sie entsprechen den Teilaufgaben niedrigster Ordnung – die Basis für die Arbeitsanalyse. Die Elementaraufgaben repräsentieren hier also Arbeitsgänge, die in weiterer Folge in Gangelemente zerlegt werden. Im Rahmen dieses Zerlegungsvorganges sowie des

⁸⁴ Kosiol (1962).

⁸⁵ Vahs (1991), S. 56

anschließenden Vereinigungsprozesses sind Aufbau- und Ablauf nach Nordsieck grundsätzlich gleichrangig. Ihre Unterscheidung gründet allein auf "gedanklicher Abstraktion" jeweils unterschiedlicher Betrachtungsweisen des gleichen Gegenstandes.

Arbeitssynthese

Im Rahmen der Arbeitssynthese werden die Teilaufgaben zu Arbeitsabläufen vereinigt. Kosiol nennt dafür 3 Integrationsschritte.⁸⁶

- **Arbeitsverteilung (personale Synthese):**
Die eher elementaren Teilarbeiten werden zunächst zu Arbeitsgängen zusammengefasst, welche die Arbeitsteilung innerhalb der Organisation reflektieren. Ein Arbeitsgang umfasst alle Arbeitsteile, die von einem Arbeitssubjekt (Person) an einem Arbeitsobjekt unter Einsatz bestimmter Arbeitsmittel in einem räumlichen und zeitlichen Rahmen vollzogen werden.⁸⁷ Der Arbeitsgang stellt in diesem Zusammenhang somit das erfüllungsorientierte Äquivalent einer Stellenaufgabe dar. Nach Bestimmung eines Arbeitsganges kann unmittelbar die Stellenbesetzung vollzogen werden.

- **Arbeitsvereinigung (temporale Synthese):**
Die Arbeitsvereinigung beinhaltet die zeitliche Abstimmung verschiedener Arbeitsgänge bzw. der Leistungen verschiedener Arbeitsträger. Im Vordergrund stehen hierbei Forderungen wie Optimierung der Durchlaufzeiten oder Minimierung von Lagerzeiten und/oder -mengen. Die Synchronisierung von Arbeitsgängen vollzieht sich zweckmäßigerweise in folgenden Schritten:
 - Reihung von Arbeitsgängen, d. h. Bestimmung der Reihenfolge, in der die Arbeitsobjekte durch eine Arbeitsperson zu bearbeiten sind
 - Bestimmung von Gangfolgen, d. h. Anordnung mehrerer Arbeitsgänge zu einer Folge in der Art, dass gleiche Sequenzen von Arbeitsgängen entstehen
 - Abstimmung von Gangfolgen, d. h. Ausrichtung der Gangfolgen auf gleiche Durchschnittsleistungen

⁸⁶ Kosiol (1962).

⁸⁷ Kosiol (1980).

- Verschiebung von Gangfolgen, d. h. zeitliche Abstimmung verschiedener Arbeitsgänge am gleichen Arbeitsobjekt, so dass Lagerzeiten minimiert werden
- Raumgestaltung (lokale Arbeitssynthese):
 - Durch eine räumlich zweckmäßige Arbeitsgestaltung soll schließlich der Zielsetzung der Minimierung von Arbeitswegen Rechnung getragen werden.
 - Die drei genannten Syntheseschritte verdeutlichen den Ansatz der "Ablauforganisation als Arbeitsorganisation". Handlungskomplexität muss durch inhaltliche, zeitliche und taktmäßige Bindungen beherrscht werden, um einen wirtschaftlichen Arbeitsvollzug zu gewährleisten. Kosiol erkennt in diesem Zusammenhang auch die Problematik dieser Gestaltungskonzeption, wenn er einen Ausgleich zwischen Stabilität und Elastizität der Ablauforganisation fordert.⁸⁸

Während die Aufbauorganisation in Form eines Organigramms dokumentiert wird, werden die Arbeitsabläufe in Ablaufbeschreibungen festgehalten.

3.2 Business Process Reengineering, Prozessmanagement, Prozessorientierung und Prozessorganisation

Nachstehend wird versucht die Begriffe Prozess, Business Process Reengineering, Prozessmanagement, Prozessorientierung und Prozessorganisation in Bezug zu den erläuterten Aufgaben und Formen der Organisation zu bringen

3.2.1 Der Prozessbegriff

Der Begriff „Prozess“ stammt vom lateinischen „Processus“, was soviel bedeutet, wie Fortschreiten, Fortgang oder Fortschritt. Processus ist abgeleitet aus „procedere“, was mit „vorwärtsgen“ übersetzt werden kann.⁸⁹

⁸⁸ Kosiol (1980).

⁸⁹ Würzberger (2010), S. 2

Der Prozessbegriff ist weit verbreitet und wird in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen verwendet. Neben Juristen (Prozess als Rechtsverfahren), verwenden auch Biologen (Evolutionprozess), Chemiker (Syntheseprozess) und auch Mediziner oder Physiker den sich in den Definitionen stark unterscheidenden Begriff.⁹⁰

Auch bei einem Blick, der sich ausschließlich auf die wirtschaftswissenschaftliche Fachliteratur richtet, findet sich keine einheitliche Begriffsfassung. Vielmehr gibt es unterschiedlich weit gefasste Definitionen des Prozessbegriffs. Zudem ist der Begriff „Prozess“ vielfach belegt.⁹¹ Begriffe wie Prozess, Geschäftsprozess, Workflow oder Kernprozess finden Anwendung, werden allerdings nicht ausreichend erläutert und abgegrenzt.⁹² Insgesamt hat sich noch kein Begriff als Standard etabliert.⁹³

So begreift Davenport⁹⁴ in einer umfassenderen Definition Prozesse als *eine strukturierte, durchdachte Menge von Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, eine spezielle Leistung für einen Kunden oder einen Markt zu erzeugen. Der Prozess ordnet die Aktivitäten über Raum und Zeit, hat einen Start- und einen Endpunkt sowie eindeutig festgelegtes In- und Output.*

Hammer/Champy⁹⁵ verwenden ebenfalls eine umfassendere Definition und beschreiben den Prozess als ein *Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.*

Gaitanides et al.⁹⁶ folgen einer eher nach innen gerichteten und strategischen Definition und sieht Prozesse *als Wertschöpfungsketten, deren Ergebnisse strategische Bedeutung für das Unternehmen besitzen.*

Auch die jüngere Literatur benutzt umfassendere Prozessdefinitionen. So spricht beispielsweise Vahs⁹⁷ von einem Prozess als *zielgerichtete Erstellung einer Leistung*

⁹⁰ Bea/Schnaitmann (1995), S. 278.

⁹¹ Würzberger (2010), S. 2.

⁹² Vahs (2001), S. 194.

⁹³ Jahns (2001), S. 1.

⁹⁴ Davenport, 1993, S. 5.

⁹⁵ Hammer/Champy, 1996, S. 52.

⁹⁶ Gaitanides et al. 1994, S.6.

⁹⁷ Vahs, 2009, S. 6.

durch die Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt werden.

Eine der Wirtschaftsinformatik zuzuordnende Sichtweise vertreten Becker/Schütte. Sie definieren einen Prozess als „[...] eine inhaltlich abgeschlossene, zeitlich und sachlogische Abfolge der Funktionen, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind [...]“.⁹⁸

Nachfolgende Tabelle (Abbildung 3-12) gibt einen Überblick über weitere, in der Literatur vorhandene Definitionen des Prozessbegriffs.

ISO 9000-2005; DIN 2005, S. 23.	„Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“.
Specht/Möhrle, 2002, S. 276.	„Die Gesamtheit von aufeinander einwirkenden Vorgängen innerhalb eines Systems wird als Prozess bezeichnet. Durch Prozesse können Materie, Energie und Informationen transportiert, transformiert und gespeichert werden.“
Krallmann/Frank/Gronau, 2002, S. 247f.	„Ein Geschäftsprozess ist eine Tätigkeit, die ein materielles oder immaterielles Produkt (Dienstleistung) erzeugt und damit ein eindeutiges Ergebnis liefert. Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einem Produkt Wert hinzufügen, indem sie Ressourcen verbrauchen. Dieser Wert bestimmt sich nach den Anforderungen der Kunden dieses Prozesses. Geschäftsprozesse können durch sich wiederholenden Charakter gekennzeichnet sein.“
Gavin 1998, S. 33.	„In the broadest sense, they [processes] can be defined as collections of tasks and activities that together – and only together – transform inputs into outputs.“
Schmelzer/Sesselmann, 2002, S. 33.	„Ein Prozess besteht aus einer Reihe von Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Arbeitsergebnis (Output) erzeugen.“
Becker/Kahn, 2002, S. 4.	„Ein Prozess ist die inhaltliche abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines prozessprägenden betriebswirtschaftlichen Objekts notwendig sind.“

Abbildung 3-12: Überblick weiterer Prozessdefinitionen neben Davenport, Hammer/Champy, Gaitanides und Vahs

In Anlehnung an Daniel ergibt sich vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Definitionslandschaft eine Kategorisierung von Definitionen des Prozessbegriffs in

⁹⁸ Becker/Schütte (1996), S. 52f.

Minimaldefinitionen, Definitionen aus Sicht des Business Process Reengineering, Definitionen unter Berücksichtigung weiterer Anforderungen und Definitionen mit speziellen Schwerpunktsetzungen.⁹⁹

Minimaldefinitionen, wie die von Gavin, berücksichtigen lediglich Merkmale, die von einer Vielzahl betriebswirtschaftlicher Autoren als relevant betrachtet werden.

Bei Definitionen aus Sicht des Business Process Reengineering (z.B. Hammer/Champy) fällt besonders die Ergänzung der Definition um den Aspekt der Kunden- und Marktorientierung auf. Definitionen unter Berücksichtigung weiterer Anforderungen (z.B. Schmelzer/Sesselmann) versuchen möglichst viele oder alle Merkmale, die für einen funktionierenden Prozess erforderlich sind, zu integrieren.

Die Definitionen mit speziellen Schwerpunktsetzungen (z.B. Becker/Kahn) zeichnen sich dadurch aus, dass Merkmale herausgearbeitet werden, die den Autoren besonders bedeutsam erscheinen.¹⁰⁰

Insgesamt lässt sich vor diesem Hintergrund feststellen, dass die Verwendung des Prozessbegriffs in der Literatur, je nach Fachgebiet und/oder Verwendungszweck unterschiedlich ausfällt. In Anlehnung an Allweyer kann in diesem Zusammenhang zwischen folgenden Verwendungsmöglichkeiten unterschieden werden:¹⁰¹

- Betriebswirtschaftliche Verwendung: Im Mittelpunkt dieser Auffassung steht die zeitlich-logische Folge von Aktivitäten mit dem Ziel der Aufgabenerfüllung. Die Leistungserbringung erfolgt dabei als Material- und/oder Informationstransformation.
- Automatisierungsbezogene Verwendung: Hier stehen Informationssysteme im Fokus, die auf die Automatisierung von Abläufen abzielen. Es geht also um Prozesse oder Prozessteile, die durch ein Computersystem ausgeführt werden.
- Schnittstellenbezogene Verwendung: Bei dieser Begriffsverwendung steht der im Prozess stattfindende Datenfluss im Mittelpunkt.
- Verwendung in Bezug auf die Nutzung eines Anwendungssystems: Anwendungssystementwicklungen beinhalten oftmals die Betrachtung von „Use Cases“. Solche „Use Cases“ beschreiben die Durchführung von Aufgaben eines Systems. Sie können als Geschäftsprozesse betrachtet

⁹⁹ Daniel, (2008), S. 42f.

¹⁰⁰ Daniel (2008), S. 42f.

¹⁰¹ Allweyer (2005), S. 51.

werden, wenn sie im Rahmen betrieblicher Anwendungssysteme zum Einsatz kommen.

- Verwendung in der Softwareentwicklung: Ein Prozess in der Softwareentwicklung beinhaltet die Phasen eines Softwareentwicklungsprojektes. Dabei wird beschrieben, aus welchen Phasen ein solches Projekt besteht, in welcher Reihenfolge sie stattfinden und welche Ergebnisse sie erzielen sollen. Die Beschreibung erfolgt in Form von Prozess- oder Vorgehensmodellen.
- Ungenaue Verwendung: Eine falsche oder ungenaue Verwendung erfolgt durch die Gleichsetzung des Prozessbegriffs mit Funktionen.

Allen Definitionen ist gemein, dass sie einen Aspekt des Verlaufs, Vorgangs, Hergangs, Ablaufs oder eine Entwicklung bezeichnen.¹⁰²

Für eine Annäherung an den Prozessbegriff ist die Betrachtung einer Prozesskategorisierung sinnvoll. So kann unterschieden werden zwischen Geschäftsprozessen, Unterstützungsprozessen und Managementprozessen.¹⁰³

- Geschäftsprozesse beinhalten Aktivitäten zur Bedürfnisbefriedigung externer Kunden, sie dienen somit in erster Linie der Generierung von Umsatz. Beispiel sind Marktkommunikations-Prozess, Kundennutzen-Optimierungs-Prozess und Produkt-/Leistungsbereitstellungsprozess.
- Unterstützungsprozesse (auch Technologie- oder Supportprozesse) stellen eine Infrastruktur bereit. Diese Infrastruktur umfasst beispielsweise Personalorganisationsprozesse, Prozesse der Informationstechnologie oder Buchhaltungsprozesse.
- Managementprozesse dienen der Unterstützung der Geschäftsleitung. Es handelt sich z.B. um Strategieplanungs- oder Umsetzungsprozesse.

Weiterhin lassen sich Prozesse anhand unterschiedlicher Aspekte klassifizieren. So unterscheidet beispielsweise Würzberger Prozesse nach Aktivitätsaspekt, Produktaspekt und Organisationsaspekt.¹⁰⁴

- Der Aktivitätsaspekt stellt die Auflösung eines Prozesse in Einzelaktivitäten, Reihenfolgebeziehungen und Ausführungsbedingungen in den Mittelpunkt und betrachtet die Kontrollflussbeziehungen der Aktivitäten untereinander.

¹⁰² Radzuweit/Spalier (1982); Mackensen (1997)

¹⁰³ Jahn (2001), S. 2.

¹⁰⁴ Würzberger (2010), S. 3.

- Der Produktaspekt fokussiert die verschiedenen Versionen materieller und immaterieller Produkte, die in einem Prozess entstehen und verändert werden.
- Der Organisationsaspekt betrachtet die im Prozess eingesetzten Ressourcen (menschliche und technische Ressourcen).

Vor dem Hintergrund der aufgeführten unterschiedlichen Begriffsverwendungen, Begriffskategorisierungen und -klassifizierungen scheint eine Annäherung an den Prozessbegriff über eine Charakterisierung anhand von Prozessmerkmalen sinnvoll. In Anlehnung an Jahn und Vahs können die nachfolgend genannten Charakteristika zur Beschreibung des Prozessbegriffs herangezogen werden:¹⁰⁵

1. Prozesse beschreiben Aktivitäten. Die Wertschöpfung im Unternehmen findet entlang einer grundsätzlich funktionsübergreifenden Leistungs- bzw. Wertkette statt. Diese Wertkette lässt sich in Transaktionen zerlegen. Diese Transaktionen wiederum können zu Prozessen zusammengefasst werden. Dementsprechend beschreiben Prozesse Aktivitäten. Diese Aktivitäten transformieren Input in Output.
2. Aktivitäten in Prozessen werden von sogenannten Aktionsträgern (Menschen und/oder Sachmitteln) auf Basis von Informationen anhand bestimmter Methoden durchgeführt.
3. Jedem Prozess wird ein sogenannter „Process Owner“ zugewiesen. Es handelt sich dabei um die Person, die für den Prozess verantwortlich ist und als Ansprechpartner fungiert.
4. Schnittstellen zwischen Prozessen oder den an ihnen beteiligten Akteuren sind Kunden-Lieferanten-Beziehungen.
5. Prozesse sind objektbezogen, wobei materielle Objekte, wie Produkte als auch Informationsobjekte gemeint sein können.
6. Zeit, Kosten und Qualität sind die Zielkriterien von Prozessen. Somit muss ein Prozess nicht nur im Hinblick auf diese Kriterien bestimmte Vorgaben erreichen, er kann auch durch seinen aktuellen Grad der Zielerreichung charakterisiert werden.
7. Jeder Prozess hat eine bestimmte Aufgabe, die sich auf die Erreichung der Prozessziele konzentriert.

¹⁰⁵ Jahn (2001), S. 2; Vahs (2001), S. 196ff.

Definition des Prozessbegriffs (nach Schantin)⁸⁴

„Ein Prozess ist eine sachlogische Abfolge von betrieblichen Tätigkeiten bzw. Aktivitäten mit dem Ziel eines klar festgelegten Outputs zur Erzeugung von Kundennutzen. Er besitzt einen bestimmten Leistungsumfang, ist durch einen definierten messbaren Input und Output bestimmt, ist wiederholbar, fügt Kundenwert an Prozessobjekten hinzu, kann funktionsübergreifend sein, hat einen durchgängig verantwortlichen Prozeß-Eigner und verfügt über alle notwendigen Ressourcen und Informationen“.

Unter Prozess versteht man also unter anderem eine Menge von Aktivitäten, die in einer zeitlichen und sachlogischen Folgebeziehung stehen, und dem Ziel dienen, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Durch Festlegung der einzelnen Aktivitäten und deren Folgebeziehungen werden die Erfüllungsinhalte der Aufgaben bestimmt. Die Aufgaben werden beschrieben, indem Verrichtungen und die Objekte, an denen diese Verrichtungen durchgeführt werden, bestimmt werden (Abbildung 3-14).

Die sich ergebenden Einzelschritte bzw. Einzelaktivitäten des Prozesses determinieren, wie die Aufgabe erfüllt werden soll. Die Folgebeziehungen legen des Weiteren fest, wann welche Aktivität durchzuführen ist, und sind ein wesentlicher Bestandteil eines Prozesses, da es sich sonst um eine nicht zusammenhängende Menge von einzelnen Aktivitäten handeln würde.

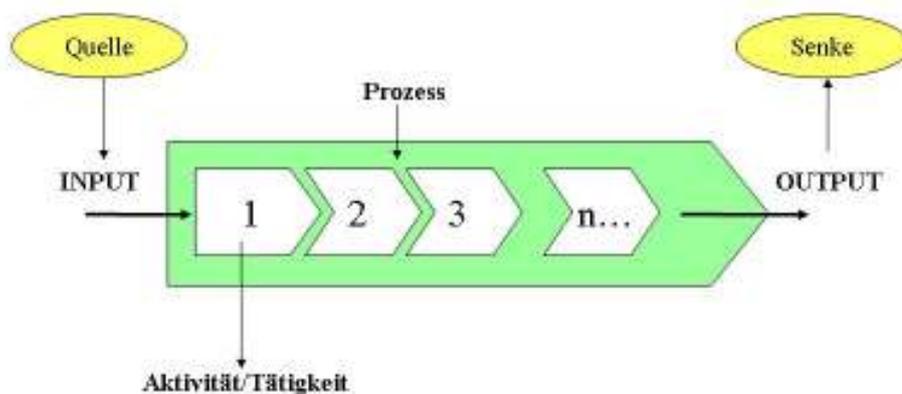


Abbildung 3-14: Der Prozess als Sequenz von Aktivitäten mit Input und Output¹¹⁰

¹¹⁰ Schantin (2004), S. 45.

Ein Prozess benötigt einen oder mehrere Inputs in Form von materiellen oder immateriellen Objekten und liefert ein oder mehrere bestimmte Ergebnisse (Objekte) als Output. Die Input-Objekte fließen durch den Prozess und werden durch Vorrichtungen in den gewünschten Output überführt. Ein Input- oder Output-Objekt kann alles sein, was in der realen Welt existiert: Dinge, Menschen, Tiere, die Gemeinschaft, aber auch Pläne, Informationen und Ideen, der Markt oder das Unternehmen selbst mit seinen Elementen. Das Objekt wird damit zum Mittelpunkt der durch den Prozess zu lösenden Aufgabe.¹¹¹ Beispielsweise stellt eine Kundenbestellung einen konkreten Prozessinput dar; der Prozess besteht in einer beim Kunden gefertigten und/oder gelieferten Ware oder getätigten Dienstleistung. Grundsätzlich lässt sich zwischen primärem und sekundärem Input und Output unterscheiden.¹¹² Dies resultiert aus dem Umstand, dass im Prozessverlauf in verschiedenen Verarbeitungsstadien unterschiedliche Objekte in den Prozess einfließen oder als Zwischenprodukt aus dem Prozess entstehen können. Ein primärer Input bildet den Anstoß für einen Prozess, er startet diesen und bildet den sogenannten „Prozesstrigger“.¹¹³ Aufgrund des Prozess auslösenden Charakters steht ein primärer Input immer am Anfang eines Prozesses. Analog gilt für einen primären Output, dass dieser das Ende eines Prozesses markiert. Um einen eindeutigen Prozessstart und ein eindeutiges Prozessende bestimmen zu können, ist für jeden Prozess eindeutig und klar ein primärer Input und ein primärer Output festzulegen. Ein sekundärer Input oder Output hingegen tritt während des Prozessverlaufes auf und hat keinen direkten Einfluss auf den Prozessanfang bzw. das Prozessende, d. h., ein Prozess wird durch einen sekundären Input bzw. Output weder getriggert noch terminiert. Zur Verdeutlichung des Unterschiedes zwischen primärem und sekundärem Input bzw. Output nennt Schantin das Beispiel eines Kreditgenehmigungsprozesses¹¹⁴. Der Antrag des Kunden stellt den primären Input des Kreditgewährungsprozesses dar und triggert diesen. Werden in diesem Prozess beispielsweise Informationen vom Kreditschutzverband eingeholt so können diese als sekundärer Input in den Kreditgewährungsprozess einfließen. Die Anfrage an den Kreditschutzverband stellt dabei einen sekundären Output dar. Der primäre Output ist hingegen die Auszahlung des Kredits.

¹¹¹ Nordsieck (1972), S. 9.

¹¹² Fischermanns (2000), S. 24.

¹¹³ Engelmann (1995), S. 44.

¹¹⁴ Schantin (2004), S. 46

Jedes Output-Objekt eines Prozesses besitzt einen Kunden als Senke, an den das Ergebnis des Prozesses, der primäre Output, geliefert wird. Analog dazu besitzt jedes Input-Objekt eine Quelle, die den jeweiligen primären Input an den Prozess liefert. Basierend auf dieser Unterscheidung zwischen primärem und sekundärem Input bzw. Output lassen sich auch primäre und sekundäre Kunden differenzieren (siehe Abbildung 3-15).¹¹⁵ Primäre Kunden triggern den Prozess und erhalten direkt den Prozessoutput bzw. die Prozessleistung, womit der Lieferant des primären Inputs gleichzeitig der Kunde für die aus dem Prozess entstehende Leistung ist. Es entsteht dadurch eine eindeutige Kunden-Kunden-Beziehung.¹¹⁶ Beispielsweise geht die Leistung eines Prozesses „Angebotserstellung“ in Form eines Angebotes für die Lieferung eines Produktes oder einer Dienstleistung direkt an den Kunden, der im Sinne einer Kunden-Kunden-Beziehung auch der Auftraggeber dieses Prozesses ist. Der Kunde triggert den Prozess und erhält die Leistung des Prozesses. Sekundäre Kunden erhalten Zwischenprodukte oder Zwischenleistungen in dem Prozess. In dem Beispiel des Kreditvergabeprozesses könnte das eine Rückmeldung an den Kreditschutzverband sein die zu einer Aktualisierung des Profils des Kreditantragsstelles dienen kann. Der Kreditschutzverband wäre dabei ein sekundärer Kunde.

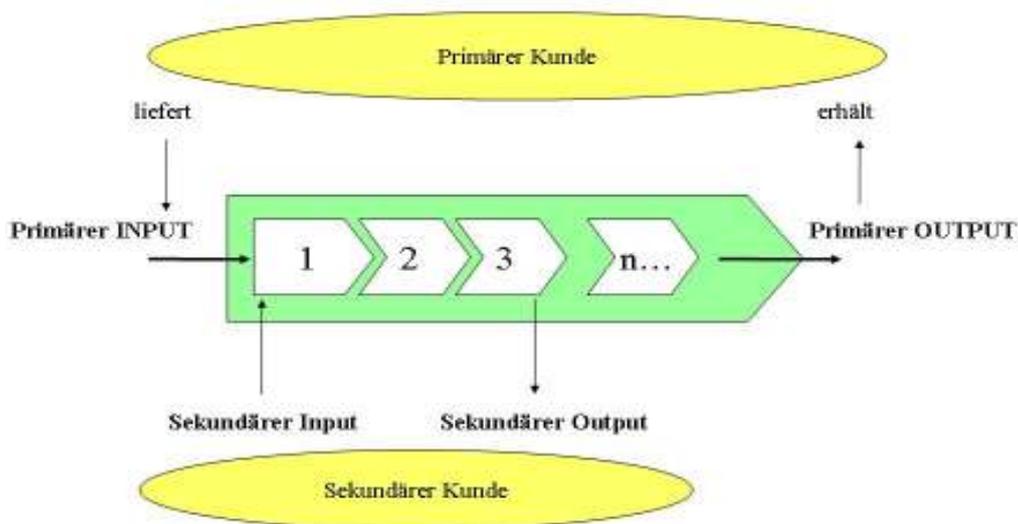


Abbildung 3-15: Primäre und sekundäre Prozesskunden¹¹⁷

¹¹⁵ Harrington (1991), S. 72.

¹¹⁶ Fischermanns (2000), S. 24.

¹¹⁷ Schantin (2004), S. 47.

Der Kundenbegriff ist in diesem Zusammenhang in einem weiten Sinn zu verstehen: Er umfasst alle Organisationseinheiten, Prozesse oder Personen, die Leistung (Sach- oder Dienstleistung) an den Prozess übergeben oder von ihm empfangen. Es ist dabei unerheblich, ob für die Leistungen Vergütungen in irgendeiner Form erhalten bzw. gegeben werden.

Neben der Unterscheidung zwischen primären und sekundären Kunden eines Prozesses ist die Differenzierung nach unternehmensexternen und -internen Prozesskunden zweckmäßig, da beispielsweise ein primärer oder sekundärer Leistungsempfänger auch innerhalb der Unternehmensgrenzen positioniert sein kann.

Am Input eines Prozesses werden Verrichtungen durchgeführt, um diesen in den gewünschten Output zu überführen. Die Aktivitäten, durch die diese Verrichtungen durchgeführt werden, verändern den Zustand des Inputs, führen also zu einer Veränderung bzw. Transformation.

Die Transformation kann sich dabei auf folgende Zustände des Prozess-Inputs beziehen.¹¹⁸

- physischer (Bearbeitung eines Werkstoffes),
- informationeller (Änderung der Stammdaten),
- räumlich-zeitlicher (Transport und Logistik von Fertigprodukten),
- oder psychologischer (Unterhaltung durch Besuch einer Theateraufführung)

Der transformierte Output wird hier als Prozessleistung bezeichnet.

Die Transformation von Input zu Output erfolgt mit dem Ziel, den Wert des Inputs für den Prozesskunden zu steigern (Abbildung 3-16:). Die aus dem Prozess resultierende Leistung muss für den Kunden Nutzen bringen, d. h. seine Bedürfnisse befriedigen können.

¹¹⁸ Hauser (1996), S. 16.

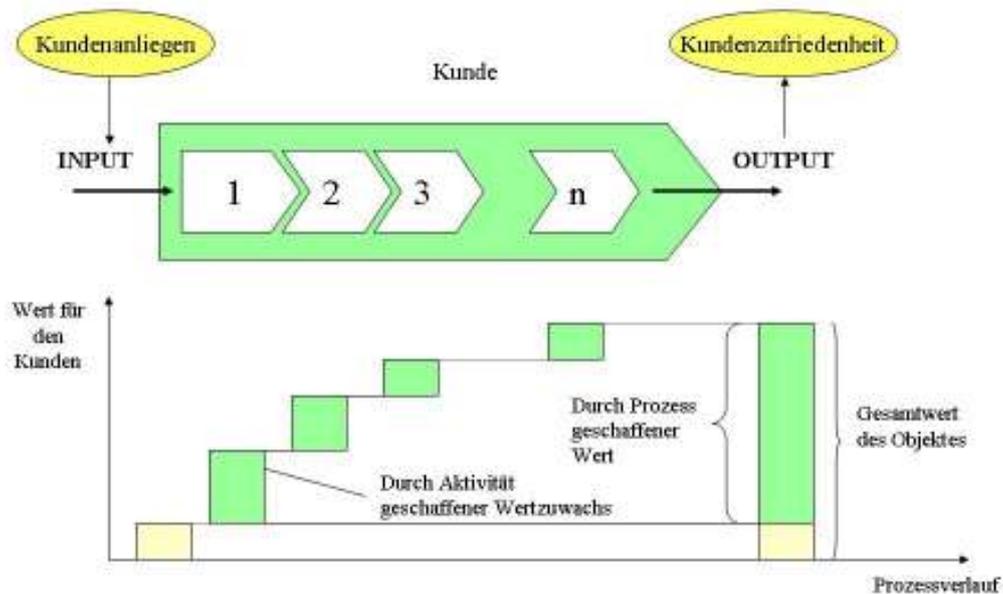


Abbildung 3-16: Aktivitäten eines Prozesses zur Schaffung von Wert und Kundennutzen¹¹⁹

Durch die Orientierung am Kunden lässt sich der durch den Prozessablauf geschaffene Wert festlegen. Innerhalb eines Prozesses sind letztendlich nur jene Aktivitäten von Bedeutung, die aus der Sicht des Prozesskunden wert- bzw. nutzensteigernd sind.¹²⁰ In einem Prozess als Transformationsvorgang muss Wertschöpfung erfolgen, indem er alle Vorgänge, die zur Erfüllung des Kundenwunsches erforderlich sind, umfasst, unabhängig davon, ob es sich um primäre, sekundäre, unternehmensinterne oder -externe Kunden handelt.

3.2.3 Prozesstypen

Die Abbildung 3-17 gibt einen Überblick über Prozesstypen und deren Zusammenhang.

¹¹⁹ Schantin (2004), S. 48.

¹²⁰ Engelmann (1995), S. 46.

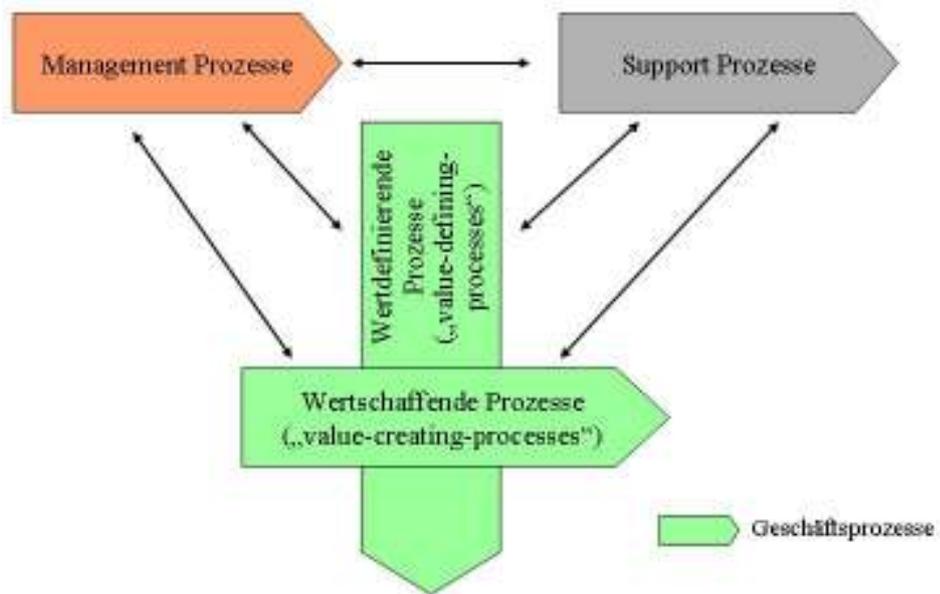


Abbildung 3-17: Prozessstypen¹²¹

Wertschaffende Prozesse

Dieser Klasse werden die operativen Prozesse zugeordnet, mit denen das Tagesgeschäft des Unternehmens abgewickelt wird („daily business“). Aufgabe dieser Prozesse ist die Erstellung jener Leistungen, die für den externen Kunden konzipiert sind. Kundenorientierung sowie ein optimaler Erfüllungsgrad der Prozessziele (Effizienz) und der Performanceziele (Effektivität) stehen im Vordergrund der Prozessgestaltung, um die Kundenzufriedenheit nachhaltig gewährleisten zu können.

Wertdefinierende Prozesse

In der Gruppe der wertdefinierenden Prozesse werden jene zusammengefasst, deren Output eine längerfristige Wirkung im Unternehmensgeschehen hat und nicht direkt für den externen Kunden bzw. den Markt bestimmt ist. Ihre Aufgabe besteht in der Definition jener Rahmenbedingungen und Leistungen, die in den wertschaffenden Prozessen erstellt werden sollen. Prozesse dieser Klasse legen neue Sach- und Dienstleistungen für den Markt fest.

Diese beiden Prozessstypen werden häufig auch mit dem Begriff wertschöpfende Prozesse bezeichnet.

¹²¹ Schantin (2004), S. 64.

Management-Prozesse

Prozesse dieser Klasse verfolgen die Erarbeitung und Umsetzung von Strategie und Unternehmenszielen, die Führung und Entwicklung von Mitarbeitern, die Bereitstellung von Ressourcen sowie die Pflege der Unternehmenskultur. In diesen Prozessen wird die Zukunft des Unternehmens geplant und entwickelt. Als Leistungen werden die Bereitstellung von geeigneten Strukturen und Systemen sowie die Vorgabe von rechtlichen, finanziellen und sozialen Rahmenbedingungen erbracht, in denen das operative Geschäft betrieben werden kann.¹²²

Die Geschäftsleitung als Verantwortungsträger stellt eine wichtige Klammer zwischen wertschaffenden und wertdefinierenden Prozessen dar.

Service- und Support-Prozesse

Diese Klasse umfasst jene Prozesse, die Leistungen an die wertschaffenden und wertdefinierenden sowie an die Management-Prozesse liefern, damit deren Leistungserstellung ermöglicht wird.¹²³ Dazu zählen unter anderem Wartung und Instandhaltung, Rechnungswesen, Personalentwicklung und Controlling. Zur Kontrolle der Effektivität ist es zweckmäßig und unerlässlich, ein systematisches Kennzahlensystem für Supportprozesse zu installieren, um über die notwendige Datenbasis für evtl. anfallende Make-or-Buy-Entscheidungen zu verfügen.¹²⁴

3.2.4 Business Process Reengineering als radikale Neuorientierung von Funktion zu Prozess

Business Process Reengineering wurde Anfang der neunziger Jahre von Hammer¹²⁵ beziehungsweise Hammer und Champy¹²⁶ vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein Reorganisationskonzept, das eine radikale Umgestaltung der Organisation von Unternehmen vorsieht und von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Organisationsform führen soll.

¹²² Schulte-Zurhausen (2002), S. 53 .

¹²³ Becker (2003), S.7.

¹²⁴ Tipotsch (1997), S. 56.

¹²⁵ Hammer (1990).

¹²⁶ Hammer/Champy (1993).

Hammer und Champy¹²⁷ nennen dafür folgende Umsetzungs- und Gestaltungsrichtlinien

- Mehrere Tätigkeiten und Stellen werden zu einer zusammengefasst
- Arbeitskräfte entscheiden mehr selbst
- Prozessschritte laufen in ihrer natürlichen Reihenfolge ab
- Prozesse haben mehrere Versionen – sie passen sich an unterschiedliche Situationen an
- Prozesse werden nur dann formalisiert, wenn es ökonomisch sinnvoll ist (nicht alles muss über formale Prozesse geregelt werden)
- Prüf- und Kontrollinstrumente werden nur eingesetzt, wo ökonomisch sinnvoll
- Abstimmungsvorgänge werden auf ein Minimum reduziert
- Es gibt einen so genannten “Case Manager”, der als einzige Schnittstelle zwischen Prozessen fungiert

Im Wesentlichen geht es also um die Zusammenfassung von Verantwortlichkeiten, die Verbreiterung des Tätigkeitsspektrums einzelner Mitarbeiter und die Förderungen eines gewissen Ablaufautomatismus beziehungsweise der Reduktion von Bürokratie. Der Zusammenhang zu den in Kapitel 2.2 beschriebenen Aufgaben der Organisation beziehungsweise den in Kapitel 3.1 beschriebenen Grundformen von Aufbau- und Ablauforganisation kann in erster Linie durch den Blickwinkel hergestellt werden: Business Process Reengineering als Ansatz verlagert den Fokus von Aufgaben auf Abläufe und strebt an, eine entsprechende Prozessorientierung in der Organisation zu verankern (vgl. Kapitel 3.2.5 für eine Beschreibung von Prozessorientierung). Business Process Reengineering fand sehr schnell große Beachtung, wurde aber leider auch oft als Allerheilmittel mit außerordentlich hohen Effizienzversprechen gehandelt.¹²⁸ Entsprechend bezeichnen Vertreter des Institutionalismus den Ansatz auch als Beispiel für einen sogenannten Rationalitätsmythos¹²⁹. Im Wesentlichen wird dabei argumentiert, dass die Wirksamkeit beziehungsweise der Erfolg von Business Process Reengineering stark davon abhängt, wie stark sich der Ansatz im Glauben und Vertrauen des Unternehmens beziehungsweise der Mitarbeiter verankert, aber dass der Ansatz nicht per se ein Wundermittel darstellt.

¹²⁷ Hammer/Champy (1993).

¹²⁸ In Anlehnung an Wolf (2010).

¹²⁹ Wolf (2010).

3.2.5 Prozessmanagement, Prozessorientierung und Prozessorganisation

In der einschlägigen Literatur werden die Begriffe Prozessmanagement, Prozessorientierung und Prozessorganisation teilweise unterschiedlich weit gefasst. Bislang bestehen keine einheitlichen Definitionen; gerade deshalb sollen die Definitionen dieser Begriffe in der vorliegenden Arbeit klar voneinander abgegrenzt werden.

Definition des Begriffs Prozessmanagement in der vorliegenden Arbeit:

Unter Prozessmanagement sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Ergebnis, Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit¹³⁰ zu verstehen.

Somit zielt Prozessmanagement in dieser Definition nicht nur auf organisatorische Maßnahmen ab, sondern beinhaltet alle Komponenten, die zur bewussten Steuerung von Prozessen eingesetzt werden. Die beiden Begriffe Prozessmanagement und Prozessorientierung können entsprechend gut in Beziehung zueinander gesetzt werden. Handelt ein Unternehmen entsprechend den Grundsätzen der Prozessorientierung, so stellt es das Prozessmanagement gegenüber der Aufgabenteilung in den Vordergrund.

Definition des Begriffs Prozessorientierung in der vorliegenden Arbeit¹³¹:

Unter dem Begriff Prozessorientierung ist die Ausrichtung aller unternehmerischen Handlungen an den Anforderungen der organisatorischen Prozesse eines Unternehmens zu verstehen. Diese Ausrichtung ist dann möglich, wenn ein Unternehmen nach Prozessen differenziert ist. Dabei wird sowohl die Aufgabe (Was ist zu tun?) wie auch die Person/Rolle (Wer hat dies zu tun?) und die sonstigen Ressourcen (Welche Hilfsmittel werden eingesetzt) miteinbezogen.

¹³⁰ Vahs (2009), S. 221 und Gaitanides et al. (1994), S. 3.

¹³¹ Erdmann (2000), S. 30.

Bei einem **Auftrag** im Sinne einer zeitlich limitierten, einmaligen Abwicklung der Aktivitäten eines Prozesses werden in funktionalen Organisationsstrukturen meist die verschiedenen Prozessschritte von verschiedenen Spezialisten in verschiedenen organisatorischen Einheiten durchgeführt. Die Ursache liegt darin, dass in diesen Organisationen nicht in Prozessen, sondern in Funktionen gedacht wird. Aufgrund dieser fließbandartigen Arbeitsteilung decken die beteiligten Stellen nur einen geringen Aufgabenbereich ab bzw. führen nur einen geringen Anteil der im Prozess vorhandenen Aktivitäten durch, was zu einer Fragmentierung der Verantwortung führt.¹³² Abbildung 3-18 veranschaulicht den Unterschied zwischen prozess- und funktionsorientierter Arbeitsteilung.

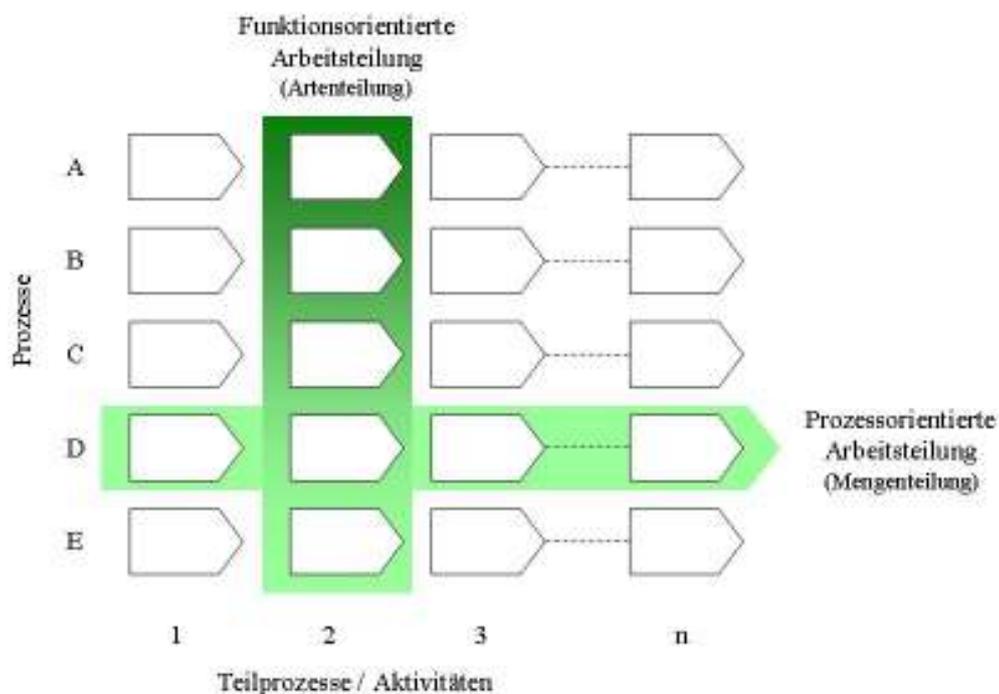


Abbildung 3-18: Prozess- vs. funktionsorientierte Arbeitsteilung¹³³

Infolge der vielen Schnittstellen und der unterschiedlichen Verantwortungsbereiche sind Fehler und Missverständnisse bei der Übergabe von Teilleistungen zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen unvermeidlich und führen zu Zeitverlusten und Rückkoppelungen zu vorgelagerten Aktivitäten aufgrund von Fehlern und Unstimmigkeiten etc. Um diese Reibungsverluste zwischen den Schnittstellen zu vermeiden, liegt es nahe, einen Prozess einem durchgängigen

¹³² Hammer (2003), S. 141.

¹³³ Tipotsch (1997), S. 27.

Verantwortungsbereich zu unterstellen, in dem der Prozess vom Beginn bis zum Ende betreut, gesteuert und kontrolliert wird und dadurch eine Aktivitäts- und Teilprozess-übergreifende Koordination gewährleistet ist.

Grundüberlegung ist, dass die Koordination von Aktivitäten innerhalb eines Verantwortungsbereiches effizienter gestaltet werden kann, als wenn diese zwischen mehreren Bereichen mit mehreren Verantwortlichen erfolgt.¹³⁴ Dies liegt unter anderem an einheitlichen Zielsetzungen sowie einer Verkürzung bzw. Eliminierung von langen Entscheidungs- und Kommunikationswegen.

Hat eine Stelle die Verantwortung für einen durchgehenden Prozess inne, so wird diese als Prozessverantwortlicher oder „process owner“ bezeichnet.

Mit dem Begriff der Prozessorganisation bezeichnet Vahs eine prozessorientierte Organisationsgestaltung, in der es um die dauerhafte Strukturierung und die laufende Optimierung von Unternehmensprozessen im Hinblick auf Prozessziele geht. Vahs ergänzt hier, dass im Falle einer Prozessorganisation die Stellen- und Abteilungsbildung nach den spezifischen Erfordernissen eines effizienten Ablaufs der betrieblichen Prozesse erfolgt.¹³⁵

Definition des Begriffs Prozessorganisation in der vorliegenden Arbeit:

Als Prozessorganisation ist die Summe aller definierten Prozesse, deren Schnittstellen zueinander und die entsprechenden (Teil-)Prozessverantwortlichen zu verstehen. Die Prozessorganisation beinhaltet dabei nicht per se eine Aufbauorganisation mit Stellen und Abteilungen.

3.3 Ziele der Prozessorganisation

Im Folgenden sollen nun einerseits die Zielsetzungen, welche durch das Einführen einer Prozessorganisation verfolgt werden, diskutiert, andererseits aber auch unterschiedliche Ansätze für eine Definition von Prozessorganisation beschrieben werden.

¹³⁴ Tipotsch (1997), S. 113 f.

¹³⁵ Vahs (2009), S. 235.

Prozessorganisation soll den Unternehmenserfolg steigern beziehungsweise nachhaltig sicherstellen. Vahs¹³⁶ nennt zur Konkretisierung ein magisches Viereck mit den Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität und Innovationsfähigkeit als Zieldimensionen zur Steigerung der Prozesseffizienz (Abbildung 3-19). Der Begriff des magischen Vierecks findet hier wegen des möglichen Auftretens von Zielkonflikten Anwendung.

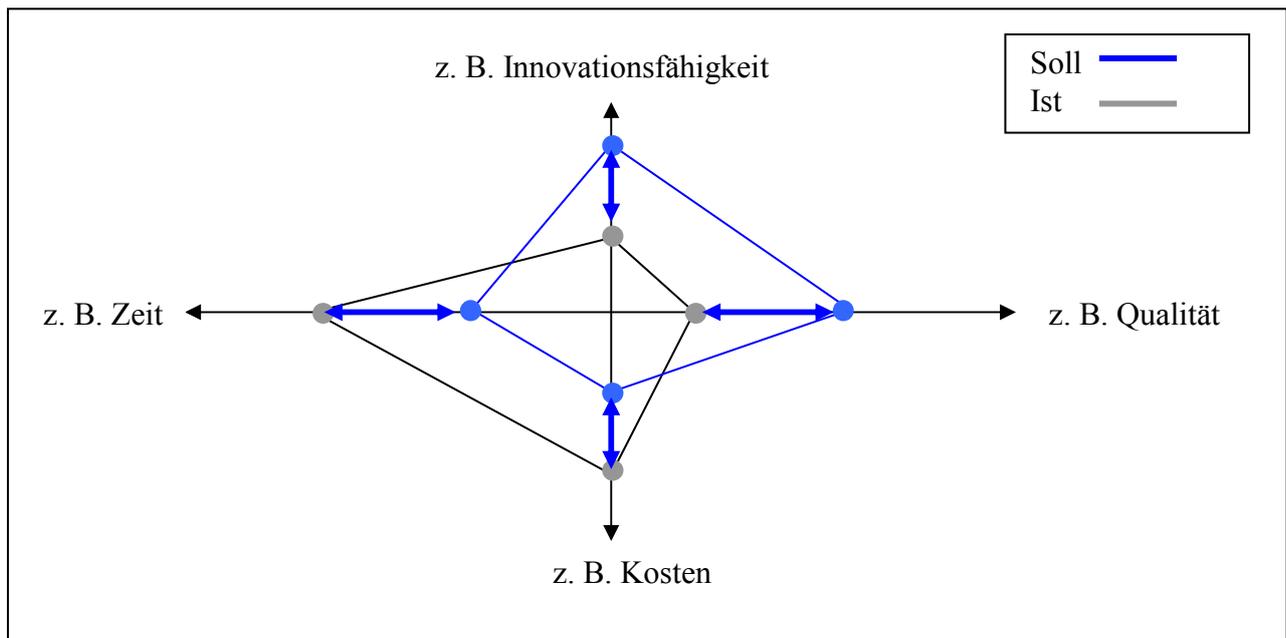


Abbildung 3-19: Die Ziele der Prozessorganisation¹³⁷

Zeit:

Der Faktor Zeit, und insbesondere die Durchlaufzeit von Aufträgen, stellt ein wesentliches Differenzierungsmerkmal für Unternehmen dar. Durch diesen Faktor werden nicht nur Kosten, sondern auch Kundenzufriedenheit und Image eines Unternehmens positiv oder negativ beeinflusst. Durchlaufzeiten setzen sich grundsätzlich aus der Durchführungszeit, der Transportzeit und der Liege-/Rüstzeit zusammen. Die Prozessorganisation unterstützt die Verkürzung von Durchlaufzeiten durch ihren Fokus auf die Reduktion von Liege-/Rüstzeiten. Dabei geht es vor allem um eine bessere Abstimmung der Teilprozesse und um Reduktion der Schnittstellen. Dieser Sachverhalt wird in Abbildung 3-20 verdeutlicht, die auch veranschaulicht, dass die Beseitigung von Schnittstellenproblemen eine entscheidende Rolle bei der Durchlaufzeitverkürzung durch Prozessorganisation einnimmt.

¹³⁶ Vahs (2009), S. 236.

¹³⁷ Vahs (2009), S. 236.

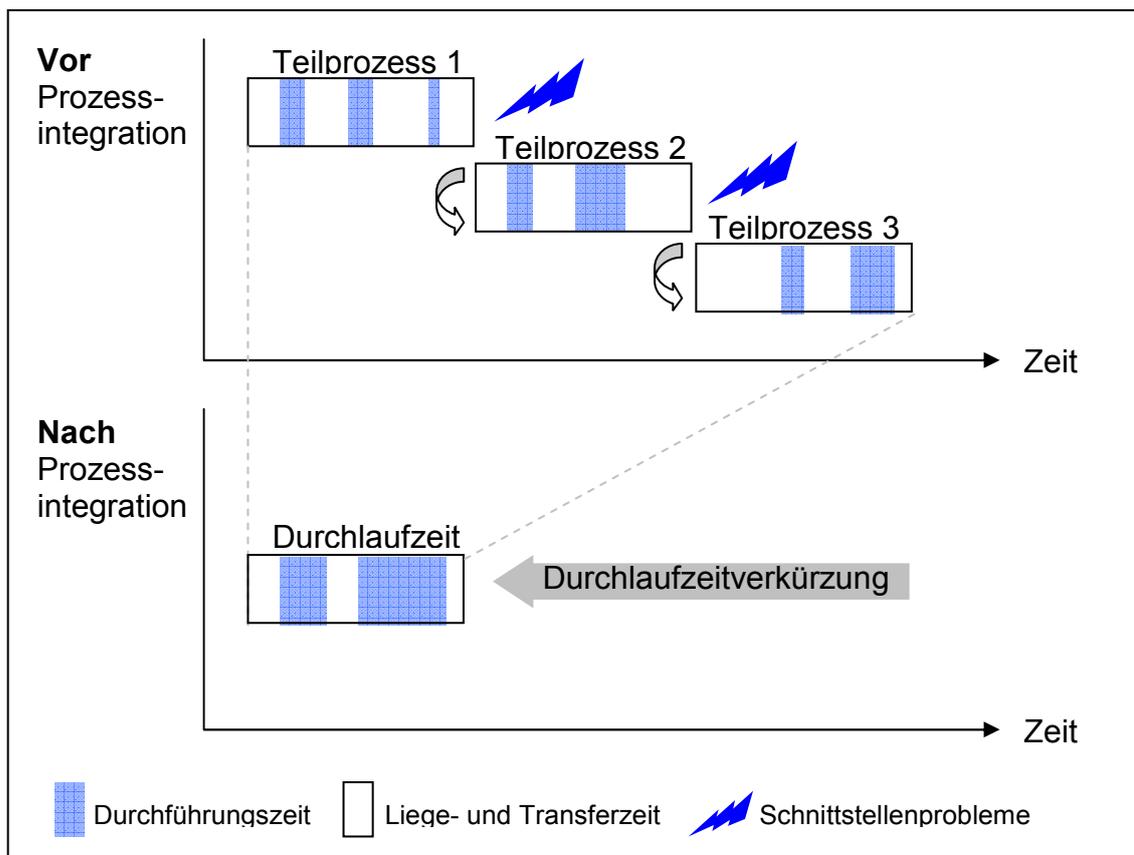


Abbildung 3-20: Verkürzung der Durchlaufzeit durch Einführung von Prozessorganisation¹³⁸

Qualität:

Unter Qualität versteht Vahs¹³⁹ die grundsätzliche Übereinstimmung zwischen den tatsächlichen Eigenschaften eines Produktes oder einer Leistung mit den vom Kunden geforderten bzw. honorierten Eigenschaften. Dass der Prozessorganisation hier eine zentrale Rolle zukommt, wird dadurch untermauert, dass Prozessmanagement in den entsprechenden, die Kundenanforderungen berücksichtigenden Qualitätszertifizierungen (DIN ISO 9000 ff.) wiederfindet (siehe dazu auch Kapitel 3.6). Für eine solche, Qualität in Prozessen verankernde Auffassung, argumentiert auch Eversheim¹⁴⁰: Qualität solle nicht nur am Ende der Wertschöpfungskette evaluiert werden, sondern müsse bereits im Prozess entstehen. Diese Art der Auslegung zielt in erster Linie auf die Qualität der interagierenden Prozesse und deren Schnittstellen ab. Der reibungslose Ablauf von

¹³⁸ Vahs (2009), S. 239

¹³⁹ Vahs (2009), S. 240.

¹⁴⁰ Eversheim (1995), S. 34.

Prozessen (Prozesssicherheit) bildet dabei die Grundlage für ein qualitativ hochwertiges Produkt, welches gebrauchsfertig und ohne Fehler beim Kunden ankommen soll. Damit verbunden ist auch ein langfristiges Qualitätsmanagement, welches eine kontinuierliche Verbesserung (KVP) als Grundsatz definiert und alle Elemente der Wertschöpfungskette mit einbezieht (Total Quality Management, TQM). Im Wesentlichen wird in dieser Konsequenz jeder Mitarbeiter/(Teil-)Prozessverantwortliche auch qualitätsverantwortlich gemacht.

Innovationsfähigkeit:

Unter „Verbesserung der Innovationsfähigkeit“ fallen laut Vahs¹⁴¹ die Verbesserungen von Prozess-, Produkt- und Strukturinnovationen. Durch eine Prozessausrichtung sollen Innovationen schneller, flexibler und effizienter in die Organisation getragen und dort umgesetzt werden. Vahs betont, dass vor allem die aktive Einbindung der Mitarbeiter hier eine zentrale Rolle spiele, da deren Kreativität und Problemlösungskompetenz unabdingbar für eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit seien.

Kosten:

Die Reduktion von Kosten durch Prozessorganisation stellt eines der wichtigsten Ziele dar, da durch Kostenreduktion eine nachhaltige Absicherung von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht wird. Vahs¹⁴² unterscheidet an dieser Stelle vier unterschiedliche Arten von Kosten:

- Ausführungs- und Transportkosten
- Rüst- und Lagerkosten
- Kosten für die Koordination der Abläufe (Informationskosten)
- Fehlerkosten

Die Prozessorganisation zielt hier zum einen auf die Schaffung von Kostentransparenz und zum anderen auf die Reduktion der Prozess- und indirekten Kosten. Kostentransparenz soll nicht nur Deckungsbeitragsrechnungen von Produkten oder Produktlinien, sondern auch Wettbewerbsvergleiche oder Optimierungsprogramme ermöglichen.

¹⁴¹ Vahs (2009), S. 241.

¹⁴² Vahs (2009), S. 241.

Zielinterdependenzen:

Im Regelfall bestehen Zielkonflikte zwischen den genannten Zieldimensionen Qualität, Innovationsfähigkeit und Durchlaufzeit. So ist ein verbessertes Qualitätsmanagement beispielsweise mit höheren Prüfkosten oder eine Reduktion der Durchlaufzeit mit erhöhten Mitteleinsätzen verbunden. Bei einer eingeführten Prozessorganisation sind diese negativen Zielinterdependenz-Effekte aber von eher kurzfristiger Natur. Langfristig kann nämlich eine Zielkomplementarität zwischen den Zieldimensionen angenommen werden.¹⁴³ So sollte beispielsweise die Optimierung von Produktqualität die Fehlerkosten (Garantie- und Kulanzkosten, Service etc.) senken. Gleiches gilt für die nachhaltige Reduktion von Durchlaufzeiten oder die Optimierung der Innovationsprozesse.

3.4 Der Grazer Ansatz

In diesem Kapitel soll der an der Technischen Universität Graz entwickelte Ansatz zur Geschäftsprozessmodellierung¹⁴⁴, welcher auch als Basis für die durchgeführten empirischen Analysen dient, vorgestellt werden.

3.4.1 Das Basismodul des Grazer Ansatzes

Die Kernelemente des Grazer Ansatzes sind das *Prozessmodul* sowie die *Prozesskaskade*. Das Basis-Prozessmodul stellt einen eigenständigen organisatorischen Verantwortungsbereich dar. Eine weitere Eigenschaft des Prozessmoduls ist dessen Selbstähnlichkeit, das bedeutet; dass die Prozesse je nach Detaillierungsstufen immer nach demselben Grundmuster aufgebaut sind und dieselben Komponenten beinhalten.

Daraus ergibt sich, dass unabhängig vom Detaillierungsgrad getroffene Aussagen über Prozesse allgemein anwendbar sind und auch für Teilprozesse und Tätigkeiten Gültigkeit besitzen. Die oft verwendete begriffliche Abgrenzung von Prozessen, Teilprozessen und Tätigkeiten wird dadurch überflüssig. Stattdessen wird im Grazer Ansatz der allgemeine Begriff „Wertschöpfungselement“ verwendet.¹⁴⁵ In Abbildung 3-21 ist ein solches Wertschöpfungselement dargestellt.

¹⁴³ Vahs (2009), S. 242.

¹⁴⁴ Suter (2004).

¹⁴⁵ Tipotsch (1997), S. 58 .

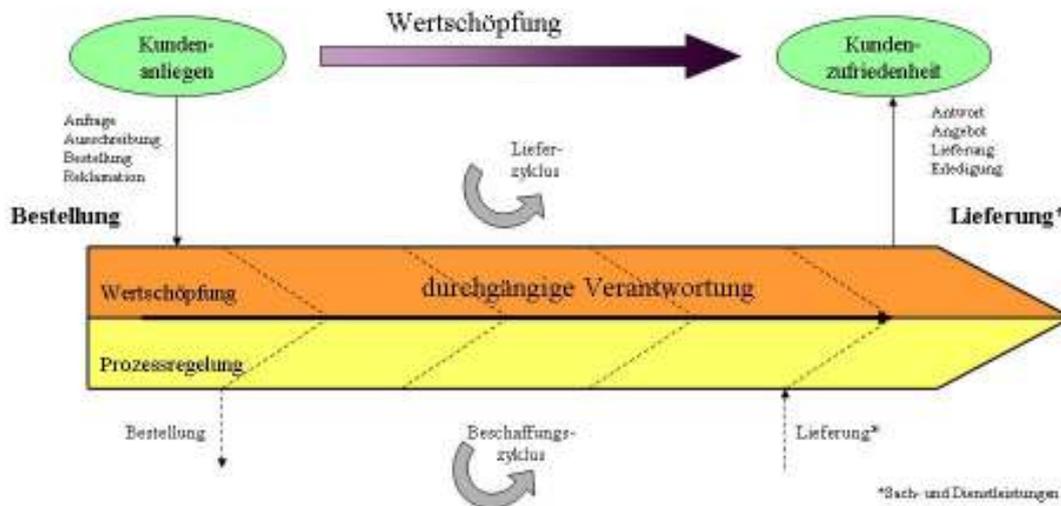


Abbildung 3-21: Basiseinheit des Grazer Modells¹⁴⁶

Ein Wertschöpfungselement stellt ein Modellelement dar, mit dem ein realer Prozess im Prozessmodell abgebildet wird. Darunter ist eine betriebliche Tätigkeit mit einem definierten Leistungsumfang und Ergebnis zu verstehen, welche unter Einhaltung von spezifischen Leistungsstandards ausgeführt wird.¹⁴⁷

Die Interaktion eines Prozesses mit dessen Umwelt erfolgt über definierte Bestellung-Lieferung-Beziehungen an den Eingangs- und Ausgangsschnittstellen des Prozesses. Durch die konkreten Anliegen des Kunden löst dieser den Prozess aus (Prozesstrigger). An der Ausgangsschnittstelle erhält der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung, welche durch die Prozessabwicklung entstanden sind.

3.4.2 Kaskadierung und Segmentierung

Das zweite Kernelement des Grazer Ansatzes stellt die sogenannte Prozesskaskade¹⁴⁸ dar. Die Prozesskaskade geht aus der Überlegung hervor, dass **nicht** die in einem Prozess **sequenziell aufeinander folgenden Tätigkeiten** unter einer Verantwortung stehen, sondern dass Verantwortungsbereiche aus aufeinander bezogenen (unternehmensinternen oder -externen) Bestellungs- und Lieferungs-Schnittstellen bestehen. Aus der Prozesskette wird dann eine Anordnung strukturgleicher Stufen, d. h. eine Kaskade. Graphisch wird dies durch eine Ablösung

¹⁴⁶ Schantin (2004), S. 84.

¹⁴⁷ Tipotsch (1997), S. 32.

¹⁴⁸ Der Begriff Kaskade bezeichnet ursprünglich einen (künstlichen) stufenförmigen Wasserfall. Die Kaskadenschaltung als technischer Begriff bezeichnet eine Anordnung hintereinander geschalteter, gleichartiger Teile.

der Kettenstruktur zugunsten einer Struktur von gegenüberliegenden Schnittstellen mit demselben (internen oder externen) Kunden dargestellt (Abbildung 3-22)

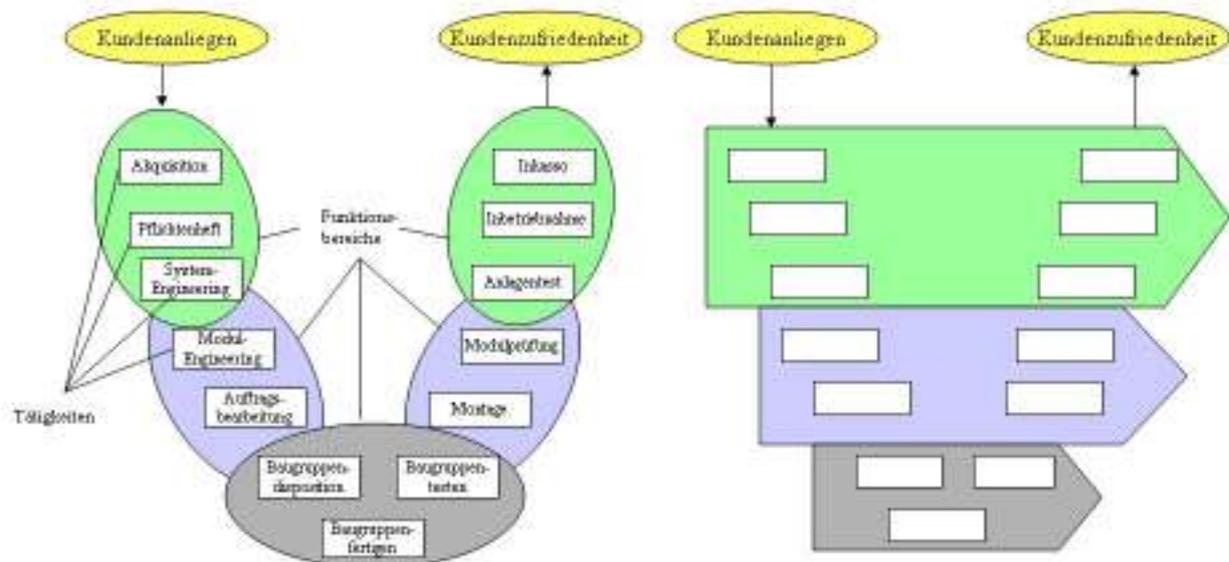


Abbildung 3-22: Von der Prozesskette zu Prozesskaskaden¹⁴⁹

Abbildung 3-22 soll verdeutlichen, dass im Gegensatz zu einer funktionsorientierten Organisationsgestaltung, welche als Prozesskette betrachtet werden kann, beim prozessorientierten Ansatz in den einzelnen Kaskaden eine auf Prozesskunden bezogene, durchgängige übergeordnete Verantwortung besteht. Jeder der einzelnen Prozesse in den Kaskaden kann als abgeschlossener organisatorischer Regelkreis gesehen werden. Durch die Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen den Kaskaden sowie durch die Abgeschlossenheit der einzelnen Prozesse werden Transparenz und organisatorische Flexibilität gewährleistet.

Es wird dadurch ermöglicht, dass jeder der einzelnen Prozesse unabhängig von den anderen gestaltet und optimiert werden kann, solange die Vereinbarungen an den Eingangs- und Ausgangsschnittstellen eingehalten bzw. unter gegenseitiger Abstimmung angepasst werden.

Nach Abbildung 3-23 stellt der Prozess A (Kundenbetreuung) die oberste Prozesskaskade dar. Dabei stellen die Kundenanliegen den Input für diesen Prozess dar. Des Weiteren muss nach der Prozessdefinition der Leistungsumfang festgelegt werden und eine Zielvorgabe bis zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit muss festgelegt werden. Der „process owner“ ist somit mit der Kundenbetreuung von der

¹⁴⁹ Tipotsch (1997), S. 133.

Akquisition bis zum Inkasso beauftragt und muss über alle dafür notwendigen Ressourcen verfügen können.

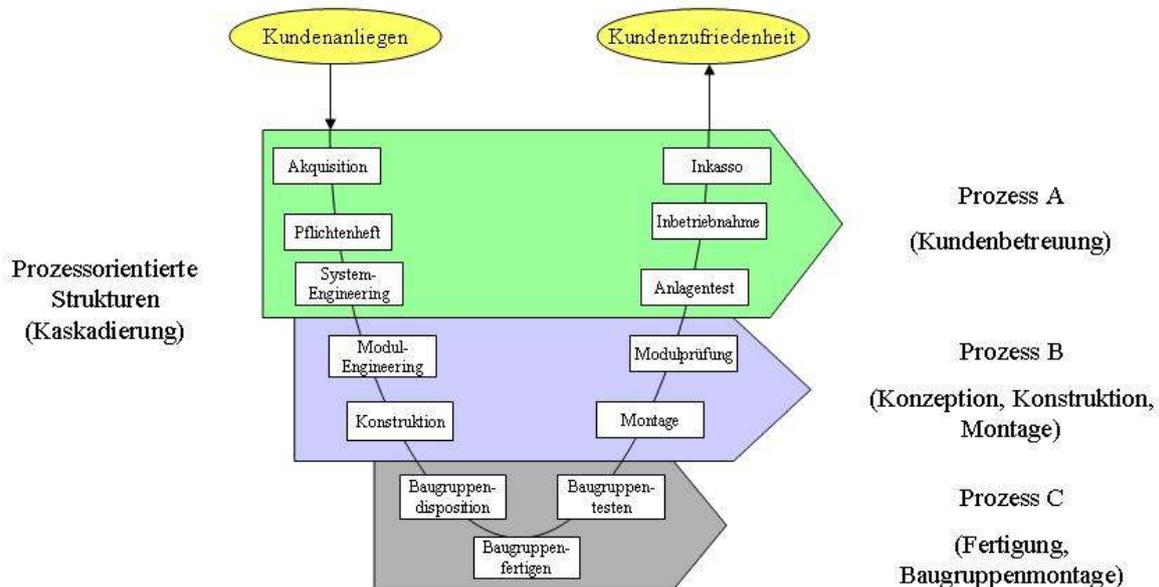


Abbildung 3-23: Prozesskaskadierung¹⁵⁰

Prozess B könnte nach Abbildung 3-23 Konzeption, Konstruktion und Assembling beinhalten. Die „process owner“ dieser Kaskade stellen die Kunden der übergeordneten Prozesskaskade A dar, welche an den definierten Schnittstellen die Informationen und gegebenenfalls notwendige Ressourcen übergeben. Die „process owner“ des Konzeptions- und Konstruktionsprozesses und Assemblings übergeben alle Informationen, die für die Erfüllung des Kundenwunsches notwendig sind, an die untergeordnete Kaskade C (Fertigung, Baugruppenmontage und Prüfung) weiter. Der Output der untersten Kaskade C wird an die übergeordneten Kaskade B geleitet und es erfolgt eine weitere Transformation, bis dieser als Output an die oberste Kaskaden A zu den Kundenprozessen weitergeleitet werden kann. Die durchgängige und jeweils übergeordnete Verantwortung gewährleistet somit die Kundenzufriedenheit in Form von Produkt- oder Dienstleistungserstellung.

¹⁵⁰ Schantin (2004), S. 87.

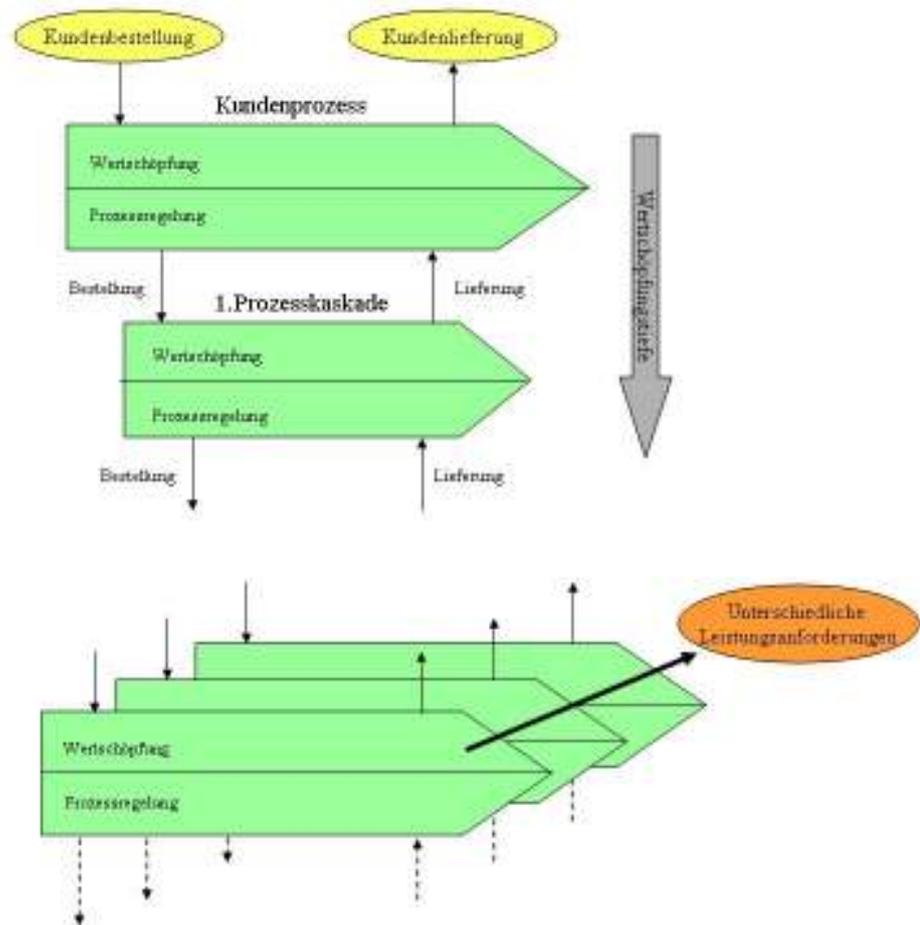


Abbildung 3-24: Kaskadierung und Segmentierung¹⁵¹

Die bei der Kaskadierung der Wertschöpfung entstehenden untergeordneten Prozesse lassen sich je nach Leistungsanforderung untergliedern. Dieser Vorgang wird Segmentierung genannt (Abbildung 3-24).

Die Segmentierung kann unterschiedlich gestaltet sein. So lässt sich eine

- interne Segmentierung (z. B. funktional) und eine
- externe marktorientierte Segmentierung (z.B. nach Kundengruppen) unterscheiden.

Bei der funktionalen Segmentierung würde sich somit beispielsweise bei einem Hersteller von Schienenfahrzeugen der Prozess Konzeption und Konstruktion in die

¹⁵¹ In Anlehnung an Schantin (2004).

funktionalen Segmente Rahmenkonstruktion, Radsatzkonstruktion, Wagenkastenkonstruktion, Bauteilnachweis und Baugruppenkonstruktion einteilen lassen.

Im Gegensatz dazu würde der Kundenprozess für eine marktorientierte Segmentierung nach Kundengruppen sprechen, bei der dann eine Segmentierung zwischen

- Staatsbahnen (Personen-, Güterzüge und Loks)
- Lokalbahnen (Triebzüge)
- Stadtwerke (Straßenbahnen)

sinnvoll wäre.

Diese Kaskadierung und Segmentierung lässt sich unabhängig von der Unternehmensgröße bei Klein- und Mittelbetrieben genauso wie bei multinationalen Unternehmen konzernübergreifend anwenden und kann je nach Auftragslage und Wachstum beliebig variiert werden.

3.4.3 Fazit: Prozessorientierung nach dem Grazer Ansatz

Bisher wurde vor allem der unternehmensexterne Kunde als Empfänger der Wertschöpfung angesehen.

Durch die konsequente Umsetzung des Kunden-Empfänger-Verhältnisses müssen auch „Kunden“ in der eigenen Unternehmung als Empfänger zugelassen werden.

Wesentliche Merkmale in der Prozessorganisation nach dem Grazer Ansatz sind:

- die Orientierung an den strategischen Unternehmenszielen
- daraus folgend, der funktionsübergreifende Charakter (Prozesse sind über mehrere Unternehmensbereiche verteilt und damit als funktionsübergreifend zu bezeichnen)
- die Aufgabe eines Prozesses ist die Erreichung von Kundennutzen oder ein Beitrag zu dessen Erreichung

Wie vorgehend dargestellt, erfordert die Prozessorientierung eine Neuorientierung für Unternehmen. Der Aufwand dieser Neuorientierung kann nur durch **Vorteile** gerechtfertigt werden, die im Folgenden dargestellt werden.

Der wohl bedeutendste Vorteil einer in Prozessen „denkenden“ Unternehmung liegt in der Konzentration auf die wertschaffenden (wertsteigernden), und damit vom Kunden honorierten, Aktivitäten. Wegen der durchgängigen und klar definierten Verantwortung (welche eine der Grundvoraussetzung in der Prozessorganisation darstellt), sollen Fehler und ihre Konsequenzen wie Mehrfacharbeiten, Stehzeiten oder Nachbearbeitungen vermieden werden und damit Durchlaufzeiten verkürzt werden. In „nach Prozessen“ organisierten Unternehmungen gibt es klare Schnittstellendefinitionen. Damit werden die zahlreichen Abstimmungs- und Kommunikationsvorgänge, welche weitere Fehlerquellen in der herkömmlichen, funktional gegliederten Organisation beinhalten, reduziert. Des Weiteren erlaubt die Prozessorganisation eine höhere Flexibilität im Hinblick auf sich immer rascher ändernde Unternehmensumgebungen sowie die Zusammenfassung dieser Prozesse in Organisationseinheiten, welche wesentlich einfacher zu administrieren und zu koordinieren sind als solche in funktional gegliederten Unternehmungen.

Neuere Analysen zeigen auch einen positiven Einfluss von Prozessorientierung, Prozessperformancemanagement und kontinuierlicher Prozessverbesserung auf Unternehmen.¹⁵² So kann gezeigt werden, dass Unternehmen, die die Prozessorientierung „verinnerlicht“ haben (diese also in der Realität leben), höhere Kundenzufriedenheit, schnellere und verlässlichere Lieferperformance und höhere Profitabilität aufweisen¹⁵³.

Der Grazer Ansatz definiert weiterführend drei Grundsätze der prozessorientierten Unternehmensgestaltung, welche auch auf die Rolle der Aufbauorganisation referenzieren.¹⁵⁴

¹⁵² Kohlbacher (2010), S. 172 ff.

¹⁵³ Kohlbacher (2010), S. 172

¹⁵⁴ Schantin (2004), S. 68 ff.

Bei der prozessorientierten Organisationsgestaltung werden die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt sowie zwischen unternehmensinternen Prozessen ausschließlich als Kunden-Lieferanten-Beziehungen gestaltet.¹⁵⁵

Der Austausch von Leistungen (Transaktionen) zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt (externen Kunden) sowie zwischen internen Prozessen erfolgt über definierte Schnittstellen in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Diese Festlegung impliziert, dass ein (interner oder externer) Kunde, der einen primären Input an einen Leistungsprozess liefert, von diesem den entsprechenden Output und damit die Prozessleistung erhält.

In einem Prozess sind Wertschöpfung und die dazu erforderliche Prozesssteuerung durch konsequentes Case-Management integriert.¹⁵⁶

Die Erstellung jeder einzelnen Leistung eines Unternehmens im Rahmen der Marktleistung erfordert spezifische Aktivitäten in einer bestimmten Abfolge. Ein Leistungsprozess beinhaltet zwingend alle Aktivitäten und Ressourcen, die notwendig sind, um diese Leistung entsprechend dem Kundenwunsch erstellen zu können. Der Case-Management-Ansatz legt für jeden Leistungsprozess eine eindeutige Prozessverantwortung von der Ermittlung des Kundenwunsches bis zur Übergabe der Prozessleistung an den Kunden durchgängig fest. Die Koordination der Aktivitäten und Ressourcen zur Erstellung der Leistung innerhalb des Prozesses erfolgt im Prozess durch das Case-Management, die Koordination zwischen den Prozessen über die definierten Bestellung-Lieferung-Zyklen.

Die Aufbauorganisation orientiert sich primär an den Leistungs- bzw. Geschäftsprozessen.¹⁵⁷

Die Aufbaustruktur der Organisation folgt konsequent der logischen Struktur der Prozessabläufe. Ausgehend von dieser Prozessstruktur kann nach Definition und Festlegung der „process owner“ ein Organigramm abgeleitet werden, das dem Charakter einer Ablauforganisation gerecht wird.

¹⁵⁵ Schantin (2004), S. 68.

¹⁵⁶ Schantin (2004), S. 70.

¹⁵⁷ Schantin (2004), S. 71.

3.5 Die Rolle des Prozessmanagement in der ISO 9001:2008 Normreihe¹⁵⁸

Die Absicherung eines nach prozessorientierten Gesichtspunkten aufgebauten Qualitätsmanagements durch eine ISO-Zertifizierung ist heute unter drei Aspekten von Relevanz:

- **Marktstrategische Bedeutung:** Aus marktstrategischer Sicht dient einem in Konkurrenz stehenden Unternehmen ein Zertifikat, um die Qualität seiner Prozesse nachweisen zu können. Für Hersteller, Zulieferer und große internationale Unternehmen kann das Zertifikat als „zwingend“ betrachtet werden, um überhaupt Aufträge einer gewissen Größenordnung zu bekommen.
- **Zukunftssicherung:** Die Einführung eines guten QMS hilft einem Unternehmen bei der Weiterentwicklung des eigenen Potentials. Ein QMS, welches den Anforderungen der Normenreihe genügt, wird somit als geeigneter betrachtet, ein Unternehmen – trotz des Wandels und der dadurch veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen – zukunftssicher zu gestalten und zu lenken.
- **Rechtliche Bedeutung:** Rechtlich gesehen werden die Normen EN ISO 13485 für Medizinprodukte sowie die Normenreihe ISO 9000 ff. für alle anderen Produkte als einzige Zertifizierungsgrundlagen von allen nationalen Normungs- und Zertifizierungsgesellschaften in der EU und praktisch weltweit akzeptiert. Damit bieten diese Normen eine breite rechtliche Basis, die gerade für international tätige Unternehmen von großer Bedeutung ist. Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit Produkthaftung ein wesentliches Argument für die Zertifizierung eines Unternehmens.

Mit der Einführung der prozessorientiert aufgebauten Normreihe ISO 9000 ff.¹⁵⁹ wurde der Prozessbegriff und somit ein funktionierendes Prozessmanagement ebenfalls stark im zertifizierten Qualitätsmanagementsystem verankert.

¹⁵⁸ Die auf den folgenden Seiten zitierte Norm 9001:2008 kann im Original, beziehungsweise übersetzt in deutsche Sprache, käuflich beim Deutschen Institut für Normung (DIN) erworben werden

¹⁵⁹ Vgl. Kalny, Pustlhofer (1999)

3.5.1 Anforderungen der DIN ISO 9001:2008 an Prozesse und Prozessmanagement

Bezug nehmend auf die Prozesse eines Unternehmens fordert die Qualitätsnorm, dass alle Prozesse, welche ausgehend von den Kundenforderungen bis hin zur Erfüllung der Kundenzufriedenheit erforderlich sind, definiert und geplant werden, damit sie unter beherrschbaren Bedingungen ausgeführt werden können. Dabei werden notwendige Voraussetzungen für die Beherrschbarkeit der gesamten betrieblichen Abläufe (d. h. für funktionierendes Prozessmanagement) definiert, und zwar:

- Verfahrensanweisungen, die zur Erhaltung der Qualität notwendig sind
- geeignete Einrichtungen sowie eine entsprechende Arbeitsumgebung
- die Erfüllung der Normen und/oder Verfahrensanweisungen
- Überwachung und Lenkung geeigneter Prozessparameter und Produktmerkmale
- erforderliche Genehmigungen für Prozesse und Einrichtungen und Definition der notwendigen Verfügungskompetenzen
- klare Kriterien für die Arbeitsausführung
- die zweckmäßige Instandhaltung der Einrichtungen

3.5.2 Aufbau der Norm

Wie bereits erwähnt, ist die ISO 9001:2008 prozessorientiert aufgebaut. Die Norm definiert neben allgemeinen Anforderungen an das Prozessmanagement auch Anforderungen an die Dokumentation, die Leitung, das Ressourcenmanagement, die Produktrealisierung und die Messung. Abbildung 3-25 gibt einen Überblick über diese Anforderungen.

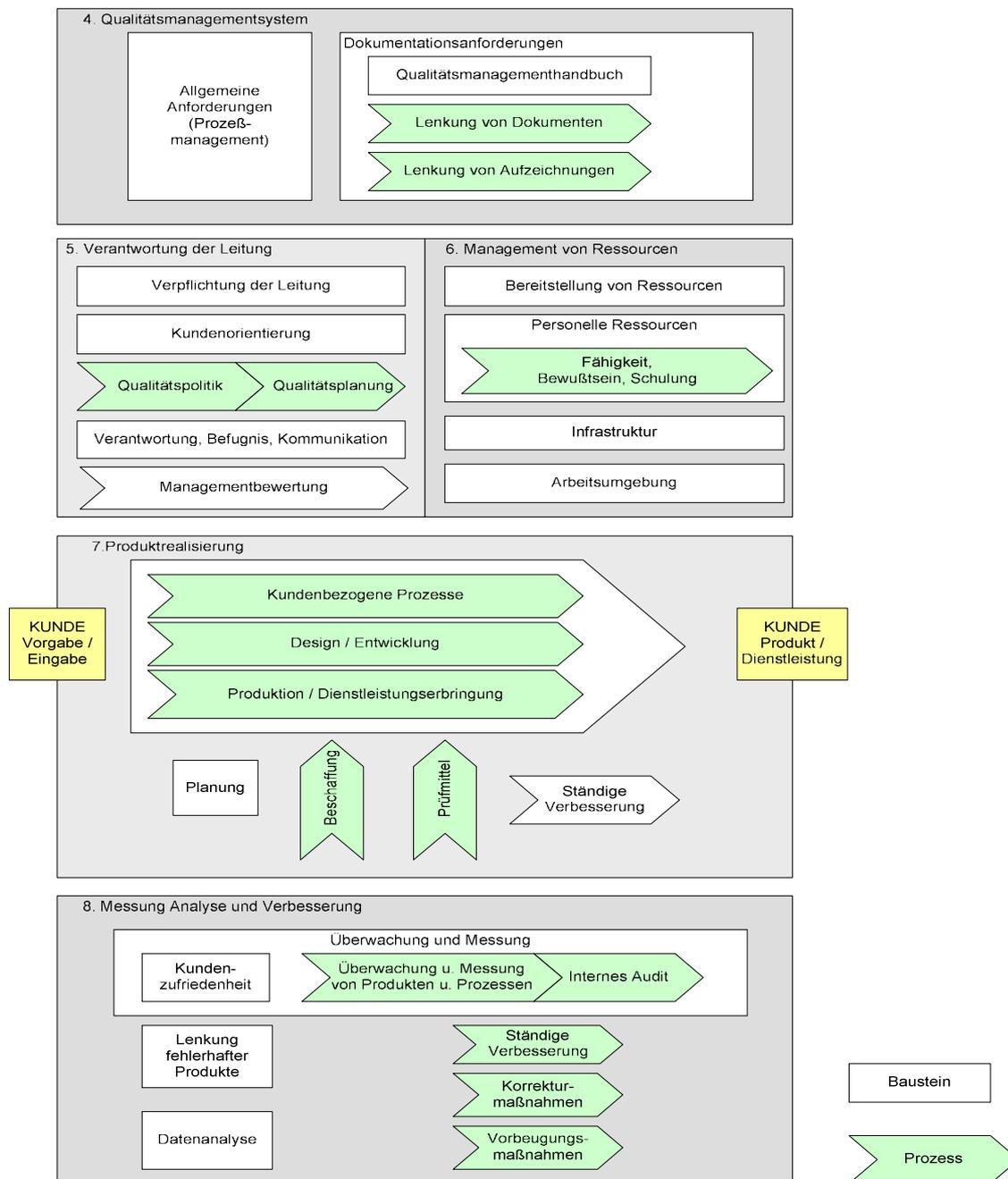


Abbildung 3-25: Prozesse und Bausteine im System der ISO 9001:2008 - Teilausschnitt¹⁶⁰

Aus der ISO 9001:2008 lässt sich eine Gliederung nach wertschöpfenden und wertdefinierenden Prozessen sowie Managementprozessen und Service-/Supportprozessen ableiten. So können beispielsweise die Prozesse der Produktrealisierung als wertschöpfend bezeichnet werden, während die Prozesse von Messung, Analyse und Verbesserung Supportcharakter haben.

¹⁶⁰ Nach ISO 9001:2008 Teildarstellung.

3.5.3 Expliziter Prozessmanagementbezug in der DIN ISO 9001:2008

Einen besonders starken Bezug zum Prozessmanagement haben bereits die **allgemeinen Anforderungen, die stark auf funktionierende Prozesse** ausgerichtet sind.

So muss die Organisation gemäß Abschnitt 4.1 der Norm:

- I. die für das Qualitätsmanagementsystem **erforderlichen Prozesse** und ihre Anwendung in der gesamten Organisation festlegen
- II. die Abfolge und **Wechselwirkung dieser Prozesse** festlegen
- III. die erforderlichen Kriterien und Methoden festlegen, um das **wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse** sicherzustellen
- IV. die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen sicherstellen, die zur Durchführung und **Überwachung dieser Prozesse** benötigt werden
- V. diese **Prozesse überwachen**, soweit zutreffend messen und analysieren
- VI. die erforderlichen Maßnahmen treffen, um die geplanten Ergebnisse sowie eine **ständige Verbesserung dieser Prozesse** zu erreichen

Neben der **prozessorientierten** Darstellung der **Leitungsaufgaben** und des **Ressourcenmanagements** wird der Prozessgedanke wohl am stärksten in der **Produktrealisierung** gefordert. So wird festgehalten, dass die für die **Produktrealisierung** notwendigen Prozesse eingeführt sein müssen, die Dokumentation klar festgelegt und geregelt sein muss und die produktspezifischen Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

Dabei unterscheidet die Norm vier Arten von Prozessen:

- **Kundenbezogene Prozesse:** Festlegung der Anforderungen an Produkt, Lieferung und Tätigkeiten nach der Lieferung
- **Entwicklungsprozesse:** Entwicklungsplanung inklusive Meilensteine bzw. Quality Gates, Bewertungs- und Verifizierungsmethoden sowie Verantwortung und Befugnisse

- **Beschaffungsprozesse:** Festlegung von Lieferantenprozess, Lieferantenanforderungen, Auswahl und Beurteilung sowie Absicherung durch entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter und Auditierung
- **Produktions- und Dienstleistungserbringungsprozesse:** Durch eine Reihe von Voraussetzungen muss unmittelbare Beherrschbarkeit sichergestellt sein, im Einzelnen z. B. die Verfügbarkeit von Angaben zum Produkt, die Verfügbarkeit von Arbeitsanweisungen, der Gebrauch geeigneter Ausrüstung, die Verwirklichung von Überwachung und Messung etc.

Als weitere Notwendigkeit fordert die Norm die Installation von **Überwachungs-, Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozessen** zur Absicherung der Nachhaltigkeit.

3.6 Prozessorientierter Ansatz in der ISO 9001:2008

Die Anwendung eines **Systems von Prozessen**, das auch die Wechselwirkungen dieser Prozesse managt, wird in der ISO 9001:2008 in Abschnitt 0.2 bereits als „**prozessorientierter Ansatz**“ bezeichnet.

Die ISO 9001:2008 befürwortet die Wahl eines prozessorientierten Ansatzes für die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen. Diese Norm versteht unter Prozess eine Tätigkeit, die Ressourcen verwendet und die ausgeführt wird, um die Umwandlung von Eingaben in Ergebnisse zu ermöglichen.

Der Vorteil von Prozessorientierung besteht laut dem Verständnis der Norm in der ständigen Lenkung, in der gesteuerten Verknüpfung der einzelnen Prozesse im System sowie in der Steuerung ihrer Wechselwirkungen.¹⁶¹

Bei der Verwendung in einem Qualitätsmanagementsystem betont ein derartiger prozessorientierter Ansatz die Bedeutung

¹⁶¹ ISO 9001:2008, 0.2 Einleitung.

- I. des Verstehens und der Erfüllung der Anforderungen,
- II. der Notwendigkeit, Prozesse aus der Sicht der Wertschöpfung zu betrachten,
- III. der Erzielung von Ergebnissen bezüglich Prozessleistung und -wirksamkeit und
- IV. der ständigen Verbesserung von Prozessen auf Grundlage objektiver Messungen.

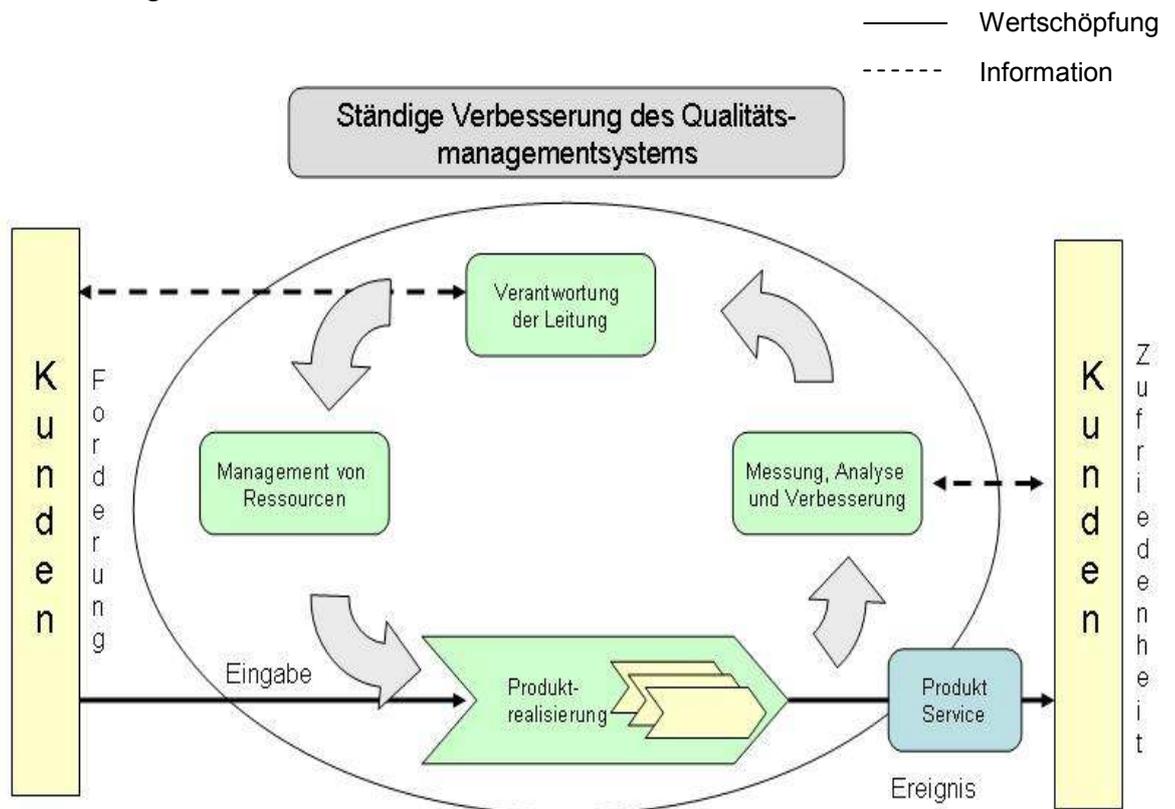


Abbildung 3-26: Prozessmodell der ISO 9001:2008¹⁶²

Abbildung 3-26 verdeutlicht, wie die in der ISO 9001:2008 festgelegten Bausteine und Prozesse und deren Verknüpfung in einem QM-System zu einer erfolgreichen Identifikation und Erfüllung der Kundenwünsche führten. Es wird ersichtlich, dass es im Verantwortungsbereich der Leitung einer Organisation liegt, die Bedeutung der Kundenwünsche zu vermitteln.

¹⁶² ISO 9001:2008, Abschnitt 0.2, Prozessorientierter Ansatz

4 Die Rolle der Aufbauorganisation in bisherigen Ansätzen

Die Aufbauorganisation spielt in prozessorientierten Ansätzen unterschiedliche Rollen und wird in verschiedenen Intensitäten behandelt. Um einen strukturierten Vergleich durchzuführen, wird zuerst eine Systematik zur Unterscheidung entwickelt, die dann auf die unterschiedlichen Quellen aus der Fachliteratur angewendet wird.

4.1 Systematik zum Vergleich der Ansätze aus der Fachliteratur

Folgende grundsätzliche Arten für das Verhältnis zwischen Aufbau- und Prozessorganisation können unterschieden werden.

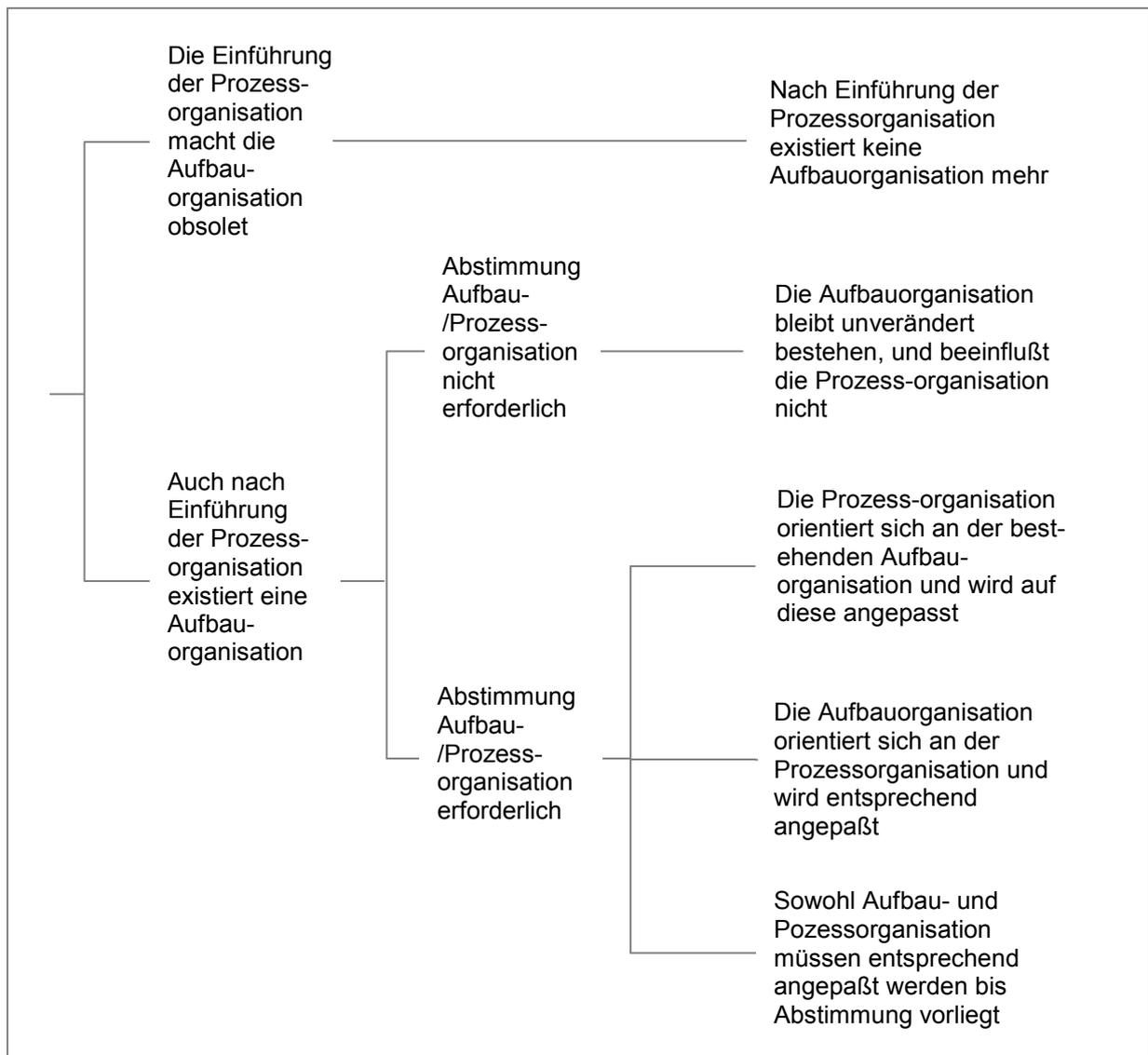


Abbildung 4-1: Möglichkeiten des Verhältnisses zwischen Aufbau- und Prozessorganisation

Abbildung 4-1 zeigt eine mögliche Strukturierung in Form von fünf Möglichkeiten, wie Aufbau- und Prozessorganisation bei Einführung einer prozessorientierten Struktur im Verhältnis stehen können. Grundsätzlich lassen sich **zwei Basisfälle** unterscheiden, welche die Existenz der Aufbauorganisation nach Einführung einer Prozessorganisation betreffen.

Im **ersten Basisfall entfällt** nach der Einführung von prozessorientierten Strukturen die **Aufbauorganisation** zur Gänze. Dies bedeutet in weiterer Folge natürlich, dass die Aufgaben der Aufbauorganisation entweder entfallen müssen oder durch die Prozessorganisation übernommen werden müssten.

Im **zweiten Basisfall** bleibt die **Aufbauorganisation bestehen**, es können jedoch verschiedene Arten der Abstimmung mit der Prozessorganisation unterschieden werden. Darunter fällt auch **die Möglichkeit**, dass es **zu keiner Abstimmung zwischen Aufbau- und Prozessorganisation** kommt. Dies bedeutet, dass die Aufbauorganisation in ihrer ursprünglichen Form bestehen bleibt und die Gestaltung der Prozessorganisation mehr oder weniger unabhängig von ihr erfolgt beziehungsweise nicht durch die Aufbauorganisation beeinflusst wird. Für den Fall, dass es zu Abstimmungen zwischen Aufbau- und Prozessorganisation kommt, können folgende 3 Archetypen unterschieden werden.

- Die **Aufbauorganisation** wird bei Einführung von Prozessmanagement bzw. Prozessorientierung der Organisation **nicht verändert**. Gegebenenfalls wird sich die Prozessorganisation an der Struktur der Aufbauorganisation ausrichten beziehungsweise diese wird bei der Erstellung der Prozessorganisation als Einflussfaktor berücksichtigt. Dies kann natürlich zur Folge haben, dass die Prozessorganisation gewissen Einschränkungen unterliegt und nicht in der vollen Breite implementiert werden kann.
- Bei der Einführung von prozessorientierten Strukturen wird die **Prozessorganisation in den Vordergrund** gestellt, was bedeutet, dass die **Aufbauorganisation** bei der Organisationsgestaltung an der

Prozessorganisation **ausgerichtet** und gegebenenfalls entsprechend **angepasst** wird. Das kann für die Aufbauorganisation mit tief greifenden Änderungen verbunden sein, was zu großen Herausforderungen im Sinne des Änderungsmanagements führen kann. Der Vorteil dabei ist die tiefe und vollumfängliche Möglichkeit der Etablierung des Prozessgedankens.

- **Aufbau- und Prozessorganisation** werden durch **gegenseitige Anpassung** aufeinander abgestimmt, um gegebenenfalls den Änderungsumfang in der Aufbauorganisation verträglich zu halten und trotzdem den Gedanken der Prozessorientierung so tief und breit wie möglich zu verankern. Dieses Vorgehen stellt letztendlich eine Kombination aus den ersten beiden Archetypen dar.

4.2 Überblick über Ansätze in der Fachliteratur und Vergleich

Im folgenden Abschnitt werden unterschiedliche Ansätze aus der Fachliteratur vorgestellt und nach der im vorigen Kapitel vorgestellten Systematik verglichen.

Krüger¹⁶³:

Krüger definiert das Ziel einer Aufbauorganisation bei prozessorientierten Ansätzen als identisch mit dem ursprünglichen Ziel einer Aufbauorganisation, nämlich dass diese die Bereitstellung einer möglichst effizienten Organisation sicherstellen muss. Dabei kommen die bereits genannten Effizienzkriterien (Kapitel 2.5, Ressourceneffizienz, Motivationseffizienz) zum Einsatz. Als klares Ziel definiert Krüger aber auch die Minimierung von aufbauorganisatorischen Schnittstellen, welche, so der Autor, durchaus aber auch notwendig sein können (z. B. Bündelung von Fachkompetenzen bei Mehrproduktunternehmen).

Gaitanides et al.¹⁶⁴:

Nach den Ansätzen von Gaitanides existieren auch in einer Prozessorganisation Stellen, Abteilungen und Bereiche in einem Unternehmen. Diese werden „bottom up“ auf Basis der einzelnen, durch IST-Analyse identifizierten Aktivitäten gebildet. Die

¹⁶³ Krüger (1993).

¹⁶⁴ Gaitanides et al. (1996), S. 28-29 sowie 9.-13.

nach der IST-Aufnahme aus ihrer stellenbezogenen Bindung entlassenen Aktivitäten werden durch Clusterbildung hinsichtlich funktionaler Ähnlichkeiten oder prozessfortschrittsbezogen zusammengefasst — dabei zeigt sich im Kern der Gedanke des „continuous flow“.

Die Wahl des funktionalen Kriteriums führt im Wesentlichen auch wieder zu einer funktionalen Gliederung der Organisation.

Eine am Prozessfortschritt orientierte Gestaltung ermöglicht die konsequente Umsetzung des Material- bzw. Informationsflusses in eine Aufbaustruktur und somit in einem hohen Maße die Vermeidung von Schnittstellen. Prozessorientierte **Aufbaugestaltung** bedeutet somit in letzter Konsequenz, einen Prozess als eigenen Unternehmensbereich (Profit- oder Cost-Center) zu organisieren oder ihn zumindest als eigenständige Abteilung zu führen.

Corsten¹⁶⁵:

Corsten vertritt in seinem Artikel „*Grundlagen des Prozessmanagements*“ die Ansicht, dass die konsequenteste Form der Prozessorganisation dann entstehe, wenn die **Stellenbildung** nach den Bedingungen der Prozesse erfolgt. In diesem Fall wird der gesamte Prozess zu einer Organisationseinheit. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung liegen in einer Hand (oder bei einem Team).

Corsten stellt hier also insofern einen Bezug zur Aufbauorganisation her, als er nach wie vor von der Stelle im Sinne einer aufbauorganisatorischen Einheit spricht. Einschränkend muss erwähnt werden, dass diese Vorgabe natürlich oft nur für Teilprozesse gelten kann, denn sonst wäre im Extremfall der gesamte Wertschöpfungsprozess eine aufbauorganisatorische Stelle.

Schulte-Zurhausen¹⁶⁶:

Schulte-Zurhausen unterscheidet in Bezug auf die aufbauorganisatorische Verantwortung in prozessorientierten Strukturen zwei Varianten:

¹⁶⁵ Corsten (1996), S. 1089-1095.

¹⁶⁶ Schulte-Zurhausen (1999), S. 100 f.

Variante 1: Prozessorganisation ist in der Primärorganisation verankert

Für die Abwicklung der einzelnen Geschäftsprozesse werden im Rahmen der Stellenbildung dedizierte Organisationseinheiten gebildet. Somit entsprechen die Aufgabenstrukturen innerhalb der Primärorganisation den Prozess-Strukturen.

Variante 2: Prozessorganisation ist als Sekundärorganisation verankert

Der Prozess verläuft über mehrere Bereiche des Unternehmens. In diesem Fall wird ein Prozessverantwortlicher (Prozesseigner) festgelegt, der für die Durchlaufzeit, die Qualität und die Kosten des Gesamtprozesses zuständig ist und der Sekundärorganisation zugeordnet werden kann.

Schulte-Zurhausen beschreibt in seiner Variante 1 somit ebenfalls explizit eine Einheit von Prozessverantwortlichen und Stelleninhabern. Entsprechend müsste hier jeder Prozess ein Element in der Aufbauorganisation sein. Über die Beziehung dieser Stellen zueinander wird jedoch keine Aussage getroffen.

Vahs¹⁶⁷:

Auch nach Vahs kann Prozessmanagement als Primär- und Sekundärorganisation in der Organisation verankert werden. Als **Sekundärorganisation** überlagert das Prozessmanagement die vorhandenen Primärstrukturen. Die Geschäftsprozesse sind in dieser Interpretation funktionsübergreifend und tragen zur Überwindung von Schnittstellenproblemen bei. Sie werden jeweils von einem Prozessmanager betreut, der für die Umsetzung des Prozessgedankens und die Erreichung der definierten Ziele verantwortlich ist. Vahs bezeichnet diese Form der Umsetzung auch als heute üblichste Form.

In dieser Konstellation wird also die bestehende Hierarchiestruktur beibehalten und die Prozessorganisation als Sekundärorganisation im Sinne einer Matrix hinzugefügt.

¹⁶⁷ Vahs (2009), S. 243 ff.

In einer derartigen Konstellation besteht entweder ein sehr großer Abstimmungsaufwand zwischen Funktional- und Prozessverantwortlichen oder der Prozessmanager besitzt als Stabsstelle keine direkte Weisungsbefugnis und somit auch nur ein geringes Durchgriffsrecht.

Abbildung 4-2 zeigt eine entsprechende Konstellation.

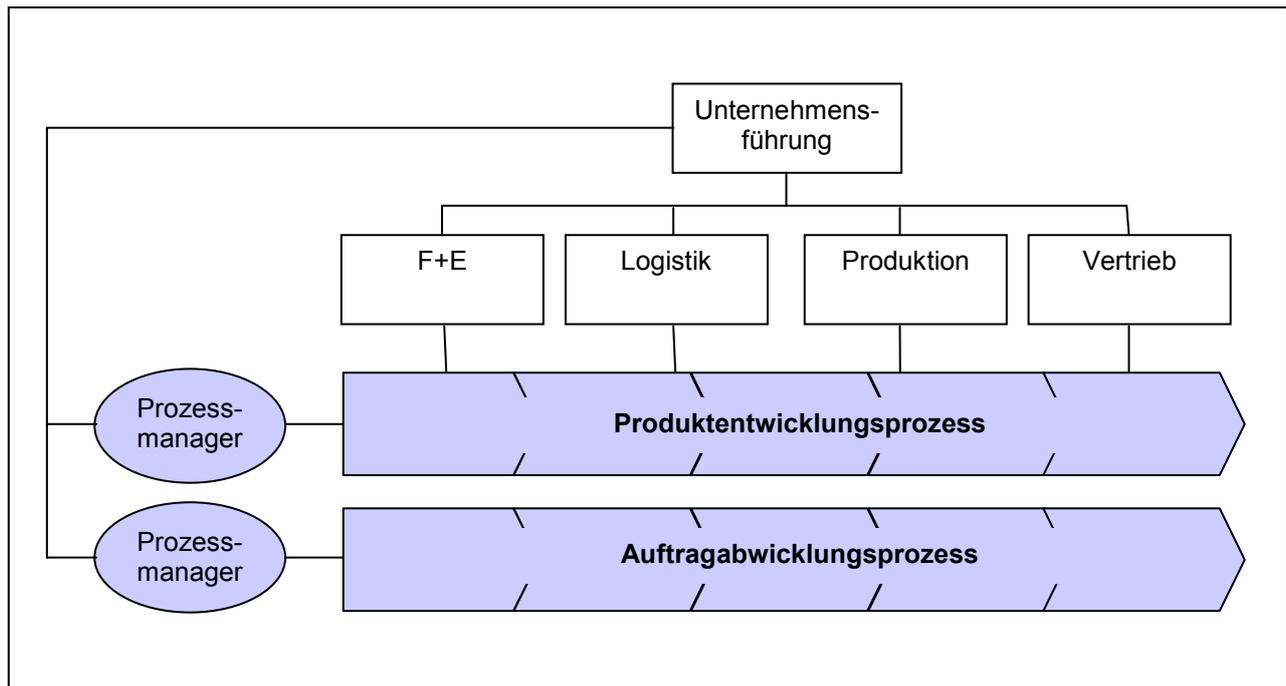


Abbildung 4-2: Prozessmanagement als Sekundärorganisation¹⁶⁸

Im Sinne einer prozessorientierten **Primärorganisation** bilden die Prozesse nach Vahs eigenständige Organisationseinheiten. Die Vernetzung dieser Einheiten erfolgt nicht über die klassischen Hierarchiestrukturen, sondern über Kunden-Lieferantenbeziehungen, die sich unter dem Marktdruck ständig optimieren müssten. Auch die indirekten Bereiche sind in gleicher Weise gestaltet und eingebettet. Vahs meint, dass die Führungskräfte in einem derart umstrukturierten Unternehmen völlig umdenken, unternehmerisch handeln und sich flexibel auf externe und interne Kunden einstellen müssten. Die Unternehmensführung übernehme neben wenigen Zentralfunktionen die Aufgabe, die Geschäftsprozesse zu integrieren, strategisch auszurichten und problemlösend in die Prozessabläufe einzugreifen.

¹⁶⁸ Vahs (2009), S. 244.

Abbildung 4-3 zeigt ein entsprechendes Beispiel.

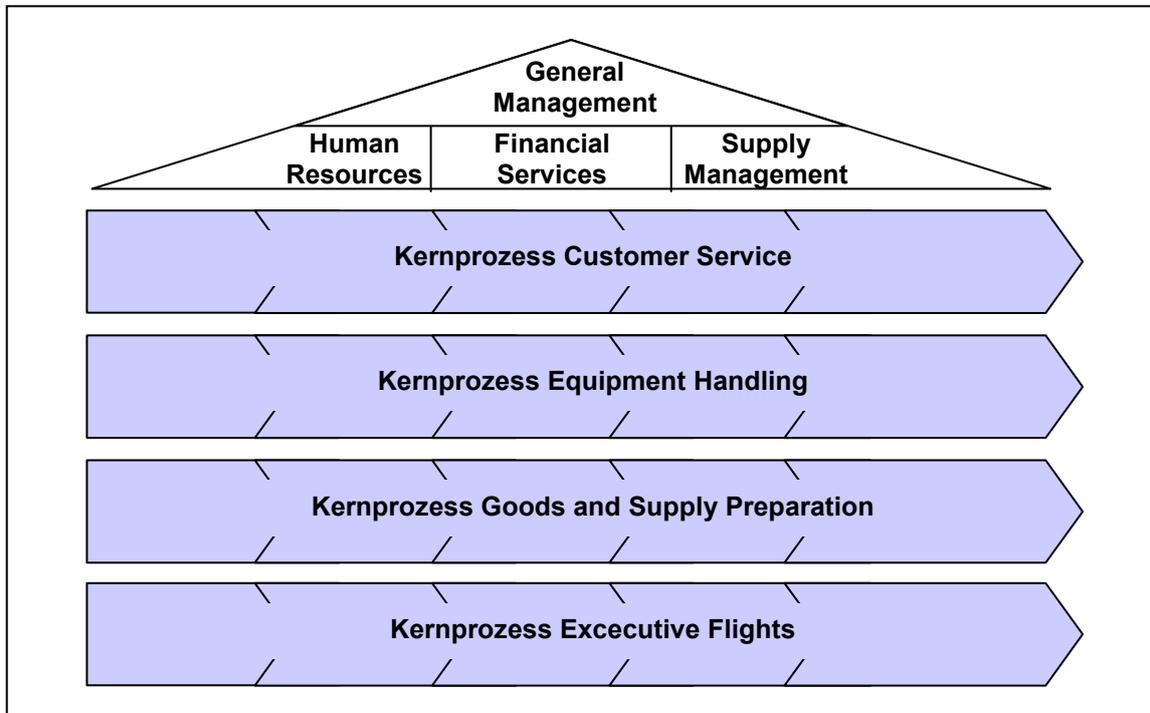


Abbildung 4-3: Prozessmanagement als Primärorganisation¹⁶⁹

Hier wird deutlich, dass Vahs bei dieser Form der Umsetzung von Prozessorganisation keine klassische Aufbauorganisation mehr vorsieht, sondern die Schnittstellen der Organisationseinheiten untereinander nur über Kunden-Lieferantenbeziehungen ablaufen lässt und es über die Führungskräfte nur eine Art Regulierungsmechanismus bei Problemen gibt.

Kugeler/Vieting¹⁷⁰:

Eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema Aufbauorganisation im Rahmen von Ansätzen zur Prozessorganisation findet sich bei Kugeler/Vieting. Die Autoren halten fest, dass Prozessorientierung **sowohl Ablauf- wie auch Aufbauorganisation** betreffe und der grundsätzliche Unterschied in

¹⁶⁹ Vahs (2009), S. 245.

¹⁷⁰ Kugeler/Vieting (2000).

prozessorientierten Ansätzen im Fokus der Betrachtung bzw. der Vorgangsweise liege.

Nach Kugeler/Vieting sei es Ziel der **Aufbauorganisation**, die Gesamtaufgabe eines Unternehmens in arbeitsteilige Aufgaben zu zergliedern und diese Teilaufgaben sinnvoll zu Stellen zu kombinieren sowie deren Koordination sicherzustellen. Klassischer Gegenstand der Ablauforganisation sei die detaillierte Gestaltung von Arbeitsprozessen, so dass es zur Verkettung der **zuvor** in der **Aufbauorganisation** festgelegten Teilaufgaben hinsichtlich Reihenfolge, Dauer und räumlicher Durchführung komme. Im klassischen Konzept werden somit alle wesentlichen Entscheidungen – Art der Arbeitsorganisation, Leitungssystem, Befugnis und Verantwortung der Stellen – in der Phase der Aufbauorganisation festgelegt, die nachfolgend geplante Ablauforganisation navigiere die Prozesse im Detail durch festgelegte Strukturen. Die prozessorientierte Organisationsgestaltung geht genau umgekehrt vor. Die **Festlegung einer Aufbauorganisation basiere auf den Prozessen** der Sollmodellierung. Die Phase der Sollmodellierung für einige Prozessaufgaben bestimme die Prozessstruktur und damit, welche Objekte und Verrichtungen anfallen, welche Ressourcen, Verfahren und Methoden eingesetzt werden und in welcher zeitlich-logischen Reihenfolge die Aufgaben zu erfolgen haben.

Kugeler/Vieting stellen auch ein Vorgehensmodell vor, welches zur Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation verwendet werden kann. Das Modell, welches in Abbildung 4-4 dargestellt ist, besteht aus acht Stufen mit einer jeweiligen Rückkoppelung auf die vorangegangenen Elemente. Für die Zielsetzung dieser Arbeit ist vor allem eine nähere Betrachtung der Stufen 2, 3 und 4 sowie 7 und 8 sinnvoll.

In der Stufe 2 werden im Sinne der Minimierung von aufbauorganisatorischen Schnittstellen die Aufgaben eines Prozesses nur einer organisatorischen Einheit zugeordnet. Die Autoren schlagen die Zuordnung von Prozessvarianten zu Organisationseinheiten vor, die in weiterer Folge die Basis für die Entwicklung der Aufbauorganisation bilden sollen.

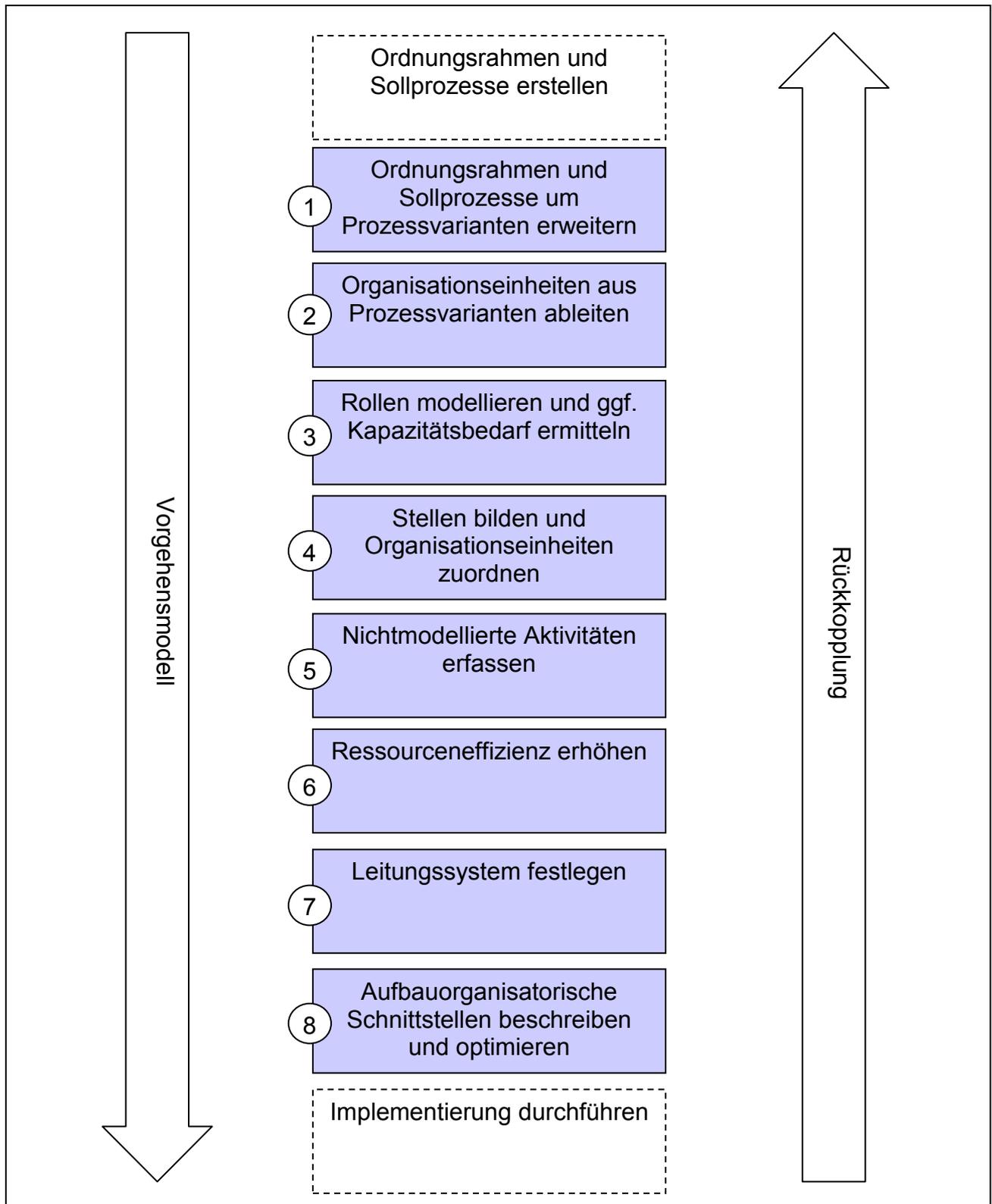


Abbildung 4-4: Stufen des Referenzvorgehensmodells zur Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation¹⁷¹

¹⁷¹ Kugeler/Vietting (2000), S. 247.

In Stufe 3 wird der notwendige personelle Einsatz für die entsprechenden Aufgaben festgelegt und eine entsprechende Rollenbildung durchgeführt. Die Aufgaben, die in den Prozessen zu bearbeiten sind, werden hier also Akteuren zugewiesen, die bestimmte Rollen übernehmen.

In Stufe 4 werden diese Rollen zu aufbauorganisatorischen Stellen integriert. Dabei gilt es zu beachten, so die Autoren, dass alle erforderlichen personellen Ressourcen (Kenntnisse und Fähigkeiten, Kapazitäten) identifiziert werden. Bei der Stellenbildung müssen außerdem die verfügbaren Mitarbeiterfähigkeiten berücksichtigt werden. Kugeler/Vieting halten auch fest, dass auch nach der Stellenbildung mehrere Stellen an einer Aufgabe beteiligt sein werden. Im Sinne der Schnittstellenbildung/-vermeidung gilt es, die Intensität der Schnittstelle zu bewerten. So macht es einen Unterschied, ob eine Stelle bei der Aufgabendurchführung zwingend mitwirken oder nur im Bedarfsfall hinzugezogen werden muss. Auch die prozessbegleitenden Aufgaben müssen in dieser Phase entsprechenden Stellen zugeordnet werden.

In der Phase 7 wird in diesem Modell die eigentliche Aufbauorganisation erstellt und die gebildeten Stellen in ein sogenanntes Leitungssystem eingebettet. Die Autoren sehen die Einhaltung von geschlossenen Verantwortungsbereichen als beispielhaftes Gestaltungskriterium. Dies kann in Richtung einer Kongruenz von aufbauorganisatorischen Verantwortlichkeiten und Prozessverantwortlichkeiten interpretiert werden. Auch die Möglichkeit zur ständigen Optimierung der Prozesse im Sinne von Prozessmanagement wird als Grundsatz genannt.

In Stufe 8 erfolgt schließlich die Verfeinerung und Optimierung der entstandenen Schnittstellen sowie die endgültige Dokumentation der Aufbauorganisation.

Fazit zum Ansatz von Kugeler/Vieting:

Kugeler/Vieting gehören zu den wenigen Autoren, die sich intensiv mit der Aufbauorganisation in prozessorientierten Strukturen beschäftigen. Sie bestätigen nicht nur die Existenz einer solchen, sondern stellen auch einen Konnex zwischen Prozessen und der Aufbauorganisation her. Dabei versuchen sie in ihrem

Referenzmodell eine Logik dafür bereitzustellen, wie Aufbaustrukturen aus definierten Prozessen abzuleiten sind. Die Aufbauorganisation folgt hier also eindeutig den Prozessen. Auch erste Gestaltungsrichtlinien werden angesprochen (z. B. die Minimierung von Schnittstellen oder die Schaffung von ganzheitlichen Verantwortungsbereichen). Diese Kriterien bilden aber eher exemplarische Ansätze und liefern nicht die Grundlage für einen stringenten Ansatz, der die Überleitung von einem Prozessmodell auf die Aufbauorganisation lückenlos darstellt.

Hammer¹⁷²:

Eine sehr spezielle Sichtweise zum Thema Aufbauorganisation und Organigramm findet sich in der jüngeren Literatur bei Hammer, der sogar vom „Tod des Organigramms“ spricht. Er argumentiert, dass sich in prozessorientierten Unternehmen zwei Personen um den reibungslosen Ablauf der Prozesse kümmern: der Prozessverantwortliche und der Coach. Dabei vertritt der Prozessverantwortliche das Unternehmen dem Kunden gegenüber nach außen, der Coach arbeitet hingegen nur intern mit den Prozessbeteiligten.

Nach diesem Ansatz gibt es im Idealtyp des prozessorientierten Unternehmens keine Abteilungen mehr, dafür aber Prozessverantwortliche. Diese sind nicht für die Personalpolitik zuständig, sondern widmen sich allein den Prozessen. Personelle Angelegenheiten werden von einem Coach übernommen, der zwar extern keine Aufgabe in der Wertschöpfung hat, aber intern einen Prozess leitet, denn er „produziert“ die Mitarbeiter. Er entscheidet, wer für eine Stelle geeignet ist, sucht wie der Trainer einer Sportmannschaft nach neuen Bewerbern und ist für die Erweiterung der bisherigen Kenntnisse und Fähigkeiten der Prozessbeteiligten zuständig. Als Beispiel für die Tätigkeit eines Coaches kann die Aufgabe eines Ingenieurscoachs dienen. Er kümmert sich um die Ingenieure in den Prozessen Produktentwicklung und Kundenservice. Seine Hauptaufgabe ist es, Mitarbeiter auszuwählen und auszubilden. Da ein Prozess nur so gut ist, wie die Mitarbeiter, die ihn ausführen, ist die Weiterbildung der Mitarbeiter für ein Unternehmen eine der wichtigsten Investitionen. Jede Firma ist in der Lage, Prozesse zu entwickeln und zu perfektionieren, aber mindestens ebenso wichtig ist es, die Mitarbeiter zu trainieren

¹⁷² Hammer (1996), S. 138 ff.

und auf dem neuesten Stand des Wissens zu halten. Dies ist, nach dem Ansatz von Hammer, die Aufgabe des Coaches.

Der Coach soll kein Bürokrat, sondern Entwickler menschlicher Ressourcen sein. So hilft er den Mitarbeitern bei der Karriereplanung und bringt gleichzeitig dem Unternehmen Vorteile durch die Bereitstellung von menschlichen Ressourcen. Der Coach entscheidet in Abstimmung mit dem Mitarbeiter, wann welche Schulungsmaßnahmen angebracht sind, er analysiert Stärken und Schwächen und gibt Empfehlungen, um dem Mitarbeiter eine möglichst umfassende Sicht auf alle relevanten Prozesse zu geben.

Der Coach muss in die Zukunft blicken und ein Gefühl dafür haben, welche Positionen (z. B. Ingenieure einer bestimmten Fachrichtung) in Zukunft gebraucht werden. Weitere Aufgabe ist es, Mitarbeiter für diese zukünftigen Anforderungen zu interessieren, sie auf sie vorzubereiten und somit in eine zukunftsweisende Richtung zu leiten.

Nach Hammer¹⁷³ arbeitet der Coach nicht mit klassischen Teams oder Abteilungen, sondern mit Personengruppen, die als „Qualifizierungszentrum“ bezeichnet werden. Ein Qualifizierungszentrum wird dabei aus Menschen mit einem vergleichbaren Wissensstand, bestimmten Fähigkeiten oder einem bestimmten beruflichen Hintergrund gebildet. Ein Qualifizierungszentrum kann z. B. im Verkauf, Marketing oder im Finanzbereich entstehen.

Durch diese Aufteilung entstehen zwei parallele Gruppen: auf der einen Seite die Prozessteams, in welchen die tägliche Arbeit des Unternehmens erledigt wird, auf der anderen Seite die Qualifizierungszentren, welche auch als Talentpools bezeichnet werden können und in denen die Mitarbeiter Gelegenheit bekommen, ihre Fähigkeiten auszubauen und sich fortzubilden. Die Qualifizierungszentren dienen somit nicht der Erledigung des Tagesgeschäfts, sondern der Schulung, Weiterbildung und Beratung der Mitarbeiter.

¹⁷³ Hammer (1996), S. 138 ff.

Auch geht dieser jüngere Ansatz von Hammer von überarbeiteten Mitarbeiterdefinitionen im Unternehmen aus. Früher hat sich z. B. ein Konstrukteur durch seine Tätigkeit in der Konstruktionsabteilung identifiziert. Da es aber in der prozessorientierten Organisation nach Hammer keine Abteilungen mehr gibt, definiert sich der Konstrukteur in diesem Modell durch seine Fachkenntnisse und Erfahrung, die er in verschiedene Prozesse und Teams einbringen kann.

Im Qualifizierungszentrum für Konstrukteure finden sich somit alle Mitarbeiter, die in der Konstruktion Erfahrung haben oder diese erlangen sollen. Der Coach sorgt dafür, dass die Mitarbeiter auf dem neuesten Stand des Wissens bleiben.

Qualifizierungszentren können mit Berufsverbänden verglichen werden. Wie diese bieten sie Schulungen an, halten die Mitglieder hinsichtlich neuer Entwicklungen auf dem Laufenden und bieten die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen.

Somit sollen Qualifizierungszentren eine Multiplikatorwirkung in den Talentpools haben. Dazu müssen sie nicht unbedingt räumlich präsent sein. Oftmals sind die Gruppen international zusammengesetzt und nur über E-Mail in Verbindung.

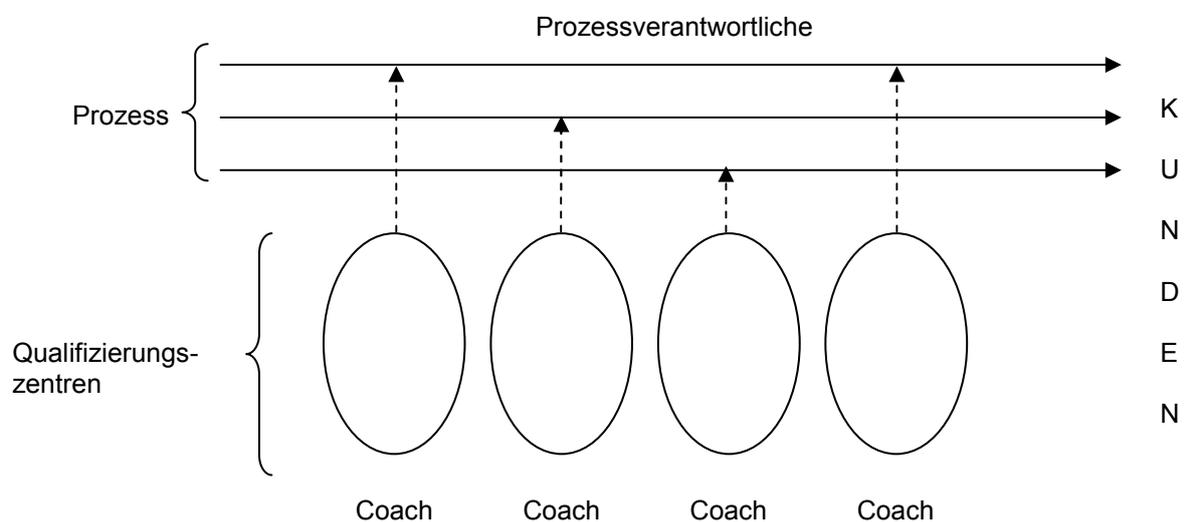


Abbildung 4-5: Rollen in der Organisation nach Hammer¹⁷⁴

Abbildung 4-5 zeigt, dass in der prozesszentrierten¹⁷⁵ Organisation keine Hierarchieebenen, keine Machtstrukturen und keine Weisungsbefugnisse vorgesehen sind. Im oberen Bereich sind die Unternehmensprozesse angegeben, für

¹⁷⁴ Hammer (1996), S. 138 ff.

¹⁷⁵ Ebenda.; Der Begriff „prozesszentriert“ steht bei Hammer sinngemäß für „prozessorientiert“.

die es jeweils einen Prozessverantwortlichen gibt. Sie sind zielgerichtet auf die Wertschöpfung für den Kunden ausgelegt. Die Ellipsen in der Abbildung symbolisieren die Qualifizierungszentren, denen jeweils ein Coach zugeordnet ist. Die vertikalen Pfeile stehen für die Einbindung von Mitgliedern der Qualifizierungszentren in den Prozessteams.

Auch die herkömmlichen Leitungsstrukturen gibt es nicht mehr und Aufgaben, die früher dem Vorgesetzten zukamen, werden jetzt von verschiedenen Organisationsmitgliedern erledigt. So unterstehen jetzt die Mitarbeiter nicht einem konkreten Vorgesetzten, der Coach kann aber als eine Art Vorgesetzter auf Zeit gesehen werden. Zwischen den Mitarbeitern herrscht in diesem System eine sehr offene Kultur und sie haben ein persönliches Interesse daran, ihren Teamkollegen Feedback zu geben. Die Bezeichnung des alleinigen Weisungsbefugten kommt in diesem prozessorientierten Ansatz von Hammer nicht mehr vor.

Den obersten Weisungsbefugten (CEO, Geschäftsführer etc.) gibt es bei Hammer in Form des Unternehmensführers mit veränderten Aufgaben. Er soll Prozesse so zusammenführen, dass sie in ihrer Summe erfolgreich sind, er soll Ziele für Prozessverantwortliche und Coaches aufstellen und Unternehmensressourcen optimal verteilen. Der Unternehmensführer übernimmt selbst auch Coaching-Aufgaben, er ist Verantwortlicher für den Managementprozess und trifft Entscheidungen über die Unternehmensstrategie. Außerdem wählt er den Führungsansatz für das Unternehmen an sich.

Problematisch kann der Einsatz eines Coaches werden, wenn sich seine Interessen mit denen der Prozessverantwortlichen kreuzen. Gibt der Coach z. B. für einen bestimmten Mitarbeiter des Prozessteams eine Fortbildungsempfehlung und der Prozessverantwortliche ist der Meinung, dass er diesen Mitarbeiter für die Dauer des Kurses nicht freistellen kann, kann es zu Differenzen kommen. In der Praxis lässt sich nicht beurteilen, wer von beiden die sachlich richtige Forderung stellt und somit gibt es in dieser Situation keinen eindeutigen Mechanismus der Problemlösung. Aus diesem Grund postuliert Hammer die konstruktive Auseinandersetzung als festen Bestandteil des Alltags in prozessorientierten Unternehmen, so dass derartige Konfliktsituationen aufgelöst werden können.

Abbildung 4-6 vergleicht nun die beschriebenen Ansätze mit der in Kapitel 4.1 vorgestellten Systematik.

	Keine ABO mehr nach Einführung PO	ABO existiert auch nach Einführung PO			
		Keine Abstimmung ABO/PO	Abstimmung ABO/PO erforderlich		
			PO orientiert sich an ABO	ABO orientiert sich an PO	ABO und PO passen sich beide an
Krüger¹⁷⁶		X (keine Aussage zu Anpassung)			
Gaitanides¹⁷⁷				X	
Corsten¹⁷⁸				X	
Schulte-Zurhausen¹⁷⁹		X ¹⁸⁰		X	
Vahs¹⁸¹		X ¹⁸²		X	
Kugeler/Vieting¹⁸³				X	
Hammer¹⁸⁴	X				

Abbildung 4-6: Unterschiedliche Behandlung des Verhältnisses zwischen Aufbauorganisation (**ABO**) und Prozessorganisation (**PO**) in der Fachliteratur

Aus diesem Vergleich kann Folgendes festgehalten werden:

- Außer beim Ansatz von Hammer gehen die betrachteten Autoren auch nach der Einführung von prozessorientierten Strukturen von der Existenz einer Aufbauorganisation aus.
- Jene Autoren, welche von einer entsprechenden Existenz ausgehen, fordern deren Ausrichtung an der Prozessorganisation, wenn diese konsequent implementiert werden soll.
- Nur Kugeler/Vieting beschäftigen sich mit der Frage, wie diese Ausrichtung erfolgen beziehungsweise eine prozessorientierte Aufbauorganisation

¹⁷⁶ Krüger (1993).

¹⁷⁷ Gaitanides et al. (1996), S. 28-29 sowie 9-13.

¹⁷⁸ Corsten (1996), S. 1089-1095.

¹⁷⁹ Schulte-Zurhausen (1999), S. 100 f.

¹⁸⁰ Nur wenn als Sekundärorganisation geführt (vgl. dazu Abschnitt 3.1.1, Exkurs Sekundärorganisation).

¹⁸¹ Vahs (2009), S. 243 ff.

¹⁸² Nur wenn als Sekundärorganisation geführt (vgl. dazu Abschnitt 3.1.1, Exkurs Sekundärorganisation).

¹⁸³ Kugeler/Vieting (2000).

¹⁸⁴ Hammer (1996), S. 138 ff.

gestaltet werden kann. Darüber hinaus wurden keine umfassenden Darstellungen, wie sich die Aufbauorganisation durch Einführung von prozessorientierten Strukturen verändert beziehungsweise welche Abstimmungsarbeiten zwischen Prozess- und Aufbauorganisation durchgeführt werden müssen, gefunden.

4.3 Erkenntnisse aus neueren Publikation in Fachzeitschriften

Im Zuge der umfassenden Literaturrecherche wurden auch aktuelle Publikationen zum Thema Business Process Engineering (BPE) betrachtet und analysiert, inwieweit sich diese mit dem Einfluss der prozessualen Ausrichtung eines Unternehmens auf die Organisation beschäftigen.

Sia/Neo¹⁸⁵:

Die beiden Autoren beschäftigen sich in ihrem Aufsatz „*The impacts of business process re-engineering on organizational controls*“ mit den Auswirkungen eines BPR-Projektes auf das Management und die Organisation. Dabei nennen die Autoren drei zu verankernde Ebenen der organisatorischen Steuerung:

- Automatisierung von Kontroll- und Steuerungsmechanismen
- Segmentierung und Priorisierung von Kontrollinstrumenten
- strukturelle Veränderungen

Im Rahmen der strukturellen Veränderungen nennen die Autoren neben der Notwendigkeit der Prozessveränderungen und der Anpassung der Umgebungsparameter auch die organisatorische Struktur als notwendige Anpassungsgröße. Dabei fordern sie die Veränderung der funktionalen vertikalen Strukturen und nennen eine Verlagerung des Produkt- auf den Marktfokus als Beispiel. Auch auf die oftmalige Überlagerung der beiden Strukturen und die notwendige Unterstützung durch moderne Informationstechnologien wird hingewiesen und es werden Beispiele genannt, in denen beispielsweise „Case Manager“ den Prozess durchgängig mit den Mitarbeitern aus den

¹⁸⁵ Sia/Neo (1996), S. 341-348

Funktionalbereichen verantworten. Eine detaillierte Beschreibung der notwendigen Umstrukturierungen wird allerdings nicht gegeben.

Teng et al.¹⁸⁶:

In der Arbeit *„Developing Strategic Perspective on Business Process Reengineering: From Process Reconfiguration to Organizational Change“* leiten Teng et al. ein Framework zur organisatorischen Veränderung bei BPR-Projekten her. Die Autoren stellen in einem ersten Schritt fest, dass Prozesse, die über mehrere Funktionalbereiche gehen, das größte Optimierungspotential bieten und nennen die beiden Stellhebel „Physical Coupling“-Reduktion und „Information Coupling“-Steigerung als Optimierungsmöglichkeiten. Bei der Reduktion des sogenannten „Physical Coupling“ geht es vor allem darum, dass unterschiedliche Funktionalbereiche einen Prozess möglichst parallel und nicht sequenziell bearbeiten sollten, um Durchlaufzeit zu sparen. Die Steigerung des „Information Coupling“ stellt dabei eine Art Katalysator dar, der einen schnellen Informationsaustausch ermöglichen soll, um den Abstimmungsprozess so effizient wie möglich zu gestalten. Auch in diesem Papier sprechen die Autoren von der immensen Bedeutung der crossfunktionalen Zusammenarbeit und stellen die Frage der Konsequenzen des BPR-Gedankens für die organisatorische Struktur. Dabei werden die folgenden Dimensionen unterschieden:

- strukturelle Dimension
- Managementdimension
- Personaldimension

Für die Zwecke dieser Arbeit wird in weiterer Folge nur auf die strukturelle Dimension weiter eingegangen. Hier weisen die Autoren auf die Veränderung von einer hierarchischen funktional ausgeprägten Organisation auf eine netzwerkorientierte und crossfunktionale Organisation hin. Die Vernetzung der Funktionalbereiche und die Bildung von entsprechenden Bearbeitungsteams (z. B. Task Forces) oder Matrixstrukturen wird an dieser Stelle besonders hervorgehoben und von den Autoren als Kernerfolgswortfaktor gesehen.

¹⁸⁶ Teng et al (1996), S. 271 - 294

Fu et al.¹⁸⁷:

Fu et al. beschreiben in ihrem Arbeitspapier „*A case study of the SME's organizational restructuring in Taiwan*“ die organisatorische Restrukturierung eines taiwanesischen Wasser- und Elektrizitätsversorgungsunternehmens und versuchen auf dieser Basis Verallgemeinerungen für Klein- und Mittelbetriebe zu treffen. In Anlehnung an Davenport/Short¹⁸⁸ nennen die Autoren die folgenden fünf Elemente der prozessorientierten Reorganisation:

- Erarbeitung einer Geschäftsvision und der organisatorischen Ziele
- Identifikation der zu verändernden Organisationseinheiten
- Messen der bestehenden Organisation
- Design der neuen Organisationsstruktur
- Implementierung der neuen Organisationsstruktur

In weiterer Folge soll an dieser Stelle nur auf die letzten beiden Punkte eingegangen werden, in denen der Gedanke von unternehmerischen Teams starke Verankerung findet. Fu et al. fordern die Aufhebung der fixen/funktionalen Orientierung und den Ersatz durch eine flexible/horizontale Orientierung und beschreiben die entsprechende Umsetzung als eine Bildung von selbstständigen Teams, die sich aus unterschiedlichen Funktionalbereichen zusammensetzen und Projekte durchgängig und vollständig bearbeiten.

Zuo/Liu¹⁸⁹:

In der Publikation „*Organizational Change Pattern based on Business Process Reengineering*“ versuchen Zuo und Liu nach eigenen Angaben die Gedankenwelten des Business Process Reengineering und der organisatorischen Veränderungen zu vereinigen. Klarer als in anderen Arbeiten streichen die beiden Autoren die Notwendigkeit der organisatorischen Strukturanpassung hervor und nennen dabei

¹⁸⁷ Fu et al. (2001), S. 492–501.

¹⁸⁸ Davenport/Short (1990).

¹⁸⁹ Zuo/Li (2010), S. 1193–1197.

eine Reihe von Nachteilen der alten hierarchischen Strukturen beziehungsweise von Gründen, die eine Veränderung rechtfertigen:

- Hohe Transaktionskosten
- Lange Informationswege
- Keine durchgängige Verantwortung einer Stelle/Abteilung
- Vorgezeichnete und wenig flexible Karrierepfade

Die entsprechend von den Autoren genannten Änderungsmaßnahmen sind im Folgenden:

- Umfassende unternehmensweite Informationsgenerierung
- Business Process Reengineering
- Änderung der Organisationsstruktur
- Etablierung der operativen Mechanismen
- Veränderung der Unternehmenskultur

Auch laut diesen Autoren soll ein genauer Blick auf die Änderungen der Organisationsstruktur geworfen werden, wobei sie auch die Zielsetzung einer horizontalen Orientierung nennen. Als Hauptstellhebel wird auch hier auf die Teambildung verwiesen und eine Umorganisation von funktionalen Teams zu prozessorientierten Arbeitsteams vorgeschlagen.

4.4 Fazit

Die durchgeführte Literaturrecherche unterstützt die dieser Arbeit zugrunde liegenden und in der Einleitung beschriebenen Forschungsfragen 2 und 3, die die Existenz der Aufbauorganisation in prozessorientierten Strukturen beziehungsweise ihrer Veränderungsnotwendigkeit. Von vielen Autoren werden die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Verankerung des Prozessgedankens in der Organisation und die entsprechende Anpassungsnotwendigkeit der organisatorischen Struktur festgehalten. Dabei wird in entsprechenden Publikationen häufig die Teambildung vorgeschlagen, um die organisatorische Zusammenführung unterschiedlicher Funktionalbereiche zu unterstützen. Gleichzeitig wird aber auch an anderen Stellen festgehalten, dass nur die komplette Ausrichtung der Organisation auf Prozesse die

großen Potentiale heben kann. Eine Anleitung zur Umstrukturierung der organisatorischen Struktur beziehungsweise ihrer Neuausrichtung fehlt jedoch. Sehr radikale Ansätze, wie bei Hammer, werfen gleichzeitig die Frage nach der Erfolgswahrscheinlichkeit auf Basis der eingeschränkten Änderungsverträglichkeit einer Organisation auf.

Dass die Fragestellung in der Praxis hochrelevant ist, betonen auch kritische Betrachter des BPR-Ansatzes. So zitiert Wolf¹⁹⁰ unter anderem die folgenden drei Gründe für das Misslingen von BPR-Projekten

- Business Process Reengineering konzentriert sich zu sehr auf Einzelaspekte, wie die Neugestaltung von Geschäftsprozessen.
- Business Process Reengineering ist inhaltlich viel zu unspezifisch gefasst. Es werden keine hinreichend exakten Implementierungspläne und Methoden angeboten, wie Unternehmen eine effektive Prozessorientierung einführen können.
- Business Process Reengineering überfordert die Änderungskapazität von Unternehmen.

Besonders die letzten beiden Argumente greift die vorliegende Arbeit auf und versucht erste Methoden dafür zu entwickeln, wie Prozessorientierung implementiert werden kann, ohne die organisatorische Änderungskapazität zu überfordern.

¹⁹⁰ Wolf (2010)

5 Vorgehen dieser Arbeit

Wie in Kapitel 1.2 dargelegt, soll mit den Forschungsfragen 2–4 das Verhältnis von Aufbau- und Prozessorganisation beziehungsweise der Einfluss einer eingeführten oder einzuführenden Prozessorganisation auf die Aufbauorganisationen untersucht werden.

Zur Gewinnung von empirisch-wissenschaftlichen Erkenntnis wurde dazu der Fallstudienansatz nach Yin¹⁹¹ angewandt, jedoch mit Ergebnissen aus dem Action-Research-Ansatz ergänzt. Die Ergebnisse wurden in ein dazu entwickeltes Analyseraster eingebettet. Im Folgenden soll zuerst der Fallstudienansatz und dann der Action-Research-Ansatz als wissenschaftliche Forschungsmethode beschrieben und anschließend das Analyseraster entwickelt werden.

5.1 Case Study Research als Forschungsansatz

Für Yin¹⁹² ist die Fallstudienstrategie dann zu wählen, wenn es darum geht, **Wie- oder Warum-Fragen** zu beantworten, wenn der Beobachter **keinen Einfluss** auf die **Organisation** oder **Verhaltensweisen** nimmt und wenn es um die Untersuchung eines **aktuellen Phänomens** geht. Für die vorliegende Analyse treffen alle drei von Yin genannten Kriterien für die Anwendung der Fallstudie zu.

Einen Überblick über die Forschungsstrategien und die Kriterien ihres Einsatzes nach Yin gibt Abbildung 5-1.

¹⁹¹ hier und im Folgenden Yin (2003).

¹⁹² hier und im Folgenden Yin (2003).

Kontext \ Strategie	Form der Forschungsfragen	Kontext- / Verhaltenskontrolle?	Ereignis in der Gegenwart?
Experiment	Wie? Warum?	Ja	Ja
Umfrage	Wer? Was? Wo? Wie viel(e)?	Nein	Ja
Analyse von Archivmaterial	Wer? Was? Wo? Wie viel(e)?	Nein	Ja / Nein
Geschichtliche Untersuchung	Wie? Warum?	Nein	Nein
Fallstudie	Wie? Warum?	Nein	Ja

Abbildung 5-1: Anwendungsbereiche unterschiedlicher Forschungsstrategien¹⁹³

Im Folgenden wird die Einhaltung der Kriterien in dieser Arbeit genauer erläutert:

- **Wie-, Warum-Fragestellung:**

Es wurde erstens untersucht, **ob** bzw. **warum** bestehende Aufbauorganisationen bei Einführung einer Prozessorganisation angepasst werden müssen. Zweitens wurde analysiert, **wie** sich die bestehende Aufbauorganisation verändern müsste, um mit der eingeführten Prozessorganisation synchron zu laufen.

- **Kein Einfluss auf die Organisation:**

Die vier als Fallstudien analysierten Unternehmen wurden zwar in Form von Beratungsprojekten abgewickelt, jedoch lag der Fokus der Beratung auf der Aufnahme von Ist-Aufbauorganisation und Ist-Prozessen sowie auf dem Aufzeigen von potentiellen Schwächen und Optimierungsmöglichkeiten. Die Konstruktion einer Prozessorganisation und einer entsprechend angepassten Aufbauorganisation war Gegenstand eines Vorschlages, der mit den Unternehmensleitungen diskutiert wurde, der aber in der Umsetzung nicht begleitet oder überwacht wurde. Die Bedingung von Yin wurde an dieser Stelle daher nicht 100% erfüllt jedoch wurde versucht die Untersuchung

¹⁹³ Yin (2003), S5

beziehungsweise der erarbeitete Empfehlung ohne Voreingenommenheit zu erstellen.

- **Aktuelles Phänomen:**

Wie in der Einleitung erläutert wurde und durch die aktuelle Forschungsliteratur untermauert wird¹⁹⁴, stellen die Themen Prozessorganisation, Business Process Reengineering, Geschäftsprozessmanagement sowohl aktuelle Themen der Organisationslehre als auch aktuelle Fragestellungen in der Praxis zur Wettbewerbssicherung dar.

Wesentliches Merkmal der Fallstudienmethodik nach Yin ist die Vielzahl möglicher Variablen, der Einbezug verschiedener Quellen und Methoden zur Datensammlung sowie die vorangehende Sichtung der Literatur auf vorhandene theoretische Ansätze, welche die Datensammlung und Analyse leiten sollen. Insbesondere der letzte Aspekt stellt einen deutlichen Unterschied zum Vorgehen nach Eisenhardt dar. Dort erfolgt die Fallstudienuntersuchung ohne zugrunde liegende Theorien oder Hypothesen.¹⁹⁵ Erst auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden dann Hypothesen erarbeitet, welche im nächsten Schritt mit der vorhandenen Theorie verglichen werden.¹⁹⁶ Die frühe Einbeziehung einer breiten theoretischen Basis bei der Fallstudienmethodik nach Yin erlaubt bereits bei der Wahl der Fallstudien sowie der Durchführung der Fallstudienuntersuchung eine Berücksichtigung aller relevant erscheinender Aspekte.¹⁹⁷

In der vorliegenden Fallstudienanalyse wurde der deduktive Forschungsansatz nach Yin gewählt und sowohl das Untersuchungsdesign für die Fallstudien als auch die Auswertung auf bestehende Literatur gestützt. Dabei wurde versucht, schließlich eine fallübergreifende Analyse von Unternehmen („Cross Case Study Analysis“) zu realisieren und allgemeingültige Muster für die Organisationsentwicklung abzuleiten. Die individuellen Organisationskonzepte wurden während der Erhebungs- und Durchführungsphase erstellt, eine integrative Betrachtung wurde ex post generiert.

¹⁹⁴ Osterloh/Frost (2003) und Picot/ Franck (1998).

¹⁹⁵ Eisenhardt (1989), S. 536.

¹⁹⁶ Eisenhardt (1989), S. 541 ff.

¹⁹⁷ Paré (2004), S. 239.

5.2 Action Research als Forschungsansatz

Der zweite Teil des Forschungsansatzes basiert auf dem Action-Research-Ansatz¹⁹⁸ und integriert die empirischen Einsichten aus dreijähriger Beratungs- und Führungstätigkeit des Autors mit wissenschaftlichen Erkenntnissen bzw. den durchgeführten Fallstudien. Der Begriff Action Research beschreibt dabei einen Forschungsansatz, der die Theoriebildung mit dem Wandel des betrachteten sozialen Systems verbindet und den Forscher in die untersuchte Problemsituation aktiv einbindet.¹⁹⁹ Die entsprechenden Erkenntnisse werden dann auf ihre Verallgemeinerbarkeit überprüft. In der vorliegenden Arbeit bietet dieser Ansatz die Möglichkeit der praktischen Prüfung der Erkenntnisse aus den analysierten Fallstudien bzw. der durchgeführten Forschungstätigkeit. Action Research lässt sich den induktiven Forschungsansätzen zuordnen. Wesentliche Besonderheit dabei ist, wie schon erwähnt, die Behandlung der Problemstellung in der Auseinandersetzung mit den in der Praxis handelnden Akteuren. Die Vorgangsweise ist iterativ und es wird großer Wert auf die Ursachen- und Problemanalyse gelegt. Ziel des Action Research ist es, eine höhere Akzeptanz der Ergebnisse in der Praxis zu erreichen, indem die Praktiker bei Problembeschreibung und Lösungsfindung integriert werden. Die interdisziplinäre, problem- und handlungsorientierte Vorgehensweise fordert eine gemeinsame Lösungsfindung und gemeinsame Entscheidungen. Action Research bemüht sich also um Forschungsarbeit in einem problemorientierten Kontext, in dem sowohl die Interessen der Praktiker als auch jene der Forscher berücksichtigt werden.²⁰⁰ Aus der Forschungsperspektive steht der theoretische Erkenntnisgewinn im Vordergrund, während aus Sicht des Praktikers anwendbare und umsetzbare Problemlösungen erarbeitet werden sollen. Die eingeschränkte Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse wird bewusst in Kauf genommen und einer realitätsfernen Konstruktion von Begriffswelten vorgezogen. Untersuchungen, welche mit einer Action-Research-Philosophie betrieben werden, bedingen immer die Verwicklung von Untersucher und Untersuchungsgegenstand²⁰¹, durch welche der Beobachter Zugang zu Wahrnehmungs- und Erfahrungsquellen bekommt, die ihm als

¹⁹⁸ Gummesson (2001); Lewin (1946); Probst/Raub (1995)

¹⁹⁹ dazu auch Gummesson (2001) und Checkland/Holwell (1998).

²⁰⁰ "As a social science, action research does not aim to formulate universally true laws, but situation-specific insights," so Susman/Evered (1978), Zur Vertiefung des Action-Research-Ansatzes und zur Verdeutlichung der Forschungsphilosophie Probst/Raub (1995).

²⁰¹ Baitsch (1993).

unbeteiligter Beobachter verschlossen geblieben wären. Um so mehr sei an dieser Stelle betont, dass versucht wurde sowohl Untersuchung als auch Empfehlungen ohne Voreingenommenheit und mit der notwendigen Distanz durchzuführen.

5.3 Analyseraster bei der Durchführung des Case-Study-Research-Ansatzes

Wie erwähnt, wurde für das Vorgehen bei der Fallstudienanalyse ein Analyseraster definiert, das in der Abbildung 5-2 dargestellt und im Folgenden beschrieben werden soll.

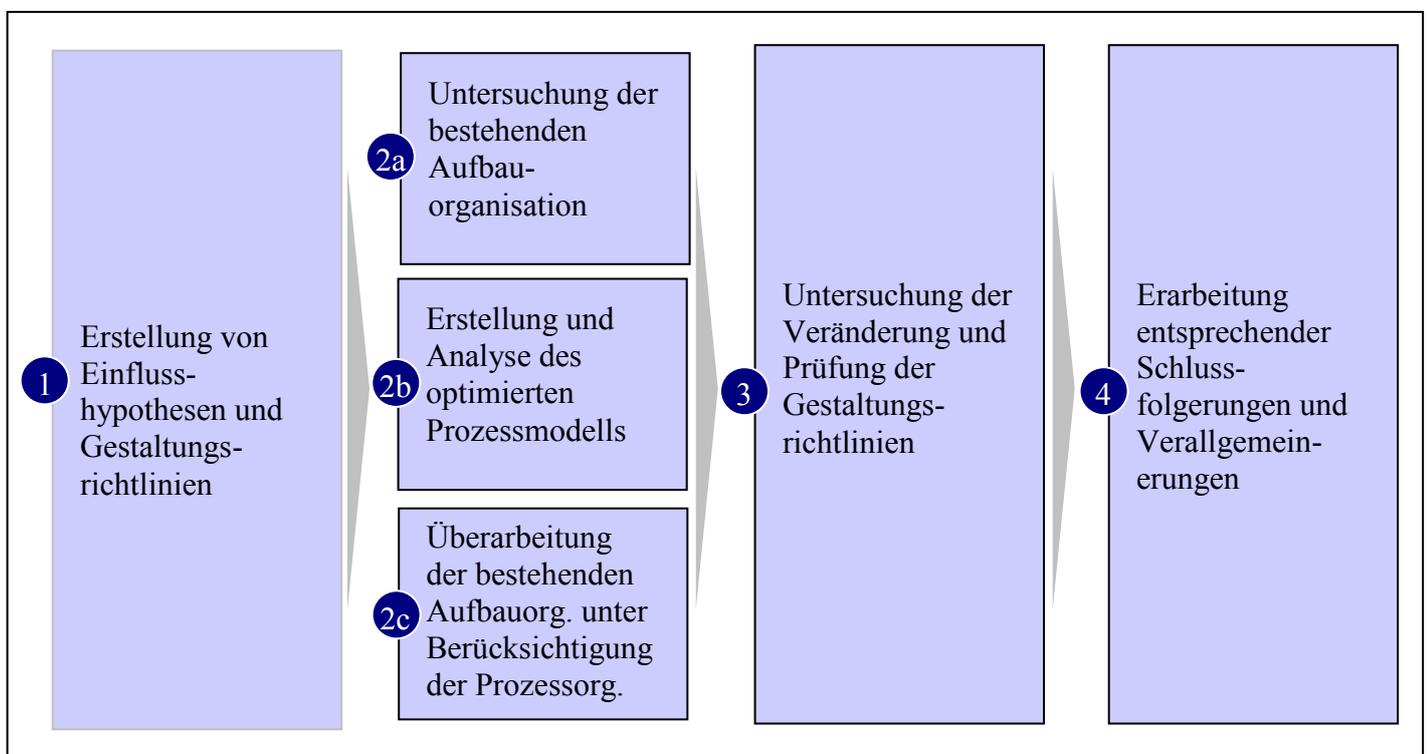


Abbildung 5-2: Analyseraster bei Durchführung der Fallstudien

Im **Schritt 1** wurden wie bei Yin²⁰² beschrieben Hypothesen zum Einfluss der Prozessorganisation auf die Aufbauorganisation erstellt, die dann im Rahmen der Fallstudien untersucht und überprüft wurden. Konkret wurden zuerst allgemeine Hypothesen formuliert, welche die Frage um die grundsätzliche Interdependenz beleuchten. Dabei wird vor allem auf Forschungsfrage 2 eingegangen und analysiert, inwieweit die Einführung einer Prozessorganisation grundsätzlichen Einfluss auf die Aufbauorganisation hat. Bei positiver Bestätigung dieser Hypothese wurden auf Basis sachlogischer Überlegungen Gestaltungsrichtlinien definiert, welche sich vor

²⁰² Yin (2003).

allem auf die Ausgestaltung der veränderten Aufbauorganisation und somit auf Forschungsfrage 3 beziehen.

In der konkreten Fallstudienarbeit wurden in den **Schritten 2a–2c** aus den mit vier Unternehmen durchgeführten Fallstudienprojekten Erkenntnisse gewonnen. In einem fünften Unternehmen war der Autor 3 Jahre lang zunächst als Berater und dann in führender Position tätig. Dort wurde in der ersten Phase ebenfalls ein Fallstudienprojekt durchgeführt in weiterer Folge die Ergebnisse jedoch in einem iterativen Prozesses implementiert, geprüft und somit auch erweiterte Erkenntnisse gewonnen, womit diese Fallstudie unter die Methodik des Action Research einzuordnen ist.

Abbildung 5-3 zeigt den Phasenablauf des an der TU Graz gelehrt 7m-Ansatzes.²⁰³ Demnach erfolgt die Neugestaltung von Geschäftsprozessen idealerweise in 7 Schritten und geht von der Abbildung der grundsätzlichen Geschäftsarchitektur des Unternehmens (Makro-Design) über die Neugestaltung und Neumodellierung der Prozesse sowie der Definition von Verantwortlichkeiten (Mikro-Design) bis zur Implementierung, ständigen Messung und Optimierung durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Realisierung).

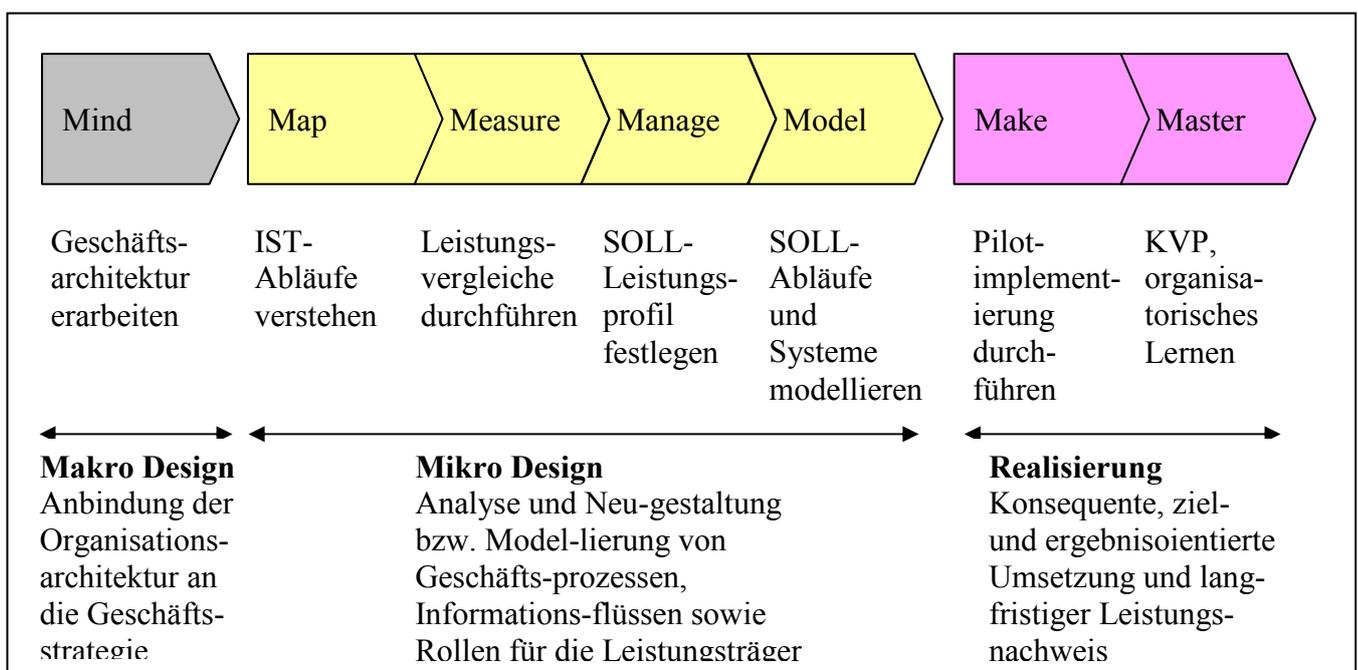


Abbildung 5-3: Das 7m-Vorgehensmodell²⁰⁴

²⁰³ Schantin (2004), S. 85.

²⁰⁴ Schantin (2004), S. 85.

Mind

In der **Mind-Phase** wird neben der Bildung des Projektteams und der Formulierung eines Projektauftrages ein erstes Makro-Modell des Unternehmens erstellt. Dies erfolgt in Einzelgesprächen oder Workshops und soll vor allem ein gemeinsames Verständnis über die Aufgabenstellung und das Geschäftsmodell ermöglichen.

Map

In der **Map-Phase** werden die Ist-Abläufe des Unternehmens aufgenommen, gegebenenfalls Mengengerüste/Kennzahlen oder Prozessparameter erarbeitet und vor allem wird auch versucht, vorhandene Schwachstellen zu identifizieren. Typische Ergebnisse der Picture-Phase sind sogenannte Brown Papers, welche der Dokumentation dienen und formular- und arbeitssintensive Tätigkeiten bewusst machen sollen. Die Erhebung erfolgt in der Regel ebenfalls durch Interviews und Workshops.

Measure

In der **Measure-Phase** soll die Leistungsfähigkeit des Unternehmens untersucht werden, indem geeignete Leistungsindikatoren definiert und mit denen von Vergleichspartnern und/oder Kundenerwartungen verglichen werden. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Ableitung realisierbarer Verbesserungspotentiale und die Ziele in der nächsten Phase. Auch kann er als Motivator für die Mitarbeiter gesehen werden, auf Wettbewerbsniveau zu kommen. Entsprechend gehören (interne und/oder externe) Benchmarks zu den benutzten Methoden dieses Schrittes.

Manage

Die Manage-Phase leitet Handlungsbedarfe ab und legt Ziele fest. Dabei haben die definierten Ziele idealerweise sogenannten **SMART**-Charakter, sind also **s**pezifisch, **m**essbar, **a**mbitiös, **r**ealistisch und **t**erminiert. Dies ist vor allem für die Akzeptanz von Zielen wichtig. Entscheidend ist dabei auch die Verbindlichkeit der Ziele, also eine Verabschiedung im Top-Management mit entsprechender Kommunikation.

Model

Die Model-Phase stellt schlussendlich die Synthese auf Basis der vorangegangenen Analysen dar. Dabei sollen die untersuchten Prozesse neu gestaltet, simuliert und dokumentiert werden.

Auch sind erste Maßnahmen für die Umsetzung abzuleiten und ein entsprechender Plan zu erstellen. Eine der wesentlichsten Voraussetzungen für den späteren Erfolg des Projektes ist, dass die neuen und veränderten Prozesse von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Daher sind hier eine enge Einbindung der Arbeitsteams und entsprechende Diskussionsschleifen unverzichtbar.

Make

Master

In den Make- und Master-Phasen werden die definierten Prozesse implementiert, vor dem Hintergrund weiterer Kenntnisse ausgebaut und verbessert. Dabei wird auch die für die Geschäftsprozessoptimierung verantwortliche Projektorganisation sukzessive aufgelöst und die Aufgaben werden in die Linie überführt. Entsprechende Trainings und Schulungen für die Mitarbeiter sind Bestandteil dieser Phase.

Case Study Research und Action Research nach dem 7m-Modell

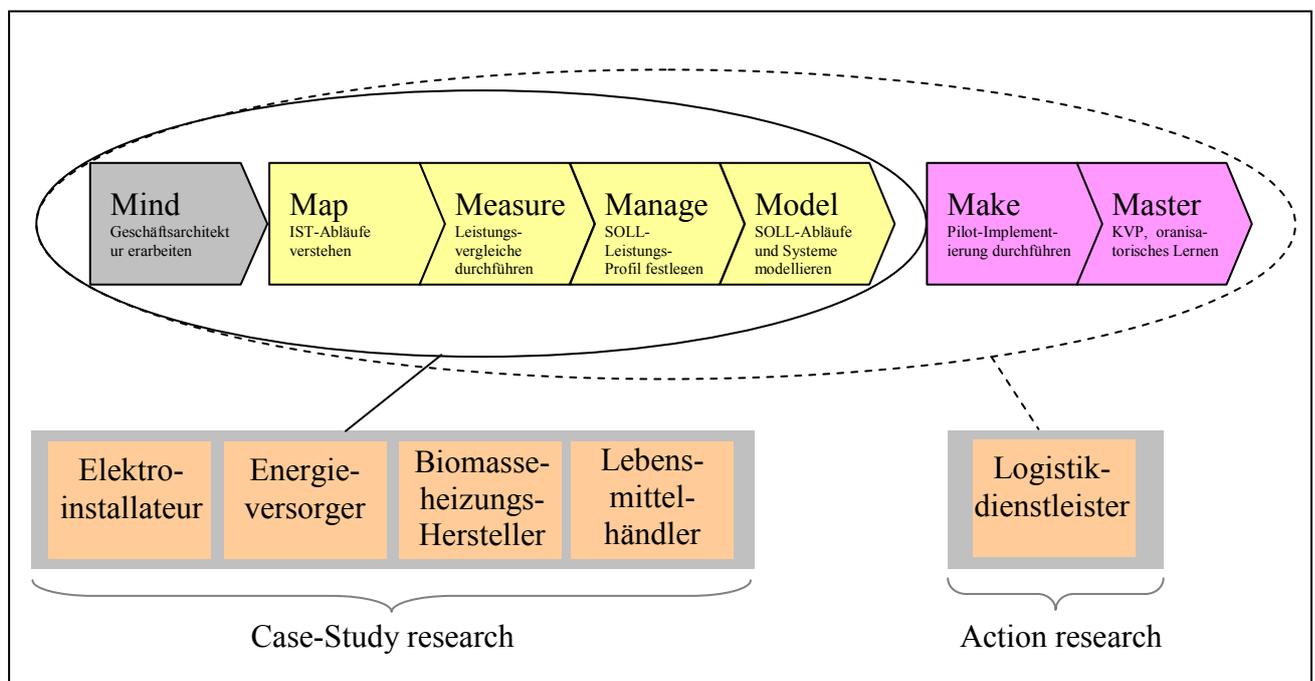


Abbildung 5-4: Case Study Research und Action Research nach dem 7P-Modell als Forschungsansatz

Im Rahmen der Fallstudienanalyse wurden vier Projektpartner (Elektroinstallationsunternehmen, Energieversorger, Biomasse-Heizkesselhersteller, Lebensmittelhändler) mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und einer Größe von 50–200 Mitarbeitern gewählt. Bei allen Unternehmen wurde, wie bereits erwähnt nach dem 7m-Modell vorgegangen, wobei in den Fallstudien-Unternehmen nur die ersten 5 Phasen durchlaufen wurden, also keine Implementierung oder kontinuierlichen Verbesserungen. Das 7m-Modell diente dabei als methodische Unterstützung zur Erarbeitung des Analyseschrittes 2b. Hier liefert es einen integrierten Ansatz zur Ableitung eines Soll-Geschäftsprozessmodells und bietet sowohl Methoden zur Ablauf- und Prozessanalyse („Map“) als auch Ansätze zur Prozessintegration („Model“). Für jedes der Unternehmen wurde entsprechend den ersten 4 Phasen des 7m-Modells ein Projektziel definiert (1) und im Rahmen einer Analysephase eine Ist-Aufnahme der Prozesse durchgeführt sowie eine Dokumentation erstellt (2). Nach vereinzelt Wettbewerbsvergleichen (3) wurden in Form von Interviews und Workshops Optimierungspotentiale identifiziert (4), welche die Basis einer Soll-Prozessdefinition lieferten. In einem Schritt 5 wurden dann eine entsprechende Soll-Prozessorganisation nach dem Grazer Ansatz sowie eine adaptierte Aufbauorganisation definiert und dem Management vorgestellt. Bei vier Unternehmen wurde die Implementierung des Prozessmodells und der Aufbauorganisation zwar schrittweise durchgeführt, jedoch nicht weiter begleitet. Wie bereits erwähnt, wurde für ein fünftes Unternehmen (Logistikdienstleister) eine erweiterte Analyse im Sinne des Action-Research-Ansatzes durchgeführt, indem die vorgestellten Ergebnisse und Modell auch in ihrer Implementierung begleitet wurden. In den Phasen 3 und 4 wurden die hier dargelegten Erkenntnisse aus den Fallstudienprojekten gewonnen, indem die in Phase 1 erstellten Hypothesen und Gestaltungsrichtlinien mit den durchgeführten Optimierungen und erstellten Organisationsmodellen geprüft wurden.

Abbildung 5-5 zeigt, unter welchem Blickwinkel die in Abbildung 5-2 gezeigten Schritte 2a, 2b und 2c durchgeführt wurden. Dabei wurde wie bereits beschrieben in den Schritten 2a und 2b eine Organisations- und Prozessanalyse durchgeführt und ein Prozessmodell erstellt. Neben den klassischen Ansätzen aus dem 7-m Modell wurden die aktuellen Probleme innerhalb der Organisation auf Basis von qualitativen Interviews sowie mit der Belegschaft durchgeführte Workshops in die Bildung des Prozessmodells miteinbezogen. Die Gestaltung der veränderten Aufbauorganisation erfolgte dann darauf aufbauend sowie auf der Basis von sachlogischen Überlegungen. Dabei wurden im Vorfeld beschriebene Ziel-Eigenschaften der Aufbauorganisation (Organisationsgrad, Deckung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, Minimierung von Schnittstellen, Vermeidung von Doppelunterstellungen...etc.) sowie die definierten Gestaltungskriterien miteinbezogen. Schließlich wurde die veränderte Aufbauorganisation dann noch mit den Unternehmen und der Belegschaft verprobt und auf die Abstellung der identifizierten Probleme geprüft. Zur Analyse der Änderungen in der Aufbauorganisation wurde eine Delta-Analyse zwischen der alten und der veränderten Aufbauorganisation durchgeführt. Dabei wurde untersucht, wie sich vorhandene Stellen verändert oder neue Stellen gebildet haben und inwieweit die definierten Gestaltungsrichtlinien angewendet und eingehalten werden konnten.

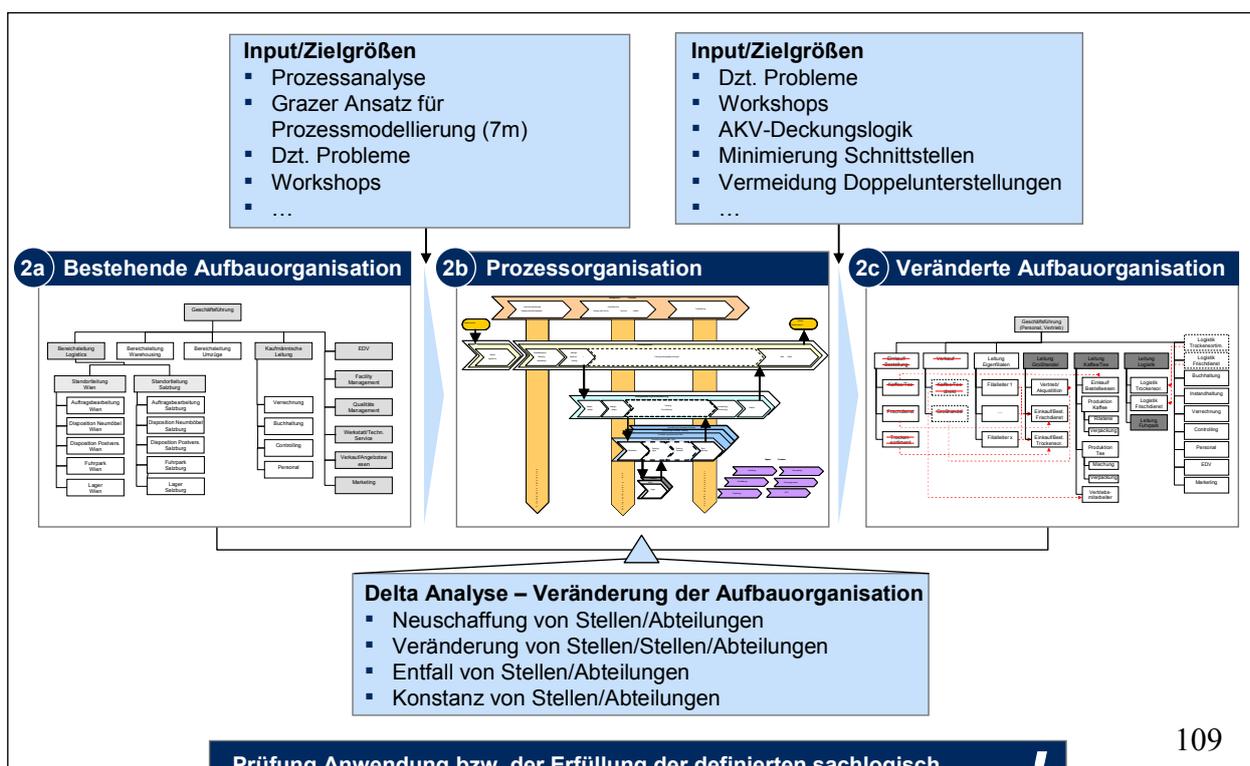


Abbildung 5-5: Vorgehensmodell zur Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse aus den Fallstudien

6 Ist die Aufbauorganisation in prozessorientierten Organisationsstrukturen notwendig?

Im folgenden Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, ob eine generelle Notwendigkeit einer aufbauorganisatorischen Struktur nach oder bei Einführung einer Prozessorganisation besteht. Dies ist insofern wichtig, als eine Abstimmung von Aufbau- und Prozessorganisation fraglos nur dann erforderlich sein kann, wenn die Existenz der Aufbauorganisation nach eingeführter Prozessorganisation grundsätzlich gegeben ist. Die zweite Frage, die es in diesem Zusammenhang zu beantworten gilt, ist die nach der Abstimmungsnotwendigkeit von Prozessorganisation und Aufbauorganisation beziehungsweise die Frage, inwieweit nach der Einführung von prozessorientierten Strukturen eine Adaptierung der bestehenden Aufbauorganisation notwendig wird. Diese beiden Fragen sind vor allem von praktischer Relevanz, da sie in Business-Process-Reengineering-Projekten berücksichtigt werden müssen, um den Erfolg gewährleisten zu können. Diese Fragen werden in den nächsten beiden Abschnitten in Form von 2 Basisthesen beantwortet.

6.1 Zur Existenz der Aufbauorganisation

Im ersten Teil beschäftigen wir uns mit der Frage, inwieweit aufbauorganisatorische Regelungen obsolet werden, wenn im Zuge von Reorganisationsprojekten die Struktur eines Unternehmens auf seine Prozesse ausgerichtet wird. Bei Untersuchung dieser Frage ist es erforderlich, die Grundaufgaben der Aufbauorganisation zu betrachten und zu analysieren, inwieweit diese alle von der Prozessorganisation bereits übernommen werden beziehungsweise übernommen werden können

In Kapitel 2.2 wurde beschrieben, dass Organisation aufgrund der begrenzten Kapazitäten von einzelnen Individuen und der daraus resultierenden Notwendigkeit der Aufgabenteilung erforderlich ist. Die Organisation übernimmt dabei die Rolle der Koordination der durch die Arbeitsteilung entstandenen Elemente. In Kapitel 2.5.1 wurde in weiterer Folge das Kriterium der Koordinationseffizienz als eines der Effizienzkriterien einer Unternehmensorganisation genannt. In einem ersten Schritt wird deshalb untersucht, inwieweit eine Prozessorganisation die offensichtlich notwendigen Koordinationsaufgaben vollständig abdecken kann.

Dazu wird folgende Basisthese aufgestellt und im Folgenden durch sachlogische Argumentation begründet.

Basisthese 1: Die Einführung einer Prozessorganisation impliziert nicht per se den Verzicht auf aufbauorganisatorische Regelungen

Prozessorganisationen definieren einerseits Prozessverantwortliche für die ablaufenden Prozesse und regeln andererseits die Schnittstellen zwischen über- und untergeordneten Prozessen in der Wertschöpfungskette. Dabei werden gemäß dem Grazer Ansatz Prozesse als eine Abfolge von Wertschöpfungselementen betrachtet, die isoliert optimiert werden können. Jeder Prozess stellt dabei einen eigenen Regelkreis dar. Durch die sogenannte Kaskadierung von Prozessen werden Kunden-Lieferantenbeziehungen geschaffen und geregelt. Somit deckt die Prozessorganisation in diesem Zusammenhang die Koordination zwischen den Wertschöpfungselementen innerhalb eines Prozesses sowie die Koordination zwischen über- und untergeordneten Prozessen in Form einer Kunden-Lieferantenbeziehung bei den Prozesskaskaden ab. Nun gibt es im Sinne der Komplexitätsreduktion aber auch noch die Notwendigkeit, Prozesse zu segmentieren, z. B. nach Kunden, Auftragsarten, Produkten oder Regionen. Die Notwendigkeit der Koordination derartiger Prozesssegmente ergibt die erste Subthese zur Belegung der genannten Basisthese.

Subthese 1.1: Zwischen Prozesssegmenten kann es zu Koordinationsbedarfen kommen welche über die Prozessorganisation nicht abgedeckt werden.



Abbildung 6-1: Segmentierung von Prozessen

Bei Gestaltung einer Prozessorganisation werden Prozesse häufig segmentiert. Als Beispiel sei ein Kundenprozess genannt, der grundsätzlich gleich abläuft aber nach Kundengruppen unterteilt ist. Derartige Prozesssegmente sind grundsätzlich gleichgestellt und existieren parallel. Unter bestimmten Konstellationen ergibt sich die Notwendigkeit der Koordination zwischen den einzelnen Prozesssegmenten. Eine Reihe von Beispielen wird im Folgenden genannt:

1) Koordination bei Zugriff auf die gleichen Ressourcen

Verschiedene Prozesssegmente greifen häufig auf gleiche Ressourcen aus einem Ressourcenpool zu. Diese Ressourcen können grundsätzlich in Humanressourcen und materielle Ressourcen unterteilt werden.

Humanressourcen:

Denkt man im Zusammenhang mit Ressourcenallokation an den Einsatz von Personal in einem nach Produkten segmentierten Produktionsprozess, ergibt sich zur Gewährleistung eines optimalen Auslastungsgrades der Bedarf zur Abstimmung der Prozessverantwortlichen. Denken wir an die Produktion verschiedener Produkte, die auf einen Pool von Fachkräften für verschiedene Fertigungsschritte zugreifen, so können Kapazitätsausgleiche nur stattfinden, wenn es zur Abstimmung zwischen den Prozessverantwortlichen kommt. Geschieht diese Abstimmung nicht, kann es vorkommen, dass auf einer Seite Überkapazitäten vorhanden sind, während die andere Seite mit Unterkapazitäten zu kämpfen hat. Beide Produktionsbereiche liefern somit suboptimal. Erfahrungen aus der Praxis zeigen auch, dass derartige Abstimmungen oftmals nicht freiwillig geschehen, sondern vom Management forciert

werden müssen, da sonst Bereiche mit Überkapazitäten aufgrund von Sicherheitsdenken der Prozessverantwortlichen über längere Zeiträume nicht offengelegt werden. Die Sorge, einmal abgegebene Kapazitäten nicht wiederzubekommen oder in Folgeperioden mit Budgetkürzungen rechnen zu müssen, beeinflusst derartige Verhaltensweisen.

Materielle Ressourcen:

Auch im Bezug auf die Verteilung von materiellen Ressourcen kann es unter segmentierten Prozessen zu Koordinationsbedarf kommen. Materielle Ressourcen können dabei Maschinen und Anlagen sein, aber auch Gebäude, Lager- und Flächenkapazitäten oder Lagerbestände an Zwischen- und Endprodukten.

Maschinen können beispielsweise von mehreren Produktsegmenten benötigt werden. Es sind Entscheidungen über Prioritäten zu treffen, wenn zwei Prozesseigner gleichzeitig auf die Ressource zugreifen möchten. Derartige Überschneidungen treten nur bei ökonomisch knappen Ressourcen auf, was grundsätzlich im Sinne der Gewinnorientierung jedes Unternehmens und des damit verbundenen Strebens nach ökonomischer Effizienz auf alle Ressourcen zutrifft. Die Vermeidung der beschriebenen Koordinationsnotwendigkeit würde bedeuten, dass die genannte Spezialmaschine für jeden Prozesseigner angeschafft werden müsste, was wiederum mit Ineffizienzen verbunden wäre, wenn auch eine einzige Maschine den kumulativen Bedarf abdecken könnte. Das Argument, man müsse über situative Prioritätsentscheidungen hinaus feststehende Prioritätsregelungen treffen, um den Einsatz der Maschine zu regeln, ist nur bis zu einem gewissen Grad zulässig, da eine Regelung bis ins letzte Detail ein bürokratisches und unflexibles System zur Folge hätte, was mit dem Ziel der erhöhten Kundenorientierung in prozessorientierten Organisationsformen in Konflikt steht.

Als weiteres Beispiel kann die temporäre Verknappung von Gebäude-, Lagerkapazitäten und Lagerbeständen genannt werden, wenn mehrere Prozesse auf derartige Ressourcen zugreifen. Es besteht ein Konfliktpotential zwischen Prozessverantwortlichen, die jeder für sich das Recht beanspruchen werden, auf die Ressource zuzugreifen. In diesem Fall müssen also Maßnahmen zur Konfliktlösung beziehungsweise Konfliktvermeidung im Vorfeld getroffen werden. Auch müssen Entscheidungen über die Erweiterung oder Nichterweiterung von Kapazitäten

getroffen werden, und diese stets mit Ausrichtung auf das Optimum für das Gesamtunternehmen und nicht nur auf den einzelnen Prozess.

Die genannten Beispiele begründen Subthese 1.1 und somit einen möglichen Koordinationsbedarf zwischen segmentierten Prozessen. An dieser Stelle soll auch festgehalten werden, dass die Prozessorganisation das Problem gesamtoptimalen Ressourcenallokation zwischen segmentierten Prozessen nicht regelt und dieses daher entweder in Selbstorganisation der Prozessverantwortlichen oder durch eine aufbauorganisatorische Stelle geregelt werden muss.

2) Koordination des Auftritts nach außen

Ein weiteres Beispiel für die Notwendigkeit von Koordination zwischen Prozesssegmenten kann in der Corporate Identity und dem Auftritt eines Unternehmens nach außen gesehen werden. So ist ein einheitlicher Auftritt nach außen von großer Bedeutung z. B. in Hinblick auf Cross-Marketing- und Markenbildungseffekte. Diese Effekte können nur dann unterstützend wirken, wenn die Prozessverantwortlichen aller Kundensegmente aufeinander abgestimmt agieren. Wird beispielsweise nach Kundengrößen segmentiert, muss klar sein, wo sich die Grenzen zwischen den einzelnen Größen befinden, um dem Kunden die optimale Lösung zu bieten. Gleichfalls darf nicht vorkommen, dass zwei Prozessverantwortliche auf die gleichen Kundengruppen abzielen und vielleicht sogar noch unterschiedliche Auskünfte und Konditionen am Markt verbreiten. Dies würde sich negativ auf die Glaubwürdigkeit des Gesamtunternehmens und der implementierten Organisationsstruktur auswirken.

Vergleichbares gilt für Segmentierungen, die nach regionalen Aspekten durchgeführt wurden. Auch hier gilt es, einerseits geographische Überschneidungen zu vermeiden und andererseits die Kundenprozessverantwortlichen so aufeinander abzustimmen, dass auch überregional Einheitlichkeit nach außen gewährleistet ist. Als Beispiel sei hier der Fall genannt, dass in benachbarten Regionen zwei unterschiedliche Angebote für dasselbe Produkt oder dieselbe Dienstleistung abgegeben werden.

Des Weiteren können bei Kundenprozessen häufig auch Benchmarks und Erfahrungsaustausch zu Produktivitätssteigerungen und kontinuierlicher Verbesserung beitragen. Die Initiative für derartige Abstimmungsvorgänge erfordert eine Koordination durch eine übergeordnete Stelle, da sonst das Risiko der isolierten Vorgangsweise der unterschiedlichen Prozessverantwortlichen besteht. Die

Prozessverantwortlichen wären in diesem Fall natürlich bestrebt, ihren eigenen Prozess möglichst optimal zu gestalten, ohne dabei auf ein eventuelles Gesamtoptimum Rücksicht zu nehmen. Ein umfassendes Regelsystem kann eine Ad-hoc-Koordination nicht ersetzen, denn es könnte überkompliziert und damit ineffizient sein.

Als Beispiel für einen Koordinierungsbedarf, der nicht effizient durch ein umfassendes Regelwerk abgedeckt werden kann, seien folgende banale, aber häufige Fragen genannt: „Wann ist Abstimmung erforderlich“, „Was sind die entscheidenden Punkte für die Tagesordnung“, „Wie kommt man bei Uneinigkeit zu einer Entscheidung“. Derartige Fragen bedürfen wiederum einer Lösung in Form von Selbstorganisation oder einer übergeordneten Organisationseinheit. Nimmt man an dieser Stelle wiederum auf die starken Einschränkungen der Selbstorganisation Rücksicht, wird wiederum Subthese 1.1 und die Notwendigkeit einer aufbauorganisatorischen Stelle unterstützt.

3) Koordination der Prozesse auf strategische Ausrichtung des Unternehmens hin

Koordinationserfordernisse zwischen segmentierten Prozessen entstehen auch in Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Ziel einer Unternehmensstrategie ist es, alle Ressourcen auf eine gemeinsame Linie auszurichten, um damit den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Die strategische Dimension umfasst dabei beispielsweise die Frage nach den Kernkompetenzen des Unternehmens, nach denen die Geschäftsfelder zum Zweck einer nachhaltigen positiven Unternehmensentwicklung und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ausgerichtet werden sollten. Die Abstimmung der Unternehmensprozesse auf die strategische Ausrichtung muss in diesem Zusammenhang ebenfalls gewährleistet sein. Diese Abstimmung gewinnt wiederum bei segmentierten Prozessen eine besonders hohe Bedeutung, da es sich hier um aufeinander aufbauende Prozesse handelt, deren ganzheitliche Funktionstüchtigkeit daher vor allem auch von ihrer Koordination abhängt.

Als konkrete Beispiele können hier wiederum eine regionale Segmentierung oder eine Segmentierung nach Kundengruppen genannt werden. Bei der Aufteilung der Prozesse nach Regionen ist es, wie bereits unter lit. 2) beschrieben, erforderlich, einen gemeinsamen Auftritt nach außen im Sinne der Corporate Identity zu gewährleisten. Dieser einheitliche Auftritt ist auch im Zusammenhang mit den

strategischen Aspekten des Unternehmens erforderlich. Alle Verantwortlichen der unterschiedlichen Prozesssegmente sind ja in letzter Konsequenz eigene Unternehmer, die in ihren Entscheidungen mit der Gesamtunternehmensstrategie für den betreffenden Prozess konform gehen müssen.

Bei Kundenprozessen kann sich der Koordinationsbedarf in folgenden Fragen äußern:

- Was sind die Wachstumsziele des Unternehmens?
- Ist die Einhaltung einer Mindest-Marge wichtiger als Umsatz?
- Welches Risiko ist das Unternehmen bereit einzugehen?
- Wie entwickeln sich die parallelen Prozesssegmente?

Die Beurteilung dieser Fragen ist keine einmalige Sache, sondern erfordert permanente Beurteilung und Koordination, nicht zuletzt auch, um zu überprüfen, inwieweit die Strategie des Unternehmens erfolgversprechend ist und welche Probleme bei der Ausrichtung auftreten.

Derartige Koordinationsmaßnahmen können auch bei der Segmentierung nach Kundengruppen (z. B. nach Größe) erforderlich sein. Als Beispiel sei hier eine genaue Abgrenzung angeführt, die auch auf die strategische Ausrichtung abzielen kann. So ist es denkbar, dass ein Unternehmen in unterschiedlichen Kundengruppen auch leicht unterschiedliche Strategien verfolgt (z. B. Preis, Qualität, Flexibilität). Diesbezüglich sollten die Kundengruppen sehr genau voneinander abgegrenzt werden und gleichzeitig sollten allen Prozessverantwortlichen die unterschiedlichen Strategien bewusst sein. Auch diese Anforderung bedeutet, dass Koordinations- und Abstimmungsmaßnahmen getroffen werden müssen. Die Festlegung dieser Maßnahmen muss nun in Selbstorganisation oder durch übergeordnete Einheiten erfolgen.

Einflussfaktoren auf die Notwendigkeit von Koordination von segmentierten Prozessen:

Subthese 1.1 bezieht sich auf den Abstimmungsbedarf zwischen parallelen Prozesssegmenten und die daraus eventuell resultierenden Notwendigkeiten von aufbauorganisatorischen Regelungen. Die Aussage derartiger Notwendigkeiten ist nun aber keinesfalls allgemeingültig. Dies bedeutet zunächst, dass über segmentierte Prozesse nicht automatisch eine aufbauorganisatorische Stelle gebildet werden muss. Vielmehr zeigt vor allem die empirische Erfahrung, dass es bestimmte weitere Einflussfaktoren für die Notwendigkeit beziehungsweise für die Intensität

derartiger aufbauorganisatorischer Regelungen gibt. Zwei wesentliche Einflussfaktoren in diesem Zusammenhang sind die **Unabhängigkeit der einzelnen Prozesssegmente** sowie deren **Anzahl**.

Unabhängigkeit der Prozesssegmente:

Dass die Unabhängigkeit von parallelen Prozesssegmenten Einfluss auf die Koordinationsnotwendigkeit nimmt, lässt sich anhand des vorher erläuterten Beispiels des Koordinationsbedarfs beim Zugriff auf gleiche Ressourcen zeigen. Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob die segmentierten Prozesse auf von anderen nicht benötigte Ressourcen zugreifen oder nicht. Ist dieser Tatbestand nicht gegeben, ergibt sich Koordinationsbedarf zwischen den Prozesseignern. Ist dieser Sachverhalt aber gegeben, wie zum Beispiel bei der Erstellung von völlig unterschiedlichen Produkten (und dementsprechender Segmentierung), so reduziert sich dieser Koordinationsbedarf wesentlich. Dementsprechend gilt es auch, die Notwendigkeit einer aufbauorganisatorischen Regelung oder deren Umfang zu überlegen, was auch zu einem völligen Verzicht auf eine übergeordnete Stelle (im Sinne eines Abteilungsleiters, der für parallele Prozesssegmente verantwortlich ist) führen kann.

Anzahl der Prozesssegmente:

Ein weiterer Einflussfaktor für den Umfang von aufbauorganisatorischen Regelungen liegt auch in der Anzahl der gebildeten Prozesssegmente.

Als Beispiel sei hier eine regionale Segmentierung genannt, bei der jede Region in Unterregionen (z. B. Länder – A,B,C... und Bundesländer -1,2 ...) unterteilt ist (siehe Abbildung 6-2). In diesem Fall ergäben sich Prozesssegmente nach dem Schema Prozessverantwortlicher Gebiet A-1, A-2, A-3, B-1, B-2, B-3.



Abbildung 6-2: Regionale Segmentierung

Je höher nun die Anzahl dieser Prozesssegmente umso höher ist auch die Koordinationsnotwendigkeit. Dies gilt sowohl für die Bundesländer-Ebene (1,2,3...) als auch für die Länderübergreifende Ebene (A,B,C.....).

Subthese 1.2: Zwischen Prozesskaskaden kann es zu Koordinationsbedarfen kommen welche über die Prozessorganisation nicht abgedeckt werden.

In Subthese 1.2 sollen Beispiele für die Koordinationsnotwendigkeit zwischen Prozesskaskaden beschrieben werden.

Beispiel 1: Lieferantenoptimum versus Kundenoptimum – Einzeloptimierung versus Gesamtoptimum

Betrachten wir Prozesse als in sich geschlossen, so gibt es bestimmte Rahmenbedingungen unter denen Prozesse effizient ablaufen können. Diese Rahmenbedingungen sind meist für jeden Prozess spezifisch und führen deshalb zu Abstimmungs- und Kompromissnotwendigkeiten zwischen den diesen. Dies sei am Beispiel der Schnittstelle von Vertriebs- und Produktionsprozessen beschrieben. Während für Vertriebsprozesse, bedingt durch saisonale Schwankungen und gegebenenfalls auch Störungen (Krisen, Booms etc.), meist höchste Individualität und Flexibilität wichtig sind, gibt es für Produktionsprozesse meist optimale Produktionsprogramme. Nun können Produktionsprozesse ihre Kapazitäten bis zu einem gewissen Grad in materieller und personeller Hinsicht anpassen und dieses durch Koordination erreichte Optimum innerhalb bestimmter Grenzen nach oben oder unten verschieben, um Flexibilität sicherzustellen. Abstimmungen sind also in zweierlei Hinsicht erforderlich: Produktion und Vertrieb müssen sich zum einen auf ein gewisses Grundoptimum einigen, sollten zum anderen aber im Sinne der Flexibilisierung sehr eng zusammenarbeiten, um in gegenseitiger Abstimmung weitere Justierungen vorzunehmen. Je früher der Vertrieb Änderungen des Grundoptimums avisiert, desto effizienter kann die Produktion reagieren. Alle erforderlichen Abstimmungen können natürlich auch ohne Aufbauorganisation und durch ablauforganisatorische Regelungen gestaltet werden. Dennoch ist wieder die Frage zu stellen, was im Konfliktfall passiert oder wenn übergreifende oder strategische Entscheidungen getroffen werden müssen.

Beispiel 2: Lieferantenprozesse bedienen mehrere Kundenprozesse – das Problem des "Dienern mehrerer Herren"

Treten in einer Prozessorganisation mehrfache Kunden-Lieferantenbeziehungen auf, wie dies in Abbildung 6-3 dargestellt (der Lieferantenprozess versorgt sowohl Kundenprozess 1 als auch Kundenprozess 2) ist, so erhöht sich die Komplexität zwischen übergeordneten Prozessen (Kundenprozessen) und untergeordneten Prozessen (Lieferantenprozessen).

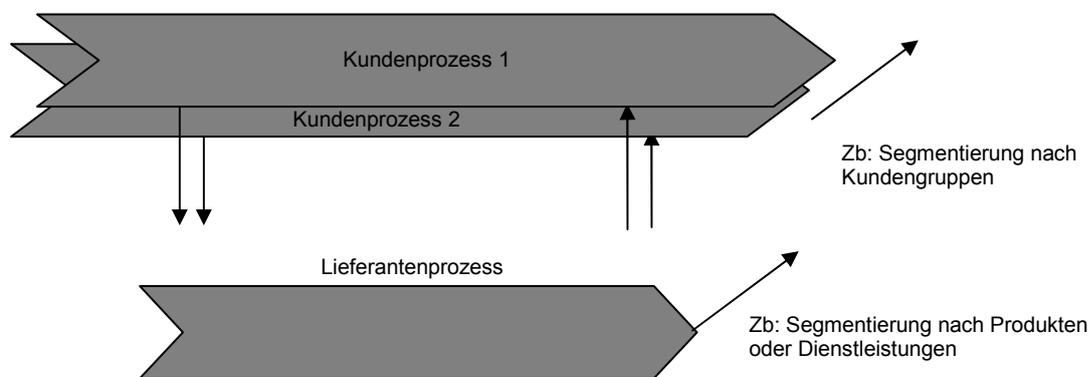


Abbildung 6-3: Prozessmodell mit mehrfacher Kunden-Lieferantenbeziehung

Dieses Beispiel ist verwandt mit dem unter Subthese 1.1 beschriebenen Ressourcenkoordinationsproblem. Verschiedene Prozesssegmente greifen auf gleiche Lieferantenprozesse und somit auf begrenzte Ressourcen zu. In derartigen Konstellationen stellt sich immer die Frage, welche Prozesssegmente zuerst bedient werden und vor allem wie man mit kurzfristigen Änderungen oder drohenden Engpässen/Überkapazitäten umgeht. Als konkretes Beispiel sei hier ein Produktionsprozess genannt, der von mehreren Kundenprozessen angesteuert wird und daher Koordinationsbedarfe auslösen kann. Zwangsläufig wird es hier zu Situationen kommen, in denen Priorisierungen oder Kapazitätsanpassungen durchzuführen sind, über die entschieden werden muss. Wer diese Entscheidung allerdings treffen kann, ist ohne Aufbauorganisation unklar – speziell vor dem Hintergrund, dass die unterschiedlichen Prozesseigner eventuell auch unterschiedliche Entscheidungsoptima haben, die keineswegs mit einem Gesamtoptimum übereinstimmen müssen. Kollektive Entscheidungsprozesse

könnten diese Notwendigkeiten zwar adressieren, lähmen aber dadurch häufig die Organisation und haben somit negative Auswirkungen auf die Flexibilität und Schlagfertigkeit einer Organisation.

Einflussfaktoren auf die Notwendigkeit von Koordination von kaskadierten Prozessen:

Wie groß der Koordinationsbedarf zwischen kaskadierten Prozessen ist, lässt sich bis zu einem gewissen Grad aus den Dimensionen **Zielkonformität** und **Komplexität** ableiten.

Zielkonformität von kaskadierten Prozessen:

Gibt es keine Zielkonflikte zwischen über- und untergeordneten Prozessen, so werden sich auch die notwendigen Entscheidungen und somit auch der notwendige Koordinationsbedarf in Grenzen halten. Liegen hingegen Zielkonflikte zwischen Kunden- und Lieferantenprozessen vor, so ergibt sich die Notwendigkeit der Einigung beziehungsweise einer Koordination. Als Beispiel können hier ein klassischer Vertriebs- und ein zuliefernder Produktionsprozess genannt werden. Voraussagen für Vertriebsprogramme können mit hoher Unsicherheit behaftet sein und es kann zu großen Plan/Ist-Abweichungen kommen. Auch können große saisonale Schwankungen beobachtet werden, was den produzierenden Bereichen hohe Flexibilität abverlangt. Diese Flexibilität geht häufig zu Lasten der Kosteneffizienz, da für kurzfristige Bedarfe gegebenenfalls teures Personal oder Material eingekauft werden muss oder die Kosten bei Überkapazitäten nicht vollständig kompensiert werden können. Je größer derartige Zielkonflikte sind, desto größer wird auch der Koordinationsaufwand und die Möglichkeit, diesen mit festgeschriebenen Regelungen abzudecken, wird geringer.

Komplexität der Kaskadierung

Auch die Komplexität der Kaskadierungen hat Einfluss auf die Notwendigkeit von Koordinationsmechanismen. Wie bereits erwähnt, erhöhen Mehrfachzuordnungen von über- und untergeordneten Prozesskaskaden diese Komplexität erheblich.

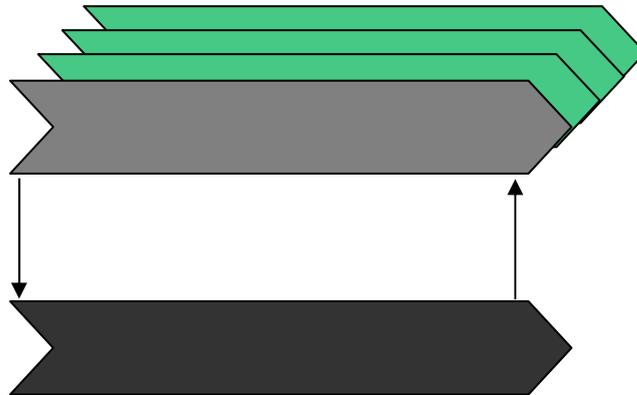


Abbildung 6-4: Prozesskaskadierung mit x:1 Kunden- Lieferantenbeziehung

Abbildung 6-4 zeigt eine x:1-Kunden-Lieferantenbeziehung, wie sie schon im Beispiel 2 (Problem des "Dieners mehrerer Herren") beschrieben wurde. In dieser Konstellation können sowohl die Anzahl der Kundenprozess-Segmente (die Anzahl der "Herren") als auch die Kapazitätsrestriktion des Lieferantenprozesses als Treiber für die Koordinationsnotwendigkeit genannt werden. Je größer die Anzahl der Kundensegmente und je stärker die Kapazitätsrestriktion, desto größer ist die Notwendigkeit, das Tagesgeschäft zwischen den Parteien zu koordinieren. Als konkretes Beispiel sei hier die Priorisierung von Kundenaufträgen bei mehreren Kundensegmenten genannt.

Subthese 1.3: Ein in mehrere Teilprozesse zerlegter Prozess benötigt einen Gesamtprozessverantwortlichen, welcher die Teilprozesse koordiniert.



Abbildung 6-5: Prozess mit mehreren Teilprozessverantwortlichen

Abbildung 6-5 zeigt einen Prozess, der in mehrere Teilprozesse zerlegt ist. Klassische, aus mehreren Teilen bestehende Produktionsprozesse können hier als Beispiele genannt werden. In solchen Prozessen lässt sich ebenfalls Koordinationsbedarf ausmachen, was wiederum durch Beispiele erläutert werden soll.

Beispiel 1: Entscheidungsbeschleunigung im Konflikt- oder Problemfall

In einem klar definierten Prozessmodell werden die Aufgaben der Teilprozesse klar gegeneinander abgegrenzt und entsprechend wird auch der Aufgabenbereich der Teilprozessverantwortlichen klar geregelt. Zwischen den Teilprozessen befinden sich Schnittstellen, die meistens bidirektional ausgelegt sind. Derartige Schnittstellen funktionieren nicht immer reibungslos, auch wenn sie klar definiert sind, oder müssen angepasst werden, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Entsprechend ergibt sich aus dem Ziel der Koordinationseffizienz und den Einschränkungen der Selbstorganisation auch hier die Notwendigkeit eines Koordinationsinstruments.

Beispiel 2: Festlegung, Anpassung und Abstimmung der Teilprozesskapazitäten

Für einen reibungslosen Prozessdurchlauf beziehungsweise Prozesseffizienz spielen die Kapazitäten der Teilprozesse eine große Rolle, um einerseits Prozess-"Staus" zu vermeiden, andererseits aber auch keine Überkapazitäten in einzelnen Teilbereichen zu haben. Entsprechend müssen diese Kapazitäten geplant und festgelegt werden. Aufgrund schwankender Prozessdurchsätze, aber auch wegen Störungen wie Krankenständen, Kündigungen oder unvorhergesehenen Urlauben müssen diese Teilkapazitäten regelmäßig angepasst oder verschoben werden. Die Argumente für einen entsprechenden Koordinationsbedarf gelten hier sinngemäß wie in den vorigen Beispielen.

Einflussfaktoren:

Da der beschriebene Koordinationsbedarf aus der Tatsache entsteht, dass ein Prozess in mehrere Teilprozesse zerlegt wird, ist auch die **Anzahl dieser Teilprozesse** als maßgeblicher Einflussfaktor zu nennen. Je höher die Prozessteiligkeit ist, umso höher wird auch der Koordinationsbedarf. Zu einem gewissen Grad nimmt auch noch die **Art der Schnittstellen** Einfluss auf diesen Bedarf. So kann argumentiert werden, dass bidirektionale Schnittstellen mehr Koordinationsnotwendigkeit verursachen als unidirektionale, da das Konfliktpotential entsprechend größer ist.

Fazit zu den Subthesen 1.1–1.3:

Die Subthesen 1.1–1.3 argumentieren die Notwendigkeit für aufbauorganisatorische Regelungen vorwiegend aus der Koordinationsfrage heraus. Durch Beispiele wurde gezeigt, dass es zwischen segmentierten, kaskadierten und geteilten Prozessen zu Abstimmungs- und Koordinationsnotwendigkeiten kommen kann. Um nun Koordinationseffizienz im Sinne der Erläuterungen in Kapitel 2.5.1 zu gewährleisten, muss entschieden werden, wann Koordination erforderlich wird, das heißt, wann potentiell entstehende Autonomiekosten, verursacht durch Nichtabstimmung der Verantwortlichen für segmentierte Prozesse, durch Koordinationskosten optimiert bzw. mehr als kompensiert werden sollen. Für diese Entscheidung ist jedoch eine Stelle oder ein Ausschuss notwendig, der auf das Gesamtziel beziehungsweise auf die Optimierung aller Prozesssegmente und -kaskaden fokussiert ist. Wenn derartige Entscheidungen häufig und auch relativ kurzfristig erfolgen müssen, ist ein Ausschuss oder ein Abstimmungsgremium nicht geeignet, diese durchzuführen. Auch führt der Einsatz von Gremien für jede Entscheidung zu hohen Koordinationskosten durch hohen und eventuell auch ineffizienten Personaleinsatz (lange Diskussion ohne Ergebnis, Vertagungen etc.). Die behauptete und begründete Koordinationsnotwendigkeit unterstützt daher Basisthese 1 dahin gehend, dass die genannte Koordinationsaufgabe zwischen Prozesssegmenten, -kaskaden und -teilen am besten durch eine aufbauorganisatorische Stelle durchgeführt werden soll, was natürlich auch die Notwendigkeit einer aufbauorganisatorischen Regelung impliziert.

Doch auch über die in Subthese 1.1–1.3 beschriebenen operativen Themen hinaus gibt es noch andere Bereiche, die über die Prozessorganisation nur bedingt adressiert beziehungsweise wahrgenommen werden.

Subthese 1.4: Motivation, Coaching und Führung von (Teil-) Prozessverantwortlichen können nicht vollständig durch die Prozessorganisation wahrgenommen werden

Motivation:

In Kapitel 2.5 wird Motivation als eine flankierende Funktion zur Unterstützung der Koordination beschrieben und als eine Möglichkeit zur zielkonformen Beeinflussung individueller Verhaltensmerkmale durch organisatorische Regelungen beschrieben.

Dabei geht es vor allem um persönliche und zwischenmenschliche Aspekte beziehungsweise um Faktoren wie Anerkennung durch den Vorgesetzten, Mitarbeitergespräche oder Lob. Diese Art der Motivationsfunktion kann durch die Prozessorganisation nur eingeschränkt wahrgenommen werden. Zwar können Anreizsysteme, welche die Prozesseigner- und Mitarbeiter nach ihrer Leistung entlohnen oder prämiieren geschaffen werden, die persönliche Motivation kann durch die Prozessorganisation per se nicht jedoch wahrgenommen werden da ja jeder (Teil-)Prozessverantwortliche mehr oder weniger wie ein eigener Unternehmer mit einer Kunden-/Lieferantenschnittstelle fungiert. Außerdem kann die Konzentration auf rein finanzielle Anreize im Konflikt zu anderen Motivationsmechanismen wie z. B. einer Weiterbildung stehen. Entsprechende Konflikte können nicht vom Prozesseigner oder vom Prozessmitarbeiter allein gelöst werden und es müssten entsprechende Zusatzfunktionen gebildet werden.

Konfliktmanagement:

Eine ebenfalls sehr bedeutende Aufgabe in Organisationen stellt das Management von Konflikten dar. Ungelöste Konflikte können den Unternehmenserfolg stark beeinträchtigen. Schnelle Konfliktlösungen gehören zu den Aufgaben der jeweiligen Linienvorgesetzten in der Aufbauorganisation. Die Prozessorganisation kann den Umgang mit Konflikten zwischen segmentierten und kaskadierten Prozessen nicht alleine regeln. Dabei ist die Auflösung derartiger Konflikte entscheidend für das reibungslose Funktionieren einer Prozessorganisation, da sie die Schnittstellen zwischen den Prozessen betreffen. Dieses Konfliktmanagement muss daher zwangsläufig durch zusätzliche Regelungen wie beispielsweise eine Aufbauorganisation gelöst werden.

Hilfestellung, Beratung:

Sehr ähnlich verhält es sich mit weiteren Führungsaufgaben, die in einer Aufbauorganisation verankert sind. Aufbauorganisatorische Vorgesetzte haben häufig auch eine beratende Funktion in speziellen oder komplexen Situationen. Oft macht diese Tätigkeit sogar den Großteil ihrer Arbeit aus.

Auch diese Aufgabenstellung wird durch die Prozessorganisation nur bedingt geregelt. So kann hier wieder das Beispiel von Teilprozessverantwortlichen in einem Produktionsprozess genannt werden. Einen Gesamtprozessverantwortlichen zum aufbauorganisatorischen Vorgesetzten der Teilprozessverantwortlichen zu machen, kann aus der Notwendigkeit dieser beratenden und steuernden Aufgabe heraus sinnvoll sein. Konkret kann in dem angeführten Produktionsbeispiel ein Meister diese beratende Funktion ausüben und seinen Mitarbeitern bei Fragen zur Verfügung stehen beziehungsweise den Gesamtprozess optimieren. Diese Aufgabe wird deutlich schwieriger, wenn es keinen Gesamtprozessverantwortlichen gibt oder dieser nur formal existiert, aber keinen Zugriff auf die Mitarbeiter hat.

6.2 Zur Notwendigkeit der Anpassung bestehender Aufbauorganisationen

Im Zusammenhang mit der Behandlung der Basisthese 1 wurde erläutert, dass die Prozessorganisation eine Aufbauorganisation nicht ad absurdum führt bzw. diese nicht ersetzt. Im Folgenden wird nun versucht zu erläutern, dass die Einführung einer Prozessorganisation allerdings sehr wohl Einfluss auf die Aufbauorganisation nimmt beziehungsweise eine Veränderung derselben zur Folge haben kann.

In einem zweiten Schritt soll daher also folgende Behauptung begründet werden.

Basisthese 2: Die Beibehaltung einer bestehenden funktional gegliederten Aufbauorganisation bei Einführung einer prozessorientierten Struktur kann zu Nachteilen führen beziehungsweise den gewünschten Erfolg beeinträchtigen

Durch die Einführung von Prozessorganisation entstehen neue Verantwortlichkeiten. Es werden Prozessverantwortliche festgelegt, welche die Verantwortung für Aufgaben beziehungsweise Teilaufgaben übernehmen. Diese Aufgaben oder Teile davon standen schon vor der Einführung der Prozessorganisation in der Zuständigkeit bestimmter Stellen in der Aufbauorganisation, die diese mitbetreut und verantwortet haben. Diese Zuständigkeiten waren im Regelfall aber über mehrere Bereiche/Abteilungen in der Aufbauorganisation verteilt, so dass es für die Prozessaufgabe meist mehrere Verantwortliche aus unterschiedlichen Abteilungen/Bereichen gab. Abbildung 6-6 zeigt, wie komplex Prozesse durch eine

nicht nach Prozessgesichtspunkten gegliederte Organisation laufen können. Wird nun eine zusätzliche Verantwortlichkeit für einen derart komplex ablaufenden Prozess installiert, werden viele Verantwortlichkeiten in der Linie durch diesen Prozessverantwortlichen geschnitten und es zeigt sich ein erheblicher Abstimmungsaufwand und ein entsprechendes Konfliktpotential. Doppelunterstellungen, komplexe Entscheidungsprozesse und nicht zuletzt hoher administrativer Aufwand sind die Konsequenzen. Entsprechend nahe liegt die Aussage, dass diese Art des Prozessmanagements nur wenig mit den ursprünglichen Zielen der Prozessorganisation zu tun hat.

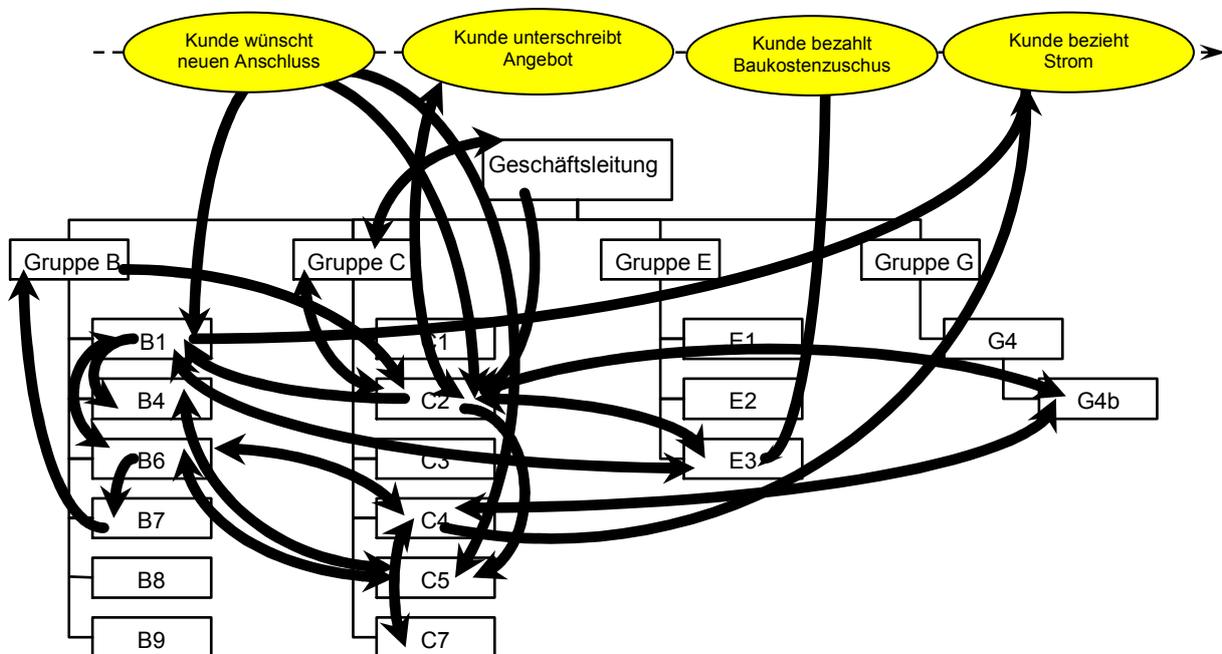


Abbildung 6-6: Prozesse in der klassischen funktionalen Aufbauorganisation²⁰⁵

Die Nachteile derartiger Konstellationen sollen in den folgenden Subthesen beleuchtet werden und eine notwendige Anpassung der Aufbauorganisation unterstreichen.

²⁰⁵ Schantin (2004).

Subthese 2.1: Die Beibehaltung einer bestehenden Aufbauorganisation bei Einführung einer Prozessorganisation kann zu komplexen Matrixstrukturen führen

Wie bereits einleitend erwähnt, kommt es zu Verantwortungsschnittstellen zwischen Prozess- und Aufbauorganisationsverantwortlichen, wenn Prozessorganisationen parallel zu bestehenden Aufbauorganisationen eingeführt werden. Somit ergeben sich Doppelunterstellungsverhältnisse wie in einer Matrixorganisation. Eine derartige Konstellation ist auch in Abbildung 6-7 dargestellt, in der Prozessverantwortungen quer zu den Verantwortungen in der Aufbauorganisation liegen.

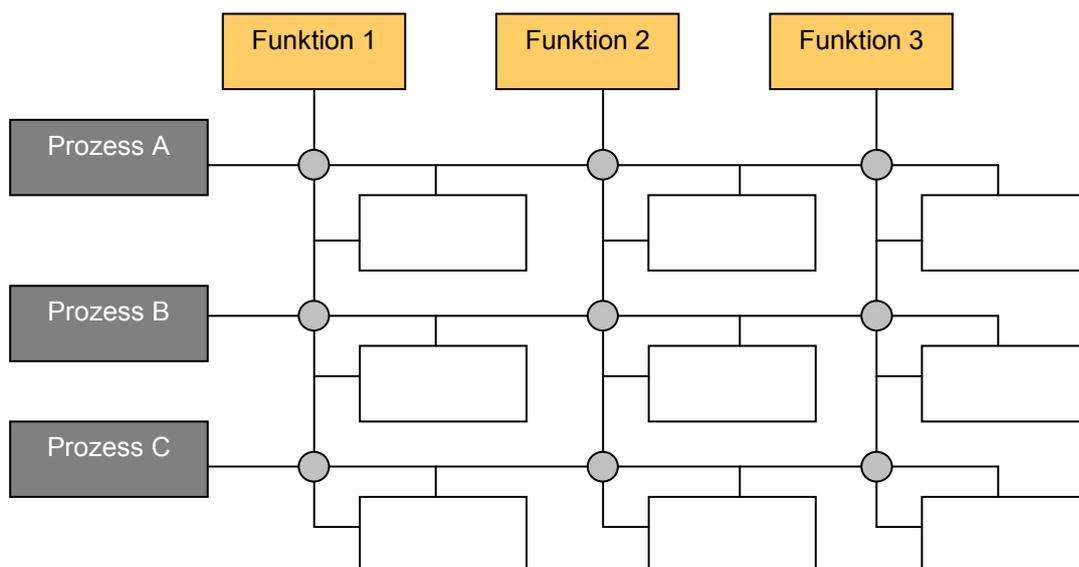


Abbildung 6-7: Prozessorganisation quer zu bestehender Aufbauorganisation

Wird die in Abbildung 6-7 dargestellte Matrixorganisation vor dem Hintergrund der komplexen Prozessverläufe aus Abbildung 6-6 betrachtet, so wird deutlich, dass sich in realen Beispielen noch erheblich komplexere Konstellationen ergeben können. So wäre es denkbar, dass ein Prozessverantwortlicher auf mehrere Stellen innerhalb einer Funktion zugreifen könnte oder aber auch mehrere Prozessverantwortliche sich mehrerer Stellen innerhalb einer Funktion bedienen könnten.

Subthese 2.2: Die Effekte, die durch Beibehaltung einer bestehenden Aufbauorganisation entstehen, können konträr zu den Zielen der Prozessorganisation liegen

Im Wesentlichen können die Nachteile der Matrixorganisation auf die hier beschriebene Konstellation übertragen werden. Somit gelten die in Kapitel 3.1.1 bereits zitierten neun Herausforderungen der Matrixorganisation sinngemäß auch dann, wenn eine Prozessorganisation sozusagen einfach über die Aufbauorganisation gestülpt wird. Besonders hervorzuheben sind hier die beschriebenen Nachteile wie Prozessineffizienzen, komplexe Abstimmungsprozesse oder zu starke Innenorientierung.

Treten diese Nachteile bei einer derartigen Konstellation auf, kann durch sie auch die Leistungsfähigkeit der Prozessorganisation negativ beeinflusst werden. So kann ein gegebenenfalls erhöhter Verwaltungsaufwand mit starken internen Abstimmungserfordernissen zwischen den Funktionsbereichen und den Prozessverantwortlichen einen negativen Einfluss auf eine einfache und effiziente Prozessabwicklung haben.

Werden hier Lösungsmöglichkeiten wie beispielsweise die Aufteilung der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen zwischen Verantwortlichen in der Prozessorganisation und in der Aufbauorganisation genutzt, so bedeutet dies einerseits bereits eine Veränderung der Aufbauorganisation und führt andererseits auch wieder zu einer Erhöhung der Komplexität, was gegenläufige Effekte zu den Zielen der Prozessorganisation mit sich bringt (dazu auch Kapitel 3.3). Insbesondere Ziele wie die Verbesserung der Koordinationseffizienz, die Minimierung von Schnittstellen oder eine schnellere Auftragsbearbeitung bei hoher Qualität (geringe Leerläufe) werden durch derartige Aufteilungen negativ beeinflusst.

6.3 Fazit zu Kapitel 6

In Kapitel 6 wurde über Basisthese 1 begründet, dass eine Reihe von Aufgaben von Aufbauorganisationen bei Einführung einer Prozessorganisation nicht durch diese übernommen werden können. Dies bedeutet, dass auch in prozessorientierten

Strukturen eine Aufbauorganisation zur vollständigen Abdeckung der organisatorischen Aufgaben erforderlich ist. Über Basisthese 2 wird begründet, dass auch eine Veränderung der Aufbauorganisation erforderlich sein kann, wenn prozessorientierte Ansätze effizient eingeführt werden sollen.

Somit ist das Fazit von Kapitel 6, dass die Einführung einer Prozessorganisation eine Aufbauorganisation nicht gegenstandslos machen soll, diese aber auf Veränderungsnotwendigkeit zu prüfen ist und gegebenenfalls verändert werden muss.

7 Richtlinien für die Gestaltung der Aufbauorganisation bei Einführung von prozessorientierten Strukturen

In Kapitel 6 wurde festgehalten, dass Aufbauorganisationen koexistent zu Prozessorganisationen sind, aber gegebenenfalls verändert werden müssen. Eine entsprechende Argumentation findet sich auch bei dem im Kapitel 4.2 zitierten Ansatz zur Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation von Kugeler/Vieting.

Im Folgenden werden Gestaltungsrichtlinien für die Bildung einer auf die Prozessorganisation abgestimmten und möglichst effizienten Aufbauorganisation definiert. Die vorgestellte Vorgehensweise ist verwandt mit jener, die Kugeler/Vieting in ihrem Referenzstufenmodell vorstellen (Kapitel 4.2), differenziert sich aber über drei zentrale Aspekte:

- Der Fokus wird auf die Gestaltungsrichtlinien für die Aufbauorganisation gelenkt, und zwar in einem Detaillierungsgrad, der ihre Nutzung als Anleitung für eine Re-Organisation ermöglichen soll.
- Die definierten Gestaltungsrichtlinien nutzen den Grazer Modellierungsansatz der Segmentierung und Kaskadierung als Hilfsmittel zur Beschreibung und Gestaltung der auf das Prozessmodell abgestimmten Aufbauorganisation.
- Die Anwendbarkeit der Gestaltungsrichtlinien wird anhand von 5 Fallbeispielen geprüft (Kapitel 8).

Die vorgestellten Ansätze können damit einerseits als eine Erweiterung und Detaillierung zu jenen von Kugeler/Vieting und andererseits als Ergänzung zum Grazer Ansatz gesehen werden, indem aus ihnen Modellierungsansätze für die Aufbauorganisation abgeleitet werden können.

Folgende 8 Gestaltungsrichtlinien zur Bildung prozessorientierter Aufbauorganisation wurden definiert:

7.1 Die Schaffung von Matrixstrukturen sollte vermieden werden

Die erste Richtlinie reflektiert die Umsetzung von Prozessorganisationen durch die Schaffung von Matrixstrukturen und argumentiert, dass Matrixstrukturen mit den Zielen der Prozessorganisation in Konflikt stehen können.

- Bereits in Subthese 2.1 in Kapitel 6.1 wurde der Fall aufgezeigt, dass durch die Bildung von Prozessorganisationen Matrixstrukturen entstehen können. Konkret passiert das vor allem dann, wenn der Schnitt nach Prozessen im Sinne der Prozessorganisation nicht dem Schnitt der Aufbauorganisation entspricht und es somit zu Doppelunterstellungen durch Prozesseigner und aufbauorganisatorischen Stelleninhabern kommt. In der Praxis kann diese Konstellation häufig angetroffen werden, weil die beiden Schnitte nur in Ausnahmefällen übereinstimmen, die Schaffung einer Prozessorganisation als Überlagerungsorganisation allerdings mit geringen Änderungen für die bestehende Struktur verbunden ist. Nachteil dabei ist allerdings die meist auftretende geringe Durchschlagskraft der Prozessorganisation, da die Prozessorganisation in diesem Fall eine schwächere Sekundärorganisation darstellt (vgl. dazu Vahs²⁰⁶ oder Schulte-Zurhausen²⁰⁷ in Kapitel 4.2)
- Durch die Einführung einer Prozessorganisation sollen die in Kapitel 3.3 beschriebenen Ziele, wie beispielweise geringere Durchlaufzeit, höhere Qualität, bessere Innovationsfähigkeit oder geringere Kosten, verfolgt werden. Speziell die Zieldimensionen Durchlaufzeit und Kosten sind stark an die Komplexität der organisatorischen Aufstellung und damit auch an die Anzahl der organisatorischen Schnittstellen gekoppelt. Je geringer die Anzahl der organisatorischen Schnittstellen und je kürzer die Entscheidungswege, umso kürzer ist auch die Durchlaufzeit und umso geringer sind die Abstimmungskosten (vgl. dazu auch die Abschnitte 2.4 und 2.5).

²⁰⁶ Vahs (2009), S. 244.

²⁰⁷ Schulte-Zurhausen (1999), S. 100 f.

Auf der Basis dieser beiden Grundlagen wird argumentiert, dass **Matrixstrukturen bei der prozessorientierten Aufbauorganisation vermieden** werden sollten, weil das einfache Überlagern einer bestehenden Aufbauorganisation mit Prozessstrukturen die Zahl der Schnittstellen wie auch den Koordinationsbedarf bei Entscheidungen (und damit die Länge von Entscheidungswegen) erhöht und somit den Zielen der Prozessorganisation entgegenwirken kann.

7.2 Die Zuständigkeiten für Prozesse finden sich als Stellen oder Abteilungen in der Aufbauorganisation wieder

Kuegeler/Vieting argumentieren in ihrem Ansatz²⁰⁸, dass die Aufgaben innerhalb der Prozesse bestimmten Rollen zugewiesen werden und diese in weiterer Folge zu Stellen zusammengefasst werden. Dieser Grundsatz soll übernommen und erweitert werden. Finden sich die Prozesszuständigkeiten (i. S. der Rollen) nicht in der Aufbauorganisation wieder, so gilt das in Gestaltungsrichtlinie 7.1 Gesagte sinngemäß. Es kommt zu Doppelunterstellungen und hohen Abstimmungskosten, welche den Zielen der Prozessorganisation entgegenwirken, oder die Prozessorganisation verliert an Einfluss. Des Weiteren steht vor allem die Aufgabenteilung vor großen Herausforderungen, da klar festgelegt werden muss, welche Zuständigkeiten (i. S. von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz) der Prozessverantwortliche hat und was durch den Stelleninhaber der Aufbauorganisation abgedeckt werden kann.

Als Erweiterung dazu soll diese Richtlinie auch noch fordern, dass eine oder mehrere Prozesszuständigkeiten ganzheitlich in eine Abteilung oder eine Stelle als abgeschlossene Einheit überführt werden. Der Sinn dieser Forderung liegt wiederum in der Schnittstellenvermeidung. Verteilt sich die Prozesszuständigkeit über mehrere Stellen/Abteilungen, so entstehen Schnittstellen, welche wiederum Abstimmungsaufwand verursachen.

Jeder abgeschlossene Prozess bzw. die Zuständigkeit für diesen findet sich bei Einhaltung dieser Richtlinie als Stelle oder Abteilung in der Aufbauorganisation wieder. Ist es aus Kapazitätsgründen sinnvoll, kann eine Abteilung/Stelle für mehrere in sich geschlossene Prozesse zuständig sein.

²⁰⁸ Kuegeler/Vieting (2000), S. 247.

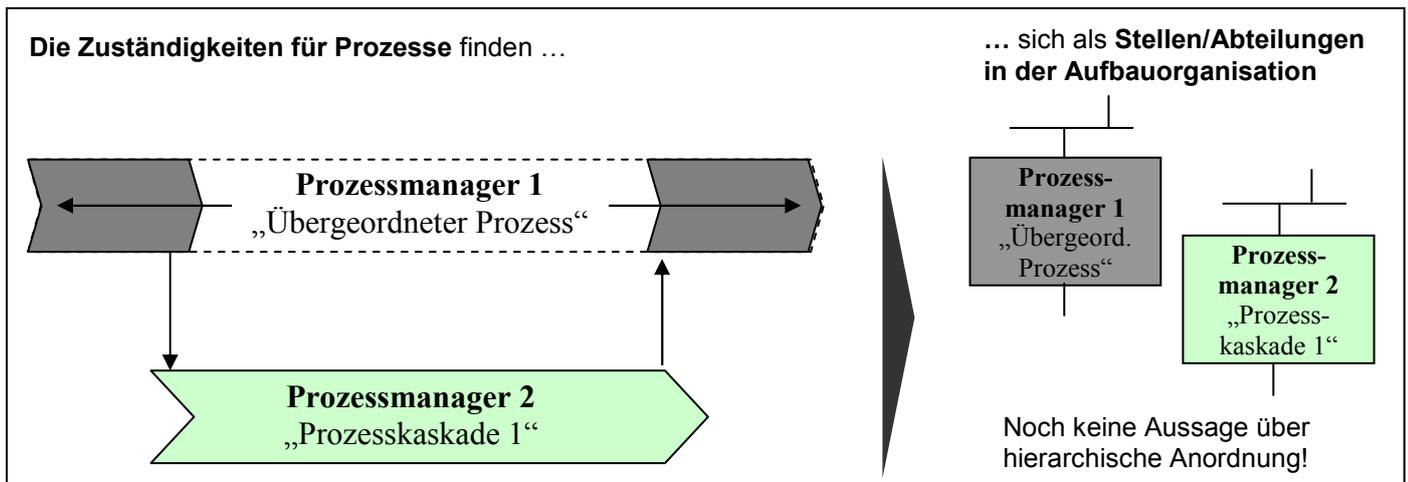


Abbildung 7-1: Stellenbildung aus Prozessen (Beispiel)

Abbildung 7-1 zeigt beispielhaft eine entsprechende Konstellation. Dabei sei darauf hingewiesen, dass die gebildeten Stellen/Abteilungen die Aufgabenbereiche der (Teil-)Prozesse übernehmen und dabei noch keine Festlegung der hierarchischen Anordnung dieser Stellen erfolgt.

7.3 Eine Abteilung wird dann erforderlich, wenn eine einzelne Stelle den Aufgabenbereich nicht mehr abdecken kann. Es werden Teilprozessverantwortliche definiert, die aufbauorganisatorisch dem Gesamtprozessverantwortlichen (Abteilungsleiter) unterstehen

Im Regelfall besteht ein Prozess aus mehreren Teilprozessen, die jeweils bestimmte Teilaufgaben ausführen. Können alle Teilaufgaben eines Prozesses nicht mehr durch eine Stelle verarbeitet werden, sind mehrere Stellen zu bilden, die im Sinne der Gesamtprozessverantwortung in eine Abteilung münden sollten. Dabei übernehmen die Stellen immer ganze Teilaufgaben und der Gesamtprozessverantwortliche ist gleichzeitig aufbauorganisatorisch Linienvorgesetzter dieser Stellen. Abbildung 7-2 zeigt eine entsprechende Konstellation.

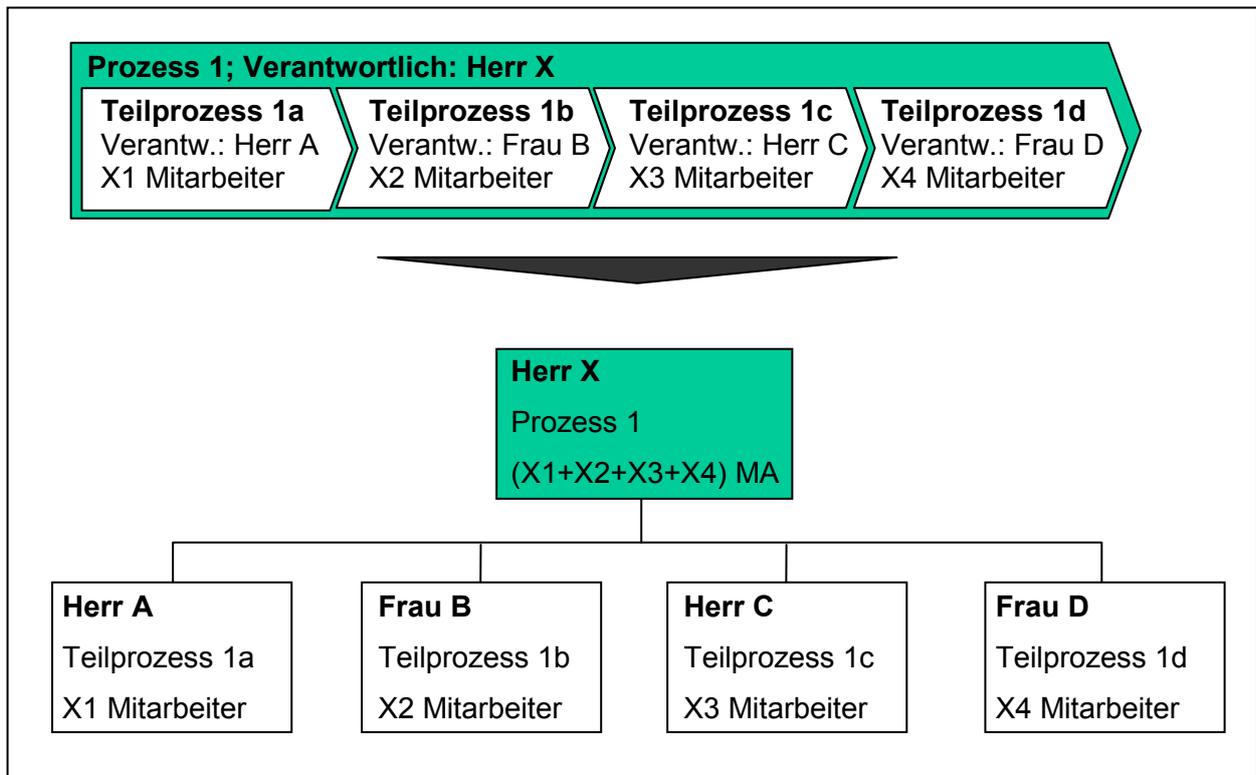


Abbildung 7-2: Aufbauorganisatorische Umsetzung bei Teilprozessen mit mehrfacher Stellenbildung

An dieser Stelle sei noch festgehalten, dass abhängig von den entstehenden Leitungsspannen eine 1:1-Beziehung von Teil(prozess)zuständigkeiten und Stellen nicht zwingend ist, beziehungsweise eine Stelle auch für mehrere Teilprozesse zuständig sein kann, wenn es ihre Kapazität zulässt. Die so entstehenden Stellen werden allerdings wieder in einer aufbauorganisatorischen Abteilung zusammengefasst. Auch in dieser Gestaltungsrichtlinie stellen die Minimierung von Schnittstellen sowie die Einhaltung des Prinzips der Kongruenz von **Aufgabe**, **Kompetenz** und **Verantwortung** (vgl. zu **A-K-V-Kongruenz** auch Kapitel 3.1.1) die wesentlichen Zielgrößen dar. Die Tatsache, dass die Schnittstelle zwischen den Teilprozessen der Schnittstelle in der Aufbauorganisation entspricht, reduziert an dieser Stelle die Komplexität deutlich.

Die Gestaltungsrichtlinien 7.2 und 7.3 zielen auf eine Stellen-/Abteilungsbildung aus der Struktur der Prozessorganisation heraus ab. (Teil-)Prozessverantwortliche finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder und mehrere Teilprozessverantwortliche bzw. die entsprechenden Stellen werden zu Abteilungen

zusammengefasst. Durch diese Vorgehensweise wird die Aufbauorganisation im Prinzip neu gebildet. Unter der Prämisse, dass alle notwendigen Arbeitsabläufe in der Prozessorganisation dokumentiert sind (wertschöpfende Prozesse sowie wertdefinierende Prozesse, Supportprozesse und Managementprozesse – vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.3) beinhaltet diese neue Aufbauorganisation auch alle notwendigen Funktionen beziehungsweise Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Im Falle eines Business Process Reengineering Projektes ersetzt diese neue Aufgabenorganisation die existierende zur Gänze. Dabei ist es natürlich vorteilhaft wenn die neue Aufbauorganisation auf der existierenden aufsetzt um den Änderungsumfang für die Betroffenen nicht explodieren zu lassen. Ein Bestehenbleiben von alten Abteilungen/Stellen muss jedoch ausgeschlossen werden wenn die Aufgaben durch neue Abteilungen oder Stellen übernommen werden da es sonst zu Doppelverantwortungen kommt die mit entsprechenden Ineffizienzen und Konfliktpotential verbunden sind.

Die folgenden drei Gestaltungsrichtlinien stellen eine Verbindung zwischen dem Grazer Ansatz zur Prozessmodellierung und einer prozessorientiert adaptierten Aufbauorganisation dar.

7.4 Bei der aufbauorganisatorischen Anordnung von Prozesssegmenten sollten die Prozesseigener auf der gleichen Hierarchiestufe stehen

Im Grazer Ansatz werden Prozesse mit grundsätzlich ähnlichen Auftragsarten nach diversen Kriterien segmentiert. Dies kann beispielsweise nach Kundengruppen, nach Ländern oder aber auch nach Produktgruppen erfolgen. Entsprechend der Segmentierung gibt es auch mehrere Prozessverantwortliche, von denen jeder für ein Prozesssegment zuständig ist. Nun bekleiden diese Prozessverantwortlichen, wie in den Gestaltungsrichtlinien 7.2 und 7.3 festgehalten, entweder Stellen oder Abteilungen in der Aufbauorganisation. Da es sich um mehr oder weniger gleichwertige Prozesse handelt, sollte sich diese Gleichwertigkeit auch in der Aufbauorganisation widerspiegeln: Die hierarchische Anordnung der Stellen/Abteilungen in der Aufbauorganisation soll der Gleichwertigkeit der Prozesssegmente korrespondieren (siehe Abbildung 7-3). Denn psychologische Aspekte wie Wertschätzung, Bedeutung bei der Zuteilung von Prioritäten,

Gleichberechtigung und Konkurrenzdenken dürfen hier nicht ausgeblendet werden. Eine Situation, in der dieses korrespondierende Hierarchieverhältnis nicht gegeben ist, würde zu Neid- oder Rivalitätsverhältnissen nicht nur zwischen den Prozessverantwortlichen, sondern auch zwischen den jeweiligen Mitarbeitern führen. In der Praxis lässt sich dies beispielsweise bei regionaler Segmentierung beobachten. Mitarbeiter aus Cash-Cow-Regionen schauen auf solche aus kleinen und neuen Regionen eventuell auch dann herab, wenn diese auf derselben Hierarchiestufe angesiedelt sind. Sie beachten dabei aber nicht, dass diese Regionen möglicherweise die Wachstumsmärkte der Zukunft sein werden. Die Effekte derartiger Konstellationen können durch ein hierarchisch unausgeglichenes Verhältnis unnötig verstärkt werden.

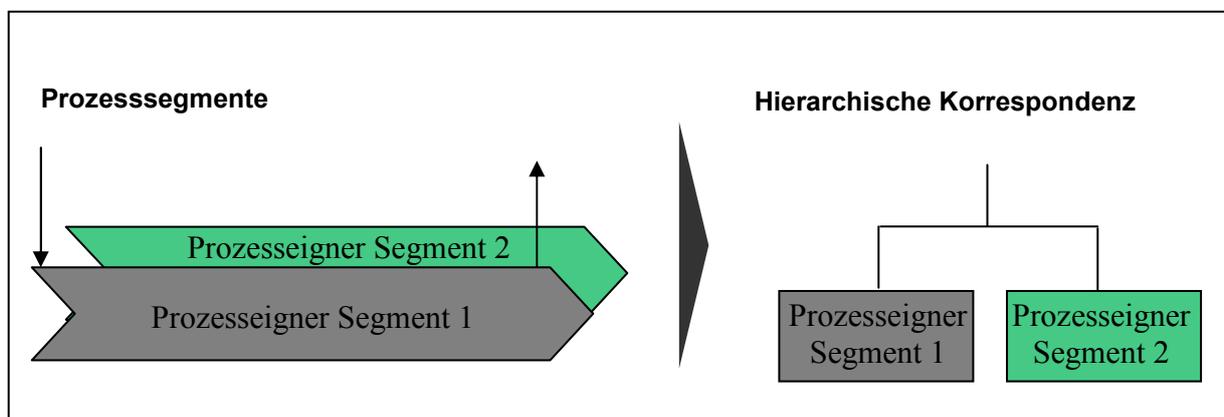


Abbildung 7-3: Spiegelung von Prozesssegmenten in der Aufbauorganisation

7.5 Hat ein Prozess mehrere Prozesssegmente und somit mehrere Segmentverantwortliche, besteht die Notwendigkeit der Koordination durch eine übergeordnete hierarchische Stelle in der Aufbauorganisation

In vielen Fällen kann es passieren, dass Prozesssegmente auf gleiche oder ähnliche Vor-Produkte/Rohstoffe zugreifen, gleiche Ressourcen verwenden oder auch gleiche Lieferanten haben. Es ergibt sich der Bedarf nach Koordination der Prozesssegmente mit dem Ziel, ein Gesamtoptimum zu erreichen. Dies kann manchmal bedeuten, dass ein Prozesssegment zu Lasten eines anderen priorisiert wird. Andererseits kann es Segmentierungen geben, bei denen ein derartiger Koordinationsbedarf nicht gegeben ist. Als Beispiel seien hier mehrere Ländervertriebsorganisationen oder mehrere Produktionsstätten genannt, die auch

weitgehend unabhängig operieren können. In diesen Fällen ist der Bedarf nach einer koordinierenden Stelle deutlich geringer beziehungsweise gar nicht gegeben.

Für die Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation bedeutet dies, dass der Koordinationsbedarf zwischen Prozesssegmenten determiniert, inwieweit eine übergeordnete Stelle für die Prozesssegmente und die entsprechenden aufbauorganisatorischen Stellen erforderlich ist. Der Koordinationsbedarf ist wiederum stark von der Art der Segmentierung, aber auch von der Anzahl der Prozesssegmente abhängig. Die Entscheidung ist jedoch im Einzelfall auf Basis von Prozess-/Ressourceninterdependenzen zu treffen.

7.6 Existieren mehrere Prozesskaskaden so können diese auf gleicher oder unterschiedlicher Hierarchiestufe angeordnet werden. Bei gleicher Anordnung gibt es eine übergeordnete Stelle in der Aufbauorganisation

Durch die Einführung einer Prozessorganisation wird eine Reihe von Kunden-Lieferantenbeziehungen geschaffen, welche durch Kaskadierung abgebildet werden. Dass die unterschiedlichen Prozesse der Prozesskaskaden Stellen oder Abteilungen in der Aufbauorganisation darstellen, wurde bereits erläutert. Für die Anordnung dieser Stellen gibt es nun 2 Möglichkeiten.

a) Anordnung der Funktionsträger von Prozesskaskaden auf gleicher Hierarchieebene

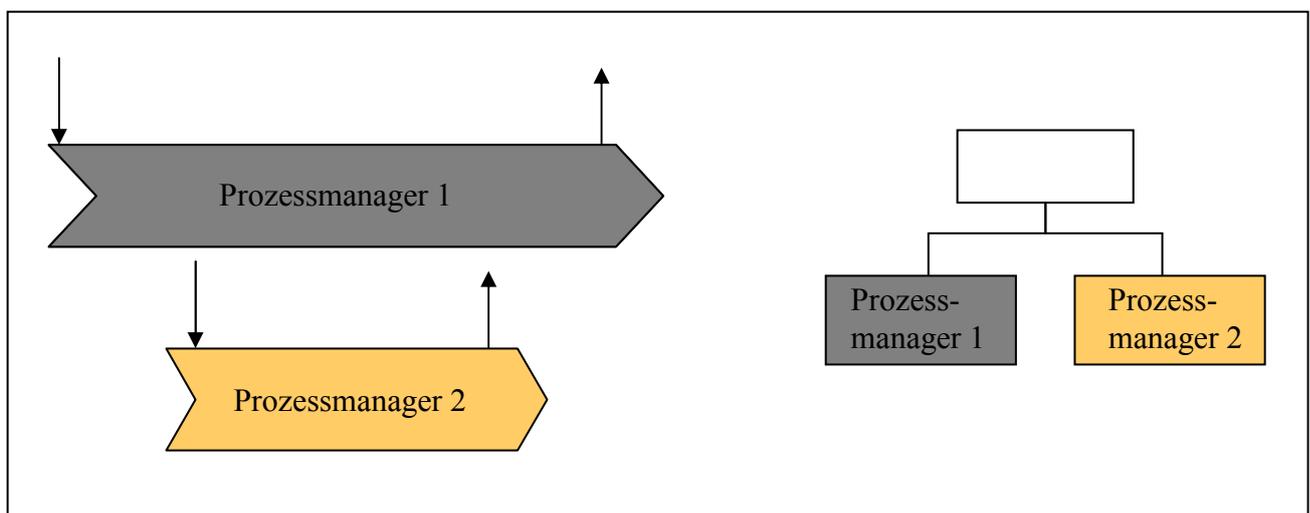


Abbildung 7-4: Anordnung von Prozesskaskaden auf gleicher Hierarchiestufe

In einer Konstellation, wie sie in Abbildung 7-4 dargestellt ist, wird eine koordinierende aufbauorganisatorische Stelle zwischen den Prozesskaskaden beziehungsweise deren korrespondierenden Stellen in der Aufbauorganisation geschaffen. Dies macht vor allem dann Sinn, wenn ein hierarchisches Verhältnis zu einem ungünstigen Organisations- oder Machtgefüge führen würde. Dies passiert beispielsweise bei mehrfachen Kunden-Lieferantenbeziehungen, bei denen ein Lieferantenprozess mehrere Kundenprozesse bedient. In diesem Fall könnten Matrixstrukturen entstehen, welche die Koordinationseffizienz negativ beeinflussen würden, und eine übergeordnete Koordinationsstelle daher sinnvoll wäre. Auch wenn es strategisch wünschenswert ist, dass ein gewisses Machtgleichgewicht zwischen Kunden und Lieferanten besteht, ist eine Anordnung auf gleicher Hierarchieebene anzustreben. Dies kann beispielsweise beim Vertriebs- und Produktionsprozess sinnvoll sein, um beide Interessen gleich stark in der Organisation vertreten zu haben.

b) Anordnung der Funktionsträger einer Prozesskaskade auf verschiedenen Hierarchieebenen

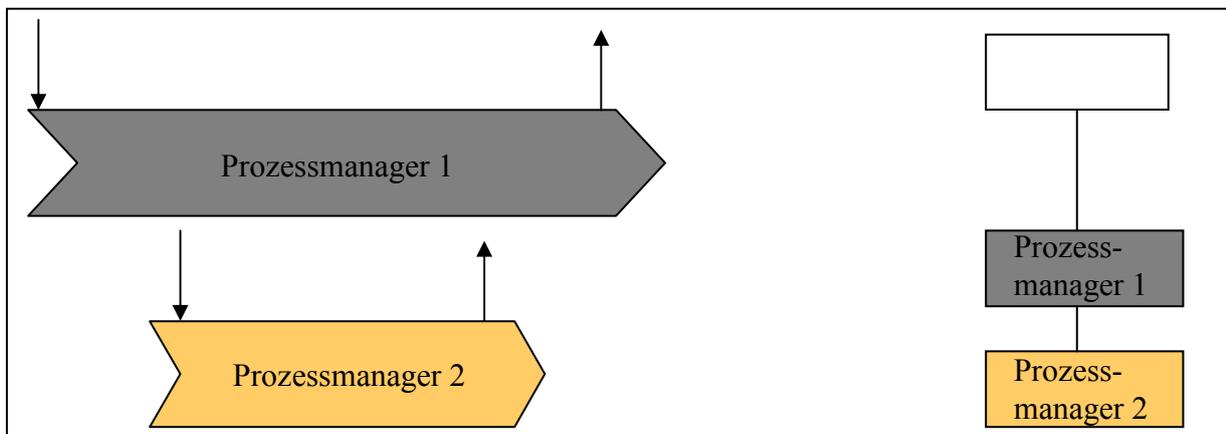


Abbildung 7-5: Anordnung von Prozesskaskaden in einem Hierarchieverhältnis

In der in Abbildung 7-5 dargestellten Konstellation stehen die Prozesskaskaden in einem Hierarchieverhältnis zueinander. Der abnehmende (bestellende) Prozess steht über dem zuliefernden Prozess - wobei die Anordnung auch umgekehrt sein könnte. Diese Art der aufbauorganisatorischen Umsetzung sollte dann gewählt werden, wenn ein hierarchisches Verhältnis möglich beziehungsweise sinnvoll ist. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein wenn es sich bei dem zuliefernden Prozess um einen rein ausführenden Prozess handelt dessen Ziele nahe an dem

übergeordneten Prozess liegen. Diese Konstellation vereinfacht die Koordination erheblich, da keine koordinierende Stelle erforderlich ist. Als Beispiele können Prozesse genannt werden, bei denen eine 1:1-Beziehung zwischen Kunden- und Lieferantenprozess herrscht und der Lieferantenprozess eher ein ausführendes Organ des Kundenprozesses ist oder umgekehrt und somit keine Unabhängigkeit der Prozesse erforderlich ist.

Die letzten beiden Gestaltungsrichtlinien beziehen sich auf Supportprozesse im Prozessmodell und deren Verankerung.

7.7 Operative Supportprozesse werden in die Kernprozesse eingegliedert und aufbauorganisatorisch in die jeweiligen Stellen eingegliedert

Im Rahmen der Prozessmodellierung muss entschieden werden, wann bestimmte Aufgaben in Supportprozessen abgebildet werden und wann sie Bestandteil des operativen Prozessmodells sind. Klassische Supportfunktionen sind Controlling, Buchhaltung, Facility Management etc., welche mit dem eigentlichen Kundenauftrag allenfalls in einer sehr einfachen und standardisierten Form zu tun haben, z. B. als Verbuchen einer Kundenausgangsrechnung. Bei bestimmten Aufgaben muss im Einzelfall entschieden werden, ob/wann sie als Support-Prozess geführt werden und wann als operativer Prozess. Als Beispiel sei eine Auftragsbearbeitungsabteilung genannt. Ist deren Aufgabenspektrum relativ groß und ein Kernelement jedes einzelnen Kundenauftrags, so wird sie in das operative Prozessmodell eingebunden sein. Geht es beispielsweise nur um Kunden- und Auftragsanlage oder Datenverwaltung, so könnte sie auch als Support-Prozess angelegt werden.

Festgehalten werden kann, dass für alle operativen Prozesse im Prozessmodell, und somit auch für die operativen Supportprozesse, die Gestaltungsrichtlinien 7.1–7.6 sinngemäß gelten und anzuwenden sind.

7.8 Supportprozessverantwortliche finden sich als eigenständige Stellen in der Aufbauorganisation wieder, wobei Verantwortungszusammenfassungen möglich sind.

Für Support-Prozesse gelten grundsätzlich vor allem die Gestaltungsrichtlinien 7.1–7.3. Somit finden sich auch alle Supportprozesse als Stellen und Abteilungen in der Aufbauorganisation wieder. Diese Stellen/Abteilungen können nun entweder unabhängig im Organigramm direkt unter der Geschäftsführung hängen oder es entstehen bestimmte übergeordnete Abteilungen, in denen Prozesse und die entsprechenden Stellen/Abteilungen zusammengefasst werden. Diese Zusammenfassung kann nach den klassischen Kriterien der aufbauorganisatorischen Stellen/Abteilungsbildung erfolgen, die in Kapitel 3 beschrieben wurden.

Abbildung 7-6 zeigt die entsprechenden Varianten.

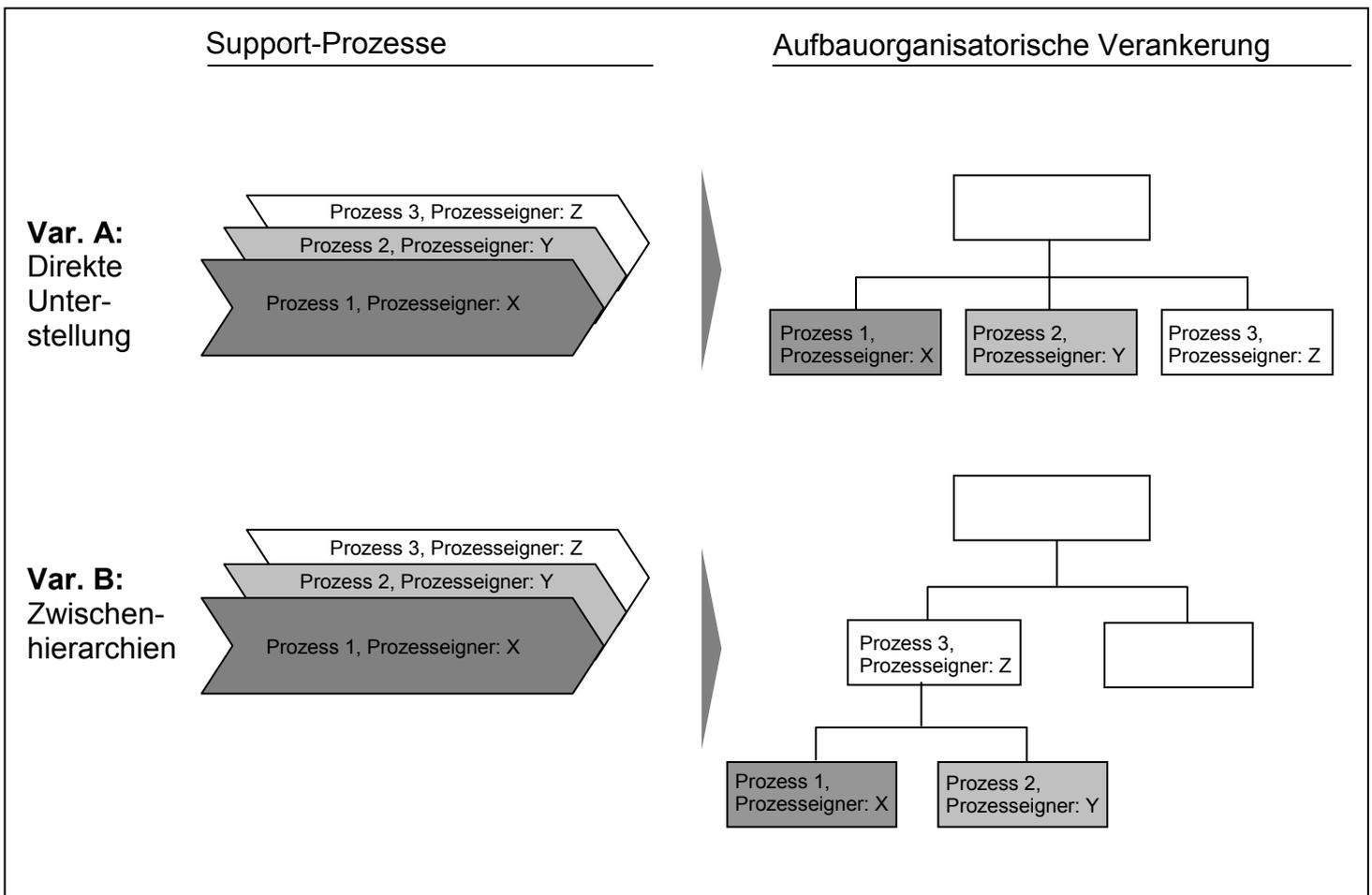


Abbildung 7-6: Anordnung von Support-Prozessen in der Aufbauorganisation

8 Prüfung der Gestaltungsrichtlinien anhand realer Praxisbeispiele

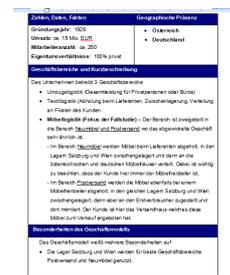
Das folgende Kapitel beschreibt fünf Fallbeispiele, in welchen die konkrete Umsetzbarkeit der definierten Gestaltungsrichtlinien geprüft wird.

Wenn sich herausstellt, dass die Gestaltungsrichtlinien zu einem Ergebnis führen, das sowohl aus der Sicht der hier vertretenen Theorie, als auch aus der Sicht der Praxis (Beurteilung durch Management der Firma bzw. Auftraggeber), wird dies als Argument verwendet, dass der Ansatz brauchbar ist.

Die Fallbeispiele folgen einer strukturierten Darstellung:

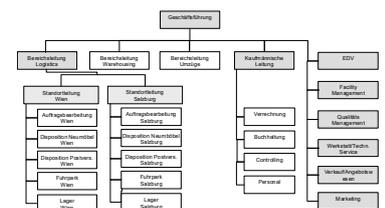
a. Unternehmensprofil

Das Unternehmen wird kurz in Form eines Steckbriefes vorgestellt. Dabei werden einige Kennzahlen sowie die Geschäftsbereiche und die Besonderheiten des Geschäftsmodells beschrieben.



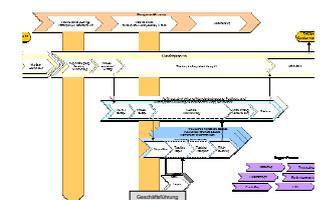
b. Ausgangssituation

Für jedes Unternehmen wird die Ausgangssituation bei Projektbeginn in Form eines Organigramms sowie einer kurzen Darstellung der vorhandenen Dokumentation beschrieben.

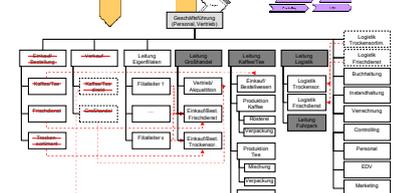


c. Prozessmodell und Prozesse

Das im Projekt erarbeitete Prozessmodell wird vorgestellt und begründet sowie die einzelnen Prozesse beschrieben.



d. Veränderungen der Aufbauorganisation



8.1 Fallbeispiel 1: Logistik-Dienstleister

8.1.1 Unternehmensprofil

Zahlen, Daten, Fakten	Geographische Präsenz
<p>Gründungsjahr: 1928</p> <p>Umsatz: ca. 15 Mio. EUR</p> <p>Mitarbeiteranzahl: ca. 250</p> <p>Eigentumsverhältnisse: 100 % privat</p>	<ul style="list-style-type: none">• Österreich• Deutschland
Geschäftsbereiche und Kurzbeschreibung	
<p>Das Unternehmen betreibt 3 Geschäftsbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none">• Umzugslogistik (Gesamtleistung für Privatpersonen oder Büros)• Textillogistik (Abholung beim Lieferanten, Zwischenlagerung, Verteilung an Filialen des Kunden)• Möbellogistik (Fokus der Fallstudie) – Der Bereich ist zweigeteilt in die Bereiche <u>Möbelhaus-</u> und <u>Endkundenbelieferung</u>, wobei das abgewickelte Geschäft sehr ähnlich ist.<ul style="list-style-type: none">- Im Bereich <u>Möbelhausbelieferung</u> werden Möbel beim Lieferanten abgeholt, in den Lagern Salzburg und Wien zwischengelagert und dann an die österreichischen und deutschen Möbelhäuser verteilt. Dabei ist wichtig zu beachten, dass der Kunde hier immer der Möbelhersteller ist.- Im Bereich <u>Endkundenbelieferung</u> werden die Möbel ebenfalls bei einem Möbelhersteller abgeholt, in den gleichen Lagern Salzburg und Wien zwischengelagert, dann aber an den Endverbraucher zugestellt und dort montiert. Der Kunde ist hier das Versandhaus, welches diese Möbel zum Verkauf angeboten hat.	
Besonderheiten des Geschäftsmodells	
<p>Das Geschäftsmodell weist mehrere Besonderheiten auf:</p> <ul style="list-style-type: none">• Die Lager Salzburg und Wien werden für beide Geschäftsbereiche Möbel- und Endkundenbelieferung genutzt.	

- Es besteht ein Dreiecksverhältnis zwischen Kunden – Lieferanten – Endkunden => Kundenzufriedenheit entsteht sowohl beim Auftraggeber (der eigentliche Kunde) wie indirekt auch beim Endkunden

8.1.2 Ausgangssituation der Organisation bei Projektstart

Bei Projektstart existierte eine gewachsene klassische Aufbauorganisation (siehe Abbildung 8-1), die überwiegend produktbezogen nach den Geschäftsbereichen gegliedert war. Des Weiteren gab es Stellen für diverse Support-Prozesse sowie einen eigenen Bereich „kaufmännische Leitung“, welcher über die Geschäftsbereiche hinweg Verrechnungs-, Buchhaltungs-, Controlling- und Personalaufgaben verantwortete. Der Projektfokus lag im Bereich Möbellogistik, welcher regional segmentiert war und an den beiden Standorten Salzburg und Wien mehr oder weniger eigenständig operierte. Die Prozessdokumentation war in einer veralteten Form vorhanden, ein Prozessmodell existierte nicht.

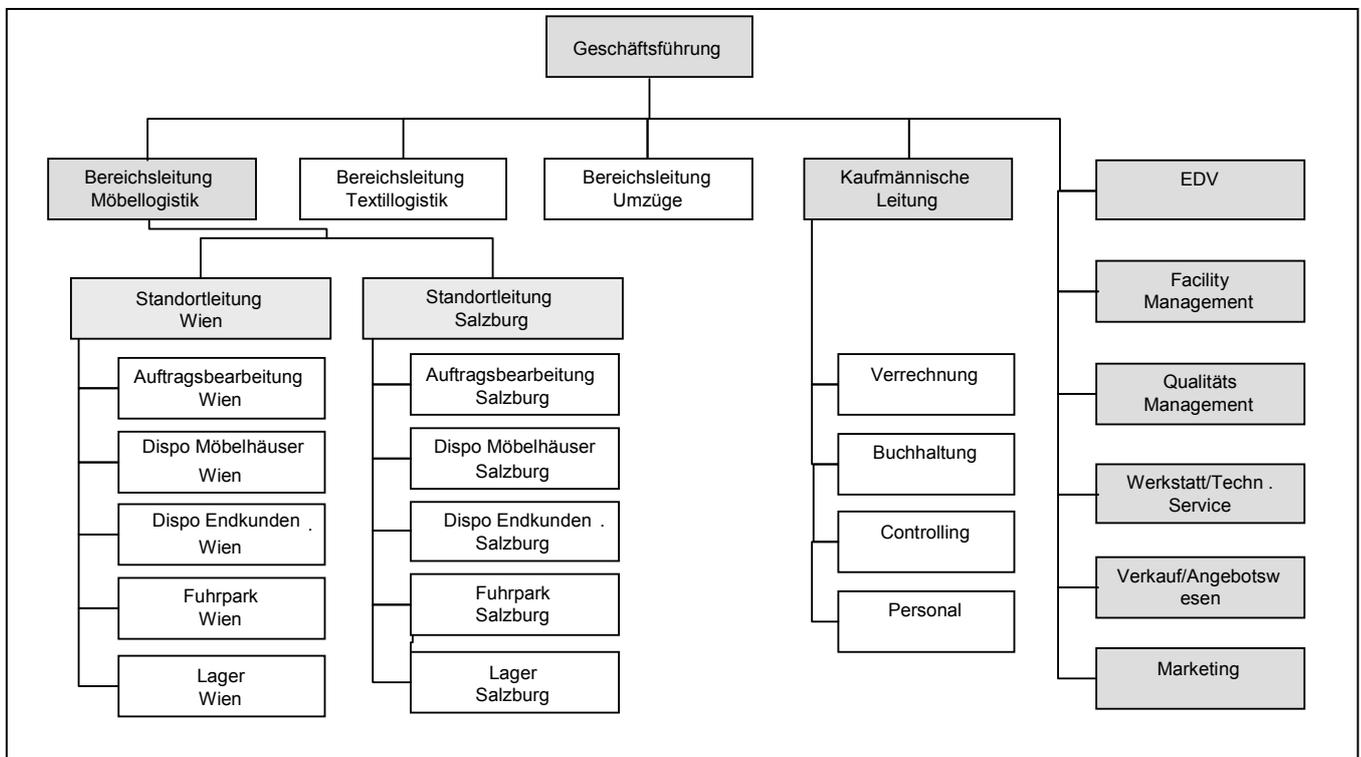


Abbildung 8-1: Bestehende Aufbauorganisation des Logistikunternehmens

8.1.3 Prozessmodell

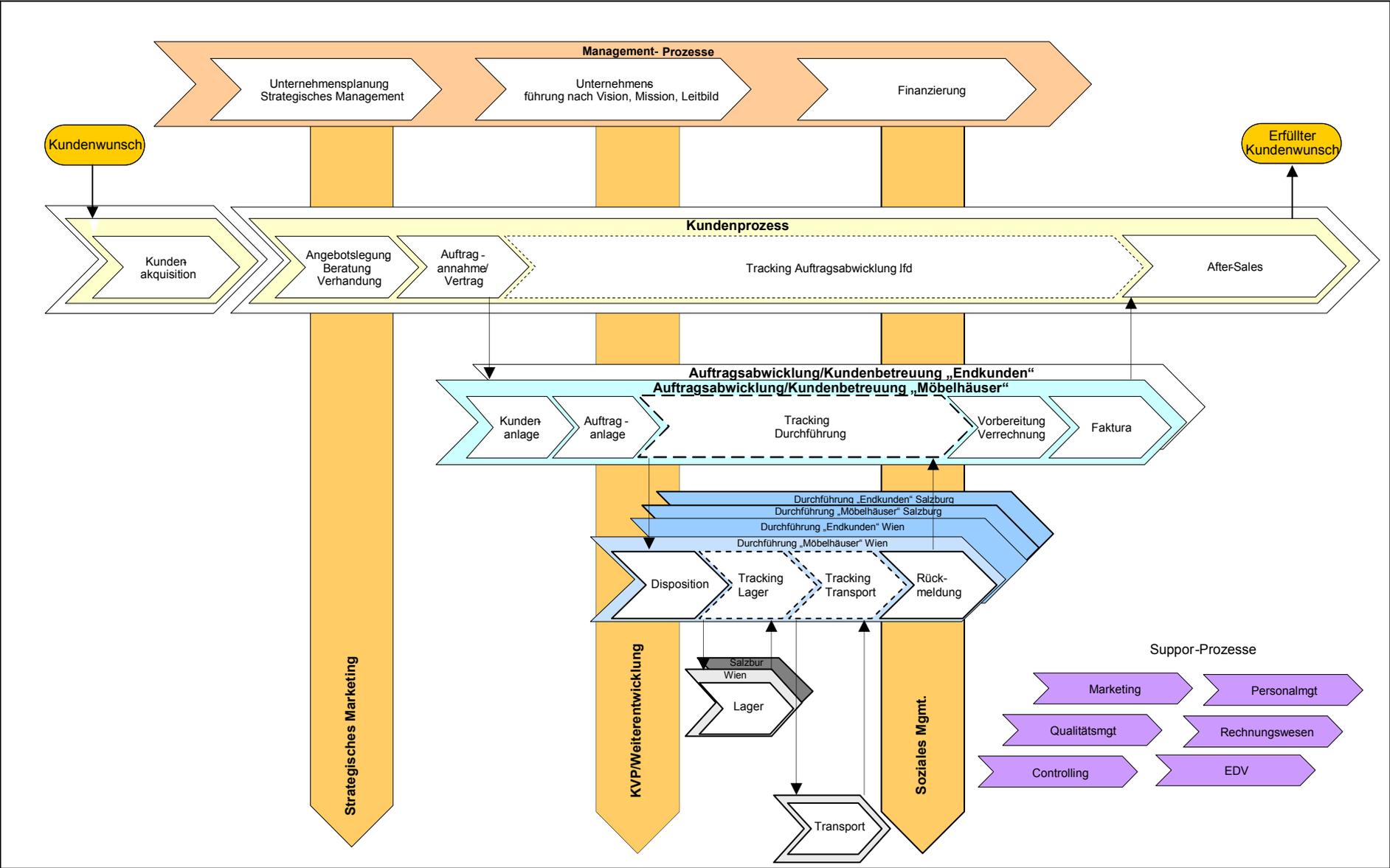


Abbildung 8-2: Das vierfach kaskadierte Prozessmodell des Logistikdienstleisters

Basierend auf einer Aktualisierung der Prozessdokumentation wurde ein Prozessmodell erstellt. Dabei wurden vier Prozesskaskaden für die wertschöpfenden Prozesse gebildet:

- Kundenprozess
- Auftragsabwicklungsprozess
- Auftragsdurchführungsprozess
- Lagerprozess und Transportprozess

Ergänzt wurde das Modell um einen übergreifenden Managementprozess (Strategisches Management, Vision/Mission/Leitbild, Finanzierung) sowie um eine Reihe von Supportprozessen (Marketing, EDV, Qualitätsmanagement, Controlling, Rechnungswesen und Personalmanagement). Zudem wurden die wertdefinierenden Prozesse „Strategisches Marketing“, „KVP/Weiterentwicklung“ und „Soziales Management“ definiert.

Im Folgenden werden die wertschöpfenden Prozesse kurz beschrieben:

Kundenprozess



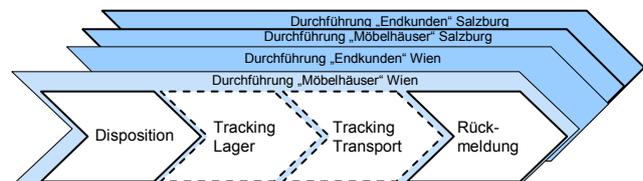
Der Kundenprozess beginnt mit der Kundenakquisition. Dabei sei bemerkt, dass es sich bei diesem Geschäftsmodell um ein Dauerschuldverhältnis handelt. Entsprechend wird ein Angebot erstellt, welches, wenn angenommen, in einen Vertrag überführt wird. Danach findet im Kundenprozess lediglich ein laufendes Tracking der permanent laufenden und immer wiederkehrenden Auftragsabwicklung statt sowie auch eine spätere Kundenbetreuung im Sinne eines After-Sales-Prozesses.

Auftragsabwicklungsprozess



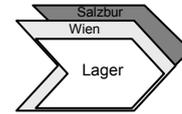
Der Auftragsabwicklungsprozess wurde nach den beiden Geschäftsfeldern „Möbelhäuser“ und „Endkunden“ segmentiert, da es sich um zwei unterschiedliche Kundengruppen handelt, welche sich auch im operativen Prozess unterscheiden. Der Prozess beginnt grundsätzlich immer mit dem einmaligen Anlegen eines Kundenstamms (Kundenanlage) und geht dann in eine wiederkehrende Auftragsanlage über. Im Regelfall soll die Übermittlung der Aufträge vom Kunden an den Dienstleister einmal pro Woche für die Folgewoche stattfinden. Danach erfolgt ein Tracking des Auftragsdurchführungsprozesses, gefolgt von der Vorbereitung zur Verrechnung und der Rechnungsstellung. Der Prozessverantwortliche ist hier durchgängig für die Abwicklung eines Auftrags von der Anlage bis zur Verrechnung verantwortlich.

Auftragsdurchführungsprozess



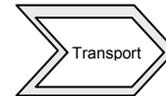
Die Auftragsdurchführung beginnt mit der Disposition eines Auftrags, der von der Kundbetreuung/Auftragsabwicklung übermittelt wird. Dabei geht es um die Festlegung eines Transportmittels sowie eines Transportzeitpunktes, verbunden mit einer Avisierung des Endverbrauchers. Der Prozess läuft auf Basis der Zustellgebiete regional getrennt in den beiden Lagern und auch getrennt nach Geschäftsfeldern auf Basis einer unterschiedlichen Ausführung und eines unterschiedlichen Ressourcenpools ab. Des Weiteren obliegt den Prozessverantwortlichen hier die Überwachung der Auslagerung und des Transports sowie die Durchführung der Rückmeldung eines ausgeführten Auftrages.

Lagerprozess



Der Lagerprozess wird von der Disposition beauftragt und muss vom Lager durchgeführt werden. Er ist nur regional segmentiert, da die Ressourcen beide Geschäftsfelder „Möbelhäuser“ wie auch „Endkunden“, bedienen.

Transportprozess



Der Transportprozess wird ebenfalls von der Disposition beauftragt beziehungsweise angefordert. Die Transportprozesse werden dabei zentral gesteuert und sind nicht segmentiert. Dies schafft die Möglichkeit einer zentralen Auslastungssteuerung und der optimalen Nutzung von Synergien zwischen den Geschäftsbereichen und Regionen.

8.1.4 Veränderungen der Aufbauorganisation auf Basis des Prozessmodells

Im Folgenden werden die als sinnvoll erachteten Veränderungen der Aufbauorganisation durch das eingeführte Prozessmodell dargestellt.

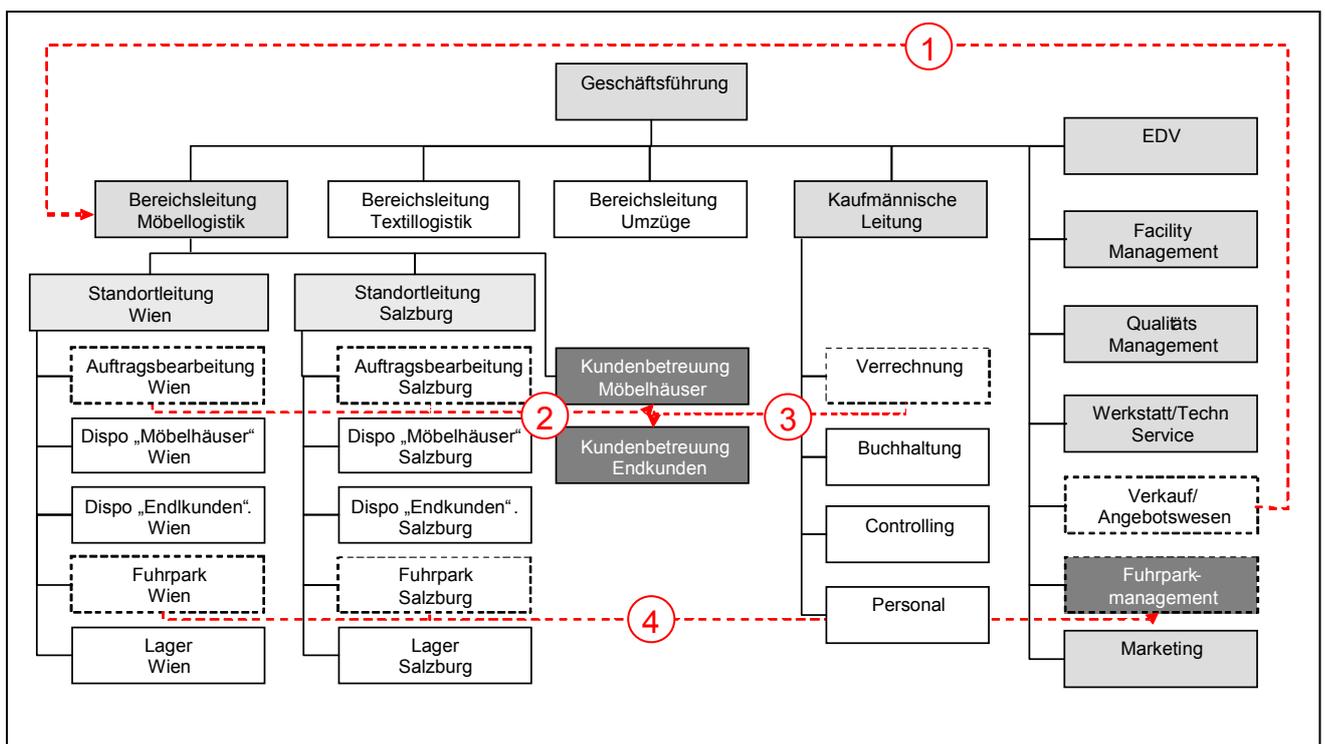


Abbildung 8-3: Die prozessorientiert angepasste Aufbauorganisation des Logistikunternehmens

Vier zentrale Veränderungen und die entsprechende Anwendung der Gestaltungskriterien sollen gezeigt werden:

1. Der Verkauf beziehungsweise das Angebotswesen wurde direkt in den Geschäftsbereich integriert und dem Bereichsleiter des Geschäftsbereichs Möbellogistik zugeordnet. Durch diese Maßnahme wurde eine Kongruenz zwischen dem Bereichsleiter aus aufbauorganisatorischer Sicht und dem Prozessverantwortlichen für den gesamten Kundenprozess geschaffen. Die Rolle des Kundenprozessverantwortlichen findet sich also als aufbauorganisatorische Stelle im Sinne des Bereichsleiters wieder, was dem **Gestaltungskriterium 7.2** entspricht.
2. Die Auftragsbearbeitung wurde zentralisiert und statt nach Region nach Geschäftsfeldern organisiert. Dies hat zu Konsequenz, dass der Kunde nunmehr einen zentralen Ansprechpartner statt eines regionalen hat. Gemäß dem angewendeten **Gestaltungskriterium 7.4** finden sich also die beiden Prozesssegmente „Auftragsbearbeitung Möbelhäuser“ und „Auftragsbearbeitung Endkunden“ als Stellen in der Aufbauorganisation wieder („Kundenbetreuung Möbelhäuser“ und „Kundenbetreuung Endkunden“). Die hierarchische Zuordnung erfolgt hier direkt an die Bereichsleitung, die auch die Koordination der Prozesssegmente im Sinne der **Gestaltungsrichtlinie 7.5** übernimmt.
3. Die Verrechnung wurde in die Kundenbetreuung eingegliedert, was eine durchgängige Kundenverantwortlichkeit (von Auftragsannahme bis zur Abrechnung) zur Folge hatte und auch die Verrechnungsstelle als Engpasseinheit auflöste. Die angewendete **Gestaltungsrichtlinie ist wiederum 7.4**, da die Verrechnung ein Bestandteil der Prozesssegmente „Auftragsbearbeitung Möbelhäuser“ und „Auftragsbearbeitung Endkunden“ ist und daher in der entsprechenden aufbauorganisatorischen Stelle verankert sein muss.
4. Die lokalen Fuhrparkmanagements wurden aufgelöst und es wurde ein zentrales Fuhrparkmanagement geschäftsbereichsübergreifend gebildet. Dies hat den Vorteil, dass Synergien zwischen den Geschäftsbereichen und deren

Ressourcen (Lkw) besser genutzt werden können, da die Einzugsgebiete sehr ähnlich sind. Auch hier kann mit der **Anwendung von Gestaltungsrichtlinie 7.4** argumentiert werden, wonach der zentrale Transportprozess sich als Stelle im Sinne des zentralen Fuhrparkmanagements in der Aufbauorganisation wiederfindet.

8.1.5 Angepasste Aufbauorganisation und Abgleich mit den definierten Gestaltungskriterien

Im Folgenden wird die angepasste Aufbauorganisation zusammenfassend dargestellt und die weitere Anwendung der definierten Gestaltungsrichtlinien geprüft.

Abbildung 8-4 zeigt die angepasste Aufbauorganisation:

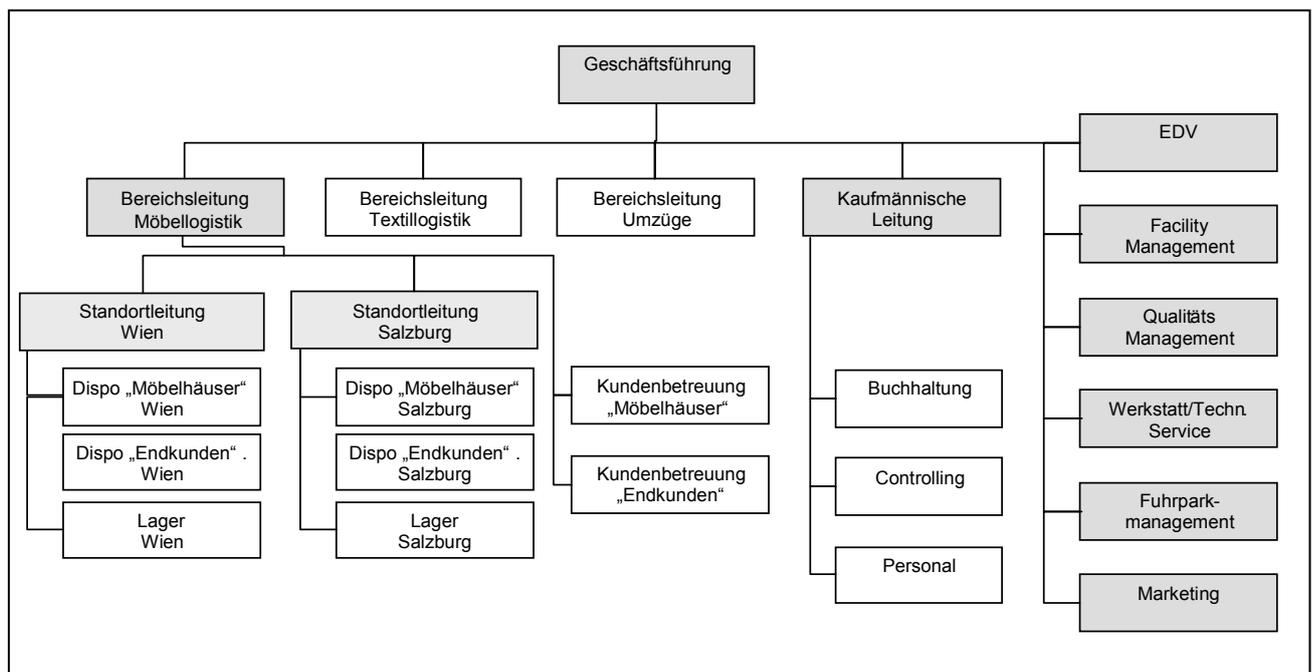


Abbildung 8-4: Angepasste Aufbauorganisation nach eingeführter Prozessorganisation

Bereits bei der Dokumentation der Veränderungen in Kapitel 8.1.4 wurde die Anwendung der Gestaltungsrichtlinien 7.2, 7.4 und 7.5 erläutert. Im Folgenden wird nun untersucht, inwieweit die veränderte Aufbauorganisation weiteren in Kapitel 7 definierten Gestaltungsrichtlinien entspricht (siehe Abbildung 8-5).

<p>Gestaltungsrichtlinien</p> <p>Angepasste Strukturen in der Aufbauorganisation</p>	7.1 Vermeidung Matrix	7.2 Prozess => Stellen	7.3 Abteilungen bei Teilprozessen	7.4 Prozesssegmente als Stellen	7.5 Bei Koordination übergeord. Stelle	7.6 Kaskaden hierarchisch gleich/untersch.	7.7 Operative Support-Proz. eingegliedert	7.8 Support-Proz. als Stellen/Abteilungen
--	-----------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	--	--	---	---

Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei den vorgenommenen **Veränderungen in der Aufbauorganisation** (vgl. 8.1.4).

Der Kundenprozess wird in der Aufbauorganisation durch den Bereichsleiter gesamtverantwortet.	✓	✓						
Für die beiden Kundenbetreuungsprozess-Segmente (Endkunden und Möbelhäuser) wurden 2 Stellen in der ABO definiert.	✓			✓				
Diese sind hierarchisch der Bereichsleitung direkt zugeordnet, da hier keine weitere Koordination notwendig ist.	✓				✓			

Weitere Erfüllung von Gestaltungsrichtlinien zwischen Prozessorganisation und Aufbauorganisation des Logistikdienstleisters

Der Auftragsdurchführungsprozess mit der Disposition ist regional und nach Geschäftsbereichen segmentiert – entsprechende 4 Stellen finden sich in der ABO wieder.	✓			✓				
Der Lagerprozess ist regional segmentiert und entsprechende 2 Stellen in der Aufbauorganisation wurden gebildet.	✓			✓				
Zwischen Auftragsdurchführungs-/Dispositionprozess und Lagerprozess wird entsprechende Koordination benötigt – daher wurden beide Prozesskaskaden einer regionalen ABO-Stelle (Standortleitung) unterstellt.	✓				✓			
Die nicht operativen Supportprozesse finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder, dabei wurden die kaufmännischen Prozesse in einer Abteilung „Kaufmännische Leitung“ zusammengefasst. Die operativen Supportprozesse wurden in die Prozessorganisation eingegliedert (z. B. Angebotswesen, Verrechnung).	✓					✓	✓	

Abbildung 8-5: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei der prozessorientierten Aufbauorganisation des Logistikunternehmens

Abbildung 8-5 zeigt dabei einerseits nochmal, welche Eigenschaften der Aufbauorganisation durch Änderungen in Einklang mit dem Prozessmodell gebracht wurden und welche Gestaltungsrichtlinien dabei angewendet wurden (vgl. auch 8.1.4). Dabei kann vor allem festgestellt werden, dass in diesem Fallbeispiel nur einige geringfügige Veränderungen bereits die gewünschte Abstimmung gebracht haben. Entsprechend gilt auch, dass die Einführung von prozessorientierten Strukturen nicht immer eine komplette Neustrukturierung von bestehenden Aufbauorganisationen zur Folge haben sollte, sondern eventuell auch kleine Anpassungen ausreichen.

Des Weiteren zeigt die Abbildung 8-5, welche weiteren Gestaltungsrichtlinien durch die geschaffene Konstellation von Aufbau- und Prozessorganisation erfüllt wurden. Grundsätzlich und übergreifend sei dabei festgehalten, dass die Bildung einer Matrixorganisation vermieden wurde. Außerdem wird ersichtlich, dass bis auf die Richtlinie 7.3 alle acht Kriterien angewendet wurden. Die Anwendung der Richtlinie 7.3 ist aber, wie auch in Kapitel 7 beschrieben, optional beziehungsweise nur bei der Koordination von Teilprozessen notwendig. Dies war hier nicht der Fall.

8.2 Fallbeispiel 2: Elektroinstallationsunternehmen

8.2.1 Unternehmensprofil

Zahlen, Daten, Fakten	Geographische Präsenz
<p>Gründungsjahr: 1975</p> <p>Umsatz: keine Angabe</p> <p>Mitarbeiteranzahl: ca. 130</p> <p>Eigentumsverhältnisse: privat</p>	<p>Österreich</p> <p>Fokus Steiermark, Graz</p>
Geschäftsbereiche und Kurzbeschreibung	
<p>Das Unternehmen betreibt 3 Geschäftsbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elektroinstallation im Privat- und Kleinanlagenbereich• Elektroinstallation und Anlagenbau für Großprojekte• 24h-Service und Entstördienst <p>Im Fokus der Untersuchung lagen alle 3 Geschäftsbereiche, womit ein Geschäftsprozessmodell für das gesamte Unternehmen erstellt wurde. Inhaltlich werden Elektroinstallationen aller Art, Kommunikationstechnik, Sicherheitstechnik und Energietechnik angeboten.</p>	
Besonderheiten des Geschäftsmodells	
<p>Die Hauptbesonderheit an dem untersuchten Geschäftsmodell liegt darin, dass es sich um klassisches Projektgeschäft handelt. Fasst man den Projektbegriff etwas weiter, kann auch der 24h-Service als Projektgeschäft bezeichnet werden, da in jedem Fall eine Einmalleistung erbracht und abgerechnet wird. Eine weitere Besonderheit liegt in den großen Bandbreiten der Projektdauern, die von ein paar Tagen bis zu mehreren Jahren reichen. Die Masse der Projekte bewegt sich dabei eher bei 0,5+ Jahren, was zur Folge hat, dass einerseits der Controlling- und Abrechnungsprozess eine große Rolle spielt und andererseits eine gewisse Notwendigkeit zur Vorfinanzierung von Materialien etc. gegeben ist.</p>	

8.2.2 Ausgangssituation bei Projektstart

Bei Projektstart war das Unternehmen nach einer funktionalen Struktur gegliedert (Abbildung 8-6). Im Wesentlichen wurde das Kerngeschäft mit den 3 Kernfunktionen Angebotswesen, Projektmanagement und Bauleitung abgedeckt. Des Weiteren gab es eine Abteilung Rechnungswesen für die kaufmännischen Prozesse sowie eine Reihe von Support-Prozessen. Eine besondere Rolle kommt den Abteilungen Einkauf/Bestellwesen und Materialwirtschaft zu, weil einerseits die Funktion Einkauf über die Materialkosten einen sehr starken Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes hat und andererseits der Bereich Materialwirtschaft die Versorgung der Baustelle mit notwendigen Materialien sicherstellt.

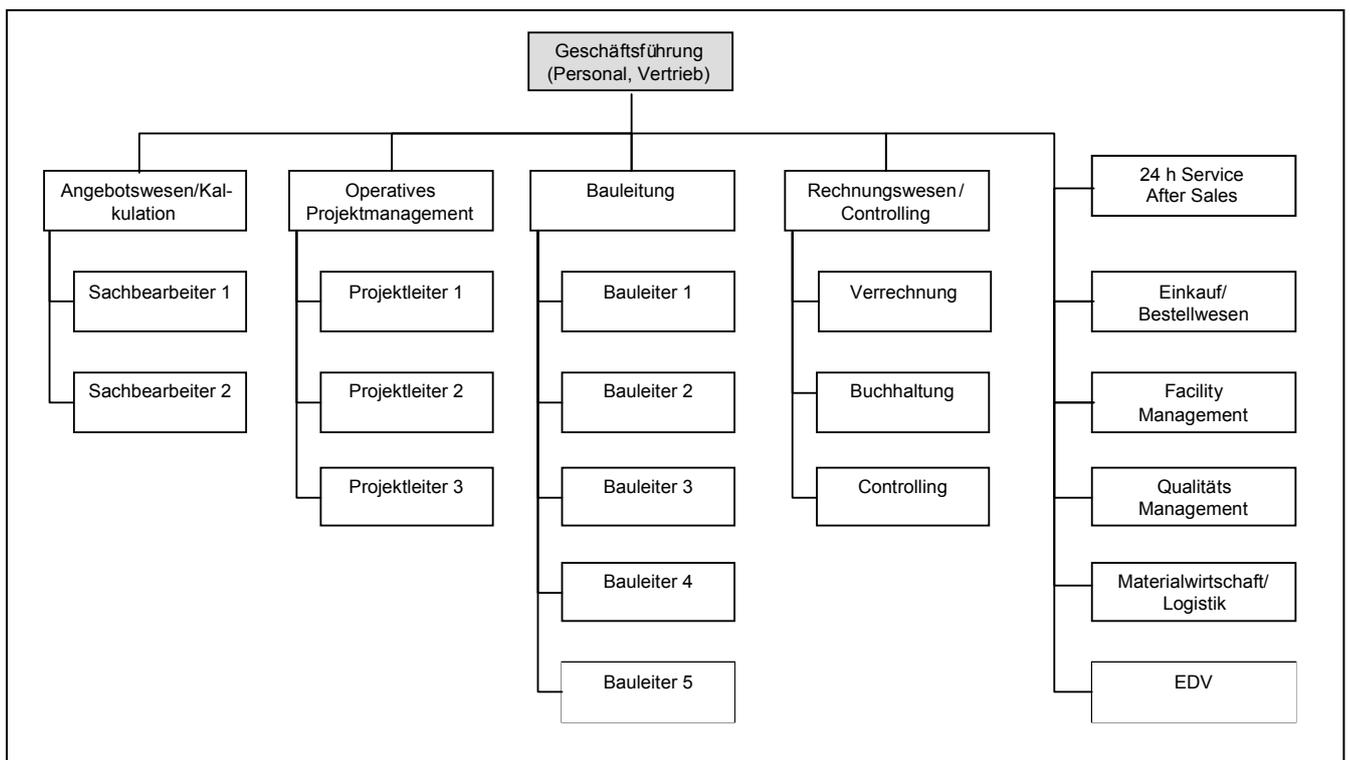


Abbildung 8-6: Die Aufbauorganisation des Elektroinstallationsunternehmens bei Projektstart

8.2.3 Prozessmodell

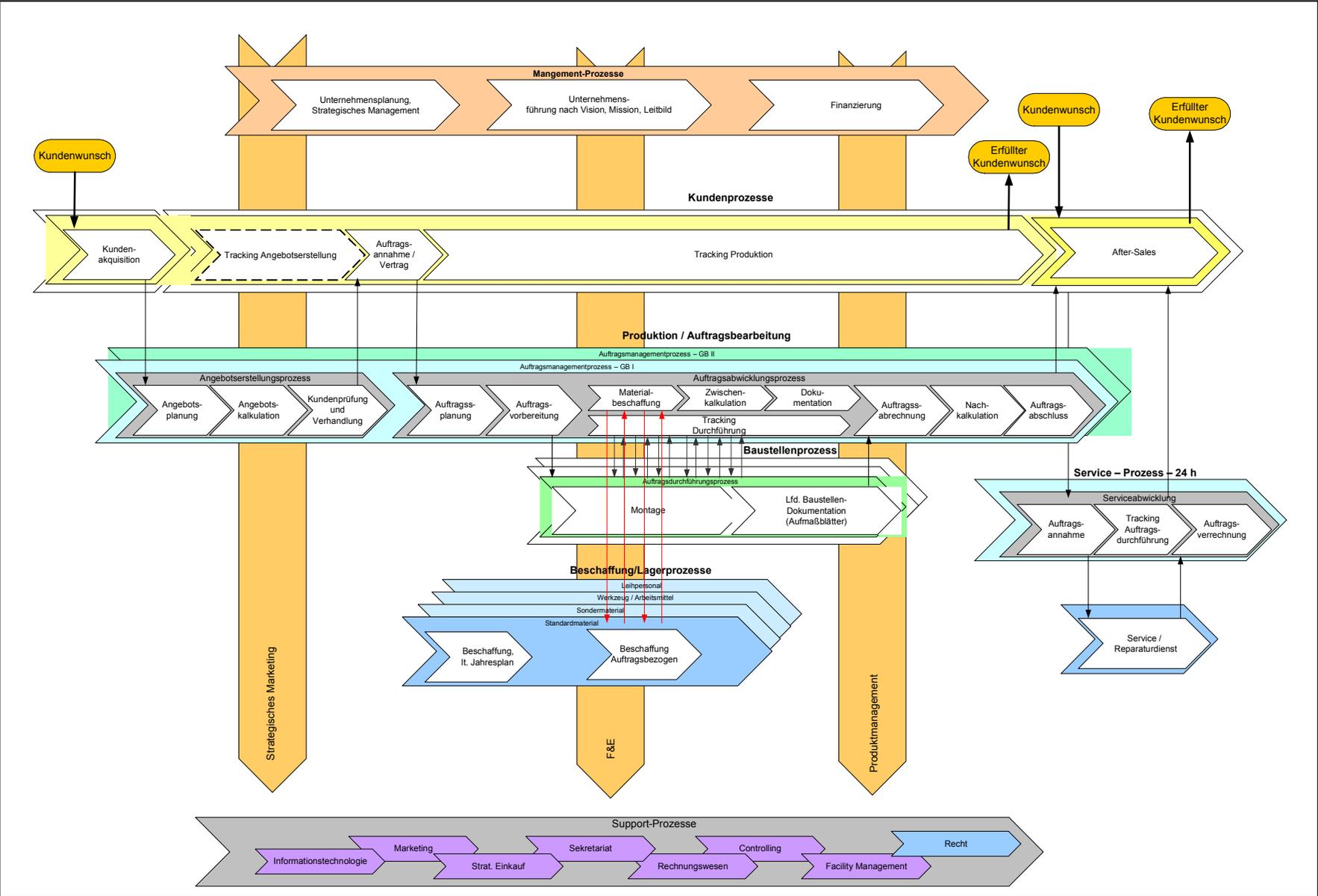


Abbildung 8-7: Das erarbeitete vierfach kaskadierte Prozessmodell des Elektroinstallationsunternehmens

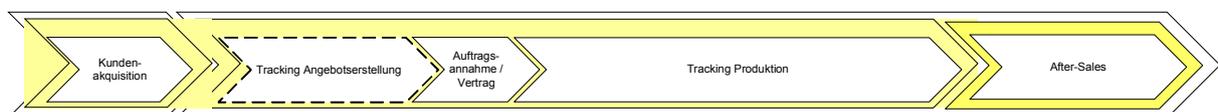
Ein Prozessmodell wurde erstellt und dabei wurden vier Prozesskaskaden für die wertschöpfenden Prozesse gebildet:

- Kundenprozess
- Auftragsbearbeitungsprozess
- Baustellenprozess
- Beschaffungs-/Lagerprozess

Ergänzt würde das Modell um einen übergreifenden Managementprozess (Strategisches Management, Vision/Mission/Leitbild, Finanzierung) sowie um eine Reihe von Supportprozessen (IT, Marketing, Strategischer Einkauf, Sekretariat, Controlling, Rechnungswesen, Facility Management und Recht). Des Weiteren wurden die wertdefinierenden Prozesse „Strategisches Marketing“, „Forschung und Entwicklung“ (F&E) und „Produktmanagement“ definiert.

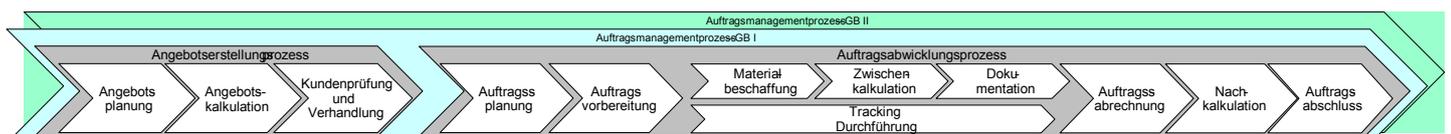
Im Folgenden werden die wertschöpfenden Prozesse kurz beschrieben:

Kundenprozess



Der Kundenprozess ist hier sehr stark durch die Geschäftsführung im Sinne der Kundenakquisition, Verhandlung, des Trackings und der Kundennachbetreuung gekennzeichnet. Er bedient sich dabei der Auftragsbearbeitung sowohl für die Kalkulation als auch für die Auftragsabwicklung.

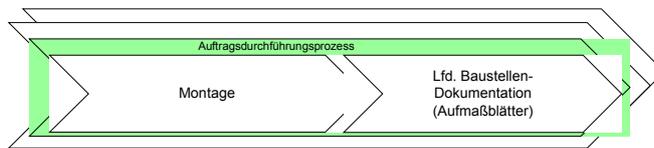
Auftragsbearbeitungsprozess



Die operative Gesamtverantwortung für die Abwicklung eines verhandelten Auftrages liegt im Auftragsbearbeitungsprozess, welcher durch die Projektleiter verantwortet wird und zusätzlich in 2 Geschäftsbereiche segmentiert ist. Diese Segmentierung

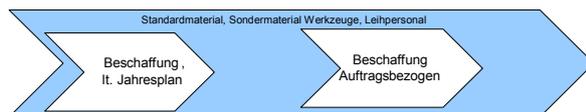
stellt jedoch nur eine Trennung in große (Geschäftsbereich I) und kleine (Geschäftsbereich II) Projekte dar, deren Abläufe sich vor allem hinsichtlich der Projektsteuerung unterscheiden. Durch die Eingliederung der Auftragskalkulation und auch der Abrechnung bzw. des Abschlusses in diesen Prozess ist hier ebenfalls eine durchgängige Verantwortung von Projektangebot bis Projektabschluss gewährleistet. Dabei übernimmt der prozessverantwortliche Projektleiter die gesamte Auftragsplanung, überwacht die Durchführung, erstellt Zwischen-Controllingberichte und ist auch vollumfänglich für das Projektergebnis verantwortlich.

Baustellenprozess



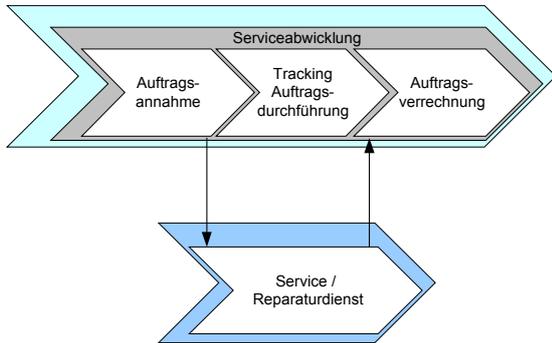
Die eigentliche Auftragsdurchführung an den Baustellen erfolgt im Rahmen eines Baustellenprozesses, welcher von den jeweiligen Bauleitern verantwortet wird. Dabei sind die Bauleiter den Projektleitern zugeordnet und betreuen wie diese auch mehrere Projekte gleichzeitig.

Beschaffungs-/Lagerprozess



Der Beschaffungsprozess stellt, wie oben erwähnt, aufgrund des kaufmännischen Einflusses einen der wichtigsten Prozesse in diesem Geschäftsmodell dar. Der Prozess wurde in Standard- und Sondermaterial sowie in Leihpersonal und Werkzeuge segmentiert. Dabei gilt für das Standardmaterial, dass es eine Beschaffung nach einer jährlichen Rahmenvereinbarung mit den Lieferanten gibt.

Der 24h-Service-Prozess



Das 24h-Service wird aufgrund diverser Besonderheiten wie kurzfristiger Verfügbarkeit, Nacht- und Wochenendeinsatz und Kleingeschäfte als eigener Geschäftsbereich geführt. Dieser Bereich ist gleichzeitig auch für kleinere After-Sales-Aktivitäten zuständig (Nacharbeiten etc.).

8.2.4 Veränderungen der Aufbauorganisation auf Basis des Prozessmodells

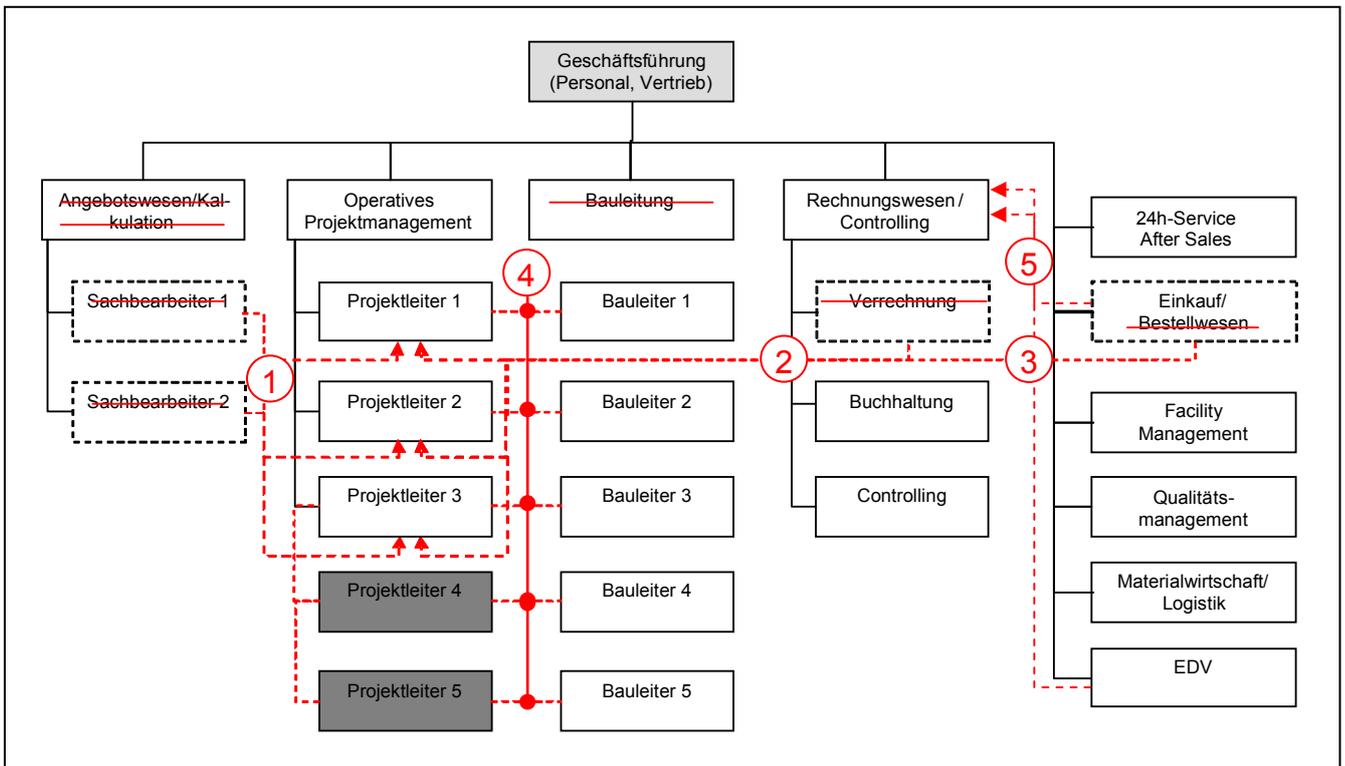


Abbildung 8-8: Veränderungen in der Aufbauorganisation durch Einführung des Prozessmodells

Es können fünf zentrale Veränderungen festgehalten werden, die sich in einer deutlich stärkeren Verantwortlichkeit der Projektleiter widerspiegeln (siehe Abbildung

8-8). Entsprechend wurde auch die Anzahl der Projektleiter um 2 aufgestockt, was aber mit anderen Reduktionen kompensiert wurde.

1. Der Bereich Angebotswesen wurde aufgelöst und die Angebotskalkulation in den Verantwortungsbereich der Projektleiter integriert. Dies hat zur Konsequenz, dass jeder Projektleiter die Kalkulation, die er in der Angebotsphase durchführt, auch in der Umsetzungsphase verantwortet.
2. Die Verrechnungsabteilung wurde aufgelöst und die Abrechnung in die Verantwortung der Projektleiter übergeben. Dies hat den Vorteil, dass der Projektleiter auch für die Außenstände zuständig ist und durch den direkten Kundenkontakt besser über nicht beglichene Außenstände sprechen kann.
3. Es wurde eine Trennung zwischen Einkauf und Bestellwesen herbeigeführt und Letzteres ebenfalls in die Projektleitung integriert. Dies hat den Vorteil, dass der Projektleiter auch für das Vorhandensein des Materials an der Baustelle verantwortlich ist und damit für den Bestellprozess eine überflüssige Schnittstelle zwischen Projektmanagement und Einkauf eliminiert wurde. Die Verhandlung von Rahmenverträgen und die Bündelung von Bestellungen (IT-unterstützt) obliegt jedoch weiterhin dem Einkaufsbereich.

Bei diesen ersten beiden Veränderungen wurden 3 Gestaltungsrichtlinien angewendet. Die Eingliederung der operativen Supportprozesse Angebotswesen, Bestellung und Verrechnung in den Prozess Auftragsbearbeitung entspricht der **Gestaltungsrichtlinie 7.7** und führt gemeinsam mit der **Gestaltungsrichtlinie 7.2** dazu, dass diese Aufgaben sich als Teil des Auftragsbearbeitungsprozesses in der aufbauorganisatorischen Stelle des Projektleiters wiederfinden. Die Tatsache, dass sich die Segmentierung des Auftragsbearbeitungsprozesses (Geschäftsbereiche I und II) inkl. Angebotswesen/Kalkulation und operatives Projektmanagement in der Aufbauorganisation als unterschiedliche Stellen widerspiegelt, entspricht der **Gestaltungsrichtlinie 7.4**.

4. Es wurde eine 1:1-Zuordnung zwischen Projektleitern und Bauleitern geschaffen. Dies reduziert die Schnittstellen und erleichtert die Kapazitäts-

und Ressourcenplanung und ist auf Basis einer gleichmäßig verteilten Auslastung zwischen den Projektleitern bzw. den Bauleitern einfach möglich. Die angewendete **Gestaltungsrichtlinie 7.6** wurde an dieser Stelle in Richtung einer hierarchischen Unterstellung zwischen Prozesskaskaden ausgelegt, da es sich beim Baustellenprozess um einen zuliefernden und ausführenden Prozess handelt (vgl. 7.6)

- Die Bereiche EDV und Einkauf wurden aufgrund ihrer starken finanziellen und strategischen Bedeutung in den Bereich kaufmännische Leitung integriert. Die angewendete beziehungsweise eingehaltene **Gestaltungsrichtlinie** an dieser Stelle ist **7.8**, indem unter der aufbauorganisatorischen Stelle der kaufmännischen Leitung nun die Supportprozesse Buchhaltung, Controlling, Einkauf und EDV beziehungsweise die entsprechenden Stellen zusammengefasst sind.

8.2.5 Angepasste Aufbauorganisation und Abgleich mit den definierten Gestaltungs-kriterien

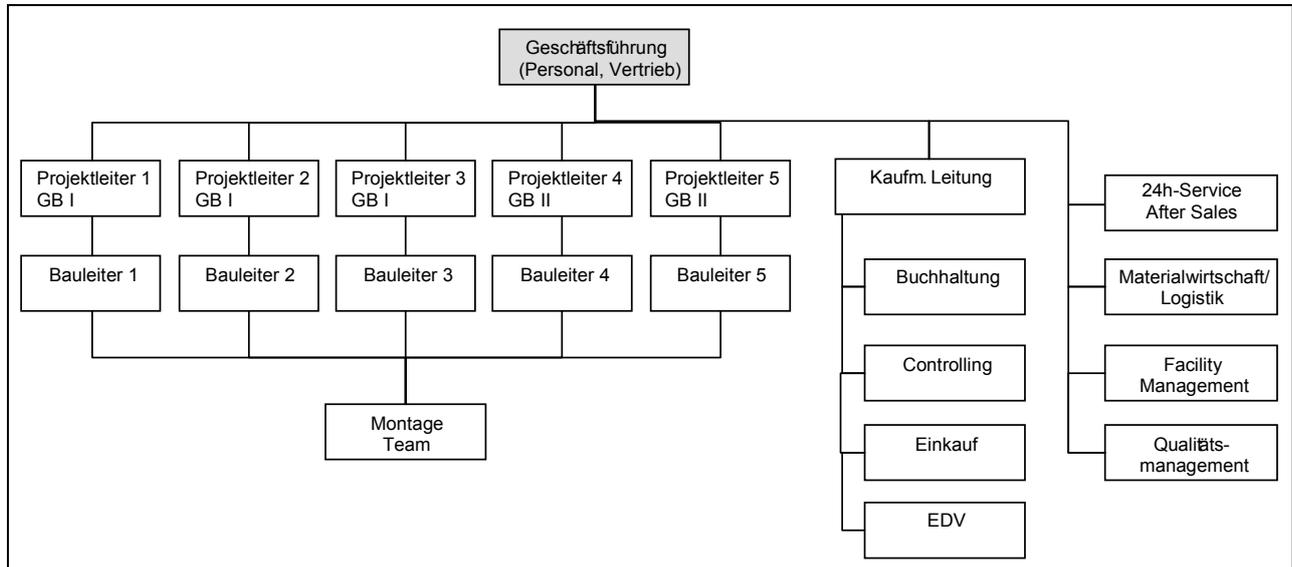
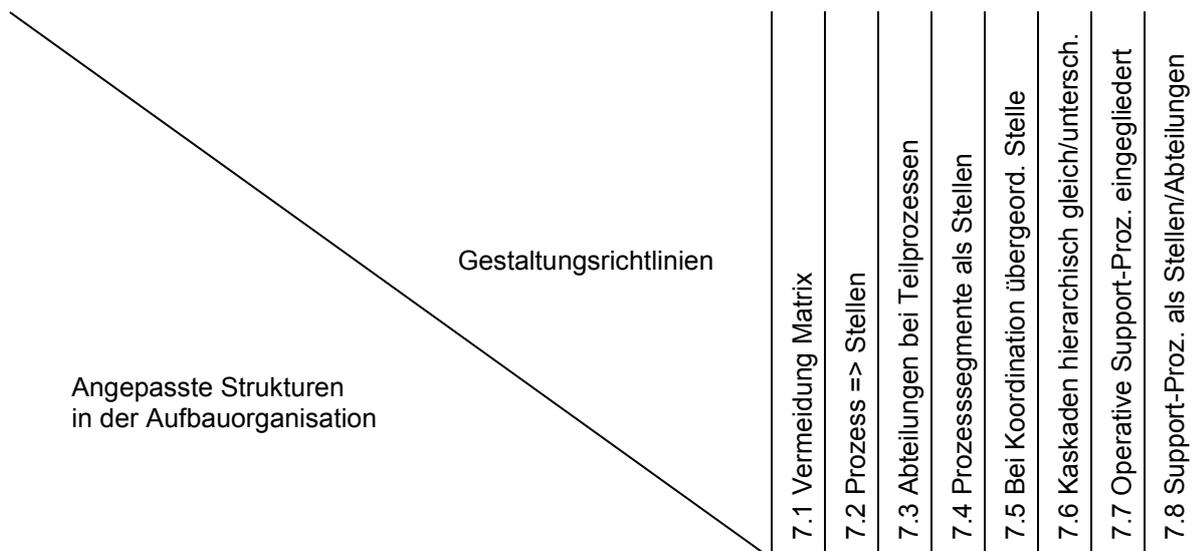


Abbildung 8-9: Durch die Prozessorganisation veränderte Aufbauorganisation

Abbildung 8-9 stellt die durch Prozessorganisation veränderte Aufbauorganisation dar. Bereits bei der Dokumentation der Veränderungen in Kapitel 8.2.4 wurde die Anwendung der Gestaltungsrichtlinien 7.2, 7.4, 7.6, 7.7 und 7.8 erläutert. Im Folgenden wird nun untersucht, inwieweit die veränderte Aufbauorganisation weiteren in Kapitel 7 definierten Gestaltungsrichtlinien entspricht.



Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei den vorgenommenen **Veränderungen in der Aufbauorganisation** (vgl. 8.2.4)

Die Auftragsbearbeitungsprozesse werden in der Aufbauorganisation durch den Projektleiter gesamtverantwortet – er leitet eine Abteilung mit mehreren TP-Verantwortlichen (Angebot, Controlling, Verrechnung ...).	✓	✓		✓				
Die operativen „Support“-Prozesse Verrechnung und Angebotswesen wurden dabei in die entsprechenden Prozesse und Abteilungen/Stellen integriert.	✓						✓	
Zwischen der Auftragsbearbeitungskaskade (=Projektleiter) und der Baustellenprozesskaskade herrscht ein hierarchisches Verhältnis.	✓					✓		

Weitere Erfüllung von Gestaltungsrichtlinien zwischen Prozessorganisation und Aufbauorganisation des Elektroinstallationsunternehmens.

Die nicht operativen Supportprozesse finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder, dabei wurden jene mit größerem Koordinationsbedarf oder größeren Synergien einer übergeordneten Stelle (kaufmännische Leitung) unterstellt und andere der Geschäftsführung unterstellt.	✓					✓		✓
Auch der eigenständige Geschäftsbereich 24h-Service/After Sales findet sich als eigene Stelle/Abteilung in der Aufbauorganisation wieder.	✓	✓						
Der Kundenprozess wird in der Aufbauorganisation durch die Geschäftsführung gesamtverantwortet.	✓	✓						

Abbildung 8-10: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien in der prozessorientiert adaptierten Aufbauorganisation des Elektroinstallationsunternehmens

Abbildung 8-10 zeigt, welche Eigenschaften der Aufbauorganisation durch Änderungen in Einklang mit dem Prozessmodell gebracht wurden und welche Gestaltungsrichtlinien dabei angewendet wurden (vgl. auch 8.2.4).

Des Weiteren zeigt die Abbildung 8-10, welche weiteren Gestaltungsrichtlinien durch die geschaffene Konstellation von Aufbau- und Prozessorganisation erfüllt wurden. Grundsätzlich und übergreifend sei dabei festgehalten, dass die Bildung einer Matrixorganisation vermieden wurde. Außerdem wird ersichtlich, dass bis auf die Richtlinien 7.3 und 7.5 alle acht Richtlinien angewendet wurden. Die Anwendung dieser beiden Richtlinien ist aber, wie auch in Kapitel 7 beschrieben, optional beziehungsweise nur bei der Koordination von Teilprozessen oder Segmenten notwendig. Dies war hier nicht der Fall.

8.3 Fallbeispiel 3: Lebensmitteleinzel-/Großhändler

8.3.1 Unternehmensprofil

Zahlen, Daten, Fakten	Geographische Präsenz
Gründungsjahr: 1910 Umsatz: keine Angabe Mitarbeiteranzahl: 180 Eigentumsverhältnisse: privat	Österreich in Bereichen Kaffee/Tee Steiermark im Bereich Lebensmittel
Geschäftsbereiche und Kurzbeschreibung	
<p>Grundsätzlich können 2 Geschäftsbereiche unterschieden werden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kaffee/Tee – Herstellung von hauseigenen Kaffee- und Teeprodukten inkl. Mischung/Veredelung. Der Vertrieb erfolgt in ganz Österreich über den Großhandel, aber auch über Direktvertrieb an die Gastronomie• Lebensmittelhandel – Großhandel mit Lebensmitteln aller Art (Frischware und Trockensortiment). Der Vertrieb erfolgt dabei einerseits über eigene Filialen und andererseits über Filialisten, die beliefert werden. Regional konzentriert sich dieses Geschäft auf die Steiermark.	
Besonderheiten des Geschäftsmodells	
<p>Die Besonderheiten im Geschäftsmodell des Unternehmens liegen in der Mischung von Produkten, die selbst produziert werden, und jenen, die zugekauft werden. Bei den eigenen Produkten spielt der Rohstoffeinkauf eine entscheidende Rolle, bei den zugekauften Produkten vor allem die Bevorratungsmenge aufgrund der Verderblichkeit insbesondere der Frischdienstprodukte. In diesen Bereichen spielt also Marktprognose eine wesentliche Rolle. Eine weitere Besonderheit des Geschäftsmodells sind die unterschiedlichen Vertriebskanäle. Einerseits werden Gastronomiebetriebe beliefert, andererseits aber auch der Lebensmitteleinzelhandel. Die Art der Belieferung unterscheidet sich je nach Produkten. Kaffee/Tee für die Gastronomie wird beispielsweise über eine eigene Direktvertriebsschiene verkauft.</p>	

8.3.2 Ausgangssituation

Als Ausgangssituation findet sich auch hier eine überwiegend funktional gegliederte Aufbauorganisation mit aus der ISO-Zertifizierung dokumentierten Prozessen. In der Aufbauorganisation gibt es eine besondere Schnittstelle zwischen der Einkaufs- und der Verkaufsabteilung, da es vor allem hier Abstimmungsbedarf bezüglich der Mengen und Bevorratungen gibt. Die Eigenfilialen und die Produktion von Kaffee und Tee laufen davon weitgehend unabhängig. Neben diesen für die operative Geschäftsabwicklung verantwortlichen Funktionalbereichen gibt es eine Reihe von Supportfunktionen. Hierbei sollen die Logistikbereiche für Frischdienst und Trockensortiment gesondert hervorgehoben werden. Die Logistik für den Frischdienst (Fleisch, Obst, Milch etc.) stellt hier einen gesonderten Prozess dar, der eine besonders kurze Durchlaufzeit hat. Hier erfolgen der Einkauf und die Auslieferung an die Einzelhändler noch am selben Tag.

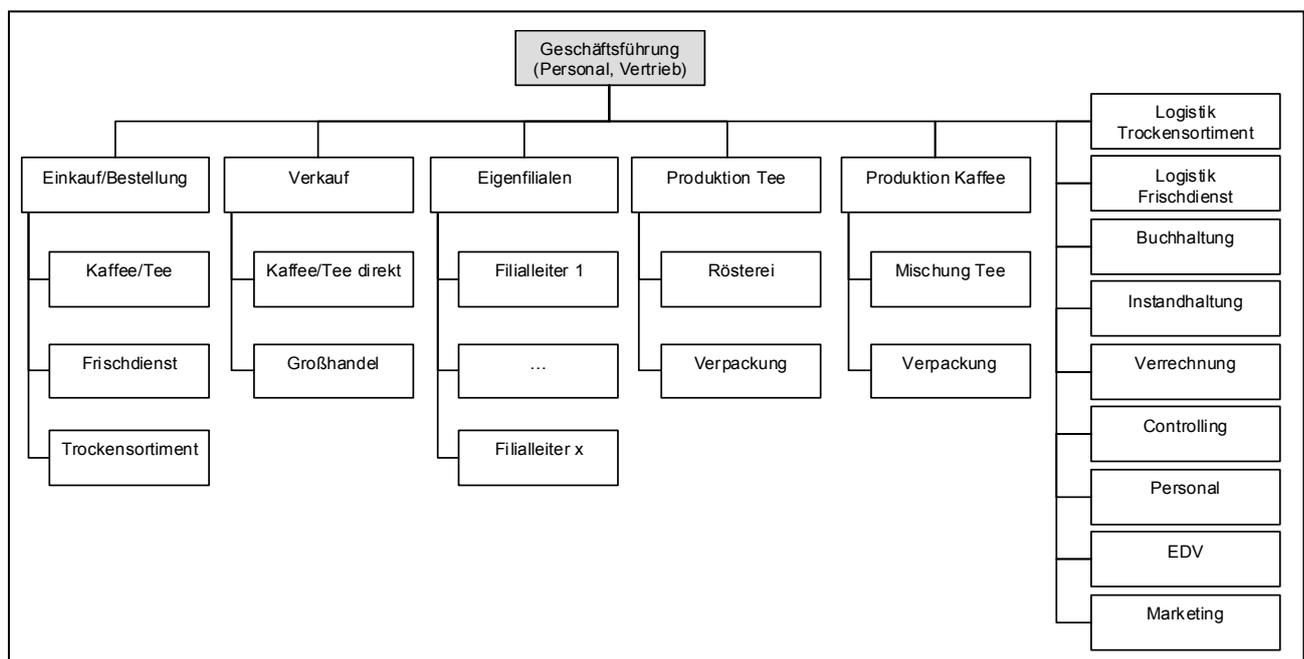


Abbildung 8-11: Aufbauorganisation des Lebensmittelgroßhändlers/Kaffee-/Tee-Produzenten

8.3.3 Prozessmodell

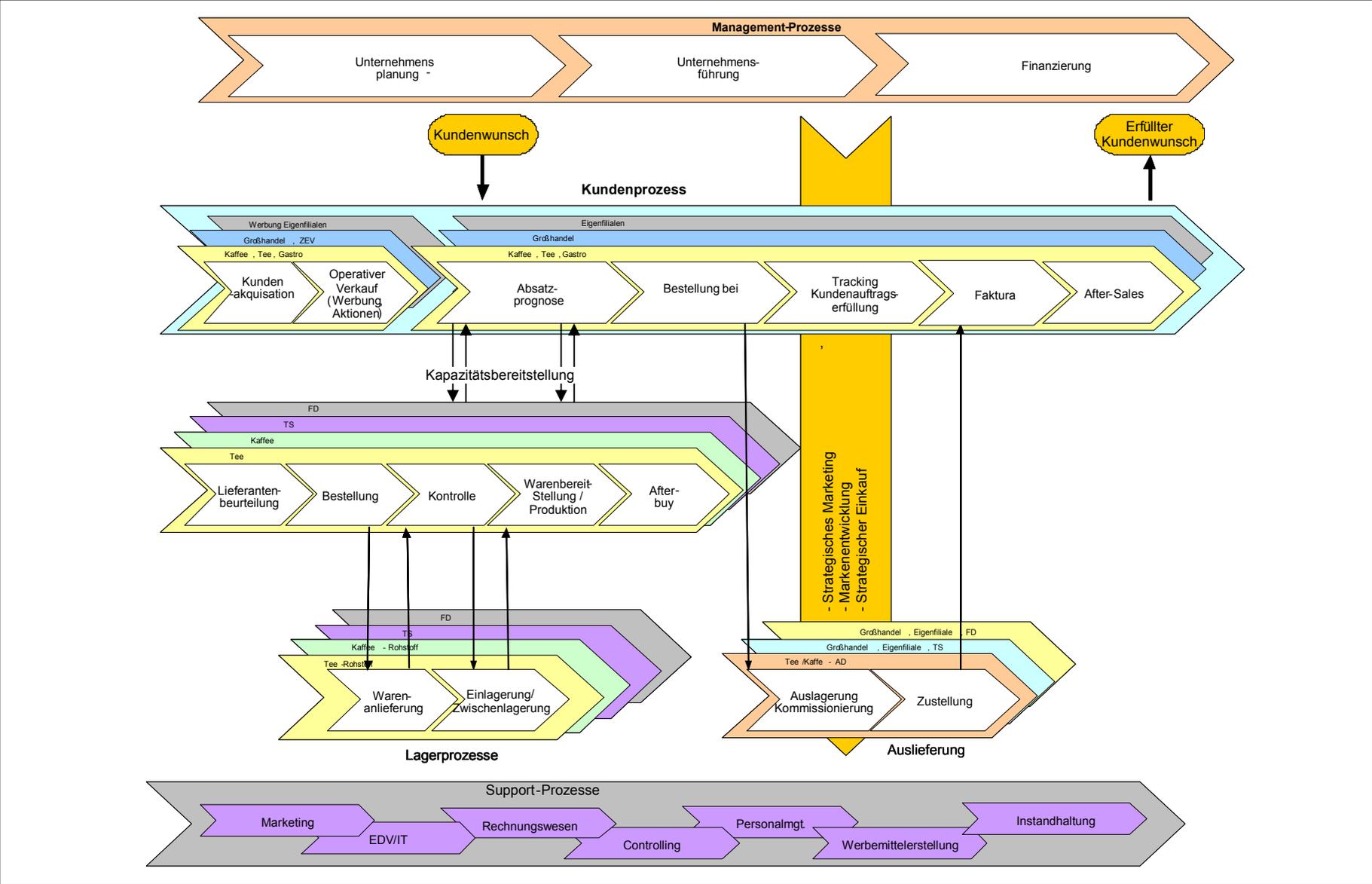


Abbildung 8-12: Das erarbeitete dreifach kaskadierte Prozessmodell des Lebensmittelgroßhändlers/Kaffee-/Tee-Produzenten

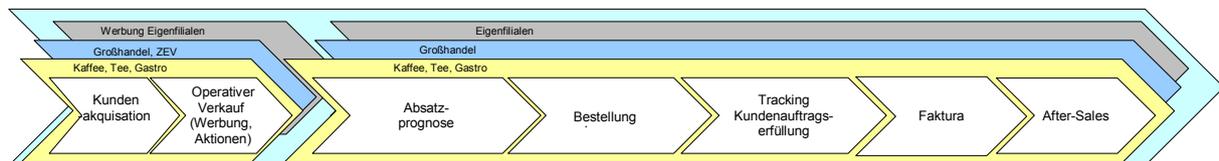
Ein Prozessmodell wurde erstellt und drei Prozesskaskaden für die wertschöpfenden Prozesse gebildet (siehe Abbildung 8-12):

- Kundenprozess
- Beschaffungs-/Kapazitätsbereitstellungsprozess
- Logistikprozess (Lager- und Auslieferungsprozess)

Ergänzt wurde das Modell um einen übergreifenden Managementprozess (Unternehmensplanung, Unternehmensführung, Finanzierung) sowie um eine Reihe von Supportprozessen (IT, Marketing, Strategischer Einkauf, Sekretariat, Controlling, Rechnungswesen, Personalmanagement, Instandhaltung und Werbemittelerstellung). Des Weiteren wurden die wertdefinierenden Prozesse „Strategisches Marketing“, „Markenentwicklung“ und „Strategischer Einkauf“ definiert.

Im Folgenden werden die wertschöpfenden Prozesse kurz beschrieben:

Kundenprozess:



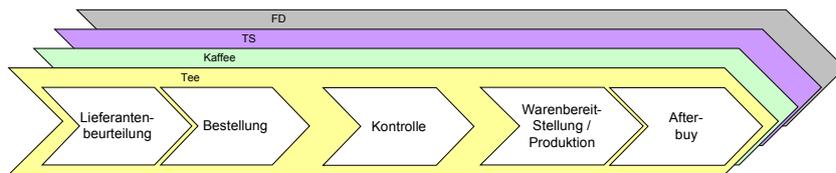
Der **Kundenprozess** wurde nach den unterschiedlichen **Kundengruppen** segmentiert. Diese sind:

- Kaffee/Tee direkt und Gastronomie
- Großhandel
- Eigenfilialen

All diese Kundengruppen beziehen Kaffee, Tee, Trockensortiment und Frischdienstprodukte. Der Bereich Kaffee, Tee und Gastronomie wurde deshalb gebildet, weil der Direktvertrieb von Kaffee und Tee ausschließlich an Gastronomiekunden erfolgt und hier auch ein intensiver Kundenkontakt besteht. Die

Besonderheit liegt bei allen Kundenprozessen in erster Linie darin, dass grundsätzlich immer im Vorfeld eine Absatzprognose zu erfolgen hat und die entsprechenden Waren gemäß dieser Prognose bevorratet oder produziert werden müssen.

Kapazitätsbereitstellung

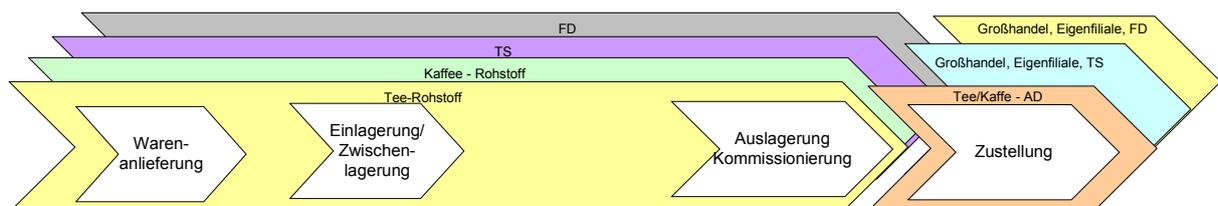


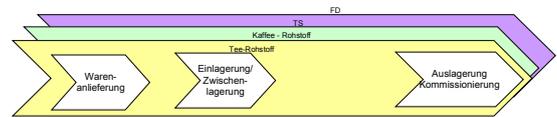
Die Kaskade Kapazitätsbereitstellung wird nach Artikelgruppen segmentiert:

- Kaffee
- Tee
- Trockensortiment
- Frischdienstprodukte

Im Falle von Kaffee und Tee erfolgt diese Bereitstellung über die hauseigene Produktion, begonnen bei der Rohstoffbeschaffung, über die Veredelung bis hin zum fertigen Produkt im Fertigwarenlager. In den Bereichen Trockensortiment und Frischdienstprodukte werden in diesem Prozess Fertigwaren zugekauft und zwischengelagert, bevor sie an den Endkunden geliefert werden. Die Prozesse im Zusammenhang mit der Kapazitätsbereitstellung lösen wie schon erwähnt unmittelbar Lagerprozesse aus.

Logistikprozess (Lager- und Auslieferungsprozess)





Lager:

Die Segmentierung der Lagerprozesse erfolgt auf Basis der unterschiedlichen Anforderungen auf Produktgruppenbasis. Das Handling der einzelnen Produktgruppen ist unterschiedlich. So sind die Prozessabläufe bei den Frischdienstprodukten zwar mit den Prozessabläufen für das Trockensortiment, für Kaffee und für Tee grundsätzlich gleich, laufen aber bedingt durch die Verderblichkeit der Waren sensibler ab.

Auch läuft die Rohstoff-, Waren-, Ein- und Zwischenlagerung, sei es von Kaffee und Tee (von unterschiedlichen Lieferanten/Produktionslinien) oder auch Trockensortiment und Frischdienst, unterschiedlich ab. Selbst die Anforderungen an die Lagerräume sind je nach Produktgruppe unterschiedlich.



Auslieferung:

Bei der Auslieferung wird wieder eine Segmentierung nach Kundengruppen und nach Produkten gewählt. Grund dafür ist, dass diese Prozesse einerseits durch die Kundenprozesse als oberste Kaskade ausgelöst werden und andererseits die Auslieferung der verschiedenen Produkte unterschiedliche Transportmittel erfordert. So ist es einleuchtend, z. B. Gastronomiekunden, welche Großhandelsprodukte beziehen, gleichzeitig mit dem Großhandel und den Eigenfilialen zu beliefern. Dies ist bei der Tourenplanung vor der Auslieferung zu berücksichtigen, denn die Aufträge werden von den unterschiedlichen Segmenten bei den Kundenprozessen generiert. Eine Unterscheidung bei der Auslieferung ist auch nach den Produkten zu berücksichtigen. Die Produkte Kaffee und Tee können gemeinsam mit dem Trockensortiment ausgeliefert werden. Die Frischdienstprodukte werden an alle Kundengruppen gesondert ausgeliefert. Für diese Waren ist eine Anlieferung mittels Kühlwagen erforderlich.

8.3.4 Veränderungen und Einhaltung der Gestaltungsrichtlinien

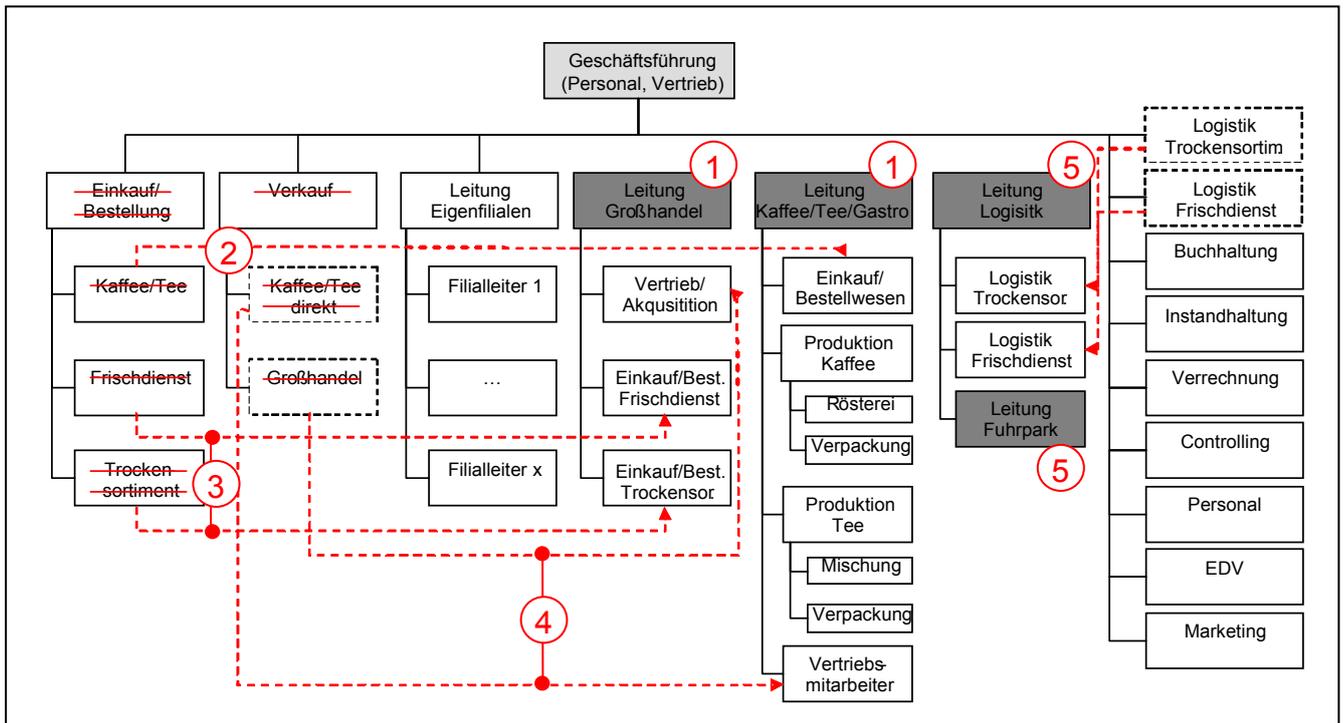


Abbildung 8-13: Veränderungen der Aufbauorganisation durch prozessorientierte Ausrichtung

Fünf zentrale Veränderungen der Aufbauorganisation sollen festgehalten werden (siehe Abbildung 8-13):

1. Es wurden die beiden Kundensegmente Kaffee/Tee und Großhandel als übergeordnete Stellen in der Aufbauorganisation neben der Leitung Eigenfilialen installiert. Aufgrund der notwendigen Zerlegung in Teilbereiche (siehe auch Veränderung 2-4) wurden entsprechende Abteilungen gegründet. Dies entspricht einerseits der Kundenprozess-Segmentierung und ermöglicht andererseits eine deutlich stärkere Kundenorientierung. Die angewendeten **Gestaltungsrichtlinien** entsprechen **7.2, 7.3 und 7.4**, wobei sich die Kundenprozesse beziehungsweise die entsprechenden Segmente als Stellen in der Aufbauorganisation wiederfinden und zu Abteilungen zusammengefasst sind.
2. Der Kapazitätsbereitstellungsprozess für Kaffee und Tee wurde als Stelle in der Aufbauorganisation hierarchisch in der entsprechenden Abteilung

beziehungsweise dem entsprechenden Geschäftsbereich im Sinne von Einkauf/Bestellwesen verankert.

3. Der Kapazitätsbereitstellungsprozess für den Großhandel wurde in den entsprechenden Kundenbereich als Stelle integriert. Dabei wurde die Prozesssegmentierung in Trockensortiment und Frischdienst als entsprechende Stellen auf gleicher Hierarchieebene in der Aufbauorganisation abgebildet. Die Eigenfilialen werden dabei aus der Sicht des Großhandels genau wie andere Kunden behandelt.

In den Änderungen 2–3 wurden die **Gestaltungsrichtlinien 7.7, 7.2, 7.3** und **7.4** angewendet. So wurden gemäß **7.7** die operativen Supportprozesse in die Hauptprozesse integriert und gemäß **7.2** beziehungsweise **7.3** in Form von Stellen (z. B. Verrechnung) und übergreifenden Abteilungen (z. B. Kaffee/Tee) in der Aufbauorganisation verankert. Gemäß **Gestaltungsrichtlinie 7.4** finden sich auch die Prozesssegmente als Stellen bzw. Abteilung wieder. Dies gilt auf der Geschäftsbereichsebene, welche die Kundensegmente widerspiegelt (Kaffee/Tee, Großhandel und Eigenfilialen), aber auch bei ausführenden Prozessen (z. B. Kapazitätsbereitstellung Kaffee/Tee, Trockensortiment und Frischdienst wurden als entsprechende Beschaffungsstellen in der Aufbauorganisation verankert).

4. Die in den Kundenprozessen enthaltenen Vertriebsprozesse wurden gemäß den **Gestaltungsrichtlinien 7.7 und 7.3** aufbauorganisatorisch in die jeweiligen Kundensegmente (Geschäftsbereiche) in der Aufbauorganisation als Stellen integriert.
5. Der Bereich Logistik wurde unter eine Gesamtverantwortung gestellt, um Synergien zwischen den Ressourcen (Fuhrpark, Personal, Lager) besser nutzen zu können. Dabei wurde analog der Prozesssegmentierung ein Bereich Frischdienst und ein Bereich Trockensortiment gebildet, was der Anwendung von **Gestaltungsrichtlinie 7.2 bzw. 7.3** entspricht.

8.3.5 Angepasste Aufbauorganisation und Einhaltung der Gestaltungsrichtlinien

In Summe wurde die Aufbauorganisation sehr stark in Richtung Kundenprozesse ausgerichtet und anschließend mit den untergeordneten Prozesskaskaden in Beziehung gesetzt. Dabei wurde vor allem auf die Gesamtverantwortlichkeit Wert gelegt. So ist die „Leitung Großhandel“, welche auch gleichzeitig den entsprechenden Prozess verantwortet, gesamtverantwortlich von Akquisition bis hin zum Einkauf und der Bestellabwicklung. Entsprechendes gilt für den Bereich Kaffee/Tee/Gastronomie, wobei hier noch der Produktionsbereich dazukommt.

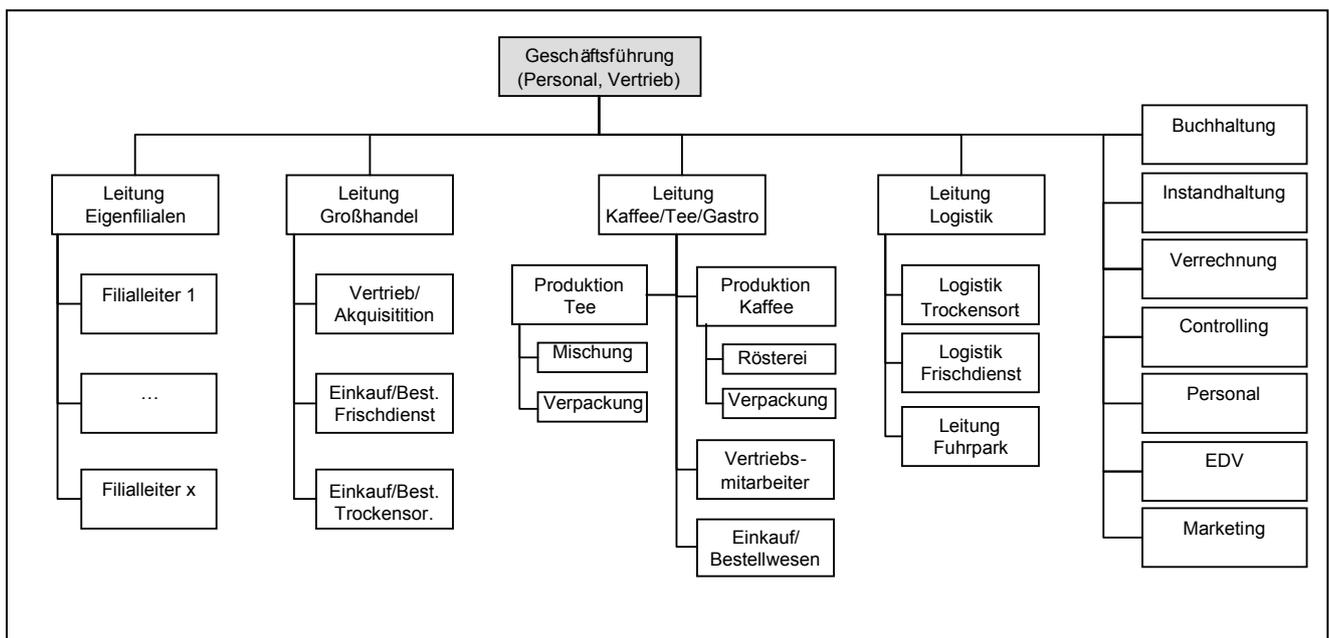
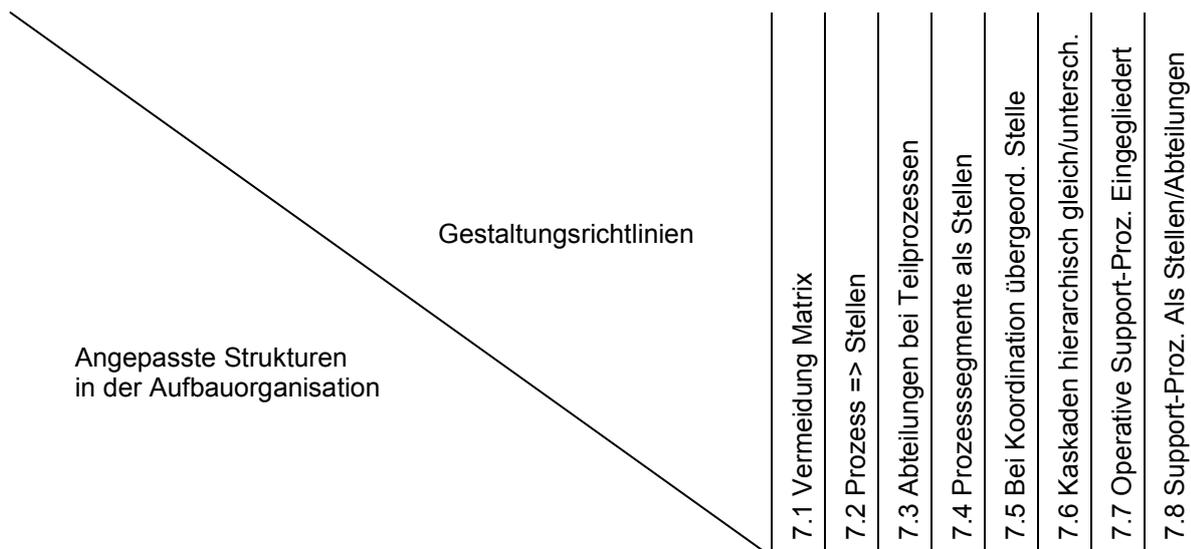


Abbildung 8-14: Adaptierte Aufbauorganisation nach Einführung des Prozessmodells

Bereits bei der Dokumentation der Veränderungen in Kapitel 8.3.4 wurde die Anwendung der Gestaltungsrichtlinien 7.2, 7.3, 7.4 und 7.7 erläutert. Im Folgenden wird nun untersucht, inwieweit die veränderte Aufbauorganisation weiteren in Kapitel 7 definierten Gestaltungsrichtlinien entspricht. Abbildung 8-15 zeigt dies nochmal im Überblick.

Desweiteren zeigt die Abbildung 8-15 welche weiteren Gestaltungsrichtlinien durch die geschaffene Konstellation von Aufbau- und Prozessorganisation erfüllt wurden. Grundsätzlich und übergreifend sei dabei festgehalten, dass die Bildung einer Matrixorganisation vermieden wurde. Außerdem wird ersichtlich, dass alle acht Richtlinien angewendet wurden.



Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei den vorgenommenen **Veränderungen in der Aufbauorganisation** (vgl. auch 8.3.4)

Die 3 Kundenprozess-Segmente finden sich als Stellen/Abteilungen in der Aufbauorganisation wieder.	✓	✓	✓	✓				
Die Kundenprozesse umfassen mehrere Teilprozesse – somit finden sich die Teilprozessverantwortlichen als Stellen in der entsprechenden Abteilung wieder (Vertrieb, Abwicklung).	✓		✓					
Die Prozesssegmente für den Beschaffungs-/Bestellprozess finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder (Kaffee/Tee wird in Personalunion durchgeführt).	✓	✓						
Die Beschaffungs-/Bestellprozesskaskade umfasst eigene Stellen, welche hierarchisch den Kundenprozess-Segmenten zugeordnet sind (Kaffee/Tee => Kaffee/Tee, Trockensortiment und Frischdienst => Großhandel).	✓					✓		
Die Lagerprozess-Segmente finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder (FD und Trockensortiment inkl. Kaffee/Tee).	✓	✓						

Weitere Erfüllung von Gestaltungsrichtlinien zwischen Prozessorganisation und Aufbauorganisation des Lebensmitteleinzel-/Großhändlers.

Die nicht operativen Supportprozesse finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder, dabei wurden die Logistikprozesse aufgrund ihres erhöhten Koordinationsbedarfs zu einer Abteilung zusammengefasst.	✓				✓	✓	✓
---	---	--	--	--	---	---	---

Abbildung 8-15: Anwendung/Erfüllung der Gestaltungsrichtlinien beim Fallbeispiel Lebensmittelgroßhändler – Kaffee-/Tee-Produzent

8.4 Fallbeispiel 4: Produktion und Vertrieb von Heizungsanlagen

8.4.1 Unternehmensprofil

Zahlen, Daten, Fakten	Geographische Präsenz
<p>Gründungsjahr: 1994</p> <p>Umsatz: keine Angabe</p> <p>Mitarbeiteranzahl: 100</p> <p>Eigentumsverhältnisse: AG privat</p>	<p>Europa</p> <p>Fokus Österreich</p>
Geschäftsbereiche und Kurzbeschreibung	
<p>Entwicklung, Assembling und Vertrieb von Biomasse Heizanlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stückholzvergaserkessel • Pelletskessel • Hackschnitzelkessel • Großkessel für Pellets und Hackschnitzel <p>Dabei ist der Kernkompetenz des Unternehmens die Entwicklung der entsprechenden Anlage, der Vertrieb und die Betreuung bzw. der Service. Produktionsseitig werden die Anlagen aus zugelieferten Komponenten selbst assembliert. Der Großkessel wird komplett extern gefertigt. Der Vertrieb erfolgt in Österreich über eigene Mitarbeiter und in den anderen europäischen Ländern über Vertriebspartner. Die Montage und Inbetriebnahme der Anlagen erfolgt aber in jedem Fall über das Unternehmen selbst.</p>	
Besonderheiten des Geschäftsmodells	
<p>Wesentliche Besonderheit dieses Geschäftsmodells im Vergleich zu den anderen ist, dass hier eine Entwicklungsleistung erfolgt und diese auch die Kernkompetenz des Unternehmens darstellt sowie dass die Teile- und Komponentenproduktion extern erfolgt, das Assembling und die Montage aber intern. Auch der kombinierte Vertrieb über eigene Mitarbeiter und Partner ist eine besondere Struktur.</p>	

8.4.2 Ausgangssituation

Aufgrund der Tatsache, dass das Unternehmen bereits über mehrere Jahre hin ISO-zertifiziert war und sich auch bereits mit Geschäftsprozessen beschäftigt hatte, gab es eine sehr gute Prozessdokumentation, eine aktuelle Aufbauorganisation und auch ein allgemein formuliertes Prozessmodell. Die Aufbauorganisation war zum Startzeitpunkt des Projektes funktional in die Bereiche Vertrieb, Produktion, Technik und Entwicklung sowie in die Bereiche Kundendienst und Materialwirtschaft gegliedert. Zusätzlich gab es eine Reihe von Support-Prozessen und ein relativ neu eingeführtes Projektmanagement, welches allerdings nur für interne Projekte eingesetzt wurde. Einige Besonderheiten seien an dieser Stelle nochmals herausgestrichen:

- Der Vertrieb wurde in einen kaufmännischen und technischen Teil unterteilt. Dabei stellt der technische Teil eine Art Back-Office dar, das bei komplexen technischen Anfragen dazugeschaltet wird.
- Es gibt Stellen, die zu Abteilungen zugeordnet wurden, ohne direkt in deren Aufgabenbereich zu fallen, oder die sehr große Überschneidungen mit anderen Unternehmensbereichen haben. So wurde der Bereich Haustechnik der Produktion zugeordnet und der Bereich Elektrotechnik/Reklamation zusammengefasst und dem Kundendienst zugeordnet.

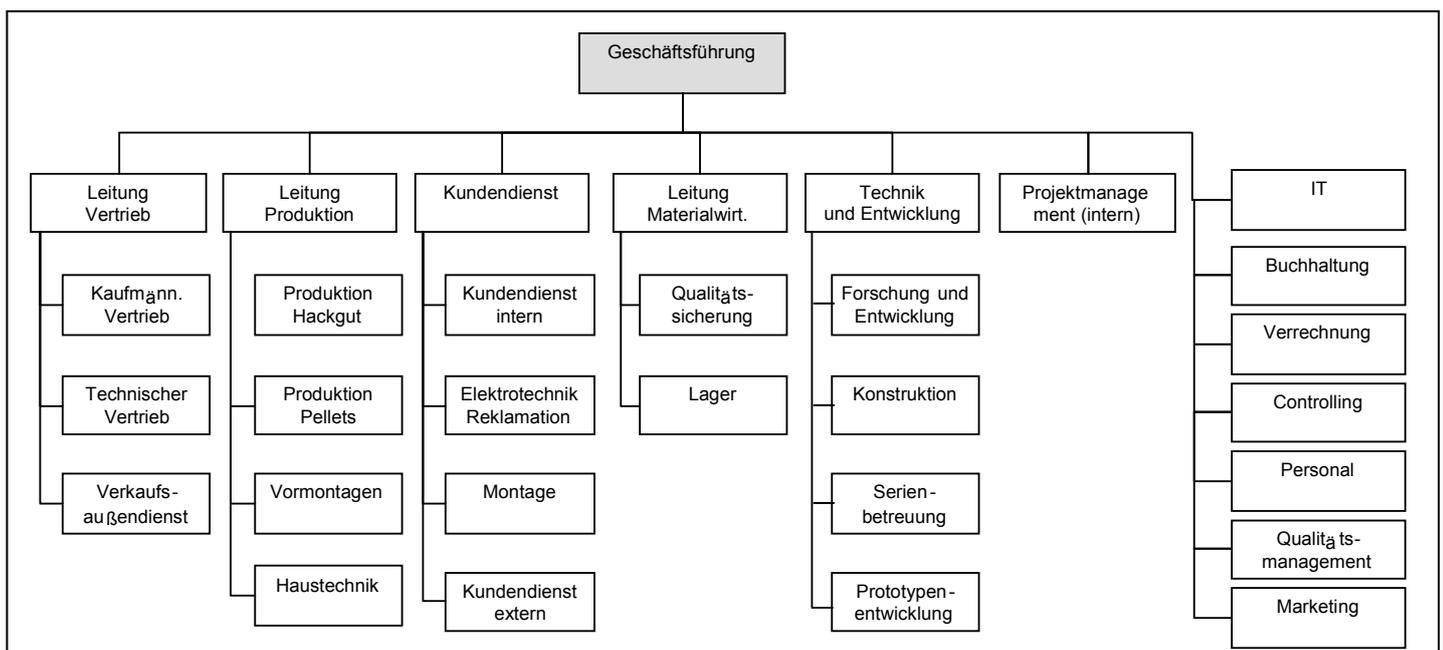


Abbildung 8-16: Aufbauorganisation des Heizkesselherstellers vor eingeführter Prozessorganisation

8.4.3 Prozessmodell

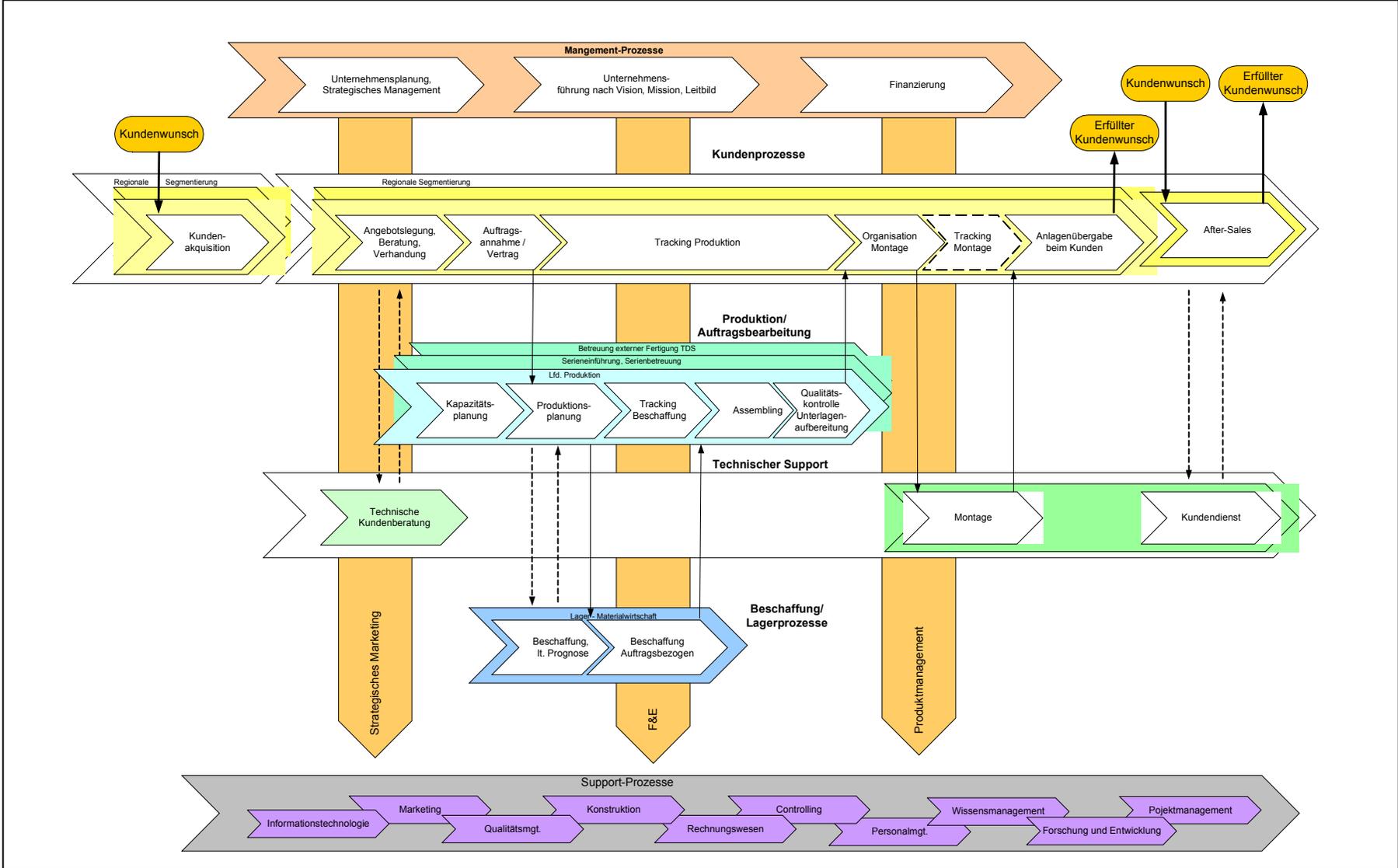


Abbildung 8-17: Prozessmodell des Heizkesselherstellers

Wie in Abbildung 8-17 dargestellt, wurde ein Prozessmodell mit 3 wertschöpfenden Prozesskaskaden sowie einem weiteren, dem Kundenprozess zuliefernden Prozess (Beschaffung/Lagerprozesse) erarbeitet.

Die 3 wertschöpfenden Prozesse und der zuliefernde Prozess sind:

- Kundenprozess
- Produktion/Auftragsbearbeitung
- Technischer Support

Ergänzt wurde das Modell um einen übergreifenden Managementprozess (Unternehmensplanung, Unternehmensführung nach Vision/Mission/Leitbild, Finanzierung) sowie um eine Reihe von Supportprozessen (Marketing, Qualitätsmanagement, Facility Management, Controlling, Rechnungswesen, Personalmanagement, Wissensmanagement). Des Weiteren wurden die wertdefinierenden Prozesse „Strategisches Marketing“, „F&E“ und „Produktmanagement“ definiert.

Im Folgenden werden die wertschöpfenden Prozesse beschrieben:

Kundenprozesse:



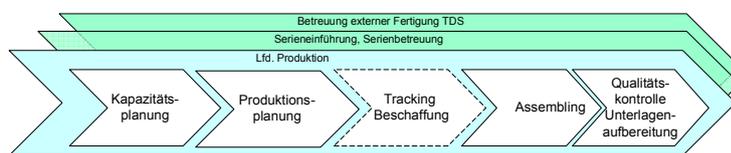
Die Kundenprozesse wurden regional segmentiert. Innerhalb Österreichs kann diese Segmentierung nochmals in einzelne Einzugsgebiete unterteilt werden. Hier erfolgt die Akquisition durch direkte Kundenberatung durch den Verkaufsaußendienst. Regionsverantwortliche bilden hier die Prozesssegmentverantwortlichen. Die Adressen der potentiellen Kunden werden bei diversen Messen und Informationsveranstaltungen aufgenommen. In den außerösterreichischen Märkten erfolgt diese Kundenakquisition durch die Vertriebspartner. Hier gibt es für Länder oder Ländergruppen Prozessverantwortliche.

Im Zuge der Kundenakquisition kommt es zum Beratungsgespräch und der Abklärung der technischen Daten und der Anlagenkonfiguration. Bei diversen erwünschten Sonderlösungen kann der Verkaufsaußendienst auf den internen technischen Support (siehe folgende Prozesse) zur Abklärung der Machbarkeit bzw. Kostenabschätzung etc. zurückgreifen. Durch den Vertragsabschluss wird die Produktion/Auftragsbearbeitung ausgelöst. Nach der Werksmontage der Heizungsanlage obliegt es auch dem Kundenbetreuer, die Installation beim Kunden endgültig zu fixieren und zu organisieren. Die Installation wird durch Monteure beim Kunden abgewickelt. Nach erfolgreicher Inbetriebnahme und Anlagenübergabe kommt es zur Verrechnung mit dem Kunden durch den Kundenbetreuer. Wie aus dem Prozessmodell und der Beschreibung ersichtlich ist, ist der Prozesseigner des Kundenprozesses also verantwortlich für die Einhaltung des gesamten Prozesses, obwohl er selbst eigentlich nur die Akquisition und die Abrechnung durchführt. Er bildet im Sinne der Losung „one face to the customer“ die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen.

After-Sales-Betreuung:

Auch die After-Sales-Betreuung der Anlage obliegt dem Prozessverantwortlichen für den Kundenprozess. Dazu gehören regelmäßig Kundenbesuche, Reklamations- und Fragenbearbeitung als auch die Planung und Vereinbarung der regelmäßigen Wartungs- und Servicearbeiten. Die operative Anlagenwartung wird durch den Kundenaußendienst erledigt.

Produktion/Auftragsbearbeitung:



Die Prozesskaskade Produktion/Auftragsbearbeitung wird in drei Segmente unterteilt:

- Laufende Produktion
- Serieneinführung und Serienbetreuung
- Betreuung der externen Fertigung von Großkesseln

Laufende Produktion

Aufgrund der jährlichen Absatzprognosen sowie der Erfahrung mit saisonalen Schwankungen bei den Kundenbestellungen wird eine Kapazitätsplanung durchgeführt. Diese löst einen Beschaffungsprozess laut Absatzprognose im Lager aus. Durch den Abschluss eines Kaufvertrages mit dem Kunden wird die detaillierte Produktionsplanung und somit eine auftragsbezogene Beschaffung im Lager ausgelöst. Bei dieser Produktionsplanung handelt es sich um eine Assembling-Planung. Durch den auftragsbezogenen Beschaffungsprozess wird also bei den Lieferanten ein Produktionsauftrag generiert. Danach erfolgt das Tracking der Beschaffung, das Assembling, die Qualitätskontrolle und die Erstellung aller relevanten Unterlagen für den Kessel. Dem Prozessverantwortlichen obliegt auch hier die Gesamtverantwortung vom Produktionsauftrag bis zum durch die Qualitätskontrolle endabgenommenen Kessel.

Serieneinführung und Serienbetreuung

Parallel zur laufenden Produktion wird die Serieneinführung und die Serienbetreuung durchgeführt. Unter Serieneinführung fallen alle Tätigkeiten, die mit der Einführung von neuen Anlagenkomponenten bei Neuserien anfallen. Unter Serienbetreuung wird die laufende Weiterentwicklung und Verbesserung der Anlagenkomponenten verstanden. Der Prozess der Fertigung von Prototypen entspricht dem der laufenden Produktion, obliegt aber aufgrund des deutlich stärker verankerten Entwicklungscharakters einem eigenen Prozessverantwortlichen.

Betreuung der externen Fertigung des Großkessels

Das dritte Produktionssegment bildet die externe Fertigung des Produktionskessels. Der Prozessverantwortliche dieses Segmentes ist für die gesamte Abwicklung der Produktion verantwortlich, beginnend mit der Produktspezifikation über die laufende Betreuung der externen Produzenten bis zur Abwicklung der Reklamationen und Weiterentwicklung.

Technischer Support



Der Bereich technischer Support vereint die Bereiche der technischen Beratung und der technischen Ausführung von Montagen und Wartung. Der Bereich kann als eine Art Back-Office für den Kundenprozess betrachtet werden. Die hauptsächlichen Schnittstellen existieren im Kundenprozess, wie im Prozessmodell dargestellt. Dabei ist der technische Support auch für die sogenannte (erweiterte) technische Kundenbetreuung verantwortlich. Hier sind vor allem Fragen der Auslegung von technischen Kundenanforderungen von Relevanz. Auf diese Art und Weise kann gewährleistet werden, dass es nicht bei der späteren Montage der Anlage zu Problemen kommt.

8.4.4 Veränderungen und Einhaltung der Gestaltungsrichtlinien

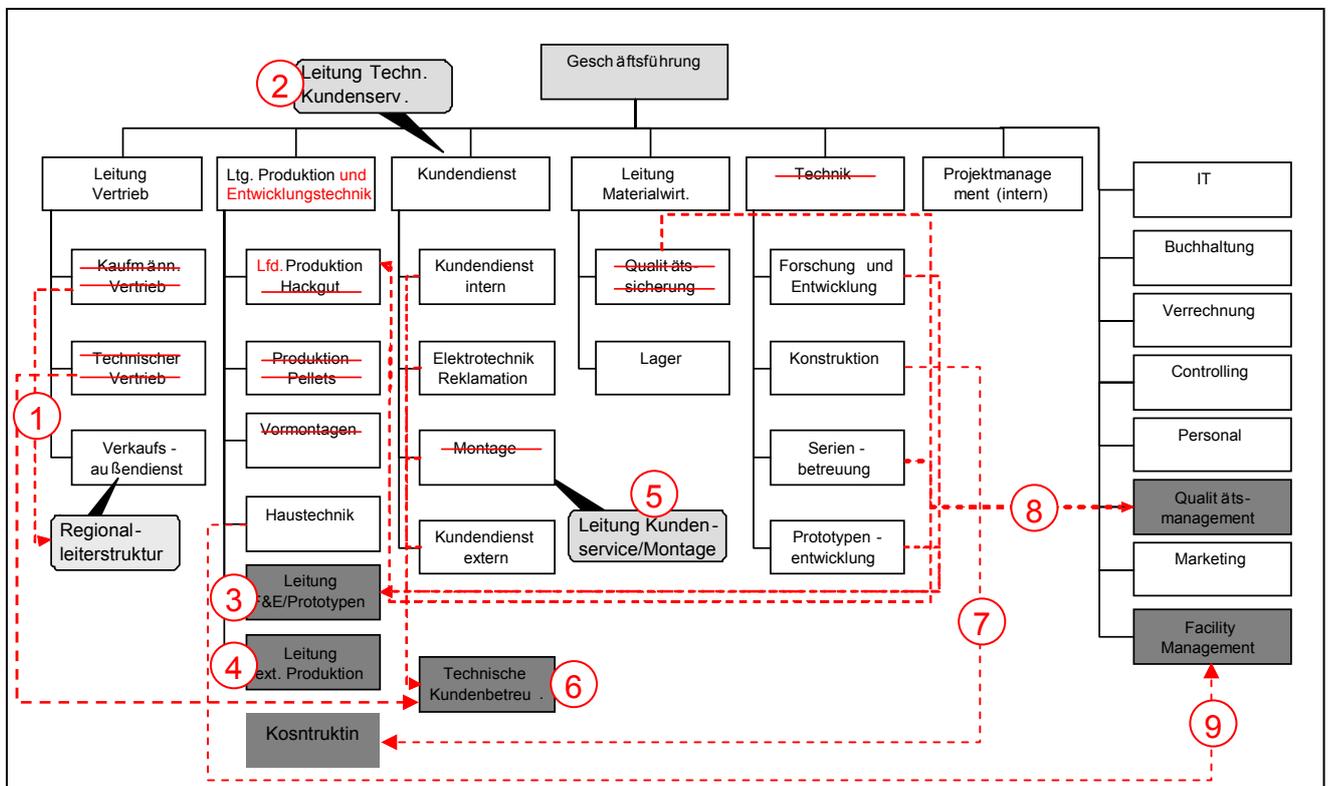


Abbildung 8-18: Veränderungen in der Aufbauorganisation nach Einführung des Prozessmodells

Neun zentrale Veränderungen der Aufbauorganisation sollen festgehalten werden (siehe Abbildung 8-18):

1. Die Vertriebsorganisation wurde unter Anwendung des **Gestaltungskriteriums 7.4** nach Regionen entsprechend der Prozessorganisation aufgestellt und aufgrund der Koordinationsnotwendigkeit in eine ganzheitliche Vertriebsabteilung nach **Gestaltungsrichtlinie 7.5** eingegliedert. Die Unterscheidung in technischen und kaufmännischen Vertrieb wurde aufgehoben. Der Bereich „Technischer Vertrieb“ wurde in die neu geschaffene Abteilung „Technischer Kundenservice“ (siehe Änderung 2) eingegliedert.
2. Der Bereich Kundendienst wurde zum „Technischen Kundenservice“ erweitert und umfasst nun sowohl Back-up-Aktivitäten in der Akquisitionsphase (= Technische Kundenbetreuung) wie auch die Aktivitäten rund um die Montage und den operativen After-Sales-Service. Die Tatsache, dass sich dieser Bereich nun sowohl als Prozess in der Prozessorganisation (Technischer Support) und als Abteilung/Stelle in der Aufbauorganisation (Technisches Service) wiederfindet, entspricht der Anwendung von **Gestaltungsrichtlinie 7.2**. Die hierarchische Gleichstellung mit dem Vertriebs- bzw. Produktionsprozess ist eine mögliche Auslegung von **Gestaltungsrichtlinie 7.6**. Dabei wurde ein Gleichstellungsverhältnis gewählt, um ein gewisses Gleichgewicht zwischen Produktionsinteressen, den Interessen technischer Machbarkeit und den Vertriebsinteressen zu schaffen.
3. Es wurde eine neue Abteilung F&E/Prototypen geschaffen und der Abteilung Produktion und Entwicklungstechnik zugeordnet. Dies ermöglicht gemeinsame Ressourcennutzung mit der laufenden Produktion sowie eine sehr enge, mit kurzen Feedbackschleifen ausgestattete Abstimmung darüber, wie gut sich die Neuentwicklungen produzieren lassen. Die Bereiche Forschung und Entwicklung wie auch die Serienbetreuung wurden integriert, um zu gewährleisten, dass Forschung, Entwicklung und Optimierung so eng wie möglich mit der realen Serienproduktion kooperieren.

4. Für die externe Serienbetreuung wurde eine neue Stelle geschaffen, welche in die Abteilung Produktion und Entwicklungstechnik eingegliedert ist.

Die Änderungen 3 und 4 führen zu einer Konstellation, welche der Anwendung von **Gestaltungsrichtlinie 7.4** entspricht. Die 3 Prozesssegmente für die Auftragsbearbeitung (lfd. Produktion, externe Produktion und Serienbetreuung/Serieneinführung) finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder. Gemäß **Gestaltungsrichtlinie 7.5** wurde aufgrund der Koordinationsnotwendigkeit zwischen den Prozessen beziehungsweise deren entsprechenden Stellen eine übergreifende Stelle und somit eine Abteilung geschaffen.

5. Der Bereich Montage wurde um den Aufgabenbereich Kundenservice erweitert und umfasst auch die operative Nachbetreuung und den Service von Anlagen. Dies hat den Vorteil, dass die Abteilung, die die Montage einer Anlage durchgeführt hat, auch im Servicefall verantwortlich ist und die Anlage bereits kennt.
6. Innerhalb des neu definierten Bereichs des Technischen Kundenservice wurde eine neue Stelle „Technische Kundenbetreuung“ geschaffen, die sowohl den internen und externen Kundenservice abdecken soll. In diesen Bereich fällt auch der Aufgabenbereich, der vorher im technischen Vertrieb angesiedelt war, nämlich eine Back-Office-Lösung für komplexere Problemstellungen bei der Anlagenplanung.

Die Änderungen 5 und 6 führen zu einer Struktur, welche der Anwendung der **Gestaltungsrichtlinien 7.2 und 7.3** entspricht. Der Prozess „Technischer Support“ findet sich in der Aufbauorganisation als Abteilung wieder, die die beiden Stellen „Technische Kundenbetreuung“ und „Montage/Kundenservice“ umfasst, die wiederum den Teilprozessen in der Prozessorganisation entsprechen.

7. Der Bereich Konstruktion wurde als eigene Stelle in der Aufbauorganisation verankert und bedient die Bereiche Serieneinführung/Prototypen und Serienbetreuung.
8. Wegen der hohen Ansprüche an die Produkt- und Prozessqualität wurde eine eigene unabhängige Stelle für Qualitätsmanagement geschaffen. Der Bereich ist für jegliche Qualitätsbelange (Einkauf, Produktion, Vertrieb etc.) zuständig. Entsprechend wurde auch die Qualitätssicherung hier eingegliedert, welche vorher in der Materialwirtschaft angesiedelt war.
9. Der Bereich Haustechnik wurde aus dem Bereich Produktion herausgelöst und in eine unabhängige Stelle „Facility Management“ umgewandelt, welche auch einen umfassenderen Aufgabenbereich besitzt.

Die Änderungen 7, 8 und 9 wurden im Einklang mit der **Gestaltungsrichtlinie 7.8** durchgeführt, wobei eigene Stellen für Supportprozesse gebildet werden sollen.

8.4.5 Angepasste Aufbauorganisation

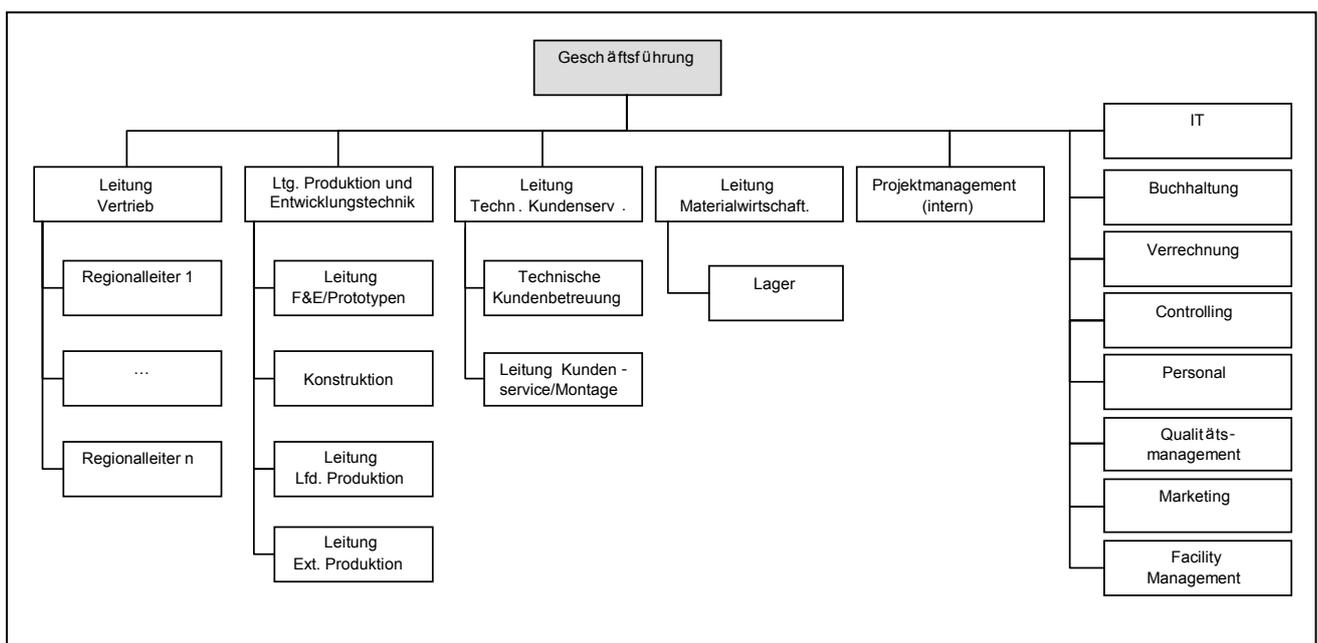


Abbildung 8-19: Aufbauorganisation nach Einführung der Prozessorganisation

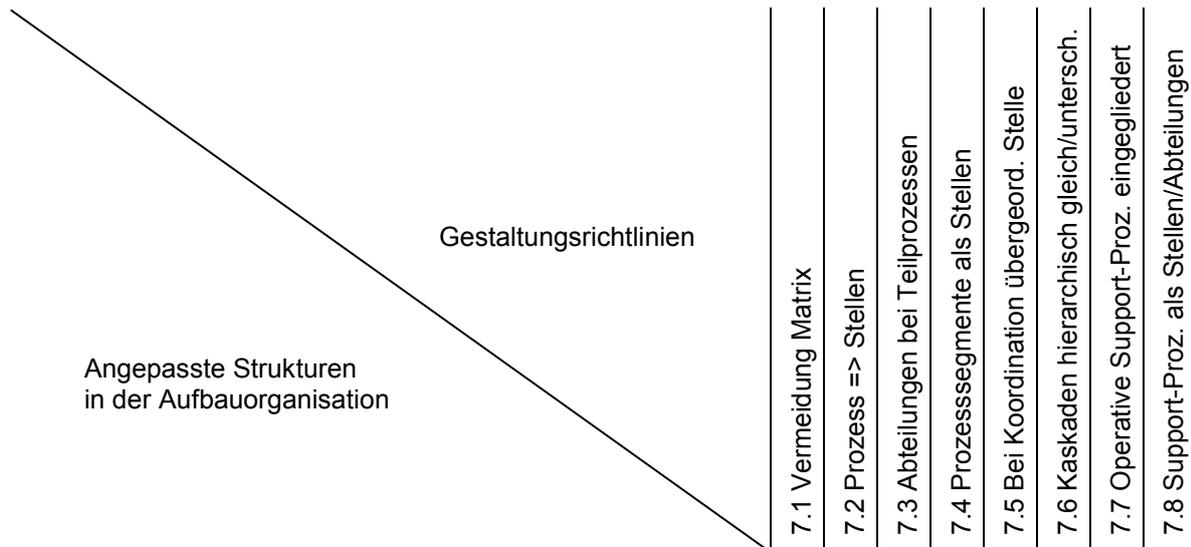
Wie in Abbildung 8-19 ersichtlich, wurde die Aufbauorganisation sehr stark in Richtung der Prozesskaskaden aus dem Prozessmodell aufgebaut und die Segmentierung jeweils zur Bildung der Abteilung/Stellen oder Teilaufgaben

verwendet. Die durchgängigen Verantwortlichkeiten spiegeln sich in der funktionalen Untergliederung wider.

- Es gibt einen Bereich Vertrieb, welcher die gesamten Vertriebsstrukturen verantwortet. Aus dem Prozessmodell und der nachfolgenden Tabelle wird auch deutlich, dass dieser Bereich nicht nur den Vertrieb im engeren Sinne, sondern die Betreuung des gesamten Kundenprozesses umfasst. Jeder Vertriebsmitarbeiter verantwortet durchgängig den Kundenprozess von der Akquisition bis zur Montage.
- Der Bereich Produktion und Entwicklungstechnik umfasst die Entwicklung, den Prototypenbau, die interne Produktion sowie die Betreuung der externen Produktion. Somit wird hier die durchgängige Verantwortung sogar bis auf den Entwicklungsbereich einer Anlage ausgedehnt.
- Für alle technischen Belange im Kundenprozess wurde ein technisches Back-Office installiert. Dieses ist sowohl an der Planungs- als auch an der Umsetzungsphase beteiligt und somit auch für die technische Machbarkeit und Umsetzung durchgängig verantwortlich.

Bereits bei der Dokumentation der Veränderungen in Kapitel 8.4.4 wurde die Anwendung der Gestaltungsrichtlinien 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 und 7.8 erläutert. Im Folgenden wird nun untersucht, inwieweit die veränderte Aufbauorganisation weiteren in Kapitel 7 definierten Gestaltungsrichtlinien entspricht. Abbildung 8-20 zeigt dies nochmal im Überblick.

Des Weiteren zeigt Abbildung 8-20, welche weiteren Gestaltungsrichtlinien durch die geschaffene Konstellation von Aufbau- und Prozessorganisation erfüllt wurden. Grundsätzlich und übergreifend sei dabei festgehalten, dass die Bildung einer Matrixorganisation vermieden wurde. Außerdem wird ersichtlich, dass alle acht Richtlinien angewendet wurden.



Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei den vorgenommenen **Veränderungen in der Aufbauorganisation** (vgl. auch 8.4.4)

Der Kundenprozess ist regional segmentiert, die Segmente finden sich in der Aufbauorganisation als Stellen wieder und es gibt eine übergeordnete Abteilung zur Koordination.	✓			✓	✓			
Der Produktionsprozess ist nach Produkten segmentiert, die Segmente finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder, es gibt eine übergeordnete Stelle zur Koordination.	✓			✓	✓			
Der Prozess „technischer Support“ findet sich als Abteilung in der Aufbauorganisation wieder und umfasst 2 Teilprozesse (Planung/Montage), welche sich als Stellen in der Abteilung wiederfinden.	✓	✓	✓					
Alle 3 wertschöpfenden Prozesse und der zuliefernde Prozess befinden sich auf der gleichen Hierarchiestufe => Es soll ein Gleichgewicht zwischen den Bereichen Vertrieb/Produktion und Technischer Service bestehen, um ein Gesamtoptimum für Kunden und Produktion, aber auch zwischen Technik und Produktion herzustellen und um auch die technisch sinnvollste Lösung beim Kunden zu verkaufen (Vertrieb/Technischer Support).	✓					✓		

Weitere Erfüllung von Gestaltungsrichtlinien zwischen Prozessorganisation und Aufbauorganisation des Heizungsherstellers.

Der Lager-/Materialwirtschaftsprozess findet sich als Stelle in der Aufbauorganisation wieder und wird als wertschöpfender Prozess geführt.	✓	✓					✓	
Die nicht operativen Supportprozesse finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder.	✓							✓

Abbildung 8-20: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei der prozessorientierten Aufbauorganisation des Heizkesselherstellers

8.5 Fallbeispiel 5: Energieversorger

8.5.1 Unternehmensprofil

Zahlen, Daten, Fakten	Geographische Präsenz
<p>Gründungsjahr: 1956</p> <p>Umsatz: 250 Mio. EUR</p> <p>Mitarbeiteranzahl: ca. 300</p> <p>Eigentumsverhältnisse: AG</p>	<ul style="list-style-type: none">• Österreich• Fokus Steiermark• vereinzelt Europa
Geschäftsbereiche und Kurzbeschreibung	
<ul style="list-style-type: none">• Erdgasversorgung• Fernwärmeversorgung• Flüssiggasversorgung• Netzservice• Hier stand der Bereich Contracting und erneuerbare Energien im Fokus: Umfasst Energiemanagement der Wärme und Energieversorgung (z. B. Energieberatung, Schwachstellenanalyse etc.). Typische Zielgruppen sind Wohnbauträger, Wohnanlagen, Krankenanstalten etc. Grundsätzlich können 4 Geschäftsbereiche unterschieden werden. Anlagen-Contracting (Planung, Projektmanagement bei der Errichtung, Mithilfe bei der Erstellung eines Finanzierungsmodells => Entgelt für die Nutzung der Anlage) Betriebsführungs-Contracting (Übernahme von Betrieb und Wartung von Energieanlagen => Entgelt für die Dienstleistung) Industrie-Contracting (Betriebsführungsmanagement, Anlagenerrichtung, Rechts- und Behördenmanagement, Energiebuchhaltung und Benchmarking => Entgelt für Dienstleistung) Einsparungs-Contracting (Planung und Umsetzung von Energiesparmaßnahmen, Erstellung eines Finanzierungsmodells => Entgelt als Beteiligung an den erzielten Energiekosteneinsparungen)	

Besonderheiten des Geschäftsmodells/Unternehmens

In den beschriebenen Contracting-Modellen können zwei Arten von Geschäftsmodellen identifiziert werden. So handelt es sich beim Einsparungs-Contracting um ein reines Projektgeschäft, beim Betriebsführungs-Contracting um eine Art dauerhafte Dienstleistung und beim Industrie- und Anlagen-Contracting um eine Mischform, die mit einem Projekt beginnt und in einer dauerhaften Dienstleistung endet.

Eine weitere Besonderheit des Geschäftsbereichs Contracting liegt in seiner Einbettung in eine Aktiengesellschaft beziehungsweise in eine entsprechende Konzernstruktur, was sich in gewissen organisatorischen Rahmenbedingungen ausdrückt, die als gegeben anzusehen sind. So existieren beispielsweise bestimmte Zentralfunktionen, die über den Konzern bedient werden (z. B. Buchhaltung).

8.5.2 Ausgangssituation

Aufgrund der rechtlichen Form des Unternehmens als eine Aktiengesellschaft gab es bei Projektbeginn eine sehr umfassende Prozessdokumentation. Ebenso war die Organisation in Form von Organigrammen und Stellenbeschreibungen dokumentiert. Wie in Abbildung 8-21 ersichtlich, stellt der Geschäftsbereich Contracting einen von mehreren Geschäftsbereichen innerhalb der Konzernstruktur dar. Innerhalb des Geschäftsbereichs gibt es drei funktionale Geschäftsbereiche, den Bereich des Vertriebs, welcher sich in einzelne Regionen unterteilt, den Bereich Projektmanagement sowie den Bereich Technischer Service/Abrechnung. Dabei findet die Planung von Contracting-Projekten innerhalb des Bereichs Projektmanagement und die technische Ausführung sowie deren nachträgliche Betreuung in der Abteilung Technischer Service/Abrechnung statt. Hier existieren somit eine intensive laufende Schnittstelle in der Projektphase und eine Projektübergabeschnittstelle bei Projektende.

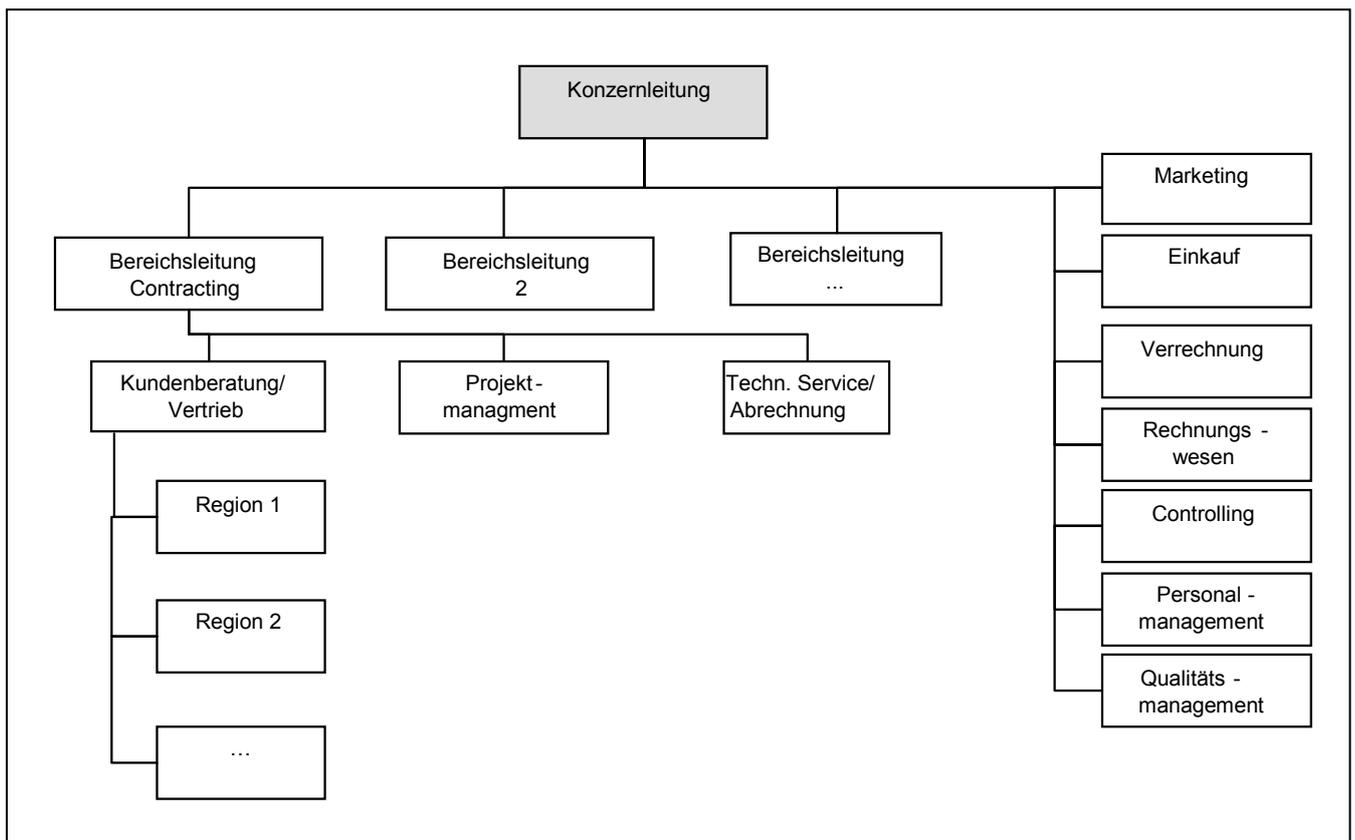


Abbildung 8-21: Organigramm des Geschäftsbereichs Contracting

Ebenfalls wird aus dem Organigramm ersichtlich, dass die Supportfunktionen im Wesentlichen über die Konzernorganisation abgedeckt werden.

8.5.3 Das Prozessmodell

Wie in Abbildung 8-22 dargestellt, besteht das Prozessmodell aus zwei wertschöpfenden Prozesskaskaden sowie einem externen zuliefernden Prozess.

Diese sind:

- Kundenprozess
- Technische Abwicklung und Anlagenbetrieb
- Anlagenerrichtung (extern)

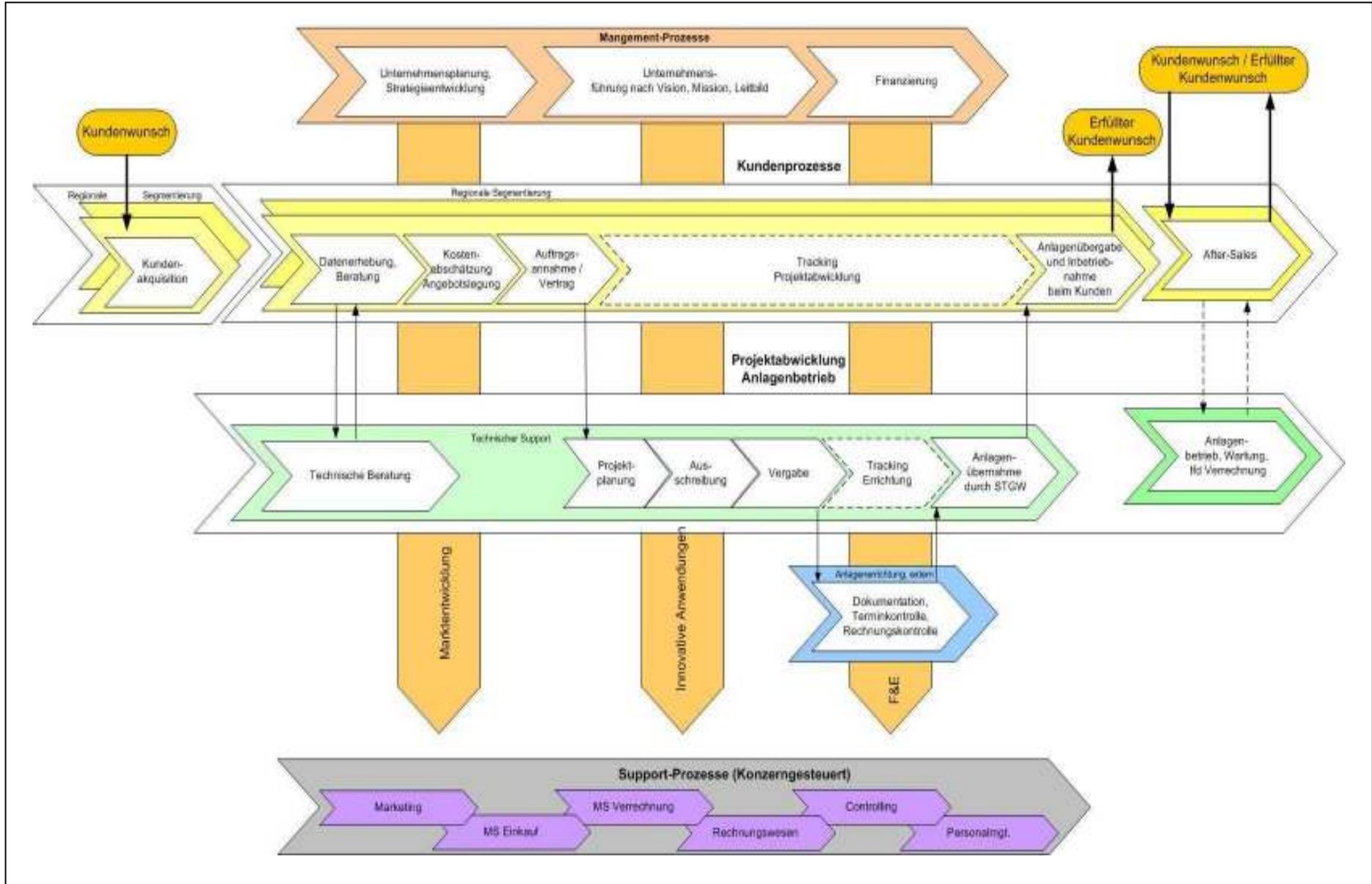
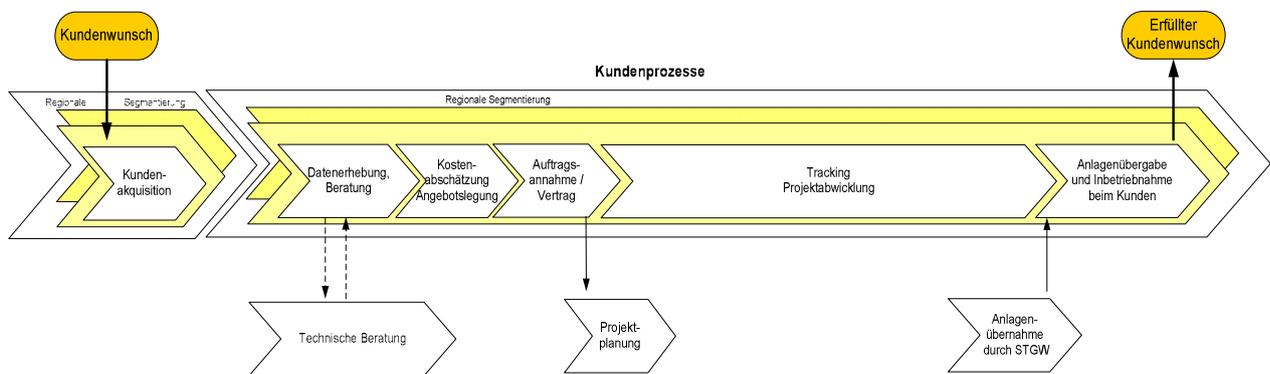


Abbildung 8-22: Das dreifach kaskadierte Prozessmodell des Contracting-Anbieters

Ergänzt wurde das Modell um einen übergreifenden Managementprozess (Unternehmensplanung, Unternehmensführung nach Vision/Mission/Leitbild, Finanzierung) sowie um eine Reihe von Supportprozessen (Marketing, MS-Einkauf, MS-Verrechnung, Controlling, Rechnungswesen, Personalmanagement). Des Weiteren wurden die wertdefinierenden Prozesse „Markenentwicklung“, „F&E“ und „Innovative Anwendungen“ definiert.

Im Folgenden werden die wertschöpfenden Prozesse beschrieben:

Kundenprozesse:

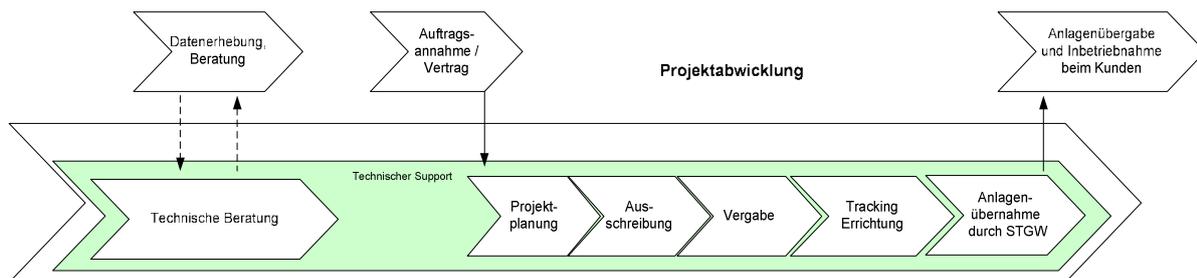


Die Kundenprozesse werden nach Regionen segmentiert. Die Prozesseigner sind hier Außendienstmitarbeiter, welche durch direkte und persönliche Kontakte zu bestehenden Kunden bzw. durch gezielte Aktionen und Maßnahmen Neukunden akquirieren. Im Zuge der Kundenakquisition kommt es zum Beratungsgespräch und der Abklärung der technischen Daten des jeweiligen Bauvorhabens. Es werden die Formen des Contractings und die Möglichkeiten der Energieträger erörtert. Nach Entscheidung für einen Energieträger bei Anlagen-Contracting kann eine Grobkostenschätzung und daraufhin die Angebotslegung erfolgen. Dabei kann der Außendienstmitarbeiter auf den Technischen Support zugreifen.

Die Projektentwicklung der Anlagenerrichtung obliegt dem Technischen Support/Back-Office und wird im nächsten Abschnitt erläutert. Nach Anlagenfertigstellung erfolgt die Anlagenübergabe an den Kunden und die Inbetriebnahme durch den Kundenberater. Wenn durch den Kunden ein Betriebsführungs-Contracting angestrebt wird, wird die Abwicklung erläutert und ebenfalls eine entsprechende Vereinbarung geschlossen.

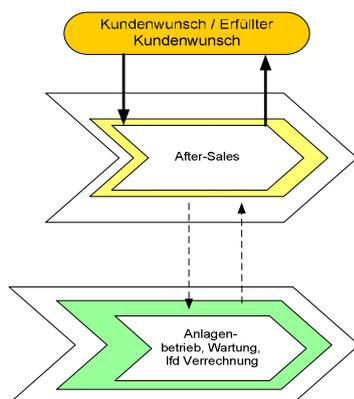
Projektentwicklung/Anlagenbetrieb

Die Prozessverantwortlichen des Technischen Supports stehen den Kundenbetreuern für technische Beratung zur Verfügung und organisieren den operativen Anlagenbetrieb in einem nachgelagerten Prozess.



Die Projektplanung beinhaltet die Terminplanung und Ablaufplanung und die Koordination der beteiligten Baufirmen bei der Anlagenerrichtung. Die Anlagenplanung wird durch die jeweiligen Baufirmen erledigt, aber durch den Technischen Support überwacht. Nach der Fertigstellung der Anlage übernimmt der Projektverantwortliche die Anlage.

Anlagenbetrieb



Der Anlagenbetrieb ist ebenfalls Aufgabe des technischen Supports bzw. des Back-Office.

Dazu gehören:

- Anlagenwartung
- Anlagenverrechnung
- Energieträgerversorgung
- Störungsabwicklung

Im Falle der reinen Anlagenübernahme oder der Betriebsführungsbeauftragung geht dem eigentlichen Anlagenbetrieb ein Verkaufs- und Betreuungsprozess voraus. In diesem Fall wird das Back-Office für die technische Beratung und die technische Übernahme involviert. Dies ist sinnvoll, weil auch die folgende Betreuung durch das Back-Office organisiert wird.

Bei besonderen Kundenanliegen ist wieder der Kundenberater die Ansprechperson, ansonsten erfolgt die laufende Kommunikation mit den Kunden im Rahmen des technischen Anlagenbetriebs.

8.5.4 Veränderungen und Einhaltung der Gestaltungsrichtlinien

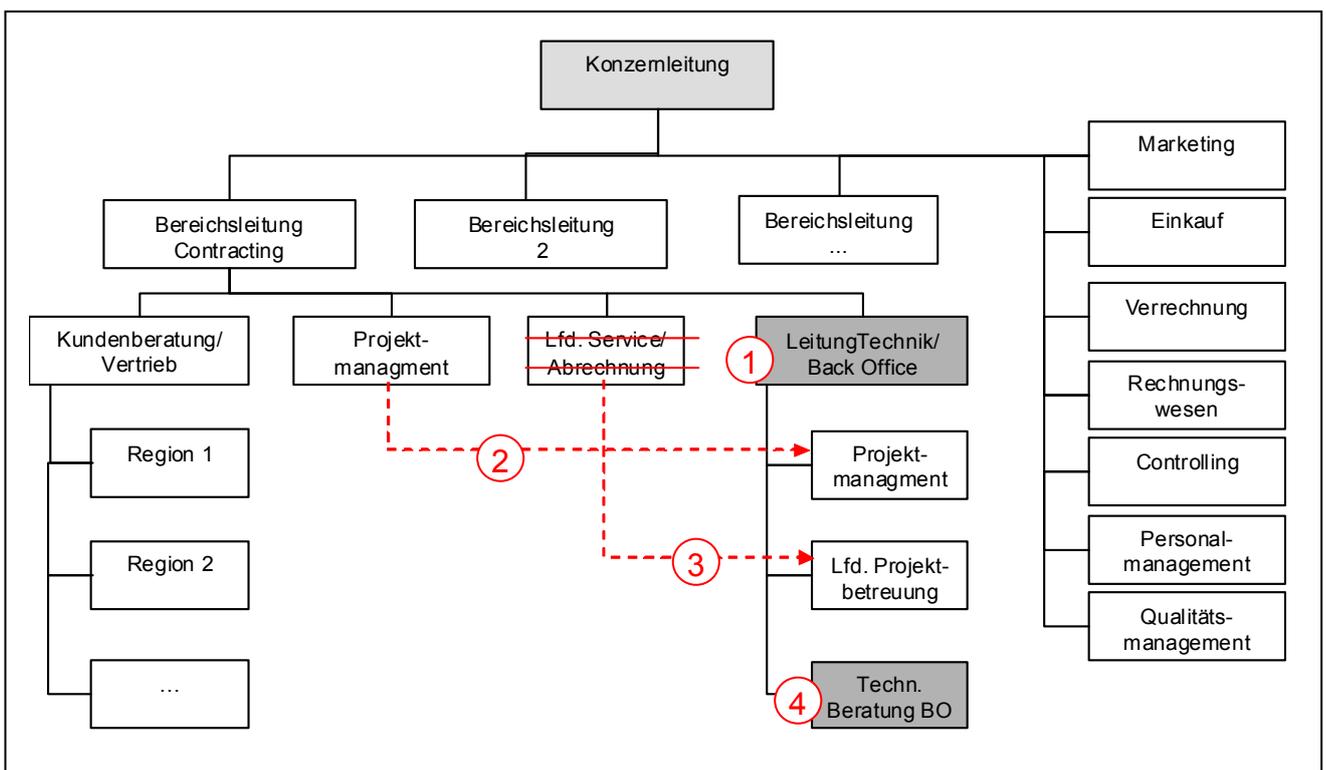


Abbildung 8-23: Veränderungen in der Aufbauorganisation des Contractors durch Einführung des Prozessmodells

Vier zentrale Veränderungen sollen festgehalten werden:

1. Unter Anwendung der **Gestaltungsrichtlinie 7.2** wurde der Prozess „Projektabwicklung/Anlagenbetrieb“ in eine neue Abteilung Technik/Back-Office in der Aufbauorganisation übersetzt, welche wiederum unter Anwendung der **Gestaltungsrichtlinie 7.3** aus mehreren den Teilprozessen entsprechenden Stellen besteht.
2. Der Bereich Projektmanagement wurde in diese Abteilung eingegliedert.
3. Der Bereich Lfd. Service/Abrechnung wurde als laufende Projektbetreuung ebenfalls in die Abteilung Technik/Back-Office eingegliedert.
4. Der neue Bereich Technische Beratung wurde geschaffen, da in der Geschäftsanbahnungsphase in vielen Fällen eine derartige Beratung erforderlich ist und die Kundenprozessverantwortlichen eine entsprechende Ressource brauchen, auf welche sie zugreifen können.

Die Änderungen 2, 3 und 4 entsprechen dabei wiederum der Anwendung der **Gestaltungsrichtlinie 7.3** und stehen in Einklang mit **Richtlinie 7.7**; entsprechend wurden die Prozesse als operative Supportprozesse eingegliedert und in Stellen übersetzt.

Aus Abbildung 8-23 wird auch ersichtlich, dass in diesem Fallbeispiel ein relativ geringer Grad der Anpassung stattgefunden hat. So ist der Vertriebsbereich rund um den Kundenprozess gleich geblieben und nur die technischen Funktionen wurden zusammengefasst und eine durchgängige Verantwortung wurde sichergestellt.

8.5.5 Angepasste Aufbauorganisation

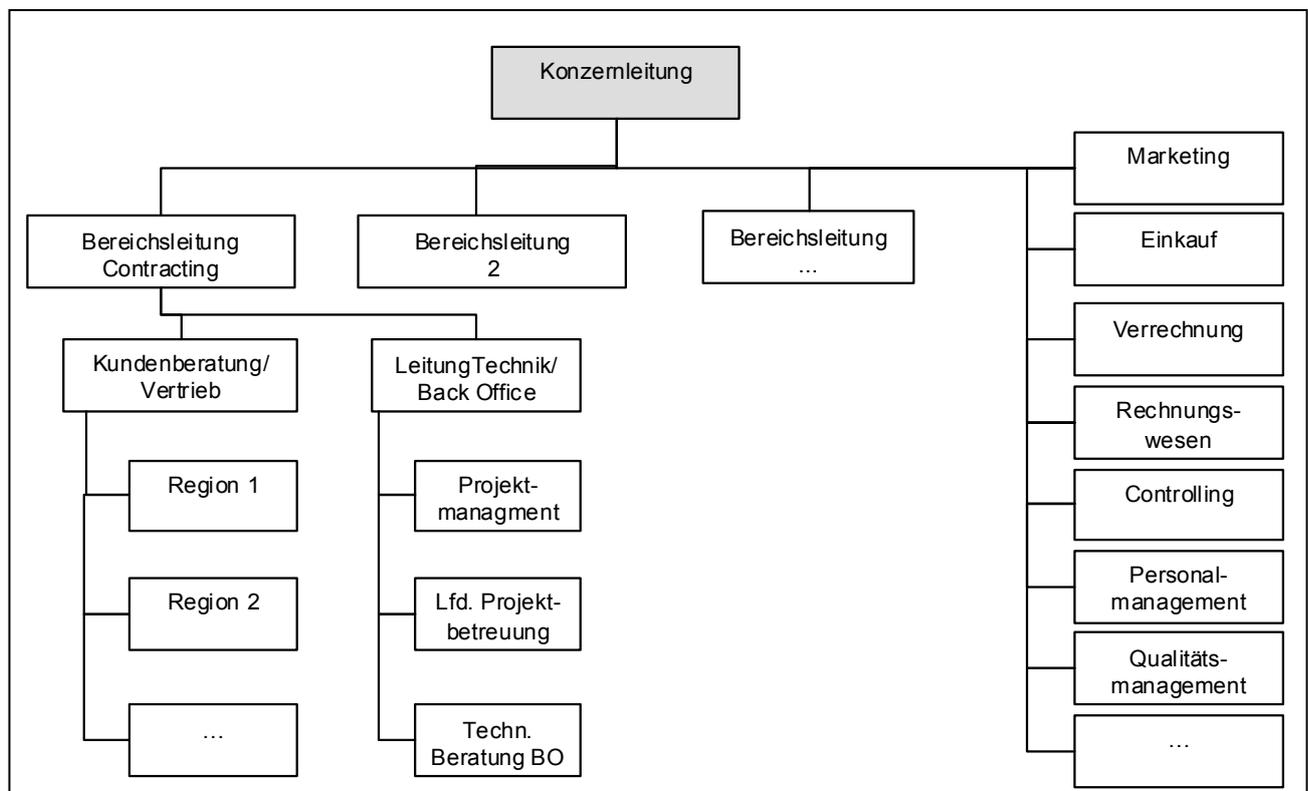
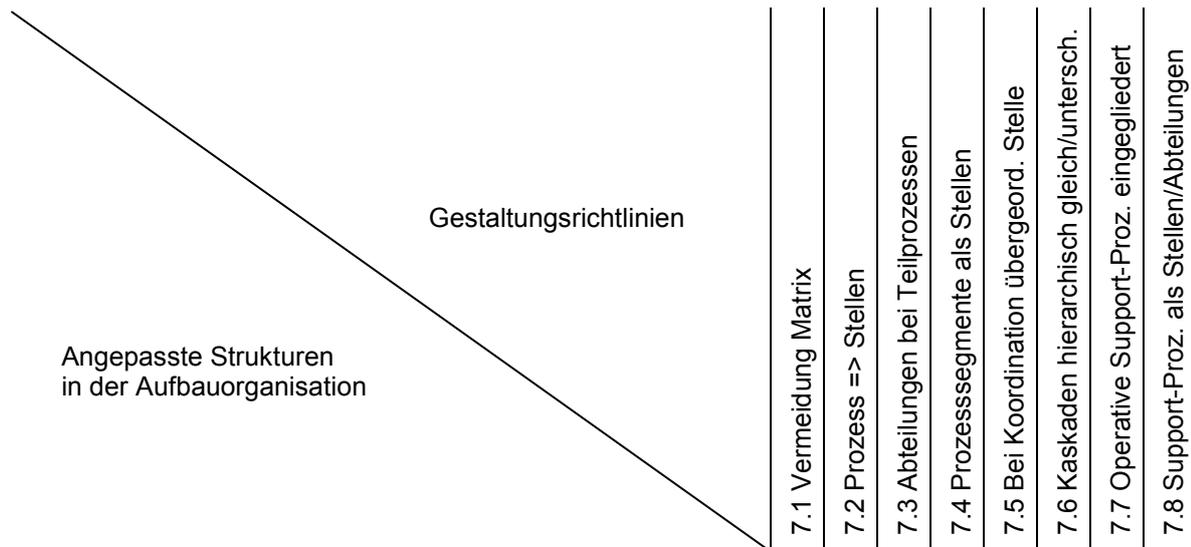


Abbildung 8-24: Aufbauorganisation des Contractors nach eingeführter Prozessorganisation

Wie in Abbildung 8-24 ersichtlich, wurde die Aufbauorganisation auch hier mit den Prozesskaskaden aus dem Prozessmodell abgestimmt und die Segmentierung jeweils zur Bildung der Abteilung/Stellen oder Teilaufgaben verwendet. Dabei entsprechen die beiden Prozesskaskaden den Hauptabteilungen der Aufbauorganisation – Vertrieb und Technik/Back-Office.

Bereits bei der Dokumentation der Veränderungen in Kapitel 8.5.4 wurde die Anwendung der Gestaltungsrichtlinien 7.2, 7.3 und 7.7 erläutert. Abbildung 8-25 zeigt dies nochmal im Überblick. Im Folgenden wird nun untersucht, inwieweit die veränderte Aufbauorganisation weiteren in Kapitel 7 definierten Gestaltungsrichtlinien entspricht. Dafür zeigt die Abbildung 8-25 ebenfalls, welche weiteren Gestaltungsrichtlinien durch die geschaffene Konstellation von Aufbau- und Prozessorganisation erfüllt wurden. Grundsätzlich und übergreifend sei dabei festgehalten, dass die Bildung einer Matrixorganisation vermieden wurde. Außerdem wird ersichtlich, dass alle acht Richtlinien angewendet wurden.



Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei den vorgenommenen **Veränderungen in der Aufbauorganisation** (vgl. auch 8.5.4)

Durch die mehrfachen Aufgaben im Bereich Technik/ Back-Office wurde der Prozess in mehrere Teilprozesse zerlegt – diese Teilprozesse und ihre Verantwortlichen finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder.	✓		✓					
Der technische Supportprozess ist als operativ anzusehen und ist Teil des Prozessmodells bzw. der wertschöpfenden Prozesse.	✓	✓					✓	

Weitere Erfüllung von Gestaltungsrichtlinien zwischen Prozessorganisation und Aufbauorganisation des Energieversorgers/Contracting-Bereichs

Der technische Prozess unterliegt einem gesamtverantwortlichen Abteilungsleiter (Leitung Technik/Back-Office).	✓				✓			
Der Kundenprozess wird in der Aufbauorganisation durch den Bereichsleiter gesamtverantwortet.	✓	✓						
Die Prozesskaskaden Kundenprozess und Projekt-abwicklung/Anlagenbetrieb finden sich als hierarchisch gleichgestellte Abteilungen in der Aufbauorganisation wieder.						✓		
Für die unterschiedlichen Kundenprozess-Segmente (regional) gibt es einen übergreifenden Verantwortlichen in der Aufbauorganisation (Vertriebschef), da hier ein einheitliches Auftreten nach außen sichergestellt werden soll.	✓	✓		✓				
Die nicht operativen Supportprozesse finden sich als Stellen in der Aufbauorganisation wieder, dabei stellen die kaufmännischen Prozesse Zentralprozesse der AG dar.	✓							✓

Abbildung 8-25: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei der prozessorientierten Aufbauorganisation des Energieversorgers/Contracting Bereichs

8.6 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Fallstudien

Die dargestellten Fallbeispiele zeigen, wie bei Einführung eines Prozessmodells die Aufbauorganisation an die Ablauforganisation angepasst werden kann. Dabei ist ersichtlich, dass der Grad an Veränderung je nach Ausgangssituation sehr unterschiedlich ist. Die definierten Gestaltungsrichtlinien stellen dabei ein Hilfsmittel dar, welches bei der Anpassung der Aufbauorganisation Orientierung bietet.

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, welche Gestaltungsrichtlinien bei welchen Fallstudien angewendet wurden:

Fallstudie	Gestaltungsrichtlinien							
	7.1 Vermeidung Matrix	7.2 Prozess => Stellen	7.3 Abteilungen bei Teilprozessen	7.4 Prozesssegmente als Stellen	7.5 Bei Koordination übergeord. Stelle	7.6 Kaskaden hierarchisch gleich/untersch.	7.7 Operative Support-Proz. eingegliedert	7.8 Support-Proz. als Stellen/Abteilungen
Fallbeispiel 8.1: Möbellogistikdienstleister	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Fallbeispiel 8.2: Lebensmitteleinzel-/großhändler	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Fallbeispiel 8.3: Elektroinstallationsunternehmen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fallbeispiel 8.4: Heizkesselhersteller	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fallbeispiel 8.5: Energieversorger	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Abbildung 8-26: Überblick der in den Fallstudien angewendeten/geprüften Gestaltungskriterien

In Summe zeigt sich also, dass bei jeder der fünf Fallstudien alle Gestaltungsrichtlinien bis auf 7.3 und 7.5 angewendet wurden. Wie bereits in den Fallbeispielen 8.1 beziehungsweise 8.2 beschrieben, handelt es sich bei 7.3 und 7.5 um optionale Gestaltungsrichtlinien, die nur dann angewendet werden müssen, wenn

es die entsprechenden Konstellationen erfordern beziehungsweise wenn es sich als sinnvoll darstellt. So fordert 7.3, dass in Stellen übersetzte Teilprozesse zu Abteilungen zusammengefasst werden sollen, und 7.5, dass es eine hierarchische Koordination zwischen Prozesssegmenten geben soll, wenn es die Interdependenzen erfordern. Dies war in den Fallbeispielen 8.1 und 8.2 nicht der Fall. Die Anwendbarkeit der definierten Richtlinien wird daher auf Basis der fünf gezeigten Beispiele als positiv bewertet. Die dargestellten Fallbeispiele zeigen, dass eine Einhaltung der Richtlinien prinzipiell möglich ist und argumentieren sachlogisch, dass deren Einhaltung positive Konsequenzen auf die Organisation, beziehungsweise das Zusammenspiel zwischen Prozess- und Aufbauorganisation haben. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die vorliegenden acht Kriterien dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie können jedoch als eine Art erste Checkliste fungieren, mit welcher eine Aufbauorganisation auf die Abgestimmtheit mit dem Prozessmodell geprüft werden kann. Wahrscheinlich ist, dass weitere Kriterien erarbeitet werden können, welche die Abstimmung dann in weiterer Folge in noch größerer Detailtiefe ermöglichen. Die hier vorgestellten Kriterien ermöglichen aber eine schnelle Identifizierung eines notwendigen Anpassungsbedarfs und geben Indikation welche Änderungen angestrebt werden sollten.

9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Arbeit hat als Forschungslücke aufgezeigt, dass die einschlägige Literatur den Zusammenhang zwischen Prozess- und Aufbauorganisation immer wieder aufgreift, aber uneinheitlich behandelt. Die Bandbreite reicht dabei von einer diskutierten Auflösung aufbauorganisatorischer Regelungen bis zu einer umfassenden Ausrichtung der Aufbauorganisation auf eine neu eingeführte Prozessorganisation. Für Letzteres werden zwar theoretische Modelle entwickelt, der konkrete Zusammenhang und die entsprechenden Interdependenzen von Aufbau- und Ablauforganisation werden jedoch nicht oder nur auf sehr abstrakte Weise dargestellt. Des Weiteren spielt die Fragestellung rund um die Verankerung des prozessorientierten Gedankens in den organisatorischen Strukturen eine sehr große Rolle in der Praxis. Kritische Stimmen führen das Scheitern von Business Process Reengineering Projekten sogar auf das Fehlen von konkreten Implementierungsanleitungen und Adaptierungsmethoden zurück. Offenkundig besteht noch Forschungsbedarf zur Entwicklung von Ansätzen, die sowohl theoretisch verankert wie auch praktisch anwendbar sind. In dieser Arbeit sollten erste Schritte zur Entwicklung eines solchen Ansatzes unternommen werden.

Dazu begründete die vorliegende Arbeit die Notwendigkeit einer Aufbauorganisation für das Funktionieren einer Prozessorganisation auf Basis der Literatur und auf sachlogischer Grundlage. Dabei zeigt die Arbeit einerseits, dass die Prozessorganisation die Aufgaben der Aufbauorganisation nicht zur Gänze übernehmen kann und andererseits, dass die Aufbauorganisation nicht unberührt von einer eingeführten Prozessorganisation bleiben kann und auf die Verlagerung des Fokus auf Prozesse ausgerichtet werden muss. Um diese Ausrichtung zu beschreiben, bedient sich die vorliegende Arbeit der Methoden des Grazer Ansatzes und definiert die folgenden acht Gestaltungsrichtlinien, welche bei der Anpassung der aufbauorganisatorischen Strukturen als Leitlinie dienen sollen:

- Die Schaffung von Matrixstrukturen sollte vermieden werden
- Die Zuständigkeiten für Prozesse finden sich als Stellen oder Abteilungen in der Aufbauorganisation wieder

- Eine Abteilung wird dann erforderlich, wenn eine einzelne Stelle den Aufgabenbereich nicht mehr abdecken kann. Es werden Teilprozessverantwortliche definiert, die aufbauorganisatorisch dem Gesamtprozessverantwortlichen (Abteilungsleiter) unterstehen
- Bei der aufbauorganisatorischen Anordnung von Prozesssegmenten sollten die Prozesseigener auf der gleichen Hierarchiestufe stehen
- Hat ein Prozess mehrere Prozesssegmente und somit mehrere Segmentverantwortliche, besteht die Notwendigkeit der Koordination durch eine übergeordnete hierarchische Stelle in der Aufbauorganisation
- Existieren mehrere Prozesskaskaden so können diese auf gleicher oder unterschiedlicher Hierarchiestufe angeordnet werden. Bei gleicher Anordnung gibt es eine übergeordnete Stelle in der Aufbauorganisation
- Operative Supportprozesse werden in die Kernprozesse eingegliedert und aufbauorganisatorisch in die jeweiligen Stellen eingegliedert
- Supportprozessverantwortliche finden sich als eigenständige Stellen in der Aufbauorganisation wieder, wobei Verantwortungszusammenfassungen möglich sind

Die erarbeiteten Gestaltungsrichtlinien sind in erster Linie darauf ausgerichtet die Ziele von Prozessorganisationen zu unterstützen und die umgebene Aufbauorganisation so schlank wie möglich zu halten. Entsprechend zielen sie auf die Minimierung von Schnittstellen und Doppelunterstellungen ab und versuchen die Prozessverantwortlichen auch zu Verantwortlichen in der hierarchischen Organisationsstruktur zu machen. Die Anwendbarkeit dieser Gestaltungsrichtlinien wird schließlich anhand von Praxisbeispielen geprüft und demonstriert. Dabei wurden fünf Business Process Reengineering Projekte mit Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt, eine Prozessorganisation etabliert und die Aufbauorganisation auf Basis sachlogischer Überlegungen angepasst. Im Anschluss wurden die Anwendung und die Erfüllung der Gestaltungsrichtlinien geprüft und gezeigt, dass in allen Beispielen die Mehrheit der Richtlinien angewendet und erfüllt werden konnten.

Die vorliegende Arbeit zielt in erster Linie darauf ab Ansätze zu definieren, die in der praktischen Umsetzung von Business Process Reengineering Projekten angewendet werden können. Sie erhebt dabei nicht den Anspruch, eine vollständige Anleitung für

eine derartige Restrukturierung zu bieten, sondern stellt einen ersten Ansatz dar, um die immer wieder zitierte Abstimmungsnotwendigkeit erkennbar zu machen und – in Form von Gestaltungsrichtlinien – Anhaltspunkte für die notwendige Anpassung zu bieten. Auch können die definierten Richtlinien dafür verwendet werden die Größe der Anpassungsnotwendigkeit von bestehenden Aufbauorganisation nach Einführung einer prozessorientierten Struktur zu identifizieren und so Hinweise auf weitere Handlungsbedarfe zur Erfolgssicherung geben.

10 Literaturverzeichnis

- AGUILAR-SAVIEN R.S.; (2004): „Business process modelling: Review and framework“, in: Int. J. Production Economics 90, S.129–149
- ALLWEYER, T.; (2005): „Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling“, Bochum, W3L GmbH.
- ARGYRIS, C.; (1964): „Integrating the individual and the organization“, New York.
- BAITSCH, CH.; (1993): „Was bewegt Organisationen?“, Frankfurt/M.: Campus
- BEA, F.X./SCHNAITMANN; H.; (1995): „Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse“, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 24 (1995), S. 278-282
- BECKER, J./KAHN, D.; (2000): „Der Prozess im Fokus“, in: Becker, J./Kugeler, M./Rosenmann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement, Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York: Springer Verlag, 2000, S. 1-13
- BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M.; (2000): „Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung“, 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag
- BECKER, J./SCHÜTTE, R.; (1996): „Handelsinformationssysteme“, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- BECKER, T./STAUS, A.; (2011): „Mikroökonomische Organisationstheorie“, Aachen: Shaker Verlag
- BENNIS, W. G.; (1969): „Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects“ Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company
- CHECKLAND, P., HOLWELL, S.; (1998): „Information, Systems, and Information Systems - Making Sense of the Field. Chichester“, Sussex, New York: Wiley
- CORSTEN, H.; (1996): „Grundlagen des Prozessmanagement“, in: Das Wirtschaftsstudium 25, S. 1089-1095
- CHANG, L-J./Levy, M./Powell, P.; (2006): "Process re-engineering success in small and medium-sized enterprises", in ECIS 2006 Proceedings 72
- DANIEL, K.; (2008); „Managementprozesse und Performance, ein Konzept zur reifegradbezogenen Verbesserung des Managementhandelns“, Wiesbaden: Gabler

DAVENPORT, Th. H.; (1993): "Process innovation: reengineering work through information technology", Boston, MA: Harvard Business School Press

DAVENPORT, Th. H./SHORT, J.E. (1990): "The new industrial engineering: information technology and business process redesign", in: Sloan Management Review 31.4, S. 11-17

DAVIS St. M./LAWRENCE P. R.; (1977): "Matrix", Reading, Mass. Addison-Wesley

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.); (2005): „Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe“ (ISO 9000:2005), Berlin: Beuth

EISENHARDT, K. M.; (1989): "Building theories from case study research", in: Academy of Management Review 14.4, S. 532–550

ENGELMANN Th.; (1995): „Business Process Reengineering – Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Vorgehensmodelle“, Wiesbaden: Gabler

ERDMANN, J.; (2000): „Integriertes Prozeßmanagement: Ein multidimensionaler Ansatz für das Management von Prozessen in Unternehmen“, Hannover: Books on Demand GmbH

EVERSHEIM, W.; (1995): „Prozessorientierte Unternehmensorganisation – Konzepte und Methoden zur Gestaltung schlanker Organisationen, Berlin: Springer Verlag

FISCHERMANN, G./LIEBELT, W.; (2000): „Grundlagen der Prozessorganisation", Schriftenreihe Organisation, Band 9, 5. Auflage, Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt

FRESE, E.; (1992): „Handwörterbuch der Organisation", 3. Auflage, Stuttgart: Poeschel

FU H-S./CHANG T-H./WU M-J.; (2001) "A case study of the SMEs' organizational restructuring in Taiwan", in: Industrial Management & Data Systems 101.9, S. 492–501

GAITANIDES, M.; (1996): „Prozessorganisation“, in: Kern, W./Schröder, H.-H./Weber, J. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1682–1696

GAITANIDES, M., SCHOLZ, R., VROHLINGS, A., RASTER, M. (Hrsg.); (1994): „Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering“, München/Wien, S. 1–19

- GAVIN, D.; (1998): "The processes of organization and management", in: Sloan Management Review (1998 Heft 4), S. 33–50.
- GRLOCHLA, E.; (1995): „Grundlagen der organisatorischen Gestaltung“, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- GUMMESSON, E.; (2001): "Are Current Research Approaches in Marketing Leading Us Astray?", Marketing Theory, Vol. 1, No.1, S. 27–48
- HABERFELLNER, R.; (1974): „Die Unternehmung als dynamisches System. Der Prozesscharakter der Unternehmungsaktivitäten“, Zürich, Verlag Industrielle Organisation
- HAMMER, M.; (1990), "Reengineering work: Don't automate, obliterate", in: Harvard Business Review 68.4, S. 104-112.
- HAMMER, M.; Champy, J.; (1993), "Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution", New York: Harper Business
- HAMMER, M.; (1996), „Das prozesszentrierte Unternehmen“, New York: Harper Collins Publishers
- HAMMER, M.; Champy J.; (2003): "Business reengineering", 7. Aufl. Frankfurt/M.: Campus
- HARRINGTON J.; (1991): "Business Process Improvement – The Breakthrough Strategy for Total Quality", New York: McGraw-Hill Inc.
- HAUSER Ch.; (1996): „Marktorientierte Bewertung von Unternehmensprozessen“, Köln: Verlag Josef Eul
- HILL, W./FEHLBAUM, R.ZULRICH, P.; (1998): „Organisationslehre - Band 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme“, 5. verbesserte Aufl. Bern: Paul Haupt
- HOFFMANN, F.; (2004): „Aufbauorganisation“, in: Schreyögg, G. (Hrsg); (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 208–221
- JAHNS, C.; (2001): „Prozesse und Prozessorientierung“, Internetquelle: <http://www.christoph-jahn.de/uni/prozesse/prozesse.pdf>, Abrufdatum: 30.06.2011.
- KALNY, E./PUSTELHOFER, R.; (1999): „Chancen und Risiken bei der Zertifizierung nach ISO 9001:2000“, Wien: Linde

KIESER, A.; (2002): „Max Webers Analyse der Bürokratie“, in: Kieser A. (2002): „Organisationstheorien“, 5. Auflage; Stuttgart: Kohlhammer, S. 39–64.

KIESER, A.; WALGENBACH, P.; (2007): „Organisation“, 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

KNIGHT, K.; (1976): „Matrix organisation: a review“, in: Journal of Management Studies, May 1976, S. 111–130

KOHLBACHER, M.; (2009): „The Effects of Process Orientation on Customer Satisfaction, Product Quality and Time-Based Performance“, Paper presented at the 29th International Conference of the Strategic Management Society, Washington DC, October 11–14

KOSIOL, E.; (1976): „Organisation der Unternehmung“, 2. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Th. Gabler

KRIEG, W.; (1971): „Kybernetische Grundlagen der Unternehmensgestaltung Dissertation, St. Gallen

KRÜGER, W.; (1993): „Organisation der Unternehmung“, 3. verb. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln: Verlag W. Kohlhammer,

KUGLER, M./VIETING, M.; (2000): „Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation“; in: Becker, J./Kugler, M./Rosemann, M. (Hrsg.) (2000): „Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung“, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 187–232

KLUGE, F./SEEBOLD, E.; (2002): „Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 24. Auflage, Berlin: de Gruyter

KRALLMANN, H./FRANK, H./GRONAU, M.; (2002): „Systemanalyse im Unternehmen“, 4. Auflage, München; Oldenbourg

LASKE, S./WEISKOPF, R.; (1992): „Hierarchie“, in: Frese E. (Hrsg.); (1992): „HWO“, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 791–807

LEUMANN, P.; (1980): „Matrix-Organisation“, in: Zeitschrift für Organisation 49, S. 123–131

MACKENSEN, L.; (1977): „Großes Deutsches Wörterbuch. Rechtschreibung, Grammatik, Stil, Worterklärung, Fremdwörterbuch“, Kapp Verlag.

- MIAO Y.-J.; (2010): „How Does the Enterprise Implement Business Process Reengineering Management“, International Conference on E-Business and E-Government
- NAUER, E.; (1993): „Organisation als Führungsinstrument“, BernZStuttgart/Wien: Haupt
- NORDSIECK, F.; (1955): „Rationalisierung der Betriebsorganisation“, 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel
- NORDSIECK, F.; (1972): „Betriebsorganisation“, 4. Auflage, Stuttgart: Poeschel Verlag
- O'NEILL P./SOHAL A.S.; (1999): „Business process reengineering: a review of recent literature“, Technovation, 19, S. 571–581
- OSTERLOH, M.; FROST, J.; (2003): „Prozessmanagement als Kernkompetenz“, Zürich: Gabler Verlag
- PARÉ, G.; (2004): „Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research“, Communications of the Association for Information Systems 13 (18)
- PICOT, A./FRANCK, E.; (1998): „Prozessorganisation: eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre“, in: Nippa, M./Picot, A.: Management prozessorientierter Unternehmen – Ansätze, Methoden und Fallstudien, 2. Auflage, Frankfurt/M.: Campus
- POUSTTCHI K./HABERMANN K.; (2009): „Exploring the Organizational Effects of Mobile Business Process Reengineering“, Eighth International Conference on Mobile Business
- PRAHALAD, C. K.; (1988): „Konzept und Leistungsfähigkeit mehrdimensionaler Organisationen“, in: Reber, Gerhard/Strehl, Franz (Hrsg.): Matrix-Organisation. Klassische Beiträge zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 107–125
- PROBST, G./RAUB, S.; (1995): „Action Research: Ein Konzept angewandter Managementforschung“, in: Die Unternehmung 49, S. 3–20
- PROBST, G.J.; (1992): „Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven“, Landsberg: Verlag moderne Industrie"

- RADSZUWEIT, S./SPALIER, M.; (1982): „Knaurs Wörterbuch der Synonyme - Der treffende Ausdruck - Das passende Wort“, München: Lexikographisches Institut
- SIA S.K./NEO B.S.; (1996): “The impacts of business process re-engineering on organizational controls”, *International Journal of Project Management*, 14, 6, S. 341-348
- SCHANTIN, D.; (1999): "Kundenorientierte Gestaltung von Geschäftsprozessen durch Segmentierung und Kaskadierung", Technische Universität Graz
- SCHERTLER, W.; (1985): "Unternehmungsorganisation", 2. Auflage, München/Wien: Oldenbourg Verlag
- SCHMELZER, H./SESSELMANN, W.; (2002): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2. Auflage, Wien: Hanser Verlag
- SCHNEIDER, S.; (1975): „Konflikte in einer Matrixorganisation“, in: *Zeitschrift für Organisation*, Heft 6, S. 321–330
- SCHREYÖGG, G.; (1998): „Organisation“ (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler
- SCHREYÖGG, G.; (2003): „Organisation“ (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler
- SCHREYÖGG, G.; (2006): „Organisationstheorie“, in: *Handelsblatt Wirtschafts-Lexikon*, Band 8, Stuttgart, S. 4198–4214
- SCHREYÖGG, G.; (2008): „Organisation“, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M.; (1999): "Organisation", 2. überarb. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen
- SPISAK M.; (2003): „Organisation als Führungsaufgabe“, in: Th. Steiger/E. Lippmann (Hrsg.): *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, 2. Auflage, Berlin et al.: Springer
- STAEHLE, W. H.; (1988): „Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive“, München: Vahlen
- SUSMAN, G. I., & EVERED, R. D.; (1978): “An assessment of the scientific merits of action research”, in: *Administrative Science Quarterly*, 23.4, S. 582–603
- SUTER A., Zechner M.; (1995): „Unternehmensführung und Organisation“, TU Graz: Vorlesungsskriptum
- TAYLOR, F. W. (1911): “The principles of scientific management”, New York

- TENG, J./GROVER, V./FIEDLER, K.; (1996): "Developing Strategic Perspectives on Business Process Reengineering: From Process Reconfiguration to Organizational Change", in: OMEGA 24, S. 271–294
- TIPOTSCH, Ch.; (1997): "Business Modeling: Vorgehensmethodik und Gestaltungsmodelle", Dissertation, Technische Universität Graz
- TRKMAN, P.; (2010); „The critical success factors of business process management“, in: International Journal of Information Management 30, S. 125–134
- VAHS, D.; (1994): "Wege zu effizienteren Organisationsstrukturen", in: ZfO 2, S. 305–310
- VAHS, D.; (2001): „Organisation“, 3.te überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- VAHS, D.; (2009): "Organisation", 7. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel,
- von GLASERFELD, E.; (1995): "Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning", London/Washington: The Falmer Press
- WALGENBACH, Peter (2002): „Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie“, in: Kieser A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart: Kohlhammer, S. 319–353
- WELGE, M. K.; (1987): „Unternehmensführung“, Band 2: Organisation, Stuttgart: Poeschel
- WITTE, E.; (1973): „Ablauforganisation“, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart: Poeschel, S. 20–30
- WOLF, J.; (2010): „Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik“, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- WÖLTGE, M.; (1991): "Betriebsorganisation", Würzburg: Vodel Buchverlag
- WÖRZBERGER, R.; (2010): Management dynamischer Geschäftsprozesse auf Basis statischer Prozessmanagementsysteme, Dissertation, Rheinisch-Westfälisch Technische Hochschule Aachen
- YIN, R. K.; (2003): "Case Study Research", 3. Auflage, London, England: Sage Publications

ZUO L., LIU Y.; (2010): „Organizational Change Pattern based on Business Process Reengineering”, International Conference on E-Business and E-Government

11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Kategorisierung von Organisationsbegriffen und Verwendung in dieser Arbeit ²	10
Abbildung 2-2: Das Dualproblem der Organisationsgestaltung ¹²	12
Abbildung 2-3: Überblick Koordinationsmechanismen	14
Abbildung 2-4: Formale und informale Koordinationsformen und deren Instrumente	14
Abbildung 2-5: Organisation, Improvisation, Disposition	16
Abbildung 2-6: Optimaler Rationalisierungsgrad sowie Über- und Unterorganisation	16
Abbildung 2-7: Eignung unterschiedlicher Organisationsgrade	17
Abbildung 2-8: Die Ziele der Koordinationseffizienz	21
Abbildung 3-1: Abgrenzung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation ³¹	25
Abbildung 3-2: Arten von Organisationseinheiten.....	26
Abbildung 3-3: Organisationsformen und praktische Ausprägungen.....	29
Abbildung 3-4: Vor- und Nachteile des Einliniensystems	30
Abbildung 3-5: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems	31
Abbildung 3-6: Vor- und Nachteile des Stabliniensystems	32
Abbildung 3-7: Funktionale Organisation.....	32
Abbildung 3-8: Divisionale Organisation.....	34
Abbildung 3-9: Matrixorganisation	38
Abbildung 3-10: Formen der Sekundärorganisation	41
Abbildung 3-11: Übergang von Aufgaben- zur Arbeitsanalyse	43
Abbildung 3-12: Überblick weiterer Prozessdefinitionen neben Davenport, Hammer/Champy, Gaitanides und Vahs	47
Abbildung 3-13: Prozess nach Tipotsch	51
Abbildung 3-14: Der Prozess als Sequenz von Aktivitäten mit Input und Output.....	52
Abbildung 3-15: Primäre und sekundäre Prozesskunden.....	54
Abbildung 3-16: Aktivitäten eines Prozesses zur Schaffung von Wert und Kundennutzen	56
Abbildung 3-17: Prozesstypen.....	57
Abbildung 3-18: Prozess- vs. funktionsorientierte Arbeitsteilung.....	61
Abbildung 3-19: Die Ziele der Prozessorganisation.....	63
Abbildung 3-20: Verkürzung der Durchlaufzeit durch Einführung von Prozessorganisation	64
Abbildung 3-21: Basiseinheit des Grazer Modells	67
Abbildung 3-22: Von der Prozesskette zu Prozesskaskaden	68

Abbildung 3-23: Prozesskaskadierung	69
Abbildung 3-24: Kaskadierung und Segmentierung	70
Abbildung 3-26: Prozessmodell der ISO 9001:2008.....	79
Abbildung 4-1: Möglichkeiten des Verhältnisses zwischen Aufbau- und Prozessorganisation	80
Abbildung 4-2: Prozessmanagement als Sekundärorganisation	85
Abbildung 4-3: Prozessmanagement als Primärorganisation	86
Abbildung 4-4: Stufen des Referenzvorgehensmodells zur Gestaltung einer prozessorientierten Aufbauorganisation	88
Abbildung 4-5: Rollen in der Organisation nach Hammer.....	92
Abbildung 4-6: Unterschiedliche Behandlung des Verhältnisses zwischen Aufbauorganisation (ABO) und Prozessorganisation (PO) in der Fachliteratur	94
Abbildung 5-1: Anwendungsbereiche unterschiedlicher Forschungsstrategien.....	101
Abbildung 5-2: Analyseraster bei Durchführung der Fallstudien.....	104
Abbildung 5-3: Das 7m-Vorgehensmodell.....	105
Abbildung 5-4: Case Study Research und Action Research nach dem 7P-Modell als Forschungsansatz	107
Abbildung 5-5: Vorgehensmodell zur Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse aus den Fallstudien	110
Abbildung 6-1: Segmentierung von Prozessen.....	112
Abbildung 6-2: Regionale Segmentierung	117
Abbildung 6-3: Prozessmodell mit mehrfacher Kunden-Lieferantenbeziehung	119
Abbildung 6-4: Prozesskaskadierung mit x:1 Kunden- Lieferantenbeziehung	121
Abbildung 6-5: Prozess mit mehreren Teilprozessverantwortlichen	121
Abbildung 6-6: Prozesse in der klassischen funktionalen Aufbauorganisation	126
Abbildung 6-7: Prozessorganisation quer zu bestehender Aufbauorganisation	127
Abbildung 7-1: Stellenbildung aus Prozessen (Beispiel)	133
Abbildung 7-2: Aufbauorganisatorische Umsetzung bei Teilprozessen mit mehrfacher Stellenbildung	134
Abbildung 7-3: Spiegelung von Prozesssegmenten in der Aufbauorganisation.....	136
Abbildung 7-4: Anordnung von Prozesskaskaden auf gleicher Hierarchiestufe.....	137
Abbildung 7-5: Anordnung von Prozesskaskaden in einem Hierarchieverhältnis... ..	138
Abbildung 7-6: Anordnung von Support-Prozessen in der Aufbauorganisation	140
Abbildung 8-1: Bestehende Aufbauorganisation des Logistikunternehmens.....	144
Abbildung 8-2: Das vierfach kaskadierte Prozessmodell des Logistikdienstleisters	145
Abbildung 8-3: Die prozessorientiert angepasste Aufbauorganisation des Logistik- unternehmens.....	148

Abbildung 8-4: Angepasste Aufbauorganisation nach eingeführter Prozessorganisation.....	150
Abbildung 8-5: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei der prozessorientierten Aufbauorganisation des Logistikunternehmens.....	151
Abbildung 8-6: Die Aufbauorganisation des Elektroinstallationsunternehmens bei Projektstart.....	154
Abbildung 8-7: Das erarbeitete vierfach kaskadierte Prozessmodell des Elektroinstallationsunternehmens.....	155
Abbildung 8-8: Veränderungen in der Aufbauorganisation durch Einführung des Prozessmodells.....	158
Abbildung 8-9: Durch die Prozessorganisation veränderte Aufbauorganisation.....	160
Abbildung 8-10: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien in der prozessorientiert adaptierten Aufbauorganisation des Elektroinstallationsunternehmens.....	161
Abbildung 8-11: Aufbauorganisation des Lebensmittelgroßhändlers/Kaffee-/Tee Produzenten.....	164
Abbildung 8-12: Das erarbeitete dreifach kaskadierte Prozessmodell des Lebensmittelgroßhändlers/Kaffee-/Tee-Produzenten.....	165
Abbildung 8-13: Veränderungen der Aufbauorganisation durch prozessorientierte Ausrichtung.....	169
Abbildung 8-14: Adaptierte Aufbauorganisation nach Einführung des Prozessmodells.....	171
Abbildung 8-15: Anwendung/Erfüllung der Gestaltungsrichtlinien beim Fallbeispiel Lebensmittelgroßhändler – Kaffee-/Tee-Produzent.....	171
Abbildung 8-16: Aufbauorganisation des Heizkesselherstellers vor eingeführter Prozessorganisation.....	174
Abbildung 8-17: Prozessmodell des Heizkesselherstellers.....	175
Abbildung 8-18: Veränderungen in der Aufbauorganisation nach Einführung des Prozessmodells.....	179
Abbildung 8-19: Aufbauorganisation nach Einführung der Prozessorganisation.....	182
Abbildung 8-20: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei der prozessorientierten Aufbauorganisation des Heizkesselherstellers.....	184
Abbildung 8-21: Organigramm des Geschäftsbereichs Contracting.....	187
Abbildung 8-22: Das dreifach kaskadierte Prozessmodell des Contracting Anbieters.....	188
Abbildung 8-23: Veränderungen in der Aufbauorganisation des Contractors durch Einführung des Prozessmodells.....	191
Abbildung 8-24: Aufbauorganisation des Contractors nach eingeführter Prozessorganisation.....	193

Abbildung 8-25: Anwendung der Gestaltungsrichtlinien bei der prozessorientierten Aufbauorganisation des Contractin Anbieters.....194

Abbildung 8-26: Überblick der in den Fallstudien angewendeten/geprüften Gestaltungskriterien.....195