

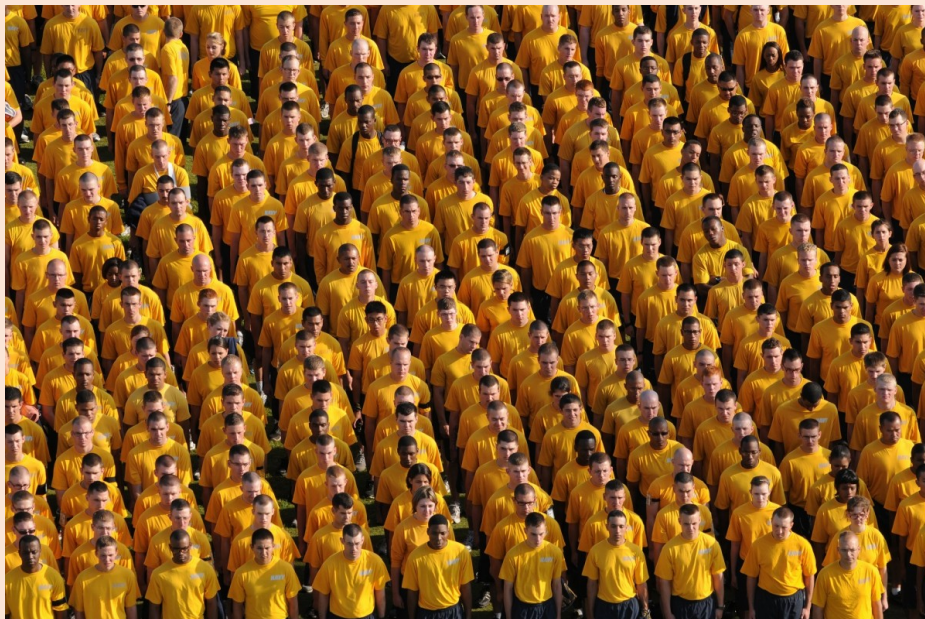


Der vorliegende Text ist unter:

„Creative Commons Namensnennung-Share Alike 4.0 International Public License“ veröffentlicht.

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Skript



Lektion IV

Organisation

Kontakt:

Vorschläge zur Weiterentwicklung, Ergänzung oder Fehlerhinweise bitte per E-Mail an: uer-feedback@hs-bochum.de

Das Skript ist Teil der vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten *OERContent-Initiative*.

Mehr Lehr- und Lernmaterialien des Teilprojektes „ebwl-oer.nrw“ finden Sie hier:

<http://www.institut-digitales-management.de/oercontent>

Autor*innen/Mitarbeit

- Prof. Dr. Roland Böttcher

Geschätzte
Lesezeit:
21 Minuten

Inhaltsverzeichnis

IV	Organisation	7
	IV-1. Begriffe und Grundlagen.....	7
	IV-1.1. Instrumentelles und institutionelles Verständnis	8
	IV-1.2. Arbeitsteilung und Spezialisierung	8
	IV-2. Aufbauorganisation.....	10
	IV-2.1. Vorgehensweise bei der Aufbauorganisation	10
	IV-2.2. Abteilungsbildung.....	12
	IV-2.3. Organigramme	13
	IV-2.4. Organisationsstrukturen.....	14
	IV-3. Ablauforganisation	19
	IV-3.1. Einleitung	19
	IV-3.2. Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	19
	IV-3.3. Prozessbeispiel Beschaffungsauftrag	20
	IV-3.4. Aufbau- vs. Ablauforganisation	21
	IV-4. Prozessmanagement.....	23
	IV-4.1. Entstehung	23
	IV-4.2. Prozessdefinition	23
	IV-4.3. Reifegradmodelle	24
	IV-4.4. Bewertung Prozessmanagement.....	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	6
Abbildung 2: IT Betrieb von Max Mustermann	7
Abbildung 3: Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	10
Abbildung 4: Tätigkeitsbereiche/Stellen/Personen	11
Abbildung 5: Organigramm einer Produktabteilung	12
Abbildung 6: Abteilungen fassen Stellen zusammen.....	12
Abbildung 7: Organigramm mit einer Leitungstiefe von 4	14
Abbildung 8: Funktionale Organisationsstruktur.....	15
Abbildung 9: Regionale/geografische Organisationsstruktur	15
Abbildung 10: Divisionale/produktspezifische Organisationsstruktur	16
Abbildung 11: Prozessorientierte Organisationsstruktur	16
Abbildung 12: Kundenorientierte Organisationsstruktur	17
Abbildung 13: Matrixorganisationsstruktur	17
Abbildung 14: Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	20
Abbildung 15: Übersicht Aufbau- und Ablauforganisation.....	21
Abbildung 16: Umstrukturierter Prozessablauf.....	24
Abbildung 17: Fünfstufiges Reifegradmodell	25

Glossar

Aufgabenanalyse	Identifikation der zu erledigenden Teilaufgaben im Rahmen der Entwicklung von Organisationsstrukturen
Aufgabensynthese	Zusammenfassung der zu erledigenden Teilaufgaben im Rahmen der Entwicklung von Organisationsstrukturen
Auftrag	Administrative Zusammenfassung aller Tätigkeiten zur Abwicklung von Kundenanfragen bis zur Rechnungsstellung nach Leistungserbringung
Einlinienorganisation	Anwendung des Prinzips der Einheit der Auftragserteilung, nach dem jedem Mitarbeitenden genau eine weisungsbefugte Leitungsinstanz zugeordnet ist.
Formalisierung	Koordination organisatorischer Abläufe durch verbindliche Regeln und Vorschriften
Geschäftsführung	Leitungsinstanz verantwortlich für die Organisation und Steuerung der Geschäftstätigkeiten im Innenverhältnis
Hierarchie	In der Regel pyramidenförmige Über- und Unterordnung von Organisationseinheiten in einer Organisationsstruktur
Holding	Dezentrales Führungsmodell für operativ eigenständige Tochtergesellschaften unter dem Dach der Muttergesellschaft, die sich in der Regel auf die strategische Führung beschränkt.
Leitungsspanne	Anzahl der einer Leitungsinstanz zugeordneten Mitarbeitendenstellen
Organigramm	Grafische Darstellung einer Organisationsstruktur, in der Regel beschränkt auf die ersten organisatorischen Ebenen
Profitcenter	Organisatorische Einheiten, für die im internen Rechnungswesen eine dedizierte Erfolgsermittlung erfolgt.
Profitcenter Organisation	Bildung von organisatorischen Einheiten mit definiertem Geschäftsauftrag, relativ selbstständiger Leitungsinstanz und korrespondierender Ergebnisverantwortung (durch Zurechnung eines Teilbetriebsergebnisses)
Projekt	Zeitlich befristete Organisationseinheit zur Erledigung von definierten Aufgaben
Spezialisierung	Zusammenfassung von gleichartigen Verrichtungen
Stab	Organisationseinheit mit direkter Berichtslinie an die Unternehmensleitung zur operativen Unterstützung der Führungsaufgaben

Lernziele

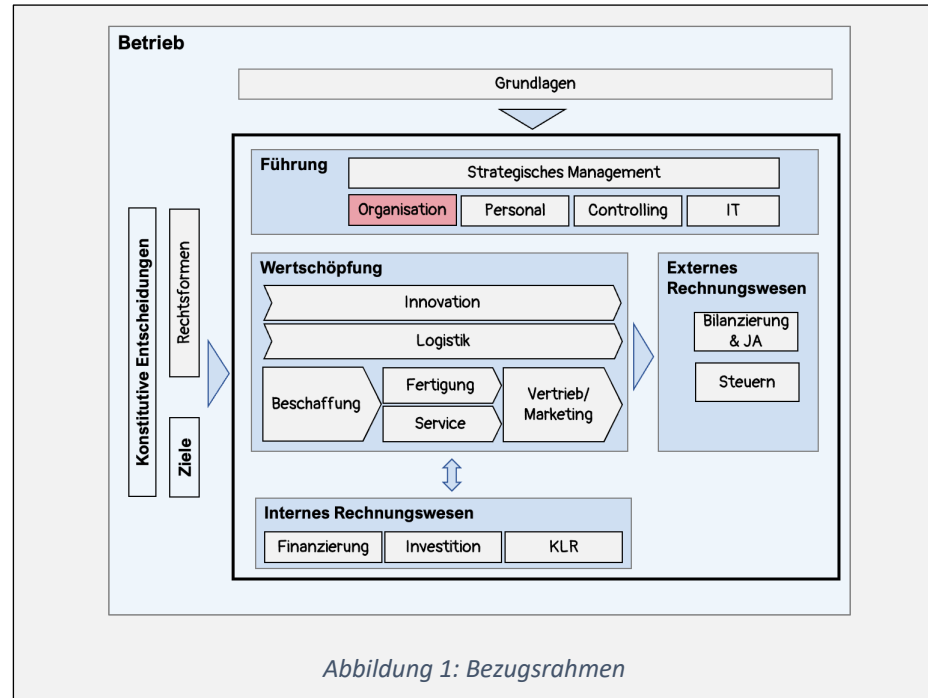
Nach dieser Lerneinheit kannst du

- die Grundlagen der Organisation erklären,
- erklären, warum Organisation für ein Unternehmen wichtig ist,
- den Unterschied zwischen institutionellem und instrumentellem Verständnis einer Organisation erkennen und aufzeigen,
- Elemente der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese benennen,
- Vorgehensweisen der Aufbauorganisation erklären,
- den Unterschied zwischen den verschiedenen Organisationsformen/-strukturen aufzeigen,
- die Abhängigkeiten zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation verstehen,
- die Zielsetzung und den Aufgabenbereich des Prozessmanagements bestimmen,
- die Vorteile von Prozessmodellierungen benennen,
- den Zweck und den Ansatz des Reifegradmodells im Prozessmanagement erklären.

Hinweis für Studierende

Das vorliegende Skript dient als begleitende und zusammenfassende Lektüre ergänzend zu den Videolerneinheiten. Es steht unter der Creative Commons Lizenz. Aus urheberrechtlichen Gründen musste darauf verzichtet werden aus etablierten Lehrbüchern zu zitieren. Entsprechend fehlen Quellenangaben. Der Text erfüllt formal somit **nicht** die Standards guter wissenschaftlicher Praxis und hat **keinen Vorbildcharakter** für alle Arten wissenschaftlicher Arbeiten (also auch nicht für Haus- und Abschlussarbeiten).

Bezugsrahmen



Diese Lektion hat Organisation als Thema. Ein Blick auf den Bezugsrahmen verschafft einen Überblick, in welchem Bezug das Thema innerhalb der Einführung in die BWL steht.

Die Organisation ist eine Führungsaufgabe und leitet sich aus den strategischen Zielen ab. Das übergreifende Ziel besteht darin, Aufgaben und Verantwortlichkeiten so zu verteilen, dass der Betrieb effizient wirtschaftet.

IV Organisation

IV-1. Begriffe und Grundlagen

Wie wir bereits in einer vorangegangenen Lektion gehört haben, liegt der Betriebswirtschaft das ökonomische Prinzip zugrunde. Es besagt, unter anderem, dass betriebliches Handeln effektiv und effizient sein muss. Zufall und Improvisation helfen, sie sollen aber nicht die Regel sein, sondern die Ausnahme. Mit anderen Worten, die Umsetzung der unternehmerischen Ziele sollte also strukturiert erfolgen und idealerweise reproduzierbar sein. Dazu bedarf es einer Ordnung. Insbesondere, und das ist ja im Normalfall die Regel, wenn mehrere Personen beteiligt sind. Die betriebswirtschaftliche Teildisziplin, die sich mit diesen Themen auseinandersetzt, nennt sich Organisation und ist eine Teilaufgabe der Unternehmensführung.

Was hat das mit dem echten Leben zu tun?

Max Mustermann hat sich schon immer sehr für IT interessiert und entschließt sich seine berufliche Zukunft auch in diesem Bereich zu suchen. Er gründet ein Unternehmen für **IT Services**. Er wendet sich zunächst mit folgendem Angebot an die Gewerbetreibenden in seiner Stadt:

IT-Ausstattung

- Bereitstellung Endgeräte (PC, Laptop, Drucker)
- Einrichtung lokale Netzwerke
- Internetpräsenz
- E-Mail

IT-Sicherheit

- Durchführung von Audits
- Firewall
- Virenschutz

IT-Betreuung

- Hotline/Remote Service
- Vor-Ort Service



Abbildung 2: IT Betrieb von Max Mustermann

IV-1.1. Instrumentelles und institutionelles Verständnis

Organisation ist also sowohl Zustand als auch Prozess

Umgangssprachlich wird etwas, das organisiert ist, auch als Organisation bezeichnet. Auch in der Betriebswirtschaftslehre finden wir daher zwei grundlegende Begriffsverwendungen für Organisation. Einerseits das instrumentelle Verständnis im Sinne der zuvor angesprochenen Funktion, Ordnung zu schaffen. Andererseits ist jede Ordnung immer auch ein System, in dem Akteure zum Zwecke der gemeinsamen Zielerreichung zusammenarbeiten. Man spricht vom institutionellen Organisationsbegriff.

Solange selbständige Unternehmer*innen, wie Max Mustermann mit seinem Start-up IT Services, alleine agieren und alle Aufgaben von A-Z selbst erledigen, brauchen sie „Organisation“ nur für sich selbst, um das Arbeitspensum zu strukturieren. Von betrieblicher Organisation wird in diesem Fall nicht gesprochen.

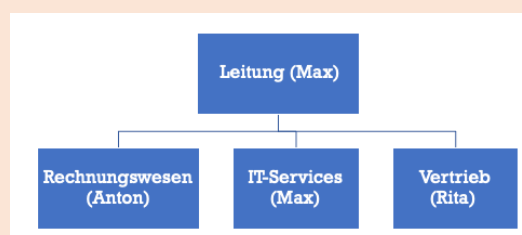
Wenn überhaupt, dann ist die Ein-Personen-Organisation ein Grenzfall, da sich Organisation in diesem Fall nur auf die persönliche Aufgabenplanung bzw. das Zeitmanagement bezieht. Letzteres wird allerdings nicht im Themengebiet der betrieblichen Organisationslehre diskutiert.

IV-1.2. Arbeitsteilung und Spezialisierung

Die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Organisation beginnt, sobald Arbeitsteilung ins Spiel kommt, also eigentlich ziemlich früh. Wenn eine Person nicht mehr alle Aufgaben, die zu erledigen sind, allein bewältigen muss, stellt sich automatisch die Frage, wer welche Aufgaben übernimmt.

Was hat das mit dem echten Leben zu tun?

Max ist zum Beispiel eine echte Niete, wenn es um Vertrieb geht. Die Akquisition von Kunden ist ihm ein echtes Gräuel. Er wirkt lieber im „Maschinenraum“ an der IT, das kann er ja schließlich gut und dafür hat er ja auch sein Geschäft gegründet. Als er nach Jahren seine Studienkollegin Rita Kohl wieder trifft, die früher im Vertrieb eines Telekommunikationsunternehmens gearbeitet hat und nun nach Beendigung ihres Mutterschutzes eine neue Tätigkeit sucht, kommen die beiden daher schnell überein, dass Rita vormittags den Vertrieb übernimmt. Eine andere Baustelle von Max, die es hinsichtlich Überwindung locker mit der Akquisition aufnehmen kann, ist die Buchhaltung. Als sein Vater Anton, ein pensionierter Finanzbeamter, ihm anbietet, ihn in Bezug auf Buchhaltung und Rechnungswesen zu unterstützen – nicht Vollzeit, sondern immer, wenn es notwendig ist – macht er innerlich 3 Kreuze.



Wenn Arbeitsteilung der erste Schritt ist, dann ist Spezialisierung der notwendige zweite. Schließlich erfolgt Arbeitsteilung ja selten nach dem Zufallsprinzip. Denn das würde bedingen, dass alle alles können und regelmäßig neu zu entscheiden wäre, wer was macht.

Bei richtiger Aufgabenverteilung können sich alle Mitarbeitenden auf das konzentrieren, was sie am besten können. Für Tätigkeiten, die besondere Fertigkeiten erfordern, können weitere Mitarbeitende eingestellt werden, die über die notwendigen Erfahrungen und Fertigkeiten verfügen. Mit der Zeit entstehen in den Aufgabenfeldern automatisch immer auch Lernvorteile und Routine dadurch, dass sich Tätigkeiten häufiger wiederholen. Durch weniger Fehler, schnellere Aufgabenerledigung, und dadurch in Konsequenz höhere Qualität, ist Spezialisierung eine logische Konsequenz aus dem ökonomischen Prinzip.

Nicht zu verkennen ist, dass mit Arbeitsteilung und Spezialisierung auch einige Nachteile verbunden sind. Beispielsweise führen stereotype und repetitive Arbeitstätigkeiten zu Monotonie, Langeweile, Übermüdung etc. – das hat in der Regel auch Auswirkungen auf Produktivität und Qualität.

Sobald mehrere Personen in den Wertschöpfungsprozess eingebunden sind, also mehrere Mitarbeitende getrennt und unabhängig an Aufgaben arbeiten – also nur einen Teil der Gesamtaufgabe erledigen –, stellen sich die folgenden Fragen, deren Beantwortung im Mittelpunkt der nächsten Abschnitte steht:

- Wie wird die Arbeit untereinander aufgeteilt und wer konzentriert sich auf welche Aufgaben?
- Wie wird die Arbeit an den Schnittstellen abgestimmt?
- Wer liefert wem wann welche Information?
- Wie wird sichergestellt, dass alle Teile hinterher wieder ein vernünftiges Ganzes ergeben?

Merke:

Mit zunehmender Betriebsgröße ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden in verschiedene Aufgabenbereiche aufzuteilen und eine Spezialisierung der Tätigkeiten anzustreben, wobei die Tätigkeiten dann an den Schnittstellen zwischen den Mitarbeitenden abgestimmt werden müssen.

Arbeitsteilung und Spezialisierung sind zwei Seiten einer Medaille

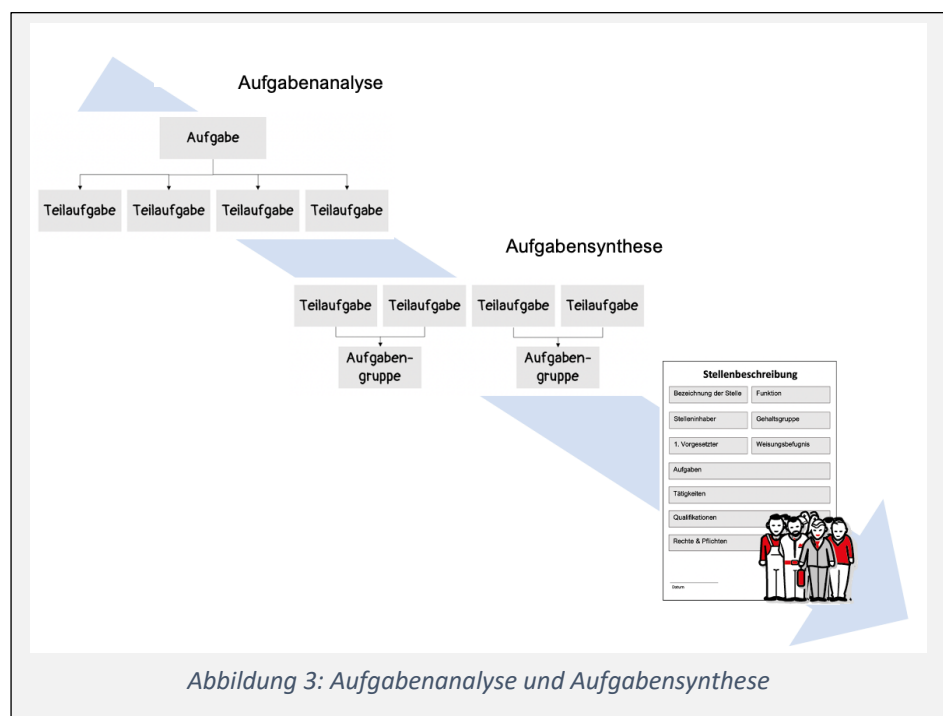
IV-2. Aufbauorganisation

IV-2.1. Vorgehensweise bei der Aufbauorganisation

Aufgabenanalyse
zerlegt die Arbeit in
Teilaufgaben

Die Entwicklung der Aufbauorganisation erfolgt in zwei Schritten: Zunächst wird die zu erledigende Arbeit nach sinnvollen Kriterien inhaltlich vermessen, heruntergebrochen, geordnet und in verteilungsfähige Teilaufgaben zerlegt. Dieser Schritt wird **Aufgabenanalyse** genannt.

Nach der Aufgliederung der Aufgaben müssen diese in einem zweiten Schritt *sinnvoll* gruppiert werden, um sie später Personen zuordnen zu können, die sie erledigen. Dies ist dann die **Aufgabensynthese**.



Wichtig ist hier das Wort *sinnvoll*, denn eigentlich kann nicht allgemeingültig festgelegt werden, wie eine wirtschaftlich sinnvolle Arbeitsteilung und Zusammenfassung der Tätigkeiten definiert ist. Das hängt davon ab, welche strategischen Ziele der Betrieb verfolgt und welche operativen Rahmenbedingungen vorliegen.

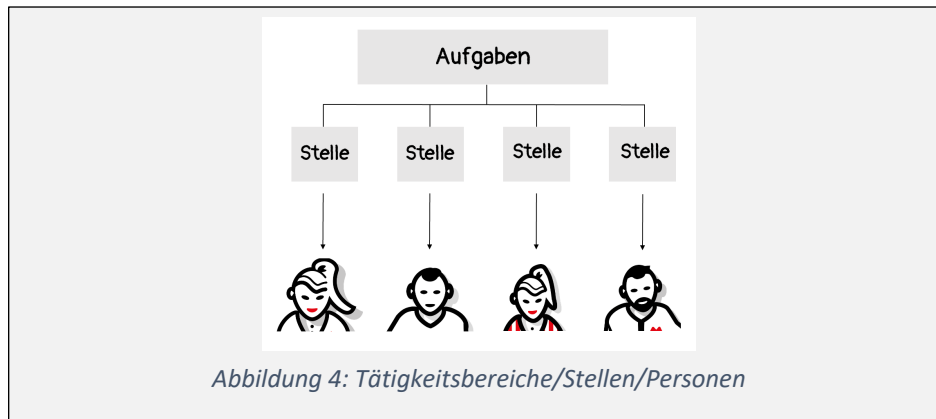
Erst wenn das bekannt ist, kann entschieden werden, was wirtschaftlich sinnvoll, also effektiv und effizient ist.

Klar ist, dass im Ergebnis maximal von Rationalisierungseffekten profitiert werden soll – es sollen also Kosten gesenkt werden, z. B. indem gleichartige Tätigkeiten zusammengefasst werden. Der daraus resultierende Aufgabenumfang muss dabei den zu erwartenden zeitlichen und fachlichen Kapazitäten der späteren Akteur*innen entsprechen.

Bei der Bildung von Tätigkeitsbereichen hat es sich als unpraktisch erwiesen, diese direkt konkreten Personen als Aufgabenträger*innen zuzuordnen oder gar

die Tätigkeitsbereiche nach den Vorstellungen von konkreten Personen zu bilden.

Vorteilhafter ist es, Tätigkeitsbereiche erst mal ohne konkreten Personenbezug zu analysieren und zu bilden und den Bezug zur Person, also wer die Aufgaben dann später erledigt, erst danach zu bestimmen. Die Organisationslehre verwendet dazu das Konstrukt von Stellen, die einen Tätigkeitsbereich allgemein beschreiben. Stellen sind also die kleinsten organisatorischen Einheiten, die bei der Organisationsentwicklung betrachtet werden.



In der Regel werden neben den Aufgaben viele weitere Aspekte im Stellenprofil (synonym auch Stellenbeschreibung) festgehalten. Dazu zählen beispielsweise Rechte und Pflichten, Gehaltsgruppierungen, notwendige Qualifikationen und viele andere Merkmale. Diese Merkmale und Pflichten gehen auf die Personen über, die die Stellen später besetzen.

Stellen sind die kleinsten organisatorischen Einheiten

Im Rahmen der Stellenbildung wird allerdings nicht festgelegt, wie, also zum Beispiel mit welcher Priorität, und wann die Aufgaben zu erledigen sind. Das zu entscheiden obliegt später den Stelleninhabenden. Mit der Reihenfolge der Aufgabenerledigung befasst sich die **Ablauforganisation** (siehe IV-4.1.).

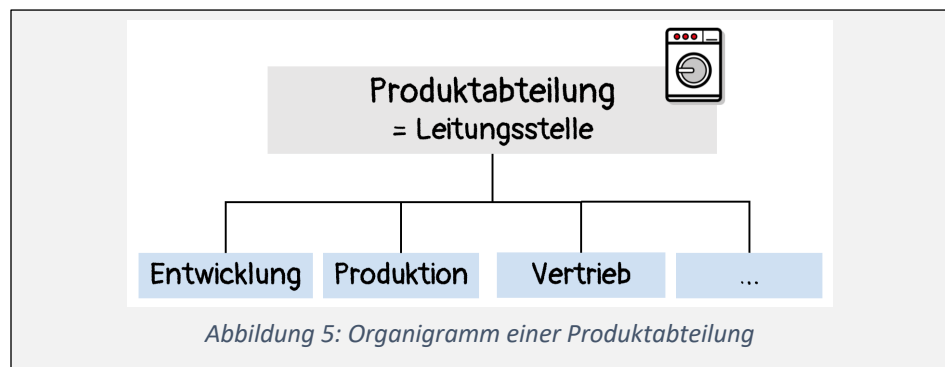
Festzuhalten ist, dass im Rahmen der Aufgabenanalyse und anschließender Aufgabensynthese zunächst **Stellenprofile** gebildet werden, welche die Aufgaben in sinnvolle Einheiten gruppieren. Später werden diese Stellen dann mit konkreten Personen besetzt, die die Aufgaben und weitere Aspekte, die mit der Stelle verbunden sind, quasi erben. Die aktuellen Stelleninhaber*innen haben also immer die Aufgaben, die in der Stellenbeschreibung hinterlegt sind.

Merke

Stellen wurden als kleinste organisatorische Einheit definiert, um die Gesamtaufgabe in sinnvolle Einheiten einzuteilen. In der Lerneinheit Organisation 1 wurde behandelt, dass, wenn etwas geteilt wird, es auch Vorkehrungen geben muss, die Teile in Bezug auf ein integratives Ganzes wieder zusammenzufügen. Dazu müssen Schnittstellen über den einzelnen Stellen vorhanden sein, die alles wieder miteinander verbinden.

IV-2.2. Abteilungsbildung

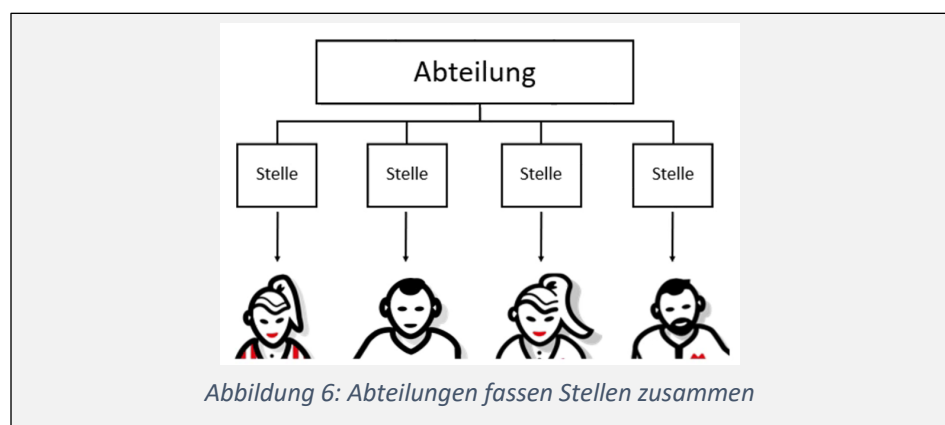
Organisationen sind nicht starr, sondern können sich verändern. Wenn eine Organisation wächst, fallen häufig mehr Aufgaben an, und diese neuen Aufgaben müssen ebenfalls erledigt werden, sodass neue Stellen hinzukommen. Hier kann es sein, dass in einem bereits vorhandenen Aufgabenbereich mehr Arbeit anfällt und Stellen hinzukommen, die es bereits gibt. Es kann aber auch sein, dass neuartige Aufgaben hinzukommen (z. B. aufgrund neuer Produkte). Dann müssen zusätzliche Stellenprofile entwickelt oder bestehende angepasst werden. Bei Start-ups kommen sehr häufig neuartige Stellen hinzu, da sie erst klein starten und wachsen. Bei größeren und älteren Organisationen kommen nicht mehr so häufig neuartige Stellen hinzu.



Es kann davon ausgegangen werden, dass mit zunehmender Größe der Organisation eine Vielzahl von gleichartigen Stellen existieren: Ein Paketdienst wird z. B. mehrere Paketzusteller*innen beschäftigen, die von ihren Vorgesetzten die gleiche Stellenbeschreibung erhalten haben.

Um dabei nicht für jede gleichartige Stelle ein getrenntes Regelwerk festlegen zu müssen, benötigen wir ein Gruppierungsmerkmal. Hier kommt der Abteilungsbegriff ins Spiel. Eine Abteilung ist eine weitere organisatorische Einheit, die eine Zusammenfassung von Stellen darstellt.

Abteilungen sind Zusammenfassungen von Stellen



Eine Abteilung kann aus mehreren gleichartigen Stellen gebildet werden, zum Beispiel, wenn alle Stellen, die mit der Buchhaltung beschäftigt sind, der Abteilung Buchhaltung zugeordnet werden. Es ist aber durchaus üblich, auch Abteilungen nach anderen Kriterien zu bilden. So werden z. B. häufig Produktabteilungen gebildet, in denen alle Stellen gebündelt sind, die sich mit der Entwicklung, der Produktion und dem Vertrieb des Produkts befassen.

Pro Abteilung wird dann in der Regel auch eine zusätzliche Leitungsstelle oder Instanz gebildet, die als Vorgesetzte oder Vorgesetzter die personelle Koordination der Mitarbeitenden übernimmt und dann natürlich auch umfänglich für den Erfolg der Abteilung verantwortlich ist.

Wenn nach Definitionen für den Begriff Abteilungsleiter*in gesucht wird, tauchen die folgenden Voraussetzungen immer wieder auf:

- Sie sorgen im Tagesgeschäft für einen reibungslosen Ablauf.
- Sie benötigen fachlich-organisatorisches Können.
- Sie stellen die Schnittstelle zwischen Management und den Mitarbeitenden dar.
- Sie transformieren die Strategie in operatives Handeln.
- Sie sind erste Ansprechpartner*innen für die abteilungsübergreifende Koordination.

Rein formal haben die Vorgesetzten sogar ein Weisungsrecht gegenüber den (untergeordneten) Mitarbeitenden. In der Praxis gibt es heute zwar diverse Einschränkungen in Bezug auf die Handhabung des Weisungsrechts, es bildet jedoch nach wie vor ein bestehendes Gerüst, wenn keine andersartigen Absprachen und Regelungen getroffen sind. Dieser Aspekt wird in der Lerneinheit V-4 (Personalführung) vertieft.

Sind mehrere Abteilungen durch die Zusammenfassung von gleichartigen Stellen gebildet worden, stellt sich die Frage der Konfiguration, also in welcher Beziehung bzw. Ordnung die Abteilungen zueinander stehen. In diesem Zusammenhang fallen häufig die Begriffe „Hierarchie“ und „Organigramm“.

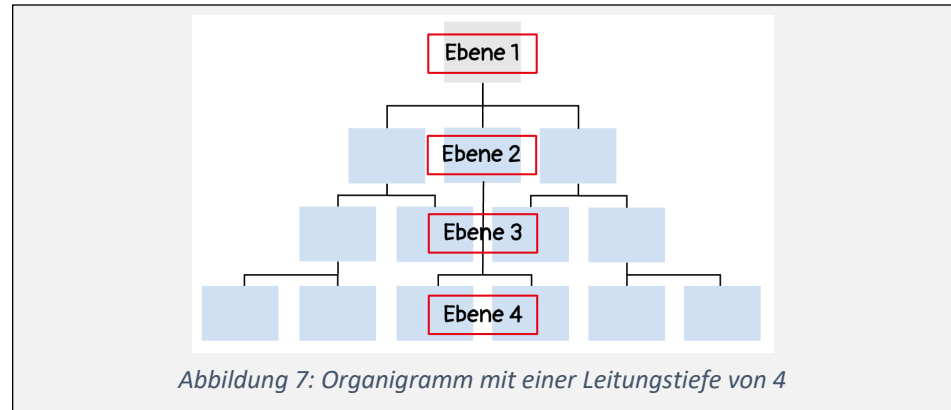
IV-2.3. Organigramme

Die **Hierarchie** bildet also die Ober- und Unterordnung von Organisationseinheiten ab. Sie wird häufig in Form eines **Organigramms** dargestellt. Für beides wird häufig synonym auch der Begriff **Organisationsstruktur** verwendet.

Bei der **hierarchischen Organisationsstruktur** wird davon ausgegangen, dass die untergeordneten Einheiten gegenüber der jeweils übergeordneten Einheit weisungsgebunden sind, d. h. die Vorgesetzten bestimmen z. B. den Zeitraum oder den Ort, in bzw. an dem eine Aufgabe erledigt werden muss. Die übergeordneten Einheiten sind dann dafür verantwortlich, dass die Aufgaben und Abläufe entsprechend erledigt werden können – so müssen z. B. alle nötigen Arbeitsmittel vorhanden sein oder die Anzahl der Mitarbeitenden ist der Aufgabe anzupassen.

Die Kommunikation zwischen den Bereichen eines Organigramms findet formal über die obere Hierarchieebene statt.

Mit zunehmender Größe der Organisation wird das Organigramm nach unten erweitert und es entstehen weitere Hierarchieebenen. Die Anzahl der Hierarchieebenen wird auch **Leitungstiefe** genannt.



Bei größeren Organisationen mit vielen Hierarchieebenen ist es nicht zweckmäßig, alle Abteilungen im Organigramm abzubilden. Dort werden dann entweder ein Teilausschnitt oder die oberen Hierarchieebenen gezeigt, je nachdem, was relevant ist.

Die Kommunikation von Problemen erfolgt in der formalen Hierarchie vertikal

Wenn gemäß eines Organigramms die Kommunikation über die höheren Hierarchieebenen stattfinden soll, können sich unpraktische Situationen ergeben. Nach der Logik der Führungshierarchie sollen zwei Angestellte, die im selben Büro sitzen, aber unterschiedlichen Abteilungen angehören, Probleme und Lösungen nicht direkt miteinander abstimmen, sondern diese jeweils ihren Vorgesetzten berichten, die wiederum ihren Vorgesetzten ..., bis schließlich der Sachverhalt bei Leitenden ankommt, die sich auf der gleichen hierarchischen Ebene befinden, und der Sachverhalt besprochen wird.

Um den formalen Berichtsweg einzuhalten, müsste eine so gefundene Klärung anschließend wieder den gleichen Weg zurück an die beiden genannten Angestellten kommuniziert werden.

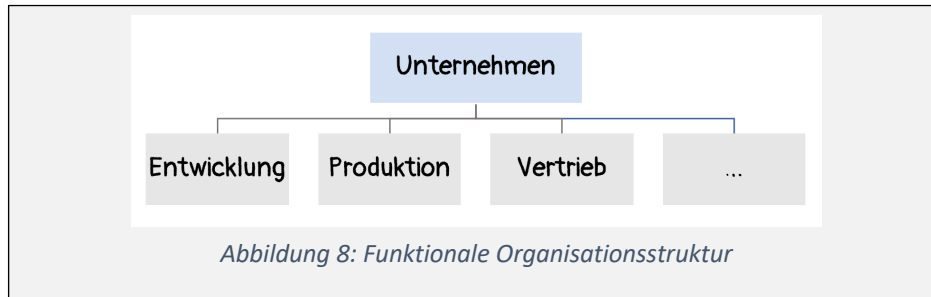
Von der Aufgabenanalyse und -synthese ausgehend, hat jedes Unternehmen seine eigene individuelle Organisationsstruktur, denn jede Organisation kann anders aufgebaut sein. Trotzdem sind **Organigramme wenigen Strukturtypen zuzurechnen**, die innerhalb der Gliederung auf der 2. organisatorischen Ebene, also unterhalb der Leitung, angesetzt sind. Für diese Muster wird auch der Begriff **Organisationsform** verwendet.

IV-2.4. Organisationsstrukturen

Je nachdem, wie sich eine Abteilung bildet und wie sie sich gliedert, gibt es verschiedene Organisationsstrukturen. Im Folgenden wird die funktionale, die regionale/geografische, die produktspezifische, die prozessorientierte und die kundenorientierte Abteilungsbildung besprochen.

IV-2.4.1. Funktionale Organisationsstruktur

Von den fünf Typen ist die funktionale Organisationsstruktur so etwas wie der Normalfall.



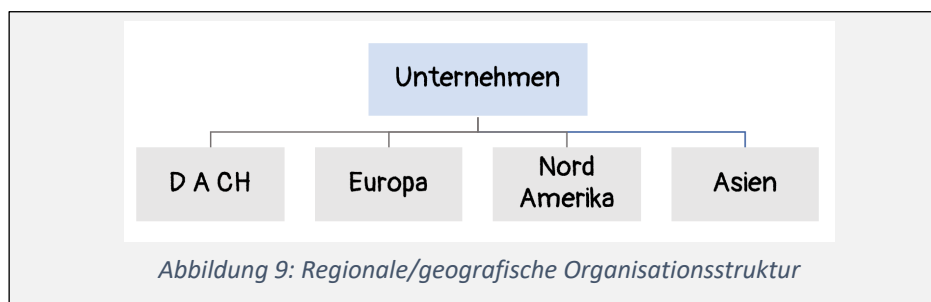
Sie trennt die Gesamtaufgabe der untergeordneten Ebene nach dem Verrichtungsprinzip, also nach den Aufgaben, die erledigt werden müssen. Dabei wird die Zielsetzung der Spezialisierung priorisiert, weil gleichartige Tätigkeiten zusammengefasst werden. Der Vorteil dieser Organisationsstruktur ist die Effizienz durch die Zusammenfassung der Tätigkeiten und die damit verbundene verbesserte Koordination innerhalb der funktionalen Bereiche.

IV-2.4.2. Regionale/geografische Organisationsstruktur

Die untergeordnete Hierarchieebene bei der regionalen oder geografischen Organisationsstruktur ist nach geografischen Aspekten der Unternehmenstätigkeit gegliedert, z. B. dadurch, dass nach Regionen oder Ländermärkten organisiert wird.

In jeder Region werden funktionale und divisionale Aspekte zunächst nach regionalen Effizienzkriterien koordiniert. Das bietet sich an, wenn sich beispielsweise in den verschiedenen Ländermärkten signifikant unterschiedliche Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit ergeben und diese strategische und/oder operative Anpassungen erforderlich machen.

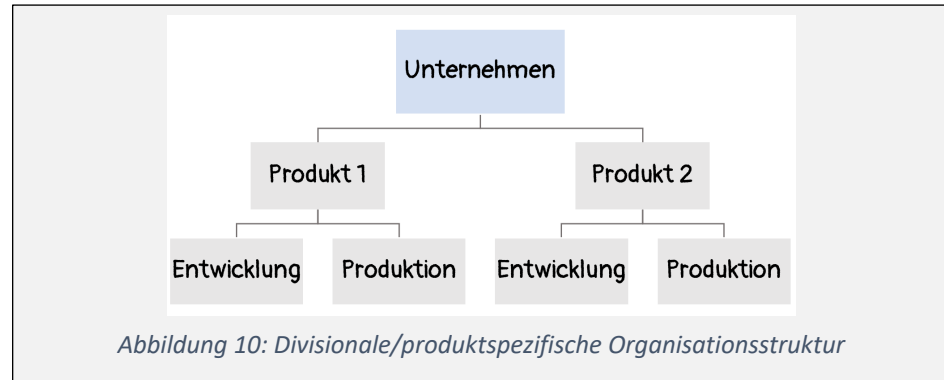
Durch diese Form der Organisationsstruktur kann spezialisiert auf die Bedürfnisse der geografischen Märkte eingegangen werden.



IV-2.4.3. Produktspezifische Organisationsstruktur

Die untergeordnete Hierarchieebene bei der divisionalen oder produktspezifischen Organisationsstruktur ist nach dem Objektprinzip gegliedert, also nach den Dingen oder Produkten, an denen gearbeitet wird. In der Regel sind das die Produkte, die das Unternehmen herstellt. Mit steigender Produktvielfalt steigt auch der Koordinationsaufwand in einer divisionalen Organisation.

Die Abteilungsbildung erfolgt hier nach zusammenhängenden Produktgruppen oder Dienstleistungen, die auch Sparten oder Divisionen genannt werden. Dadurch kann mehr Kundennähe und eine branchenspezifische Spezialisierung erreicht werden – das führt aber gleichzeitig zu einer Duplikation von Funktionen, da ja in jeder Sparte alle Abläufe durch Stellen abgedeckt sein müssen, die in anderen Sparten sehr wahrscheinlich auch vorkommen (ein Beispiel wäre die Buchhaltung).

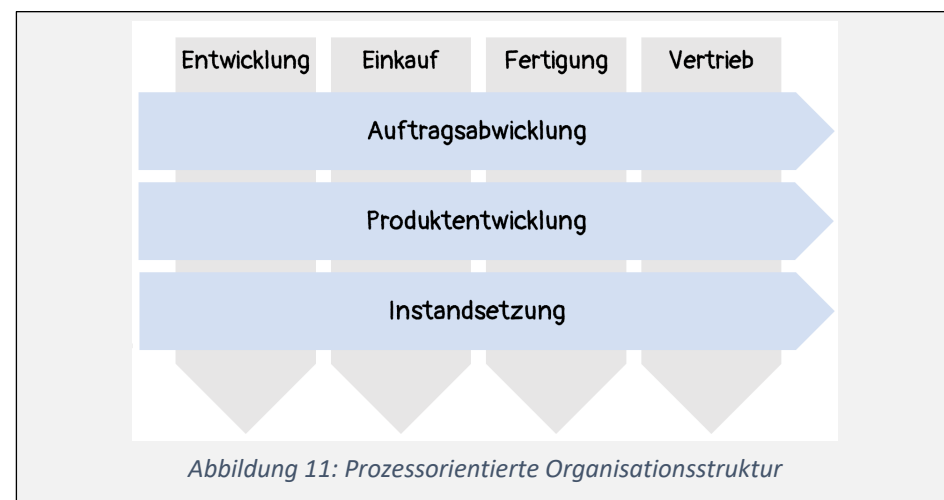


IV-2.4.4. Prozessorientierte Organisationsstruktur

Die prozessorientierte Organisationsstruktur gruppiert die untergeordnete Hierarchieebene nach Abläufen oder Prozessen, beispielsweise die Auftragsannahme, Produktfertigung, Verpackung und Versand.

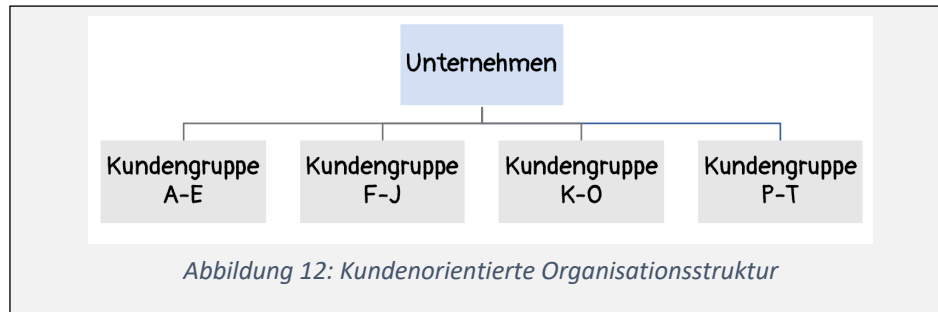
Die klassische vertikale Organisationsstruktur wird dabei durch die prozessorientierte horizontale Organisation ersetzt. Wenn die klassischen Organisationsformen eine hierarchische Sichtweise haben und den Fokus auf Funktionen, Abteilungen und Stellen legen, so nimmt die prozessorientierte Organisation eine ablauforientierte Sichtweise ein. Dadurch wechselt der Fokus auf Mitarbeitende und Kunden, wodurch marktnäher produziert und beschafft werden kann. Der Prozess dominiert die Hierarchie.

Ziel ist es hierbei, den Ablauf innerhalb eines betrieblichen Prozesses effizienter zu gestalten und fortwährend zu optimieren.



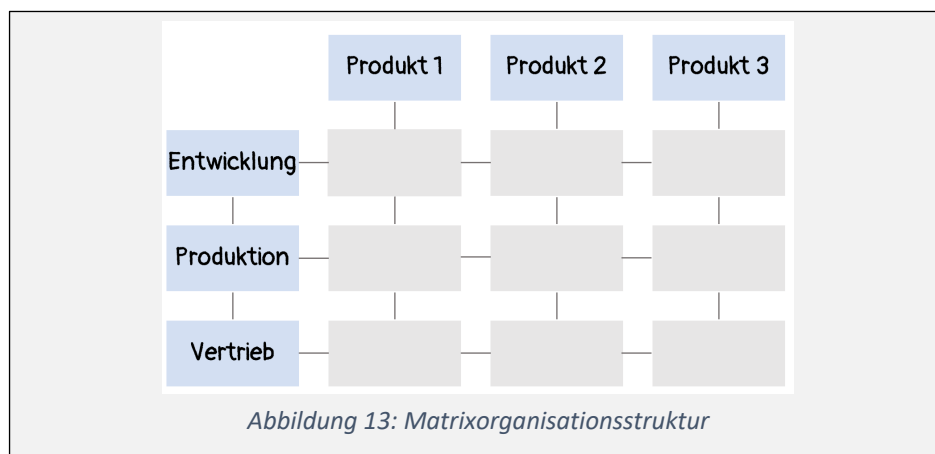
IV-2.4.5. Kundenorientierte Organisationsstruktur

Die kundenorientierte Organisationsstruktur gruppiert die untergeordnete Hierarchieebene nach Kundenverantwortung, also für welche Kundengruppen die Abteilungen zuständig sind. Vorteilhaft ist hier, dass spezialisierter auf Bedürfnisse und Probleme von verschiedenen Kundengruppen eingegangen werden kann.



IV-2.4.6. Matrixorganisationsstruktur

Zusätzlich zu den oben genannten fünf Organisationsstrukturen kann es sein, dass innerhalb einer Organisationseinheit **gleichzeitig zwei Strukturierungs-**



merkmale angewendet werden:

Abbildung 13 zeigt eine Matrixstruktur, bei der die Strukturierung auf horizontaler Ebene produktbezogen und auf vertikaler Ebene funktionsbezogen erfolgt.

In dem so entstandenen Mehrliniensystem sind funktionale Bereiche (Entwicklung, Produktion, Vertrieb) und divisionale Bereiche (Produkt 1-3) gleichberechtigt. Jede Schnittstelle stellt eine Stelle oder ein Team dar und ist einem Produkt und einem funktionalen Bereich zugeordnet. Es entstehen Synergieeffekte, da fachspezifisches Wissen der einzelnen Bereiche und Fachabteilungen kombiniert werden können. Diese Art von Organisationsstruktur ist besonders bei großen und international agierenden Unternehmen beliebt – sie wird gerne angewandt, um durch Spezialisierung auf mehreren Bereichen konkurrenzfähig zu bleiben.

Mehrliniensystem

Durch die gleichzeitige Berücksichtigung von zwei organisationalen Dimensionen weist die Matrixorganisation einige Vorteile auf:

- die übersichtliche Führungsstruktur,

- das Aufbrechen starrer Hierarchien,
- spezialisiertes Führungspersonal für die Mitarbeitenden und
- kürzere Kommunikationswege.

Wie immer gibt es nicht nur Vorteile, sondern auch Einschränkungen. Folgende Nachteile der Matrixorganisation gilt es zu berücksichtigen:

- Mehrere Teams greifen auf gleiche Ressourcen zu, was zu Konkurrenz und Konflikten führen kann.
- Unklare Definition der Verantwortung zwischen den Manager*innen eines Teams. (Wer ist verantwortlich für den Erfolg oder das Scheitern?)
- Mögliche Überforderung der Mitarbeitenden, da nicht geklärt ist, welche Führungsperson priorisierte Anweisungen erteilen darf oder an wen berichtet werden soll.
- Überlastungsgefahr der Manager*innen, da diese für mehrere Linien zuständig sind.
- Es besteht ein höherer Abstimmungs-/Kommunikationsbedarf.

Merke

Die Bildung einer Aufbauorganisation erfolgt in zwei Schritten: Die zu erledigende Arbeit wird im Rahmen der **Aufgabenanalyse** erst in sinnvolle Teilaufgaben zerlegt. Im nächsten Schritt, der **Aufgabensynthese**, werden die zerteilten Aufgaben sinnvoll zu Stellen gruppiert, um sie später Personen zuzuordnen zu können.

Zur Veranschaulichung der hierarchischen Organisationsstruktur eines Unternehmens werden Organigramme genutzt. Die Regelung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnissen funktioniert als eine Art von Vorab-Koordination zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen. Komplexität wird reduziert, Kommunikationswege werden vorstrukturiert.

Die gängigsten Organisationsformen sind:

- funktionale Organisationsstruktur,
- regionale/geografische Organisationsstruktur,
- divisionale/projektspezifische Organisationsstruktur,
- prozessorientierte Organisationsstruktur,
- kundenorientierte Organisationsstruktur und
- Matrixorganisationsstruktur.

IV-3. Ablauforganisation

IV-3.1. Einleitung

In einem vorangegangenen Abschnitt zur Aufbauorganisation wurde erklärt, dass im Rahmen der organisatorischen Gestaltung zunächst die auszuführenden Tätigkeiten analysiert, zusammengefasst und Stellen zugeordnet werden. Diese werden nachfolgend mit Mitarbeitenden besetzt. Dieses Vorgehen wird als die **Regelung der Zuständigkeiten** bezeichnet. Um die Spezialisierung der Mitarbeitenden oder Stellen optimal auszunutzen, erfolgt die Gruppierung von Stellen zu Abteilungen. Für den sich ergebenden Aufgabenbereich einer Abteilung ist Optimierungsverantwortung über die Leitungsstelle personalisiert – mit anderen Worten, Abteilungsleitende sind für die Umsetzung des ökonomischen Prinzips in ihrem Bereich verantwortlich. Über die so entstandene Hierarchie wird auch die formale Kommunikation strukturiert, also die **Regelung der Kommunikationsbeziehungen**.

Abteilungsbildung allein führt nicht zum Gesamtoptimum

Damit die **Unternehmensziele systematisch und koordiniert** erreicht werden können, bedarf es allerdings etwas mehr als einfach alle Aufgaben nach Verantwortungsbereichen aufzuteilen, wie das bei der Aufbauorganisation beschrieben wurde. Wenn also jede Abteilung abgeschottet für sich vorrangig die eigenen Ziele verfolgt, ist keineswegs ein Optimum auf der Unternehmensgesamtebene sichergestellt.

Für ein zu dominantes Abteilungshandeln wird oft der Begriff des organisatorischen Silos verwendet. An den Schnittstellen zwischen den Abteilungen ist die Zusammenarbeit nicht ausreichend koordiniert. Indikatoren für schlechte Abläufe sind beispielsweise

- verspätete Lieferungen,
- Engpässe in letzter Minute,
- steigende Ausgaben,
- intransparente Kosten,
- häufig vorkommende Überraschungen,
- Probleme mit der Qualität,
- zu viel Nacharbeit,
- Unzufriedenheit der Kunden nach der Auslieferung,
- schlechte Arbeitsmoral und
- Frustration der Mitarbeitenden.

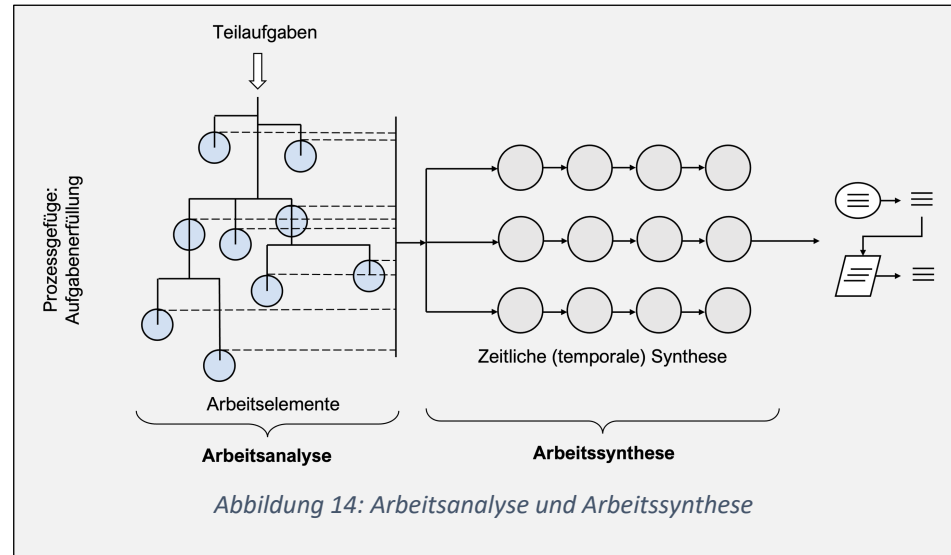
Es besteht also die Notwendigkeit, die konkreten Arbeitsabläufe in zeitlicher und räumlicher Hinsicht nach dem ökonomischen Prinzip auszurichten.

IV-3.2. Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese

Die Vorgehensweise bei der Zerlegung und Vereinigung von Aufgaben im Zuge der Aufgabenanalyse und -synthese wurde in der Lerneinheit zur Aufbauorganisation bereits behandelt. In der Ablauforganisation wird vergleichbar vorgegangen. Die Erfüllung der Aufgabe wird in der Ablauforganisation „Arbeit“ genannt. Bei der **Arbeitsanalyse** und **Arbeitssynthese** werden die notwendigen Arbeitsschritte inhaltlich, zeitlich und räumlich miteinander synchronisiert.

Die **Arbeitsanalyse** ist dabei eine Fortsetzung der Aufgabenanalyse. Sie schafft einen Überblick über die notwendigen Aktivitäten, die zur Zielerreichung elementar sind.

Durch die **Arbeitssynthese** wird festgelegt, welche Beteiligten (personale Synthese) diese Aufgaben wann (temporale Synthese) und wo (lokale Synthese) und mit welchen Hilfsmitteln erledigen.



Das Ziel besteht darin, die mit dem **Prozess** Beschäftigten möglichst auszulasten und die Beschaffungsaufträge möglichst schnell abzuarbeiten.

IV-3.3. Prozessbeispiel Beschaffungsauftrag

Ein Beispiel verdeutlicht, welche **Aktivitäten** erforderlich sind, um einen **Beschaffungsauftrag** abzuwickeln, den die Einkaufsabteilung, z. B. im Auftrag der Produktion, durchführen soll.

Der Prozess wird angestoßen, wenn der Beschaffungsantrag eingeht:

1. Vollständigkeit des Beschaffungsantrages prüfen
2. Genehmigung beim Kostenstelleninhaber einholen
3. Mittelverfügbarkeit prüfen
4. Erfassung der Bestellung im IT-System
5. Bezugsquellen identifizieren
6. Optional: Neue Beschaffungsquellen im IT-System anlegen
7. Angebotsanforderungen generieren
8. **Angebotsanforderungen versenden**
9. **Angebote prüfen**
10. Angebote an Antragsteller übermitteln und Freigabe anfordern
11. Angebot beauftragen
12. Auftrag im IT-System erfassen
13. **Lieferung im Wareneingang avisieren**
14. **Lieferschein mit Auftrag abgleichen**

In dem Beispiel liegen zwischen den Arbeitsschritten **8 und 9** zeitliche Unterbrechungen, die eine durchgängige sequenzielle Bearbeitung eines Beschaffungsantrags verhindern. Analog finden die Arbeitsschritte **13 und 14** an anderen

Standorten durch Beschäftigte von anderen Abteilungen statt. Die Ablauforganisation dient dazu, diese Unterbrechungen zu identifizieren und durch einen anders organisierten Ablauf zu minimieren. Auch ist denkbar, unvermeidbare Unterbrechungszeiten mit anderen Tätigkeiten für die Beschäftigten zu füllen.

IV-3.4. Aufbau- vs. Ablauforganisation

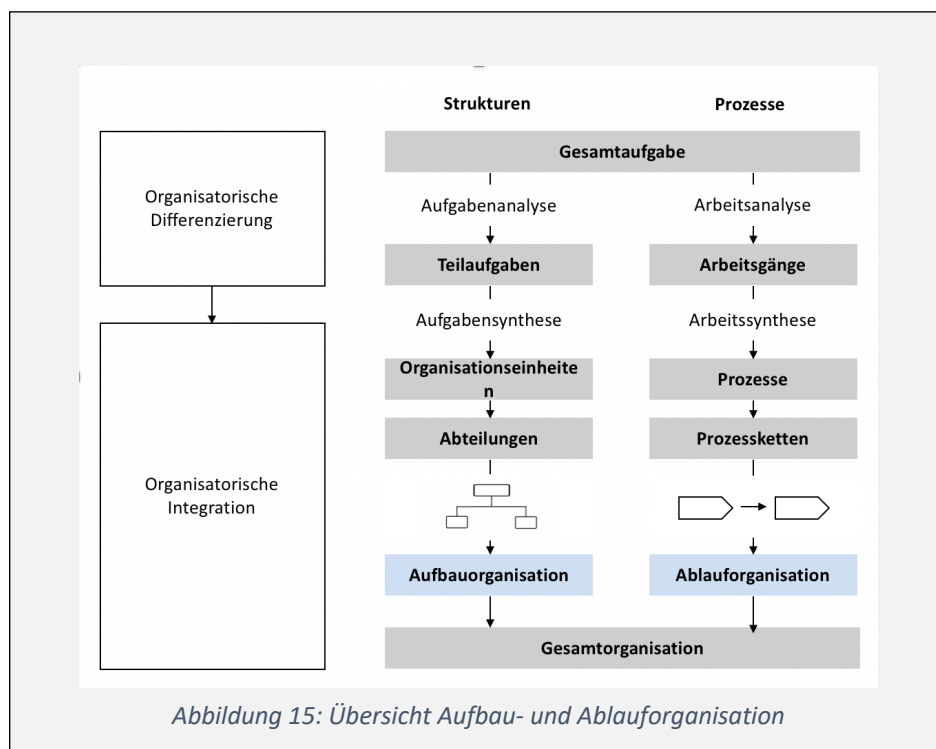
Da bisher zuerst die Aufbau- und dann die Ablauforganisation genannt wurde, könnte der Eindruck entstehen, dass die Aufbauorganisation der **erste Schritt** ist und **danach immer** die Ablauforganisation folgt.

Diese analytische Trennung in Aufbau- und Ablauforganisation und die in der Praxis damit häufig beobachtbare Tendenz, Fragen der Organisationsgestaltung auf das Organigramm, also die hierarchische Struktur zu reduzieren, wird in der klassischen Betriebswirtschaftslehre seit Jahrzehnten kontrovers diskutiert.

So wird von einigen Vertretern ein **Paradigmenwechsel** gefordert, d. h. die nachrangige Rolle der Ablauforganisation umzudrehen und die **Organisationsgestaltung vorrangig an Abläufen zu orientieren**, Organigramme und Abteilungen zu verbannen und eine konsequente **Ausrichtung an den Prozessen** einzuführen.

Ziel der **Prozessorientierung** müsse es sein, die **integrationshemmende Spezialisierungsorientierung** durch die **synergetische Flussoptimierung** abzulösen. Festzuhalten ist, dass beide Bereiche – Aufbau und Ablauf, Hierarchie und Prozesse –, egal in welcher Reihenfolge und mit welcher Priorität, der Gestaltung und der Optimierung bedürfen.

Eine zu starke Fokussierung auf Spezialisierung verhindert optimierte Abläufe



In der folgenden Lerneinheit wird die **Umsetzung** der Ablauforganisation näher erklärt. Auch wenn bisher über „Abläufe“ gesprochen wurde, so ist in der betrieblichen Praxis heutzutage der Begriff „Prozess“ öfter anzutreffen.

Merke:

- Zwischen Aufbau- und Ablauforganisation gibt es vielfältige Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten.
- In der Praxis dominiert immer noch die Aufbauorganisation.
- Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese sind die Voraussetzungen für eine Ablauforganisation. Hierbei sollen Prozessabläufe optimiert und Beschäftigte ausgelastet werden.

IV-4. Prozessmanagement

IV-4.1. Entstehung

Das Prozessmanagement hat seit den 1980er-Jahren durch zwei parallele Entwicklungen neuen Auftrieb erlangt. Zum einen die Entwicklungen zur **Systematisierung des Qualitätsmanagements**, zum anderen die zunehmende Bedeutung von **IT-Systemen**.

In einer **marktwirtschaftlichen Grundordnung**, die Kunden Angebotsalternativen eröffnet, sind Betriebe, die Dienstleistungen und/oder die Produktion materieller Erzeugnisse für Kunden erbringen, davon abhängig, dass die resultierende Produkt- oder Dienstleistungsqualität den **Erwartungen der Kunden** entspricht. Unzufriedene Kunden kann sich keine Organisation auf Dauer leisten. Qualität darf also kein Zufall sein, d. h. nicht von Faktoren abhängen, über die die Organisation keine Kontrolle hat. Qualität sollte das Ergebnis eines **systematischen Ansatzes** sein. Dafür muss ein **Prozessmanagement** geschaffen werden.

Qualität als Ergebnis eines systematischen Bemühens

Neben der **Systematisierung des Qualitätsmanagements** hat die zunehmende **Automatisierung und IT-Unterstützung** das Thema Prozessoptimierung in den Blickpunkt gerückt.

Technologie, die Menschen bei der Erledigung ihrer Aufgaben unterstützt, geht zwangsläufig mit einer Automatisierung von Prozessen einher. Dazu müssen Prozesse strukturiert sein. Damit die Technologieunterstützung ihren Nutzen entfalten kann, sollten die Wechselwirkungen zwischen **Mitarbeitenden, Prozessen** und **Technologie** optimiert werden.

IT unterstützt Automatisierung

Zwar halten sich Binsenweisheiten wie „A fool with a tool is still a fool“ hartnäckig, doch kommt heute selbst der kleinste Handwerksbetrieb nicht mehr ohne IT-Unterstützung bei der Abwicklung seiner zentralen Geschäftsprozesse, wie beispielsweise der Kundenauftragsabwicklung, der Produktentwicklung, der Instandsetzung, der Lagerverwaltung oder der Rechnungsstellung aus.

Neue **Technologien und IT-Systeme** erfordern in der Regel Anpassungen bei der Arbeitsweise von Mitarbeitenden und Prozessen, denn die **Entwicklung der Software ist aufwändig** und Programme können **nicht an kurzfristig wechselnde Anforderungen** angepasst werden.

Trotzdem ist Technologie jedoch nur so effektiv wie die Prozesse, die sie nutzen, und die Menschen, die mit ihr umgehen. Die Anforderungen von **Mitarbeitenden** (People), **Prozessen** (Process) und **Technologien** (Technology) bedürfen daher der sorgfältigen Abstimmung und des Ausgleichs.

Da die Bedeutung und Einordnung des Prozessmanagements jetzt ausreichend geklärt ist, bleibt noch zu definieren, was unter einem Prozess genau verstanden wird.

IV-4.2. Prozessdefinition

Ein Prozess ist ein **System von in Wechselwirkung** stehenden, **wiederkehrenden Tätigkeiten**, die darauf abzielen, eine **definierte Eingabe** in ein **definiertes**

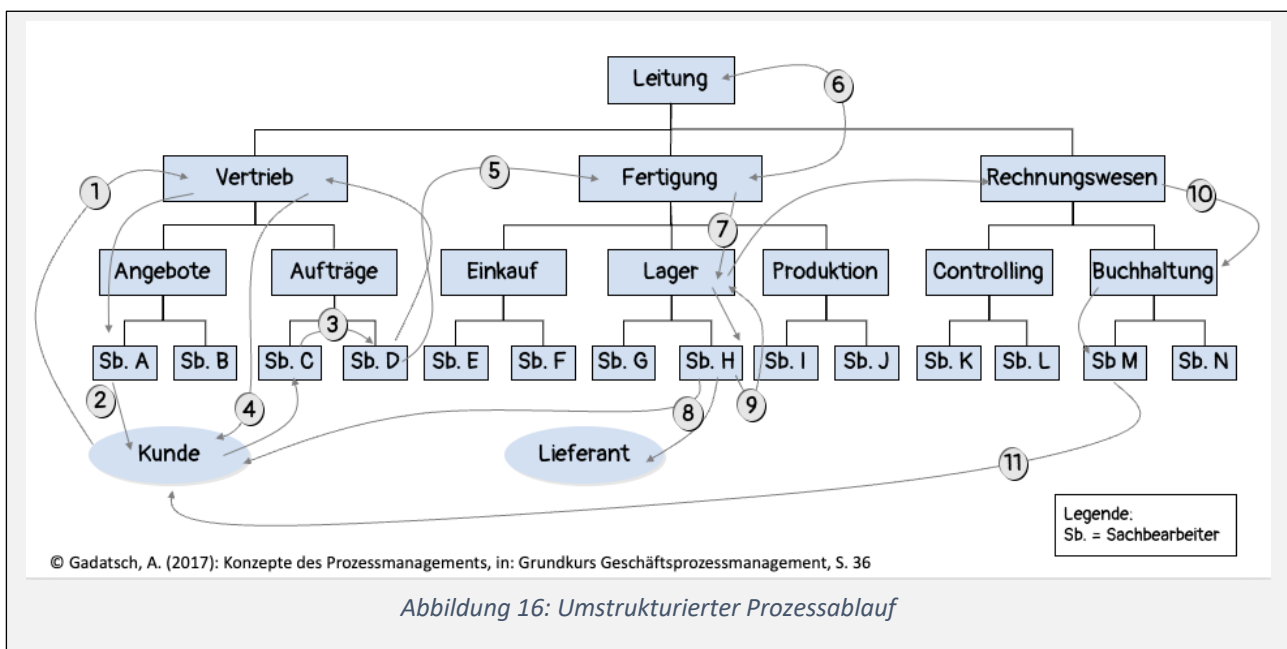
Prozesse liefern repetierbare Ergebnisse

Ergebnis zu wandeln. Mit anderen Worten: Prozesse sind wiederholbare Handlungen, die theoretisch das gleiche Ergebnis liefern sollen, unabhängig davon, wer sie durchführt.

Entsprechend beinhaltet Prozessmanagement planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen, um betriebliche Abläufe zu gestalten, zielgerichtet zu steuern und kontinuierlich zu optimieren.

Typische Aktivitäten bei der Modellierung von Prozessen sind dabei:

- Doppelarbeiten eliminieren,
- Medienbrüche beseitigen,
- Auswirkungen bei Wechseln von Bearbeitenden prüfen,
- Warte- und Liegezeiten durch Zusammenfassen, Weglassen und Parallelisieren minimieren.



IV-4.3. Reifegradmodelle

Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise des Prozessmanagements dient im Folgenden ein 5-stufiges **Reifegradmodell**. Reifegradmodelle schaffen unabhängig von den Prozessinhalten eine **objektivere Grundlage zur Beurteilung der Prozessqualität**, z. B. um Fortschritte zu dokumentieren und festzuhalten. Sie helfen bei der **Beobachtung** der Entwicklungstrends bei Prozessen und bei deren **Optimierung** und **Steuerung**. Ein Reifegradmodell ermöglicht außerdem den **Vergleich** mit anderen Unternehmen oder Unternehmenseinheiten.

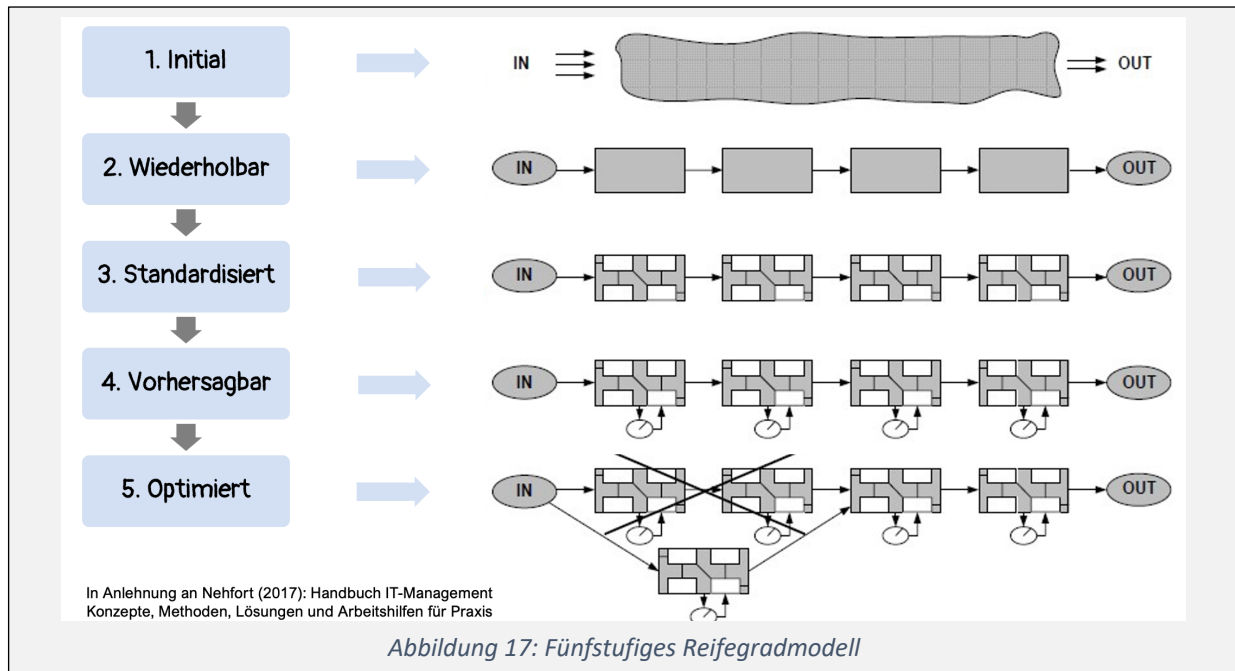


Abbildung 17 zeigt ein Reifegradmodell zunächst in der Übersicht. Anschließend folgen die Besonderheiten der aufeinander aufbauenden Reifegrade.

IV-4.3.1. Initial

Die Vorgehensweise in diesem Reifegrad ist spontan und informell. Die Ergebnisse sind unvorhersehbar und es herrscht das unregelmäßige Durcheinander. D. h. nicht notwendigerweise, dass nichts funktioniert, sondern viel mehr, dass immer wieder neue Lösungen gefunden werden (müssen) und dass der reibungslose Ablauf Zufall ist und/oder vom persönlichen Problemlösungsengagement der Mitarbeitenden und deren Tagesform abhängt.

Unregelmäßiges
Durcheinander

IV-4.3.2. Wiederholbar

In diesem Reifegrad ist die Vorgehensweise zwar grundsätzlich dokumentiert und/oder visualisiert, aber die Ergebnisse sind schwankend. Der Prozess ist zumindest im Grundsatz logisch konsistent strukturiert und beschrieben. Es ist jedoch nicht gewährleistet, dass alle Beteiligten nach der Beschreibung arbeiten. In der Praxis wird in solchen Fällen sehr häufig von „Schranksware“ gesprochen. Die Prozessbeschreibung findet sich in irgendwelchen Ablagen, wird in der organisatorischen Praxis aber nicht verwendet und nur zu Nachweis- oder Zertifizierungszwecken „hervorgeholt“.

Dokumentierte Vorgehensweise

IV-4.3.3. Standardisiert

Im Reifegrad drei ist die Vorgehensweise eingeführt und standardisiert. Die Rollen „Prozesseigner*in“ und „Prozessmanager*in“ sind ebenfalls definiert. In diesem Reifegrad sind die beteiligten Mitarbeitenden in dem Prozess geschult. Die organisatorische Praxis ist an den Prozessbeschreibungen ausgerichtet. Es sind Mitarbeitende definiert, die die Verantwortung für das Prozessmanagement haben.

Prozesse sind eingeführt, Rollen definiert, Mitarbeitende geschult

Der/die Prozesseigner*in ist übergreifend für den effizienten und effektiven Betrieb eines bestimmten Prozesses verantwortlich. Er bzw. sie übernimmt die

strategische Steuerung des Prozesses (z. B. Sicherstellung von Ressourcen, Prozessmodellierung, -analyse, -neugestaltung, -implementierung und -überwachung – insb. Festlegung von Leistungskennzahlen – usw.).

Der/die Prozessmanager*in dagegen befasst sich mit dem operativen Management des Prozesses (z. B. tägliche Ausführung, Messungen, Dokumentation, Schulung usw.).

IV-4.3.4. Vorhersagbar

Prozesseffektivität und Effizienz werden gemessen und gesteuert

Im Reifegrad vier wird die Zielerreichung durch einen Soll-Ist-Vergleich von Prozesskennzahlen gesteuert, und die Ergebnisse sind dementsprechend stabil. Eine bekannte Weisheit in der BWL lautet: „Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern.“ Für den vorliegenden Fall bedeutet das, dass jeder Prozess Metriken oder Kennzahlen benötigt, mit deren Hilfe dann Zielwerte formuliert werden können. Die operative Prozesssteuerung nimmt dann kontinuierliche Messungen der Kennzahlen vor und leitet Maßnahmen ein, sodass der Prozess sukzessive im Hinblick auf die Zielwerte optimiert wird.

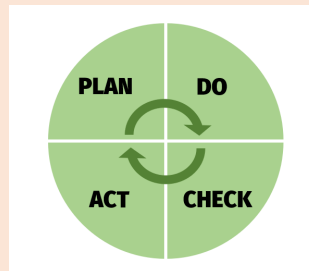
Prozessverantwortliche müssen sich also überlegen, welche Messgrößen sie verfolgen und wie sie diese messen wollen. Typische Prozesskennzahlen sind Termintreue, Durchlaufzeit, Liegezeit, Fehlerraten, Reklamation, Produktivität, Kosteneinhaltung, Anzahl der Beschwerden sowie der Zielerreichungsgrad.

IV-4.3.5. Optimiert

Kontinuierliche Verbesserung wird praktiziert

In Reifegrad fünf sind die Prozesse etablierte Routinen, und auch die Prozesseffizienz wird durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess optimiert. Grundlage ist der PDCA-Zyklus.

Der PDCA-Zyklus von W. Edwards Deming



Das von Edwards Deming entwickelte Modell sieht vier Phasen (Planen [PLAN], Durchführen [DO], Überprüfen [CHECK] und Korrigieren/Justieren [ACT]) vor, die kontinuierlich durchlaufen werden. Es hat seinen Ursprung im Qualitätsmanagement. Die Vorab-Koordination durch Planung ist in Theorie und Praxis ein fester Bestandteil moderner Führung. Die Ausrichtung des aktuellen Handelns an zuvor definierten Handlungsabsichten verlangt natürlich auch, das Erreichte mit dem Beabsichtigten zu vergleichen, also einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen. Schließlich gilt es Abweichungsursachen zu analysieren und entsprechende Erkenntnisse für die Optimierung abzuleiten.

Feedback und ständige Verbesserung sind erfolgskritisch, damit der Prozess die beste Wirkung erzielt.

Mithilfe von Reifegradmodellen lassen sich die Stärken und Schwächen von Prozessen systematisch analysieren. Zur Festlegung von Qualitätsstandards haben diese sich im Prozessmanagement etabliert.

IV-4.4. Bewertung Prozessmanagement

Abschließend sei noch auf mögliche Nachteile und Risiken aus strukturierten Vorgaben von Arbeitsweisen in Form von Prozessen hingewiesen:

- bürokratischer Aufwand bei der Dokumentation und Einführung von Prozessen,
- mangelnde Flexibilität,
- Einschränkung von Innovation und alternativen Lösungen,
- Demotivation durch Einschränkung des Entscheidungsspielraums der Mitarbeitenden in Bezug auf die Aufgabenerledigung.

Richtig aufgestellt und eingeführt überwiegen allerdings die Vorteile von Prozessen. In einer vernetzten Welt (es gibt kein vernetztes, koordiniertes Handeln ohne Prozess) sorgt das Prozessmanagement für

- Konsistenz;
- erleichterte Integration durch verbesserte Koordination;
- die Basis für wiederholbare Ergebnisse;
- operative Transparenz, die Steuerungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht;
- klar strukturierte Abläufe, die sich schulen und einüben lassen;
- optimale Kapazitätsauslastung vorhandener Ressourcen (Personal, Sachmittel);
- Qualitätssteigerungen;
- Minimierung der Fehlerquoten und
- Kostenreduktion.

Merke:

- Prozesse machen einen elementaren Teil der Arbeitsanalyse aus und übernehmen somit einen wichtigen Teil der Organisation in der BWL.
- Die wirksame Umsetzung der Unternehmensziele bedarf einer systematischen Herangehensweise, damit der Erfolg nicht von der Tagesform abhängt, sondern in einer kontrollierten Umgebung reproduzierbar entsteht.
- Mit Reifegradmodellen lässt sich die Prozessqualität unabhängig von den Inhalten methodisch optimieren.
- Qualitätssteigerungen und Verbesserungen bei der Durchlaufzeit sind elementare Faktoren für die Kundenzufriedenheit.

Abschluss

Die Lektion auf einen Blick:

- Organisation ist also sowohl Substantiv als auch Verb.
- Die Organisationsgestaltung beginnt mit der Differenzierung (Analyse) gefolgt von der Integration (Synthese).
- Die Aufgabenanalyse strukturiert die Arbeit, die Arbeitsanalyse die Abläufe.
- Die Ablauforganisation betrachtet die Gesamtheit aller Prozesse.
- Stellen sind die kleinste analytische Organisationseinheit.
- Stellen sollten unabhängig von Personen gebildet werden.
- Abteilungen sind Gruppierungen von Stellen.
- Jede Abteilung verfügt über mindestens eine Leitungsinstanz.
- Die Matrixorganisation strukturiert den Aufbau nach zwei Dimensionen, ein Mehrliniensystem ist die Folge.
- Aufbau- und Ablauforganisation bedürfen der gleichgewichtigen Optimierung.
- Mithilfe von Reifegradmodellen lässt sich das Prozessmanagement systematisieren.

Reflexionsfragen

- Was spricht gegen den Zuschnitt von Stellen nach den individuellen Anforderungen der Mitarbeitenden?
- Kommentieren Sie folgende Aussage: „Das Organigramm beschreibt, wie die Organisation funktionieren soll. Der Rest ist nur eine Frage der konsequenten Umsetzung.“
- Warum benötigt jede Abteilung eine Leitung?
- Was spricht gegen eine fünfdimensionale Organisationsstruktur unter Berücksichtigung aller organisatorischen Dimensionen?

Weiterführende Literatur

- **Vahs, D., Schäfer-Kunz, J. (2015):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (Vol. 6). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 233 ff.
- **Wöhe, G., Döring, U. (2005):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage. München: Franz Vahlen, S. 98

Quellenverzeichnis

- **Gadatsch, A. (2017):** Konzepte des Prozessmanagements, in: Grundkurs Geschäftsprozessmanagement, S. 36

Ein Kooperationsvorhaben der:

Gefördert durch:



Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen

