

3 Ablauf- und Prozessorganisation

Die für den globalen Wettbewerb geforderten Produktivitätsfortschritte und Kostensenkungen sind nur durch den Verzicht auf eine funktions- und abteilungsspezifische Sichtweise realisierbar. Im Mittelpunkt aller Optimierungsmaßnahmen muss der Prozess stehen.

Unter einem **Prozess** versteht man eine Folge einzelner Vorgänge, die in einem logischen Zusammenhang stehen. Prozesse ziehen sich quer durch das Unternehmen und haben eindeutige Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Ein wichtiger Prozess ist z. B. die Abwicklung eines Kundenauftrags.

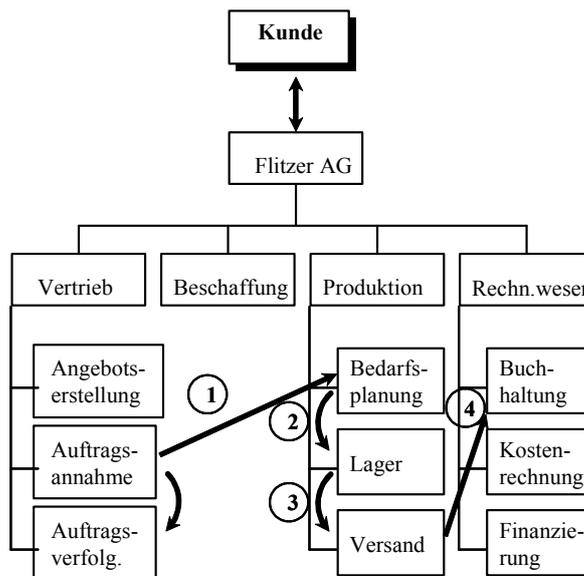


Abb. 66: Prozess Auftragsbearbeitung

Weitere Beispiele sind Entwicklungs- und Einkaufsprozesse oder die Bearbeitung von Reklamationen.

Eine mögliche Einteilung von Prozessen ist die in Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse.¹⁴

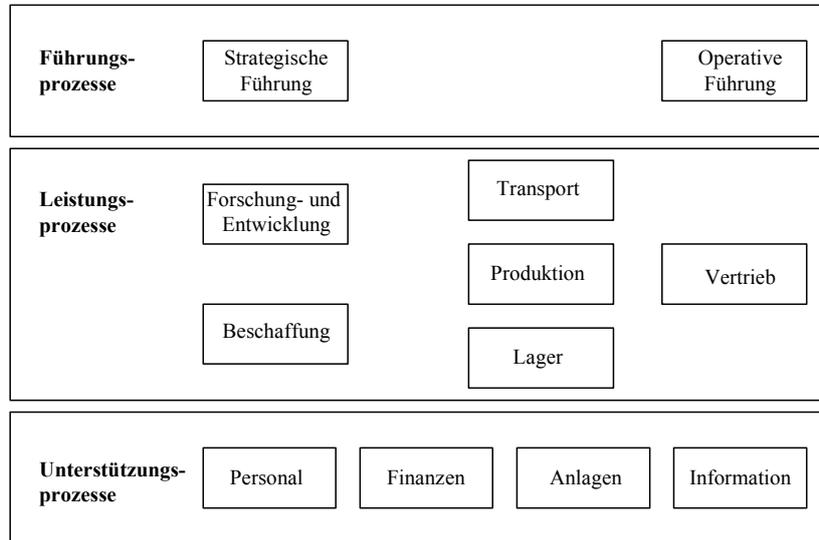


Abb. 67: Prozessstypen

Leistungs- oder Kernprozesse sind Voraussetzung, damit ein Unternehmen eine besondere Leistung erbringen kann, durch die es sich von den Wettbewerbern abgrenzt. Unterstützungsprozesse sind weniger bedeutsam, um am Markt zu bestehen.

3.1 Unterscheidung zwischen prozessorientierter und traditioneller Organisation

Bekannt wurde die prozessorientierte Organisation durch die Veröffentlichung von Hammer und Champy zum Thema Business Reengineering¹⁵. Die Autoren postulieren darin eine radikale Umgestaltung der Organisation mit dem Ziel, gewaltige Steigerungen der Effizienz zu erreichen:

¹⁴ Österle, H., Business Engineering – Prozeß- und Systementwicklung, Band 1, 2. Aufl., Berlin u. a. 1995, S. 131.

¹⁵ Hammer, M., Champy, J., Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt, New York 1994.

- Kostensenkungen zwischen 30 und 60 Prozent
- Qualitätsverbesserungen zwischen 50 und 90 Prozent
- Verkürzung der Durchlaufzeiten zwischen 60 und 80 Prozent
- Produktivitätssteigerungen um 100 Prozent

Bei der **traditionellen Organisationsgestaltung** wurde erst die Aufbauorganisation festgelegt. Dafür richtete man ausgehend von einer Aufgabenanalyse Stellen und Abteilungen ein. Anschließend wurden Abläufe konzipiert. Im Unterschied zum Prozess beschränkt sich der Ablauf oft auf einen Arbeitsplatz. Das Optimierungspotential bei der isolierten Betrachtung von arbeitsplatzbezogenen Abläufen war deswegen im Vergleich zur Prozessgestaltung sehr beschränkt.

Bei **prozessorientierten Organisationsvorhaben** gestaltet man Abläufe und Prozesse vor der Stellenbildung (vgl. Abb. 68). In beiden Fällen ist zu berücksichtigen, dass vielfältige Wechselwirkungen zwischen Aufbau- und Ablauforganisation bzw. der Prozessgestaltung bestehen. Verfolgt z. B. ein Unternehmen das Ziel, Stellen abzubauen, so sind davon zwangsläufig auch die Prozesse betroffen. Umgekehrt werden bei einer Automatisierung von Routineaufgaben in einem Prozess Aufgaben und damit Stellen überflüssig. Die Gestaltung von Prozessen führt häufig auch zu mehr Teamorganisation und damit zu einer Auflösung herkömmlicher funktionaler Abteilungsgrenzen.

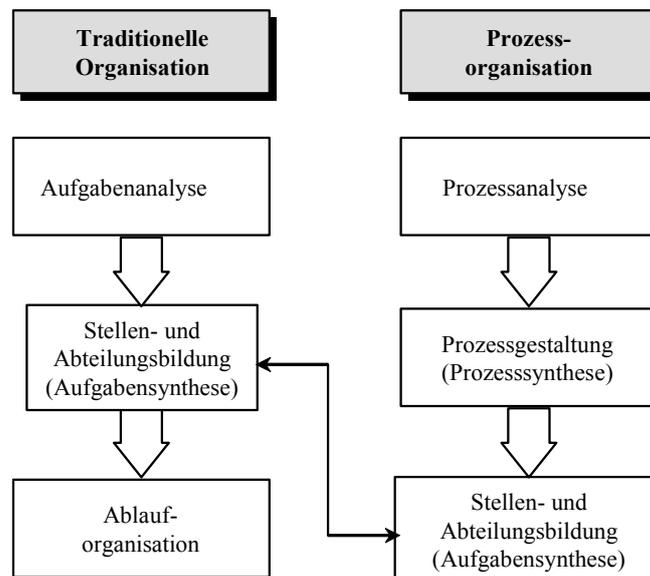


Abb. 68: Vorgehensweisen bei der Organisationsgestaltung

3.2 Ziele der Prozessgestaltung

Eines der wichtigsten Ziele der Prozessgestaltung ist die **Minimierung der Durchlaufzeit**. Die Durchlaufzeit setzt sich aus Bearbeitungs-, Liege- und Transportzeiten zusammen (vgl. Abb. 69).

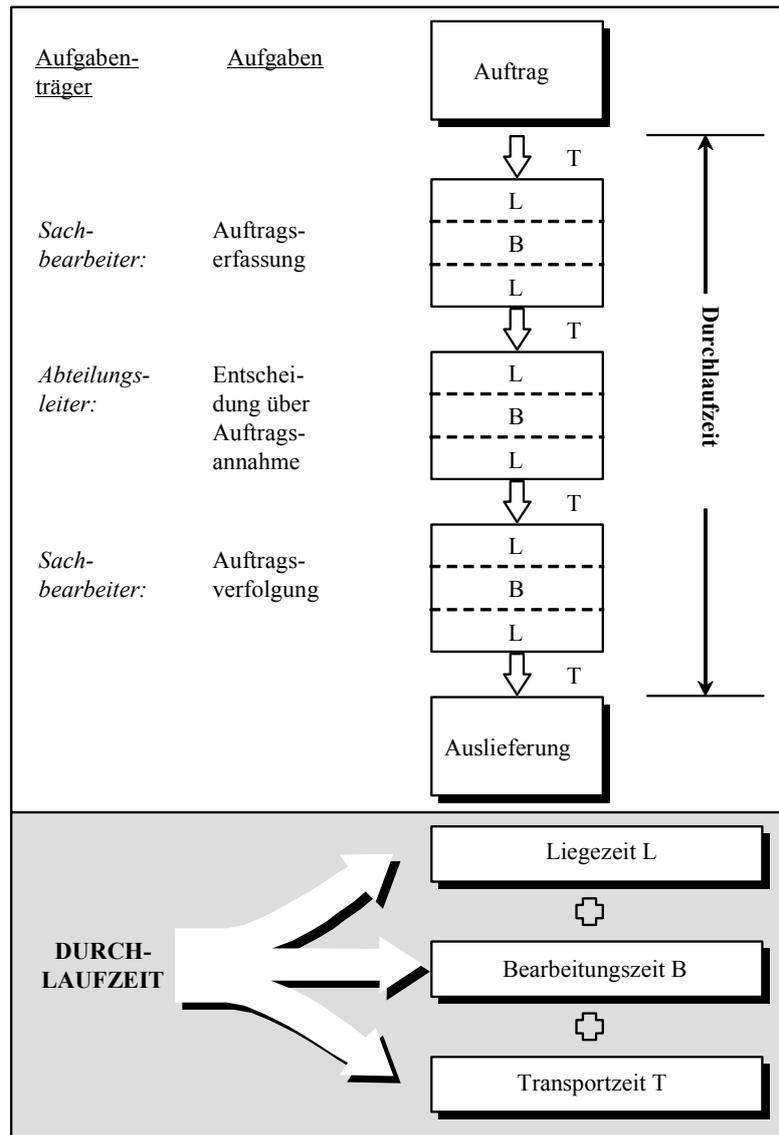


Abb. 69: Komponenten der Durchlaufzeit

Problematisch ist der hohe Anteil der Liegezeiten, der oftmals bis 90 Prozent der gesamten Durchlaufzeit beträgt. Transportzeiten durch häufige Rückfragen oder wiederholte Bearbeitung gleicher Vorgänge führen zusätzlich dazu, dass die reine Bearbeitungszeit bei lediglich drei bis fünf Prozent liegt. Wichtigster Ansatzpunkt bei der Optimierung von Prozessen ist deswegen eine Verkürzung der Liegezeiten. Dies verdeutlicht auch Abb. 70, die in der linken Spalte einen typischen Ablauf mit starker Arbeitsteilung zeigt. Dabei fallen bei jedem Übergang von einem Aufgabenträger zu einem nachfolgenden Transport- und insbesondere Liegezeiten an. Hinzu kommen geistige Rüstzeiten für die bei jedem Bearbeitungswechsel nötige Einarbeitung. Häufig werden solche Abläufe nicht von integrierten DV-Systemen unterstützt. Medienbrüche führen zur Mehrfacherfassung von Daten. Beispielsweise, wenn ein Sachbearbeiter auf die bereits im operativen DV-System gespeicherten Daten nicht zurückgreifen kann und deswegen eine manuelle Kartei führt. Zusätzlich verursachen diese redundanten Daten Fehler.

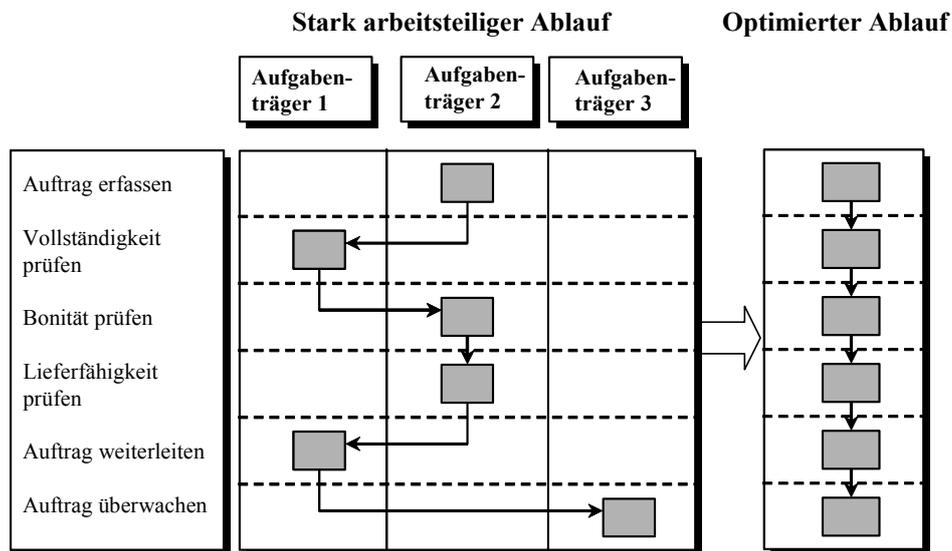


Abb. 70: Vom arbeitsteiligen zum schlanken Prozess

In einer solchen Situation bietet es sich zunächst an, die hohe Arbeitsteilung zurückzunehmen. In vielen Fällen ist die **Einrichtung von Teams** sinnvoll, die für komplette Prozessabschnitte zuständig sind. Dem einzelnen Mitarbeiter kann auch ein größerer Aufgabenbereich zugewiesen werden. Dies kann horizontal durch zusätzliche dispositive Aufgaben (Job Enlargement) oder in vertikaler Hinsicht durch Dezentralisierung von Entscheidungen (Job Enrichment) erfolgen.

Bei **Job Enlargement** verrichten die Mitarbeiter mehr gleichartige Arbeitsgänge. Job Enlargement-Maßnahmen motivieren die betroffenen Mitarbeiter häufig nicht. Typisch ist die Aussage: „Früher hatte ich einen miesen Job, jetzt sind es zwei.“

B *Die Sachbearbeiter im Vertrieb diktierten früher die Auftragsbestätigungen für die Kunden auf Band. Der zentrale Schreibdienst erstellte den Text. Nach einer Umorganisation und Einführung von Job Enlargement mussten alle Mitarbeiter ihre Texte selbst schreiben.*

Job Enrichment verändert die Arbeit inhaltlich: die Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung, dürfen eigenständiger arbeiten und das Ergebnis selbst kontrollieren. Das führt in der Regel zu höherer Zufriedenheit und Motivation, die Qualität verbessert sich, Fehlzeiten und Fluktuation sinken. Job Enrichment kann in fünf Schritten eingerichtet werden:¹⁶

1. Arbeitsgänge zu einem größeren Modul zusammenfassen.
2. Natürliche Arbeitseinheiten, die der Mitarbeiter als sinnvolles Ganzes wahrnimmt, bilden.
3. Beziehungen zu internen oder externen Kunden herstellen. Daraus resultiert ein Feedback für den Mitarbeiter.
4. Mehr Verantwortung und Kontrolle für die eigene Arbeit einräumen.
5. Rückmeldungen für die geleistete Arbeit sicherstellen. Dieses Feed Back vermitteln in der Regel die direkten Vorgesetzten, aber auch Kunden und Kollegen.

B *Der Mitarbeiter im Einkauf stellte bisher die schriftlichen Bestellungen an die Lieferanten aus. Nach Job Enrichment plant er auch die optimale Bestellmenge, wählt den günstigsten Lieferanten aus und klärt Reklamationen.*

Transportzeiten lassen sich besonders effektiv durch die **Einführung integrierter DV-Systeme** verringern. Beispielsweise unterstützen Workflow-Systeme die durchgehende Bearbeitung von Prozessen auf der Grundlage festgelegter Regeln. Der Benutzer kann mit solchen Systemen nach Dokumenten suchen, elektronische Post versenden und Routineprüfungen automatisieren.

B *Der Prozess beim Abschluss von Versicherungsverträgen kann erheblich verkürzt werden, wenn man Notebooks einsetzt. Abb. 71 beinhaltet einen Vergleich der Durchlaufzeiten bei herkömmlicher Erfassung der Versicherungsdaten und bei elektronischer Antragserstellung direkt im Haus des Kunden¹⁷. Die Verkürzung der reinen Arbeitszeit beträgt ca. 40 Minuten. Dramatisch ist dagegen die Verrin-*

¹⁶ Weinert, A., Organisationspsychologie, 4. Aufl., München 1998, S. 186 f.

¹⁷ O.V., Compterwoche EXTRA vom 14.2.1997, S. 49.

gerung der Liegezeit von ursprünglich beinahe vier Wochen auf unter einen Tag. Damit gewinnt die Versicherung einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz.

	Papier		Tragbarer PC	
	Arbeitszeit	Liegezeit	Arbeitszeit	Liegezeit
Elektronische Datenerfassung im Außendienst	0 Min.	–	15 Min.	–
Ausfüllen des Antrags auf Papier	10 Min.	–	0 Min.	–
Prüfung des Antrags vor Ort	10 Min.	–	autom.	–
Verschicken des Antrags an die Zentrale	10 Min.	1 Tag	<1 Min.	0-1 Tag
Postweg bis zum Sachbearbeiter in der Zentrale	10 Min.	1-2 Tage	autom.	0
Elektronische Erfassung in der Zentrale	15 Min.	? Tage	0 Min.	0
Prüfung der Vollständigkeit/Rückfragen	10 Min.	? Tage	0 Min.	0
Verschicken der Police	autom.	–	autom.	0
Verschicken der Antragsdaten an den Außendienst	5 Min.	? Tage	autom.	vorhanden
Summe	>60 Minuten	5-20 Tage	< 20 Minuten	0-1 Tag

Abb. 71: Prozessoptimierung im Versicherungsaußendienst

Die Auftragsbearbeitung kann man vor allem durch die Einbeziehung des Internet optimieren. Die Ausgangslage eines Unternehmens, das Software auf dem Postweg versandte, wird in der Abb. 72 skizziert. Sie zeichnete sich durch einen hohen Aufwand bei der Beantwortung von Kundenanfragen zu den Produkten aus. Der Versand der Software dauerte lange, die Zusammenstellung der Lieferungen und die Erstellung der Rechnung waren fehleranfällig. Durch die Nutzung des Internet wurden die Schwachstellen beseitigt und der Prozess wesentlich schlanker (vgl. Abb. 73).¹⁸

¹⁸ Wolf, S., Rebel, T., Schwachstellen eliminiert. Internet: neue Wege für den Softwarebetrieb, Computerwoche EXTRA vom 14.2.1997, S. 35 ff.

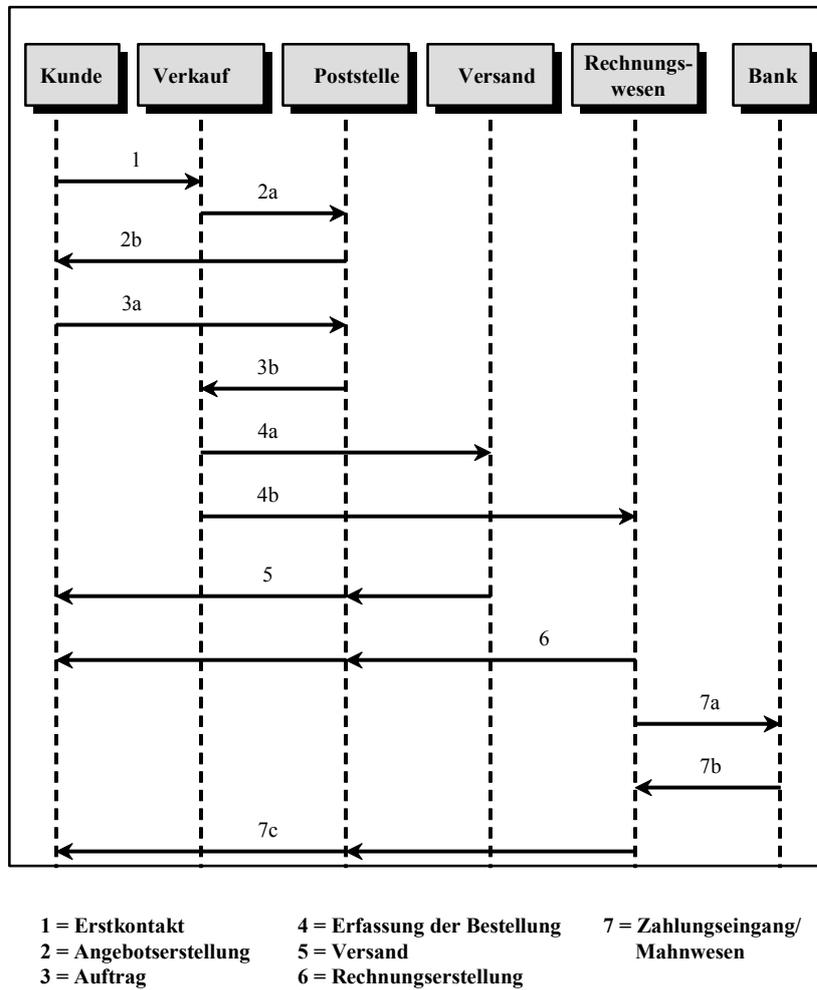


Abb. 72: Auftragsbearbeitung vor der Umgestaltung

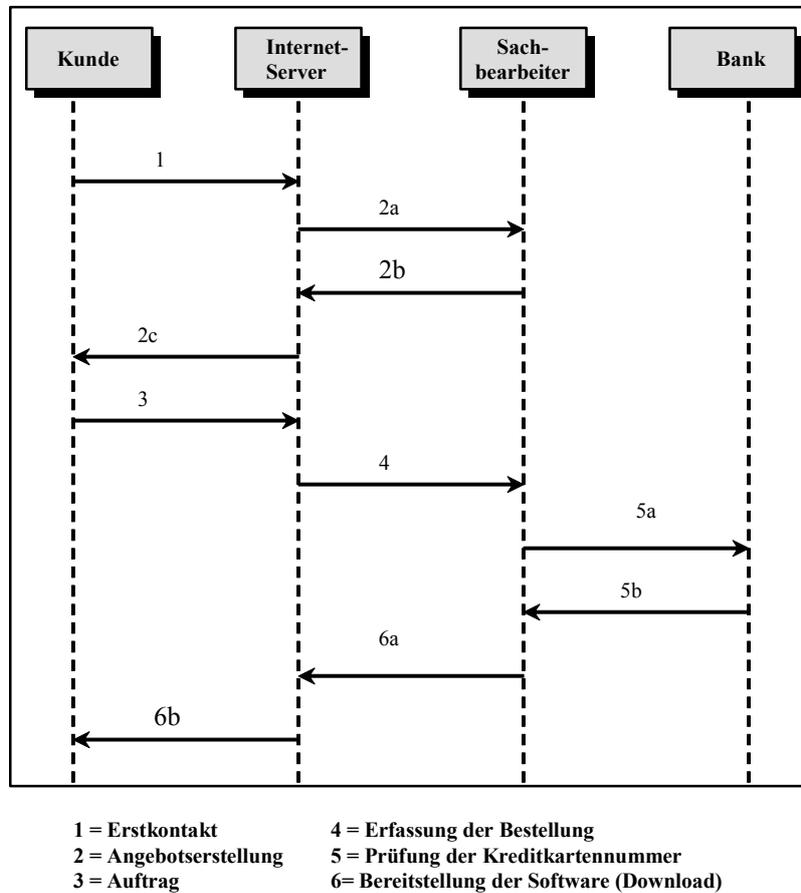


Abb. 73: Auftragsbearbeitung nach der Umgestaltung

Wie die Beispiele bereits zeigen, können bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen weitere Ziele erreicht werden:

- Maximierung der Kapazitätsauslastung
- Erhöhung der Flexibilität
- Verbesserung der Qualität
- Erhöhung der Termintreue
- Senkung von Kosten

Zwischen den Zielen Maximierung der Kapazitätsauslastung und Minimierung der Durchlaufzeiten besteht ein **Zielkonflikt**. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Dilemma der Ablauforganisation¹⁹. Dies sei an einem Beispiel aus der Produktion verdeutlicht: Um eine möglichst gute Kapazitätsauslastung zu erreichen, muss ein hoher Auftragsbestand vor jedem Arbeitsplatz bereitstehen, so dass die Gefahr von Leerlauf nicht gegeben ist. Damit erhöhen sich jedoch für den einzelnen Auftrag die Liege- und damit die Durchlaufzeiten. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass

- eine relativ geringe Absenkung der Bestände
- eine überproportionale Verkürzung der Durchlaufzeit
- bei nur kleinen Einbußen der Kapazitätsauslastung bewirkt.

Ihr Lernerfolg für Kap. 3



Unter einem **Prozess** versteht man eine Folge einzelner Vorgänge, die in einem logischen Zusammenhang stehen. Prozesse ziehen sich quer durch das Unternehmen und haben eindeutige Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

Man kann Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse unterscheiden.

Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen zielen heute primär auf die Optimierung der Prozesse. Stellen werden nach den Erfordernissen der eingerichteten Prozesse gebildet.

Ein wichtiges Ziel der Prozessgestaltung ist die **Minimierung der Durchlaufzeit**.

Die Durchlaufzeit setzt sich aus Liege-, Bearbeitungs- und Transportzeiten zusammen. Problematisch ist der hohe Anteil der Liegezeiten, der oftmals bis 90 Prozent der gesamten Durchlaufzeit beträgt. Maßnahmen zur Verringerung der Liegezeiten sind Job Enlargement, Job Enrichment, die Einrichtung von Teams und der Einsatz integrierter DV-Systeme, insbesondere Workflow-Systemen.

Weitere Ziele, die man mit der Optimierung eines Prozesses verfolgt sind: Maximierung der Kapazitätsauslastung, Erhöhung der Flexibilität, Verbesserung der Qualität, Erhöhung der Termintreue und die Senkung von Kosten.

Aufgaben für Kap. 3



23. Erklären Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen der Organisation von Geschäftsprozessen und der traditionellen Organisation.
24. Welche wichtigen Ziele verfolgt man mit der Gestaltung von Prozessen?
25. Was versteht man unter dem Dilemma der Ablauforganisation?
26. Beschreiben Sie die Problematik der Durchlaufzeit.

¹⁹ Gutenberg, E., Die Produktion, 23. Aufl., Berlin u. a. 1979, S. 229.