

Kapitel 2

Untersuchung grundlegender Wissenschaften zu Organisations- und Prozesstheorien

Nachdem in Kap. 1 eine Einführung in die wesentliche Problematik und die Einordnung der Arbeit in den bisherigen praxisorientierten Wissensstand bzw. wissenschaftsorientierten Forschungsstand erfolgte sowie der Gang der weiteren Untersuchung dargestellt wurde, sollen in diesem Kapitel die, mit Organisations- und Prozessmanagement im Zusammenhang stehenden, grundlegenden und allgemeingültigen Wissenschaften der Betriebswirtschaftslehre aufgezeigt werden.

Hierbei wird das Ziel verfolgt, die Basis für eine kritische Würdigung auf Anwendbarkeit im immobilien- bzw. projektentwicklungsspezifischen Sinne zu schaffen, so dass die wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse bei den weiteren Überlegungen zum Management von Projektentwicklungsprozessen mit herangezogen werden können.

2.1 Grundsatzüberlegungen

Die Diskussionen um Prozessorganisation und Prozessmanagement fanden bereits in den dreißiger Jahren ihren Ursprung, was nachfolgendes Zitat von Nordsieck erkennen lässt:¹

Der Betrieb ist in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette ... anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozessgliederung.

Nordsieck erkannte somit schon früh die Notwendigkeit einer prozessorientierten Unternehmensgestaltung, resp. einer Strukturierung der Aufbauorganisation anhand der abstrakten Betriebsprozesse in-

¹ Vgl. Nordsieck 1932, 1934, S. 77.

nerhalb der Ablauforganisation, wenngleich dieser, zu den bisherigen Organisationstheorien, gegensätzliche Ansatz im Detail noch nicht betrachtet wurde. Er begründet noch kein prozessorientiertes Konzept, bildet aber immerhin die gedankliche Grundlage.

Rund dreißig Jahre später wurde wiederum die klassische Sichtweise zur Aufbau- und Ablauforganisation anhand des Analyse-Synthese-Konzeptes, welches die Aufbauorganisation als Basis für die Ablauforganisation zugrunde legt und somit die Ablauforganisation der Aufbauorganisation unterordnet, durch Autoren wie Kosiol und Wild weiter geprägt.²

Erst mit Beginn der achtziger Jahre folgte eine tiefgreifendere Auseinandersetzung mit organisationseinheiten-übergreifenden Abläufen und die Prozessorientierung gewann zunehmend an Bedeutung. Erste ausführlichere Arbeiten zu diesem Thema wurden u. a. von Gaitanides³, gefolgt von Porter⁴, Scheer⁵ und schließlich Hammer und Champy⁶ veröffentlicht.

Inzwischen existieren aufgrund der Themenbreite und der Komplexität in der Literatur eine Vielzahl von verschiedenen Erklärungsansätzen zu Organisations- und Prozesstheorien, wobei alle das gleiche Ziel, nämlich die Verbesserung der Organisationspraxis und der Prozessabläufe, verfolgen.⁷ Im Rahmen dieses Kapitels sollen nur eine Auswahl maßgeblicher, d. h. der grundlegenden und verbreiteten Theorien zur Unternehmensorganisation und Prozessorientierung behandelt werden.⁸

² Vgl. Kosiol 1962; Wild 1966.

³ Vgl. Gaitanides 1983; Gaitanides in Szyperski u. Winand 1989, S. 1330–1336.

⁴ Vgl. Porter 1986, 1989, 1992.

⁵ Vgl. Scheer 1990.

⁶ Vgl. Hammer u. Champy 1994.

⁷ Der Organisationsbegriff leitet sich aus den verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen ab. Im Rahmen dieser Arbeit sind die Ansätze zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre sowie zur Managementlehre relevant, da diese die Lehre zur Aufbau-, Ablauf-, und Prozessorganisation umfassen. Hinsichtlich weiterer Ansätze, wie etwa der systemtheoretisch- kybernetische Ansatz, der entscheidungstheoretische Ansatz, der strukturorientierte Ansatz, der verhaltensorientierte Ansatz, etc. wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.

⁸ Vgl. eigene Darstellung zu organisations- und prozesstheoretischen Ansätzen im Abschn. 1.2.2 „Wissenschaftsorientierter Bezugsrahmen“.

Zu den Organisationstheorien werden insbesondere die Aufbauorganisation und Ablauforganisation untersucht, wobei sich im Rahmen des Ansatzes der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre eine Trennung eingebürgert hat, welche auf das Kosiolsche Analyse-Synthese-Konzept zurückzuführen ist.⁹

Im Rahmen der Untersuchung zu den Prozesstheorien, welche sich im Sinne des Ansatzes zur Managementlehre schwerpunktmäßig auf die Gestaltung von Prozessabläufen und -organisation, basierend auf praktische Erfahrungen in der Unternehmensführung stützt, soll sich auf die signifikanten Grundlagen sowie merklich unterscheidenden Prozessmanagement-Konzepte beschränkt werden.¹⁰

Ebenso wird untersucht, inwieweit der Prozessmanagementbegriff mit dem Projektmanagementbegriff im Zusammenhang steht, da Letzterer im Gegensatz zum Prozessmanagement in Projektentwicklungsunternehmen bereits annähernd durchgängig praktische Anwendung findet.

Weiterhin sollen typische Prozessmanagement-Instrumente erläutert werden, welche eine ganzheitliche Sicht auf das Management von Prozessen, einschließlich deren nachhaltigen Steuerung ermöglichen.

2.2 Organisationstheoretische Grundlagen

2.2.1 *Der Organisationsbegriff*

Wesentlicher Gegenstand der Organisation ist die gesamte betriebliche Tätigkeit zur Erreichung der grundsätzlichen strategischen Ziele monetärer oder auch ökonomischer und nicht-monetärer oder auch nicht-ökonomischer Art.¹¹ Die Organisationstheorie definiert hierbei

⁹ Vgl. Wöhe 1986, S. 156. Wenngleich nach Ansicht des Verfassers ohnehin der Begriff der Aufbauorganisation zur Ablauforganisation und somit insgesamt der Organisationsbegriff vom Prozessbegriff nicht isoliert betrachtet werden kann, da Organisationsstrukturen und Prozessabläufe voneinander abhängen, erfolgt im Rahmen dieser Arbeit dennoch eine getrennte Betrachtung zur strukturellen Vereinfachung für den Leser.

¹⁰ Vgl. Weidner 1990, S. 18.

¹¹ Vgl. hierzu Erläuterungen gem. Kap. 1 „Einleitung“.

die Planung und Verwirklichung von Organisationen nach einer bestimmten Ordnung bzw. nach bestimmten Regelungen.¹²

Hiernach kann unterschieden werden zwischen:

- Dem Prozess der Entwicklung dieser Ordnung (Planung der Struktur aller betrieblichen Tätigkeiten durch Zergliederung in einzelne Tätigkeitsgebiete)
- Dem Ergebnis dieses Prozesses (Regelungen zur Realisierung der Tätigkeiten)

Allgemeine, d. h. grundsätzlich anwendbare Regelungen und spezifische, d. h. Regelungen für den Einzelfall sollen eine bestimmte Ordnung im betrieblichen Ablauf gewährleisten. Ein Oberziel der organisatorischen Aufgabe ist das Bestreben nach einem organisatorischen Optimum, d. h. der Schaffung eines organisatorischen Gleichgewichts zur Vermeidung von Über- oder Unterorganisation.

Aus Unternehmenssicht wird der Organisationsbegriff auch als „ein System von dauerhaften Regelungen, welche die Aufgabenbereiche der Aufgabenträger festlegen und die optimale Aufgabenerfüllung gewährleisten“ definiert.¹³

In der deutschen Literatur zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird grundlegend zwischen zwei Sichtweisen bei der strukturellen Organisationsbetrachtung unterschieden:¹⁴

- Der institutionsorientierten Sichtweise ► Aufbauorganisation
- Der arbeitsablauforientierten Sichtweise ► Ablauforganisation

Diese beiden von der Kosiolschen Aufgabenanalyse und -synthese geprägten Sichtweisen werden im Folgenden weiter untersucht.¹⁵

¹² Vgl. Wöhe 1986, S. 153. Planung und Organisation stehen hierbei im wechselseitigen Zusammenhang, da einerseits die betrieblichen Tätigkeiten der Planung unterliegen und andererseits organisiert werden müssen.

¹³ Vgl. Weidner 1990, S. 19. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass neue oder veränderte Voraussetzungen auch neue Regelungen erfordern können und der Begriff „dauerhaft“ zeitlich begrenzt zu sehen ist.

¹⁴ Vgl. Wöhe 1986, S. 153ff.

¹⁵ Vgl. Kosiol 1962, S. 186ff.

2.2.2 Die Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation stellt die Beziehungen von Stellen, Instanzen und Abteilungen untereinander (Aufgabengefüge) und deren Verknüpfung (Kommunikations- und Verbindungswege) zu einer organisatorischen Struktur (Leitungssystem) dar und dient so der Erbringung der Gesamtaufgabe des Unternehmens. Die Organisationseinheit wird hierbei strukturell zu einem Organisationsrahmen verknüpft, innerhalb dessen sich die betrieblichen Abläufe vollziehen.¹⁶

2.2.2.1 Aufgabengefüge

Das Aufgabengefüge innerhalb der Aufbauorganisation definiert sich durch eine Aufspaltung der Gesamtaufgabe (Sachziel der Unternehmung) in Teilaufgaben (Handlungsziele der Aufgabenträger) und deren Kombination zu Stellen.¹⁷

Vorgenannte Aufspaltung bedarf einer intensiven Analyse und Synthese. Eine Systematik der Vorgehensweise einer aufgabenorientierten Analyse und Synthese verdeutlicht die Abb. 2.1.¹⁸

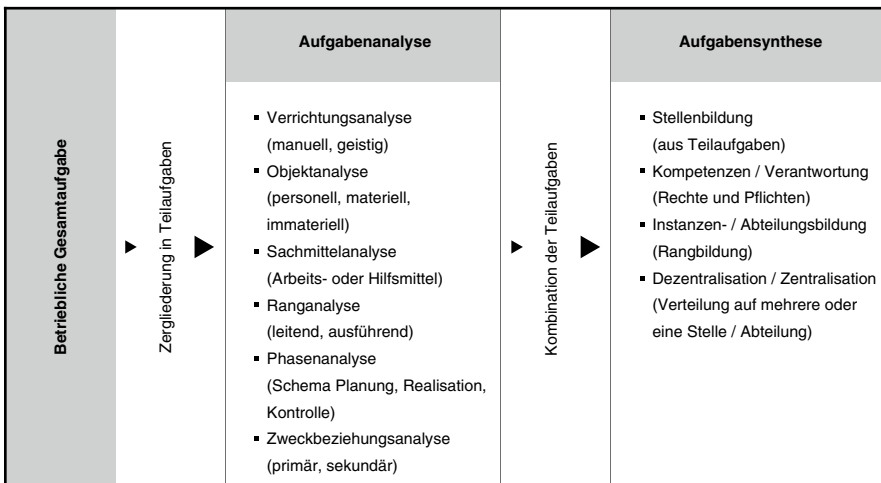


Abb. 2.1 Aufgaben-Analyse-Synthese-Konzept

¹⁶ Vgl. Osterloh u. Frost 1994, S. 358.

¹⁷ Vgl. Weidner 1990, S. 29f.

¹⁸ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Wöhe 1986, S. 157ff.

Das Aufgabengefüge stellt somit, als Ergebnis der Organisationsaufspaltung über die Aufgabenanalyse und -synthese, das Grundgefüge der Aufbauorganisation dar. Dies mit dem Ziel, eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse in Form von Organisationsstrukturen bzw. Leitungssystemen zu erhalten.

2.2.2.2 Organisationsformen/Leitungssysteme

Organisationsformen, oder auch Leitungssysteme, stellen das hierarchische Gefüge der Stellen, Instanzen und Abteilungen untereinander dar. Die verschiedensten Organisationsformen bzw. Leitungssysteme können unterschiedlich gegliedert werden, der organisatorischen Ausgestaltung infolge komplexer Aufgabengefüge sind keine Grenzen gesetzt, was in der Praxis vielfältige Organisationsstrukturen vorfinden lässt.¹⁹

Im Folgenden werden daher zur Schaffung eines transparenten Überblicks die Organisationsformen bzw. Leitungssysteme auf ihre allgemeingültigen Grundlagen zurückgeführt und tabellarisch gegliedert dargestellt.²⁰

In der klassischen Organisationslehre wird grundsätzlich zwischen der funktionalen, oder auch verrichtungsorientierten und der divisionalen, oder auch objektorientierten Organisationsstruktur unterschieden, welche beispielhaft mit Abb. 2.2²¹ charakterisiert werden können.

Die funktionale Organisation zeichnet sich durch eine Spezialisierung nach Verrichtungen auf der zweiten Hierarchieebene geleitet durch die oberste Hierarchieebene in der Regel nach dem Einliniensystem aus.²² Die divisionale Organisation zeichnet sich durch eine Spezialisierung nach Objekten (z. B. Produkte, Märkte, Kunden, etc.)

¹⁹ Vgl. ebenda.

²⁰ Der Verfasser verzichtet an dieser Stelle auf eine ausführliche textliche Darstellung und bevorzugt die tabellarische Gliederung, um den Anspruch eines grundlegenden Verständnisses genüge zu tun. Im Übrigen wird auf die weiterführende Literatur gem. Fußnoten bzw. Literaturverzeichnis im Anhang verwiesen.

²¹ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kugeler u. Vieting in Becker et al. 2005, S. 234–236; Bogaschewsky u. Rollberg 1998, S. 190–192.

²² Vgl. Schulte-Zurhausen 1999, S. 237ff.; Bühner 1999, S. 131.

	Funktionale Organisation	Divisionale Organisation
Organigramm	<pre> graph TD UL[Unternehmensleitung] --- V1[Verrichtung 1] UL --- V2[Verrichtung 2] UL --- Vn[Verrichtung n] </pre>	<pre> graph TD UL[Unternehmensleitung] --- O1[Objekt 1] UL --- O2[Objekt 2] UL --- On[Objekt n] </pre>
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialisierung auf der zweiten Hierarchieebene nach Verrichtungen (z. B. Forschung u. Entwicklung, Einkauf, Produktion, Verkauf, etc.) ▪ Bündelung gleichartiger Tätigkeiten an verschiedenen Arbeitsobjekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialisierung auf der zweiten Hierarchieebene nach Objekten (z. B. Produkte, Märkte, Kunden, etc.) ▪ Zusammenfassung verschiedener Tätigkeiten an gleichartigen Arbeitsgegenständen

Abb. 2.2 Charakterisierung von Organisationsformen

auf der zweiten Hierarchieebene, ebenfalls in der Regel geleitet durch die oberste Hierarchieebene nach dem Einliniensystem aus.²³

Darüber hinaus lassen sich vorgenannte Organisationsformen in Leitungssysteme untergliedern. Eine Charakterisierung der „klassischen“ Systeme beinhaltet beispielhaft die Abb. 2.3²⁴.

Das Liniensystem stellt die straffste Form der Leitungssysteme dar und zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass sämtliche Abteilungen in einem einheitlichen Distanzweg eingegliedert sind und so durchgängig von der Leitungsebene bis zur Funktionsebene klare Weisungsbefugnisse und Verantwortungen bestehen.

Das Stabliniensystem leitet sich aus dem Liniensystem ab, wobei bestimmte Funktionen zu Stäben abgespaltet werden, d. h. Spezialisten, welche keine Leitungsfunktionen, sondern vielmehr vorbereitende und unterstützende Funktionen innehaben.

Die Matrixorganisation kombiniert verrichtungs- mit objektorientierten Strukturen, wobei jede Abteilung auf ihrem Gebiet Entscheidungsvollmacht besitzt. Die Objektstellen sind meist durch Produkte im Sinne eines Produktmanagements oder Projekte im Sinne eines Projektmanagements bestimmt.

²³ Vgl. Schreyögg 2003, S. 132ff.; Grochla 1982, S. 137.

²⁴ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Picot et al. 2002, S. 248ff.; Schmidt 2000, S. 141ff.; Bühner 1999, S. 130ff.; Nolte 1999, S. 126ff.; Dichtl u. Issing in Vahlens 1994, S. 135; Wöhe 1986, S. 163–170.

	Liniorganisation	Stablinienorganisation	Matrixorganisation
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterscheidung zwischen Ein- und Mehrliniensystem ▪ Einliniensystem orientiert sich am Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung ▪ Mehrliniensystem orientiert sich am Grundsatz der Mehrfachunterstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um Stabsstellen erweiterte Form des Liniensystems ▪ Stäbe haben keine oder allerhöchstens fachliche Weisungsbefugnis gegenüber dem Vorgesetzten unterstellten Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Form der Liniorganisation durch Kombination von 2 Organisationsformen ▪ Mitarbeiter stehen in mehreren Weisungsbeziehungen (z.B. zu den Leitern der verrichtungsbezogenen Abteilungen und gleichzeitig zu den objektbezogenen Leitern)

Abb. 2.3 Charakterisierung von Leitungssystemen

Vorgenannte Leitungssysteme haben einen unmittelbaren Einfluss auf weitere Systeme, wie etwa das Kommunikationssystem, welches die formellen und informellen Informationswege innerhalb einer Organisation beschreibt sowie das Arbeitssystem, welches die Verbindungswege darstellt, auf denen die Arbeitsobjekte ausgetauscht werden. Hieraus ergibt sich die Gestaltungserfordernis von Arbeitsprozessen, die sich im Rahmen der Aufbauorganisation als Ablauforganisation wieder finden, welche im Folgenden näher untersucht wird.

2.2.3 Die Ablauforganisation

In vorhergehendem Abschnitt wurde dargestellt, wie die Organisationseinheiten strukturell zu einem Organisationsrahmen verknüpft werden.

Innerhalb der Aufbauorganisation vollziehen sich die betrieblichen Abläufe. Diese Ablauforganisation stellt die zielgerichtete Strukturierung der betrieblichen Abläufe innerhalb der Organisationseinheiten durch Ordnung der Handlungsvorgänge (Arbeitsabläufe) unter Be-

achtung sachlich-logischer, personaler und raum-zeitlicher Aspekte dar.²⁵

Das vorangestellte einstufige Konzept der aufgabenorientierten Analyse und Synthese wird in zweiter Stufe um das der arbeitsorientierten Analyse und Synthese erweitert.²⁶ Diese zweite Stufe umfasst, auf Basis der zuvor zerlegten Gesamtaufgabe der Unternehmung in einzelnen Komponenten und hieraus gebildeten Stellen, die Gestaltung der Ablaufstrukturierung durch Detaillierung und Reihenfolgeplanung der Aufgaben.²⁷

Bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe kann grundlegend zwischen folgenden Ordnungskriterien unterschieden werden:²⁸

- Die Arbeitszuordnung
- Die Ordnung des Arbeitsinhalts
 - Arbeitsobjekte
 - Verrichtungen
- Die Ordnung des Arbeitsraums
- Die Ordnung der Arbeitszeit
 - Zeitfolge der Teilaufgaben
 - Zeitdauer der Teilaufgaben

Eine Integration der zweiten Stufe in das Analyse-Synthese-Konzept zeigt die Abb. 2.4²⁹.

Die Abbildung verdeutlicht auch die enge Verknüpfung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation. Wenngleich die Ablauforganisation eine detaillierte Strukturierung von Tätigkeiten zum Inhalt hat, wird ersichtlich, dass sich diese rein an der zuvor festgelegten Aufbauorga-

²⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen 1999, S. 13; Gaitanides 1994, S. 11; Weidner 1990, S. 187.

²⁶ Vgl. Kosiol 1976.

²⁷ Vgl. Kugeler u. Vieting in Becker et al. 2005, S. 247.

²⁸ Die Systematik der Arbeitsanalyse ist mit jener der Aufgabenanalyse vergleichbar. Die Arbeitssynthese erfolgt nach personalen, temporalen und lokalen Gesichtspunkten. Vgl. Wöhe 1986, S. 171ff.; Schulte-Zurhausen 1999, S. 43; Kosiol 1962, S. 212.

²⁹ Eigene Darstellung.

Stufe	Ziel-Orientierung		Analyse		Synthese
1	Aufbau-organisation	Unternehmens-orientierte Gesamtaufgabe	Zergliederung der Gesamtaufgaben in Teilaufgaben		Kombination der Teilaufgaben zu Stellen
▼					
2	Ablauf-organisation	Stellen-orientierte Arbeitsabläufe	Detaillierung der Arbeitsabläufe		Reihenfolgeplanung der Arbeitsabläufe

Abb. 2.4 Zweistufiges Analyse-Synthese-Konzept

nisation und als Folge hieraus an den Abläufen innerhalb einer Organisationseinheit, resp. eines Funktionsbereiches orientiert.

Zur genaueren Untersuchung der hieraus resultierenden Auswirkungen infolge einer Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation in Verbindung mit dem dargestellten Analyse-Synthese-Konzept werden in Abschn. 3.1 „Auswertung der organisationstheoretischen Ansätze“ die Zusammenhänge nochmals kritisch beleuchtet und ausgewertet.

In Konsequenz jedenfalls liegt der Fokus bei dieser Gestaltung auf der organisationseinheiten-internen Optimierung, wobei organisationseinheiten-übergreifende Abläufe vernachlässigt werden.

Im Gegensatz hierzu wird in Wissenschaft und Praxis einer prozessorientierten Sichtweise, bei der nicht mehr nur das einzelne Ergebnis einer Organisationseinheit, sondern vielmehr das organisationseinheiten-übergreifende und am Kunden orientierte Gesamtergebnis im Mittelpunkt steht, zunehmende Bedeutung beigemessen. Diese Sichtweise wird im folgenden Abschnitt ausführlich dargestellt.

2.3 Prozesstheoretische Grundlagen

2.3.1 Der Prozessbegriff

Bei der prozessorientierten Sichtweise bildet die in Abschn. 2.2.3 „Die Ablauforganisation“ untersuchte Struktur, welche u. a. die Durchfüh-

zung von Aufgaben sowie deren Koordination hinsichtlich personeller, zeitlicher und räumlicher Aspekte umfasst, die Basis der prozessorientierten Unternehmensgestaltung, resp. der Prozessorganisation.

Diese Vorgehensweise verhält sich somit in umgekehrter Reihenfolge zum Analyse-Synthese Konzept, welches die Ablauforganisation der Aufbauorganisation unterordnet. Im Fokus der Gestaltung von prozessorientierten Arbeitsabläufen stehen, in Ableitung der Methoden zur Gestaltung der Ablauforganisation, die nachfolgenden Fragestellungen:³⁰

- Wer macht... (verantwortliche/durchführende Person)
- was... (Tätigkeit)
- wann... (Zuordnung zu Arbeitsablauf)
- wo... (Ort)
- womit... (Mittel/Methode)
- wie... (festgelegte Vorgehensweise)

Hierbei sind die Aktivitäten elementare Bestandteile einer Aufgabe und bilden so die Grundbestandteile von Arbeitsschritten bzw. Tätigkeiten, welche zur Erbringung einer Leistung durchgeführt werden müssen. Als inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachliche Folge von Tätigkeiten lassen sich die (Arbeits-)Prozesse ableiten.

Vor der eingehenden Untersuchung in Abschn. 2.3.2 „Prozessorientierung, -management und -organisation“ soll daher zunächst eine Auseinandersetzung mit dem auf das Untersuchungsfeld bezogenen Prozessbegriff erfolgen.³¹

In der Literatur existieren unterschiedlichste Definitionen zu dem Prozessbegriff.³² Daher erfolgt zunächst eine übersichtliche Gliederung der Recherche nach allgemeinen und spezifischen Definitionen, um im weiteren Verlauf die hieraus abgeleiteten gemeinsamen Merkmale herauszuarbeiten.

³⁰ Zum Folgenden vgl. Becker u. Kahn in Becker et al. 2005, S. 6.

³¹ Zum Folgenden vgl. Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 59–64; Becker u. Kahn in Becker et al. 2005, S. 6–7; Bogaschewsky u. Rollberg 1998, S. 185–189.

³² Vgl. ebenda.

2.3.1.1 Prozessmerkmale

Allgemein steht der Begriff Prozess für Vorgänge oder Geschehen mit zeitlicher Dynamik.

Wie in Abb. 2.5³³ dargestellt, beginnt ein Prozess mit einem messbaren Input und wandelt diesen in einen messbaren Output um. Ein Geschäftsprozess beginnt bei den Anforderungen der Kunden und erzeugt für diesen über eine Abfolge von Tätigkeiten entsprechende Ergebnisse.

Für den, im auf ein Unternehmen übertragenen Sinne, spezifischen Prozessbegriff ist eine Definitionsvielfalt gegeben, wie die beispielhafte Auswahl der Abb. 2.6³⁴ belegt.

Bei näherer Betrachtung kann jedoch festgestellt werden, dass die unterschiedlichen Definitionen inhaltliche Gemeinsamkeiten aufweisen, welche wie folgt auf die wesentlichen Merkmale im Sinne der Prozesstheorien konsolidiert werden können:³⁵

- Zeitliche und sachlogische Folge von Tätigkeiten
- Funktions- bzw. organisationseinheiten-übergreifend

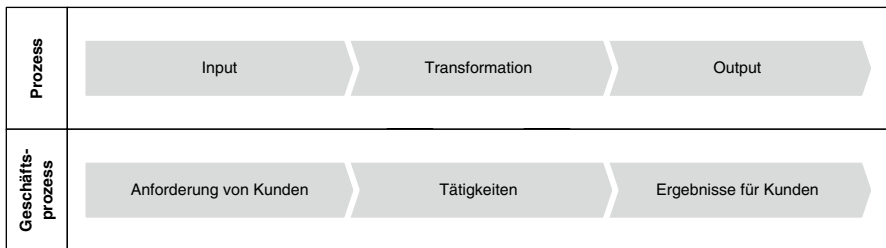


Abb. 2.5 Allgemeine Definition von Prozess und Geschäftsprozess

³³ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 59–61.

³⁴ Eigene Darstellung. In Anlehnung an DIN EN ISO 9000:2000, Abschn. 3.4.1; Hammer u. Champy 1994, S. 52; Scheer u. Zimmermann in Töpfer 1996, S. 267–286; Gadatsch 2005; Schulte-Zurhausen 2005; Osterloh 2003; Gaitanides 1983, S. 65; Fischermanns u. Liebelt 2000, S. 22; Becker u. Kahn in Becker et al. 2005, S. 6.

³⁵ Der Verfasser beabsichtigt hierbei weniger eine Kommentierung jeder einzelnen Definition, sondern vielmehr eine Ableitung der gemeinsamen Charakteristik.

Zitatgeber	Zitat
▪ ISO 9000/2000:	"Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt"
▪ Hammer/Champy:	"Menge von Aktivitäten, für die eine oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und die für den Kunden ein Ergebnis mit Wert erzeugen"
▪ Scheer/Zimmermann:	"Ablauf eines für die Wertschöpfung einer Organisation wichtigen Vorgangs von seiner Entstehung bis zu seiner Beendigung"
▪ Gadatsch:	"Zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder -einheiten unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können"
▪ Schulte-Zürhausen:	"Kette von funktional zusammenhängenden Aktivitäten, die zu einem inhaltlich abgeschlossenen Ergebnis führen"
▪ Osterloh/Frost:	"Bündelung und strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs"
▪ Gaitanides:	"Inhaltlich abgeschlossene Erfüllungsvorgänge, die in einem logischen inneren Zusammenhang stehen"
▪ Fischermanns/Liebelt:	"Struktur, deren Elemente Aufgaben sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind, mit einem definierten Input und Output. Dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen"
▪ Becker/Kahn:	"Inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind"

Abb. 2.6 Spezifische Definition des Prozessbegriffs

- Messbare Leistung inf. ergebnisorientierter Wandlung der Eingaben
- Strategie-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung

Im Kern umfassen Prozesse demnach die funktions- bzw. organisationseinheiten-übergreifende Verknüpfung von zusammengehörigen Tätigkeiten.³⁶ D. h. eine wiederholbare, logische und zeitliche Abfolge von Aktivitäten oder Aufgaben, mit einem eindeutig definierten Anfang und Ende sowie einer messbaren Leistungserstellung, um ein Geschäftsergebnis zu erzielen.³⁷

Der Input wird hierbei aus den Kundenanforderungen resultierenden und von Lieferanten bereitgestellten Einsatzfaktoren (z. B. Arbeitsleistungen, Betriebsmittel/Werkstoffe, Informationen) bestimmt, der

³⁶ Vgl. Osterloh et al. 1997, S. 13.

³⁷ Vgl. Fischermanns u. Liebelt 2000, S. 23; Wilhelm 2003, S. 1f.

Output als Ergebnis für den Kunden (z. B. Produkte und/oder Dienstleistungen).³⁸ Dies mit dem grundsätzlichen Anspruch, auf Basis der strategischen Unternehmensziele, die Anforderungen der Kunden positiv zu erfüllen und hierdurch Kundenzufriedenheit zu erreichen.³⁹

Der Transformationsweg zwischen Input und Output muss nach Ansicht des Verfassers dabei nicht zwangsläufig einer messbaren Wertschöpfung im Sinne eines positiven Ergebnisbeitrages entsprechen, wie häufig in der Literatur angenommen wird.⁴⁰ Eine vergleichsweise Betrachtung von wertschöpfenden Kernprozessen und unterstützenden Prozessen verdeutlicht diese Annahme und die Notwendigkeit einer begrifflichen Abgrenzung, wie im folgenden Abschnitt dargelegt wird.

2.3.1.2 Prozesstypen

In Bezug auf die Leistungserstellung wird in der Literatur zwischen unterschiedlichen Prozesstypen differenziert und vielfältig kategorisiert. Beispielsweise wird minimalistisch grundlegend zwischen zwei Typen von Unternehmensaktivitäten unterschieden:⁴¹

- Primäre, d. h. wertschöpfende Tätigkeiten mit direktem Produktbezug und Ergebnisbeitrag, resp. Kernprozesse
- Unterstützende, d. h. für Primäre Prozesse notwendige, jedoch ohne Wertschöpfung, resp. Supportprozesse

Hinzu kommt ein dritter Prozesstyp, die der Führungs- bzw. der Managementprozesse, welche Zielvorgaben, strategische Ausrichtungen oder Arbeitsanweisungen beinhalten.

Im Gegensatz hierzu findet man eine weiter reichende Interpretation der unterschiedlichen Prozesstypen, wie etwa nach:⁴²

³⁸ Kunden können sowohl Externe (z. B. Käufer oder Mandanten) als auch Interne (z. B. Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte) sein.

³⁹ Vgl. Krallmann et al. in Foschiani et al. 2000, S. 246.

⁴⁰ Vgl. spezifische Definitionen gem. eigener Abbildung zu „Definition von Prozess- und Geschäftsprozess“; Vgl. Definition Prozess gem. Kamiske u. Brauer 2006, S. 159.

⁴¹ Vgl. Modell der Wertekette von Porter in Porter 1989, S. 63ff.

⁴² Vgl. Bogaschewsky u. Rollberg 1998, S. 187.

- Überbetrieblichen Wertschöpfungsprozessen
(z. B. Lieferant → Unternehmen → Kunde)
- Betrieblichen Wertschöpfungsprozessen
(z. B. Entwicklung → Beschaffung → Produktion → Absatz)
- Direkt wertschöpfenden Bereichsprozessen
(z. B. Entwicklungs-, Beschaffungsprozess, etc.)
- Indirekt wertschöpfenden Unterstützungsprozessen
(z. B. Planungs-, Steuerungs-/Kontroll-, Informationsprozess, etc.)
- Administrativer Unterstützungsprozess
(z. B. Auftragsabwicklungsprozess, etc.)
- Allgemeiner Managementprozess
(z. B. Zielsetzungs-/Strategiefindungsprozess, Organisationsprozess, etc.)
- Allgemeiner Verwaltungsprozess
(z. B. Personal-, Rechtswesenprozess, etc.)

Die dargestellte Begriffsvielfalt verdeutlicht die Notwendigkeit einer klaren Definition.

Insbesondere die deutliche Abgrenzung von wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Prozessen ist für diese Arbeit von hoher Relevanz, da sich die spätere praxisbasierende Prozessanalyse auf die zu identifizierenden wertschöpfenden Prozesse von Immobilien-Projektentwicklungen beschränken soll. Gemeint sind jene Prozesse, die die Leistungen eines Unternehmens im besonderen Masse repräsentieren und daher aus einer Vielzahl der innerhalb einer Organisation vorhandenen Prozesse herausragen.⁴³

2.3.2 Prozessorientierung, -management und -organisation

Im vorangegangenen Abschnitt wurde aufgezeigt, dass eine Prozessorientierung ohne organisatorische Verankerung ganzheitlich definierter Prozesse unmöglich ist. Daher muss bei einer Um- oder Neu-

⁴³ Diese Prozesse werden uneinheitlich als Schlüsselprozesse, Geschäftsprozesse, Kernprozesse, Leistungsprozesse, strategische Prozesse oder Unternehmensprozesse bezeichnet. Im Folgenden soll, in Anlehnung an die Eingangs beschriebene Differenzierung, von Kernprozessen und Supportprozessen gesprochen werden. Vgl. Becker u. Meise in Becker et al. 2005, S. 123.

gestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation eine Orientierung an logisch zusammenhängenden Tätigkeitsketten erfolgen, welche das Verhalten von vorhandenen und von geplanten Systemen beschreiben.⁴⁴ Prozessorientierung in einem Unternehmen kann hierbei als eine Grundhaltung verstanden werden, wobei das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen bzw. Prozessketten betrachtet wird.⁴⁵

Zur konkreten Umsetzung der Prozessorientierung, resp. zum Management der Komplexität, d. h. der Planung, Steuerung und Kontrolle von inner- und überbetrieblichen Prozessen, dient das Prozessmanagement. Prozessmanagement ist im Folgenden daher als Unternehmensführung zu verstehen, die auf prozessorientiertes Denken und Handeln basiert. Prozessmanagement impliziert einen horizontalen Blick auf die Unternehmenstätigkeit, durchleuchtet die Organisation im Querschnitt und zeigt sie als ein strategisches Prozesssystem, aus dem die Prozessorganisation abgeleitet werden kann.

Im Folgenden werden Inhalt und Ziele der Prozessorientierung, Umfang des Prozessmanagements und die Prozessorganisation näher betrachtet, nicht zuletzt aufgrund der sehr vielfältigen Interpretation in Wissenschaft und Praxis.⁴⁶

2.3.2.1 Inhalt und Ziele der Prozessorientierung

Die prozessorientierte Sichtweise legt bei der Unternehmensgestaltung die Betrachtung der Prozesse zur betrieblichen Leistungserstellung, wie etwa die Erbringung einer Dienstleistung oder die Erzeugung eines Produktes, entlang der Wertschöpfungskette zugrunde. Da es sich hierbei grundsätzlich um eine Folge von wiederholt ablaufenden und vor allem messbaren Aktivitäten handelt, erlaubt die Charakteristik eine permanente Analyse mit dem Ziel der ständigen Verbesserung durch die Steigerung von Effektivität und Effizienz.

Vor diesem Hintergrund soll Prozessorientierung im Kern eine zielgerichtete und strategische Sicherstellung sowie permanente Verbesserung der Erfolgsfaktoren bzw. Leistungsparameter Kosten, Quali-

⁴⁴ Vgl. Bogaschewsky u. Rollberg 1998, S. 193.

⁴⁵ Vgl. Kamiske u. Brauer 2006, S. 159.

⁴⁶ Vgl. ebenda.

tät, Zeit und schließlich die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen. Größter Einflussfaktor ist hierbei die Zeit, da Prozesse in ihrer Dynamik nur beschrieben werden können, wenn der Zeitfaktor berücksichtigt ist.⁴⁷

Eine besonders wichtige Rolle spielen die Strategiefelder Kunden- und Mitarbeiterorientierung, d. h. die Ausrichtung der Prozesse auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen. Eine ebenso wichtige Rolle als Ausgangsbasis spielt die spezifische Definition von Schlüsselprozessen bzw. Kernprozessen, welche von entscheidender Bedeutung für die strategische Zielsetzung des Unternehmens sind, da sie die Kernkompetenzen abbilden.⁴⁸

Dabei sind vor allem folgende Anforderungen an Prozesse zu berücksichtigen:

- Effektivität (Wirksamkeit) im Hinblick auf vorgegebene Aufgaben und Ziele
- Effizienz (Wirtschaftlichkeit)
- Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit durch die verantwortlichen Personen in Kenntnis des Prozesszustandes und mit der Möglichkeit, Korrekturmaßnahmen einleiten zu können
- Anpassungen an Veränderungen der Prozessumgebung oder an gestellte Anforderungen, insbesondere der Kunden

Zur konkreten Umsetzung der Prozessorientierung im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise dient das langfristig angelegte Prozessmanagement, welches im folgenden Abschnitt dargelegt wird.

2.3.2.2 Umfang des Prozessmanagement

Das Prozessmanagement kann grundlegend als eine Form der Unternehmensführung, resp. als Managementkonzept verstanden werden, welches planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur flexiblen Steuerung der Prozesse eines Unternehmens hin-

⁴⁷ Vgl. Binner 1997, Kap. 1, S. 12.

⁴⁸ Vgl. Kamiske u. Brauer 2006, S. 159f.

sichtlich Kosten, Qualität, Zeit, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit umfasst.⁴⁹

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass es sich hierbei nicht um ein einmalig durchzuführendes Projekt handelt, sondern um einen permanenten Prozess mit repetitivem Charakter, was die Abb. 2.7⁵⁰ der Wirkungszusammenhänge verdeutlicht.⁵¹

Die Prozesse werden stets am Kunden ausgerichtet.⁵²

In der Planungsphase werden die relevanten Prozesse systematisch identifiziert. Diese Planung fließt in die Organisationsphase ein und wird hier mit geeigneten Darstellungsmethoden dokumentiert. In der Kontrollphase werden die Prozessabläufe überwacht bzw. über Kennzahlen gemessen. Die Erkenntnisse aus der Kontrollphase fließen idealerweise wieder in die Planung ein, wodurch insgesamt eine permanente Prozessoptimierung sichergestellt werden kann.

Aufgrund des skizzierten Kreislaufs wird eine entsprechende Flexibilität für das Unternehmen bzw. dessen Prozesse ermöglicht, da

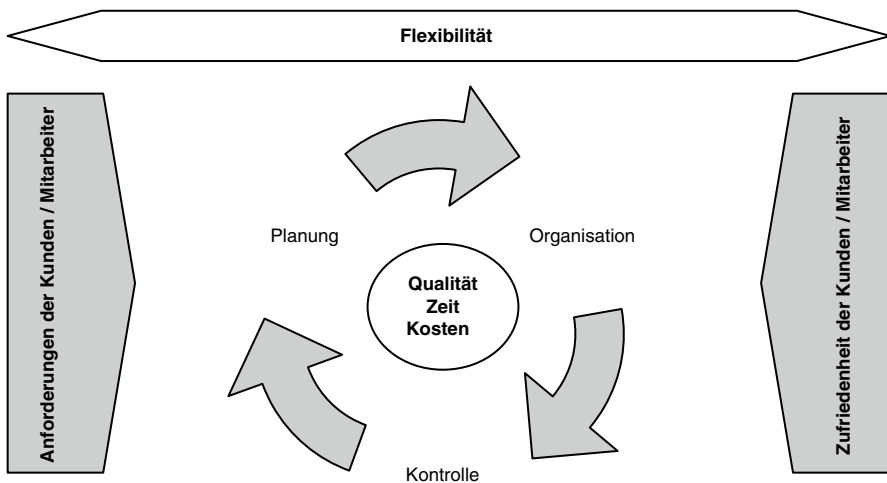


Abb. 2.7 Wirkungszusammenhänge innerhalb des Prozessmanagementkonzeptes

⁴⁹ Vgl. Haist u. Fromm 1989; Kamiske u. Brauer 2006, S. 160f.

⁵⁰ Eigene Darstellung.

⁵¹ Vgl. Kamiske u. Brauer 2006, S. 159.

⁵² Nach Ansicht des Verfassers kann der Mitarbeiter ebenso als Kunde betrachtet werden. Dies wird in der Schnittstellenbetrachtung von Input/Output bei Teilprozessen deutlich, die einen Wechsel in der Prozessverantwortung mit sich bringen.

das Gesamtmodell nicht statisch, sondern vielmehr in allen Phasen veränderbar bzw. auf die jeweils prozessspezifischen Gegebenheiten anpassbar organisiert ist.

2.3.2.3 Abgrenzung von prozessorientierten zu funktions- und projektorientierten Organisationsformen

In Abschn. 2.2.2 „Die Aufbauorganisation“ wurde dargestellt, dass eine vertikale Gliederung der Unternehmen nach Funktionen charakteristisch für die Funktionsorganisation ist, wobei jede Funktion hierarchisch gegliedert und auf bestimmte Verrichtungen spezialisiert ist sowie nur Teile der Kundenleistung bearbeitet.

Zwar orientiert sich diese Organisationsform an einem Effizienzziel, dennoch rückt hierbei das Primärziel der Kundenzufriedenheit in den Hintergrund, da die Mitarbeiter nur Teile des Wertschöpfungsprozesses und nicht das für den Kunden bestimmte Gesamtziel überschauen bzw. verantworten. Prozessketten werden durch Abteilungsgrenzen mit unterschiedlichen Verantwortungen unterbrochen. Die hierdurch entstehenden Schnittstellen verursachen häufig einen erhöhten Kommunikations-, Koordinations- und Kontrollaufwand sowie verzögerte Entscheidungen, was schließlich zu einer signifikanten Minderung der Ergebnisqualität und Produktivität führen kann.

Erweiterte, auf die Funktionsorganisation basierende Organisationsformen, wie etwa die Divisions- oder Spartenorganisation, die Matrixorganisation, die Projektorganisation, oder ähnliche Organisationsformen führen weniger zu Synergien oder Flexibilität sondern vielmehr zu einem weiteren Anstieg der organisatorischen Komplexität.⁵³

Prozessorientierte Organisationsformen hingegen orientieren sich von außen nach innen, d. h. die Prozessleistungen werden durch die Kundenanforderungen bestimmt und nicht wie funktionsorientierte Organisationen von innen nach außen. Nicht die effiziente Ausführung einzelner Funktionen, sondern der gesamte Wertschöpfungsprozess steht im Fokus. Die horizontale Aufgabenzusammenführung führt zu einer Reduktion von Hierarchiestufen, Schnittstellen, Kommunikations-, Koordinations- und Kontrollaufwand bei gleichzeitiger

⁵³ Vgl. Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 70f.

Verbesserung von Effektivität und Effizienz. Die prozessorientierte Aufbauorganisation ist somit die Voraussetzung der Entwicklung einer gewünschten Leistungsfähigkeit der Prozesse, wobei die Struktur den Prozessen und nicht die Prozesse der Struktur folgen sollen.⁵⁴

Abb. 2.8⁵⁵ verdeutlicht zusammenfassend die charakteristische Sichtweise der Prozessverläufe beider Organisationsformen.

Bei der Gegenüberstellung werden nochmals die signifikanten Unterscheidungsmerkmale beider Organisationsformen ersichtlich.

Darüber hinaus ist die klare Abgrenzung über die unterschiedlichen Ablaufstrukturen ablesbar, vor allem in Bezug auf den unterschiedlichen Prozessverlauf. Bei der klassischen Funktionsorganisation springen die Prozesse über die einzelnen Organisationsebenen und zwischen den Funktionen. Bei der Prozessorganisation hingegen ver-

	Funktionsorganisation	Prozessorganisation
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikale Ausrichtung ▪ Starke Arbeitsteilung ▪ Verrichtungsorientierung ▪ Tiefe Hierarchie ▪ Statusdenken ▪ Machtorientierung ▪ Abteilungsziele ▪ Hauptziel: Kosteneffizienz ▪ Zentrales Fremdcontrolling ▪ Kontrollierte Informationen ▪ Ratioprojekte ▪ Ersatzprozesse, Redundanz ▪ Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontale Ausrichtung ▪ Arbeitsintegration ▪ Objektbearbeitung ▪ Flache Strukturen ▪ Unternehmerisches Erfolgsdenken ▪ Kunden- und Teamorientierung ▪ Prozessziele ▪ Hauptziel: Kundenzufriedenheit, Produktivität ▪ Dezentrales Selbstcontrolling ▪ Freie und offene Informationen ▪ Kontinuierliche Verbesserung ▪ Konzentration auf Wertschöpfung ▪ Transparenz

Abb. 2.8 Merkmale der Funktions- und Prozessorganisation

⁵⁴ Vgl. Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 72f.

⁵⁵ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 68–73.

laufen die Prozesse zwischen den Kunden-Inputs und -Outputs entlang der Wertschöpfungskette.

In Anlehnung an Abschn. 2.2.2.2 „Organisationsformen/Leitungssysteme“ kann die Gliederung der allgemeingültigen Leitungssysteme spezifisch auf die Besonderheiten einer projektbezogenen Sichtweise übertragen werden, was beispielhaft die Abb. 2.9⁵⁶ charakterisiert.

Die dargestellten Formen der Projektorganisation werden in der Praxis häufig zur Ergänzung von funktionalen Strukturen verwendet, um hier mehr Synergien und Flexibilität zu erreichen.

Die Folgen sind häufig ein Anstieg der organisatorischen Komplexität, des Konfliktpotentials sowie des Koordinationsaufwandes.⁵⁷

Wenngleich die Projektorganisation üblicherweise als Sonderform der Funktionsorganisation betrachtet wird, weist sie einige Charakteristika auf, die mit prozessorientierten Strukturen vergleichbar sind, wie etwa:⁵⁸

- Einbeziehung mehrerer betrieblicher Funktionsbereiche
- Ganzheitliche Problembetrachtung und -lösung

	Reine Projektorganisation	Linien-Projektorganisation	Stablinien-Projektorganisation	Matrix-Projektorganisation
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Unternehmen ist hauptsächlich in festen oder flexiblen Projektteams organisiert ▪ Das Projektteam wird aus der Linienfunktion jeweils für die Projektdauer herausgelöst ▪ Der Projektverantwortliche ist fachlich und hierarchisch für ein Projektteam verantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Projektteams in der Linienfunktion sind gleichzeitig die Mitarbeiter des Projektverantwortlichen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Projektmitarbeiter unterschiedlicher Linienfunktionen unterstützen den Projektverantwortlichen ▪ Der Projektverantwortliche selbst ist einer Linienfunktion zugeordnet ▪ Der Projektverantwortliche hat koordinierende Funktion und kein Weisungsrecht 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Projektmitarbeiter verbleiben in der Linienfunktion ▪ Der Projektverantwortliche hat fachliches und hierarchisches Weisungsrecht gegenüber den Projektmitarbeitern

Abb. 2.9 Charakterisierung von projektbezogenen Leitungssystemen

⁵⁶ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Neumann u. Bredemeier 1996, S. 19ff.

⁵⁷ Vgl. Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 71.

⁵⁸ Vgl. Bogaschewsky u. Rollberg 1998, S. 198.

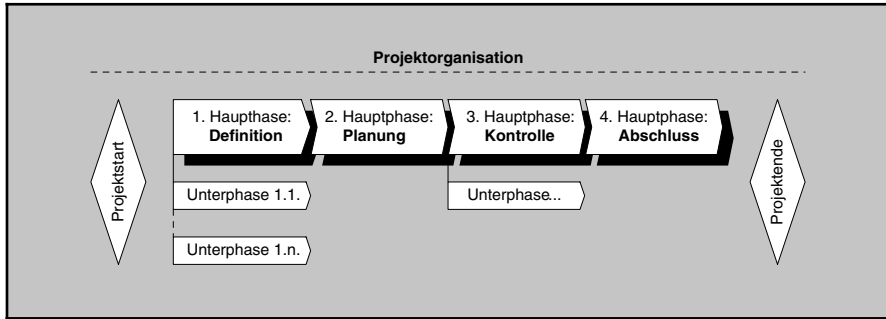


Abb. 2.10 Prozessorientierte Hauptphasen einer Projektorganisation

- Bearbeitung durch Projektteams
- Hauptverantwortliche Projektleiter

Prozessororganisationen und Projektorganisationen sind somit keine Gegensätze, sondern unterschiedliche Organisationsformen für unterschiedliche Objekte. Dabei gibt es zwischen Prozessen und Projekten Berührungspunkte, Ergänzungen und Abhängigkeiten.

Trotz ihrer Spezifika als einmalige, komplexe und zeitlich begrenzte Vorhaben werden Projekte in einer temporären Projektorganisation häufig im Rahmen von Prozessen durchgeführt.⁵⁹

In Bezug auf eine projektbezogene Sichtweise legt hierbei die Ablauforganisation eine zeitliche Realisierung der Projekte innerhalb der üblicherweise 4 definierten Hauptphasen fest, wobei jede dieser Hauptphasen durch weitere Unterphasen bzw. Tätigkeitsketten ergänzt wird.

Die Abb. 2.10⁶⁰ verdeutlicht nochmals die prozessorientierte Annäherung einer Projektorganisation im weitesten Sinne.⁶¹

2.3.3 Prozessmanagement-Konzepte

Aus den grundlegenden Diskussionen zu Prozessorientierung, -management und -organisation ist in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an Prozessmanagement-Konzepten hervorgegangen.⁶²

⁵⁹ Vgl. Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 155.

⁶⁰ Eigene Darstellung.

⁶¹ Vgl. Neumann u. Bredemeier 1996, S. 19ff.

⁶² Vgl. Fuser 1997.

Diese Konzepte greifen zahlreiche Erkenntnisse aus Theorie und Praxis auf, kombinieren diese miteinander und versprechen eine deutliche Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens nebst Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit über eine gezielte Beeinflussung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit.⁶³

Alle Ansätze sind nach Ansicht des Verfassers auf einen Grundgedanken konsolidierbar: Prozessverbesserung im Sinne von Qualitätsverbesserung soll sich nicht auf die technischen Funktionen zur Sicherstellung der Produktqualität beschränken. Vielmehr wird auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden durch Neugestaltung der Prozessabläufe oder Optimierung bestehender Prozesse abgezielt.⁶⁴

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Prozessverbesserung stehen zwei Optionen offen: die Implementierung von ganzheitlichen Lösungen oder die von Einzelmaßnahmen.

In der vorliegenden Arbeit stehen, für die in den letzten Jahren intensiv diskutierten und in Bezug auf einen radikalen oder kontinuierlichen Verbesserungsansatz weichenstellenden Prozessmanagementkonzepte Business Process Reengineering und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Mittelpunkt der Betrachtung.

Neben diesen übergreifenden Konzepten existieren in der Literatur eine Vielzahl spezifischer, d. h. nur auf Teilbereiche anwendbare Verbesserungsansätze, wobei im Folgenden exemplarisch die weit verbreiteten Konzepte des Lean Management, des Total Quality Management und des Qualitätsmanagements nach der International Organization of Standardization (ISO) untersucht und weitere nur kurz aufgeführt werden.⁶⁵

⁶³ Vgl. Bogaschewsky u. Rollberg 1998, S. 96.

⁶⁴ Hierbei sei angemerkt, dass eine vollkommene Optimierung von Prozessen eher unmöglich erscheint. Das Ziel kann daher nur in einer kontinuierlichen Verbesserungsabsicht bestehen. Vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 3.

⁶⁵ Eine eindeutige Abgrenzung der übergreifenden und spezifischen Verbesserungsansätze ist infolge der in der Literatur unterschiedlichst definierten Begriffsvielfalten sowie aufgrund zahlreicher inhaltlicher Überschneidungen in der Konsequenz nicht einfach. So könnte beispielsweise das Total Quality Management aufgrund seiner umfassenden Bedeutung ebenso als übergreifender Ansatz gesehen werden. Die vorgenommene Gliederung des Verfassers jedoch erfolgte anhand der beiden Kriterien übergreifend/weichenstellend sowie spezifisch/fokussiert.

2.3.3.1 Übergreifende Prozessmanagement-Konzepte

Die in diesem Abschnitt näher betrachteten übergreifenden Prozessmanagement-Konzepte sind grundlegend als zwei gegensätzliche Methoden zu sehen.

Im Sinne einer prozessorientierten Vorgehensweise umfassen sie die hiermit zusammenhängenden Grundgedanken nicht nur weit reichend, sondern auch im Ansatz konträr, was die folgende Analyse der Begrifflichkeiten Business Process Reengineering und Kontinuierlicher Verbesserungsansatz verdeutlicht.

Business Process Reengineering (BPR)

Der Prozessmanagement-Ansatz des BPR (Geschäftsprozess-Umgestaltung) findet seinen Ursprung in einer aus den USA entwickelten Theorie der neunziger Jahre.

Er basiert auf der Erkenntnis, dass sich das Unternehmensumfeld in einer stetigen und schnellen Veränderung befindet, dem durch ein entsprechendes Management Rechnung getragen werden muss.

BPR legt hierbei eine induktive im Gegensatz zu einer deduktiven Vorgehensweise zugrunde, mit dem Ziel einer Revitalisierung der Wettbewerbsstärke durch Verbesserung der Größenordnungen Kosten, Qualität und Zeit infolge einer radikalen Neugestaltung des Unternehmens bzw. dessen Prozesse.^{66, 67}

Vor diesem Hintergrund lässt sich gemäß Abb. 2.11⁶⁸ die Charakteristik des BPR grundsätzlich in vier Phasen einteilen und die hieraus maßgeblichen Erfolgsfaktoren ableiten.

⁶⁶ Der Begriff des Business Process Reengineering ist im Kontext als Synonym für die ebenfalls zu findenden und nicht eindeutig voneinander abzugrenzenden Bezeichnungen Business Reengineering, Process Reengineering oder Business Process Management zu sehen.

⁶⁷ Vgl. Hammer u. Champy 1994, S. 48ff. Deduktives Vorgehen im Sinne dieses Kontextes soll heißen, bestehende Prozesse zu analysieren und hieraus Verbesserungspotential abzuleiten. Induktives Vorgehen meint, Leistungsverbesserungen durch die Eliminierung unnötiger Prozesse oder Implementierung von Idealprozessen zu generieren.

⁶⁸ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kamiske u. Brauer 2006, S. 262ff.

Reengineering-Phasen		Erfolgsfaktoren
1. Prozess-Auswahl <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation der Kernkompetenzen ▪ Festlegung Team und Verantwortlichkeiten 	2. Prozess-Grobanalyse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessbewertung aus Kundensicht ▪ Keine Detailanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radikales Redesign statt Optimierung ▪ Fokussierung auf Kernprozesse ▪ Ganzheitliche Veränderungen und konsequente Umsetzung ▪ Einbindung der Mitarbeiter ▪ Signifikante Verbesserung durch Innovationsschübe ▪ Top-down-Ansatz (Entscheidungen von oben nach unten getroffen)
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Radikale Verbesserung</div>		
3. Prozess-Redesign <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovatives, induktives Denken ▪ Minimalisierungsprinzip 	4. Prozess-Implementierung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wandlung Organisations- zu Prozesseinheiten ▪ Konsequente Einführung 	

Abb. 2.11 Konzept des Business Process Reengineering

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Der Prozessmanagement-Ansatz des KVP wurde in den achtziger Jahren als wesentlicher Teil eines japanischen Management-Prinzips entwickelt.⁶⁹

KVP ist als eine prozessorientierte Denkweise, resp. kundenorientierte Unternehmensstrategie zu verstehen, welche grundlegend ein, das gesamte Unternehmen umfassende und permanente Verbesserungsbestreben voraussetzt. Dies vor allem im Hinblick auf das Qualitätsziel des Unternehmens und der Produkte sowie unter Einbindung aller Hierarchieebenen.⁷⁰

Die Verbesserung erfolgt hierbei unter Anwendung verschiedener Methoden und Techniken kontinuierlich in kleinen Schritten und nie endend, wobei Zielvorgabe und Zielerreichungsstrategie eng miteinander verbunden sind.⁷¹

Weiterhin basiert das Prinzip des KVP auf dem in Abb. 2.12⁷² dargestellten Plan-Do-Check-Act-Zyklus.⁷³

⁶⁹ Der Begriff des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist im Kontext als Synonym für den Begriff Kaizen (Veränderung zum Besseren) zu verstehen.

⁷⁰ Vgl. Kamiske u. Brauer 2006, S. 100ff.

⁷¹ Vgl. Kamiske u. Brauer 2006, S. 102. Beispielhaft zu nennende Methoden bzw. Techniken sind: Kundenorientierung, Qualitätszirkel, Vorschlagswesen, Teamarbeit, Fehlervermeidung, Qualitätsverbesserung, Produktivitätssteigerung etc.

⁷² Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kamiske u. Brauer 2006, S. 289.

⁷³ Auch als PDCA-Zyklus oder als Deming-Zyklus bzw. Deming-Kreis bezeichnet.

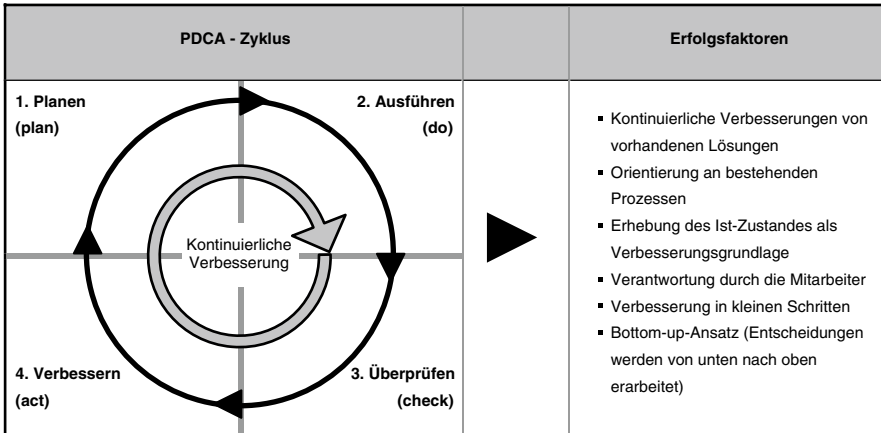


Abb. 2.12 Konzept des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Im Rahmen des Zyklus wird jeder Vorgang als Prozess betrachtet. Durch wiederholte Anwendung des Zyklus sollen Schwachstellen kontinuierlich eingegrenzt und der Prozess schrittweise verbessert werden.

2.3.3.2 Spezifische Prozessmanagement-Konzepte

Im Gegensatz zu den übergreifenden Prozessmanagement-Konzepten legen die spezifischen Prozessmanagement-Konzepte ihren Fokus auf einen für den speziellen Zweck definierten und eingegrenzten Bereich.

So verfolgt beispielsweise der Ansatz des Lean Management primär das Ziel der Kostenoptimierung, der Ansatz des Total Quality Managements und des Qualitätsmanagements nach ISO primär das Ziel der Qualitätsoptimierung, wenngleich jeder dieser Ansätze wiederum auf die Grundsätze der Prozessorientierung aufbaut.

Die spezifischen Prozessmanagement-Konzepte können für sich wirken oder als Subansatz der übergreifenden Prozessmanagement-Konzepte des BPR oder KVP angewendet werden.

Exemplarisch werden im Folgenden die drei in der Literatur weit verbreiteten, spezifischen Prozessmanagement-Konzepte näher untersucht.

Lean Management (LM)

Der Begriff des Lean Management (schlanke Unternehmensführung) findet seinen Ursprung in einer MIT-Vergleichsstudie (MIT = Massa-


Denkweisen		Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proaktives Denken <ul style="list-style-type: none"> - Aktion statt Reaktion - Krisenvermeidung statt Krisenmanagement ▪ Sensitives Denken <ul style="list-style-type: none"> - Harte und weiche Fakten als Entscheidungsgrundlage ▪ Ganzheitliches Denken <ul style="list-style-type: none"> - Orientierung am Gesamtsystem - Ausrichtung an oberster Unternehmenszielsetzung ▪ Potentialdenken <ul style="list-style-type: none"> - Ausschöpfung aller verfügbaren Ressourcen ▪ Ökonomisches Denken <ul style="list-style-type: none"> - Harmonisierung nach dem wirtschaftlichen Minimum-/Maximumprinzip 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenorientierung ▪ Mitarbeiterorientierung ▪ Lieferantorientierung ▪ Prozessorientierung ▪ Wertschöpfungsorientierung ▪ Parallelisierung ▪ Vereinfachung ▪ Veränderungsbereitschaft

Abb. 2.13 Konzept des Lean Management

chusetts Institute of Technologie), welche erstmals in den neunziger Jahren veröffentlicht wurde.⁷⁴

Die Studie beinhaltete den weltweiten Vergleich zwischen japanischen, US-amerikanischen und europäischen Automobilherstellern.

Ergebnis der Studie war im Wesentlichen die Erkenntnis, dass sich im Gegensatz zu den westlichen Automobilherstellern, welche sich durch hohe Pufferbestände (Lager, Personal, etc.) für Eventualfälle (Störungen) rüsten, die japanischen ihre Puffer auf ein Minimum reduzieren und so eine Verbesserung von Effizienz, Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität erreichen.

Die hieraus abgeleitete und fortentwickelte Unternehmensphilosophie des Lean Management basiert im Wesentlichen auf fünf schlanken Denkweisen und hieraus abgeleiteten acht schlanken Grundsätzen, resp. Erfolgsfaktoren gemäß Abb. 2.13.⁷⁵

Total Quality Management (TQM)

Der Begriff des TQM tauchte erstmalig in der Diskussion um Managementmethoden Mitte der achtziger Jahre auf.⁷⁶

⁷⁴ Der Begriff des Lean Management ist im Kontext als Synonym für den Begriff Lean Production (schlanke Produktion) zu sehen, wobei die Einbeziehung über die Produktion hinausgehender interner und externer Faktoren wie Wertschöpfungskette, Partnern, Funktionen und Hierarchieebenen verdeutlicht wird.

⁷⁵ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Bogaschewsky u. Rollberg 1998, S. 97ff.

⁷⁶ Der Begriff des Total Quality Management (Umfassendes Qualitätsmanagement) ist im Kontext als Synonym für die in der Literatur ähnlich verwendeten

Zuvor hat sich der Grundgedanke einer das gesamte Unternehmen umfassenden und an den Kundenbedürfnissen orientierenden Qualitätsstrategie über fünfundzwanzig Jahre fortentwickelt. Entstanden ist schließlich ein Ansatz, welcher die Anstrengungen der verschiedenen Unternehmensbereiche zur Entwicklung, Aufrechterhaltung und kontinuierlichen Verbesserung der Qualität mit dem Ziel der permanenten Steigerung von Effektivität und Effizienz integriert.

Der Qualitätsbegriff erstreckt sich hierbei über die Qualität von Produkten und Dienstleistungen hinaus. Die interne und übergeordnete Unternehmensphilosophie soll auf das umfassende Qualitätsziel ausgerichtet werden, was letztlich die Einbeziehung der Unternehmensprozesse, der Mitarbeiter, der Arbeits- und Umweltbedingungen und des externen Unternehmensumfeldes bedingt.

Die drei Bestandteile der Bezeichnung TQM haben gleichgewichtige Inhalte, was die Abb. 2.14⁷⁷ verdeutlicht.

Die Inhalte von TQM werden durch das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) konkretisiert. In diesem Modell nehmen Prozesse den höchsten Stellenwert ein, da sie am stärksten die kunden-, organisations- und mitarbeiterbezogenen

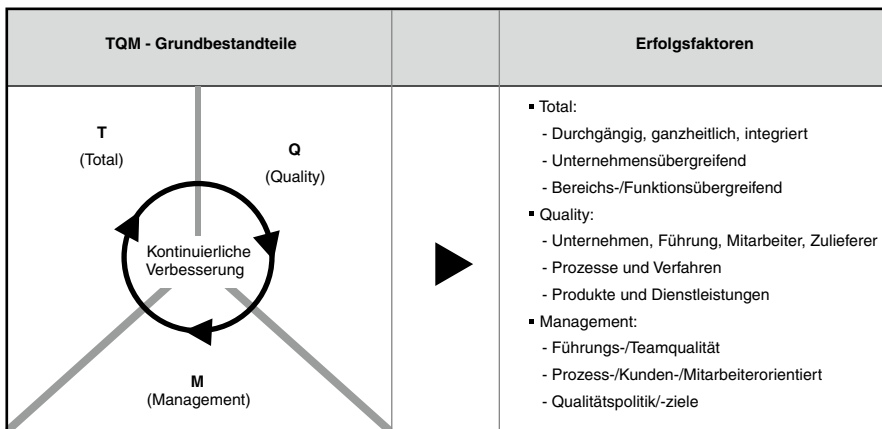


Abb. 2.14 Konzept des Total Quality Management

Bezeichnungen wie Total-Quality-Control/-Excellence/-Succes, Integriertes Qualitätsmanagement, Unternehmensweite Qualitätsverbesserungen, usw. zu sehen.

⁷⁷ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kamiske u. Brauer 2006, S. 328; Binner 2000, S. 97.

Unternehmensergebnisse beeinflussen und darüber hinaus positiv auf Strategie, Führung und Mitarbeiterorientierung wirken.⁷⁸

Qualitätsmanagement nach ISO (QM-ISO)

Zur Sicherstellung der Anforderungen interner und externer Kunden an das Unternehmen im Sinne eines Qualitätsmanagements zur Führung, Organisation und Kontrolle der Qualität wurde von dem Deutschen Institut für Normung (DIN) ein Qualitätsmanagementsystem festgelegt.⁷⁹

Die aktuelle Fassung der Normreihe, die ISO 9000 ff. aus dem Jahr 2000 gliedert sich in drei Teile, welche die Grundlagen, Begriffe und Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem sowie einen Leitfaden zur Leistungsverbesserung beinhalten.⁸⁰

Hiernach wird der Begriff des Qualitätsmanagements grundsätzlich als „Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität“ und der Begriff der Prozessorientierung als „das systematische Erkennen sowie Handhaben der verschiedenen Prozesse innerhalb einer Organisation“ definiert.⁸¹

Somit basiert die ISO, annähernd wie bei dem EFQM-Modell, im Wesentlichen auf die Prinzipien der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung sowie der ständigen Verbesserung als Managementaufgabe, was das Modell in Abb. 2.15⁸² verdeutlicht.

Weiterhin bildet die ISO die Grundlage eines Regelwerkes für Auditierungen und Zertifizierungen als anerkannter Nachweis der Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens, wobei die Prozesse im Unternehmen, in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Norm, zu definieren, dokumentieren und einzuführen sowie permanent zu kontrollieren und zu verbessern sind.⁸³

⁷⁸ Vgl. Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 15f.

⁷⁹ Der Begriff des Qualitätsmanagements nach ISO ist im Kontext als Synonym für die in der Literatur ähnlich verwendeten Bezeichnungen wie QM, DIN-ISO, ISO-Zertifizierung, usw. zu sehen.

⁸⁰ Vgl. DIN EN ISO 9000:2000; DIN EN ISO 9001:2000; DIN EN ISO 9004:2000.

⁸¹ Vgl. DIN EN ISO 9000:2000, Abschn. 2.4, 3.2.3.

⁸² Eigene Darstellung. In Anlehnung an Schmelzer u. Sesselmann 2006, S. 35.

⁸³ Vgl. DIN EN ISO 9001:2000, Abschn. 4.1, 4.2, 5.5.2; Hering et al. 1997.

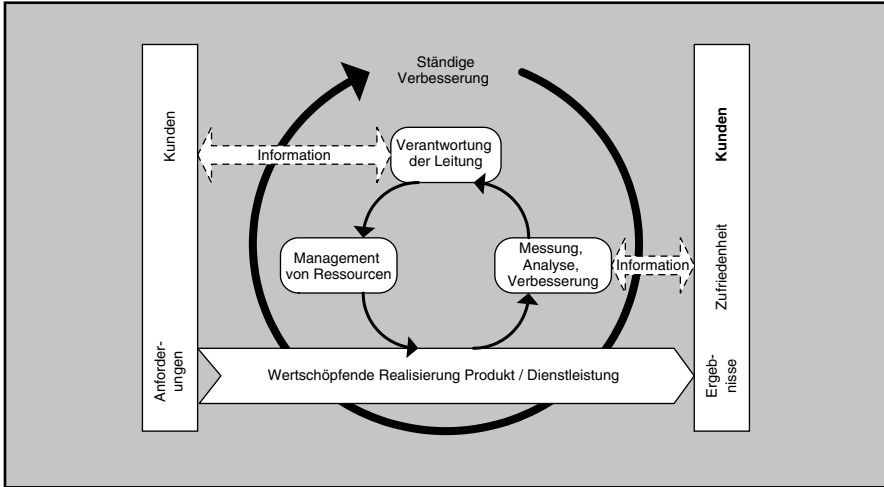


Abb. 2.15 Konzept des prozessorientierten Qualitätsmanagements nach ISO 9000:2000

Für die Verbesserung von Prozessleistungen und der Organisation sind entsprechende Anleitungen bzw. Empfehlungen gegeben, welche sich überwiegend an das Management richten.⁸⁴

Weitere spezifische Ansätze

Die Begriffsvielfalt der spezifischen Verbesserungsansätze ist weit reichend. Neben den zuvor dargestellten grundlegenden Ansätzen zu LM, TQM und QM-ISO existiert eine Vielzahl weiterer spezifischer, auf einen für den speziellen Zweck definierten und eingegrenzten Bereich fokussierten Verbesserungsansätze. So steht beispielsweise

- Balanced Scorecard (BSC) für ein Steuerungsinstrument mit Strategiefokus,
- Change Management (CM) für ein Konzept mit Personalfokus,
- Customer Relationship Management (CRM) für ein Konzept mit Kundenfokus,
- Six Sigma (SIS) als Methodik mit Fehlervermeidungsfokus,
- Workflow-Management (WFM) als Softwaretool mit Prozessfokus,
- Wissensmanagement (WM) als Methodik mit Fokus auf Know-how-Transfer.

⁸⁴ Vgl. DIN EN ISO 9004:2000, Abschn. 4.1, 5.1, 5.4.2, 7.1.3.

Hinsichtlich tiefgreifenderer Ausführungen zu den weiteren spezifischen Verbesserungsansätzen sei auf die entsprechende Literatur verwiesen.⁸⁵

2.3.4 Prozessmanagement-Instrumente

Prozessmanagement-Instrumente dienen dazu, komplexe Prozessabläufe graphisch zu visualisieren sowie Informationen zielorientiert zu bündeln und aufzubereiten.

Im Folgenden werden gängige Gestaltungsmethoden, resp. Instrumente zur Planung, Steuerung, Messung und Optimierung vernetzter Prozesse untersucht, wobei im Rahmen dieser Arbeit eine Gliederung in übergreifende und spezifische Prozessmanagement-Instrumente erfolgt.⁸⁶ Allen Instrumenten sind der Zweck und die Systematik in der Anwendung gemein. Zum einen soll durch die Anwendung und Gliederung auf Makro- bis Mikroebenen ein transparenter Überblick der Abläufe und Zusammenhänge sichergestellt werden. Zum anderen bilden sie die Grundlage von Prozessverbesserungen durch die Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Prozessen.

Hierbei werden im Rahmen einer Soll-Planung im Vorfeld die prozessspezifischen Aktivitäten und ggf. Terminierungen sorgfältig definiert. Die Soll-Prozesse bilden die Grundlage für die Steuerung der Projekte sowie der Messung von tatsächlichen Gegebenheiten der Ist-Prozesse. Durch einen Soll- Ist Vergleich wird eine eventuell erforderliche Optimierung ermöglicht.⁸⁷

⁸⁵ Beispielhaft sind zu nennen: Simon 2000; Kamiske u. Brauer 2006; Becker et al. 2005; Berkau 1996; DIN Deutsches Institut für Normung 1996; Wersch 1995; Fank 1998; Fischermanns 2006; Gattermeyer u. Al-Ani 2001; Halatsch 2004; Klabunde 2003; usw.

⁸⁶ Die Darstellungsform der Prozessmanagement-Instrumente kann in der Literatur und Praxis leicht voneinander abweichen. Um Missverständnisse bzw. Fehlinterpretationen zu vermeiden, ist daher die Angabe einer Legende der verwendeten Symbolik empfehlenswert.

⁸⁷ Bei den Darstellungen im Folgenden wird aus Veranschaulichungsgründen auf Zeitangaben weitestgehend verzichtet, da diese für das Grundverständnis der Instrumente nicht relevant sind. Sofern dennoch Zeitangaben erfolgen, sind diese frei gewählt und dienen lediglich der Veranschaulichung. Der Verfasser

2.3.4.1 Übergreifende Prozessmanagement-Instrumente

Die übergreifenden Prozessmanagement-Instrumente dienen insbesondere dem Zweck einer überschaubaren Darstellung von Prozessabläufen im Unternehmen mit Schwerpunkt auf oberen und mittleren Prozessebenen. Es stehen hierzu verschiedene Instrumente zur Verfügung, welche exemplarisch im Folgenden untersucht werden.

Wertschöpfungskettendiagramm (WKD)

Das WKD ist ein Instrument zur Darstellung von Prozessabläufen innerhalb eines Unternehmens und findet hauptsächlich zur Übersichts- darstellung auf hohem Abstraktionsniveau Anwendung.⁸⁸

Die Systematik eines WKD zeigt die Abb. 2.16.⁸⁹

Bei den WKD handelt es sich um zueinander, in einer hierarchischen Struktur oder in einer Reihenfolge, in Beziehung gesetzte wertschöpfende Teilprozesse.⁹⁰ Um die in WKD dargestellten Prozesse

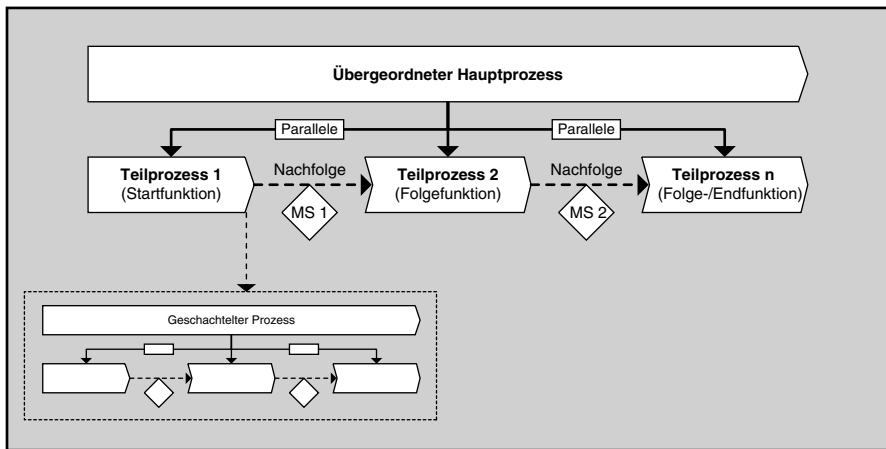


Abb. 2.16 Systematik des Wertschöpfungskettendiagramms

weist darauf hin, dass Zeitangaben jedoch als Grundlage zur Prozessmessung sowie zur Soll-Ist-Abgleichung unabdingbare Voraussetzungen sind.

⁸⁸ Zu erwähnen im Zusammenhang mit einer in der Praxis weit verbreiteten Methode ist die „Architektur Integrierter Informationssysteme“ (ARIS). Vgl. Scheer 1991, 1998, 2006.

⁸⁹ Eigene Darstellung.

⁹⁰ Vgl. Porter 1992, S. 62f.; Rosemann u. Schwegmann in Becker et al. 2002, S. 64.

übersichtlich zu gliedern bzw. um Unterprozesse darzustellen, können mehrere WKD hierarchisch geschachtelt werden. Um Teilprozesse oder Phasen eines übergreifenden Prozesses deutlich voneinander abzugrenzen, werden Meilensteine verwendet.

Petri-Netz (PN)

Das PN dient der Beschreibung von Systemzuständen und -ereignissen, resp. der logischen, entscheidungsorientierten Darstellung von Prozessen auf Basis von kausalen Abhängigkeiten. Hierbei werden aktive (systemverändernde) Knoten, oder passive (systembeschreibende) Knoten über gerichtete Kanten zu einer kausalogischen Netzstruktur verbunden, welche einen transparenten Informationsfluss gewährleisten soll. Die Dynamik erhält die Netzstruktur durch jeweilig situative Platzierung von Token (Marken) auf einem passiven Knoten, wodurch unterschiedliche Systemzustände durch Auslösung unterschiedlicher Ereignisse generiert werden.⁹¹

Die Systematik des PN visualisiert die Abb. 2.17.⁹²

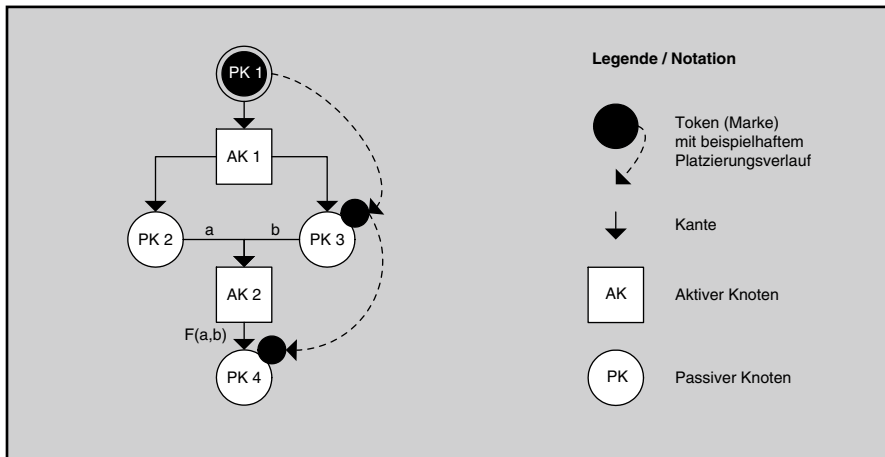


Abb. 2.17 Systematik des Petri-Netzes

⁹¹ Vgl. Baumgarten 1996; Reisig 1990.

⁹² Eigene Darstellung.

Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)

Die EPK stellt eine Variante aus der Petri-Netz-Theorie dar und erlaubt eine anschauliche Darstellung von Kontrollflüssen auf Basis der Architektur Integrierter Informationssysteme (ARIS).⁹³

Die Abb. 2.18⁹⁴ veranschaulicht exemplarisch die wichtigsten EPK-Elemente sowie deren Verwendung.

Bei den EPK handelt es sich um gerichtete Graphen, die zur Darstellung des Kontrollflusses die Basiselemente Funktionen, Ereignisse und Konnektoren verwenden.⁹⁵ Hierbei repräsentieren Funktionen auf Basis von In- und Outputs die Tätigkeiten bzw. Aktivitäten mit Entscheidungen, die Ereignisse stellen ablaufrelevante Zustandsausprägungen ohne Entscheidungen dar und die Konnektoren dienen als Verknüpfungsoperatoren. Die Konnektoren wiederum werden in konjunktive („und“ bzw. UND), antivalente („oder“ bzw. XOR) sowie disjunktionale („und“ oder „oder“ bzw. IOR) Bedeutungen unterschieden.

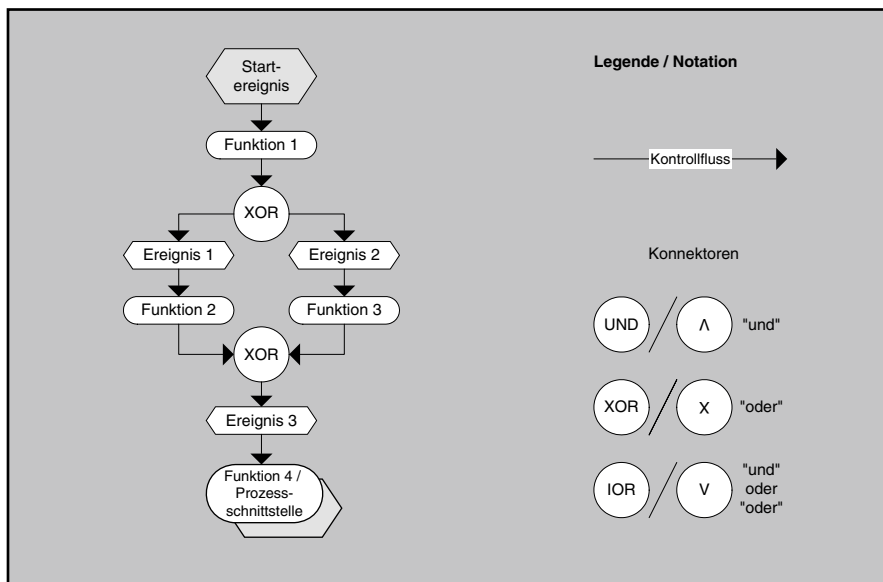


Abb. 2.18 Systematik der Ereignisgesteuerten Prozesskette

⁹³ Vgl. Keller et al. 1992, S. 7ff.

⁹⁴ Eigene Darstellung. In Anlehnung an Rosemann et al. in Becker et al. 2005, S. 68.

⁹⁵ Vgl. Rosemann et al. in Becker et al. 2005, S. 65ff.

Ablaufdiagramm (AD)

Bei dem AD handelt es sich um eine einfache Darstellung von Prozessabläufen, wobei die Notation der Elemente, im Gegensatz zu den zuvor untersuchten Darstellungsarten, nicht einheitlich definiert ist und vom Anwender individuell auf dessen Bedürfnisse angepasst werden kann. Um dennoch eine einheitlich verständliche und vergleichbare Verfahrensweise zwischen den Anwendern sicherzustellen, sollte der Grundsatz der Einhaltung einer zuvor definierten einheitlichen Notation befolgt werden.

Die Abb. 2.19⁹⁶ gibt beispielhaft die empfohlene Notation eines Verbandes für Arbeitsstudien, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung wieder.

2.3.4.2 Spezifische Prozessmanagement-Instrumente

Die spezifischen Prozessmanagement-Instrumente dienen insbesondere dem Zweck einer überschaubaren Darstellung von Arbeits- und Aktivitätenabfolgen mit Schwerpunkt auf die unteren Prozessebenen mit hohem Detaillierungsgrad.

Es stehen hierzu verschiedene Instrumente zur Verfügung, welche exemplarisch im Folgenden untersucht werden.

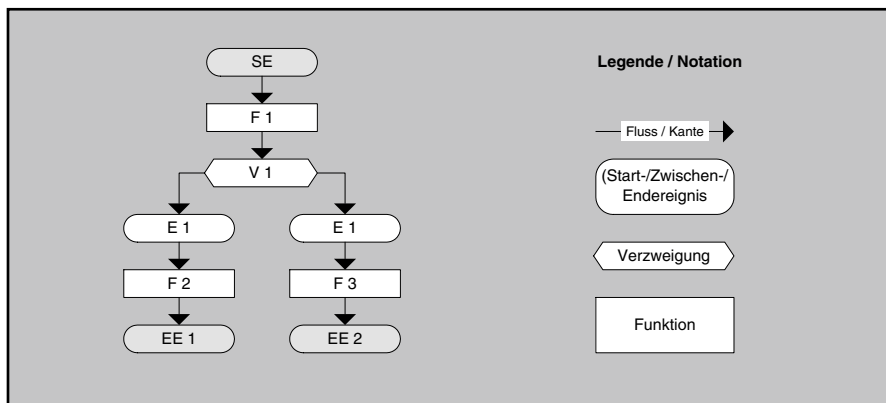


Abb. 2.19 Systematik des Ablaufdiagramms

⁹⁶ Eigene Darstellung. In Anlehnung an die Empfehlungen von REFA, Verband für Arbeitsstudien, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V.

Netzplantechnik

Netzpläne sind graphische Verfahren zur modellhaften Erstellung zeitlicher Abläufe mit logischen Verknüpfungen von Projekten mit komplexem Charakter und deren Ordnung. Das Prinzip der Netzplantechnik findet in der Immobilienwirtschaft vorzugsweise bei komplexen Bauprojekten Anwendung.⁹⁷ Mit Hilfe der Netzplantechnik können Projekte gesteuert, d. h. Vorgänge bzw. Aktivitäten terminiert, Änderungen in zeitlicher und sachlicher Vernetzung bestimmt, Termine und Ressourcen überwacht, Abweichungen festgestellt und Korrekturen vorgenommen werden. Sie bietet darüber hinaus eine Planungskalkulations- und Erfahrungsgrundlage für neue Projekte.⁹⁸

Es können grundsätzlich die folgenden 4 Arten von Netzplänen unterschieden werden:⁹⁹

- Vorgangspfeil-Netzplan (VPN), bei dem Vorgänge als Pfeile dargestellt werden. Die logische Reihenfolge geht aus der Anordnung der Knoten (Beginn/Ende der Vorgänge) hervor.
- Entscheidungs-Netzplan (ENP), welche auf der Vorgangspfeil-Netzplantechnik basieren und als stochastisches Element zusätzlich Entscheidungsknoten mit wahlweise benutzbaren Aus- und Eingängen enthalten. An den Ausgängen können den weiterführenden Wegen Wahrscheinlichkeitswerte zugeordnet werden.
- Ereignisknoten-Netzplan (EKN), bei dem Ereignisse (Zustände) als Knoten und die zeitliche Abhängigkeit als Pfeile dargestellt werden.
- Vorgangsknoten-Netzplan (VKN), bei dem Vorgänge als Knoten dargestellt werden und aus den Pfeilen Anordnungs- und Reihenfolgebeziehungen ersichtlich sind.

Die Schwierigkeit liegt in der Auswahl der bestimmenden Aktivitäten als Kriterium für das Management der Projektprozesse sowie in

⁹⁷ Vgl. Wischnewski 1997, S. 146ff. Beispielhaft bauanwendungsbezogen vgl. Rösch u. Volkmann 1994, S. 120.

⁹⁸ Vgl. Neumann u. Bredemeier 1996, S. 97f.

⁹⁹ Im Folgenden wird auf detaillierte Erläuterungen verzichtet und auf die einschlägige Literatur zu VPN, z. B. Critical Path Method (CPM), ENP, EKN, z. B. Program Evaluation and Review Technique (PERT) sowie VKN, z. B. Metra Potential Method (MPM) verwiesen.

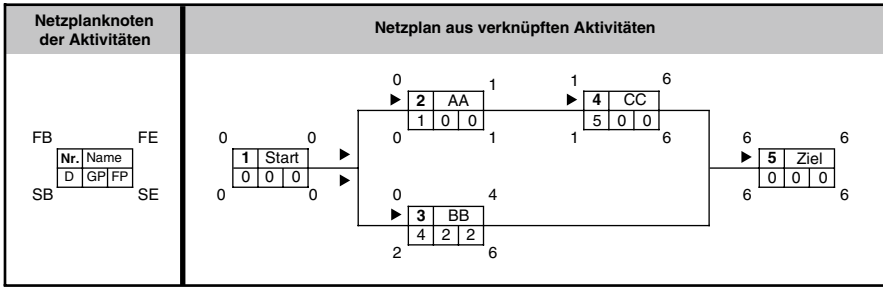


Abb. 2.20 Struktur eines Netzplans

der Lesbarkeit, was bereits die Abb. 2.20¹⁰⁰ einer einfachen Netzplanstruktur verdeutlicht.

Balkendiagramm

Balkenpläne sind wie Netzpläne graphische Verfahren zur modellhaften Erstellung zeitlicher Abläufe von Projektaktivitäten in Form von Balken auf einer Zeitachse. Ebenso wie die Netzplantechnik finden Balkendiagramme in der Immobilienwirtschaft vorzugsweise bei komplexen Bauprojekten Anwendung.¹⁰¹

Die Grundstruktur eines vereinfachten Balkenplanes zeigt die Abb. 2.21.¹⁰²

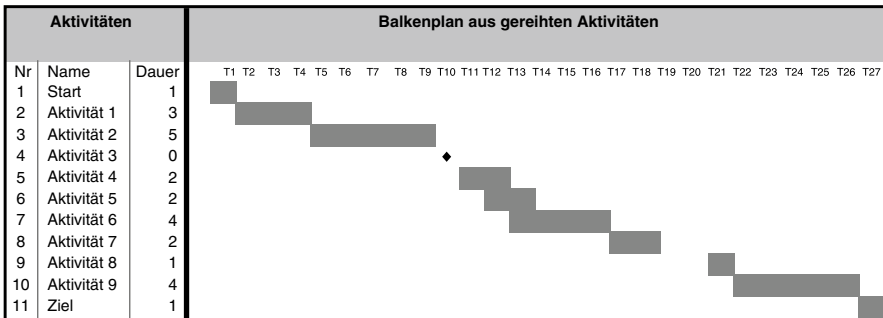


Abb. 2.21 Struktur eines Balkenplans

¹⁰⁰ Eigene Darstellung. Hierbei ist D die Dauer, GP der Gesamtpuffer, FP der freie Puffer, FB der früheste Beginn, SB der späteste Beginn, FE das früheste Ende, SE das späteste Ende.

¹⁰¹ Vgl. Wischniewski 1997, S. 159ff. Beispielhaft bauanwendungsbezogen vgl. Rösch 1994, S. 120.

¹⁰² Eigene Darstellung. Hierbei ist T1 bis Tn eine Zeiteinheit im Zusammenhang mit der Dauer, z. B. Tage, Wochen oder Monate.

Aktivitäten		Zeitfolge			Zuständigkeiten			Vermerke	
Nr	Name	Beginn	Ende	Dauer	Verantwortlich	Mitwirkung	Information	Bemerkung	Erlедigt am
1	Aktivität 1								
2	Aktivität 2								
3	Aktivität 3								
4	Aktivität 4								
5	Aktivität 5								
6	Aktivität 6								
7	Aktivität 7								
8	Aktivität 8								
9	Aktivität 9								
10	Aktivität 10								
11	Aktivität n								

Abb. 2.22 Struktur einer Checkliste

Der Vorteil liegt in der transparenten Darstellung und somit guten Lesbarkeit. Logische Verknüpfungen sind in ihrer Komplexität hingegen schwer darstellbar bzw. lesbar. Häufig wird mit Pfeilen versucht, Abhängigkeiten zwischen den Aktivitäten zu verdeutlichen. Bei einer großen Anzahl an Aktivitäten wird die Darstellung dann schnell unübersichtlich.

Checkliste

Bei Checklisten handelt es sich in der Regel um vom jeweiligen Anwender frei definierte Aktivitätenlisten mit zeitlicher Erfassung und Statuskontrolle. Die Anwendung ist für wenig komplexe Vorgänge geeignet, da infolge rein textlicher und mangels graphischer Darstellung die Übersicht verloren geht.

Beispielhaft zeigt die Abb. 2.22¹⁰³ eine Checklistenstruktur, wie sie häufig ähnlich oder in abgewandelter Form verwendet wird.

¹⁰³ Eigene Darstellung.



<http://www.springer.com/978-3-642-04344-4>

Immobilien-Projektentwicklung
Wettbewerbsvorteile durch strategisches
Prozessmanagement

Held, T.

2010, XVI, 216 S. 180 Abb., 90 in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-642-04344-4