

## 3 Prozessorientierte Organisationsgestaltung

### 3.1 Vorgehensweisen der Organisationsgestaltung

Die (Neu-)Strukturierung eines Unternehmens hat in der Regel die Aufgabe, vor dem Hintergrund einer veränderten Umwelt die Organisationsstrukturen den neuen Herausforderungen anzupassen. Seitdem DAVENPORT, HAMMER und CHAMPY Anfang der 90er-Jahre den Begriff des Business Reengineering<sup>188</sup> prägten und damit eine neue Organisationsmode auslösten,<sup>189</sup> liegt der Fokus bei der Unternehmensorganisation auf einer optimierten Prozessgestaltung, um Kundenwünsche schnell, effizient und qualitativ hochwertig erfüllen zu können.<sup>190</sup> Das klassische Analyse-Synthese-Konzept der Organisationsgestaltung (siehe Abbildung 3.1) konnte folglich in BPR-Projekten nicht mehr angewandt werden, da es der Aufbauorganisation eine wesentlich größere Bedeutung als der Ablauforganisation beimisst und so eine schnittstellenarme Prozessgestaltung behindert.<sup>191</sup> KOSIOL kennzeichnet die zur Gestaltung der Abläufe durchzuführende Arbeitsanalyse „als eine verlängerte erfüllungsbezogene Aufgabenanalyse“<sup>192</sup>. Die Hierarchiebildung der Arbeitssynthese, welche vor der Arbeitsanalyse erfolgt, legt Über- und Unterordnungen von Stellen ohne die Betrachtung von Prozessen fest. Der Ablauforganisation obliegt nur noch die optimale Auslastung aller Stellen und die Erreichung der kürzesten Durchlaufzeit unter den gegebenen Bedingungen. Eine Ausrichtung der Organisationsstruktur an den Prozessen ist damit nicht möglich.

---

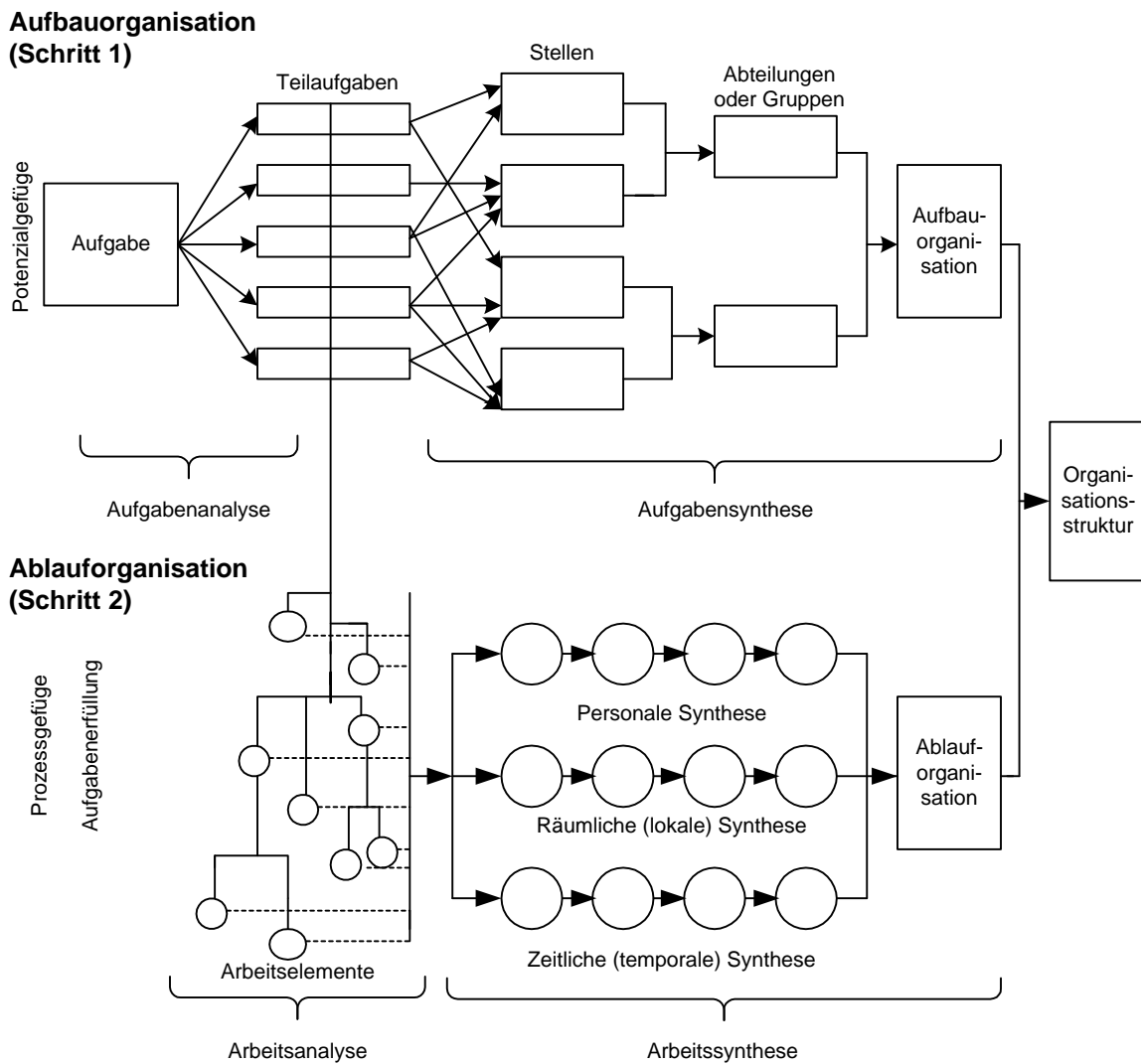
<sup>188</sup> Vgl. Hammer, Champy (1993) und die Fußnote 195. Im Folgenden werden die Begriffe Business Reengineering, Business Process Reengineering oder Reengineering und ihre deutschen Entsprechungen synonym verwendet, da trotz der Sprachvielfalt keine wesentlichen inhaltlichen Unterschiede zwischen diesen und ähnlichen Ansätzen festzustellen sind (vgl. Bogaschewsky, Rollberg (1998), S. 248). Zur Betonung der Prozessorientierung wird die der Begriff Business Process Reengineering verwandt, als Abkürzung dient das Kürzel BPR.

<sup>189</sup> Vgl. Gaitanides (1998), S. 375.

<sup>190</sup> Zu einer kritischen Betrachtung der alleinigen Betrachtung der Kriterien Zeit, Kosten und Qualität in der BPR-Literatur vgl. Theuvsen (1996) und Kapitel 4.2.3.

<sup>191</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 45.

<sup>192</sup> Vgl. Kosiol (1962), S. 189.



Quelle: Bleicher (1991), S. 49.

**Abb. 3.1:** Das Analyse-Synthese-Konzept

Die ersten Werke zum Business Process Reengineering entstanden auf der Basis von Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis, ihre Empfehlungen waren „aus der Praxis für die Praxis“ gedacht. Um den Leser von den neuen Konzept zu überzeugen, wurde anhand anschaulicher Beispiele die Dringlichkeit der prozessorientierten Denkweise demonstriert. Eine durchgängige methodische Fundierung des Themas findet sich in den Werken nicht.<sup>193</sup> Bei dem Versuch der Umsetzung des BPR in praktischen Projekten ergab sich daher die Notwendigkeit, die pauschalen Aussagen in konkrete Handlungsanweisungen weiter zu entwickeln.<sup>194</sup> Insbesondere die Einbeziehung der Informationstechnologie (IT), welche als Voraussetzung („Enabler“) für die grundlegenden

<sup>193</sup> Vgl. Gaitanides (1998), S. 374. Eine Ausnahme hiervon bildet Davenport (1993).

<sup>194</sup> Vgl. Becker, Kahn (2000), S. 3f.

Prozessrestrukturierungen des BPR angesehen wird,<sup>195</sup> erfordert eine exakte Bestimmung von Aktivitäten und den Beziehungen zwischen ihnen, wenn die Organisationsstrukturen effizient von Anwendungssystemen unterstützt werden sollen. Hierbei kann auf die Erkenntnisse aus dem Bereich der Wirtschaftsinformatik zurückgegriffen werden, da hier für diese Aufgabe geeignete Methoden bereitstehen.

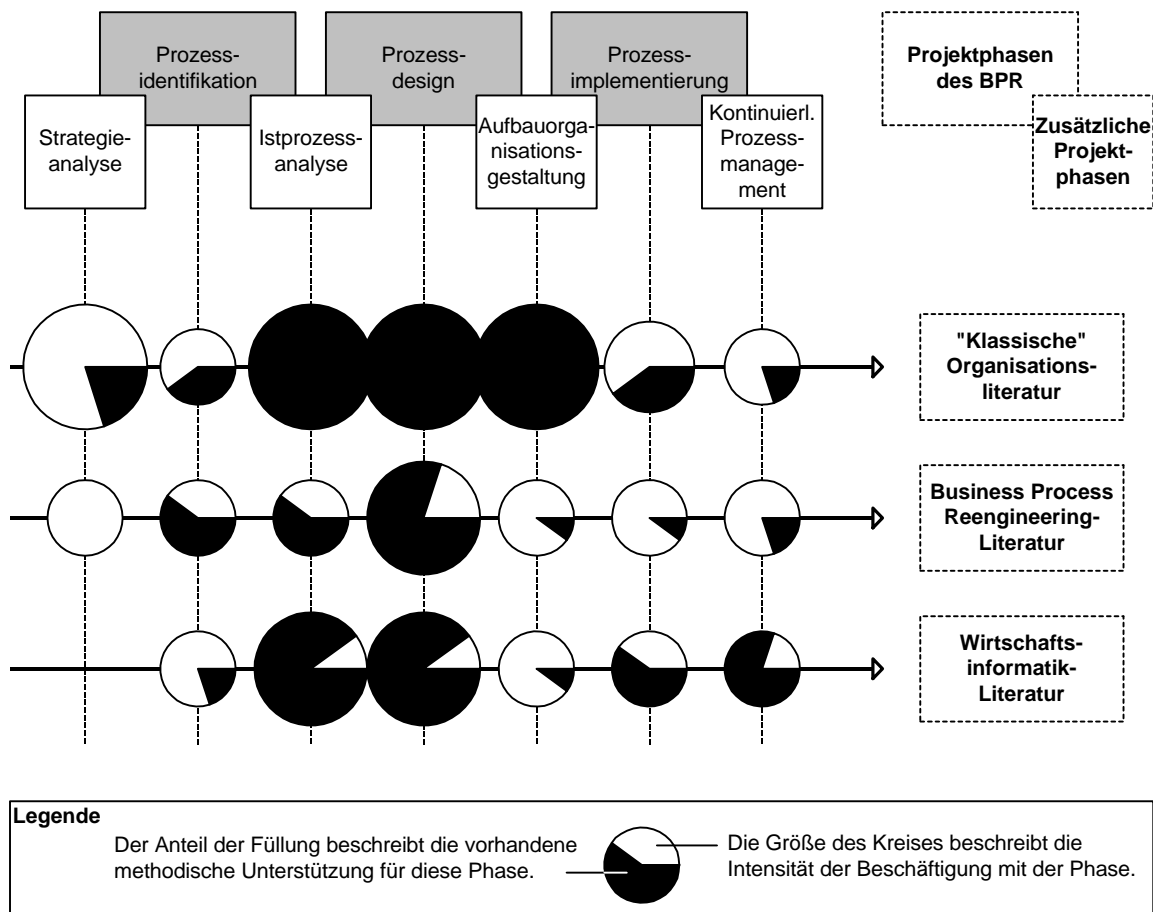
Die Konzeption eines Informationssystems bedarf genauer Analyse der einzubeziehenden Funktionen und Daten und deren Beziehungen untereinander. Der Formalisierungsgrad der zur Analyse und Design eingesetzten Methoden nimmt mit fortschreitender Konkretisierung des Informationssystems zu. Im dreistufigen Vorgehen der Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) werden auf der ersten, fachkonzeptuellen Ebene die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das Informationssystem formuliert.<sup>196</sup> Im Rahmen des DV-Konzepts werden die Modelle des Fachkonzepts ohne Berücksichtigung konkreter Implementierungsbelange an DV-technische Anforderungen angepasst. Erst innerhalb des Implementierungskonzepts erfolgt die konkrete Umsetzung in physische Datenstrukturen sowie Hard- und Softwarekomponenten. Während betriebswirtschaftlichen Spezifikationen semi-formal beschrieben werden können, ist auf Ebene der Implementierung in der Regel eine eindeutige Beschreibung in Form von formalen Modellen notwendig. Dabei ist eine Verwendung der gleichen oder zumindest untereinander kompatibler Methoden in den einzelnen Ebenen wünschenswert, um die Erkenntnisse aus der übergeordneten Ebene übernehmen und Beziehungen zwischen den einzelnen Sichten darstellen zu können. Um die Komplexität eines Systementwurfs zu beherrschen, werden die erarbeiteten Modelle in einem Modellierungstool niedergelegt und sind dort jederzeit zugreif- und analysierbar. Gerade dieses formale Vorgehen und die Unterstützung durch informationstechnische Tools kann dazu eingesetzt werden, die Komplexität der Restrukturierung eines Unternehmens zu bewerkstelligen. Somit kann das BPR auf die methodischen Vorarbeiten von zwei Seiten – der „klassischen“ Organisationslehre und der Wirtschaftsinformatik – zurückgreifen, jedoch ist die Stärke der Unterstützung je nach Phase eines Restrukturierungsvorgehens unterschiedlich ausgeprägt (siehe Abbildung 3.2).<sup>197</sup>

---

<sup>195</sup> Vgl. Picot, Franck (1995), S. 22; Nippa (1995), S. 71; Teubner (1999), S. 149.

<sup>196</sup> Vgl. Scheer (1992), S. 15ff.

<sup>197</sup> Zur „klassischen“ Organisationsliteratur werden hier die Werke der (insb. deutschen) betriebswirtschaftlichen Organisationslehre gezählt, deren Ausgangsbasis von NORDSIECK gelegt wurde (vgl. Nordsieck (1932), Nordsieck (1934)) und als deren erste grundlegende Vertreter KOSIOL (Kosiol (1962)) und GROCHLA (Grochla (1972)) angesehen werden. Die klassischen Ansätze vereint das Ziel der Formulierung allgemeiner Prinzipien zur Gestaltung von effizienten Organisationsstrukturen. Die Trennung des Unternehmens in Aufbau- und Ablauforganisation hat sich dabei in Wissenschaft und Praxis durchgesetzt (vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 13ff.). Die Wirt-



**Abb. 3.2:** Beschäftigung und methodische Unterstützung von Reengineering-Projektphasen seitens der Literatur<sup>198</sup>

schaftsinformatik wird als verbindene Wissenschaft zwischen der Informatik und den Wirtschaftswissenschaften angesehen, ihr Bezugsrahmen umfasst die inner-, zwischen- und überbetriebliche Informationsverarbeitung (vgl. Lehner (1995), S. 5; Mertens (1992), Sp. 2597). Das Business Process Reengineering wurde von dem fünfjährigen Forschungsprogramm „Managements in the 1990s“ unter der Leitung der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelt. Neben dem MIT und der Harvard University waren verschiedene Beratungsunternehmen und weitere Firmen mit in das Programm einbezogen (vgl. Davenport, Short (1990), S. 11 und 26). Nach den ersten Veröffentlichungen von DAVENPORT/SHORT und HAMMER in Journalen (Davenport, Short (1990), Hammer (1990)) folgten die Monographien von HAMMER und CHAMPY sowie DAVENPORT, welche die Reengineering-Welle begründeten (vgl. Hammer, Champy (1993), Davenport (1993), Hammer (1996), Champy (1995)). Die Autoren werden auch als wichtigste Vertreter des BPR angesehen. Die Gemeinsamkeit der BPR-Ansätze besteht in der Fokussierung auf das Prozesskonzept, der starken Kundenorientierung und dem Einsatz der Informationstechnologie als „Enabler“ des radikalen Wandels (vgl. Gaitanides (1998), S. 370f.). Auf Grund des starken Praxisbezugs und der geringen wissenschaftlichen Fundierung ist das Business Process Reengineering als Organisationsmode einzuordnen, die aber das Kernelement der Prozessorientierung als Ansatzpunkt für die wissenschaftliche Theorie hervorgebracht hat (vgl. Gaitanides (1998), S. 380f., zur kritischen Betrachtung der Organisationsmoden vgl. Kieser (1996)). Zur Übersicht der BPR-Methoden vgl. Hess, Brecht (1996).

<sup>198</sup> Der Umfang und die Füllung der Kreise sind als ungefähre Werte anzusehen, da eine Beurteilung auf Grund der Fülle der Literatur und der dynamischen Entwicklung stets nur als Zeitpunktbe-

Die Methoden der Wirtschaftsinformatik haben ihren Ursprung in den Beschreibungssprachen für den Entwurf von Informationssystemen. Sie sind aus einer detaillierten, formalen Sichtweise zu breiter übergreifenden, weniger formalen Methoden weiter entwickelt worden. Die Mächtigkeit dieser Methoden kommt insbesondere bei der Analyse von bestehenden oder neu entwickelten Prozessen, weniger bei der Darstellung von strategischen Optionen oder der Entwicklung einer Aufbauorganisation zur Anwendung. Hier liegt ein Schwerpunkt der „klassischen“ Organisationslehre, welche durch die Beschäftigung mit dem Analyse-Synthese-Konzept hoch entwickelte Methoden geschaffen hat. Im Gegensatz zu der Prozessanalyse, wo sich traditionelle REFA-Untersuchungen und die Überlegungen der Wirtschaftsinformatik befruchtet haben, fehlt den Strategiegedanken der Organisationslehre das methodische Gegenstück in der Wirtschaftsinformatik. Gerade die Herleitung von Prozessen aus der Unternehmensstrategie verdient jedoch besondere Aufmerksamkeit, da die Identifikation der Prozesse in einem Restrukturierungsprojekt die alle weiteren Aktivitäten determinierende und somit in hohem Maße erfolgsbestimmende Phase darstellt.<sup>199</sup>

In dieser Arbeit soll mit dem Konzept der Konstruktion von Ordnungsrahmen für die prozessorientierte Organisationsgestaltung ein Vorgehensmodell entwickelt werden, welches die Überlegungen der strategischen Managementforschung mit den semi-formalen Beschreibungs- und Analysemethoden der Wirtschaftsinformatik zur Unterstützung von Projekten zur prozessorientierten Organisationsgestaltung verbindet. Dabei wird, ausgehend von der Offenlegung der strategischen Optionen und deren strukturbestimmender Wirkung, über die Identifikation und Anordnung der Kernprozesse bis zum Design des Ordnungsrahmens ein in sich geschlossenes Konzept erstellt, welches auf Kriterien basiert, die einerseits aus der theoretischen Fundierung der prozessorientierten Gestaltung von Organisationen und andererseits zum Zwecke von pragmatischen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Es soll eine Brücke zwischen der fachspezifischen Dokumentation von Prozessen zu deren Analyse und der Illustration der strategischen Unternehmensvision zur in- und externen Kommunikation geschlagen werden. Dazu wird ein Vorgehensmodell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung mit dem Schwerpunkt auf dem Bereich von der Strategiebetrachtung bis zum Anfang des Prozessdesigns entwickelt. Auf der Grundlage der Darstellung des Vorgehens im Zuge eines Business Process Reengineering werden die Kritikpunkte an diesem Konzept aufgezeigt und eine Erweiterung um die Phase der Konstruktion eines Ordnungsrahmens vorgeschlagen. Diese wird in dem im Anschluss vorgestellten erweiterten Vorgehensmodell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung integriert.

---

trachtung erfolgen kann. Zur Entwicklung und Beschreibung der Projektphasen siehe Kapitel 3.2.5 und 3.4.1.

<sup>199</sup> Vgl. Gaitanides (1998), S. 372.

### 3.2 Vorgehen bei der prozessorientierten Organisationsgestaltung

Schon 1934 wies NORDSIECK auf die Vorteile einer prozessorientierten Unternehmensgestaltung hin: „[Für die Gliederung der Unternehmensaufgaben] anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozeßgliederung. Dies ist die dem Ziele, der Entwicklung des Objekts und insbesondere dem Rhythmus der Aufgaben gemäße Gliederung.“<sup>200</sup> Eine weite Verbreitung fand das Konzept der prozessorientierten Organisationsgestaltung aber erst mit der Veröffentlichung der Ergebnisse des MIT-Forschungsprojekts „Management in the 1990s“ von DAVENPORT und HAMMER.<sup>201</sup> Sie sahen die Prozessorientierung der Organisationsstruktur als Hauptbestandteil ihrer radikalen Reorganisationskonzepte und ließen diese unter dem Begriff des Business Reengineering oder Business Process Reengineering populär werden. Eine Vielzahl von Publikationen zu diesem Thema folgte, vielfach, ohne dass substantiell Neues zur Diskussion beigetragen, sondern eher durch das Formulieren neuer Schlagworte versucht wurde, eigene „Duftmarken“ zu setzen.<sup>202</sup> Eine kritische Reflexion des Themas fand nur selten statt,<sup>203</sup> obwohl bereits nachdenkliche Stimmen zum Reengineering zu hören waren.<sup>204</sup>

Im Folgenden werden zuerst die Grundsätze des ersten, richtungsweisenden BPR-Ansatzes anhand der Werke von DAVENPORT und HAMMER dargestellt und das Vorgehensmodell dieses und der darauf aufbauenden Ansätze aufgezeigt. Anschließend an die Diskussion des Prozessbegriffes erfolgt eine Betrachtung der Einwände gegen das BPR und eine kritische Auseinandersetzung mit seinen Grundsätzen und Zielen. Mit dem Blick auf die organisationstheoretischen Grundlagen werden veränderte Ziele für die Organisationsgestaltung formuliert, welche mit der Hilfe von Ordnungsrahmen in Projekten umgesetzt werden sollen. Die Phase der Konstruktion eines Ordnungsrahmens wird dazu in einem erweiterten Vorgehensmodell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung aufgenommen. Dieses hat sich bereits in der Praxis bewährt und wird in der umgesetzten Form vorgestellt.

---

<sup>200</sup> Vgl. Nordsieck (1934), S. 77.

<sup>201</sup> Vgl. Fußnote 197.

<sup>202</sup> Vgl. Nippa (1995), S. 70f.; Kieser (1996), S. 28.

<sup>203</sup> Vgl. Gaitanides (1998), S. 374f.

<sup>204</sup> Vgl. Davenport (1996).

### 3.2.1 Das Konzept des Business Process Reengineering

TEUBNER spricht nach der Analyse der grundlegenden Werke von drei konstituierenden Merkmalen des Business Process Reengineering.<sup>205</sup>

- Es wird ein *grundlegender organisatorischer Wandel* erzeugt, welcher fundamentales Überdenken der bisherigen Strukturen voraussetzt und die versprochenen „Quantensprünge“<sup>206</sup> von Verbesserungen in Zeit, Qualität und Kosten zeitigen soll.
- Das *Prozesskonzept* löst die funktionale Gliederung von Unternehmen ab. Wertschöpfende Tätigkeiten laufen in bereichsübergreifenden Prozessen ab und sind auf interne oder externe Kunden ausgerichtet. GAITANIDES sieht die starke Kundenorientierung sogar als weiteres konzeptionelles Merkmal des BPR an.<sup>207</sup>
- Die *Informationstechnologie* ermöglicht als Voraussetzung („Enabler“) erst die radikale Neuorganisation der Unternehmung.

Restrukturierungsprojekte, welche einen abgeschlossenen Bereich – sei es ein Unternehmen oder einen Teil davon – betreffen, weisen diese Merkmale des BPR auf, auch wenn nicht alle mit der Konsequenz erfüllt werden, wie dies von den Verfechtern eines radikalen Reengineerings gefordert wird.

#### *Grundlegender organisatorischer Wandel*

Geplanter Wandel in Organisationen kann grundsätzlich auf zwei Arten stattfinden.<sup>208</sup> Mit *evolutionären Methoden* wird versucht, schrittweise Optimierungen vorzunehmen. Die Ausgangsbasis ist die bestehende Organisations- und Prozessstruktur, an ihr werden inkrementelle Verbesserungen vorgenommen. Als Ideengeber für die Veränderungen fungieren die Mitarbeiter, welche in den Prozessen eingesetzt werden und aus ihrer Erfahrung heraus die Stärken und Schwächen ihrer Arbeitsplätze und -abläufe kennen. Die kontinuierliche Verbesserung findet demzufolge in der Regel in einer Bottom-up-Vorgehensweise statt. Vorherrschende Organisations- und Führungsprinzipien bleiben unverändert.

---

<sup>205</sup> Vgl. Teubner (1999), S. 143f. Vgl. auch Nippa (1995), S. 70ff., der insgesamt neun Merkmale heraushebt.

<sup>206</sup> Vgl. Champy (1994), S. 86.

<sup>207</sup> Vgl. Gaitanides (1998), S. 370f.

<sup>208</sup> Zur Gegenüberstellung der beiden Ansätze vgl. z. B. Gaitanides (1995), S. 70; Bogaschewsky, Rollberg (1998), S. 250; Teubner (1999), S. 146f.

Dagegen steht das Konzept des *revolutionären Wandels*. Meistens ausgelöst durch eine schwere Krise des Unternehmens mit erheblichen Leidensdruck auf Grund anhaltendem negativen Trend der Unternehmensentwicklung werden die bestehenden Organisations- und Führungsprinzipien in Frage gestellt, da nur auf diese Weise ein Ausweg aus den strukturellen Problemen der Organisation gesehen wird.<sup>209</sup> Als Ausgangspunkt der Überlegungen zur Neustrukturierung dient ein voraussetzungsloser Neuanfang, mithin die Abstraktion von gegebenen Strukturen und Abläufen.<sup>210</sup> Mit diesem als „Grüne-Wiese-Konzept“ bezeichneten Vorgehen sollen alte Strukturen aufgebrochen und neue Chancen verwirklicht werden. Die Veränderungen bei dieser radikalen Neukonzeption sind entsprechend umfassend und tiefgreifend. Sie werden ausschließlich in einer Top-down-Vorgehensweise geplant und umgesetzt.

Das Business Process Reengineering stellt unzweifelhaft ein Konzept des radikalen Wandels dar, wie bereits aus den Titeln der Monographien („Business Revolution“<sup>211</sup>, „Innovation“<sup>212</sup>) zu erkennen ist und sich in den Vorschlägen der Autoren zeigt: „Business reengineering means putting aside much of the received wisdom of two hundred years of industrial management. [...] In business reengineering, old job titles and old organizational arrangements [...] cease no matter.“<sup>213</sup>

### *Prozesskonzept*

Während in traditionellen Organisationskonzepten davon ausgegangen wird, dass Prozesse innerhalb von funktionalen Organisationseinheiten ablaufen, wird im BPR die Aufbauorganisation an den Prozessen ausgerichtet.<sup>214</sup> Externe oder interne Kunden bilden das Ziel der Prozesse; diese werden idealerweise so gestaltet, dass nur Aktivitäten, welche eine Wertschöpfung aus der Sicht des Kunden schaffen, durchgeführt werden. Zu gleicher Zeit sollen Qualitätsverbesserungen für die Kunden, kürzere Durchlaufzeiten sowie Kosteneinsparungen realisiert werden können. Die Ausrichtung der Aufbauorganisation an den Prozessen verlangt in der Projektorganisation eine Umkehrung der auf dem Analyse-Synthese-Konzept basierenden traditionellen Vorgehensweise, in der die Aufbauorganisation vor der Ablauforganisation festgelegt wurde. Es gilt nun, zuerst die Kern- und Supportprozesse des Unternehmens im Zuge einer Top-down-Betrachtung zu identifizieren und weiter bis zu der benötigten Detaillierungstie-

---

<sup>209</sup> Vgl. Teubner (1999), S. 146f.

<sup>210</sup> Vgl. von Eiff (1994), S. 374.

<sup>211</sup> Hammer, Champy (1993).

<sup>212</sup> Davenport (1993).

<sup>213</sup> Hammer, Champy (1993), S. 2.

<sup>214</sup> Vgl. Teubner (1999), S. 148.



fe zu verfeinern.<sup>215</sup> Der Ausgangspunkt wird dabei mit einer „process map“ gelegt, die bei der Anordnung und Auswahl der Prozesse der obersten Ebene helfen soll.<sup>216</sup> Auf der Basis des so erstellten Gesamtprozessmodells werden danach die Organisationseinheiten nach möglichst ganzheitlicher Prozessbearbeitung geschnitten und den Prozessen zugewiesen. Der Schwerpunkt der BPR-Methodik liegt jedoch mehr in der Beschreibung der Prozessoptimierung als in der Entwicklung einer detailliert ausgearbeiteten Aufbauorganisation.

### *Informationstechnologie als „Enabler“*

Die Informationstechnologie wird beim BPR als „enabler“, „change lever“ oder „driver“ verstanden.<sup>217</sup> Damit wird die Bedeutung des organisatorischen Veränderungspotenzials durch den Einsatz der Technologie herausgestellt. HAMMER und CHAMPY nennen beispielhaft gemeinsam genutzte Datenbanken, Expertensysteme und Telekommunikationsnetzwerke, die es ermöglichen, dass Daten simultan an vielen Stellen abgerufen werden können, dass Generalisten befähigt werden, die Arbeit von Spezialisten zu tun und dass die Vorteile sowohl von Zentralisierung als auch von Dezentralisierung ausgenutzt werden können.<sup>218</sup> Die Anwendung der neuen Gestaltungsmöglichkeiten führt zu Prozessen, die ohne die Informationstechnologie nicht in dieser Form hätten umgesetzt werden können.

Die in der BPR-Literatur beschriebenen Phasen eines Reengineeringprojekts haben ihren Schwerpunkt auf dem Gebiet des Prozessdesigns. Hier werden Gestaltungsempfehlungen gegeben, die den fundamentalen Wandel durch eine Optimierung der Prozesse nach Qualitäts-, Zeit- und Kostenkriterien ermöglichen sollen. Die vor- und nachgelagerten Phasen dienen der Auswahl der zu strukturierenden und der Einführung der neu gestalteten Prozesse. Alle Phasen werden in Top-down-Ansätzen realisiert. Einen Überblick über die Phasen von BPR-Projekten gibt Abbildung 3.3.

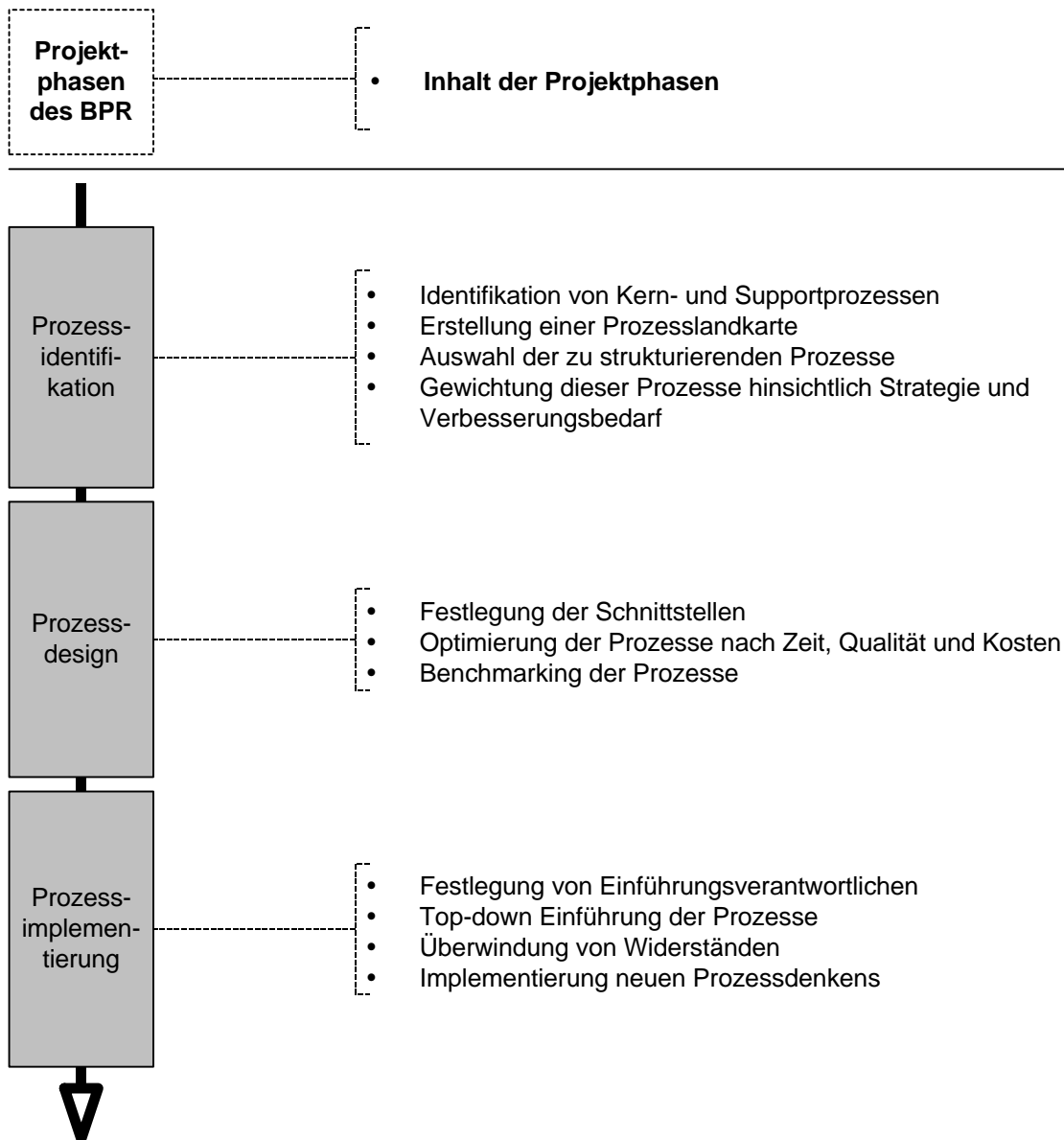
---

<sup>215</sup> Vgl. Gaitanides (1998), S. 374.

<sup>216</sup> Vgl. Hammer, Champy (1993), S. 118.

<sup>217</sup> Vgl. Teubner (1999), S. 149.

<sup>218</sup> Vgl. Hammer, Champy (1993), S. 92f.



**Abb. 3.3:** Phasen des Business Process Reengineering-Prozesses<sup>219</sup>

### 3.2.2 Kritik am Reengineering

Seitdem Mitte der 90er Jahre die ersten Erfahrungen mit abgeschlossenen Reengineering-Projekten vorlagen, meldeten sich nachdenkliche Stimmen über das Konzept und seine Umsetzung. Die Kritik richtete sich hauptsächlich gegen zwei Faktoren: Die Radikalität des Gesamtkonzepts und die Dominanz der Prozessorientierung innerhalb der Reengineering-Instrumente.

<sup>219</sup> Zur Abgrenzung und zum Inhalt der Phasen vgl. Gaitanides (1998), S. 372ff.

Die Unternehmensberatung McKinsey & Company veröffentlichte 1994 ihre Ergebnisse der Untersuchung von Reengineeringprojekten in über einhundert Unternehmen. Davon wurden zwanzig in detaillierter Form analysiert.<sup>220</sup> Es stellte sich heraus, dass bei den restrukturierten Prozessen zwar Kosteneinsparungen in der Größenordnung von 15 bis 50 Prozent zu beobachten waren, die Kosten der Geschäftseinheit konnten aber beim Hauptteil der untersuchten Projekte um weniger als fünf Prozent reduziert werden. Die versprochenen Quantensprünge und radikalen Verbesserungen stellten sich nicht ein. Als Erklärung für die unbefriedigenden Ergebnisse wurde eine zu schmale oder zu weite Fokussierung der Prozessrestrukturierung angegeben. Die Lösung sei eine Konzentration auf die Hauptkostenverursacher, also die Schlüsselprozesse innerhalb einer Geschäftseinheit, und das Reengineering genau dieser ausgewählten Prozesse.<sup>221</sup> Das Reengineering an sich wurde aber nicht in Frage gestellt.

Ein Jahr später äußerte sich einer der Mitbegründer des Reengineering, THOMAS DAVENPORT, wesentlich deutlicher zu seiner Einschätzung über den Stand des Managementkonzeptes: „In late 1995, reengineering isn't dead; it is effectively over.“<sup>222</sup> Die radikale Neustrukturierung von Unternehmen sei daran gescheitert, dass Reengineering die Mitarbeiter wie „bits and bytes“ gesehen hätte, die unbegrenzt ausgetauscht und umgesetzt werden könnten. Diese Ansicht deckt sich mit den Bedenken, die MERTENS mit dem Vergleich eines Schnittes in einen Körper, der Nervenstränge und Blutgefäße zerstöre, bildlich zu beschreiben versucht.<sup>223</sup> Bei einer radikalen Neuorganisation werden eingespielte Teams und Arbeitsabläufe auseinander gerissen, die bereits weit auf der Lernkurve fortgeschritten sind. Die durch die Zeit der Zusammenarbeit realisierten Lerneffekte, welche sich in kostensparender Arbeitsweise niederschlagen, werden eliminiert. Zudem geht Reengineering häufig mit „Downsizing“, dem Abbau von Arbeitsplätzen, einher oder wird als Vorwand dafür von den verantwortlichen Führungspersonen genannt.<sup>224</sup> Die Reaktion der Mitarbeiter auf die Ankündigung von Reengineeringprojekten drückt sich dementsprechend in Verunsicherung, Ablehnung und Konzentration auf die Rettung des eigenen Arbeitsplatzes aus – genau das Gegenteil des im Reengineeringkonzepts propagierten, motivierenden Vertrauensverhältnisses zwischen den Mitarbeitern.<sup>225</sup>

---

<sup>220</sup> Vgl. Hall, Rosenthal, Wade (1994).

<sup>221</sup> Vgl. Hall, Rosenthal, Wade (1994), S. 109f.

<sup>222</sup> Davenport (1996).

<sup>223</sup> Vgl. Mertens (1996), S. 446.

<sup>224</sup> Vgl. Mumford, Hendricks (01.08.1997).

<sup>225</sup> Vgl. Champy (1995), S. 166.

Die praktischen Erfahrungen lassen sich aus der Sicht der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie nachvollziehen.<sup>226</sup> Die vom Reengineering betroffenen Organisationsmitglieder gehören zwar meistens der Gruppe an, welche solche Anreize von der Organisation erhalten, welche nicht an das Wachstum dieser gebunden sind. Daher wäre zu erwarten, dass die Mitarbeiter keinen Einfluss auf Veränderungen nehmen wollen. Da aber die radikale Neustrukturierung ihre persönlichen Ziele, in diesem Fall in erster Line die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes, in fundamentaler Weise negativ tangiert, verringern sie im Gegenzug ihre Beiträge an die Organisation. Ihre Leistung im Unternehmen sinkt soweit ab, bis das subjektive Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht wieder hergestellt ist.

Die Nicht-Beachtung der Mitarbeiter beim Reengineering findet ebenso im Vorgehen bei der Restrukturierung ihren Niederschlag. Alle Ansätze sehen eine Top-down-Vorgehensweise vor, welche die Neukonstruktion der Prozesse von der Spitze des Unternehmens ausgehend durchsetzen soll. Widerstände in den unteren Ebenen sind zu überwinden.<sup>227</sup> Eine solche Vorgehensweise ist aber nur in sehr wenigen Fällen angebracht und verspricht selten Erfolg. OSTERLOH und FROST weisen darauf hin, dass sie in der Praxis nicht ein einziges Mal erfolgreiche Projekte beobachtet haben, bei denen eine reine Top-down Vorgehensweise umgesetzt wurde.<sup>228</sup> Eine von den BPR-Autoren selbst vorgeschlagene Konzentration auf die Kernkompetenzen innerhalb des Unternehmens macht deshalb, übertragen auf die Organisationsgestaltung, Sinn: Die Unternehmensleitung entwickelt Top-down die Strategie und gibt die Rahmenbedingungen vor, während die detaillierte Prozessoptimierung von den Fachexperten, die an der Ausführung der Prozesse direkt beteiligt sind, vorgenommen werden sollte.

### 3.2.3 Kritik an der Prozessorientierung

Der zweite gewichtige Kritikpunkt am Reengineering ist die alleinige Dominanz der Prozessorientierung als Gestaltungsmittel der Restrukturierung. Zum einen wird die Zielharmonie der Prozessorientierung zum Unternehmensziel hinterfragt und zum anderen die unreflektierte Anwendung prozessorientierter Strukturen in allen Unternehmensbereichen angegriffen.

Bei einem übergeordneten Unternehmensziel der Rentabilitätsmaximierung stellt MERTENS den positiven Zielbeitrag der prozessorientierten Minimierung der Durch-

---

<sup>226</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.2.

<sup>227</sup> Vgl. Gaitanides (1998), S. 373f.

<sup>228</sup> Vgl. Osterloh, Frost (1998), S. 238.

laufzeit in Frage, sobald diese Investitionen zur Engpassbeseitigung erfordert.<sup>229</sup> Die Investitionen erhöhen die Kapitalbindung und damit die Kosten, welche in der Regel auf die Preise der Produkte umgelegt werden müssten. Als Beispiel wird der Lebensmitteleinzelhandel der Discountbranche genannt, der zur schnelleren Bedienung seiner Kunden in zusätzliche Kassen und Mitarbeiter investieren müsste. Bei einer diesbezüglich vorgenommenen Erhöhung der Preise wäre fraglich, ob die Kunden weiterhin dort einkaufen würden.<sup>230</sup> MERTENS rät zu einer genauen Abwägung, ob eine Prozessorientierung auch bei zu erwartenden Erfolgen bei der Durchlaufzeitenminimierung einen Beitrag zur Gesamtzielmaximierung leistet.

Die bewusstere Anwendung der prozessorientierten Strukturierung ist auch die Forderung, welche sich aus dem Kritikpunkt der Überbetonung des Prozessfokus ergibt. Als Vergleichsmaßstab einer prozessorientierten Organisationsstruktur wird gerne anstatt einer annähernd ausgereiften eine rein nach tayloristischen Prinzipien aufgebaute Struktur herangezogen. Die Begründung der Überlegenheit der prozessorientierten Organisation fällt dementsprechend leicht.<sup>231</sup> Im Zuge dieser vorgeblich allgemeingültigen Überlegenheit der Prozessorientierung werden Bereiche für eine prozessorientierte Restrukturierung vorgeschlagen, die sich wenig für eine Prozesssicht eignen<sup>232</sup> – so z. B. die Unternehmensführung – oder deren Erfolgsfaktoren eher negativ von einer Prozessorientierung beeinträchtigt werden, da diese auf optimaler Ressourcennutzung basieren. Prozesse zerschneiden in den meisten Fällen Ressourceninterdependenzen zwischen Funktionen verschiedener Prozesse, welche auf die gleichen Ressourcen zugreifen. Die Prozessorientierung steht im Widerspruch zu einem elementarem Unterziel der Organisationsziele: dem sparsamen Umgang mit Ressourcen.<sup>233</sup>

Es ist im Einzelfall zu überlegen, ob die geplante Zerlegung von Funktionsbereichen in einzelne Prozesse in der aggregierten Betrachtung weiterhin vorteilhaft ist. Durch die Prozessorientierung lassen sich in der Regel die Durchlaufzeiten verkürzen und Kosteneinsparungen oder Erlössteigerungen realisieren. Gleichzeitig sinkt jedoch die Koordination der Ressourcennutzung und folglich deren Effizienz – es ergibt sich das klassische Dilemma der Ablaufplanung, welches schon GUTENBERG beschrieb.<sup>234</sup> Je nach Zielpräferenz ist bei der Organisationsstrukturierung eine grundsätzliche Ent-

---

<sup>229</sup> Vgl. Mertens (1996), S. 447; Mertens (1997), S. 111.

<sup>230</sup> Vgl. Mertens (1997), S. 115.

<sup>231</sup> Vgl. Mertens (1996), S. 447; Mertens (1997), S. 111.

<sup>232</sup> Vgl. Maurer, Schwickert (1998), S. 10.

<sup>233</sup> Vgl. Ende Kapitel 2.1.1.2.

<sup>234</sup> Vgl. Gutenberg (1983).

scheidung für den einen oder den anderen Maximierungsansatz auszuwählen, wobei der jeweilige Stand der Planungs- und Produktionstechnik die Größe der Antivalenz der beiden Ansätze bestimmt. Durch neue oder verfeinerte Methoden können Prozess- und Ressourceneffizienz bis zu einem gewissen – in manchen Fällen ausreichenden – Grad gleichzeitig verwirklicht werden, grundsätzlich bleibt die gegenseitige Beeinflussung jedoch bestehen. Tendenziell wird in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs die hohe Auslastung der Kapazitäten stärker gewichtet als die Minimierung der Durchlaufzeiten, welche in rezessiven Wirtschaftsphasen dominiert.<sup>235</sup> Auf diese Weise erklärt sich die Präferenzierung der Prozessorientierung im Business Process Reengineering, da hierbei von Unternehmen in einer schweren strukturellen Krise, die durch grundlegenden Wandel in der Umweltsituation verursacht wurde,<sup>236</sup> ausgegangen wird. Es muss demnach vor der Entscheidung für ein Strukturierungsparadigma untersucht werden, ob in der vorliegenden und zukünftigen Situation des zu restrukturierenden Unternehmens die Prozessorientierung die alleinig zielführende Ausrichtung darstellt.<sup>237</sup> Dabei helfen die Festlegung und Gewichtung von Zielkriterien für die Prozesse. Mit dem Konzept der Effizienzkriterien steht ein geeignetes Instrument zur Verfügung.<sup>238</sup>

Während die tradierten Konzepte der Organisationsstrukturgestaltung auf einer ausgewogenen Gewichtung organisatorischer Effizienzkriterien beruhen – die Mehrzahl der Ziele wird möglichst gut, keines aber „optimal“ erfüllt – fokussiert das BPR fast ausschließlich auf die Maximierung der Prozesseffizienz.<sup>239</sup> Bei Organisationsbereichen, in denen die Prozesseffizienz den einzigen kritischen Erfolgsfaktor darstellt, lassen sich so die in der Literatur beschriebenen Beispiele großartiger Verbesserungen erreichen.<sup>240</sup> Die unkritische Übertragung dieser einseitigen Gewichtung der Effizienzkriterien auf alle Bereiche der Unternehmung führt unweigerlich zum Scheitern in Gebieten mit anderer Erfolgsfaktorengewichtung. Die Aufgaben eines Unternehmens sind zu unterschiedlich, als dass alle Bereiche mit demselben Strukturierungsparadigma die maximale Zielerreichung bewirken würden. Auf Grund dessen ist vor der Beschäftigung mit Prozessen eine Geschäftssegmentierung vorzunehmen, welche die Kriterien für eine Bewertung von Alternativen der Organisationsgestaltung festlegt.<sup>241</sup> Erst in-

---

<sup>235</sup> Vgl. Rosemann (1996), S. 654.

<sup>236</sup> Vgl. Teubner (1999), S. 146.

<sup>237</sup> Vgl. Mertens (1997), S. 110.

<sup>238</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2.

<sup>239</sup> Vgl. Theuvsen (1996), S. 76.

<sup>240</sup> Vgl. z. B. Champy (1995), S. 14ff.

<sup>241</sup> Vgl. Reiß (1997), S. 112.

nerhalb dieser Segmente macht die Optimierung von Prozessen Sinn. Zudem kann dem Leiter einer Geschäftseinheit leichter eine Zielerreichung zugerechnet werden, als dies bei einem Prozess Owner eines unternehmensdurchgängigen Prozesses der Fall ist.<sup>242</sup>

Eine weitere Gefahr besteht in der Überbetonung der wertschöpfenden Prozesse und der fehlenden Verknüpfung dieser untereinander.<sup>243</sup> Das Business Process Reengineering kümmert sich zwar intensiv um die Eliminierung und Abstimmung von Schnittstellen, doch sind hierbei stets die Schnittstellen innerhalb der horizontalen Prozesse gemeint. Die Querschnittsfunktionen werden wenig betrachtet und tendenziell ausgedünnt, da sie keine Wertschöpfung für den Kunden schaffen. Gerade die Verknüpfung der Prozesse ist es aber, welche Innovationen hervorbringt und Wettbewerbsvorteile schafft.<sup>244</sup> Durch eine fehlende Abstimmung kann es sogar zu einer geringeren Kundenorientierung kommen, wenn beispielsweise die Prozesse der Auftragsabwicklung und der Produktentwicklung ohne Wissenstransfer nebeneinander her laufen. Zudem läuft ein Unternehmen bei unterentwickelten Querschnittsfunktionen, wie z. B. dem Controlling, Gefahr, unter Umständen bestandsbedrohende Entwicklungen zu spät zu erkennen. Daher ist auf die Einrichtung funktionierender Support- und Koordinationsprozesse ebenso zu achten wie auf die Identifizierung und Optimierung von operativen Prozessen.

Die genannten Kritikpunkte stellen das radikale Reengineering, nicht aber die Prozessorientierung an sich in Frage. Das Business Process Reengineering hat zum Teil neue Begriffe für bekannte Inhalte geliefert, aber auch einige Konzepte schärfer formuliert.<sup>245</sup> Bei unreflektierter Anwendung des Prozessfokus und einer Übersimplifizierung der Reengineering-Instrumente werden andere Sichtweisen unterdrückt. Es besteht bei einer Restrukturierung die Gefahr, bei einer Verbesserung weniger prozessbezogener Kennzahlen die übergeordnete Zielerreichung der Organisation zu gefährden. Das Vorgehen in Projekten zur prozessorientierten Organisationsgestaltung muss daher im Vergleich zum reinen Business Process Reengineering um Zwischenschritte ergänzt werden, die eine differenzierte Betrachtung der Neuorganisation ermöglichen.

---

<sup>242</sup> Vgl. Mertens (1996), S. 447.

<sup>243</sup> Vgl. Mertens (1997), S. 111; Reiß (1997), S. 112.

<sup>244</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2.1.

<sup>245</sup> Vgl. Österle (1996), S. 449.

### 3.2.4 Bestimmung des Prozessbegriffs

Organisationsgestaltung bezieht sich sowohl auf die Aufbau- als auch auf die Ablauforganisation. Die Effizienzkriterien lassen sich auf beide Sichten dieser dualen Betrachtungsweise der Organisation anwenden. Während die Aufbauorganisation den statischen Teil der Organisation beschreibt<sup>246</sup> und weitgehende Einigkeit über die wichtigsten Strukturmerkmale (Abteilungsgliederung, System der Weisungsbefugnisse, Kommunikationssystem) besteht,<sup>247</sup> sind die Begriffe der Ablauforganisation durch die intensive Diskussion im Rahmen der Business Process Reengineering-Veröffentlichungen einer großen Zahl von Interpretationsversuchen unterworfen.<sup>248</sup> Insbesondere der Begriff des Prozesses bedarf daher einer eingehenden Betrachtung und einer Festlegung seines Inhalts.

Die Formulierung und Interpretation einer Prozessdefinition verlangt die Offenlegung der Ziele, mit denen sie erstellt wird. Durch die Zielfestlegung wird die Definition beeinflusst und ihr Nutzen in dem gewählten Anwendungsbereich determiniert. Findet der Einsatz der Definition bei einer Neuformulierung von Prozessen ohne Rückgriff auf vorhandene Strukturen statt, können programmatische, wertende Kriterien für Idealprozesse formuliert werden. Ein Beispiel stellt die Definition von HAMMER und CHAMPY dar, die einen revolutionären Ansatz bei der Organisationsgestaltung verfolgen. Sie sehen einen Prozess als *„a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer“*<sup>249</sup>. Prozesse müssen demnach einen Wert für den Kunden darstellen. Dabei ist eine Überprüfung jeder Prozessaktivität<sup>250</sup> auf ihre Wertschöpfung aus Kundensicht zwar auf Grund der auftretenden Bewertungsprobleme schwierig, aber dennoch zweckmäßig. In dieser Weise soll sichergestellt werden, dass der neu gestaltete Prozess nicht mehr Ressourcen beansprucht, als für die Erstellung der Leistung für den Kunden unbedingt notwendig sind.

Wird hingegen von einer bestehenden Organisation ausgegangen und eine evolutionäre Prozessverbesserung angestrebt, stellt sich die Frage nach der Identifikation und Eingrenzung von Prozessen. Innerhalb der Organisation können eine Vielzahl von Aktivitäten und Objekten beobachtet werden. Diese gilt es, in eine Struktur zu bringen und Prozessen zuzuordnen. Dazu müssen wertneutrale konstituierende Merkmale von

---

<sup>246</sup> Vgl. Gaitanides (1983), S. 2.

<sup>247</sup> Vgl. Laux, Liermann (1997), S. 183.

<sup>248</sup> Vgl. dazu z. B. die Übersichten über Prozessdefinitionen in Bokranz, Kasten (1999), S. 228; Gaitanides (1998), S. 371f.; Miller (1996), S. 46ff.

<sup>249</sup> Hammer, Champy (1993), S. 35.

<sup>250</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Aktivität, Funktion und Tätigkeit synonym verwendet.



Prozessen beschrieben werden, anhand derer eine Identifikation möglich ist. Die Prozessdefinition von DAVENPORT repräsentiert diese zweite Gruppe von Zielen. Er definiert einen Prozess als „eine strukturierte, durchdachte Menge von Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, eine spezielle Leistung für einen Kunden oder einen Markt zu erzeugen. Der Prozess ordnet die Aktivitäten über Zeit und Raum, hat einen Startpunkt und einen Endpunkt sowie eindeutig festgelegten In- und Output.“<sup>251</sup> Mit Hilfe dieser Definition lassen sich Kriterien festlegen, mit deren Hilfe sich jede betrachtete Aktivität auf ihre Zugehörigkeit zu einem Prozess untersuchen lässt.

Auf Grund der angeführten Kritik an der Radikalität des revolutionären Wandels wird ein evolutionäres Vorgehen bei der Prozessverbesserung präferiert. Dieses setzt auf bestehenden Strukturen innerhalb der Organisation auf und muss daher in einem ersten Schritt die vorhandenen Prozesse identifizieren. Als Prozessdefinition wird deshalb im Folgenden die zitierte Formulierung von DAVENPORT verwendet.

Zu berücksichtigen ist, dass jede elementarste Wahrnehmung bis hin zur kompliziertesten Theorie, demnach auch die Identifikation eines Prozesses, ein Modell darstellt.<sup>252</sup> Damit gelten einerseits die bei der Beschreibung des Modellierungsprozesses aufgeführten Zielkonflikte zwischen Modellnutzer und Methoden- oder Fachexperten und andererseits die Subjektivität der Informationen durch den menschlichen Wahrnehmungsprozess. Bei der Prozessidentifikation ist daher darauf zu achten, dass zwischen allen beteiligten Personen ein Konsens bezüglich des Zweckes und des zu Grunde liegenden Begriffsverständnisses geschaffen wird. Erst dann lässt sich ein Prozess konstruieren, der von allen Beteiligten einheitlich interpretiert und anhand des Grades seiner Zweckerfüllung bewertet werden kann. Im Gegensatz zu Modellen mit vollkommen willkürlichen Ordnungen kann bei Prozessen innerhalb einer Organisation in der Regel von einem rudimentären, „natürlichen“ Ablauf ausgegangen werden. Dieser lässt sich beobachten und als kleinster gemeinsamer Nenner eines Prozessverständnisses festhalten. Der für die Organisationsgestaltung relevante Prozess entsteht aber erst mit seiner Identifikation sowie der Zu- und Anordnung von Aktivitäten und Objekten anhand der Prozessdefinition. Er unterliegt deshalb in den Grenzen der Begriffsbestimmungen der Definition einer subjektiven Interpretation durch den Prozessgestalter. Die Begriffe der Prozessdefinition werden nun erläutert und gegenüber ähnlichen Formulierungen in anderen Prozessdefinitionen abgegrenzt.

- *Strukturierte, durchdachte Menge von Aktivitäten.* Die Funktionen des Prozesses ergeben sich nicht von selbst, sondern sind das Produkt einer gedanklichen

---

<sup>251</sup> Davenport (1993), S. 5.

<sup>252</sup> Vgl. Stachowiak (1983), S. 129.

Strukturierung. Dazu gehört auch die (subjektive) Entscheidung, welche Aktivitäten noch dem Prozess zugeordnet werden, und welche nicht mehr. Bei der Berücksichtigung aller Aktivitäten, die in irgendeiner Form zu der Erstellung der Prozessleistung beitragen, nehmen Prozesse schnell enorme Komplexität an und werden nicht mehr handhabbar. Die bewusste Abstraktion wird deshalb an dieser Stelle gefordert. Eine sachlogische Abfolge<sup>253</sup> oder ein logischer Zusammenhang,<sup>254</sup> wie in einigen Prozessdefinitionen gefordert wird, unterstellt eine prozessinhärente objektive Logik, die nur bei verfahrenstechnischen Notwendigkeiten erreicht wird. Ein logischer Zusammenhang der Aktivitäten in einem weiteren Sinne kann sich nur aus der Beziehung mit dem Prozessziel im Auge des Betrachters ergeben. Eine intersubjektive Überprüfung kann daher nicht stattfinden.<sup>255</sup>

- *Erzeugung einer speziellen Leistung für einen Kunden oder einen Markt.* Der Kunden- und Marktbezug hat eher programmatischen Charakter und eignet sich nicht für eine Abgrenzung, da sich in den allermeisten Fällen ein externer oder interner Kunde findet, für den die Leistung bestimmt ist. Dagegen definiert die Festlegung der speziellen Prozessleistung in entscheidender Weise den Prozess. An der Existenz (und im Zweifelsfall an der Höhe) eines Beitrags zu ihrer Erstellung werden die Aktivitäten gemessen und dem Prozess zugeordnet oder nicht. Die Leistung stellt das Outputobjekt des Prozesses dar, anhand dessen der Prozessverlauf analysiert wird. In der Literatur herrscht allgemein Einigkeit über den Objektbezug von Prozessen.<sup>256</sup> Objekte durchlaufen Prozesse und werden von deren Funktionen in unterschiedlicher Weise transformiert. Die Outputobjekte dienen bei der retrograden Prozessidentifikation als prozessprägend und somit als Entscheidungskriterium, an dem nachvollzogen wird, welche Funktionen dem Prozess angehören und welche nicht. Einige Autoren sehen sogar ein einzelnes Objekt, das während des Prozessdurchlaufes die Bezeichnungen wechseln kann, als prägend für den gesamten Prozess an. Als Beispiel wird die Rechnung genannt, welche den Rechnungsprüfungsprozess definiert. Versucht man, komplexere Produkte als eine Rechnung als prozessprägende Merkmale zu verwenden, so wird schon nach wenigen Analyseschritten möglicherweise das Ausgangsobjekt nicht mehr existieren (bzw. bei retrograder Vorgehensweise noch nicht existieren), aber eine Vielzahl von Objekten zu be-

---

<sup>253</sup> Vgl. Becker, Schütte (1996), S. 52.

<sup>254</sup> Vgl. Elgass, Krcmar (1993), S. 43.

<sup>255</sup> Vgl. dazu die Herleitung des Modellbegriffs in Kapitel 2.3.

<sup>256</sup> Vgl. Rosemann (1996), S. 9.

trachten sein, welche in das Endprodukt eingehen und ihrerseits Teilprozesse prägen. Hier hilft nur eine dogmatische Festlegung, wann der Analyseprozess abgebrochen werden soll.

- *Ordnung der Aktivitäten über Zeit und Raum.* Mit der Festlegung des Prozesses werden die Aktivitäten in eine zeitliche Reihenfolge gebracht und die möglichen Orte ihrer Ausführung bestimmt.
- *Existenz eines Start- und Endpunktes.* Die beiden Begrenzungspunkte des Prozesses werden willkürlich festgelegt. Während mit der Fertigstellung der Prozessleistung in der Regel ein eindeutiger Endpunkt existiert, muss der Startpunkt dogmatisch fixiert werden. Die Bestimmung von eindeutigen Punkten ist dem Kriterium der inhaltlichen Abgeschlossenheit<sup>257</sup> vorzuziehen, da es eine sich aus den Aktivitäten zwangsläufig ergebene objektive Abgeschlossenheit suggeriert. Diese kann es aber auf Grund der Subjektivität der Betrachtung nicht geben.
- *Eindeutig festgelegter In- und Output.*<sup>258</sup> Jede Tätigkeit in einem Unternehmen benötigt Ressourcen und erzeugt zwangsläufig einen Output – auf der einfachsten Ebene beansprucht eine Aktivität Energie und Kapital, die geringste Ausbringung besteht in der umgewandelten Energie in Form von Abwärme. Bei der Prozessbetrachtung ist entscheidend, welche Input- oder Outputobjekte für den Zweck der Betrachtung berücksichtigt werden müssen. Bei der Ablaufoptimierung eines Prozesses kann der Energiebedarf und die produzierte Abwärme irrelevant sein, für die Konstruktion der Klimatechnik des gleichen Prozesses sind sie es nicht. Die zu betrachtenden Elemente müssen daher vor der Prozessidentifikation eindeutig festgelegt werden.

Neben den in der Prozessdefinition von DAVENPORT genannten Kriterien werden in anderen Definitionen noch weitere Anforderungen an einen Prozess aufgestellt. Auf diese soll kurz eingegangen werden.

- *Prozesse müssen zielgerichtet sein.* Die betriebswirtschaftliche Betrachtung befasst sich ausschließlich mit Kausalhandlungen, welche grundsätzlich einen Zielbezug aufweisen.<sup>259</sup> Wie bereits dargelegt, können diese Ziele persönliche

---

<sup>257</sup> Vgl. Becker, Schütte (1996), S. 52; Elgass, Krcmar (1993), S. 43; Gausmeier, Fahrwinkel (1994), S. 59; Miller (1996), S. 52; Rosemann (1996), S. 9.

<sup>258</sup> Vgl. auch die Definitionen von Gausmeier, Fahrwinkel (1994), S. 59; Hammer, Champy (1993), S. 35.

<sup>259</sup> Vg. dazu Kapitel 2.2.1.

sowie organisationale Ziele darstellen. Bei der Betrachtung von Prozessen sind nur diejenigen Funktionen von Interesse, welche organisationale Ziele verfolgen. Diese umfassen nicht nur die Leistungsziele, sondern auch die für den Prozess geltenden Subziele des Unternehmensziels, wie z. B. Kostenminimierung oder Qualitätssicherung. Somit werden vom organisationalen Zielbezug auch jene Funktionen erfasst, welche bei der Forderung nach Wertschöpfung für den Kunden nicht berücksichtigt werden.

- *Prozesse müssen wiederkehrend sein.*<sup>260</sup> Die Wiederholhäufigkeit ist ein Attribut von Prozessen, nicht aber ein konstituierendes Merkmal. Auch ein einmaliger Vorgang, wie z. B. das Herunterfahren eines Hochofens, ist ein Prozess. In einigen Fällen jedoch übersteigt der Aufwand für die Dokumentation der einmaligen Prozesse den Nutzen daraus.
- *Prozesse müssen eine Wertschöpfung schaffen.*<sup>261</sup> Der Prozess soll eine Wertschöpfung für den Kunden aus dessen Sicht erbringen; als Kunden gelten dabei in aller Regel sowohl interne als auch externe Kunden. Diese Forderung dient in erster Linie dazu, Funktionen des Prozesses auf ihren Beitrag zur Nutzen-generierung beim Kunden zu untersuchen. Solange das Ergebnis dieser Untersuchung nicht alleiniges Kriterium für das Verbleiben einer Funktion in einem Prozess ist – und genau das suggerieren die Vertreter des radikalen Reengineering –, kann es eine nützliche Hilfe zur vorurteilsfreien Überprüfung tradierter Prozessstrukturen sein. Eine alleinige Ausrichtung der Prozessfunktionen an der kundenorientierten Wertschöpfung zeitigt aber Probleme, denn die Erhöhung des vom Kunden gemessenen Wertes eines Produktes mit Hilfe von über die Werterhöhung hinausgehenden Kosten verhält sich in der Regel konfliktär zu den Organisationszielen. Folglich muss auf die Wertschöpfung der Organisation fokussiert werden, denn auch diese ist kundenorientiert definiert: Wertschöpfung in dem betrachteten Kontext wird verstanden als Differenz zwischen dem Wert, der einer Leistung von Käufern beigemessen wird, und den Herstellungskosten dieser Leistung.<sup>262</sup> Damit weist die Wertschöpfung zwei Möglichkeiten der Maximierung auf. Zum einen kann der Wert für den Kunden gesteigert werden, zum anderen erhöht die Senkung der Herstellungskosten die Wertschöpfung. Demnach tragen auch Prozessfunktionen zur Wertschöpfung bei,

---

<sup>260</sup> Vgl. Fischer (1993), S. 312.

<sup>261</sup> Vgl. Davenport (1993), S. 5; Frese (1994), S. 130; Hammer, Champy (1993), S. 35; Nippa, Picot (1995), S. 14.

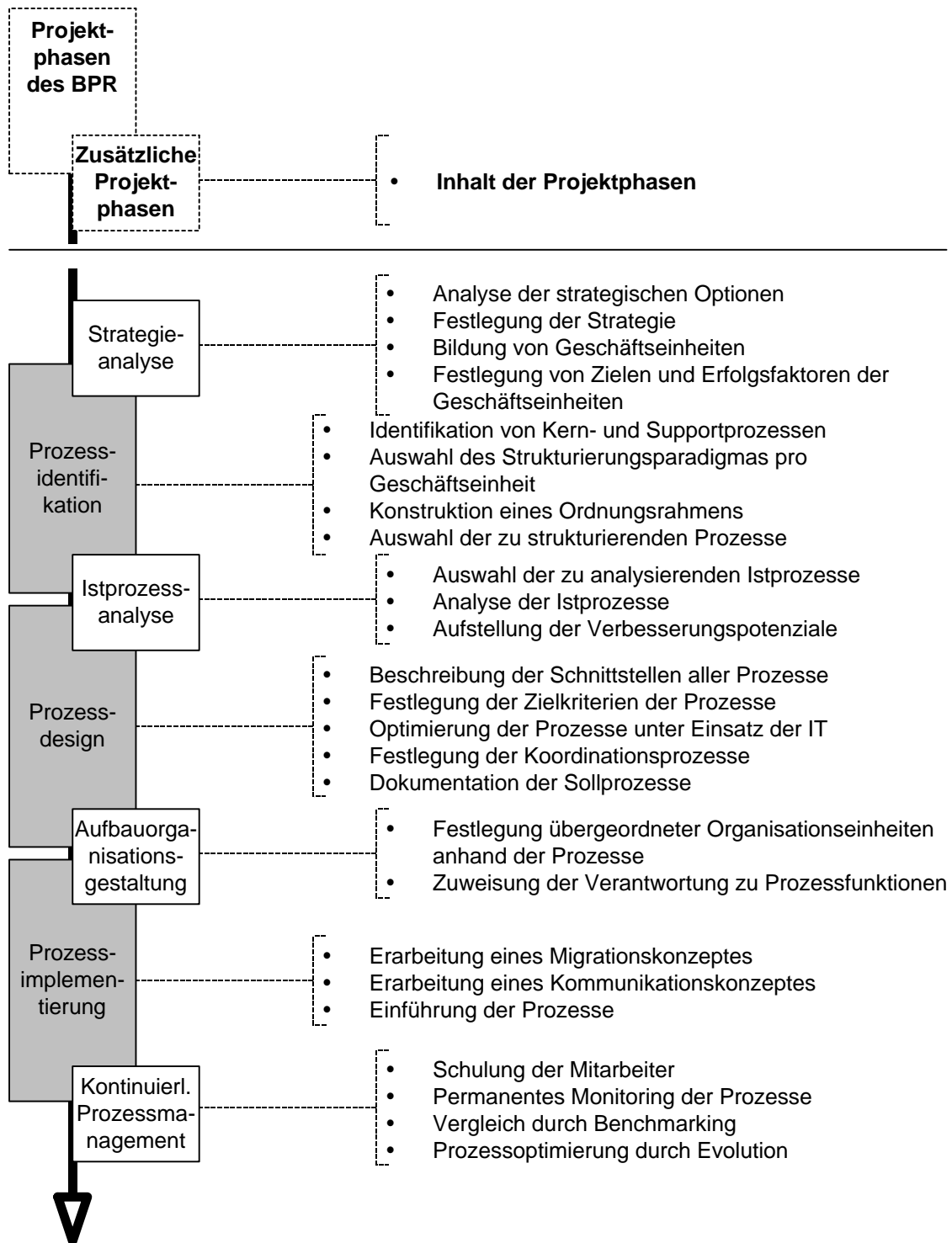
<sup>262</sup> Vgl. Bokranz, Kasten (1999), S. 305. Vgl. auch die Übereinstimmung zwischen der Wertschöpfungsdefinition und den Zielen der Führungsgruppe von Organisationen, Kapitel 2.1.1.2.

die z. B. durch koordinierende oder kostensenkende Maßnahmen keinen direkten Kundenbezug aufweisen. Da beide Optimierungsrichtungen bereits in den Organisations(sub-)zielen verankert sind, ist die Aufnahme des Wertschöpfungsbegriffes in die Prozessdefinition indes nicht zwingend notwendig.

### **3.2.5 Ein Vorgehensmodell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung**

Auf Grund der Erfahrungen mit dem radikalen Reengineering und der Kritik an der überzogenen Prozessorientierung wird nun das Vorgehensmodell des BPR um neue Projektphasen erweitert und die vorhandenen Phasen ergänzt. Die Restrukturierung hat nicht mehr den allgemeinen fundamentalen Wandel zum Ziel, sondern den angepassten Einsatz revolutionärer und evolutionärer Methoden zur Prozessverbesserung. Dementsprechend ist das Vorgehen eine Kombination aus Top-down-Vorgaben und Bottom-up-Optimierung.

Die zusätzlich aufgenommenen Phasen können je nach Umfang des Restrukturierungsprojekts in das Vorgehen eingegliedert werden, sie müssen aber nicht. Die Phase der Strategieberatung verankert die Organisationsgestaltung in der Strategie der Unternehmung und trägt der Forderung nach der Abgrenzung von Geschäftseinheiten Rechnung. Nach der Prozessidentifikation kann eine Phase der Istanalyse folgen, wenn die Istprozesse eine Ausgangsbasis für die Sollprozesse bilden sollen. Dies wird tendenziell bei evolutionären Verbesserungsvorhaben der Fall sein. Da eine Restrukturierung von Prozessen in der Regel mit einer Neuverteilung der Verantwortung für die Durchführung und Leitung der Prozesse einhergeht, wurde eine Phase der Aufbauorganisationsgestaltung aufgenommen. Diese kann bis zu einem Neuentwurf einer kompletten Unternehmensaufbauorganisation ausgeweitet werden. Bei einem Reorganisationsprojekt, welches in hohem Maße auf die Verwendung neuer Informationstechnologien setzt, entsteht in der Phase der Prozessimplementierung das Problem der zeitlichen Verfügbarkeit eventuell neu zu gestaltender Informationssysteme. Während sich insbesondere Verwaltungsprozesse mit relativ kleinem organisatorischen Aufwand umgestalten und deshalb mit geringem zeitlichen Verzug zur Planung umsetzen lassen, müssen die in ihnen zum Einsatz vorgesehenen, am neuen Prozess orientierten Informationssysteme eventuell erst entwickelt werden. So kann es vorkommen, dass zusätzlich zu den neuen Prozessen eine umfangreiche Migrationsstrategie vom Istzustand hin zu dem Zielzustand geschaffen werden muss. Eine letzte Phase der Installation eines kontinuierlichen Prozessmanagements schließt das Vorgehensmodell ab. Abbildung 3.4 zeigt alle Phasen und deren Inhalt.



**Abb. 3.4:** Das Vorgehensmodell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung mit der Erweiterung um zusätzliche Phasen

### 3.3 Der Einsatz von Ordnungsrahmen bei der prozessorientierten Organisationsgestaltung

Aus der Ableitung der Aufgaben von Ordnungsrahmen aus seiner Definition und dem Vorgehen in Projekten zur prozessorientierten Organisationsgestaltung lassen sich allgemeine Anforderungen formulieren, die an einen Ordnungsrahmen für einen Einsatz innerhalb eines solchen Projekts gestellt werden. Die Anforderungen können nach zwei Kriterien unterteilt werden. Zum einen müssen durch die Struktur des Ordnungsrahmens wichtige Elemente und Beziehungen sichtbar werden, zum anderen gilt es, durch die graphische Gestaltung ausgewählte Sachverhalte besonders zu betonen. Strukturelle Anforderungen beziehen sich auf die Auswahl und Benennung der Elemente des Ordnungsrahmens und ihrer Beziehungen untereinander (Vorgänger/Nachfolger, allg. Standort im Gesamtprozess), während die graphische Wiedergabe die Art der Darstellung (Symbolform und -farbe) und die Größe der Elemente sowie die Verdeutlichung ihrer (bereits festgelegten) Beziehungen umfasst. Nicht immer sind die Anforderungen trennscharf und eindeutig der strukturellen oder graphischen Ebene zuzuordnen; sie wurden daher dem Kriterium zugeordnet, welches überwiegend zur Erfüllung beiträgt. Ergab sich keine Dominanz eines Kriteriums, wurden die Anforderungen beiden Kriterien zugeschrieben.

Projektphase	Strukturelle Anforderungen	Graphische Anforderungen
Strategieanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsames Verständnis der Strategie schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategiebedingte Gewichtungen der Unternehmensstruktur verdeutlichen</li> <li>▪ Strukturierungsparadigma (Prozess-/Funktions-/Objektorientierung) herausstellen</li> </ul>
Prozessidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsames Verständnis von Begriffen auf oberster Ebene schaffen</li> <li>▪ Kern- und Supportprozesse deutliche voneinander abgrenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kern- und Supportprozesse deutlich unterscheidbar darstellen</li> <li>▪ Beziehungen zwischen den Kern- und Supportprozessen darstellen</li> </ul>

Projektphase	Strukturelle Anforderungen	Graphische Anforderungen
Istprozessanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hilfestellung bei der Auswahl der zu analysierenden Istprozesse geben</li> <li>▪ Einordnung der Istprozesse ermöglichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ siehe Prozessidentifikation</li> </ul>
Prozessdesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einordnung von Prozessen unterer Hierarchieebene ermöglichen</li> <li>▪ Schnittstellen zwischen Prozessen aufdecken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zur bei der Prozessmodellierung verwendeten Sprache kompatibel sein</li> </ul>
Aufbauorganisationsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eindeutige Zuordnung von Organisationseinheiten zu Prozessen ermöglichen</li> <li>▪ Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten aufdecken</li> <li>▪ Zusammenspiel der Organisationseinheiten verdeutlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relative Größe der Organisationseinheiten aufzeigen</li> </ul>
Prozessimplementierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsames Begriffsverständnis auch außerhalb des Projektteams sicherstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leichte Verständlichkeit für alle Beteiligten sicherstellen</li> </ul>
Kontinuierliches Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle Anforderungen der vorherigen Phasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sich als Symbol für das Prozessmanagement eignen („Logo-Tauglichkeit“)</li> </ul>

**Tab. 3.1:** Anforderungen an einen Ordnungsrahmen bei Projekten zur prozessorientierten Organisationsgestaltung



### 3.4 Exemplarische Erkenntnisse eines Restrukturierungsprojekts

Die Anforderungen an einen Ordnungsrahmen und die Bedingungen seiner Konstruktion sollen auf zweierlei Weise hergeleitet werden. Im folgenden Kapitel wird eine Fallstudie vorgestellt, welche alle Phasen eines Restrukturierungsprojekts abdeckt und in der die Konstruktion eines Ordnungsrahmens bereits erfolgreich eingesetzt wurde. In ihr wird die Anwendung eines Ordnungsrahmens beschrieben und in einen größeren Zusammenhang eingeordnet sowie die Erfahrung aus der Praxis als Anregung für die Konstruktion von Ordnungsrahmen verwendet. Die Betonung liegt dabei auf einer Ideengenerierung, nicht auf einer Festschreibung von Kriterien. Ein direkter Schluss im Sinne einer Induktion von im Projekt aufgetretenen Anforderungen auf die allgemeine Konstruktion von Ordnungsrahmen kann nicht vorgenommen werden.

Die Anregungen aus der Praxis werden im Kapitel 4 aufgenommen und bei der Beschreibung des Vorgehensmodells zur Konstruktion der Ordnungsrahmen in den theoretischen Kontext eingebettet. Dabei wird untersucht, in wie weit die Vorschläge als allgemeine Kriterien zusätzlich zu oder in Übereinstimmung mit den theoretisch abgeleiteten Punkten verwendet werden können. Es ergibt sich danach ein praxisgestütztes Vorgehen, welches auf einer theoretischen Fundierung basiert und pragmatische Handlungsempfehlungen mit organisatorischen Forschungsergebnissen zusammenführt.

#### 3.4.1 Die Fallstudie DeTe Immobilien GmbH

Die Praxisfallstudie beruht auf einem Kooperationsprojekt des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit der DeTe Immobilien GmbH, in dem mit der Zielsetzung der Entwicklung einer neuen, prozessorientierten Aufbauorganisation das gesamte Unternehmen mit Hilfe der Prozessmodellierung analysiert und neu strukturiert wurde.<sup>263</sup> Im Folgenden wird das Projekt kurz vorgestellt und das Vorgehensmodell beschrieben. Die Phasen des Projektfortschritts werden anschließend erläutert, wobei sich die Anforderungen an die Konstruktion von Ordnungsrahmen Projekten zur prozessorientierten Organisationsgestaltung ableiten lassen. Diese Konstruktion selbst findet in der zweiten Projektphase statt und wird in den übergeordneten Ablauf eingebunden.

---

<sup>263</sup> Die folgende Beschreibung der Fallstudie basiert auf Becker, Kugeler, Rosemann (2000) und auf den im Projekt erworbenen eigenen Erfahrungen des Verfassers.

Der Kooperationspartner DeTe Immobilien GmbH mit Hauptsitz in Münster/Westfalen ist mit ca. 10.500 Mitarbeitern<sup>264</sup> die größte Tochter der Deutschen Telekom AG. Das Geschäftsfeld des Unternehmens besteht aus Facility-Management-Dienstleistungen im Rahmen der Phasen Entwicklung, Planung, Bau und Bewirtschaftung von Immobilien. Die DeTe Immobilien GmbH entstand Mitte der 90er-Jahre durch die Zusammenlegung verschiedener Bereiche der Deutschen Telekom AG mit dem bestehenden Tochterunternehmen DeTe Bau. Wegen der unterschiedlichen ursprünglichen Ausrichtung der Bereiche – die DeTe Bau war überwiegend auf Architekten- und Ingenieurleistungen, die Abteilungen der Telekom auf Service spezialisiert – existierten uneinheitliche Geschäftsprozesse in den Niederlassungen, sodass Arbeiten redundant durchgeführt wurden oder sich niemand für sie verantwortlich fühlte. Zudem waren die vorhandenen Schnittstellen und Arbeitsfolgen nicht eindeutig definiert, was zu erheblichem Mehraufwand führte. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens wurde zusätzlich dadurch erschwert, dass durch die unterschiedliche Herkunft der Mitarbeiter viele Fachbegriffe mit abweichenden Bedeutungen belegt waren. Das Reorganisationsprojekt hatte neben der Neustrukturierung der Prozesse und Aufbauorganisation zugleich die Aufgabe, durch die Dokumentation der Abläufe und verwendeten Fachbegriffe die Grundlage für eine einheitliche Sprachregelung zu schaffen.

Die Organisationsstruktur der DeTe Immobilien umfasste bei Beginn des Projekts im Jahr 1996 zwölf Niederlassungen innerhalb Deutschlands.<sup>265</sup> Die Zentrale hatte ihren Hauptsitz in Münster, wobei einige Abteilungen zusätzlich in Bonn angesiedelt waren. Mit 108 Service-Logistik-Zentren und 350 Außenbüros war das Unternehmen in jedem Bundesland flächendeckend vertreten. Die DeTe Immobilien bewirtschaftete insgesamt 34.000 Immobilien, vom modernen Bürogebäude über Antennenträger hin zu Service- und Computerzentren und betreute etwa 200.000 Nutzer der Immobilien. Die Aufbauorganisation war funktional gegliedert und orientierte sich an den alten Strukturen der beiden zusammengelegten Unternehmen.

Durch die Größe des Unternehmens und die sich daraus ergebene Anzahl von Prozessen musste ein Vorgehen gewählt werden, welches mittels der angewandten Methodik die Komplexität beherrschen und eine methodische Durchgängigkeit von der ersten Prozessbetrachtung bis zur fertig entwickelten Aufbauorganisation ermöglichen sollte. Auf Grund positiver Erfahrungen bei ähnlichen Projekten wurde die Prozessmodellierung als geeignetes Instrument angesehen. Um die zweckmäßige Modellierungsspra-

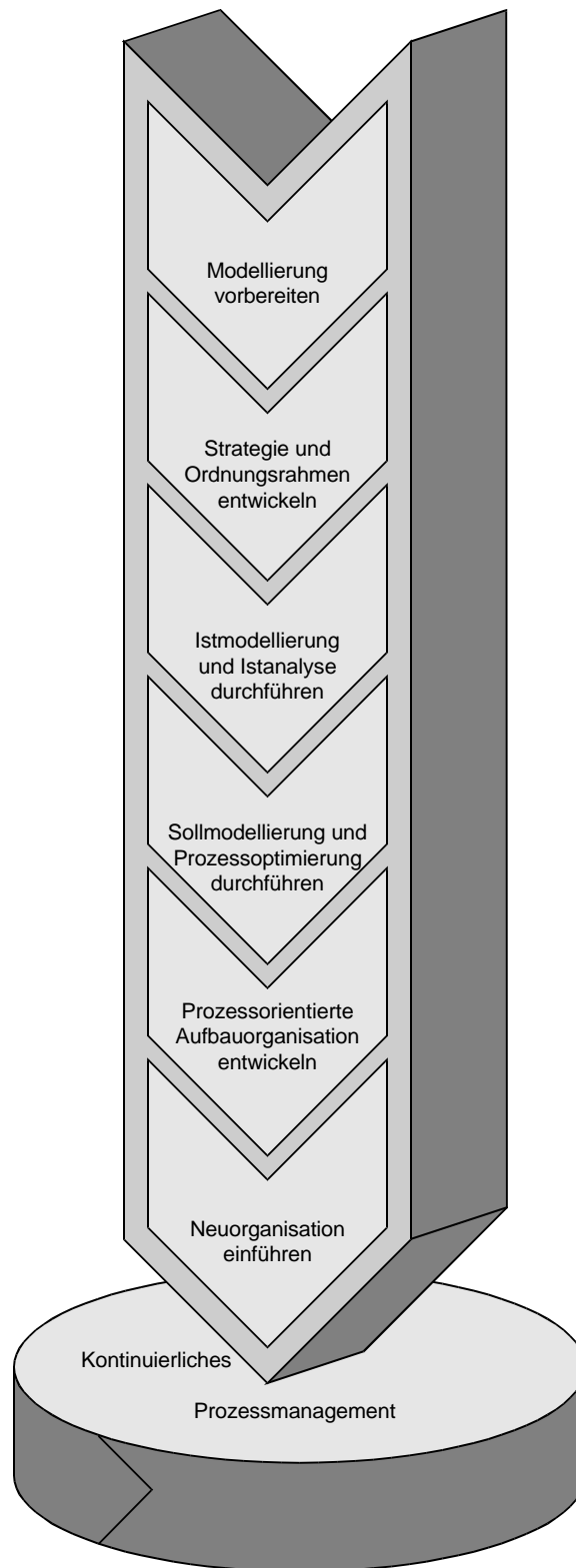
---

<sup>264</sup> Stand Mitte 1999.

<sup>265</sup> Zur sprachlichen Klarheit wird durchgängig die Vergangenheitsform verwendet, auch wenn sich nicht alle beschriebenen Merkmale verändert haben.

che auszuwählen und Regeln für eine zielkonforme Modellierung aufzustellen, wurde dem Vorgehen, welches sich an in der BPR-Literatur beschriebenen Abläufen orientierte, eine Phase der Vorbereitung der Prozessmodellierung vorangestellt. In der Abbildung 3.5 ist das vollständige Vorgehensmodell dokumentiert. Die einzelnen Phasen werden in den folgenden Kapiteln kurz beschrieben, jeweils zusammen mit einer Herausstellung der Anforderungen an die Konstruktion des Ordnungsrahmens, die sich aus den in den Phasen durchgeführten Arbeiten ergeben.

Die Beschreibung des Projektablaufs setzt an einer Stelle ein, an der die Projektziele bereits formuliert sind und der Projektumfang festgelegt wurde. Dieser musste im fortgeschrittenen Verlauf des Projekts durch zeitliche Restriktionen in Teilen abgeändert werden, die Änderung hatte aber keinen Einfluss auf den Verlauf. Die einzelnen Teilschritte im Projektplan werden in idealisierter sequenzieller Reihenfolge vorgestellt. In der Praxis ergab sich zum Teil eine Überschneidung oder eine teilweise Iteration der Phasen, wenn festgestellt wurde, dass ein Voranschreiten im Projekt bei noch nicht vollständigem Abschluss der vorhergehenden Phase möglich war oder durch neue Erkenntnisse in einer Phase Beobachtungen einer anderen Phase in detaillierterer Form wiederholt werden mussten.



In Anlehnung an Becker, Kahn, Wernsmann (2000), S. 21.

**Abb. 3.5:** Das Vorgehensmodell der Fallstudie

### 3.4.2 Vorbereitung der Prozessmodellierung

Bevor mit der eigentlichen Prozessmodellierung begonnen werden kann, müssen Vorarbeiten geleistet werden, welche die Grundlagen für den Gebrauch der zu verwendenden Methoden legen. Zuerst gilt es, aus den Zielen des Gesamtprojekts die relevanten Perspektiven der Modellierung abzuleiten. Je nach Zweck der Modellierung ergeben sich differierende Anforderungen an die Auswahl der relevanten Objekte, an den Detaillierungsgrad und letztlich an die auszuwählende Modellierungssprache. Verschiedene Zwecke, welche ähnliche Anforderungen an die Realisierung stellen, lassen sich zum Teil in einem gemeinsamen Modell verwirklichen. Eine generelle Multiperspektivität der Modellierung, welche ein allumfassendes Gesamtmodell und eine Darstellung der einzelnen Perspektiven durch Ausblendung der irrelevanten Objekte propagiert,<sup>266</sup> lässt sich jedoch nicht realisieren. Es hat sich gezeigt, dass bei der detaillierten Modellierung die spezifischen Anforderungen der Perspektiven und die unterschiedliche Herangehensweise an die Objekte der Modellierung zwischen den Fachvertretern der verschiedenen Bereiche nicht in einem gemeinsamen Modell zu vereinigen sind. Bei der Beobachtung der unterschiedlichen Wahrnehmung der Unternehmensrealität bei Vertretern von Fachrichtungen, denen ungleiche Denkschemata zu Grunde liegen, zeigt sich die Relevanz der Berücksichtigung des in Kapitel 1.3 dargelegten Wahrnehmungsprozesses und seiner Konsequenzen für den Modell- und Informationsbegriff. Um die Vielfalt der möglichen Perspektiven bei der Organisationsmodellierung aufzuzeigen, soll kurz eine Auswahl von Perspektiven vorgestellt werden. Da die unterschiedlichen Sichten auf die Organisation als Originale der Modellierung sich zum Teil ähneln, sind sie nicht immer überschneidungsfrei.

#### *Organisationsdokumentation*

Da jede Niederlegung von organisationalen Wissen eine Dokumentation ist und diese weite Interpretation jede weitere Perspektive mit einschließen würde, soll hier unter Organisationsdokumentation die Beschreibung der bestehenden Organisationselemente und ihrer Beziehungen untereinander zum Zweck der Darstellung bestehender Strukturen verstanden werden. Hierzu zählt beispielsweise das Erstellen von Organigrammen mit fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnissen der Organisationsmitglieder oder eine Übersicht der Kompetenzbereiche der Unternehmenseinheiten. Die Organisationsdokumentation schafft vorrangig Transparenz über den Aufbau und die Abläufe des Unternehmens und dient der Orientierung der Organisationsmitglieder. Sie kann in mehreren Detaillierungsgraden erfolgen – beispielsweise vom Organigramm bis zur Stellenbeschreibung.

---

<sup>266</sup> Vgl. Rosemann (1996), S. 47f.

### *Prozess(re-)organisation und -management*

Bei der Konzentration auf die Dokumentation der Prozesse im Unternehmen steht in der Regel eine Verbesserung der betrachteten Abläufe im Vordergrund. Diese kann tiefgreifend (bei der Reorganisation) oder evolutionär (beim Prozessmanagement) sein. Entscheidend ist die Auswahl der prozessprägenden Objekte, da von ihnen die Nutzbarkeit der Prozessmodelle abhängt. Weiterhin ist eine detaillierte Erfassung aller an den Prozessen beteiligten Personen und Ressourcen notwendig, insbesondere sind die Beziehungen untereinander zu untersuchen. Die Ablaufbetrachtung dominiert hier eindeutig die Aufbausicht. Je nach Einsatzzweck der Prozessmodelle müssen eine große Anzahl von Daten erhoben werden. Bei der Verwendung der Modelle für das *Prozesscontrolling* muss für jede Aktivität ein Kostensatz ermittelt werden, darüber hinaus muss der Hauptteil der durchgeführten Tätigkeiten in Modellen erfasst sein, um aussagekräftige Werte zu erhalten. Dasselbe gilt in besonderem Maße für die *Prozesssimulation*, welche überwiegend zur Prozessoptimierung und Ressourceneinsatz- und -kapazitätsplanung verwendet wird. Hier müssen sehr detaillierte und realistische Werte für die zeitliche Beanspruchung der Ressourcen in den einzelnen Aktivitäten erhoben werden. Die Prozesssimulation eignet sich vorwiegend für sich häufig wiederholende Standardprozesse mit geringer Varianz in den Durchlaufzeiten. Da dies nur auf wenige Prozesse innerhalb einer Organisation zutrifft (mit Ausnahme der Produktionsprozesse), sollte ein Einsatz der Prozesssimulation auf Grund der hohen Anforderungen an die Datenqualität einer kritischen Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden.

### *Zertifizierung nach ISO 9000ff.*

Mit der Zertifizierung nach einer Norm der Reihe ISO 9000 bis 9004 dokumentiert ein Unternehmen das Vorhandensein eines Qualitätsmanagements, welches als Voraussetzung für die Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen angesehen wird.<sup>267</sup> Das wichtigste Instrument zum Aufbau und zur Durchführung eines Qualitätsmanagements und die Grundlage einer Zertifizierung ist das Qualitätssicherungshandbuch.<sup>268</sup> Es dokumentiert das Qualitätssicherungssystem des Unternehmens und dient intern als Bezugsgrundlage für alle Fragen zur Qualitätssicherung und zur Schulung der Mitarbeiter, extern wird es zur Kommunikation des Qualitätsverständnisses und zur Abstimmung von Qualitätssicherungsmaßnahmen mit Kunden oder Lieferanten eingesetzt. Das Qualitätssicherungshandbuch ist durch Verfahrens-, Arbeits- und Prüfanweisungen zu ergänzen. Diese stellen detaillierte Durchführungsbestimmungen für die Mitarbeiter dar. Die Prozessmodellierung kann hierbei für eine redun-

---

<sup>267</sup> Vgl. DGQ (1991), S. 18; Bühner (1999), S. 303f.

<sup>268</sup> Vgl. zur Mühlen (2000), S. 283f.

danzfreie, durchgängige und anschauliche Dokumentation der Qualitätssicherungsaufgaben entlang der Prozesse genutzt werden. Allerdings müssen die Funktionen innerhalb einer konkreten Anweisung sehr viel detaillierter beschrieben werden, als dies üblicherweise für eine Umgestaltung von Organisationsstrukturen ausreichend ist.

### *Auswahl und Customizing von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware*

Betriebswirtschaftliche Standardsoftware, häufig als Enterprise Resource Planning (ERP) Software bezeichnet, wird mittlerweile in einer sehr großen Zahl von Unternehmen eingesetzt. Softwaresysteme wie SAP R/3 oder Baan ERP unterstützen auf der Basis einer umfassenden Daten- und Funktionsintegration hauptsächlich typische Funktionalbereiche wie Produktionsplanung, Finanzbuchhaltung oder Personalmanagement. Zusätzlich werden Funktionen wie eine Aufbereitung der Daten für Führungsinformationssysteme oder eine Bereitstellung von Data Warehouse-Funktionalität angeboten. Die Prozessmodellierung kann zur Untersuchung, welche unternehmenseigenen Prozesse das ERP-System unterstützt, eingesetzt werden. Dabei hilft die zunehmende Dokumentation der Funktionalität der Software in Form von Referenz-Prozessmodellen beim Abgleich von Anforderungen der Prozesse und Unterstützungsmöglichkeiten der Software. Allerdings ist bei der Modellierung auf die Angleichung der Detaillierungstiefe und der Modellsemantik, insbesondere der Begriffs- und Namenskonventionen, zu achten.<sup>269</sup> In verstärkter Form gilt dies, wenn die Prozessmodelle für das Customizing der Standardsoftware eingesetzt werden sollen. Es lassen sich dabei verschiedene Vorgehensweisen mit unterschiedlich starkem Einbezug der ERP-Referenzmodelle denken.<sup>270</sup> Bei dem nicht unerheblichen Aufwand einer Anpassung der Standardsoftware an die unternehmensspezifischen Prozesse sollte geprüft werden, inwieweit eine zumindest teilweise Anpassung von Standard-Unternehmensprozessen, welche in der Regel in den Querschnittsbereichen zu finden sind, die kostengünstigere Lösung darstellt.<sup>271</sup>

### *Workflowmanagement*

Prozesse im Unternehmen, die gut strukturiert sind und häufig durchlaufen werden, können als Workflow gestaltet und bei der Ausführung durch ein Informationssystem

---

<sup>269</sup> Vgl. Rosemann (2000), S. 50.

<sup>270</sup> Vgl. Rosemann, Rotthowe (1995), S. 11ff.

<sup>271</sup> Die damit angesprochene Grundsatzdiskussion, ob die Organisationsstruktur der Informationstechnologie zu folgen hat oder ob dies umgekehrt der Fall sein sollte, wird an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt. Es sei aber darauf hingewiesen, dass bei einer Einzelfallbetrachtung beide Alternativen (und ihre Zwischenschritte) in Betracht gezogen werden sollten.

gesteuert werden.<sup>272</sup> Als Workflowdefinition wird der Teil eines Prozesses bezeichnet, der die zeitlich-sachlogische Abfolge der Funktionen sowie Angaben über die an der Ausführung beteiligten Daten und Ressourcen umfasst.<sup>273</sup> Ziel der Spezifikation eines Workflow ist die informationstechnische Unterstützung seiner Ausführung, d. h. die Übernahme der Kontrolle der Übergänge zwischen den Aktivitäten durch ein Workflowmanagementsystem. Die automatische Weiterleitung und Zuweisung von Arbeitsaufträgen entlastet die beteiligten Mitarbeiter und sorgt für eine gleichmäßige Auslastung. Die Prozessmodelle für Workflows benötigen eine detaillierte Dokumentation der In- und Outputdaten und der verwendeten Applikationen. Zudem findet sich bei der Workflowmodellierung das Konstrukt der Rolle, welches sich an den Qualifikationen und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter orientiert und eine andere Gliederung vornimmt als die traditionelle Stellen- oder Abteilungssicht. Die Überführung bestehender Aufbauorganisationsdokumentation in ein Rollenkonzept erfordert zusätzlichen Aufwand.

Aus der kurzen Beschreibung der unterschiedlichen Sichten auf die Organisation bei der Modellierung wird deutlich, dass die Auswahl der Perspektive großen Einfluss auf die Modellnutzer und die Modellierungsmethode hat. Bei einer eher technischen Sicht, z. B. bei der Prozesssimulation oder der Einführung eines Workflowmanagementsystems, werden tendenziell verstärkt Fachexperten zu Rate gezogen, da die Detaillierungstiefe größer sein muss sowie genaue Kenntnisse der zu modellierenden Prozesse notwendig sind. Die Wahl der Modellierungssprache richtet sich dabei mehr nach ihrer Verwendbarkeit in dem zu implementierenden System als nach der allgemeinen Verständlichkeit der Notation. Auch bei der Anpassung von ERP-Systemen ist die Verwendung einer mit dem System kompatiblen Sprache von großem Nutzen. Allerdings erfährt hier das Kriterium der Verständlichkeit erhöhtes Gewicht, da nicht nur Methodenexperten die Sprache verstehen, sondern ebenso die nicht geschulten Mitarbeiter in der Lage sein müssen, ihr Wissen über die Prozesse in der Sprache auszudrücken oder diese zumindest lesen zu können. Bei der reinen Organisationsmodellierung ohne eine primäre technische Zielsetzung ist die Verständlichkeit der Notation oberstes Gebot, da eine Ablehnung der Sprache seitens der involvierten Mitarbeiter zum Scheitern des gesamten Projekts führen kann.

In der Fallstudie wurde deshalb ein stufenweiser Einsatz von Modellierungssprachen beschlossen. Auf der obersten, sehr abstrakten Ebene der Prozesse kamen Wertschöpfungsketten zum Einsatz, welche nur Ablauf- und Hierarchiebeziehungen darstellten,

---

<sup>272</sup> Zur Auswahl der Workflow-geeigneten Prozesse vgl. Becker, zur Mühlen, von Uthmann (1999).

<sup>273</sup> Vgl. Becker, zur Mühlen (1999), S. 411.



aber keine weiteren Objekte in die Modellierung mit einbezogen. In den detaillierteren Ebenen der Prozessmodellierung wurde auf die Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) zurückgegriffen, welche eine genaue, aber dennoch verständliche Darstellung erlauben. An ihnen konnten die Fachbegriffe und Datenmodelle sowie die Organisationseinheiten angeknüpft werden, wobei letztere zusätzlich in der bekannten Form von Organigrammen wiedergegeben wurden. Mit dem ARIS-Toolset stand ein Modellierungswerkzeug zur Verfügung, welches erlaubte, die verschiedenen Methoden in einer Sicht zu modellieren und trotzdem bei Bedarf getrennt voneinander auszuwerten. Da die grundlegende Kenntnis der einzelnen Methoden für das Verständnis der Fallstudie notwendig ist und die Beschreibung des Vorgehensmodells zur Konstruktion der Ordnungsrahmen in Kapitel 4 an einigen Stellen den Einblick in die Erfordernisse der Modellierungssprachen voraussetzt, sollen diese im Folgenden kurz beschrieben werden. Dabei wird der Argumentation der Systemtheorie gefolgt, dass es zur Beschreibung eines Systems stets der Dokumentation der Struktur und des Verhaltens bedarf.<sup>274</sup> Die Fachbegriffsmodellierung und das Organigramm werden der Struktursicht, die Ereignisgesteuerten Prozessketten und die Wertschöpfungsketten der Verhaltenssicht zugeordnet.<sup>275</sup>

### 3.4.2.1 Wertschöpfungskettendiagramme

Wegen ihrer übersichtlichen Darstellung werden die Wertschöpfungskettendiagramme (WKD) für die Visualisierung der obersten Prozessebenen verwendet. Die ursprüngliche Form der WKD stellt nur Vorgänger/Nachfolger-Beziehungen durch die Aneinanderreihung von Wertschöpfungspfeilen von links nach rechts dar.<sup>276</sup> Logische Verknüpfungen existieren nicht, sodass keine Verzweigungen modelliert werden können.<sup>277</sup> Durch abnehmende Größe und Verbindungslinien lassen sich gleichwohl Hierarchiebeziehungen aufzeigen (siehe Abbildung 3.6).

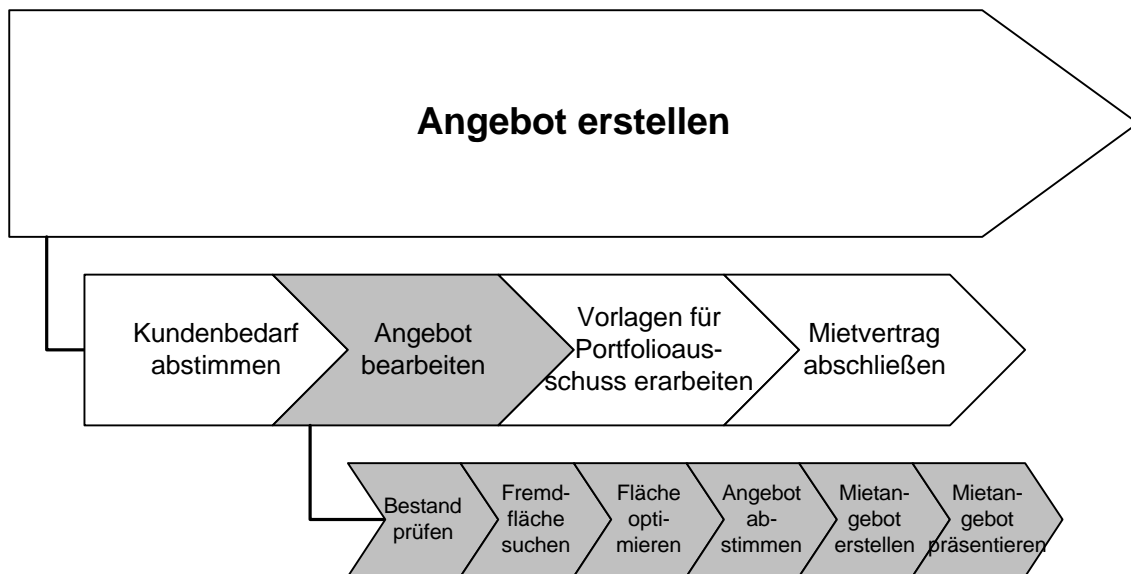
---

<sup>274</sup> Vgl. Schütte (1998), S. 37ff. und die dort zitierte Literatur.

<sup>275</sup> Prozesse beschreiben das Verhalten eines Systems. Ihre eigene Beschreibung lässt sich nochmals in Prozessstruktur (Prozesstypen, die in Modellen visualisiert werden) und in Prozessverhalten (in dynamischen Modellen, wie z. B. bei der Simulation) unterteilen. Das Prozessverhalten setzt dabei eine Prozessstruktur voraus. Aus diesem Grund wird die Prozessstruktur zur Beschreibung des Verhaltens verwendet. Vgl. Schütte (1998), S. 39.

<sup>276</sup> Eine Erweiterung der WKD um verschiedene Informationsobjekte ist möglich, verringert aber die gewünschte Transparenz und soll an dieser Stelle nicht untersucht werden.

<sup>277</sup> Vgl. Kugeler (2000), S. 120.



In Anlehnung an Becker, Kugeler, Rosemann (2000), S. 348.

**Abb. 3.6:** Beispiel einer Wertschöpfungskette

### 3.4.2.2 Ereignisgesteuerte Prozessketten

Die Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) wurden aus den Petri-Netzen<sup>278</sup> und stochastischen Netzplänen<sup>279</sup> abgeleitet, um organisatorische Tatbestände formal und gleichzeitig verständlich dokumentieren zu können.<sup>280</sup> EPKs sind bipartite gerichtete Graphen, die durch die alternierende Abfolge von Ereignissen und Funktionen Prozesse bilden.<sup>281</sup> Werden bei nicht-linearem Prozessverlauf Verzweigungen benötigt, können diese mit Hilfe von Konnektoren modelliert werden.

Die *Ereignisse* stellen ablaufrelevante Umweltzustände dar, welche von (modellin- oder -externen) Funktionen erzeugt werden und gleichzeitig Funktionen auslösen können. Sie werden durch Sechsecke abgebildet und sind die passive Komponente der EPK, da sie keine Entscheidungskompetenz besitzen. *Funktionen* hingegen bilden die aktive Komponente und reagieren auf ein oder mehrere Ereignisse. Ihnen werden abgerundete Rechtecke als Symbol zugeordnet. Sie sind die Aktivitäten, welche Trans-

<sup>278</sup> Zur Methode der Petri-Netze vgl. ausführlich Zelewski (1995).

<sup>279</sup> Anregungen von GERT-Netzplänen finden sich in den EPK wieder.

<sup>280</sup> Vgl. Rosemann (1996), S. 63; Becker, Schütte (1996), S. 55. Zu Ausführungen über die EPK vgl. bspw. Keller, Nüttgens, Scheer (1992); Scheer (1997). Einen Vergleich von EPK mit Petri-Netzen findet sich in Chen, Scheer (1994).

<sup>281</sup> Präzise müsste von Ereignis-, Funktions- und Konnektorentypen gesprochen werden. Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung unterbleibt dies im Folgenden.

formationen von Input- in Output vornehmen. Im Gegensatz zu Ereignissen, die nur Zeitpunkte darstellen und damit ein Zeitintervall von Null besitzen,<sup>282</sup> ver- oder gebrauchen Funktionen Zeit und Ressourcen. Der Zeitverbrauch sowie die Durchlaufhäufigkeit lassen sich in den Attributen der einzelnen Funktionen niederlegen.<sup>283</sup> Dagegen kann die Ressourcennutzung durch weitere Informationsobjekte repräsentiert werden, die sich über Kanten an die Funktionen anbinden lassen.<sup>284</sup> Aus der Vielzahl von möglichen Objekten sind für die Prozessmodellierung insbesondere Anwendungssysteme, Fachbegriffe und Organisationseinheiten von Interesse.

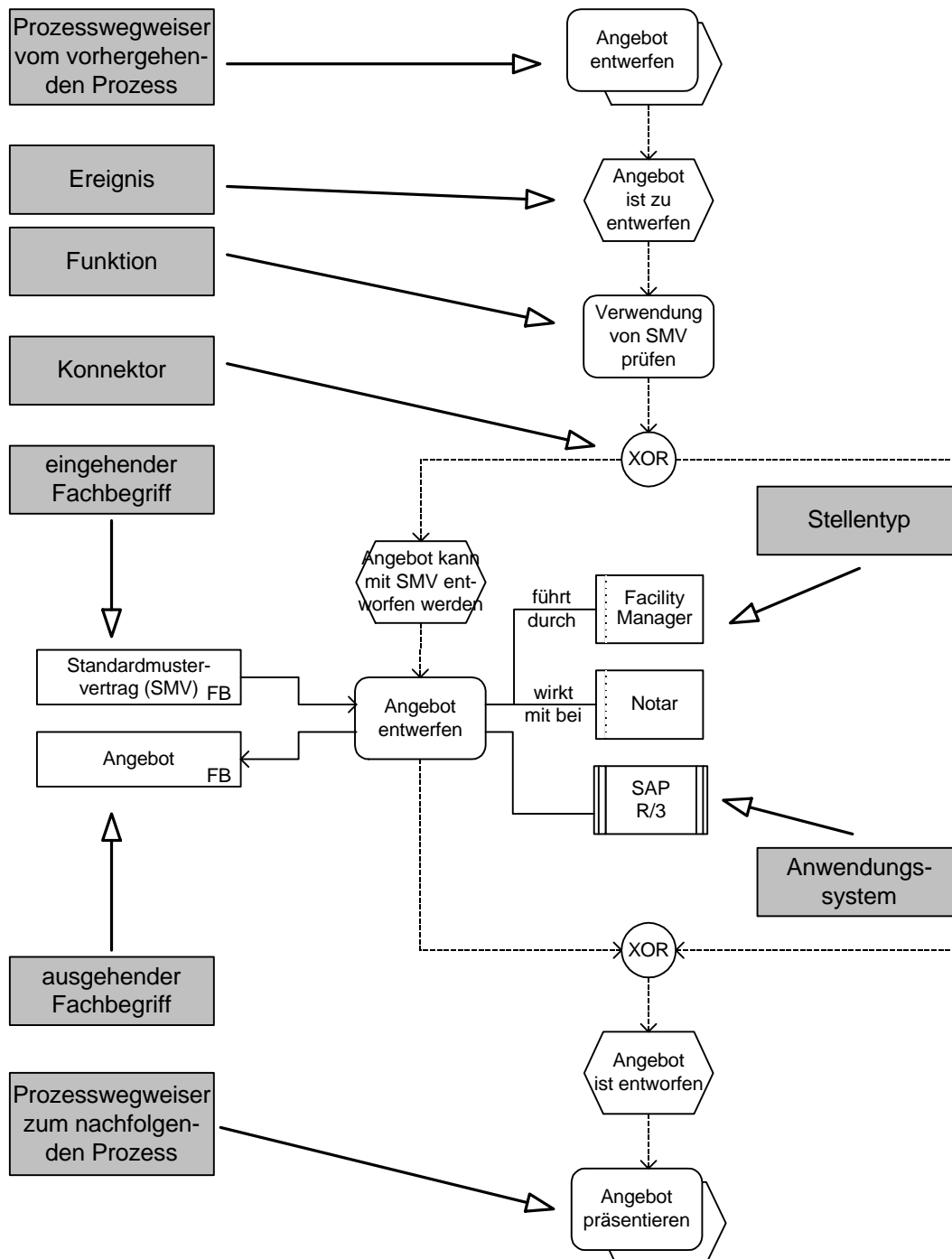
Anwendungssysteme werden durch an den Seiten mit gestrichelten Linien ergänzte Rechtecke dargestellt und an die Funktion, die bei ihrer Ausführung auf das System zugreift, über eine unbestimmte Kante modelliert. Der Detaillierungsgrad des Systems ändert sich mit dem des Prozesses. Während auf abstrakter Ebene noch ganze Anwendungssysteme (z. B. SAP R/3) verwendet werden, können auf operationaler Ebene einzelne Eingabemasken bestimmt werden. Bei dem Neuentwurf eines Anwendungssystems mit Hilfe der Prozessmodelle geben Attribute, welche anstatt von Eingabemasken erfasst werden, zusammen mit den Fachbegriffen den System-Architekten wertvolle Hinweise zum Aufbau des Datenmodells. Die Informationsobjekte Fachbegriffe sowie Organisationseinheiten sollen in den nächsten Kapiteln vorgestellt werden.

---

<sup>282</sup> Vgl. Kruse, Scheer (1992), S. 14.

<sup>283</sup> Die Hinterlegung von Kostensätzen der Funktionen in den Attributen, wie sie z. T. für das Prozesscontrolling vorgeschlagen werden, erfordert einen Abgleich mit den der betrachteten Funktion verbundenen Ressourcenobjekten (wie Stellen oder Materialien), damit keine Kosten mehrfach erfasst werden. Auf abstrakter Ebene, wenn noch keine Ressourcenobjekte dem Prozess zugeordnet sind, kann der vollständige Kostensatz, der bei einmaligem Durchlauf der Funktion anfällt, festgehalten werden. Dagegen wird auf detaillierterer Ebene eventuell nur noch ein einziger leistungsmengenneutraler Kostensatz, z. B. Materialgemeinkosten, notwendig sein. Zum Überblick über die Einsatzfelder der Prozesskostenrechnung vgl. Reckenfelderbäumer (1994), S. 81ff.

<sup>284</sup> Zu ausführlichen Modellierungskonventionen für die Informationsobjekte, welche bei der Prozessmodellierung zur Organisationsgestaltung benötigt werden vgl. Kugeler (2000), S. 156ff.



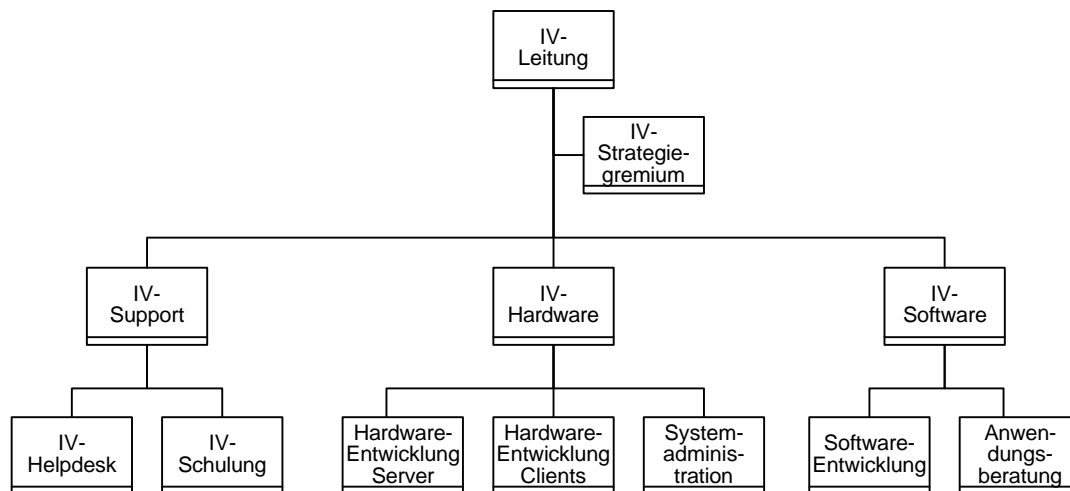
In Anlehnung an Kugeler, Vieting (2000), S. 208.

**Abb. 3.7:** Beispiel einer Ereignisgesteuerten Prozesskette (Ausschnitt)

### 3.4.2.3 Organigramme

Das Organigramm als die klassische Darstellungsweise der Aufbauorganisation wird bei der Prozessmodellierung verwendet. In ihm sind die hierarchischen Anordnungs-

beziehungen von Organisationseinheiten, die Zugehörigkeit von Stellentypen zu ihnen und die fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnissen zwischen den Stellentypen dokumentiert. Die wichtigsten Informationsobjekttypen bei der Prozessmodellierung zur Organisationsgestaltung sind neben den Organisationseinheiten und den Stellentypen die Stellen, die Rollen und die Gremien als Organisationseinheiten der sekundären Organisationsstruktur.<sup>285</sup>



**Abb. 3.8:** Beispiel der Hierarchisierung von Organisationseinheiten

*Organisationseinheiten* dienen der Abgrenzung und Zuordnung von Aufgabenkomplexen und Kompetenzen innerhalb der Organisation. Ihnen werden *Stellentypen* zugeordnet, welche Qualifikationen, die in Form von *Rollen* definiert sein können, zu einem Anforderungsprofil für Mitarbeiter bündeln. Die Stellentypen werden durch eine oder mehrere *Stellen*<sup>286</sup> besetzt, welche konkreten Personen zugewiesen sind. Die Anzahl der besetzten Stellen entspricht der Mitarbeiterzahl eines Unternehmens, die Anzahl der Stellentypen sagt etwas über die notwendigen unterschiedlichen Qualifikationen aus.<sup>287</sup> In *Gremien* als Organisationseinheiten der sekundären Aufbauorganisation werden Stelleninhaber zur Bearbeitung eines bestimmten Sachverhalts zu einem Team mit zeitlich begrenzter Dauer zusammengestellt.

Die Beziehungen der Informationsobjekte untereinander oder zu den Funktionen, die sie durchführen, werden mittels gerichteter Kanten modelliert.<sup>288</sup> Während es für die hierarchische Anordnung der Organisationseinheiten die Kantenausprägung „ist über-

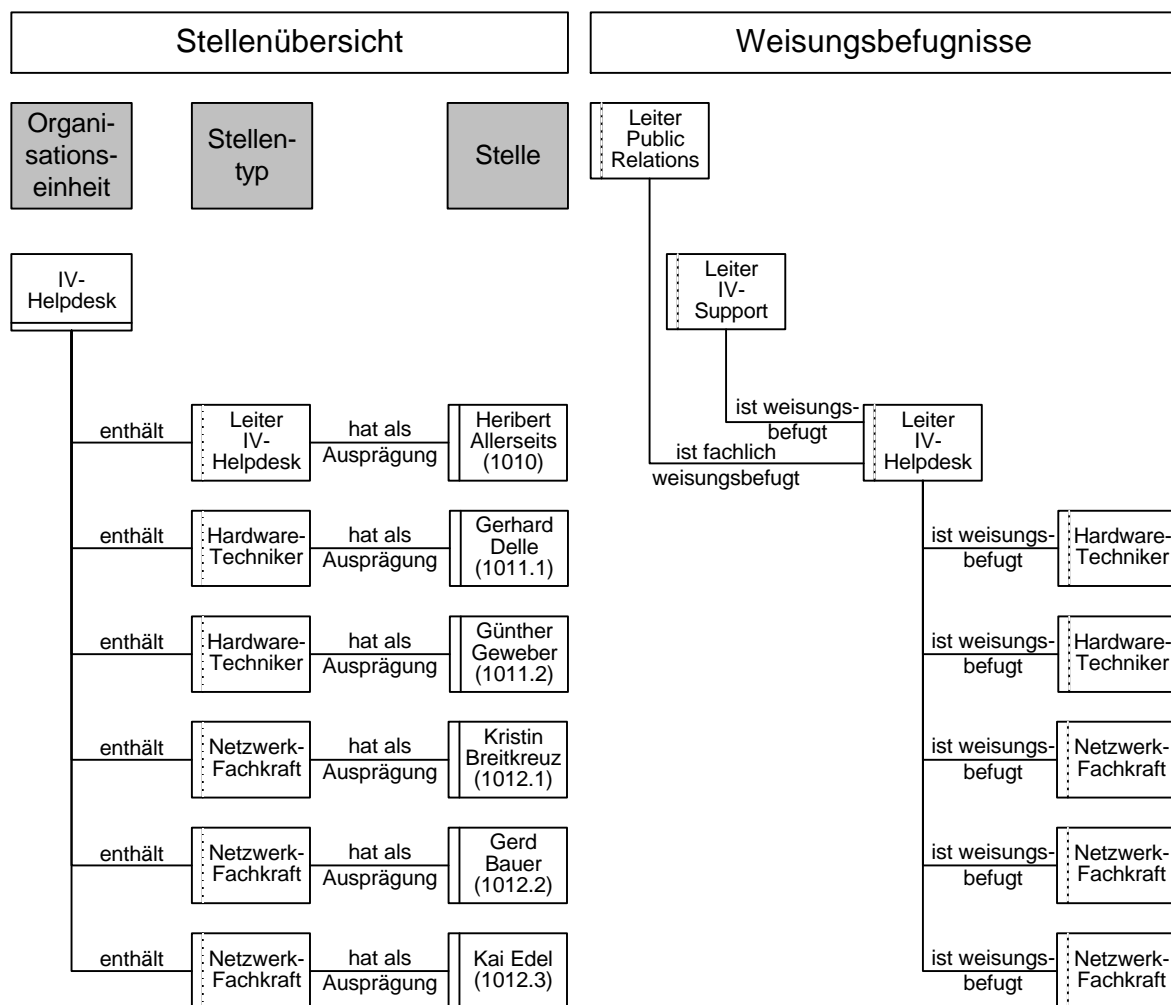
<sup>285</sup> Vgl. Kugeler (2000), S. 133f.

<sup>286</sup> Zum Teil hat sich in der Praxis der Begriff der Planstelle als Synonym herausgebildet.

<sup>287</sup> Bei einem Vergleich von Unternehmen muss dabei ein einheitlicher Detaillierungsgrad der Stellentypen gegeben sein.

<sup>288</sup> Vgl. Kugeler, Vieting (2000), S. 206f.

geordnet“ gibt, werden für die Beziehungen zwischen Stellentypen und Stellen untereinander insbesondere die Kantentypen für die Art der Weisungsbefugnis (fachlich und/oder disziplinarisch) unterschieden (siehe Abbildung 3.9). Die Intensität der Mitarbeit bei der Durchführung einer Funktion entscheidet über die Art der Kante zwischen einem Stellentyp und einer Funktion im Prozessmodell. Die Bandbreite der Mitwirkung reicht von der möglichen Mitwirkung (Kantenbezeichnung „kann mitwirken bei“) bis zur verantwortlichen Durchführung (Kantenbezeichnung „führt durch“) (siehe Abbildung 3.7).<sup>289</sup>



**Abb. 3.9:** Beispiellayout einer Stellenübersicht und von Weisungsbefugnissen

<sup>289</sup> Zu Modellierungskonventionen bei Organigrammen zur Prozessmodellierung vgl. Kugeler (2000), S. 133f.

### 3.4.2.4 Fachbegriffsmodelle

Nicht nur im speziellen Fall des Unternehmens der Beispielfallstudie erschwert oft eine ungeordnete Begriffsvielfalt die Kommunikation im Unternehmen. Durch verschiedene fachliche Ausbildungen oder unterschiedliche Einsatzbereiche der Mitarbeiter hat sich eine Vielzahl von Fachbegriffen herausgebildet, bei der oftmals für dieselbe Bedeutung verschiedene Begriffe (Synonyme) oder dieselben Begriffe für unterschiedliche Bedeutungen (Homonyme oder Polyseme)<sup>290</sup> existieren. Ein Fachbegriffsmodell, in dem alle relevanten Begriffe aufgenommen, eindeutig definiert und in Zusammenhang gesetzt werden, legt eine Grundlage für eine reibungsarme Verständigung zwischen fachfremden Bereichen.

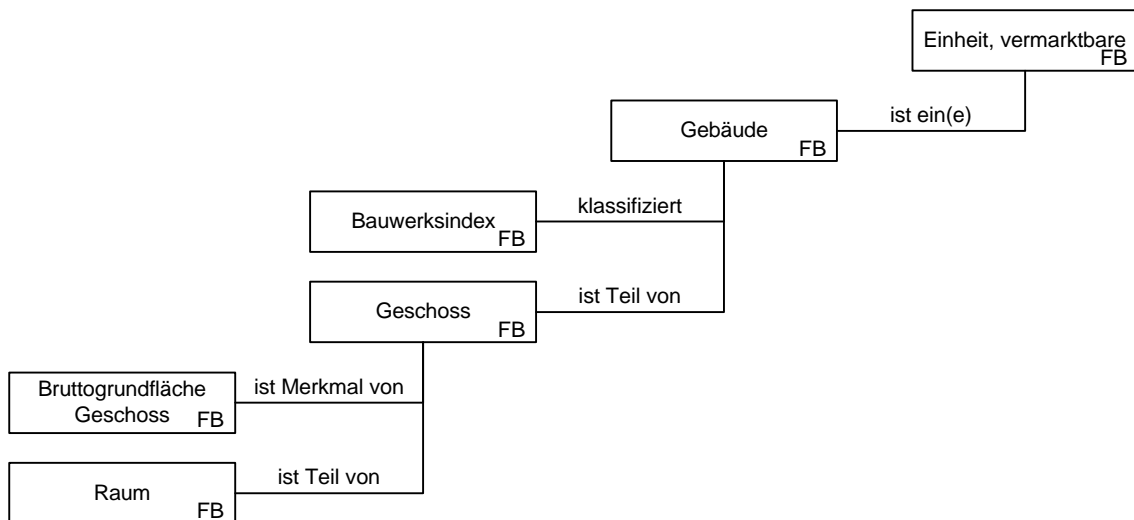
Gerade zu Beginn eines Prozessmodellierungsprojekts zur Organisationsgestaltung ist ein gemeinsames Verständnis zwischen allen Beteiligten zu etablieren. Zum einen muss eine eindeutige Auffassung der Probleme, die mit dem Projekt zu lösen sind, herrschen und zum anderen muss insbesondere für die Modellierung ein Zielkatalog erstellt werden, an dem die Modelle gemessen werden können. In der Praxis lässt sich vielfach beobachten, dass eine Einigung auf gemeinsame Ziele zwischen verschiedenen Parteien relativ schnell gefunden ist. Diese stellt sich aber bei dem Versuch, die gemeinsame Sprachregelung in detaillierter Form zu konkretisieren, als brüchig heraus, da die Parteien unter den vereinbarten Begriffen jeweils etwas anderes verstehen. Eine vorausgehende Klärung maßgeblicher Begriffe ist daher von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projekts.

Fachbegriffe beschreiben strukturelle Sachverhalte im Unternehmen, nicht aber Verrichtungen oder sonstige Unternehmensbegriffe wie z. B. Eigennamen.<sup>291</sup> Die Beziehungen zwischen Fachbegriffen werden – ebenso wie bei Organigrammen – durch Kanten dargestellt, deren Bezeichnungen sich an umgangssprachliche Formulierungen anlehnen können. Die Fachbegriffe selbst werden von links unten nach rechts oben in abnehmender Detaillierung angeordnet. Abbildung 3.10 verdeutlicht dies durch ein beispielhaftes Layout eines Fachbegriffsmodells in Form eines Begriffsbaums.

---

<sup>290</sup> Polysem und Homonym bezeichnen beide die Mehrdeutigkeit eines Wortes. Während bei Polysemen die Bedeutungen des Wortes gleiche etymologische Herkunft aufweisen, ist dies bei Homonymen nicht der Fall. Vgl. Bußmann (1990), S. 314 bzw. S. 593.

<sup>291</sup> Vgl. Kugeler (2000), S. 147f.



Quelle: Kugeler, Rosemann (1998), S. 11.

**Abb. 3.10:** Exemplarischer Fachbegriffsbaum

### 3.4.3 Strategiefestlegung und Ordnungsrahmenkonstruktion

Die Phase der Entwicklung des Ordnungsrahmens wird mit der Vorstellung des Vorgehensmodells in Kapitel 4 ausführlich beschrieben und soll deshalb an dieser Stelle nur kurz skizziert werden.

Ausgehend von der erfolgten Zielfestlegung für das Projekt werden die strategischen Optionen – in diesem Fall für das ganze Unternehmen – analysiert. Dabei müssen sowohl aus der Sicht des Marktes (Market-based-View of Strategy) und aus der Sicht der Unternehmensressourcen (Resourced-based-View of Strategy) die zukünftigen Handlungsoptionen festgelegt werden. Um die entwickelte Strategie optimal umsetzen zu können, gilt es, die Struktur der Organisation unter Berücksichtigung der Effizienzkriterien so zu fokussieren, dass sie die komparativen Konkurrenzvorteile gegenüber den Wettbewerbern stärkt und eventuelle Schwächen abmildert. In Abhängigkeit vom Organisationsparadigma werden Kern- und Supportprozesse oder -funktionen sowie deren Beziehungen untereinander definiert. Die so gewonnene Grobstruktur des Unternehmens wird anschließend in eine verständliche und einfach kommunizierbare Form gebracht. Diese dient in den folgenden Phasen des Projekts den Modellerstellern bei der Ist- und Sollmodellierung als Leitlinie sowie nach vollendeter Fertigstellung allen Mitarbeitern bei der Einführung der neuen Aufbauorganisation als gemeinsame Kommunikationsbasis. Die Vollendung des Ordnungsrahmens geschieht erst mit dem Abschluss der Sollmodellierung, da Erkenntnisse aus dieser Phase des Projekts bei der



detaillierten Ausgestaltung des Rahmens einfließen. Der vollständige im Projekt erstellte Ordnungsrahmen ist bereits in Abbildung 2.19 dargestellt.

### 3.4.4 Istmodellierung und Istanalyse

Eine Istmodellierung und -analyse ist nicht notwendigerweise bei jedem Reorganisationsprojekt durchzuführen. Gegenüber dem zeitlichen und kostenmäßigen Aufwand sind die Vorteile einer eingehenden Beschäftigung mit dem Status quo abzuwägen. Es lassen sich einige Gründe, sich mit der Istmodellierung zu beschäftigen, nennen:<sup>292</sup>

- Die Modellierung bildet eine Grundlage, auf der Schwachstellen zu identifizieren sind.
- Sofern der Status quo bei der Erstellung der Sollmodelle nicht völlig verworfen wird, können die Istmodelle den Modellierungsaufwand bei der Sollmodellierung erheblich senken. Dies gilt insbesondere für die Fachbegriffsmodelle.
- Die Istmodelle sind notwendig, um eine detaillierte Migrationsstrategie zum Sollzustand zu entwerfen.
- Die Istmodellierung bietet den beteiligten Mitarbeitern, welche in zumeist interdisziplinären Teams arbeiten, die Gelegenheit, sich mit der Modellierungsmethode und den Sachverhalten innerhalb der Unternehmung vertraut zu machen. Der Einarbeitungsaufwand bei der Sollmodellierung sinkt, zusätzlich stehen Mitarbeiter als Schulungspersonen für neue Projektteilnehmer zur Verfügung.

Bei der DeTe Immobilien wurde beschlossen, eine der zwölf Niederlassungen als Referenz zu bestimmen und dort die bestehenden Prozesse aufzunehmen. Auf die Vorarbeiten zur Vorbereitung der Prozessmodellierung konnte zurückgegriffen werden. Zusätzlich wurden Informationsquellen innerhalb der Niederlassung, auf denen die Modellierung aufbauen könnte, gesucht, identifiziert und hinsichtlich ihrer Aktualität und Verwertbarkeit bestimmt. Dabei handelte es sich beispielsweise um Dokumentationen der Aufbau- oder Ablauforganisation in Form von Organisationshandbüchern oder Beschreibungen eingesetzter Anwendungssysteme wie Daten- und Funktionsmodelle sowie Anforderungskataloge.

---

<sup>292</sup> Vgl. Schwegmann, Laske (2000), S. 121f.

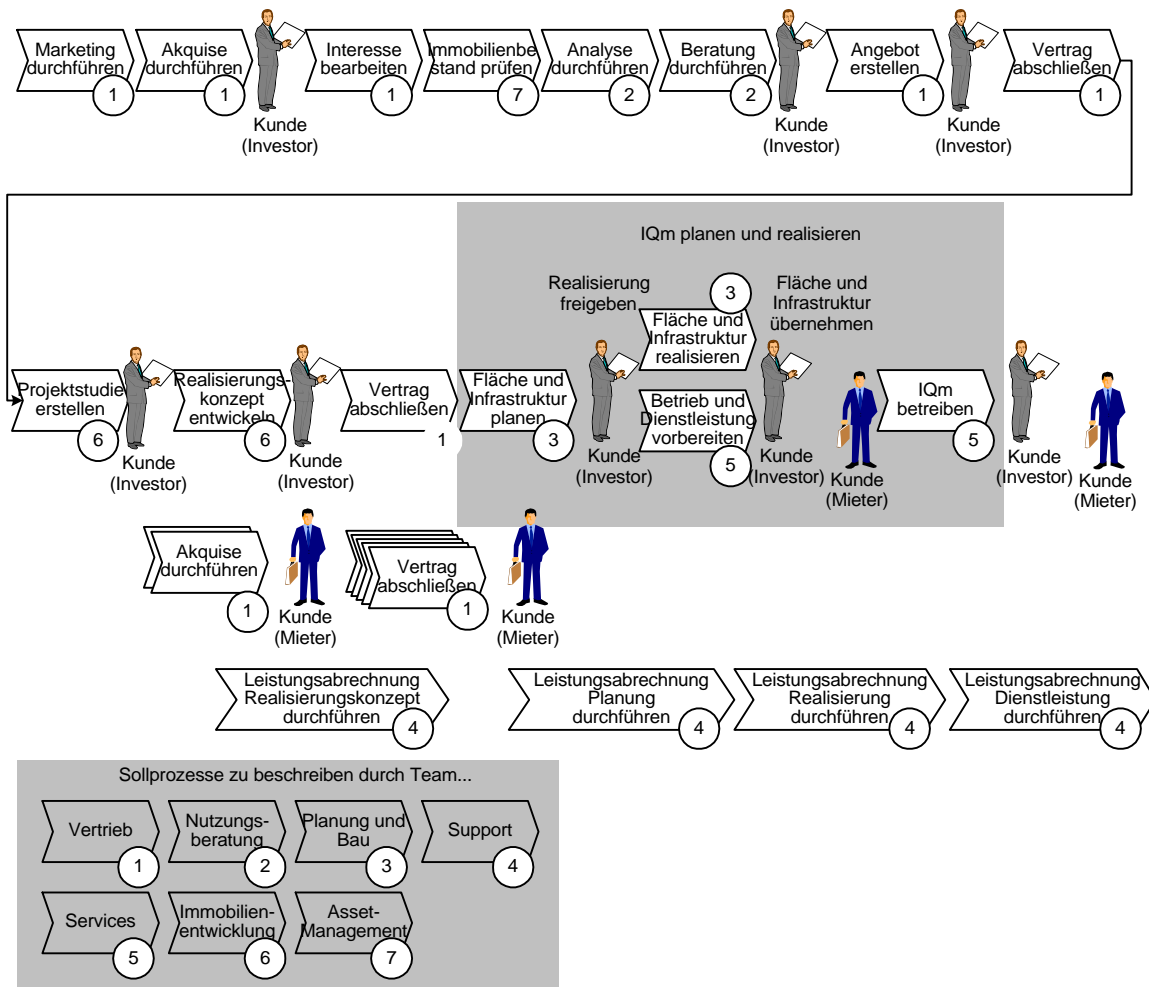
Da aus Zeit- und Kostengründen nicht die komplette Prozessstruktur der Niederlassung modelliert werden konnte und sollte, galt es als nächsten Schritt die Problembe-  
reiche zu identifizieren und zu priorisieren, welche von der Modellierung erfasst werden sollten. Der bereits in Grundzügen erstellte Ordnungsrahmen bot Anhaltspunkte für die zukünftige Gewichtung der Prozesse, die sich in der Wahl der zu modellierenden Istprozesse niederschlug. Durch das Erfahrungswissen der beteiligten Mitarbeiter der Niederlassung konnten zudem diejenigen Prozesse ausgewählt werden, bei denen der Restrukturierungsbedarf offensichtlich besonders hoch war. Die so priorisierten Prozesse wurden anschließend von interdisziplinären Prozessteams modelliert. Anhand des strukturierten Vorgehens bei der Modellierung und durch die Analyse der Modelle selbst konnten Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden, deren Beseitigung bzw. Verwirklichung entweder – sofern möglich – sofort in Angriff genommen oder für die Sollmodellierung vorgemerkt wurde.<sup>293</sup>

### 3.4.5 Sollmodellierung und Prozessoptimierung

Auch die Sollmodellierung stützt sich auf die Vorarbeiten zur Prozessmodellierung und auf den Ordnungsrahmen der ersten und zweiten Phase des Projekts. Es gilt nun, die bereits identifizierten Kern- und Supportprozesse weiter aufzugliedern. Im Beispielprojekt wurden dazu unternehmensweite Geschäftsvorfälle entworfen und mit Hilfe von Wertschöpfungskettendiagrammen dargestellt. Auf dieser Grundlage konnten zum einen Geschäftsvorfälle mit auf den ersten Blick unterschiedlicher Ausrichtung, aber gleicher Prozessstruktur und zum anderen strukturell grundverschiedene Prozesse identifiziert werden. Die Teilprozesse wurden als Wertschöpfungskettenelemente dargestellt und Kern- oder Supportprozessen und damit speziellen Modellierungsteams zugeordnet. Abbildung 3.11 zeigt eine solche abstrakte Prozessdarstellung und -zuordnung.

---

<sup>293</sup> Die Istmodellierung erfolgt auf einem Detaillierungsgrad, der für die Entwicklung des Ordnungsrahmens nicht mehr relevant ist. Sie wird deshalb in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt. Zur detaillierten Beschreibung der Istmodellierung und -analyse vgl. Schwegmann, Laske (2000), S. 121ff.



Quelle: Speck, Schnetgöke (2000), S. 169.

**Abb. 3.11:** Prozessdarstellung und Teilprozesszuordnung mittels Wertschöpfungskettendiagrammen

In den Modellierungsteams wurden die Prozesse bis auf die vorher als sinnvoll erachtete Gliederungstiefe optimiert und modelliert. Dabei diente der Ordnungsrahmen zur Festlegung der Schnittstellen zwischen den Prozessen. Während der Modellierung wurde er darüber hinaus in den einzelnen Teams zur Verdeutlichung der übergeordneten Zusammenhänge aller Prozesse und bei der Konsolidierung der Prozessmodelle zur Einordnung dieser herangezogen. Nach Abschluss der Phase der Sollmodellierung stand ein Gesamtmodell mit ca. 800 Einzelmodellen, ca. 1.700 Fachbegriffen und ca. 7.000 Funktionen sowie ca. 9.500 Ereignissen zur Verfügung.<sup>294</sup> Als oberste Navigationsebene und erstem Einstiegspunkt des projekteigenen Intranets, welches alle Prozesse beinhaltet, diente der Ordnungsrahmen.

<sup>294</sup> Vgl. Speck, Schnetgöke (2000), S. 183.

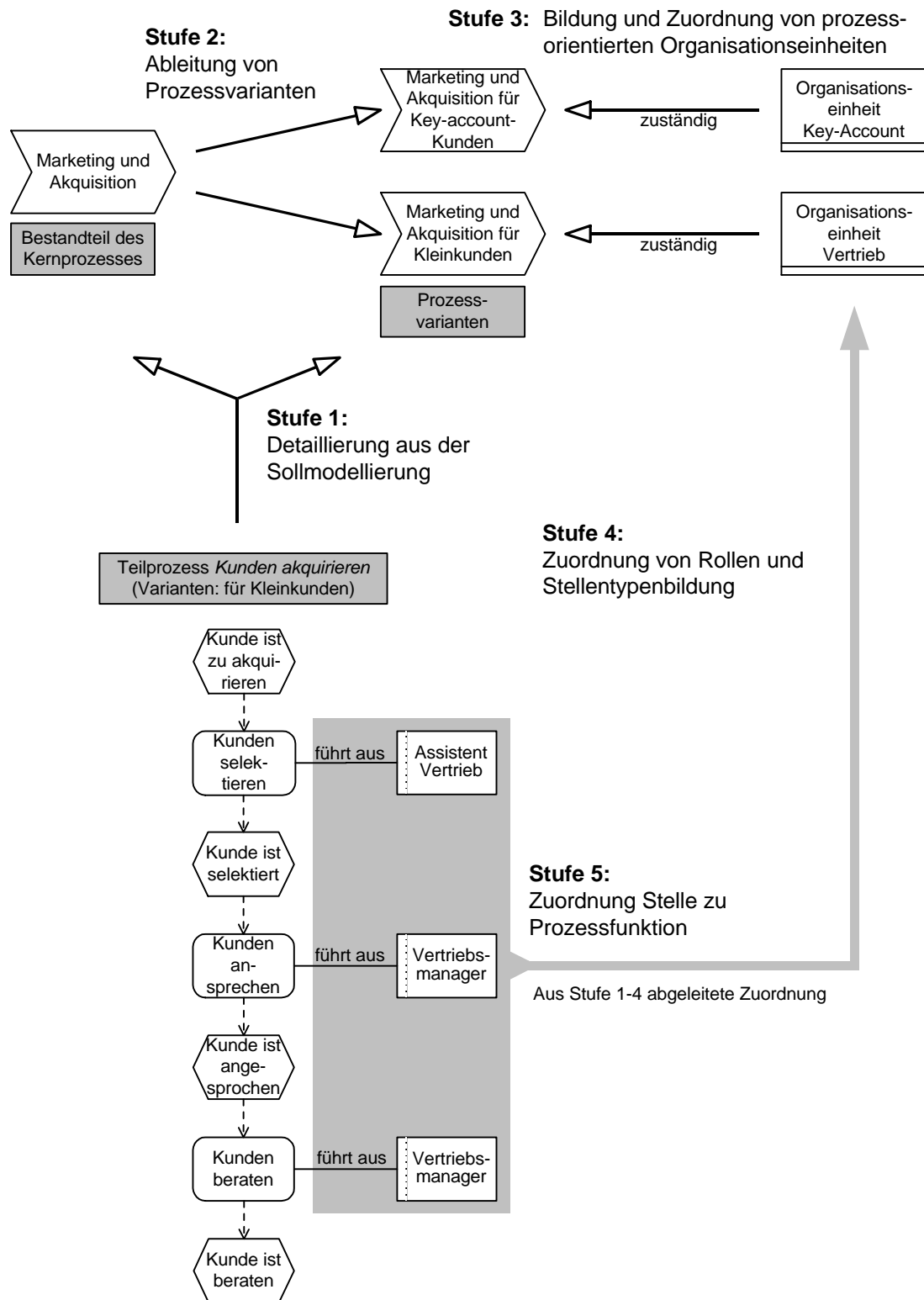
### 3.4.6 Entwurf einer prozessorientierten Aufbauorganisation

Die detailliert dokumentierten Prozesse aus der Phase der Sollmodellierung lieferten die Grundlage zur Entwicklung einer prozessorientierten Aufbauorganisation. Im Gegensatz zum klassischen Analyse-Synthese-Konzept, welches die funktionale oder objektorientierte Aufbauorganisation vor der Ablauforganisation festlegt, standen hierbei die Prozesse im Vordergrund der Betrachtung. Durch die Orientierung an den Prozessen sollten aufbauorganisatorische Schnittstellen, welche den Prozessdurchlauf hemmen und Abstimmungskosten verursachen, so weit wie möglich eliminiert werden. Abbildung 3.12 veranschaulicht das Vorgehen in fünf Schritten.

Den Ausgangspunkt für die Zuordnung von Organisationseinheiten und Stellentypen zu den Prozessen bildeten die Prozesse oberster Ebene, die im Ordnungsrahmen vertreten und die weiter in Wertschöpfungsketten aufgegliedert waren. Für deren Teilprozesse wurden nach individuellen Kriterien wie beispielsweise Auftragsvolumen, Vertriebsweg oder Marktsegmentierung strukturgleiche Varianten gebildet.<sup>295</sup> So wurde der Teilprozess „Marketing und Akquisition“ nach dem Kriterium der bestmöglichen Kundenbedienung in zwei Prozessvarianten gesplittet. Es konnten jeweils für wenige, aber besonders beratungsintensive Key-Account-Kunden und für die größere Anzahl an Kleinkunden verschiedene Organisationseinheiten gebildet und den Prozessvarianten zugewiesen werden. Die Organisationseinheiten übernahmen jeweils die Bearbeitung und darüber hinaus die Verantwortung für den gesamten Prozessabschnitt; dies führte zu dem gewünschten schnittstellenarmen Prozessdurchlauf. Am Ende dieses Schrittes stand die Prozessstruktur mit allen Varianten und die Anordnung der Top-Level Organisationseinheiten fest.

---

<sup>295</sup> Zu weiteren Kriterien vgl. Kugeler (2000), S. 209f.



Angelehnt an Kugeler, Vieting (2000), S. 220.

**Abb. 3.12:** Vorgehen bei der prozessorientierten Aufbauorganisationsgestaltung

Nach diesem Top-down-Vorgehen wurde wieder auf die detaillierten Prozesse fokussiert. Um nicht bei der Bildung von Stellentypen auf tradierte Stellenbeschreibungen zurückzufallen, die nicht mehr den funktionsübergreifenden Anforderungen der prozessorientierten Stellenbildung entsprechen, wurden an jede Funktion die Qualifikationsanforderungen zu ihrer Ausführung in Form von standardisierten Rollen modelliert. Diese wurden danach in sinnvoller Form unter Berücksichtigung und teilweiser Erweiterung vorhandener Berufsbilder zu Stellentypen zusammengefasst. Die Stellentypen konnten nun den nach Prozessvarianten gegliederten Organisationseinheiten zugewiesen werden. Durch eine Abschätzung der benötigten Kapazitäten wurde abschließend die benötigte Anzahl von Stellen der einzelnen Stellentypen den Organisationseinheiten zugewiesen. Die Struktur der Aufbauorganisation stand damit fest.<sup>296</sup>

### 3.4.7 Einführung der Prozesse

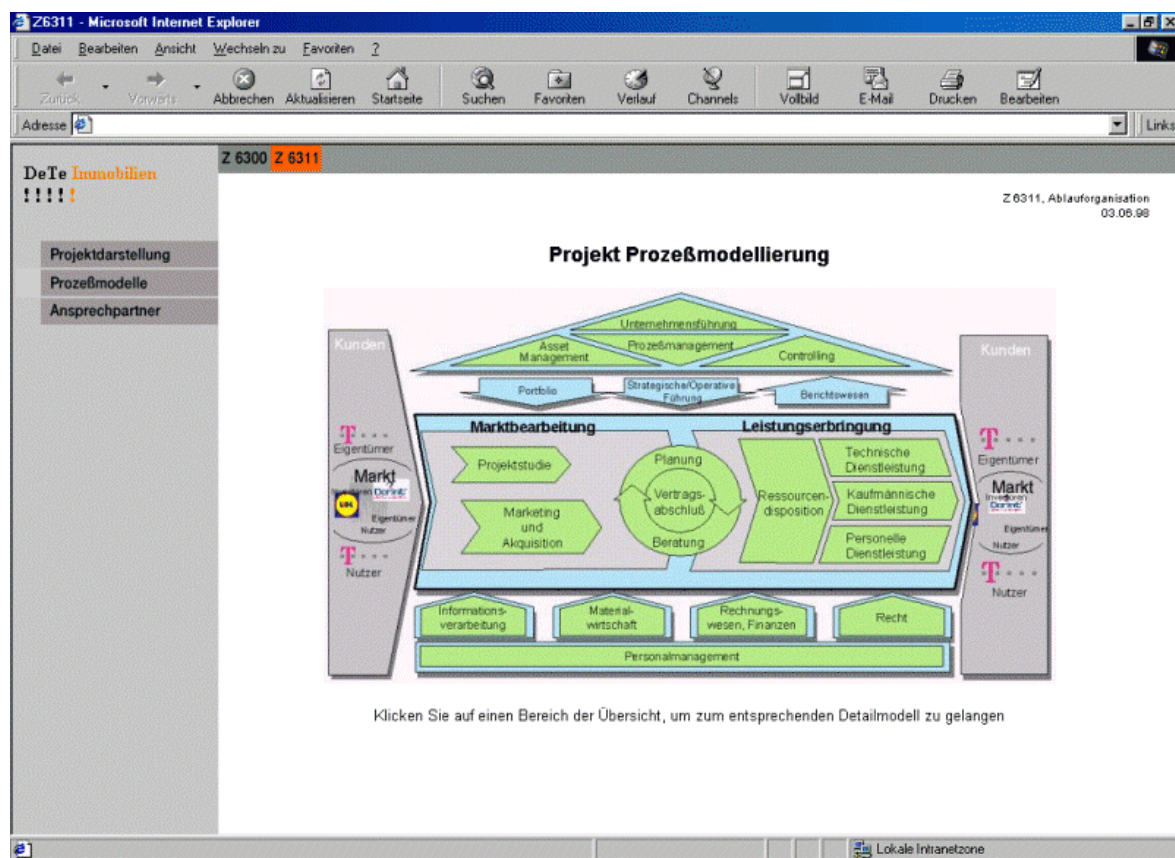
Von entscheidender Wichtigkeit für das Gelingen des gesamten Reorganisationsprojekts war die erfolgreiche Einführung der neuen Aufbauorganisation und die Produktivnahme der optimierten Prozesse. Für die reibungslose Umstellung von eingespielten Abläufen zu ungewohnten Prozessen musste allen Mitarbeitern die Bedeutung und die Zusammenhänge der neuen Organisationsstruktur verständlich gemacht werden. Zudem galt es, die Motivation aller Beteiligten so hoch zu halten, dass die bei einer Reorganisation unvermeidlich auftretenden Probleme und Abstimmungsschwierigkeiten gemeistert werden konnten. Ein schlüssiges Kommunikationskonzept war Voraussetzung für das Erreichen dieser Ziele. Auf Grund der zeitlichen Vorgaben und der abzu sehenden Probleme, mit temporären organisatorischen Schnittstellen zu arbeiten, wurde bei der DeTe Immobilien die Entscheidung zu der zeitgleichen Einführung der gesamten neuen Aufbauorganisation in allen Regionen und Bereichen gefällt. Die kurzfristige sehr starke Belastung der Organisation bei diesem „Big-bang“-Konzept wurde als weniger schwerwiegend eingeschätzt als die andauernde Unruhe und die Abstimmungsprobleme zwischen alten und neuen Prozessen bei einer Step-by-step Einführung.<sup>297</sup> Durch die gewählte Einführungsstrategie ergab sich, dass die gesamte Belegschaft in kurzer Zeit insbesondere mit den neuen Prozessen vertraut gemacht werden musste. Die neue Aufbauorganisation war dagegen bereits durch die Besetzung der neuen Stellen in ausreichender Form bekannt.

---

<sup>296</sup> Auf die sich anschließende Besetzung der Stellen mit konkreten Mitarbeitern wird nicht weiter eingegangen, da sie für die Entwicklung des Ordnungsrahmens keine Erkenntnisse liefert. Nichtsdestotrotz nahm diese Phase im Projekt auf Grund der hohen persönlichen Bedeutung für die Mitarbeiter und der Komplexität der zu berücksichtigenden Faktoren großen Raum ein.

<sup>297</sup> Zu einem Vergleich der Vor- und Nachteile verschiedener Einführungsstrategien vgl. Laske, L uxem (2000), S. 234ff.

Das daraufhin entwickelte Kommunikationskonzept stützte sich auf einen Mix von vier Elementen: Informationsveranstaltungen, persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern, multimediale Präsentation der Projektergebnisse sowie interne und externe Publikationen sollten für eine schnelle und umfassende Information der Mitarbeiter sorgen. Der Ordnungsrahmen wurde als eine Art Logo für die neue Struktur des Unternehmens eingesetzt und sowohl als Überblicksdarstellung bei den Informationsveranstaltungen als auch zur Einstiegs- und Navigationshilfe in der Präsentation der Prozesse im firmeneigenen Intranet eingesetzt. In der Abbildung 3.13 ist der Ordnungsrahmen als Startseite der webbasierten Prozessdarstellung zu sehen. Beim Mausklick auf die Elemente des Rahmens wird jeweils der dahinterliegende Prozess angezeigt, sodass eine Navigation bis auf die unterste Detailebene möglich ist.



**Abb. 3.13:** Screenshot des Ordnungsrahmens als Einstiegspunkt des Intranets<sup>298</sup>

<sup>298</sup> Der Screenshot soll einen Eindruck vom graphischen Aufbau des Intranets vermitteln, deshalb wird die schlechte Abbildungsqualität bewusst in Kauf genommen. Der gezeigte Ordnungsrahmen unterscheidet sich in Feinheiten von dem endgültigen Ordnungsrahmen, der in Abbildung 2.19 zu sehen ist. Dies ist auf die permanente Weiterentwicklung des Rahmens zurückzuführen.

### 3.4.8 Kontinuierliches Prozessmanagement

Nachdem mit der Einführung der optimierten Prozesse und der neu gestalteten Aufbauorganisation die Phase des grundsätzlichen Umbruchs abgeschlossen wurde, galt es, anschließend den Gedanken einer kontinuierlichen Verbesserung der Strukturen im Unternehmen zu verankern. Zu diesem Zweck wurde ein kontinuierliches Prozessmanagement institutionell geschaffen, welches Verantwortungsbereiche für Prozesse eindeutig festlegte. Dabei wurde nach fachlicher und methodischer Kompetenz getrennt. Auf die in jeder Niederlassung und in der Zentrale eingerichteten Modellierungsteams konnten die Fachexperten, welche ihre zugewiesenen Prozesse zu betreuen hatten, zur Unterstützung in methodischen Fragen zurückgreifen. Auf Grund der Durchdringung des Prozessmanagements des gesamten Unternehmens kamen immer mehr Mitarbeiter, welche vorher keinen Einfluss auf die Gestaltung der Prozesse hatten, in Berührung mit der Prozessmodellierung und -optimierung. Auch wenn sie bei der konkreten Modellierung von den entsprechenden Expertenteams unterstützt wurden, mussten sie lernen, Prozessmodelle zu lesen und zu interpretieren sowie Zusammenhänge zwischen den Prozessen selbst zu erkennen. Der Ordnungsrahmen war dabei eine wertvolle Hilfe, auf die gerade bei der Einordnung der betrachteten Prozesse in übergeordnete Abläufe oft zurückgegriffen wurde. Zudem entwickelte sich der Ordnungsrahmen im Verlauf der Verbreitung des Prozessgedankens unter den Mitarbeitern als eine Art Logo für das Prozessmanagement.

### 3.4.9 Anforderungen an den Ordnungsrahmen der Fallstudie

Zusammenfassend sind die Anforderungen, die in der Fallstudie an den Ordnungsrahmen über die in Tabelle 3.1 bereits formulierten Punkte hinaus gestellt wurden, dargestellt. Die Einteilung der Projektphasen orientiert sich an der Fallstudie, während die Definition der Anforderungen zu Tabelle 3.1 unverändert bleibt.

Projektphasen	Strukturelle Anforderungen	Graphische Anforderungen
Vorbereitung der Modellierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zweck der Restrukturierung verdeutlichen</li> <li>▪ Die Begrifflichkeiten aus dem Fachbegriffsmodell übernehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompatibilität zu den eingesetzten Modellierungssprachen sicherstellen</li> </ul>



Projektphasen	Strukturelle Anforderungen	Graphische Anforderungen
Strategiefestlegung und Ordnungsrahmenkonstruktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Ausrichtung und Aufteilung des Unternehmens verdeutlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kern- und Supportprozesse deutlich unterscheidbar darstellen</li> <li>▪ Beziehungen zwischen Kern- und Supportprozessen darstellen</li> </ul>
Istmodellierung und Istanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hilfestellung bei der Auswahl der zu analysierenden Istprozesse geben</li> <li>▪ Einordnung der Istprozesse ermöglichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ siehe vorherige Phase</li> </ul>
Sollmodellierung und Prozessoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskussiongrundlage für richtungsweisende Entscheidungen auf oberster Ebene bilden</li> <li>▪ Neuen Projektmitgliedern schnellen Überblick ermöglichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neuen Projektmitgliedern schnellen Überblick ermöglichen</li> <li>▪ Das Projekt innerhalb des Unternehmens präsentieren</li> </ul>
Entwurf einer prozessorientierten Aufbauorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eindeutige Zuordnung von Organisationseinheiten zu Prozessen ermöglichen</li> <li>▪ Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten aufdecken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenspiel der Organisationseinheiten verdeutlichen</li> <li>▪ Relative Größe der Organisationseinheiten aufzeigen</li> </ul>
Einführung der Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsames Begriffsverständnis außerhalb des Projektteams sicherstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leichte Verständlichkeit für alle Beteiligten sicherstellen</li> </ul>
Kontinuierliches Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsteigern in das Prozessmanagement schnellen Überblick ermöglichen und Zusammenhänge verdeutlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Als Symbol für Prozessmanagement zur Kommunikation fungieren</li> </ul>

**Tab. 3.2:** Anforderungen an den Ordnungsrahmen der Fallstudie

