

Das Unternehmen als Prozessorganisation

Die Einführung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements setzt eine bestimmte Betrachtungsweise des Unternehmens voraus: Im Blickpunkt liegen nicht die einzelnen vertikalen Funktionen, sondern der gesamte horizontale Ablauf der Prozesse. Diese Betrachtung des Unternehmens wird **Prozessorientierte Organisation** genannt.

Nach der klassischen funktionsorientierten (taylorischen) Sichtweise wird zuerst die Aufbauorganisation festgelegt, das Ziel der Unternehmung wird in Teilaufgaben zerlegt und einzelnen Stellen zugeordnet. Danach wird die Ablauforganisation an diese Aufbauorganisation angepasst. Problematisch hierbei ist, dass bei dieser Betrachtungsweise ein primäres Ziel, nämlich die Kundenzufriedenheit, aus dem Blickfeld gerät. Darüber hinaus behindern gewachsene Abläufe die Kommunikation und führen zu Reibungsverlusten an Schnittstellen.

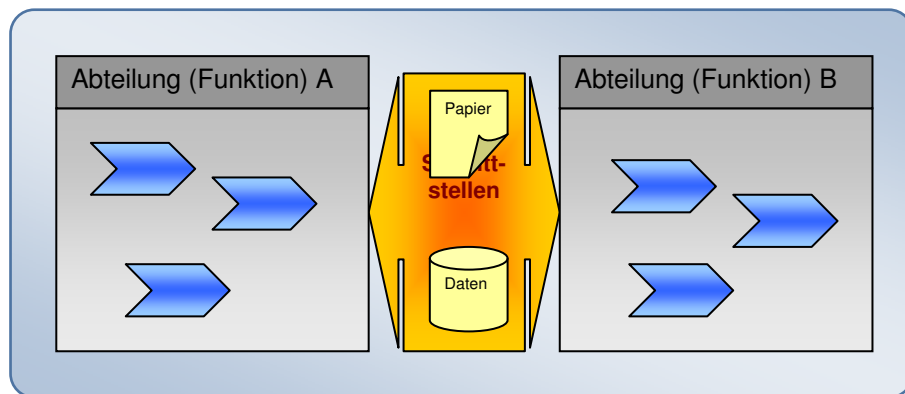


Abbildung 5: Gewachsene Abläufe und Schnittstellen

Bei der prozessorientierten Organisation wird das Unternehmen als Vereinigung von Prozessen gesehen, um so eine „kundenorientierte Rundumbearbeitung“ anbieten zu können. Anstatt sich auf die Aufbauorganisation zu konzentrieren, steht das Prozessmanagement im Mittelpunkt. Die Organisationsstruktur wird um 90 Grad gedreht und die Aufbaustruktur nach Geschäftsvorfällen ausgerichtet.

So werden die Kernprozesse in den Vordergrund gestellt, welche sich idealerweise über die gesamte Prozesskette (vom Lieferanten bis hin zum Kunden) erstrecken und möglichst wenige Schnittstellen aufweisen sollten. Die Bearbeitung solcher Prozesse erfolgt in Prozessteams, die über alle notwendigen Ressourcen und Kompetenzen verfügen, um so den gesamten Prozess zu

betreuen. Für jeden Prozess gibt es nur noch eine prozessverantwortliche Person, einen so genannten Process Owner, einen Prozessbearbeitenden (Case-Worker) oder ein sich selbst organisierendes Case Team. Im Idealfall bedeutet dies, dass die Kunden in jeder Kontaktphase mit demselben Team bzw. Mitarbeiter zusammenarbeiten (*One-face-to-customer-Prinzip*).

Das Ergebnis einer horizontalen Ausrichtung ist die Minimierung aufbauorganisatorischer Schnittstellen. Somit werden die mit ihnen verbundenen Nachteile und Gefahren (lange Durchlaufzeiten, Störung der Material- und Informationsflüsse, unterschiedliche Zielvorstellungen der verschiedenen Abteilungen, erhöhter Koordinationsaufwand, Fehlerquellen, Kontrollaufwand, etc.) erheblich reduziert.

Weitere Vorteile ergeben sich aus einer Steigerung der Transparenz, die aus einer Unterstützung der Prozessorientierung durch integrierte Managementanwendungen resultiert. Oft ist das Einführen solcher Software erst nach gründlicher Prozessanalyse und Anpassung möglich.

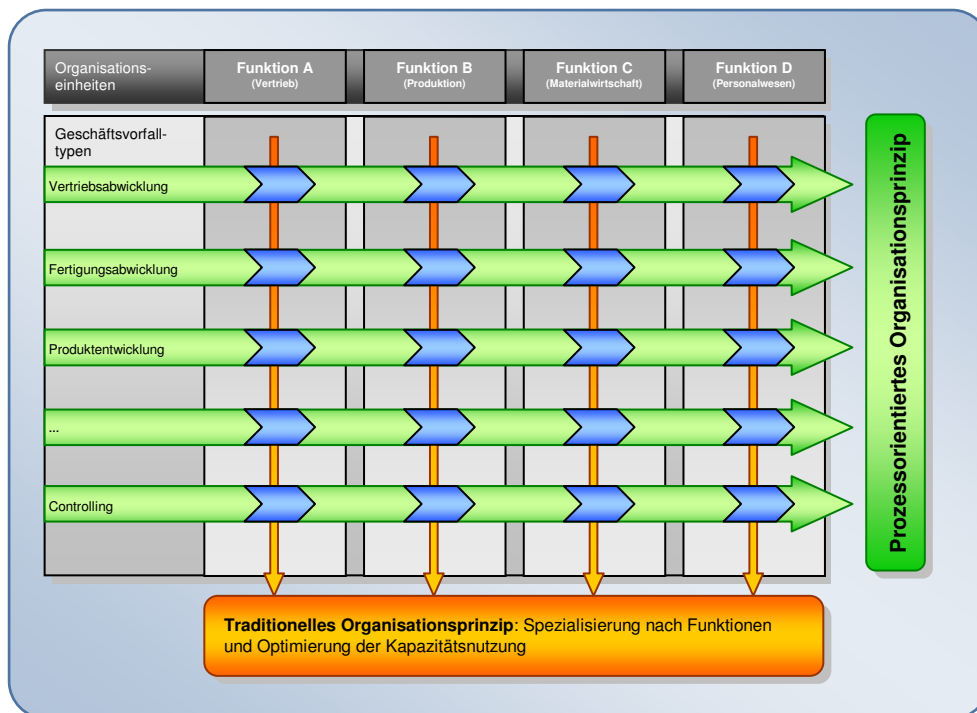


Abbildung 7: klassische vs. prozessorientierte Organisation

Bei der Ausrichtung des Unternehmens nach dem Prinzip der „Kundenorientierten Rundumbe-
 arbeitung“ entsteht eine so genannte **Prozessorganisation**. Dabei wird die Funktionsorganisa-
 tion weitgehend aufgegeben und durch die Geschäftsprozesse ersetzt. Die wichtigsten organisa-
 torischen Elemente bilden hier die Kernprozesse, die Supportprozesse und die Zentralabteilun-
 gen.

Diese Zentralabteilungen oder Kompetenzzentren bieten spezielle Leistungen, welche von mehreren Prozessen in Anspruch genommen werden. Sie bleiben weitgehend funktionsorientiert, da sich die Aufgaben innerhalb dieser erweiterten Stabsstellen durch benötigtes Spezialwissen, geringe Kapazitätsauslastung oder geringe Wiederholhäufigkeit auszeichnen.

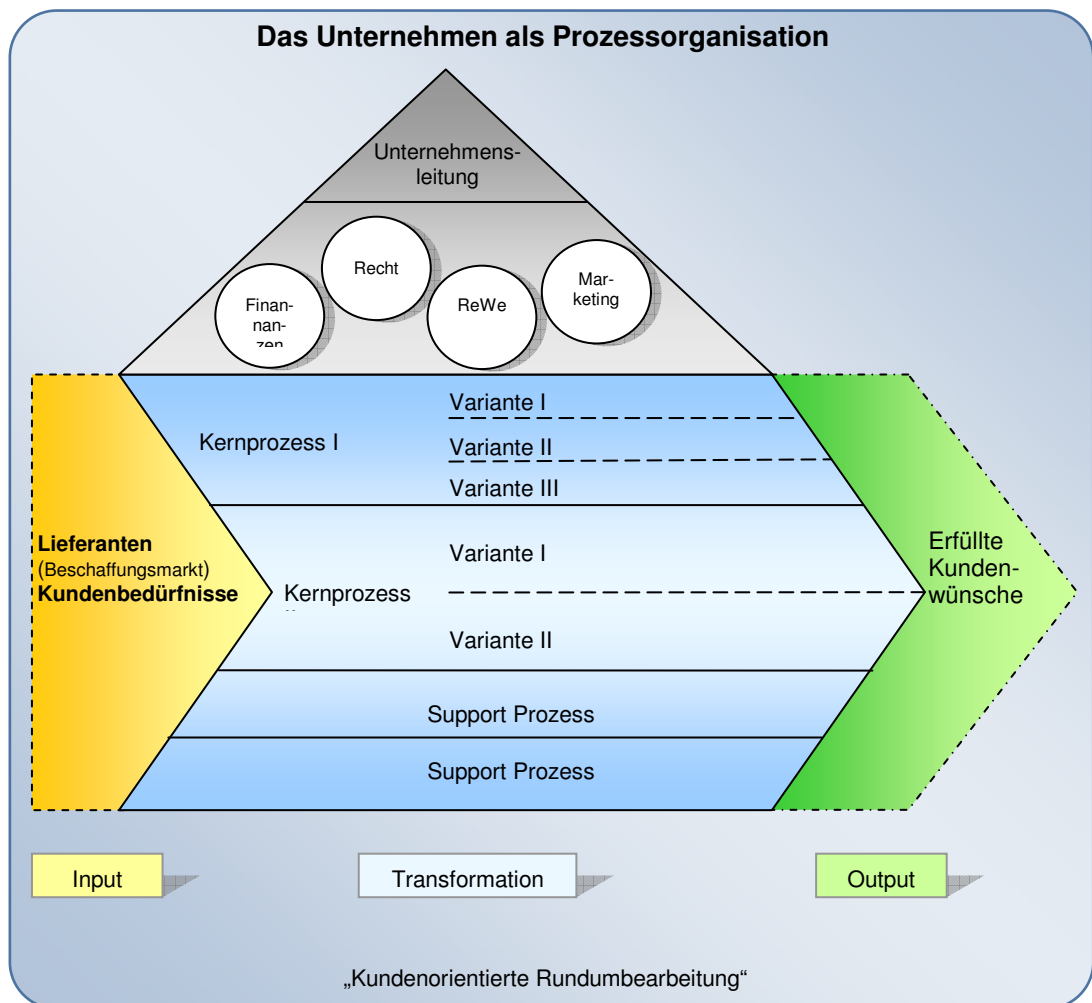


Abbildung 8: „Das Unternehmen als Prozessorganisation“

Die Vorteile, die sich aus der reinen Prozessorganisation ergeben sind unter anderen:

- Stärkung der Kundenorientierung,
- Abbau von Hierarchien und Schnittstellen (Reduktion des Koordinationsaufwands),
- Ausrichtung interner Dienstleister auf die Kernprozesse und
- Kopplung der Anreizsysteme an die Kundenzufriedenheit und Prozesseffizienz.