

Strukturen und Prozesse mitgestalten

Strukturen und Prozesse mitgestalten

Aufbauorganisation

Stellen bilden

Stellenbeschreibung

Leistungssystem bestimmen

Leitungsspanne

Organigramm

Organisationsformen

Vor- und Nachteile Organisationsformen

Verbindungswege

Sachmittel

Führung Zentralisieren versus Dezentralisieren

Kritik an bestehenden Organisationsansätzen

Effiziente Abläufe?

Notwendigkeit von Hierarchien?

Funktions- oder prozessorientierte Organisation?

Ablauforganisation / Prozessorganisation

Merkmale

Prozesse erheben

Prozesse modellieren

Schnittstellen definieren

Sachmittel bestimmen

Informationsbedarf definieren

Prozessmanagement

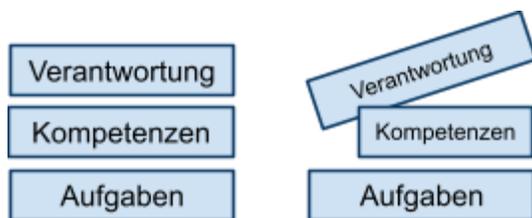
Prozesse optimieren

Dimensionen einer Unternehmung

Aufbauorganisation

Stellen bilden

- Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Sie setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen, die einen bestimmten Aufgabenkomplex bilden
- Eine Stelle beinhaltet:
 - Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung**
- Aufgabenanalyse, "Zerlegung"
Gliederung der Gesamtaufgaben in Teilaufgaben
- Aufgabensynthese, "Zusammensetzen"
Bündelung der Teilaufgaben in Stellen: Aufgabeninhalt, Aufgabeninhalt, Aufgabenspielraum, Aufgabenumfang
- Prinzipien
 - Freie Stellenbildung -> losgelöst von der Person
 - Einheit von Aufgabe, Kompetenzen und Verantwortung



Links optimale Abstimmung, rechts: es fehlen die notwendigen Kompetenzen zur Lösung der Aufgaben, und der Stelleninhaber wird zum Wasserträger

- Aufgabengliederung
Verteilung von Aufgaben auf Stellen nach dem Prinzip der Zentralisation oder der Dezentralisation
 - Funktionale Gliederung: nach Verrichtungen bzw. Aufgaben
 - Divisionale Gliederung: nach Objekten
 - Regionale Gliederung: nach Raum
 - Phasengliederung: nach Phasen der Aufgabenerfüllung

- *Rangstruktur*
 - *Leitungsstellen bzw. Instanzen*
 - *Ausführende Stellen*
 - *Beratende Stellen bzw. Stabstellen*
 - *Zentralstellen*
- *Stellenbeschreibung*
 - *Schriftliche Dokumentation der einzelnen Stelle*
- *Funktionsdiagramm*
 - *Zuordnung von Stellen und Aufgaben in einer Matrix*

Stellenbeschreibung

- *die Stelle wird in Form einer Stellenbeschreibung dargestellt, die folgende Informationen enthalten soll:*
 - *Bezeichnung der Stelle*
 - **Aufgaben:** *kurze Beschreibung der Aufgaben*
 - **Verantwortung:** *Aufgaben, für die der Stelleninhaber verantwortlich ist*
 - **Kompetenzen:** *Zuständigkeiten und Befugnisse des Stelleninhabers*
 - *Hierarchische Stellung: Bezeichnung der Stellung in der Organisationsstruktur des Unternehmens (Vorgesetzte, Unterstellte)*
 - *Stellvertretung*
 - *Anforderungen*
 - *Befugnisse*

Leistungssystem bestimmen

- *Hierarchie*
 - *Leitungstiefe: Anzahl hierarchischer Ebenen*
 - *Leitungsbreite: Anzahl Leitungsstellen auf einer hierarchischen Ebene*



Schlanke Pyramide:
ausgeprägte
Leitungstiefe
viele Führungsleute,
tiefe Hierarchie



Breite Pyramide:
ausgeprägte
Leitungsbreite, flache
Hierarchie, weniger
Instanzen

- Die Leitungstiefe und die Leitungsbreite hängen auch von der Leitungs- oder Kontrollspanne der einzelnen Instanzen ab.

Vorteile tiefe Hierarchie	Vorteile flache Hierarchie
erleichterte Koordination	frontnahe Entscheidung
einheitliches Auftreten	mehr Autonomie der unteren Ebenen
mehr Zeit für Führungsaufgaben	schnelle Entscheidungen
	Flexibilität
	kurze Kommunikationswege

- *Delegation*
 - *Kompetenzübertragung an untergeordnete Stellen: Ausführungs-, Entscheidungs-, Mitsprache-, Anordnungs-, Vertretungs- oder Richtlinienkompetenz*

Leitungsspanne

- *Einflussfaktoren auf die Leitungsspanne:*
Art der Aufgaben, Grad der Entlastung, Arbeits- und Führungsstil, Qualifikation der Mitarbeiter
- *Die Leitungsspanne muss so gewählt werden dass die Führungsaufgabe noch zufrieden stellend wahrgenommen werden kann, die Kapazität der Leitung voll ausgelastet ist.*
- *Es können keine pauschalen Aussagen zur optimalen Grösse der getroffen werden, da diverse spezifisch gewichtete Faktoren (Führungsstil, Komplexität der Aufgaben etc.) diese beeinflussen*

Führungsbedingungen	Gewichtungsfaktor	Ausprägung der Führungsbedingungen				
		Soll-Leitungsspanne = $200 / \sum (\text{Punkte} * \text{Gewichtungsfaktor})$				
		1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	5 Punkte
Ähnlichkeit der Aufgaben	1	gleich	im Wesentlichen gleich	ähnlich	leicht unterschiedlich	grundsätzlich verschieden
Komplexität der Aufgaben	1	einfach und wiederholend	Routine	etwas komplex	komplex und variabel	hoch komplex
räumliche Nähe der Aufgabenträger	2	alle in einem Raum	alle in einem Gebäude	verschiedene Gebäude	verschiedene Orte	wechselnde, verschiedene Orte
notwendiges Maß an Führung	3	minimale Anweisungen	begrenzte Anweisungen	periodische Anweisungen	häufige Überwachung	kontinuierliche Überwachung
notwendige Abstimmungen	2	minimale Abhängigkeit	geringe Abhängigkeit	deutliche Abhängigkeit	starke Abhängigkeit	zusammenhängender Prozess
Umfang der Planungsaufgaben	2	minimaler Umfang und Komplexität	begrenzter Umfang und Komplexität	deutlicher Umfang und Komplexität	bedeutende Planungsaufgaben	stets außergewöhnliche Planung

$$\text{Soll. Leitungsspanne} = \frac{200}{\sum(\text{Punkte} \times \text{Gewichtungsfaktor})}$$

$$\text{Leitungsspanne} = \frac{200}{5+4+10+9+2+6} = 5,5$$

Organigramm

- *grafische Darstellung einer Organisationsstruktur*
- *zeigt den Dienstweg, die Breite der Leitungsspanne wird ersichtlich, Beziehungen der Stellen , Zahl der Hierarchiestellen*

Inhalt

- *Beziehung der Stellen*
- *Art der Stellen (Linien- oder Stabstellen)*
- *Personelle Besetzung der Stellen*
- *Dienstwege*
- *Breite der Leitungsspanne*

Organisationsformen

Grundformen

- *Einlinien-System (Jeder MA hat nur einen Vorgesetzten)*
- *Stabliniensystem*
- *Mehrliniensystem (z.B. Matrixorganisation)*

Organisationsform

- *Funktionale Organisation*
- *Divisionale oder Spartenorganisation*
(nach Kundengruppen: Gross-, Kleinkunden, Branchen)
- *Matrixorganisation*
- *Holding (Finanzholding, strategische oder operative Managementholding)*
- *Projektorganisation*
- *Kollegien*

Funktionale Organisation



Vorteil: Verhinderung von Doppelspurigkeit bei Abläufen, Aufgabenspezialisierung durch starke Betonung der Fachkompetenzen

Nachteil: Mangelnde Gesamtschau, bei komplexen Unternehmen unübersichtlich

Die diversionale oder Spartenorganisation



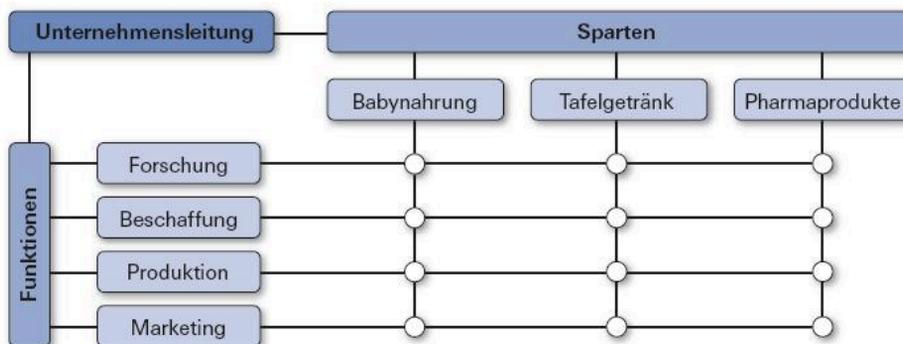
- Viele Unternehmungen sind in verschiedenen Produktgruppen oder Geschäftszweigen in vers. Regionen tätig (=diversifiziert), daher wird die Organisationsstruktur nicht nach Funktionen, sondern nach Produktgruppen bzw. Produktlinien, Abnehmergruppen oder Regionen gegliedert

Vorteil: Komplexe Unternehmen werden steuerbar, kurze Kommunikationswege - grössere Frontnähe, grosses Verantwortungsgefühl des Spartenleiters

Nachteil: Doppelspurigkeit, Rivalität zwischen den Sparten hoher Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden

Matrixorganisation

- In der Matrixorganisation erhalten die Mitarbeitenden Weisungen von mehreren Vorgesetzten -> Mehrlinienorganisation
- Auf der horizontaler Ebene erfolgt die Einteilung nach den Sparten bzw. Produktgruppen
- Auf der vertikalen Ebene erfolgt die Einteilung nach den Funktionen

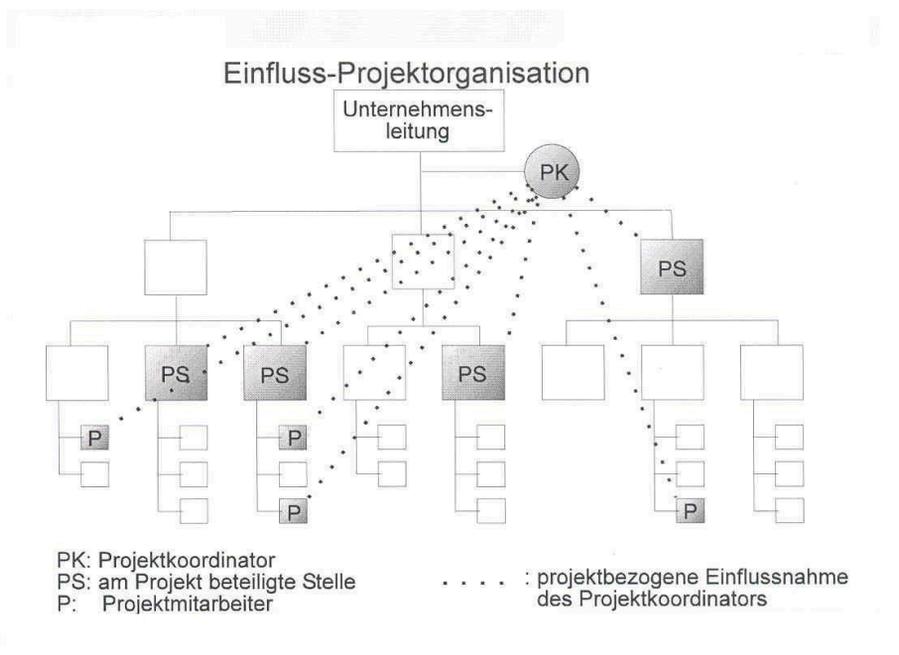


Vorteil: Hohe Nutzung von Spezialwissen -> Innovationspotenzial, rasche Reaktionsmöglichkeit, bereichsübergreifende Entscheidungen.

Nachteil: Kompetenzkonflikte, Machtkämpfe, hoher Koordinationsaufwand

Projekt- oder Teamorganisation

- werden oft nur vorübergehend eingesetzt
- die Mitarbeiter werden aus der Organisationsstruktur herausgelöst; für das betreffende Vorhaben sind sie der Projektleitung unterstellt (voll- oder nebenamtlich)
- keine Routineorganisation
- Einfluss-Projektorganisation, Reine-Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation



Vorteil: Unterschiedliches Wissen kann zusammengeführt werden, kurze Kommunikationswege, hohe Kreativität, Flexibel

Nachteil: Gefahr von zu vielen Kompromissen, meist erheblicher Zeitaufwand

Vor- und Nachteile Organisationsformen

	Vorteile	Nachteile
Funktionale Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenspezialisierung durch eine starke Betonung der Fachkompetenzen • Verhinderung von Doppelspurigkeiten bei Abläufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unübersichtlichkeit bei komplexeren Unternehmen • Neigung zur Überschätzung der eigenen Funktion, mangelnde Gesamtschau • Erschwerte bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Funktionen
Divisionale oder Spartenorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Grosse, komplexe Unternehmen werden durch Aufspaltung in Teilsysteme (Divisionen/Sparten) steuerbar • Autonomie, dadurch hohe Effizienz • Hohe Flexibilität durch kürzere Kommunikationswege und grössere Frontnähe 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzungsprobleme, Doppelspurigkeiten, Rivalität (statt Kooperation) zwischen den Sparten • Erschwerte Ausrichtung der Sparten auf eine übergeordnete Philosophie • Hoher Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden
Matrixorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationspotenzial bei gleichzeitig hoher Flexibilität • Rasche Reaktionsmöglichkeit dank bereichsübergreifenden Entscheidungen • Hohe Identifikation der Beteiligten und dadurch qualitativ gute Umsetzungsergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr von Kompetenzkonflikten und Machtkämpfen • Hohe Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit der Mitarbeitenden
Holding	<ul style="list-style-type: none"> • Marktnähe, klare Marktzuständigkeiten • Kleinere, bewegliche Einheiten, dadurch schnellere Entscheidungen • Freiraum für unternehmerisches Handeln • Klare Ergebniszuordnung • Einfachere Steuerung von Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrspurigkeiten, Behinderung des Aufbaus und der Nutzung gemeinsamer Kapazitäten • Erschwerung der Durchsetzung einheitlicher Strategien • Gefahr der Subventionierung unrentabler Gesellschaften • Erschwerte Kommunikation zwischen den Gesellschaften
Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenführung unterschiedlicher Fähigkeiten und Informationen • Kurze Kommunikationswege, hohe Kreativität • Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Grösserer Zeitaufwand, als wenn ein Einzelner das Projekt bearbeiten würde • Gefahr von zu vielen Kompromissen, wenn das Projektteam nicht konstruktiv zusammenarbeitet
Kollegien	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Leitungsspitze von Koordinationsaufgaben • Möglichkeit der Interessensvertretung • Ausgewogenere Entscheidungen dank Zusammenführung von Fachkompetenz • Mehr Flexibilität der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr unbefriedigender Kompromisse anstelle klarer Entscheidungen • Verringerung des Verantwortungsgefühls der Einzelnen • Mehrbelastung der Mitglieder durch Doppelfunktionen • Konflikte in der Gruppe

Verbindungswege

Transportwege

- *Austausch von Objekten (Produkten, Leistungen), die von einer Stelle erbracht und von einer anderen Stelle weiterverarbeitet werden*

Informations- und Kommunikationswege

- *Austausch von Informationen aller Art, auch Dienstweg genannt*
- *bei 50MA gibt es 1225 Kommunikationsbeziehungen, bei 100MA sind es bereits 4950 (-> Koordinationsproblem)*
- *Wissensmanagement*

Sachmittel

- *Hilfsmittel und Instrumente
Räumlichkeiten, Versorgungseinrichtung, IT-Infrastruktur,
Produktionsmaschinen, Arbeits- und Kommunikationsmittel,
Arbeitsunterlagen*

Führung Zentralisieren versus Dezentralisieren

Zentralisieren

(+) Vorteil	(-) Nachteil
keine Doppelspurigkeit	keine Kreativität, schlechte Motivation
einheitliche Zielvorgabe & Durchsetzung	Führung schlecht ersetzbar
einfache Kontrolle	mittleres Management lern nicht führen
	kein Mitspracherecht von MA

Dezentralisieren

(+) Vorteil	(-) Nachteil
Motivation	Führung ist schwieriger
Entlastung der Führung	Doppelspurigkeit, Kosten höher
Wettbewerb zwischen Abteilung / Sparte	Gesamtziele schwierig
	Konkurrenzkampf

Kritik an bestehenden Organisationsansätzen

Effiziente Abläufe?

Arbeitsteilung

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Routineeffekt: Häufige Wiederholung steigert den Arbeitsrhythmus • Verkürzung von Anlern- und Einarbeitungszeiten • Optimale Anpassung des Arbeitsplatzes an die Aufgaben möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Monotonie durch Reizarmut, Verkümmern nichtgebrauchter Fähigkeiten • Ermüdung durch einseitige Belastungen • Entfremdung durch Wegnahme unvollendeter Leistungsprodukte und Frustration wegen unbefriedigter Erfolgsbedürfnisse

Standardisierung

- *Strukturierung von Abläufen / Prozessen, routineartiges Ablaufen*

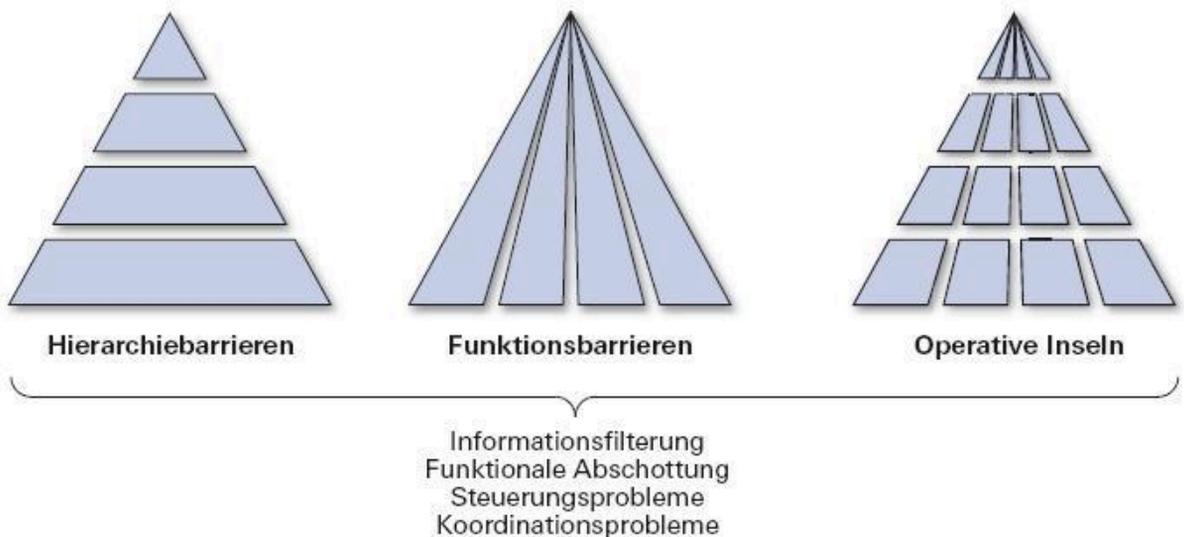
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit und Klarheit schaffen • Konfliktpotenziale zwischen verschiedenen Stellen reduzieren • Persönliche Willkür und Abhängigkeit in Arbeitsbeziehungen reduzieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinträchtigung der Motivation durch verringerte Selbstentfaltungsmöglichkeiten • Gefahr der Erstarrung und Verlust der Anpassungsfähigkeit (Überorganisation) • Gefahr des bürokratischen Teufelskreises: Verlust an Motivation wird durch mehr Fremdkontrolle kompensiert

Integrative Arbeitsteilung, Personalentwicklungsmodelle

- *Die Tendenz zu immer stärkerer Spezialisierung durch Arbeitsteilung und Standardisierung kann zu inhumanen, motivationshemmenden Lösungen führen. Gezielt eingesetzte Personalentwicklungsmodelle sollen dem entgegenwirken:*
- **Jobrotation**
 - A übernimmt die Aufgaben von B, B die Aufgaben von C, C die Aufgaben von A
- **Jobenlargement**
 - Aufgabenerweiterung, können vor- oder nachgelagerte Aufgaben sein, z.B. Eine Verkäuferin übernimmt auch Warenpräsentationsaufgaben, Leistungsmotivation wird erhöht
- **Jobenrichment**
 - Aufgabenbereicherung, i.d.R. Entscheidungs- und Kontrollaufgaben, z.B. Verkäufer kann innerhalb festgelegter Grenzen selbständig über Gutschriften, Preisnachlässen usw. entscheiden
- **Autonome Arbeitsgruppen**
 - Den Weg zur Leistung bestimmt die Gruppe selbst,

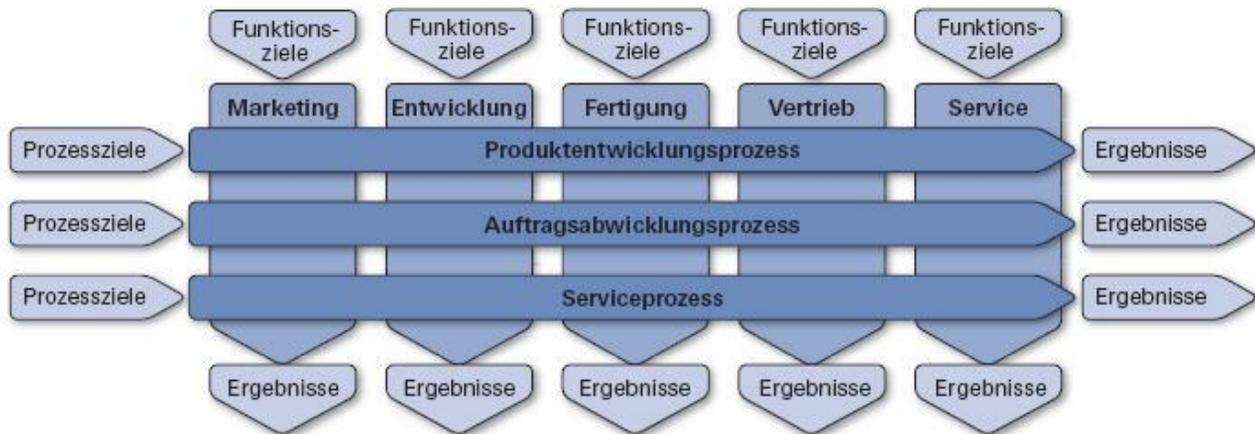
Notwendigkeit von Hierarchien?

- die Notwendigkeit von Hierarchien wird aus folgenden Gründen diskutiert:
 - Gefahr des Machtmissbrauchs aufgrund der hierarchischen Stellung
 - Notwendigkeit, um den Koordinationsbedarf und die Entscheidungsfindung in komplexen Systemen sicherzustellen
 - Friktionen durch Hierarchiebarrieren, Funktionsbarrieren und operative Inseln (fragmente Organisation)
- Barrieren im Unternehmen:



Funktions- oder prozessorientierte Organisation?

- Die klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre versucht zwar interne Abläufe möglichst effizient zu gestalten, sie ist aber hauptsächlich nach innen orientiert. Die einzelnen Funktionen stehen im Vordergrund, nicht die Kundenbedürfnisse.
- Im Mittelpunkt der prozessorientierten Organisation steht die Ablauforganisation, also die Aufgabendurchführung: Wer macht was, wann, wo, und womit?
- Der Hauptfokus liegt auf der Kundenorientierung; die Organisation des Unternehmens hat sich darauf auszurichten
- Kundenleistungen werden möglichst ganzheitlich erbracht; dies führt zu einer schlankeren Organisation und zu weniger Schnittstellen, die koordiniert werden müssen
- Funktions- versus Prozessorientierung:



Merkmale	Funktionsorientiert	Prozessorientiert
Organisationsform	Vertikale Organisation nach Funktionen	Horizontale Organisation nach Geschäftsprozessen
Hauptfokus	Fachorientierung nach innen	Kundenorientierung nach aussen
Zielorientierung	Funktions- und Abteilungsziele	Prozessziele
Hierarchie	Betonung der hierarchischen Organisation	Schlanke Organisation, flache Hierarchie
Kundenorientierung	Bearbeitung von Teilaspekten der Kundenleistungen	Ganzheitliche Bearbeitung der Kundenleistungen
Schnittstellen	Tendenziell viele, hoher Koordinationsaufwand	Möglichst wenige, geringer Koordinationsaufwand

Ablauforganisation / Prozessorganisation

- *befasst sich mit der zeitlich-logischen Reihenfolge der Aufgaben innerhalb eines Unternehmens, also mit den Aufgabenerfüllungsprozessen*
- *bezweckt eine möglichst effiziente Regelung der Prozesse*

Merkmale

- *Ein Prozess ist eine Vielzahl von Aufgaben, die von Menschen und/oder Maschinen bestimmte Inputs in einer vorgegebenen Abfolge zu Outputs verarbeiten, diese Aufgabenfolge wird auch Aufgabenkette genannt.*
- *Prozessorganisation ist die Summe aller Prozesse*
- *Jeder Prozess ist Kunde des vorhergehenden und zugleich Lieferant des nachfolgenden Prozesse*



- *Ein Prozess ist wertschöpfend, wenn er die Anforderungen des Kunden in zufriedenstellendem Ausmass erfüllt*

Prozesse erheben

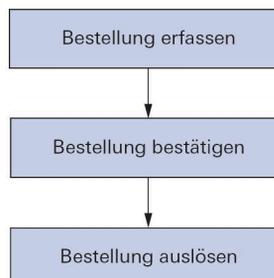
Nr.	Aufgabe	Auslöser (Input)	Tätigkeiten (Verrichtungen)	Ergebnis (Output)
1.1	Kunde identifizieren	Kunde bestellt Artikel per E-Mail, Telefon oder Brief	Der Kunde wird in der Kundendatenbank identifiziert: <ul style="list-style-type: none"> Bei bestehenden Kunden kann die Bestellung aufgenommen werden (s. 1.5) Bei Neukunden wird eine Bonitätsprüfung durchgeführt (s. 1.2) 	Eigenschaft «bestehender Kunde» oder «Neukunde»
1.2	Bonität prüfen	Eigenschaft «Neukunde»	Die Bonität wird mit einem Auszug aus dem Betreibungsregister geprüft. <ul style="list-style-type: none"> Sind keine Betreibungen hängig oder weniger als ein Jahr alt, wird ein Kundenkonto eröffnet (s. 1.3) Sind Betreibungen hängig oder weniger als ein Jahr alt, wird der Kunde abgelehnt (s. 1.4) 	Bonitätsentscheidung
1.3	Kundenkonto eröffnen	Bonitätsentscheidung	Kundenkonto wird in Kundendatenbank eröffnet: Kundendaten (Name, Adresse).	Neukunde erfasst
1.4	Bestellung ablehnen	Bonitätsentscheidung	<ul style="list-style-type: none"> Ablehnungsmitteilung erstellen Ablehnungsmitteilung verschicken Bestellung löschen 	Ablehnungsmitteilung, Bestellung gelöscht
1.5	Bestellung erfassen	Bestehender Kunde oder Neukunde erfasst	Die Bestellung wird im Auftragsabwicklungssystem erfasst: Bestelldaten (Datum der Bestellung, Bestellmenge, bestellte Artikel)	Bestelldaten
...

Prozesse modellieren

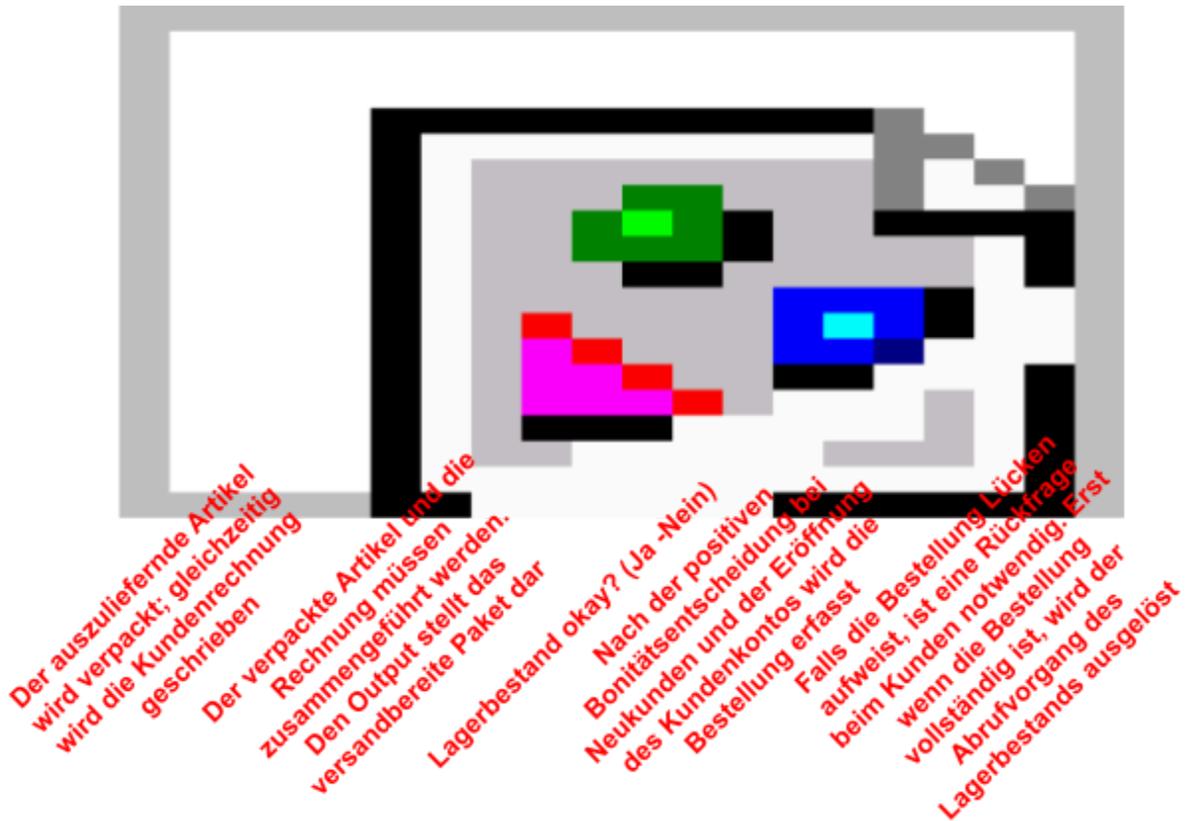
- die einzelnen Aufgaben oder Teilprozesse in ihrer zeitlichlogischen Abfolge darstellen, einheitliche Darstellungsform verwenden

Unverzweigte Folgebeziehungen: Kette

- unverzweigte Folge von Aufgaben oder Tätigkeiten innerhalb einer Aufgabe



Verzweigte Folgebeziehungen: Und - Oder



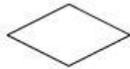
Darstellung von Prozessen in einem Flussdiagramm



Aufgabe



Daten



Entscheidung



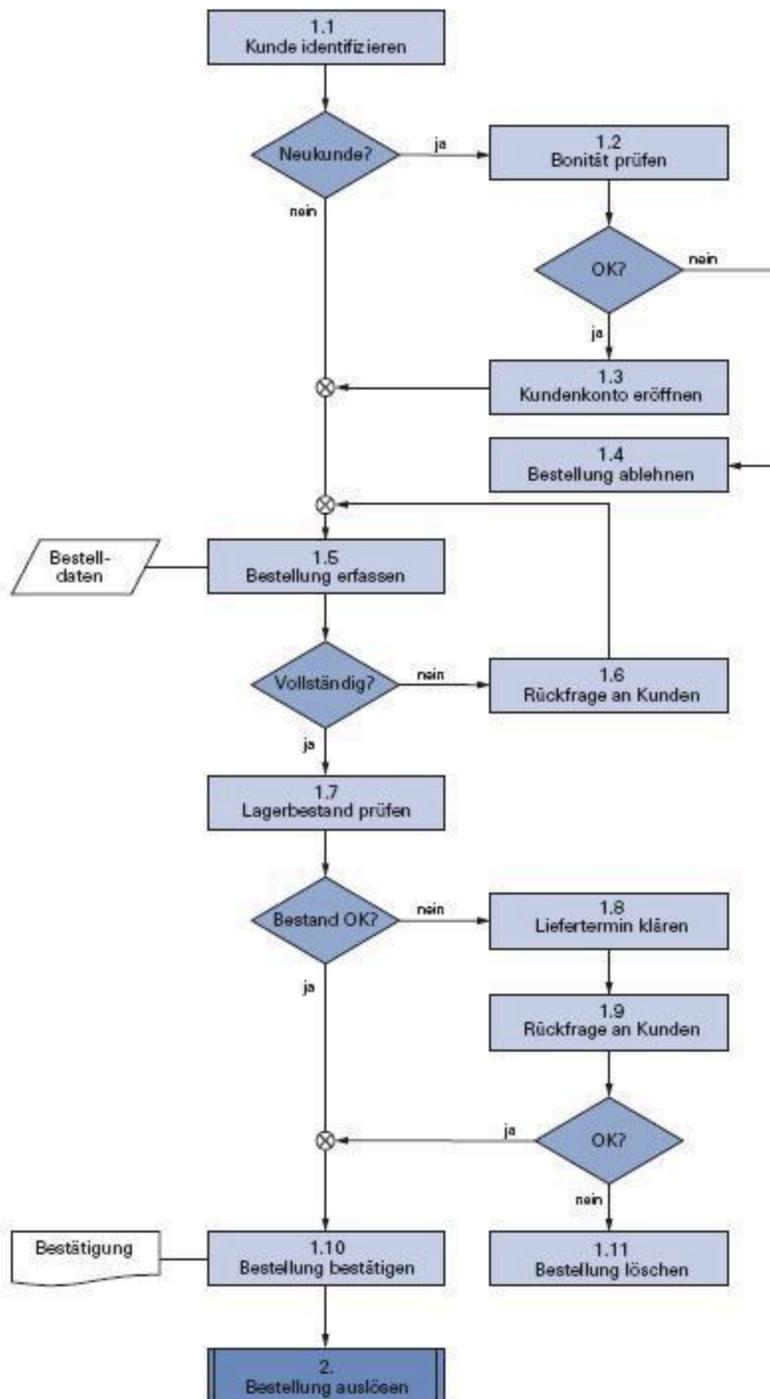
Dokument



Teilprozess



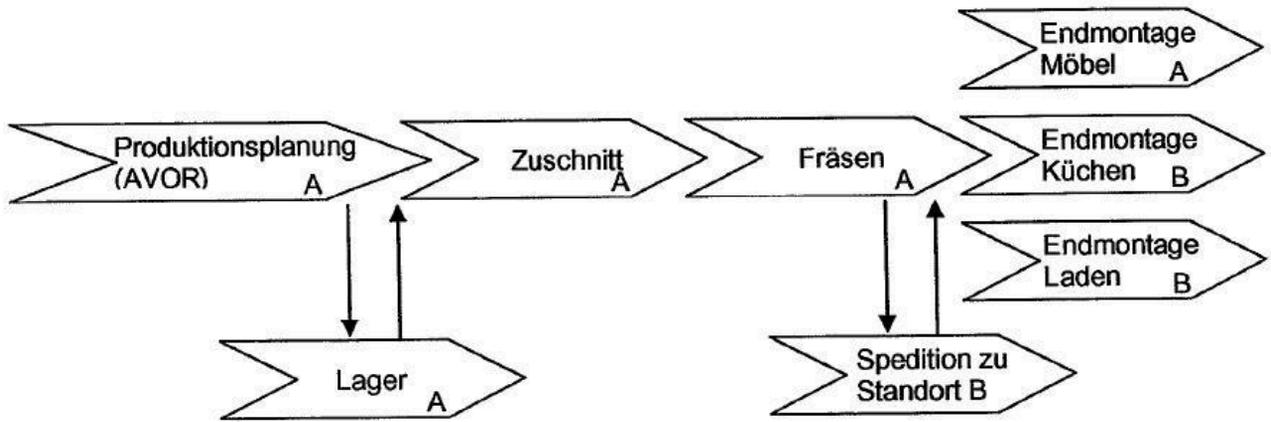
**Zusammenführung
paralleler Arbeitsabläufe**



Darstellung von Prozessen in Prozesshierarchiediagramm



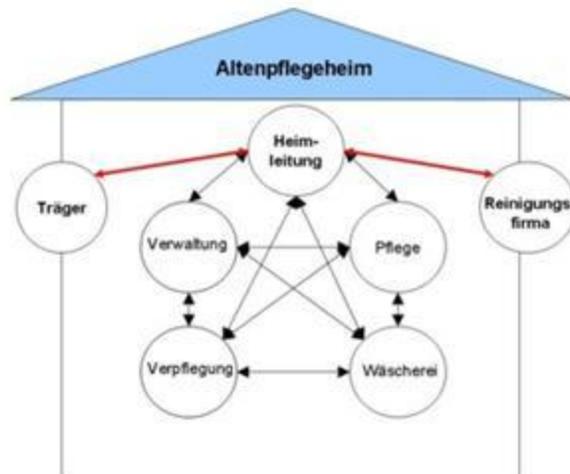
Beispiel Produktions-Prozess:



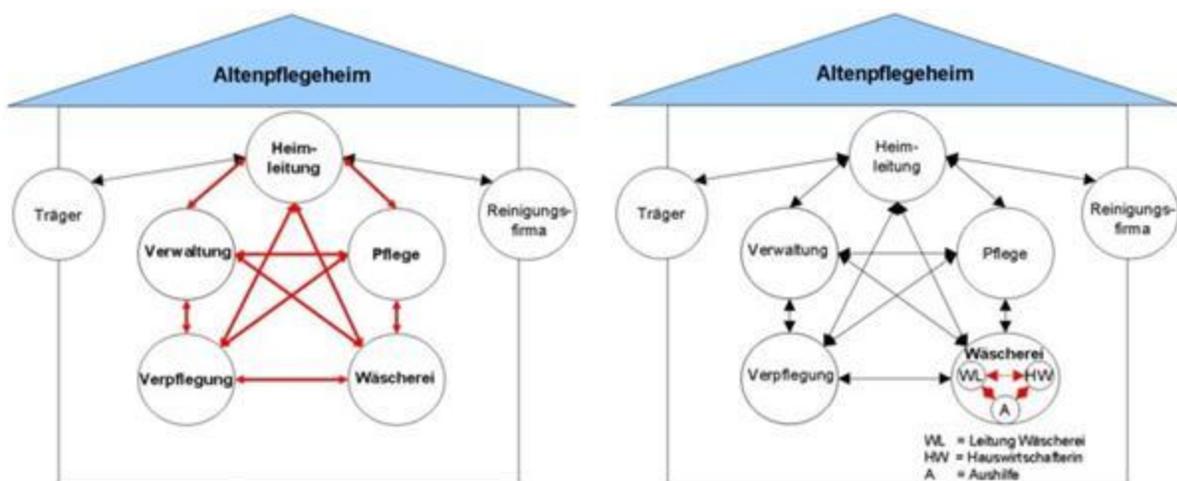
A Standort F+M AG
B Standort KOCH AG

Schnittstellen definieren

- Schnittstelle bei Übergabe der Arbeit zu einer weiteren Person, Abteilung
- Analysiere Input/Outputs von Prozessen
- Externe Schnittstellen: Firmen - Kunden



- Interne Schnittstellen: zwischen den einzelnen Bereichen



Schnittstellenprobleme

- *Nicht jede Schnittstelle ist zwangsläufig ein Schnittstellenproblem*
- *Unstimmigkeiten, Kommunikationsprobleme*
- *Verantwortung nicht eindeutig Medienbrüche bei Informatiklösung*
- *Leistung in mangelhafter Qualität*

Lösung von Schnittstellenproblemen

1. **Definition der Schnittstelle und des Schnittstellenproblems**
Zunächst werden die Schnittstelle und das Problem definiert. Dazu wird beschrieben, welches Problem auftritt und welche Abteilungen / Bereiche davon betroffen sind.
2. **Festlegung, auf welcher Ebene** das Schnittstellenproblem zu lösen ist
Je nachdem wie die Organisationsstruktur gestaltet ist, wird festgelegt, auf welcher Ebene das Schnittstellenproblem zu lösen ist. Alle betroffenen Personen werden zu einem Treffen eingeladen.
3. **Interdisziplinäre Diskussion**
Bei diesem Treffen soll eine interdisziplinäre Diskussion der Problematik unter gegenseitiger Rücksichtnahme und Achtung stattfinden.
4. **Festlegung der Ergebnisse und Vereinbarungen**
Die Ergebnisse und Vereinbarungen sind schriftlich festzulegen.
5. **Umsetzung der Ergebnisse und Vereinbarungen**
Diese Ergebnisse und Vereinbarungen werden nun in die Praxis umgesetzt. Dafür müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von den Ergebnissen der Diskussion informiert und die Umsetzung angeleitet werden.
6. **Kontrolle**
Nach einem zuvor festgelegten Zeitpunkt wird die Umsetzung kontrolliert und in einem Abschlussgespräch geklärt, ob das Schnittstellenproblem behoben werden konnte.

Schnittstellenmanagement

Ziele	Mögliche Massnahmen
Abteilungsziele aufeinander abstimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Prozessorientierung legen • Erfolg mittels Prozesskenngrössen messen • Bereichsübergreifende interne und externe Zusammenarbeit einführen
Kundenerwartungen und Lieferantenleistungen aufeinander abstimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen schriftlich festlegen • Schnittstellen vereinbaren • Service-Level-Agreements vereinbaren
Durchgängige Kommunikation sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung, z. B. durch elektronische Kommunikationsmittel, integrierte Datenbank • Wissensmanagement aufbauen
Vertrauensvolles Verhältnis zu den Kunden aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenaufträge effizient bearbeiten • Zentrale Anlaufstelle für Kunden schaffen • Fallbearbeitung aus einer Hand sicherstellen
Vertrauensvolles Verhältnis zu den Lieferanten aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenbestellungen effizient bearbeiten • Lieferantenzahl optimieren • Prozesse gemeinsam mit den Lieferanten optimieren

Sachmittel bestimmen

- *Im Rahmen der Sachmittelspezifikation werden alle Sachmittel festgelegt, die für die Erledigung einer bestimmten Aufgabe benötigt werden*
- *Maschinen, Werkzeuge, Software*

Nr.	Tätigkeit	Sachmittel / Beschreibung
...
1.3	Kundenkonto eröffnen	Kundendatenbank: Der neue Kunde wird angelegt und die verlangten Stammdaten werden erfasst. Der neue Kunde wird Teil des Kundenstamms.
1.4.	Bestellung ablehnen	Textverarbeitungsprogramm: Der Ablehnungsbescheid wird mithilfe von MS Word anhand einer Briefvorlage erstellt.
1.5	Bestellung erfassen	Auftragsabwicklungssystem: Die neue Bestellung wird angelegt und die Artikelpositionen werden erfasst.
...

Informationsbedarf definieren

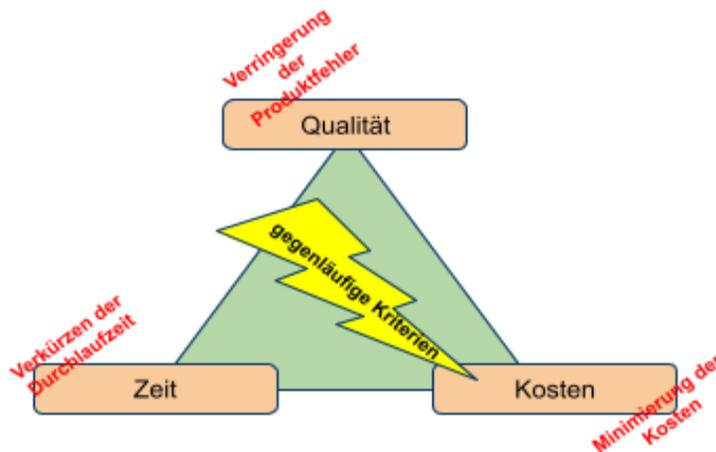
- *Im Rahmen der Informationsspezifikation werden alle Informationen ermittelt, die für die Erledigung einer Aufgabe benötigt werden*

Nr.	Information	Quelle	Bemerkung
1	Stammdaten und bisherige Bestel- lungen	Kundendatenbank	Stammdaten des Kunden
		Auftragsabwicklung	Anzeige aller bisherigen Bestellungen
2	Lagerbestand	Lagersystem	Anzeige des Lagerbestands für alle Artikel
...

Prozessmanagement

- *Geschäftsprozessmanagement versteht sich als ein ganzheitliches Konzept zur Gestaltung und Steuerung der Unternehmensprozesse*
- *Die Prozesse müssen im Einklang mit der Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten Zielen stehen und konsequent umgesetzt werden*
- *Eine prozessorientierte Organisation strebt 5 Ziele an:*
 - *Kundenzufriedenheit bei externen und internen Kunden*
 - *Konzentration auf die Wertschöpfung*
 - *Effektivität der Prozesse (Aussenansicht): Kundenerwartungen erfüllen*
 - *Effizienz der Prozesse (Innenansicht): Ressourcen optimal einsetzen, d.h. Kosten-/Nutzenbetrachtung im Spannungsfeld zwischen Zeit-/Kostenminimierung und Qualitätssteigerung.*
 - *Schnittstellenminimierung durch aktives Schnittstellenmanagement*

Begriffe	Merkmale
Marktorientierung	Ausrichtung der Prozesse auf die Marktpartner des Unternehmens (Kunden, Lieferanten usw.)
Ergebnisorientierung	Keine Prozesse bzw. Aktivitäten ohne definierte Ergebnisse
Geschäftszielorientierung	Direkte oder indirekte Ausrichtung der Prozesse auf die Ziele des Unternehmens (Geschäftsziele)



Prozesse optimieren

- *bestehende Prozesse optimieren, oder Prozesse völlig neu gestalten?*

Geschäftsprozess-Optimierung (GPO)

- *schrittweise Verbesserung von Prozessen*
- *evolutionären Verbesserungsprozess*
- *Bottom-up Optimierungsansatz Verbesserungen werden von den unteren Hierarchiestufen ausgelöst und gesteuert, sie verlaufen von unten nach oben*
- *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVK)*
- *Orientierung an bestehenden Prozessen und Aufgaben*
- *Die Einbindung der Mitarbeiter führt zu einer grösseren Akzeptanz; die Umsetzung der Lösung verspricht mehr Erfolg*

Ansatz	Kurzbeschreibung
Kaizen (Japanische Bedeutung: Verbesserung)	<p>In westlichen Unternehmen wurde Kaizen unter der Bezeichnung «Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)» eingeführt. Insgesamt soll Kaizen zu einer höheren Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und letztlich zu einer stetigen Verbesserung der Wettbewerbsposition beitragen. Eine verbreitete Anwendung des Kaizen-Gedankens sind Qualitätszirkel in Unternehmen.</p> <p>Prinzipien des Kaizen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfektionierung des betrieblichen Vorschlagswesens • Investition in die Weiterbildung der Mitarbeitenden • Mitarbeiterorientierte Führung • Prozessorientierung • Einführung eines Qualitätsmanagements
Lean Management	<p>Das Hauptanliegen des «Lean-Thinking» ist die Vermeidung von Verschwendung und die Konzentration auf wertsteigernde Aktivitäten.</p> <p>Prinzipien des Lean Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden • Konzentration auf die eigenen Stärken • Laufende Optimierung von Geschäftsprozessen • Ständige Verbesserung der Qualität • Interne Kundenorientierung als Leitprinzip • Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit • Dezentrale, kundenorientierte Strukturen • Führen ist Service am Mitarbeitenden • Offene Information und Feedback-Prozesse • Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen
Benchmarking	<p>Das systematische Vergleichen von Dienstleistungen, Prozessen, Methoden und Praktiken mit denjenigen der Konkurrenten lässt eigene Stärken und Schwächen erkennen.</p> <p>Prinzip des Benchmarkings:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergleich und Orientierung an «Best Practices»: an der Art und Weise, wie andere dieselben oder ähnliche Herausforderungen besser meistern
Total Quality Management (TQM)	<p>Umfassendes Qualitätsmanagement beschränkt sich nicht auf die technischen Funktionen zur Sicherstellung der Produktqualität, sondern definiert sich aus der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Das verbreitetste TQM-Konzept ist das EFQM-Modell für «Business Excellence der European Foundation for Quality Management».</p> <p>Prinzipien der TQM-Philosophie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualität orientiert sich am Kunden • Qualität wird mit Mitarbeitenden aller Bereiche und Ebenen erzielt • Qualität umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien zu operationalisieren sind • Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende ist • Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen • Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden
Organisationsentwicklung (OE)	<p>Ganzheitlicher, kontinuierlicher Entwicklungs- und Veränderungsprozess unter Einbezug aller Betroffenen mit dem Ziel, gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Organisation als System und die Qualität des Arbeitslebens zu verbessern. Organisationsentwicklung ist langfristig angelegt und nur bei einer starken Verankerung in der Unternehmensführung wirkungsvoll einsetzbar.</p> <p>Hinter der Organisationsentwicklung steht die Idee der lernenden Organisation, d. h.</p> <ul style="list-style-type: none"> • das gemeinsame Reflektieren von Konzepten, Handlungen und deren Ergebnissen, • das Entwickeln von Ideen für Veränderungen und • das Umsetzen in Strukturen, Prozessen und Massnahmen. <p>Grundlage dazu bildet ein systematisches Informations- und Wissensmanagement.</p>

Business Process Reengineering (BPR)

- *Neugestaltung der Prozesse, radikaler Umbruch*
- *Top-down-Ansatz (birgt die Gefahr dass direkt betroffene Mitarbeiter nur ungenügend beteiligt werden -> mangelnde Akzeptanz -> zum scheitern verurteilt)*
- *Schwächen und Risiken:*
 - *Hoher Umsetzungsaufwand*
 - *Hohes Umsetzungsrisiko -> Neuland*
 - *Grosses Konfliktpotenzial*
 - *Hohes Erfolgsrisiko*

Dimensionen einer Unternehmung

- *Strategie, Struktur, Kultur werden als Ordnungsmomente (Dimensionen einer Unternehmung verstanden*

Inhalt	Strategie	Struktur	Kultur
Organigramm		X	
Leistungsangebot	X		
Sprachregelung			X
Kernkompetenzen	X		
Funktion		X	
Richtlinien, Handbücher		X	
Kollektive Erwartungen			X
Stellenbeschreibun g		X	
Kommunikationsstil			X
Anspruchgruppen	X		
Normen & Werte			X
Kooperationsfelder	X		