



free-learning

EINFACH LERNEN!
Organisations-
gestaltung

In Zusammenarbeit mit
bdvb.de

Kostenloser Download unter www.studentensupport.de

Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser

Organisationsgestaltung

Studentensupport

[Studentensupport.de](https://www.studentensupport.de)

Organisationsgestaltung

© 2007 Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser & Studentensupport

Kostenloser Download unter www.studentensupport.de

ISBN 978-87-7681-228-6

Studentensupport

Studentensupport.de

Inhalt

1.	Effizienter multikontextualer Berliner Organisationsansatz	9
1.1	Multikontextuale Perspektiven oder Bezugsrahmen des Personals und der Organisation im Rahmen eines Strategischen Managements	9
1.2	Politischer Ansatz: Visionen, Missionen, Ziele und Strategien des Strategischen Personalmanagements im gesetzlichen Kontext	11
1.3	Technokratischer bzw. Struktureller Ansatz: Implementierungsproblematik von Strategien in die Organisationsstruktur und deren Prozesse	14
1.4	Personaler Ansatz: Change Management als Softfaktor jeder Strategie	17
1.5	Symbolischer Ansatz: Unternehmenskultur und Internationales Personalmanagement als kritische Faktoren eines globalagierenden Unternehmens	21
2.	Organisationsprobleme in der Ablauforganisation eines Produktionsbetriebes	24
2.1	Organisation	24
2.2	Produktivitätsdreieck T-O-M in der Ablauforganisation	27
2.3	Organisationsprobleme	28
2.4	Wettbewerbsfaktor Organisation	29
2.5	Das Toyota-Produktionssystem (TPS)	30
2.6	Vermeidung von Verschwendung	31
2.7	Erster Ansatz – Vereinfachen, Kombinieren und Eliminieren	35
2.7.1	Beispiel für Vereinfachung	35
2.7.2	Beispiel für Kombinieren	36
2.7.3	Beispiel für Eliminieren	37
2.8	Zweiter Ansatz – Zurück zu den Grundlagen der Arbeitsorganisation	37
2.9	Dritter Ansatz – Gerichteter Fertigungsfluss: Als Klassiker der Ablauforganisation	39
2.9.1	Verfahrenorientiertes Layout	40
2.9.2	Produktorientiertes Layout	40

© 2007 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.

**We don't
promise our
graduates
the Earth.**

**Just
Europe.**

Graduate careers
 We're not the sort of employer to make wild claims, but we have to admit to being genuinely excited about recent developments in our business – and what they could mean for you. The merger of our German firm with other KPMG European practices to create KPMG Europe will make us the largest accountancy firm in Europe. For clients, it will mean enhanced capabilities across our audit, tax and advisory areas. And for the most ambitious and talented graduates, it will make us uniquely positioned among our competitors to offer exciting careers on the international stage.

Want to be a part of it?
 Visit www.kpmg.de/careers to find out how.

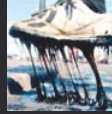
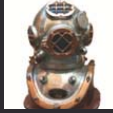
AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

KPMG

2.10	Vierter Ansatz – Qualifikation der Mitarbeiter	43
2.11	Fünfter Ansatz – Verknüpfung der Produktionsbereiche	44
2.11.1	1 Kanban	45
2.11.2	2 Transport	48
2.12	Weitere Ansätze	50
3.	Grundsätzliches zur Prozessorganisation bzw. der Ablauforganisation	52
3.1	Einleitung	52
3.2	Terminologische Grundlagen	53
3.2.1	Prozess	53
3.2.2	Prozessorganisation	54
3.3	Gestaltung und Umsetzung	55
3.3.1	Strategische Ausrichtung	56
3.3.2	Strukturierte Prozessanalyse	58
3.3.3	Realisierung durch adäquate Qualifikation der Mitarbeiter	60
3.3.4	Struktur-Controlling	60
3.4	Change Management	60
3.5	Total Quality Management (TQM)	61
3.5.1	Terminologische Grundlagen	61
3.5.2	Prinzipien	63
3.5.3	Historischen Entwicklung	63
3.5.4	Beispiel – Siegling GmbH	64
3.5.5	Bedeutung für die Unternehmen	66
3.6	Wertung	67
3.6.1	Nachteile	67
3.6.2	Vorteile	68

GBK, Heys

Lernen Sie ein paar nette Leute kennen. Online im sued-café.

							
affenarxxx	krixikrxi	burnout	baulowe	olv	erdonaut	catwoman	ratatatata
							
franz_joseph	cuulja	leicestermowell	irma*	borisbergmann	traumfaenger	angus_jang	sixpence
							
schuetzenlisl	bgraff	nicht_ich	audiosmog	auto_pilot	vorsicht	neutralisator_x	dbaneberg

Bis gleich auf sueddeutsche.de

sueddeutsche.de

www.sueddeutsche.de/suedcafe

4.	Leistungsorganisation	70
4.1	Einleitung	70
4.2	Grundlagen zur Organisationsgestaltung	70
4.2.1	Terminologische Grundlagen	70
4.2.2	Leitungsebenen	70
4.2.3	Leistungsbeziehungen	72
4.2.4	Leitungssysteme	74
4.3	Formen der Primärorganisation	75
4.3.1	Funktionale Organisation	76
4.3.2	Geschäftsbereichsorganisation bzw. Divisionale Organisation	76
4.3.3	Matrixorganisation	79
4.3.4	Holdingorganisation	79
4.3.5	Netzwerkorganisation	82
4.3.6	Modulare Organisation	83
4.4	Prinzipien der Sekundärorganisation	85
4.4.1	Stabsprinzip bzw. der klassische Assistent	85
4.4.2	Matrixprinzip	85
4.4.3	Ausgliederungsprinzip	86
4.4.4	Arbeitsgruppenprinzip	86
4.5	Fazit	86
5.	Zur Finanzorganisation	87
5.1	Finanzorganisation	87
5.1.1	Aufgaben der finanziellen Führung	87
5.1.2	Positions- und Kompetenzgefüge der finanziellen Führung	89
5.1.3	Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring in Unternehmungen mit funktionaler Aufbauorganisation	91
5.1.4	Einfluss der Unternehmensgröße auf die Arbeitsteilung des Finanzmanagements	93
5.1.5	Die Funktionen des Finanzvorstandes	94

WHAT'S MISSING IN THIS EQUATION?

You could be one of our future talents

MAERSK INTERNATIONAL TECHNOLOGY & SCIENCE PROGRAMME

Are you about to graduate as an **engineer** or **geoscientist**? Or have you already graduated?
If so, there may be an exciting future for you with A.P. Moller - Maersk.



MAERSK

www.maersk.com/mitas

5.1.6	Funktionen von Treasurer und Controller	95
5.1.7	Das Kommunikations- und Interaktionsgefüge der finanziellen Führung	97
5.2	Organisation des Controlling	97
5.2.1	Ziel und generelle Aufgabe des Controllings	97
5.2.2	Spezielle Aufgaben und spezielle Instrumente des Controllings	98
5.2.3	Organisation des Controllings	99
5.3	Fazit	103
6.	Projektorganisation	104
6.1	Grundlegende Aspekte	104
6.1.1	Definition	104
6.1.2	Merkmale	104
6.1.3	Grundlagen	105
6.2	Organisation von Projekten	106
6.2.1	Hauptbeteiligte	106
6.2.2	Beteiligte bei umfangreichen Projekten	108
6.3	Planung	109
6.3.1	Grundsätze der Planung	109
6.3.2	Ablauf der Projektplanung	110
6.4	Kontrolle und Steuerung	114
6.4.1	Aufgaben	114
6.4.2	Kontrolle	115
6.4.3	Steuerung	116
6.5	Multiprojektmanagement	116
6.5.1	Allgemeines	116
6.5.2	Ablauf	117
6.6	Misserfolgspotenziale	119
6.6.1	Weiche Misserfolgspotenziale	119

Graduate Programme at NNE Pharmaplan

NNE Pharmaplan offers a targeted 2-year graduate programme with the opportunity of subsequent permanent employment. As a graduate you will be working on permanent assignments as well as in project teams.

Elin Andersson, 28 years (Sweden)
Education: Cand.merc. HRM from CBS

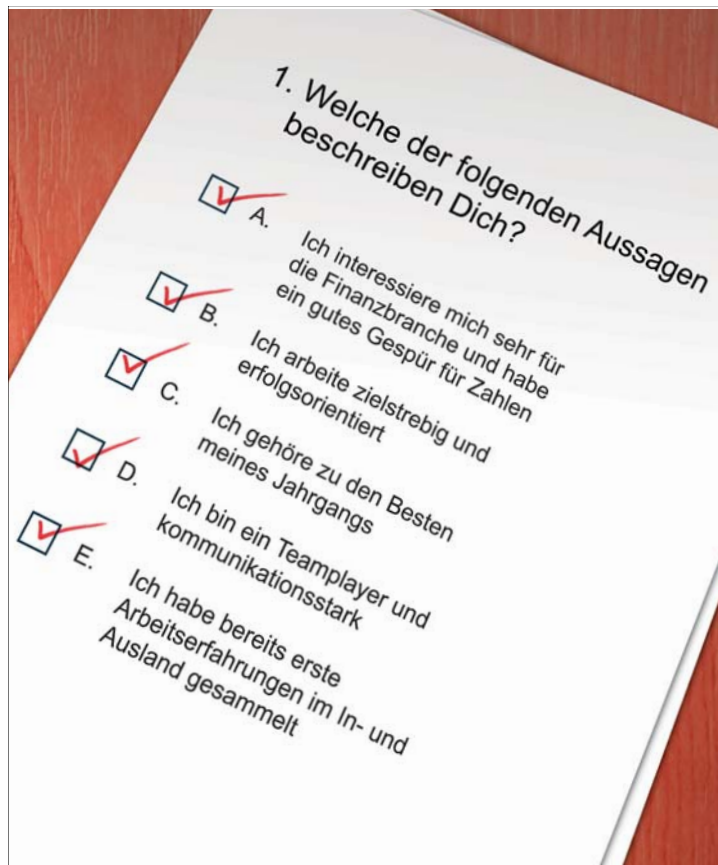
– When you have just left the university, the Graduate programme provides a safe setup in the way that it continues the learning process. It is also very positive that the NNE Pharmaplan graduates are closely linked from the beginning through common technical courses and teambuilding activities. We really enjoy each others' company and meet regularly – also for social events.



NNE Pharmaplan is the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries. We employ more than 1500 people worldwide and offer global reach and local knowledge along with our all-encompassing list of services.
nnepharmaplan.com

nne pharmaplan®

6.6.2	Harte Misserfolgspotenziale	119
6.6.3	Folgen und Maßnahmen	119
	Literaturverzeichnis	121
	Internetquellen	122
	Fußnoten	123



Wenn diese Beschreibungen auf Dich zutreffen, bist Du bei eFinancialCareers genau richtig

Besuch www.efinancialcareers.de/studenten noch heute:

- Erfahre alles, was Du für die Bewerbung bei den großen Finanzhäusern dieser Welt wissen musst.
- Finde die besten Stellenangebote für Studenten und Absolventen.

www.efinancialcareers.de/studenten

eFINANCIALCAREERS.DE
Die Finanz-Jobbörse

1. Effizienter multikontextualer Berliner Organisationsansatz

1.1 Multikontextuale Perspektiven oder Bezugsrahmen des Personals und der Organisation im Rahmen eines Strategischen Managements

Im Rahmen des vorliegenden e-Books wird empfohlen, eine multikontextuale Perspektive zu wählen. In diesem Beitrag wird ein Analyse- und Gestaltungsrahmen vorgestellt, der zwischen Technokratischer/Struktureller, Personaler, Politischer und Symbolischer Perspektive unterscheidet (vgl. Abb.1). Dieses theoretische Grundkonzept beinhaltet ein methodisches Zerlegen von Personal- und Organisationsproblemen in ihre Grundelemente, Methoden und Techniken, um sie anschließend einzeln problemorientiert zu bewerten oder nach spezifischen Anforderungen wieder zusammenzufügen.

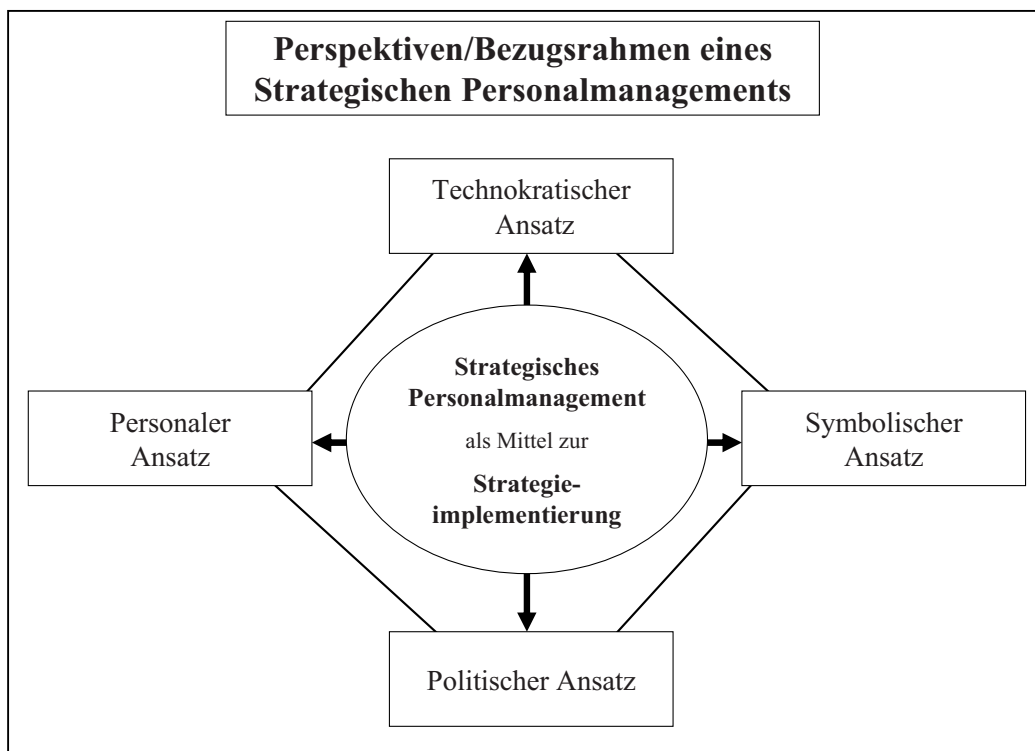


Abb. 1:

Perspektiven/Bezugsrahmen für Personal und Organisationsprobleme

In einer globalisierten Welt der Unternehmen, der Wachstums-, Sanierungs- und Schrumpfsstrategien mittels Merger- und Acquisitionsaktivitäten, Ausgründungen/Outsourcing, Insolvenzproblemen von Töchtern im In- und Ausland, Innovationserfordernissen und Reorganisationen sehen sich Unternehmen gezwungen, bei der Analyse und Gestaltung der daraus resultierenden Personalführungs- und Organisationsprobleme eine mehrdimensionale bzw. eine multikontextuale Strategieperspektive zu wählen, um diese besser zu bewältigen.

Geht man vom Konzept des Strategischen Managements aus, so hat die Strategische (Personal-) Planung die Zielsetzung, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse zu antizipieren, um frühzeitig geeignete Strategien zu formulieren und organisatorisch umzusetzen.

Hierbei wird implizit akzeptiert, dass die langfristige Überlebensfähigkeit und Sicherung des Unternehmens als oberste und übergeordnete Führungsaufgabe gesehen wird, mag dies durch internes als auch externes Wachstum erfolgen und/oder kombiniert mit nationalen oder internationalen/globalen Strategien geschehen. Internes Wachstum ist durch Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, Innovations- und Technologiemanagement, Marketing und Vertriebsstrategien oder durch Reorganisation geprägt. Externes Wachstum wird maßgeblich durch Merger- und Acquisitionsaktivitäten verstärkt im internationalen Bereich betrieben, um angestrebte Globalisierungsstrategien besser umsetzen zu können.

Dieses Konzept erweist sich allerdings oft als zu starr, denn es zeigt sich, dass aufgrund der zunehmenden Dynamik des globalen Wettbewerbs ein bedeutender Teil der intendierten Strategien nicht umgesetzt wird.¹ Im Strategieprozess wird demnach zwischen intendierten Strategien, nicht umgesetzten Strategien sowie den geplanten und erwachsenden Strategien unterschieden, wobei die beiden letzteren schließlich zu den umgesetzten Strategien führen.

Hintergrund sind gerade Personal- und Organisationsprobleme, die Konzernstrategien, Geschäftsstrategien, Funktionsstrategien oder kombinierte Strategiegebündel scheitern lassen und die als einzelne Strategieimplementierungsaspekte in den Ansätzen behandelt werden.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde das Strategische Management unter Einbezug eines Personalmanagements und eine mehrdimensionalen Organisationsgestaltung weiterentwickelt. Dieses Konzept enthält folgende Elemente:

1. Eine unternehmerische Mission, Vision wird im Rahmen des symbolischen Führungsansatzes entwickelt und in einem Leitbild verankert.
2. Auf einen internen und externen (Konzern-)Markt fokussiertes Denken wird gefördert.
3. Die Führungskräfte, die für die Umsetzung der Strategie verantwortlich sind (vgl. den Technokratischen und Personalen Ansatz), werden auch an der Strategieformulierung beteiligt (vgl. den Politischen und Symbolischen Ansatz).
4. Personale und organisatorische Fähigkeiten und Kompetenzen (z.B. Change Management mittels neuer Managementsysteme, monetäre Anreizsysteme im Sinne des Shareholder Value Ansatzes, virtuelle Organisationsstrukturen, Outsourcing von Personalfunktionen etc.), die zur effizienten Umsetzung der Strategie notwendig sind, werden im Technokratischen und Personalen Ansatz entwickelt.
5. Die Unternehmenskultur wird so beeinflusst und im Sinne eines symbolischen Change Managements verändert, dass sie konsistent zur Strategie ist.
6. Ein systematisches Change Management unterstützt notwendige Transformationsprozesse im Personalen Ansatz, die aber bereits im Technokratischen Ansatz „technisch“ angegangen worden sind.

Über diesen Weg kommt man konsequent zu einer besseren Entwicklung operationaler Strategien oder zu einer Strategieimplementierung wie sie vom Technokratischen, Personalen und Symbolischen Ansatz angedacht ist.

1. Welches sind die wichtigsten Elemente der Personalwirtschaftlichen Strategieimplementierung (personalwirtschaftliches Leistungsangebot, Leistungsverrechnung und damit die Finanzierung der Personalfunktionen, Personalmarketing, Personalorganisation im Rahmen des Personalmanagements etc.)?
2. In welchen Bereichen werden Investitionen getätigt (z.B. Internet, Personalinformationssysteme, Corporate Universities etc.)?

3. Wie werden die Qualitäten und Kosten der Personalleistungen gemessen, berechnet, verrechnet und kontrolliert (Workflowmanagement, Prozessmanagement, Verrechnungspreise, Total Quality Control etc.)?
4. Wie gut ist der Personalbereich im Vergleich zur externen Konkurrenz (Unternehmensberater, Headhunter, Steuerberatungsunternehmen zwecks Lohn- und Gehaltsabrechnung, Weiterbildungsinstitutionen etc.) bezüglich:
 - Servicequalität,
 - Kostenstruktur,
 - Produktivität,
 - Mitarbeiterloyalität,
 - Fluktuation und Krankenstand oder
 - Personalkosten?

Alles Fragen, die in einem Benchmarking zu beantworten sind.² Die beste operationale Strategie ist jedoch wirkungslos, wenn sie nicht durch das zugehörige interne personalwirtschaftliche und organisatorische Leistungserbringungssystem unterstützt und erbracht wird.

1.2 Politischer Ansatz: Visionen, Missionen, Ziele und Strategien des Strategischen Personalmanagements im gesetzlichen Kontext

Im Politischen Ansatz wird von einer gegebenen Unternehmung ausgegangen. Die Individuen, internen und externen Satellitengruppen oder Koalitionen verfolgen bei Innovationen, Fusionen, Outsourcingprojekten, Insolvenzen von Tochterunternehmen etc. verschiedenartige Interessen, Ziele und Strategien. Herkömmliche Ansichten, die unterstellen, dass Unternehmen klare, übereinstimmende, formal-rational abgeleitete Ziele haben, die von denjenigen Personen festgelegt werden, die über eine gesellschaftsrechtliche und unternehmensverfassungsrechtliche Autorität – z.B. die Unternehmensleitung – verfügen, finden in diesem Ansatz keine Entsprechung.

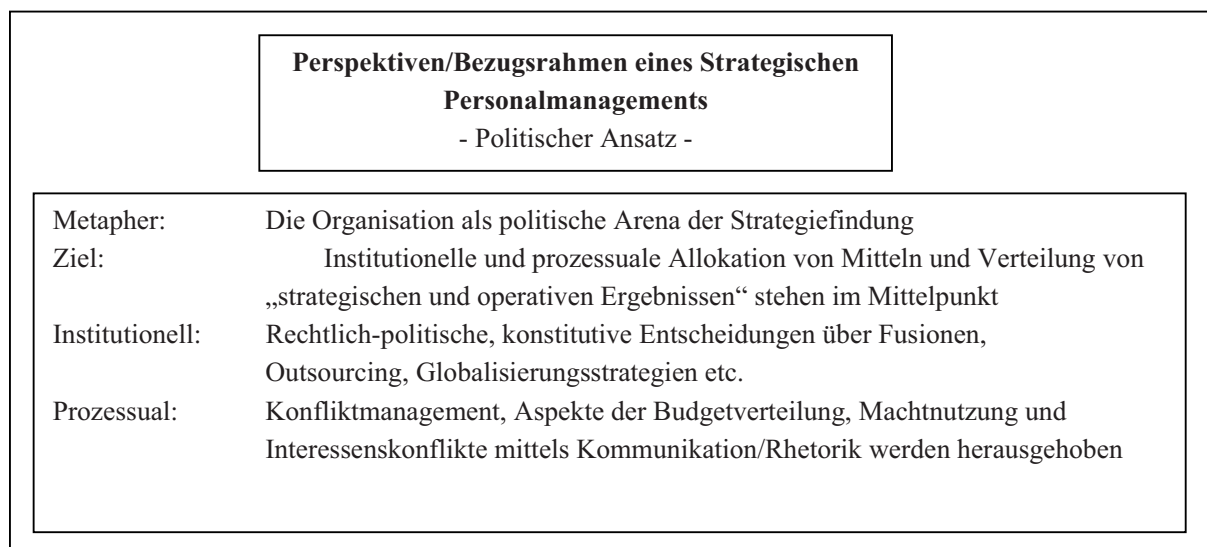


Abb. 2:

Die Organisation als politische Arena der Strategiefindung

**Perspektiven/Bezugsrahmen eines Strategischen
Personalmanagements**
- Politischer Ansatz -

Prämissen:

1. Wichtige unternehmerische Strategieentscheidungen betreffen immer die Allokation knapper Ressourcen.
2. Eine Organisation ist ein Koalitionsgebilde, bestehend aus einzelnen Individuen und Gruppen.
3. Diese Individuen, Gruppen bzw. Koalitionen verfolgen unterschiedliche Ziele und Strategien (gebildet durch persönliche Werte, Normen und Einstellungen).
4. Organisationsziele und Strategieentscheidungen entstehen aus der Interaktion dieser Koalitionen („Parteien“) heraus (durch ständiges Feilschen, Verhandeln und Wetteifern um Positionen).
5. Wegen der Ressourcenknappheit sind Macht- und Konfliktkomponenten des organisatorischen Ablaufes der Strategiebildung, -verabschiedung und -durchsetzung.

Abb. 3:

Prämissen des Politischen Ansatzes

**UNICUM
Community**

Beziehungen sind alles!

Timo
Sucht einen Praktikumsplatz!

Alyssa
Kennt einen interessierten Personalchef!

Alexander
Sucht engagierte Praktikanten!

Baue dir dein persönliches Netzwerk auf und profitiere von deinen Kontakten. Entdecke Karrierechancen und erhalte Expertenwissen.

Jetzt kostenlos registrieren in der neuen UNICUM Community unter www.UNICUM.de!

★ Neu: Community-Mitglieder sehen alle Stellenanzeigen in der Praktikumsbörse 24 Std. vor allen anderen!

Die Vertreter des Politischen Ansatzes gehen vielmehr davon aus, dass Unternehmensorganisationen Koalitionen mit divergierenden Interessen sind, die sich jeweils mit der Verlagerung des Machtgleichgewichts verändern. Die Ziele und Strategien werden erst durch das Handeln und Verhalten der Unternehmensmitglieder in den politischen Strategieprozess eingebracht, mit der Absicht, eigene Vorteile zu erhalten, z.B. bei der Einführung von Stock Options Programmen, der Auslagerung der betrieblichen Altersversorgung, der Umwandlung von Konzernteilen in selbstständige Unternehmen oder Auslandsaktivitäten.

Für die Ziel- und Strategiefindung, die Entscheidungsbeeinflussung des politischen Kernorgans im Unternehmen und die Ziel- und Strategiedurchsetzung ist maßgebend, wie viel Macht die Gruppe als Koalition gegenüber anderen Koalitionsparteien hat, um ihre Interessen durchzusetzen. Die stärkste Koalitionspartei wird ihre Ziele und Strategien verwirklichen können und das „Gleichgewicht der Macht“ zwischen den Koalitionen neu bestimmen.

Folgerichtig werden Unternehmen von Cyert, March und Baldrige³ als Koalitionen von verschiedenen Individuen und Interessengruppen verstanden. Gleichzeitig gibt das Koalitionsmodell von Cyert und March einen Erklärungsansatz ab, wie Ziele in der Unternehmung in einem Zielbildungs- und Strategiefindungsprozess gewonnen werden.

Cyert und March definieren die Unternehmung als eine „Koalition von Individuen“, von denen einige Unterkoalitionen bilden können. Als Koalitionsmitglieder kommen alle Personen und Personengruppen in Frage, die ein Interesse am Unternehmen haben und in ihr ein Instrument der persönlichen Zielerreichung und Strategiedurchsetzung sehen. Das sind nicht nur die im Unternehmen arbeitende Personen wie Unternehmer, Manager und Mitarbeiter, sondern auch Unternehmensexterne wie Kunden, Banken, Lieferanten, Gewerkschaften, der Staat und die öffentliche Meinung/Presse. Cyert und March bezeichnen sie als interne und externe Koalitionsmitglieder, wobei sie auch erkennen, dass sich eine Gruppe auch stärker durchsetzen kann, wie dies beim Shareholder Value-Ansatz zu beobachten ist und in wertorientierten, flexiblen Entgeltmanagementsystemen sehr deutlich wird.

Demnach gestalten den Zielbildungs- und Strategieprozess nur die aktiven Koalitionsmitglieder, die passiven nehmen daran nicht teil, sondern richten ihr Verhalten an den ausgehandelten Zielen, Strategien und Managementsystemen aus.

Der Zielbildungs- und Strategieprozess stellt sich als umfassender Verhandlungsprozess dar, weil aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen bzw. Zielvorstellungen und den daraus folgenden Strategien Konflikte entstehen, die zwar nicht lösbar sind, aber immerhin zu Quasi-Lösungen führen. Nach Cyert und March sind die Unternehmen trotz Inkonsistenz des Zielsystems handlungsfähig, da die Realisierung der Einzelziele nicht gleichzeitig, sondern nacheinander angestrebt wird. Dies stimuliert die externen und internen Koalitionsgruppen bzw. Satellitengruppen, neue abweichende Forderungen an das politisch-rechtliche System (Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat) zu stellen oder Unterstützung für die verabschiedenen Ziele und Strategien zu geben. Hinzu kommt der weitere nationale wie internationale rechtliche Kontext, der bei Zielen und Strategien beachtet werden muss (Internationales Privatrecht, Internationales Arbeitsrecht und Sozialrecht etc.).

1.3 Technokratischer bzw. Struktureller Ansatz: Implementierungsproblematik von Strategien in die Organisationsstruktur und deren Prozesse

Wie so häufig, wenn Personalarbeit durch Globalisierungstendenzen, Merger- und Acquisitionsaktivitäten, neue Informations- und Kommunikationstechnologien (virtuelle Personalarbeit) unter Druck kommt und als unproduktiv bezeichnet wird, erfolgt ein Paradigmenwechsel, d.h. es kommt zu einer grundlegenden Infragestellung der bisherigen Regeln und Annahmen der Innen- und Außenorganisation des Personalbereichs, die bisher für richtig erachtet wurde.

Das neue Paradigma lautet: Organisiere das komplette Unternehmen konsequent nach Prozessen um, also auch den Personalbereich, anstatt wie bisher zuerst die Aufbauorganisation nach funktionalen Kriterien festzulegen. Die Organisation wird als Kontext verstanden, in dem sich wertschöpfende Prozessketten wie Kompassnadeln ausrichten. Dabei ist einer der Kernbegriffe der Prozessorganisation die Wertschöpfung.

Die Idee, die hinter der Wertschöpfung steht, ist, die Organisation neu zu strukturieren und dabei die Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt zu nehmen. Die Quantensprünge, die heute bei der Flexibilität, Produktivität, Qualität und Performance mit Prozessmanagement-Projekten erreicht werden können, entstehen durch die einzelnen Funktionen im Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette bzw. wertschöpfender Prozessketten. Die Prozessketten und Prozessergebnisse werden das dominierende Ordnungskriterium.

Wunderer⁴ sieht deshalb in Anlehnung an Porters⁵ Umsetzung der generischen Strategien im Wertschöpfungscenter Personal die Lösung. Aus der Sicht von Hammer⁶ zeigen typische Symptome wie lange Durchlaufzeiten, Bearbeitungsfehler, Doppelarbeiten, Schnittstellenprobleme und hohe Prozesskosten die Dysfunktionalitäten der Funktionsbereichsorganisation. Da es die Aufgabe des unternehmerischen Personalmanagement ist, Wertschöpfung für seine (internen) Kunden zu erbringen, kann es auch komplett durch seine Geschäftsprozesse abgebildet und verstanden werden. Statt wie oben angedeutet das klassische Organigramm einzusetzen, führt man die Betrachtung von der Kundenseite aus für alle Aktivitäten des Personalbereichs durch.

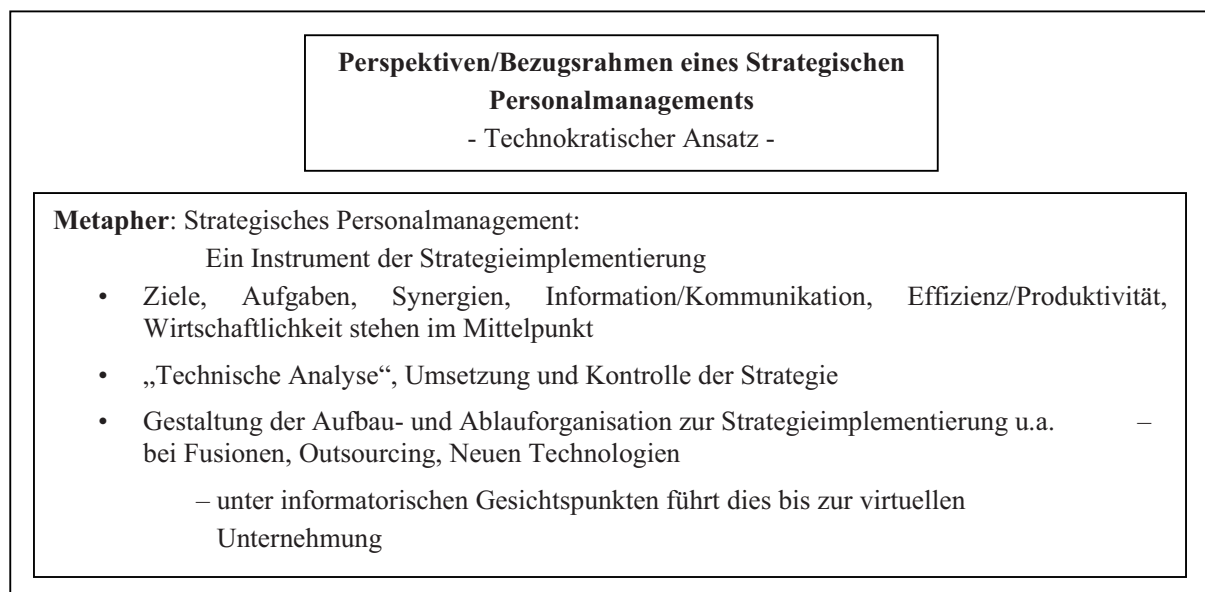
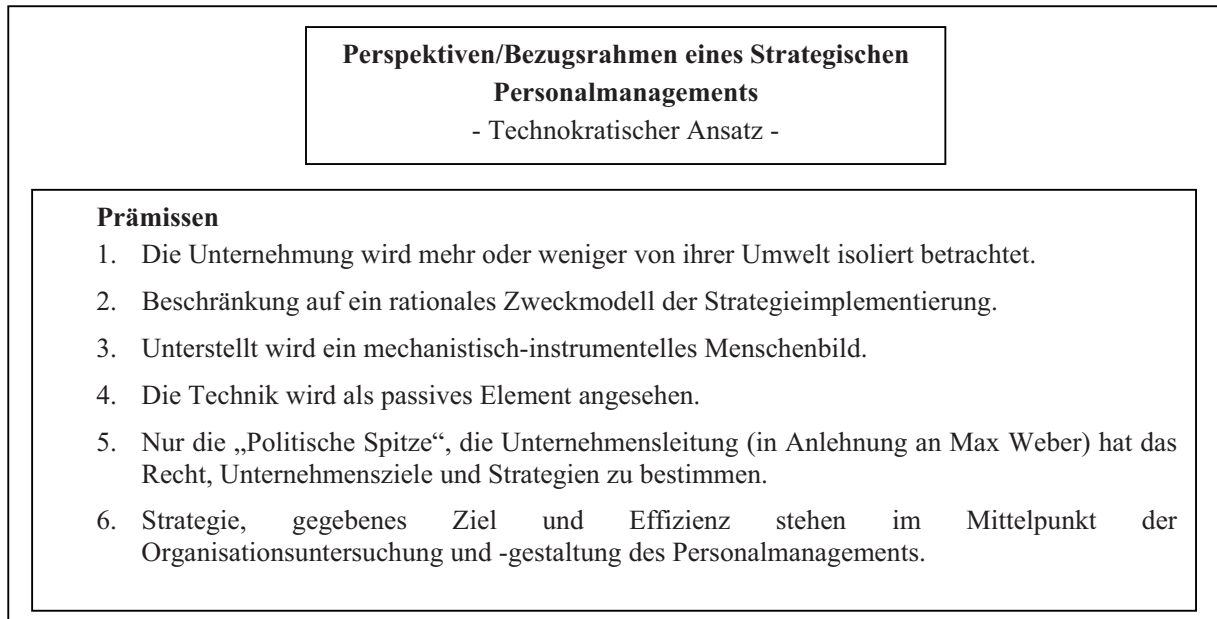
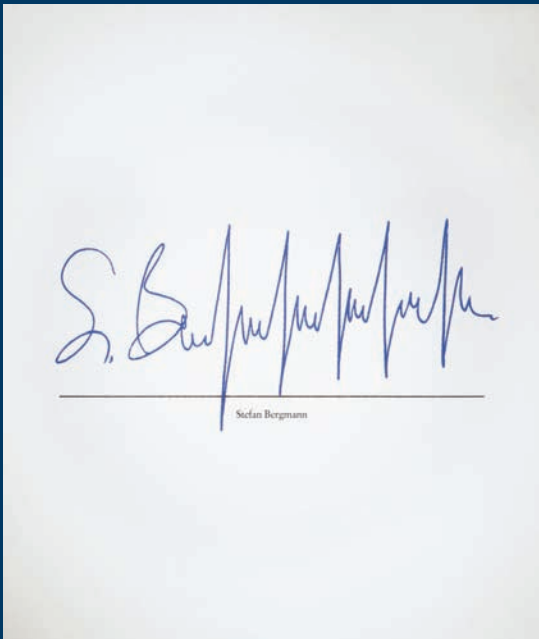


Abb. 4:

Strategisches Personalmanagement als Instrument der Strategieimplementierung

**Abb. 5:***Prämissen des Technokratischen Ansatzes*



Wir erhöhen Ihren Pulsschlag, wenn Sie bei uns unterschreiben.*

PricewaterhouseCoopers ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften mit rund 8.000 Mitarbeitern und 28 Standorten deutschlandweit und mit dem größten globalen Netzwerk für die Bereiche **Assurance, Tax, Advisory**. Wir suchen bundesweit

Praktikanten (w/m)

Sie haben bereits die ersten Semester Ihres Studiums der BWL oder der Wirtschaftswissenschaften mit einer Studienausrichtung auf die Fächer Prüfungs- oder Rechnungswesen, Steuern, Controlling o. ä. absolviert. Zudem haben Sie ein ausgeprägtes Interesse an Zahlen, Bilanzzusammenhängen und Unternehmensprozessen sowie Spaß an Teamarbeit. Eine hohe Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative sowie gute Englisch- und IT-Kenntnisse zeichnen Sie aus. Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung unter Angabe der Kennziffer 10503.

Informationen und unsere Stellenangebote finden Sie auf www.pwc-career.de

Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Bewerbung auf diese Anzeige.

PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

*connectedthinking



© 2006. PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

Aktivitäten die nicht in der Wertschöpfung enthalten sind, nimmt der Kunde nicht wahr. Diese müssen per Personalmarketing herausgehoben werden, so man sie „verkaufen“ will. Mit dem Wertschöpfungscenter will Wunderer im Sinne eines Mitarbeiter-Marketing die unternehmerischen Mitarbeiter motivieren und begeistern, die Personalkosten zu senken, den Unternehmensertrag durch höhere Produktivität und Innovation steigern und die erfolgreiche Bewältigung von Fusionen, Reorganisationen und Prozessoptimierung mittels Workflows garantieren. Bereits durch ein Outsourcing wenigstens einer Personalfunktion, beispielsweise der Ausbildung, Weiterbildung und Personalentwicklung mittels einer Akademie oder einer Corporate University, werden hier erste Voraussetzungen geschaffen.

Zwei Stoßrichtungen der innovativen Personalorganisation werden bei professionell geführten Unternehmen derzeit angedacht und implementiert, und zwar das Wertschöpfungscenter entlang der Prozesse einzelner Personalfunktionen durch Outsourcing und die virtuelle Personalarbeit.

Das Wertschöpfungscenter kann gedanklich als Wertschöpfungskette und damit als ein Prozess, analog Porters Wettbewerbsstrategischen Ansatz, zur Umsetzung der Wettbewerbsvorteile verstanden werden und organisatorisch als eine Geschäftseinheit des Personalmanagements, die ausgelagert und somit zum Dienstleister bzw. Unternehmen im Unternehmen wird.

Die zweite Stoßrichtung ist das virtuelle Unternehmen bzw. die virtuelle Personalabteilung, ein Ansatz der von Scholz⁷ stark erforscht und propagiert wird. Demnach lassen sich Unternehmen nicht mehr streng in eine hierarchische Pyramide pressen. Stattdessen entstehen mittels Internet neue Organisationsformen und -bilder. Die Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) ermöglichen es der Unternehmung, ihre Gebäude zu verlassen. Die Mitarbeiter können zu Hause oder bei Bedarf gelegentlich in Subunternehmensfirmen oder Zweigunternehmen arbeiten, wie dieses ohne Internet bereits bei Bauträgern seit Jahrzehnten bekannt ist. Computernetze, E-Mail, E-Commerce etc. befreien die Mitarbeiter von der Last des Pendelns und der Regelmäßigkeit des Bürolebens und machen sie damit qualitätsbewusster und produktiver. Da das virtuelle Unternehmen bzw. die virtuelle Personalabteilung keine teuren Räume bzw. Gebäude benötigt, verringern sich die Betriebskosten immens. Das erhöht die Lebensqualität der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und deren Zufriedenheit, erhöht den Kundennutzen durch Qualitätsprodukte bzw. qualitätsorientierte Dienstleistungen und lässt Umsatzwachstum und Rentabilitätssteigerungen erwarten.

Dieses lässt sich am Besten durch den Zusammenhang von Wertschöpfung, Produktivität und Rentabilität beweisen. Produktivität ist eine Maßgröße, die das Verhältnis von Faktorsertrag und Faktoreinsatz wiedergibt. Produktivitätsfortschritt kann sich durch Verringerung des Faktoreinsatzes zur Faktorausbringungsmenge (Kostenstrategie) oder durch erlösfördernde Funktions- und Qualitätsmerkmale der Produkte/Dienstleistungen (Differenzierungsstrategie) ergeben. Die Betrachtung der Kostenseite der Produktivität bezeichnet man als Effizienz, die der Leistungsseite als Effektivität.

Wertschöpfung gilt als guter Indikator für den Faktorserfolg, da die Wertschöpfungsrechnung die Eigenleistung eines Unternehmens, einer Produktionsstufe oder einer Abteilung innerhalb des Wertschöpfungsprozesses ausdrückt.

Allgemein wird Wertschöpfung definiert als Differenz zwischen den vom Betrieb an andere Wirtschaftseinheiten abgegebenen Leistungen und den vom Betrieb von anderen Wirtschaftseinheiten übernommenen Leistungen.⁸

Zur Ermittlung der Wertschöpfung stehen zwei Methoden zur Verfügung. Einmal ist ihre Bestimmung von der Entstehungsseite und zum anderen von der Verteilungsseite möglich. Bei der Entstehungsseite (Subtraktionsmethode) ergibt sich die Wertschöpfung als Differenz zwischen Unternehmensleistung und Vorleistung.

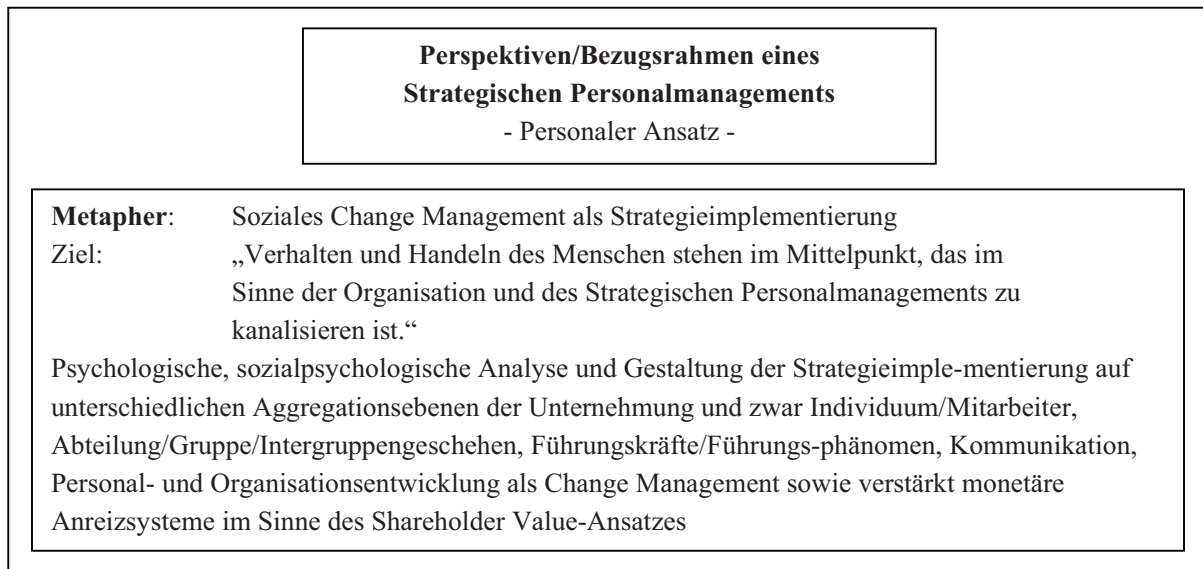
Mit Hilfe der Verteilungsrechnung wird die Summe der Einkommen aller an der Leistungserstellung Beteiligten (Mitarbeiter, Kapitalgeber, öffentliche Hand) ermittelt. Hierdurch erfolgt vor allem eine Fokussierung auf die soziale Dimension der unternehmerischen Aktivitäten, während bei der Entstehungsrechnung der Leistungsaspekt im Vordergrund steht.

Produktivität und Rentabilität müssen und können mittels der Wertschöpfungsrechnung im Zusammenhang betrachtet werden. Interpretiert man sie als finanz- und realgüterwirtschaftlichen Zusammenhang, wird der Unternehmenserfolg in eine realgüterwirtschaftliche Komponente in Form der Arbeits- und Kapitalproduktivität sowie in eine finanzwirtschaftliche Komponente im Sinne von Rentabilität bzw. Profitabilität (RoI) aufgegliedert, deren multiplizierte Kombination wieder die Wertschöpfung ergibt. Dies hat zur Folge, dass das Unternehmensergebnis, hier die Wertschöpfung, ursächlich aufgespalten wird. Dabei kann der Leistungsentstehungsprozess (Entstehungsrechnung) der Personalarbeit durch die Produktivität ausgedrückt werden.

Durch die prozessorientierte Wertschöpfung und Kundenorientierung verliert die Personalarbeit den Vorwurf der „Unproduktivität“ oder der „Gemeinkostenlastigkeit“. Vielmehr beweist sie durch diese organisatorische Neuorientierung von der klassischen Sachbearbeiterfunktion in der Unternehmenshierarchie hin zum Dienstleister als Unternehmen im Unternehmen, dass sie für die anderen Sachfunktionen in der Wertschöpfungskette oder Geschäftsfelder produktiv ist, dass auch sie in der organisatorischen Sekundärfunktion an der Wertschöpfung ihren Anteil hat. Im Rahmen eines konzerninternen, marktwirtschaftlichen Verrechnungspreissystems zu „Target Preisen“⁹ können diese Personaldienstleistungen rentabel angeboten werden.

1.4 Personaler Ansatz: Change Management als Softfaktor jeder Strategie

Durch die Konsistenz zwischen einer operationalen Strategie mit den Komponenten Aufbauorganisation, Prozesse/Systeme, Technologie des Technokratischen Ansatzes werden die Pendanten des Personal- und Symbolischen Ansatzes in Form des Change Managements als Implementierungsergänzungsstrategien entwickelt mit monetären Anreizsystemen des flexiblen Entgeltmanagements, betrieblicher Altersversorgung, Humankapitalfragen, Leadershipproblemen bis hin zu Kultur und Werten sowie Interkulturelles Human Kapital und Knowledge Management.

**Abb. 6:**

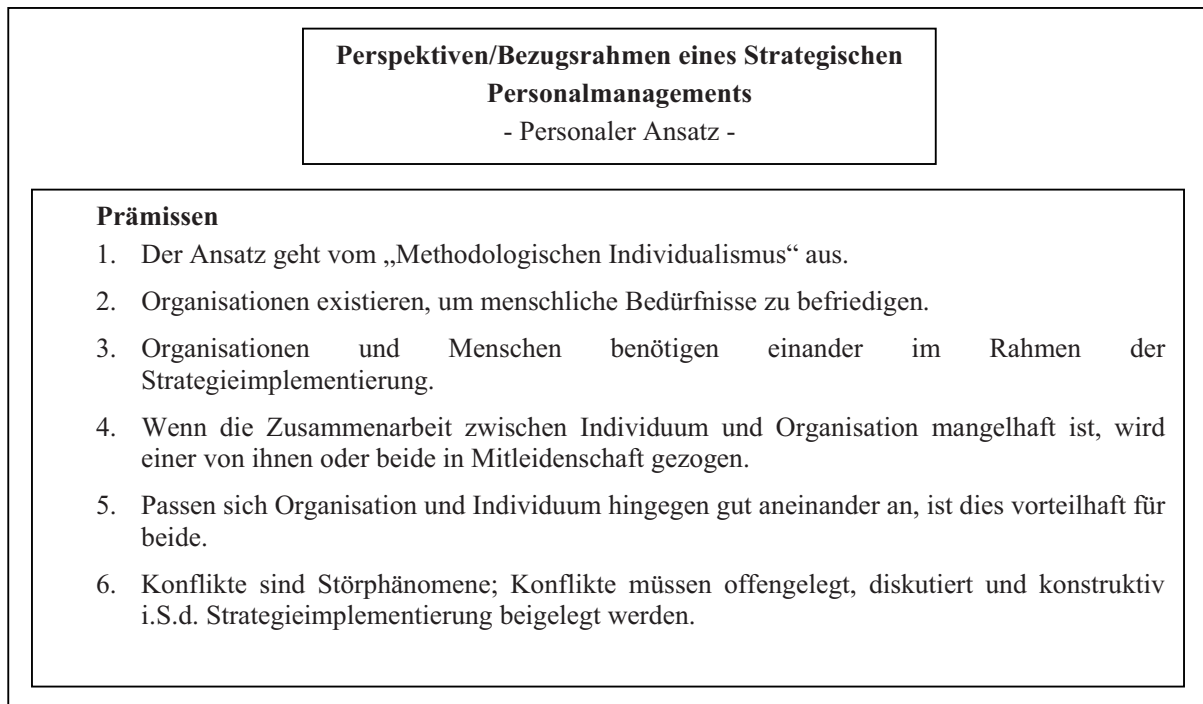
Soziales Change Management als Strategieimplementierung

BAIN & COMPANY



**Was wollen Sie werden:
Berater oder Unternehmer oder beides?**

Wenn Sie weiter kommen wollen, sind Sie schon da: www.bain.de

**Abb. 7:***Prämissen des Personalen Ansatzes*

Der Personale Ansatz konzentriert sich auf die Beziehungen zwischen Individuum/Mitarbeiter und Organisation oder höheren Aggregationsebenen davon wie Gruppe/Abteilungen oder die Gruppenbeziehungen, Führung, Personal- und Organisationsentwicklung unter Beachtung instrumenteller Mittel. Der Mensch kann die organisatorische Effektivität durch seine Kreativität erhöhen und verbessern, aber auch durch aktive oder passive Arbeitsverweigerungsformen erschweren. Ebenso können Unternehmen die menschlichen Bedürfnisse wie Arbeitsfreude, Kreativität und Mitverantwortung an neuen Geschäftsfeldern, Auslandsaktivitäten, Fusionsbemühungen, Outsourcingprozessen etc. mit flexiblen Managementsystemen, Entgeltsystemen und weiteren Personalinstrumenten fördern oder blockieren. Menschliche Bedürfnisse, Emotionen, Einstellungen, Fähigkeiten und Kompetenzen spielen eine wichtige Rolle bei strategisch-kreativen Aufgabenprozessen und Aggregaten, wie die Gruppenaktivitäten und das Führungsverhalten.

Das Bild des Mitarbeiters, das die Unternehmensführung nach diesem Ansatz prägt, lässt sich folgendermaßen umschreiben: Mitarbeiter und Führungskräfte wollen sinnvolle Ziele, Strategien und damit Aufgaben abarbeiten bzw. daran mitwirken (z.B. an technischen Innovationen, neuen Dienstleistungen, Betriebsverschmelzungen, Um- und Neuorganisationen, Sanierungsmanagement etc.). Das Management soll Mitwirkung und Mitbestimmung in partizipativen Managementmodellen praktizieren und dabei die Fähigkeit zur Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung, Selbstkontrolle und zum permanenten Selbstlernen der Mitarbeiter entwickeln bis zum organisatorischen Lernen, wie es auch durch Corporate Universities angestrebt wird. Inwiefern derartige normative Forderungen auch zu neuen Geschäftsfeldern, Innovationsmanagement, Prozessmanagement bis zum Outsourcing im strategischen Bereich beitragen, bleibt vorerst offen.

Im Folgenden werden exemplarisch einige Forschungsrichtungen des Personalen Ansatzes herausgestellt, die einen Ansatz dafür bieten, Strategien im Unternehmen besser zu implementieren. Es sei darauf hingewiesen, dass gerade im Rahmen des Change Managements die Übergänge zu den anderen drei Ansätzen sehr fließend sind.

Bei der Personal- und Organisationsentwicklung als ein Teilgebiet des Personalen Ansatzes geht es um die Frage, wie im Unternehmen eine permanente Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter aufgebaut und erhalten werden kann, so dass laufend Strategien umgesetzt werden können.

Zum anderen stellt sich die Frage, welche strukturellen und prozessorientierten Maßnahmen im Sinne des Technokratischen Ansatzes geschaffen werden müssen, damit Mitarbeiter auf Veränderungen der Umwelt aber auch aufgrund neuer Strategieentscheidungen, diese innovativ aufnehmen und Lösungsvorschläge erarbeiten und implementieren. Auf diese Fragestellungen versucht insbesondere die neuere Organisationsforschung konsistente Antworten zu geben. Um bei den Mitarbeitern Veränderungsprozesse auszulösen, unterscheiden *Chin* und *Benne*¹⁰ drei verschiedene Vorgehensweisen:

1. Empirisch-rationalistische Konzept: Es beruht auf der Annahme, dass Menschen rationale Wesen sind, die jede Änderung begrüßen, wenn sie einsehen, dass diese Veränderungen für sie von Vorteil sind und ihren Interessen nicht zuwiderlaufen. Notwendig hierfür ist die Einsicht in die sachlichen Erfordernisse des personalen Lernens und der Sozialisation mittels Ausbildung und Personalentwicklung.
2. Macht- und Zwangsstrategiekonzept: Als Macht wird die Fähigkeit charakterisiert, andere zu etwas zu veranlassen, was sie ohne den Einfluss von Machtbasen (Belohnung, Bestrafung, durch Legitimation, Persönlichkeit und Wissen) nicht tun würden. Man erlässt z.B. eine Verfügung und würde das Befolgen der Verfügung überprüfen, sanktionieren und damit durchsetzen.
3. Normativ-reedukative Konzept: Ausgehend von der Annahme, dass Verhaltensweisen von Individuen nicht nur von der Einsicht in Interessen, sondern auch von emotionalen Attributen beeinflusst werden, die sich in Übereinstimmung mit soziokulturellen Normen und Werturteilen befinden, setzt hier die Veränderungsstrategie an. Man würde sowohl Aufklärungsmaßnahmen initiieren als auch ein Programm zur Veränderung des vorhandenen Normen- und Wertesystems einleiten, um die Mitarbeiter zu neuen Einsichten zu bringen bzw. dazu, sich aktiv im Änderungsprozess zu engagieren.

Organisatorische und personalwirtschaftliche Entwicklungsprozesse bzw. -modelle bauen auf dem von Lewin¹¹ beschriebenen Dreiphasenprozess zur dauerhaften Veränderung bei Mitarbeitern auf:

1. Auftauphase: Verfestigte Verhaltensweisen und Einstellungen werden aufgetaut bzw. aufgeweicht; das Problembewusstsein wird in innovativen Veränderungen gestärkt und die Motivation für Veränderungen geweckt.
2. Veränderungsphase: Veränderungsziele werden durch den „Klienten“ bzw. „Mitarbeiter“ formuliert, alternative Vorgehensweisen zur Veränderung entwickelt und die optimale Vorgehensweise durchgeführt; Ergebnisse sind, dass sich die Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter durch Lernprozesse verändert haben.
3. Einfrier- bzw. Stabilisierungsphase: Die neuen Verhaltensweisen und Einstellungen werden durch Personalentwicklungsmaßnahmen verfestigt, als Bestandteile des eigenen Verhaltensrepertoires des Mitarbeiters akzeptiert und stehen jederzeit zur Anwendung zur Verfügung.

Die Vorgehensweisen sind noch heute im Change Management erkennbar.¹²

1.5 Symbolischer Ansatz: Unternehmenskultur und Internationales Personalmanagement als kritische Faktoren eines globalagierenden Unternehmens

Seit ca. 1978 versucht man, dem Erfolgsgeheimnis innovativer und erfolgreicher Unternehmen auch mit dem kritischen Faktor Unternehmenskultur auf die Spur zu kommen, weil bis heute die meisten Fusionen auf nationaler und internationaler Ebene daran scheitern.

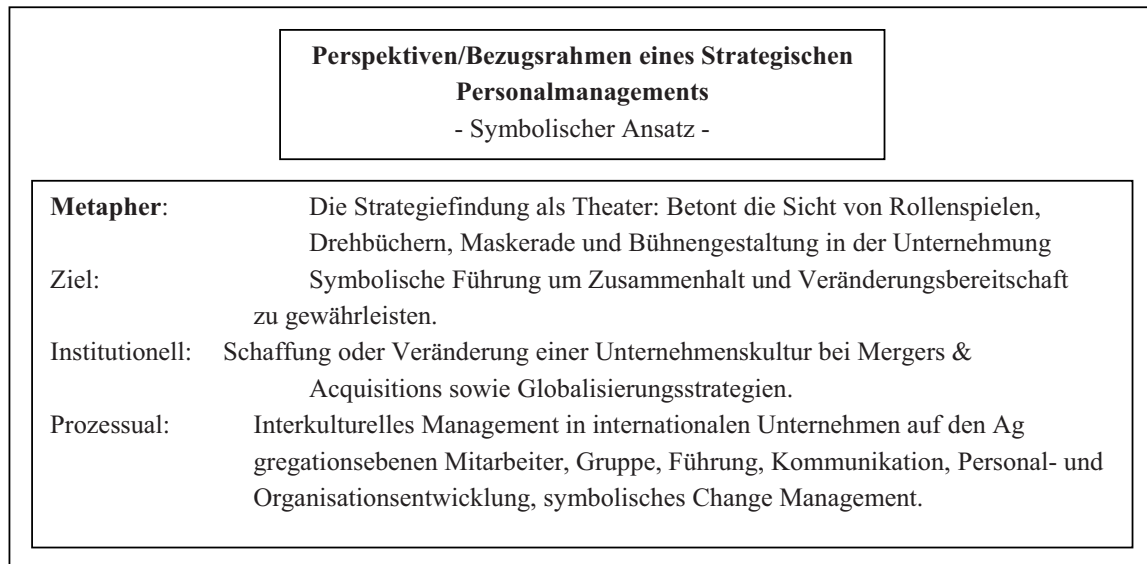


Abb. 8:

Symbolischer Ansatz: Die Strategiefindung als Theater

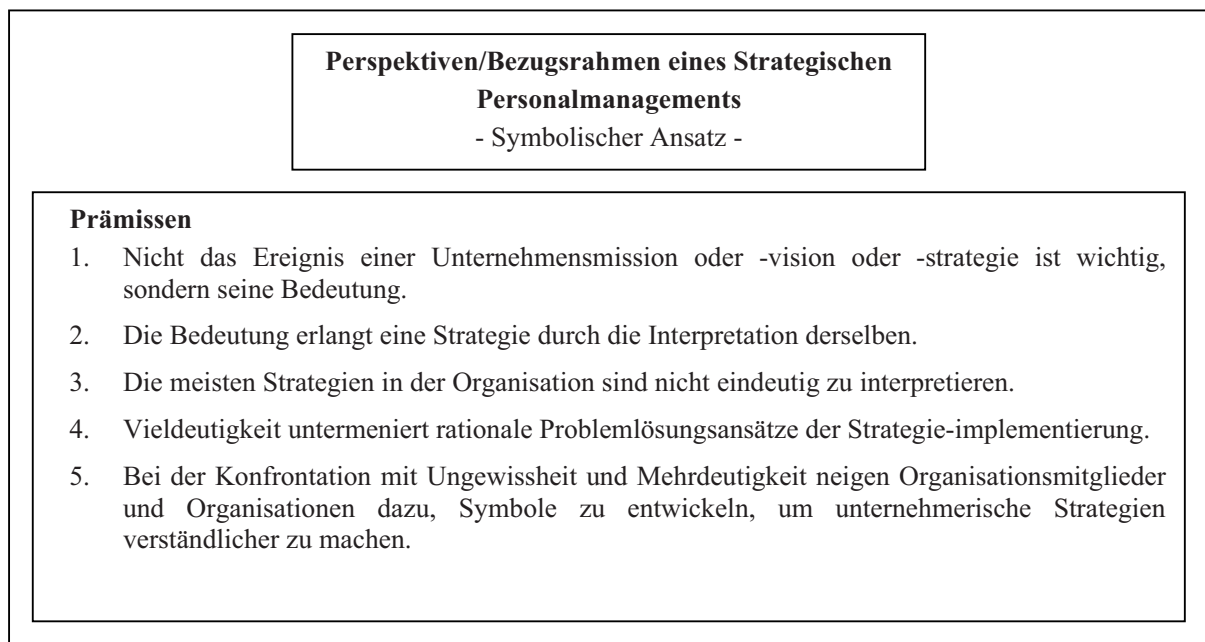

The world's local bank



The HSBC Group is one of the largest banking and financial services organisations in the world. We have already attracted some of the most respected and talented individuals in the industry to create one of the fastest moving and dynamic Corporate, Investment Banking and Markets operations in the world.

Our graduate programmes offer a unique opportunity to experience one of the most exciting challenges in the industry today.

www.hsbc.com

**Abb. 9:***Prämissen des Symbolischen Ansatzes*

Zu den ersten und bekanntesten Managementbüchern hierzu zählen „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman¹³, „Theorie Z“ von Ouchi¹⁴, „Corporate Cultures“ von Deal und Kennedy¹⁵ und der Aufsatz von Schein.¹⁶ Bei mindestens vier Aspekten hinsichtlich des Strategischen Managements, d.h. auch beim Strategischen Personalmanagement, hat sich die Unternehmenskultur als wesentlicher Problembereich erwiesen:

1. Implementierungsprobleme bei Strategien, die sich auf Merger- und Acquisitionsaktivitäten ausrichten.
2. Der Abschied von der Führungstechnokratie, dass es genügt, Technokratische und Personale Ansätze zu beherrschen und nicht die Unternehmenskultur oder das Internationale Personalmanagement.¹⁷ Die Unternehmenskulturdebatte zeigt somit die Grenzen der Rationalität und Machbarkeit auf.
3. Der Einfluss japanischer Managementmethoden und der japanischen Kultur, insbesondere im Vergleich zu den USA wie dies bei Ouchi, aber auch bei Pascale und Athos zu finden ist, denkt man nur an Just-in-Time, Kanbansystem, Total Quality Control etc.
4. Der gesellschaftliche Wertewandel, der sich in den letzten 40 Jahren in den OECD-Staaten vollzieht.

Im Sinne der Chandlerschen Strategie-Struktur-Beziehungs-Hypothese¹⁸ kommt es beim Strategiewechsel zu Erfordernissen, ausgelöst durch Akquisitionen, neue Geschäftsfelder, Prozessmanagement/Reorganisation/Outsourcing etc., die formale Strukturen und Prozesse zu ändern, Personalanpassungen vorzunehmen und die Mitarbeiter Personalentwicklungsmaßnahmen zu unterziehen.

Übersehen wurde dabei jedoch die Notwendigkeit der Veränderung der Unternehmenskultur. Mit der Strategieverwirklichung auf Konzern- und globaler Ebene tritt eine derart technokratische Umweltkomplexität auf, die ein neues sozialorganisiertes Handeln im internationalen Unternehmen erfordert. Die Sprache, Einstellungen, Werte, Normen der neuen Kollegen, Gruppen, Führungskräfte und Vorstände, über die nur Vermutungen vorliegen, müssen sich trotz technokratischer Vorgaben erst in symbolischer Interaktion bei Mitarbeitern und Führungskräften im Sinne eines symbolischen Change Managements verfestigen. Denn erst wenn diese mit Hilfe von Leitlinien, Werten und Normen durch die obersten Führungskräfte vorliegen, können diese durch kulturelles Lernen auch wiederum mittels Corporate Universities gelernt und bewältigt werden.

2. Organisationsprobleme in der Ablauforganisation eines Produktionsbetriebes

2.1 Organisation

Picot beschreibt die Organisation als ein Instrument, das uns im Betrieb überall begegnet.¹⁹ Organisation, hergeleitet aus dem griechischen (organon = Werkzeug), lässt sich am Treffendsten mit „Bewerkstelligung“ beschreiben. Sie dient dabei der Arbeitsteilung innerhalb und zwischen Unternehmen und ist ein Maßstab für die Produktivität. Folgt man Nordsieck und Kosiol²⁰, die Gründer der deutschen traditionellen Organisationslehre, so ist gerade die Ablauforganisation für die Zweckmäßigkeit der Arbeitsteilung, für die technische Anwendbarkeit von Verfahren (z.B. Kanban-System) und damit für Produktivität und Wirtschaftlichkeit bei der Herstellung von Produkten maßgeblich verantwortlich. Viele Autoren haben sich deshalb in der Betriebswirtschaftslehre mit dem Thema „Organisation“ in der Produktionswirtschaft näher auseinandergesetzt. Es ist darum nicht überraschend, dass das Themenfeld der Organisation, d.h. der Aufbau- und Ablauforganisation- hier struktureller oder technokratischer Ansatz genannt- seit langem eine Funktion der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre ist.²¹



➡ **zum Semesterstart**

Gratis BahnCard
oder
25 EUR geschenkt

Noch mehr Vorteile für Studenten:

➡ **www.allmaxx.de**

Studenten haben eine Lobby!
allmaxx.de
STUDENTS ONLY

Organisationsbegriffe

Organisationsbegriffe sind allgegenwärtig. Je nach Betrachtungswinkel ist die Organisation unterschiedlich interpretiert. Entsprechend vielseitig sind die in der Literatur anzutreffenden Organisationsbegriffe.²² Die mit dem Organisationsbegriff bezeichneten Inhalte lassen sich in drei Kategorien unterteilen, die in Abbildung 10 zusammengefasst sind.

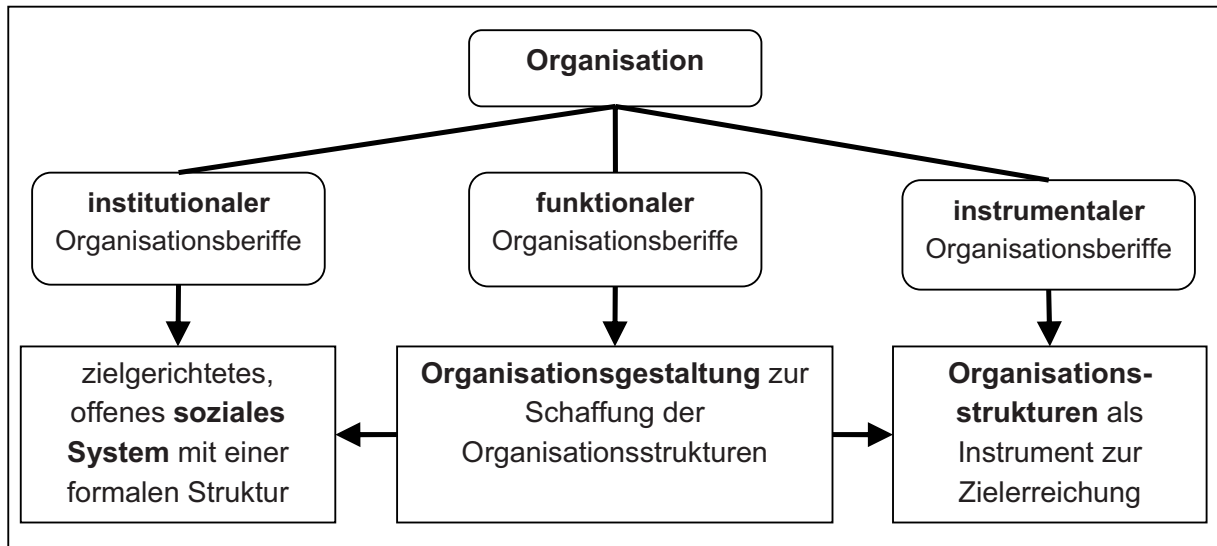


Abb. 10:

Zur Kategorisierung von Organisationsbegriffen

Institutionelle Organisationsbegriff

In dieser Bedeutung wird die Organisation als ein zielgerichtetes, soziales oder sozio-technisches System mit einer formalen Struktur (und mit formalen Prozessen) definiert („Die Unternehmung ist eine Organisation“). Diese Definition ist vor allem durch die Organisationssoziologie und –psychologie, aber auch insbesondere durch den Systemansatz²³ in der Betriebswirtschaft geprägt. Daher auch der Name technokratischer oder struktureller Ansatz. Die Unternehmen stellen dabei nur einen speziellen Typ von Organisationen dar, neben vielen anderen möglichen Erscheinungsformen wie Behörden, Schulen, Kirchen, Parteien oder kriminellen Vereinigungen. Die gemeinsamen Merkmale dieser Institutionen sind, dass sie auf Dauer angelegt sind, und sie bilden gleichzeitig Kriterien zur Abgrenzung gegenüber anderen Arten von Systemen, die nicht als Organisation zu bezeichnen sind.²⁴ Im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Betrachtungen von strukturellen oder technokratischen Systemen stehen die Unternehmen, d.h. die betriebswirtschaftlich orientierten Organisationen.

Zwischen den einzelnen Organisationen kann es verstärkt zu Problemen kommen, z.B. wenn zwei Unternehmen eine Kooperation eingehen, treffen unterschiedliche Strukturen aufeinander, die zu Konflikten führen können. Der Soziologe Dahrendorf sieht in diesen Organisationsproblemen „Konflikte“, die in jeder potenziellen Beziehung zwischen Elementen (Menschen und/oder Maschinen) und/oder deren funktionellen, räumlichen und zeitlichen Relationen, sprich Prozessen, in einem System vorkommen können.²⁵

Instrumentelle Organisationsbegriff

Das Ergebnis des Gestaltungsprozesses des „Organisierens“ verfestigt sich in der „Organisation“, also die Gesamtheit der generellen Regelungen. Die so entstandene Organisationsstruktur besteht nach Schulte-Zurhausen aus einem System formaler, dauerhafter Regeln (Technokratie), die das Verhalten aller Mitglieder einer Organisation auf das gemeinsame Ziel ausrichten sollen. Diese Regeln beziehen sich vor allem auf die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen (statische Komponente, Leitungsorganisation oder allgemein „Aufbauorganisation bzw. Struktur“) und auf die Abwicklung der Arbeitsprozesse zur Leistungserstellung und -verwertung (dynamische Komponente, Anlauforganisation bzw. Prozessorganisation).²⁶ Hier geht es demzufolge um die Sichtweise „Das Unternehmen hat eine Organisation“. Die Organisation im instrumentellen Sinne ist Mittel zum Zweck der effizienten Zielerreichung der Unternehmen. Neben der formalen Organisation existiert auch die informale (oder informelle) Organisation:

- Die formale Organisation ist bewusst und rational gestaltet und gewöhnlich auch schriftlich fixiert, durch Stellenbeschreibungen, Aufbauorganisationsstrukturpläne, Funktionsdiagramme usw. Den organisatorischen Regelungen hat jedes Organisationsmitglied Folge zu leisten.²⁷
- Die informale Organisation basiert auf persönlichen Zielen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder im Unternehmen und entsteht aufgrund spontaner, d.h. nicht geplanter Beziehungen zwischen Mitarbeitern. Zu speziellen Ausprägungen der informalen Organisation gehören informale Gruppen, informale Kommunikation und informale Machtbeziehungen in der formalen Organisation.²⁸

Der instrumentale Organisationsbegriff bildet seit langer Zeit den Fokus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Nordsieck und Gutenberg, bezeichnen die instrumentelle Organisation als „Betriebsstruktur“ bzw. „diejenige Apparatur..., die die Aufgabe hat, eine durch Planung vorgegebene Ordnung zu realisieren.“²⁹

Während die Notwendigkeit der Einrichtung neuer organisatorischer Strukturen nur selten bestritten wird, treten bei Änderungen bestehender Organisationsstrukturen oft viel erheblichere Widerstände auf. Ursachen hierfür sind die allgemeine Angst vor Neuem (Änderungsprozesse), bzw. der tatsächliche oder befürchtete Verlust von Privilegien als Mitglied einer bestehenden Organisation (Veränderung der Stellenbeschreibung).

Funktioneller Organisationsbegriff

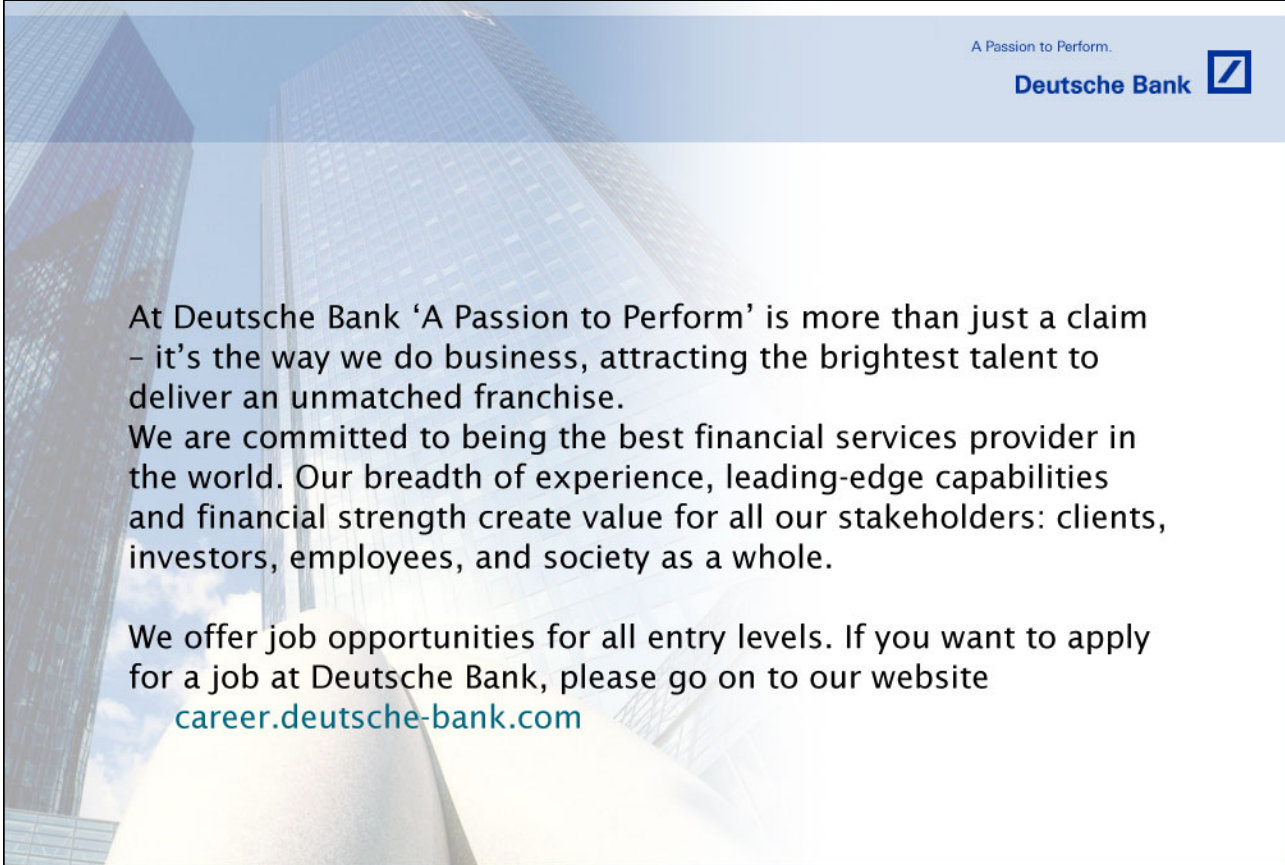
Mit dem funktionalen Organisationsbegriff werden alle Aktivitäten zusammengefasst, die im Zusammenhang mit der Planung, der Einführung und der Durchsetzung von organisatorischen Regelungen verbunden sind.³⁰ Die Organisation wird „organisiert“ und ist in diesem Sinne nach Grochla Mittel zur „Schaffung der Organisationsstruktur.“³¹ Mit der funktionalen Assoziation wird die Organisation als eine von mehreren Funktionen des Managements gesehen. In der Praxis handelt es sich dabei seltener um die Gestaltung einer Neuorganisation, sondern häufiger um eine Reorganisation, also die planmäßige Änderung vorhandener Organisationsstrukturen und Prozessen. Organisieren ist keine punktuelle Aufgabe, sondern eine permanente Herausforderung, die „Diagnosefähigkeiten, gestalterische Phantasie und das Vermögen, organisatorische Veränderungen durchzuführen, erfordert.“³² Die organisatorische Gestaltung eines Betriebes befasst sich mit der Aufspaltung der betrieblichen Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, sowie der Koordination der einzelnen Arbeitsteile zu einem Gesamtziel. Bei genauer Betrachtung der einzelnen dargestellten Ausdrücke lassen sich

Gemeinsamkeiten erkennen. Das Ergebnis des Gestaltungsprozesses des Organisierens festigt sich in der Organisation im instrumentellen Sinn. Das Ganze bildet dann eine Organisation im institutionellen Sinn.

Das Ziel des Organisierens ist die Etablierung einer effektiven Organisationsstruktur. Effektiv bedeutet für Unternehmen die Maximierung ihrer Zweckmäßigkeit, ihrer Produktivität und Wirtschaftlichkeit. Zur Erreichung benötigt man die Optimierung der organisatorischen Regelungen innerhalb einer Organisation. Ist z.B. der Handlungsspielraum eines Mitglieds der Organisation zur Gleichartigkeit seines Aufgabenanfalls derart technokratisch oder umgangssprachlich bürokratisch geregelt, so spricht man von einer Überorganisation, welche kontraproduktiv sein kann, insbesondere bei neuen Aufgaben und für die Motivation der Mitarbeiter. Diese Organisationsprobleme können z.B. durch eine Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung vermieden werden.

2.2 Produktivitätsdreieck T-O-M in der Ablauforganisation

In Anlehnung an die Organisationsbegriffe wird im Folgenden der Zusammenhang im Sinne des T-O-M-Konzeptes beschrieben und analysiert. Dieses Konzept, dargestellt in der Abbildung 11, beeinflusst nachhaltig die Produktivität und zeigt die relevanten Einflussfaktoren **T**echnik, **O**rganisation und **M**itarbeiter (T-O-M).³³



A Passion to Perform. 

At Deutsche Bank 'A Passion to Perform' is more than just a claim – it's the way we do business, attracting the brightest talent to deliver an unmatched franchise.

We are committed to being the best financial services provider in the world. Our breadth of experience, leading-edge capabilities and financial strength create value for all our stakeholders: clients, investors, employees, and society as a whole.

We offer job opportunities for all entry levels. If you want to apply for a job at Deutsche Bank, please go on to our website career.deutsche-bank.com

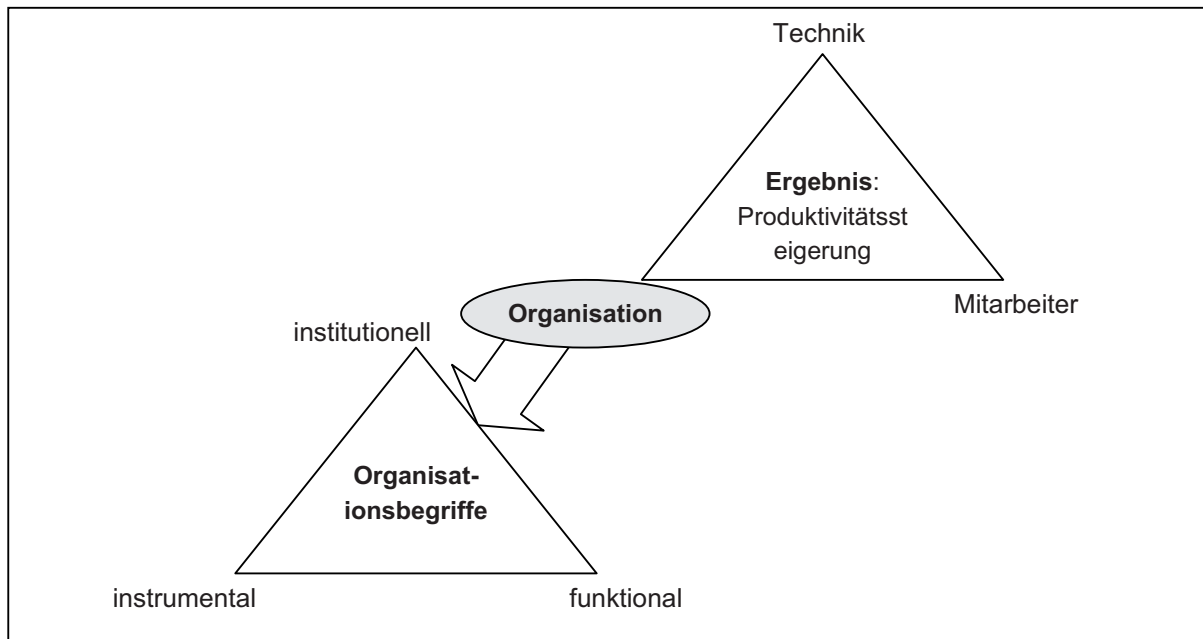


Abb. 11:
Produktivitätsdreieck T-O-M

Hierbei erkennt man die Vernetztheit der einzelnen Faktoren. Jede Konzentration auf nur eines der drei Elemente bedeutet ein Verzicht auf realisierbare Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung. Die Organisation allein trägt nur einen Teil zur Produktivitätssteigerung bei. Für jeden Einflussfaktor bestehen eigenständige, interne Abhängigkeiten. So ist die Arbeitsteilung eng mit der fachlichen Kompetenz des Mitarbeiters verbunden, jedoch kann diese nur ausgeschöpft werden, wenn der Mitarbeiter kontinuierlich in seiner Qualifikation gefördert bzw. weiterentwickelt wird. Auf der anderen Seite gilt aber auch: Eine zu starke Qualifizierung bzw. Spezialisierung wirkt kontraproduktiv.³⁴ Erfolgt keine Balance zwischen den Faktoren, treten Organisationsprobleme auf. Mitarbeiter in Unternehmen in den Industrieländern der westlichen Welt empfinden ihr Dasein nicht immer zufriedenstellend. Die Suche nach (kreativer) Beschäftigung und nach höheren Löhnen zeigt, dass auch hier menschliche Bedürfnisse unbefriedigt sein können.³⁵ Letztlich geht es darum, die vorhandenen Ressourcen so zu koordinieren, dass ein Maximum an Bedürfnisbefriedigung realisiert wird. Diese Organisationsprobleme werden vom personalen Ansatz aufgegriffen, hier aber im Technokratischen bzw. Strukturellen Ansatz nicht betrachtet.

2.3 Organisationsprobleme

Produktionswirtschaftliche Ziele, die sich Unternehmen und Menschen stellen, haben komplexe Aufgabenstellungen zur Folge. Die Ressourcen einer einzelnen Person sind aber begrenzt. Vor allem sind die begrenzte Kraft, das begrenzte Wissen, die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität, die begrenzten finanziellen Mittel und die knappe Zeit zu nennen. Die Aufgabe muss folglich zerlegt und verteilt werden, um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können.³⁶ Die Differenzierung der Gesamtaufgabe und die zielorientierte Abstimmung bilden den Ausgangspunkt des Gesamt-Organisationsproblems. Drei Formen der Aufgabenteilung in der Organisation werden zur Problemlösung dabei unterschieden:

- Durch die **sachliche Aufgabenteilung** wird die Komplexität der Aufgabe durch Aufspaltung in weniger komplexe Teilaufgaben reduziert. Damit wird dem begrenztem Wissen und der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität durch den Menschen entgegengewirkt.

- Dem Problem der knappen Arbeitszeit wird versucht, durch **zeitliche Aufgabenteilung** die rechtzeitigen Erfüllung der Gesamtaufgabe zu begegnen.
- **Personelle Aufgabenteilung** bedeutet, die Gesamtaufgabe auf mehrere Entscheidungsträger zu verteilen. Dabei wird die Knappheit der Faktoren Arbeitszeit, finanzielle Mittel, begrenztes Wissen und begrenzte Kapazität der Informationsverarbeitung der einzelnen Personen vermindert.

Diese Aufteilungsformen treten meist zusammen auf. Der beschriebenen Differenzierung der Gesamtaufgabe steht auf der anderen Seite die Koordination sowie Integration gegenüber, d.h. die gebildeten Elemente müssen wieder zusammengeführt und auf die übergeordnete Zielsetzung orientiert werden.³⁷ Die Teilaufgaben sind voneinander abhängig. Je stärker differenziert, d.h. Arbeitsteilung betrieben wird, desto aufwendiger ist die Integration. Die Organisation befindet sich also in einem Spannungsfeld zwischen Aufgabenteilung und Koordination (siehe Abb. 12).

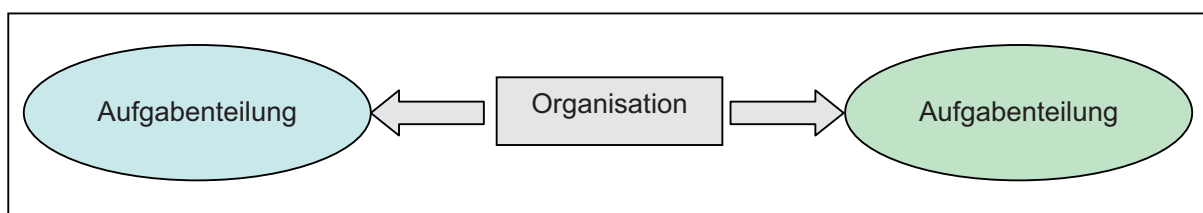


Abb. 12:

Organisation im Spannungsfeld

Das Koordinations- oder Integrationsproblem hat wiederum eine sachliche, zeitliche und personelle Komponente, die der getroffenen Aufgabe entspricht. Das Hauptproblem der Koordination ist die Überwindung des Nichtwissens im Hinblick darauf, was zu tun ist. Die Koordination wird weiterhin dadurch erschwert, dass die beteiligten Einzelpersonen persönliche Ziele (hohes Einkommen, Prestige, eine interessante Arbeit, usw.) verfolgen, die nicht mit dem Sachziel übereinstimmen. Es entsteht ein Motivationsproblem aufgrund der Überwindung des Nichtwollens. Sie stimmen der Kooperation nur zu, um persönliche Ziele bestmöglich verwirklichen zu können. An dieser Stelle erfolgt der Einsatz zusätzlicher Ressourcen zur Beherrschung der Arbeitsteilung, z.B. durch Anreizsysteme. Der Mitarbeiter soll motiviert werden, die persönlichen Ziele dem gemeinsamen Sachziel unterzuordnen. Die Aufgabe der Organisationsgestaltung ist es daher, in Abhängigkeit der gegebenen Rahmenbedingungen, diejenige Organisationsstruktur zu bestimmen, die die höchsten Produktivitätsvorteile eröffnen, Transaktionskosten reduzieren und dadurch Spezialisierungsvorteile nachhaltig ausschöpfen.

2.4 Wettbewerbsfaktor Organisation

Von der Organisation als Gestaltung der Arbeitsteilung, hängt oft der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen ab. Die Wahl der richtigen Organisation, d.h. der Leitungsstruktur und der Prozessorganisation, kann zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens werden. Entscheidend hierbei ist die Reduzierung der Transaktionskosten. Mögliche Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit können die Reduzierung der Leitungsstruktur bzw. flache Hierarchien, kontinuierliche Qualifikation der Mitarbeiter, kompatible Anreizsysteme, usw. sein. Das Toyota-Produktionssystem als „die“ Grund-Form des Lean-Managements, mit ihrer hervorragenden Ablauforganisation, gilt als die bekannteste und effizienteste Organisationsstruktur im Automobilbereich. Sie wird nach den Ansätzen von Kiyoshi Suzaki beschrieben, der einfach zeigt, wie im Sinne der klassischen deutschen, traditionellen Organisationslehre Arbeitsabläufe effizient zu gestalten sind und damit Organisationsprobleme des technokratischen bzw. strukturellen Ansatzes zu lösen sind.

2.5 Das Toyota-Produktionssystem (TPS)

Das Toyota Produktionssystem hat seinen Ursprung bei Eiji Toyoda und Taiichi Ohno. Es entstand aus der Notwendigkeit, herrschende Restriktionen am Automobilmarkt zu verändern. Dieser verlangte die Fertigung kleiner Stückzahlen vieler Modelle bei niedriger Nachfrage. Diese Einschränkungen dienten Toyota ab 1960 als Prüfstein dafür, ob sie gegenüber den bereits in Europa und den USA etablierten Massenproduktionssystemen konkurrenzfähig waren.³⁸ Das TPS ist das von Toyota in einem Zeitraum von über 50 Jahren entwickelte Produktionsverfahren. Es verbindet die Produktivität der Massenproduktion (Fließfertigungsprinzip mit Fließband) mit der Qualität der Werkstattfertigung. Das Toyota Produktionssystem ist ein integrierter Produktionsansatz, um unter Nutzung von bestehenden Einrichtungen, Materialien und Arbeitskräften so effizient wie möglich zu arbeiten.³⁹ Zur Veranschaulichung dient die Abbildung 13.

Explore Our Working World

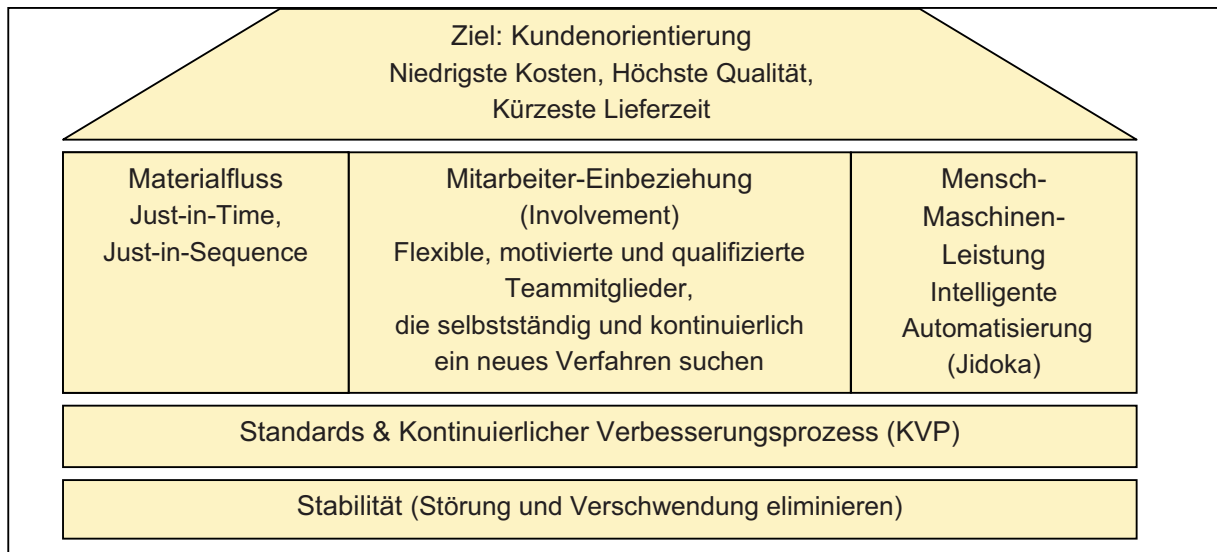
BRITISH AIRWAYS



How does it feel to be part of the working world of British Airways, at the hub of air travel in the 21st century?

British Airways is all about bringing people together, and taking them wherever they want to go. This applies as much to our employees as the 36 million people who travel with us every year. It's about offering greater diversity, more development, better training and more valuable experience. It's about investing in our employees and their futures. For it's only when they realise their full potential that we can achieve our broader business goals.

www.britishairwaysjobs.com

**Abb. 13:***Architektur des TPS*

Als oberstes Leitziel des TPS steht die Kundenorientierung. Sie bildet das Dach des TPS. Ein Weg eine langfristige Kundenbindung zu erreichen, kann durch niedrige Kosten, eine hohe Qualität und kurze Lieferzeiten der Produkte erzielt werden. Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es einer „Drei-Säulen-Strategie“ der Produktion, deren Kern die Einbindung der Mitarbeiter bildet. Hier setzt man vor allem auf flexible, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die den Prozess der Fertigung ständig weiterentwickeln und verbessern. Die erste der drei Säulen bildet der Materialfluss, das so genannte Just-in-Time und Just-in-Sequence. Das Material fließt von den Rohstoffen erst dann zu den Endprodukten, wenn es der Kunde will. Die letzte Säule bildet das Jidoka. Die Maschinen laufen ohne Stopps und Störung, eine Automation erfolgt nur an den notwendigen Stellen. Den Boden bzw. die Grundlagen des TPS bilden die Standards und die Stabilität der Produktionsprozesse, denn die Grundlage jeder Verbesserung in der Fertigung sind die normierten und damit funktional organisierten Standardabläufe. Das TPS-Konzept eignet sich besonders in Industrieunternehmen, die durch eine Serienfertigung geprägt sind.

2.6 Vermeidung von Verschwendung

An ausgewählten praktischen Beispielen wird gezeigt, in welchen Bereichen der Produktion Organisationsprobleme entstehen können, und wie sie, mit zum Teil einfachen bekannten, wenn nicht sogar trivialen Ideen, beseitigt werden können. Grundlage der dargestellten Organisationsprobleme sind die Erfahrungen von Suzaki. Suzaki ist Unternehmensberater, der mit zahlreichen namenhaften Betrieben in den Vereinigten Staaten, Europa und Asien zusammengearbeitet hat. Als Praktiker hat er jenseits von Theorien unmittelbare organisatorische Grundsätze angeboten, die helfen können eine effiziente Ablauforganisation zu bewirken. Jeder seiner aufgeführten Vorschläge ist für sich genommen bekannt und bewährt. Die Veränderungen, die daraus resultieren, können für die Betroffenen schmerzhaft sein. Aber nur fühlbare und z.T. schmerzhaft Veränderungen im Fertigungsprozess bzw. Ablauforganisation bewirken eine Verbesserung der Gesamtorganisation und damit der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung.⁴⁰

Um die Notwendigkeit der Verbesserungsmöglichkeiten zu verstehen, wird immer kurz auf die prekäre Situation des Betriebes eingegangen, bevor man sich mit der Eliminierung der Organisationsprobleme beschäftigt kann.

Trotz der enormen Investitionen in Roboter, NC-, CNC- und DNC-Maschinen, vollautomatisierter Lagerhaltungssysteme, Logistiksysteme und anderer moderner technischer Hilfsmittel, beklagen die Geschäftsführungen über den ständig wachsenden Wettbewerb. Oft sind Ingenieure eher mit der Investitionsplanung beschäftigt, anstatt ihre Zeit mit grundsätzlichen Verbesserungen der Betriebsabläufe zu verbringen. Auch das Instandsetzungspersonal ist nur mit den akuten technischen Problemen beschäftigt anstatt zu überlegen auf welche generellen Anforderungen die Produktion reagieren müsste. Es findet kaum eine betriebsübergreifende Prozessüberwachung statt.⁴¹

An einem Beispiel eines amerikanischen Kraftfahrzeugteileherstellers kann dies verdeutlicht werden. Veränderungen des Maschinenlayouts in der Fabrikhalle dienten dazu, den Materialfluss zu verbessern um Einsparungen zu erreichen. Es wurden in der Fertigung insgesamt 37% der Fabrikfläche eingespart, die Lagerumlaufbestände wurden um 99% reduziert, eine Produktivitätssteigerung um 54% wurde erzielt und eine 74% Senkung der Materialausschüsse konnte erreicht werden. Die einmaligen Investitionsausgabe in Höhe von 5.000 US\$ für die Verbesserung der Ablauforganisation amortisierten sich durch die jährlichen Einsparungen in Höhe von 150.000 US\$ sehr schnell.⁴²

Andere Unternehmen, die solche Erfolgsgeschichten noch nicht aufweisen, beklagen sich auf der einen Seite darüber, wie schwierig es ist, Geld zu verdienen. Auf der anderen Seite werden jedoch die Verschwendungen in der unmittelbaren Umgebung in der Produktion ignoriert. Fujio Cho von Toyota definiert Verschwendung als „...alles außer dem Minimum an Aufwand für Betriebsmittel, Material, Teile, Platz und Arbeitszeit, das für die Wertsteigerung eines Produktes unerlässlich ist.“ Gerade der Faktor Zeit wird nicht als Teil der Wertschöpfungskette angesehen. Trotzdem bewirkt die Zeit eine Wertminderung der gesamten potenziellen Wertschöpfung bzw. Produktivität des Betriebes, sofern sie schlecht genutzt wird. Es muss hier die Frage gestellt werden, ob ein Unternehmen wirklich genügend Zeit dafür aufbringt, um herauszufinden, was wirklich in seinen Fabrikhallen vor sich geht. In der Abbildung 14 sind verschiedene Situationen dargestellt, die die klassischen Organisationsprobleme einer Fabrik zeigen.⁴³

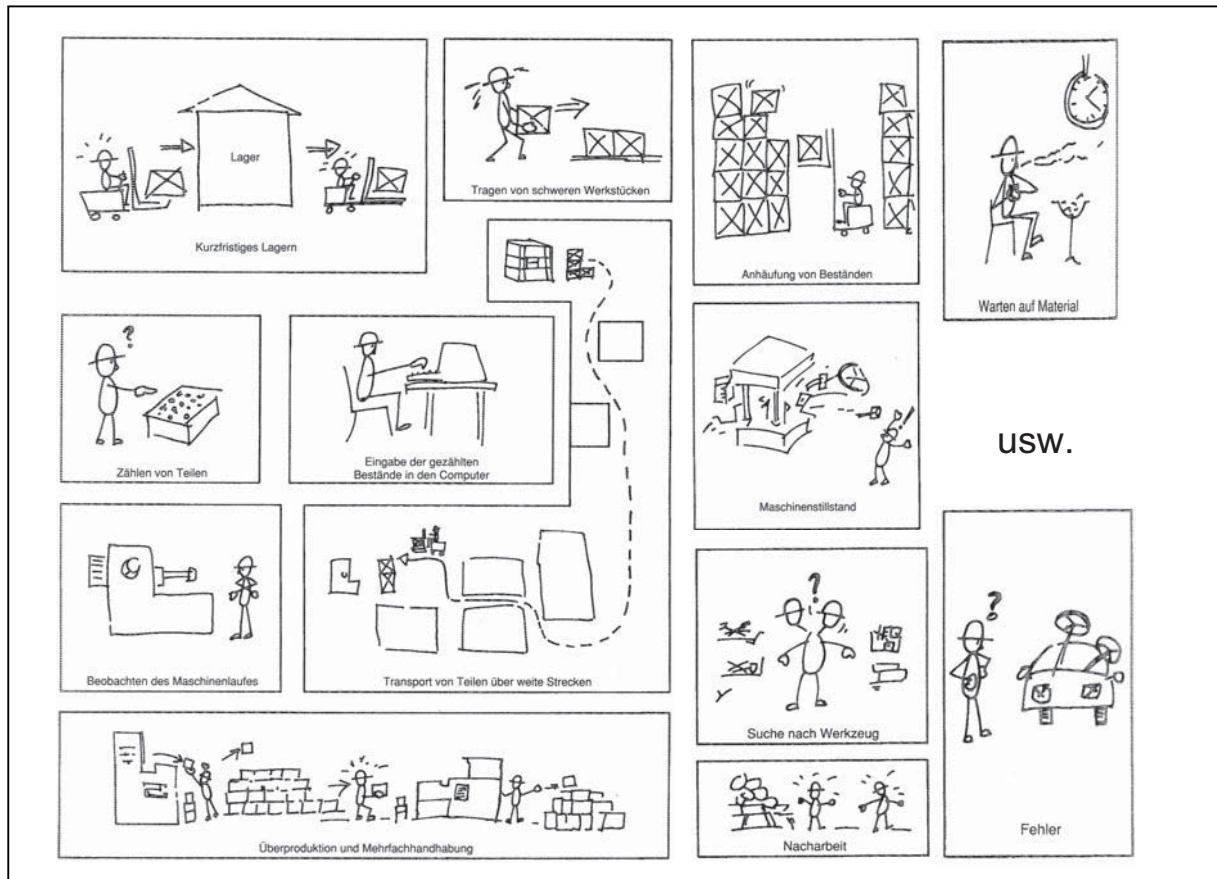


Abb. 14:
Typische Szenen in einer Fabrik

Verschwendung von Zeit kann in drei Bereichen identifiziert werden. Der wertschöpfende Zeitanteil an einer Maschine beläuft sich auf ca. 12%. Als Verschwendung kann hier die unnötige Maschinenlaufzeit, Rüstzeiten, Maschinenstillstand, unproduktive Wartungen, Herstellung fehlerhafter Produkte oder die Produktion über den Absatzbedarf hinaus, auf Lager gesehen werden. Der wertschöpfende Zeitanteil am Material liegt bei ca. 10%. Verschwendung entsteht hier durch den Transport, die Lagerung, der Kontrolle oder durch die Nacharbeit an fehlerhaften Produkten. Beim Menschen ist der wertschöpfende Zeitanteil am geringsten. Er beträgt lediglich neun Prozent. Hier entsteht die Verschwendung durch das Warten auf Material, Beobachten von laufenden und produzierenden Maschinen, Verursachen von Fehlern, Suche nach Werkzeug oder die Produktion von unnötigen Teilen.⁴⁴

Im Folgenden wird über die Notwendigkeit gesprochen, die Verbesserungsmaßnahmen dort einzusetzen, wo sie benötigt werden, nämlich in der Fertigungshalle. Wenn die Ideen aller betroffenen Mitarbeiter für eine Verbesserung der Betriebsabläufe genutzt werden, dann können hochwirksame Ergebnisse erzielt werden, sofern die Verbesserungen umfassend aufeinander abgestimmt und sinnvoll miteinander verknüpft sind. Auch wenn die Erzeugnisse der verschiedenen Firmen ganz unterschiedlicher Art sind, so ähneln sich doch die typischen Arten der Verschwendung durch eine schlechte Ablauforganisation. Nach langjährigem Einsatz von Verbesserungstechniken konnte Toyota die folgenden sieben Arten von Verschwendung als die Wichtigsten herauskristallisieren.

Die schlimmste Art der Verschwendung ist nach Toyota, die der Überproduktion. Sie entsteht dann, wenn Waren über den jeweiligen Bedarf des (Absatz-)Marktes hinaus produziert werden. Wenn der Markt gerade im Aufschwung ist, mag dies nicht schlimm sein. Lässt jedoch die Nachfrage des Marktes nach, wirken alle Effekte der Überproduktion zusammen, so dass manche Betriebe in Schwierigkeiten kommen, weil sie die Ware, die nicht abgesetzt werden kann, als zusätzliche (Lager-) Bestände und gebundenes Kapital mit hohen Fremdkapitalzinsen halten müssen.

Die Verschwendung durch Wartezeit kann im Betrieb leicht identifiziert werden. Wenn man sich in der Fabrik umschaute, finden man häufig auch Bedienungspersonal, das laufende Maschinen einfach nur beobachtet. Man könnte jedoch meinen, dass die Maschinen ständig beobachtet werden müssen, damit bei einem Auftreten eines Problems schnell eingegriffen werden kann. Aber ist es dann nicht bereits zu spät? Sollte nicht im Voraus ein Mechanismus entwickelt werden, der die Maschine beim Auftreten eines Problems automatisch abschaltet und den Mitarbeiter durch ein Signal alarmiert? Oder kann der Produktionsfluss nicht so optimiert werden, dass Störungen erst gar nicht auftreten, z.B. auch durch vorbeugende und gewissenhafte Wartungen/Instandhaltungsarbeiten?

Verschwendung durch Transport, sowie mehrfache Handhabung der zu fertigenden Erzeugnisse, zählen zu den am häufigsten in den Betrieben zu beobachtenden Arten der Verschwendung. Ein falsch geplantes Hallenlayout führt unter Umständen zu langen Transportwegen und überflüssigen Transportbändern. Daraus folgt, dass Teile, die nicht ordnungsgemäß abgelegt wurden, zwei- oder dreimal gehandhabt/transportiert und zwischengelagert werden müssen, und dabei unnötigen Lagerraum beanspruchen. Ein Verbesserungspotenzial liegt hier bei einer effektiveren Anordnung der Betriebsmittel, bei der Prozesssteuerung, Transportmethoden sowie der effektiven Arbeitsplatzorganisation.



Students and New Graduates

Quintiles Transnational Corp. realizes that as a student or recent graduate, you have many available career options. As such, we would like to invite you to explore the vast opportunities we have to offer. Career opportunities with Quintiles Transnational Corp. provide a work environment shared by those who value hard work and will create a learning environment drawing on the wisdom, expertise, experience, and talents of our unequalled staff.

For more information on identifying career opportunities, please go to www.quintiles.com

Allein die Technologie kann bereits alleine eine Problemquelle sein, die eine unnötige Verschwendung durch den Arbeitsprozess zur Folge hat. Es ist die Aufgabe der Ingenieure den Bearbeitungsprozess eines Werkstücks so zu optimieren, dass ein bestmöglicher Produktionsdurchlauf gewährleistet ist. So kann beispielsweise ein bestimmtes Spritzgussverfahren zusätzliche Arbeit erforderlich machen, weil danach noch an der Oberfläche des Spritzgussproduktes gefeilt und poliert werden muss. Die nötige Arbeitskraft wird jedoch völlig überflüssig, wenn die Spritzgussform in Ordnung ist und das Problem bereits in der Konstruktion entsprechend berücksichtigt wurde.

Verschwendung fängt also mit der Überproduktion an, erhöht die Lagerbestände und damit die Kosten im Unternehmen. Verwendung ist aber auch permanent in der Arbeitsorganisation gegeben, und zwar wenn ein zusätzlicher Aufwand für die Handhabung/Logistik der Produkte anfällt, zusätzliche Fremdkapitalzinsen, Personal und Verwaltungsarbeiten notwendig sind. Bestände können durch das Aussondern von veraltetem Material, durch das Vermeiden vom Ankauf oder Anlieferung von Material in großen Mengen oder durch die Herstellung von kleinen Losgrößen verringert werden.

Eine weitere Art der Verschwendung ist die der zusätzlichen „Bewegung“ der Mitarbeiter wegen des enormen Zeitbedarfs nicht notwendiger Arbeitsgänge, Holgänge von Material und Informationen usw.. Bewegung für sich dient nicht der Wertsteigerung eines Produktes. Ein Arbeiter kann drei Stunden mit der Suche seines Werkzeuges in der Fabrik beschäftigt sein, ohne dass er nur einen Cent zur Wertschöpfung an dem Produkt beisteuert. In diesem Fall werden die Produktionskosten um den Lohn für drei Arbeitssunden erhöht und gleichzeitig die Produktionszeit um drei Stunden verlängert, so dass die Ware auch erst drei Stunden später zum Kunden geliefert werden kann.

Die Verschwendung durch Produktionsfehler erhöht die Produktionskosten und verlängert die Durchlaufzeit. Zusätzlich kann eine Nacharbeit aufgrund von Qualitätsfehlern notwendig werden, oder die fehlerhaften Teile müssen kostenaufwendig verschrottet werden. Gleichzeitig wird bereits geleistete und wertsteigernde Arbeitszeit und Material vergeudet. Am schlimmsten ist es jedoch, wenn ein Fehler erst nach der Auslieferung zum Kunden festgestellt wird. Dann entstehen nicht nur Kosten aufgrund der Garantie und der erneuten Auslieferung, sondern es entsteht auch ein Imageverlust. Zukünftige Geschäfte mit dem Kunden sind gefährdet und ein angestrebter Marktanteil kann verloren gehen.⁴⁵

2.7 Erster Ansatz – Vereinfachen, Kombinieren und Eliminieren

Ziel des Ansatzes ist es, die Arbeit einfacher, schneller, billiger, besserer und sicherer zu gestalten. Die Schwierigkeit, Verschwendung auszuschalten, liegt darin begründet, dass bisher noch nicht genügend Anstrengungen unternommen wurden, die Verschwendung in der Ablauforganisation ausfindig zu machen, um sie dann beseitigen zu können. Es ist paradox, dass viele der Möglichkeiten relativ trivial sind und wundert sich, dass man nicht bereits eher auf derartige Ideen gekommen ist und zwar die Arbeitsabläufe so zu ändern, dass sie dem Unternehmen von Vorteil sind. Es kann nur an den gesunden Menschenverstand appelliert werden und jeder, nicht nur die Ingenieure, können ihren Beitrag zum Verbesserungsprozess in der Produktion leisten. Nachfolgend wird jeweils ein Beispiel zum Vereinfachen, zum Kombinieren und zum Eliminieren aufgeführt.

2.7.1 Beispiel für Vereinfachung

Bei einem Zerspanungsvorgang macht ein Arbeiter ab und zu Flüchtigkeitsfehler, indem er die zu bearbeitenden Teile verkehrt herum einlegt, und das Material beschädigt. Dadurch wird Material verschwendet und die

Lebensdauer der Werkzeuge verkürzt. Das Problem konnte, wie in Abbildung 15 zu sehen ist, durch eine entsprechende Vorrichtung an der Maschine gelöst werden. Diese Idee des narrensicheren Mechanismus wird in Japan „Poka-Yoke“ genannt.⁴⁶

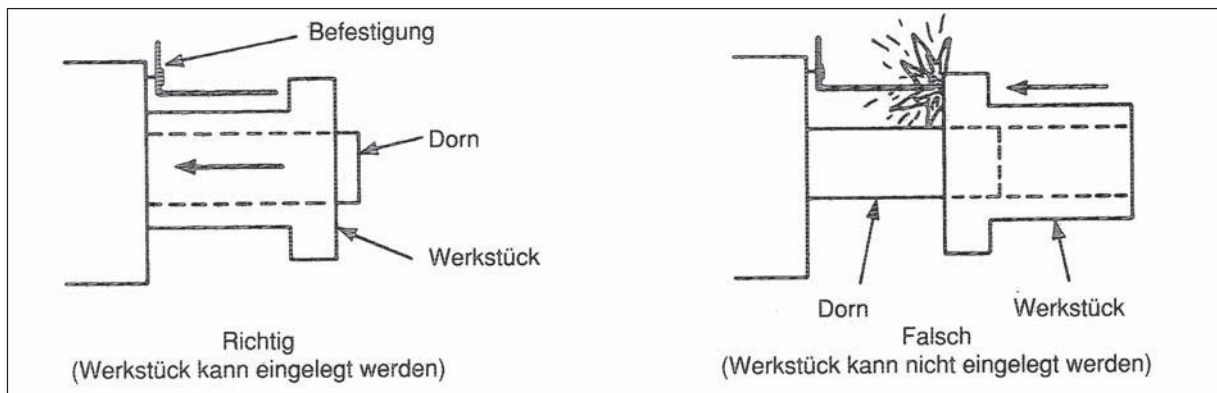


Abb. 15:

Beispiel für Poka-Yoke (narrensicherer Mechanismus)

2.7.2 Beispiel für Kombinieren

Für einen Arbeitsvorgang werden zwei Maschinen benötigt, von denen jede durch einen Arbeiter bedient wird. Da beide Maschinen hochautomatisiert sind, verbrachten die Arbeiter die meiste Zeit damit, den laufenden Maschinen zuzusehen, ohne den Produktwert durch eigene Arbeitsleistung zu steigern. Nachdem beide Maschinen näher aneinander gestellt wurden und die verschiedenen Tätigkeiten miteinander kombiniert wurden, konnte ein Arbeiter beide Maschinen gleichzeitig bedienen. Abbildung 16 zeigt den Prozess vor und nach der Einführung der Verbesserung.⁴⁷

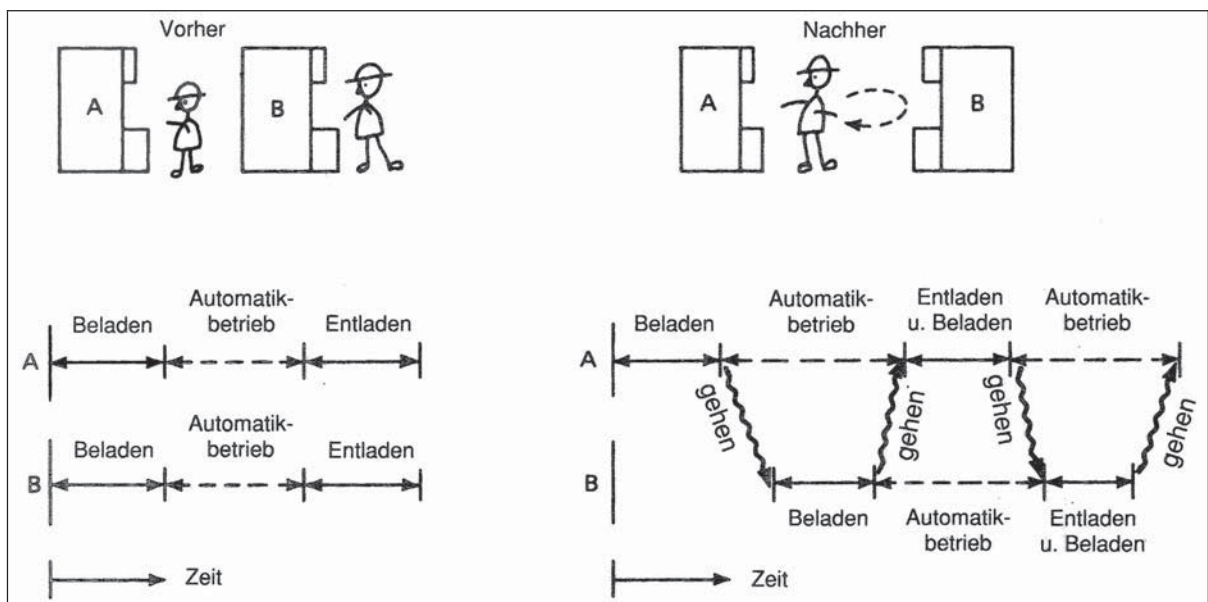


Abb. 16:

Mehrmaschinenbedienung

2.7.3 Beispiel für Eliminieren

Beim Materialtransport von einer Maschine zur darauf folgenden Maschine wurde unnötig Energie im Logistikbereich verschwendet, und zwar durch die mehrfache Handhabung des Materials, durch das Fördern des Materials sowie durch das Abnehmen und Wiederauflegen des Materials auf das Transportband. Abbildung 17 zeigt den schrittweisen Abbau der Verschwendung. Benachbarte Prozesse werden synchron geschaltet und eine Fließfertigung eingeführt. Durch die Verbesserung wird nicht nur Zeit eingespart, sondern auch die Materialbestände zwischen den einzelnen Stationen und damit zugleich auch der Lagerbedarf reduziert. Der Produktionsdurchlauf wird beträchtlich verkürzt.⁴⁸

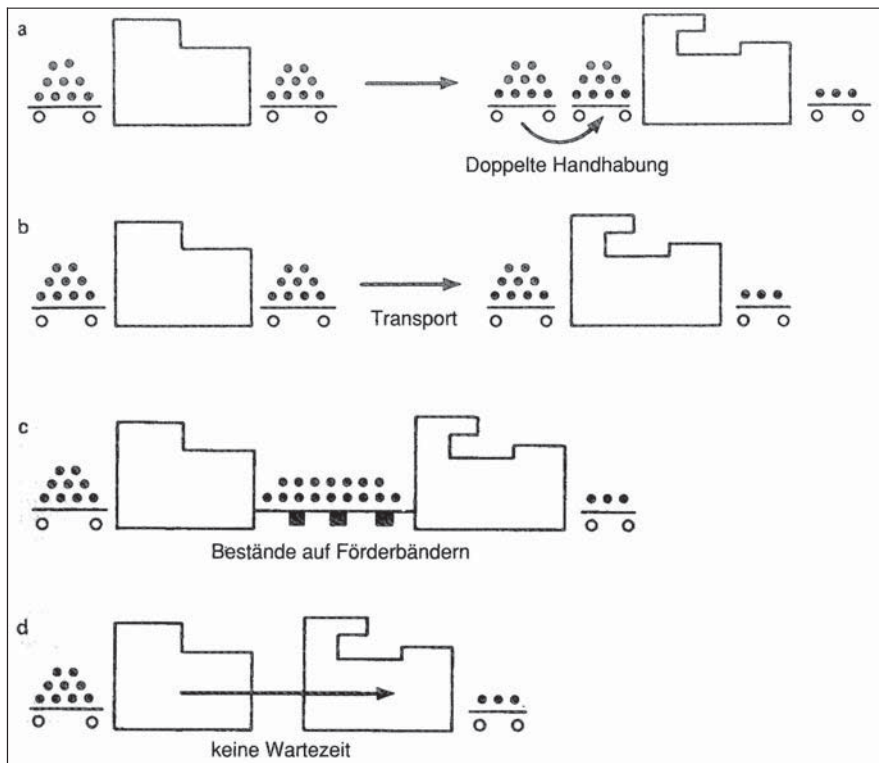


Abb. 17:

Vermeidung unnötiger Materialtransporte

2.8 Zweiter Ansatz – Zurück zu den Grundlagen der Arbeitsorganisation

Die Themen Betriebsführung und Arbeitsplatzorganisation spielen in den Unternehmen oft eine geringere Bedeutung. Trotzdem muss man sich an den Grundsätzen beider Themen bestmöglich stellen, damit sie den Anforderungen der Mitarbeiter genügen. Mitarbeiter, die stolz auf ihren Arbeitsplatz sind, stellen eher qualitativ hochwertige Produkte her als die Mitarbeiter, die unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind.⁴⁹ Eine gut koordinierte Betriebsführung ist Sinnbild für eine steigende Arbeitsmoral der Mitarbeiter in der Fertigung. *Doch wodurch zeichnet sich eine optimierte Betriebsführung bzw. Arbeitsplatzorganisation aus?*

Arbeitswissenschaftliche Antworten darauf berühren Aspekte wie die über die richtige Werkzeuglagerung, die richtige Entsorgung von Betriebsabfällen, die Handhabung bei der Kennzeichnung von Kontrollpunkten oder die Aufbewahrung der persönlichen Sachen der Arbeiter. Derartige arbeitsorganisatorische Problemlösungen ebnen den richtigen Weg zur optimalen Arbeitsplatzgestaltung. Damit gehören die ersten Schritte zur

Gestaltung der Arbeitsplatzorganisation zu den Grundlagen, die das Management bei der Verbesserung von Arbeitsprozessen durchzuführen hat.⁵⁰

Eine von vielen Möglichkeiten, um die Einstellung eines Unternehmens zu eventuellen Verbesserungsmaßnahmen kennen zu lernen, besteht z.B. in einem Rundgang durch die Produktionshallen. Hierbei ist vor allem auf die Umsetzung der Betriebsführung zu achten. Den Stand der Verbesserungen misst man daran, inwiefern Werkzeuge gelagert werden oder Arbeitstische eingerichtet sind. Des Weiteren bedarf es eines Managements, das kontinuierlich darauf achtet, dass die Grundsätze der Arbeitsplatzorganisation eingehalten werden. Manager die Kontrollgänge machen und dabei auf Fehler hinweisen, haben im fortschreitenden Organisationsprozess, ein positives Verhältnis zu ihren Mitarbeitern aufgebaut. Derartiges vorbeugendes Arbeitsplanungsverhalten spiegelt sich in einer hohen Arbeitsintensität wider. Die Betriebsführung ist dadurch eine Managementaufgabe, die eigentlich in der Produktion jeden angeht.⁵¹ Sie hängt stark mit der verbesserten Arbeitsplatzorganisation zusammen, dessen Ziel es ist, die Kosten der Produktion zu reduzieren. Werkzeuge, die am häufigsten benötigt werden, sind möglichst nah an der Maschine zu platzieren. Außerdem sollte eine unnötige Anhäufung von Teilen vermieden werden. Sie beeinträchtigen den Materialfluss und bilden eine Form der Verschwendung. In der folgenden Abbildung 18 wird auf ein konkretes Beispiel aus dem Bereich der Lagermethodik eingegangen.

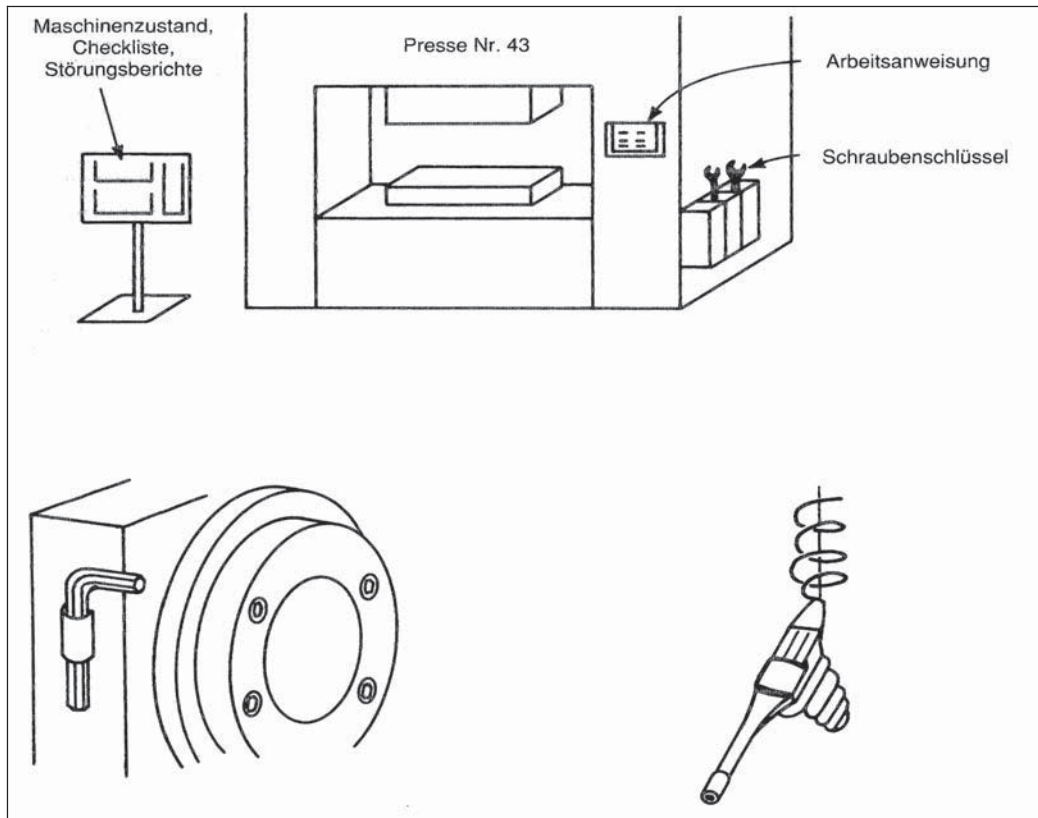
Für Werkzeuge, die häufig benutzt werden, müssen an den Maschinen Halterungen angebracht sein, damit sie in unmittelbarer Nähe zum Tätigkeitsbereich eines Mitarbeiters erreichbar sind. Auch erscheint es als sinnvoll, an jeder Maschine eine Bedienungsanleitung anzubringen. Um den Mitarbeitern das Holen und Zurückbringen von Werkzeugen zu erleichtern.



**CREDIT
SUISSE** | **FIRST
BOSTON**

CSFB is a global investment bank, which means we advise our clients on the best ways to restructure and adapt their businesses and make the most of their capital. We carry out trade and sales agreements, manage investments and develop solutions to complex financial problems on behalf of institutions, corporations, governments and wealthy individuals all over the world.

www.credit-suisse.com

**Abb. 18:***Werkzeuge an der Maschine*

Im Ergebnis einer guten Betriebsführung und Arbeitsplatzorganisation kann das Unternehmen weniger Maschinenausfälle, geringere Ausschussraten und die Früherkennung von Problemen erreichen.⁵²

2.9 Dritter Ansatz – Gerichteter Fertigungsfluss: Als Klassiker der Ablauforganisation

In der Fabrik wird das Material durch Förderbänder oder Gabelstapler von einem Fertigungsbereich zu einem anderem transportiert. Transport, Fertigung und Kontrolle stellen die Grundlage aller betrieblichen Arbeitsvorgänge dar. Obwohl die einzelnen Bereiche in sich optimal geführt werden, kann die Produktion durch mangelnde Koordination, im Ganzen, Schwachstellen aufweisen. Im Ergebnis werden durch eine schlechte Logistik Zwischenlagerbestände angehäuft. Um die daraus resultierenden Produktivitätsverluste und die zusätzlich anfallenden Kosten auszuschalten, muss der gesamte Produktionsablauf genau durchleuchtet/analysiert werden. Ein erster Schritt kann darin bestehen, dass Layout und die verwendeten Maschinen im Betrieb zu untersuchen.⁵³

Häufig finden man in einem Produktionsunternehmen Maschinen, die so platziert sind, dass der Materialfluss auf den ersten Blick nicht zu erkennen ist. Gründe, warum keine erkennbare Struktur vorhanden ist, sind teilweise recht trivial. Wenn ein Betrieb expandiert, werden neue Maschinen und Fertigungseinrichtungen dort platziert, wo gerade Platz ist. Weiterhin ist man der Überzeugung, dass gleichartige Maschinen und Arbeitsgänge am Besten im selben Bereich installiert werden sollten und von nur einer einzigen Aufsichtsperson überwacht werden müssen. Letzteres Argument soll nun durch den Vergleich des

verfahrensorientierten und des produktorientierten Layouts, mit ihren Vor- und Nachteilen näher untersucht werden.⁵⁴

2.9.1 Verfahrenorientiertes Layout

In der Abbildung 19 ist ein typischer Verlauf des Materialflusses in einem verfahrenorientierten (bzw. funktionsorientierten) Layout dargestellt. Bei dieser Aufstellung werden Maschinen mit gleichen oder ähnlichen Verfahren zu Gruppen zusammengefasst.

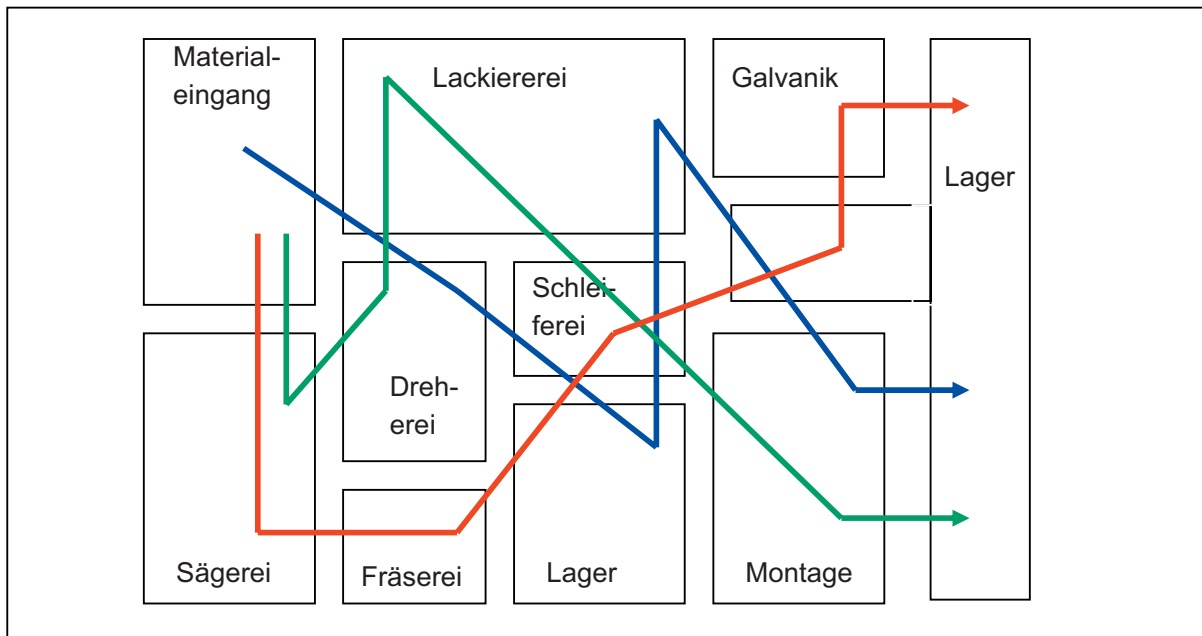


Abb. 19:
Materialfluss in einem verfahrenorientierten Layout

Die mit diesem Layout verbundene Verschwendung kann erheblich sein. Doch können auch Vorteile mit diesem Konzept verbunden werden. Arbeiter können leichter eingearbeitet werden und die Überwachung der laufenden Maschinen kann von einer Person übernommen werden. Spezialwerkzeuge zum Einrichten der Maschinen können gemeinsam genutzt werden. Die Arbeit des Wartungspersonals scheint leichter zu sein und bei einem Ausfall einer Maschine kann ohne große Komplikationen auf der benachbarten Maschine weiterproduziert werden (natürlich nur, wenn die Kapazitäten es zulassen). Um die Wirtschaftlichkeit des Layouts jedoch zu analysieren, bedarf es der Untersuchung nach den Arten der Verschwendung, die mit diesem Layout im Zusammenhang stehen. So kann es zu einer schwierigen Produktionsplanung und Kapazitätsbestimmung kommen bzw. zu extrem langen Fertigungsdurchlaufzeiten. Ebenso gibt es eine Verschwendung durch den Transport der Materialien und die Anhäufung von Umlaufbeständen. Fehlerquellen können schlecht lokalisiert werden und es gibt unzureichende Verbesserungsmöglichkeiten infolge der mangelnden Standardisierung.⁵⁵

2.9.2 Produktorientiertes Layout

In der Abbildung 20 ist ein verbessertes Layout dargestellt. Deutlich zu erkennen ist der gleichmäßigere und übersichtlichere Materialfluss. Das Material fließt jetzt so, wie es die Arbeitsfolgen erfordern. Die Arbeitsprozesse sind eng miteinander verbunden und die notwendigen Transportwege zwischen den Bereichen sind wesentlich kürzer.

Produktionsarbeiter können in diesem Layout besser einer Produktionslinie zugeordnet werden. Auch wenn dies bei einigen Arbeitsvorgängen schwieriger erscheinen mag, sollte es mit Hilfe der Kreativität, Einsatzbereitschaft und moderner Technologien möglich sein, auch diese Arbeitsvorgänge so zu vereinfachen, dass jeder Arbeiter sie schnell beherrschen kann.

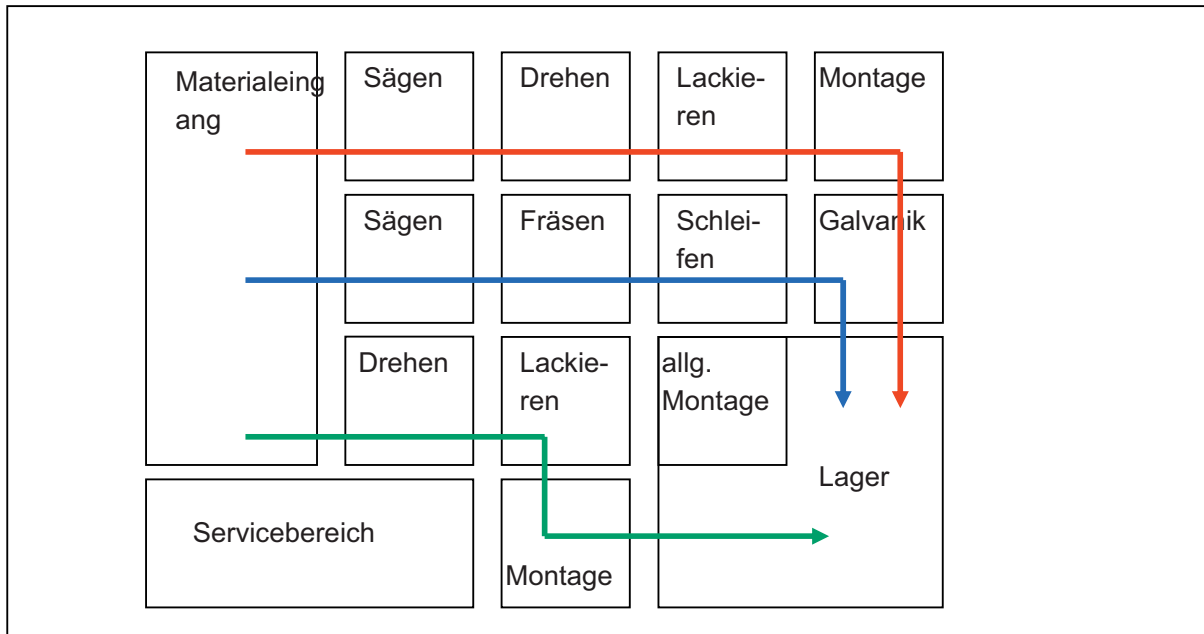


Abb. 20:

Materialfluss in einem produktorientierten Layout


www.jpmorgan.com

The 360° career.

Get the European Perspective

We believe that JPMorgan is the most challenging and rewarding career choice a talented graduate can make. We call this the 360° career because it is a total package of earning power, job satisfaction and personal development.

We take graduates into a range of different businesses from Investment Banking to Technology. Our training programmes combine on-the-job learning with top-quality classroom instruction and practical experience gained in different parts of the business.

Die Arbeiter können lernen, mehrere Maschinen für verschiedene Arbeitsvorgänge zu bedienen. Da die Arbeiter damit auch ihre persönlichen Fähigkeiten erweitern können, wird ihre Arbeitszeit besser genutzt und die einzelnen Arbeitsschritte können besser koordiniert und gesteuert werden. Durch den Einsatz von mehreren kleineren und billigeren Maschinen, anstatt einer einzigen schnellen, flexiblen und teuren, kann das Potenzial dieses Layouts für eine Verbesserung noch weiter genutzt werden. Die geringere Auslastung der Maschinen, die nur für bestimmte Serien verwendet werden, wird durch die erhöhte Leistungsfähigkeit des gesamten Systems mehr als ausgeglichen.

Die Verschwendung und weitere Probleme, die mit einem verfahrensorientierten Layout einhergehen, können durch die Umstellung auf ein produktorientiertes Layout gelöst werden. Dieses stellt einen Prozess der Veränderungen dar und ist somit eine Herausforderung für jedes Unternehmen. Wenn ein besseres Verständnis zwischen allen Produktionsbereichen entwickelt wird, anstatt sich nur auf den eigenen Verantwortungsbereich zu konzentrieren, wenn ferner scheinbare Sachzwänge in Frage gestellt werden, anstatt sie als gegeben hinzunehmen, kann man sehr oft umfangreiche Verbesserungen für den gesamten Betrieb erreichen.

Mögliche Nachteile eines produktorientierten Layouts dürfen jedoch nicht vernachlässigt werden. Dadurch, dass die einzelnen Bereiche dezentralisiert sind, kann es hinsichtlich der Führungsorganisation zu unklaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten kommen, insbesondere darüber, wem gegenüber die Arbeiter unterstellt sind. Das Organisationsschema muss demnach neu überdacht werden. Ein weiteres Problem kann es durch die begrenzten Maschinenkapazitäten geben. Auch können große, teure Maschinen nicht ohne weiteres wieder deinstalliert und gegen kleinere getauscht werden.⁵⁶

In der Abbildung 21 wird mit einfachen Mitteln der enorme Vorteil des produktorientierten gegenüber dem verfahrensorientierten Layouts dargestellt.

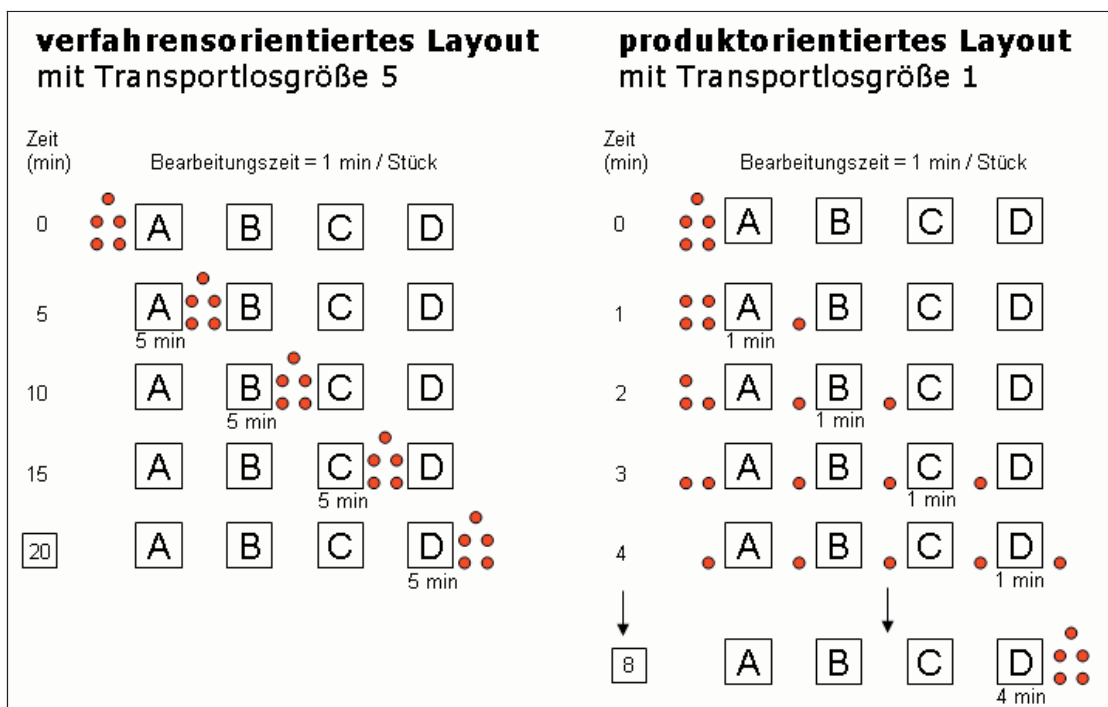


Abb. 21:

Vergleich zwischen den beiden Layoutvarianten

Beim produktorientierten Layout dauert es nur vier Minuten, bis das erste Teil alle vier Arbeitsschritte durchlaufen hat. Für das ganze Los werden also bis zur Fertigstellung nur insgesamt acht Minuten benötigt. Wenn die Höhe der im Prozess (zwischen A und D) befindlichen Bestände verglichen wird, kann man feststellen, dass das Maximum beim verfahrensorientierten Layout bei 15, beim produktorientierten Layout dagegen nur bei drei Teilen liegt. Damit wird im produktorientierten Layout auch bedeutend weniger Lagerraum benötigt.⁵⁷

2.10 Vierter Ansatz – Qualifikation der Mitarbeiter

Qualitätsprobleme in Form von Maschinenausfällen führen zu einer verstärkten Beeinschränkung des Materialflusses. Demnach beeinträchtigen starre Stellenbeschreibungen die Koordination im gesamten Produktionssystem. Um diese Probleme anzugehen, bedarf es einer Flexibilitätssteigerung innerhalb der Produktion. Eine mögliche Form stellt hierbei eine verbesserte Qualifikation des Mitarbeiters dar, um anfallende Verschwendungen zu vermeiden. Das hat zur Folge, dass entsprechend ihrer Bearbeitungsreihenfolge die verschiedenen Prozesse hintereinander geschaltet werden können. Im Idealfall sind die Mitarbeiter an alle Tätigkeiten beteiligt, wie schneiden, stanzen, nacharbeiten, schweißen, montieren und prüfen.⁵⁸ Die folgende Abbildung 22 untermauert sinnbildlich die Aussage in grafischer Form.

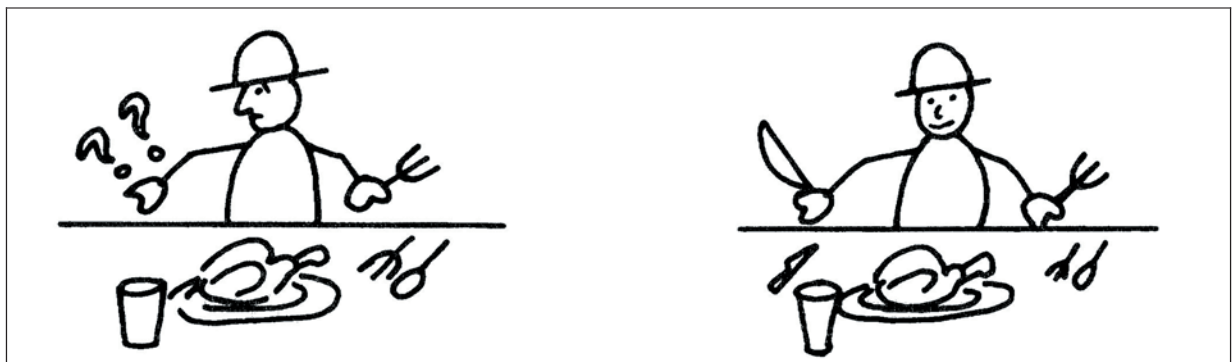


Abb. 22:
„Mehrfachqualifikation“

Mit derart qualifizierten Mitarbeitern kann das Produktionssystem viel besser auf die wechselnde Marktnachfragen reagieren und sich dem schwankenden Betriebsvolumen anpassen.

Das Management eines Unternehmens sollte verstärkt am Weiterbildungsprozess ihrer Mitarbeiter beteiligt sein. Sie sollten es sich zum Ziel setzen, Vorrichtungen und Maschinen so zu modifizieren (z.B. Poka-Yoke), dass auch unerfahrene Mitarbeiter bestimmte Tätigkeiten in relativ kurzer Zeit beherrschen.⁵⁹ Ebenfalls müssen Arbeitsschritte standardisiert und Checklisten ausgegeben werden. So kann der Mitarbeiter seine ausführenden Arbeitsvorgänge mit den standardisierten Vorgaben vergleichen und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge machen. Neben der Weiterbildung bedarf es der Einführung des Arbeitsplatztauses, des Job-Rotation. Die folgenden zwei Beispiele zeigen das daraus entstehende Verbesserungspotenzial auf.

Bei den Meistern gab es ständig Unstimmigkeiten zwischen der Fertigung und der Montage. Das Hauptproblem lag dabei im auftretendem Engpass, das durch fehlende Teile entstand. Unter Mitwirkung des Managements tauschten die beiden Meister ihre Arbeitsplätze, um ein Verständnis für die Arbeit des anderen zu erhalten. Das führte dazu, dass sich die Atmosphäre zwischen beiden besserte, da man sich nun absprach und es dadurch seltener zu Engpässen kam.

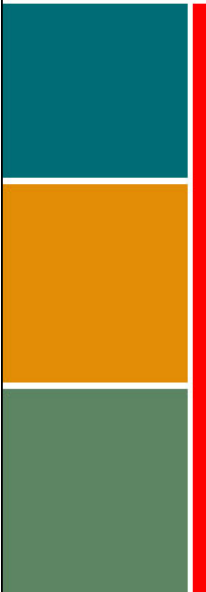
Bei den Arbeitern erfolgte die Job-Rotation in Verbindung mit einem Programm zur Erweiterung der persönlichen Qualifikation.⁶⁰ Am Anfang des Programms stand ein Gespräch mit dem Vorgesetzten. Hierbei wurde ein Plan erstellt, der die Entwicklung der Fähigkeiten des Arbeiters dokumentierte. Als Anreiz zur persönlichen Weiterentwicklung, gewährte das Management dem Mitarbeiter eine Lohnerhöhung. Das hatte zur Folge, dass sich unter den Mitarbeitern ein gesundes Wettbewerbsklima entwickelte. Die Einführung von Weiterbildungen und Job-Rotation führte letztendlich zu positiven Ergebnissen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Erweiterung der Qualifikation der Beschäftigten unbedingt notwendig ist, um konkurrenzfähig zu werden und zu bleiben.

2.11 Fünfter Ansatz – Verknüpfung der Produktionsbereiche

In diesem Ansatz geht es darum, die unterschiedlichsten Aktivitäten in der Produktion so zu koordinieren und zu steuern, dass die unfertigen Erzeugnisse und Waren in der erforderlichen Menge zur gewünschten Zeit mit dem geringsten Kostenaufwand und in der höchsten Qualität hergestellt und transportiert werden. Dazu muss ein Just-in-Time-Informations- und Steuersystem entwickelt werden, welches sicherstellt, dass jede Information rechtzeitig am richtigen Ort ankommt. Eine Möglichkeit dazu ist das Informationssystem Kanban. Dieses Hilfsmittel dient nicht nur der Übermittlung von Daten und Informationen, sondern kann auch dazu verwendet werden, weitere Verbesserungen zu ermöglichen.⁶¹





Branding

Barclays Capital is a world leading investment bank. It is also a young organisation that has grown rapidly over the last eight years. With the support of a parent bank with a balance sheet of over £520(\$983) billion, we have an unusual combination of history and dynamic youth. With offices in 22 countries and over 8,000 employees, we are continuing to expand every year.

Internships

An internship is an excellent way for you to gain an understanding of Barclays Capital. There is a range of different internship opportunities for students and they most commonly take place over the summer. Lasting about ten weeks, they are available at both Analyst and Associate level. An internship or placement may lead to an offer of permanent employment on successful completion of your degree.

www.barclayscapital.com/campusrecruitment

2.11.1 Kanban

Kanban (japan.: kanban = Anzeigekarte) ist ein Werkzeug zur Fertigungssteuerung. Ursprünglich wurde es in amerikanischen Supermärkten eingeführt, um den Wareneingang und -ausgang besser zu kontrollieren. Bereits 1953 hatte der Begründer des Just-in-Time Produktionssystems, Taiichi Ohno von Toyota, mit der Einführung der bewährten Supermarktmethode in einem Produktionsbetrieb von Toyota begonnen. Ohno erkannte frühzeitig, dass der Supermarkt mit dem Produktionsprozess in einer Fabrik gleichgesetzt werden kann. In der Fabrik ist Kanban eine Karte, auf der die Teilenummer, die Menge der Teile, deren Herkunft und Bestimmungsort vermerkt ist. Zum besseren Verständnis soll nun untersucht werden, wie das Kanban Informationssystem in einem Supermarkt funktioniert. In der Abbildung 23 werden das Supermarktkonzept und die Anwendung von Kanban dargestellt.⁶²

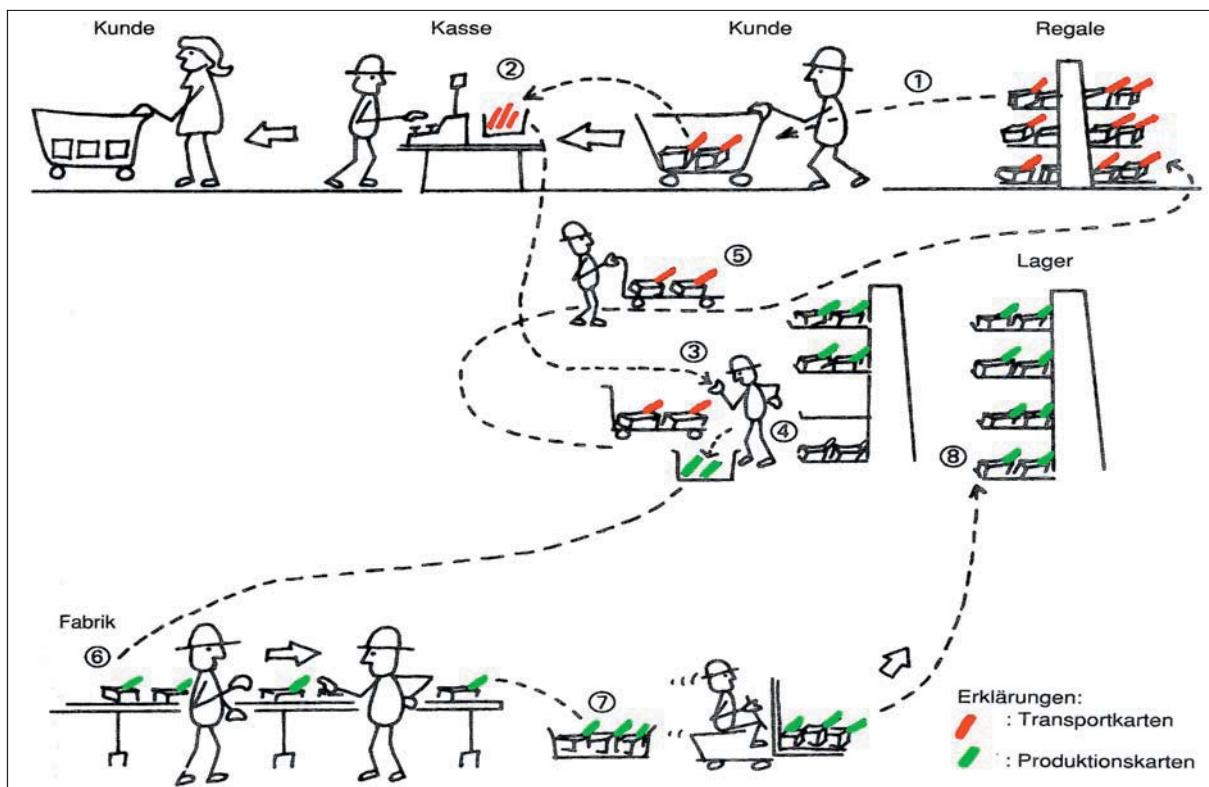


Abb. 23:

Supermarktkonzept und die Anwendung von Kanban

Ein Kunde entnimmt dem Regal die gewünschte Ware, an dem bereits Kanbankarten befestigt sind (1) und geht damit zur Kasse. An der Kasse werden die Transportkarten von den Waren entfernt und in einem Kasten gesammelt (2). Das Verkaufspersonal weiss nun genau, wie viele Waren im Laufe eines bestimmten Zeitraums verkauft wurden. Die Transportkarten werden jetzt in die Einkaufsabteilung geschickt, die daraufhin dieselbe Warenmenge aus dem Lager holt, die diesen Karten entspricht. Wenn daraufhin die Waren aus dem Lager kommen, die zur Auffüllung der Regale benötigt werden, dann müssen die Transportkarten gegen die Produktionskarten, die sich an den Waren befanden, getauscht werden (3). Die Mitarbeiter sammeln die Produktionskarten in einem Kasten (4). Die Waren werden nun in den Supermarkt gebracht und, mit Transportkarten versehen, in die Regale gestellt (5). Die Produktionskarten hingegen kommen zurück in die Fabrik, damit die Arbeiter genau die durch die Produktionskarten festgelegte Menge herstellen können (6). Nach Abschluss der Produktion werden die Produktionskarten an den neu hergestellten Waren befestigt (7) und

die Waren kommen wieder in das Lager (8). Damit schliesst sich der Kreislauf. Grundsätzlich wird mit dieser Supermarktmethode, der Warenhandhabung und Produktion, der Planungs- und Transportaufwand verringert. Der Materialfluss und die Produktion werden nun von den Mitarbeitern gesteuert, die diese Karten benutzen, und der Aufgabenbereich des Planungs- und Transportpersonals beschränkt sich auf die Überwachung und Aktualisierung des Systems.⁶³

Ohno nahm dieses Konzept auf, erkannte jedoch schnell, dass damit einige Probleme verbunden waren. Die Schwierigkeit bestand darin, Prioritäten für die vorgeschalteten Prozesse zu setzen. Weiterhin entstanden Probleme, weil die nachfolgenden Prozesse große Mengen bestimmter Teile bzw. Waren auf einmal abholten. Nach vielen Versuchen fand Ohno die Lösung: Es ging um die Planung einer ausbalancierten Produktion im Produktionsmix. Ohne dieses System konnte das Supermarktkonzept nicht zufrieden stellend funktionieren. Theoretisch wäre dies möglich, wenn ein großer Lagerbestand vorhanden wäre. Ein großer Lagerbestand jedoch ist wiederum eine Art der Verschwendung, die vermieden werden sollte.⁶⁴

Des Weiteren ergeben sich weitere Fragen in Bezug auf die Anwendung des Kanban Informationssystems. Nachfolgend werden einige dieser Themen aufgegriffen und beantwortet. *Kann die EDV Technik für die Übermittlung der Daten oder die Beschaffung der notwendigen Informationen eingesetzt werden?* Natürlich schaffen dies heute die Warenwirtschaftssysteme bzw. auch andere Logistiksysteme, insbesondere wenn große Mengen hergestellt werden und eine gewisse Art der Überwachung notwendig ist (z.B. für Lieferantenrechnungen). Eine andere Frage ist: *Wie kann die erforderliche Anzahl von Karten für den Kanbanprozess ermittelt werden?* Die Anzahl der Karten ist abhängig von der Produktionsmenge und deren Schwankungen, von der, für das Wiederauffüllen erforderlichen Zeit und von der Behältergröße. In der Praxis müssen verschiedene Zahlen ausprobiert und gegebenenfalls verändert werden. Eine nächste Frage ist: *Kann eine Karte für eine ganze Gruppe von Waren verwendet werden?* Natürlich, solange sichergestellt wird, dass jede Warengruppe leicht zu erkennen und zu identifizieren ist, z.B. durch Standardbehälter für eine bestimmte Stückzahl. Weiterführende Fragen an den Organisator sind: *Wenn die Transportbehälter durch Farben oder auf andere Weise speziell gekennzeichnet werden, sind dann überhaupt noch Karten notwendig?* Dort wo keine Verwechslung zu befürchten ist, reichen zur Kennzeichnung auch die Behälter. Kanban benötigt, wie auch in der Abbildung 22 zu sehen ist, viele Lagerbereiche. Ein betriebswirtschaftliches Problem tritt dabei jedoch auf: *Wird Lagerraum nicht als eine Art Verschwendung gesehen?* Dies ist sicherlich zu bejahen, da diese Lagerbereiche oder Bestände und die damit verbundene Verschwendung nicht erwünscht sind. Daher sollte die Kreativität eingesetzt werden, um diese Verschwendung zu vermeiden. Zum Beispiel dort wo es möglich ist, kann die Teilefertigung und die Montage direkt miteinander verknüpft werden. Es soll auch beachtet werden, dass man innovativ tätig sein kann, wenn das Kanbankonzept in entsprechend abgeänderter Weise der jeweiligen Situation angepasst wird.⁶⁵

Die Kanban-Methode schließt die Produktionssteuerung und die Prozessoptimierung ein. Die Produktionssteuerung umfasst die Verknüpfung der verschiedenen Prozesse und die Entwicklung eines Just-in-Time-Systems, so dass das gewünschte Material zum gewünschten Zeitpunkt an den gewünschten Ort durch die Fabrik und wenn möglich auch durch die Fabrik des Lieferanten eintrifft. Die Aufgabe der Prozessoptimierung besteht darin, Verbesserungsmaßnahmen in der Fabrik durch Kanban zu erreichen und zu erleichtern. Dies kann durch die Verringerung der Lagerbestände erreicht werden.⁶⁶

Um das Kanbankonzept auch wirksam in einer Fabrik zu etablieren, muss es wie jedes andere Hilfsmittel in der richtigen Weise genutzt werden. Wenn man dagegen mit dem Werkzeug falsch umgeht, kann es sehr schnell auch zum betriebswirtschaftlichen Gegner werden. Folgende sechs Regeln sollten daher grundlegend verstanden und angewendet werden:

1. Das Personal des nachgeschalteten Prozesses sollte Teile vom vorgeschalteten Prozess entsprechend den Informationen auf den Kanbankarten erhalten. Diese Regel betrifft den Transport. Die nachgeschalteten Prozesse sollten das Konzept der ausbalancierten Produktion im Produktionsmix befolgen. Damit die einzelnen Produktionsschritte eng miteinander verbunden werden können, muss der Transport in kurzen Zeitabständen durchgeführt werden.
2. Das Fertigungspersonal darf nur die Teile entsprechend den Informationen auf den Kanbankarten fertigen. Diese Regel bezieht sich auf die Produktion. Jede Produktionsanweisung ist ohne Verzögerung durchzuführen und es wird immer in der Reihenfolge produziert, in der die Kanbankarten eintreffen.
3. Wenn keine Kanbankarten vorhanden sind, werden weder Produktion noch Transport durchgeführt. Hier geht es um die korrekte Durchführung der Maßnahme und um die Vermeidung von Verschwendung durch Überproduktion und durch zuviel Transport. Werden die ersten beiden Regeln befolgt, ergeben sich diese Regeln automatisch.
4. Die Kanbankarten werden immer an den Teilebehältern angebracht, außer beim Rücklauf. Diese Regel entspricht der Idee der visuellen Kontrolle, da auf den Kanbankarten alle für die Produktion relevanten Daten vorhanden sind. Da diese Informationen über Produktion und Transport die Mitarbeiter genau zu dem Zeitpunkt erreichen, zu dem sie gemäß den Kanbankarten die Arbeit ausführen sollen, kommt es zu keinerlei unnötiger Papierarbeit oder Informationsverarbeitung. Es ergibt sich eine enorme Zeitersparnis.

P&G



P & G Internships

Ready for a challenging Internship in Europe?

An internship at P&G is a unique opportunity for you to dig into real business and work at challenges we face every day ... just like making sure Pringles means 'fun' to its consumers !!

www.pgcareers.com

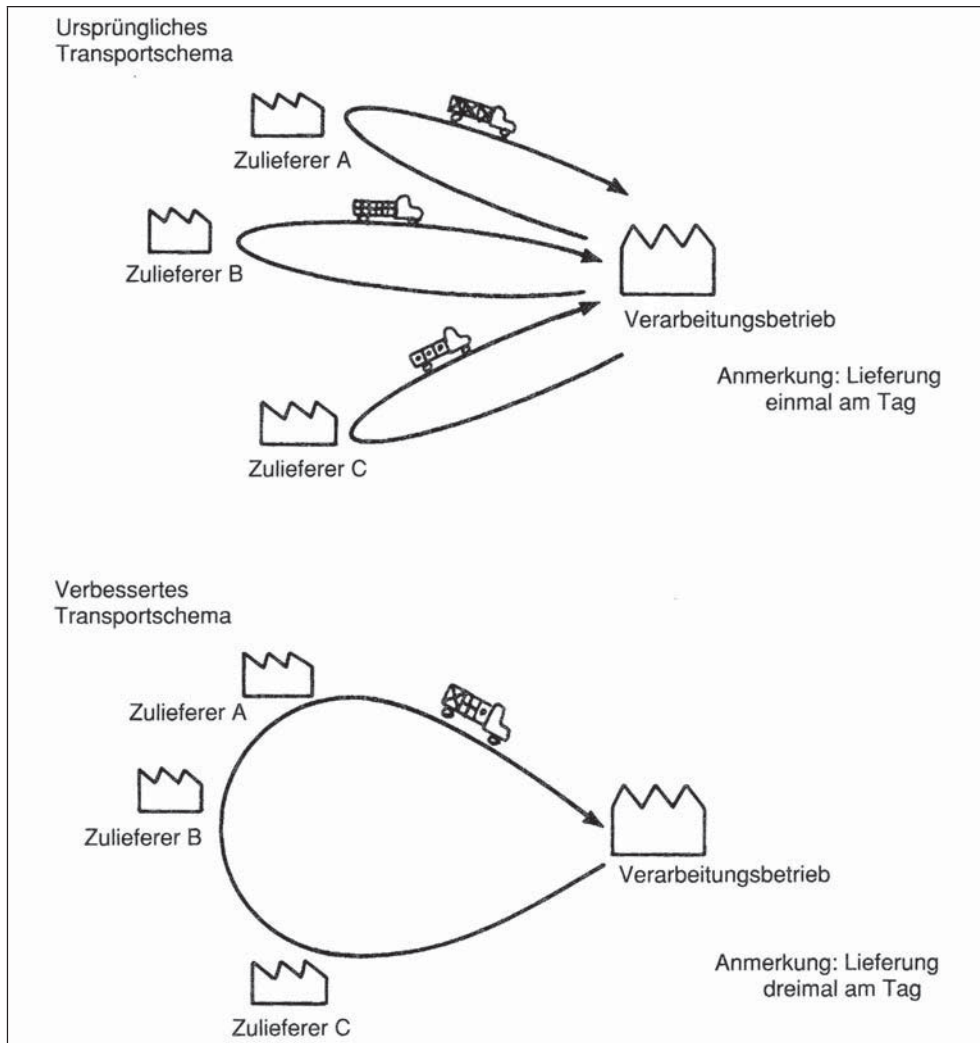
5. Das Fertigungspersonal gewährleistet, dass nur Teile mit 100%iger Qualität in die Behälter kommen. Tritt ein Defekt auf, muss die Linie gestoppt werden, damit Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Mit dieser Regel wird ein reibungsloser Produktionsdurchlauf gewährleistet, da keine fehlerhaften Teile in die nachgelagerten Produktionsprozesse mehr gelangen. Zwar mag es dann auch zu Unannehmlichkeiten kommen, wenn Probleme oder fehlerhafte Teile gefunden werden, aber nur auf diese Art und Weise wird man gezwungen, mehrere Male „Warum“ zu fragen, um die Ursache eines Problems zu ergründen.
6. Die Anzahl der Kanbankarten müssen über die Zeit reduziert werden, um Prozesse stärker miteinander zu verbinden, Verschwendungen herauszustellen und Verbesserungen durchzuführen.

In der letzten Regel geht es um das Potenzial der Verbesserung von Kanban. Wenn die Anzahl der Kanbankarten im Zuge der ständigen Verbesserung verringert wird, dann werden auch die einzelnen Lager schrittweise verkleinert. Hier ist wieder anzumerken, dass man neuen Ideen zur Lösung von Problemen immer offen und aufgeschlossen gegenüberstehen muss. Da diese Thematik bereits bei den im Vorfeld aufgeworfenen Fragen behandelt wurde, wird hier die enorme Bedeutung dieser Regel und das damit verbundene Verbesserungspotenzial bei der Einführung des Kanbankonzeptes bestätigt.⁶⁷

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Kanban ein Hilfsmittel zur Verbindung der einzelnen Teilbereiche ist. Kanban bedeutet nicht Just-in-Time Produktion oder System zur Lagerkontrolle. Es ist lediglich ein Werkzeug, welches Just-in-Time Produktionsaktivitäten unterstützt und welches nur in Kombination mit anderen Just-in-Time Elementen, wie einer ausbalancierten Produktion im Produktionsmix, guter Arbeitsplatzorganisation und Fließfertigung, effektiv funktioniert.

2.11.2 Transport

Durch die Neufestlegung der Aufgabe von Förderband und Transport können die einzelnen Produktionsteilbereiche besser verknüpft werden. Im Gegensatz zu dem Kanbansystem geht es hier um die technische Ausrüstung in der Fabrik.⁶⁸ Die Optimierung der Förderbänder im innerbetrieblichen Transport und der Lieferverkehr zwischen den einzelnen Produktionsstätten sind grundsätzlich ähnlich. Es geht darum Verschwendung aufzudecken und diese durch innovative und kreative Ideen zu beseitigen. Im nachfolgenden Beispiel wird gezeigt, mit welchen einfachen Mitteln der Transport zwischen mehreren Produktionsstätten bzw. Lieferanten vereinfacht werden kann. Die Abbildung 24 zeigt den Vorteil gemischter Ladungen im Mehrwerksverkehr.

**Abb. 24:**

Vorteile gemischter Ladungen im Mehrwerksverkehr

Betrachtet man nur die Transportfunktion, so meint man, dass ein besonders großer LKW am Besten dafür geeignet sei, eine einzige Produktart zwischen zwei Orten zu transportieren. Die Aufgabe des Transports besteht jedoch darin, zwei Standorte durch ein „unsichtbares Fördersystem“ miteinander zu verbinden und die Fertigung dabei zu unterstützen um große Lagerbestände zu vermeiden. Der Materialtransport sollte idealerweise mit den anderen Produktionsaktivitäten gleichzeitig ablaufen. Um dies zu erreichen, empfiehlt es sich den Materialtransport zwischen den einzelnen Standorten mit gemischten Ladungen vorzunehmen. Die Vorzüge gegenüber der konventionellen Lademethode können wie folgt beschrieben werden: Da häufiger geliefert wird, können die Lagerbestände, sowohl in den Betrieben der Lieferanten als auch der Hersteller, gering gehalten werden. Damit verbunden ist die Senkung der erforderlichen Lagerkapazität bzw. der Anzahl der Paletten. Wenn Fehler aufgedeckt werden, können sofort Gegenmaßnahmen ergriffen werden, um den Schaden gering zu halten. Auch wenn bei einem der vorgeschalteten Prozesse Verzögerungen auftreten, kann auf den nächsten LKW gewartet werden, anstatt einen weiteren LKW einzusetzen.⁶⁹

Bei einer kritischen Betrachtung der Aufgabe des Transportwesens wird ferner darauf verwiesen, dass das Transportpersonal seine Arbeitsprozesse nicht ohne Einbeziehung aller Produktionsbereiche optimieren kann.

Es soll ein Verfahren entwickelt werden, das den häufigen Transport und der damit verbundenen Transportplanung bei minimalem Kostenaufwand ermöglicht.

2.12 Weitere Ansätze

Neben den fünf näher beschriebenen Ansätzen zur Vermeidung von Verschwendungen und Verbesserungen des Produktionsflusses werden nachfolgend noch weitere Ansätze kurz genannt.

Eine erhöhte Produktvielfalt erfordert ein schnelles Umrüsten. Um der Herausforderung, der immer kürzeren Produktzyklen und eines immer größeren Produktangebotes zu begegnen, ist es notwendig die Produktionsdurchlaufzeiten, insbesondere die Rüstzeiten, zu verkürzen und die Umlaufbestände in den Produktions- und Transportsystemen zu reduzieren.⁷⁰

Ein anderer Ansatz ist die systematische Verbesserung des Arbeitsablaufes, um die Produktivität zu steigern. Hier geht es um die ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsablaufverbesserung. Die Anordnung der einzelnen Maschinen und das damit verbundene Verbesserungspotential helfen bei der Vermeidung von Verschwendung. Ganze Arbeitsabläufe und Ablaufprozesse können hier überdacht werden.⁷¹

Wesentliche Gewinne in einer Fabrik können nicht ohne ein zuverlässiges Rückmeldesystem erzielt werden. Probleme oder Fehler müssen unbedingt sofort nach ihrem Auftreten erkannt werden, damit rechtzeitig korrigierend eingegriffen werden kann. Dieses Vorgehen ist analog zum menschlichen Körper zu sehen, bei dem Nerven und Muskeln miteinander „arbeiten“ und somit unverzüglich auf Gefahrensituationen reagieren.⁷²



➡ **zum Semesterstart**

**Gratis
BahnCard**
oder

Noch mehr
Vorteile für Studenten:

➡ **www.allmaxx.de**

**25 EUR
geschenkt**

**Studenten
haben eine
Lobby!**
allmaxx.de
STUDENTS ONLY

Ein weiterer anzustrebender Ansatz ist die Eliminierung sämtlicher Maschinenstörungen. Um dem zunehmenden Wettbewerb standzuhalten, sollten in die Maßnahmen zur Produktionsverbesserung unbedingt auch die Instandhaltungsaktivitäten einbezogen werden. Dazu zählen vor allem die vorbeugenden Instandhaltungen.⁷³

Wenn sich eine Situation ständig verändert, ist sie nur schwer zu kontrollieren. Es soll darüber nachgedacht werden, wie das Ausmaß der Produktionsschwankungen reduziert werden kann. Prinzipiell kann dies durch Standardisierung erreicht werden. Hier geht es auch um eine ausbalancierte Produktion im Produktionsmix als eine der Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung des beschriebenen Kanbansystems.⁷⁴

Weiterhin kann ein Ansatz sich der Verbesserung durch Standardisierung annehmen. Ohne sie sind die Möglichkeiten der Verbesserung begrenzt. Zunächst müssen die Standardvorgaben festgelegt und das Konzept Management by Exception angewandt werden. Bei jeder Abweichung von der Norm sollte zuerst das akute Problem beseitigt und dann die Vorgaben verändert werden, damit das gleiche Problem nicht erneut auftritt.⁷⁵

Mit der Einbeziehung der Lieferanten in den Produktionsbetrieb kann die Wettbewerbsfähigkeit weiter erhöht werden, und zwar durch eine Verbesserung der Produktionsabläufe, eine Optimierung der Transportkosten und eine Verkürzung der Durchlaufzeiten.⁷⁶

Je besser die Fertigkeiten des Personals entwickelt sind, desto leistungsfähiger ist die Gesellschaft. Je mehr Informationen weitergegeben werden und je mehr die Arbeiter geschult werden, desto weniger Schwierigkeiten wird das Unternehmen bei der Entwicklung gemeinsamer Zielsetzungen und der Durchführung von Verbesserungen haben. Es muss diskutiert werden, wie die Zielsetzungen des Unternehmens verwirklicht werden können, indem man bei den Mitarbeitern ein Gefühl von Mitverantwortlichkeit weckt und Verbesserungsvorschläge belohnt.⁷⁷

Leider kann für keine einzige Organisation ein allgemeingültiges Rezept für die Anwendung der entsprechenden Organisationsansätze gegen die „Verwendungen“ empfohlen werden. Die Herausforderung des Strukturellen Ansatzes liegt vielmehr darin, sich einen Überblick über die Möglichkeiten von organisatorischen Gestaltungsalternativen zu verschaffen, um dann die unterschiedliche Teilaspekte zu einer zweckmäßigen Ablauforganisation der Produktion zu integrieren, so dass sie den wirtschaftlichen Erfordernissen der Unternehmung genügt.⁷⁸

3. Grundsätzliches zur Prozessorganisation bzw. der Ablauforganisation

1.1 Einleitung

Die Überlegungen zur Prozessorganisation bzw. Ablauforganisation sind nicht gänzlich neu. Bereits in den dreißiger Jahren bildet Nordsieck die gedankliche Grundlage für das Prozessmanagement.⁷⁹ 1932 weist er bereits auf die Notwendigkeit einer Prozessgestaltung hin: „Der Betrieb ist in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette ... anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozessgliederung.“ Er begründet damit zwar noch kein prozessorientiertes Konzept, erkennt aber den Betriebsprozess als Grundlage für die Strukturierung der Aufbauorganisation (Leistungsorganisation). In den darauf folgenden Jahrzehnten rückte die Gestaltung der Aufbauorganisation in den betrieblichen Vordergrund. Diese nach innen gerichtete Unternehmensorganisationsbetrachtung ist jedoch ein Grund dafür, dass die Kundengewinnung und Kundenzufriedenheit weniger als Organisationsprobleme sondern eher und mehr als Marketingprobleme betrachtet worden sind. Erst mit der Fokussierung auf die Qualität, der Kostenreduzierung, der schnellen Lieferfähigkeit von Produkten usw., gewinnt im Unternehmen auch die Prozessorientierung wieder an Bedeutung. Erste Arbeiten dazu erschienen in den 1980ern von Vertretern wie Gaitanides, Wilhelm-August Scheer oder Michael Hammer. Von Hammer stammt auch der Aufruf: „Vergessen Sie alles, was Sie darüber gehört haben, wie Business funktioniert. Das meiste ist falsch.“ Doch dieses Zitat ist prägend, da die gegenwärtigen Geschäftsbeziehungen in ein komplexes Logistikbeziehungsnetz mit entsprechenden Managementinformationssystemen wie das von SAP eingebunden werden.⁸⁰ Denn in der heutigen Zeit besitzen die Einflussgrößen Markt durch Internet, Informationsmanagementsysteme sowie komplexer Logistiksysteme mehr Dynamik denn je zuvor.⁸¹ Sie wirken in erheblichem Maße auf die Positionierung von Unternehmen. Unternehmen werden danach beurteilt inwiefern sie ihre internen und externen Wertschöpfungsketten in ein entsprechendes effektives Prozessmanagement implementiert haben. Eine Überprüfung der Ablauforganisation mit Hilfe der Prozesskostenrechnung ist nur ein Controllingansatz hierfür. Sobald die alten Markt-Spielregeln nicht mehr gelten, ist ein geschickter Umgang mit den neuen internen und externen Logistik-Prozessen erforderlich.⁸² Denn um ständig größtmöglichen Kundennutzen – und somit einen Wettbewerbsvorteil – zu bieten, ist nicht nur eine Veränderung der Produkte, sondern auch der Ablaufstruktur nötig.⁸³ Schafft es ein Unternehmen, die Prozesse schnell und flexibel zu gestalten und gleichzeitig Bewährtes zu integrieren, kann dies das Unternehmen zu völlig neuen Wettbewerbsvorteilen bringen. Darin liegt auch der Aufruf Hammers: Prozessdesign darf nicht wie ein Standardrezept behandelt werden. Die „Manager (Organisatoren, der Verf.) von Prozessen müssen die Gesetze des Wandels kennen, sie müssen Change-Manager sein!“

Change Management ist nur eines von vielen Instrumenten der Prozessorganisation. Wie das Zitat von Michael Hammer verdeutlicht, besitzt es in der Praxis große Bedeutung und wird daher ausführlicher dargestellt. Als ein wichtiges Instrument der Prozessorganisation wird das Total Quality Management gesehen. Im Vorfeld wird jedoch auf einige terminologische Grundlagen und typische Merkmale für Prozesse und die Prozessorganisation eingegangen.

3.2 Terminologische Grundlagen

3.2.1 Prozess

Das deutsche Wort „Prozess“ ist abgeleitet vom lateinischen „procedere“ und heißt „fortschreiten“. Mit dieser Übersetzung ist schon der dynamische Charakter von Prozessen initiiert. Häufig werden die Worte „Ablauf“, „Vorgang“, „Geschäftsprozess“, „Business Process“ oder „Workflow“ als Synonyme verwendet.⁸⁴ Dies lässt erkennen, dass der Begriff teilweise sehr unterschiedlich und uneinheitlich verwendet wird. Somit ist es auch nicht verwunderlich, dass sich in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen finden lassen. Im Folgenden werden exemplarisch drei ausgewählt, an denen die wesentlichen Merkmale von Prozessen herausgestellt werden.

1. Die ISO Norm 9000 definiert einen Prozess als einen „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“⁸⁵ Dies ist eine recht allgemeine Begriffsbestimmung. Darunter kann man zunächst alle direkt (Kernprozesse, z.B. Produkt fertigen) und indirekt (Stützprozesse, z.B. Schulung) zur Herstellung des Produktes notwendigen Prozesse verstehen.
2. Nach Haist/Fromm ist ein Prozess das „Zusammenwirken von Menschen, Maschinen, Material und Verfahren, das darauf ausgerichtet ist, eine bestimmte Dienstleistung zu erbringen oder ein bestimmtes Endprodukt zu erzeugen.“⁸⁶ Diese Definition ist etwas konkreter, da die in „Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten“ genauer und zwar durch das Zusammenwirken von „Menschen, Maschinen, Material und Verfahren“, beschrieben werden.

Can you imagine a mobile phone printed on your skin?



Or clothes which monitor your health? Or an airliner that's too scared to crash? If you can, you're already thinking about the kinds of things we're thinking about at BT.

Which means you could be one of the forward-looking individuals we're searching for right now, with the vision to take BT fast-forward into the future.

Read more on www.btplc.com/Careercentre

3. Schulte-Zurhausen definiert einen Prozess wie folgt: „Ein Prozess beinhaltet die zielgerichtete Erstellung einer Leistung oder Veränderung eines Objektes durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt werden.“⁸⁷ Diese Begriffsbestimmung ist sehr umfassend. An ihr lassen sich am besten die Merkmale von Prozessen ableiten.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Merkmale von Prozessen.

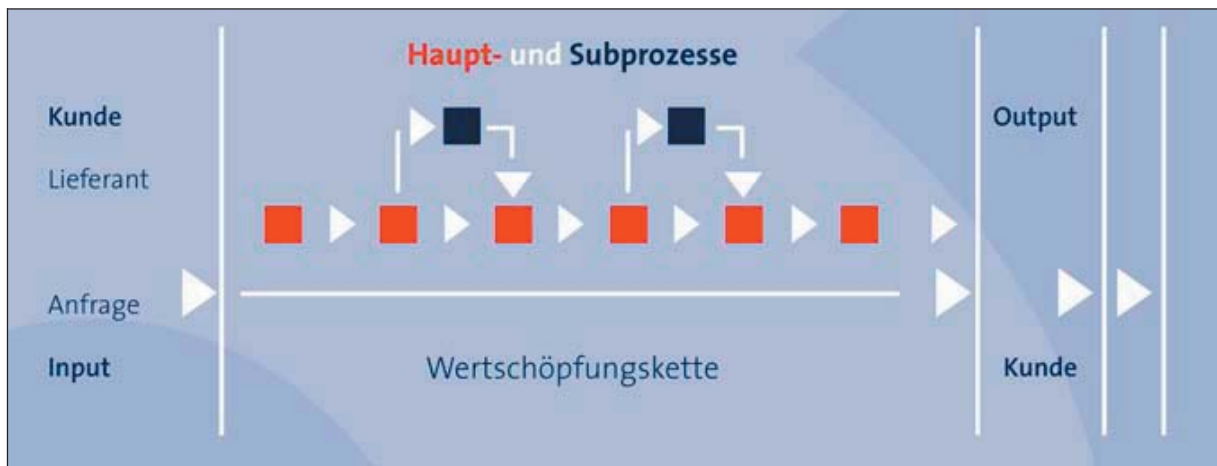


Abb. 25:

Prozessdarstellung für Kern- und Nebenprozesse einer Unternehmensorganisation

Quelle: <http://www.bibb.de/de/limpact16623.htm>

Ein Prozess hat immer eine bestimmte Aufgabe und ist auf die Erreichung von Zielen ausgerichtet. Dieser hat immer mindestens eine Quelle (Sender, Lieferant), aus welcher der Input stammt, und mindestens eine Senke (Empfänger, Kunde), an die das Prozessergebnis weitergereicht wird.⁸⁸ Diese Transformation des Inputs in den Output erfolgt in einer Sequenz von Aktivitäten, die inhaltlich miteinander verknüpft sind. Dabei können die Aktivitäten in Teilprozesse zerlegt oder aus aufeinander folgenden Teilprozessen zusammengesetzt werden.⁸⁹ Es wird zwischen Kernprozessen, welche den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen, und Supportprozessen, welche unterstützende Aufgaben erfüllen unterschieden.⁹⁰ Somit sind Prozesse zeitlich befristet.

Wie eingangs erwähnt, wird das Wort „Geschäftsprozess“ oft als Synonym für „Prozess“ verwendet. Hier soll jedoch eine feinere Abgrenzung vorgenommen und herausgehoben werden, dass bei Geschäftsprozessen eine starke Betonung auf dem Kundenbezug liegt.⁹¹ Da dies das Anliegen eines jedes Unternehmens sein sollte, wird auch im Weiteren von Geschäftsprozessen gesprochen.

3.2.2 Prozessorganisation

Nachdem herausgearbeitet wurde, was Prozesse sind und welche Merkmale sie auszeichnen, stellt sich die Frage, was unter Prozessorganisation zu verstehen ist. Meffert definiert Prozessorganisation wie folgt:

„Prozessorganisation ist [...] ein Gestaltungskonzept, bei dem eine detaillierte Analyse und das Verständnis einzelner Geschäftsprozesse im Vordergrund stehen, traditionelle, linienorientierte und hierarchische Steuerungsmechanismen durch gruppenbezogene Verantwortlichkeiten (Teamstrukturen) abgelöst werden und

eine optimale Nutzung der modernen Kommunikations- und Informationstechnologien angestrebt wird, um eine bessere Koordination und Beschleunigung der Geschäftsprozesse zu ermöglichen.“⁹²

Prozessorganisation umfasst also die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen unter der Zielsetzung, das geforderte Prozessergebnis möglichst effizient zu erstellen.⁹³ Dabei wird das Denken in Funktionen abgelöst von einer Orientierung am Gesamtunternehmen.⁹⁴ Dieses Prinzip der Schnittstellenminimierung ermöglicht eine bessere Koordination und eine Beschleunigung der Geschäftsprozesse sowie eine kundenorientierte Rundherumbearbeitung. Ganzheitliches Denken ist daher die Forderung im Zusammenhang mit der Prozessorganisation.

3.3 Gestaltung und Umsetzung

Unternehmen müssen permanent auf die sich wandelnden Forderungen des Marktes reagieren; nicht nur durch Anpassung der Produkte, sondern auch durch Veränderung der Ablauforganisation.⁹⁵ Im Folgenden wird ein mögliches Vorgehensmodell zur Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen beschrieben. Es beinhaltet gemäß Abbildung 26 vier Schritte: Ausgehend vom Leistungsprogramm des Unternehmens werden zunächst die Geschäftsprozesse und somit die strategische Ausrichtung des Unternehmens definiert.⁹⁶ Nach der Beschreibung des Ist-Zustandes werden die Anforderungen an den Soll-Ablauf festgelegt. Anschließend wird die Neu- und Umgestaltung durchgeführt. Diese einzelnen Prozesse sind regelmäßig auf Verbesserungsmöglichkeiten zu überprüfen.

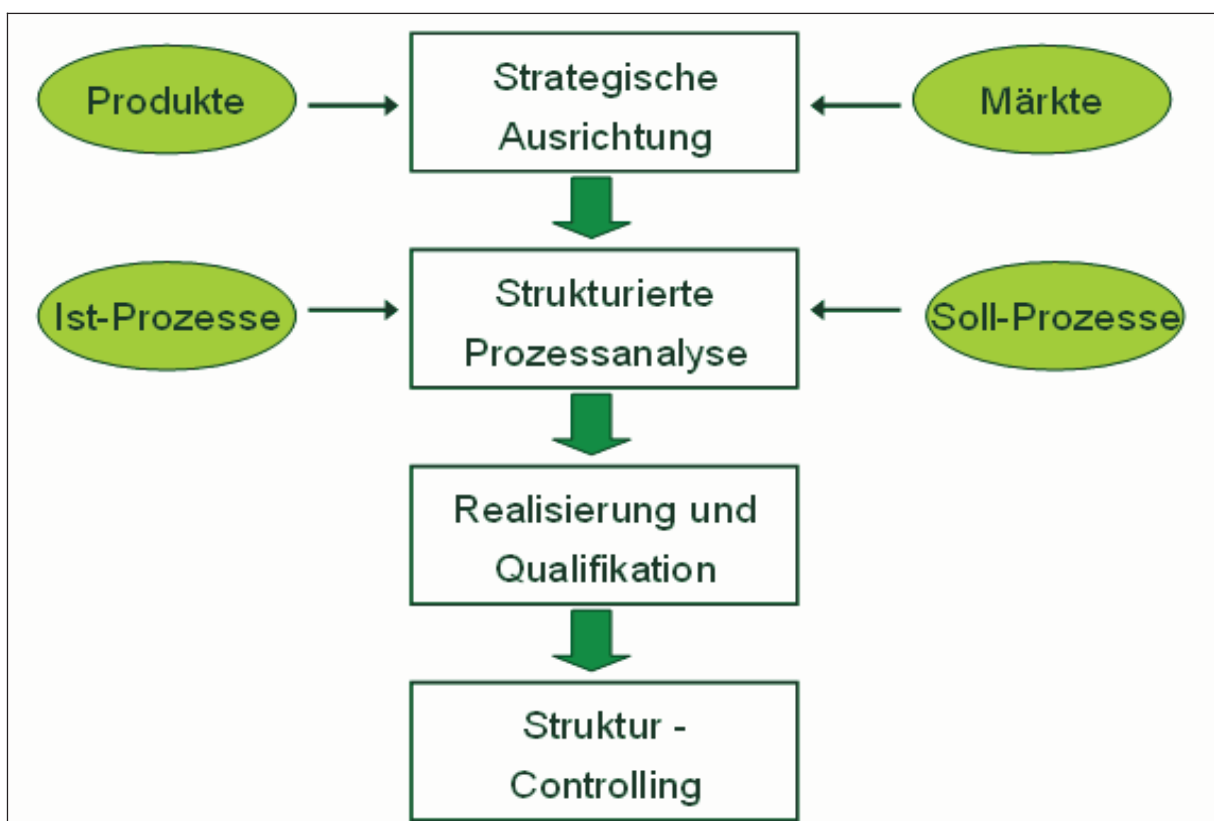


Abb. 26:

Vorgehensweise zur Gestaltung und Umsetzung von Geschäftsprozessen

Quelle: in Anlehnung an Schulte-Zurhausen (2005)

3.3.1 Strategische Ausrichtung

Eine prozessorientierte Organisationsgestaltung gründet auf dem Gedanken, den Anforderungen des Markt- und Wettbewerbsumfeldes sowie den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Daher ist als erster Schritt die Analyse der strategischen Geschäftsfelder notwendig. Denn diese Analyse dient dazu, die für den Kunden wichtigen Leistungen des Unternehmens zu identifizieren.⁹⁷ Hierbei ist die Formulierung der Unternehmensziele vordergründig. Insbesondere die vorhandenen Wachstumspotenziale sind dabei aktiv zu erschließen, um die vom Kunden gewünschten Leistungen zu erfüllen.⁹⁸ Für jedes strategisches Geschäftsfeld sind im zweiten Schritt die Geschäftsprozesse zu bestimmen und die jeweiligen Prozessaufgaben inhaltlich festzulegen.⁹⁹ Dabei ist es sinnvoll, die Geschäftsprozesse anhand der herausgearbeiteten Prozessmerkmale genauer zu spezifizieren.¹⁰⁰ Unter anderen müssen folgende Aussagen getroffen werden:

- welche Aufgabe der Prozess hat und welche Leistungen erstellt werden,
- wer die Kunden des Prozesses sind und welche Erwartungen sie an das Prozessergebnis stellen,
- welches die Anfangs- und Endpunkte des Geschäftsprozesses sind und was die Bedingung für den Anstoß ist,
- welche Hauptaktivitäten zur Erstellung der Prozessleistung notwendig sind und
- welche Schnittstellen es zu anderen Geschäftsprozessen oder Geschäftspartnern gibt.



Ein hilfreiches Instrument zur einfachen Darstellung dieser Geschäftsprozesse und deren Aufgaben ist die Prozesslandkarte. Sie stellt dar, welche wesentlichen Geschäftsprozesse es in einem Unternehmen gibt, wie sie logisch zusammenhängen und über welche Prozesse das Unternehmen mit seinen externen Kunden und Lieferanten verbunden ist.¹⁰¹ Sie zeigt das Zusammenwirken von Geschäftsprozessen aus der Vogelperspektive und ermöglicht somit einen Überblick über die bedeutsamen Geschäftsprozesse eines Geschäftsfeldes. Solch eine Prozesslandkarte hat in einer prozessorientierten Organisation eine vergleichbare Bedeutung wie das Organigramm in der Aufbauorganisation.

Im letzten Schritt ist die Auswahl der Prozesse notwendig, welche weiter verfolgt werden sollen. Denn es ist wohl kaum durchführbar, gleichzeitig sämtliche Prozesse in einem Unternehmen neu zu gestalten. Ein wichtiges Auswahlkriterium ist dabei die Bedeutung, die ein Prozess für den Erfolg des Unternehmens hat. „Je stärker ein Geschäftsprozess zu den Zielen und zum Erfolg eines Geschäftsfeldes beiträgt, umso wichtiger ist es, dass dieser effektiv und effizient gestaltet ist.“¹⁰² Für die Identifizierung solcher Prozesse gibt es zwei Prüfkriterien:

1. Die Kunden sollten die Funktionsfähigkeit des neuen Prozesses spüren und honorieren.
2. Die reorganisierten Prozesse sollten Vorteile gegenüber den Wettbewerbern schaffen.¹⁰³

Ein anderes Instrument zur Auswahl der relevanten Geschäftsprozesse könnte ein Portfolio mit den Dimensionen „Prozessbedeutung“ und „Verbesserungspotenzial“ sein.¹⁰⁴ Ein derartiges Portfolio sei beispielhaft in Abbildung 27 dargestellt. Geschäftsprozesse mit einer hohen Bedeutung und einem hohen Verbesserungspotenzial sind dabei neu zu gestalten.¹⁰⁵

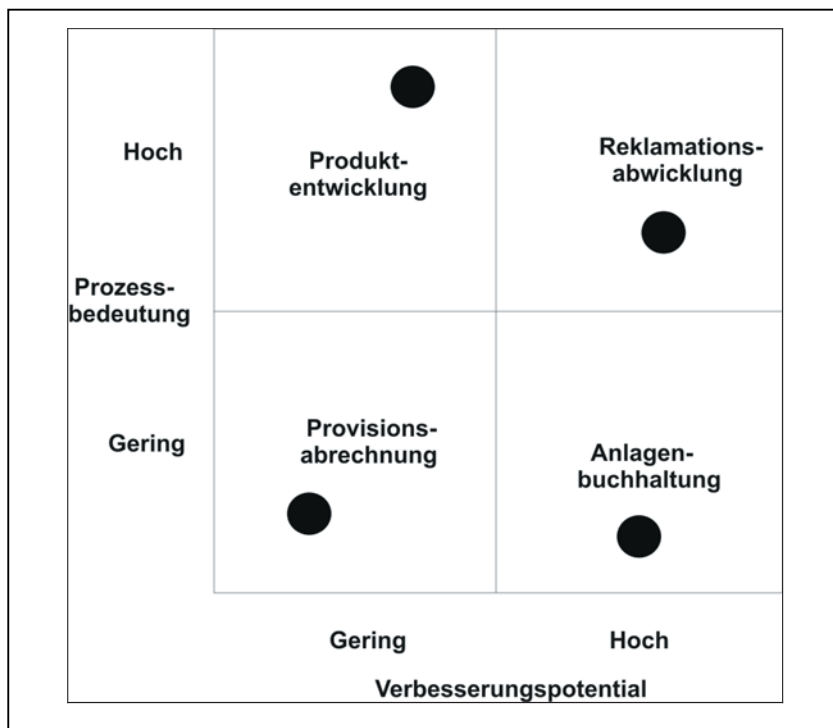


Abb. 27:

Portfolio zur Bestimmung vorrangiger Geschäftsprozesse

Quelle: Schulte-Zurhausen (2005)

3.3.2 Strukturierte Prozessanalyse

Zunächst wird für jeden einzelnen der ausgewählten Geschäftsprozesse eine detaillierte Beschreibung des Ist-Zustandes vorgenommen. Dies bildet die Ausgangsbasis für die Erarbeitung der Soll-Prozesse und dient einer einheitlichen Prozesssicht. Dabei wird der Prozess in seinem Ablauf so dargestellt, wie er von den Mitarbeitern tatsächlich ausgeführt wird. Gerade bei sehr umfangreichen Prozessen ist eine Dekomposition – also eine Unterteilung in mehrere Teilprozesse – sinnvoll, um die Komplexität zu reduzieren und die Struktur übersichtlich darzustellen. Dies soll helfen, vermutete organisatorische Probleme systematisch zu erfassen und zu beschreiben.¹⁰⁶ Diese analysierten Mängel bilden die Grundlage für Verbesserungen.

Bevor jedoch die Prozesse überarbeitet und neu gestaltet werden, sind die Zielvorstellungen über dieses Re-Design zu formulieren.¹⁰⁷ Dabei stellt sich die Frage, welche Prozessziele verfolgt werden sollen. Diese leiten sich aus den festgelegten Unternehmenszielen ab. Als generelle und für alle Prozesse gültige Zielkriterien gelten die Minimierung der Durchlaufzeit und der Kosten sowie die Maximierung der Qualität des Prozessergebnisses. Mit dem Kriterium „Qualität“ verfolgt man primär die Orientierung an den Kundenwünschen. Die Kriterien „Zeit“ und „Kosten“ stellen die Effizienz von Prozessen in den Vordergrund, wie dies Meffert in seiner Definition zur Prozessorganisation gefordert hat. Hierbei ist zu beachten, dass diese drei Kriterien voneinander abhängig sind. Eine Änderung eines Kriteriums hat immer Auswirkung auf die beiden anderen. Fügt man in einen Prozess zum Beispiel zusätzliche Prüfungen zur Sicherung der Qualität ein, dauert der Prozess unter Umständen länger und es können höhere Kosten dafür anfallen.

Als letztes muss nun die konkrete Gestaltung der Soll-Prozesse gewählt werden. Dabei gibt es verschiedene Ansätze und Maßnahmen:

- *Outsourcing von Geschäftsprozessen:* Hierbei werden einzelne Geschäftsprozesse, die nicht zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens gehören, auf spezialisierte Dienstleistungsunternehmen übertragen. Sie können die geforderte Leistung wirtschaftlicher und in der Regel besser erbringen. Dadurch kann sich das outsourcende Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Schwerpunkte für Auslagerungen liegen heute vor allem in der Informationsverarbeitung, im Personalbereich (z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung) oder in der Kundebetrieuung (z.B. Call-Center).
- *Eliminierung von Prozessschritten:* Nicht-wertschöpfende Aktivitäten, wie zum Beispiel lagern, stempeln, verteilen, etc., sollten kritisch durchleuchtet werden. Wenn sie nicht indirekt im Zusammenwirken mit anderen Aktivitäten eine Wertsteigerung stehen (unterstützende Aktivitäten) oder gesetzlich nicht erforderlich sind, sollten sie abgeschafft werden. Dadurch lassen sich vor allem die Prozesskosten und die Durchlaufzeiten verringern.
- *Integration von Geschäftsprozessen:* Bei dem bisherigen Vorgehen des Zerlegens der strategischen Geschäftsfelder in die einzelnen Geschäftsprozesse können unter Umständen Redundanzen auftreten. Die Geschäftsprozesse, die in mehreren Geschäftsfeldern vorkommen, sind deshalb dahingehend zu überprüfen, ob und inwieweit sie sich inhaltlich voneinander unterscheiden und welchen Stellenwert sie innerhalb des Geschäftsprozesses haben. Weitgehend identische Prozesse mit z.B. gleicher Zielsetzung können zusammengefasst werden. Insbesondere die sekundären Prozesse weisen normalerweise beträchtliche Überschneidungen auf, welche unter Umständen von einer zentralen Organisationseinheit erbracht werden könnten. Aber auch bei primären Geschäftsprozessen ist eine Zusammenlegung sinnvoll, wenn viele Gemeinsamkeiten festgestellt werden.¹⁰⁸ Eine allgemeingültige Regel, unter welchen Bedingungen Geschäftsprozesse zusammengelegt werden sollen, gibt es nicht. Diese Entscheidung muss situativ und in Abhängigkeit von den Bedingungen getroffen werden.

- *Benchmarking*: Hierbei erfolgt eine Messung der eigenen Leistung am Leistungsstand des Spitzenreiters in der eigenen oder in einer vergleichbaren Branche. Dadurch werden Leistungsdefizite sichtbar und Anstöße für bisher nicht lösbar gehaltene Probleme werden gegeben.

Die Gestaltung der Organisationsentwicklung kann auf zwei Wegen erfolgen: Berater erarbeiten mit ihrem Fach- und Methodenwissen Vorschläge oder durch Partizipation werden die Mitarbeiter zu Mitgestaltern der neuen Prozesse.¹⁰⁹

bwl24.net

BWL-Studenten suchen nicht länger - sie finden auf bwl24.net

...mehr als 350 Downloads
...BWL-Forum
...regelmäßiger Newsletter
...RRS-Feeds für deinen FeedReader
...BAföG-Infos und Geld verdienen
...Haus- und Diplomarbeiten schreiben
...Praktikum und WG
...Studentenjobs und Jobsuche
...Bewerbung und Vorstellungsgespräch

...kostenlos

www.bwl24.net

3.3.3 Realisierung durch adäquate Qualifikation der Mitarbeiter

Nach der Prozessanalyse erfolgt die Prozessfreigabe und -einführung. In diesem Zusammenhang sind die betroffenen Mitarbeiter in den neuen Abläufen zu schulen, damit sie ihre Prozesse möglichst gut beherrschen und reibungsfrei durchführen können.¹¹⁰ Außerdem sind für die Prozessdurchführung und für das Prozessmanagement die Verantwortungen festzulegen sowie mit den entsprechenden Kompetenzen auszustatten. Dabei ist es vorteilhaft, jeweils komplette, in sich abgeschlossene Abläufe organisatorisch zusammen zu fassen und einer Stelle zu übertragen. Ist es nicht möglich, dass ein in sich geschlossener Prozess durch eine einzelne Person abgewickelt wird, sollte geprüft werden, ob der Prozess einer Arbeitsgruppe (Caseteam) übertragen werden kann. Diese besteht aus Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikationen und wickelt den Geschäftsprozess mit all seinen Prozessvarianten ab. Hinsichtlich der Planung, Steuerung und Kontrolle des laufenden Prozesses spricht man von Leitungsverantwortung. Bei der Zuordnung dieser Leitungsverantwortung können zwei Fälle unterschieden werden: Liegt eine modulare Organisation mit relativ kleinen und überschaubaren Einheiten vor, welche durch dezentrale Entscheidungskompetenzen und Ergebnisverantwortung gekennzeichnet ist, sollte dem Leiter der jeweiligen Organisationseinheit auch die Prozessverantwortung übertragen werden. Verläuft der Prozess über mehrere Bereiche des Unternehmens sollte die Gesamtverantwortung für den Geschäftsprozess durch einen Prozessmanager wahrgenommen werden, der für die Durchlaufzeit, die Qualität und die Kosten des Gesamtprozesses zuständig ist.

3.3.4 Struktur-Controlling

Auch nach der Implementierung von redesignten Geschäftsprozessen ist eine laufende Kontrolle und gegebenenfalls auch Modifizierung notwendig. Hierfür ist die Errichtung eines Regelkreises sinnvoll. Damit verfolgt man das Ziel, fortlaufend Transparenz über die Implementierungserfolge zu schaffen und dadurch bereits während der Umsetzungsphase neue Verbesserungspotentiale aufzuzeigen.¹¹¹ Andererseits soll er nach Beendigung der Restrukturierung einen permanenten Abgleich zwischen der Unternehmensstruktur und den Marktanforderungen gewährleisten.

3.4 Change Management

Ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Prozessorganisation ist das Change Management mit seinem Ursprung in den dreißiger und vierziger Jahren des letzten Jahrhundert in den USA entwickelt. Dabei bestimmten die Wissenschaftler Mayo, Roethlisberger und Dickson mit ihrer Forschungsergebnissen aus den bekannten Hawthorne-Experimenten der Western Electric Gesellschaft (1927-1932) maßgeblich die Entwicklung des Change Managements mit. Sie stellten fest, dass die Beobachtung von Mitarbeitern bzw. die daraus resultierende höhere Aufmerksamkeit einen größeren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter hat, als die Änderung von „physischen“ Arbeitsbedingungen (vgl. „Personalen Ansatz“).

In der Folge stellte Kurt Lewin in den vierziger Jahren weitere Untersuchungen an und teilte, den Prozess des Change Managements in drei Phasen auf:

1. *Unfreezing*: In der ersten Phase gilt es zu erkennen, dass Veränderungen in der Organisation notwendig sind, da die gestellten Erwartungen realistisch nicht mehr zu erfüllen sind. Sukzessiv setzt sich dabei das Bewusstsein für die anstehenden Veränderungen durch und die Unterstützung durch die Betroffenen nimmt zu. Das vorrangige Ziel dieser Phase ist es, die alten Strukturen aufzubrechen und eine positive Einstellung zur Veränderung zu schaffen.

2. *Moving*: Im zweiten Schritt werden die Schwachstellen konsequent analysiert und für die aufgezeigten Problemfelder Lösungen entwickelt. Weiterhin besteht die Möglichkeit, neue Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern in (Teil-) Projekten zu testen, um so die neuen Lösungen weiter zu optimieren. Schlussendlich soll darüber ein neues „Gleichgewicht“ in der Organisation gefunden werden.
3. *Freezing*: Die in der dritten Phase entwickelten und getesteten Problemlösungen werden nun implementiert und quasi „eingefroren“. Somit ist im Großen und Ganzen der Veränderungsprozess zunächst abgeschlossen. Es gilt nun die neuen Ansätze durch Stabilität zu manifestieren und den Rückfall zu alten Gewohnheiten zu vermeiden.

In den Anfängen des Change Managements bediente man sich zur erfolgreichen Umsetzung so genannter Change Agents, die einzig und allein für den angestrebten Veränderungsprozess zuständig waren. Im Laufe der Zeit ging diese Aufgabe jedoch immer mehr in den Verantwortungs- und Kompetenzbereich von Führungskräften über. Es wird erwartet, dass Veränderung im Managementbereich integriert und dort fährungsverantwortlich in die tägliche Arbeit umgesetzt wird. Insofern wurden Change Agents bzw. Change Teams redundant.

Wichtig ist, dass der Begriff Change Management nicht als eine der kurzfristigen Modeerscheinungen zu betrachten ist. In den einzelnen Phasen treten immer wieder neue Probleme auf, die jedoch mehr als inhaltliche Ausgestaltung eines Change Managements, denn als eigenständige Analyseaufgaben mit zusätzlichen Instrumenten zu betrachten sind. Mit einem davon befasst sich das folgende Kapitel.

3.5 Total Quality Management (TQM)

3.5.1 Terminologische Grundlagen

Begrifflich lässt sich der Bereich des „Qualitätsmanagements“ in drei Teile aufgliedern:

1. **„Total“** bedeutet für die Organisation, dass alle Beteiligten einzubinden sind. Es werden also neben den Kunden, die schlussendlich im Mittelpunkt stehen, auch Mitarbeiter und Lieferanten bzw. Geschäftspartner hinzugezogen.
2. **„Quality“** ist der Kern und beginnt daher bereits in den Prozessen und der Prozessgestaltung. In der Folge spielt die von den Mitarbeitern geleistete Arbeit eine nicht unerhebliche Rolle. Während der Kunden die Prozessqualität nicht immer vordergründig zu spüren bekommt, nimmt er die Qualität des Unternehmens sehr wohl wahr. Dabei kommt neben der Arbeitsqualität die Qualität der am Markt angebotenen Produkte zum tragen.
3. **„Management“** schließt den Kreis und steht für die oben bereits erwähnte Führungsaufgabe „Qualität“ im Sinne des Change Management. Dabei ist die inhaltliche Ausgestaltung ein wichtiger Punkt. Jedoch stehen dem der Transport und die Kommunikation hin zur „gelebten Qualität“ in nichts nach. Gelingt es dem Management nicht, dies vorzuleben, wird es schwer ein breites Verständnis sowie die notwendige Unterstützung im Unternehmen bei den Mitarbeitern zu erlangen. Die Mitarbeiter müssen dahingehend gefördert und unterstützt werden, dass der gemeinschaftliche Wille zum Voranschreiten vorhanden ist.

Zusammenfassend lässt sich diese Betrachtungsweise wie folgt grafisch darstellen:



Abb. 28:

Begriff des Total Quality Managements

Warum bist du noch nicht drin? Mach mit im großen Studentennetzwerk!

- finde Hilfe bei deinen Referaten und Hausarbeiten
- suche die besten Seminare und die beliebtesten Profs
- triff Leute deiner Uni oder entdecke die coolsten WG-Partys und das beste Nachtleben deiner Stadt
- entspanne dich im Chat bei netten Gesprächen und kniffligen Quizspielen



Jede Woche verlost
Unister ein Stipendium
über 1.200 €



Jetzt hier kostenlos anmelden!

www.unister.de

3.5.2 Prinzipien

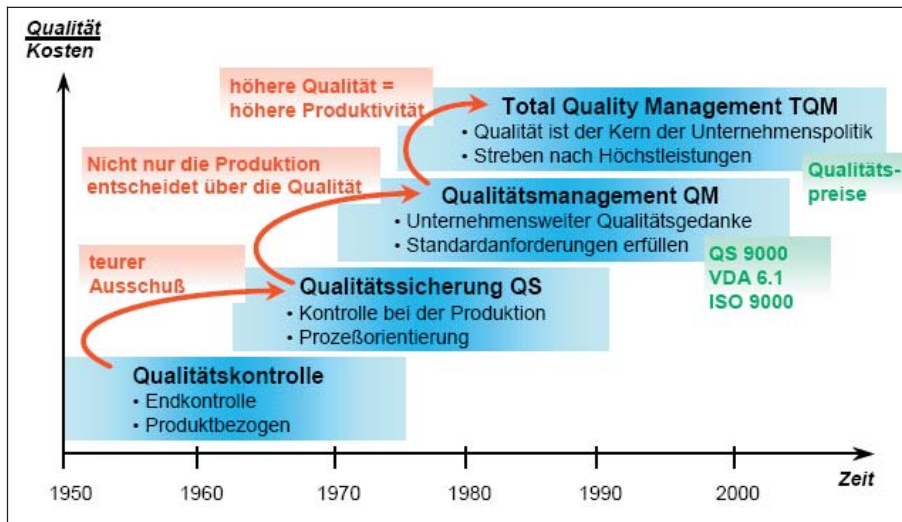
Bereits in der Begriffsabgrenzung werden wichtige Prinzipien angeschnitten, die im Folgenden nochmals explizit aufgegriffen werden. Dabei ist und bleibt die Qualität das zentrale Leitbild, das durch aktives Handeln erarbeitet werden muss. Allerdings darf ein zunächst definierter Qualitätsstandard nicht zu einem Ziel werden, das, wenn es erreicht wurde, als abgeschlossen gilt. Vielmehr handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der nie ein Ende findet.

Wenngleich sich die Qualität eines Unternehmens zum Teil in der Qualität der Produkte widerspiegelt (siehe oben), ist insbesondere im Dienstleistungsbereich zu beachten, dass Produkte schnell austauschbar bzw. kopierbar sind. Hier liegt der Fokus weitestgehend auf dem Gesamtkonstrukt von Produkt und ergänzenden Dienstleistungen, das sich primär am Kunden orientiert. Die vom Markt geforderte Qualität im Verhältnis zum entsprechenden Preis, setzt den jeweiligen Qualitätsmaßstab. Dieser kann jedoch in der Regel nicht von einzelnen Mitarbeitern, die direkt am Kunden tätig werden erbracht werden. Folglich muss das Qualitätsdenken bei den Mitarbeitern in allen Bereichen und Ebenen erzielt werden.

3.5.3 Historischen Entwicklung

Wenn auch der Vergleich ein wenig weit gegriffen erscheint, so liegen die Wurzeln des Total Quality Managements im Aussortieren von fehlerhaften Produkten im Sinne einer ersten Qualitätskontrolle. Dies fand bereits zu Zeiten von Fords Modell T und Taylor um 1914-1918 statt. In den folgenden Jahren stiegen der Bedeutungsgrad und damit der Umfang der Kontrolle. Mehr und mehr kam es zur Umorientierung und somit zunächst zur Steuerung durch Qualität.

Bereits Mitte des 20. Jahrhunderts führte dies zu vorbeugenden Maßnahmen, die sich bereits unternehmensweit auswirkten. Vorreiter war hier unter anderem William Edwards Deming, dem der gleichnamige Preis für die Erfüllung besonders hoher Qualitätsanforderungen zu verdanken ist. Dieser wurde erstmals 1950 an ein japanisches Unternehmen verliehen. Die Entwicklung in den folgenden Jahren und Jahrzehnten bis hin zum heute bekannten TQM am Ende des 20. bzw. Anfang des 21. Jahrhundert zeigt Abbildung 29. Dabei gilt Malcom Baldrige als einer der letzten Vorreiter. Er hat auf Basis von Demings Qualitätsmodells die stetige Weiterentwicklung vorangetrieben und im Jahre 1987 ein Belohnungsprogramm des US-Kongresses zur Förderung hoher Qualitätsanforderungen initiiert. Dieser so genannte Baldrige-Award wird bis heute jährlich verliehen.

**Abb. 29:**

Entwicklung des Total Quality Managements

Quelle: IHK Kiel (2004)

3.5.4 Beispiel – Siegling GmbH

Ein sehr anschauliches Beispiel liefert in dieser Beziehung die Siegling GmbH. Als Unternehmen der Forbo Gruppe produziert das Unternehmen mit Sitz in Hannover Produkte in der Antriebs- und Leichtförderertechnik.¹¹² Als zentrales Leitbild stellt sich Siegling die Frage, was ihre Kunden begeistert. „Denn neben den internen Bemühungen um kontinuierliches Verbessern spielt es eine überragende Rolle, auf die Ideen, Wünsche, Forderungen und Anregungen der Kunden einzugehen und mehr als "nur" Zufriedenheit bei den Kunden zu erzielen.“¹¹³ Diese Einstellung wird den Mitarbeitern anhand des Siegling -"House of Quality" (siehe Abb. 30) veranschaulicht.

**Abb. 30:**

Siegling-"House of Quality"

Quelle: <http://www.siegling.de/Siegling/Siegling.nsf/folders/qualitat>

Die tragenden Säulen sind hier die Mitarbeiter, Kunden und Prozesse, wobei die Kunden eindeutig im Mittelpunkt stehen und den Qualitätsanspruch bei Siegling definieren. Die Mitarbeiter als eigentliche Experten und die Prozesse der Leistungserstellung flankieren diesen Anspruch. Als Fundament unter dem gemeinsamen Dach das Total Quality Management dient dabei die permanente Verbesserung.

Aus der Vielzahl von Werkzeugen zur Umsetzung des Total Quality Management bedient sich die Siegling GmbH im Wesentlichen der folgenden drei:

1. **Zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem** – Die Norm EN/ISO 9001:2000 dient als Rahmen für den Aufbau und die Umsetzung des im House of Quality dargestellten anspruchsvollen Systems.
2. **Qualitäts-Monitoring** – Mit Hilfe eines prozessorientierten Kennzahlensystems wird die Qualität und Effizienz der Kernprozesse überwacht und gesteuert. „Die laufende Fertigung wird mit Hilfe statistischer Prozessregelung, durch Werkerselbstprüfung, regelmäßig stattfindende Qualitäts-Zirkel und Teamarbeit überwacht und geregelt.“¹¹⁴
3. **Kaizen** – Hierbei setzt Siegling auf die Verbesserung in kleinen Schritten und das Anwenden des Expertenwissens der Mitarbeiter vor allem auf den operativen Ebenen. Anhand dieser einfachen, aber wirkungsvollen Methode sollen die ständigen Verbesserungen (KPV) gefördert und fortgeführt werden.



**Melde dich einfach kostenlos und unverbindlich an
und profitiere vom Wissen anderer Studenten oder
lasse sie an deinem Wissen teilhaben.
Um den Uni Stress zu bekämpfen, entspanne bei einem
kurzzeitigen Smalltalk unter Studenten
und knüpfe gleichzeitig Kontakte zu anderen Studenten.**

**Study-Board.de ist die
aufstrebende Internet Gemeinschaft für Studenten.**

Melde dich noch heute an und nutze die Möglichkeiten!

<http://www.study-board.de>

3.5.5 Bedeutung für die Unternehmen

Nachfolgend wird anhand dreier Grafiken die Bedeutung von Prozessorganisation für die Unternehmen erläutert. Dabei wird zurückgegriffen auf eine Studie¹¹⁵, die im 4. Quartal 2005 vom Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement in Köln und von der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg durchgeführt wurde. An der Studienumfrage haben 176 Unternehmen (Deutschland 117, Österreich 46 und der Schweiz 13) teilgenommen, davon 49 Finanzdienstleister. Über zwei Drittel der Teilnehmer waren Führungskräfte.

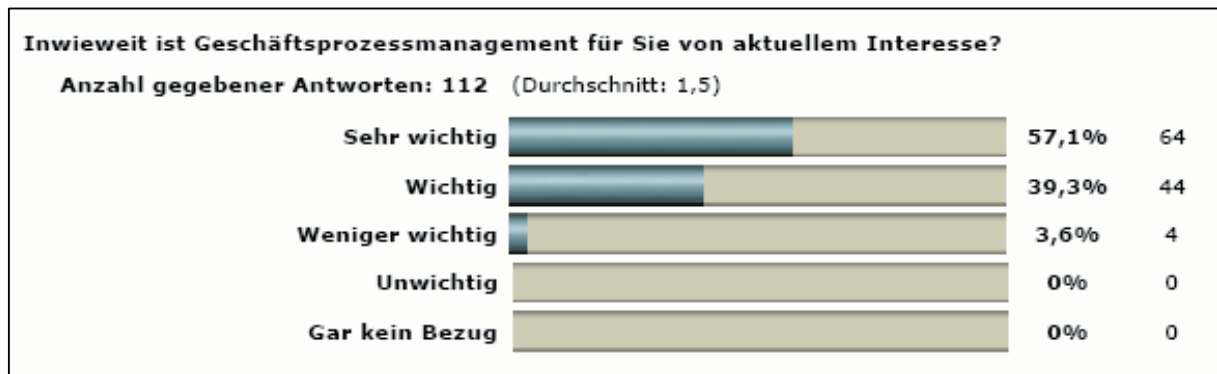


Abb. 30:

Unternehmerisches Interesse an Geschäftsprozessen

Quelle: http://www.prozessmanagement-news.de/html/gpm_2005.html

Geschäftsprozessmanagement ist weiterhin ein Top-Thema auf der Handlungsagenda der Unternehmen und wird von fast allen Teilnehmern als sehr wichtig (57,1%) oder wichtig (39,3%) beurteilt. Im Vergleich zum Vorjahresergebnis (von insgesamt 93% als ein mindestens wichtiges Thema eingestuft) hat das Thema damit nochmals an Bedeutung gewonnen.

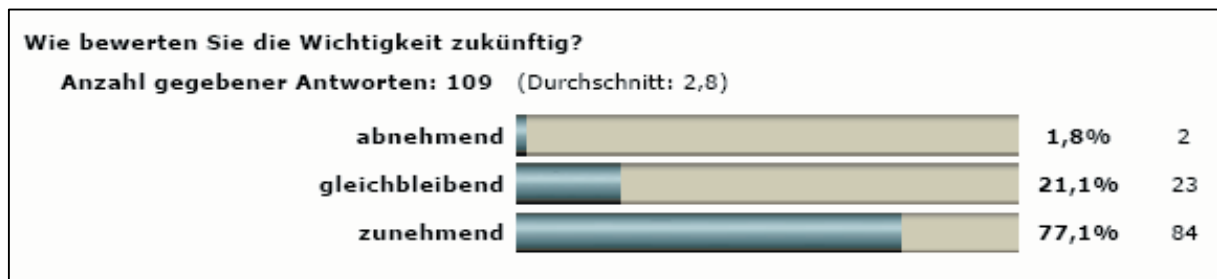
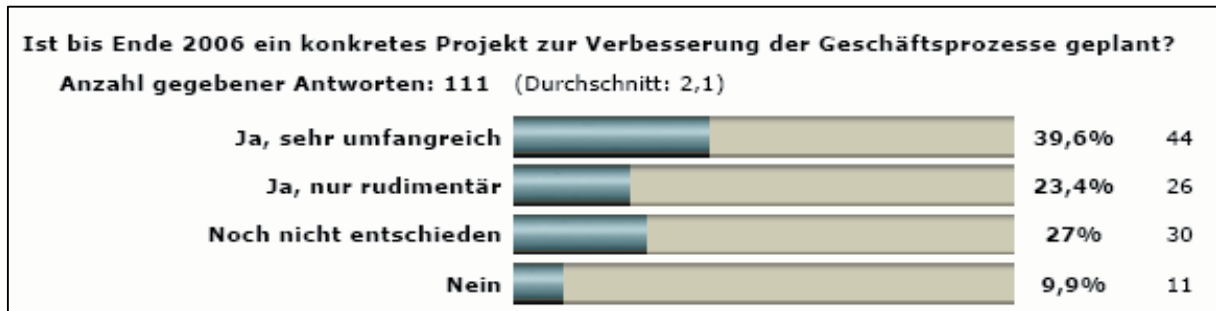


Abb. 31:

Zukünftige Wichtigkeit von Geschäftsprozessen

Quelle: http://www.prozessmanagement-news.de/html/gpm_2005.html

77% der Befragten gaben an, dass Geschäftsprozessmanagement auch in Zukunft für sie an Bedeutung gewinnen wird. Auch diese Zahl ist im Vergleich zum Vorjahr (65%) deutlich gestiegen.

**Abb. 32:***Verbesserungspläne für Geschäftsprozesse**Quelle: http://www.prozessmanagement-news.de/html/gpm_2005.html*

63% aller befragten Unternehmen planen 2006 generelle Aktivitäten zur Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse, ca. 40% von ihnen sogar umfangreiche Projekte. Geschäftsprozessmanagement wird somit ein Standardthema der Projektplanung in den Unternehmen.

Auf der Prioritätenliste 2006 stehen neben einer aktiveren Kapazitäts- und Ressourcensteuerung vor allem die Verbesserung der Kundenorientierung und des Kundenbeziehungsmanagements sowie die Standardisierung von Abläufen. Insgesamt ist ein deutlicher Trend zur Konsolidierung der Prozesssteuerung erkennbar.¹¹⁶

Obgleich jedoch die Mehrheit der Unternehmen von Geschäftsprozessmanagement eine erhebliche Effektivitätssteigerung erwartet, zeigen die Ergebnisse der Studie aber auch, dass Methoden und organisatorische Maßnahmen zur Prozessorientierung häufig noch nicht konsequent umgesetzt werden. Fazit der diesjährigen Studie: Trotz positiver Prognosen besteht noch immer Aufklärungs- und Handlungsbedarf zum Thema Geschäftsprozessmanagement.¹¹⁷

3.6 Wertung

Veränderungen, insbesondere wenn sie tief in die Strukturen und Prozesse von Organisationen eingreifen, bringen selten nur Vorteile mit sich. Wie überall sind auch bei der Prozessorganisation beide Seiten der Medaille zu betrachten, sprich Nach- und Vorteile gegeneinander aufzuwiegen.

3.6.1 Nachteile

Der Perspektivenwechsel von der vertikalen zur horizontalen Herangehensweise erfordert ein grundlegendes Umdenken in der gesamten Organisation. Je größer das Unternehmen, desto langwieriger ist dieser Prozess. Aber auch in kleineren Firmen zieht diese Veränderung hohe Kosten für Training und Teambildungsmaßnahmen mit sich. Wobei die Neugestaltung der Prozesse und die permanente Optimierung der Prozessabläufe zusätzlich einen erhöhten Koordinationsaufwand verursachen. Dies fällt besonders bei Schritten, die verschiedenen wertschöpfenden Prozessen zuzuordnen sind, ins Gewicht.

Veränderungen verursachen in der Regel zunächst Abwehrreaktionen. Insbesondere wenn Führungskräfte bzw. die Unternehmensleitung einen Autoritätsverlust zu befürchten haben, weil Verantwortlichkeiten neu „sortiert“ werden, kann es zu Konflikten und der Ablehnung gegenüber der neuen Organisationsstruktur kommen. An dieser Stelle kann auch die Identifikation bzw. Definition der eigentlichen Kernprozesse zu Uneinigkeit führen und damit erneut kostspielige Verzögerungen auf dem Weg der Veränderung verursachen.

Schließlich führt die Abkehr der Konzentration von der Funktion hin zu einer Prozesskonzentration zum Verlust von Effizienzvorteilen der tayloristischen Arbeitsteilung und Spezialisierung.

3.6.2 Vorteile

Ohne entscheidende Vorteile bzw. sichtbare Ergebnisse sind derart weitreichende Veränderungen in der Organisation von Prozessen nicht durchsetzbar. Daher sind im Folgenden einige der wichtigsten Vorteile aufgezeigt, deren Verwirklichung gleichzeitig als Ziele dienen kann.

- Die Konzentration auf wertschaffende und damit vom Kunden wahrgenommene sowie honorierte Aktivitäten – der Kunden setzt die Maßstäbe und erwartet, dass diese nach seinen Vorstellungen erfüllt werden.
- Eine Vereinfachung von Administration und Koordination durch die Zusammenfassung von Prozessen zu übersichtlichen Organisationseinheiten – Transparenz und Nachvollziehbarkeit führen zu besserem Verständnis und damit zur Unterstützung seitens aller Beteiligten. Weiterhin sind die Prozesse und Arbeitsabläufe damit auch besser zu kontrollieren und zu beherrschen.
- Die Prozessorganisation führt hin zu einem funktionsübergreifenden Charakter, der durch die Verteilung der Prozesse über mehrere Unternehmensbereiche entsteht – Diese Eigenschaft bietet den Mitarbeitern eine abwechslungsreiche Tätigkeit und wirkt motivierend.
- Am Ende von Umstrukturierungsmaßnahmen sollte eine überschaubare Anzahl von Schnittstellen vorhanden sein, die Abstimmungs- und Koordinationsprobleme eliminiert oder stark reduziert.

© 2007 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.

**We don't
promise our
graduates
the Earth.**

**Just
Europe.**

Graduate careers
We're not the sort of employer to make wild claims, but we have to admit to being genuinely excited about recent developments in our business – and what they could mean for you. The merger of our German firm with other KPMG European practices to create KPMG Europe will make us the largest accountancy firm in Europe. For clients, it will mean enhanced capabilities across our audit, tax and advisory areas. And for the most ambitious and talented graduates, it will make us uniquely positioned among our competitors to offer exciting careers on the international stage.

Want to be a part of it?
Visit www.kpmg.de/careers
to find out how.

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

KPMG

- Daneben führt die klar definierte Verantwortung im Zusammenspiel mit der zuvor genannten Problem- bzw. Fehlerreduktion zu erheblich kürzeren Durchlaufzeiten.
- Schließlich bringen diese Veränderungen eine höhere Flexibilität im Hinblick auf die sich ständig und rasch ändernde Umwelt. Erfahrungen haben deutlich gemacht, dass prozessorientierte Unternehmen bei wechselnden Anforderungen des Marktes schneller und kundenorientierter reagieren können.

Geht man also abschließend davon aus, dass die Vorteile bzw. Ziele der Prozessorganisation erfolgreich implementiert und umgesetzt werden, wiegen sie die Nachteile mit großer Wahrscheinlichkeit auf. Außerdem gilt nicht erst in der letzten Zeit:

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Windmühlen und die anderen Mauern.“

Folglich muss es für erfolgreiche Unternehmen das Ziel sein, zu den „Windmühlenbauern“ zu gehören.

4. Leistungsorganisation

4.1 Einleitung

Für den erfolgreichen Bestand eines Unternehmens bedarf es neben einer geeigneten Marktbearbeitungsstrategie auch einer passenden Organisationsstruktur. Diese muss derart gestaltet sein, dass grundlegende Aufgaben mit den jeweiligen Kernkompetenzen möglichst optimal erfüllt werden. Bedingt durch ein dynamisches Marktumfeld und einen wachsenden Wettbewerb haben sich im Laufe der Zeit organisatorische Konzepte entwickelt, die unabhängig von einer hierarchischen Organisation mit hoher Flexibilität funktionieren.

4.2 Grundlagen zur Organisationsgestaltung

4.2.1 Terminologische Grundlagen

Unter dem Begriff Leistungsorganisation erfasst man die organisatorische Gestaltung und die Einordnung aller Leistungsstellen in einer Unternehmung, beginnend bei der obersten Leitungsebene bis hin zum operativen Management. Dabei zielt sie auf den Bereich der Willensbildung und –durchsetzung ab. Die Prozessorganisation ist dagegen erstrangig auf die Aktivitäten zur Leistungserstellung und -verwertung ausgerichtet.

4.2.2 Leitungsebenen

Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen in einem Unternehmen sind durch Über- und Unterordnungen gekennzeichnet, so dass eine mehrstufige Leitungshierarchie bzw. Aufbauorganisation entsteht, die in Anlehnung an Kosiol gemäß Abb. 33 dargestellt werden kann.

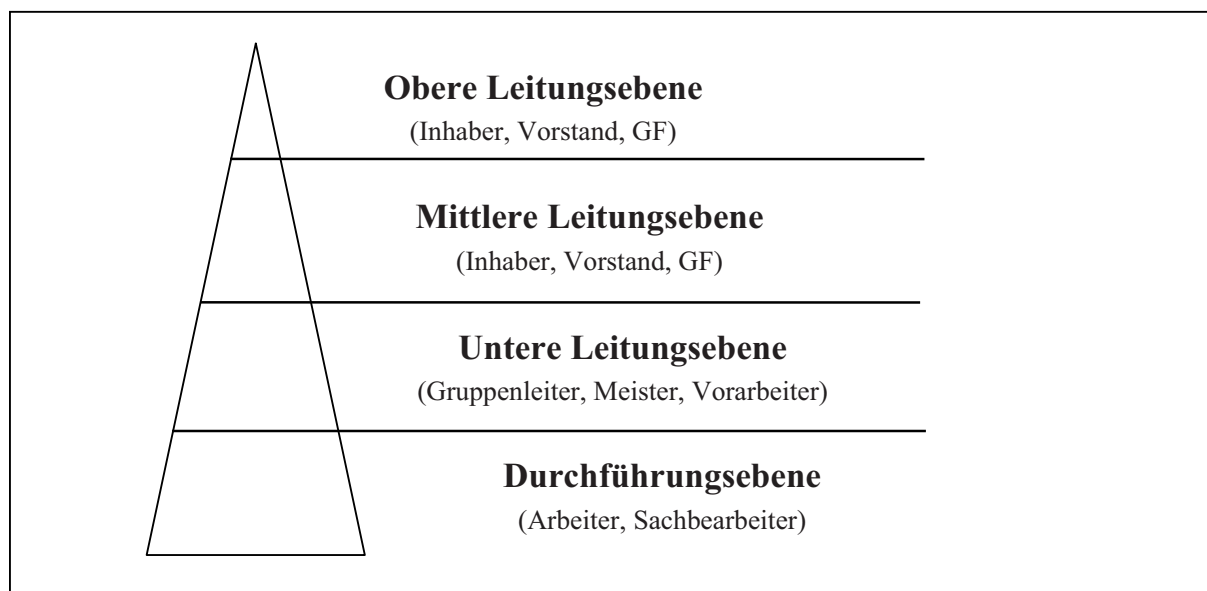


Abb. 33:

Leitungshierarchie nach Kosiol

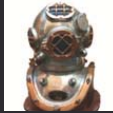
Quelle: In Anlehnung an Schulte-Zurhausen (2002), S. 223; nach Kosiol (1976), S. 107.

Abhängig von der Einordnung in der Hierarchie fallen den Ebene und deren Stellen und Abteilungen unterschiedliche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu. Die obere Leitungsebene übernimmt das strategische Management, das sich vor allem mit Grundsatzentscheidungen befasst, zu denen die Ziele, die Politik und die Strategie des Unternehmens sowie die Organisationsstruktur selbst gehören. Diese strategischen Entscheidungen sind von einer hohen Ungewissheit und einer geringen Programmierbarkeit geprägt. Deshalb müssen sie für eine möglichst lange Geltungsdauer wohl durchdacht sein und regelmäßig überprüft werden, was einen Großteil der Arbeit dieser Ebene in Anspruch nimmt (vgl. Abb. 34). Des Weiteren stellt die obere Leitungsebene das Vertretungsorgan des Unternehmens nach außen dar und besetzt die Leitungsstellen der ihr nachfolgenden Ebenen.

Die mittlere Leitungsebene ist der vorgelagerten Leitungsstelle unterstellt. Sie hat aber selbst Weisungsbefugnisse gegenüber den nachfolgenden Ebenen. Ihre Aufgaben liegen in der Konkretisierung der Unternehmensziele und -politik. Dies geschieht durch die Umsetzung in Programme, in Regeln und in konkrete Vorgaben, die anschließend auf eine erfolgreiche Ausführung zu überwachen und kontrollieren sind. Zu beachten ist, dass die mittlere Leitungsebene in großen Unternehmen zum Teil aus mehreren Ebenen besteht, während sie in kleinen und mittelständischen Unternehmen eher nicht erforderlich ist.

GBK, Heye

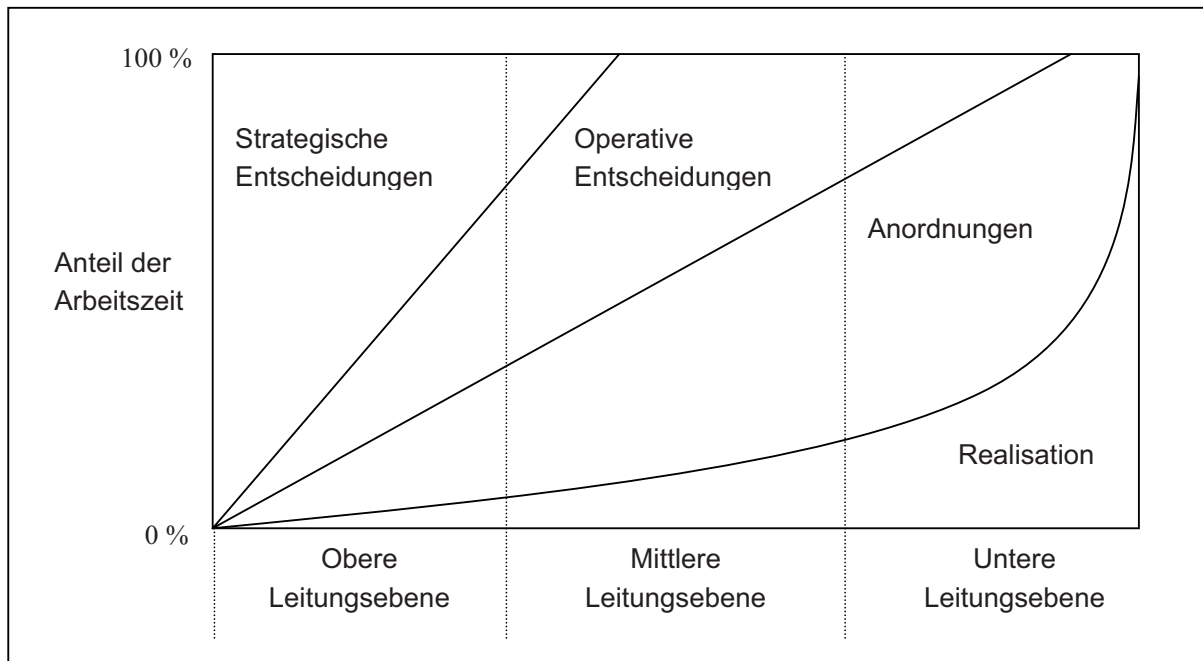
Lernen Sie ein paar nette Leute kennen. Online im sued-café.

							
affenarxxx	krixikraki	burnout	baulowe	olv	erdonaut	catwoman	ratatatata
							
franz_joseph	cuulja	leicestermowell	irma*	borisbergmann	traumfaenger	angus_jang	sixpence
							
schuetzenlisl	bgraff	nicht_ich	audiosmog	auto_pilot	vorsicht	neutralisator_x	dbaneberg

Bis gleich auf sueddeutsche.de

sueddeutsche.de

www.sueddeutsche.de/suedcafe

**Abb. 34:**

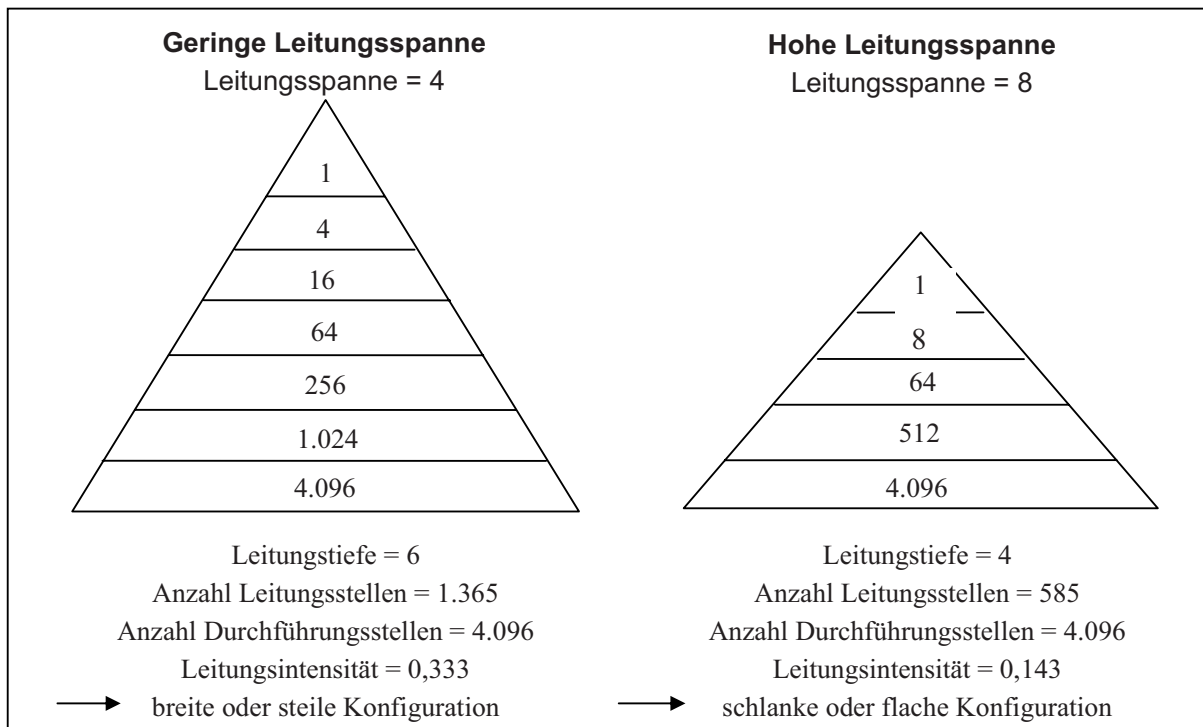
Aufgabenverteilung der Leitungsebenen

Quelle: Schulte-Zurhausen (2002), S. 225

Die untere Leitungsebene setzt die Vorgaben um und gibt sie an die ihr zugeordneten Ausführungsstellen weiter. Die Entscheidungen dieser Ebene sind nur noch mit einem geringen Unsicherheitsgrad verbunden und haben einen wachsenden Anteil an Programmierbarkeit. Die Abb. 34 zeigt daher für diese Ebene als typische Aufgaben die Anordnungen und die Realisation von Aufgaben.

4.2.3 Leitungsbeziehungen

Zur Beschreibung von Leitungsbeziehungen in Organisationen gibt es in der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Kennzahlen. Die Anzahl der Leitungsebenen in einem Unternehmen wird zum Beispiel durch die so genannte *Leitungstiefe* beschrieben. Von ihr hängt es ab, ob die in Abb. 33 dargestellte Pyramidenform steiler oder flacher ist. Dahingegen ist die *Leitungsintensität* das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen. Sie dient als Kenngröße für den Vergleich von Organisationsstrukturen. Als letzte Kennzahl sei hier die *Leitungsspanne* genannt, welche die durchschnittliche Anzahl der jeweils unterstellten Mitarbeiter pro Führungskraft in den Ebenen beschreibt. Die Leitungsspanne hat einen enormen Einfluss auf die Leitungstiefe. Bei gleich vielen Ausführungsstellen in zwei Unternehmen entscheidet die Leitungsspanne darüber, ob eine breite bzw. steile oder eine schlanke bzw. flache Pyramidenform der Aufbauorganisation entsteht (vgl. Beispiele in Abb. 35).

**Abb. 35:**

Ausprägungsbeispiele für hierarchische Strukturen

Quelle: Schulte-Zurhausen (2002), S. 222.

Zur Beurteilung einer geeigneten Organisationsstruktur für ein Unternehmen anhand der dargestellten Kennzahlen bedarf es der Betrachtung der Vor- und Nachteile der organisatorischen Gestaltung. Die traditionelle Organisationslehre empfiehlt grundsätzlich eine kleine Leitungsspanne, damit Koordinations- und Kontrollaufgaben durch persönliche Weisungen zufriedenstellend umsetzbar sind. Die dabei entstehende steile Pyramidenform hat jedoch häufig zur Folge, dass der Informationsfluss von Ebene zu Ebene behindert oder verfälscht wird. Außerdem bedingt weiteres Wachsen eines Unternehmens den zusätzlichen Aufbau von Hierarchieebenen, was zu Kosten für Büroeinrichtungen, Firmenwagen oder zu weiteren Kommunikationsproblemen führt.

Bei einer großen Leitungsspanne ist eine eher unverfälschte Kommunikation zu erwarten und es sind schnelle Entscheidungsprozesse möglich. Aus diesem Grund wurden seit Beginn der 1990er Jahre aus bestehenden Organisationen Leitungsebenen entfernt und eine prozessorientierte Organisationsgestaltung eingeführt, die mit einer weitgehenden Stellenautonomie verbunden wurde. Von der bis dahin gültigen Kontrollorganisation fand ein Wechsel zur Vertrauensorganisation statt¹¹⁸, die von den Mitarbeitern mehr Eigeninitiative und Selbstbestimmung via E-Mail, Internet oder Intranet forderte. Durch eine flache Organisationsform können aber auch Konflikte entstehen. Zum Beispiel bedeuten größere Entscheidungsspielräume für die mittlere und untere Leitungsebene auch eine zunehmende Aufgabenvielfalt, die zu permanenter Überforderung oder Desorientierung führen können. Eine Organisation mit weniger Leitungsebenen bedingt außerdem weniger Karrierechancen und es besteht die Gefahr, dass qualifizierte, leistungsbereite Mitarbeiter das Unternehmen wechseln. Um dieser Situation entgegenzuwirken, müssen den Führungskräften geeignete Instrumente geboten werden, die den Wechsel auf einer Ebene oder die Übernahme von komplexeren Aufgaben ermöglichen. Einen nicht abschließenden weiteren Konfliktpunkt stellen häufig auch die abgebauten Kontrollinstanzen dar, weil dadurch die Gefahr des innerbetrieblichen Betrugs erhöht wird.

4.2.4 Leitungssysteme

Leitungssysteme bestehen aus Anordnungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen über- und untergeordneten Stellen. Sie lassen sich grafisch mit Hilfe von Organigrammen darstellen. Zwei idealtypische Grundformen verkörpern das Einliniensystem von Fayol und das Mehrliniensystem von Taylor (vgl. Abb. 36).

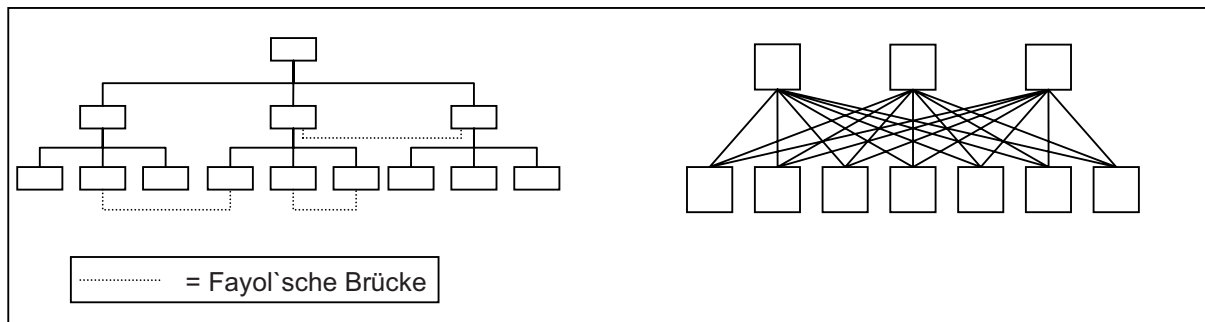


Abb. 36:

Einlinien- und Mehrliniensystem (von links beginnen)

Quelle: In Anlehnung an Schulte-Zurhausen (2002), S. 229.

WHAT'S MISSING IN THIS EQUATION?

You could be one of our future talents

MAERSK INTERNATIONAL TECHNOLOGY & SCIENCE PROGRAMME

Are you about to graduate as an **engineer** or **geoscientist**? Or have you already graduated?
If so, there may be an exciting future for you with A.P. Møller - Maersk.



MAERSK

www.maersk.com/mitas

Beim Einliniensystem erhält jede untergeordnete Stelle nur von einer übergeordneten Stelle, einem Vorgesetzten Anweisungen. Hier kommt das von Henry Fayol geprägte Prinzip von der Einheit der Auftragserteilung zum Tragen, das klare und eindeutige Regelungen der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung schafft und eine reibungslose Koordination durch eine eindeutige Führungsstruktur gewährleistet. Nachteile finden sich in diesem klar hierarchischen System zum Beispiel in der starken Beanspruchung der übergeordneten Stellen mit Koordination, wenn sehr viele Hierarchieebenen im Unternehmen existieren. Es besteht auch die Gefahr, dass die Informationen gefiltert und Kommunikationskanäle verfälscht werden, wenn zu viele Hierarchieebenen durchlaufen werden müssen.

Das Mehrliniensystem findet seinen Ursprung im Funktionsmeistersystem von Frederick W. Taylor, wobei jede untergeordnete Stelle von mehreren übergeordneten Stellen Anweisungen erhält. Es gilt als der Idealtypus bzw. das Grundmodell einer Leistungsorganisation für die Formen der Matrix- und Tensororganisation. Als Vorteile dieses Systems gelten die Spezialisierung der Leitungsfunktionen sowie die direkten Weisungs- und Informationswege. Die Nachteile sind bedingt durch viele Leitungsstellen, die einen großen Bedarf an Abstimmung und Kommunikation für die Gesamtkoordination haben. Fehler, Kosten und Erträge sind den einzelnen Leitungsstellen nur schwer zurechenbar.

Leistungssysteme nach dem Einliniensystem gelten als „Harmonisch“, da hier kein Konflikt per Definition auftaucht. Die „Hierarchie schlägt“, d.h. der Vorgesetzte hat das Sagen, es gilt das Direktionsrecht. Das Mehrliniensystem, z.B. in Form der Matrixorganisation kommt zum Tragen, wenn die Geschäftsführung ein Konfliktmodell oder eine Art „Marktmodell“ bewusst in die Organisationsstruktur implementieren möchte. Man erhofft sich davon kreative Ideen, Innovationen, ein Denken in Produktlebenszyklen, ein Lösungsalgorithmus der Mittelallokation usw.

4.3 Formen der Primärorganisation

Die Leistungsorganisation lässt sich in die Bereiche der Primär- und der Sekundärorganisation gliedern. Zur Primärorganisation gehören alle dauerhaften Organisationseinheiten, die durch hierarchische Beziehungen miteinander verbunden sind. Sie stellt damit die hierarchische Grundstruktur in einem Unternehmen dar. Die jeweilige Ausprägung der Organisationsform auf den oberen Hierarchieebenen ist bedingt durch die unterschiedliche Aufgabenverteilung nach bestimmten Kriterien nach Kosiol. Diese Organisationsprinzipien oder -kriterien sind das Objekt, die Verrichtung, die Phase, der Rang und der Zweck. Einen ersten Überblick über die unten näher erläuterten Ausprägungsformen der Primärorganisation anhand der Kriterien Objekt und Verrichtung bzw. Funktion gibt die Abb. 37.

Aufgabenverteilung nach/in	Organisationsform
Funktionen	Funktionale Organisation
Objekten (Produkte, Regionen, Kunden)	Geschäftsbereichsorganisationen (Sparten-, Regional-, Marktorganisation)
Funktionen und Objekte	Matrixorganisation
rechtlich selbständige Einheiten	Holdingorganisation
wirtschaftlich selbständige Einheiten	Netzwerkorganisation

Abb. 37:

Ausprägungsformen der Primärorganisation

Quelle: in Anlehnung an Schulte-Zurhausen (2002), S. 237

4.3.1 Funktionale Organisation

Bei der funktionalen Organisation ist ein Unternehmen in verrichtungsorientierte Funktionsbereiche gegliedert, die nach dem Einliniensystem-Prinzip direkt der Unternehmensleitung unterstellt sind (vgl.

Abb. 38). Diese Organisationsform ist auch unter der Bezeichnung U-Form (englisch für „unitary form“) bekannt.¹¹⁹ Sie entsteht durch betriebliches Wachstum, bei dem von einer einstufigen zu einer zweistufigen Leitungsstruktur übergegangen wird. Die Unternehmensleitung hat den strategischen Funktionsbereich mit Planung, Kontrolle und Organisation inne, wohingegen die zweite Hierarchieebene die operationellen Funktionen übernimmt. Diese lassen sich noch einmal in ressourcen- und leistungsorientierte Bereiche aufgliedern. Zu den ersteren zählen zum Beispiel die Materialwirtschaft sowie die Verwaltung nebst Personalwirtschaft. Direkte Leistungen werden dafür von Bereichen der Produktion, Absatz sowie Forschung und Entwicklung erbracht.

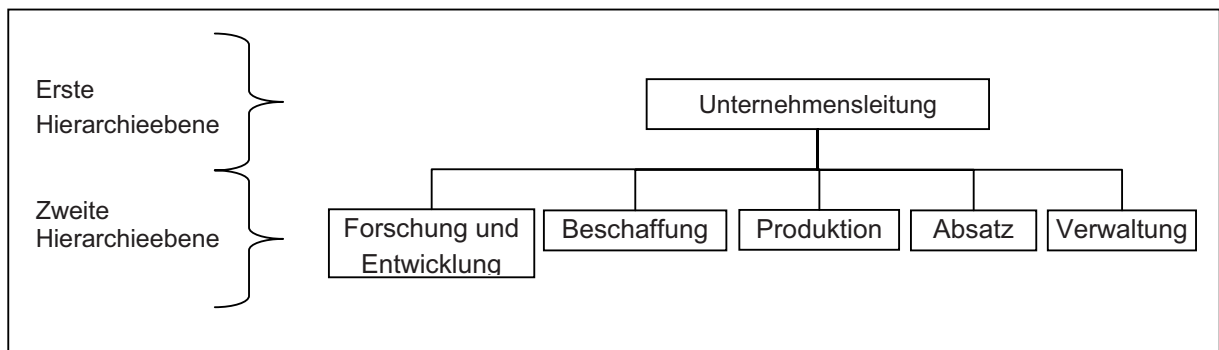


Abb. 38:

*Funktionale Organisation*Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Funktionale_Organisation

Diese Organisationsform ist vor allem in Klein- und Mittelbetrieben weit verbreitet und eignet sich für überschaubares, homogenes Produkt- und Leistungsprogramm. Den Vorteilen durch Spezialisierung, Kostendegression (Skaleneffekte) und Synergieeffekte stehen allerdings Nachteile wie niedrige Produkt- und Marktorientierung, unklare Ergebnisverantwortung und eingeschränktes Innovationspotenzial gegenüber. Außerdem entsteht hier ein möglicher Bereichsegoismus, der die Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen erschweren kann.

4.3.2 Geschäftsbereichsorganisation bzw. Divisionale Organisation

Durch weiteres Wachsen und zunehmende Diversifikation im Leistungsprogramm einer Unternehmung steigt der Koordinationsaufwand und überlastet die Funktionsbereiche zunehmend. Die bisherigen Spezialisierungsvorteile der funktionalen Organisation gehen verloren. Daher ist es sinnvoll Geschäftsbereiche (Sparten, business units) oder Divisionen zu bilden, die marktmäßig und technisch ähnliche Leistungen zusammenfassen. Bei dieser auch unter dem Namen M-Form (englisch für „multidivisional form“) Organisationsform sind die einzelnen Bereiche wiederum funktional gegliedert. Erstmals umgesetzt wurde sie vom Chemiekonzern Du Pont und dem Automobilhersteller General Motors in den 20er Jahre. Zunehmende Bedeutung in den USA erhielt sie allerdings erst nach den Zweiten Weltkrieg und seit Mitte der 1960er Jahre auch in Deutschland.

Die Einführung von Geschäftsbereichen setzt zum einen eine ausreichende Unternehmensgröße voraus, da ansonsten infolge der Aufsplittung der funktionalen Bereiche weder die Kosteneffizienz noch die Ressourcenbereitstellung gewährleistet sind. Zum anderen ist ein heterogenes Leistungsprogramm notwendig, dass unterschiedliche Produkte für verschiedene Märkte oder Kundengruppen bereitstellt. Anhand des Leistungsprogramms lassen sich für die Geschäftsbereiche je eine eigene Strategie z.B. im Sinne von Porter ableiten. Hier kann man auch zwischen der produktorientierten, der regionalorientierten und der kundenorientierten Bereichsbildung unterscheiden.

Die zuerst genannte Variante empfiehlt sich für Unternehmen, die Produkte mit Hilfe einer einheitlichen Technologie oder für einen einheitlichen Markt produzieren. Kosten und Erträge lassen sich produktbezogen planen und steuern. Die zweite Variante eignet sich für eine gezielte Marktbedienung, häufig verbunden mit lokalen Niederlassungen, die vor Ort ökonomische, gesetzliche und politische Vorteile nutzen. Die kundenorientierten Geschäftsbereiche ermöglichen eine Bearbeitung spezifischer Kundensegmente mit den entsprechenden Kundenwünschen. Sie bieten die gesamte Produktpalette aus einem Bereich an und verhindert Überschneidungen in der Kundenansprache durch verschiedene Bereiche. Dieses Konzept wird häufig von Banken genutzt, die unterschiedliche Dienstleistungen für Privat-, Individual- und Geschäftskunden haben.

Geschäftsbereichskonzepte lassen sich außerdem nach der Zuteilung von Kompetenzen und Verantwortung an die Bereichsleitung unterscheiden. Zum einen gibt es hier die Cost-Center, bei denen die Leitung keinen Einfluss auf Art, Menge und Preis der zu erbringenden Leistung hat. Sie bekommt Vorgaben und muss diese einhalten und kostenminimierend umsetzen. In Profit-Centern bestehen immer noch Vorgaben; über Produktionsmengen und Verkaufspreise kann das Management aber selbst entscheiden. Damit trägt die Bereichsleitung die Verantwortung für Kosten und Erlöse. Der größte Spielraum ist bei den Investment-Centern anzutreffen, denn die Leitung kann sowohl über Investitionen und Liquidationen entscheiden.

Graduate Programme at NNE Pharmaplan

NNE Pharmaplan offers a targeted 2-year graduate programme with the opportunity of subsequent permanent employment. As a graduate you will be working on permanent assignments as well as in project teams.

Elin Andersson, 28 years (Sweden)
Education: Cand.merc. HRM from CBS

– When you have just left the university, the Graduate programme provides a safe setup in the way that it continues the learning process. It is also very positive that the NNE Pharmaplan graduates are closely linked from the beginning through common technical courses and teambuilding activities. We really enjoy each others' company and meet regularly – also for social events.



NNE Pharmaplan is the world's leading engineering and consultancy company focused entirely on the pharma and biotech industries. We employ more than 1500 people worldwide and offer global reach and local knowledge along with our all-encompassing list of services.
nnepharmaplan.com

nne pharmaplan®

Neben den Geschäftsbereichen bestehen zusätzlich funktionale Zentralbereiche, die gleichartige Dienste oder Koordinationsaufgaben für mehrere Geschäftsbereiche übernehmen. Sie dienen zur Ausnutzung von Synergien, zum Beispiel im IT-Bereich und Personalwesen und beschäftigen sich mit allgemeinen Unternehmensaufgaben wie Public Relation oder Rechtsangelegenheiten. Außerdem unterstützen sie maßgeblich die Unternehmenspolitik durch die Übernahme von Aufgaben wie das Gesamtcontrolling. Die Unternehmensleitung hat bei dieser Organisationsform neben der strategischen Leitung auch die Möglichkeit selbst die Geschäftsbereiche und/oder die Zentralbereiche zu leiten. Diese Kombinationsvielfalt der Geschäftsbereichorganisation zeigt sich im Organigramm der Fraport AG, das in Abbildung 39 dargestellt ist.

	Vorstandsvorsitzender (VS) Dr. Wilhelm Bender	Vorstand Infrastruktur und Rechtsangelegenheiten, stellv. Vorstandsvorsitzender (VI) Prof. Dr. Manfred Schölch	Vorstand Finanzen und Bau (VF) Dr. Stefan Schulte	Vorstand Arbeits- direktor (VA) Herbert Mai
Vorstandsstäbe	VSB Betreuung Sonderprojekte VSR Revision VSK Konzernstrategie	VIS Juristische Sonderaufgaben	VFI Investor Relations	VAD Datenschutz VAM Manage- mentsysteme VAV Anlaufstelle für vertrauliche Informationen VAU Umwelt- management
Strategische Geschäftsbe- reiche (SGB)	BVD Bodenverkehrsdienste	FBA Flug- und Terminalbetrieb, Ausbau, Sicherheit		HVM Handels- und Vermietungs- management
Servicebe- reiche (SGB)			IUK Informations- und Kommunikati- onsdienstleistungen IFM Immobilien und Facility Management	
Zentralbe- reiche (ZB)	MVG Marketing, Vertriebsunterstützung, Gremien UKM Unternehmens- kommunikation ZEB Zentraler Einkauf und Bauvergabe	RAV Rechtsangelegenheiten und Verträge	BET Akquisitionen und Beteiligungen CFR Controlling, Finanzen, Rechnungswesen	PSL Personalservice- leistungen

Abb. 39:

Geschäftsbereichsorganisation der Fraport AG

Quelle: <http://www.fraport.de/cms/unternehmen/rubrik/2/2386.organisationsstruktur.htm>

Die Geschäftsbereichsorganisation findet vor allem in großen multinationalen Unternehmen Anwendung, die mit ihren vielfältigen Leistungsangeboten einer dynamischen und komplexen Umwelt gegenüber stehen muss. Die Vorteile dieser Organisationsform liegen vor allem in der Entlastung der Unternehmensleitung, der hohen Motivation der Führungskräfte durch Selbständigkeit und in der exakten Erfolgsbeurteilung der jeweiligen Bereiche, die sich je nach Marktsituation schnell an- und ausgliedern lassen. Nachteilig betrachtet ist hier der hohe Bedarf an Leitungsstellen und Koordinierung. Außerdem kann es zu Synergieverlusten und kurzfristigen Gewinnoptimierungen der Sparten kommen (Spartenegoismus).

4.3.3 Matrixorganisation

Ein Sonderfall des Mehrliniensystems ist die Matrixorganisation, die nach mindestens zwei Organisationsprinzipien entwickelt worden ist. Dabei ist eine Leitungsdimension funktionsorientiert und die andere objektorientiert (vgl. Abb. 40). Werden bei dieser Organisationsform drei oder mehr Dimensionen segmentiert, entsteht eine mehrdimensionale Tensororganisation.

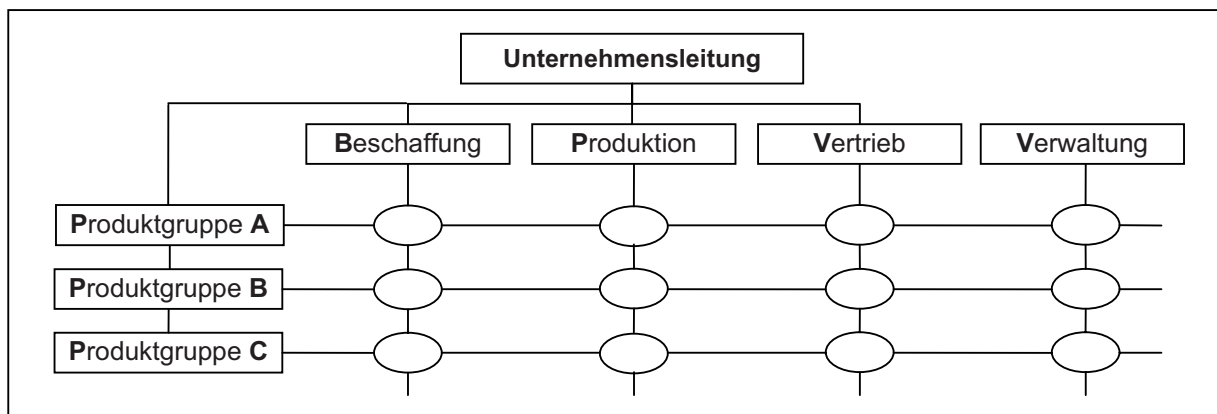


Abb. 40:

Zweidimensionale Matrixorganisation

Quelle: In Anlehnung an: F. Bisani (1995), S. 205

Die Matrixorganisation wird vor allem in Unternehmen angewendet, für die mindestens zwei Gliederungsdimensionen für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wichtig sind. Vorteilhaft sind die Spezialisierung der Leitungsfunktionen bei gleichzeitiger Entlastung der Unternehmensleitung sowie die permanente Teamarbeit, die qualitativ gute kreative Problemlösungsansätze mittels Konflikte bietet. Die Nachteile liegen jedoch bei der aufwendigen Kompetenzregelungen, bei der Gefahr zu vieler Kompromisse, da die Betroffenen Konflikte vermeiden wollen.

4.3.4 Holdingorganisation

Die Holdingorganisation ist ein dauerhaft angelegter Verbund rechtlich selbständiger Unternehmen mit einer einheitlichen Leitung und kommt damit einem Konzern gemäß §18 Aktiengesetz gleich. Sie besteht aus mindestens zwei Ebenen, die zum einen durch die Konzernzentrale (Muttergesellschaft) und zum anderen durch eine bestimmte Anzahl von Tochtergesellschaften repräsentiert werden. Die Verantwortung für die Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung übernimmt die Holdingorganisation, wohingegen die Tochtergesellschaften die jeweiligen Leistungen erstellen und verwerten. Bei dieser Organisationsform unterscheidet man zwischen einem Gleichordnungskonzern, mit gleichrangiger Stellung der einzelnen Unternehmen und einem gemeinsam geschaffenen Leitungsorgan, sowie dem Unterordnungskonzern. Beim

letzteren herrscht ein Unternehmen über die Angelegenheiten der abhängigen Unternehmen. Die Abhängigkeit kann durch eine Beteiligung des herrschenden Unternehmens größer 50% (faktischer Konzern), oder durch einen Beherrschungsvertrag mit Gewinnabführung etc. (Vertragskonzern) oder eine Unternehmenseingliederung (mit rechtlicher Selbständigkeit im Außenverhältnis) zustande kommen. Ein typisches Beispiel für eine Holdingorganisation mit eingegliederten Unternehmen ist der Konzern der Deutsche Bahn AG, der in Abb. 41 schematisch dargestellt ist.



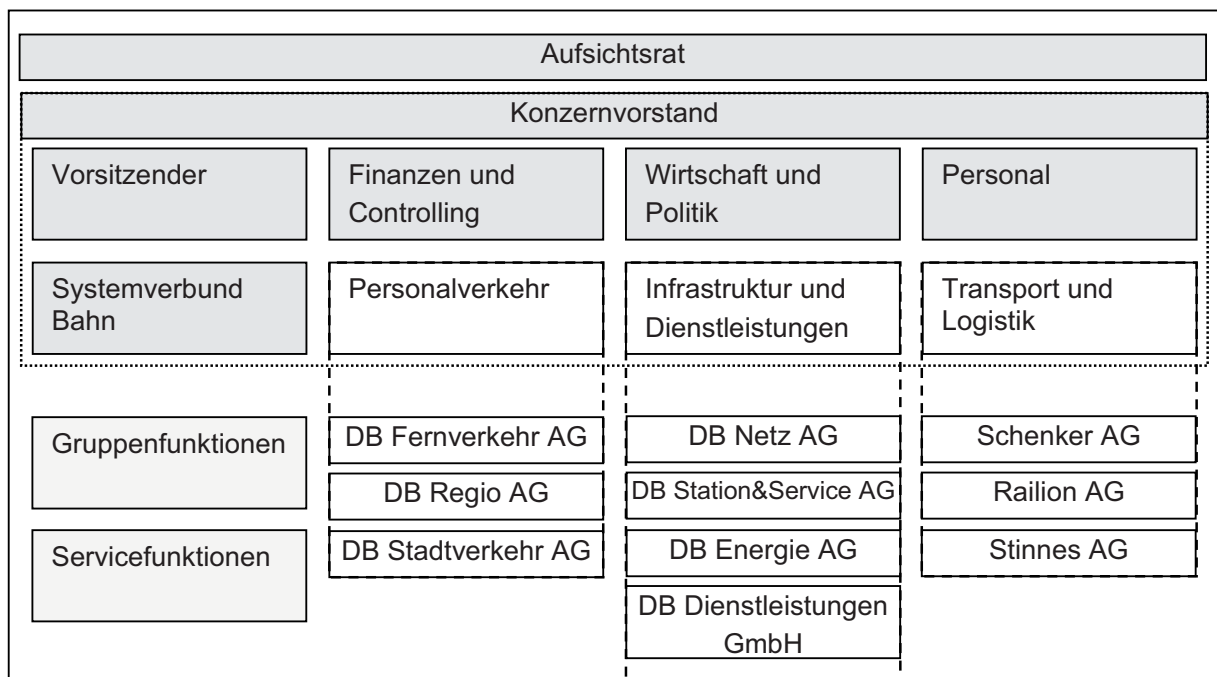
Wenn diese Beschreibungen auf Dich zutreffen, bist Du bei eFinancialCareers genau richtig

Besuch www.efinancialcareers.de/studenten noch heute:

- Erfahre alles, was Du für die Bewerbung bei den großen Finanzhäusern dieser Welt wissen musst.
- Finde die besten Stellenangebote für Studenten und Absolventen.

www.efinancialcareers.de/studenten

eFINANCIALCAREERS.DE
Die Finanz-Jobbörse

**Abb. 41:**

Organisation der Deutsche Bahn AG (Stand: Jan. 2006)

Quelle: <http://www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/konzern/aufeinenblick/aufeinenblick.html>

Je nach Ausprägung von Funktionen und Entscheidungen durch die Konzernzentrale können drei Varianten der Holdingorganisation unterschieden werden. Bei der operativen Holding übernimmt die Konzernzentrale sowohl die strategische als auch die operative Leitung. Die Tochtergesellschaften sind stark von ihr abhängig und müssen regelmäßig Bericht über die Einhaltung von Zielen erstatten. Die Managementholding überlässt den Tochtergesellschaften, ähnlich wie bei der Geschäftsbereichsorganisation, die operative Geschäftsführung und hat nur die strategische Leitung. Die letzte Variante ist die Finanzholding, bei der die Töchter nur finanzielle Zielgrößen als Vorgabe erhalten und sowohl operativ als auch strategisch selbst agieren dürfen. Bei reinen Finanzholdings kommt es sogar zum ertragsoptimierten oder steuerlich bedingten Kauf und Verkauf der Töchter im Sinne eines Portfoliomanagements.

Eine zunehmende Bedeutung für mittelständische und große Unternehmen kommt der Managementholding zu. Sie flexibilisiert die Unternehmensstrukturen und ersetzt die reine Geschäftsbereichsorganisation. Durch eine entsprechende Dezentralisierung von breit diversifizierten Unternehmen schafft man kleine, marktnahe, autonome Einheiten, in denen Klarheit über Kompetenzen und Verantwortung herrscht. Außerdem sind Randaktivitäten durch Outsourcing oder Verkauf schnell abstoßbar. Ein zusätzlicher Aufwand entsteht grundsätzlich durch die rechtliche Selbständigkeit der Töchter und es gibt ähnliche Nachteile wie bei der Geschäftsbereichsorganisation.

4.3.5 Netzwerkorganisation

Eine alternative Organisationsform mit weniger Hierarchie ist die Netzwerkorganisation. Die Mitglieder wie Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen sind relativ autonom und koordinieren gemeinsam langfristige Ziele. Diese Netzwerke können zum Teil durch persönliche Kontakte selbst entstehen oder gezielt gefördert werden. Sie lassen sich nicht nur innerhalb einer Organisation finden, die auf intensive horizontale und vertikale Beziehungen setzt, sondern auch extern zwischen Unternehmen. Diese bleiben in Erweiterung der Holdingorganisation sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbständig. Die gebildeten Kooperationen haben das Ziel Produkte und Dienstleistungen gemeinsam zu entwickeln, herzustellen oder zu vermarkten. Dabei fließen entweder einzelne Teilbereiche oder die gesamte Geschäftstätigkeit in die Kooperation ein. Die Netzwerke müssen jedoch nicht ständig aktiv sein, sondern können auch latent existieren, allerdings ist die dauerhafte Pflege eine wichtige Managementaufgabe. Im Folgenden werden vier bekannte Ausprägungen von externen Netzwerken näher erläutert.

Das Franchising ist die Vergabe von Rechten zur Marken- und Produktverwertung gegen eine pauschale oder mengenmäßige Gebühr. Das häufig mitgelieferte Franchisepaket erhält ein vorgeschriebenes Konzept für die Beschaffung, das Marketing und die Organisation sowie Finanzierungs- und Managementunterstützung. Als selbständiger Unternehmer trägt der Franchisenehmer das wirtschaftliche Risiko und muss Eigenkapital einsetzen. Der Franchisegeber hingegen hat weitgehende Kontrollrechte und kann ohne hohe Kapital- und Personalbindung expandieren.

Die Gründung oder Übernahme eines eigenständigen Unternehmens durch zwei oder mehrere unabhängige Unternehmen für ein gemeinsames Projekt ist ein Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen). Hier lassen sich verschiedene Arten differenzieren:

- Vorübergehende Arbeitsgemeinschaften, zum Beispiel für Bauprojekte;
- Internationale Joint Venture mit Beteiligungen an lokalen Partnern zur Umgehung gesetzlicher Einschränkungen, zum Beispiel in China oder in Mittel- und Osteuropa;
- Strategische Allianzen von Wettbewerbern für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten.

Die Ausgliederung von Geschäftsbereichen an rechtlich selbständige Unternehmen auf Basis langfristiger detaillierte Rahmenverträge wird als Subunternehmerschaft (subcontracting) bezeichnet. Es handelt sich häufig um exklusive Lieferantenbeziehungen, die der Kostenminimierung und Flexibilität dienen. In der Automobilindustrie führt dies sogar dazu, dass sich Lieferantenbüros oder Betriebsstätten auf dem Werksgelände des Auftraggebers befinden.

Die gemeinsame Leistungserbringung unter dem Anschein eines im Außenverhältnis eigenständigen Unternehmens ist die virtuelle Organisation (virtual corporation). Die Mitglieder dieses Netzwerkes sind rechtlich selbständig und nutzen in dezentralisierten Teilprozessen ihre unterschiedlichen Kernkompetenzen. Auf eine einheitliche Leitung wird verzichtet, weshalb ein großes Vertrauen und viel Kommunikation zwischen den Mitgliedern erforderlich sind.

Die Netzwerkorganisation eignet sich für die Zusammenarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen mit multinationalen Anliegen. Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen ist die Realisierung wirtschaftlicher Vorteile unter Ausschluss der Nachteile möglich („best of everything“-Organisation), was hohe Synergiepotenziale mit sich bringt. Problematisch sind hingegen der erhöhte Kommunikations- und Koordinationsaufwand, der Aufbau einer notwendigen Vertrauenskultur und eventuelle Redundanzen sowie Warte- und Liegezeiten durch die Zerlegung der Leistungserstellung in Teilprozesse.

4.3.6 Modulare Organisation

Die modulare Organisation ist eine moderne Form der Organisation, die weitgehend auf hierarchische Systeme verzichtet. Sie setzt auf relativ kleine, prozessorientierte Einheiten – so genannte Module – mit dezentraler Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung. Dadurch entsteht wiederum ein Netzwerk von sich selbst steuernden Gruppen, die Leistungen zwischen internen und externen Zulieferern und Kunden austauschen. Die starke Produkt- und Kundenorientierung gewährleistet eine hohe Anpassungsfähigkeit an die dynamischen Bedingungen des Marktes und Wettbewerbs.

Die Form der modularen Organisation gestaltet sich je nach dem, auf welcher Prozessebene sie eingesetzt wird. Für Teilprozesse werden autonome Stellen und teilautonome Arbeitsgruppen genutzt. Autonome Stellen bezeichnet man auch als "integrierte Einzelarbeitsplätze"¹²⁰, da sie die kleinste modulare Organisationseinheit darstellen. Sie minimieren Schnittstellen, Koordinationsaufwand und Durchlaufzeiten, indem zum Beispiel eingehende Anfragen und Aufträgen durch einen einzelnen Mitarbeiter bearbeitet werden. In teilautonomen Arbeitsgruppen führen mehrere Mitarbeiter in ihrem zugewiesenen Arbeitsbereich einen abgeschlossenen Arbeitsprozess aus. D.h. ein Kundenauftrag wird von der Materialbeschaffung bis zur Endmontage in Eigenverantwortung bearbeitet. Auf der Ebene der Geschäftsprozesse kommen Fertigungsinseln und Fertigungssegmente zum Einsatz. Erstere sind nahezu abgeschlossene Fertigungsbereiche mit einem hohen Komplettbearbeitungsgrad, die Materialbestände und Durchlaufzeiten deutlich reduzieren. Die Fertigungssegmentierung fasst maschinelle Anlagen zur Bearbeitung einer Ablauf- oder Produktfamilie räumlich und organisatorisch zusammen. Dabei wird eine hohe Flexibilität erreicht, verbunden mit Kosten- und

Produktivitätsvorteilen durch einfach umrüstbare Maschinen. Im Prozess des Gesamtunternehmens kommen selbständige Profit Center und Fraktale zum Tragen. Bei der ersten Form wird das Unternehmen in zahlreiche, weitgehend selbständige Profit Center untergliedert, die wiederum nach unterschiedlichen Kriterien zu Geschäftsbereichen gruppiert werden. Die Koordination dieses Unternehmensverbunds übernimmt eine an der Spitze installierte Zentralinstanz. Die Fraktale (lat. „fractus“ = gebrochen, fragmentiert) sind selbständige und eigenverantwortliche Einheiten, quasi ein Unternehmen im Unternehmen. Bei der Verfolgung der Ziele des Gesamtsystems organisieren und optimieren sie sich weitgehend selbst.

Die modulare Organisation wird vor allem in international oder global agierenden Unternehmen mit einem komplexen Leistungsprogramm und vielen Produkt- und Prozessvarianten angewandt. Mit ihr ist die Ausschöpfung der Vorteile einer prozessorientierten Organisationsgestaltung möglich sowie die Reduktion der Komplexität unternehmensinterner Prozesse. Für eine effiziente Arbeit und die autonome Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz sind jedoch erhebliche Anforderungen an Qualifikation der Mitarbeiter gefordert. Ergänzend zur Fach- und Methodenkompetenz sind Sozialkompetenzen und ein hohes Maß zur Selbstorganisation notwendig.

UNICUM Community

Beziehungen sind alles!

Timo Sucht einen Praktikumsplatz!

Alyssa Kennt einen interessierten Personalchef!

Alexander Sucht engagierte Praktikanten!

Baue dir dein persönliches Netzwerk auf und profitiere von deinen Kontakten. Entdecke Karrierechancen und erhalte Expertenwissen.

Jetzt kostenlos registrieren in der neuen UNICUM Community unter www.UNICUM.de!

★ Neu: Community-Mitglieder sehen alle Stellenanzeigen in der Praktikumsbörse 24 Std. vor allen anderen!

4.4 Prinzipien der Sekundärorganisation

Da die Primärorganisation hauptsächlich zur Abwicklung von Routineaufgaben eines Unternehmens dient, bietet sie für die Lösung von Schnittstellenproblemen und anderen komplexen Problemen wenige Möglichkeiten. Daher wird eine Sekundärorganisation in die bestehenden Strukturen implementiert, die die Primärorganisation überlagert sowie hierarchieübergreifende oder hierarchieergänzende Organisationseinheiten zur Verfügung stellt. Diese dienen zum Beispiel zur Lösung von Aufgaben und Prozessen mit hoher Unsicherheit bezüglich der Ergebnisse, geringer Planbarkeit hinsichtlich des Zeitbedarfs, kaum verfügbaren Methoden sowie Innovationscharakter. Häufig angewendet wird die Sekundärorganisation beispielsweise im Produkt-, Kunden-, Funktions-, Prozess- und Projektmanagement. Bei der Umsetzung kann man vier Grundprinzipien unterscheiden, die im Folgenden kurz erläutert werden.

4.4.1 Stabsprinzip bzw. der klassische Assistent

Bei dieser Form der Sekundärorganisation wird die Primärorganisation durch eine Stabslinienorganisation ergänzt und entlastet. Die Stabsstellen können entweder für einzelne Unternehmenseinheiten oder auch für alle zuständig sein. Sie übernehmen die Verantwortung für das Sammeln und Aufbereiten von Informationen sowie die Koordination bzw. Sicherstellung der Kommunikation an den bestehenden Schnittstellen. Da die Stabsstellen grundsätzlich keine formale Entscheidungsbefugnis oder Weisungsbefugnis haben, ist hier die Einheitlichkeit der Auftragserteilung nach Fayol gewährleistet. Innerhalb der bestehenden Organisation können die Stäbe zentral, dezentral oder als Stabshierarchie integriert sein (vgl. Abb. 42).

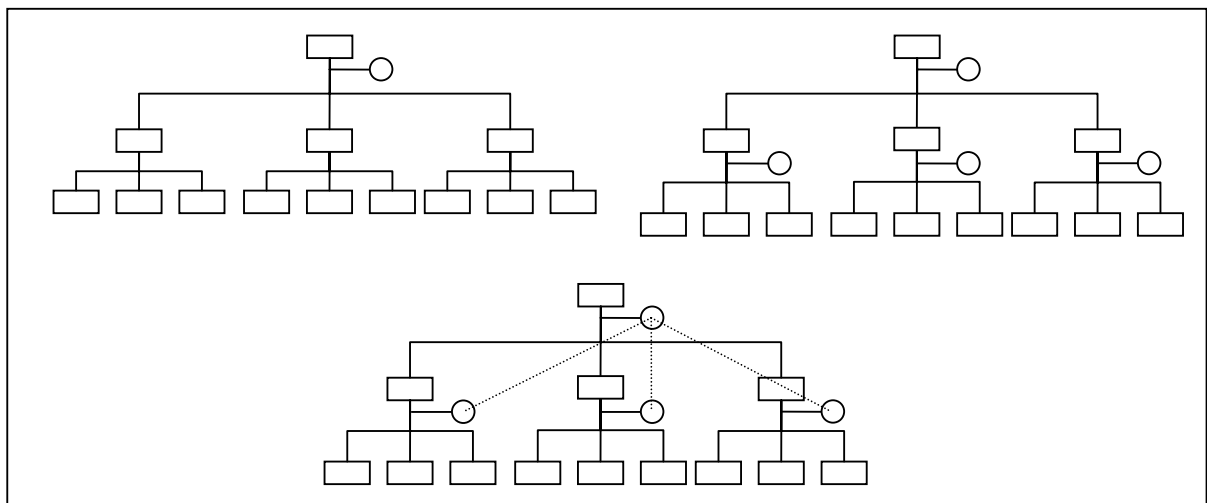


Abb. 42:

Zentrale u. dezentrale Stabsstelle u. Stabshierarchie (v. links)

Quelle: In Anlehnung an Schulte-Zurhausen (2002), S. 282 f.

4.4.2 Matrixprinzip

Das Matrixprinzip wird bei einem kollektiven Problemfeld angewendet, über das die betroffenen Stellen unter Berücksichtigung eigener Interessen gemeinsam abstimmen. Die bestehenden oder entstehenden Kompetenzüberschneidungen werden insofern zur Steigerung der Lösungsqualität genutzt, da die betroffenen Parteien sich für die Erfüllung der Aufgaben abstimmen und einigen müssen (Zwang zum Konsens¹²¹).

4.4.3 Ausgliederungsprinzip

Das Prinzip hat die Ausgliederung und Zusammenfassung von Problembereichen in neuen Organisationseinheiten zum Ziel. Anschließend erhalten die neu geschaffenen Bereiche notwendige Ressourcen und Kompetenzen. Die Umsetzung des Ausgliederungsprinzips erfolgt beispielsweise häufig für Bereiche der Forschung und Entwicklung sowie Zentralbereiche wie sie bei der Geschäftsbereichsorganisation vorkommen (vgl. Outsourcing).

4.4.4 Arbeitsgruppenprinzip

In Arbeitsgruppen bearbeiten Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen hierarchieübergreifende Aufgaben. Für diese Projekte erhalten sie die nötigen Entscheidungsbefugnisse, wobei die Koordination über Selbstabstimmung funktioniert. Die Innovation dieses Prinzips liegt im Finden von Lösungen unter dem Einfluss verschiedener Ziele, Standpunkte und Ideen.

4.5 Fazit

Der ständige Wandel und die Notwendigkeit schnell auf Marktgeschehnisse und Konkurrenten zu reagieren, haben speziell die Wirtschaftsunternehmen angespornt, geeignete Organisationsstrukturen dafür zu schaffen. Diese bestehen immer häufiger aus der kombinierten Nutzung von Primär- und Sekundärorganisationen, da die Vorteile offensichtlich sind. Inwiefern hier noch weitere Möglichkeiten zur Optimierung der Organisationsformen bestehen, wird die Zukunft zeigen.

5. Zur Finanzorganisation

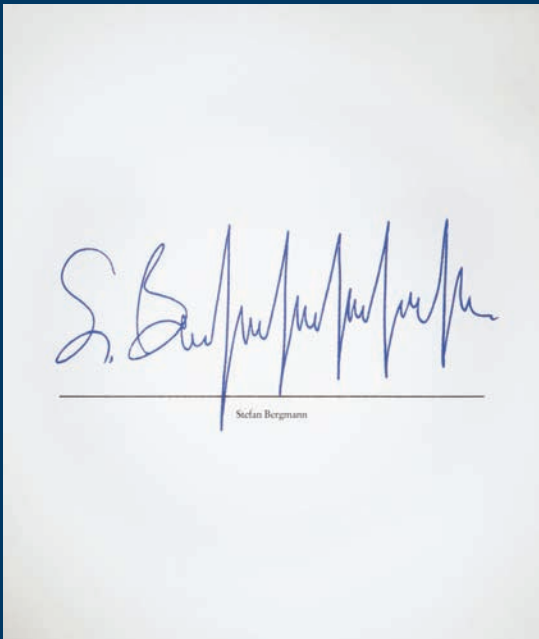
5.1 Finanzorganisation

5.1.1 Aufgaben der finanziellen Führung

Für die folgende Behandlung der Finanzorganisation muss zuerst geklärt werden, was man unter „Organisation“ versteht. Organisation ist die bewusste Gestaltung von Arbeitsprozessen durch ein System von formalen Regelungen auf bestimmte Ziele hin. In diesem Abschnitt werden die Aufgaben der finanziellen Führung erarbeitet, um zu wissen, welche Tätigkeiten in dieser Funktion Finanzierung formal zu regeln sind.

Aufgabe der finanziellen Unternehmensführung ist die Erhaltung der Liquidität, verstanden als die Fähigkeit der Unternehmung, um jederzeit die zwingend fälligen Verbindlichkeiten uneingeschränkt erfüllen zu können.¹²² Für jede in einer Geldwirtschaft operierende, selbständige Unternehmung ist diese Erhaltung des „finanziellen Gleichgewichts“¹²³ eine strenge Nebenbedingung ihres Strebens nach Gewinn. Damit erfüllt diese Aufgabe die Grundvoraussetzung für eine organisatorische Gestaltung, da sie eine Daueraufgabe ist.

Das Liquiditätspostulat erlaubt eine eindeutige Abgrenzung der Arbeit des Finanzbereichs von der aller anderen Unternehmensbereiche:



Wir erhöhen Ihren Pulsschlag, wenn Sie bei uns unterschreiben.*

PricewaterhouseCoopers ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften mit rund 8.000 Mitarbeitern und 28 Standorten deutschlandweit und mit dem größten globalen Netzwerk für die Bereiche **Assurance**, **Tax**, **Advisory**. Wir suchen bundesweit

Praktikanten (w/m)

Sie haben bereits die ersten Semester Ihres Studiums der BWL oder der Wirtschaftswissenschaften mit einer Studienausrichtung auf die Fächer Prüfungs- oder Rechnungswesen, Steuern, Controlling o. ä. absolviert. Zudem haben Sie ein ausgeprägtes Interesse an Zahlen, Bilanzzusammenhängen und Unternehmensprozessen sowie Spaß an Teamarbeit. Eine hohe Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative sowie gute Englisch- und IT-Kenntnisse zeichnen Sie aus. Dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung unter Angabe der Kennziffer 10503.

Informationen und unsere Stellenangebote finden Sie auf www.pwc-career.de

Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Bewerbung auf diese Anzeige.

PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

***connectedthinking**

© 2006. PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

- „*Dimensions-Aspekt*“: Der Finanzbereich denkt primär in den Dimensionen der Liquidität, in Einnahmen und Ausgaben, in Einzahlungen und Auszahlungen, in finanziellen Beständen, in der Kapitaldimension „Geld auf Zeit“, in Zahlungsterminen, in Zahlungsfristen.
- „*Zielaspekt*“: Der Finanzbereich richtet sein Streben in erster Linie auf die Einhaltung der Liquiditätsbedingung im Zielsystem der Unternehmung. Verletzung dieser strengen Bedingung ist verboten. Nur dann, wenn es mehr als eine Alternative zur Durchsetzung der Liquiditätsbedingung gibt, entscheidet der Finanzbereich unter dem erfolgswirtschaftlichen Kriterium eines höheren Gewinns.

Aus dem Liquiditätspostulat kann man einen vollständigen und überschneidungsfreien Katalog von Teilaufgaben ableiten, der die Möglichkeit bietet, die Erhaltung der Liquidität arbeitsteilig und delegierbar zu organisieren:¹²⁴

1. Die finanzielle Führung hat täglich zu überprüfen, ob die Zahlungsfähigkeit gegeben ist. Basis sind die geplanten laufenden Ausgaben und Einnahmen, gerechnet in der Dimension Geld (EURO). Als „laufende“ Zahlungen gelten alle im Laufe des Produktions- und Absatzprozesses regelmäßig anfallenden Zahlungen. „Planung der Zahlungswirksamkeit“ bedeutet: Alle diese Zahlungen werden auf bestimmte Zeitpunkte, im Extremfall auf bestimmte Tage projiziert. Danach lässt sich für jeden künftigen Zeitpunkt die Frage formulieren, ob die so projizierten Zahlungsströme einen Überschuss oder einen Fehlbetrag ergeben. Alle diese Aktivitäten, die sich auf die tägliche Abstimmung der Zahlungsströme richten, werden in der Teilaufgabe „**situative Liquiditätssicherung**“ zusammengefasst.
2. Zeigt sich bei der situativen Liquiditätssicherung ein finanzieller Überschuss, so stellt sich die Frage, ob dieser Betrag teilweise oder vollständig für einen bestimmten Zweck oder zur Abwehr eines nicht näher bestimmten Risikos reserviert, d.h. im Finanz-Umlaufvermögen gebunden werden soll. Alle diese Aktivitäten zur Bestimmung, Bildung und Auflösung der Liquiditätsreserve werden in der zweiten Teilaufgabe „Haltung und Einsatz der Liquiditätsreserve“ zusammengefasst.
3. Zeigt sich ein Fehlbetrag, so wird jeder Finanzleiter zunächst versuchen, diese Deckungslücke durch Finanzierungsmaßnahmen zu überbrücken. Alle Aktivitäten, die sich auf die Mobilisierung von Kapital richten, werden in der Teilaufgabe „Finanzierung“ zusammengefasst¹²⁵.
4. Es gibt nur eine unteilbare Liquidität der Unternehmung. Die finanzielle Führung kann sich nicht darauf beschränken, lediglich die laufenden Zahlungsströme aufeinander abzustimmen. Hinzuzufügen sind alle Zahlungen, die unregelmäßig anfallen, im Wesentlichen die Zahlungen für Investitionen. Der Finanzbereich hat Sorge dafür zu tragen, dass nicht aus heute veranlassten Investitionen morgen Liquiditätsschwierigkeiten entstehen. Daher stellen sich die Fragen, ob die Fristenstruktur von Investition und Finanzierung ausgewogen sind, ob nicht langfristige Mittelbindung kurzfristig finanziert wurden usw.. Diese Aufgabe stellt sich, wenn das Investitionsprogramm für das kommende Jahr verabschiedet wird. Alle Aktivitäten, die auf die Abstimmung der Investitionsmöglichkeiten mit den begrenzten, langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten gerichtet sind, werden hier in der Teilaufgabe „strukturelle Liquiditätssicherung“ zusammengefasst.
5. Alle bisher genannten Teilaufgaben sind dadurch charakterisiert, dass sie ständig, wenn auch nicht regelmäßig oder in kurzen Abständen zu erfüllen sind. Es handelt sich um die Aufgaben der finanziellen Führung „im Normalfalle“. Wenn ein Fehlbetrag weder durch Finanzierungsmaßnahmen noch durch Rückgriff auf Liquiditätsreserven abgedeckt werden kann, so müssen zur Erhaltung der Liquidität alle bisherigen Planansätze radikal in Frage gestellt werden. Die liquiditätspolitische Anpassung läuft auf zwei Strategien hinaus:

- Verschieben oder Senken von Ausgaben: Investitionsstop, geringere Lagerergänzung bei Rohstoffen, Personaleinsparung,
- Vorziehen oder Bewirken von Einnahmen: Schnelleres Inkasso, Notliquidation von Vermögenspositionen, Räumungsverkäufe. Diese Abweichung von den Plänen, die auf ein erfolgswirtschaftliches Optimum hin konzipiert waren, nennt man „Krisenmanagement oder Sanierungsmanagement“. Es ist auf den „außergewöhnlichen Fall“ beschränkt, dass der finanzielle Fehlbetrag nicht anders gedeckt werden kann. Aus diesem Grunde ist diese Teilaufgabe „Liquiditätspolitik im Krisenfall“ auch gesondert zu behandeln.¹²⁶

Damit sind die fünf Teilaufgaben der finanziellen Führung aus der Obergabe abgeleitet. Jede dieser Aufgaben ist für die weitere organisatorische Behandlung in sich wieder zu unterteilen.

Jede der abgeleiteten fünf Teilaufgaben der finanziellen Führung lässt sich unter dem Phasenkriterium jeweils in eine Planungs-, in eine Realisations- und in eine Kontrollphase zerlegen. Mit Blick auf den Finanzbereich bedeutet:

- *Planung*: Sammlung von zukunftsgerichteten Informationen, Verdichtung dieser Informationen zu erwarteten (prognostizierten) Zahlungsströmen, Entscheidung über Anpassung an diese prognostizierten Werte oder über ihre Umgestaltung, Festlegung eines optimalen Handlungsprogramms, evtl. verbindliche Vorgabe des optimalen Programms.
- *Realisation*: Umsetzung des Angestrebten in die Realität, Verhandlungen, Vertragsgestaltung und Vertragsvollzug (gegenüber externen Partnern), Anweisung und Durchsetzung (gegenüber internen Partnern), Vollzug bindender Aktionen.
- *Kontrolle*: Kritischer Nachvollzug mit der Absicht, unrealistische Planvorgaben oder mangelhafte Realisation zu erkennen und für zukünftige Perioden oder Handlungszyklen zu verhindern.¹²⁷

5.1.2 Positions- und Kompetenzgefüge der finanziellen Führung

Im obigen Kapitel sind die Aufgaben beschrieben, die formal zu regeln sind. In diesem Kapitel wird herausgearbeitet, welche Stellen und Instanzen berechtigt und damit verpflichtet sind, diese Tätigkeiten zu vollziehen. Dieses Problem wird unter dem Stichwort: „Das Positions- und Kompetenzgefüge der finanziellen Führung“ behandelt.

Die organisatorische Konsequenz der Tatsache, dass es nur eine Liquidität der gesamten Unternehmung gibt, kommt in der organisatorischen Forderung zum Tragen, diese bei der finanziellen Unternehmensführung zu zentralisieren. Nur eine einzige Instanz ist in der Lage, die Liquidität aufgrund eines einheitlichen Informationsstandes zutreffend zu konstatieren und durch zentral gesteuerte Maßnahmen zu erhalten.

Wenn mehr als eine gleichrangige Instanz für die Aufgaben der finanziellen Führung zuständig ist, wird gegen das Zentralisierungspostulat verstoßen. Dann drohen u.a. die folgenden Gefahren:

- „*Gap*“: Bei entsprechender Arbeitsteilung werden bestimmte Arbeitsgebiete nicht definiert mit der Folge, dass keiner zuständig ist und die Arbeit nicht getan wird.
- „*Overlap*“: Bei gegebener Arbeitsteilung werden bestimmte Arbeitsgebiete doppelt vergeben, mit der Folge, dass sich entweder keiner dieser Gebiete annimmt, weil er damit rechnet, der andere werde es

schon tun, oder dass sich beide dieser Gebiete annehmen mit der Folge das Doppelarbeit erfolgen und Konflikte auftreten.

Insbesondere folgende Konflikte und Folgen sind dabei hervorzuheben:

- *Motivkonflikte:* Keiner fühlt sich wirklich für die Erhaltung der Liquidität zuständig, sondern präferiert Ziele, die für seine übrigen, evt. nicht finanzwirtschaftlichen Aufgaben maßgeblich sind.
- *Verteilungskonflikte:* Es ist strittig, wer über den Personal- und Sach-Apparat der finanziellen Führung verfügt.
- *Repräsentationskonflikt:* Die externen Partner der Unternehmung verhandeln mit unterschiedlichen Instanzen, können sie gegeneinander ausspielen und unterschiedliche Informationen erlangen und austreuen.
- *Wahrnehmungs- und Wissenskonflikt:* Die internen Interaktionspartner wissen möglicherweise nicht, an wen sie sich wenden sollen. Informationen werden unterschiedlich strukturiert, sind nicht vergleichbar und erscheinen lückenhaft.¹²⁸

BAIN & COMPANY



**Was wollen Sie werden:
Berater oder Unternehmer oder beides?**

Wenn Sie weiter kommen wollen, sind Sie schon da: www.bain.de

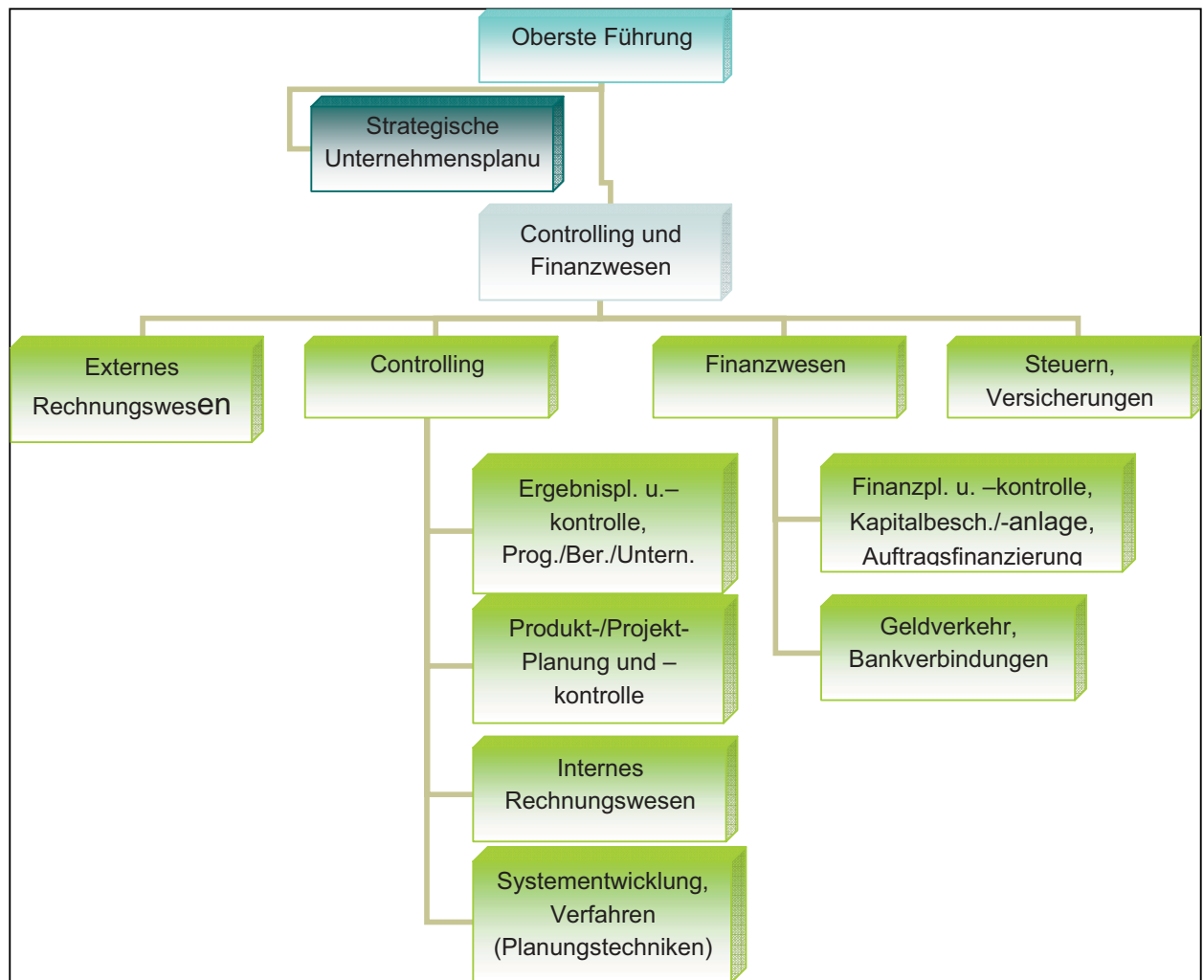
Das Zentralisierungspostulat ist somit zwingend, es ist aber zu ergänzen:

1. Benötigt wird zusätzlich eine Rang-Angabe für die Klassifikation der Zentralinstanz. Die Erhaltung der Liquidität ist eine Existenzbedingung für die Unternehmung. Bei „Gefahr im Verzuge“ müssen alle unternehmenspolitischen Entscheidungen auf einen Liquiditätsengpass hin korrigiert werden. Der Vertreter des Liquiditätsgesichtspunktes muss mächtig genug sein um im Zweifel eine Realisierung von liquiditätsgefährdenden Entscheidungen in anderen Unternehmensbereichen zu verhindern - mögen sie auch erfolgswirtschaftlich noch so attraktiv sein. Diese prinzipielle Bedeutung der Liquiditätserhaltung macht es daher erforderlich, dass die finanzielle Führung an der Unternehmensspitze zentralisiert wird. Oder anders: Innerhalb eines Vorstands- (oder Geschäftsführungs-) Kollegiums soll ein Mitglied für die genannten Aufgaben der finanziellen Führung zuständig sein, aber auch nur ein einziges Mitglied: Eine Teilung der Aufgaben auf mehrere Mitglieder wird ausgeschlossen. Empirische Untersuchungen bestätigen - zumindest für Großunternehmen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft - dass dieses Postulat der Theorie auch in der Realität weitgehend befolgt wird. Zuständig für Finanzen ist der - und nur der - Finanzvorstand.
2. In ihrer strengsten Version ist Zentralisierung die Konzentration der Kompetenz für eine Aufgabe in einer einzigen Stelle. Eine derartige, strenge Interpretation ist aber für die finanzielle Führung nicht realisierbar, da diese Stelle durch die Menge an Arbeiten schlicht überfordert wäre. Die Lösung liegt in einer Arbeitsteilung innerhalb des Instanzenzuges des Finanzvorstandsressorts, d.h. die Aufgaben der finanziellen Führung werden arbeitsteilig zwischen ihm und seinen Untergebenen erfüllt. Er hat so die Möglichkeit, gegenüber jedem seiner Untergebenen uneingeschränkt seine Absichten durchzusetzen.¹²⁹ Damit richtet sich die weitere Problembehandlung auf die Frage nach der Arbeitsteilung innerhalb des Vorstandsressorts Finanzen: Welche Aufgaben nimmt der Finanzvorstand wahr, welche delegiert er an seine Untergebenen?

5.1.3 Aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilungen Controlling und Treasuring in Unternehmungen mit funktionaler Aufbauorganisation

Im Folgenden wird die aufbauorganisatorische Einordnung der Abteilung Controlling, der Abteilung Treasuring/Finanzwirtschaft und einer ggf. gesondert geleiteten Abteilung strategische Unternehmungsplanung dargestellt.

Controller und Treasurer als Leiter entsprechender Abteilungen können in gleichrangiger Position in die Aufbauorganisation eingeordnet werden, wobei entweder beide dem Vorstandsmitglied für Rechnungs- und Finanzwesen unterstellt sind und von diesem im Vorstand repräsentiert werden oder beide im Vorstand vertreten sind. In Abhängigkeit davon, ob man den Aufgabenkatalog des Controlling eng oder weit fasst, gibt es grundsätzlich vier organisatorische Konzepte bzw. Ausgestaltungsmöglichkeiten für den Bereich des Controlling. Eines davon ist das klassische deutsche Kerncontrollingkonzept: Controlling mit internem Rechnungswesen ohne Nebenfunktionen¹³⁰ (Abbildung 43).

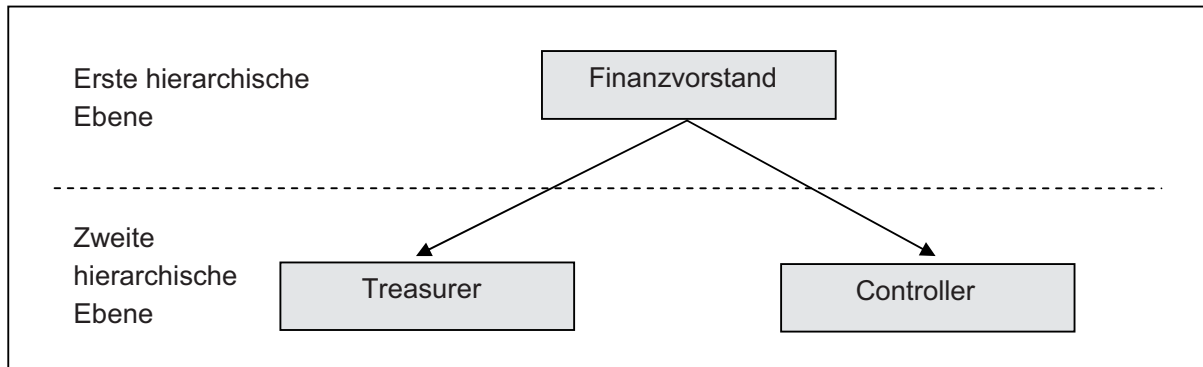
**Abb.43:**

Organisation von Controlling, Rechnungswesen und Finanzwirtschaft: klassisches deutsches Kerncontrollingkonzept.

Quelle: Hahn D./Hungenberg H.: PuK, S. 945

Bei diesem Konzept verbleiben im Bereich Controlling nur die Aufgaben ergebnisorientierte Information, Planaufstellung, Kontrolle und das interne Rechnungswesen, während das externe Rechnungswesen hier nicht dem Controlling zugeordnet wird. Aufgrund der Tendenz zur Vereinheitlichung des externen und internen Rechnungswesens und der verstärkten Anwendung von IAS/IFRS oder US-GAAP als Basis der Planungs-, Dokumentations- und Kontrollrechnung wird sich in Zukunft das amerikanische Controllingkonzept für die Aufgabenregelung bzw. Organisation des Controlling durchsetzen.¹³¹

Wie empirische Untersuchungen gezeigt haben, sind die vorn bestimmten Aufgabenkomplexe der finanziellen Führung auf wenigstens zwei, üblicherweise auf drei Instanzen verteilt, denen wiederum eine nicht weiter untersuchte Zahl von Untergebenen nachgeordnet sind¹³² (Abbildung 44).

**Abb. 44:**

Hierarchie der Instanzen der finanziellen Führung

Quelle: Hauschildt J. (1981), S. 21.

5.1.4 Einfluss der Unternehmensgröße auf die Arbeitsteilung des Finanzmanagements

Die Arbeitsteilung zwischen Finanzvorstand, Treasurer und Controller ist abhängig von der Unternehmensgröße:

- In noch größeren Unternehmen finden sich zunehmend mehr und stärker spezialisierte Instanzen, die in bis zu vier hierarchischen Rängen einander zugeordnet sind. Diese Fälle sind indessen so selten, dass sie eine Vertiefung an dieser Stelle nicht rechtfertigen.
- In kleineren Unternehmen ist hingegen die Arbeitsteilung auf viele, spezialisierte Instanzen wesentlich weniger wahrscheinlich.

The world's local bank

The HSBC Group is one of the largest banking and financial services organisations in the world. We have already attracted some of the most respected and talented individuals in the industry to create one of the fastest moving and dynamic Corporate, Investment Banking and Markets operations in the world.

Our graduate programmes offer a unique opportunity to experience one of the most exciting challenges in the industry today.

www.hsbc.com

Um die Arbeitsteilung an unterschiedliche Unternehmensgrößen flexibel anzupassen, sind die einzelnen Aufgaben des Finanzmanagements als Baukasten-Elemente zu verstehen, die je nach Zahl und Komplexität der zu bearbeitenden Einzelprobleme und je nach Arbeitskapazität des Stelleninhabers auf eine unterschiedliche Zahl von Personen bezogen sein können. Dabei sind folgende Formen der Anpassung zu beobachten.¹³³

Die *erste Möglichkeit der Anpassung* des Modells liegt darin, den Instanzen zusätzlich „angrenzende“, nicht-finanzwirtschaftliche Aufgaben zu übertragen (Funktionen-Erweiterung). Dem Finanzvorstand werden Aufgaben der Verwaltung (Personal, Steuern, Organisation, Revision, allgemeine Verwaltung etc.) und operative Ressorts (Einkauf, Lagerhaltung, Transport) zusätzlich zu den Aufgaben der finanziellen Führung übergehen. Ähnlich kann der Arbeitsbereich des Treasurers durch Einbeziehung von Verwaltungsfunktionen (Versicherungen, Beteiligungen, Unterstützungskassen, Haus- und Grundstücksverwaltung etc.) vergrößert werden. Dem Controller können zusätzlich alle Aufgaben der Rechnungslegung, der Planung und Kontrolle aller nicht-finanzwirtschaftlichen Daten übertragen werden.

Die *zweite Möglichkeit der Anpassung* des Modells liegt in einer Funktionen-Konzentration, d.h. die im Modell den drei Instanzen zugeordneten Aufgabenkomplexe werden nur auf zwei Instanzen verteilt, die zueinander im Verhältnis von Vorgesetzten zu Untergebenem stehen (die Funktionen des Treasurers in mittleren und kleinen Unternehmen übergehen auf einen „Finanzvorstand = Treasurer“; die Rechnungsverantwortung des Controllers bleibt bestehen).

Auf jeden Fall bleibt bei beiden Formen der Anpassung, der Funktionen-Erweiterung und der Funktionen-Konzentration, die Grundidee der Arbeitsteilung erhalten, d.h. die Trennung von Rechnungs- und Realisationsverantwortung im Bereich der finanziellen Unternehmensführung.¹³⁴

5.1.5 Die Funktionen des Finanzvorstandes

Zum problematischen außergewöhnlichen Kriesen- und Insolvenzfall

Die tödliche Gefahr der Illiquidität verlangt eine grundsätzlich unterschiedliche Arbeitsteilung zwischen den Instanzen der finanziellen Unternehmensführung, je nachdem ob die Unternehmung in einem Liquiditätsengpass steht oder nicht: Wenn die Planung erkennen lässt, dass die zukünftigen Einnahmen die zwingend fälligen Ausgaben unterschreiten werden, muss die gesamte Unternehmenspolitik auf diesen Engpasssektor eingestellt werden.

In dieser Situation sind die Führungs- und auch die Handlungsverantwortung für den Finanzbereich an der Unternehmensspitze, beim Vorstandsressort Finanzen, konzentriert. Dem Finanzvorstand sind drastisch wirkende *Sondervollmachten* gegenüber allen seinen Vorstandskollegen einzuräumen:

- *Vetorechte* gegen Zahlungsverfügungen,
- *Initiativrechte* zur Veranlassung von unternehmenspolitischen Maßnahmen, die von den ursprünglichen Planansätzen abweichen,
- unmittelbare *Informationsrechte* unter Übergehung der direkten Vorgesetzten,
- *Verpflichtung der übrigen Instanzen*, dem Finanzvorstand unaufgefordert über alle bedeutsamen Planabweichungen zu berichten.¹³⁵

Im Innenverhältnis gilt in dieser Situation, dass die dem Finanzvorstand unterstellten Instanzen keine eigenen Entscheidungsbefugnisse mehr haben, sondern prinzipiell gehalten sind, ihm die Entscheidung anzutragen. In organisatorischer Terminologie: Die „Linien-Funktionen“, die sie im Normalfalle innehaben, wandeln sich im außergewöhnlichen Falle des Liquiditätsengpasses in „Stabs-Funktionen“ um.

Das Krisenmanagement räumt dem Finanzvorstand gegenüber seinen Kollegen und seinen Untergebenen zeitweise eine besondere Machtstellung ein. Diese Sonderstellung ist zeitlich beschränkt, sie muss kontrolliert werden. Daher werden regelmäßige Berichte des Finanzvorstandes gefordert.

Zum Finanzierungs-Normalfall

Im Normalfall sieht das Modell der *Arbeitsteilung* eine weitgehende Delegation der Kompetenzen und der Handlungsverantwortung auf die Instanzen unterhalb der Vorstands-Ebene vor. Es bleiben dabei trotz einer weithin praktizierten Delegation folgende Funktionen in der *Kompetenz des Finanzvorstandes*:

- *Repräsentations-Funktionen*: Bei Verhandlungen über bestimmte Finanzierungsarten, -volumina, -fristen und -konditionen ist aktive Teilnahme des Finanzvorstandes geboten.
- *Konfliktregulierungs-Funktionen*: Zur strukturellen Liquiditätssicherung anlässlich von Investitionsentscheidungen sind oftmals Konflikte mit anderen Vorstandsbereichen auszutragen. Die Durchsetzungsproblematik verhindert in diesen Fällen die Delegation auf Instanzen der zweiten hierarchischen Ebene.
- *Spezielle Überwachungs-Funktionen*: Im Aufgabenbereich „Haltung der Liquiditätsreserve“ ist dann stärkere Einschaltung des Finanzvorstandes sinnvoll, wenn verhindert werden soll, dass sich der Finanzleiter auf der zweiten Ebene der Hierarchie Liquiditätsreserven zur Kompensation des Fehlens an Macht hält.¹³⁶

Im übrigen verbleibt dem Finanzvorstand die generelle Führungsverantwortung für die delegierten Teile der finanziellen Aufgaben, d.h. ihm obliegt die Formulierung der Handlungsziele für die ihm unterstehenden Instanzen, die Auswahl und die Einweisung des Personals, er ist zuständig für die Kontrolle der finanziellen Führung.

5.1.6 Funktionen von Treasurer und Controller

Die Arbeitsteilung zwischen Treasurer und Controller befindet sich unter dem Einfluss der Informationssysteme (z.B. SAP) im Umbruch. Nach dem herkömmlichen Ansatz waren die Arbeitsgebiete unter dem Kriterium des *Rechnungszieles* geteilt: Der Treasurer („Finanzleiter“) war für *finanzwirtschaftliche* Aktivitäten und Rechnungen zuständig, er handelte mit Blick auf Einzahlungen und Auszahlungen bzw. Einnahmen und Ausgaben. Der Controller („Leiter des Rechnungswesens“) operierte auf der Ebene von Aufwand/Ertrag bzw. Kosten/Leistung.¹³⁷

Die unterschiedlichen Denkweisen:

- die erfolgswirtschaftliche des Leiters des Rechnungswesens sowie
- die finanzwirtschaftliche des Finanzleiters

führten faktisch zur Trennung der Informationsverarbeitung.

Hier setzt die Rationalisierung der Verwaltungsorganisation an. Dem folgt die Aufbauorganisation, der Leiter des Rechnungswesens wandelt sich zum Controller, zu der Instanz, die für die gesamte Informationsverarbeitung zuständig ist. Dem Finanzleiter wird seine spezielle Informationsverarbeitungspflicht, die Ermittlung der finanzwirtschaftlichen Daten, abgenommen¹³⁸.

Damit wird ein anderes Kriterium für die Arbeitsteilung des Treasurers und des Controllers maßgeblich: Dem Treasurer wird Realisationsverantwortung, dem Controller Rechnungsverantwortung im Bereich der finanziellen Unternehmensführung übertragen:

Die Realisationsverantwortung des Treasurers umfasst:

1. die zwischenzeitige Anlage freigesetzter Mittel, die Wechseldisposition, die Haltung von zweckbestimmten Liquiditätsreserven,
2. die Lenkung der Zahlungsströme im Rahmen der täglichen Finanzdisposition,
3. die Führung aller Finanzierungsverhandlungen, soweit sie nicht ein Vorbehaltsrecht des Finanzvorstandes sind,
4. das Inkasso- und Mahnwesen.

In Bezug auf die Linienfunktionen des ihm vorgesetzten Mitgliedes der Geschäftsleitung hat der Treasurer die Stabsfunktionen der Beratung, Informationssammlung und Entscheidungsvorbereitung.

Die Rechnungsverantwortung des Controllers für den Finanzbereich umfasst:



➤ **zum Semesterstart**

**Gratis
BahnCard**
oder

Noch mehr
Vorteile für Studenten:

➤ **www.allmaxx.de**

**25 EUR
geschenkt**

**Studenten
haben eine
Lobby!**
allmaxX.de
STUDENTS ONLY

1. die fristgerechte Lieferung vollständiger, überschneidungsfreier Informationen über die Liquidität an jedem Tage (täglicher Liquiditätsstatus), über ihre Entwicklung in den kommenden Monaten (kurzfristige Finanzplanung) sowie über ihre Grundstruktur in den kommenden Jahren (langfristiger Kapitalbindungsplan),
2. die Veranlassung und die Koordination der für die Finanzplanung notwendigen Ur-Informationen aus den operativen Teilplänen in Absatz, Produktion und Beschaffung,
3. die Feststellung der Kontrollergebnisse und die Auswertung der Planabweichungen.

Man beachte, dass hier nur von der Rechnungsverantwortung des Controllers „für den Finanzbereich“ die Rede ist.¹³⁹

5.1.7 Das Kommunikations- und Interaktionsgefüge der finanziellen Führung

Mit der Festlegung von Rechten und Pflichten ist nicht geregelt, wie die betroffenen Stelleninhaber miteinander arbeiten. Diese Zusammenarbeit ist in erster Linie ein Informationsaustausch, (Kommunikation).

Die Regelung der Zusammenarbeit erfordert aber noch mehr: Festlegung von Tätigkeitsabläufen, von Informationswegen, von Reihenfolgen, von Gremien bzw. von Individualarbeit. Dieses Geflecht von Regelungen der Zusammenarbeit nennt man das Interaktionsgefüge. Das „Kommunikations- und Interaktionsgefüge“ ergänzt das Positions- und Kompetenzgefüge.

Die Darstellung des Kommunikations- und Interaktionsgefüges muss an der Struktur der Informationen ansetzen, die zwischen den beteiligten Stellen ausgetauscht werden. Unter diesem Aspekt werden zwei Arten von Informationen unterschieden:

1. Standardisierbare Informationen, das sind solche, die häufig und rhythmisch ausgetauscht werden, deren Struktur und Dimension gleich bleiben und deren Absender und Adressaten feststehen.
2. Demgegenüber werden nicht standardisierbare Informationen selten und unregelmäßig ausgetauscht, sind in Struktur und Dimensionen uneinheitlich und lassen sich in Herkunft und Richtung nicht immer sicher orten.

Das Kommunikationsgefüge ist für die erstgenannte Gruppe von Informationen auf Dauer strukturierbar, ihnen gegenüber ist die Organisationsmöglichkeit groß. Die zweitgenannte Gruppe von Informationen ist vielfach hoch bedeutsam. Verlust, Verzögerung oder Verzerrung dieser Informationen können gravierende Wirkungen haben. Ihre Organisationsbedürftigkeit ist somit groß, ihre Organisationsmöglichkeit hingegen gering. Die folgende Betrachtung hat daher die organisatorischen Mechanismen zur Beherrschung dieser unterschiedlichen Informationsarten deutlich zu trennen.¹⁴⁰

5.2 Organisation des Controlling

5.2.1 Ziel und generelle Aufgabe des Controllings

Aus heutiger Sicht kann Controlling als informationelle Sicherung ergebnisorientierter Unternehmensführung interpretiert werden. Aufgabe des Controllings ist es somit, das gesamte Entscheiden und Handeln in der Unternehmung durch eine entsprechende Aufbereitung von Führungsinformationen ergebnisorientiert

auszurichten. Dabei wird deutlich, dass das Controlling primär Führungsunterstützungsfunktionen beinhaltet. Controlling stellt damit heute eine der wichtigsten Führungsunterstützungsfunktionen dar.

Als Controllingkonzept kann als die Gesamtheit der Controllingziele, der zielorientierten Tätigkeiten (Aufgaben), die dazu erforderlichen Instrumente sowie die Träger und organisatorischen Strukturen des Controllings verstanden werden.¹⁴¹

Das Ziel des Controllings wird aus den Unternehmungszielen abgeleitet werden. Als oberstes Unternehmungsziel wird dabei die Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung angesehen. Zur Erhaltung und erfolgreichen Weiterentwicklung der Unternehmung werden Sachgüter und Dienstleistungen, zur optimalen Ergebniserwirtschaftung unter Beachtung von Sozialzielen, produziert. Die Mitwirkung des Controllings zur Erreichung des obersten Unternehmungsziels bezieht sich dabei primär auf die Erreichung des generellen Wertziels der Unternehmung, die Ergebnisoptimierung als Kapitalwert- bzw. Gewinnmaximierung unter Beachtung der Liquiditätssicherung. Sachziele und Sozialziele sowie die zu deren Erreichung erforderlichen Maßnahmen werden vom Controlling im Hinblick auf Ergebnis- und Liquiditätsziele koordiniert. Die Ergebnisoptimierung (unter Beachtung von Liquiditätszielen) kann somit als kardinales Ziel des Controllings angesehen werden. Auf dieses Ziel ist die generelle Aufgabe des Controllings ausgerichtet. Die generelle Aufgabe des Controllings besteht danach in der informationellen Sicherung bzw. Sicherstellung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und Überwachung des gesamten Unternehmungsgeschehens, grundsätzlich verbunden mit einer Koordinationsfunktion.¹⁴²

5.2.2 Spezielle Aufgaben und spezielle Instrumente des Controllings

Aus der generellen Aufgabe des Controllings können verschiedene spezielle Controllingaufgaben abgeleitet werden. Die speziellen Aufgaben des Controllings beziehen sich dabei auf die Anwendung bzw. Nutzung der Komplexe:

- Unternehmungsplanung und -kontrolle (insbesondere auf die ergebnis-, zum Teil auch liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung);
- Rechnungswesen als Dokumentationsrechnung;
- primär ergebnisorientierte Informationserstellung- und erstattung

sowie auf die Gestaltung von Systemen, Verfahren und organisatorischen Strukturen für diese Aufgabenkomplexe. Im Rahmen der Gestaltungsfunktion entwirft dabei das Controlling federführend die erforderlichen Systeme, Verfahren und auch organisatorische Strukturen.¹⁴³

Die Nutzungsaufgaben richten sich auf die Durchführung der entsprechenden Planungen, Kontrollen und Informationsversorgungsprozesse. Sie bezeichnen damit den „laufenden Betrieb“ entsprechender Systeme und „Rechnungen“.

Gestaltungsaufgaben beinhalten (vorrangig) die Bildung und Strukturierung des Planungs- und Kontrollsystems sowie des Informationssystems.

Die Ziele und Aufgaben der Unternehmung und des Controllings bestimmen Art, Ausprägung und Zusammenfassung einzelner Controllingaufgaben in Controller-Stellen und -Abteilungen.

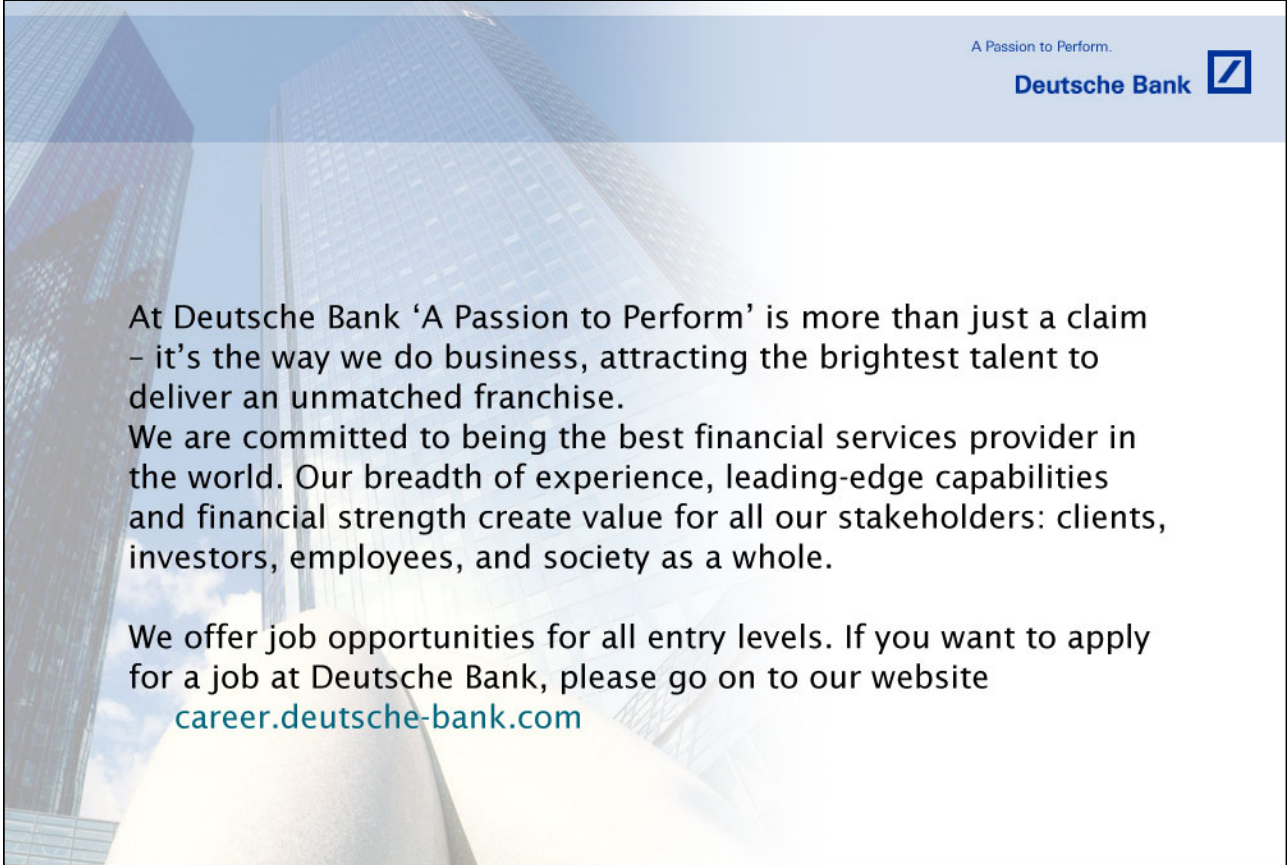
Zur Erfüllung der oben angesprochenen Controllingaufgaben sind spezifische betriebswirtschaftliche Systeme und Verfahren erforderlich, mit deren Hilfe diese Aufgaben bestmöglich erfüllt werden können. Als wichtigstes Integrations- und Koordinationsinstrument des Controllings ist dabei das Planungs- und Kontrollsystem mit integrierter ergebnis- und liquiditätsorientierter Planungs- und Kontrollrechnung anzusehen. Dies wiederum erfordert ein entsprechend aufgebautes System des Rechnungs- und Finanzwesens als Dokumentationssystem.¹⁴⁴

Das Controlling beinhaltet Beratungs- bzw. Dienstleistungsfunktionen, Mitentscheidungsfunktionen sowie Entscheidungs- und Durchführungsfunktionen in unterschiedlichster Ausprägung. Diese speziellen Controllingaufgaben beziehen sich dabei auf die Gesamtunternehmung, Unternehmungs- und Regionalbereiche, Funktionsbereiche, Produkte und Dienstleistungen, Programme und Projekte in allen organisatorischen Ebenen.¹⁴⁵

5.2.3 Organisation des Controllings

Eine der Aufgaben der Finanzorganisation ist die Gestaltung einer effizienten Controllingorganisation. Die Grundfragen einer organisatorischen Durchstrukturierung sowie einer Einordnung des Controllings in die betriebliche Hierarchie können in vier Problemfeldern zusammengefasst werden:

1. Eigene Controllingstellen oder Wahrnehmung der Controllingaufgaben „nebenbei“?
2. Die „ideale“ Controllingorganisation gibt es nicht!
3. Ersteinführung und Restrukturierung des Controllings auf mehreren Wegen,
4. Controlling als Stabs- oder Linienfunktion.¹⁴⁶



A Passion to Perform. 

At Deutsche Bank 'A Passion to Perform' is more than just a claim – it's the way we do business, attracting the brightest talent to deliver an unmatched franchise. We are committed to being the best financial services provider in the world. Our breadth of experience, leading-edge capabilities and financial strength create value for all our stakeholders: clients, investors, employees, and society as a whole.

We offer job opportunities for all entry levels. If you want to apply for a job at Deutsche Bank, please go on to our website career.deutsche-bank.com

Zu (1): Die Frage, ob Controlling als selbständiges „Aufgabenbündel“ von eigens geschaffenen und hauptamtlich damit beauftragten Stellen wahrgenommen werden soll, oder ob die Controllingaufgaben von einer oder mehreren (vorhandenen) Stellen als „Zusatzaufgaben“ miterfüllt werden sollen, kann allgemeinverbindlich nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden.

So kann insbesondere in Klein- und Mittelunternehmungen festgestellt werden, dass die Kommunikation zwischen den - relativ wenigen - Führungskräften noch relativ einfach und häufig durch „Zuruf“ möglich ist. Damit wird die Koordinationsfunktion eines möglichen Controllers nur in relativ geringerem Umfang nötig sein. Häufig wird in diesem Fall eine vorhandene Stabsstelle bei der Geschäftsleitung mit zusätzlichen Controllingaufgaben betraut werden. Hieraus kann sich dann allerdings leicht ein weiteres Machtzentrum innerhalb der Unternehmung entwickeln.

Vieles kann dafür sprechen, den Leiter Rechnungswesen zusätzlich mit Controllingaufgaben zu betrauen, da in diesem Fall der Basisbereich des Controllings in Form der Kostenrechnung betrieben wird. Diesbezüglich ist jedoch sehr genau zu prüfen, ob dabei tatsächlich der Idee einer zukunftsorientierten Führungsunterstützung gefolgt wird, oder ob es sich nur um eine „Änderung der Bezeichnung“ handelt.

Das für die Controllingarbeit spezifische konzeptionelle und instrumentelle Fachwissen und seine stetige Weiterentwicklung kann von „Nebenbei-Controllern“ wohl nicht hinreichend erwartet werden. Dies spräche für die Einrichtung reiner Controllingstellen.

Insgesamt dürfte die Einrichtung eigener Controllingstellen bzw. die Zulagerung entsprechender Controllingaufgaben an vorhandene Stellen vor folgenden Situationsmerkmalen der Unternehmung zu sehen sein:¹⁴⁷

- der Größe der Unternehmung,
- dem Auslastungsgrad vorhandener controllingnaher Stellen und der engagierten Veränderungsbereitschaft ihrer Inhaber,
- der Art und dem Inhalt der gewünschten Unterstützungsleistung,
- dem Entwicklungsstand der Controllingphilosophie und dem Controllingsystem,
- der grundlegenden unternehmerischen Führungs- und Managementphilosophie.

Betrachtet man die Situation in Großunternehmungen, dann wird dort ganz überwiegend eine eigene Controllingabteilung vorhanden sein, wenn auch teilweise unter anderen Bezeichnungen wie z.B. Zentrale Betriebswirtschaft, Finanzen und Rechnungswesen oder Betriebssteuerung.

In Klein- und Mittelunternehmungen ist derzeit ein starker Ausbau des Controllingsbereichs zu beobachten, wenn hierzu als Indikator die entsprechenden Stellenanzeigen herangezogen werden. Auch in vielen Kleinunternehmungen werden gegenwärtig erstmals Controllingstellen eingerichtet¹⁴⁸.

Zu (2): Auch die Frage nach der zu empfehlenden Controllingorganisation kann allgemeingültig nicht mit der Vorgabe eines Katalogs von möglichen Organigrammen und einigen Auswahlregeln angegangen werden.

Dies zeigt sich schon anhand der generellen Empfehlung. Controlling möglichst hierarchiehoch, also schon in der ersten Ebene, der Geschäftsleitung, anzusiedeln. Grundlegend kann hieraus das Problem resultieren, dass mit dem Controllinggeschäftsführer oder dem Controllingvorstand die eigentlich beabsichtigte

Führungsunterstützung und Beratung zur gleichberechtigten Mitentscheidung oder sogar dominierenden (Vor-) Entscheidung wird. Auch das Problem der Verantwortung der Kontrolle zeigt sich dabei in voller Schärfe, wenn der Controller die Bereiche seiner Kollegen, aber auch seinen eigenen Bereich „kontrolliert“.

Die folgenden Sachverhalte sind als wichtige Vorbedingungen einer effizienten Controllingorganisation im Gestaltungsprozess zu beachten:

- die Art, Komplexität und Dynamik der Marktaufgabe, wie sie in der Unternehmungspolitik und im Rahmen des strategischen Managements bestimmt wurde,
- dem Controllingverständnis und der Controllingtradition der Unternehmung,
- Stand und Ausprägung des Informationsversorgungssystems, insbesondere des Rechnungs- und Finanzwesens,
- Vorhandensein und Ausbaustufen der übrigen Führungsteilsysteme, insbesondere des Planungs- und Kontrollsystems,
- Gegebenheiten und Steuerungsanforderungen in den betrieblichen Funktionsbereichen.¹⁴⁹

Zu (3): Die Ersteinführung und Restrukturierung des Controllings kann grundlegend entsprechend der allgemeinen Organisationsmethodik und im Sinne der Organisationsentwicklung erfolgen.

Im Rahmen der Restrukturierung gilt es, vorhandene Organisationsstrukturen und Prozesse des Controllings entsprechend der Veränderungen der Situation sowie geänderter Aufgabenstellungen anzupassen und erneut für „passende“ und entwicklungsfähige Strukturen zu sorgen.

Die Einführung im Sinne einer Erstgestaltung des Controllings kann wegen der hohen Komplexität dieses „Einpflanzungsvorgangs“ insbesondere im Fall mittlerer oder größerer Unternehmungen nur in einer Phasenfolge kleinerer und damit überschaubarer Schritte erfolgen. Dabei stehen zwei Grundvarianten zur Verfügung:¹⁵⁰

- Es wird nur ein Teilbereich (z.B. aus der Planung der Budgetierungsprozess) unternehmensweit, also für alle Teile, wie Funktionsbereiche oder Werke, verbindlich und abgestimmt eingeführt.
- Ein Teilbereich der Unternehmung (z.B. ein Werk oder Standort) wird mit dem vollständigen Controllingsystem versehen.

Die erste Vorgehensweise kann als Vorteil für sich verbuchen, dass relativ schnell eine bestimmte Funktion des Controllingsystems unternehmensweit zur Verfügung steht. Als Nachteil ist allerdings eine Vielzahl von Schnittstellenproblemen zu den übrigen Führungs- und Steuerungssystemen zu nennen.

Die zweite Variante - sie wird heute überwiegend von größeren Unternehmungen genutzt - weist Vorteile in Form der Erfahrungsgewinnung in einem Teilbereich der Unternehmung auf. Korrekturen sind dabei noch relativ leicht möglich und der fertig entwickelte Prototyp des Controllings kann relativ schnell auf alle Teile der Unternehmung übertragen werden. Nachteilig wird sich bei diesem Vorgehen die „Inselproblematik“ zeigen, die sich in Schwierigkeiten der Steuerung und Abstimmung mit den noch nicht „kontrollierten“ Unternehmungsteilen zeigt.

Zu (4): Auch die Beantwortung der Frage, ob Controlling als Stabs- oder Linienfunktion zu gestalten ist, kann nicht allgemeingültig erfolgen. Stabsstellen zeichnen sich in ihrer Grundcharakteristik als

„Intelligenzverstärker“ bezüglich ihrer Linieninstanz aus. Sie sind entscheidungsvorbereitend und entscheidungsunterstützend tätig, haben selbst aber keine Entscheidungs- und Anordnungs kompetenz. Dies scheint sie geradezu als Controllingstellen zu prädestinieren. Der Blick in die Praxis zeigt allerdings, dass Controller häufig eben nicht nur informierend und unterstützend tätig sind. Im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung benötigen sie durchaus auch Entscheidungskompetenzen, um offensichtliche Abweichungen und Fehlentwicklungen unmittelbar zu beseitigen bzw. „abzustellen“.

Auch die hier durchgeführte Aufgabenbestimmung des Controllings, die u.a. Mitberatung, Mitbestimmung und Alleinentscheide umfasste, spricht gegen die reine Stabslösung.¹⁵¹ Die Konzeption des Controllings als Linienstelle(n) würde demgegenüber die informierenden, beratenden und unterstützungsleistungsbezogenen Funktionen ausschließen bzw. beeinträchtigen.

Werden entsprechende Organigramme der Controllingorganisation aus der Praxis betrachtet, dann kann daraus entnommen werden, dass Controllingstellen wohl überwiegend als Linienstellen gebildet werden, dass es aber durchaus auch stabsähnliche Lösungen gibt. Insbesondere bei der Ersteinführung des Controllings zeigt die Erfahrung, dass häufig zunächst eine Stabslösung gewählt wurde, die dann bei der Zulagerung weiterer Stellen und der Bildung einer Abteilung zu Linieninstanzen werden.¹⁵²

Explore Our Working World





How does it feel to be part of the working world of British Airways, at the hub of air travel in the 21st century?

British Airways is all about bringing people together, and taking them wherever they want to go. This applies as much to our employees as the 36 million people who travel with us every year. It's about offering greater diversity, more development, better training and more valuable experience. It's about investing in our employees and their futures. For it's only when they realise their full potential that we can achieve our broader business goals.

www.britishairwaysjobs.com

5.3 Fazit

Die Frage nach der zu empfehlenden Finanz- und Controllingorganisation kann allgemeingültig nicht mit der Vorgabe eines Katalogs von möglichen Organigrammen und einigen Auswahlregeln beantwortet werden. Zusammenfassend lässt sich sagen:

- Zentrale Aufgabe der finanziellen Unternehmensführung ist die Erhaltung der Liquidität,
- Tendenz zur Zentralisierung der finanziellen Unternehmensführung ist zu erkennen,
- Arbeitsteilung zwischen Finanzvorstand, Treasurer und Controller ist abhängig von der Unternehmensgröße,
- Controlling als informationelle Sicherung ergebnisorientierter Unternehmensführung und
- Controlling beinhaltet die Beratungs- bzw. Dienstleistungs-, Mitentscheidungs- sowie Entscheidungs- und Durchführungsfunktionen in unterschiedlichster Ausprägung.

Weitere Entwicklungstendenzen des Controllings ist eine zunehmende Integration:

- in die wettbewerbs-, kunden- und lieferantenorientierte, globale Geschäftstätigkeit,
- in die mitarbeiter- und prozessorientierte Organisation,
- in technische und finanzwirtschaftliche Aufgaben,
- in die Gesamtverantwortung der Unternehmensführung.

6. Projektorganisation

6.1 Grundlegende Aspekte

6.1.1 Definition

Projekte werden definiert als einmalige umfangreiche Vorhaben zur Lösung von komplexen Aufgaben, die mit Hilfe eines Teams bewältigt werden. Dabei kommen sowohl spezielle Organisationsformen – Projektorganisation, zur Bewältigung komplexer, einzelner Aufgaben mit spezifischen Leistungs-, Termin- und Kostenzielen – als auch ein bestimmtes Projektmanagement zur Anwendung.

Nach DIN 69 901 wird die Projektorganisation definiert als die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines Projektes.

6.1.2 Merkmale

Die Eigenschaften von Projekten sind der unteren Abbildung zu entnehmen.

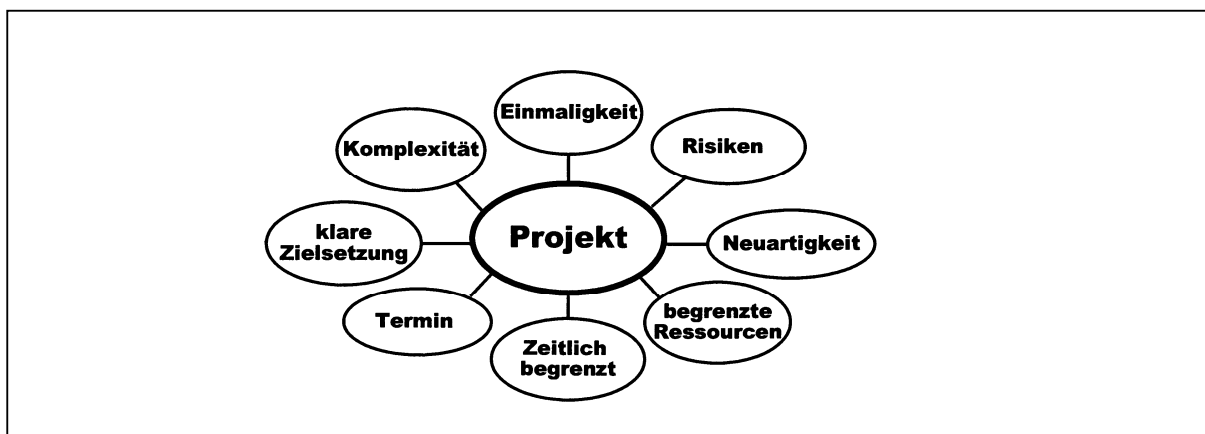


Abb. 45:

Projekteigenschaften

Quelle: Boczan, Olaf: Management und Controlling von IT-Großprojekten, Präsentation CSC, Ploenzke AG München, 2005

Projekte weisen im Vergleich zu Routinefällen, die regelmäßig und stets ähnlich abgewickelt werden, ein höheres Risiko auf. Oftmals sind sie verbunden mit einem hohen Grad an Innovation. Die Neuartigkeit wird auf das Vorgehen bei der Problemlösung, sowie auf das angestrebte Ergebnis bezogen. Innerhalb des Projektes stehen jeweils nur begrenzte zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung, was die Bedingungen oftmals erschwert. Hinsichtlich der Zielsetzung besteht von Anfang an ein klar definiertes Ziel bzw. Zielvorgaben, die im Projektverlauf immer wieder auf die Einhaltung geprüft werden müssen. Projekte weisen einen hohen Grad an Komplexität bezüglich der Anzahl und Verschiedenartigkeit der anfallenden Teilaufgaben auf, deren Lösungsweg zunächst unbekannt ist. Dies erhöht den ohnehin bestehenden Schwierigkeitsgrad nochmals um ein Vielfaches. Projektarbeiten finden häufig im Rahmen von Gruppenarbeit statt.

Zur besseren Verständlichkeit für die Definition eines Projektes werden beispielhaft vier verschiedene Sachverhalte dargestellt, an denen die Merkmale wiederholt werden:

- die Entwicklung eines neuen Automodells
- die Erstellung einer neuen Serverlandschaft im Unternehmen
- die Herstellung eines Autos
- der Serverbetrieb

Die Frage lautet, welche der vier genannten Fälle können mittels eines Projektes bearbeitet werden. Die beiden erstgenannten Tatbestände sind jeweils im Rahmen eines Projektes realisierbar, da die oben genannten Eigenschaften zutreffen. Bei den beiden letztgenannten Sachverhalten handelt es sich jedoch um regelmäßige Betriebsabläufe, also um Routinetätigkeiten, diese werden nicht wie ein Projekt behandelt.

6.1.3 Grundlagen

Die Projektorganisation legt die Arbeitsteilung fest, regelt Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, Weisungsbefugnisse, Kontrollrechte und Aufsichtspflichten. Eine deutliche Abgrenzung besteht zum Projektmanagement, da dieses die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes beinhaltet. Ein für die Projektorganisation wichtiger Grundsatz lautet: „Vom Groben zum Detail“¹⁵³.



Students and New Graduates

Quintiles Transnational Corp. realizes that as a student or recent graduate, you have many available career options. As such, we would like to invite you to explore the vast opportunities we have to offer. Career opportunities with Quintiles Transnational Corp. provide a work environment shared by those who value hard work and will create a learning environment drawing on the wisdom, expertise, experience, and talents of our unequalled staff.

For more information on identifying career opportunities, please go to www.quintiles.com

Beim gleichzeitigen, parallelen Berücksichtigen bzw. Bedenken vielfältiger Aspekte und Informationen zu Teilaufgaben auf Basis der Grobplanung, darf das Gesamtsystem bzw. Oberziel nicht aus dem Auge verloren gehen. Dementsprechend kommt es häufig zu Zielkonflikten, die mit Hilfe eines magischen Dreiecks dargestellt werden können. Berücksichtigung finden das Sachziel (das Projektergebnis), das Kostenziel (das Budget) und das Terminziel (der Endtermin).

Die Projektorganisation wird angewendet, wenn traditionelle Organisationsformen, wie die Linien- und Mehrlinienorganisation, zur Bewältigung von Aufgaben aufgrund hoher Komplexität, hoher Innovationsausgaben oder aufgrund bereichsübergreifender, anstelle vertikaler, Kommunikation verläuft.

Projekte können nach verschiedenen Gesichtspunkten differenziert werden:

- die Art der Projektauslösung:
 - intern, oft mittels Werk- oder Dienstvertrag, bzw.
 - extern, ausgelöst durch Marktnachfrage
- die Anwendungsfelder:
 - Technikprojekte: Entwicklung eines neuen Produktes oder eines neuen Herstellungsverfahrens
 - Marktprojekte: Erschließung neuer Absatzmärkte, Einführung eines neuen Produkts
 - Organisationsprojekte: Einführung einer neuen Marketingkonzeption oder eines neuen Qualitätsmanagements
- der Projektumfang: Anzahl Mitarbeiter, Kosten, Zeit
- die Art des Mitarbeiterereinsatzes: oft Mischform aus Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitern

6.2 Organisation von Projekten

6.2.1 Hauptbeteiligte

Projektleitung

Dem Projektleiter obliegt die Leitungsfunktion innerhalb des Projektes. Er ist verantwortlich für die Führung der Mitarbeiter, indem er die Richtung vorgibt, den Mitarbeitern ein Mitspracherecht einräumt, sie motiviert und ihnen Aufgaben überträgt. Verträge, Ziele und deren Realisierbarkeit, Inhalt und Umfang des Projektes sowie entsprechende Einsatzmittel werden durch ihn verhandelt und geprüft. Er ist verantwortlich für die Lösung von eventuell auftretenden Problemen, durch seine Stellung sowie durch den nötigen Respekt verschafft er sich eine entsprechende Einflussnahme auf die Organisation. Methodische Kenntnisse gehören dabei zu den unabdingbaren Kompetenzen des Projektleiters. Hohe Bedeutung besitzen Fähigkeiten im Bereich der Präsentationstechnik, der Rhetorik und der Technik der Sitzungsleitung. Er ist zuständig für die gesamte operative Planung und Steuerung des Projektes, für die Terminüberwachung, die Kostenkontrolle und letztendlich für die Übergabe an den Auftraggeber.

Für die Leitung können desgleichen mehrere Personen im Rahmen eines Projektgremiums in Frage kommen. Bei besonders komplexen Projekten werden i.d.R. Teilprojekte gebildet, die wiederum von einzelnen Leitern geführt werden.

Zusammenfassend können die Anforderungen bezüglich der Persönlichkeit und dem Fachwissen des Leiters folgendermaßen dargestellt werden:

Persönlichkeit	Fachwissen
Ergreift die Initiative	technisch: hat Erfahrungen von allen nötigen Technologien, beherrscht die „Werkzeuge“
Trifft Entscheidungen	fachlich: hat Erfahrung in der fachlichen Aufgabenstellung, kennt die fachliche Lösung, kann fachliche Entscheidungen treffen
Setzt sich durch	betriebswirtschaftliches Fachwissen, kennt sich im Unternehmen aus, führt Verhandlungen
ist trotzdem kooperativ	hat Erfahrung im Projektmanagement
Motiviert die Mitarbeiter und ist selbst motiviert	
Delegiert Aufgaben	
Besitzt Organisationstalent	

Tab. 1:
Anforderungen an den Projektleiter

Projektteam

Das Projektteam erfüllt die Ausführungsfunktion, d.h., die Übernahme der eigentlichen Projektarbeit innerhalb der Projektorganisation. Dazu gehören die sachliche und termingerechte Durchführung der übernommenen Aufgaben, die Koordination des fachbezogenen Informationsaustauschs, die Einholung der notwendigen Informationen sowie die Erstellung von Berichten und Dokumenten gemäß den geltenden Projektstandards. Dabei ist die Zusammensetzung der Gruppe maßgebend für den Gesamterfolg, da die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters im Rahmen von Synergieeffekten genutzt werden sollten. Es werden unterschiedliche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit dem jeweils notwendigen Fach- und Methodenwissen untergliedert und mit dem entsprechenden Know-how besetzt. Bezüglich der Personengruppen kann nach internen Spezialisten (Methodenwissen), Mitarbeitern der betroffenen Fachabteilungen (Fachwissen) und zusätzlichen internen oder externen Spezialisten als Berater differenziert werden. Es sollten, um die Effizienz nicht zu gefährden, möglichst nicht mehr als acht Personen gleichzeitig im Team agieren (Fluktuation wegen der Variation der Aufgaben ist möglich).

Lenkungsausschuss

Der auch als Lenkungskreis bezeichnete Lenkungsausschuss fungiert als Auftraggeber des Projektes und formuliert den Projektauftrag. Er setzt übergeordnete Unternehmensinteressen gegenüber dem Projektleiter und den Linieninstanzen durch. Die Projektgruppe wird durch ihn definiert und die Mitglieder des Beratungsausschusses, sofern es einen gibt, festgelegt. Der Lenkungsausschuss trifft als höchstes Gremium letztgültige Entscheidungen, Terminfestsetzungen und Kostenkorrekturen sowie Zwischenentscheidungen, die den Fortgang des Projektes, Wiederholungen von einzelnen Phasen oder den Start der nächsten Phase betreffen. Die Entscheidungen werden auf Basis von Berichten des Projektleiters in Form von Statusberichten und Präsentationen nach jeder Projektzwischenstufe getroffen. Durch den Lenkungskreis erfolgt die Bestimmung

der notwendigen Projektstufen, die hauptsächlich Informations- und Kontrollzwecken dienen. Ihm obliegt demnach die Gesamtsteuerung des Projektes, die Genehmigung von Zielkorrekturen und das Ändern von Rahmenbedingungen.

Die Besetzung erfolgt durch Mitglieder der übergeordneten Entscheidungs- und Verantwortungsebenen. Eine Spitzenbesetzung auf Geschäftsleitungsebene ist für den Projekterfolg unabdingbar. Um das Projekt zum Erfolg zu führen, dürfen nicht mehr als sechs Personen im Lenkungsausschuss sitzen, wobei der Projektleiter an den Sitzungen ohne Stimmrecht teilnimmt. Treffen finden möglichst monatlich statt.

6.2.2 Beteiligte bei umfangreichen Projekten

Beratungsausschuss

Bei besonders komplexen Projekten wird für die inhaltliche Beratung und Unterstützung oftmals ein Fachausschuss hinzugezogen. Dieser ist für die Weiterleitung des projektrelevanten Fachwissens an die Projektgruppe und der Ergebnisse in die entsprechenden Fachbereiche verantwortlich, um dort die Akzeptanz der Lösungen zu erhöhen und den Einführungsaufwand zu minimieren. Weiterhin prüft er die von der Gruppe vorgeschlagenen Lösungen auf Realisierbarkeit, schätzt Risiken, Auswirkungen und Begleiterscheinungen ab, und hat ein Vetorecht, welches er gegenüber dem Lenkungsausschuss vertreten muss. Jedoch ist seine Funktion auf die Beratung und Unterstützung beschränkt.



**CREDIT
SUISSE**

**FIRST
BOSTON**

CSFB is a global investment bank, which means we advise our clients on the best ways to restructure and adapt their businesses and make the most of their capital. We carry out trade and sales agreements, manage investments and develop solutions to complex financial problems on behalf of institutions, corporations, governments and wealthy individuals all over the world.

www.credit-suisse.com

Die Mitglieder stammen aus der unteren bis mittleren Leitungsebene und aus Inhabern von Leitungsstellen der vom Projekt betroffenen Abteilungen. Tagungen finden alle drei bis sechs Wochen, mit dem Ziel, der möglichst intensiven Einbindung in den Prozess der Organisationsgestaltung, statt.

Weitere Beteiligte

Um einer etwaigen Betriebsblindheit der am Projekt beteiligten Personen entgegenzuwirken, können externe Berater zum Einsatz kommen. Diese werden ebenfalls hinzugezogen wenn das im Unternehmen vorhandene Know-how nicht ausreicht und fremde Fach- und Methodenkompetenzen benötigt werden oder wenn interne Machtverhältnisse den Projekterfolg gefährden. Jedoch ist der Einsatz externer Berater nicht ganz ungefährlich. Probleme bestehen hinsichtlich einer mangelnden Identifikation mit dem Projekt, dem fehlenden Einblick ins Unternehmen sowie der Gefahr, dass sich die Mitarbeiter widersetzen.

Als mittelbar Beteiligter zählt der Betriebsrat. An ihn müssen Informationen hinsichtlich der Einführung neuer Arbeitsmethoden weitergeleitet werden. Ihm obliegen weiterhin Informations- und partiell Zustimmungsrechte.

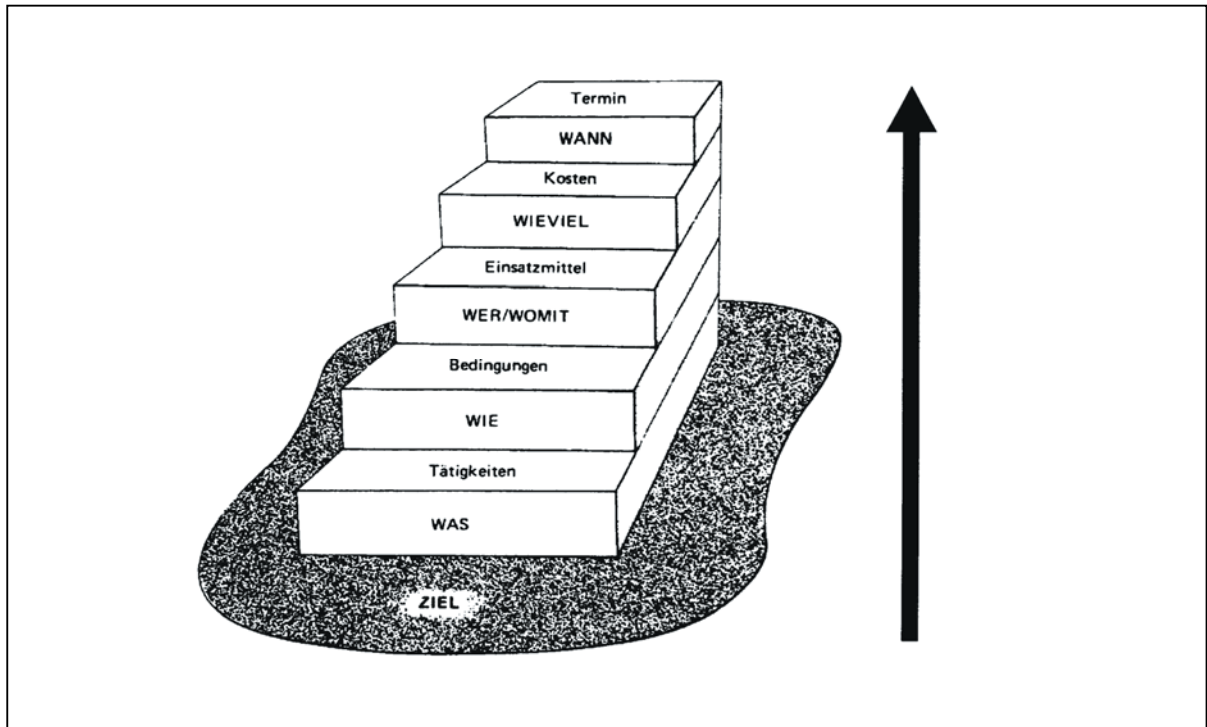
6.3 Planung

Eine alte Projektmanagement-Weisheit besagt: „Wenn Du wenig Zeit in einem Projekt hast, dann nimm Dir am Anfang viel davon“. Dementsprechend wird der folgende Abschnitt detailliert den Planungsabschnitt in der Projektorganisation beschreiben.

6.3.1 Grundsätze der Planung

Im Planungsabschnitt werden Vorgaben für die Projektdurchführung erarbeitet und festgehalten. Die Projektziele werden eindeutig formuliert und die Tätigkeiten, die der Erreichung des Projektzieles dienen, strukturiert. Als Basis dient ein Strukturplan, in dem Aufwendungen geschätzt, Termine und Kosten geplant und den einzelnen Mitarbeitern Aufgaben und Tätigkeiten zugeordnet werden. Der Strukturplan ist die Grundlage für die Kontrolle des Projektfortschrittes und für die Projektsteuerung.

Die folgende Darstellung verdeutlicht nochmals den oben genannten Grundsatz „Vom Groben ins Detail“, in dem das Ziel die Basis bildet, auf der alle weiteren Planungsschritte aufbauen.

**Abb. 46:***Systematik der Planung*

6.3.2 Ablauf der Projektplanung

Dieser besonders komplexe Abschnitt kann anhand der nachstehenden Grafik verdeutlicht und Schritt für Schritt erklärt werden.

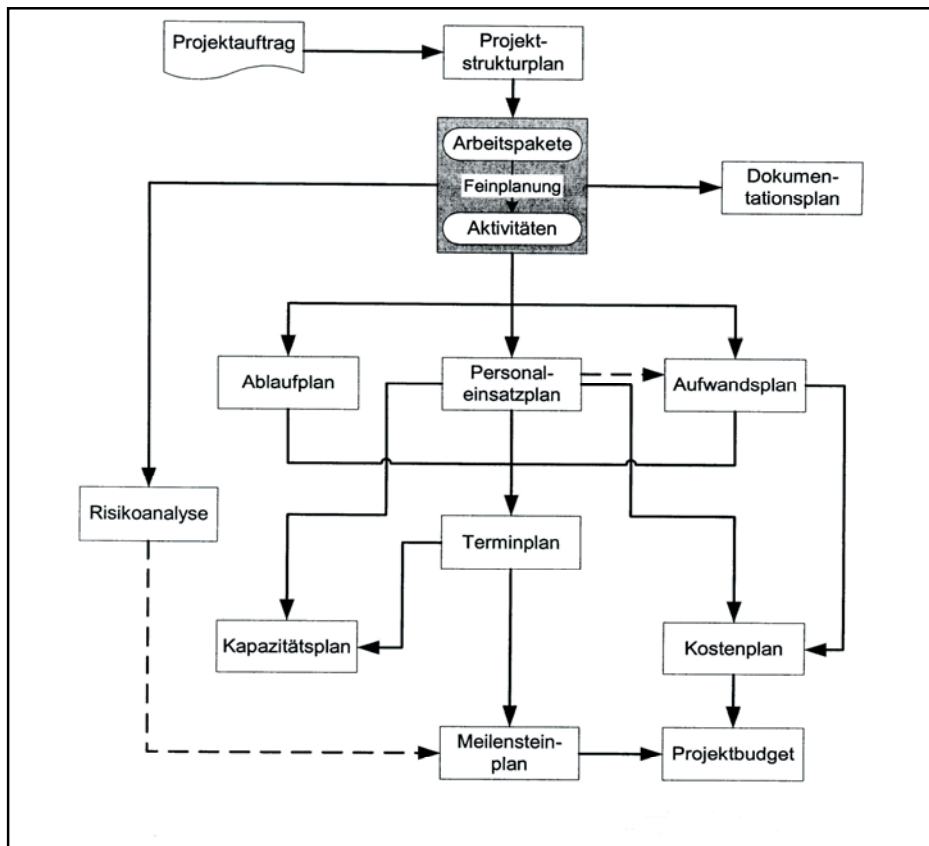


Abb. 47:

Projektplanung

JPMorgan
The 360° career.

www.jpmorgan.com
Get the European Perspective

We believe that JPMorgan is the most challenging and rewarding career choice a talented graduate can make. We call this the 360° career because it is a total package of earning power, job satisfaction and personal development.

We take graduates into a range of different businesses from Investment Banking to Technology. Our training programmes combine on-the-job learning with top-quality classroom instruction and practical experience gained in different parts of the business.

Die erste Stufe bildet der **Projektauftrag**, der wie oben erläutert, von dem Lenkungsausschuss formuliert wird. Dort werden die Rahmenbedingungen definiert und Punkte wie:

- die Kompetenzen des Projektleiters,
- die Einbindung der Projektgruppe in die Primärorganisation und
- die Projektmitarbeiter mit dem jeweils benötigten Grad ihrer Freistellung bestimmt.

Im Einzelnen enthält der Auftrag Angaben zur Aufgabenstellung, zur Zielsetzung, zum Problemfeld, dass verändert werden soll, dem Beginn- und Endtermin sowie dem Budget. Die Formulierung eines separaten Auftrags für jede Projektstufe ist aus Gründen der Übersichtlichkeit sinnvoll.

Im Anschluss wird ein **Projektstrukturplan**, auch work breakdown structure, erstellt. Hier wird der Hauptauftrag in einzelne Teilaufgaben zerlegt und die Beziehungen zwischen ihnen beschrieben. Zum einen kann die Darstellungsform der prozessorientierten Strukturierung gewählt werden, die die chronologischen Abhängigkeiten nach dem Ablauf der Projektabwicklung darstellt. Eine weitere Möglichkeit ist die objektorientierte Strukturierung, bei der eine Zerlegung in Geschäftsprozesse oder Untersysteme erfolgt, d.h., die Arbeitspakete unabhängig voneinander bearbeitet werden können.

Die einzelnen Elemente des Projektstrukturplanes werden als **Arbeitspakete** (work packages) bezeichnet. Diese bilden die Basis aller weiteren Projektplanungen und können als Bestandteile der übergeordneten Projektaufgabe eigenständig bearbeitet werden. Sie enthalten die folgenden Mindestangaben:

- eine Kurzbezeichnung,
- das angestrebte Ergebnis,
- den einfließenden Input (Dokumente, Ergebnisse aus vorgeschalteten Paketen),
- eine Aufzählung der durchzuführenden Aktivitäten sowie
- die involvierten Personen und deren Rollen.

Der **Personaleinsatzplan** bestimmt jeweils die Verantwortlichen für die einzelnen Arbeitspakete. Hierfür kommen Spezialisten aus den verschiedenen Bereichen in Frage. Die Zuordnung erfolgt je nach Qualifikation und vorgesehener Arbeitskapazität für jedes Paket. Um Termine und Kosten für die Pakete zu überwachen, werden Arbeitspaketverantwortliche bestimmt. Im Einsatzplan werden ebenfalls Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen festgeschrieben, die als Ausgleich gegebenenfalls vorhandener Qualifikationsdefizite dienen sollen.

Im **Projektablaufplan** werden logische Zusammenhänge, der im Projektstrukturplan definierten einzelnen Arbeitspakete hergestellt und deren Abhängigkeiten dargestellt. Es erfolgt die Klärung der Fragen: welche Abhängigkeiten bestehen, welche Vorgänge können parallel, nacheinander oder unabhängig laufen und welche Zeitabstände werden benötigt. Die Herausforderung besteht im frühzeitigen Festlegen der Abläufe und der Schnittstellen.

Auf gleicher Ebene wird ein **Aufwandsplan** erstellt, der Hard- oder Softwareaufwendungen, externe Beratungsleistungen und Reiseaufwendungen sowie den Personalaufwand im Vorfeld schätzt. Die Kalkulation erfolgt auf Basis der zu diesem Zeitpunkt bereits definierten Arbeitspakete, unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren, wie dem Innovationsgrad. Ein gravierendes Problem bei diesem Schritt ist die bestehende Unsicherheit in dem noch sehr frühen Stadium des Projektes.

Im Anschluss an den Aufwandsplan wird der **Termin- und Kapazitätsplan** aufgestellt. Die Pläne legen die Durchführungstermine der einzelnen Arbeitspakete auf Grundlage der Bearbeitungsdauer jedes Arbeitspaketes fest. Ziel ist es, eine gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter zu jeder Zeit zu erreichen und Engpässen ggf. durch einen Belastungsausgleich in Form einer flexiblen Aufgabenverteilung auf die Mitarbeiter bzw. durch eine Verschiebung der Meilensteintermine vorzubeugen bzw. diese zu beseitigen.

Ein bedeutendes Planungselement ist der **Meilensteinplan**. Er stellt Zwischenergebnisse dar, die die Beurteilung des Projektfortschrittes ermöglichen und zu bestimmten Meilenstein-Terminen zu erreichen sind. Er dient weiterhin der Berichterstattung an den Lenkungsausschuss und als Entscheidungsgrundlage über den weiteren Verlauf. Die Anzahl der Meilensteine hängt vom Gesamtprojektumfang ab, wobei die einzelnen Meilensteine in Meilensteinplänen zur besseren Übersicht und Information des Auftraggebers zusammengefasst werden.

Eine genaue Planung erfolgt weiterhin bezüglich der **Projektkosten** und des **Projektbudgets**. Hier wird eine einheitliche Festlegung der direkt zuordenbaren Kostenarten, z.B. in Personalkosten, Sachkosten oder sonstige Kosten, vorgenommen. Die Gemeinkosten wie kalkulatorische Mieten, Strom etc. sind oft in Verrechnungssätzen bei den Personalkosten mit abgedeckt. Der Projektleiter ist verantwortlich für die Durchführung des Auftrages und die Erreichung der Ziele im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets. Die Verknüpfung der budgetierten Kosten mit den einzelnen Meilensteinterminen ermöglicht einen umfassenden Überblick über die kumulierten Projektkosten, ein frühzeitiges Gegensteuern bei Überschreitung ist folglich zeitnah möglich.

Die Projektplanung beinhaltet immer auch eine Analyse des **Projektrisikos**. Dabei erfolgt ein systematisches Fragen nach zukünftigen Störgrößen, die den Projekterfolg in Frage stellen könnten oder unabsehbare Kosten verursachen. Es werden vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung etwaiger Risiken bzw. einschränkende Maßnahmen zur Abschwächung dieser bereits im Vorfeld durchdacht, um im Ernstfall schnell handlungsfähig zu sein. Kalkulierbare Risiken in überschaubaren Kostendimensionen können dabei unter Umständen in Kauf genommen werden. Zusammenfassend gilt, je komplexer die Projekte sind, desto höher sind das Risiko und die Ungewissheit über die Projektergebnisse.

Etwas abseits im Schaubild angesiedelt befindet sich der **Dokumentationsplan**, jedoch ist dieser nicht minder wichtig. Der Zweck besteht im gezielten Ablegen und wieder Auffinden aller, die Projektarbeit betreffenden Schriftstücke, der vollständigen Gesamtdokumentation und der Schaffung eines Überblicks über den Stand des Projektes für alle Beteiligten. Er bildet daher die Basis für die Kontrolle des Projektfortschrittes.

In diesem sehr umfangreichen Abschnitt der Projektorganisation geht es zusammenfassend um das Prüfen der so genannten SMART-Kriterien¹⁵⁴. Diese sind im Einzelnen:

- **Speziell**
- **Messbar**
- **Aktiv beeinflussbar**
- **Realistisch und**
- **Terminiert.**

Wurden diese Merkmale systematisch durchdacht und bis ins Detail geprüft, ist ein wichtiger Grundstein für die weitere Vorgehensweise und den Projekterfolg gelegt.

6.4 Kontrolle und Steuerung

6.4.1 Aufgaben

Zu den Aufgaben im Rahmen der Kontrolle und Steuerung gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, den tatsächlichen Projektverlauf mit der ursprünglichen Planung in Einklang zu bringen. Die Kontrolle bezieht sich dabei auf die Bestimmung von Abweichungen zwischen Plan und Ist, die Steuerung hingegen trifft Maßnahmen zur Behebung von Abweichungen. Die Ermittlung der Planabweichungen erfolgt sowohl prozentual als auch absolut. Ziel beider Instrumente ist der Aufbau eines Frühwarnsystems. Um das zu erreichen, werden regelmäßig Ist-Werte mit Parameter wie Leistung, Kosten und Terminen erhoben, die mit den vorher aufgestellten Plan-Werten verglichen werden, um im Anschluss ggf. Abstell- oder Anpassungsmaßnahmen einzuleiten. Die Steuerung und Kontrolle wird auch als Projektcontrolling bezeichnet und subsumiert die Beobachtung und aktive Beeinflussung des Projektverlaufes.





Branding

Barclays Capital is a world leading investment bank. It is also a young organisation that has grown rapidly over the last eight years. With the support of a parent bank with a balance sheet of over £520(\$983) billion, we have an unusual combination of history and dynamic youth. With offices in 22 countries and over 8,000 employees, we are continuing to expand every year.

Internships

An internship is an excellent way for you to gain an understanding of Barclays Capital. There is a range of different internship opportunities for students and they most commonly take place over the summer. Lasting about ten weeks, they are available at both Analyst and Associate level. An internship or placement may lead to an offer of permanent employment on successful completion of your degree.

www.barclayscapital.com/campusrecruitment

6.4.2 Kontrolle

Die Kontrolle im Speziellen umfasst die Ermittlung und Analyse des Status Quo zum Kontrolltermin. Der Kontrollzeitpunkt kann zum einen periodisch, in Form von Stichtagskontrollen festgelegt werden oder zum anderen ereignisgebunden, also durch den Projektfortschritt veranlasst werden. Letzteres findet jeweils am Ende eines Arbeitspaketes statt. Es empfiehlt sich, die Inhalte der Kontrolle, wie Ergebnisse, Fortschritt, Personaleinsatz, Termine und Kosten bereits bei der Planung mit den Projektmitarbeitern zu vereinbaren, sodass diese von Anfang an über die Schwerpunkte und Ziele der Arbeit informiert sind. Es gilt der Grundsatz, je klarer die Unterteilung der Arbeitspakete, desto einfacher ist die Kontrolle der geleisteten Arbeit. Als Kontrollstelle fungieren entweder der Projektleiter oder extern der Lenkungsausschuss bzw. bei großen Projekten spezialisierte Projektmitarbeiter, die den Projektleiter als Controller unterstützen.

Die Kontrolle der Termine und der Kosten erfolgt mittels Feststellung des Projektfortschrittes und der Kostenentwicklung in Form einer Gegenüberstellung der Plan-Ist-Daten. Die Kostendaten müssen möglichst kurzfristig zur Verfügung stehen. Auf diese Weise können Abweichungen zeitnah entdeckt und entsprechende Maßnahmen getroffen werden. Hier gilt das Prinzip Schnelligkeit hat Vorrang vor Genauigkeit. Anschließend wird eine Prognose über die weitere Abwicklung erstellt.

Bei der Kontrolle von Leistung und Qualität ist das Ziel die frühzeitige Mängelerkennung und Gegensteuerung möglichst zeitnah nach jedem Arbeitspaket. Entsprechen die erreichten Arbeitsergebnisse dem geplanten Zeit- und Kostenaufwand oder ergibt sich ein Nachbesserungsaufwand? Antwort darauf gibt die Anwendung des Review-Konzeptes¹⁵⁵, bei dem eine vollständige Überprüfung des Entwicklungsstandes eines Projektes erfolgt. Zu diesem Zweck wird eine spezielle Gruppe mit höherer fachlicher Qualifikation eingesetzt, die für das Auffinden von Korrekturerfordernissen verantwortlich ist.

Um den Status eines Projektes zu jeder Zeit in verdichteter und einheitlicher Form im Blickfeld zu haben, wird der Projektstatusbericht erstellt. Dieser gibt eine periodische Zusammenfassung und Berichterstattung über den Projektlauf und für den Auftraggeber sowie alle weiteren Personen. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel aus einem Logistikprojekt, bei dem auf einen Blick zu erkennen ist, welches Arbeitspaket wann gestartet werden soll, wie viele Wochen dafür eingeplant sind und wann das Paket tatsächlich angefangen bzw. beendet wurde. Der letzten Spalte ist jeweils der Projektstatus zu entnehmen. Anhand dieses Berichtes können Verzögerungen erkannt und die Planung hinsichtlich der einzusetzenden Ressourcen angepasst werden.

Projekt Logistik (Vorstudie)					Seite 1 / 1	Datum KW 46
Nr.	Arbeitspaket	Aufwand PLAN (PT) (4)	Aufwand IST (PT) (5)	Anfang-/ End- termin PLAN (6)	Anfang-/ End- termin IST (7)	Status (8)
(1)	(2)					
1	Situationsanalyse Produktionsplanung / Vertrieb	30	30	40 / 43	40 / 43	A
2	Situationsanalyse Beschaffung / Lagerwesen	25	28	40 / 44	40 / 45	A
3	Zielformulierung Logistikkonzept	8	2	45 / 45	46 / ?	B
4	Rahmenkonzept Logistik	50	0	46 / 49	? / ?	P
-	Summe	113	60	40 / 49	40 / ?	B

Status: P = geplant B = in Bearbeitung U = unterbrochen A = abgeschlossen

Abb 48:

Grobe Terminplanung

Quelle: Schulte-Zurhausen, M.: Organisation (2005), S. 469

6.4.3 Steuerung

Eine kontinuierliche Aufgabe in Form der aktiven Steuerung ist unter anderem die Freigabe eines neuen Arbeitspaketes durch den Projektleiter. Er hat die Möglichkeit, aktiv bei sich abzeichnenden Abweichungen einzugreifen. Eine weitere Form der Steuerung ist die reaktive Steuerung, die die Ursachen und Auswirkungen der Plan-Ist-Abweichungen im Nachhinein ergründet. Auf dieser Basis können dann anpassende oder abstellende Maßnahmen eingeleitet werden. Dazu gehören z.B. die Umverteilung von Aktivitäten, Kostensenkungsmaßnahmen, Nachbesserungen, Aus- und Weiterbildung, Einsatz von Spezialisten, Änderung der Projektorganisation, ggf. Planänderungen und in letzter Instanz sogar die Neuplanung des Projektes.

Zusammenfassend beinhaltet die Steuerung alle projektinternen Aktivitäten, die erforderlich sind, um das Projekt zielgerecht und erfolgreich durchzuführen. Etwaige Störungen treten häufig, plötzlich und zufällig ein. Allerdings werden solche Störungen jedoch in gewissem Umfang bereits bei der Planung berücksichtigt. Treten diese dann tatsächlich ein, müssen die Ursachen ergründet und eine Entscheidung über ein mögliches Eingreifen getroffen werden.

6.5 Multiprojektmanagement

6.5.1 Allgemeines

Unter dem Begriff Multiprojektmanagement ist die bereichsübergreifende Planung, Organisation und Steuerung von Projekten innerhalb eines Unternehmens zu verstehen. Dabei werden Projekte, die vom Inhalt und von nötigen Ressourcen in Beziehung stehen, zu einem Projektprogramm zusammengefasst. Ziel dieser Bündelung ist das Erkennen übergreifender Abhängigkeiten, das Festlegen von Prioritäten und die Berücksichtigung von

Abhängigkeiten. Des Weiteren wird der zielgerichtete Einsatz knapper Ressourcen gewährleistet und bestehende Erfahrungen systematisch und effektiv genutzt.

6.5.2 Ablauf

Im ersten Schritt, dem **Initialisierungsabschnitt**, erfolgt die Beantragung des Projektes, die Genehmigung, die Organisation und eine Grobplanung sowie der Start. In diesem Abschnitt werden Rangordnungen nach Prioritäten von zu realisierenden Projekten im Unternehmen auf Basis des Projektantrages erstellt. Daher ist für die Durchführung eines Projektes, das in Konkurrenz mit anderen unternehmensinternen Projekten steht, die Antragstellung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der Antrag hat folgende Mindestangaben zu enthalten: Ausgangssituation und Problemstellung, betroffene Unternehmensbereiche, Beschreibung der geplanten Projektaufgabe und der Zielsetzung, Vorgehensplan, die Dauer und mögliche Risiken. Weiterhin werden die strategische Bedeutung (Nutzen) und die operative Notwendigkeit (Erfüllung von Vorschriften) klar herausgestellt. Die Berechnung der Wirtschaftlichkeit des Projektes erfolgt durch eine Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag, was nicht selten mit Schwierigkeiten verbunden ist, da oftmals lediglich grobe Schätzungen vorliegen. Der folgenden Abbildung ist der Entscheidungsprozess innerhalb der Organisation mit den konkurrierenden Projekten A – H zu entnehmen.





P & G Internships

Ready for a challenging Internship in Europe?

An internship at P&G is a unique opportunity for you to dig into real business and work at challenges we face every day ... just like making sure Pringles means 'fun' to its consumers !!

www.pgcareers.com

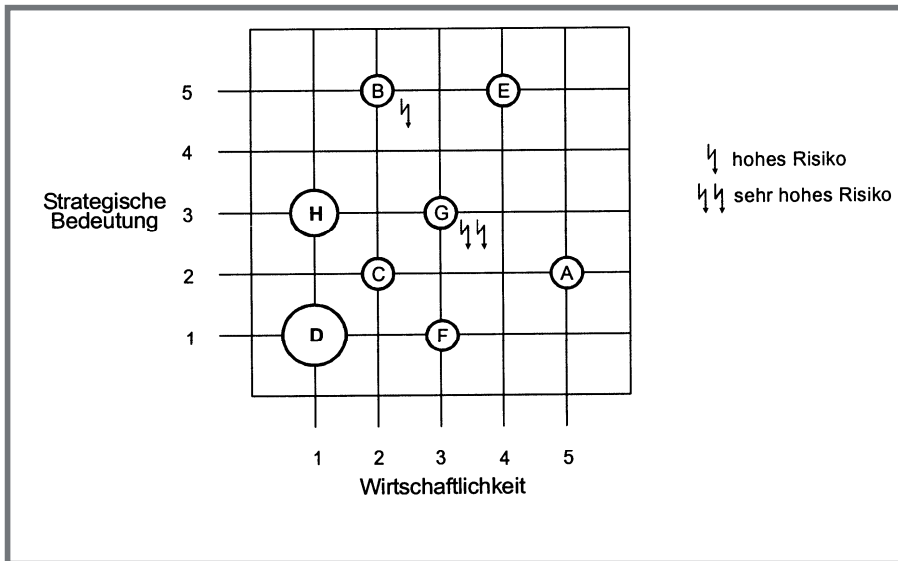


Abb. 49:

Projektportfolio

Quelle: Schulte-Zurhausen, M.: Organisation (2005), S. 481

Die Bewertung erfolgt unter anderem anhand der folgenden drei Kriterien:

1. Strategische Bedeutung,
2. Wirtschaftlichkeit, die jeweils mit den Punkten 1-5 bewertet werden (1: gar nicht, 5: sehr gut) sowie
3. die operative Notwendigkeit.

Zusätzlich werden natürlich die Risiken bewertet, die mit Pfeilen gekennzeichnet sind (je mehr Pfeile, desto höher das Risiko). Der Kreisdurchmesser zeigt die Dringlichkeit der Komponente operative Notwendigkeit an, wobei diese je dringender ist, je größer der Kreis gezeichnet ist. Auf Grundlage der Rangfolge anhand einer erstellten Bewertungszahl, dem Risiko und der drei Kriterien, wird die Entscheidung über die Projektdurchführung getroffen. Dabei hat die Dringlichkeit in hohem Maße Einfluss auf die Gesamtentscheidung. Das Resultat kann folgendermaßen kategorisiert werden: Beginn zum Termin (Ja-Entscheidung oder Ja-aber-Entscheidung, die an Bedingung geknüpft ist), Verschiebung des Starts oder Ablehnung.

Im Anschluss gilt es, die richtigen Mitarbeiter und den Projektleiter zu finden sowie den Projektauftrag (inkl. Zielsetzung, Fertigstellungstermin, Meilensteintermine und Rahmenbedingungen) möglichst eindeutig zu formulieren.

Während des **Durchführungsabschnitts** benötigt der Projektkoordinator fortwährend Informationen über die Gesamtsituation aller gleichlaufenden Projekte. Die Herausforderung besteht für den Koordinator in der Koordination der einzelnen Projekte, der Planung der Kapazitäten und der Termine über alle Projekte hinweg. Um den entsprechenden Überblick zu bekommen, erhält er monatliche Kurzberichte von den Projektleitern über den Status Quo der Projekte. Anhand dieser Daten kann er die Auswirkungen von neuen, abgebrochenen oder beendeten Projekten überprüfen und gegebenenfalls Kapazitäten neu planen.

Bei Zielerreichung erfolgt der **Projektabschluss** und somit eine Übernahme der Problemlösung in die Nutzungsphase. Dazu werden Verantwortlichkeiten geklärt, um unter anderem nachträglich festgestellte Mängel

zeitnah zu beseitigen. Es erfolgt ein bewusster Abschluss der Zusammenarbeit der Projektgruppe durch den Projektleiter. In den so genannten lessons learned werden Erfahrungsberichte erstellt sowie Fehler unter der Mitwirkung der gesamten Projektgruppe offen gelegt, um Lerneffekte für zukünftige Projekte zu generieren.

6.6 Misserfolgspotenziale

Ein Projekt birgt immer auch gewisse Misserfolgspotenziale in sich, die sich in weiche und harte Misserfolgspotenziale unterteilen lassen. Ist man sich ihnen bewusst, besteht von vornherein die Möglichkeit, diese zu umgehen, bzw. frühzeitig gegenzusteuern.

6.6.1 Weiche Misserfolgspotenziale

Die weichen Misserfolgspotenziale beinhalten die personalen Faktoren, wie sie der folgenden Tabelle zu entnehmen sind.

Verhalten	Einstellung
Rechtfertigungs- statt Problemlöseverhalten	Kein Team, sondern ein Haufen Einzelkämpfer
Destruktives Verhalten, Kränkungen, Angriffe	Fehlende ganzheitliche Sichtweise
Wenig Anstimmung	Neuerungsbarrieren, Beharren
Fehlende Verhaltensqualifikation	Angst vor Misserfolg

Tab. 2:

Typische weiche Misserfolgspotenziale

Quelle: in Anlehnung an Schulte-Zurhausen, M.

Als Maßnahmen zur Gegensteuerung empfehlen sich beispielsweise Vorgehensweisen zur Bewältigung von Konflikten, Teambuildingmaßnahmen sowie das Erlernen bestimmter Kommunikationstechniken.

6.6.2 Harte Misserfolgspotenziale

Folgende Aufstellung beinhaltet die häufigsten harten Misserfolgspotenziale:

- Projektziele und Aufgaben sind unklar,
- Lösungen sind nicht brauchbar,
- Fehlende Unterstützung durch Leitungsstellen,
- Doppelbelastungen der Mitarbeiter,
- Unzureichende Kommunikation und Information,
- Unterschätzung der Komplexität oder
- Methoden und Techniken: keine Logik in der Vorgehensweise, ineffiziente Gruppenarbeit.

6.6.3 Folgen und Maßnahmen

Die Folgen beim Eintreten der eben genannten Probleme kann zum einen zur Verlängerung der Projektdauer führen, zum anderen können sich jedoch auch die Projektkosten wegen eines eventuell entstehenden

Nachbesserungsbedarfs erhöhen. Im schlimmsten Fall wird die erarbeitete Lösung bei Projektabschluss nicht mehr in der Form benötigt oder das Projekt wird in letzter Konsequenz vorzeitig abgebrochen.

Effektive Maßnahmen zur Gegensteuerung sind beispielsweise die klare Planung der Vorgehensweisen mit abgegrenzten überschaubaren Arbeitsschritten sowie die laufende Kontrolle und ein schnelles Eingreifen bei Planabweichungen. Hilfestellungen können ebenfalls aus hierarchieübergreifenden Problemlösegruppen kommen. Das Wichtigste innerhalb der Projektarbeit ist jedoch die frühzeitige Information und Kommunikation aller Beteiligten.



➤ **zum Semesterstart**

**Gratis
BahnCard**
oder

Noch mehr
Vorteile für Studenten:

➤ **www.allmaxx.de**

**25 EUR
geschenkt**

**Studenten
haben eine
Lobby!**
allmaxX.de
STUDENTS ONLY

Literaturverzeichnis

- Buchner, D./Hoffmann, U./Magnus, S.:** Prozess-Power durch Change Management. Wiesbaden: Gabler, 1999
- Bühner, R.:** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, München: Oldenbourg, 2004
- Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.):** Personalführung und Organisation, München, 2000
- Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hrsg.):** Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, München, 2001
- Dahrendorf, R.:** Gesellschaft und Freiheit, München: Piper Verlag, 1961
- Fischer, J./Hluchy, R.:** Prozessteams als eigenständige Akteure im Unternehmen, Heidelberg: Physica-Verlag, 2001
- Frese, E.:** Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9. Auflage, Wiesbaden, 2005
- Gaitanides, M.:** Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München: Vahlen Verlag, 1983
- Grochla, E.:** Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart, 1982
- Gutenberg, E.:** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York: Springer Verlag, 1975
- Hahn, D./Hungenberg, H.:** PuK - Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001
- Haist, F., Fromm, H.:** Qualität im Unternehmen. Prinzipien – Methoden – Techniken, 2. Auflage, München-Wien, 1991
- Hauschild J./Sachs G./Witte E.:** Finanzplanung und Finanzkontrolle, München: Vahlen Verlag, 1981
- Kieser, A./Walgenbach, P.:** Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2003
- Kosiol, E.:** Das Unternehmen als Organisation, Wiesbaden, 1962
- Laux, H./Liermann, F.:** Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage., Berlin, 2005
- Lomnitz, G.:** Multiprojektmanagement. Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, 2. Auflage., Frankfurt/Main, 2004
- Meffert, H.:** Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000
- Nordsieck, F.:** Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart, 1934.
- Ohno, T.:** Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt Main/New York: Campus Verlag, 1993
- Picot, A.:** Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Auflage, 2002
- Picot, A./Franke, E.:** Aufgabenfelder eines Informationsmanagement, in: Das Wirtschaftsstudium, 22. Jg., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993
- Regnet, R.:** Konflikte in Organisationen, Göttingen/Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie, 1992.
- Schönheit, M./Lackner, U.:** Prozesskennzahlen steuern den Erfolg, aus: VDI Berichte 1316, Düsseldorf: VDI Verlag GmbH, 1997
- Schreyögg, G.:** Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003
- Schulte-Zurhausen, M.:** Organisation. 4. Auflage. München: Vahlen, 2005
- Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.):** Controlling. Kompendium für Ausbildung und Praxis, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003
- Suzaki, K.:** Modernes Management im Produktionsbetrieb, München/Wien: Hansen Verlag, 1989
- Vahs, D.:** Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5. Auflage, Stuttgart, 2005
- Weber J.:** Controlling einfach gestalten, Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG, Vallendar, 2004

- Weber J./Weißberger B. E.:** Finanzorientiertes Controlling, RWE- Stiftungslehrstuhl, Vallendar, 1998
Weber, P. W.: Controlling Management: Zukunftssicherung mit einem leistungsorientierten Steuerungskonzept, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996

Internetquellen

- <http://home.fhtw-berlin.de> (Zugriff am 06.05.2006)
<http://www.agilas.org> (Zugriff am 08.05.2006)
<http://www.kiel.ihk24.de>
<http://www.bibb.de/de/limpact16623.htm>
http://www.prozessmanagement-news.de/html/gpm_2005.html
<http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/de/organisation>
<http://www.siegling.de>

Fußnoten

-
- 1 Vgl. Mintzberg et al. (1995), S. 9 ff.
 - 2 Vgl. Schmeisser/Paul (1999), S. 255 ff.
 - 3 Vgl. Cyert/ March (1963), S. 23 ff. i.V.m. Baldrige 1971, S. 61 ff.
 - 4 Vgl. Wunderer/Jaritz (1999), S. 221.
 - 5 Vgl. Porter (1999).
 - 6 Vgl. Hammer (1997).
 - 7 Vgl. Scholz (1999).
 - 8 Zur Berechnung der Wertschöpfung vgl. Schmeisser/Kriener/Clermont (1998).
 - 9 Vgl. Schmeisser/Clermont (1999).
 - 10 Vgl. Chin/Benne (1975), S. 43 ff.
 - 11 Vgl. Lewin (1947), S. 5 ff. und S. 143 ff.
 - 12 Vgl. Schmeisser (1997), S. 218 ff. (wo weitere Ansätze zu finden sind).
 - 13 Vgl. Peters/Waterman (1986), S. 22 ff.
 - 14 Vgl. Ouchi (1982), S. 12 ff.
 - 15 Vgl. Deal/Kennedy 1982, S. 11.
 - 16 Vgl. Weber, Festing u.a.(1998).
 - 17 Vgl. Weber, Festing u.a. (1998).
 - 18 Vgl. Chandler (1962).
 - 19 Vgl. Picot (2002), S. 5.
 - 20 Vgl. Nordsieck (1932) i.V.m. Kosiol (1962).
 - 21 Vgl. Picot (2002), S. 5.
 - 22 Vgl. Picot (2002), S. 28.
 - 23 Vgl. Ulrich, H. (1968).
 - 24 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 2.
 - 25 Vgl. Dahrendorf, R. (1961), S. 201 f.
 - 26 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 2 f.
 - 27 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 3.
 - 28 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 3.
 - 29 Nordsieck, F. (1934), S. 15; Gutenberg, E. (1975), S. 236.
 - 30 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 4.
 - 31 Grochla, E. (1982), S. 2.
 - 32 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 4.
 - 33 Vgl. <http://home.fhtw-berlin.de/gfrank/tom> (Zugriff am 06.05.2006).
 - 34 Vgl. Picot, A. (2002), S. 4.
 - 35 Vgl. Picot, A. (2002), S. 4.
 - 36 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 4.
 - 37 Vgl. Schulte-Zurhausen, M. (2002), S. 4.

- 38 Vgl. Ohno, T. (1993), S. 19.
- 39 Vgl. <http://www.agilas.org> (Zugriff am 08.05.2006).
- 40 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 1.
- 41 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 1.
- 42 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 1.
- 43 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 10.
- 44 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 10 f.
- 45 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 11-18.
- 46 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 19 f.
- 47 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 20.
- 48 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 22 f.
- 49 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 24.
- 50 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 24.
- 51 Vgl. Suzaki, K., (1989), S. 26.
- 52 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 30.
- 53 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 43.
- 54 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 43 f.
- 55 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 44 f.
- 56 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 45-47.
- 57 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 48.
- 58 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 61.
- 59 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 62.
- 60 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 63.
- 61 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 140.
- 62 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 140 f.
- 63 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 142 f.
- 64 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 141.
- 65 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 143-145.
- 66 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 145 f.
- 67 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 149-151.
- 68 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 172.
- 69 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 180-182.
- 70 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 31-42.
- 71 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 66-85.
- 72 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 86-107.
- 73 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 108-118.
- 74 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 119-128.
- 75 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 129-139.
- 76 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 187-193.
- 77 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 194-198.

- 78 Vgl. Suzaki, K. (1989), S. 221.
- 79 Vgl. www.wikipedia.de/Prozessorganisation.
- 80 Vgl. Buchner et al. (1999), S. 11.
- 81 Vgl. Schönheit/Lackner (1997), S. 151.
- 82 Vgl. Buchner et al. (1999), S. 11 f.
- 83 Vgl. Schönheit/Lackner (1997), S. 152.
- 84 Vgl. Stampf (2000), S. 28.
- 85 <http://www.wer-weiss-was.de/theme117/article1016076.html>.
- 86 Haist/Fromm (1989), S. 93.
- 87 Schulte-Zurhausen (2005), S. 52.
- 88 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 53.
- 89 Vgl. Fischer/Hluchy (2001), S. 50.
- 90 Vgl. <http://www.bibb.de/de/limpact16623.htm>
- 91 Vgl. Fischer/Hluchy (2001), S. 50.
- 92 Meffert (2000).
- 93 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 60.
- 94 Vgl. <http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/de/organisation>.
- 95 Vgl. Schönheit/Lackner (1997), S. 152.
- 96 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 80.
- 97 Vgl. Fischer/Hluchy (2001), S. 49.
- 98 Vgl. Schönheit/Lackner (1997), S. 154.
- 99 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 88.
- 100 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 92.
- 101 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 90.
- 102 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 90.
- 103 Vgl. Schönheit/Lackner (1997), S. 156.
- 104 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 95.
- 105 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 95 f.
- 106 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 103.
- 107 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 104.
- 108 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 116.
- 109 Vgl. Fischer/Hluchy (2001), S. 63.
- 110 Vgl. Schulte-Zurhausen (2005), S. 123.
- 111 Vgl. Schönheit/Lackner (1997), S. 159.
- 112 Vgl. <http://www.siegling.de>
- 113 Vgl. <http://www.siegling.de/Siegling/Siegling.nsf/folders/qualitat>.
- 114 Vgl. <http://www.siegling.de/Siegling/Siegling.nsf/folders/qualitat>.
- 115 Vgl. http://www.prozessmanagement-news.de/html/gpm_2005.html.
- 116 Vgl. http://www.prozessmanagement-news.de/html/gpm_2005.html.
- 117 Vgl. http://www.prozessmanagement-news.de/html/gpm_2005.html.

- 118 Vgl. Schulte-Zurhausen (2002), S. 227, nach Agthe (1989), S. 168.
- 119 Vgl. Schulte-Zurhausen (2002), S. 238, nach Williamson (1975).
- 120 Schulte-Zurhausen (2002), S. 275.
- 121 Vgl. Schulte-Zurhausen (2002), S. 285.
- 122 Witte E. (1963), S. 12.
- 123 Gutenberg E. (1979), S. 458.
- 124 Hauschildt J. (1981), S. 9.
- 125 Hauschildt J. (1981), S. 7.
- 126 Hauschildt J. (1981), S. 13.
- 127 Hauschildt J. (1981), S. 15.
- 128 Hauschildt J. (1981), S. 18.
- 129 Hauschildt J. (1981), S. 19.
- 130 Hahn D./Hungenberg H. (2001), S. 941.
- 131 Hahn D./Hungenberg H. (2001), S. 942.
- 132 Hauschildt J. (1981), S. 21.
- 133 Hauschildt J. (1981), S. 27.
- 134 Hauschildt J. (1981), S. 28.
- 135 Hauschildt J. (1981), S. 21.
- 136 Hauschildt J. (1981), S. 22.
- 137 Hauschildt J. (1981), S. 23.
- 138 Horvath P., S. 615 ff.
- 139 Hauschildt J. (1981), S. 25.
- 140 Hauschildt J. (1981), S. 29.
- 141 Hahn D./Hungenberg H. (2001), S. 266.
- 142 Hahn D./Hungenberg H. (2001), S. 272.
- 143 Hahn D./Hungenberg H. (2001), S. 277.
- 144 Hahn D./Hungenberg H. (2001), S. 279.
- 145 Hahn D./Hungenberg H. (2001), S. 277.
- 146 Steinle C./Bruch H. (2003), S. 31.
- 147 Steinle C./Bruch H. (2003), S. 31.
- 148 Steinle C./Bruch H. (2003), S. 32.
- 149 Steinle C./Bruch H. (2003), S. 32.
- 150 Steinle C./Bruch H. (2003), S. 33.
- 151 Steinle C./Bruch H. (2003), S. 33.
- 152 Steinle C./Bruch H. (2003), S. 34.
- 153 Schulte-Zurhausen, M. (2005).
- 154 Boczan, Olaf (2005).
- 155 Schulte-Zurhausen, M. (2005) i.V.m. Madauss (1994), S. 152 ff.