

## 1. Was sind die Schwächen der funktionsorientierten Organisation?

**Hoher Abstimmungsaufwand:** Auftretende Fragen müssen ggf. zwischen mehreren Beteiligten geklärt werden. Dies ist aufwändig. Außerdem können umso mehr Missverständnisse entstehen, je mehr Mitarbeiter beteiligt sind.

**Hohe Durchlaufzeit:** Die zur gesamten Bearbeitung des Auftrags erforderliche Durchlaufzeit ist sehr hoch, da bei jedem Wechsel zu einem anderen Bearbeiter eine Wartezeit entsteht. Dies geschieht dadurch, dass der neue Bearbeiter in der Regel bereits eine Reihe anderer Aufträge vorliegen hat, die er abarbeiten muss, bevor er den neu eingetroffenen Auftrag bearbeiten kann.

**Geringe Transparenz:** Da jeder Beteiligte nur einen kleinen Ausschnitt des gesamten Geschäftsprozesses kennt, ist es kaum möglich, einen Überblick über den gesamten Ablauf zu gewinnen. Es ist auch schwierig, herauszufinden, an welcher Stelle der Bearbeitung sich ein bestimmter Auftrag befindet.

**Geringer Kundenbezug:** Die meisten Beteiligten haben nicht direkt mit dem Endkunden zu tun. Daher kennen sie seine Wünsche nicht, und wissen nicht, wie sich ihre Tätigkeit auf die Zufriedenheit des Kunden auswirkt.

## 2. Welche Probleme können mit Dokumenten und Formularen in funktionsorientierten Organisation entstehen?

**Mehrfacherfassung von Informationen:** Viele der verwendeten Dokumente enthalten zu einem großen Teil dieselben Informationen. Beispielsweise enthält eine Auftragsbestätigung den gleichen Empfänger, die gleichen Produkte, Mengen usw. wie der zugehörige Auftrag. Teilweise wird dieselbe Information vier oder fünf Mal oder noch öfter erfasst. Dies ist ein beträchtlicher Aufwand.

**Zahlreiche Fehlerquellen:** Die Mehrfacherfassung von Informationen ist auch deswegen ungünstig, weil beim Übertragen leicht Fehler passieren können.

**Redundante Datenhaltung:** Jede beteiligte Organisationseinheit hat ihre eigenen Aufzeichnungen oder Computerprogramme, in denen die sie betreffenden Informationen der einzelnen Auftragsdokumente festgehalten werden. Da diese zum Teil dieselben Daten enthalten, wird ein und dieselbe Information mehrfach an verschiedenen Stellen abgelegt. Dies ist sehr problematisch, da es im Falle einer erforderlichen Änderung kaum möglich ist, alle Stellen zu finden, an denen die betreffende Information gespeichert ist. Die Folge ist, dass unter Umständen einige Organisationseinheiten mit der aktuellen Version dieser Daten arbeiten, andere jedoch mit einer veralteten Version.

**Geringe Transparenz:** Die Vielfalt der verschiedenen Dokumente und die redundante Datenhaltung sind weitere Ursachen für eine geringe Transparenz. Die Informationen, die einen Auftrag betreffen, sind weit verstreut. Im Zweifelsfall - z.B. wenn ein Problem auftritt - ist es kaum möglich, all diese Informationen zusammentragen.

### 3. Was sind die Ziele der prozessorientierten Organisation? (in Stichworten)

- **funktionsorientierten Abläufe wieder transparent** zu machen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen **kosten- und zeitbewusst handeln**
- ganzheitlichen Beurteilungen der Prozessziele sorgen die Feed-Backs (Rückkopplungen) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine **stetige Erneuerung und Verbesserung der Abläufe**, um so eine größere Kundenorientierung und -Zufriedenheit zu ermöglichen.
- stetigen **Verbesserungsvorschläge und Anregungen der Belegschaft steigert die Arbeitseffizienz und verkürzt die Durchlaufzeiten.**
- **personenbezogenen Schnittstellenproblematiken beseitigen**
- **Informationsverluste an den Schnittstellen verringern**

### 4. Was sind Vorteile der prozessorientierten Organisation? (in Stichworten)

Für prozessorientierte Unternehmen ergeben sich somit die folgenden Vorteile:

- Prozessorientierte Unternehmen können auf sich ständig ändernde **Kundenanforderungen und Marktgegebenheiten schnell und flexibel reagieren.**
- Die **Prozesse sind transparent** und für alle Beteiligten nachvollziehbar und können somit ständig beurteilt und verbessert werden.
- Prozessorientierte Unternehmen leisten **bessere Arbeit im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit**, da die Mitarbeiter zielgerichtete Vorgaben durch die Kundenanforderungen erhalten und der Service ständig verbessert wird.
- Der **Unternehmenserfolg ist nicht nur von den Leistungen** (Dienstleistungen, Produkte) abhängig, sondern **auch von den Prozessen** (Verfahren), mit denen diese hergestellt wurden.

Die bei funktionsorientierter Teamarbeit durch Schnittstellenprobleme auftretenden Reibungsverluste werden durch Prozessmanager mithilfe geeigneter Führungsstile unterbunden, wodurch die **Kommunikationsprobleme minimiert werden.**

### 5. Was sind die vier unterschiedlichen Aspekte der der prozessorientierten Organisation? (in Stichworten)

- Reorganisation der Aufbauorganisation
- Reorganisation der Ablauforganisation
- Reorganisation der IT-Systeme
- Veränderung des Systems „Mensch“

### 6. Welche fünf Phasen des Business Process Reengineering gibt es?

- Unternehmensanalyse (Ist-Analyse)
- Prozesserkennung (Ist-Analyse)
- Prozessoptimierung (Soll-Konzept)
- Implementierung der Soll-Prozesse
- Prozessmanagement (Prozesscontrolling)

**7. Fassen Sie die Auswirkungen der Einführung von Business Process Reengineering in einem Unternehmen zusammen.**

- Durch die übersichtliche Darstellung in anschaulichen Modellen werden die **betriebsübergreifenden Prozesse für alle Prozessbeteiligten nachvollziehbar** (Geschäftsprozessmodellierung - GPM).
- Durch die Prozessanalyse und durch den zielgerichteten Einsatz von integrierten Anwendungssystemen werden EDV-Insellösungen und die damit verbundenen **Medienbrüche sowie Mehrfachbearbeitungen von Daten und Dokumenten eliminiert** (Geschäftsprozessoptimierung - GPO).
- Geschäftsprozesse können nur auf der Basis einer vorher festgelegten Aufbauorganisation modelliert werden. **Zuständigkeiten, Verantwortungen und Kompetenzen sind somit eindeutig und klar durch Stellenbeschreibungen geregelt** (Entscheidungsdezentralisation mit Harzburger Modell).
- Reibungsverluste durch Schnittstellenprobleme zwischen den einzelnen Stellen werden dadurch reduziert, dass bei **der Verbesserung der Geschäftsprozesse alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einbezogen werden** (Kooperativer Führungsstil).
- **Durch Geschäftsprozesse werden die zielgerichteten Unternehmensabläufe stetig aktualisiert und verbessert** (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).
- Die Geschäftsprozessorientierung ist die **Grundlage für ein späteres Auditing im Rahmen einer Zertifizierung nach ISO 9001** (Qualitätsmanagement).
- Die einen Geschäftsprozess **begleitenden Informationsflüsse werden analysiert und optimiert** (Workflowmanagement) und bilden die **Grundlage für Informationssysteme** (Content Management Systeme).
- Auf der **Basis von optimierten Geschäftsprozessen** (Business Prozess Re/Engineering) **werden weltweite integrierte Unternehmenssysteme entwickelt** (Collaborative Business).