

Ralf Abendroth

Die Einordnung der Prozeßorganisation in modernen Managementkonzepten

Integriertes Management, Total Quality Management, Lean Management und Business Reengineering

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplom.de
ISBN: 9783832404468

Ralf Abendroth

Die Einordnung der Prozeßorganisation in modernen Managementkonzepten

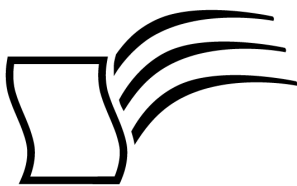
Integriertes Management, Total Quality Management, Lean Management und Business Reengineering

Ralf Abendroth

Die Einordnung der Prozeßorganisation in modernen Managementkonzepten

*Integriertes Management, Total Quality Management,
Lean Management und Business Reengineering*

**Diplomarbeit
an der Universität Leipzig
April 1996 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur

**Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR**

**Hermannstal 119 k
22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de
www.diplom.de**

ID 0446

Abendroth, Ralf: Die Einordnung der Prozeßorganisation in modernen Managementkonzepten:
Integriertes Management, Total Quality Management, Lean Management und Business
Reengineering / Ralf Abendroth - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000
Zugl.: Leipzig, Universität, Diplom, 1996

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis.....	6
1. Problemstellung.....	8
2. Darstellung der Prozeßorganisation.....	9
2.1 Grundbegriffe.....	9
2.1.1 Ablauforganisation als übergeordneter Kontext.....	9
2.1.1.1 Gegenstand der Ablauforganisation.....	9
2.1.1.2 Die Abgrenzung von Ablauf- und Aufbauorganisation.....	9
2.1.2 Prozeßorganisation als Konzept der Ablauforganisation.....	10
2.1.3 Abgrenzung der Prozeßorganisation von Arbeitsorganisation und Ablaufplanung.....	11
2.1.3.1 Ablauforganisation als Arbeitsorganisation.....	11
2.1.3.2 Ablauforganisation als Ablaufplanung.....	12
2.2 Gestaltungsziele der Prozeßorganisation.....	13
2.2.1 Ziele der Unternehmung als Basis der Zielableitung.....	13
2.2.1 Ziele der Prozeßorganisation.....	13
2.2.3 Zielbeziehungen und Zielkonflikte.....	14
2.3. Gestaltungsinhalte der Prozeßorganisation.....	15
2.3.1 Prozeßbegriff.....	15
2.3.2 Prozeßarten.....	15
2.3.2.1 Gesamtprozeß.....	15
2.3.2.2 Geschäftsprozesse als Teil des Gesamtprozesses.....	16
2.3.2.3 SOS-Prozesse als Teil der Geschäftsprozesse.....	16
2.3.2.3.1 Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse.....	16
2.3.2.3.2 Operative Prozesse.....	17
2.3.2.3.3 Unterstützungsprozesse.....	17
2.3.3 Prozeßhierarchie.....	18
2.3.4 Die Aufgabenerfüllungssituation.....	19
2.3.4.1 Elemente der Aufgabenerfüllungssituation.....	19
2.3.4.1.1 Aufgaben.....	19
2.3.4.1.2 Aufgabenträger.....	20
2.3.4.1.3 Sachmittel.....	20
2.3.4.1.4 Informationen.....	21

2.3.4.2 Folgebeziehungen der Elemente.....	21
2.3.4.2.1 Sachlogische Folgebeziehungen.....	21
2.3.4.2.2 Räumliche Folgebeziehungen.....	21
2.3.4.2.3 Mengenmäßige Folgebeziehungen.....	22
2.3.4.2.4 Zeitliche Folgebeziehungen.....	22
2.3.4.3 Grundformen von Folgebeziehungen.....	22
2.4 Gestaltungsvorgehensweise der Prozeßorganisation.....	23
2.4.1 Prozeßanalyse.....	24
2.4.1.1 Ermittlung der Unternehmungsprozesse.....	24
2.4.1.2 Identifizierung der Gestaltungspotentiale.....	24
2.4.2 Prozeßsynthese.....	26
2.4.2.1 Synthese der Umwelt-Unternehmungsbeziehung.....	26
2.4.2.2 Synthese der Subsystembeziehungen.....	26
2.5 Gestaltungsmaßnahmen der Prozeßorganisation.....	27
2.5.1 Aufgabenbezogene Gestaltungsmaßnahmen.....	28
2.5.1.1 Schnittstellengestaltung zwischen Umwelt und Unternehmung.....	28
2.5.1.2 Schnittstellengestaltung zwischen den Subsystemen der Unternehmung.....	28
2.5.2. Aufgabenträgerbezogene Gestaltungsmaßnahmen.....	31
2.5.2.1 Festlegung von Arbeitsteilung und Standardisierung.....	31
2.5.2.2 Kombination von Arbeitsteilung und Standardisierung.....	32
2.5.3 Sachmittelbezogene Gestaltungsmaßnahmen.....	33
2.5.3.1 Realtechnologieeinsatz.....	33
2.5.3.2 Raumgestaltung.....	34
2.5.4 Informationsbezogene Gestaltungsmaßnahmen.....	36
2.4.4.1 Informationssysteme in Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprozessen.....	37
2.4.4.2 Informationssysteme in operativen Prozessen.....	38
2.4.4.3 Informationssysteme in Unterstützungsprozessen.....	38
3. Managementkonzepte als Einordnungsgegenstand.....	39
3.1 Darstellung der Grundbegriffe.....	39
3.1.1 Zusammenhang von Führungstheorien, -modellen und -konzepten.....	39
3.1.1.1 Begriffliche Grundlagen zu Führungstheorien.....	39
3.1.1.2 Begriffliche Grundlagen zu Führungsmodellen.....	40
3.1.1.3 Begriffliche Grundlagen zu Führungskonzepten.....	41
3.1.2 Begriff des Managementkonzeptes.....	41
3.2. Auswahl moderner Managementkonzepte für die Analyse.....	42
3.2.1 Auswahl nach den Kriterium der Umfänglichkeit.....	42
3.2.2 Auswahl nach dem Kriterium Aktualität.....	42

3.2.3 Auswahl nach Kriterien Dimensionen und Hauptaufgaben des Management	44
3.3 Relevanz der Prozeßorganisation in modernen Totalmodellen	45
3.3.1 Integriertes Management	45
3.3.1.1 Grundprinzipien des Konzeptes.....	45
3.3.1.1.1 Bezugsrahmen des Integrierten Management	46
3.3.1.1.2 Horizontale Integration durch die Dimensionen des Management.....	47
3.3.1.1.3 Vertikale Integration durch die Aspekte des Management	49
3.3.1.1.4 Gesamtintegration der Dimensionen und Aspekte.....	49
3.3.1.1.5 Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt integrierter Führung	50
3.3.1.2 Berücksichtigung prozeßorganisatorischer Sachverhalte	50
3.3.1.2.1 Berücksichtigung aufgabenbezogener Gestaltungsmaßnahmen	50
3.3.1.2.2 Berücksichtigung aufgabenträgerbezogener Gestaltungsmaßnahmen	52
3.3.1.2.3 Berücksichtigung sachmittelbezogener Gestaltungsmaßnahmen	54
3.3.1.2.4 Berücksichtigung informationsbezogener Gestaltungsmaßnahmen	55
3.3.2 Total Quality Management	56
3.3.2.1 Grundprinzipien des Konzeptes.....	56
3.3.2.1.1. Bezugsrahmen von Total Quality Management.....	58
3.3.2.1.2 Qualität als integraler Bestandteil der strategischen Unternehmungsführung	58
3.3.2.1.3 Integrierte Qualitätspolitik	58
3.3.2.1.4 Strategien und Rahmenbedingungen von TQM.....	59
3.3.2.1.5 TQM-Instrumente	61
3.3.2.2 Berücksichtigung prozeßorganisatorischer Sachverhalte	65
3.3.2.2.1 Berücksichtigung aufgabenbezogener Gestaltungsmaßnahmen	65
3.3.2.2.2 Berücksichtigung aufgabenträgerbezogener Gestaltungsmaßnahmen	65
3.3.2.2.3 Berücksichtigung sachmittelbezogener Gestaltungsmaßnahmen	65
3.3.2.2.4 Berücksichtigung informationsbezogener Gestaltungsmaßnahmen	66
3.3.3 Lean Management.....	67
3.3.3.1 Grundprinzipien des Konzeptes.....	67
3.3.3.1.1 Bezugsrahmen von Lean Management	68
3.3.3.2 Leitlinien als geistiges Fundament des Konzeptes	69
3.3.3.1.3 Konkretisierung der Leitlinien durch Grundsätze.....	69

3.3.3.1.4 Umsetzung der Grundsätze durch Grundstrategien	71
3.3.3.1.5 Lean Management-Instrumente	72
3.3.3.2 Berücksichtigung prozeßorganisatorischer Sachverhalte	74
3.3.3.2.1 Berücksichtigung aufgabenbezogener Gestaltungsmaßnahmen	74
3.3.3.2.2 Berücksichtigung aufgabenträgerbezogener Gestaltungsmaßnahmen	76
3.3.3.2.3 Berücksichtigung sachmittelbezogener Gestaltungsmaßnahmen	77
3.3.3.2.4 Berücksichtigung informationsbezogener Gestaltungsmaßnahmen	78
3.3.4. Business Reengineering.....	78
3.3.4.1 Grundprinzipien des Konzeptes.....	78
3.3.4.1.1 Bezugsrahmen von Business Reengineering	79
3.3.4.1.2 Grundsätze von Business Reengineering.....	80
3.3.4.1.3 Gestaltung der Unternehmung als Geschäftssystem-Diamant	81
3.3.4.1.4 Business Reengineering-Instrumente.....	84
3.3.4.2 Berücksichtigung prozeßorganisatorischer Sachverhalte	85
3.3.4.2.1 Berücksichtigung aufgabenbezogener Gestaltungsmaßnahmen	85
3.3.4.2.2 Berücksichtigung aufgabenträgerbezogener Gestaltungsmaßnahmen	86
3.3.4.2.3 Berücksichtigung sachmittelbezogener Gestaltungsmaßnahmen	87
3.3.4.2.4 Berücksichtigung informationsbezogener Gestaltungsmaßnahmen	88
4. Zusammenfassender Vergleich.....	89
Literaturverzeichnis	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Analyse-Synthese Konzept.....	11
Abbildung 2: Vergleich von Ablaufplanung und Prozeßorganisation	12
Abbildung 3: Prozeßdarstellung nach Striening.....	15
Abbildung 4: SOS-Prozesse	17
Abbildung 5: Einfaches Prozeßstrukturbild	18
Abbildung 6: Aufgabenerfüllungssituation	20
Abbildung 7: Wertschöpfungskette nach Porter.....	25
Abbildung 8: Grundformen der Arbeitsstrukturierung.....	32
Abbildung 9: Produkt-Prozeß-Lebenszyklus-Matrix	34
Abbildung 10: Managementkonzepte als Führungsmodelle	41
Abbildung 11: Überblick globaler Managementkonzepte.....	43
Abbildung 12: Schwerpunkte ausgewählter Managementkonzepte.....	44
Abbildung 13: Bezugsrahmen des Integrierten Managements	46
Abbildung 14: Harmonisierung der Managementdimensionen.....	49
Abbildung 15: Bezugsrahmen von Total Quality Management	58
Abbildung 16: Phasen des Geschäftsprozeßmanagement	62
Abbildung 17: Bezugsrahmen von Lean Management	68
Abbildung 18: Bezugsrahmen von Business Reengineering	80