

1

Der Weg zum modernen Geschäftsprozessmanagement

Bis in die dreißiger Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde in der Organisationslehre nicht zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden (vgl. Gaitanides 1983, S. 5). Betrachtet wurden vor allen Dingen arbeitstechnische Probleme auf der untersten Managementebene der Fertigung und Verwaltung (oft nach *F.W. Taylor* als Taylorismus bezeichnet) sowie Fertigungsprozesse bei der Rationalisierung der Massenfertigung (Fordsches System). Die damals bevorzugte extremen Spezialisierung erforderte eine Hierarchie, die auf einer funktionalen Betrachtung der Unternehmensorganisation aufbaute. Tab. 1.1 zeigt den Wandel organisatorischer Leitbilder (vgl. auch im folgenden Gronau 2006, S. 86).

Anfang der dreißiger Jahre wurde zum ersten Mal eine dualistische Sichtweise vorgestellt, bei der die Organisation in eine Aufbau- und eine Ablauforganisation getrennt wurde (Nordsieck 1932, zit. nach Funk u.a. 2010, S. 11). Aufbauorganisation wurde damals bereits als Gliederung der Unternehmung in arbeitsteilige Einheiten sowie ihre Koordination bezogen. Ablauforganisation wurde als die raum-zeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge verstanden. Im Mittelpunkt dieser Betrachtungsweise stand der Begriff der Aufgabe (vgl. Kosiol 1976, S. 32).

Dennoch erfolgte eine Schwerpunktsetzung auf der Aufbauorganisation. Dieses Primat der Aufbauorganisation lässt sich daraus erkennen, dass aus der Aufgabenanalyse und Synthese zunächst die Aufbauorganisation abgeleitet wird, und erst dann im

Tab. 1.1: Wandel organisatorischer Leitbilder

Leitbild Merkmal	Traditionelles funktionales Leitbild (um 1900)	Dualistisches Leitbild (ca. 1940 bis 1970)	Leitbild der offenen dynamischen Organisation (ab 1980)
Blickwinkel	isolierte Ausschnitte, Funktionalbetrachtung, vertikale Sichtweise	Funktionalbetrachtung	ganzheitliche Betrachtung, horizontale Sichtweise
Gestaltungsziel und Bildungs- prinzipien	Arbeitsteilung, Spezialisierung, Faktororientierung	Arbeitsteilung, Verrichtungsorientierung	Flussorientierung
Schwerpunkt	Notwendigkeit der Hierarchie	Primat der Aufbauorganisation	Primat der Ablauforganisation
Systemcharakter	Geschlossenheit Statisches System	Geschlossenheit Statisches System	Offenheit, dynamisches System

zweiten Schritt durch die Methoden der Arbeitsanalyse und -synthese die Ablauforganisation aus der Aufbauorganisation heraus entwickelt wird. *Kosiol* behandelt die Aufbauorganisation auf 140 Seiten, die Ablauforganisation auf 57 Seiten. Auch dies unterstreicht die Tatsache, dass *Kosiol* dem Aufbau weitaus mehr Bedeutung beimisst. Auch Bleicher (1981) und Frese (1993) sprechen von dieser Phase als der Phase der Aufbauorganisation.

Seit Anfang der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts kann unter dem weiterhin vorherrschenden Dualismus der Aufbau- und Ablauforganisation ein Primat der Ablauforganisation angenommen werden. Folgende Kennzeichen machen diese grundlegende Änderung der Perspektive von Unternehmen sichtbar:

Die Ablauforientierung wird durch die Bildung der Organisationsstruktur nach den Prinzipien der Prozessgliederung deutlich. Die Flussorientierung nimmt einen erheblich höheren Stellenwert in der Betrachtungsweise ein. Unternehmen und das gesamte Umfeld können als Fließsystem interpretiert werden (vgl. Klaus 1994, S. 337). Diese Fließprozesse haben eine Richtung, an deren Ende der Absatzmarkt bzw. der Kunde steht. Durch diese Überlegungen kam das Ziel der Kundenorientierung in die Diskussion und ergänzt das Zielsystem der Organisationsgestaltung (vgl. Schuderer 1996, S. 46).

Die Betrachtungsweise unter dem Primat der Ablauforganisation kann ferner als dynamisch und horizontal gekennzeichnet werden, im Gegensatz zu vertikalen Ansätzen.

Der dynamische Aspekt äußert sich in einer zeitlichen Veränderbarkeit von Prozessen und Strukturen. Der horizontale Aspekt greift die ablaufbezogene Denkweise unter Betrachtung der Schnittstellenproblematik auf. Im Rahmen des durch *Porter* populär gewordenen Konzeptes der Wertschöpfungskette wird die Wichtigkeit der horizontalen Verkettungen und Transaktionen im Unternehmen hervorgehoben, also z.B. die Information über den Status eines Auftrags über Abteilungsgrenzen hinweg.