

## Prozessorganisation

Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen

von  
Prof. Dr. Michael Gaitanides

3. Auflage

Prozessorganisation – Gaitanides

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4217 5

# beck-shop.de

Vahlens Handbücher  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Prozessorganisation

Entwicklung, Ansätze und Programme  
des Managements von Geschäftsprozessen

von

Dr. Michael Gaitanides

Professor für Betriebswirtschaftslehre  
Helmut-Schmidt-Universität  
Universität der Bundeswehr Hamburg

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# beck-shop.de

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4217-5

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH  
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# beck-shop.de

## Vorwort

Der Titel des vorliegenden Buches lautet „Prozessorganisation“ und nicht wie in vielen anderen Publikationen „Prozessmanagement“! Mit Beginn der Arbeiten an der 3. Auflage kam mir auch der Gedanke einer Titeländerung. Doch ich habe ihn schnell wieder verworfen. Dafür gibt es mehrere Gründe: Die Organisationslehre hat mit ihrem Aufbau-Ablauf-Konzept den Grundstein für das Prozessparadigma gelegt. Bei den zur Anwendung gebrachten Praktiken des Prozessmanagements handelt es sich aber nach wie vor um organisatorische Verbesserungsmaßnahmen. Da es beim Prozessmanagement immer auch um Effektivität und Effizienz geht, sind die Bedingungen von Eingriffen in soziale Systeme zu reflektieren und ihre Wirkungen zu klären. Genau hier hilft uns ein tiefergehendes Verständnis weiter, das uns Organisationstheorien vermitteln können. Die Blaupause eines „Soll-Konzepts“, dem sich der „Ist-Zustand“ zu unterwerfen hat, wird immer auch nicht intendierte Wirkungen des Reorganisationsprozesses hervorrufen. Schließlich umfasst die Organisationstheorie auch die Managementtheorie. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile resultieren aus organisatorischen Strukturen und Prozessen, die erst die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale zur Entfaltung bringen können. Es gilt daher immer auch: *Strategy follows process!*

Natürlich sind Entwurf, Modellierung, Implementierung und gegebenenfalls Verbesserung von Geschäftsprozessen eine Führungs- und Managementaufgabe. Deshalb werden diese Aktivitäten in meinem Buch auch als solche behandelt. Letzthin geht es aber immer um die Suche nach einer den jeweiligen Bedingungen angemessenen Struktur- bzw. Kooperationsform. Da es dabei keine einfachen Lösungen geben kann, versteht sich das vorliegende Buch als ein Grundlagenwerk, das der Komplexität realer Reorganisationsprozesse gerecht werden will. Die vielschichtigen Facetten des Managements von Geschäftsprozessen werden aufgegriffen, um die komplexen Wirkungen organisatorischer Eingriffe und Gestaltungsmaßnahmen aufzuzeigen. Hier offenbart sich nicht nur die Vielschichtigkeit des Geschäftsprozessmanagements, die von der Teamtheorie bis zu Algorithmen der einschlägigen Softwaretools reicht. Es umfasst die stetige Weiterentwicklung des Konzepts vom organisatorischen Design zu einem Wettbewerbsvorteile generierenden Wissenspool. Das vorliegende Buch will einen Bogen von den ablauforganisatorischen Wurzeln des Prozessmanagements bis zu den unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessnetzwerken spannen.

Das Buch will die Prozessorganisation in der betriebswirtschaftlichen Forschung ebenso wie in den einschlägigen universitären Curricula etablieren. Dort gebührt ihr ein fester Platz! Die Praxis hat das schon längst erkannt. Es ist vornehme Aufgabe der Wissenschaft, sich mit den in der Praxis virulenten Problemen auseinanderzusetzen. Ließen wir die Praxis mit ihren Problemen alleine, lieferten wir sie den falschen Propheten aus!

Meiner Frau Charlotte Gaitanides, die meinen Formulierungskünsten gerne kritisch begegnet, sei – wie so oft – für die „Entschärfung“ des Manuskripts gedankt. Inzwischen ist Sie sogar eine Anhängerin der Prozessorganisation geworden. Ihr und unserer Tochter Anastasia ist dieses Buch gewidmet.

Hamburg im Sommer 2012

*Michael Gaitanides*

# beck-shop.de

## Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
1 Problem und Programm.....	1
2 Entwicklung der prozessorientierten Organisationslehre.....	9
3 Das Prozesskonzept des Business Process Reengineering (BPR).....	47
4 Das Prozesskonzept aus Sicht unterschiedlicher theoretischer Perspektiven.....	65
5 Management strategischer Geschäftsprozesse.....	109
6 Organisation von Geschäftsprozessen.....	147
7 Outsourcing von Geschäftsprozessen.....	259
8 Interorganisationale Geschäftsprozessnetzwerke.....	279
Literaturverzeichnis.....	323
Stichwortverzeichnis.....	343