

Organisation 4.0: Rollenbasierte Swimlane gibt Prozessstruktur für eine High Performance Organisation vor

PROF. BINNER
AKADEMIE
www.pbaka.de

Für die Prozessstrukturierung im Rahmen der prozessorientierten Organisationsgestaltung spielt die Rollendefinition und -beschreibung eine herausragende Bedeutung. Im Gegensatz zur klassischen funktionsorientierten Organisationsgestaltung, bei der allein die Aufgabenstellung die vertikale Strukturierungsvorgabe mit Aufgabenanalysen, -synthese und Stellenbildung in Form eines Organigramms darstellt, beinhaltet die Rolle den flexiblen Handlungsrahmen für die Prozessbeteiligten mit Vorgabe der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen sowie zusätzlich mit den Informations-, Dokumenten- und IT-Applikationsinhalten. In sachlich-zeitlich-logischer Form wird in der Swimlane-Prozessdarstellung nach dem international gültigen BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandard die Verknüpfung zwischen allen beteiligten Rollen abgebildet und unterstützt damit neue Formen der Zusammenarbeit, z.B. die Kommunikation und Wissensarbeit im verteilten Team, die ebenfalls als Rollen abgebildet sind. Auf diese Weise erfolgt eine transparente Strukturierung der betrachteten prozessorientierten Organisationsform, die gleichermaßen für Manager und Mitarbeiter die gemeinsame Plattform für die Kollaboration und Partizipation darstellt.

Den Ordnungs- und Beziehungsrahmen für die Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes bildet – wie in Abbildung 1 gezeigt - das MITO-Modell. Es setzt sich im Sinne des PDCA (Plan, Do, Check, Act)- Verbesserungs- und Reifegradzyklus aus den folgenden 5 Modellsegmenten zusammen:

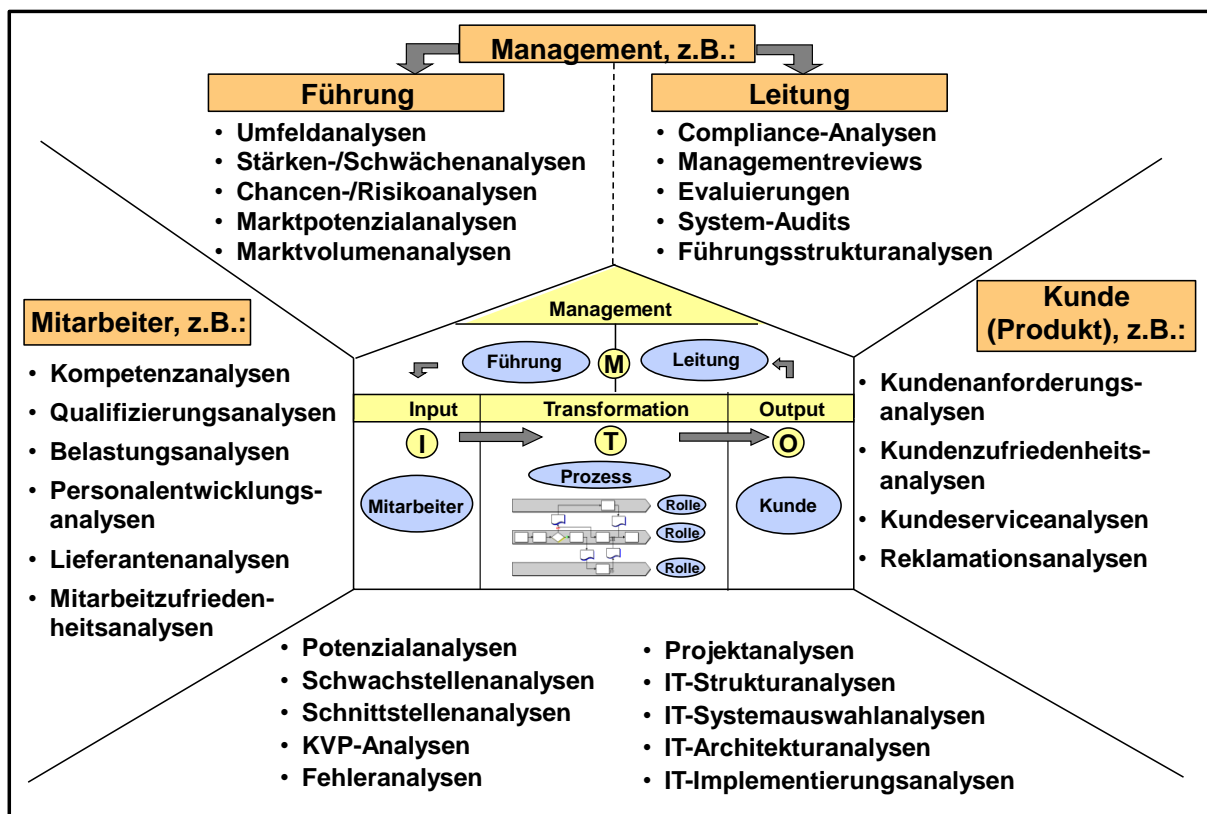
- Managementsegment (Führungsvorgaben = Act 1)
- Inputsegment (Eingaben = Plan)
- Transformationssegment (Umsetzung = Do)
- Outputsegment (Ausgaben = Check)
- Managementsegment (Leitung = Act 2)

Das MITO-Modell besitzt einen besonders hohen Stellenwert in Bezug auf die Vernetzung einer großen Anzahl unterschiedlicher bekannter Managementansätze, wie beispielsweise den Total Quality -, KVP-, 6 Sigma-, EFQM- oder Lean-Managementansatz mit den Strategiefeldern:

- Erfolgsorientierung → Ziel: Führungspotenzialsteigerung im Managementsegment (Führung)
- Mitarbeiterorientierung → Ziel: Erfolgspotenzialverbesserung im Inputsegment
- Prozessorientierung → Ziel: Kernkompetenzerhöhung in Transformationssegment
- Kundenorientierung → Ziel: Erfolgsfaktorenaktivierung im Outputsegment
- Finanzorientierung → Ziel: Leitungscontrolling im Managementsegment (Leitung)

oder auch des Balanced Scorecard(BSC)-Modells mit den dazugehörigen Zielperspektiven und Messgrößen, die sich ebenfalls an den oben genannten Strategiefeldern orientieren, das heißt also aus der Mitarbeiter-, Prozess-, Kunden- und Erfolgsperspektive. Weiter besteht ein direkter Bezug zum bereits oben erläuterten PDCA-Verbesserungs- und Reifegradzyklus.

In Abbildung 1 sind den einzelnen MITO-Modellsegmenten die notwendigen Organisationsgestaltungsaktivitäten zugeordnet, die unter dem Einsatz des MITO-Methoden-Tools für die Optimierung der rollenbasiert abgebildeten Swimlane-Prozessdarstellung nach den international gültigen BPMN 2.0-Standard durchgeführt werden. Die Swimlane-Darstellung findet für alle über das MITO-Modell strukturierten Geschäftsprozesse, d.h. für die Führungs-, vorgelagerte und nachgelagerte Unterstützungs-, Kern- und Leitungsprozesse einheitliche Anwendung. Den Rollen im betrachteten Geschäftsprozess sind die Prozessbeteiligten mit allen o.g. Prozessparametern zugeordnet, ebenso die Konnektoren, Regeln, Messpunkte und Kennzahlen für das Business Process Management (BPM) – d.h. Optimierung und kontinuierliche Prozessverbesserung. Darauf bauen sich auch die Strukturvorgaben für die Entwicklung des Ziel- und Controllingssystems, die Personalentwicklung, die Bildung eines prozessspezifischen Wissensmanagements zur Kompetenzentwicklung sowie das Evaluierungs- und Reviewmanagement auf.



U-mo-664c.PPT

Abbildung 1: Ganzheitliche Anwendung des MITO-Methoden-Tools bei der BPM-Gestaltung

Der MITO-Methoden-Tool-Einsatz bietet durch die softwaregestützte Anwendung von Referenz-Portfolios, Checklisten, Matrizen, Diagrammen, Kaskaden und weiterer Methoden eine vernetzte Analyse-, Diagnose- sowie Bewertungs- und Entscheidungssicht auf alle notwendigen Strategien, Szenarien, Konzepte, Planungen, Vorgehensweisen und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Erfüllung der relevanten Unternehmensanforderungen und Regelwerke innerhalb der 4 MITO-Modellsegmente. Dies in Verbindung mit weiteren Gestaltungsaktivitäten wie z.B. die Messung und Bewertung der Umsetzungsergebnisse im Rahmen einer zweidimensionalen Auditierung und Evaluierung.

Integriert in die MITO-Toolfunktionalität sind portfoliobezogene Nutzwertanalysen, FMEA- und RMEA-Bewertungen sowie die Bildung von Ursachen-Wirkungsketten. Auch ABC- und Paretoverteilungen der Bewertungsergebnisse innerhalb der Matrizen lassen sich grafisch darstellen. Die Umsetzung der Ergebnisse aus den Portfoliobewertungen mit Auswahl der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren, Strategien, Prozesse, Maßnahmen und weiterer Gestaltungsaktivitäten sind Grundlage für die zielorientierte Ausrichtung der Geschäftsprozesse. Erst nach Analyse, Modellierung, Optimierung und Dokumentation dieser Geschäftsprozesse im Sinne einer Best-practice Vorgabe sollten dann eventuell benötigte IT-Applikationen konzipiert und implementiert werden. Die IT-Lösungen folgen den Prozessen und nicht umgekehrt. Auf diese Weise lassen sich beträchtliche IT-Investitions- und Folgekosten einsparen.

Durch die Visualisierung der Zusammenhänge sind Portfolio- und Matrixdiagramme sowie Portfolio-Bewertungen wirkungsvolle Kommunikationsinstrumente, die in Bezug auf die vorgegebene Fragestellung eine zweidimensionale und leicht nachvollziehbare Antwort bieten. Sie geben die jeweilige Stoßrichtung der zu ergreifenden Strategien und Maßnahmen idealtypisch vor.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de