

	<h2 style="margin: 0;">Systematische Vorgehensweisen bei der prozessorientierte Organisationsentwicklung und -Gestaltung</h2>	
--	---	--

Bei den zurzeit an häufigsten diskutierten Vorgehensweisen beim Suchen nach der optimalen Organisationsform handelt es sich einmal um die Umsetzung des ersten Organisationsgestaltungsparadigmas mit der klassischen funktionsorientierten Organisationsentwicklung und -gestaltung. Wie in Abbildung 1 gezeigt setzt sich die funktionsorientierte Organisationsentwicklung aus den aufeinanderfolgenden Schritte 1.1 und 1.2 zusammen. In Schritt 1.1 wird die Aufbauorganisation strukturiert. Hierfür sind die gezeigten 3 Teilschritte notwendig. Als erstes wird eine Aufgabenanalyse durchgeführt. Danach findet als 2. Teilschritt eine Aufgabensynthese statt, d. h. eine Zusammenfassung von Teilaufgaben, die dann im dritten Teilschritt in einem Stellenplan gebündelt werden. Dieser Stellenplan zeigt das Über- und Unterordnungsverhältnis in Form eines Organigramms auf. Hier haben sich über die vielen Jahrzehnte der Anwendung tiefgestaffelte bürokratische Strukturen entwickelt, die die Kundensicht aufgrund der vertikalen Betrachtungsweise vernachlässigen. In Schritt 1.2 folgt anschließend abteilungsbezogen die Gestaltung der Ablauforganisation mit Planung und Steuerung. Zur Planung gehört einmal die funktionsbezogene Zielplanung mit der bereichs- oder abteilungsbezogenen Aufgabenplanung, unterteilt noch in die Mittel- und Ablaufplanung. Diese in die Zukunft gerichtete Planung wird dann bei der Steuerung in der Gegenwart umgesetzt. Die Auftragsabwicklung erfolgt nach den Planungsvorgaben mit Veranlassen, Überwachen und Sichern.

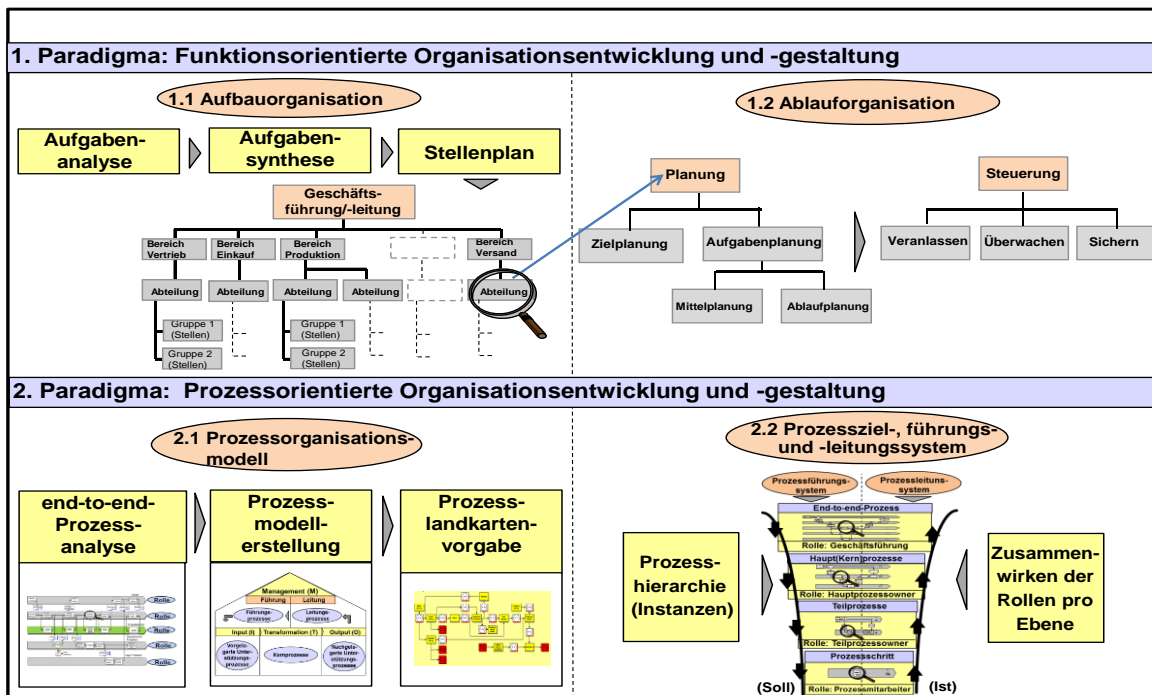


Abbildung 1: Systematische Vorgehensweisen bei der Organisationsentwicklung und -gestaltung

Auch bei der Umsetzung des zweiten Organisationsentwicklungs- und -Gestaltungsparadigmas d.h. der prozessorientierten Organisation, werden unter Pkt. 2 zwei Schritte 2.1 und 2.2 durchgeführt. Hier liegt aber eine horizontale Betrachtungsweise mit dem Fokus der Strukturierung einer Wertschöpfungskette zugrunde. Diese horizontale Wertschöpfungskette zeigt in Bezug auf die Kernprozesse, wie die auf den Kunden ausgerichtete unternehmensspezifische Produkt- oder Dienstleistungserstellung erfolgt.

Ausgangspunkt ist hier häufig eine end-to-end-Prozessanalyse, die mit der Auftragserteilung durch den Kunden beginnt und mit der Übergabe des fertiggestellten Produktes oder die Dienstleistung an den Kunden endet. Bei der Prozessabbildung findet der weltweit gültige BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandard Anwendung, der durch die Swimlane-Darstellung gekennzeichnet ist. Hier sind rollenbezogen in der sachlich-zeitlich-logischen Reihenfolge der Aufgabenerledigung die einzelnen Prozessschritte mit ihren Beziehungen zu den anderen Prozessbeteiligten transparent abgebildet. Die darauf folgende Erstellung des unternehmensspezifischen Prozessmodells in der MITO-Modell-Struktur zeigt im MITO-Führungssegment die Führungsprozesse, im MITO-Inputsegment die vorgelagerten Unterstützungsprozesse, im MITO-Transformationssegment die Kernprozesse, im MITO-Outputsegment die nachgelagerten Unterstützungsprozesse und im MITO-Leitungssegment die Leitungsprozesse mit dem Prozessunternehmenscontrolling. Im MITO-Modell wird dabei in den fünf MITO-Modell-Segmenten die neue High-Level-Structure der integrierten Managementsysteme (IMS) als betrieblicher Regelkreis abgebildet. Die analysierten, modellierten und dokumentierten Geschäftsprozesse sind dann auch der Bezugspunkt für die Einführung unterschiedlich integrierter Managementsysteme, wie beispielsweise Qualitäts-, Nachhaltigkeits-, Umwelt- oder Energieeffizienzmanagement.

Nach diesen Organisations-Strukturvorgaben erfolgt im Schritt 2.2 die Entwicklung des Prozessziel-, Führungs- und Leitungssystems ebenfalls in den MITO-Modell-Strukturen über alle Prozessebenen. Bei der Strukturierung der einzelnen Prozessebenen findet das ebenfalls in Abbildung 1 unter Pkt. 2.2 gezeigte Organisationsebenen-Modell Anwendung. Hier werden Top down über alle gezeigten Prozessebenen die Soll-Vorgaben in Form von Zielvereinbarungen mit den Prozessownern auf jeder Ebene abgestimmt. Durch die Prozessleistungsmessung in jeder Ebene, die ebenfalls rollenbasiert strukturiert ist, erfolgt nach der Prozessdurchführung das Feedback Bottom up über alle vier Ebenen mit zunehmender Verdichtung wieder zurück auf die unternehmensspezifischen end-to-end-Prozessebene. Auf diese Weise kann sehr exakt in jeder Ebene festgestellt werden, ob Soll-/Ist-Abweichungen auftreten und welche Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten sind. Auf diese Weise lassen sich die einzelnen Betrachtungssichten in Form eines MITO-Schichtenmodells segmentbezogen miteinander verknüpfen. Werden alle Geschäftsprozesse in einem Unternehmen in der geschilderten Art und Weise analysiert und dokumentiert, kann mit der Benennung der Prozessowner eine Ablösung der funktionsorientierten Sichtweise zugunsten einer horizontalen Wertschöpfungskettenbetrachtung erfolgen. Aus den Abteilungsleitern werden Prozessowner, die Stellenbeschreibung wird durch eine detaillierte Rollenbeschreibung ersetzt.

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