
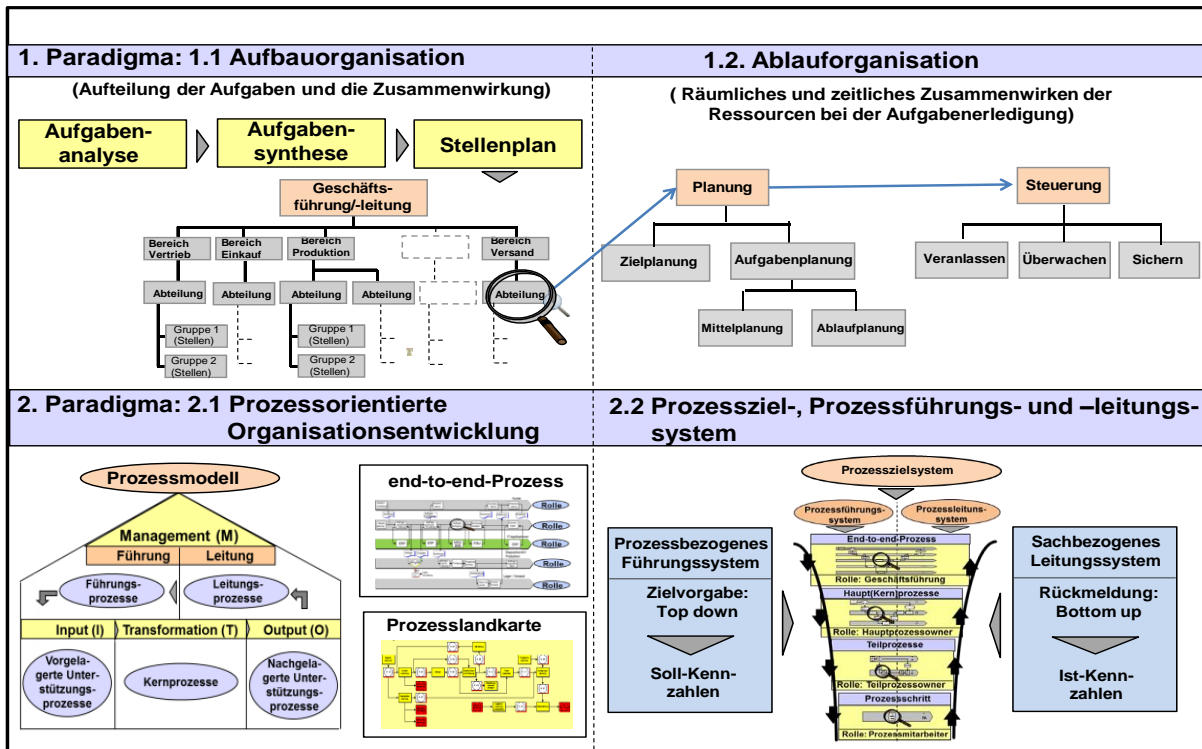
	<h2 style="margin: 0;">Ablösung der funktionsorientierten Organisation durch eine rollenbasierte MITO-Modell-bezogene Organisationsstruktur</h2>	
---	--	---

Seit mehr als 100 Jahren basiert die Organisationsgliederung und –gestaltung nach dem ersten Gestaltungsparadigma nach funktionsorientierten Prinzipien. Die Umsetzung erfolgt nach der in Abbildung 1 gezeigten Teilschritten Beginnend mit Schritt 1.1 mit der arbeitsteiligen Strukturierung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, die anschließend eine Aufgabensynthese zu Stellen zusammengeführt werden und einer hierarchischen Gliederung unterliegen. Ein Organigramm bildet die Über- und Unterordnungen, d.h. die Aufbauorganisation grafisch ab. Anschließend erfolgt in Schritt 1.2 Stellenbezogen die Gestaltung der Ablauforganisation mit den Planung- und Steuerungsfunktionen zum räumlichen und zeitlichen Zusammenwirken der Ressourcen bei der Aufgabenerledigung, wie in Abbildung 1 gezeigt. Die Nachteile dieser funktionsorientierten Organisationsstruktur sind seit langem bekannt. Tief gestaffelte Hierarchien werden bürokratisch gesteuert. Dies bedeutet lange Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, wobei die Mitarbeiter sich an ihren Vorgesetzten ausrichten und nicht am Kunden, der häufig völlig aus dem Blickfeld geraten ist.



**Abbildung 1: Ablösung der funktionsorientierten Organisation**

ProM-710PPT

Im Gegensatz dazu orientiert sich der zweite Organisationsgestaltungsparadigma einer prozessbezogenen Organisationsgliederung und –gestaltung auf die Optimierung der horizontalen Wertschöpfungskette, die auf den Kunden ausgerichtet ist. Abgebildet werden die Prozesse dabei in den weltweit gültigen BPMN 2.0 Prozessvisualisierungsstandard der Object Management Group (OMG) Bossem in Amerika.

Auch bei einer prozessorientierten Organisationsgliederung müssen natürlich die unternehmerischen Grundfunktionen – jetzt als Prozesse bezeichnet - fehlerfrei und verschwendungsfrei abgearbeitet werden. Dies bei einer prozessorientierten Organisation allerdings nicht mit den im Organigramm dokumentierten Stellen, bzw. Abteilungen sondern durch die innerhalb der Prozesse definierten Rollen.

Über das MITO-Modell als Bezugs und –Ordnungsrahmen für die Einführung einer prozessorientierten Organisation mit den 5 MITO-Modell-Segmenten:

**1.Managementführung, 2.Input , 3.Transformation, 4.Output, 5.Managementleitung**

lassen sich diese in einem Prozessmodell definierten Prozess (Grundfunktionen) in Schritt 2.1. über das MITO-Tool in Form eines betrieblichen Regelkreises abbilden.

Jede Grundfunktion selber wird jetzt aber als Prozess mit dem dazu gehörenden Rollen gestaltet und dokumentiert. Hierbei handelt es sich um folgende, dem MITO-Modell zugeordnete Grundfunktionen:

- Zum Führungssegment gehört die Unternehmensführung mit Vorgabe des Strategie- und des Prozesszielsetzungsprozesses
- Zum Inputsegment gehört der Beschaffungsprozess mit der Beschaffung und Bereitstellung der Produktionsmittel und Produktionshilfsmittel
- Zum Personalentwicklungsprozess gehört die Beschaffung, Ausbildung, Förderung und Einsatzsteuerung des Personals
- Weiter gehört zum Inputsegment die Bereitstellung der Produktionsanlagen und auch der IT-Infrastruktur
- Zum Transformationssegment gehört der Produktionsprozess, der für die Erstellung der Leistung oder der Produkte zuständig ist
- Weiter der Produktentwicklungsprozess, der den Produktionsprozess des Transformationssegmentes vorgelagert ist. Ziel ist die Erarbeitung technisch realisierbarer und ökonomisch verwertbarer Produkte. In diesem Produktentwicklungsprozess ist auch für die Konstruktions- und Entwicklungsprozess integriert.
- Beim Vertriebsprozess im Outputsegment geht es um den Absatz der produzierten Produkte und Dienstleistungen
- Zum Leitungssegment sind die Finanz- und Controllingprozesse mit der Überwachung der finanziellen Mittel zugeordnet, die für die Leistungserstellung benötigt werden sowie der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).

Dies sind jeweils separat betrachtete Prozesse, die ebenfalls in der Swimlane-Darstellung rollenbasiert dokumentiert werden. Die Verknüpfung dieser Prozesse innerhalb des betrieblichen Regelkreises erfolgt innerhalb der gezeigten Prozesslandkarte. Sie soll dafür sorgen, dass externe und interne Störgrößen möglichst ausgeschaltet werden. Über die feedback-Funktionen, d.h. Rückkopplung zum Managementsegment werden Abweichungen erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet. Entscheidend für die Organisationsgestaltung ist es jetzt, dass die Rollen, die innerhalb der betrachteten Prozesse mit den ihnen zugeordneten Tätigkeits- und Aufgabenfeldern transparent beschrieben sind. Wobei die Rolle folgende Definition besitzt: `Die prozessorientierte Organisationsstruktur wird über die rollenbasierte Swimlane-Darstellung abgebildet. Die Rolle gibt hierbei den Prozessbeteiligten sach-zeitlich-logisch den Handlungsrahmen in Bezug auf den Arbeitsfluss, z.B. Aufgaben, Fähigkeitsprofile, Ressourcen sowie den Informationsfluss, z.B. Daten, Dokumente, IT-Applikationen mit den dazugehörigen Rechten und Pflichten zusammen mit den Schnittstellen zu den weiteren Rollen im Prozess vor`.

Ausgangspunkt ist auf der obersten Betrachtungsebene der end-to-end-Prozess. Es beginnt mit der Auftragserteilung durch den Kunden und zeigt alle Kernprozesse, die innerhalb der horizontalen Wertschöpfungskette bei der Unternehmensspezifischen Produkt- oder Dienstleistungserstellung beteiligt sind. Über das Prozessebenenmodell wird im zweiten Schritt das durchgängige Prozessziel-, Führungs- und Leitungssystem erstellt. Top down werden im Führungssystem die Zielvorgaben in Form von Sollkennzahlen bis auf die Prozessfunktionsebene heruntergebrochen. Bottom up werden dann die an den definierten Prozessmessstellen in jeder Ebene die Ist-Kennzahlen nach oben, d.h. in Ebene 1 für den Soll-Ist-Vergleich aggregiert.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://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](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)