

Idealtypisches Vorgehen zur Erarbeitung einer prozessorientierten Organisation

Dr. Kurt Aeberhard
aeberhard@innopool.ch

Dr. Michèle Etienne
etienne@innopool.ch

Schüpfen 2006

Innopool AG
Input zur Organisationsentwicklung

Inhalt

1. Was heisst „idealtypisches“ Vorgehen?
2. Wann macht der Einsatz des vorgeschlagenen Vorgehens Sinn?
3. Wichtige Begriffe
 - Begriffe Ablauforganisation
 - Begriffe Aufbauorganisation
4. Überblick über das Vorgehen
5. Relevante Fragen
6. Outputs

Anhang: Beispiele für „typische“ Outputs der einzelnen Vorgehensschritte

Was verstehen wir unter einem „idealtypischen“ Vorgehen zur Erarbeitung einer prozessorientierten Organisation?

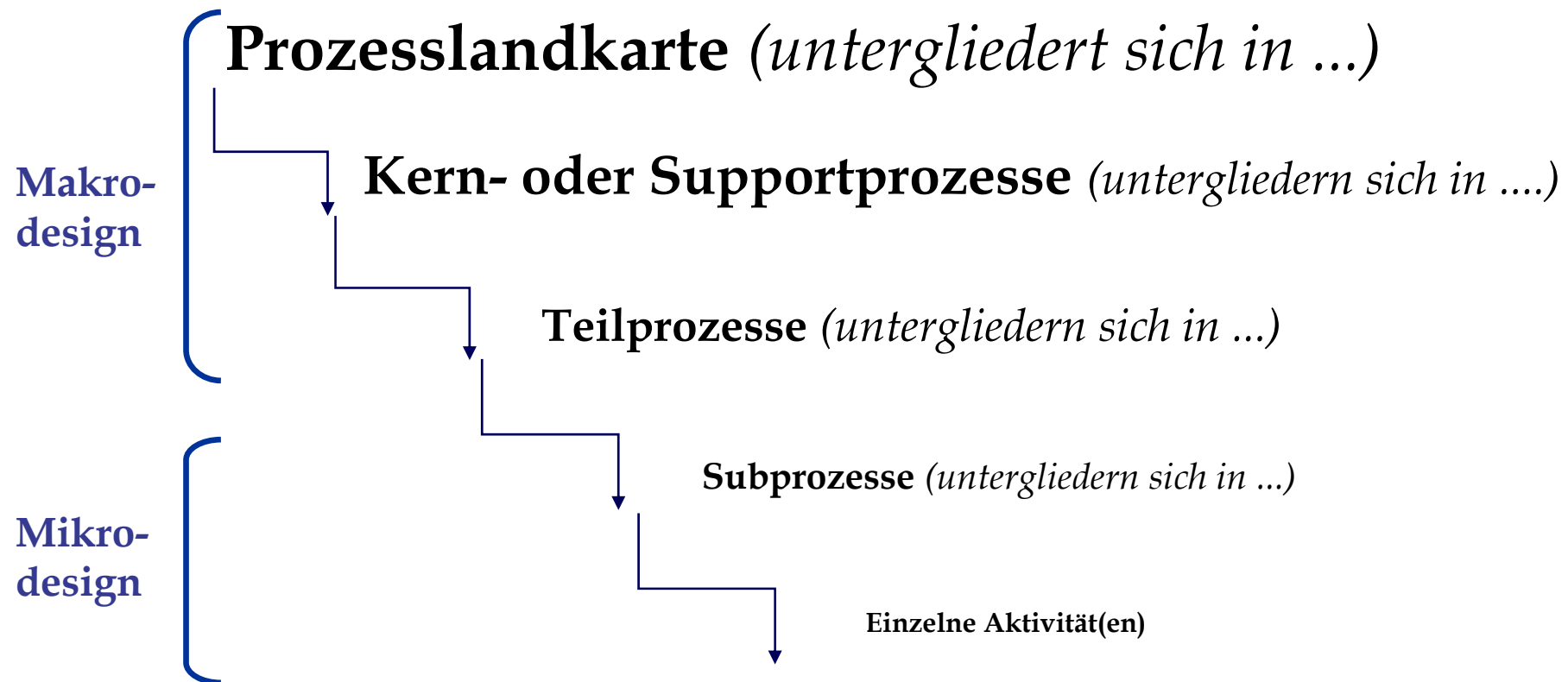
- (...) eine Methode, die Ihnen hilft, Ihre Prozesse (⇒ Ablauforganisation) und/oder Ihre Struktur (⇒ Aufbauorganisation) **systematisch** zu überprüfen und zu optimieren
- (...) idealtypisch heisst, dass der Grundsatz „**structure follows processes**“ berücksichtigt wird, d.h. zunächst werden die Prozesse und erst dann die Struktur definiert. Diesem Grundsatz wird aus Erfahrung häufig zuwenig Bedeutung beigemessen
- (...) idealtypisch heisst aber auch, dass je nach Arbeitsschritt der **Grad des Einbezugs der Betroffenen** unterschiedlich gehandhabt wird. So ist z.B. die Entwicklung der Führungsstruktur stärker vom oberen Management geprägt, während z.B. die Optimierung der Soll-Prozesse einen stärkeren Einbezug der Mitarbeitenden verlangt
- (...) idealtypisch heisst jedoch nicht, dass es in der Praxis nicht auch zu Abkürzungen, Vereinfachungen oder Rückkoppelungen während des Vorgehens kommen kann. Mit anderen Worten; das Vorgehen ist **an die jeweilige Situation anzupassen**

Der Einsatz macht u. a. Sinn, wenn

- (...) ein oder mehrere Prozesse optimiert werden sollen; zum Beispiel aufgrund:
 - schlecht funktionierender Schnittstellen,
 - interner Reibungsverluste,
 - Doppelspurigkeiten,
 - hoher Prozesskosten oder
 - ungenügender Qualität/Kundenzufriedenheit
- (...) die Führungsstruktur auf ihre Zweckmässigkeit überprüft werden soll
- (...) die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen einzelner oder aller Stellen überprüft und optimiert werden sollen
- (...) sich die Frage stellt, ob das Unternehmen besser funktional oder divisional strukturiert werden soll

Wichtige Begriffe bei der Gestaltung der Ablauforganisation (1/2)

Begriffspyramide für die Beschreibung der Prozesse im Unternehmen



Wichtige Begriffe bei der Gestaltung der Ablauforganisation (2/2)

Kernprozess

- Es handelt sich um diejenigen Tätigkeiten, die zusammengenommen den „spürbaren Wert“ für die Kunden darstellen und damit den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens ausmachen

Supportprozess

- Es handelt sich um diejenigen Tätigkeiten, welche für die Leistungserstellung notwendig sind, jedoch vom Kunden in der Regel nicht unmittelbar „am eigenen Leib“ wahrgenommen werden. Typischerweise sind dies so genannte „Querschnittsfunktionen“. Wie es der Begriff „Querschnittsfunktionen“ andeutet, erbringen Supportprozesse in der Regel Leistungen für mehrere Kernprozesse (z.B. Human Resources, Informatik oder Finanzen)

Wichtige Begriffe bei der Gestaltung der Aufbauorganisation

Rahmenstruktur

- Sie betrachtet das Unternehmen als Ganzes. Sie definiert die Spitzenstruktur (Geschäftsleitung) und legt fest, ob das Unternehmen funktional (z.B. Pflege, Ärzte, Verwaltung) oder divisional (z.B. Chirurgie, Medizin) organisiert ist

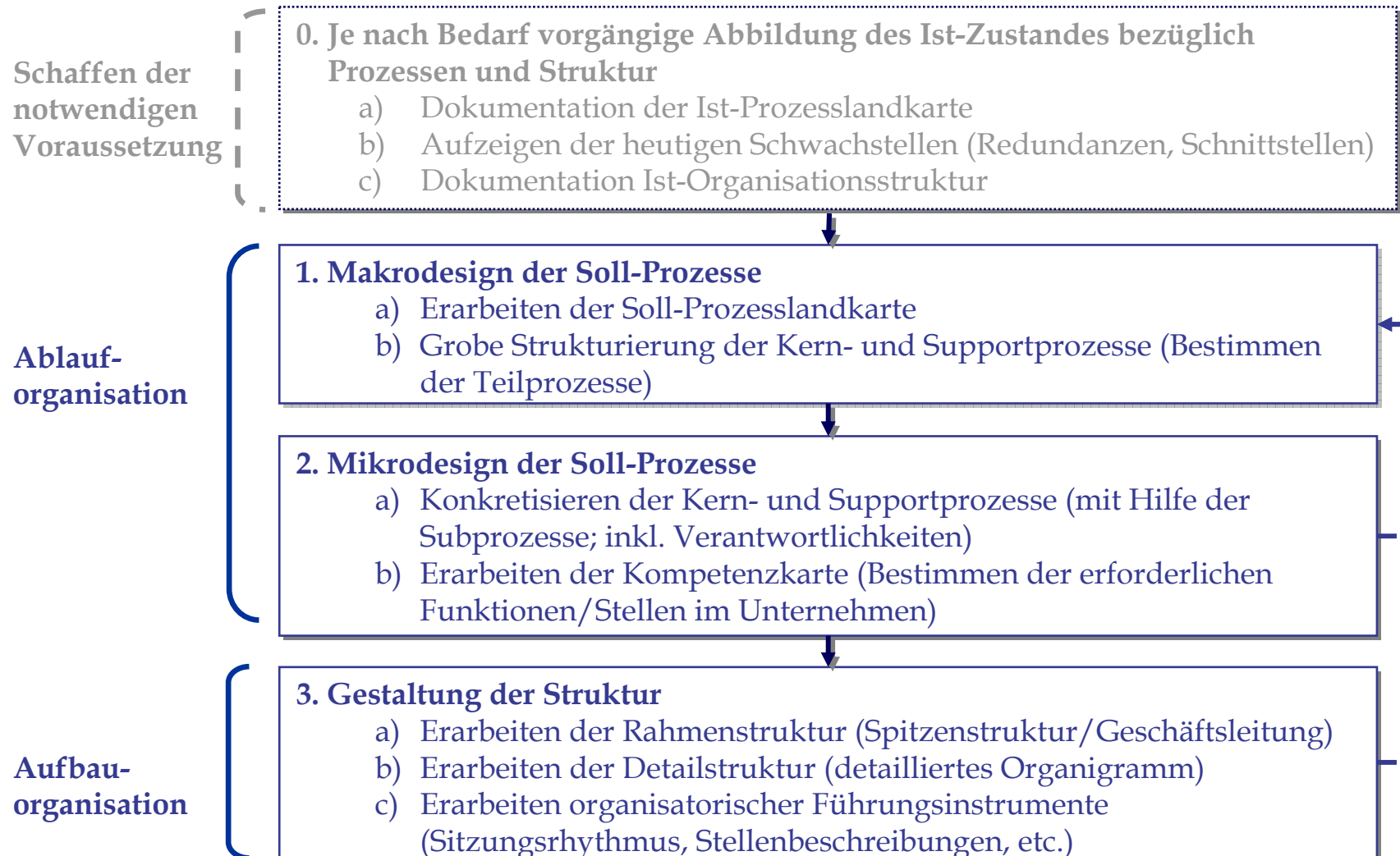
Detailstruktur

- Sie definiert die Struktur der Teilbereiche eines Unternehmens bis auf die Stufe der einzelnen Mitarbeitenden (⇒ vollständiges Organigramm)

Stellenbeschreibung

- Dabei geht es um die Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen einer Stelle (A-K-V) sowie um die Bestimmung des Anforderungsprofils (persönlich, beruflich)

Idealtypisches Vorgehen zur prozessorientierten Organisation



Welches sind die Schlüsselfragen im Projektablauf?

Arbeitsschritt 0:

- Wie sieht die Ist-Prozesslandkarte aus? Welche Kern- und Supportprozesse gibt es?
- Wo existiert Optimierungspotenzial (Schnittstellen, Doppelspurigkeiten, Qualitätsprobleme, Kostensenkungsmöglichkeiten)?

Arbeitsschritt 1:

- Wie sieht die Soll-Prozesslandkarte aus?
- Welches sind die wichtigsten Teilprozesse pro Kern- bzw. Supportprozess (Frage nach der Detaillierung)?

Arbeitsschritt 2

- Wer ist für die Kern- und Supportprozesse verantwortlich? Wie sieht die Kompetenzordnung entlang der Prozesse aus?
- Welche personelle „Dotierung“ bzw. welche Funktionen brauchen die Prozesse (mit dieser Frage werden letztlich die Prozesskosten definiert)?

Arbeitsschritt 3:

- Wie sieht das Organigramm aus (Rahmen- und Detailstruktur)?
- Welches sind die notwendigen organisatorischen Führungsinstrumente (z.B. Stellenbeschreibungen für einzelne Stellen bzw. Gremien, Sitzungsorganisation etc.)?

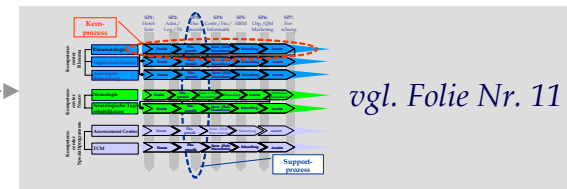
Welches sind die wichtigsten Outputs pro Arbeitsschritt

Arbeitsschritt 0:

- Ist-Prozesslandkarte
- Optimierungspotenziale in den Prozessen

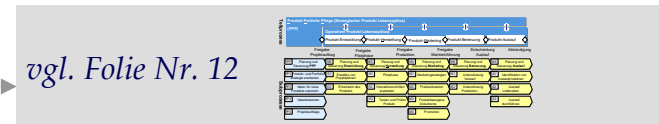
Arbeitsschritt 1:

- Soll-Prozesslandkarte
- Kern- und Supportprozesse bis auf Stufe Teilprozesse



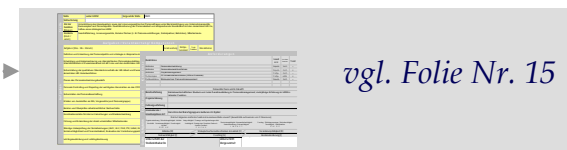
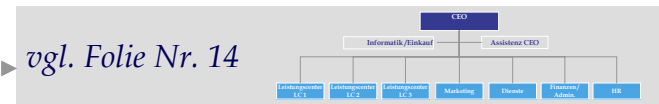
Arbeitsschritt 2

- Detaillierung Kern- und Supportprozesse
- Kompetenzordnung
- Benötigte Ressourcen (insb. Anzahl Stellen)

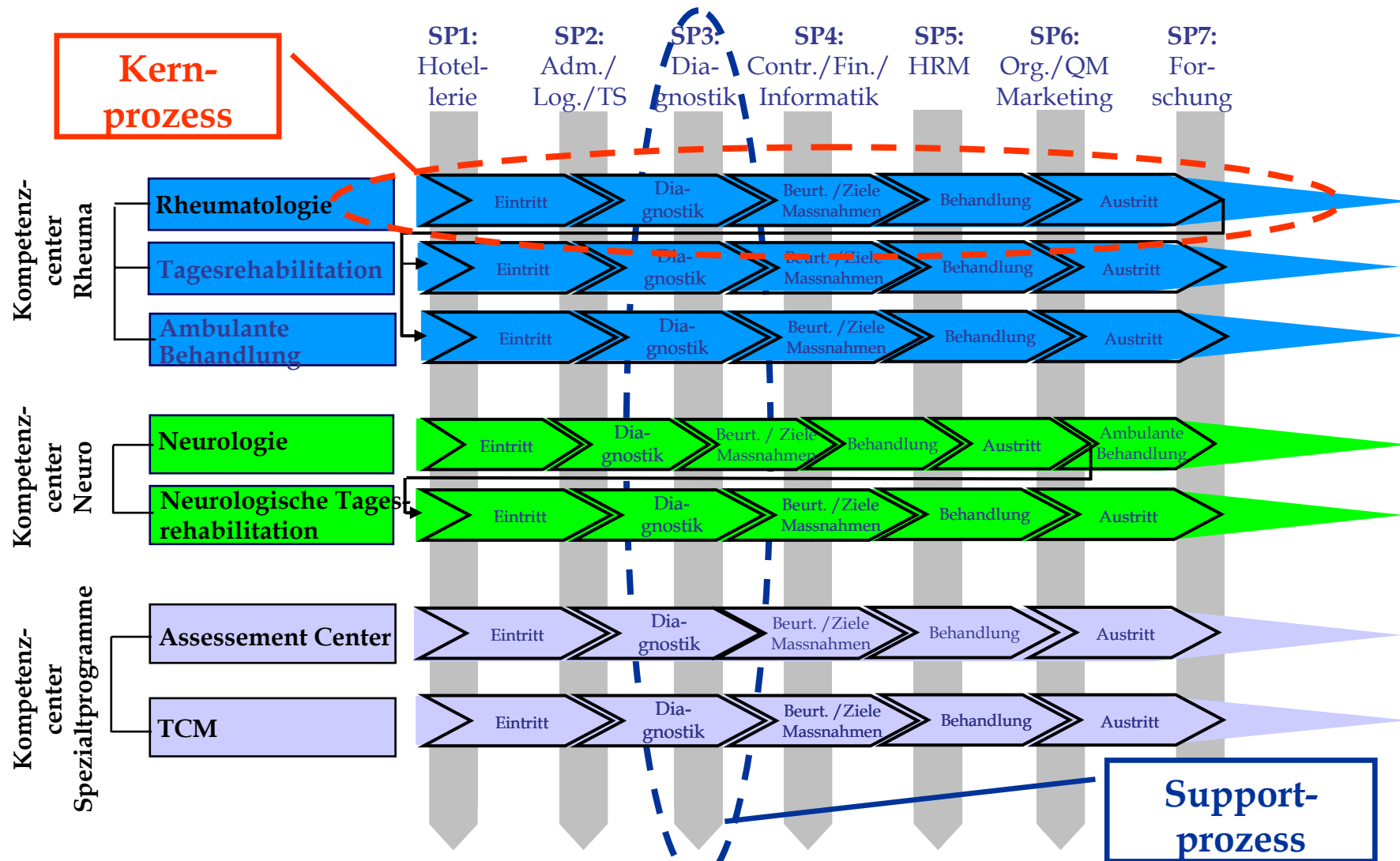


Arbeitsschritt 3:

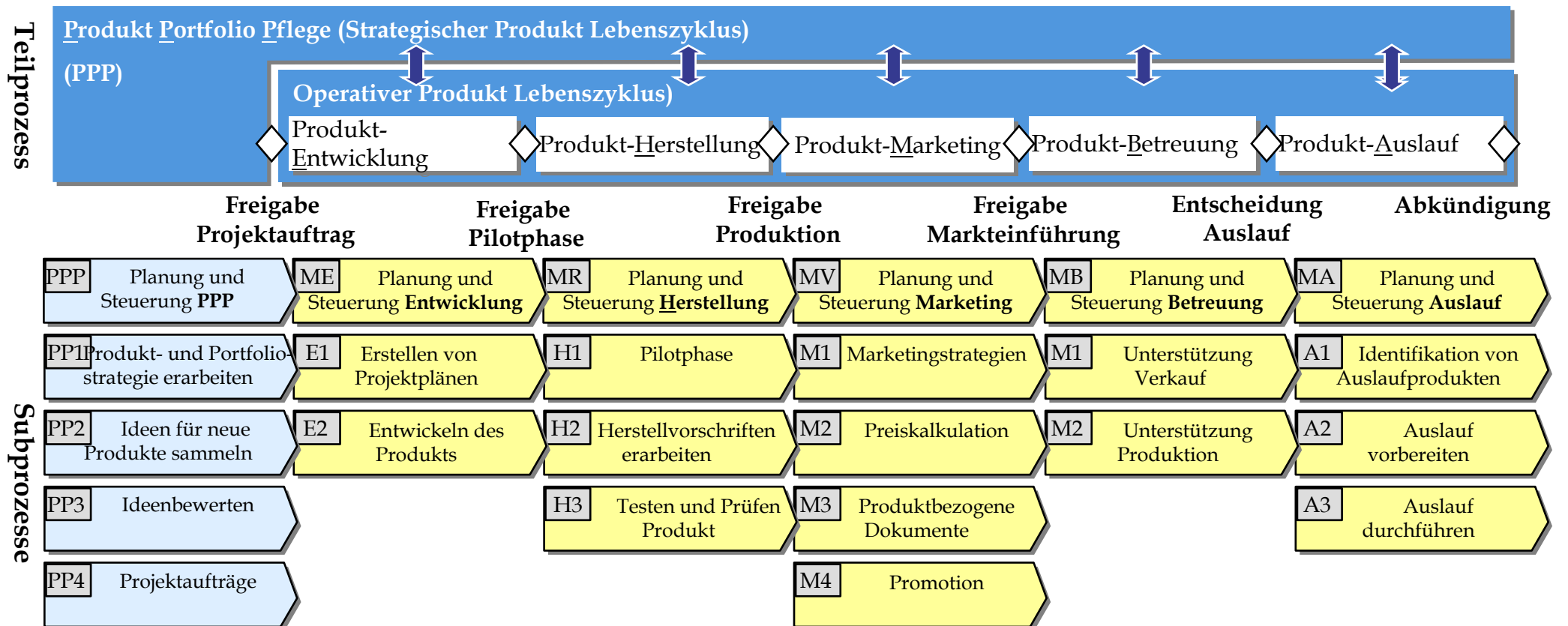
- Rahmenstruktur (Führungsstruktur)
- Detailstruktur
- Organisatorische Führungsinstrumente (u. a. Stellenbeschreibungen)



Beispiel einer „Soll-Prozesslandkarte“ einer Rehabilitationseinrichtung



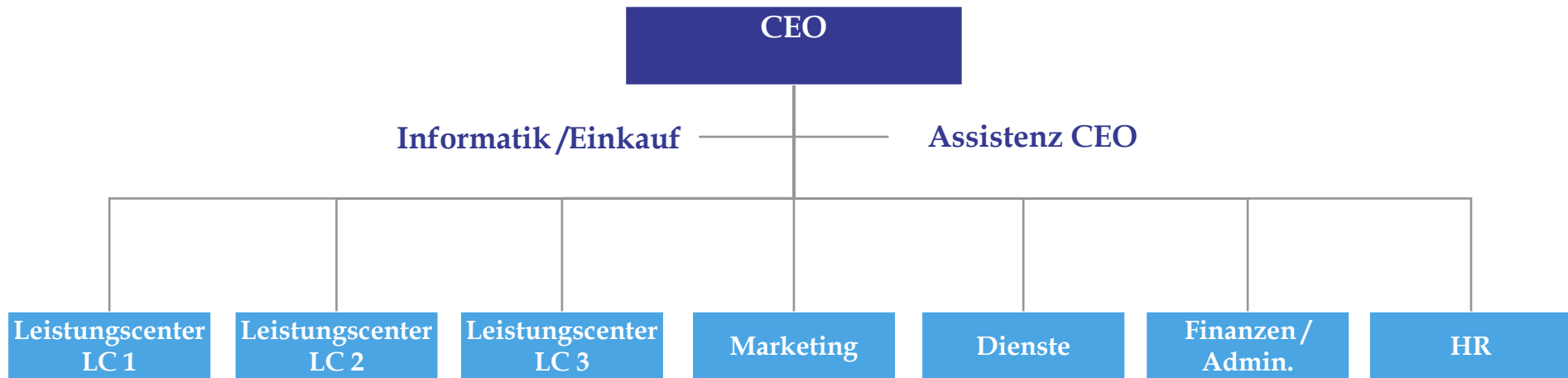
Beispiel eines „Kernprozesses“ Produkt Management eines Pharmaunternehmens (⇒ Der Kernprozess Produkt Management wird mit Hilfe von Teil- und Subprozessen konkretisiert)



Ausschnitt aus einer „Kompetenzordnung“ für einen IT-Anbieter

		TP 1: Akquisition			TP 2: Pre-study	TP 3: Feasibility		TP 4: Execution					TP 5: Roll-out	TP 6: Conclusion	TP 7: M&S
		SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10	SP11	SP12	SP12	SP13
Legende: A: Ausführung E: Entscheid / Genehmigung I: Information K: Vor dem Entscheid zu konsultieren M: Mitarbeit V: Verantwortlich für Subprozess * fallweise TP: Teilprozess SP: Subprozess		Identifikation von Kundenprojekten	Qualifikation	Angebot	Vorstudie	Analyse	Konzept	Spezifikation	Procurement	Development	Integration	Test	Übergabe an Betrieb	Auflösen Projektorganisation und Lehren aus Projekt	Maintenance & Support
Rollen	OE														
VR															
Geschäftsleiter			E*	E*					E*					I	
Controller															
Account Management		V/A/E	V/A/E	V/A/E	I		I	I		M (4)	M (4)	M (4)	I	I	M
Multi Project Management (Projektbüro)			E*	E	E (1)		E (1)		V/A/E (2)			E (1)	E (1)	V/E (3)	E
IT-Architekt				M	M	M	M	M		M	M	M			M
Projektleitung			I		V/A	V/A/E	V/A	V/A/E	E*	V/A/E	V/A/E	V/A	V/A	A	V/A
Fachleute, Spezialisten			M	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Leiter Skill Pools									K						
Kunden		I		E	I	I	I	K				M	M	M	
Legende:	(1)	Tollgate-Entscheid liegt beim Multi Projekt Management (im Sinne eines Vorentscheides; letztlich entscheidet Kunde)													
	(2)	Lieferantenentscheid													
	(3)	Projektabschlussentscheid													
	(4)	Kommerzielle Nachverhandlungen von Change Requests (durch dasAccount Management)													

Beispiel einer Rahmenstruktur einer Rehabilitationseinrichtung



Ausschnitt aus einer „Stellenbeschreibung“

Stelle	Stelle	Leiter HRM	Vorgesetzte Stelle	CEO	
	Stellvertretung				
	Ziel der Funktion (Mission)	Unterstützung des Headquartiers sowie der Linienvorgesetzten bei Personalfragen unter Berücksichtigung von Unternehmenspolitik, Businessplan und Personalpolitik. Qualitätssicherung der Personalarbeit und entsprechende Koordination mit den dezentralen HR-Ve, Aufbau eines strategischen HRM			
Kontakte (intern / extern)	Geschäftsleitung, Linienvorgesetzte, Externe Partner (z. B. Personalvermittlungen, Sozialpartner, Behörden), Mitarbeitende				
Aufgaben	Aufgaben / Verantwortung/ Kompetenzen				
	Aufgaben (Was - Wie - Warum)	Verant-wortung	Kompe-tenzgrad	% der Funktion	Messkriterien
	Definition und Umsetzung der Personalpolitik und -strategie in Absprache mit C				
	Entwicklung und Implementierung von übergreifenden Personalgrundsätzen, K Arbeitshilfsmitteln in Zusammenarbeit mit der Linie und den dezentralen HR-Ve				
	Sicherstellung der qualitativen Standards innerhalb der HR-Arbeit und Zusamm dezentralen HR-Verantwortlichen				
	Planen des Personalentwicklungsbedarfs				
	Personal-Controlling und Reporting der wichtigsten Kennzahlen an den CFO				
	Sicherstellen der Personalbeschaffung				
	Erteilen von Auskünften an MA, Vorgesetzte (und Personalgruppe)				
	Beraten und Überprüfen arbeitsrechtlicher Sachverhalte				
	Kordinationsstelle für interne Versetzungen und Kaderentwicklung				
	Führung und Entwicklung der direkt unterstellten Mitarbeitenden				
	Ständige Ueberprüfung der Sozialleistungen (AHV; ALV, FAK, PK, Unfall, Krank Sozialverträglichkeit und Finanzierbarkeit, Evaluation der Versicherungspartner				
	Lehrlingsausbildung und Lehrlingsbetreuung				

Anforderungen				
Kenntnisse	Level	Ge-schäfts Relevanz	Trend	
	B/F/E			
Methoden: Personalentwicklung	Experte	hoch	+	
Methoden: Personalauswahlverfahren	Experte	hoch	o	
Methoden: Projektmanagement	Fortge.	hoch	+	
Technologien: PC-Anwenderkenntnisse (Office-Produkte)	Fortge.	mittel	o	
Fachkenntnisse: Strategisches Personalmanagement	Experte	hoch	+	
Notwendig (heute und in Zukunft)				
Berufserfahrung	Betriebswirtschaftliches Studium und /oder Zusatzausbildung in Personalmanagement; mehrjährige Erfahrung im HRM in leitender Funktion			
Projekterfahrung				
Führungserfahrung				
Interkulturelle / interdisziplinäre Erf.	Kenntnis der Berufsgruppen/-kulturen im Spital			
Welche Fähigkeiten sind für die Funktion in besonderem Maße relevant? (Auswahl bitte auf maximal 6 von 21 fokussieren)				
Ergebnisorientierung	Entscheidungsfähigkeit	Initiative	Analysefähigkeit	Planungs- und Organisationsgeschick
Kreativität	Veränderungsfähigkeit	Zuverlässigkeit	Lernfähigkeit	Strategisches/ Vernetztes Denken & Handeln
Loyalität	DRIVE		Exaktheit	FOCUS
				Durchsetzungsfähigkeit
				Kommunikationsfähigkeit
				Kundenorientierung
				Netzwerkfähigkeit
				IMPACT
				Coaching
				Einfühlungsvermögen
				Motivationsfähigkeit
				Teamfähigkeit
				Vorbildfunktion
				GUIDE
Initiative [D]		Strategisches/Vernetztes Denken & Handeln [F]		Veränderungsfähigkeit [D]
Netzwerkfähigkeit [I]		Coaching [G]		Kundenorientierung [I]
Unterschrift der Stelleninhaber/in		Unterschrift Vorgesetzte/r		