

Umsetzung einer prozessorientierten Organisation bei einem Dienstleistungsunternehmen

Ausgangssituation

Ein mittelständisches Medienunternehmen agiert im Massenmarkt. Die Historie ist geprägt durch eine Entwicklung von einer personenbezogenen hin zu einer funktionsbezogenen Organisation. Die gewachsenen Organisationsstrukturen führten zu einem Effizienzverlust in der Organisation und in den Prozessen. Das Ziel der Organisationsentwicklung war die Implementierung einer prozessorientierten Organisation. Um dies zu gewährleisten, sollte eine Steuerung mittels Balanced Scorecard und ein Management von Regelkreisen über eine statistische Prozessregelung erfolgen.

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung gliederte sich in die vier Phasen Analyse-, Konzeptions-, Entscheidungs- und Umsetzungsphase. In der Analysephase diente ein Prozessmodell als Grundlage zur Klassifizierung aller Tätigkeiten nach Kernwertschöpfungs-, Steuerungs- und Unterstützungsprozessen. Aus diesen Daten wurde die Prozesslandschaft erstellt, die die Prozesse den ausführenden Organisationsbereichen zuordnet und die zeitlichen und informatorischen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Prozessschritten darstellt. Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass die funktionsorientierte Organisationsform eine Vielzahl an Schnittstellen im zeitlichen Prozessablauf und unklare Verantwortlichkeiten verursachte. Dies führte zu langen Durchlaufzeiten und hohem Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, die hohe Fehlerquoten zur Folge hatten. Im Rahmen der Konzeptionsphase wurden Optionen für eine zukünftige Organisationsform erarbeitet. Es wurden dazu zunächst die bisher isolierten Teilprozessschritte und ihre unterstützenden Funktionen nach ihrer zeitlichen Abfolge gegliedert, nach verschiedenen Merkmalsarten zusammengefasst (Objekt-, Funktions-, Sachmittellorientierung, ...) und Organisationseinheiten zugeordnet sowie eine Grobplanung in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter, Flächenbedarfe und Qualifizierungsbedarfe erstellt. Anschließend wurden die erarbeiteten Varianten mit Hilfe einer Nutzwertanalyse nach qualitativen und quantitativen Kriterien beurteilt und eine Entscheidung zur zukünftigen Organisation des Unternehmens getroffen. Die Umsetzungsplanung bezog die Bereiche Kapazitätsplanung, Arbeitszeitmodelle, die Planung von Qualifikationsmassnahmen und das Soll-Layout ein. Damit konnte ein reibungsloser Übergang in die neue Organisation sichergestellt werden, so dass zum vorgegebenen Stichtag der Roll-Out starten konnte.

Ergebnisse

Die Organisation des Unternehmens erfolgt nach den identifizierten Hauptprozessen. Unterstützende Funktionen wurden soweit sinnvoll in die Process-Units eingegliedert, alle anderen zu unterstützenden Prozesse in Corporate Centern zusammengefasst. Innerhalb der Process-Units wurden jedem Process-Unit-Leiter Teilprozessverantwortliche unterstellt. Somit wurde eine durchgängige Prozessverantwortlichkeit implementiert, die eine übergreifende Steuerung durch eine Balanced Scorecard sowie den Einsatz der statistischen Prozessregelung unterstützt. Als Ergebnis konnte schon kurz nach der Einführungsphase eine Verringerung der Durchlaufzeit um über 30 % bei gleichzeitig gesunkener Prozessfehlerquote erreicht werden. Die deutlich gesunkene Reklamationsquote bei gleichzeitig gestiegener Kundenbindung schafft die Grundlage für weiteres Wachstum.