



CERTQUA

Kontakt:

CERTQUA GmbH
Bonner Talweg 68
53113 Bonn
Tel.: 0228/4299200
Fax: 0228/2803430
E-Mail: presse@certqua.de

Fachartikel

Wie Sie Ihr Unternehmen prozessorientiert aufbauen können

Historisch gesehen, haben spezialisierte Bereiche in Unternehmen zwar zu hoher betrieblicher Effizienz geführt, aber auch geistige Barrieren gefördert und damit das bereichsübergreifende Verständnis für Prozesse und damit auch die Kundenorientierung behindert. Deshalb stehen heute viele Unternehmen vor der Aufgabenstellung, traditionelle funktionsorientierte Strukturen prozessorientiert zu gestalten und so die Organisation auf einen langfristigen Erfolgskurs zu bringen.

3 Möglichkeiten der Organisationsgestaltung

1. Funktionsorientierte Aufbauorganisation

Bei dieser Organisationsform spielt der Prozessgedanke die geringste Rolle. Die funktionalen Strukturen werden weder grundsätzlich in Frage gestellt noch werden Maßnahmen getroffen, um das Prozessmanagement langfristig abzusichern. Das Prozessmanagement beschränkt sich hier auf sporadische Projekte und zur Anpassung der Unternehmensabläufe an veränderte Markterfordernisse. Für eine vollständige Implementierung von Prozessmanagement ist eine funktionsorientierte Aufbauorganisation nur geringfügig geeignet. Es handelt sich hierbei lediglich um einen ersten Schritt in die richtige Richtung. Ein Wandel in der Unternehmenskultur ist nur möglich, wenn das gesamte Unternehmensgeschehen von der Prozessmanagementidee durchdrungen wird.

2. Reine Prozessorganisation

Bei einer reinen Prozessorganisation wird das Unternehmen als eine Menge untereinander vernetzter Prozesse verstanden, die organisatorisch selbstständige Einheiten bilden. Eine vollständige Ablösung der funktionalen Unternehmensorganisation durch eine reine Prozessorganisation ist jedoch heute zunächst noch eine Vision. Es ist nicht klar, in welchen Fällen ein vollständiger Verzicht auf die klassischen Funktionsbereiche sinnvoll ist. Fest steht, dass Spezialistenwissen wichtig war und auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Außerdem würde eine Ausrichtung auf eine reine Prozessorganisation in vielen Fällen auch bedeuten, dass aufgrund nicht genutzter Synergiepotenziale und schwacher Auslastung von Ressourcen zusätzliche Kosten entstehen. Es ist daher kritisch zu prüfen, wo traditionellen Strukturen zur Sicherung von Kernkompetenzen erhalten werden müssen.

3. Prozessorientierte Matrixorganisation

Bei der prozessorientierten Matrixorganisation werden abteilungsbezogene Interessen zugunsten der Prozessdimension relativiert. Prozesseigner stellen die Prozesslenkung und –optimierung abteilungsübergreifend sicher. Die prozessorientierte Matrixorganisation kombiniert die Vorteile funktionsorientierter Aufbaustrukturen (Spezialistenwissen, Weiterentwicklung notwendiger Kernkompetenzen) mit den Vorteilen einer reinen Prozessorganisation (Geschwindigkeit durch wenig optimierte Schnittstellen). Neben der bestehenden vertikalen hierarchischen Struktur wird über die Funktion des Prozesseigners eine horizontale prozessorientierte Anordnungsbefugnis eingeführt. So kommt es zu einer Verlagerung von abteilungsbezogenen Interessen zugunsten einer Prozessdimension. Die Abteilungen arbeiten nicht mehr autonom vor sich hin, sondern müssen sich mit Prozesseignern abstimmen. Notwendige Veränderungen werden dadurch offensichtlich und können so rechtzeitig umgesetzt werden.

Möchten Sie mehr zu den Themen Prozessmanagement und prozessorientierte Organisationen erfahren? Dann besuchen sie eines der [QM-Basisseminare für Qualitätsexperten im Bildungsmanagement](#) der CERTQUA GmbH.

**Autorenhinweis:**

Andreas Orru ist seit 1996 Geschäftsführer der CERTQUA – Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der beruflichen Bildung mbH. Er ist Experte im Bereich Qualitätsmanagement für Bildungsorganisationen. Nach seinem Studium der Soziologie sowie Rechtswissenschaft mit dem Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld war er als Lehrbeauftragter im Bereich Internationales Qualitätsmanagement an der Universität Düsseldorf tätig.