

5 Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf

Organisationen stellen komplexe Systeme aus koordinierten Handlungen dar. Eine Neugestaltung ihrer Struktur bringt auf Grund der vielfältigen internen und externen Beziehungen eine hohe Komplexität mit sich. Die Teilaufgaben innerhalb der Organisation müssen koordiniert und auf die Organisationsziele ausgerichtet werden. Dazu ist nicht nur die koordinations-effiziente Abstimmung von organisatorischen Subzielen notwendig, sondern es ist auch die motivationseffiziente Gestaltung von Bereichen und Maßnahmen ist vorzunehmen.

Bei einer die gesamte Organisation umfassenden Gestaltungsmaßnahme ist ein besonders gut strukturiertes Vorgehen notwendig, da diese Maßnahme großen Einfluss auf die langfristige, strategische Ausrichtung der Organisation hat. Zudem steigt die Komplexität mit dem Umfang der Organisationsgestaltung überproportional an. Bei der prozessorientierten Organisationsgestaltung hat sich die Verwendung von Prozessmodellierungsmethoden zur Komplexitätsbeherrschung bewährt. Sie finden ihren Einsatz bei der Gestaltung von Prozessen aller Hierarchieebenen und verknüpfen diese untereinander. Für die oberste Hierarchieebene wird ein strategisches und strukturelles Leitmodell benötigt, anhand dessen während der gesamten Laufzeit der Gestaltungsmaßnahme immer wieder die Einordnung der detaillierten Einzelmaßnahmen überprüft und dass bei der Implementierung der neu gestalteten Prozesse zur Kommunikation eingesetzt werden kann.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Vorgehensmodell zur Konstruktion eines solchen Modells, des Ordnungsrahmens für die prozessorientierte Organisationsgestaltung, zu entwickeln. Dafür mussten folgende Vorleistungen erbracht werden:

- Die Grundlagen der Entscheidungsfindung in Organisationen wurden mit Hilfe der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie von BARNARD und SIMON aufgezeigt.
- Diese bildet die Grundlage für die Betrachtung von Organisationsgestaltungsmaßnahmen anhand von Koordinations- und Motivationseffizienzkriterien.
- Für die Beherrschung der Aufgaben innerhalb eine Restrukturierungsprojekts wurde ein Vorgehen mit Hilfe der Prozessmodellierung vorgestellt. Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung bilden dabei Ziele zur Sicherung der Modellqualität.

- Die vorherrschenden Methoden der prozessorientierten Restrukturierung des Business Process Reengineering wurden vorgestellt und kritisch beleuchtet. Auf der Basis der Kritikpunkte wurde das Vorgehen um die Betrachtung der Strategie, die konsequente Ableitung der Kernprozesse daraus und die Modellierung eines Ordnungsrahmens erweitert.
- Eine Fallstudie, in der das erweiterte Vorgehen bereits Anwendung fand, wurde vorgestellt und hinsichtlich der Anforderungen an den Ordnungsrahmen analysiert.

Auf dieser Basis konnte das Vorgehensmodell zur Konstruktion von Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung entwickelt werden. Es besteht aus zwei großen Blöcken, welche jeweils in Einzelschritte unterteilt sind. Der erste Block behandelt die durchgehende Strukturierung der Organisation von der Strategieentwicklung bis zur systematischen Ableitung der Kern-, Support- und Koordinationsprozesse. Dabei werden die grundsätzlichen Sichten der Unternehmensstrategie vorgestellt und die damit verbundenen Strategiealternativen und ihre Konsequenzen anhand der Effizienzkriterien für die Organisationsstruktur aufgezeigt. Die erarbeitete Effizienzkriterien Gewichtung wird beim folgenden Schritt der Prozessstrukturerstellung als Ziel der Prozessausrichtung zu Grunde gelegt. Es wird gezeigt, dass das vorherrschende Vorgehen zur Prozessidentifikation und -bewertung einer Umstellung bedarf, da Identifikation und Bewertung nach den benötigten Kriterien nicht unabhängig voneinander durchzuführen sind. Ein neues Vorgehen zur Prozessidentifikation, ausgehend von einer Leistungsbeschreibung und -bewertung, überwindet die aufgezeigten Widersprüche. Am Ende des ersten Blocks stehen somit die Kern-, Support und Koordinationsprozesse fest.

Im zweiten Block gilt es nun, die erstellte Struktur des Ordnungsrahmens graphisch zu gestalten. Dazu wird der Prozess der Verhaltensfindung analysiert und festgestellt, wie der Ordnungsrahmen die Wahrnehmung der Organisationsgestaltung durch die Mitarbeiter beeinflussen kann. Auf den menschlichen Wahrnehmungsprozess wird näher eingegangen, um seine Spezifika zur Ausgestaltung des graphischen Designs zu nutzen. Dies geschieht, indem zuerst die Anordnung der Elemente und danach ihr individuelles Design beschrieben werden. Anhand der Hinweise kann der Ordnungsrahmen auf die einzelnen Gegebenheiten beim Einsatz in Organisationsgestaltungsprojekten zugeschnitten werden.

Das Ergebnis ist ein Ordnungsrahmen, der konsequent aus der Strategie über die Prozesse hergeleitet wurde. Dabei wurden differenzierte Gewichtungen der Effizienzkriterien berücksichtigt. Die Darstellung der Prozesse zielt auf das Verstehen und die Un-

terstützung der Organisationsgestaltung durch die betroffenen Mitarbeiter. Der Ordnungsrahmen eignet sich daher besonders zur weiteren Kommunikation der Unternehmensstrukturen interner und auch externer Art.

Die Beschreibung des Vorgehensmodells versucht, eine große Bandbreite von Themengebieten, die sich mit der Organisationsgestaltung befassen, aneinander zu knüpfen – vom Strategieentwurf über die Prozessoptimierung und die Prozessmodellierung bis zur Betrachtung der Organisation aus verhaltenswissenschaftlicher und psychologischer Sicht. Jede dieser Disziplinen hat ausgefeilte Methoden hervorgebracht. An den Anknüpfungspunkten jedoch ergeben sich Ansätze zu weiterer Detaillierung, insbesondere Operationalisierung:

- Die Motivationswirkung von bestimmten Organisationsstrukturen ist unbestritten. Es fehlen aber operationalisierbare Verfahren, in welcher ungefähren Höhe die Maßnahmen sich auswirken und wie diese im Vergleich zu den oft dagegen stehenden koordinativen Zielen der Organisationsgestaltung zu bewerten sind.
- Die Effizienzkriterien selbst sind ein differenzierteres Instrument zur Bewertung von Organisationsstrukturalternativen als das bekannte Dreieck aus Qualität, Zeit und Kosten. Zur operationalen Anwendung muss ein detailliertes Vorgehen entwickelt werden, welches zur umfassenden Überprüfung der Potenzial- und Interdependenzeffizienzen führt.
- In der Literatur wird gefordert, Kernprozesse konsequent aus der Strategie abzuleiten. Es fehlt aber ein Bewertungsschema, welches den Zusammenhang zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren und den Kernprozessen herstellt, sodass eine exakte Überprüfung der Prozessmerkmale vorgenommen werden kann.
- Der Prozess, welcher gestaltet und optimiert werden soll, ist ein willkürliches Konstrukt und liegt nur in rudimentärer Form im Unternehmen vor. Erst durch die Benennung als Prozess existiert erst ein Prozess. Trotz dieser bereits 1983 durch GAITANIDES verbreiteten und häufig zitierten Erkenntnis herrscht in der Prozessorganisationsliteratur die Ansicht vor, Prozesse ließen sich wertfrei und „objektiv“ identifizieren und darauf folgend bewerten. Die Identifikation als subjektive Aktivität hat aber erheblichen Einfluss auf die Bewertung. Ein detailliertes Vorgehensmodell zur Prozessidentifikation bis auf Funktionsebene einschließlich einer Prozessbewertung erfordert ebenfalls weiteren Forschungsbedarf.

