

P-F-O Das Paradigma der Performance Fokussierten Organisation

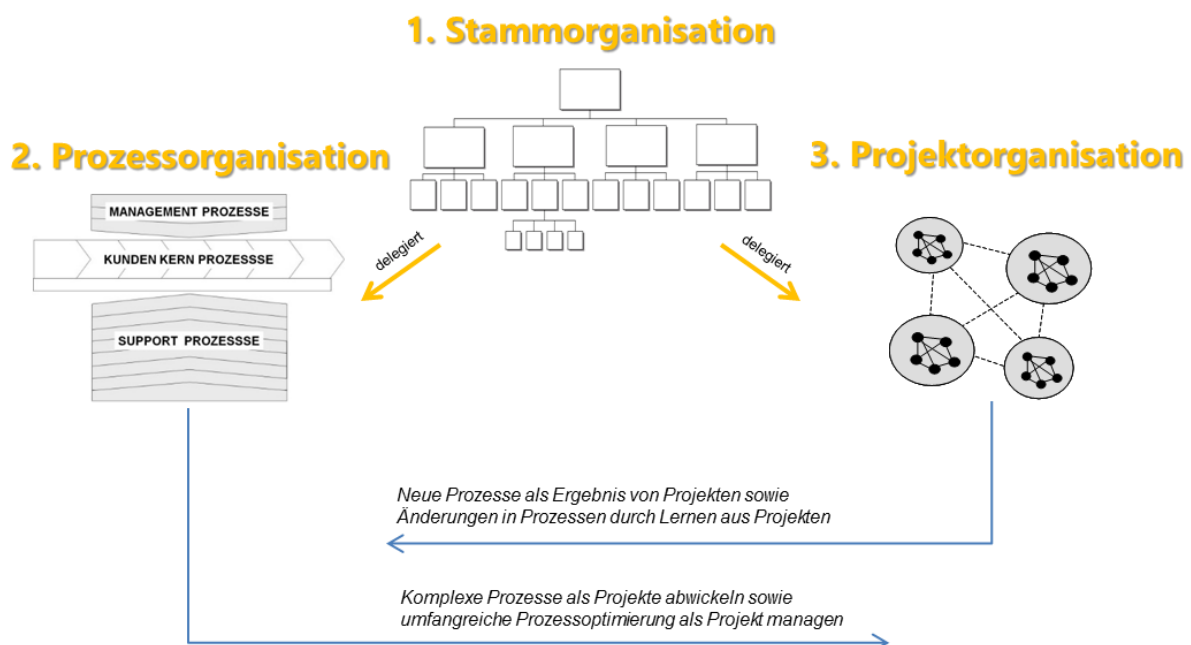
Christian G. Majer

Wir leben neuerdings in der VUCA-Welt. Alles ist volatil, unsicher, komplex und widersprüchlich geworden. Tendenz steigend. Die klaren Verhältnisse sind dynamischen Unübersichtlichkeiten gewichen. Wertewandel wohin man schaut. Nichts bleibt beim Alten, die Veränderungen beschleunigen sind, die Generation Y ist überhaupt ganz anders und jetzt auch noch Digitalisierung im Wettstreit mit Industrie 4.0.

Vor dem Hintergrund soll hier das Paradigma der Performance-Fokussierte-Organisation (P-F-O) als mögliche Antwort auf die aktuellen Strömungen und Herausforderungen umrissen werden. In weiterer Folge werden einzelne Themenschwerpunkte, wie Agilität, integriertes Management, Ressourcenengpässe, ... herausgegriffen und auf dem Prüfstand einer kritischen Diskussion reflektiert, gemäß dem Motto: Taugt das auch für die Praxis?

1. Die P-F-O als Management-Konzept mit Empowerment

Die Performance-Fokussierte-Organisation (P.F.O.) ist ein flexibles Organisations-Konstrukt, welches auf Basis einer Stammorganisation gängige Management-konzepte wie Prozess- und Projektmanagement als auch das Qualitäts- und Wissensmanagement integriert und vernetzt (Majer 2008; Millner & Majer 2013). Das strategische Management, die Personalhoheit und die Performance Messung bleiben weitgehend in der Stammorganisation verankert.



Die Stammorganisation – ob Linie, Stab-Linie oder Matrix – ist die basale Organisation, die Quelle und der Kern. In diese Primär-Organisation sind Strategie Mission (Geschäftsidee) und Vision eingebettet. Die Stammorganisation ist weiters verantwortlich für die MitarbeiterInnen. Ob in funktionaler, regionaler oder produkt-orientierter Gliederung, die

Aufbauorganisation bündelt spezifische fachliche Kompetenzen in den einzelnen Bereichen, Abteilungen und Stellen. Die Ressourcen-Verantwortung ist ebenso dort verankert wie auch die Personalführung und -weiterentwicklung (Titscher, Meyer & Mayrhofer 2007). Die primäre Führungsverantwortung verbleibt trotz eines Multi-Rollen-Konzepts in der jeweiligen Abteilung der Stammorganisation. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, MitarbeiterInnen für Prozesse und/oder Projekte zur Verfügung zu stellen, damit die Unternehmensziele bzw. Ziele der Organisation wirkungsvoll erreicht werden können. Es gilt MitarbeiterInnen zu fordern (MbO) als auch zu fördern (Führungskraft als Coach, attraktive Karrierepfade).

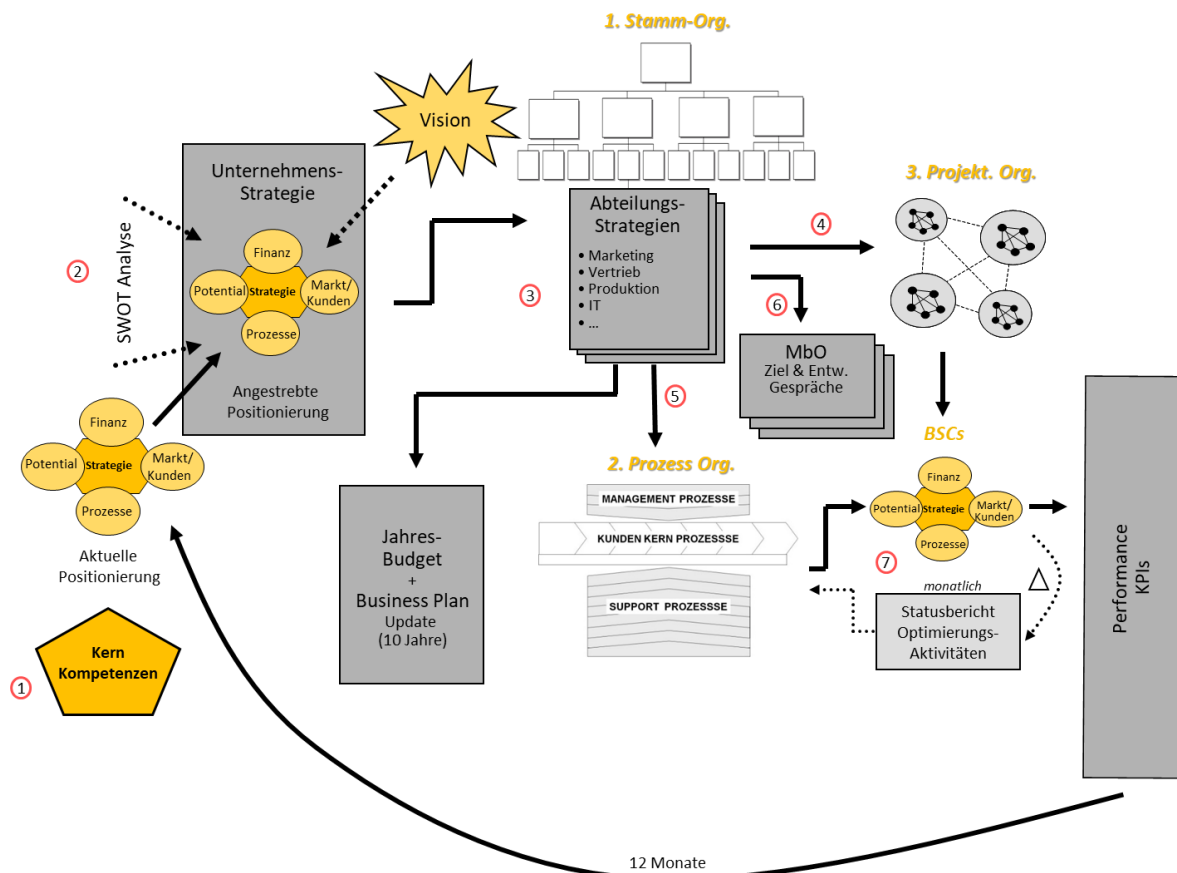
Prozesse werden hier als komplexe Routine-Tätigkeiten gesehen. Sie sind durch eine interdisziplinäre, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in Teams gekennzeichnet. Die traditionelle vertikale Aufbauorganisation wird in eine horizontale kundenorientierte Ablauforganisation gedreht. Die Prozessorganisation speist sich aus den Ressourcen der Stammorganisation und als Standards bzw. „Best-practice“ permanent verankert. Prozesse fokussieren in ihrer Ausrichtung und Zwecksetzung primär auf die Zufriedenstellung von Kunden durch das Erfüllen von Versprechungen. Der kontinuierliche Verbesserungs-Prozess (KVP) ist als Motor der Weiterentwicklung ein wesentlicher Bestandteil des Prozessmanagements.

Projekte stellen eine Entlastung der Linie und der Prozessorganisation dar. Komplexe, neuartige, riskante Aufgaben, die über die Arbeitsroutinen bzw. die Standards hinausgehen, werden in Projektform abgewickelt. Die temporäre Organisation Projekt wird von der Linie mit Ressourcen und Macht-Befugnissen empowert. Reflexive und lösungsorientierte Vorgehensweisen im Projektmanagement schaffen den Spagat zwischen der Ungewissheit von Zukunft, Risiko und Dynamik einerseits und einem vertretbaren Maß an Planbarkeit und Kontrollbedürfnis andererseits. Projekte sind durch regelmäßige PAG-Sitzungen bzw. Steering Committees an die Linie gekoppelt und via Projektportfolio-Management an der Strategie-Implementierung angedockt.

Qualität wurde einst als Gegengewicht zur quantitativ orientierten Linie verstanden, als notwendiges Korrektiv zur Einhaltung von internen und - spätestens seitdem die Kunden das Kommando übernommen haben (Hammer & Champy 2003) - externen Anforderungen. Ex-post Qualitätskontrollen wurden im Laufe der Zeit um eine fertigungsintensive Qualitätssicherung und schließlich auch um ein präventives, ganzheitliches Qualitätsmanagement erweitert. Qualität ist nicht alles, aber ohne Qualität entsteht keine Kundenzufriedenheit und kein nachhaltiges Geschäft. Qualität muss daher geplant, gesichert und regelmäßig reviewed, sprich gemanaged werden. Das gilt in den Kundenprozessen, aber auch in Kunden-Projekten sowie in allen Linientätigkeiten mit direkter oder indirekter Kundenauswirkung. Das Qualitätsmanagement stellt daher eine integrative Klammer allen organisatorischen Tuns dar.

Wissen ist wichtig, ist unentbehrlich, und entwickelt sich immer mehr zum Wettbewerbsfaktor. Wird dem Thema keine Aufmerksamkeit geschenkt, verpufft Wissen einfach, und zwar sehr schnell. Wissensmanagement (WM) bedeutet daher sicherzustellen, dass Wissen entsprechend identifiziert, gespeichert, geteilt, überprüft und auch wieder verworfen wird, sprich Wissen muss ebenfalls gemanaged werden. Ein integratives WM sorgt sich um die multiple Verlinkung von Lessons learned aus Projekten, Know-How und Verbesserungen aus den Prozessen sowie Empfehlungen aus Audits des QMs. Die Wissensgenerierung zieht sich quer durch die Organisation. Wissen wird von den Prozess-Verantwortlichen systematisch gesammelt und in den Geschäftsprozessen der Prozess-Landkarte verortet.

2. P-F-O in der Dynamik eines Jahreszykluses



Dynamisch betrachtet kann man den Jahres-Zyklus einer Performance-Fokussierten-Organisation wie folgt beschreiben:

- (1) SWOT-Analyse und/oder PESTEL (Mayrhofer, Furtmüller & Kasper 2015).
- (2) Daraus leiten sich die mittelfristige Positionierung der Organisation sowie die strategischen Initiativen (Strategischer Plan) ab. Die konkreten strategischen Ziele und Maßnahmen inklusive Messkriterien werden in einer Balanced Score Card (BSC) festgehalten (Norton, Kaplan 1995).
- (3) In den einzelnen Bereichen bzw. (funktionalen) Abteilungen der Stammorganisation wird der Strategische Plan des Gesamtunternehmens diskutiert sowie in Bereichs- und Abteilungsstrategien mit entsprechenden BSCs konkretisiert. Auf Basis dessen werden die einzelnen Abteilungsbudgets erstellt und in Bereichsbudgets sowie schließlich im Unternehmensbudget konsolidiert. Weiters wird der langfristige Business Plan mit den Daten und Fakten aus Strategie und Budgets upgedated.
- (4) Anschließend werden abteilungsübergreifende komplexe Aufgaben auf Basis der Strategischen Initiativen auf Unternehmens- und Bereichsebene als Projekte (genauer als Vorhaben) definiert und schließlich mit der Beauftragung im Projekt-Portfolio integriert.
- (5) Die Prozesslandkarte wird vor dem Hintergrund der vereinbarten Strategie reviewed und Optimierungs- bzw. Veränderungsziele werden für die entsprechenden Geschäftsprozesse und darunterliegenden Hauptprozesse abgeleitet.

(6) Die Strategie greift in Form von jährlichen Zielgesprächen, im Sinne von Management by Objectives (MbO), bis auf die einzelnen MitarbeiterInnen durch. Dabei werden individuelle Performance-Ziele im Rahmen der Linientätigkeit sowie die Mitarbeit im Rahmen von Prozessen definiert, die Beteiligung in geplanten Projekten besprochen und spezifische Entwicklungs- und Lernziele vereinbart.

(7) Die Performance der Stammorganisation wird auf Basis der BSCs auf Unternehmensebene sowie auch der darunterliegenden Bereichs- und Abteilungsebenen während des Jahreszyklus regelmäßig monitored. Parallel dazu werden sowohl die Projekte im Rahmen eines Portfoliomanagements und die Prozesse im Rahmen eines Operation-Board systematisch beobachtet und gesteuert.

Es gilt generell der Subsidiaritäts-Grundsatz: Die Arbeit oder Performance soll möglichst auf der tiefsten operativen Ebene erbracht werden. Probleme sollen auch dort – sprich in den Projekten und Prozessen - gelöst werden. Die Stammorganisation delegiert Befugnisse, „empowered“ somit Projekte und Prozesse mittels Beauftragung, Zielvorgaben sowie in der Funktion als Ressourcen-Pool. Eskalation werden über die definierten Wege im Rahmen der Projekt- bzw. Prozessorganisation gemanagt und landen erst final bei der Stammorganisation. Diese agiert im Rahmen der PFO als Richtung vorgebende erste Entscheidungsgewalt und für Konflikte als letzte Entscheidungs-Instanz. Der Raum dazwischen wird zu organisatorischen Partizipations-Zonen.

Organisiert und gemanagt werden diese Themenkomplexe in einer integrativen Abteilung Corporate Development (CD) oder einem Performance Development & Management Office (PDMO). Dort laufen die Fäden hinsichtlich Strukturierung und Umsetzung zusammen. Das PDMO ist die Verschmelzung des Projektmanagement-Office (PMO) mit dem Prozessmanagement-Office (PzMO) und der Erweiterung in den Funktionen: Strategie, Qualität und Wissensmanagement.

Literatur:

Hammer, M. & Champy, J. 2003. Business-Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Majer, C. 2008. Das projekt- und prozessorientierte Unternehmen – taugt das auch für die Praxis?, Wien: in die Lernende Organisation, Nr.45, 44-50.

Mayrhofer, W., Furtmüller, G. & Kasper, H. 2015. Personalmanagement - Führung – Organisation Wien: Linde.

Millner, R. & Majer, C. 2013. Projekt- und Prozessmanagement. In: R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Wien: Schäffer-Poeschl.

Titscher, S., Meyer, M. & Mayrhofer, W. 2007. Organisationsanalyse: Konzepte und Methoden. Wien: facultas wuv.