Tool

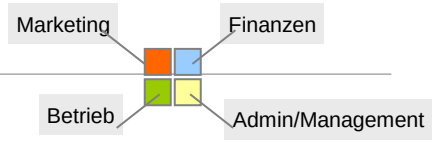
Prozesse, Ressourcen und Funktionen in dezentralen Organisationen: Wie schaffe ich Transparenz?

Von Dr. Andreas Wenger

www.organisationsdesign.ch

Herausforderung der Erstellung von Transparenz bei der Zuordnung dezentraler Ressourcen zu Prozessen

- Im Rahmen von Prozessoptimierungen in grösseren, dezentral aufgestellten Organisationen ist oftmals bereits **die Erstellung von Transparenz über die Ist-Situation eine echte Herausforderung**.
- Dies gilt unter anderem **für das Mapping der personellen Ressourcen auf die untersuchten Prozesse**: Die Prozesse werden zwar in allen dezentralen Einheiten durchgeführt. Die Menschen, die dies tun, sind aber oftmals aufgrund von lokalen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen anderen Funktionen zugeordnet (z. B. aus Auslastungsüberlegungen).
- Wenn nun unternehmensweit relevante Prozesse aus übergeordneten Überlegungen optimiert oder redesigned werden, muss das dezentrale Geflecht sorgfältig erfasst werden. Sonst besteht die echte Gefahr, dass gesamthafte Produktivitätsgewinne durch das Streamlining der Prozesse durch dezentrale Produktivitätseinbussen zunichte gemacht werden. Eine möglichst gute Abbildung der entsprechenden Komplexität ist wichtig, damit die zuständigen Gremien richtig entscheiden können.
- Die hier vorgestellte **Prozess-Ressourcen-Matrix** stellt eine Möglichkeit dar: Sie **kombiniert die dezentralen Einheiten** (im Beispiel Regionen) auf der Abszisse **mit den relevanten Hauptprozessen und Prozessen** auf der Ordinate.
- In den einzelnen **Matrix-Feldern** (Prozess-Regionen-Felder) **werden die Funktionen mittels Quadraten abgebildet**, die dezentral für die Durchführung der Prozesse in Frage kommen (im Beispiel die vier Funktionen Marketing, Finanzen, Betrieb und Admin/Management). Die Funktionen, die in einer Region einen bestimmten Prozess wahrnehmen, werden anschliessend mit einer eindeutigen Farbe eingefärbt, die anderen bleiben ohne Farbe.



Abbildungsmöglichkeit der Ist-Situation in einer dezentralen, nach geografischen Kriterien strukturierten Organisation

Hauptprozesse/ Prozesse	R1	R2	R3	R4	R5	Rxy							
Hauptprozess 1					*n.a.*								
Hauptprozess 2													
Prozess 2.1													*n.a.*
Prozess 2.2	*n.a.*	*n.a.*						*n.a.*		*n.a.*			*n.a.*
Prozess 2.3	*n.a.*	*n.a.*			*?*			*n.a.*					*n.a.*
Hauptprozess 3													
Prozess 3.1					*n.a.*								*n.a.*
Prozess 3.2					*n.a.*								
Prozess 3.3		*n.a.*			*n.a.*								*n.a.*
Prozess 3.4													
Hauptprozess 4													
Hauptprozess 5								*n.a.*					
Hauptprozess xy													

Erläuterung:
In der Region 5 wird der Hauptprozess 5 durch die Funktionen Marketing und Admin/ Management wahrgenommen

R1 = Region 1

transformaconsulting

www.organisationsdesign.ch

Dr. Andreas Wenger
Direkt: +41 43 222 58 40
Mobil: +41 78 635 88 84
andreas.wenger@transforma.ch

Transforma AG
Hottingerstrasse 17
CH-8032 Zürich
Schweiz