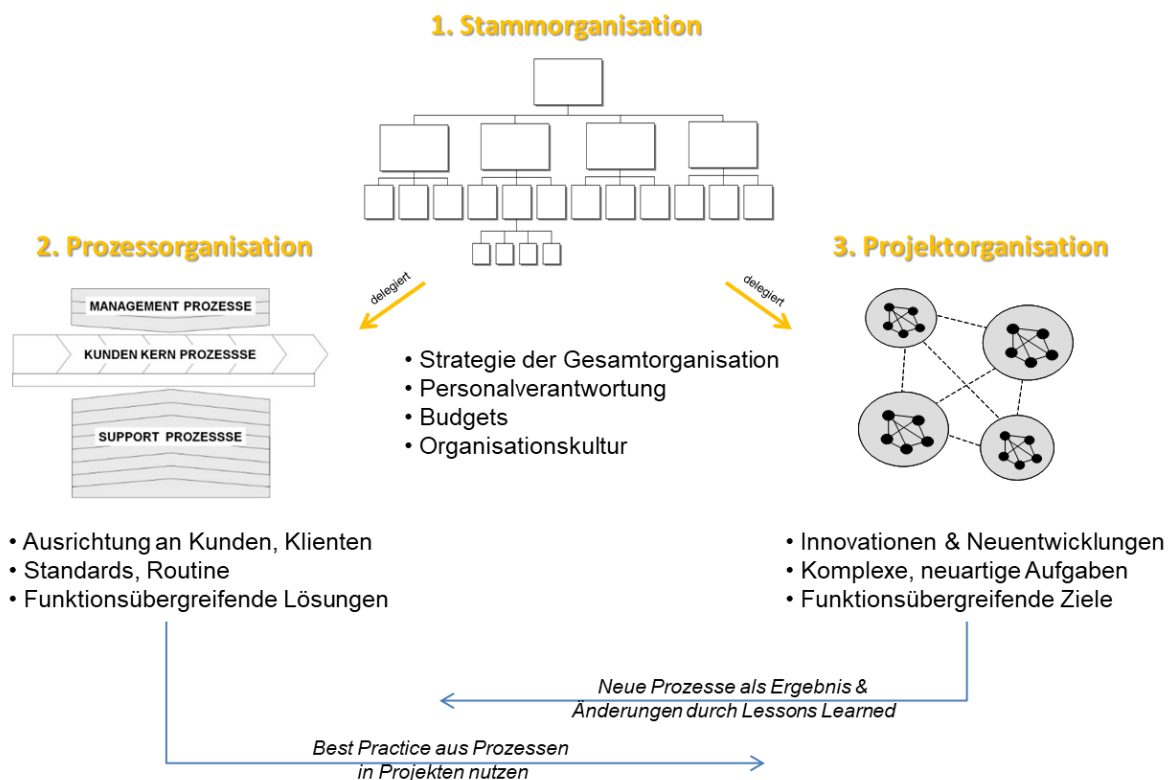


# P-F-O – Das Paradigma der Performance Fokussierten Organisation

Christian G. Majer

## Die P-F-O als integratives Management-Konzept mit Empowerment

Die Performance-Fokussierte-Organisation (P-F-O) ist ein flexibles Organisations-Konstrukt, welches mit einer Stammorganisation als Basis 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

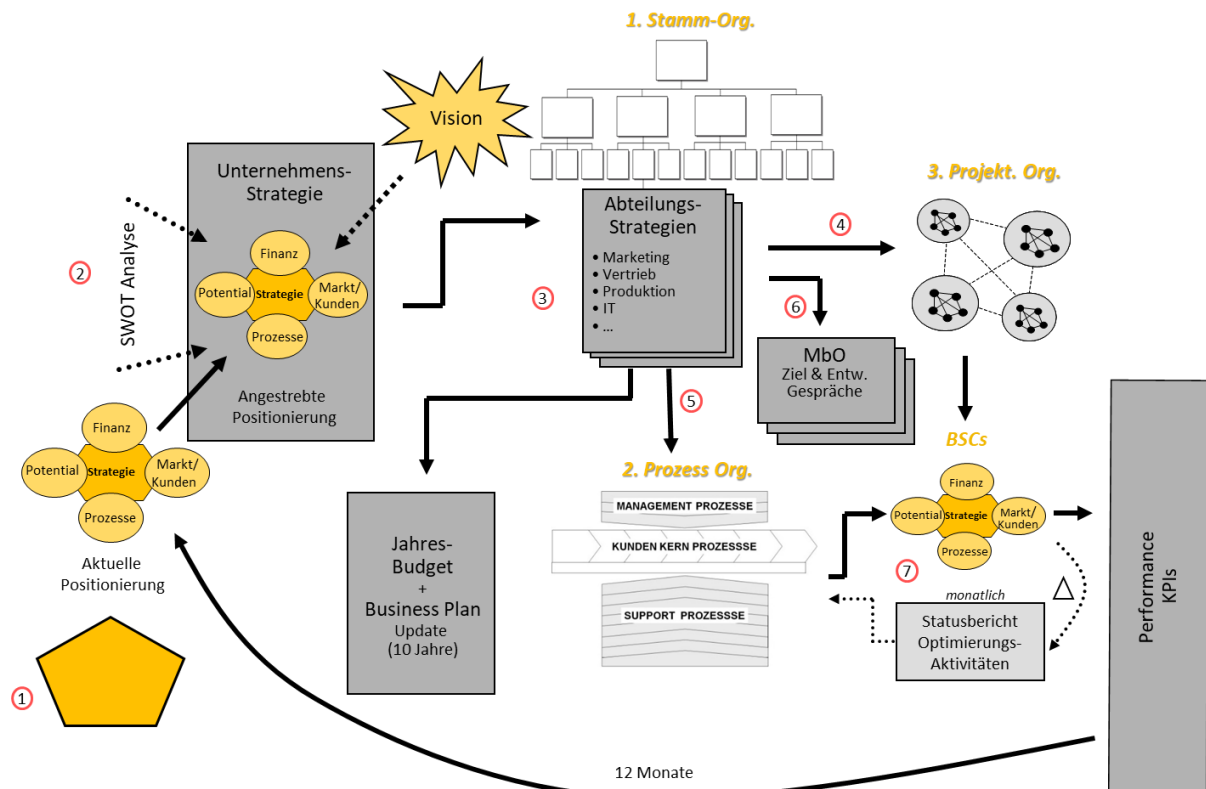
Ablauforganisation gedreht. Die Prozessorganisation speist sich aus den Ressourcen der Stammorganisation und als Standards bzw. „Best-practice“ permanent verankert. Prozesse fokussieren in ihrer Ausrichtung und Zwecksetzung primär auf die Zufriedenstellung von Kunden durch das Erfüllen von Versprechungen. 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.

### **P-F-O im Jahreszyklus**

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 2005).
- (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 vorgegebende 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 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:

Kaplan, R.; Norton, D. 2005. Balanced Scorecard, Frankfurt a.M.: Schäffer-Poeschl.

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.