

Das Organigramm von Pottbäcker

**Clemens Baeck und
Nicole Rosenlöcher, Kempten**

Ein Organigramm bildet stets das hierarchische Gerüst einer Organisation ab. Kommen die Abläufe ins Spiel, so sollte jeder Geschäftsprozess einem Verantwortlichen zugeordnet sein. Die Prozessverantwortlichen sollten daher im Unternehmensorganigramm benannt sein. Frau Macchiato, die QM-Beauftragte von Pottbäcker, musste bei Ihren Überlegungen zur Prozessgestaltung eine grundsätzliche Entscheidung treffen:

- das Organigramm inklusive Prozessverantwortlichen künftig allen Mitarbeitern zeigen oder
- es nur einem eingeschränkten Kreis verfügbar machen.

Nicole Rosenlöcher,



ist Qualitätsmanagerin bei
ESK Ceramics GmbH & Co. KG,
Kempten.

Kontakt

Nicole Rosenlöcher
ESK Ceramics GmbH Co. KG
NRosenloecher@esk.com
www.esk.com

Der Grundgedanke eines Prozessmodells ist immer der gleiche: Alle notwendigen Informationen werden elektronisch in einer Datenbank gesammelt. Dort werden sie bildlich gesprochen in Schubladen abgelegt und aktuell gehalten. Auch die Organisationseinheiten eines Unternehmens wie Pottbäcker & Partner werden auf diese Art in einem Softwaresystem verwaltet.

Während der Aufbauphase des Systems war das bisherige Organigramm weiterhin gültig. Daher entschied man sich, dieses erst nach Freigabe der Gesamtdokumentation im Rahmen der neuen Prozesslandschaft zu zeigen. Das hatte zur Folge, dass das Organigramm in der Datenbank ausschließlich zur Definition der Prozessverantwortlichkeiten zur Verfügung steht.

Who is Who?

Als Basis, für die Erstellung der Aufbauorganisation dienten die schon vorhandenen Organigramme, welche im Intranet von den jeweiligen Organisationseinheiten eingestellt und gepflegt wurden. Dieses bestand aus mehreren Teilorganisationen, welche letztendlich zu einer großen Aufbauorganisation zusammengefügt wurde. Um sicherzustellen, dass diese auch dem aktuellen Stand entsprachen, musste Frau Macchiato Rücksprache mit den einzelnen Abteilungen halten.

Bei der Benennung der Stellen, verzichtete QMB Macchiato explizit darauf, Namen und Abteilungsabkürzungen zu verwenden. Grund dieser Entscheidung war die Lehre, welche aus der Vergangenheit gezogen wurde. Ein Mitarbeiter von Frau Macchiato hatte regelmäßig viel Zeit investieren müssen, um alle vorhandenen Prozessbeschreibungen auf Aktualität der Abteilungsbezeichnungen und Namen der Prüfenden bzw. Freigebenden zu kontrollieren und zu korrigieren. Durch Ver-

zicht von Namen und speziellen Abteilungskürzel fällt diese Arbeit komplett weg, da die Informationen der Datenbank so allgemein wie möglich, aber so genau wie nötig formuliert wurden. Somit konnte der Pflegeaufwand so gering wie möglich gehalten werden.

Alles ist im Fluss

Jede Organisation muss sich weiterentwickeln, um sich den individuellen Bedürfnissen der Praxis anzupassen. Zwar lässt sich eine solche Änderung leicht in einer Datenbank anpassen, doch sollte dabei bedacht werden, dass jede Änderung auch direkte Auswirkungen auf die Prozesse hat. Jede Änderung wird deshalb bei der Prozessverantwortung (PV) und Durchführungsverantwortung (DV) sofort aktualisiert. Dies trifft bei redaktionellen Änderungen, Bezeichnungen von Namen und Abkürzungen, und auch bei der Benennung neuer Organisationseinheiten zu. Bei neuen Abteilungen gilt dies jedoch nicht.

Bisher war es auch schwierig, die immer komplexer werdenden Beziehungen der einzelnen Abteilungen abzubilden. Schon lange kann nicht mehr von einer traditionellen Stab- oder Linienorganisation gesprochen werden. Die hierarchische Struktur wird in der Praxis immer mehr durch matrixartige Querbezüge ergänzt. So untersteht das Qualitätsmanagement bei Pottbäcker zwar disziplinarisch

dem Produktivitätsmanagement, jedoch berichtet Frau Macchiato auch direkt an die Geschäftsleitung.

Flexibilität hat ihre Tücken

Nach genauer Recherche fand die QM-Beauftragte heraus, dass viele Arbeiten auch bei Pottbäcker in Projekten abgewickelt werden. Ein Beispiel hierfür fand sie in der Entwicklung. Wechselnde Projektleiter und Mitarbeiter machten es schwer, diese Abteilung in einem Organigramm abzubilden. Deshalb wurde das vorhandene Organigramm um relevante Gremien wie Projektteams erweitert.

Frau Macchiato hielt die Benennung dieser Gremien für unabdingbar, da diese auch teilweise Verantwortung an Prozessen haben und so nicht auf sie verzichtet werden könnte. Um das Diagramm der Aufbauorganisation nicht zu überfrachten, wurde die Anzeige der Gremien unterdrückt.

Grenzüberschreitende Organisation

Last but not least, wurde auch der Produktionsstandort in Pottbakersfield, Großbritannien, berücksichtigt und in die neue Organisation eingebunden. Neben der Produktionslinie wurden die Bereiche Prozesstechnik, Produktionsplanung, der Technische Support und das Personalmanagement abgebildet.

Clemens Baeck,



ist Leiter Qualitätsmanagement der ESK Ceramics GmbH & Co. KG, Kempten.

Eine Koproduktion von:

