

## Welche Kriterien bestimmen den Erfolg einer Organisation ?

# Inhalt

---



## 1. Foliensatz der Veranstaltung vom 04.02.2019 bei der

Provinzial Rheinland Versicherung AG

Provinzialplatz 1

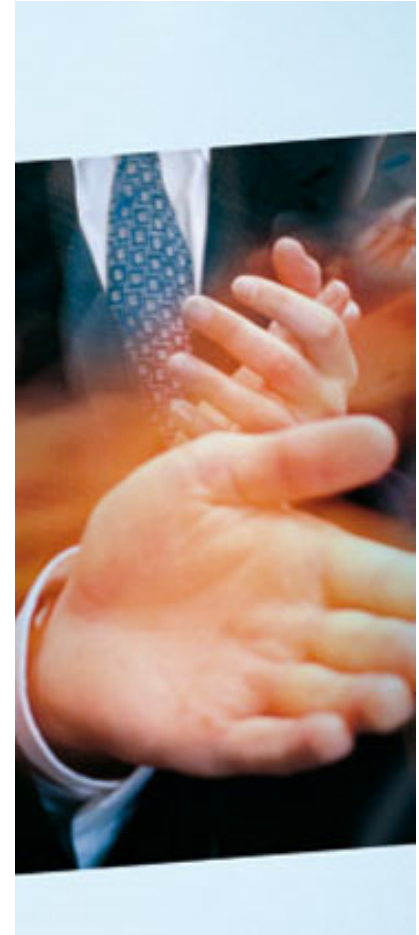
40591 Düsseldorf

## 2. Kontaktdetails des Referenten

## 3. Kontaktdetails GPM/GPM Region Düsseldorf-Rhein/Ruhr

### Hinweis:

Der Inhalt dieser Präsentation muss nicht die Meinung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. darstellen. Alle Rechte und Pflichten obliegen dem Präsentierenden: Dr. Adnan Elci, Düsseldorf



# Welche Kriterien bestimmen den Erfolg einer Organisation?

## Überblick über theoretische und methodische Grundlagen der Organisationsentwicklung

Vortrag bei Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.  
Regionalgruppe Rhein/Ruhr in Düsseldorf

### Einleitung

- Welche Bedeutung hat die Organisation für den Unternehmenserfolg?
- Ist die optimale Organisation auch effektiv notwendig und gewollt?
- Wie ist es festzustellen, dass eine Organisation optimal ist?
- Wer ist für eine optimale Organisation verantwortlich?
- **Was ist eigentlich „optimal“?**

### Einleitung

Nach welchen Kriterien richtet und entwickelt sich eine optimale Organisation?

„**OPTIMAL**“ bedeutet,  
der bestmögliche Erfüllungsgrad  
der berücksichtigten Kriterien  
unter den vorgegebenen Voraussetzungen

### Einleitung

- Für das Identifizieren und das Einhalten der **Erfolgskriterien** ist die Unternehmensführung verantwortlich.
- Das Spektrum der einzuhaltenden **Organisationskriterien** ist vielfältig.
- **Für das Organisieren** ist die Unternehmensführung bzw. die Leitung der jeweiligen Organisationseinheit **verantwortlich und verpflichtet**.

### Einleitung

- **Knappe Ressourcen** (Zeit und Finanzmittel)
- **vielseitige Anforderungen**
- **Ressourcen effizient und zielorientiert nutzen, Risiken minimieren.**

### Einleitung

**Balance** einer Organisationsentwicklung zwischen

- schwerfälligem Formalismus und einer rationalen Systematik,
- allgemeinen und spezifischen Anforderungen,
- technisch-organisatorischer und wirtschaftlicher Machbarkeit,
- formalen und sonstigen Anforderungen und Wirtschaftlichkeit,
- organisationsinterner und -externer Akzeptanz,
- ....



### Anlässe für eine Organisationsentwicklung

#### Beispiele

- Erfolg sichern oder verbessern, z. B. Qualität, Kosten, Kundenbindung
- Lösung finden, z. B. für Fragen, Probleme, neue Anforderungen
- Organisation adäquat anpassen, z. B. auf Veränderung des Arbeitsvolumens oder des gesetzlichen und tariflichen Rahmens
- Neue Technologien, Arbeitsverfahren u.a. einführen

## Der Erfolg von Unternehmen und Organisationen hängt von vielen Faktoren ab

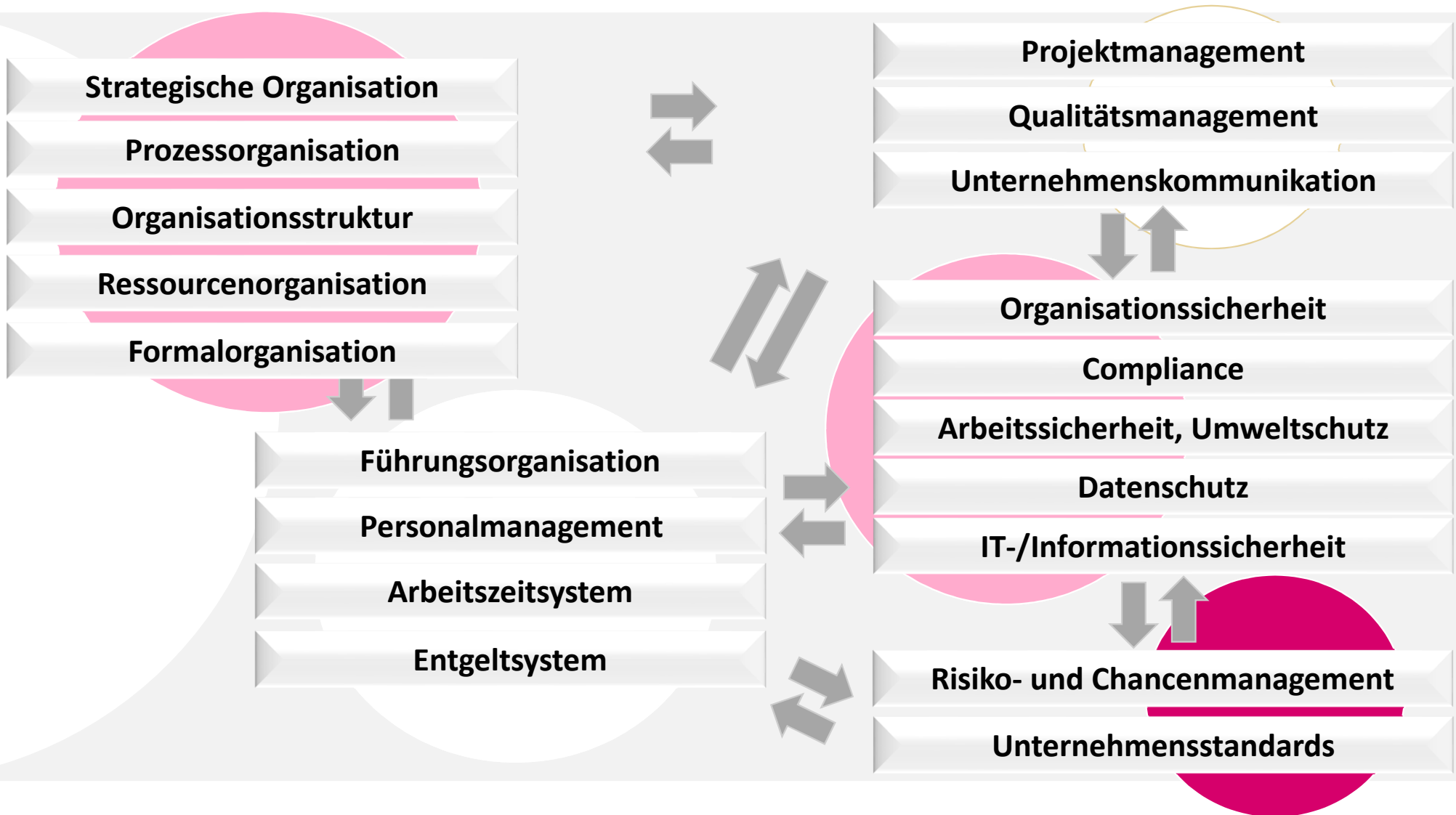


- 1 Anforderungen, Erwartungen und Standards verändern sich laufend, ...
- 2 ihre erfolgreiche Bewältigung erfordert zweckmäßige Voraussetzungen...

- 3 ...und eine effektive, zielorientierte Aufgabenerfüllung.
- 4 Dadurch werden positive Ergebnisse erzielt und der Erfolg gesichert.

**Den Erfolg gestalten wir durch unsere Arbeit mit!**

## Bausteine einer Organisation – Multidimensionale Abhängigkeiten



### Kriterium Prozessorganisation

1. Prozesse für die effektive Erbringung der Produkte bzw. Dienstleistungen sind zu **definieren**
2. Prozesse sind eindeutig, rationell und (intern und extern) kundenorientiert so zu **gestalten**, dass eine effiziente und zielorientierte Bearbeitung möglich ist.
3. Sachlich zusammenhängende und ähnliche Aufgaben sind so zusammenzufassen, dass möglichst abgeschlossene **Ergebnisse** und keine (vermeidbaren) Brüche in den Prozessabläufen entstehen.

### Kriterium Formalorganisation

1. **Organisation** ist- ausgehend von der Vision und den Zielen - systematisch, aufeinander abgestimmt und durchgängig aufzubauen, so dass keine Organisationslücken oder -überschneidungen bestehen.
2. **Organisationselemente** sind bedarfs- und zielgerecht, aufeinander abgestimmt zu erstellen (wie Aufgabenverteilungen, Prozessbeschreibungen, Ressourcen, Personalübersichten, Anweisungen, Vorgaben, Nachweisführung)
3. **Prozessabläufe, Formalorganisation und Organisationsinstrumente** sind untereinander korrespondierend, systematisch und transparent darzustellen.

### Kriterium Strukturorganisation

1. Arbeitseinheiten sind in **funktionsfähiger Größe und Qualifikationsstruktur** so zu bilden, dass ein flexibler und effizienter Personaleinsatz sowie gegenseitige Vertretungen möglich sind.
2. Personelle und fachliche **Kompetenzen und Verantwortungen** für die Aufgaben sind so zu bündeln, dass eine rationelle Erfüllung und eine effektive Überwachung möglich sind und keine Überschneidung bzw. keine Lücken von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bestehen.

### Kriterium Führungsorganisation

1. **Führungsspanne** (Anzahl direkt unterstellter Mitarbeiter/innen) ist anforderungsgerecht und rationell so zu gestalten, dass eine effektive fachliche und disziplinarische Führung gewährleistet ist.
2. **Verantwortungsbereiche** sind **horizontal** bezüglich Aufgabengebiete bzw. Prozesse, und **vertikal** bezüglich der Hierarchieebenen bzw. Prozessstufen zweckmäßig und klar zu definieren, dass Überschneidungen oder Lücken vermieden werden.
3. **Räumliche und technische Voraussetzungen** entsprechend einer effektiven und effizienten Ausübung der Führungsfunktionen zu schaffen, so dass eine rationelle Aufgabenerledigung möglich ist.
4. **Unternehmenskultur** zu etablieren und zu pflegen, mit den gemeinsamen Werten, im gegenseitigen Respekt, in konstruktiver Atmosphäre und positiver Ausstrahlung nach innen und außen.

### Kriterium Organisationssicherheit

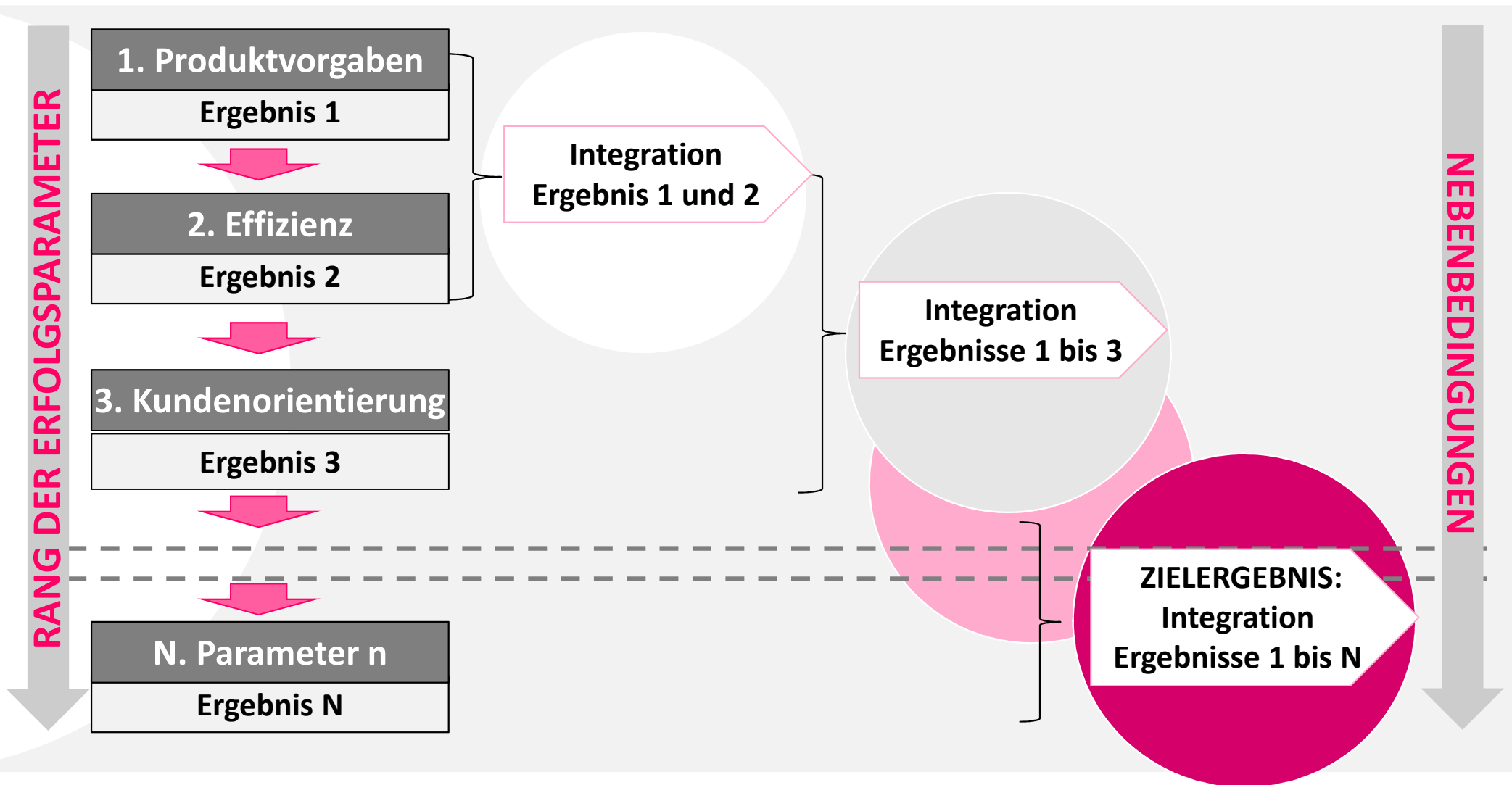
1. **Geeignete Organisation**, d.h. Struktur, Prozesse und Ressourcen sind im Sinne einer sachgerechten Aufgabenerfüllung unter Einhaltung von formalen Vorgaben gestaltet (wie Gesetze, Anweisungen, technische Regelwerke).
2. **Effektive Führung**, d.h. Personal und Dienstleistende werden sorgfältig und aufgabengerecht ausgewählt, angeleitet und überwacht und der Erfolg gesichert.
3. **Ausreichende Nachweisführung**, d.h. Organisation, technische Anlagen, Aufgabenerfüllung und besondere Ereignisse werden ausreichend nachgewiesen.



### Kriterium Allgemeine Organisation

1. **Ordnungsgemäße Aufgabenerledigung:** anforderungsgerecht, kundenorientiert (z. B. hinsichtlich Service, Qualität, Termin), vollständig und nach Bedarf flexibel.
2. **Einhaltung der formalen Vorgaben:** Relevante Gesetze, Verträge, Vorschriften und Regelwerke, fachbezogene Standards, Anweisungen und sonstige Vorgaben.
3. **Effiziente Aufgabenerledigung:** Zeitaufwand, Kosten und Dauer für die operative Aufgabenerfüllung wirtschaftlich bestmöglich und in vertretbarem Rahmen.
4. **Marktkorrespondierende Unternehmensentwicklung und Sicherung der Nachhaltigkeit:** Erfordernisse des Marktes vorausschauend; adäquate Unternehmensentwicklung, Praxisbezug und Nachhaltigkeit.

## Aufbereitungsstufen einer Organisationsoptimierung



## Prozessorganisation



### Dokumentation / Nachweisführung der Organisation (Beispiel)

**Organisationshandbuch**

**QM-Handbuch**

**Technik-Handbuch**

**IT-Anwenderhandbuch**

....

Themen- und Prozessbezogen,  
aufeinander abgestimmt,  
sich gegenseitig ergänzend,  
mit klaren  
Verantwortlichkeiten,  
Nutzerorientiert

## Veröffentlichung (Auswahl)

**Sichere Organisation der Medienleitungen auf Werksgelände** - Dr. -Ing. Büdicker, Klaus / Dr. Elci, Adnan, in: Betriebspraxis & Arbeitsforschung - Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 223 von 03/2015

**Organisation auf zukünftige Anforderungen ausgerichtet. Stadtverwaltung Sundern stellt sich neu auf** – ein Wandel mit hoher Akzeptanz - Franke, Manfred / Dr. Elci, Adnan, in: Innovative Verwaltung, 1-2/2015

**Technisches Sicherheitsmanagement für Erdgasanlagen auf dem Werksgelände**  
Dr. -Ing. Klaus Büdicker, Dr. Adnan Elci, in: DVGW Energie-Wasser-Praxis (09/2012)

**Erfolgreicher Aufbau eines QM-/TSM-Systems**  
Troeger, Wolfgang / Dr. Elci, Adnan, in: DVGW Energie-Wasser-Praxis (7/8 2005)

**Technical Audit, Analyse der technischen Betriebsführung Energie, Wasser, Abwasser**  
Dr. Elci, Adnan, in: Rohrbau 04 - Instandhaltung von Leitungsnetzen (Dez. 2004)

**Organisationssicherheit: Grundlage für Qualitätsmanagement und Effizienzsteigerung**  
Dr. Elci, Adnan, in: Abwasserforum Köln - Fachjournal für Abwassertechnik (11/2004)

**Optimale Organisation: Grundlage für den Verbandserfolg**  
Dr. Elci, Adnan, in: ExBA 2004 Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft  
„Von den Besten Lernen. Was Verbände erfolgreich macht“, forum!, DGQ, Oberüber, PwC (10/2004)

**Strategie und Organisationssicherheit für den Bäderbetrieb**  
Dr. Elci, Adnan / Schwerdtner, Babette, in: Freizeit und Leisure Professional (1 u. 2/ 2003)

**Instrumente der Organisationssicherheit**  
Dr. Elci, Adnan, in: GWF - Gas/Erdgas (143/2002)

**Organisationsprinzipien für den Entstörungsdienst in Versorgungsunternehmen**  
Dr. Elci, Adnan, in: Elektrizitätswirtschaft (89/1990)

**Vielen Dank!**

**Ich habe  
ein Ziel.**

**Gut.  
Pack es an!**

**Ihr Ansprechpartner:**

Dr. Adnan Elci . Dipl.-Wirtschaftsingenieur . Lenaustraße 5 . 40470 Düsseldorf  
Fon 0211 3017 6717 . Mobil 0160 880 1737 . E-Mail [adnan.elci@iace.de](mailto:adnan.elci@iace.de) . Internet [www.iace.de](http://www.iace.de)

# Kontakt

---



## Hauptgeschäftsstelle Nürnberg

Am Tullnaupark 15  
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0  
Fax: +49 911 433369-9

[www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)

## Hauptstadtrepräsentanz Berlin

Hausvogteiplatz 12  
10117 Berlin

Tel.: +49 30 36403399-0  
Fax: +49 30 36403399-5



PROJEKTMANAGEMENT  
ZERTIFIZIERUNG

## PM Zert Nürnberg

Am Tullnaupark 15  
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0  
Fax: +49 911 433369-9

[www.pm-zert.de](http://www.pm-zert.de)

Bei Fragen zum Veranstaltungsprogramm oder zu Netzwerkmöglichkeiten können Sie sich gerne an die **Region Düsseldorf / Rhein-Ruhr**

Alexander Miskiw

Tel.: +49 (0) 2051 809640

E-Mail: [a.miskiw@gpm-ipma.de](mailto:a.miskiw@gpm-ipma.de)

wenden.

Guido Bacharach

+49 (0) 208 590824

[g.bacharach@gpm-ipma.de](mailto:g.bacharach@gpm-ipma.de)

