



# Der FPR-Ansatz

Ein Baustein für gelingende Transformationen hin zu agilen Strukturen

Seit ein paar Jahren machen sich immer mehr Unternehmen auf den Weg ihre Innenwelt zu verändern. Dies geschieht meist mit dem Ziel agiler zu werden, um damit schneller auf Veränderungen der (Um-)Welt reagieren zu können. Ein inzwischen weit verbreiteter Begriff, der dies fassen soll, lautet VUKA (volatil, unsicher, komplex, ambivalent).

Soll ein Unternehmen aus einer hierarchischen Struktur mit dafür optimierten Denkmustern herausgeführt und in eine agile Form transformiert werden, bedarf es vieler aufeinander abgestimmter Veränderungsschritte mit angemessenen und wirksamen Konzepten. Diese Konzepte können dabei oftmals recht schlicht sein, müssen jedoch in der Lage sein sowohl den Ausgangszustand des Unternehmens als auch die angestrebte künftige Form abzubilden sowie die Transformation begleiten zu können. Zu diesem Zweck wurde durch das Institut für Unternehmensgestaltung (IfUG) der FPR-Ansatz (Funktion, Position, Rolle) entwickelt.

## Benennungen und Begriffe

Durchforsten wir relevante Literatur, so stellen wir fest, dass die dort verwendeten Benennungen und ihre Definitionen verständlicherweise stark aus der Perspektive von bisher weitgehend hierarchischen Organisationsformen geprägt sind. Weiter wird deutlich, dass beispielsweise Personal- und Organisationsentwickler unter einer Funktionsbeschreibung etwas Unterschiedliches begreifen. Während der Personalentwickler zunächst an die Beschreibung einer Arbeitsstelle denkt (besonders, wenn er in der deutschen Metallindustrie tätig ist – vergleiche Entgelt-Rahmenabkommen), denkt der Organisationsentwickler an die Beschreibung einer Organisationseinheit im Sinne einer Abteilung oder eines Arbeitsbereichs – meist als Element in einem Organisationsschaubild dargestellt.

In der praktischen Arbeit erleben wir hier Missverständnisse in der Kommunikation von Personalentwicklern, Organisationsentwicklern und Führungskräften der verschiedenen Organisationseinheiten.

All dies veranlasste das Institut für Unternehmensgestaltung (IfUG), die bisherigen Definitionen zwar nicht über Bord zu werfen, jedoch sinnvoll abzugrenzen und zu konkretisieren sowie in einen nützlichen Zusammenhang zu bringen. Das bedeutet, dass wir dem weiteren Verlauf dieses Schriftstücks die folgenden Definitionen zugrunde legen:

### Funktion:

Die Funktion in einem Unternehmen entspricht einer Organisationseinheit dieses Unternehmens, welche ein klar definiertes Aufgabenfeld abdeckt, um das Unternehmensziel zu erreichen. Beispiele: Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb

### Position:

Die Position (gleichbedeutend mit Stelle) hat einen Bezug zu einem Geltungsbereich und wird durch die Gesamtheit aller Rollen definiert, welche durch eine gedachte Person (Handlungsträger) im Ganzen wahrzunehmen sind. Beispiele: Vorstandsvorsitzender, Abteilungsleiter Einkauf, Segmentverantwortlicher Montage

## **Rolle:**

Eine Rolle ist über Aufgaben, Verantwortungen, Befugnisse und hierfür benötigte Fähigkeiten definiert. Einer Position sind häufig mehrere Rollen zugeordnet. Beispiele für eine Rolle: Abteilungsleiter, Führungskraft, Einkäufer

## **Erläuterungen**

Rollenbeschreibungen sind heute nur in sehr wenigen Unternehmen vorhanden – und wenn, dann meist bezogen auf die Rechtevergabe für IT-Anwendungen. Ein transparenter oder gar dokumentierter Bezug zu Stellenbeschreibungen ist in der Regel nicht vorhanden.

Der Personalbereich kommt mit diesen Rollenbeschreibungen eher nur zufällig in Berührung und begreift diese außerhalb des IT-Kontextes üblicherweise selten als nützliches Element für die eigene Arbeit.

Besonders im Hinblick auf anstehende Veränderungen zur Gestaltung von zukünftigen agilen Organisationen bietet der FPR-Ansatz transparente und greifbare Strukturen, welche sich immer wieder sehr einfach und bedarfsgerecht anpassen lassen. Dadurch wird es möglich, sich in „verdaubaren“ Entwicklungsschritten in Richtung des Ziels vorzutasten. Hierbei bil-

det die Rolle als kleinste Beschreibungseinheit ein flexibles Fundament.

Positionen lassen sich auf diese Weise flexibel gestalten sowie bedarfsgerecht und schrittweise an die nächste Entwicklungsstufe anpassen. Dabei bleibt die Transparenz bezüglich der Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse bestehen. Ebenso bleiben die Entwicklungsschritte nachvollziehbar.

Die Position ist lediglich ein Hilfskonstrukt, um mehrere Rollen so zu bündeln, dass sie von einem Handlungsträger ausgeführt werden können – meist vor dem Hintergrund, dass eine Person eine bestimmte Menge an Arbeitszeit auszufüllen hat (z.B. 40 Stunden pro Woche).

Funktionen werden häufig in Analogie zu einer Baugruppe oder einem Subsystem einer Maschine gesehen. Gerade das Innenleben dieser Funktionen einer Gesamtorganisation macht einen wesentlichen Unterschied zwischen hierarchischen und agilen Organisationsformen. Hier wird geklärt, WIE die einzelnen Rollen ihren Beitrag zum Unternehmensziel leisten. Dieses WIE wird geprägt durch die Unternehmenskultur mit ihren Werten, Paradigmen und Regeln, die sie herausgebildet hat, sowie die Arbeitsweisen, Methoden und

Hilfsmittel (z.B. Informations- und Kommunikations- Technologie). Hier kommen also weitere Bausteine hinzu, um eine diesbezügliche Transformation erfolgreich durchzuführen.

Das Institut für Unternehmensgestaltung (IfUG) entwickelte neben dem FPR-Ansatz zur Unterstützung von Veränderungsprozessen in Richtung agiler Organisationen einen dazugehörigen modularen Werkzeugkasten. Dieser ermöglicht einerseits die Abbildung der bestehenden Organisation. Andererseits können von hier aus kognitiv, intuitiv und haptisch die nächsten möglichen Entwicklungsschritte erprobt, simuliert und bewertet werden.

Die Transformation von hierarchischen Aufbaustrukturen zu agilen Strukturformen kann damit greifbar gemacht und nachempfunden werden.

In der Begleitung von Unternehmen hin zu agilen und sich selbst steuernden Organisationen hat sich der beschriebene FPR-Ansatz bereits mehrfach bewährt.

## **Autor:**

Eberhard Gaißert leitet das Institut für Unternehmensgestaltung, lehrt an Hochschulen zu Themen der Organisationsentwicklung und berät Unternehmen.

