

IT-Konzepte und Wissen für POWER-Systeme im Unternehmensnetzwerk

305819198E · ISSN 0946-2880 · B 30465 · AUSGABE 337 · € 13,- · CHF 25,-



Im Interview: Martin Hinrichs, ams.Solution AG

„ERP muss Service-4.0-Konzepte unterstützen“

BELEGEXEMPLAR

Ihren redaktionellen Bericht finden Sie auf Seite: 28/29

MIDRANGE
MAGAZIN

Tel: +49 8191 9649-26 Fax: +49 8191 70661 redaktion@midrange.de

Schwerpunkt
Thin Clients

Technik
**Digitale Signaturen
Encrypt und Decrypt**

Martin Hinrichs, Produktmanager und Mitglied der Geschäftsleitung
bei der ams.Solution AG, im Interview auf Seite 30

Die Organisation des 4.0-Konfigurationskonzepts Basis der Prozessdigitalisierung

Die sich stetig verkürzenden Produkt-, Markt-, Innovations- und Technologiezyklen mit steigender Kundennachfrage nach individuellen Produkten stellen für deutsche Unternehmen eine große Herausforderung dar. Der Lösungsansatz dafür lautet „Industrie 4.0“. Darunter wird die intelligente durchgängige Vernetzung zwischen Lieferanten-, Personalentwicklungs-, Produktentwicklungs-, Produktions-, Logistik- und Kundenprozessen in Form eines übergreifenden End-to-End-Businessprozesses mit den dazugehörigen Informationstechnologien verstanden.

Notwendig ist ein ganzheitlicher Business-Process-Management-(BPM-)Ansatz für die Gestaltung und Optimierung der horizontalen Wertschöpfungsketten mit dem Ziel einer individuellen, qualitätsgerechten und flexiblen Kundenauftragserfüllung. Ein funktionierendes BPM ist die Voraussetzung für die Realisierung des nachfolgend erläuterten Organisation-4.0-Konzepts. Hierbei handelt es sich um die Implementierung einer prozessorientierten Organisationsstruktur zur Überwindung der arbeitsteilig geschaffenen Abteilungsgrenzen mit den dabei entstehenden hierarchischen Schnittstellen und funktionalen Barrieren. Organisation 4.0 ist also ein Organisationsgestaltungs- und Lernkonzept, das auf der Grundlage einer Prozessorganisation die Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozessdigitalisierung im Rahmen von Industrie 4.0 ermöglicht. Bei der Umsetzung des Organisation-4.0-Konzepts findet der MITO-Konfigurationsmanagementansatz Anwendung.

Die systematische Vorgehensweise bei der MITO-Organisationssystemkonfiguration beginnt wie Abbildung zeigt mit der Entwicklung des prozessorientierten Business-Zielsystems, des organisationsspezifischen Prozessmodells und des Prozess-Führungssystems des betrachteten Unternehmens. Hier gilt es, mit Hilfe dieser drei Teilsysteme die

funktionsorientierten Organisationsstrukturen mit den bekannten Nachteilen wie Medienbrüchen, Intransparenz, Datensilos und Demotivation unter anderem in eine prozessorientierte Organisation umzuwandeln, um auf diese Weise einen Wandel in der Führungskultur zu erzeugen.

Bei der Prozessbetrachtung liegt der Fokus auf der Optimierung der übergeordneten Wertschöpfungskette, die auf den Kunden ausgerichtet ist. Diese auf der Grundlage eines unternehmensspezifischen prozessbezogenen Organisationssystems aufgebaute Wertschöpfungskette besteht aus den oben genannten drei Teilsystemen. Die Implementierung eines unternehmensspezifischen Organisationssystems mit Hilfe des MITO-Konfigurationsmanagementansatzes ist gekennzeichnet durch eine Sammlung von ineinander vernetzten Modellen, Methoden, Vorgehensweisen und Tools. Hierbei handelt es sich um

- das MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen der prozessorientierten Organisation mit der Möglichkeit der Verknüpfung zum MITO-Schichtenmodell;
- die rollenbasierte Swimlane-Prozessdarstellung zur sachlich-zeitlich-logischen Analyse und Modellierung der Prozesse. Diese bereits in den 1980er-Jahren entwickelte Prozessdarstellung wurde im Jahr 2002 durch die

Object Management Group (OMG) in den USA. zum weltweiten Prozessvisualisierungsstandard erhoben (siehe Wikipedia unter BPMN 2.0);

- den konzeptionellen Rahmen, den das Enterprise-Ebenenmodell vorgibt. Hierbei leiten sich aus den geschäftsmodellbezogenen Strategievorgaben in jeder Ebene die taktischen, dispositiven und operativen Enterprise-Gestaltungsaufgaben ab;

- das MITO-Methoden-Tool zur Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung der Gestaltungselemente und -komponenten eines unternehmensspezifischen Organisationssystems und zur IT-Systemkonfiguration;

- die MITO-Referenz-Organisations- und IT-Checklisten sowie die Portfolios zur Umsetzung durch das Methoden-Tool.

Das im Mittelpunkt stehende MITO-Modell mit seinen fünf Modellsegmenten

1. Managementsegment (Führung),
 2. Input-Segment,
 3. Transformationssegment,
 4. Output-Segment und
 5. Managementsegment (Leitung)
- strukturiert die oben genannten Organisationsteilsysteme und verknüpft die Inhalte in Form eines kybernetischen Regelkreismodells. Weiter bildet es den in vielen Normen und Regelwerken geforderten prozessorientierten Ansatz mit fünf Schritten ab, das heißt:

- Schritt 1: Prozesse definieren und Ziele vorgeben (Führungssegment),
- Schritt 2: Prozesse planen (Input-Segment),
- Schritt 3: Prozesse durchführen (Transformationssegment),
- Schritt 4: Prozesse kontrollieren (Output-Segment),
- Schritt 5: Prozesse verbessern (Leitungssegment).

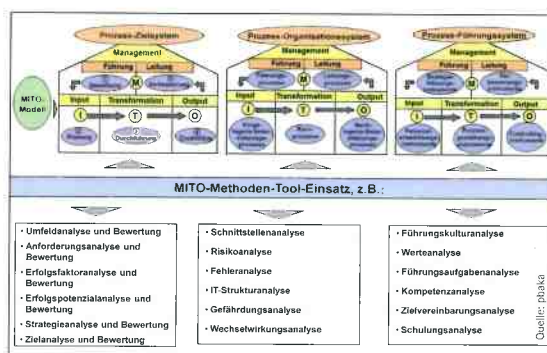
Mit den bereits oben angesprochenen Referenz-Templates werden mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools systematisch für das Prozess-Zielsystem die in Abbildung genannten Analysen und Bewertungen durchgeführt. Das Ergebnis dieser Analysen wird zweidimensional im Portfoliodiagramm abgebildet. Dieses zeigt den Handlungsbedarf grafisch klar auf.

In der zweiten Stufe werden mit dem Sycat-BPM-Tool die im Prozessmodell definierten Geschäftsprozesse in der Swimlane-Darstellung analysiert und dokumentiert. Auch für diese dokumentierten Prozesse wird anschließend mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools eine große Anzahl von vertiefenden Potenzialanalysen methodengestützt durchgeführt, beispielsweise Schnittstellen-, IT-Infrastruktur-, Risiko-, Fehler-, Kompetenz- und Gefährdungsanalysen. Auch hier werden Referenzportfolios vorgegeben. Aus Lean-Sicht geht es vor allem um den Hierarchieabbau und damit die Reduzierung von horizontalen und vertikalen Schnittstellen. Funktionale Barrieren werden durch die Betrachtung der durchgängigen Wertschöpfungskette abgebaut und Ansatzpunkte für die digitale Vernetzung mit den dazugehörigen Mensch-Maschine-Schnittstellen lokalisiert.

Das zu konfigurierende Prozess-Führungssystem baut auf diesen Vorarbeiten auf. Modellsegmentbezogen wird eine große Anzahl von Führungsinstrumenten methodengestützt ausgewählt und beschrieben, um sie anschließend

bei den Führungskräften und Mitarbeitern in gezielten Schulungen und Seminaren für die Qualifizierung einzusetzen. Hier finden ebenfalls zahlreiche Referenzportfolios Anwendung, um zum Beispiel die Führungskultur, die Werteanalyse, die Führungskräftekompetenz und viele weitere Problemstellungen zu analysieren und zu bewerten sowie Handlungsbedarfe und konkrete Lösungsansätze abzuleiten.

Auf diese Weise werden die einleitend genannten im MITO-Modell strukturierten Gestaltungs- bzw. Konfigurationskomponenten in einen ganzheitlichen Prozessorganisation-4.0-Gestaltungsansatz eingebunden. Eine



tiefere Betrachtung kann sich jetzt auch auf die Konfiguration von weiteren themenspezifischen Managementführungssystemen beziehen, wie beispielsweise Personal-, Produktions-, Qualitäts-, Umwelt-, IT- und Wissensmanagement. Alle genannten Managementsysteme basieren auf dem oben beschriebenen unternehmensspezifischen Prozessmodell mit Fokus auf der internen und externen horizontalen Wertschöpfungskette. Die jetzt neu vorgeschriebene High Level Structure für die Implementierung Integrierter Managementsysteme (IMS) ist ebenfalls vollständig mit den einzelnen IMS-Kapiteln als Regelkreis im MITO-Modell abgebildet. In vielen Normen und Regelwerken werden häufig Anforderungen zur Erhebung bzw. Ermittlung von Daten für bestimmte Sachverhalte oder als Nachweise gefordert, wie zum Beispiel

Zufriedenheitsmessungen, Kundenbedürfnisermittlungen oder Fehleranalysen. Für die Umsetzung dieser Erhebungsanforderungen benötigen die Erhebungstechniken aber eigene Methoden, wie zum Beispiel Portfoliomanagement, Beziehungsdiagramme, Ursache-Wirkungs-Ketten, Ziele-/Maßnahmenbäume sowie FMEA- und weitere Bewertungsmodelle bzw. -methoden. Das nachfolgend beschriebene neu entwickelte integrierte Methodenkonzept beinhaltet diese Methoden in verknüpfter Form.

Die methodische Abarbeitung des Handlungsbedarfs erfolgt anhand eines übergreifenden Problemlösungszyklus,

bestehend aus Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung. Die im MITO-Methoden-Tool vorgenommene absolut neuartige softwaregestützte Integration von Portfoliotechniken, QFD-Matrizen, Affinitäts- und Relationsdiagrammen, ABC- und XYZ-Verteilungen, Pareto-, FMEA-, Risiko- und Ishikawa-Analysen, Ursache-Wirkungs-Ketten, Ziele-/Maßnahmenbäumen sowie

PDCA-Bewertungen erhöht dabei die Fach-, Methoden- und Lernkompetenz gleichermaßen und lässt sich für sehr viele strategische und operative unternehmensspezifische Aufgabenstellungen anwenden.

Mit Unterstützung des Organisations-4.0-Konfigurationsmanagementansatzes und den damit bereitgestellten Modellen, Vorgehensweisen und Tools wird die unternehmensspezifische Prozessdigitalisierung mit dem Ziel der anforderungsgerechten IT-Vernetzung aller Wertschöpfungsprozesse wesentlich vereinfacht und beschleunigt. Bereichs- und Abteilungsgrenzen verschwinden, dies verbunden mit einer effizienteren Ressourcennutzung und geringen Ausfallzeiten. Die Kundenzufriedenheit ist gesichert. ■