

**Buchankündigung 2018**  
**Organisation 4.0 –**  
**MITO-Konfigurationsansatz –**  
**Masterplan zur**  
**prozessorientierten Organisation**

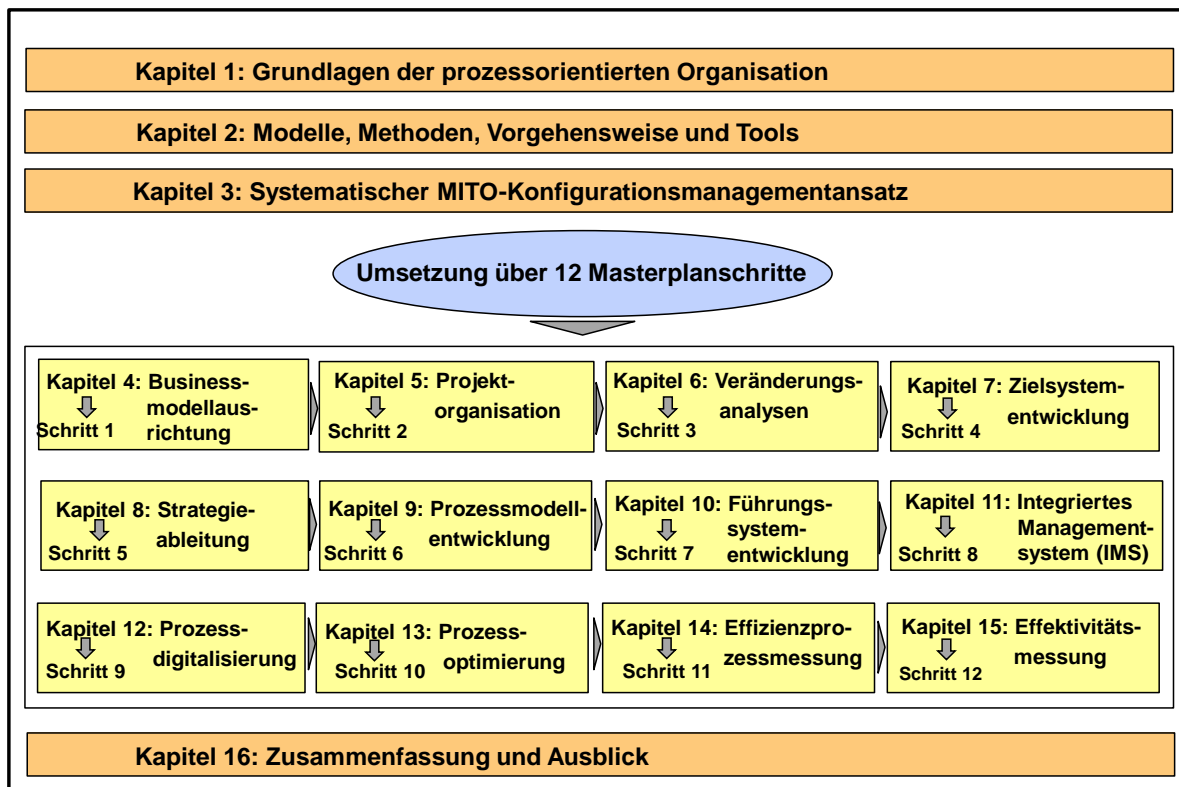
**PROF. BINNER**  
**AKADEMIE**  
 www.pbaka.de

Autor:  
 Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner



## 1. Einleitung

Seit fast 30 Jahren wird in der Organisationslehre über die Ablösung der Funktionsorientierung durch die Prozessorientierung mit Ausrichtung auf die horizontale Wertschöpfungskette diskutiert. Passiert ist wenig, bzw. gar nichts. Nach wie vor dominieren arbeitsteilige, tiefgestaffelte und hierarchische Organisationsstrukturen. Deshalb ist der notwendige Kulturwandel auch ausgeblieben. Ein weiterer Grund dafür ist, dass ein Schlüsselansatz fehlte, der dem Management die notwendige Hilfestellung bei der Ableitung der Funktionsorientierung bietet. Der in diesem Managementbuch beschriebene MITO- Organisation-4.0-Konfigurationsansatz mit der rollenbasierten Swimlanedarstellung ist dieser fehlende Schlüsselansatz für eine erfolgreiche Changemanagementumsetzung. Vorgestellt wird die in Abbildung 1 gezeigte Vorgehensweise zur Umsetzung des Changemanagementprozesses in 12 Masterplanschritten. Für jeden Masterplanschritt ist das MITO-Modell der gemeinsame Ordnungs- und Bezugsrahmen. Weiter werden zu den einzelnen Masterplanschritthinhalten bzw. –themen konsequent methodengestützte Praxisbeispiele mit dem MITO-Methoden-Tool erläutert.



ProM-662PPT

**Abbildung 1: Themenlandkarte des Buches**

Einleitend werden in den Abschnitten 1 bis 3 die Notwendigkeit der Ablösung funktionsorientierter Organisationsstrukturen durch prozessorientierte Organisationsstrukturen beschrieben. Der dafür notwendige Changemanagementprozess wird durch die ausführlich erläuterten Modelle, Methoden und Tools des MITO-Konfigurationsmanagementansatzes unterstützt. Im Fokus des MITO-

Konfigurationsmanagementansatzes steht der ganzheitliche Organisations-Gestaltungsansatz mit den fünf Gestaltungsdimensionen

**„Management, Mitarbeiter, Prozesse, Technik und Produkt (Kunde)“**

die als kybernetischer Regelkreis den prozessorientierten Ansatz innerhalb des MITO-Modells abbilden.

Erkenntnisobjekt für die Anwendung dieser Vorgehensweisen, Modelle, Methoden und Tools ist im Masterplanschritt 1 (Kapitel 4) das „Businessmodell“ mit der notwendigen Beantwortung der Grundfragen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Um diese erfolgreiche Umsetzung der Businessidee zu gewährleisten, ist es erforderlich über eine in Masterplanschritt 2 (Kapitel 5) vorgegebene agile Projektorganisation alle notwendigen Changemanagement-Aktivitäten in den nachfolgend beschriebenen 10 Masterplanschritten mit den systematisch durchzuführen. Dies auch immer unter dem Gesichtspunkt der Sicherung der Innovationsfähigkeit und unter Anwendung agiler Methoden, um reaktionsschnell auf Markt- und Kundenveränderungen zu reagieren.

Dabei ist es zu gewährleisten alle Anforderungen und Veränderungen mit ihren Auswirkungen zu kennen, die an dieses Businessmodell gestellt werden und zu erfüllen sind. Dies wird im Masterplanschritt 3 (Kapitel 6) beschrieben.

Aus dem in Bezug auf das Businessmodell festgestellten Veränderungs- und Handlungsbedarf wird anschließend im Masterplanschritt 4 (Kapitel 7) ein organisationsspezifisches Zielsystem in Anlehnung an die oben genannten 5 ganzheitlichen Gestaltungsdimensionen entwickelt. Hierbei wird aus strategischer Sicht nach vorgegebenen Formalzielen und aus operativer Sicht nach Sach-(Prozess-)zielen mit den dazugehörigen Ziel- bzw. Soll-Kennzahlen unterschieden.

Zum Erreichen dieser Zielsetzungen ist es im folgenden Masterplanschritt 5 (Kapitel 8) notwendig, die Markt- und Wettbewerbsstrategien abzuleiten, die eine strategische und operative Zielerfüllung im Wettbewerbsumfeld ermöglichen. Im Mittelpunkt steht die Ermittlung von Erfolgspotentialen und Erfolgsfaktoren mit Unterstützung von SWOT-Analysen als Ausgangspunkt der Strategieableitung für eine erfolgreiche Businessmodellumsetzung.

In Masterplanschritt 6 (Kapitel 9) wird jetzt das unternehmensspezifische Organisationssystem, d. h. die Vorgabe der prozessorientierten Ordnungsstrukturen für die Erstellung der Produkt- oder Dienstleistung konzipiert. Dieses prozessorientierte Organisationssystem soll die bestehenden funktionsorientierten Organisationsstrukturen ablösen. Dafür ist es nötig, ein Prozessmodell mit Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen zu definieren und diese Prozesse anschließend rollenbasiert zu analysieren, modellieren und zu dokumentieren.

Nach Konzeption dieses prozessorientierten Organisationssystems und damit auch der Vorgabe der Ordnungsstrukturen für den eigentlichen Wertschöpfungsprozess folgt als nächster Masterplanschritt 7 die Entwicklung eines Führungssystems in Kapitel 10, um das Management wie auch die Mitarbeiter durch den Einsatz von Führungsinstrumenten zu qualifizieren, damit diese erfolgreich miteinander innerhalb der prozessorientierten Strukturen die vorgegebenen Zielsetzungen aus Kapitel 7 erreichen.

Als Unterstützung oder Ergänzung des Führungssystems gibt es eine große Anzahl von Führungsinstrumenten, die als Integrierte Managementsysteme (IMS) bezeichnet werden und die das Management unterstützen sollen, um bestimmte Anforderungen besser zu erfüllen. Hier handelt es sich beispielsweise um Qualitäts-, Umwelt-, Risiko-, Compliance-Management und viele weitere integrierte Managementsysteme, bei denen die Anforderungen in Form von Normenwerken festgelegt sind. Die prozessorientierte Implementierung solcher integrierter Managementsysteme wird im Masterplanschritt 8 (Kapitel 11) beschrieben.

Ein weiterer notwendiger Schritt zur Wettbewerbssicherung ist die Digitalisierung der Prozesse mit den neuen Cloud-Technologien. Im Masterplanschritt 9 (Kapitel 12) wird dazu die Konzeptionsentwicklung für eine durchgängige Informations- und Kommunikationsverarbeitung in die Prozesslandschaft beschrieben. Arbeits-(Prozess-), Material- und Informationsfluss stehen dabei rollenbezogen durch den Einsatz anforderungsgerechter IT-Applikationen in unlösbarer Wechselbeziehung.

Weiter ist es für das Management wie auch für die Mitarbeiter wichtig, eine kontinuierliche Prozessoptimierung (KVP) durchzuführen. Hierfür gibt es bereits eine ganze Anzahl von

Verbesserungskonzepte wie Lean-, KVP-, Potentialmanagement und weitere Optimierungskonzepte, die im Masterplanschritt 10 (Kapitel 13) in ihrer prozessorientierten Vorgehensweise beschrieben sind.

Im Masterplanschritt 11 erfolgt nach Durchführung der Produkt- oder Dienstleistungserstellung im MITO-Output-Segment die Messung und Auswertung der Prozessergebnisse über den end-to-end-Prozess, um festzustellen, ob die vorgegebenen Sachziele erreicht sind. Hierfür ist ein funktionierendes Controllingsystem notwendig. Dies wird in Kapitel 14 ausführlich beschrieben.

Im Masterplanschritt 12 (Kapitel 15) schließt sich der kybernetische Regelkreis des in Kapitel 4 beschriebenen Businessmodells mit der Ertragsbewertung, die aufzeigt, ob dieses Businessmodell tatsächlich auch erfolgreich umgesetzt wurde. Hier steht die Messung und Bewertung der Formalziele durch unterschiedliche Methoden, z. B. Audits, Assessments und Reifegrade im Mittelpunkt. Aus diesen Auswertungen ergeben sich die Anstöße für neue Zielvorgaben im MITO-Führungssegment. Der Verbesserungskreislauf im MITO- Businessmodell beginnt von vorne.

In jedem Kapitel werden eine ganze Anzahl von Praxisbeispielen methodenbezogen erläutert, um dem Anwender eine konkrete Hilfestellung bei der Umsetzung der Aufgabenstellungen zu geben. Ein Masterplan-Selbst-Audit zur Handlungsbedarfsermittlung mit allen Umsetzungsaktivitäten schließt das Managementbuch ab.

Das Buch erscheint im Frühjahr 2018 Springer Vieweg Verlag mit ca. 420 Seiten.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

PROF. BINNER AKADEMIE  
Schützenallee 1, 30519 Hannover,  
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-199,

eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)