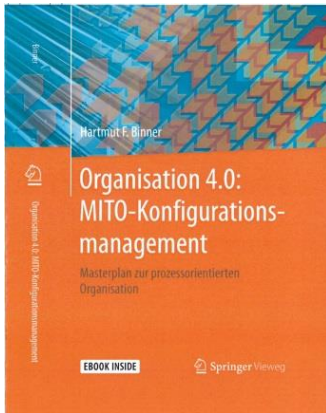


# Neuerscheinung: Frühjahr 2018

## „Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement“



**1. Auflage 2018**, 490 Seiten,  
broschiert, Springer Vieweg-  
Verlag

Preis: Euro  
ISBN 978-3-658-20661-1

**eBook**, Preis: Euro  
ISBN 978-3-658-20661-1

**Autor:**



**Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner**

Professor Dr. Ing. Hartmut F. Binner ist Inhaber der Prof. Binner Akademie GmbH in Hannover und Vice-Chairman der ITA Automotive Partnership Association. Bis Oktober 2017 war Prof. Binner 10 Jahre der Vorstandsvorsitzende der Gesellschaft für Organisation (gfo) und von 1999 bis 2003 Präsident des REFA-Bundesverbandes. An der Hochschule Hannover leitete er zu den Themen „Planung von Anlagen und Werkstätten sowie Kosten- und Investitionsrechnungen“ viele Jahre im Fachbereich Maschinenbau das Labor für Prozess-, Qualitäts- und Logistikmanagement. Er ist Herausgeber zahlreicher Bücher und Zeitschriftenbeiträge zu den Themen „Organisation und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement“.

### Warum ist das MITO- Konfigurationsmanagement-Buch notwendig?

Seit fast 30 Jahren, exakt seit 1990 mit der Veröffentlichung der Ergebnisse der internationalen Automobil Benchmark-Studie „The Machine that changed the world“ von **Womack, Jones und Roos** wird über die Prozessorientierung als neues Gestaltungsparadigma diskutiert. Hierbei sollen Hierarchien zugunsten der Optimierung der horizontalen Wertschöpfungskette mit Ausrichtung auf den Kunden abgebaut werden. Eine konsequente Umsetzung hat nach der Studie der gfo (Gesellschaft für Organisation) im Jahr 2015 nicht stattgefunden. Nach wie vor dominieren funktionsorientierte arbeitsteilige Organisationsstrukturen in den Unternehmen. Dafür gibt es im Wesentlichen 4 Gründe:

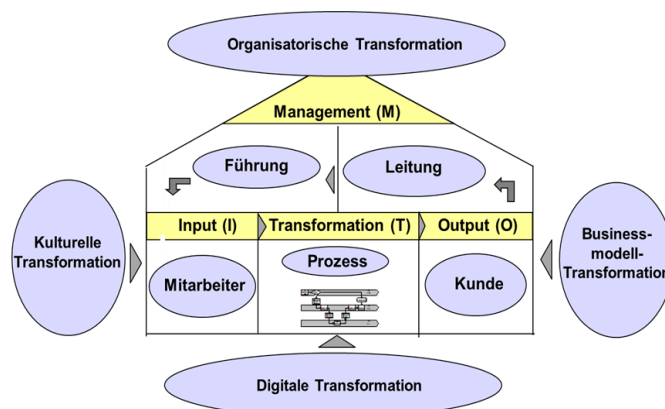
1. Manager delegieren die Prozessorientierung an die Mitarbeiter, denken und handeln aber weiter in funktionsorientierten Strukturen.
2. Bei den Organisations- und BWL-Lehrstühlen und Instituten in Universitäten und Hochschulen ist die Prozessorientierung als wissenschaftliches Thema nie richtig angekommen. Alle Grundlagenwerke, die sich mit der Organisation beschäftigen, beschreiben die klassische, seit fast 200 Jahren gültige Organisationsentwicklung mit Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und hierarchischer Stellenbildung. In der Regel findet der Hinweis auf die Prozessorientierung nur marginal statt. Dies häufig mit einer negativen Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf das Anfang der 90-er Jahre von den beiden amerikanischen Wissenschaftlern Hammer/Champy propagierten radikalen Prozess-engineering. Die Manager hatten also gar keine Gelegenheit, über Prozessorientierung nach-zudenken.
3. Am wichtigsten ist aber vielleicht, dass es bis heute keinen grundsätzlichen Ansatz für die Implementierung der Prozessorganisation gibt und deshalb die verantwortlichen Manager nie gelernt haben, prozessorientierte Organisationsstrukturen einzuführen.
4. Ein weiterer wesentlicher Punkt sind die unterschiedlichen Ansätze zur Organisations-gestaltung aus sozialwissenschaftlicher und technischer, d. h. wissenschaftlicher Betriebs-führungs(Scientific-Management)-Sicht.

Als Lösungskonzept unter der Bezeichnung „Organisation 4.0“ für die Beseitigung dieser 4 Gründe steht in diesem neuen Managementbuch die Beschreibung des Schlüsselansatzes über die rollenbasierte Swimlane-Darstellung im Mittelpunkt, um mit ihr prozessorientierte Organisationsstrukturen einzuführen und Organigramme abzulösen.

Diese Swimlane-Darstellung wurde bereits vor über 30 Jahren von Professor Binner im Rahmen seiner Doktorarbeit an der Universität Hannover im Institut für Fabrikanlagen bei Prof. Wiendahl entwickelt und ist heute wesentlicher Bestandteil des international gültigen BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandards. Sie findet in allen am Markt angebotenen BPM-Tools Verwendung. Allerdings ist es bisher noch nie so klar und ausführlich beschrieben worden, wie diese Swimlane-Darstellung für die prozessorientierte Organisationsgestaltung einzusetzen ist.

Die prozessorientierte Organisationsstruktur ermöglicht auch einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Ansätzen der sozialwissenschaftlichen und technikwissenschaftlichen Thesen, d.h. der Human Relations-Bewegung und der wissenschaftlichen Betriebsführung in Bezug auf die Organisationsentwicklung. Dies ist ein bisher vernachlässigter Aspekt, der aber zu Denkbarrieren bei den Beteiligten, d.h. Management wie Mitarbeiter führen kann, weil die sozialwissenschaftlichen Thesen vorgegebene Ordnungsstrukturen in Frage stellen, um eine selbstbestimmte Arbeitsdurchführung zu ermöglichen. Der Lösungsansatz „Organisation 4.0“ über die prozessorientierte Ordnungsstrukturvorgabe verbindet beide Konzepte.

Das Management ist damit viel reibungsloser in der Lage, diese Balance zwischen Selbst- und Fremdbestimmung für ihre Mitarbeiter zu finden. Zuviel Fremdbestimmung heißt dabei zu viel Einengung, zu viel Selbstbestimmung heißt dabei zu viel unabgestimmter Handlungsspielraum bis hin zur Orientierungslosigkeit. In funktionsorientierten, d.h. vertikalen und arbeitsteiligen Organisationsstrukturen ist eine solche Balance-Findung nicht möglich, weil die hierarchischen Strukturen zu stark auf persönliche Machtausübung ausgerichtet sind. Die Abteilungsschnittstellen und – egoismen verhindern eine durchgängige Optimierung der horizontalen Wertschöpfungskette.



Die im Buch beschriebene Ganzheitliche Transformation in 12 Masterplanschritten mit dem MITO-Modell als Strukturrahmen und der Swimlaneprozessabbildung als neue Ordnungsstruktur ist Grundlage und Bezugspunkt für einen erfolgreichen Changemanagementprozess in der Organisation ebenso wie für die zurzeit intensiv geführte Prozessdigitalisierungsdiskussion.