

Buchankündigung 2016
Methodengestützte Praxisanlei-
tung zur Entwicklung, Gestaltung
und Evaluierung von prozess-
orientierten Organisationsformen

PROF. BINNER
AKADEMIE
www.pbaka.de



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

1. Einleitung

Vorgestellt wird in diesem Buch ein Masterplan zur Entwicklung einer prozessorientierten Organisation in 16 Schritten mit einem methodengestützten Instrumentarium – hier als MITO-Methoden-Tool bezeichnet – um die einzelnen Schritte dieses Masterplanes in Form einer methodengestützten Umsetzungsroutine bestehend aus den 4 Phasen:

„Analyse, Diagnose, Therapie, Evaluierung“

digitalisiert effektiv und effizient umzusetzen. Wobei die in Abbildung 1 gezeigten 16 Masterplanschritte nur ein Grundmuster der Vorgehensweise aufzeigen. Es lassen sich im Einzelfall nicht notwendige Schritte streichen oder weitere Schritte einfügen und nach dem gleichen nachfolgend erläuterten Schema methodengestützt umsetzen.

Der Bezugs- und Ordnungsrahmen für die Masterplanschrittausführung ist aus ganzheitlicher Betrachtungssicht das nachfolgend erläuterte MITO-Modell, das in den vielen Normen und Regelwerken geforderten „Prozessorientierten Ansatz“ in 5 Schritten mit

„Initial, Geplant, Durchgeführt, Gemessen, Verbessert“

als kybernetischen Regelkreis abbildet. Die notwendige prozessbezogenen Umsetzungsaktivitäten sind ebenfalls gezeigt.

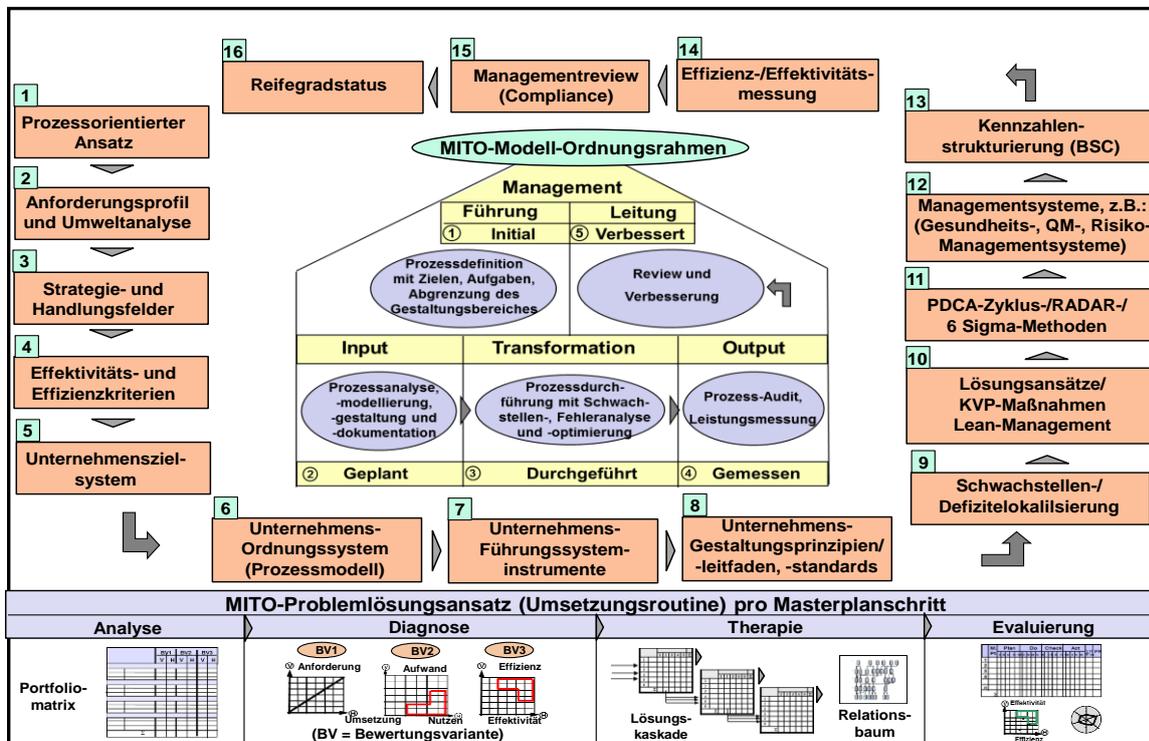


Abbildung 1: MITO-Masterplanschritte zur Organisationsentwicklung

Für Phase 1 der Umsetzungsroutine mit der Analyse der relevanten Kriterien und Merkmale des jeweilig betrachteten Masterplanschritt-Themenswerpunktes dienen die MITO-Modell-Segmente zur

strukturierten und ganzheitlichen Erfassung aller Merkmale aus MITO-Führungs-, Input-, Transformations-, Output- und Leistungssegment.

Für jeden einzeln genannten Masterplanschritt existieren Referenzanalyse-Portfoliomatrizen bzw. Checklisten, um nach unterschiedlichen Bewertungsdimensionen (BV), wie beispielsweise „Anforderung/Umsetzung, Bedeutung/Machbarkeit, Effizienz/Effektivität“ mit den nachfolgend erläuterten MITO-Methoden-Tool mehrdimensionale Bewertungen durchzuführen und auf diese Weise den jeweiligen Handlungsbedarf mit dem MITO-Methoden zu konkretisieren und anschließend zielführend umzusetzen. Den Abschluss bildet eine softwaregestützte Erfolgs- bzw. Umsetzungsbewertung nach unterschiedlichen Evaluierungsmethoden

Alle Handlungsbedarfe aus den Analysebewertungen pro Masterplanschritt beziehen sich darauf, die ablaufenden Geschäftsprozesse, die rollenbasiert im Organisationssystem, d. h. im unternehmensspezifischen Prozessmodell analysiert und dokumentiert sind, mit den vier Gestaltungsdimensionen

„Management, Mitarbeiter, Prozesse, Technik“

zu einem organisatorischen Gesamtoptimum zu verknüpfen und damit alle Sach- und Formalzielsetzungen effizient und effektiv zu erreichen, um Fehler und Verschwendungen zu vermeiden.

Aufgrund der visualisierten, d. h. der Swimlane-Prozessdarstellung mit den sachlich, logisch und zeitlich vernetzten Rollen können detailliert Organisationsstrukturvarianten verglichen und in Bezug auf Kosten, Zeiten, Qualitäten oder auch formalen Zielsetzungen, wie

„Wandlungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit“

verglichen werden.

Der Masterplan zeigt auch im Sinne einer Themenlandkarte den Aufbau des Buches. Zu Beginn jedes Kapitels wird eine kurze Zusammenfassung des Masterplanschrittinhaltes in Bezug auf den Gesamtzusammenhang gegeben. Weiter wird jeweils dazu ein konkretes Umsetzungsbeispiel mit dem MITO-Methoden-Tool gezeigt, um den Leser eine konkrete Hilfestellung bei der Umsetzung zu geben.

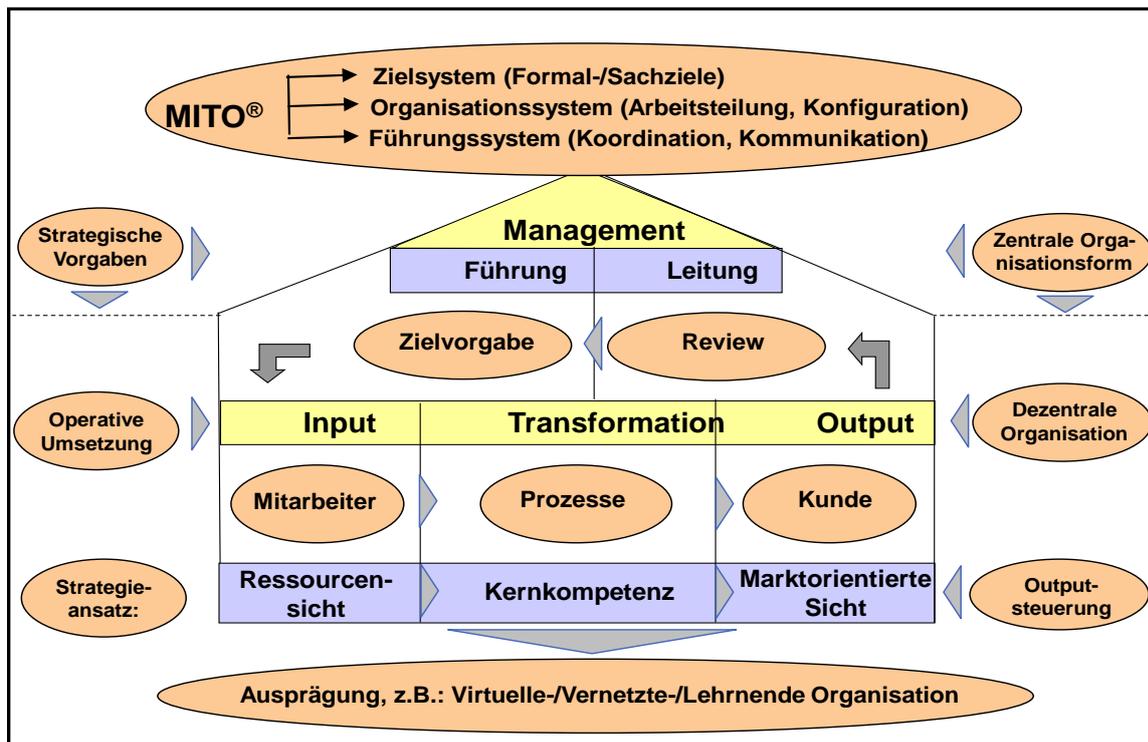
2. Methodengestützte Praxisanleitung zur Entwicklung, Gestaltung und Evaluierung von prozessorientierten Organisationsformen

Die Vorgehensweise beginnt mit der Charakterisierung der Ausgangssituation und der Einordnung der unterschiedlichen Ausprägungen, Merkmale, Gestaltungssichten und Lösungsansätze. Hierfür ist ein Bezugs- und Ordnungsrahmen vorzugeben, um alle wesentlichen organisatorischen Einflussgrößen und Parameter zu erfassen und sie untereinander bei der Organisationsentwicklung in Beziehung zu setzen.

Dieser Bezugs- und Ordnungsrahmen für die ganzheitliche Organisationsentwicklung mit Auswahl der optimalen Organisationsform ist hier das in Abbildung 2 gezeigte MITO-Modell als bildliche Darstellung, um die jeweiligen relevanten Grundbegriffe, Prinzipien, Leitsätze, Ansatzpunkte und Bewertungen in ihren Beziehungen und Wechselwirkungen vollständig abzubilden und Alternativen zu bewerten. Die Unternehmung wird dabei als soziotechnisches System verstanden, in dem die Menschen und Prozessbeteiligten untereinander und mit allen Produktionsmitteln (Maschinen, Anlagen, Fördermittel) entsprechend der nachfolgend erläuterten MITO-Modell-Teilsysteme in Beziehung stehen. Das MITO-Modell mit seinen 5 Modellsegmenten beinhaltet auch das unternehmensspezifische Prozessmodell mit:

- Segment 1: Management (Führung) – zugeordnete Führungsprozesse
- Segment 2: Input – zugeordnete vorgelagerte Unterstützungsprozesse
- Segment 3: Transformation – zugeordnete Kernprozesse
- Segment 4: Output – zugeordnete nachgelagerte Unterstützungsprozesse
- Segment 5: Management (Leitung) – zugeordnete Leitungsprozesse

Die von den Beteiligten durchzuführenden Aufgaben sind in diesem MITO-Modell den einzelnen MITO-Modell-Segmenten zugeordnet. Hier kommt es darauf an, dass die Prozessbeteiligten und in der Regel auch die Führungskräfte in der Lage sind, mit hoher Methodenkompetenz, d.h. mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools diese Managementsystemimplementierung, aber auch eben die Umsetzungen der genannten Aufgabenstellungen unterstützen.



U-mo-621PPT

Abbildung 2: Ganzheitlicher Rahmen der prozessorientierten Organisationsformentwicklung

Über das MITO-Modell lässt sich auch der aktuelle Stand der Organisationsentwicklung darstellen. Unabhängig von der unternehmensspezifischen Organisationsform ist der Ausgangspunkt des ebenfalls mit Hilfe des Meta-Modells strukturierten

- Organisations-Zielsystem
- Organisations-Ordnungssystem (Prozessmodell)
- Organisations-Führungssystem

Das Organisationszielsystem gibt die Formalen- und Sachziele vor, die das Management für die ausgewählte Zielgruppe im Markt mit seinen Unternehmen effizient, effektiv und flexibel erreichen möchte. Die Sachziele beziehen sich dabei auf die konkreten unternehmensspezifisch unternehmerischen Aktivitäten in Bezug auf die Art, Anzahl und den Zeitrahmen der am Markt zu platzierenden Produkte oder Dienstleistungen. Die Effektivität beschreibt lässt die Zielerreichung der Sachziele, die Effizienz der Wirtschaftlichkeit, d. h. den Mitteleinsatz zur Zielerreichung der Sachziele. Beide Bewertungen ergänzen sich und sind untereinander miteinander verbunden. Die Formalziele besitzen qualifizierte Merkmale zur Bewertung der Zielerreichung. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Wandlungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und weitere formale Ziele.

Der strategische Ansatz zum Erreichen der o. g. genannten Sach- und Formalziele ist ebenfalls im MITO-Modell gezeigt. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der Kernkompetenz als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Orientierungszielgrößen dafür sind nach Thom¹

- Wahrnehmbarer Nutzen: minimale Imitierbarkeit, Basis zukünftiger Produkte und Dienstleistungen, Unternehmungsspezifische Integration

Hierfür müssen inputseitig die Ressourcen und Fähigkeiten (Stärken), d.h. die Erfolgspotentiale bereitgestellt werden, um outputseitig die Erfolgsfaktoren (Chancen) zu aktivieren und am Markt erfolgreich zu sein. Eigenschaften von Erfolgspotenzialen sind z.B.

- knapp
- wertvoll
- dauerhaft
- schwer transferierbar
- schlecht imitierbar
- nicht substituierbar

Über SWOT-Analysen lassen sich MITO-Tool-bezogen diese Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren analysieren, bewerten und aktivieren.

Das Organisationsordnungssystem in Form einleitend erläuterten unternehmensspezifischen Prozessmodells gibt die vom Management vorgegebene rollenbezogene Arbeitsteilung mit dem konkreten Verhaltens- und Verfahrensregeln (Leistungsanforderungen) vor und konfiguriert die Organisation in der horizontalen und vertikalen Gliederung mit der Zuteilung der Prozessbeteiligten zu den Aufgaben .

Das Organisations-Führungssystem hat den Zweck, das Management bei der Führung der Prozessbeteiligten innerhalb der o. g. geschaffenen Organisationssystemstrukturen zu unterstützen, dass die unternehmensspezifischen Sachziele effizient und effektiv erreicht werden. Zentrale Führungsaufgabe ist die Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Das bedeutet eine Vorbildfunktion und die Fähigkeiten, den Mitarbeitern Methoden-, Sozial- und Problemlösungskompetenz zu vermitteln. Dazu müssen die Führungskräfte klare Entwicklungsziele vorgeben und den Entwicklungsstand der Mitarbeiter kontinuierlich verfolgen.

Die drei genannten Ziel-, Organisationsordnungs- und Führungssysteme bilden aus instrumentaler Betrachtungssicht eine organisatorische Einheit, um eine zielgerichtete und wirtschaftliche Aufgabenerledigung in diesem soziotechnischen System zu gewährleisten. In den letzten Jahren hat sich herauskristallisiert, dass –wie ebenfalls im MITO-Modell gezeigt – die strategischen Aufgaben im oberen MITO-Segment zentral und die operative Umsetzung in den unteren MITO-Segmenten eher dezentral strukturiert ist.

3. Weitere MITO-Modell-Organisationsbeschreibungsinhalte

Die weiteren in diesem Buch behandelten Organisationsbegriffsinhalte lassen sich ebenfalls vollständig im MITO-Modell-Ordnungsrahmen in ihren Wechselwirkungen und Verknüpfungen darstellen.

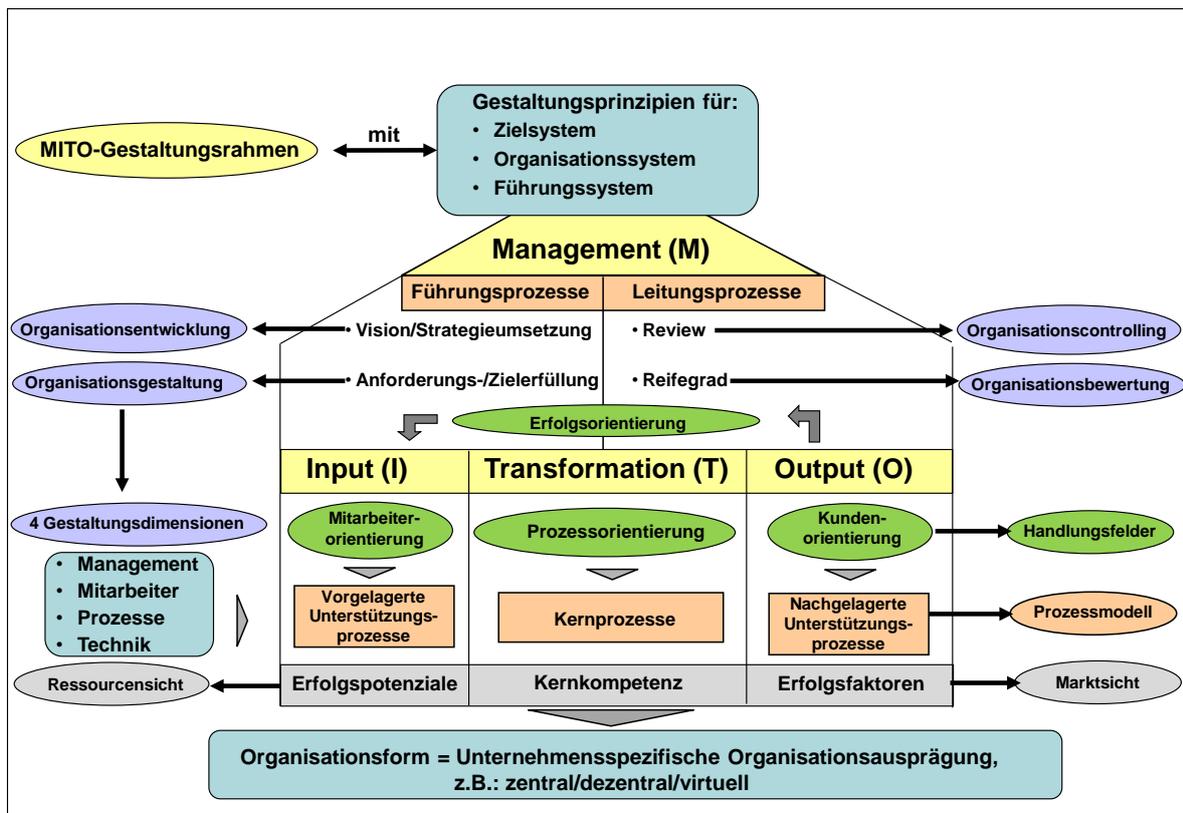


Abbildung 3: Ordnungsrahmen zur effektiven und effizienten Produkterstellung in einem arbeitsteiligen Soziotechnischen System

Die einleitend beschriebenen Organisations-Teilsysteme zeigen die Gestaltungsschwerpunkte auf. Hier lassen sich in jedem MITO-Segment die nachfolgend erläuterten Gestaltungsprinzipien zuordnen. Die Organisationsentwicklung bezieht sich auf die Vision und Strategieumsetzung, die

Organisationsgestaltung auf die Anforderungs- und Zielerfüllung der Sach- und Formalziele der Organisation innerhalb der vier Strategie- und Handlungsfelder

„Erfolgsorientierung, Kundenorientierung, Prozessorientierung, Mitarbeiterorientierung“

die ebenfalls im Regelkreis zusammenwirken. Jeder einzelne Prozess wird über die vier Gestaltungsdimensionen „Management, Mitarbeiter, Prozess, Technik“ in Bezug auf das Gesamtoptimum alle im Organisationsprozessmodell definierten Geschäftsprozesse betrachtet, wobei auch hier die Struktur der Geschäftsprozesse über das MITO-Modell vorgenommen wird. Hierbei mit der Unterteilung in:

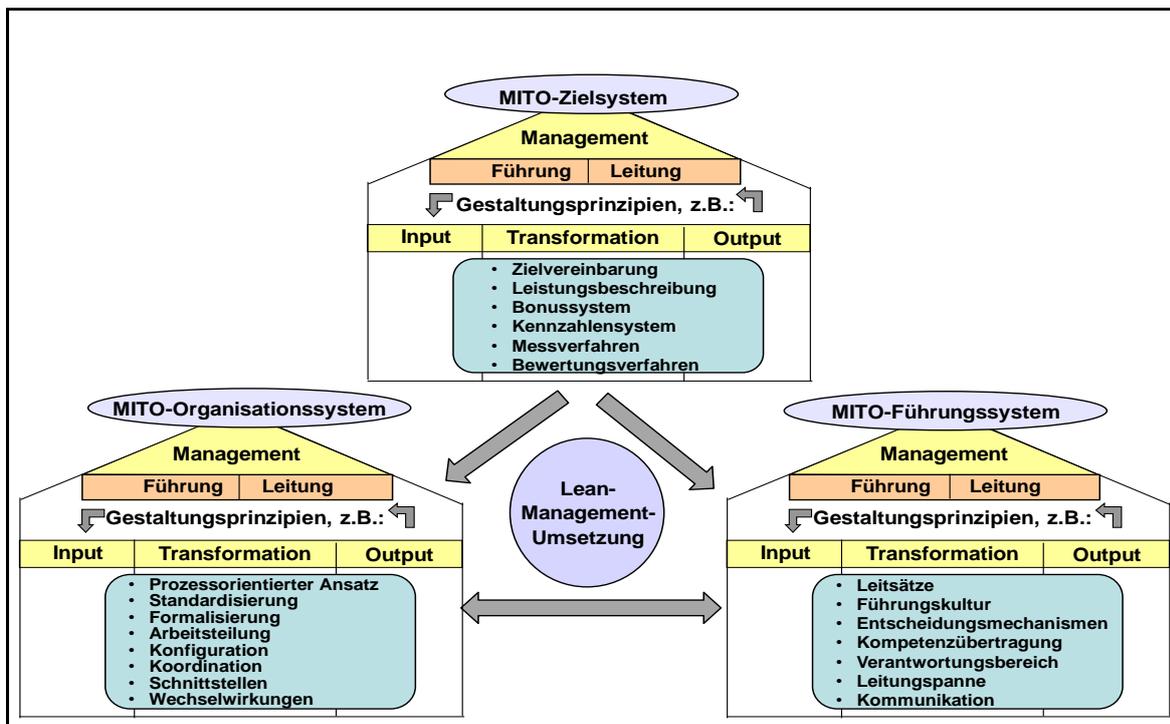
„Führungsprozesse, vorgelagerte Unterstützungsprozesse, Kernprozesse nachgelagerte Unterstützungsprozesse und Leitungsprozesse.“

Dem Input sind aus Ressourcensicht die Erfolgsfaktoren, dem Outputsegment aus Marktsicht die Erfolgsfaktoren zugeordnet. Beide rahmen das Kernkompetenzfeld (Transformation) mit den Differenzierungsmerkmal des Unternehmens ein. Das Organisationscontrolling findet in Form von Managementreviews statt. Der Stand der Organisationsentwicklung lässt sich in Form von Reifegradmodellen im MITO-Methoden-Tool feststellen.

4. Prozessorientierte Organisationsgestaltungsprinzipien als Grundsätze zur Unternehmenszielerreichung

Für die Generierung von organisationspezifischen Gestaltungsalternativen werden nach Thom¹ die Anforderungen an eine Organisation am besten in Gestaltungsprinzipien gebündelt, um auf diese Weise ein Anforderungsprofil zu erhalten. Gestaltungsprinzipien sind dabei klar fassbare Grundsätze die verdeutlichen, was die neue Organisation leisten muss und welche Probleme durch sie zu lösen sind. Auf diese Weise sollen denkbaren Kombinationen der organisatorischen Handlungsgrößen „Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration“ frühzeitig situativ eingegrenzt werden. Konkret bedeutet dies, dass die Verantwortlichen des organisatorischen Gestaltungsprozesses nur jene Organisationsalternativen zulassen, die das aufgestellte Anforderungsprofil erfüllen.

Entsprechend der einleitend erläuterten Organisations-Teilsystembildung wird in Abbildung 4 eine Unterteilung der Gestaltungsprinzipien für das Organisationszielsystem, für das Organisationsordnungssystem (Prozessmodell) und das Organisationsführungssystem vorgenommen. Diese Prinzipien finden auch bei dem mehrdimensionalen MITO-Methoden-Tool-gestützten Auswahlprozess und als Maßstab für die Effizienz- und Effektivitätsbewertung Verwendung.



U-mo-626.PPT

Abbildung 4: Prozessorientierte Organisationsgestaltungsprinzipien als Grundsätze zur Unternehmenszielerreichung

Für die Umsetzung dieser Gestaltungsprozesse mit Bezug zu dem Lean-Management-Grundsätze stehen die elementaren Management-, KVP-, Kreativitäts- und QM-Methoden des MITO-Methoden-Tools zur Verfügung. Nach Wikipedia bezeichnet das seit Anfang der 1990-er Jahre aus Japan bekannte Lean-Management die Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden- und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Inzwischen findet dieser Ansatz nicht nur in der Produktion bzw. bei der Produkterstellung Anwendung, sondern wird auch verstärkt im Dienstleistungsbereich, in der öffentlichen Verwaltung und im Krankenhaus (z. B. Lean-Hospital) eingesetzt. Im Kern geht es darum, innerhalb der Produkt- und Dienstleistungsprozesse nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu reduzieren und Verschwendung zu vermeiden. Hierbei gibt es eine ganze Anzahl von aufeinander abgestimmten Methoden und Werkzeuge als ein ganzheitliches System einzuführen und innerhalb definierter Gestaltungsfelder einzusetzen. Dieses ganzheitliche System wird nach dem japanischen Vorbild von dem Automobilhersteller Toyota als Ganzheitliches Produktionssystem (GPS) bezeichnet und beinhaltet ein unternehmensspezifisches methodisches Regelwerk, das innerhalb eines prozessorientierten Ordnungsrahmen anzuwenden ist.

Die im MITO-Methoden-Tool enthaltenen elementaren Management-, KVP- und QM-Methoden können also sofort in der jeweiligen Organisation bzw. im Unternehmen als eigenständiges GPS zusammen mit einer ganzen Anzahl von MITO-Referenzportfolios und Checklisten für die einzelnen Gestaltungsfelder eingesetzt werden. Weiter sind im MITO-Methoden-Tool innerhalb des Lösungszyklusses in „Evaluierung“ auch eine ganze Anzahl von Reifegrad-Bewertungsmodellen hinterlegt. Reifegradmodelle geben ein definiertes Bewertungsschema in Form von Entwicklungsstufen oder Phasen für ein bestimmtes Themengebiet vor. Durch die Bewertung wird der derzeitige Status bzw. die aktuelle Entwicklungsperspektive anhand verschiedener Stufen aufgezeigt. Die Bewertungsergebnisse geben Anstöße zur Verbesserung oder Weiterentwicklung oder werden zu Benchmarkzwecken verwendet. Speziell zur organisationspezifischen Evaluierung eines GPS wurden MITO-Referenz-Checklisten entwickelt, die bei der Reifegradbewertung Anwendung finden. Die Anwender werden damit in die Lage versetzt, einfach und schnell den Entwicklungsstand Ihres Organisationsspezifischen GPS zu erkennen und gezielt Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten.

5. Zusammenfassung

Vorgestellt wurde ein ganzheitlicher Organisationsgestaltungsansatz über das MITO-Modell für die zielführende Implementierung einer prozessorientierten Organisation.

Eine detaillierte Umsetzung dieses Ansatzes mit vielen Praxisbeispielen wird in dem neuen Buch 2. Halbjahr 2016 von Prof. Binner

„Methodengestützte Praxisanleitung zur Entwicklung, Gestaltung und Evaluierung von prozess-orientierten Organisationsformen“

beschrieben.

6. Literaturhinweis

¹Thom, Norbert; Wegner, Andreas P.: **Die optimale Organisationsform – Grundlagen und Handlungsanleitung**, Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1. Auflage 2010

²Binner, Hartmut F. „**Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement**“, ISBN 978-3-658-08408-0, ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook), Springer/Gabler Verlag, 246 Seiten, September 2015.

³Binner, Hartmut F.; **Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation**. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 3. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2004. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. REFA-Bestell-Nr. 280052. 1041 Seiten. ISBN 3-446-22703-2.

⁴Binner, Hartmut F.: **Strategie des General-Managements. Ausweg aus der Krise**. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 1993. 400 Seiten. ISBN 3-540-57021-7

Weitere Informationen dazu finden Sie unter 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, Internet: www.prof-binner-akademie.de
Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, , UST-ID: DE 115 464 106