



Digitale Transformation und Kollaboration

Organisation 4.0 als Konzept der Digitalisierung von unternehmensweiten Geschäftsprozessen

Industrie 4.0 bezeichnet die herstellerübergreifende Vernetzung der Produktion. Die Prof. Binner Akademie stellt ein Konzept vor, wie Unternehmen vor diesem Hintergrund ihre Organisationsstruktur abbilden.

IN EINEM VON Volatilität, Unsicherheit und Komplexität gekennzeichneten Umfeld ist es für die am Markt agierenden Unternehmen sehr wichtig, die traditionellen klassischen und arbeitsteiligen funktionsorientierten Organisationsstrukturen durch prozessorientierte Organisationsstrukturen abzulösen. Agile Methoden sollen eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen ermöglichen. Voraussetzung für diesen Change-Management-Prozess von der funktionsorientierten zur prozess-

orientierten Organisationsform ist die Analyse und Dokumentation des End-to-End-Geschäftsprozesses in der rollenbasierten Swimlane-Darstellung, um so das Konzept der hierarchischen Führung durch einen partizipativen Führungsstil zu ersetzen.

Die Prozessrollenbetrachtung löst dabei als neue Ordnungsstrukturvorgabe für die prozessorientierte Organisationsgestaltung das Organigramm als funktionsorientierte Ordnungsstruktur ab. Die entsprechend des Standards BPMN 2.0 für

Business Process Management in der Swimlane-Darstellung angeordneten Rollen zeigen horizontal die Prozessbeteiligten in ihrer sachlich-zeitlich-logischen Zusammenarbeit bei der Erstellung der Produkten oder Dienstleistungen in der horizontalen Wertschöpfungskette, die auf den Kunden ausgerichtet ist.

Die Rolle beschreibt den Arbeits- und Informationsfluss

Die Rolle gibt für den betrachteten Prozess grafisch detailliert und trans-



Ganzheitliche Transformation mit einer Mischung von Leistungsprinzip und Eigenverantwortung: Die Schwerpunkte der Führungsfunktion und der Leitungsfunktion werden auf der Beziehungsebene und Sachebene sichtbar.

Quelle: Prof. Binner Akademie

parent den Arbeits- und Informationsfluss mit Verknüpfung zu den anderen Prozessbeteiligten beziehungsweise Rollen vor. Die Swimlane-Darstellung ist gleichzeitig der Bezugspunkt für den Aufbau einer organisationalen prozessorientierten Wissensbasis, bei der den Rollen das dafür notwendige Wissen für die Prozessdurchführung aus vielerlei Gestaltungs- und Anforderungssichten kontextbezogen zugeordnet ist. Jeder zu analysierende Prozess lässt sich über mehrere Ebenen rollenbasiert immer detaillierter beschreiben

Die Rolle fungiert somit als das entscheidende Strukturierungsinstrument. Der Bezugs- und Ordnungsrahmen für die Gestaltung der unternehmensspezifischen Prozesse in einem Prozessmodell ist das MITO-Modell, das den prozessorientierten Ansatz mit den fünf Schritten in Form eines Regelkreises abbildet: Prozesse identifizieren, planen, durchführen, messen, verbessern. Das Kürzel MITO steht für Managementsegment (Führungsvorgaben = Act), Inputsegment (Eingabe = Plan) Transformationssegment (Umsetzung = Do), Outputsegment (Ausgaben = Check).

Im Gegensatz zu anderen Konzepten für die Implementierung einer Prozessorganisation verfolgt das

MITO-Modell einen ganzheitlichen Ansatz. Einige in der Literatur beschriebenen Organisationsmodelle berücksichtigen zwar die Strategie, die Vision, die Kompetenz, die Methoden, die Organisation und die Technologie eines Unternehmens, aber vom Kunden und von den herzustellenden Produkten und Dienstleistungen ist keine Rede. Das stellt einen entscheidenden Nachteil dieser Konzepte dar, denn so ist keine Ausrichtung der horizontalen Wertschöpfungskette auf die Kundenanforderung möglich.

Im Folgenden wird ein prozessorientiertes Vorgehen auf der Grundlage der MITO-Methode erläutert, mit dem die Anwender in der Lage sind, innerhalb der fünf Modellsegmente gezielt agile Methoden einzusetzen und damit in einem dynamischen Unternehmensumfeld dem Kunden die Produkte oder Dienstleistungen sicher, schnell, kundenorientiert und qualitätsgerecht auszuliefern.

Ganzheitliche Rahmen zur Unternehmenstransformation

In Bezug auf das MITO-Modell als ganzheitlicher Organisationsgestaltungsrahmen mit Darstellung des prozessorientierten Ansatzes lassen sich die einzelnen Transformationsfelder eines ganzheitlichen Change-

Management-Prozesses den fünf MITO-Modellsegmenten zuordnen. Gra 1 zeigt in der linken Hälfte das MITO-Managementsegment mit der Führungsfunktion, in der rechten Hälfte das Modellsegment mit der Leitungsfunktion. Die Schwerpunkte beider Sichten auf der Beziehungsebene und Sachebene werden in Bezug auf die soziale und kulturelle Transformation sichtbar. Zum einen geht es im Inputsegment um die Förderung einer Vertrauensorganisation mit Verantwortungsübertragung an die Mitarbeiter auf der Beziehungsebene (Softfacts), zum anderen im Outputsegment um die Beseitigung der Misstrauensorganisation auf der Sachebene (Hardfacts).

Hierarchische Strukturen werden künftig abgelöst

Voraussetzung für das Gelingen der kulturellen und sozialen Transformation ist die organisationale Transformation sowie die Ablösung funktionaler, hierarchischer Strukturen bei gleichzeitiger Einführung einer prozessorientierten Organisation. Diese ermöglicht einen Wertekultur- und sozialen Wandel in der Form, dass das Management den Mitarbeitern unter Anwendung eines transformationalen Führungsstils Handlungsspielräume in der horizontalen Wertschöpfungskette bietet. Damit können diese gemeinsam mit den anderen Prozessbeteiligten den Kunden motiviert und qualitativ bedient. Es muss also eine optimale Mischung von Leistungsprinzipien und Eigenverantwortlichkeit beim Produkt- und Dienstleistungserstellungsprozess erfolgen, der einmal die Mitarbeiter zu einer guten Teamleistung motiviert, zum anderen dabei aber auch immer die vorgegebenen Ordnungsstrukturen beachtet, die sich im Wesentlichen auf die Koordination der Rollen im Prozess beziehen. Insbesondere wird dabei eine Steigerung der Arbeitsleistung durch die Nutzung der Fähigkeiten und Intelligenz der Mitarbeiter ge-

fördert. Auch die digitale Transformation basiert auf den im Rahmen der Prozessorganisationsimplementierung analysierten, modellierten und dokumentierten Prozessen. Hierunter verstanden wird die informationstechnische Vernetzung der Geschäftsprozesse im Unternehmen über die neuen internetbasierten Informationstechnologien wie Cloud Computing, Big Data, Enterprise-Mobility und Social Business mit dem Ziel der Selbststeuerung und Selbstoptimierung.

In Echtzeit intelligent vernetzt werden dabei die in den Wertschöpfungsnetzwerken vertretenen Menschen, Systeme, Maschinen, Materialien, Werkzeuge, Transport- und Lagereinheiten innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens. Durch den Einsatz von Big Data und der sofortigen Auswertung der kommunizierten Daten aus allen Digitalisierungsbereichen wie Industrie 4.0, E-Commerce und E-Procurement entstehen neue Geschäftsmodelle.

Prozessorientierter Ansatz koppelt Regeln und Anweisungen

Der Erfolg des Change-Managements mit der Ablösung funktionsozentrierter Strukturen hin zu prozes-

sorientierten Strukturen wird erst über diesen ganzheitlichen Ansatz zur Transformation des Businessmodells möglich. Er bietet die Grundlage für Verhaltensveränderungen vom Management und Mitarbeitern. Über den prozessorientierten Ansatz unter dem Motto ‚Maximale Freiheit in optimaler Sicherheit‘ erfolgt eine enge Verknüpfung von sozial- und technikwissenschaftlichen Gesichtspunkten zum Erreichen eines Gesamtoptimums im Sinne vom eigenverantwortlichen und zufriedenen Mitarbeiter unter Einhaltung der vorgegebenen Ordnungsstrukturen mit Regeln, Anweisungen und Vorschriften. Bei der kulturellen Transformation geht es um den Abbau der Misstrauensorganisation zur Vertrauenskultur innerhalb transparenter horizontaler Ordnungsstrukturen.

Vier Transformationsfelder ändern das Businessmodell

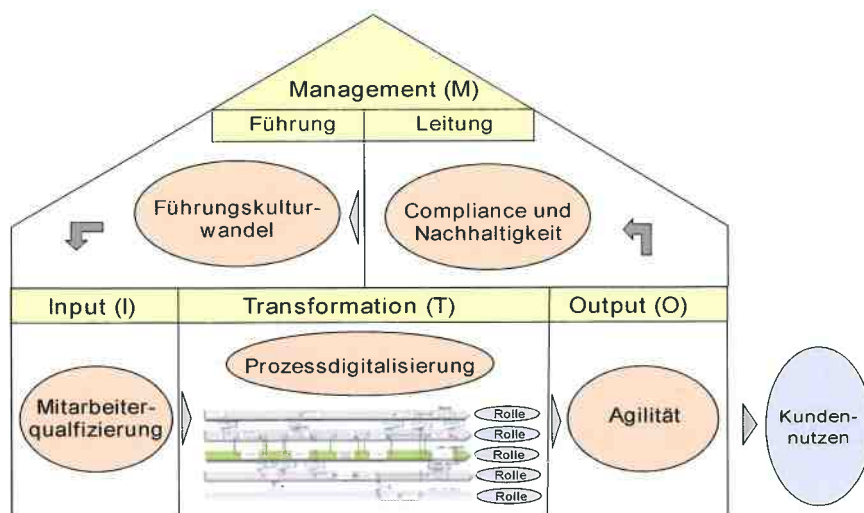
Die Umsetzung der oben erläuterten vier Transformationsfelder führt zu einer grundlegenden Erneuerung des Businessmodells. Um wirtschaftlichen Erfolg zu haben, muss ein Unternehmer eine ganze Anzahl von Fragen in Bezug auf sein derzeitiges Businessmodell beantworten. Zum

Beispiel, ob der Kunde das Produkt für den Preis abnimmt, den sich das Unternehmen vorstellt. Oder ob das Produkt die Funktionalität und Qualität besitzt, die den Kunden zufrieden stellt. Ob die Prozesse fehler- und verschwendungsfrei ablaufen. Ob die benötigten Ressourcen preiswert zu beschaffen sind und notwendige Infrastruktur vorhanden ist, damit die Produkterstellung und Dienstleistungs-Prozesse störungsfrei ablaufen können. Auch die Kosten- und Ertragsseite muss transparent abgebildet werden, um zu erkennen, ob die Unternehmensziele ökonomisch zu erfüllen sind. Alle diese Fragen lassen sich im MITO-Modell in einem Businessprozess-Regelkreismodell miteinander verknüpfen, um dann gezielt das Optimum dieses Regelkreises durch eine entsprechende Organisationsgestaltung und Entwicklung zu gewährleisten.

Grafik 2 zeigt das MITO-Modell mit einem prozessorientierten Ansatz in fünf Schritten. Die Antworten auf die Fragen machen die Erfolgsfaktoren sichtbar, die innerhalb des kybernetischen MITO-Regelkreises zu aktivieren sind. Im Führungssegment ist es eine mitarbeiterorientierte Wertekultur mit partizipativen Führungsstil, um die Mitarbeiter im Inputsegment zu qualifizieren und zu motivieren. Im Transformationssegment ist der Erfolgsfaktor die Prozessdigitalisierung, um im Outputsegment über eine agile Produktentwicklung und -herstellung den Kundennutzen zu erhöhen. Ein gutes Unternehmensimage entsteht durch praktizierte Compliance und Nachhaltigkeit.

Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung

Bei der Beantwortung der organisationspezifischen Fragestellungen findet die MITO-Methode Anwendung.



Aktuelle Herausforderungen der Organisationsentwicklung zeigt das MITO-Modell in einem prozessorientierten Ansatz. Sichtbar werden die Erfolgsfaktoren, die innerhalb des kybernetischen MITO-Regelkreises zu aktivieren sind. Quelle: Prof. Binner Akademie

Dieses Werkzeug wird zur Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung der Gestaltungselemente und -komponenten eines unternehmensspezifischen Organisationssystems sowie zur IT-Systemkonfiguration eingesetzt, beispielsweise bei Stakeholder-Analysen, Kunden- und Mitarbeiter-zufriedenheitsbewertungen, Fehler/Risiko- oder Gefährdungsanalysen, für Audits, Evaluierungen und Reifegradbewertungen in unterschiedlichen Bewertungsmodellen sowie bei vielen weiteren Aufgabenstellungen, wie Veränderungs-, Trend-, Umwelt-, Compliance-, Kompetenzanalysen. Die Ergebnisse stehen in digitalisierter Form als Nachweise für die Verteilung und weitere Nachbereitungen zur Verfügung.

Die MITO-Methode beginnt in Phase 1 mit der portfoliogestützten Problemanalyse. Für eine zentrale Problemstellung lassen sich verschiedene Bewertungsvarianten mit unterschiedlichen Dimensionen, wie etwa ‚Anforderung/Umsetzung‘, ‚Wichtigkeit/Dringlichkeit‘, ‚Aufwand/Nutzen‘ zur detaillierten Problemanalyse verwenden. Die Ergebnisse der Analysen lassen sich über die grafische Darstellung in den Portfoliodiagrammen sofort durchgängig bei der Diagnose in Phase 2 verwenden. Der Anwender sieht sofort, bei welchen Fragen- oder Bewertungskriterien aktuell Handlungsbedarf besteht. Über optional anzuwendende Komplexitäts-, Sensitivitäts- und Analysemethoden lässt sich die Problem-beziehungsweise Fragestellung noch weiter präzisieren.

In Phase 3 findet eine direkte Weiterverwendung der Diagnoseergebnisse bei der Therapieumsetzung statt, beispielsweise durch eine durchgängige Ursachen/Wirkungskette-beziehungsweise Ziele/Maßnahmenbildung über mehrere Zuordnungsmatrizen in Form einer Umsetzungskaskade. Das Ergebnis wird als Relationsbaum bei Bedarf in Verbindung mit einer Balanced-Scorecard grafisch dargestellt.

Alle relevanten Ergebnisse, Merkmale oder Kriterien können in Bezug auf Einfluss-, Wirkungs-, Hebelwirkungs- oder Komplexitätsbeziehungen weiter analysiert werden. Über die Rangberechnungen werden auch Auswertungen nach den Methoden 6 Sigma, ABC-, sowie Pareto-Analyse abgebildet.

Den Abschluss bilden in Phase 4 die Umsetzungs-, Zielerreichungs- oder Reifegradbewertungen in relativer oder absoluter, sowie ein-beziehungsweise zweidimensionaler Form. Die Bewertungsergebnisse werden grafisch als Radar- oder Portfoliodiagramme dargestellt. Der Anwender kann dabei entweder auf hinterlegte Bewertungs-beziehungsweise Reifegradmodelle zurückgreifen oder ein eigenes Bewertungsmodell konfigurieren.

Changemanagement verknüpft vier Transformationsebenen

Ein erfolgreiches Change-Management verknüpft die vier Transformationsebenen: Organisationsstruktur, digitale Transformation, kulturelle Transformation und soziale Transformation.

Bei dem hier vorgestellten MITO-Konfigurationsansatz Organisation 4.0 werden durch die übergeordnete Transformation der Organisationsstruktur in Bezug auf die Ablösung funktionsorientierter zugunsten prozessorientierter Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien und wenig Schnittstellen die Grundlagen geschaffen, auch die digitale Transformation mit vernetzten Prozessketten innerhalb der horizontalen Wertschöpfungskette und die kultu-

Der Autor



Foto: Prof. Binner Akademie

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner hat innerhalb der vergangenen 20 Jahre mehr als 500 Beiträge in Zeitschriften sowie 16 Grundlagenwerke zum Thema Organisations- und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement veröffentlicht. 2007 hat Professor Binner das MITO-Modell als Organisationsentwicklungs-Meta-Modell entwickelt, das als Ordnungsrahmen die Umsetzung der Prozessorientierung in den Organisationen durch die Realisierung des in vielen aktuellen Regelwerken geforderten prozessorientierten Ansatzes zusammen mit dem MITO-Methoden-Tool unterstützt.

relle Transformation mit den neuen Werten und Einstellungen der Mitarbeiter durch die jetzt mögliche transformationale Führung erfolgreich umzusetzen. Die neuen horizontalen Ordnungsstrukturen reduzieren die Komplexität und ermöglichen ein rasches Reagieren auf nicht vorhersehbare Umwelt-, Produkt- und Kundenveränderungen. Dies stärkt die Resilienz aller Beteiligten.

Alle vier Transformationsebenen werden über das MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen im Sinne eines kybernetischen Regelkreises miteinander vernetzt. Die Modelle, Tools und Methoden des MITO-Konfigurationsansatzes unterstützen die Anwender in Bezug auf ihre Methoden- und Fachkompetenz und sichern so beim Change-Management den Erfolg ab.

Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner/jf