

Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement

Das Buch erläutert die konkrete Umsetzung von einer funktionsorientierten Organisation hin zu einer prozessorientierten Organisation mit den dazu notwendigen Modellen, Methoden, Vorgehensweisen und Tools. Der Autor stellt besonders das „Wie“ einer ganzheitlichen prozessorientierten Organisationsentwicklung und -gestaltung – den Weg dorthin – als Grundlage für eine erfolgreiche digitale, kulturelle und soziale Transformation in den Mittelpunkt. Das MITO-Methoden-Tool als ein generischer Methodenbaukasten unterstützt mit vielen Praxisbeispielen die Realisierung. Darüber hinaus behandelt der Autor ausführlich Fragen rund um ein gemeinsames Führungsverständnis für die prozessorientierte Organisation und einer durchgängigen Methodenkompetenz für die Changemanagement-Umsetzung. Auch die Themen einer gemeinsamen Wissens- und Lernplattform zur Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern, die Ablösung von traditionellen funktionsorientierten Strukturen über systematische Anforderungsanalysen und -synthesen, die rollenbasierte Prozessoptimierung und -digitalisierung der end-to-end Prozesse mit der Optimierung der auf den Kunden ausgerichteten Wertschöpfungskette (Organisation 4.0) spielen eine wichtige Rolle.

Ob Mittelstand oder Großunternehmen – das Buch richtet sich an alle Führungskräfte in Unternehmen, die sich mit Changemanagement auseinandersetzen.

Der Inhalt

Prozessorientierte Organisationsentwicklung · Modelle, Methoden, Vorgehensweise und Tools · Handlungsanleitung zur Anwendung des MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatzes · Prozessorientierte Projektorganisation · Systematische Veränderungs-, Anforderungs- und Auswirkungsanalysen · Business(Geschäfts)-modellstrukturierung und -entwicklung · Unternehmenszielableitung und Soll-Kennzahlenzuordnung · Strategieableitung und Handlungsfeldanalysen · Unternehmensspezifische Prozessmodellentwicklung mit ganzheitlichem Business Process Management (BPM) · Entwicklung des Unternehmensführungssystems · Integrierte Managementsystem (IMS)-Implementierung · Prozessdigitalisierung und prozessorientierte ERP/PPS/MES-Implementierung · Ganzheitliche Prozessgestaltungs- und -optimierungskonzepte · Prozessleistungsmessung und -controlling · Prozess- und Organisationsevaluierung

Der Autor

Prof. Dr. Hartmut F. Binner studierte nach seiner Ingenieurausbildung an der Fachhochschule Hannover Maschinenbau an der Universität Hannover. Anschließend promovierte er am Institut für Fabrikanlagen. An der Hochschule Hannover leitete er im Fachbereich Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik das Prozessmanagement II-Labor. Innerhalb der letzten 20 Jahre veröffentlichte er über 500 Zeitschriften-Beiträge und 16 Grundlagenwerke zum Thema Organisations- und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement.

ISBN 978-3-658-20661-1



► springer-vieweg.de

Binner

Hartmut F. Binner



Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement

Organisation 4.0: MITO-Konfigurations- management

Masterplan zur prozessorientierten
Organisation

EBOOK INSIDE

 Springer Vieweg

Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement

Hartmut F. Binner

Organisation 4.0: MITO-Konfigurations- management

Masterplan zur prozessorientierten
Organisation

Hartmut F. Binner
Prof. Binner Akademie
Hannover, Deutschland

ISBN 978-3-658-20661-1 ISBN 978-3-658-20662-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20662-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort: Organisation 4.0

Es gibt inzwischen unzählige Bücher über die Organisationsentwicklung und -gestaltung. Erläutert werden in der Regel mit immer ähnlichen Formulierungen der Organisationsthemen die Herausforderungen an die Unternehmen oder an das Management und was zu tun ist, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Fast ausschließlich steht dabei als einzige Gestaltungsoption die funktionsorientierte Organisationsstruktur im Fokus. Dass es seit Anfang der 1990er-Jahre hier eine Alternative mit der prozessorientierten Organisationsentwicklung gibt, ist bisher in den Organisations- und BWL-Grundlagenwerken gar nicht bzw. nicht ausführlich gewürdigt.

Deshalb steht in diesem Buch in Bezug auf eine ganzheitliche prozessorientierte Organisationsentwicklung und -gestaltung besonders das „**Wie**“ im Mittelpunkt. Und dies sehr detailliert und mit vielen Anwendungsbeispielen. Wobei die grundsätzliche Problemstellung eigentlich sehr einfach ist. Nach Peter F. Drucker ist es nur die Beantwortung der Frage:

„Wie kann ich meine Geschäftsidee bzw. mein Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen?“

Dafür ist es notwendig, effiziente und effektive Organisationsstrukturen mit Rollen und Regeln zu schaffen. Die Organisation wird in diesem Buch im Schwerpunkt aus der instrumentellen Sicht, d. h. als zentrales Führungsinstrument mit der Gesamtheit aller Regeln, die sich auf die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen (Aufbauorganisation) sowie zum zweiten auf die Abwicklung von Arbeitsprozessen (Ablauforganisation) betrachtet. Allerdings hier nicht in der üblichen klassischen, d. h. funktionsorientierten Reihenfolge mit Aufgabenanalyse, -synthese und hierarchischer Stellenbildung, sondern genau umgekehrt. Erkenntnisobjekt ist die gegenüber der vertikalen, d. h. hierarchischen Organisationsstruktur die um 90° gedrehte horizontale Wertschöpfungskette in der rollenbasierten Swimlane-Darstellung als neuen Ordnungsstruktur, die auf die Maximierung des Kundennutzens ausgerichtet ist.

Erst aus der detaillierten rollenbasierten Beschreibung des hinter dieser Wertschöpfungskette stehenden end-to-end-Businessprozesses in der Swimlane-Darstellung ergeben sich die Prozessaufgaben und -verantwortlichkeiten ohne funktionale Barrieren. Dies mit

einer hohen Datendurchgängigkeit, wie sie die Prozessdigitalisierung mit ihren neuen Informationstechnologien wie Cloud Computing, Enterprise Mobility, Social Business, Big Data ermöglicht.

Schwierig wird die Antwort auf die oben genannte einfache Fragestellung nach den optimalen Ordnungsstrukturen aufgrund der intern und extern ablaufenden Veränderungsprozessen in vielen Bereichen, beispielsweise in Bezug auf Kunden, Märkte, Prozesse, Materialien, Technologien, Regularien und anderen. Dabei stetig ablaufende Veränderungen werden auch als Megatrends bezeichnet. Im Gegensatz zur funktionsorientierten Organisation ist der Manager aufgrund der vorhandenen prozessorientierten Ordnungsstrukturen jetzt in der Lage, diese Veränderungen in Sinne von Change-management frühzeitig zu erkennen und sein Businessmodell agil anzupassen, um weiter erfolgreich zu sein.

Bereits 1993 hat der Verfasser dieses Buches ein Buch mit dem Titel „Strategie des General Managements (GMS)“ – Ausweg aus der Krise – verfasst, in dem sehr ausführlich das „Was“, d. h. die notwendigen Aktivitäten beschrieben sind, um die damals aktuelle japanische Bedrohung abzuwehren. In sehr ähnlicher Struktur wie in diesem vorliegenden Werk mit den 12 Masterplanschritten zur Organisation 4.0-Implementierung, aber auch in allen weiteren ca. 20 Werken des Autors, ist die systematische Vorgehensweise als roter Faden erkennbar. Jetzt aber erstmalig als umfassender, ganzheitlicher und integrierter Konfigurationsansatz zur Umsetzung der prozessorientierten Organisation mit einer ganzen Anzahl bereitgestellter Modelle, Methoden, Vorgehensweise und Tools. Sie sollen dem Leser die Kompetenzen vermitteln, erfolgreich den Changemanagementprozess durchzuführen. Dabei finden sich auch die bereits 1993 beschriebenen Swimlane- und Enterprise-Ebenenmodelle wieder, die der Verfasser in den 1980er-Jahren entwickelt hat. Sie sind jetzt eingebunden in den übergeordneten MITO-Meta-Gestaltungsansatz und werden mithilfe des in den letzten Jahren entwickelten MITO-Methoden-Tool problemspezifisch umgesetzt. Damit werden viele Organisationsaufgaben, wie z. B. auch im oben erwähnten „GMS-Buch“ tatsächlich effektiv und effizient umsetzbar.

Inhaltsverzeichnis

1	Prozessorientierte Organisationsentwicklung	1
1.1	Paradigmenwechsel	1
1.2	Managementsummary	10
1.3	Industrielle Organisationsentwicklung und ihre Theorien	17
1.4	Verständnis der prozessorientierten Organisation	22
1.5	MITO-Modellstruktur für weitere Organisations-Grundkonzepte	25
1.6	Masterplan als strategischer Organisationsentwicklungs- und -gestaltungspfad	28
1.7	Hinweise für den Leser	33
1.8	Verknüpfung der fünf Ziel-, Strategie-, Handlungs- und Gestaltungsfelder zur prozessorientierten Organisationsentwicklung	37
1.9	Fünf Gestaltungsdimensionen des ganzheitlichen BPM	41
1.10	Systematische Changemanagement-Regelkreisumsetzung	43
	Literatur	50
2	Modelle, Methoden, Vorgehensweise und Tools des Organisation	
	4.0-Konfigurationsmanagement-Ansatzes	53
2.1	MITO-Organisation 4.0-Konfigurationsmanagementinhalte	53
2.2	MITO-Modell-Beschreibung	55
2.3	MITO-Schichtenmodellbildung	60
2.4	Enterprise Architektur-Ebenenmodell	67
2.5	Rollenbasiertes Swimlane-Modell zur Prozessdarstellung	70
2.6	MITO-Produktlebenszyklus-Modell (PLM)	73
2.7	MITO-Methoden-Tool-Aufbau und -Inhalt	75
2.8	MITO-Tool-Analysen und -Auswertungen	81
2.9	MITO-Referenz-Templates und -Kataloge	86
2.10	Unterschiedliche Bündelungen der Modelle innerhalb des MITO- Konfigurationsmanagement-Ansatzes zur Wissensgenerierung	88
	Literatur	92

3 Handlungsanleitung zur Anwendung des MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatzes	93
3.1 Gegenüberstellung von funktions- und prozessorientierten Organisationseinheiten.	100
3.2 Inhalte der funktionalen und prozessorientierten Primärorganisation.	104
3.3 Anwendung des Kongruenzprinzips	106
3.4 Prozessbezogene Organisationseinheiten mit Strukturierung und Verknüpfung.	109
3.5 Prozessorientierte Konfiguration von Organisationseinheiten und Leitungsspannen	113
3.6 Divisionale, funktionale und prozessorientierte Organisationskonzepte als Form der Primärorganisation	115
3.7 Prozessorientierte Gestaltungsprinzipien für das prozessorientierte Ziel-, Prozess- und Führungssystem	118
3.8 Anforderungen an die Methodenkompetenz	121
3.9 Nutzen des MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatzes.	124
Literatur.	126
4 Business(Geschäfts)modellstrukturierung und -entwicklung	127
4.1 Zentrale Businessmodell-Fragestellungen.	127
4.2 MITO-modellbezogene Geschäfts(Business)modellstrukturierung und -entwicklung	131
4.3 Nachhaltige Businessrealisierung über ganzheitliches Business Process Management (BPM).	133
4.4 Ursachen und Hemmnisse bei der Businessmodellumsetzung	136
4.5 MITO-modellbezogene Anstöße zur Geschäftsmodellveränderung	139
4.6 MITO-Methoden-Tool-gestützte Geschäfts-/Businessplanbewertung	142
4.7 Business-Erfolgsmotto „Dem Kunden einen Nutzen bieten“	144
Literatur.	147
5 Prozessorientierte Projektorganisation zur Organisation 4.0-Umsetzung	149
5.1 Integrierter Prozess- und Projektmanagement-Gestaltungsansatz.	149
5.2 Gründe für das Scheitern von Prozessimplementierungsprojekten	152
5.3 Systematische Projekt- und Prozessstakeholderanalyse	154
5.4 Prozessorientierte Projektdurchführung.	157
5.5 Projektmanagement-Phasen-Strukturpläne	164
5.6 Projektorientiertes Innovationsmanagementmanagement	168
5.7 Produktbezogener Innovationsprozess.	171
5.8 Agiles Projektmanagement bei der Softwareentwicklung.	174
5.9 Agile Prinzipienanwendung bei Prozessveränderungsprojekten.	178
5.10 Systematisches Projektmanagement zur agilen Changemanagementumsetzung des Businessmodells	181
5.11 Systematische Komplexitäts- und Unsicherheitsanalyse zur Pojektrisikoreduzierung	185

6 Systematische Veränderungs-, Anforderungs- und	
Auswirkungsanalysen	191
6.1 Grundfragen zur Zukunft der Arbeitswelt	191
6.2 Systematische Veränderungsanalyse	194
6.3 Systematische Megatrend-Handlungsbedarfsanalysen	196
6.4 Systematische Anforderungsanalyse	200
6.5 Systematische Auswirkungsanalyse.	204
6.6 Systematische Anwendung der Szenariotechnik	205
6.7 Systematische Changemanagement-Zielableitung	210
6.8 Systematische Turbulenz- und Wandlungsfähigkeitsbewertung von Geschäftsprozessen	212
6.9 Hauptansatzpunkte zur agilen Organisations- und Prozessveränderungsanpassung	214
7 Unternehmenszielableitung mit Soll-Kennzahlenzuordnung	219
7.1 Vorgabe von Formal- und Sachzielen	219
7.2 Systematische ganzheitliche Zielsystementwicklung	223
7.3 Balanced Scorecard-bezogene Kennzahlensystementwicklung	226
7.4 MITO-gestützte Balanced Scorecard(BSC)-Entwicklungsvarianten.	229
7.5 Systematische Zielbeziehungs-, wechselwirkungs- und Zielanforderungsanalysen	234
7.6 Erstellung von Struktur- und Leistungskennzahlen zur Zielerfüllungsbewertung	237
7.7 Swimlanebezogene Prozesskennzahlenzuordnung und -messung.	242
7.8 Prozessbezogene Messpunktzuzuordnung.	244
7.9 Durchgängiger Zielvereinbarungsprozess	249
7.10 Prozessbezogenes Prämienberechnungsmodell – Individuelle Zielvereinbarung als Bestandteil der Leistungsbeurteilung.	252
Literatur.	254
8 Strategieableitung und Handlungsfeldanalysen	255
8.1 Systematische Strategieentwicklung	255
8.2 Marktverhaltens- und Wettbewerbsstrategieableitung.	259
8.3 Umsetzung der General-Management-Strategie über das MITO- und Swimlane-Prozessmodell.	262
8.4 Handlungsbedarfsanalyse mit Strategieableitung	265
8.5 Systematische SWOT-Analyse	270
8.6 Interne Leistungsbewertung gegenüber der Konkurrenz.	275
8.7 Systematische Unternehmenskompetenz- und Produktlebenszyklusanalyse	276
8.8 Marktstrategieentwicklung, Marktattraktivitätsanalyse und strategische Ausrichtung	279
8.9 Integrierte Markt-, Wettbewerbs-, Produkt- und Produktionsstrategieentwicklung.	283

8.10 Wertekultur, Leitbild und Verhaltenskodex fördert Unternehmenszielerreichung und Strategieumsetzung	287
Literatur.	290
9 Unternehmensspezifische Prozessmodellentwicklung mit ganzheitlichem Business Process Management (BPM)	291
9.1 Unterschiede bei der Organisationskonzeptentwicklung.	291
9.2 Implementierung einer Prozessorganisation	293
9.3 Swimlanebasierte Rollenbeschreibung des Prozessowners.	296
9.4 Zehn Gestaltungsschritte und -prinzipien für die ganzheitliche BPM- Umsetzung	298
9.5 Systematische Prozessanalyse und -beschreibung mit Schlüsselprozessauswahl	301
9.6 Systematische Aufgaben-, Leistungsarten- und Standardisierungsanalyse . . .	308
9.7 Systematische Schnittstellenanalyse	312
9.8 Methodengestützte Umsetzungs-Balance zwischen den fünf Organisationsgestaltungsdimensionen: „Management, Mitarbeiter, Organisation, Technik und Produkt (Kunde)“	316
9.9 Systematische Schwachstellenanalyse und -optimierung	318
9.10 Systematische BPM-Umsetzung in zwei Abschnitten.	321
Literatur.	323
10 Entwicklung des Unternehmensführungssystems	325
10.1 Ziel und Zweck des Führungssystems	325
10.2 MITO-Führungssystemstruktur und -inhalte	329
10.3 Systematische Führungssystementwicklung mit Standards und Leitlinien	331
10.4 Implementierung des strategischen und operativen Führungssystems . . .	334
10.5 Prozessbezogenes Führungs- und Leitungsbeziehungsgefüge (Balance)	337
10.6 Systematische Führungssystem-Instrumentenauswahl	343
10.7 Führungskompetenz- und Führungsqualifizierungsbedarfsanalysen.	345
10.8 Systematische Personalentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung	349
10.9 Systematische Mitarbeiterfähigkeits- und Kompetenzbewertung	351
10.10 Unternehmenskultur- und -ethikanalyse	363
10.11 Systematische Führungs- bzw. Leitungsspannenanalyse.	367
10.12 Systematische Führungsstilbewertung.	368
Literatur.	370
11 Integrierte Managementsystem(IMS)-Implementierung	371
11.1 High Level Struktur für Integrierte Managementsysteme (IMS)	371
11.2 Systematische QM-System-Implementierung nach Revision der DIN EN ISO 9001:2015.	376
11.3 Systematische Gesundheits-Management- System-Implementierung.	378

11.4	Systematische Arbeitsschutz-Management-System(AMS)- Implementierung	382
11.5	Systematische durchgängige Gefahrenanalyse	387
11.6	Systematische Gefährdungs- und Schadenspotenzialanalyse	389
11.7	Systematische Risikomanagement-System-Implementierung.	392
11.8	Systematische Compliancemanagement- System-Implementierung.	398
11.9	Systematische Durchführung einer arbeitsplatzbezogenen Anti- Korruptionsmanagement-System-Implementierung	402
11.10	Systematische Wissensmanagement- System-Implementierung	408
12	Prozessdigitalisierung und prozessorientierte ERP/PPS/MES- Implementierung.	415
12.1	Digitale Transformation verändert Geschäftsmodelle.	415
12.2	Cloud Computing und Big Data	416
12.3	Industrie 4.0 und Enterprise Mobility	419
12.4	Agile Internetgeschäftsmodelle	423
12.5	Organisation 4.0 als Antwort auf die Prozessdigitalisierung.	425
12.6	Systematische Prozessdigitalisierungsstrategieentwicklung und Prozessdigitalisierungsgradbewertung.	431
12.7	Menschengerechte Arbeitsgestaltung im Rahmen von Organisation 4.0. . .	435
12.8	Prozessorientierte IT-Applikationsimplementierung.	439
12.9	Systematische Verbesserung der Prozess-Usability.	442
12.10	Zehn Schritte der innovativen Veränderung von Geschäftsprozessen. . . .	445
	Literatur.	446
13	Ganzheitliche Prozessgestaltungs- und -optimierungskonzepte.	447
13.1	Bestandteile einer ganzheitlichen Prozessanalyse	447
13.2	Strukturierung der ganzheitlichen Prozessanalyse.	451
13.3	Agiles Business Process Management.	454
13.4	Systematische Prozess-Potenzialanalysen	457
13.5	Systematische Prozessleistungsarten- und Wertkettenanalyse.	459
13.6	Systematische KVP-Analysen	463
13.7	Systematische Fehler- und Störgrößeanalyse	469
13.8	Systematische Lean Management-Umsetzung	472
13.9	Ganzheitlicher Produktionssystem(GPS) – und Industrial Engineering- Einsatz	476
13.10	Systematische Erfassung und Bewertung psychischer Belastungsrisiken in der Arbeit.	479
13.11	MITO-gestützte SCM-SCOR-Prozessprofil-Konfiguration.	483
	Literatur.	487
14	Prozessleistungsmessung und -controlling	489
14.1	Prozessbezogene Wirksamkeitsprüfungsvarianten	489
14.2	Strukturierung und Aufgaben eines prozessorientierten Controllingsystems	491

14.3	Durchgängiges Controllingsystem zur Prozesssteuerung und -überwachung	492
14.4	Systematische durchgängige Prozesskostenrechnung	495
14.5	Systematische prozessbezogene Unternehmensqualitätsbewertung	499
14.6	Systematische Zielbewertung beim Produktentstehungsprozess	499
14.7	Systematische Prozessbewertung und -evaluierung	507
14.8	Systematische Prozessnutzenbewertung	511
14.9	Systematische Prozessreifegradermittlung	512
14.10	Systematisches IT-Security-Prozessaudit	514
	Literatur	518
15	Ganzheitliche Organisations- und Organisationsformevaluierung mit Reifegradbewertung	519
15.1	Methodengestützte Bewertungsvarianten	519
15.2	Klassische Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen	522
15.3	Systematische Management-Reviews und Auditdurchführung	524
15.4	Systematischer Organisationscheck	527
15.5	Das neutrale MITO-Maturity Model für die integrierte Legal-Compliance-Evaluierungs- und Reifegrad-Bewertung	533
15.6	Systematische EFQM-Modellbewertung	535
15.7	Systematische CMMI-Reifegradbewertung	538
15.8	Systematische externe und interne Anforderungsbewertung an Organisationskonzepte	545
15.9	Systematische Effizienzbewertung von Organisationskonzepten	548
15.10	MITO-gestützte Organisationsgradbestimmung	552
	Literatur	555
	Zusammenfassung und Ausblick	557
	Literatur	561
	Stichwortverzeichnis	593



Prozessorientierte Organisationsentwicklung

1

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird auf die bisherige individuelle Organisationsentwicklung und Unternehmensführung mit ihren verschiedensten wissenschaftlichen durchweg funktionsorientierten Theorien seit Adam Smith eingegangen und anschließend die Notwendigkeit des prozessorientierten Ansatzes und den damit verbundenen Paradigmenwechsel diskutiert. Vorgestellt wird ein Masterplan, bestehend aus 12 Schritten zur nachhaltigen prozessorientierten Organisationsentwicklung und -gestaltung – hier als Organisation 4.0 bezeichnet – der unter Einbindung der neuen Informationstechnologien wie Big Data, Cloud Computing, Enterprise Mobility und Social Media als Ordnungsstruktur eine optimale horizontale, auf den Kunden ausgerichtete Wertschöpfungskette vorgibt.

1.1 Paradigmenwechsel

Für den nachhaltigen Wettbewerbserfolg eines Unternehmens ist entscheidend, wie effizient und effektiv der auf den Kunden ausgerichtete Businessprozess mit der entsprechenden IT-Unterstützung abläuft. Hierbei sind die Mitarbeiter mit einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Deshalb stehen sie auch bei vielen Rationalisierungsprojekten im Mittelpunkt. Allerdings sind die Führungskräfte für den Unternehmenserfolg aufgrund der von praktizierten Werte- und Unternehmenskultur noch viel wichtiger und es wird Zeit, hierauf einen verstärkten Fokus zu legen. Diese Erkenntnis ist allerdings nicht neu. Im ersten Jahrgang der Zeitschrift für Organisation von 1899, Vorläufer der heutigen Zeitschrift für Organisation (zfo), des Verbandsorgans der Gesellschaft für Organisation (gfo) in Deutschland, wird von dem Herausgeber Herrn *Julius Gladiz* im ersten Jahrgang in der Nr. 10/11 von 1899 unter der Überschrift „Grundgedanken für das Organisationswesen“ Folgendes ausgeführt:

„Die Verwirklichung der Organisationsidee entspringt in erster Linie dem Bedürfnis eine Ordnung zu schaffen, die es ermöglicht, trotz immer größerer Ausdehnung des Geschäftes stets eine vollkommene Sicherheit zu bewahren. Ordnung muss sein, aber die Ordnung allein genügt nicht. Es muss ein System darin liegen. Mit einem Wort, es bedarf der Organisation. Als Organisation sind aber nicht bloß die Anordnungen und Sektionen zur Erledigung aller geschäftlichen Funktionen zu bezeichnen. Vielmehr sind das Wichtigere die Führungskräfte, die die Verwaltung sowie das gesamte Personal zur gründlichen Erledigung aller Aufgaben durch regelmäßige Anleitung und Kontrolle heranbilden. Jedes Geschäft ist demnach auch eine Erziehungsanstalt.

Die Organisationsstruktur muss natürlich gründlich schriftlich festgelegt werden, so dass sie auf diese Weise ein System ausbildet. Mittels dessen kann sich jeder in sein Amt neu eintretende Mitarbeiter durch einige Stunden Studium über seine Funktion und deren Eingreifen in die Ämter anderer unterrichten. In diesem kann er im Zweifelsfall immer wieder nachschlagen, so dass der Vorgesetzte sich das Informieren sparen und ein Streit über Gesagtes und nicht Gesagtes über Art und Weise der Funktion nicht entstehen kann. Zum Zwecks des leichten Nachschlagens sollten alle Arten von Instruktionen und Tagebüchern übersichtlich mit seitlichen Stichwörtern versehen und mit diesen registriert sein“.

Hierzu werden jetzt auch noch weitere Ausführungen in diesem Aufsatz vorgenommen. Anschließend kommt ebenfalls ein sehr wichtiger Grundgedanke:

„Der Gesamtgeist des Inhabers und seines Führungspersonals führt das ganze Geschäft und dieses wird jenen widerspiegeln. Der Gesamtgeist soll durch moralische Grundsätze beherrscht sein, die ebenso für den Kommiss wie für den Chef Geltung haben sollen. Daher besteht die halbe Geschäftsausübung des Leiters in der richtigen Auswahl seiner Führungskräfte und dieser in der Sorge für geeignete Gehilfen jeder Art. Gründliche Auswahl letzterer erspart die Hälfte ihrer Heranbildung, die der zweite Hauptteil der Geschäftskunst ist. Bei der Auswahl der Mitarbeiter sei man also äußerst gewissenhaft und vorsichtig! Man beweise Selbstachtung. An der Auswahl der Gehilfen erkennt man den Meister. Man versperre den guten Platz nicht durch Unwürdige, es wäre verkehrte Rücksicht. Hat man aber einen Mitarbeiter brauchbar gefunden, so halte man unter allen Umständen treu an ihm fest und nehme seine kleinen Fehler, die ja jeder hat, in Kauf und mache ihm gelegentlich möglichst schonend darauf aufmerksam, wenn man mit ihm alleine ist. Man berücksichtige möglichst die Eigenheiten einer Individualität, aber verwahre sich gegen Anmaßung des jungen Mannes, der in Güte – wenn möglich –, in Strenge – wenn nötig – zu erziehen ist.“

Auch wenn heute natürlich nicht mehr die Erziehung der Mitarbeiter im Fokus steht, so sind doch die Anforderungen an die Führungskräfte und an die Unternehmensleitung in Bezug auf Unternehmenskultur und Ethik auch nach 115 Jahren noch genauso gültig, wenn das Wort „Erziehung“ durch „Qualifizierung“ ersetzt wird. Umso wichtiger ist es, dass über ein prozessorientiertes Organisationssystem, bestehend aus Ziel-, Prozess- und Führungssystem, wie es nachfolgend erläutert wird, den Führungskräften eine Hilfestellung für die Führung ihrer Mitarbeiter zu geben, damit im Konsens aller Beteiligten der einleitend angestrebte, nachhaltig wirtschaftliche Erfolg für die Organisation eintritt.

Diese Forderung nach einem prozessorientierten Organisationssystem basiert auf den Anfang der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts erzielten Ergebnissen eines internationalen Leistungsvergleiches von Automobilproduzenten durch das MIT in Amerika aufgrund der

überlegenen japanischen Rationalisierungskonzepte. Seit dieser Zeit wird von einem Paradigmenwechsel von der funktions- zur prozessorientierten Organisationsentwicklung gesprochen. Dieser prozessorientierte Ansatz – obwohl heute in allen relevanten Normen und Regelwerken gefordert – hat sich als Paradigma bisher in Deutschland nicht durchgesetzt. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass fast in allen führenden Organisationslehrstühlen in Deutschland aus wissenschaftlicher Sicht kaum Akzeptanz vorhanden ist, diesen Paradigmenwechsel zu bestätigen bzw. zu unterstützen. Es überwiegt in den wissenschaftlichen Publikationen und Grundlagenwerken die Beschreibung der funktionsorientierten Denkweise bei der Organisationsentwicklung, d. h. mit der klassischen Differenzierung in den zwei Schritten:

1. Aufbauorganisationserstellung mit dem Organigramm als Ergebnis.
2. Ablauforganisationsableitung, häufig mit Zuordnung der prozessorientierten Sichtweise.

Dieser hierarchisch orientierte Ansatz betont die arbeitsteilige Durchführung mit den bekannten Schwachstellen in Bezug auf mangelnde Kundenorientierung, ausgeprägtem Abteilungsdenken und der daraus resultierenden Schnittstellenproblematik. Weiter berücksichtigt er auch nicht die stattgefundenen Marktveränderungen von Verkäufer- zu Käufermärkten und den daraus resultierenden Wechsel von der Input- zur Output-orientierten Unternehmenssteuerung. Dieses Beharrungsvermögen auf dem ersten Organisationsgestaltungsparadigma ist auch deshalb verwunderlich, weil die bisherigen funktionsorientierten Unternehmensphilosophien, Managementrollen und Organisationsgrundmodelle – wie später gezeigt – ohne große Änderungen auf die prozessorientierte Organisationsicht übertragbar wären.

In prozessorientierten Organisationen wird die Organigramm-bezogene Organisationsstruktur durch das unternehmensspezifische Prozessmodell ersetzt. Die rollenbezogene Aufgabenzuordnung bestimmt den Arbeitsablauf in Prozessteams mit Selbstmanagement und Eigenverantwortlichkeit. Daraus resultiert auch die vielfach diskutierte Forderung nach dem Wandel in der Führungskultur, dem die in klassischer Organisationslehre ausgebildeten Manager aber nur schwer folgen können und deshalb die Prozessorganisations-sicht lieber an die Mitarbeiter delegieren, um selber weiter funktionsorientiert zu denken und zu handeln.

Auch heute lautet die zentrale Frage für Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Deutschland, wie unter den derzeitigen Rahmenbedingungen im globalen Umfeld die Produktion oder Dienstleistungserstellung an Hochlohnstandorten organisiert und die Wertschöpfungsketten bereichsübergreifend möglichst einfach und transparent modelliert und umgesetzt werden können, um gegenüber der internationalen Konkurrenz erfolgreich agieren zu können.

Das Management eines Unternehmens muss sich in Bezug auf sein spezielles Business(Geschäfts)modell kontinuierlich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung zweckorientierter Ziele und Ausrichtungen seiner Organisation beschäftigen, um die richtigen Antworten auf diese einleitend genannte zentrale Frage zu finden.

Für die Entwicklung und Gestaltung einer effektiven und effizienten prozessorientierten Organisation ist nach Thom, Norbert 1992a das Management zuständig, das weitere Fragen richtig beantwortet muss. Beispielsweise:

- Welche Vorgehensschritte sind zweckmäßig?
- Welche Methoden und Techniken stehen zur Verfügung?
- Wo liegen die alternativen Gestaltungsmöglichkeiten?
- Welche Auswahlkriterien sind einzusetzen?
- Wie kann Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Prozesses gewährleistet werden?
- Wie soll mit Widerständen umgegangen werden?

Hierauf die richtigen Antworten zu geben, ist das Ziel dieses Buches, weil sich daraus die strategischen Managementaufgaben ergeben, um innerhalb der zu schaffenden prozessbezogenen Aufbau- und Ablauforganisationsstruktur die vorhandenen Mittel und Potenziale strategisch so einsetzen, dass die dahinter stehenden Unternehmensziele bei der Produkt- und Dienstleistungsherstellung voll erfüllt werden.

Begründet wurde dies – wie oben bereits erläutert – durch die MIT-Studie in Amerika „The machine that changed the world“ von *Jim Womack, Daniel Jones; Daniel Roos*, deutsche Übersetzung von *Wilfried Hof* unter dem Titel: „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“. Mit der Veröffentlichung des „Toyota Prinzips“ hat dieser neue prozessorientierte Ansatz – häufig auch bereits als Paradigmenwechsel angekündigt – ständig an Gewicht gewonnen.

Nach über 25 Jahren Umsetzungserfahrung lassen sich die Merkmale der beiden Organisationsgestaltungskonzepte mit Risiken und Erfolgsfaktoren in Abb. 1.1 aufzeigen. Deutlich werden die unterschiedlichen Organisationsstruktur-Betrachtungsweisen. Die funktionsorientierte Sichtweise ist vertikal, d. h. auf die hierarchische Aufgabenzergliederung, die prozessbezogene Sichtweise horizontal, d. h. auf den Kunden ausgerichtet.

Bei der Aufzählung der Merkmale der vertikalen Organisationsstruktur überwiegen zwar die Negativaspekte. Aber die begründete Massenproduktion in den letzten 200 Jahren hat volkswirtschaftlich dazu geführt, dass durch hoch spezialisierte Experten ein enormer Anstieg des Lebensstandards aufgrund der qualitativ und quantitativ verbesserten Güterversorgung möglich wurde. Des Weiteren hat die durch die Arbeitsteilung erst ermöglichte Mechanisierung und Automatisierung in der Produktion dazu beigetragen, den Menschen teilweise von harter körperlicher Arbeit zu befreien. Gleichzeitig wurde es möglich, die Arbeitszeiten zu verkürzen, weil durch den Maschineneinsatz die Produktivität gesichert war. Je weitgehender allerdings diese Spezialisierung in horizontaler Richtung durch kleinere Arbeitsinhalte und vertikal durch die Trennung von Kopf- und Handarbeit (Taylorismus) fortschritt, umso mehr Hierarchieebenen bildeten sich, die nur noch mit einem enormen Koordinationsaufwand zu führen waren. Dabei hat sich eine ganze Anzahl von Defiziten herausgestellt, die erst jetzt in das Bewusstsein der verantwortlichen Führungskräfte dringen und einen erheblichen Veränderungsdruck erzeugen. Durch die Diskussion zur Prozessorientierung in den letzten Jahren wurde immer klarer, dass jetzt

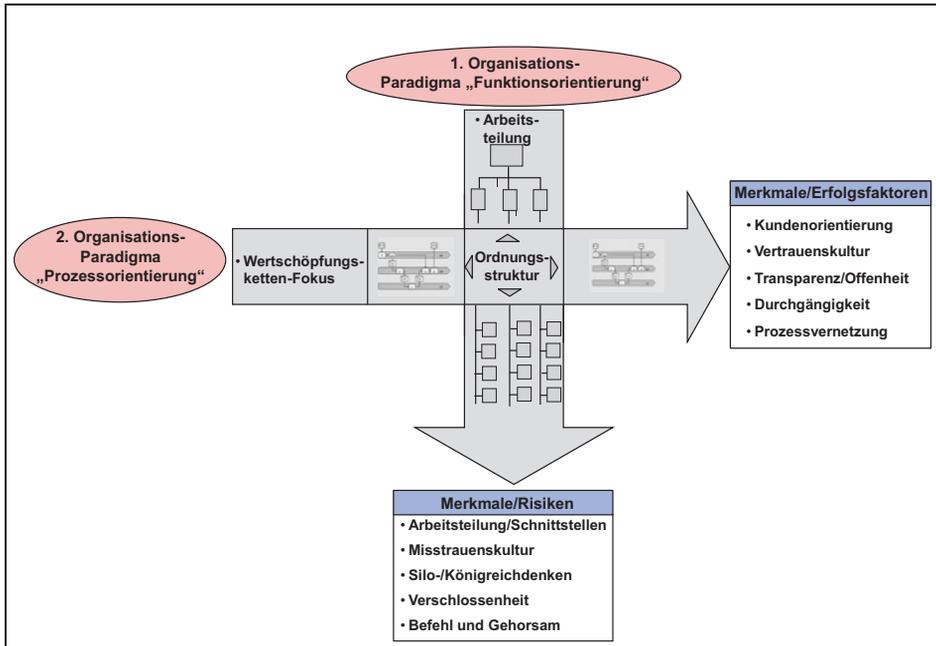


Abb. 1.1 Merkmale, Erfolgsfaktoren und Risiken der Organisationsgestaltungs-Paradigmen

eine Alternative bei der Organisationsgestaltung und -entwicklung entstanden ist, mit der die aktuellen organisatorischen Defizite, z. B. in Bezug auf Mitarbeiterpartizipation, Datendurchgängigkeit, Schnittstellenreduzierung, behoben werden können.

Wenn die Ergebnisse der Unternehmens- und Mitarbeiterführung aus Sicht der Kundenorientierung zu bewerten sind, so ist die gravierende Schwachstelle bei der funktionsorientierten Führungsorganisation der fehlende Kundenbezug und die dadurch zu schwach ausgeprägte Kundenorientierung. Die bei der Funktionsorientierung durchzuführende Vernetzung von hoch spezialisierten Funktionen über zahlreiche Hierarchieebenen führt – wegen der zahlreichen Schnittstellen – zu einer fehlenden ganzheitlichen Sicht und damit nur zum Erreichen des Teilloptimums innerhalb des jeweiligen Funktionsbereiches, wobei der Kunde häufig gar nicht wahrgenommen wird.

Die nicht in den direkten Wertschöpfungsprozess integrierten Unterstützungsfunktionen wie Disposition, Wartung, Instandhaltung oder Qualitätsmanagement bewirken als eigene Abteilung, zusammen mit den vom Management zur persönlichen Unterstützung eingesetzten Stäben zusätzliche Schnittstellen. Die Folge ist, wie Abb. 1.2 zeigt, ein teurer Overhead, ein hoher Koordinierungsaufwand, lange Entscheidungswege und eine hohe Reaktionszeit. Zusätzlich entsteht durch die Beteiligung der vielen Stellen eine überproportionale Aufwandssteigerung, die häufig auch als Bürokratismus zu bezeichnen ist. Es bilden sich einzelne Königreiche innerhalb der Aufbauorganisation mit zu vielen Chefs, die untereinander einen zu hohen Zeit- und Kostenaufwand zur Konsensbildung im Sinne

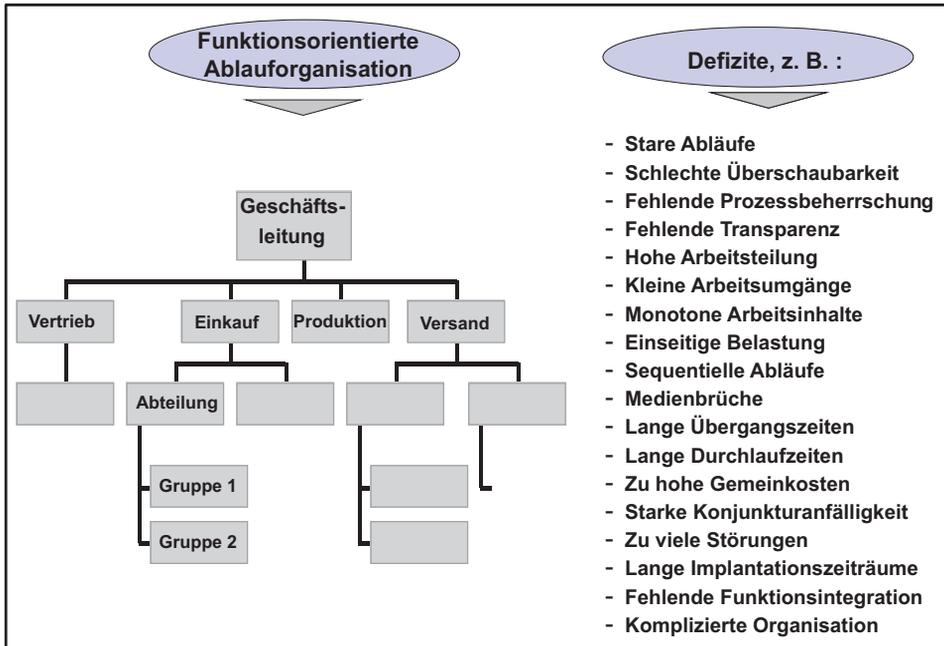


Abb. 1.2 Defizite in der Ablauforganisation bei funktionsorientierten Strukturen

eines Gesamtprozessoptimums betreiben. Gerade deshalb werden auch die Kundenforderungen nicht optimal erfüllt. Zu lange Lieferzeiten, ein schlechter Lieferservice, nicht erfüllte Qualitätsansprüche, fehlende Flexibilität und fehlende Innovationen sind das Ergebnis von derartig funktionsorientiert geführten Organisationen.

Die über die Unternehmenslebenszeit immer weiter ausufernde Reglementierung und Verfeinerung der Arbeitsteilung führt in der Regel stetig zu unklaren Kompetenzen, Funktionsüberlappung, häufiger Doppelarbeit und damit zu einer langsamen internen Abwicklung der Aufträge, begleitet von einer fehlenden Eigenverantwortung und von Motivationsverlusten, da immer wieder Kommunikationsprobleme bei den langen Informationswegen auftreten. Sehr hohe Planungs-, Steuerungs- und Controllingaufwendungen sind notwendig, weil wegen fehlender Eigeninitiative und wenig Verbesserungshinweisen alles nur auf dem Prinzip von Befehl und Gehorsam stattfindet. Dabei kann sich kein Vertrauen zwischen Management und Mitarbeiter aufbauen, vielmehr ist eine Misstrauenskultur entstanden, die sich durch viele zusätzliche Kontrollaktivitäten auszeichnet.

Aus den geschilderten Nachteilen der Funktionsorientierung wird deutlich, dass neue Organisationsformen und Arbeitsstrukturen nötig sind, um die Hauptursachen zu beseitigen, das heißt die ausgeprägte Arbeitsteilung mit dem dazugehörigen Spezialistentum, die damit verbundene Bürokratisierung, die vielen Schnittstellen sowie der hohe Komplexitätsgrad.

Aus den Erkenntnissen der langjährigen Auseinandersetzung mit den Ausprägungen des zweiten industriellen Paradigmas – also der Prozessorientierung – lassen sich folgende Thesen für die prozessorientierte Arbeitsorganisation ableiten:

- Die moderne Organisationslehre mit dem Aufbau effizienter dezentraler Unternehmenseinheiten orientiert sich auf den kundenausgerichtete Geschäftsprozessen.
- Geschäftsprozesse sollen die Arbeitsteilung überwinden und zu einem Gesamtoptimum der im Unternehmen gebildeten Wertschöpfungskette führen
- Das Prozessmanagement ermöglicht die zielgerichtete Ausrichtung aller Aktivitäten innerhalb der Geschäftsprozesse zum Nutzen der Kunden.
- Kosten, Zeilen, Produktivität, Qualität und Lieferservice sind Zielgrößen unterschiedlicher Managementstrategien, die innerhalb der Geschäftsprozesse durch das Prozessmanagement zum maximalen Nutzen des Kunden optimal zu erfüllen sind.
- Auch die Anforderungen weiterer Einzelstrategien des General Managements, wie zum Beispiel Umwelt-, Nachhaltigkeits-, Compliance- oder Controllingmanagement, werden durch das Prozessmanagement umfassend mit abgedeckt.

In Abb. 1.3 sind die Kennzeichen der Prozessorientierung genannt. Bezugspunkt ist der in der Swimlane-Darstellung rollenbasiert abgebildete Geschäftsprozess.

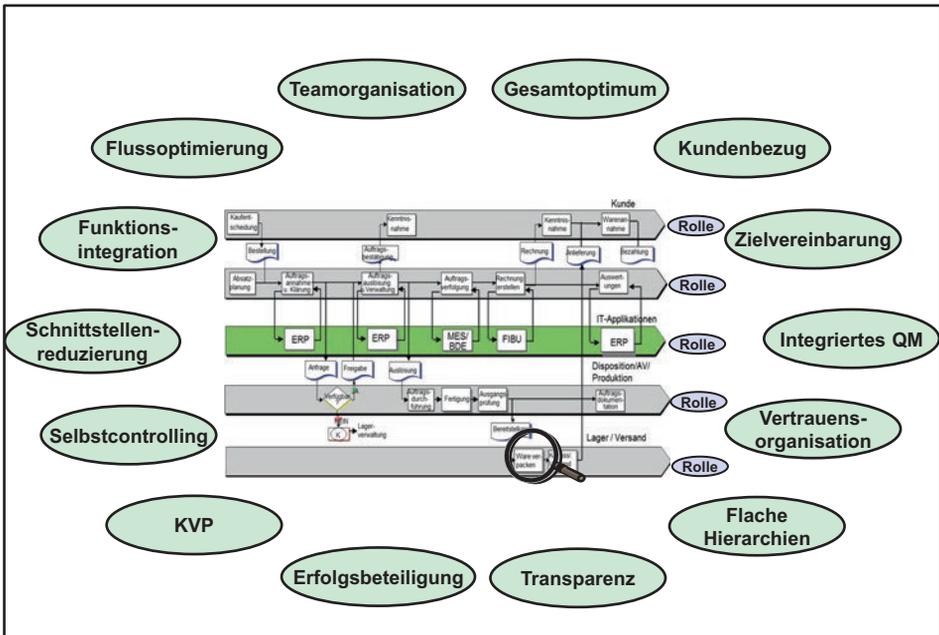


Abb. 1.3 Kennzeichen der Prozessorientierung

Bei der Prozessanalyse und Prozessgestaltung – als Grundlage für die Durchsetzung der Prozessorganisation – werden stellenübergreifend Wirkungszusammenhänge zwischen drei klassischen Organisationssichten „Führung, Aufbau und Ablauf“ deutlich, die bei der bisher praktizierten Zergliederung von Aufgaben mit Zuordnung zu den Stellen die Bildung eines Gesamtoptimums verhindert haben.

Gleichzeitig bündelt die Prozessorganisation die Originalität und Einmaligkeit des vorhandenen Prozess-Know-hows der Mitarbeiter und gibt dabei gleichzeitig Innovations- und Verbesserungsanstöße zurück.

Die visualisierten Prozesse zeigen die internen Kunden-/Lieferantenbeziehungen mit den jeweiligen Zielvorgaben und Erfolgsmessungskriterien, in denen jeder Mitarbeiter gleichzeitig Kunde und Lieferantenfunktionen übernimmt.

Gerade mit der zuletzt genannten Kernthese ist auch die Entwicklung von Dienstleistungsangeboten (-produkten) angesprochen. Hierbei handelt es sich um ableitungsübergreifende Prozessabläufe die innerhalb einer bestimmten Fallgruppe (Organisation) den Leistungsumfang und Inhalt detailliert beschreiben.

Die fundamentalen Unterschiede der beiden Organisationsparadigmen „Funktionsorientierung und Prozessorientierung“ sind zusammengefasst in Abb. 1.4 gezeigt. Die funktionsorientierte Organisationsstruktur ist aufgrund aufbauorganisatorischer Aufgabenzuordnung vertikal, d. h. hierarchisch angelegt und über ein Organigramm abgebildet. Dieses Organigramm ist eine grafische Darstellung der Aufbauorganisation und zeigt über mehrere hierarchische Ebenen die Aufgabenverteilung und die Arbeitsteiligkeit der Stelleninhaber mit den Leitungsbeziehungen zu den nachgelagerten Abteilungen. Hierbei wird die Schnittstellen- und Abgrenzungsproblematik aufgrund der vertikalen und horizontalen Zerlegung des Arbeitsablaufes sehr deutlich.

Dem gegenüber steht die Prozessorientierung mit der Optimierung der horizontalen Wertschöpfungskette zur Erhöhung des Kundennutzens. Diese zeigt sich in einer hohen Variantenvielfalt, kurzen Durchlaufzeiten, schnellen Lieferzeiten und einem guten Preis/Leistungsverhältnis. Für die ganzheitliche Gestaltung dieser Wertschöpfungskette findet das Swimlane-Modell Anwendung. Es zeigt rollenbasiert die Prozessfunktionen aus ihrer sachlich-zeitlich-logischen Verknüpfung bei der Aufgabenerledigung durch die Prozessbeteiligten.

Weiter sind die bereits ebenfalls genannten Paradigmen-Kennzeichen die Unterschiede zwischen Funktionsorientierung und Prozessorientierung herausgearbeitet.

Bei der Funktionsorientierung ist das wesentliche Kennzeichen das Teiloptimum der betrachteten Bereiche oder Abteilungen, die häufig voneinander abgeschottet ihre Interessen wahrnehmen, dies häufig auch zu Lasten der anderen Bereiche.

Dagegen steht bei der Prozessorientierung das Gesamtoptimum des Ablaufes in Bezug auf die Erhöhung des Kundennutzens mit den bereits genannten Vorteilen im Fokus während bei der Funktionsorientierung die vorhandenen Medienbrüche und Fehlerquoten aufgrund der vielen Hierarchieebenen und Schnittstellen der Kundenbezug nicht zulassen. Deshalb wird bei der Prozessorientierung mit Konzentration auf die horizontale Wertschöpfungskette durch flache Hierarchien mit Teamorganisation eine Schnittstellenreduzierung

angestrebt. Diese Schnittstellen verursachen bei der funktionsorientierten Struktur einen hohen Koordinierungsaufwand, der bei der Prozessorientierung aufgrund des Selbstmanagements der Mitarbeiter und der Eigenverantwortung durch die Mitarbeiter sehr viel geringer ist. Weiter führt die vertikale und horizontale Aufgabenerlegung bei der Funktionsorientierung zu kleinen Arbeitsinhalten und damit zur Entmotivierung der Mitarbeiter, weil diese sich nicht mit ihren Aufgaben identifizieren können. Dies schränkt die Leistungsbereitschaft stark ein. Ganz anders dagegen bei der Prozessorientierung. Aufgrund der ganzheitlichen Arbeitsinhalte besteht ein hohes Interesse an einer selbstständigen Arbeitsausführung. Die Mitarbeiter sind motiviert und müssen nicht zu Leistungen angespornt werden. Dies gilt auch für die Verbesserungsansätze. Bei der Funktionsorientierung dominiert die statische Rationalisierung, d. h. die Mitarbeiter sind wenig an Verbesserungen interessiert, weit diese auf Anweisung erfolgt. Viel sinnvoller ist hier die Eigeninitiative mit dem persönlichen Ziel, die Arbeit für sich zu erleichtern und den Stress für sich zu reduzieren.

Aufgrund der neuen Informationstechnologien wie Cloud Computing, Big Data, Enterprise Mobility, Social Business findet eine neue Rollenverteilung statt, hier nachfolgend als Organisation 4.0 beschrieben. Nicht mehr die IT-Abteilung ist für die Prozessgestaltung zuständig, sondern der Mitarbeiter am Ort der Wertschöpfung. Hierbei wird er aufgabenbezogen mit individuellen Apps über Smartphone oder Tablet-PCs im Rahmen von Enterprise Mobility und Big Data unterstützt. Die Mensch-Maschine-Schnittstelle wird dabei immer einfacher und ist intuitiv zu bedienen, z. B. durch Touchscreen, Spracheingabe oder über Körpergesten. Der Prozessorganisator wird damit zum Dirigenten der Prozessdigitalisierung.

1.2 Managementsummary

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die Ablösung der klassischen funktionsorientierten Organisationsstruktur durch die methodengestützte Umsetzung einer prozessorientierten Organisation. Der dafür notwendige Changeprozess wird über den MITO-Konfigurationsansatz mit 12 Masterplanschritten konkret erläutert. Insbesondere steht dabei die swimlanebezogene Rollenbeschreibung als Schlüsselement für den Neubeginn der prozessbezogenen Organisationsentwicklung im Fokus (Abb. 1.5).

Die ausführlich erläuterten 12 Masterplanschritte und ihre anschließend detaillierten Umsetzungsbeschreibungen und Anwendungsbeispiele erheben aus übergeordneter formaler Gestaltungszielsetzung den Anspruch einer

- umfassenden
- integrierten
- ganzheitlichen
- nachhaltigen
- durchgängigen
- methodengestützten

prozessorientierten Organisationsentwicklung und -gestaltung. Zu jedem o. g. Anspruchsmerkmal existiert die in Abb. 1.6 gezeigten Beschreibungs- und Erklärungsmodelle. Im

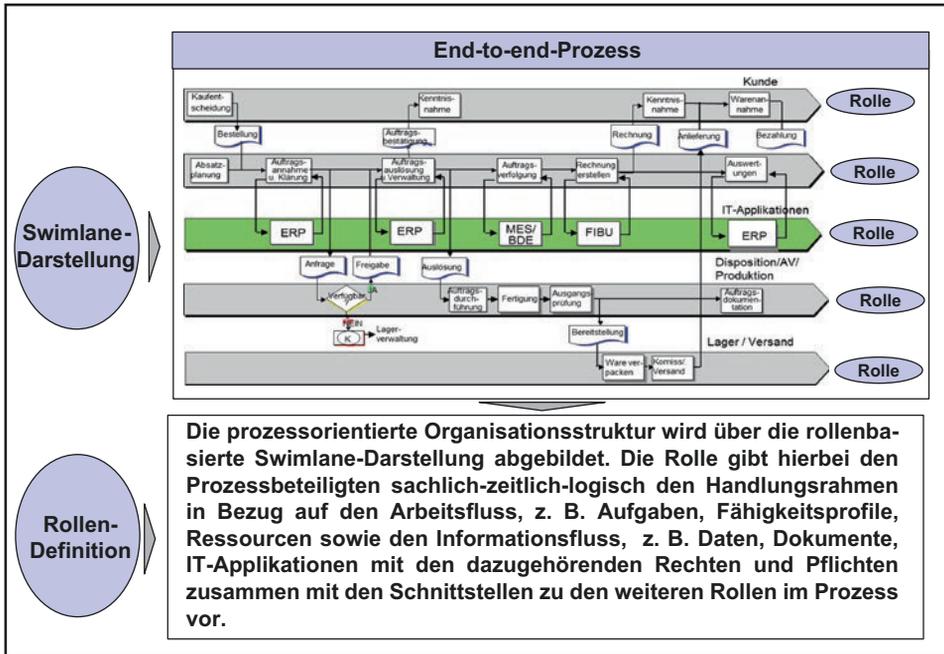


Abb. 1.5 Rollenbasierte Swimlane-Darstellung zur Prozessorganisationsstrukturierung

Mittelpunkt steht dabei das MITO-Modell mit den dort genannten Aktivitäten als Bezugs- und Ordnungsrahmen zur umfassenden und vollständigen Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes.

Wobei die genannten 12 Masterplanschritte nur ein Grundmuster der Vorgehensweise aufzeigen. Es lassen sich im Einzelfall nicht notwendige Masterplanschritte streichen oder weitere Detailschritte einfügen und nach dem gleichen nachfolgend erläuterten Schema methodengestützt umsetzen. Weiter gilt der MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatz, unabhängig von Branche oder Art der hergestellten Produkte und Dienstleistungen.

Wie Abb. 1.7 zeigt, beginnt das Buch in Kap. 1 mit der Erläuterung der Ausgangssituation zusammen mit den organisatorischen Grundlagen und den Gründen für die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Organisation. Dies unter Berücksichtigung der gegenwärtig stattfindenden externen und internen Veränderungsprozesse, die nachfolgend in Kap. 5 „Veränderungsanalyse“ anhand des Anwendungsbeispiels „Megatrend-Analyse- und Bewertung“ erläutert werden.

Das besondere Kennzeichen bei der Umsetzung von der Funktions- zur Prozessorientierung mit dem MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatz ist die einheitliche und gleichartige Verwendung der in Kap. 2 ausführlich beschriebenen Modelle, Methoden, Vorgehensweise und Tools des MITO-Konfigurationsansatzes für alle zu lösenden Organisationsproblem- und Aufgabenstellungen mit der Analyse und Bewertung der Einflussgrößen, Prinzipien, Leitsätze, Ansatzpunkte oder aller weiterer Parameter. Dies ermöglicht anschließend die ebenfalls dort ausführlich erläuterte MITO-Organisations-Schichtenmodellbildung.