

### **Rezension Buchneuerscheinung: „Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement“**

Die bisherigen industriellen Revolutionen kamen durch technische Erfindungen, wie den Webstuhl oder die Dampfmaschine, also der Mechanisierung (1. Stufe) und nach der Elektrifizierung auch durch Änderung der Organisationsform zur Fließfertigung nach Taylor (2. Stufe) zustande. In den 70er Jahren begann der Computer seinen Einzug in nahezu alle Bereiche des täglichen Lebens (3. Stufe).

Derzeit befinden wir uns in der Mitte einer weiteren Revolution (4. Stufe), der Digitalisierung und der Integration cyber-physischer Systeme. Die „Informatisierung“ nimmt konkrete Formen an. Immer mehr Entscheidungsdaten fallen an und wollen effizient und effektiv ausgewertet werden zum erfolgreichen Betreiben von Geschäftsmodellen.

Mit dem vorliegenden Buch „Organisation 4.0: MITO – Konfigurationsmanagement“ von Professor Hartmut Binner hält die vierte Stufe Einzug in die Chef-Etagen.

Es beginnt mit einem Paradigmenwechsel von dem bis heute in der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten gelehrtem denken in Funktionen und der hierarchisch gegliederten Anordnung der Stellen in einem Organigramm, zu einem 90 Grad Schwenk zum horizontalen ablauforganisatorischen denken, wie es sich beim Prozess- und Qualitätsmanagement sowie inzwischen in allen integrierten Managementsystemen (IMS) erfolgreich bewährt hat.

Dieses Buch erklärt in anschaulicher Weise wie die Funktionen im Organigramm zu Rollen werden, die als eigene Schwimmbahn (Slimlane) in den Prozessbeschreibungen genutzt werden kann. Der Verfasser promovierte in den 70er Jahren mit dieser Idee und ist seitdem Vorreiter und Experte für prozessorientierte Organisation, was seine sehr zahlreichen Veröffentlichungen belegen.

Nur mit eindeutig verständlichem Ablauf in organisatorischen Prozessbeschreibungen kann fehlerfreies Arbeiten sichergestellt werden. Das fehlerfreie Erbringen eines Produktes oder einer Dienstleistung ist Hauptziel des Qualitätsmanagements. Soll diese Erbringung möglichst noch verschwendungsfrei, d. h. effektiv und effizient sein, so kommt die Philosophie des LEAN-Managements hinzu. Darin sind die acht zu vermeidenden Arten der Verschwendung:

- Überproduktion
- Wartezeiten
- unnötige Transporte oder Distanzen
- unnötige, effiziente oder gar falsche Prozesse
- überschüssige Lagerbestände
- unnötige Bewegungen oder Aktivitäten
- alle Defekte, Fehler (Ausschuss)
- unbenutzte Kreativität der Mitarbeiter

Aus dem Bestreben möglichst viele dieser Ziele zu erreichen entstehen zahlreiche Organisationsfragen, die von den sich permanent wandelnden Zielen, erforderlichen Ressourcen und vorhandenen Kompetenzen abhängen. Diese Zuordnungsfragen bedürfen der permanenten Erneuerung von Zahlen, Daten und Fakten, die von den Führungskräften zu bewerten sind. Dieser Bewertung läuft in der Regel nur eindimensional auf einer jeweiligen Erfüllungsskala 0-100 % oder in Punkten oder Beurteilungsnoten ab. Qualitativ bessere Bewertungen erfordern einen zweidimensionalen Ansatz, die Portfolio-Technik, welche oft von Unternehmensberatern angewendet wird.

In diesem vorliegenden Buch wird nun ein ganzheitlich umfassendes Konfigurationsmanagement beschrieben, welches den gängigen Plan-Do-Check-Act Zyklus (PDCA) aufgreift und in die Organisationsfrage „Was wird benötigt, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen?“ in Management-Transform-To-Output (MITO) Regelkreise überführt. Dazu werden alle Zahlen und Daten zweidimensional aus Zeilen und Spalten programmiert ausgewertet und in allen denkbaren Portfoliotypen visuell dargestellt.

## Rezension Prof. Dr. Paul Melcher

Zur optimalen Entscheidungsfindung werden hierbei zahlreiche Methoden des Qualitäts- und Lean-managements berücksichtigt.

In dem vorliegenden Buch wird ein System beschrieben, welches sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- ganzheitlich, d.h. alle relevanten Bereiche und Informationen berücksichtigend wie Unternehmensziele, Arbeitssicherheit, Risiko, Qualität, Compliance, Ressourcen, Kompetenzen, Verschwendung berücksichtigend
- methodisch umfassend, d.h. die gängigen Organisations-Modelle und Methoden nutzend
- generisch, d.h. leicht anpassbar an das eigene Unternehmen und Geschäftsmodell
- kaskadierend, d.h. von Zielen heruntergebrochen bis zu allen operativen Entscheidungen

Das 599 Seiten umfassende Grundlagenwerk gliedert sich in 15 Kapitel: Beginnend wird die prozessorientierte Organisationsentwicklung geschrieben. Es folgen die Modelle und Methoden, die über den PDCA-Zyklus in MITO methodisch verknüpft werden.

Im dritten Kapitel erfolgt der Vergleich der funktions- zur prozessorientierten Organisationweise

Kapitel 4 geht auf die Business-Geschäftsmodell-Strukturierung und deren Entwicklung ein.

Im fünften Kapitel wird die prozessorientierte Ablauforganisation als Voraussetzung für die Organisation 4.0 beschrieben

Das sechste Kapitel widmet sich der systematischen Veränderungs-, Anforderungs- und Auswirkungsanalysen

In Kapitel 7 werden die Unternehmensziele abgeleitet und den Soll-Kennzahlen zugeordnet

Kapitel 8 beschreibt wie systematisch Strategien abgeleitet werden können und Zahlen-Daten-Fakten basiert die Handlungsfelder aufgezeigt werden.

Im neunten Kapitel geht es darum die unternehmensspezifischen Prozesse mit in dem ganzheitlichen Business Process Management (BPM) Ansatz zu installieren.

Kapitel 10 befasst sich mit der Entwicklung eines Unternehmensführungsystems und berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Führungsstile und liefert Qualifizierungsbedarfsanalysen.

In Kapitel 11 wird gezeigt, wie die Integration von weiteren Managementsystemen (IMS) gelingt. Darin sind alle denkbaren Managementanalysen hinsichtlich Arbeitssicherheit, Gefahren, Risiko, Compliance und Wissensmanagement enthalten.

Kapitel 12 geht der Frage nach wie Prozesse digitalisiert werden und in die ERP/ PPS oder MES-Systeme überführt werden können.

Kapitel 13 befasst sich mit der ganzheitlichen Prozessgestaltung und den Optimierungskonzepten. Hierbei geht es um die systematische Fehlerauswertung, um Potenzialanalysen und um die LEAN-Management Umsetzung.

Der Leistungsmessung von Prozessen und dem Controlling ist das Kapitel 14 gewidmet. Darin wird gezeigt, wie ein durchgängiges Controlling System prozessorientiert installiert werden kann.

Abschließend werden in Kapitel 15 ganzheitliche Organisationsevaluierungsformen und verschiedenste Reifegradbewertungen vorgestellt.

Mit seinen fast 600 Seiten ist dieses Buch ein ganzheitliches und umfassendes Organisationshandbuch, was als kumuliertes Lebenswerk von Professor Dr. Hartmut Binner die Revolution im Büro beschreibt:

Rezension Prof. Dr. Paul Melcher

„Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement“

Zeitgemäß neben Hardcover auch als ebook im Springer Vieweg Verlag im Juli 2018 erschienen.

ISBN Nummer 978- 3-658-2066-1.

Rezension von Professor Dr.-Ing. Paul R. Melcher (Hochschule Bonn-Rhein-Sieg)

Prof. Dr.-Ing. Paul R. Melcher

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg  
University of Applied Sciences  
Fachbereich 03 Elektrotechnik, Maschinenbau  
und Technikjournalismus (EMT)  
Grantham-Allee 20