



## Digitale Transformation: Lösungen steuern den Wandel

### Weitere Themen:

- Tipps für den CeBIT-Besuch
- Business Intelligence im Fokus
- Betriebswirtschaftliche Software
- Kunden begeistern und binden
- Dokumente managen

Die sich stetig verkürzenden Produkt-, Markt-, Innovations- und Technologiezyklen stellen zusammen mit der steigenden Kundennachfrage nach individuellen Produkten eine große Herausforderung für deutsche Unternehmen dar. Als Lösungsansatz dafür gilt Industrie 4.0, also die intelligente durchgängige Vernetzung zwischen Lieferantenprozessen, Personalentwicklungsprozessen, Produktentwicklungsprozessen, Produktionsprozessen, Logistikprozessen und Kundenprozessen in Form eines übergreifenden End-to-End-Prozesses mit den dazugehörigen Informationstechnologien.

Die erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0 in Unternehmen erfordert einen ganzheitlichen Ansatz in Sachen Business Process Management (BPM). Ziel ist die Gestaltung und Optimierung der horizontalen Wertschöpfungsketten zur individuellen, qualitätsgerechten und flexiblen Erfüllung von Kundenaufträgen. Ein funktionierendes Business Process Management ist auch die Voraussetzung für die Realisierung des nachfolgend beschriebenen Konzeptes Organisation 4.0. Hierbei handelt es sich um die Implementierung einer prozessorientierten Organisationsstruktur zur Überwindung der arbeitsteilig geschaffenen Abteilungsgrenzen mit den dabei entstehenden hierarchischen Schnittstellen und funktionalen Barrieren.

Organisation 4.0 ist damit ein Organisationsgestaltungs- und Lernkonzept, das auf der Grundlage einer Prozessorganisation die Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozessdigitalisierung im Rahmen von Industrie 4.0 ermöglicht. Bei der Umsetzung des Konzeptes Organisation 4.0 findet der Konfigurationsmanagementansatz MITO Anwendung. Das Kürzel MITO steht für Managementsegment (Führungsvorgaben = Act), Inputsegment (Eingaben = Plan), Transformationssegment (Umsetzung = Do), Outputsegment (Ausgaben = Check).



Digitale Transformation und Collaboration

## Organisation 4.0 als Konzept

Industrie 4.0 bezeichnet die herstellerübergreifende Vernetzung vor, wie Unternehmen dabei ihre Organisationsstruktur



Foto: Fotolia

## der Prozessdigitalisierung

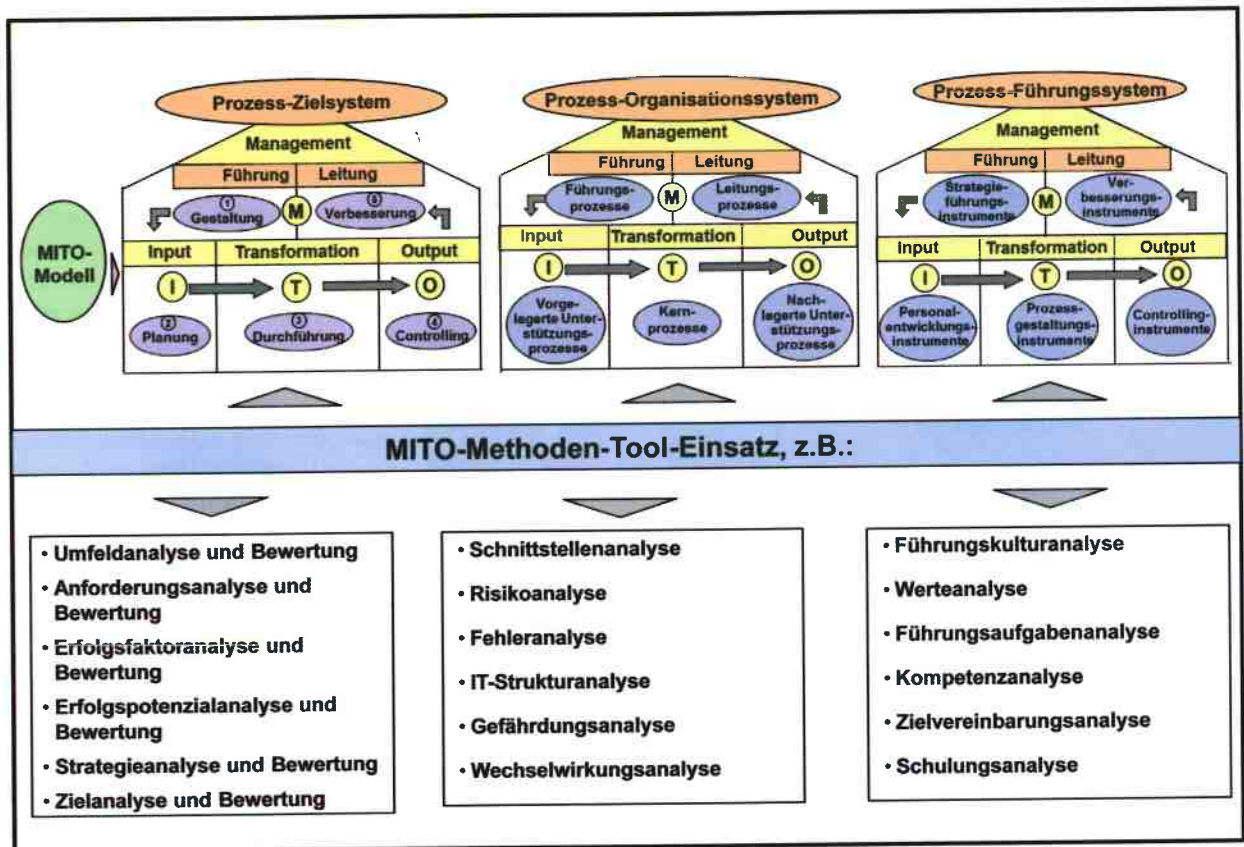
der Produktionsprozesse. Professor Binner stellt ein Kon-  
abbilden.

### Die Organisationsentwicklung wird in vier Stufen abgebildet

Die systematische Vorgehensweise bei der Konfiguration des MITO-Organisationssystems beginnt mit der Entwicklung des prozessorientierten Business-Zielsystems, des organisationspezifischen Prozessmodells und des Prozess-Führungssystems des betrachteten Unternehmens. Hier gilt es mithilfe dieser drei Teilsysteme, die funktionsorientierten Organisationsstrukturen mit den bekannten Nachteilen wie Medienbrüchen, Intransparenz, Datensilos, Demotivation in eine prozessorientierte Organisation umzuwandeln, um auf dieser Weise auch einen Wandel in der Führungskultur zu erzeugen.

Bei der Prozessbetrachtung liegt der Fokus auf der Optimierung der übergeordneten Wertschöpfungskette, die auf den Kunden ausgerichtet ist. Diese auf der Grundlage eines unternehmensspezifischen prozessbezogenen Organisationssystems, bestehend aus den oben genannten drei Teilsystemen. Die Implementierung eines unternehmensspezifischen Organisationssystems mithilfe des MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatzes ist gekennzeichnet durch eine Sammlung von ineinander vernetzten Modellen, Methoden, Vorgehensweisen und Tools. Hierbei handelt es sich um:

1. Das MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen der prozessorientierten Organisation mit der Möglichkeit der Verknüpfung zum MITO-Schichtenmodell.
2. Die rollenbasierte Swimlane-Prozessdarstellung zur sachlich-zeitlich-logischen Analyse und Modellierung der Prozesse. Diese bereits in den 80er Jahren entwickelte Prozessdarstellung wurde im Jahr 2002 durch die Object Management Group in den USA. zum weltweiten Prozessvisualisierungs-Standard erhoben.
3. Den konzeptionellen Rahmen gibt das Enterprise-Ebenenmodell vor. Hierbei leiten sich aus den geschäfts-



Über Referenz-Templates bewertet das MITO-Methoden-Tool systematisch Prozesse im Zielsystem, im Organisationssystem und im Führungssystem. Das Portfoliodiagramm zeigt den Handlungsbedarf grafisch auf. Quelle: Prof. Binner Akademie

modellbezogenen Strategievorgaben in jeder Ebene die taktischen, dispositiven und operativen Enterprise-Gestaltungsaufgaben ab.

- Das MITO-Methoden-Tool zur Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung der Gestaltungselemente und -komponenten eines unternehmensspezifischen Organisationssystems sowie zur IT-Systemkonfiguration.
- Die MITO-Referenz-Organisations- und IT-Checklisten und -Portfolios zur Umsetzung durch das Methoden-Tool.

Das im Mittelpunkt stehende MITO-Modell mit seinen fünf Modellsegmenten Managementsegment (Führung), Inputsegment, Transformationssegment, Outputsegment, und Managementsegment (Leitung) strukturiert die oben genannten Organisations-Teilsysteme und verknüpft die Inhalte in Form eines

kybernetischen Regelkreismodells. Weiter bildet das MITO-Modell den in vielen Normen und Regelwerken geforderten Prozessorientierten Ansatz in fünf Schritten ab:

- Schritt 1: Prozesse definieren und Ziele vorgeben (Führungssegment)
- Schritt 2: Prozesse planen (Inputsegment)
- Schritt 3: Prozesse durchführen (Transformationssegment)
- Schritt 4: Prozesse kontrollieren (Outputsegment)
- Schritt 5: Prozesse verbessern (Leitungssegment)

Mit den oben angesprochenen Referenz-Templates werden mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools systematisch Analysen und Bewertungen für das Prozess-Zielsystem durchgeführt. Das Ergebnis wird zweidimensional im Portfoliodiagramm abgebildet, welches den Handlungsbedarf grafisch aufzeigt.

### Referenz-Portfolios zur Prozessmodellierung

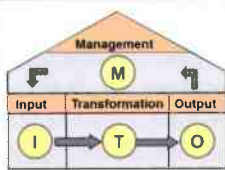
In der zweiten Stufe werden mit dem BPM-Tool Sycat die im Prozessmodell definierten Geschäftsprozesse in der Swimlane-Darstellung analysiert und dokumentiert. Auch für diese dokumentierten Prozesse werden anschließend mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools eine große Anzahl von vertiefenden Potenzialanalysen methodengestützt durchgeführt, beispielsweise Schnittstellen-, IT-Infrastruktur-, Risiko-, Fehler-, Kompetenz- und Gefährdungsanalysen.

Auch hier werden wieder Referenz-Portfolios vorgegeben. Aus Lean-Sicht geht es vor allem um den Hierarchieabbau und damit um die Reduzierung von horizontalen und vertikalen Schnittstellen. Funktionale Barrieren werden durch die Betrachtung der durchgängigen Wertschöpfungskette

abgebaut und Ansatzpunkte für die digitale Vernetzung mit den dazugehörigen Mensch-Maschine-Schnittstellen lokalisiert.

Das zu konfigurierende prozessbezogene Führungssystem baut auf diesen Vorarbeiten auf. Modellsegmentbezogen wird eine große Anzahl von Führungsinstrumenten methodengestützt ausgewählt und beschrieben, um sie anschließend bei den Führungskräften und den Mitarbeitern in gezielten Schulungen und Seminaren für die Qualifizierung einzusetzen. Auch zahlreiche Referenz-Portfolios finden hier Anwendung, um beispielsweise die Führungskultur, die Werteanalyse, die Führungskräftekompetenz und viele weitere Problemstellungen zu analysieren und zu bewerten, um die Handlungsbedarfe abzuleiten und konkrete Lösungsansätze abzuleiten.

Die einleitend genannten im MITO-Modell strukturierten Gestaltungsbeziehungsweise Konfigurationskomponenten werden auf diese Weise in einen ganzheitlichen Gestaltungsansatz für Prozessorganisation 4.0 eingebunden. Eine tiefergehende Betrachtung kann sich jetzt auch auf die Konfiguration von weiteren themenspezifischen Managementführungssystemen beziehen, wie beispielsweise Personal-, Produktions-, Qualitäts-, Umwelt-, IT- und Wissensmanagement. Sämtliche genannten Managementsysteme basieren auf dem beschriebenen



Das Organisationsmodell MITO verknüpft die Organisations-Teilsysteme Management (Führung), Input, Transformation, Output, und Management (Leitung) in Form eines kybernetischen Regelkreismodells.

unternehmensspezifischen Prozessmodell mit Fokus auf der internen und externen horizontalen Wertschöpfungskette auf. Die jetzt neu vorgeschriebene high-level-structure für die Implementierung Integrierter Managementsysteme (IMS) ist ebenfalls vollständig mit den einzelnen IMS-Kapiteln als Regelkreis im MITO-Modell abgebildet.

### Die Zufriedenheit lässt sich messen

In vielen Normen und Regelwerken werden Anforderungen zur Erhebung von Daten für bestimmte Sachverhalte oder als Nachweise gefordert, wie beispielsweise Zufriedenheitsmessung, Kundenbedürfnisermittlungen oder Fehleranalysen. Für die Umsetzung dieser Anforderungen benötigen die Erhebungstechniken aber eigene Methoden wie etwa Portfoliomanagement, Beziehungsdigramme, Ursache-/Wirkungsketten, Ziele-/Maßnahmenbäume sowie weitere Bewertungsmodelle beziehungsweise -methoden. Das neu entwickelte integrierte Konzept beinhaltet diese Methoden in verknüpfter Form.

Die Abarbeitung des Handlungsbedarfes erfolgt anhand eines übergreifenden Problemlösungszykluses, bestehend aus Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung. Die im MITO-Methoden-Tool vorgenommene softwaregestützte Integration von Portfoliotechniken, QFD-Matrizen, Affinitäts- und Relationsdiagrammen, ABC- und XYZ-Verteilungen, Pareto-, FMEA-, Risiko- und Ishikawa-Analysen, Ursache-Wirkungsketten sowie Ziele- Maßnah-

## 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 Prof. 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.

menbäumen und PDCA-Bewertungen erhöht die Fach-, Methoden- und Lernkompetenz gleichermaßen und lässt sich für sehr viele strategische und operative unternehmensspezifische Aufgabenstellungen anwenden.

Mit Unterstützung des Konfigurationsmanagement-Ansatzes Organisation 4.0 und den damit bereitgestellten Modellen, Vorgehensweisen und Tools wird die unternehmensspezifische Prozessdigitalisierung mit dem Ziel der anforderungsgerechten IT-Vernetzung aller Wertschöpfungsprozesse wesentlich vereinfacht und beschleunigt. Bereichs- und Abteilungsgrenzen verschwinden. Dies verbunden mit einer effizienteren Ressourcennutzung und geringen Ausfallzeiten. Die Kundenzufriedenheit ist gesichert.

*Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner/jf*