

„Die Digitalisierung zwingt uns, die Unternehmensorganisation neu zu denken“

von Richard Heigl



By rzv - Own work, CC BY-SA 3.0, via Wikimedia Commons

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner ist Vorsitzender der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo) und Geschäftsführer der Prof. Binner Akademie in Hannover. Er gilt als führender Spezialist für das Geschäftsprozessmanagement. Angesichts der Digitalisierung sieht er erheblichen Handlungsbedarf für das Management. Ein Interview.

Konzentration auf die horizontale Wertschöpfungskette

Frage: Herr Prof. Binner, Sie sagen, durch die neuen Informationstechnologien wird es zunehmend notwendig, das Businessmodell in Prozessform zu definieren. Warum ist das so? Was hat sich geändert?

Prof. Binner: Die neuen Informationstechnologien „Cloud Computing, Big Data, Enterprise Mobility, Social Business“ unterstützen diese Entwicklung durch Ihren Fokus auf die horizontale Wertschöpfungskette.

Tayloristisch ausgerichtete Organisationsstrukturen können aufgrund der ausgeprägten Arbeitsteilung und den vielen daraus resultierenden Schnittstellen mit dem dazugehörigen Spezialistentum und der auftretenden Bürokratisierung nicht den zurzeit ablaufenden dynamischen Veränderungsprozessen durch Globalisierung, Preisdruck, kurze Produktlebenszyklen und steigenden Kundenanforderungen den Ansprüchen an eine wettbewerbsfähige Organisationsstruktur standhalten.



Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Der notwendige Veränderungsansatz ist eine Neuausrichtung der gesamten Unternehmensentwicklung und -gestaltung entlang der Wertschöpfungskette über Organisations- und Systemgrenzen hinweg

Der strukturelle Aufbau eines Unternehmens muss sich an den betrieblichen Prozessen orientieren. Dabei erfolgt eine Schwerpunktverlagerung des Unternehmensgeschehens vom Abteilungs- und Bereichsdenken hin zum Prozessdenken mit dem Mitarbeiter als Mitdenker und Mittelpunkt der Geschäftsprozesse; dies verbunden mit einem hohen Gestaltungs-, Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum. Traditionell gewachsene Bereichs- und Funktionsgrenzen werden zugunsten einer durchgängigen Betrachtung der Prozesse aufgebrochen.

Integration der IT-Einzellösungen

Frage: Unsere Kunden nutzen Wikis sowohl für agile Wissensmanagement- und Dokumentationsplattformen. Aber sie nutzen sie aber auch zunehmend für - redaktionell sehr reglementierte - Betriebs- und Qualitätshandbücher. Man könnte sagen, als vor einigen Jahren Web 2.0 Einzug in die Unternehmen hielt, ging es den Unternehmen um offene Kommunikationsräume für Neues und Innovatives. Aktuell will man den permanenten Veränderungsprozessen und der Informationsflut wieder Herr werden. Machen Sie ebenfalls diese Beobachtung? Gibt es da eine Pendelbewegung? Oder was passiert gerade in der Organisationsentwicklung?

Prof. Binner: Auch die vorhandenen Dokumentenmanagementsysteme (DMS) oder Enterprise Content Management Systeme (ECM) entwickeln sich prozessorientiert im Sinne von Enterprise Information Management weiter. Nach Wikipedia zielt EIM auf eine unternehmensweite Betrachtungsweise der prozessualen Abläufe in sich verändernden Unternehmensbereichen und die auf die nachhaltige, transparente und Compliancegesicherte Kommunikation und Dokumentation der unternehmensweiten Verwaltung von Informationen.

Hierbei werden eine große Anzahl von vorherigen IT-Einzellösungen, wie z. B. elektronische Archivierung, elektronische Akte, Terminverwaltung, Vorgangsverwaltung, Kollaboration, Workflows und weitere mit integriert. Auch hier steht die horizontale Wertschöpfungskette mit ihren Strukturen in Fokus für die Prozessdigitalisierung.

Das Ziel ist die Bereitstellung einer interoperablen, standardisierten digitalen IT-Infrastruktur für die medienbruchfreie und skalierbare Kommunikation und Kollaboration aller Prozessbeteiligten im betrachteten End-to-End-Prozess.

Organisation barrierefreier Innovationsprozesse

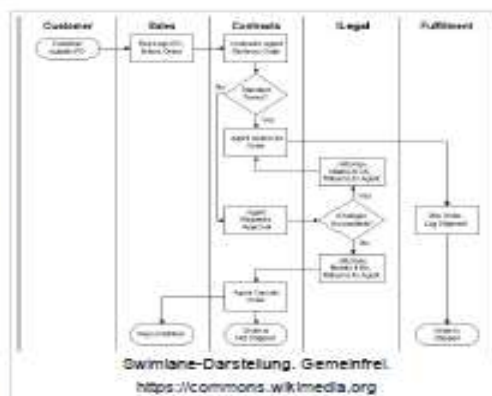
Frage: Manche Unternehmen reagieren auf den steigenden Anpassungs- und Innovationsdruck durch die globalisierten und digitalisierten Märkte mit der Einführung eines Innovationsmanagements. In den USA und speziell im Silicon Valley würde man eher im Unternehmen ein paar Spielwiesen anlegen. Aber das scheint so gar nicht in unsere deutsche Unternehmenskultur zu passen. Kann und sollte man Innovation wirklich prozessualisieren?

Prof. Binner: Der Innovationsprozess selber sollte ebenfalls barrierefrei ablaufen, d.h. nicht durch vertikale, hierarchisch orientierte Organisationsstrukturen mit aufwendigen Freigabeprozeduren und lange dauernden Abstimmungsdiskussionen unterbrochen werden. Auch in diesem Falle gilt es, die ausgeprägte Arbeitsteilung, den vielen Schnittstellen sowie dem hohen Komplexitätsrat zu beseitigen, um einen schlanken und verschwendungsfreien Innovationsprozess zu initiieren. Hierbei sind alle Beteiligten aus anderen Kernprozessen wie z.B. Marketing-, Vertriebs-, Entwicklungs-, Beschaffungs-, Produktionsprozess barrierefrei mit einzubinden.

Standardisierung durch die Swimlane-Darstellung

Frage: Sie haben als erster eine Prozessmodellierungssoftware auf den Markt gebracht. Inwieweit hilft Ihre Software sycat bei der Optimierung von Geschäfts- und Betriebsprozessen?

Prof. Binner: Kennzeichen der Sycat-BPM-Software war die erstmalige Verwendung der von mir Anfang der 80-er Jahre des vorigen Jahrhunderts entwickelten rollenbasierten Swimlane-Darstellung, die im Jahre 2002 von der Objektmanagement Group (OMG) Amerika im Rahmen der BPMN 2.0-Notation zum weltweiten Prozessvisualisierungsstandard erhoben wurde. Die in der Swimlane-Darstellung rollenbasiert modellierten, optimierten und dokumentierten Prozesse in digitalisierter Form sind die Grundlage für die Prozessoptimierung -digitalisierung und -



automatisierung. Inzwischen verwenden fast ausnahmslos alle BPM-Tool-Anbieter am Markt diese Swimlane-Darstellung.

Aufbau organisationaler Wissensspeicher

Frage: Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, die Prozesse aktuell zu halten. So werden beispielsweise Ideen für Neuregelungen dezentral gesammelt und der Überblick über anstehende Änderungsaufgaben geht verloren. Oder Prozessänderungen betreffen mehrere Unternehmenseinheiten und können erst umgesetzt werden, wenn alle Betroffenen die Zeit finden, die Neuregelungen organisatorisch zu verankern. Wie kann man dem permanenten Änderungsstau am effektivsten begegnen?

Prof. Binner: Dem permanenten Änderungsstau kann man am effektivsten begegnen, wenn einmal konsequent ein organisationaler Wissensspeicher in Bezug auf das unternehmensspezifische Prozessmodell mit den darin enthaltenen Führungs- und Leistungs-, vorgelagerten und nachgelagerten sowie den Kernprozessen gemeinsam von den Beteiligten aufgebaut wird und allen Mitarbeitern zur Verfügung steht. Eintretende externe und interne Veränderungen und ihre Auswirkungen können an Hand dieser Wissensbasis prozessorientiert reflektiert und Anpassungen vorgenommen werden.

Anpassung an die Märkte durch Partizipation und Mitarbeiterverantwortung

Frage: Welche langfristigen Trends sehen Sie in der Organisationsentwicklung? Und auf welche organisatorischen Herausforderungen müssen die Unternehmen heute reagieren?

Prof. Binner: Die Megatrends- und damit auch die Wettbewerbssituationen werden sich weiterhin dynamisch entwickeln, so dass immer wieder aktuelle Anpassungen der Arbeitswelt notwendig sind. Aus diesem Grund wird die Wandlungs- und Lernfähigkeit eines Unternehmens eine große Bedeutung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Es kommt darauf an, möglichst frühzeitig sich bietende Marktchancen oder Umweltveränderungen zu erkennen und sich darauf möglichst schnell und effizient einzustellen.

Das Unternehmen sollte in der Lage sein, sein Geschäftsmodell, seine Wettbewerbsstrategien, seine Unternehmenskultur insbesondere aber seine prozessorientierten Strukturen und die bereitgestellten Ressourcen flexibel den ständig ändernden Marktgegebenheiten anzupassen um auf diese Weise die Arbeitswelt der Zukunft anforderungsgerecht zu gestalten. Funktionsorientiertes, hierarchisches Kästchen- und Silodenken wird abgelöst durch Prozessverantwortlichkeiten mit Partizipation bei der Mitarbeiterführung.

Digitalisierte Assistenzsysteme statt vollautomatisierte Produktionsabläufe

Frage: Mit dem Internet der Dinge werden nicht nur Maschinen zunehmend vernetzt, automatisiert und digitalisiert, die Maschinen beginnen auch, sich selbst zu steuern und ihre eigenen Regeln zu entwickeln. Wie gehen wir mit diesen neuen „Mitarbeitern“ künftig organisatorisch um? Worauf müssen wir uns einstellen?

Prof. Binner: Die Arbeitswelt der Zukunft liegt nicht in vollautomatisierten Produktionsabläufen, sondern in der Bereitstellung von digitalisierten Assistenzsystemen, die die Mitarbeiter bei ihren vielfältigen Aufgabenstellungen in den dokumentierten Geschäftsprozessen orts- und zeitunabhängig flexibel unterstützen. Neue Mensch-Maschine Schnittstellen wie Spracheingabe, Gestensteuerung, Datenbrillen, Smartwatches, Eye Tracking, u.w vereinfachen eventgesteuert über personalisierte Apps die Bereitstellung von Information. Damit bleibt der Mensch auch weiter der Herrscher des Geschehens, er muss natürlich für die Handhabung dieser Assistenzsysteme in Verbindung mit Cloud Computing, Enterprise Mobility, Big Data, Social Business qualifiziert werden.