

Organisation 4.0 ermöglicht neue Führungskonzepte durch prozessorientierte Ordnungsstrukturen

Hartmut F. Binner, Hannover

Die Einführung der Prozessorganisation schafft die Voraussetzung für eine neue Führungskultur, in der das Management mit den Mitarbeitern in flachen Hierarchien und einer ausgeprägten Feedback-Funktion auf Augenhöhe kommuniziert. Notwendig ist dabei im Rahmen eines Changemanagementprozesses die Ablösung der Funktionsorientierung mit ihren arbeitsteiligen, hierarchischen Strukturen, und den damit verbundenen Abbau von Macht und Privilegien zugunsten der Teamarbeit.

Einleitung

Die Themen *Changemanagement*, *Unternehmenskultur* und *Rollenverständnis* werden zurzeit in Organisationsveröffentlichungen intensiv diskutiert. Gesucht werden die richtigen Konzepte für die Neuausrichtung der eigenen Wertschöpfungskette unter den derzeitigen Herausforderungen, wie z. B. Prozessdigitalisie-

rung, Agilität, Resilienz oder Mobilität. Dabei ist es schon sehr interessant, wie viele aktuelle Ansätze für eine neue Mitarbeiterführung zurzeit existieren, weil diese den Schlüssel für den Changemanagementerfolg darstellen, beispielsweise der Holokratie-Ansatz, der Bottom-up-Ansatz oder der transformationale Ansatz (Bild 1). Im Kern geht es bei diesen Ansätzen darum, dass das Ma-

agement in der Lage ist, die Mitarbeiter so zu führen, dass sie eigenverantwortlich mit Selbstorganisation alle notwendigen Aufgaben durchführen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dazu gehören auch bei den Mitarbeitern die Begeisterung für die gewählte Tätigkeit und den Willen zu wecken, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

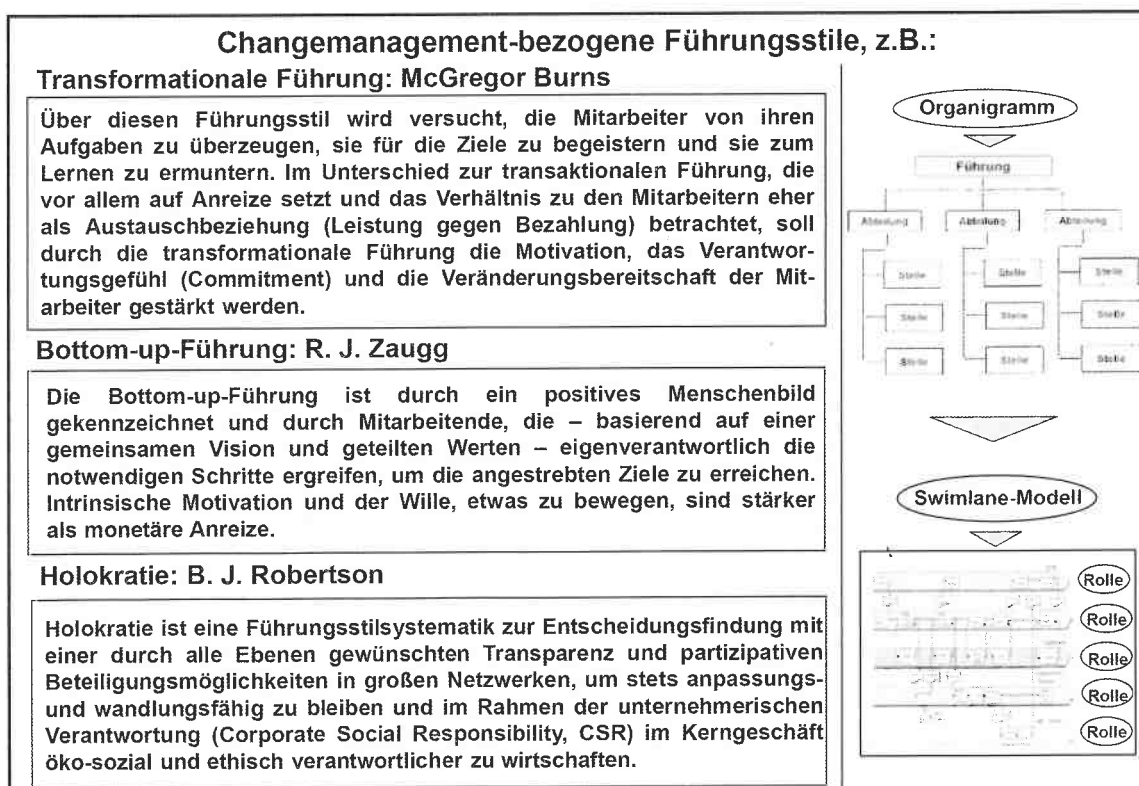


Bild 1. Changemanagement-bezogene Führungsstile

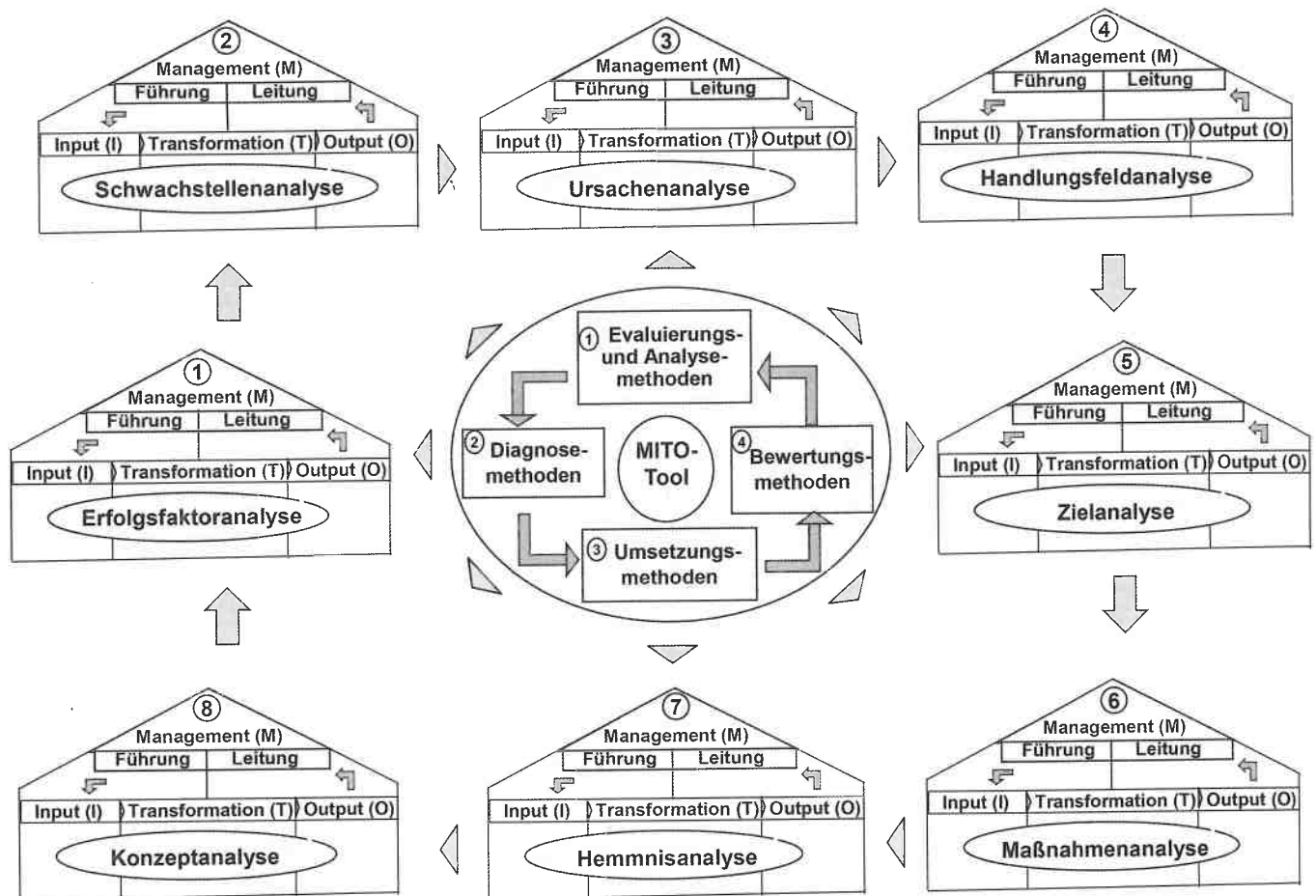


Bild 2. Ganzheitliche MITO-modellbezogene Gestaltung des organisatorischen Wandels

Erstaunlich ist allerdings, dass bei keinem dieser Ansätze auch nur ansatzweise die vorhandenen funktionsorientierten Strukturen in den Unternehmen in Frage gestellt werden. Das Organigramm ist sozusagen festgemeißelt, obwohl es über das Hierarchiedenken die dadurch entstehenden Machtstrukturen und Privilegien in vertikaler Richtung von oben nach unten zementiert. Der Erfolg der einleitend angesprochenen Führungsstilkonzepte kann aber nur gelingen, wenn die vorhandenen vertikalen Organisationsstrukturen abgelöst und durch horizontale rollenbezogene Prozessordnungsstrukturen (Swimlane-Darstellung) ersetzt werden, die auf den Kunden ausgerichtet sind. Erst mit diesen prozessorientierten Ordnungsstrukturen ist eine neue Führungskultur in der Form möglich, dass das Management den Mitarbeitern auf Augenhöhe ein Arbeitsumfeld bietet, das deren Selbstverantwortung und Selbständigkeit fördert, unterstützt durch flexible Arbeitsformen innerhalb einer entsprechenden Unternehmenskultur. Diese ist beispielsweise stark gekenn-

zeichnet von der vorhandenen Feedback- und Fehlerkultur im Unternehmen. Das klassische Organigramm abzuschaffen und eine Prozessorganisation einzuführen, bedeutet aber auch, einen zielgerichteten Changemanagementprozess einzuleiten, der durch entsprechende Vorgehensmodelle und Methoden unterstützt werden muss. Hierbei kann der neu entwickelte MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatz eine wesentliche Unterstützung bieten.

Ganzheitliche MITO-modellbezogene Gestaltung des organisatorischen Wandels

Das MITO-Modell mit seinen fünf Modellsegmenten

- Führung,
- Input,
- Transformation,
- Output und
- Leitung

ist der Bezugs- und Ordnungsrahmen für eine gemeinsame ganzheitliche Strukturierung der zu behandelnden organisa-

torischen, kulturellen, sozialen und technologischen Handlungsfelder bei der Gestaltung des organisatorischen Wandels mit Ablösung der Funktionsorientierung zugunsten einer Prozessorientierung. Es stellt für die Anwender sicher, dass über ein einheitliches Changemanagement-Vorgehensmodell die Einzelergebnisse der jeweiligen Lösungsschritte in Form eines kybernetischen Regelkreises miteinander verknüpft werden.

Eine große Anzahl unterschiedlicher Organisationsgestaltungsansichten aus den MITO-Schichtenmodellen, wie z. B.

- Strategie- und Zielsystemermittlung,
 - Prozessmodellvorgabe,
 - Führungssystemzuordnung,
 - Integrierte Managementsystemeinführung,
 - Prozessdigitalisierung und -automatisierung sowie
 - KVP- und Lean-Management,
- werden inhaltlich über das MITO-Modell einheitlich strukturiert. Die Verknüpfung der einzelnen Schichten ergibt das unternehmensspezifische Organisationssystem.

Das MITO-Methoden-Tool unterstützt

dabei diesen Lösungsweg durch die Bereitstellung von einer großen Anzahl von miteinander verknüpften Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungsmethoden.

Beim MITO-Methoden-Tool erfolgt im Rahmen der oben genannten unterschiedlichen organisations- und prozessbezogenen Aufgabenstellungen eine Komplexitätsreduzierung durch die Anwendung von Standardmethoden und den dazugehörigen Standardauswertungen. In der Toolfunktionalität sind verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme bzw. -bäume, erweiterte Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA- sowie Reifegradbewertungsmodelle enthalten. Im Mittelpunkt stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenz-Checklisten, -Portfolios und -Prozessen. Außerdem bildet das MITO-Methoden-Tool unterschiedlichste bereits vorhandene oder auch noch selbst zu entwickelnde Evaluierungs-, Assessments- und Reifegradmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Integriert sind Quick Checks – Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben - und Problemstellungen.

Wie in Bild 2 dargestellt, wird mit der toolgestützten Erfolgsfaktoranalyse begonnen, um zu erkennen, wie das Businessmodell neu auszurichten ist. Für die lokalisierten Erfolgsfaktoren ist zu untersuchen, welche Defizite bei der Aktivierung diesem entgegenstehen. Es folgt deshalb die prozessbezogene Schwachstellenanalyse.

Über bereitgestellte Portfoliomatrizen werden den einzelnen MITO-Segmenten die bereits in Form eines Katalogs hinterlegten Schwachstellen zugeordnet. Die Katalogstruktur entspricht den Clustern innerhalb der Portfolioschwachstellenmatrix, d. h. für die Analyse sind folgende Schwachstellen beispielhaft hinterlegt:

- Managementführungsschwachstellen,
- Input- bzw. Infrastrukturschwachstellen,
- Prozessschwachstellen,
- Outputschwachstellen und
- Managementleitungsschwachstellen.

Aus diesem Katalog werden dann im betrachteten Einzelfall die dort vorhandenen Schwachstellen lokalisiert und in



Bild 3. MITO-modellbezogene Zuordnung der Werte einer Prozessorganisation

Form einer ebenfalls Portfoliomatrix-bezogenen Ursachenanalyse weiter betrachtet. Dies ebenfalls in den MITO-Modellstrukturen. In gleicher Weise werden auch die folgenden Schritte, wie hier gezeigt, mit Ziele-, Handlungsfeld-, Erfolgsfaktor-, Konzept-, Maßnahmen- und Hemmnis-Analyse durchgeführt. In der Therapiephase werden die lokalisierten Handlungsfelder kaskadenförmig über Ziele- und Maßnahmenbäume miteinander verknüpft, um die Schwachstellen zu beseitigen.

Im Gestaltungsfokus steht hierbei immer der entsprechend dem international gültigen BPMN-2.0-Prozessvisualisierungsstandard der in der rollenbasierten Swimlane-Darstellung abgebildete end-to-end-Unternehmensprozess. Sachlich-zeitlich-logisch werden dabei die Arbeitsabläufe und die Beziehungen der Prozessbeteiligten untereinander zusammen mit den eingesetzten Informations- und Kommunikationssystem vernetzt dokumentiert. Deshalb ist diese Dokumentation auch die Grundlage für eine anforderungsgerechte Prozessdigitalisierung mit Einsatz der neuen internetbasierten Informationstechnologien wie Cloud Computing, Big Data, Enterprise Mobility, Industrie 4.0 oder Social Business zur Selbststeuerung und -optimierung innerhalb der Produktherstellungs- oder Serviceprozesse. Diese Transformation muss begleitet sein von einer kulturellen und sozialen Transformation, d.h. durch eine transformationale Führung, bei der die Führungskräfte aufgrund ihrer Vorbildfunktion ihre Werte und Einstellungen auf die Mitarbeiter übertragen.

Zusammenfassung

Die Inhalte der kulturellen Transformation verbunden mit einer transformationalen Führung müssen aus ganzheitlicher Sicht in Bezug auf den prozessbezogenen MITO-Ordnungs- und Bezugsrahmen in allen fünf Segmenten zum Tragen kommen. Bild 3 zeigt, welchen Aufgaben bzw. Anforderungen dabei die Führungskräfte zu erfüllen haben.

Für die erfolgreiche Transformationsumsetzung im Rahmen des Changemanagementprozesses ist die Grundlage die Ablösung der klassischen funktionsorientierten Organisationsstrukturen zugunsten einer prozessorientierten Ordnungsstruktur, bei der über die Swimlane-Prozessdarstellung die Beziehungen zwischen den einzelnen Rollen der Prozessbeteiligten sachlich-logisch-zeitlich sauber beschrieben sind. Hierbei finden die Prinzipien des Lean-Managements Anwendung, d.h. flache Hierarchien, eine auf den Kunden ausgerichtete horizontale Wertschöpfungskette mit motivierten Mitarbeitern in Teamorganisation, die eigenverantwortlich, fehler- und verschwendungsfrei ihre Aufgaben mit digitaler Unterstützung erledigen. Hierbei kommunizieren sie auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen, d.h. den Prozessownern. Über den beschriebenen Organisation 4.0-MITO-Konfigurationsansatz kann der Changemanagementprozess von der Funktions- zur Prozessorientierung mit gleichzeitiger technologischer, sozialer und kultureller Transformation erfolgreich umgesetzt werden.

Organisation-4.0-Buchhinweis

Vorgestellt wird in dem im Frühjahr 2018 erscheinenden Buch (490 Seiten), ISBN 978-3-658-20661-1 eine Roadmap bestehend aus 12 Masterplanschritten für einen zielführenden Changemanagementprozess. Dieser dient zur Ablösung funktionsorientierter Organisationsstrukturen zugunsten einer prozessorientierten Organisation mit den dazu notwendigen Methoden, Modellen, Vorgehensweisen und Tools unter Bezeichnung „Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatz“. Er ermöglicht eine ganzheitliche organisatorische, kulturelle, soziale und digitale Transformation des unternehmensspezifischen Businessmodells. Im Detail wird innerhalb dieser 12 Masterplanschritte mit dem MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen beschrieben, wie das Management bzw. die Organisationsverantwortlichen statt der vertikalen jetzt mit horizontalen auf die Wertschöpfungskette ausgerichteten Ordnungsstrukturen ihre Organisation erfolgreich gestalten, planen, und umsetzen müssen.

Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, geb. 1944, leitet die Prof. Binner Akademie in Hannover (Seminare, Workshops, Coaching). Nach seiner Ingenieurausbildung an der Fachhochschule Hannover studierte er Maschinenbau an der Universität Hannover. Anschließend promovierte Hartmut F. Binner am Institut für Fabrikanlagen bei Herrn Prof. Hans-Peter Wiendahl zum Thema „Anforderungsgerechte Datenermittlung für Fertigungssteuerungssysteme“. Nach mehrjähriger leitender Tätigkeit in der Industrie war er seit 1978 Professor an der Fachhochschule Hannover, Fachbereich Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik mit den Schwerpunkten Planung von Werkstätten und Anlagen sowie Prozessmanagement. Seit 2009 ist er Lehrbeauftragter. Professor Dr. Ing. Hartmut F. Binner ist Inhaber der Prof. Binner Akademie GmbH in Hannover und Vice-Chairman der ITA Automotive Partnership Association. Bis Oktober 2017 war Prof. Binner 10 Jahre der Vorstandsvorsitzende der Gesellschaft für Organisation (gfo) und von 1999 bis 2003 Präsident des REFA-Bundesverbandes. Er ist Herausgeber zahlreicher Bücher und Zeitschriftenbeiträge zu den Themen „Organisation und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement“.

Summary

Organization 4.0 Enables New Leadership Concepts through Process-oriented Organizational Structures. The introduction of the process-organization creates the conditions for a new management culture in which the management communicates with employees in flat hierarchies and a pronounced feedback function at eye level. In the context of a changemanagement-process, it is necessary to replace the functional orientation with its division of labor, hierarchical structures, and the associated reduction of power and privileges in favor of teamwork.

Bibliography

DOI 10.3139/104.111869
ZWF 113 (2018) 1-2; page 71-74
© Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG
ISSN 0032-678X