

Vortrag

Organisation 4.0 – Transformation zur prozessorientierten Organisation

4. Mai 2018, 14:25 Uhr

Referent: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Anschrift

Professor Binner Akademie GmbH
Schützenallee 1
30519 Hannover



Über Uns

- Dr. Binner Unternehmensberatung seit 1985
- Prototyp-Präsentation der SYCAT Prozessmodellierungssoftware zur CeBIT 1988 als erster Anbieter in diesem Marktsegment
- General Management Strategie, Springer, 1993
- Dr. Binner CIM-house GmbH von 1994-2006
- Gründung Professor Binner Akademie 2007
- Entwicklung des MITO[®]-Methoden-Tools
- Beratungen und Seminare



Persönliches

- Jahrgang 1944
- Freizeit: Reisen, Ehrenämter bei Fachverbänden, Bücher schreiben

Ausbildung

- Ingenieurausbildung (Ing.grad), Fachhochschule Hannover
- Studium Maschinenbau (Dipl.-Ing.), Universität Hannover
- Promotion zum Dr.-Ing. am Institut für Fabrikanlagen, Universität Hannover

Werdegang

- Industrie: 1969-1971 Planungsingenieur bei der Daimler Benz AG/HHF
- Verwaltung: 1975-1978 Dezernent für Hochschulbau MWK Niedersachsen
- Lehre + Forschung: 1978 Professor bis 2008 an der Hochschule Hannover, Lehrauftrag bis 2017
1988 Vorstellung des Prozessmanagement-Tools SYCAT auf dem Hochschulstand Niedersachsen (CeBIT)
- Unternehmer: 1994 Gründung der Dr. Binner Consulting & Software
2006 Verkauf an Nachfolgegesellschaft Sycat IMS GmbH
2007 Gründung und Leitung der Bildungsinstitutes PROF. BINNER AKADEMIE (PBAKA)
- Fachverbände 1980-bis heute AK-Leiter REFA/VDI-Hannover „Industrial Engineering“
1999-2003 Präsident des REFA-Bundesverbandes
2004-2007 gfo-Expertenkreisleiter Hannover „Business Process Management“
September 2007 bis Oktober 2017 Geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (gfo)
seit 2015 Vice Chairman des ITA-Verbandes: Automotive Partnership Association-(Verband der Automobilzulieferer)

Kompetenzen / Interessenschwerpunkte

Entwicklung von integrierten Methoden, Techniken und Tools zur Modellbildung, zum Beispiel für:

- Change Management (Organisation 4.0) und Digitale Transformation
- Organisation 4.0 und Prozessmanagement
- Nachhaltigkeitsmanagement
- Wissensmanagement
- Analyse und Gestaltung von Integrierten Managementsystemen (IMS)
- Qualitäts-, Risiko-, Projektmanagement und andere

Seminare: Umfangreiches Seminarangebot mit Kooperationspartnern

Veröffentlichungen

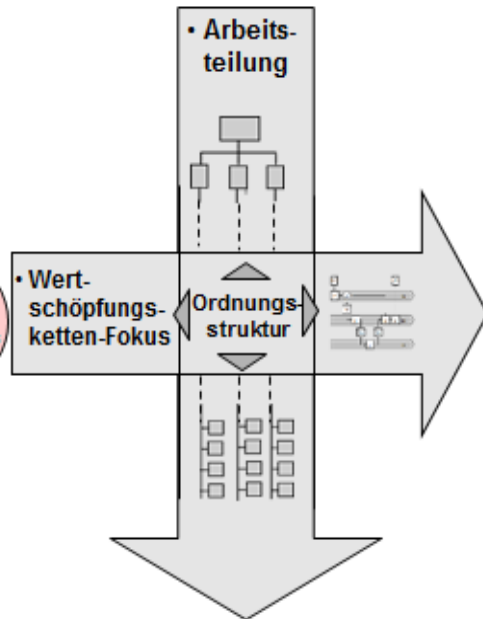
- 18 Fachbücher, über 500 Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Lose-Blatt-Werken

Weitere Information: www.pbaka.de

- 1. Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung**
- 2. Konzentration auf die horizontale Wertschöpfungskette**
- 3. Ganzheitlicher Organisation 4.0-MITO-Transformationsansatz**
- 4. Anwendung partizipativer Führungsmodelle**
- 5. Systematische Vorgehensweise zur Prozessdigitalisierung**
- 6. Agile Organisation**

1. Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung

1. Organisations-Paradigma „Funktionsorientierung“



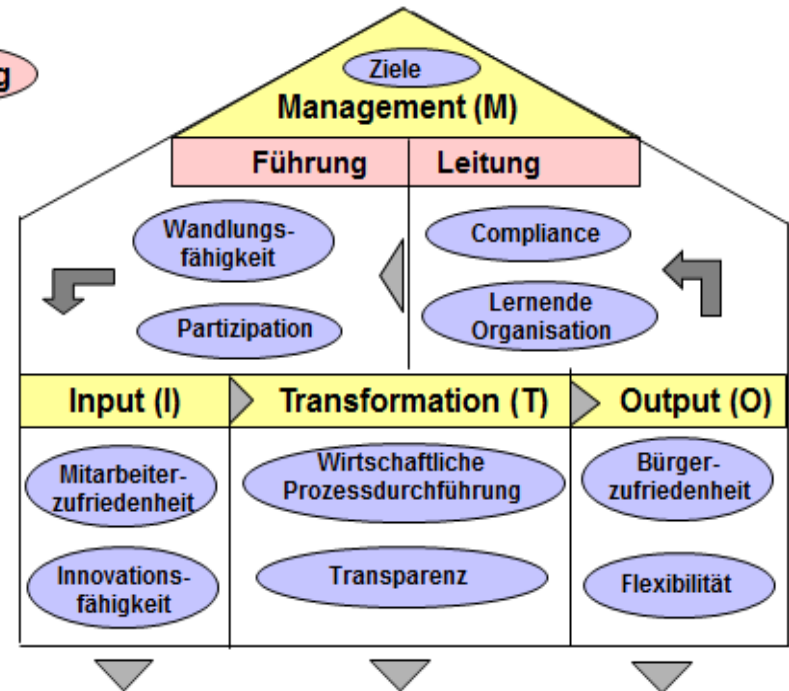
2. Organisations-Paradigma „Prozessorientierung“

- Merkmale/Risiken**
- Arbeitsteilung/
Schnittstellen
 - Misstrauenskultur
 - Silo-/Königreichdenken
 - Verschlossenheit
 - Befehl und Gehorsam

- Merkmale/
Erfolgsfaktoren**
- Kundenorientierung
 - Vertrauenskultur
 - Transparenz/
Offenheit
 - Durchgängigkeit
 - Prozessvernetzung

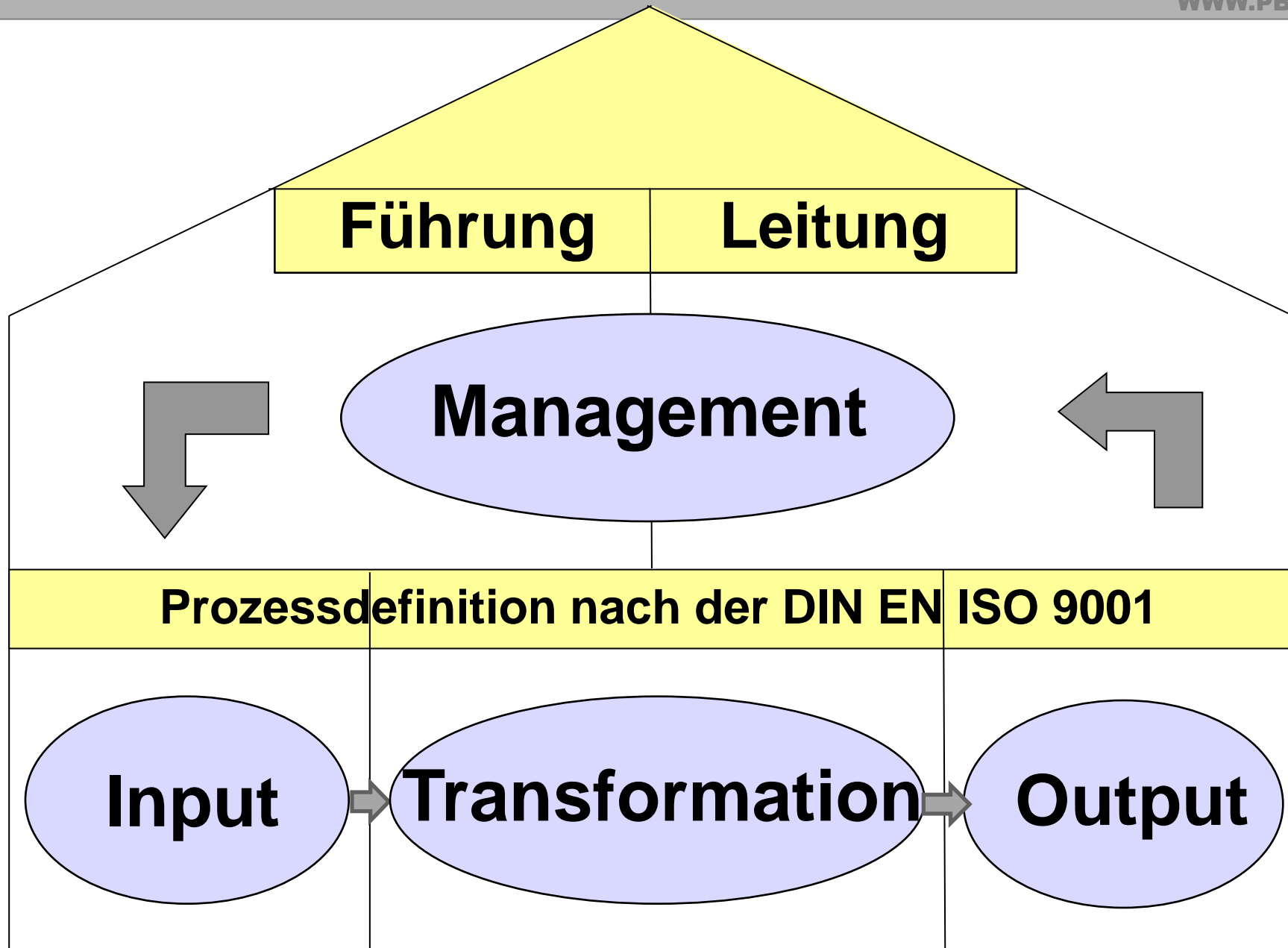
Umsetzung

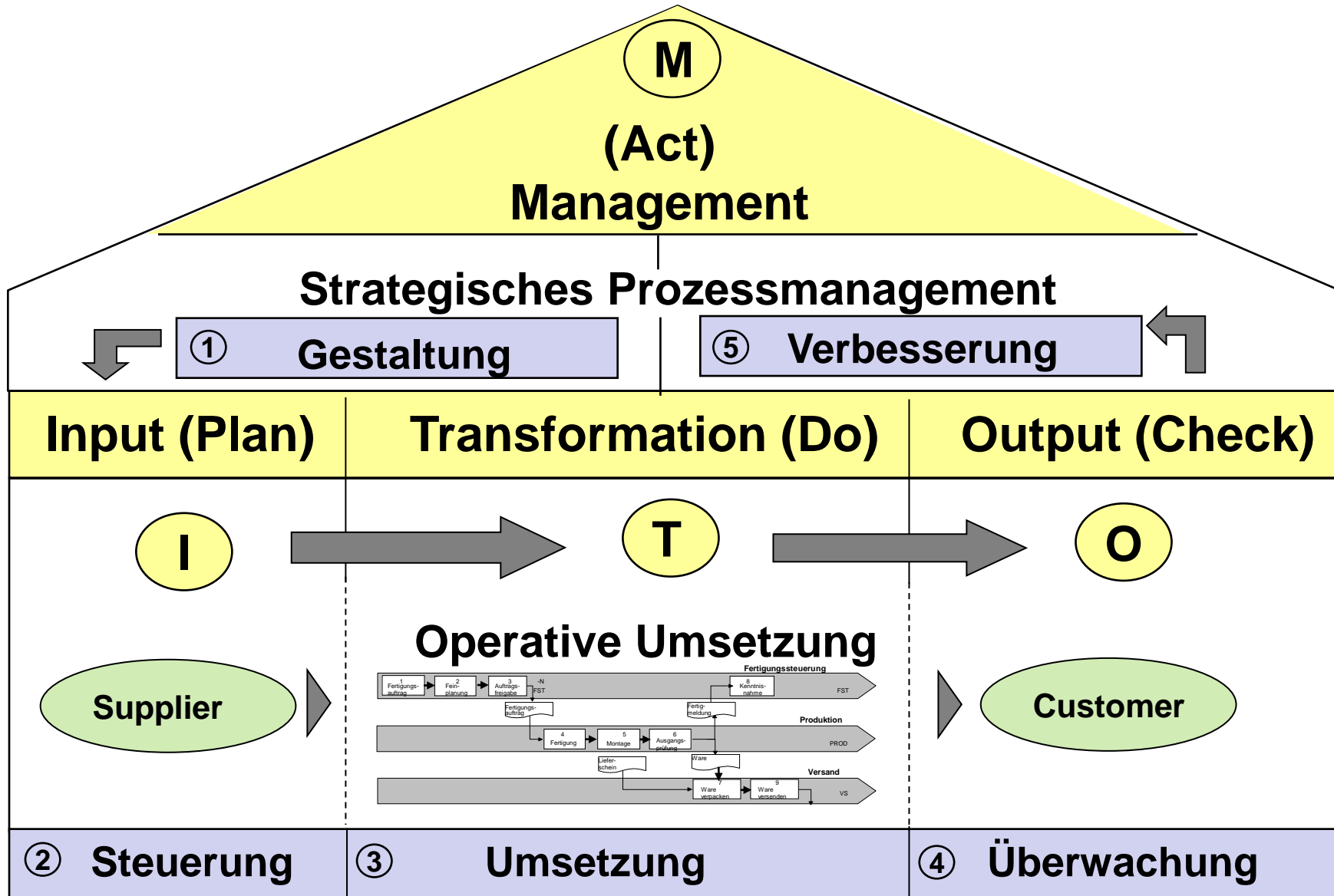
MITO-Modell



Umsetzung des verwaltungsspezifischen Geschäftsmodells durch Digitalisierung des end-to-end-Verwaltungsprozesses, z.B.:

Bürgerantrag → Antragsbearbeitung → Antragsgenehmigung

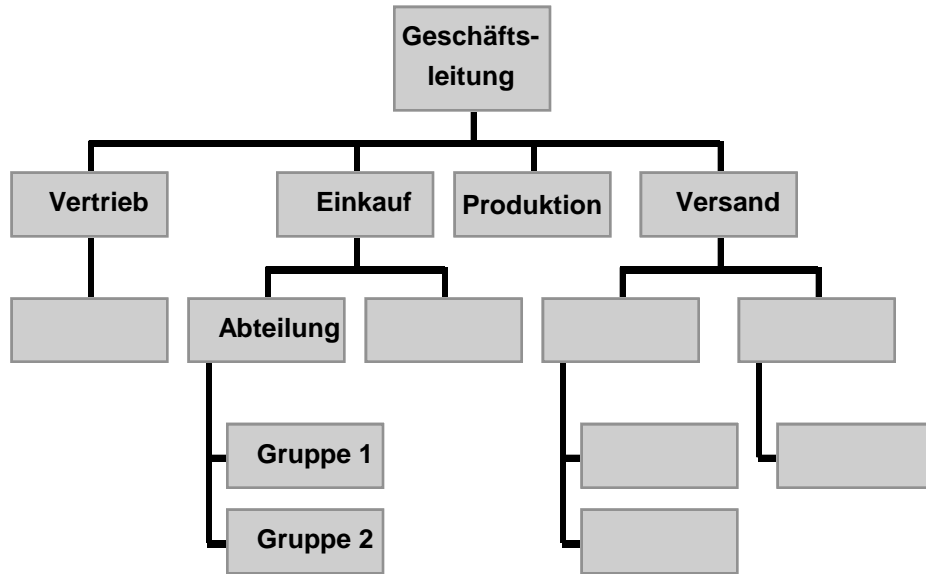




2. Konzentration auf die horizontale Wertschöpfungskette

Erstes industrielles Paradigma (A. Smith 1770)

Funktionsorientierung

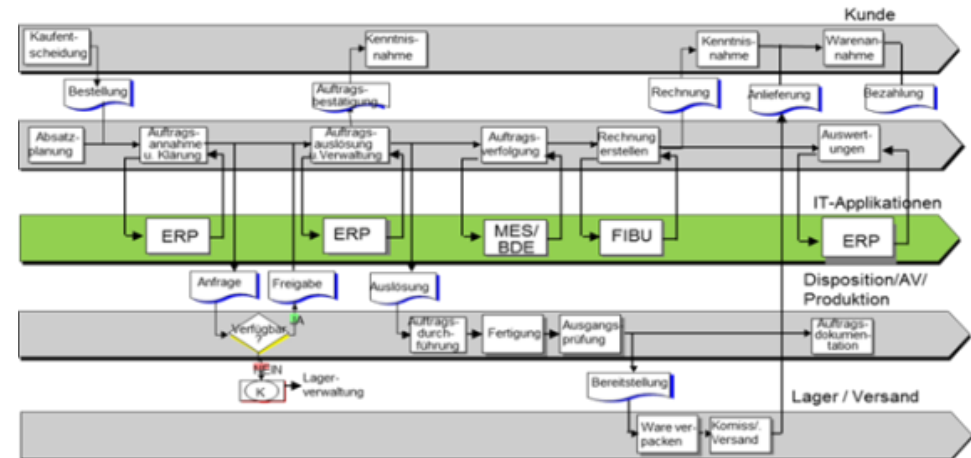


Kennzeichen :

- Teiloptimum
- viele Schnittstellen
- hoher Koordinierungsaufwand
- kleine Aufgabenfelder
- demotivierte Mitarbeiter
- statische Rationalisierung

Zweites industrielles Paradigma (Toyota 1990)

Prozessorientierung



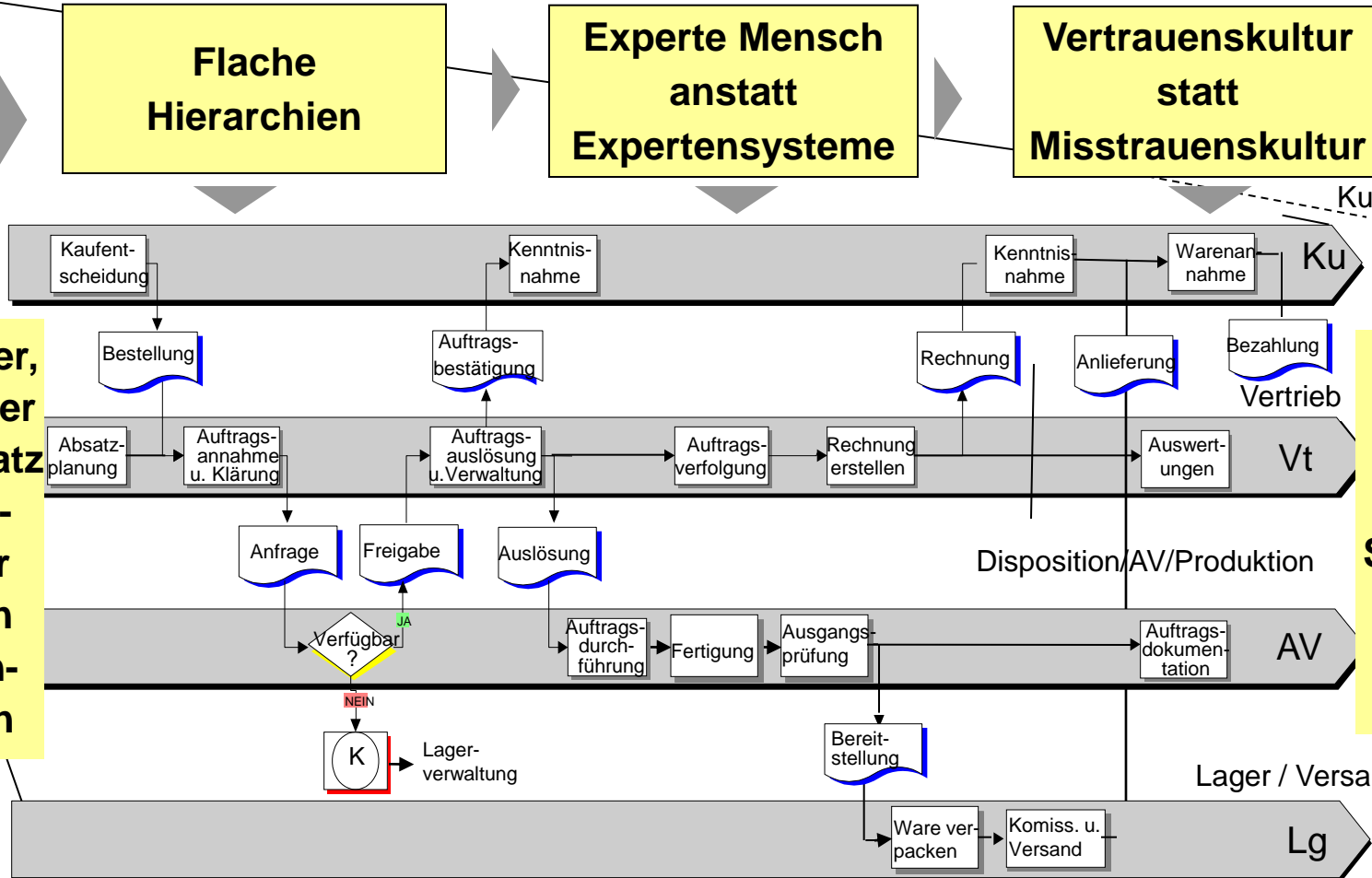
Kennzeichen :

- Gesamtoptimum
- wenig Schnittstellen
- Selbst-Management
- ganzheitliche Arbeitsinhalte
- motivierte Mitarbeiter
- kontinuierliche Verbesserung

Kennzeichen des zweiten industriellen Paradigmas



Ganzheitlicher, durchgängiger Strategieansatz mit der Auswirkung der Prozesse an den Kundenforderungen



Rolle

Integration anstatt Schnittstellen

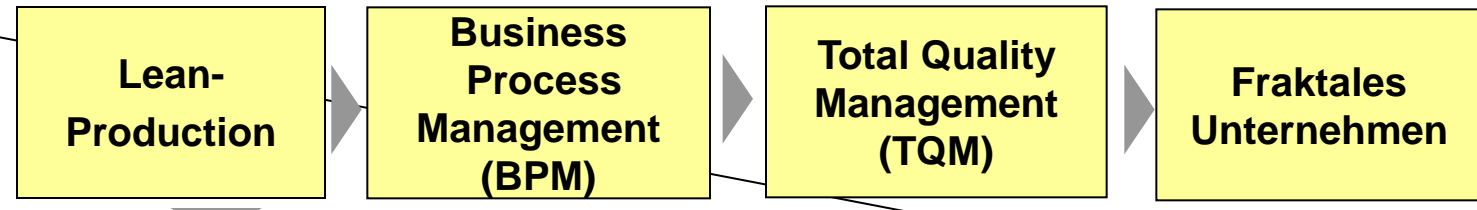
Rolle

Sicherheit durch Überschaubarkeit

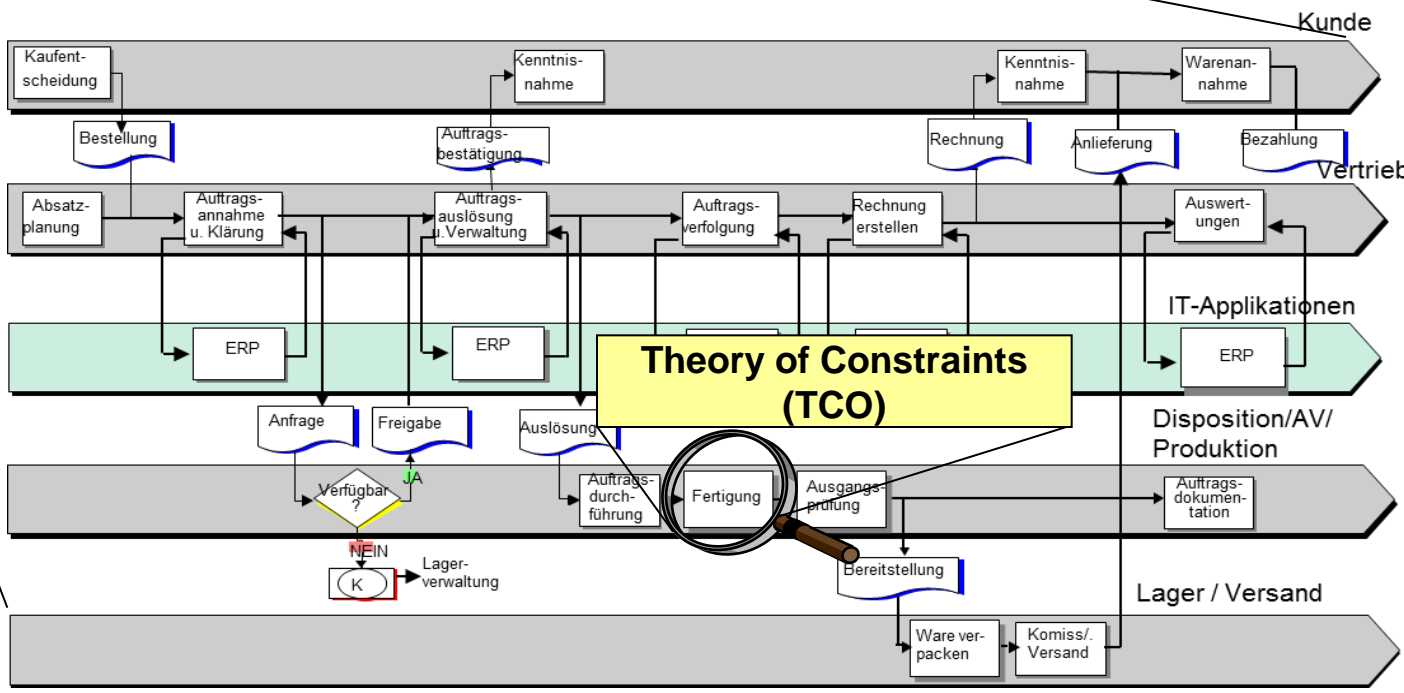
Beschleunigung durch Vereinfachung

Zusammenarbeit anstatt Arbeitsteilung

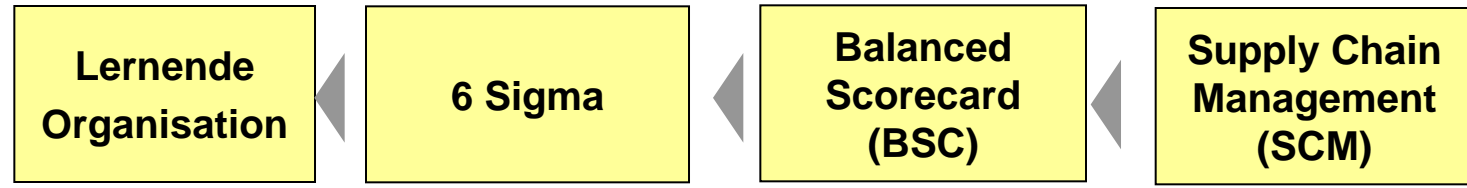
Gemeinsamkeiten aktueller Managementkonzepte in Bezug auf das Changemanagement



- Prozessorientierung**
- Flache Hierarchien
 - Schnittstellenabbau
 - Optimale Fertigungstiefe
 - Teamorganisation
- Mitarbeiterorientierung**



- Rolle**
- Kundenorientierung**
- 0-Fehler-Produktion
 - KVP (KAIZEN)
 - Gemeinkostenabbau
 - Bedarfsgerechte Produktion
- Erfolgsorientierung**





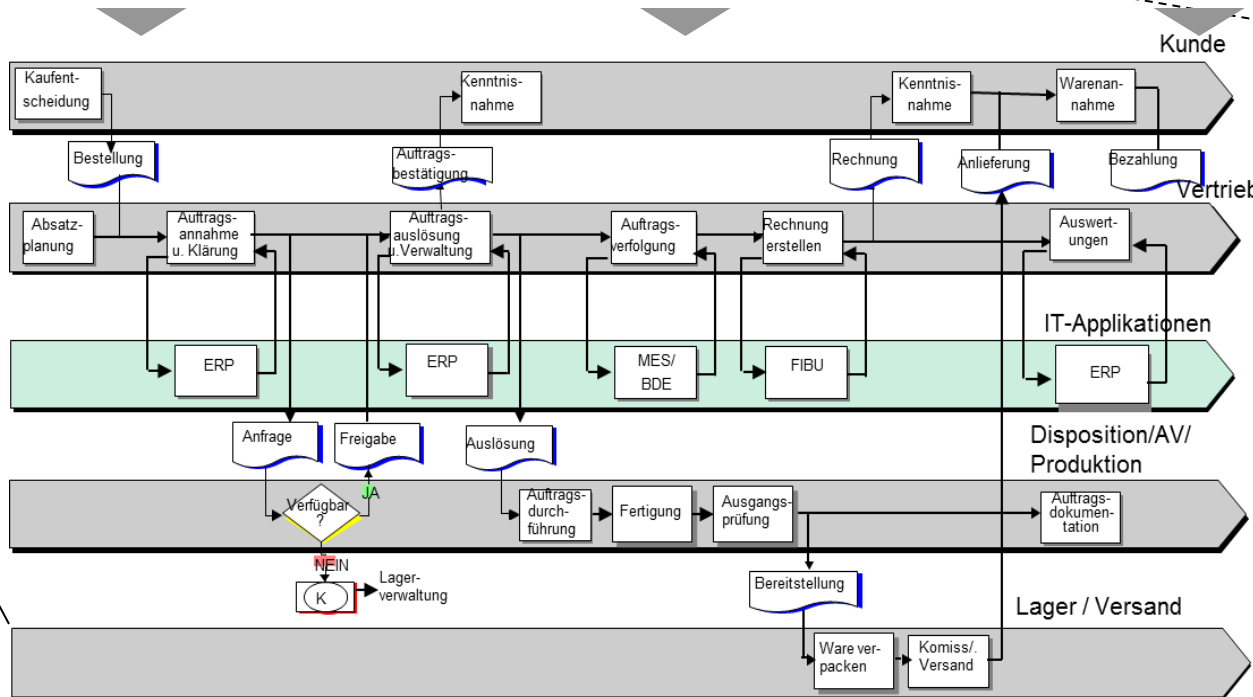
Gesamtprozess

Erkennen der erforderlichen Prozesse für eine wirksame Verwirklichung des QM-Systems

Verstehen der Wechselwirkung zwischen diesen Prozessen

Dokumentieren der Prozesse im erforderlichen Umfang, um ihre wirksame Ausführung und Lenkung sicherzustellen

Zweck des Ansatzes
Fördert eine einheitliche Beschreibung von Prozessen und die Verwendung einer prozessbezogenen Terminologie, ebenso das Verständnis des prozessorientierten Konzeptes



Ziele des Ansatzes
- Die Anforderungen der Kunden zu verstehen und zu erfüllen, d.h.:

- Die Prozesse auf der Grundlage objektiver Messungen ständig zu verbessern

- Wirksame Ergebnisse zu erzielen

- Die Prozesse aus Sicht der Wertschöpfung zu betrachten

Vorteile des prozessorientierten Ansatzes

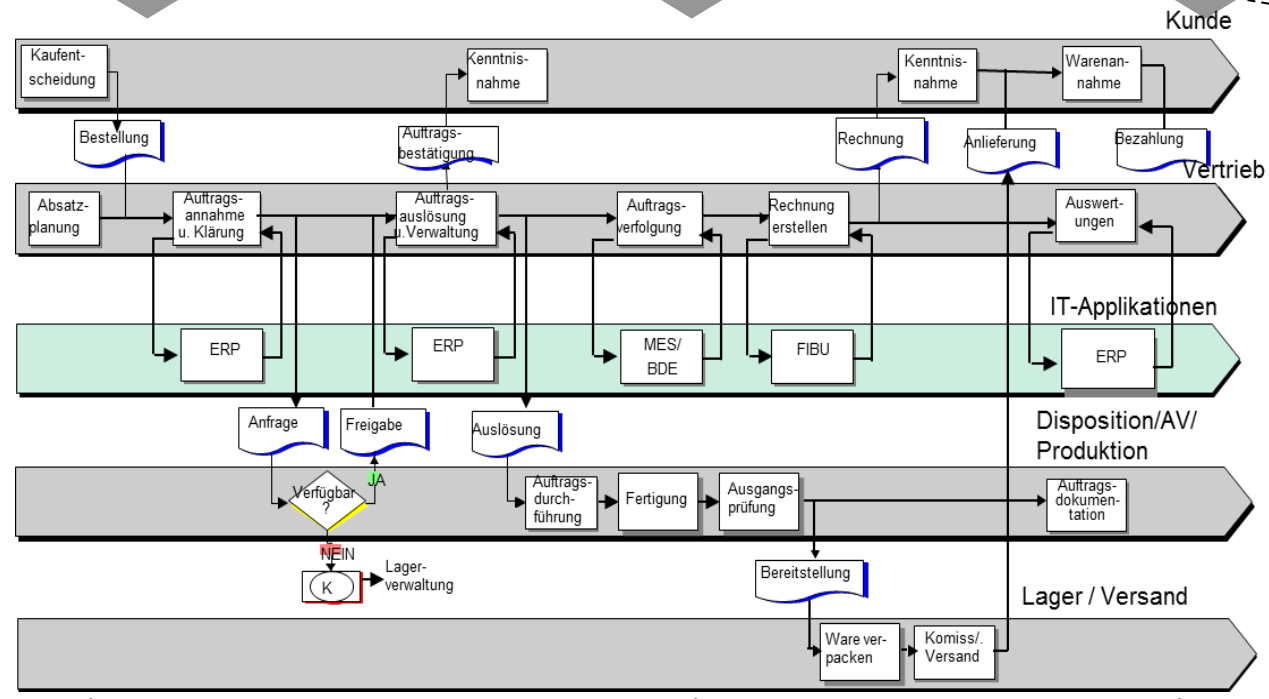


Integration und Ausrichtung von Prozessen, um die Erreichung geplanter Ergebnisse zu ermöglichen

Fähigkeit zu Fokussierung der Anstrengungen auf die Wirksamkeit der Prozesse

Kunden oder anderen interessierten Parteien Vertrauen in die beständige Leistung des Unternehmens zu geben

Überzeugendes Konzept zum Organisieren, Leiten und Lenken dar, damit Tätigkeiten für den Kunden wertschöpfend sind. Verbessert wird auch die Beherrschung der Schnittstellen im Prozess



Rolle

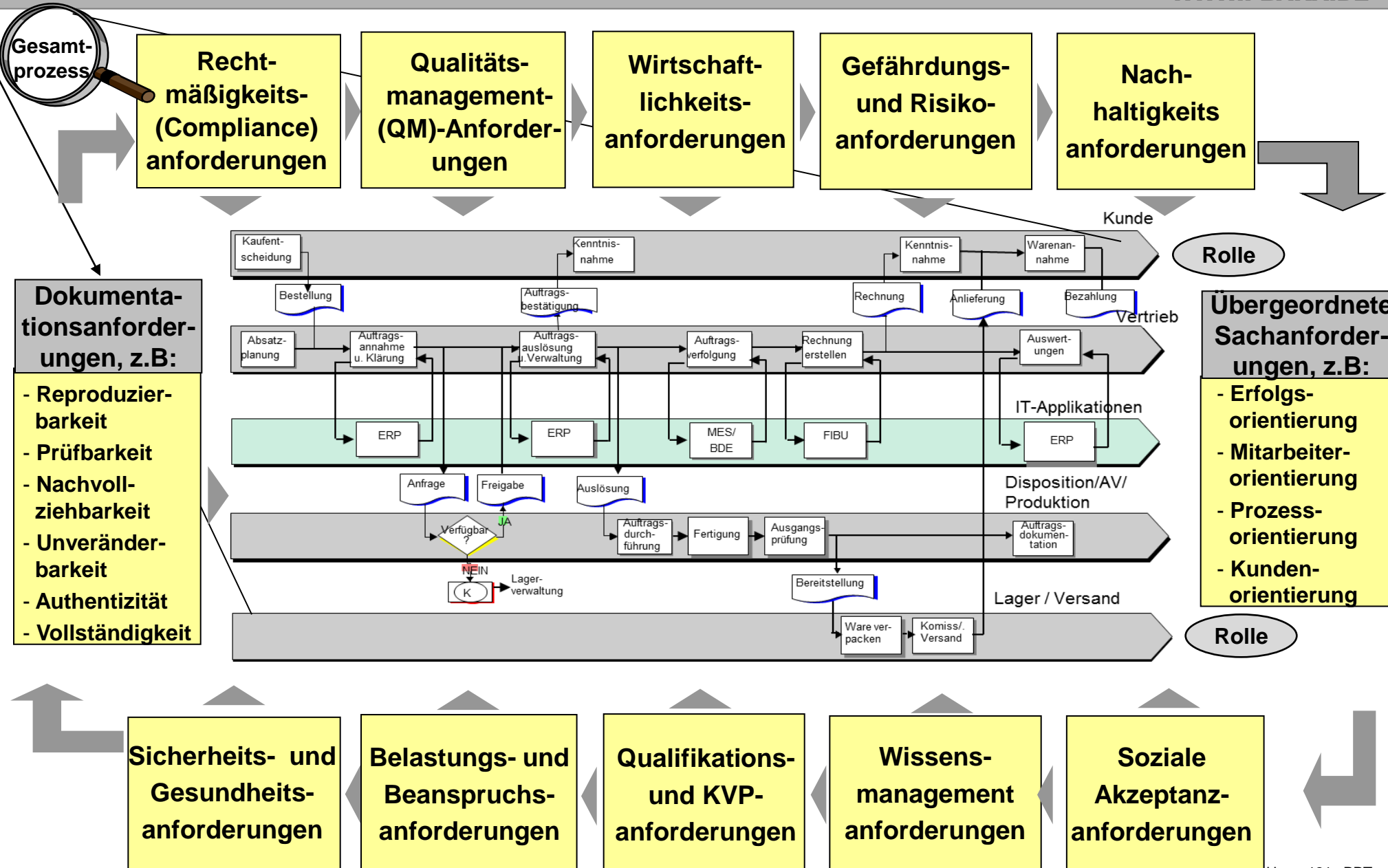
Transparenz der Arbeitsabläufe innerhalb des Unternehmens bereitstellen

Rolle

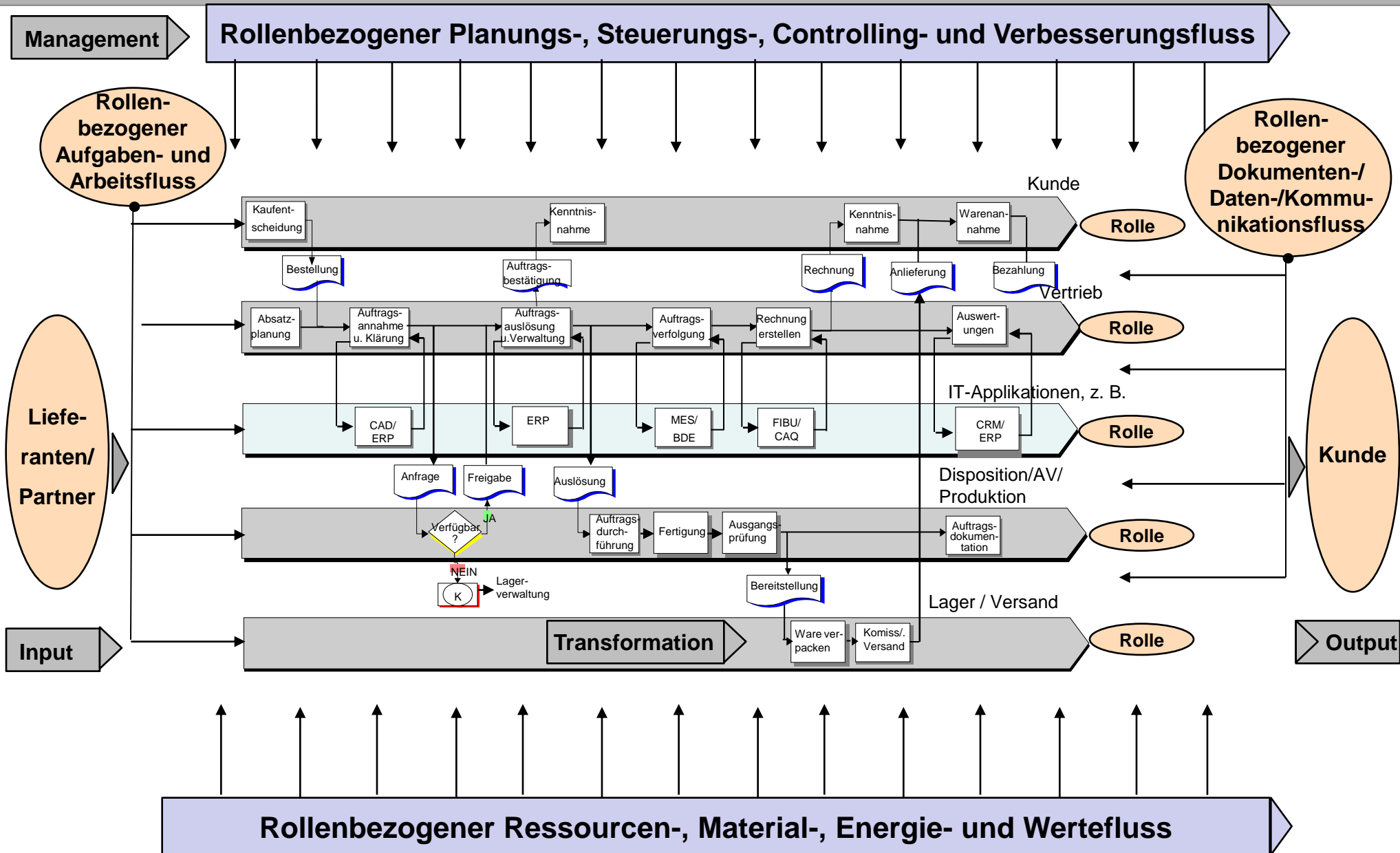
Geringe Kosten und kürzere Durchlaufzeiten durch den wirksamen Einsatz der Ressourcen

Verbesserte, beständige und vorhersehbare Ergebnisse

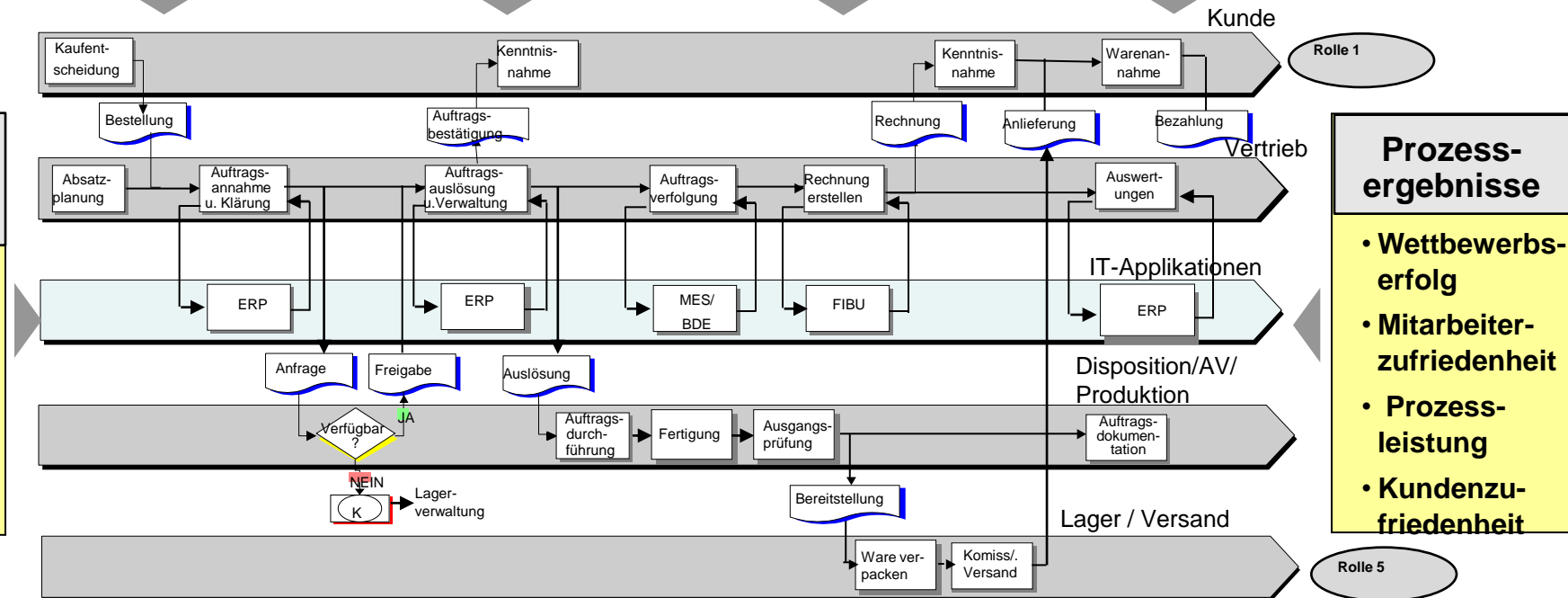
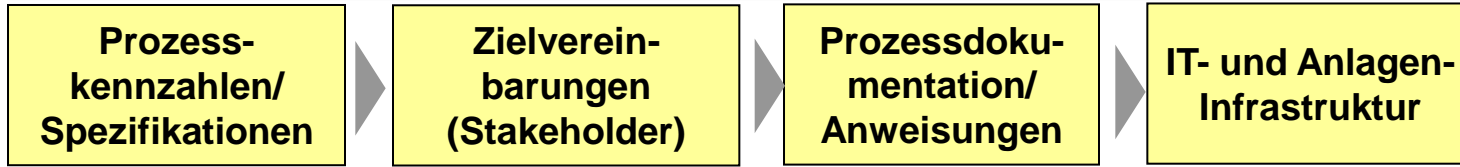
Schaffung von Möglichkeiten für gezielte und priorisierte Initiativen für die Verbesserung



Prozessbezogene BPMN 2.0-Ordnungsstruktur für die Flussoptimierung

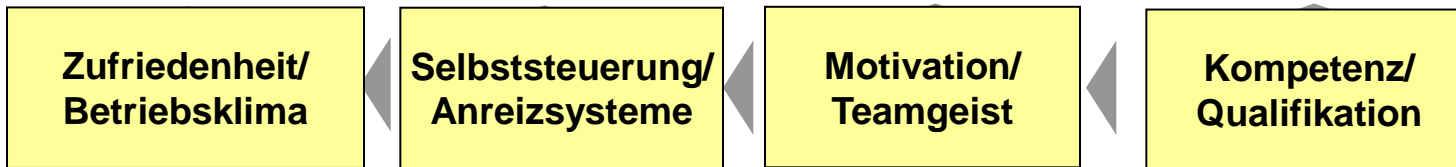


Prozesshardfacts(Lenkungs)sicht z.B.:



- BPM-Ziel- und Handlungsfelder**
- Erfolgsorientierung
 - Mitarbeiterorientierung
 - Prozessorientierung
 - Kundenorientierung

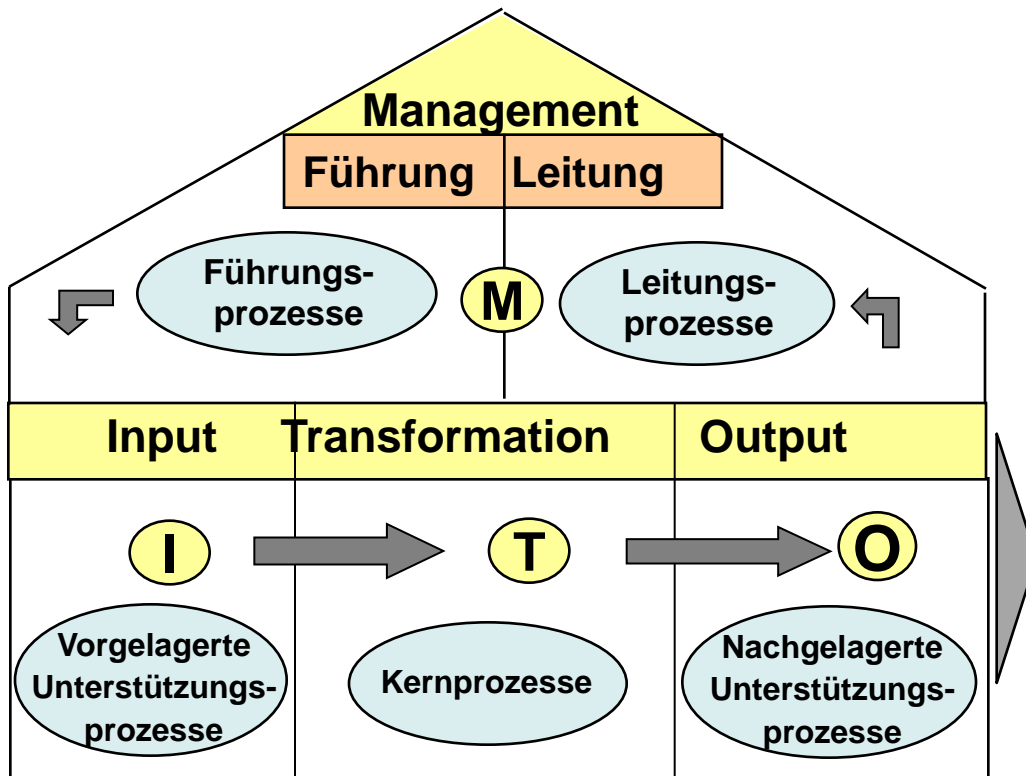
- Prozessergebnisse**
- Wettbewerbs-erfolg
 - Mitarbeiter-zufriedenheit
 - Prozess-leistung
 - Kundenzu-friedenheit



Prozesssoftfacts(Führungssicht) z.B.:

3. Ganzheitlicher Organisation 4.0- MITO-Transformationsansatz

MITO-Prozessmodellstruktur



Umsetzung des unternehmensspezifischen Geschäftsmodell durch Digitalisierung des end-to-end-Prozesses, z.B.:



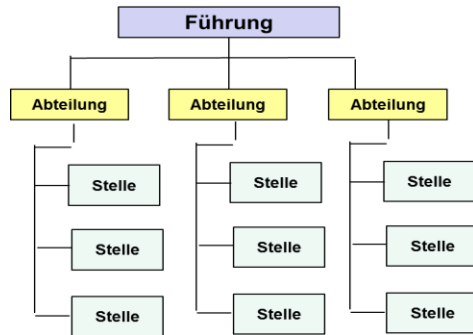
Organisation 4.0

Organisation 4.0 ist ein prozessorientiertes Organisationsgestaltungs- und Lernkonzept, das auf der Grundlage einer Prozessorganisation die Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozessdigitalisierung im Rahmen von Industrie 4.0 ermöglicht.

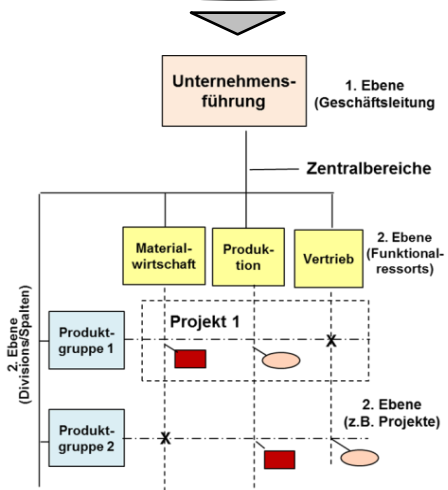
Die 3 Teilsysteme des Organisation 4.0-Konzeptes sind das prozessorientierte MITO-Zielsystem, das MITO-Prozessmodell und das MITO-Führungssystem. Diese 3 Teilsysteme setzen mit hoher Methodenkompetenz der Prozessverantwortlichen die tayloristischen Arbeitsmodelle innerhalb funktionsorientierter, hierarchischer Ordnungsstrukturen außer Kraft und bewirken einen Wandel in der Führungskultur von der Misstrauens- zur Vertrauenskultur.

Funktionsorientierte Ordnungsstrukturen

Organigramm



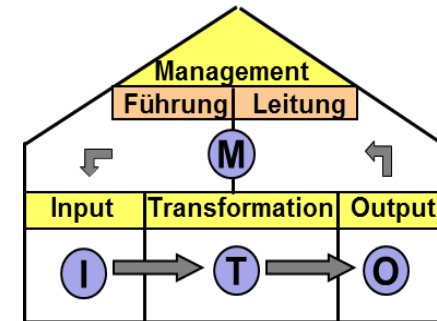
Matrix-Organisation



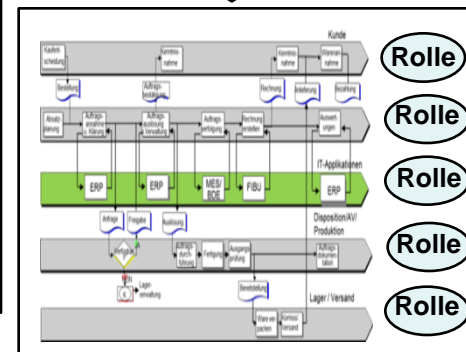
Eine Organisation schafft durch Verantwortungsbereiche, Kompetenzen (Befugnisse) mit Stellen, Rollen, Regeln und Messgrößen eine Ordnungsstruktur, die ein effektives, (zielgerichtetes) und effizientes (wirtschaftliches) Handeln bei der Produkt- oder Dienstleistungserstellung ermöglicht. Effektivität und Effizienz sind damit auch die Bewertungsmaßstäbe für eine erfolgreiche und nachhaltige Organisation.

Prozessorientierte Ordnungsstrukturen

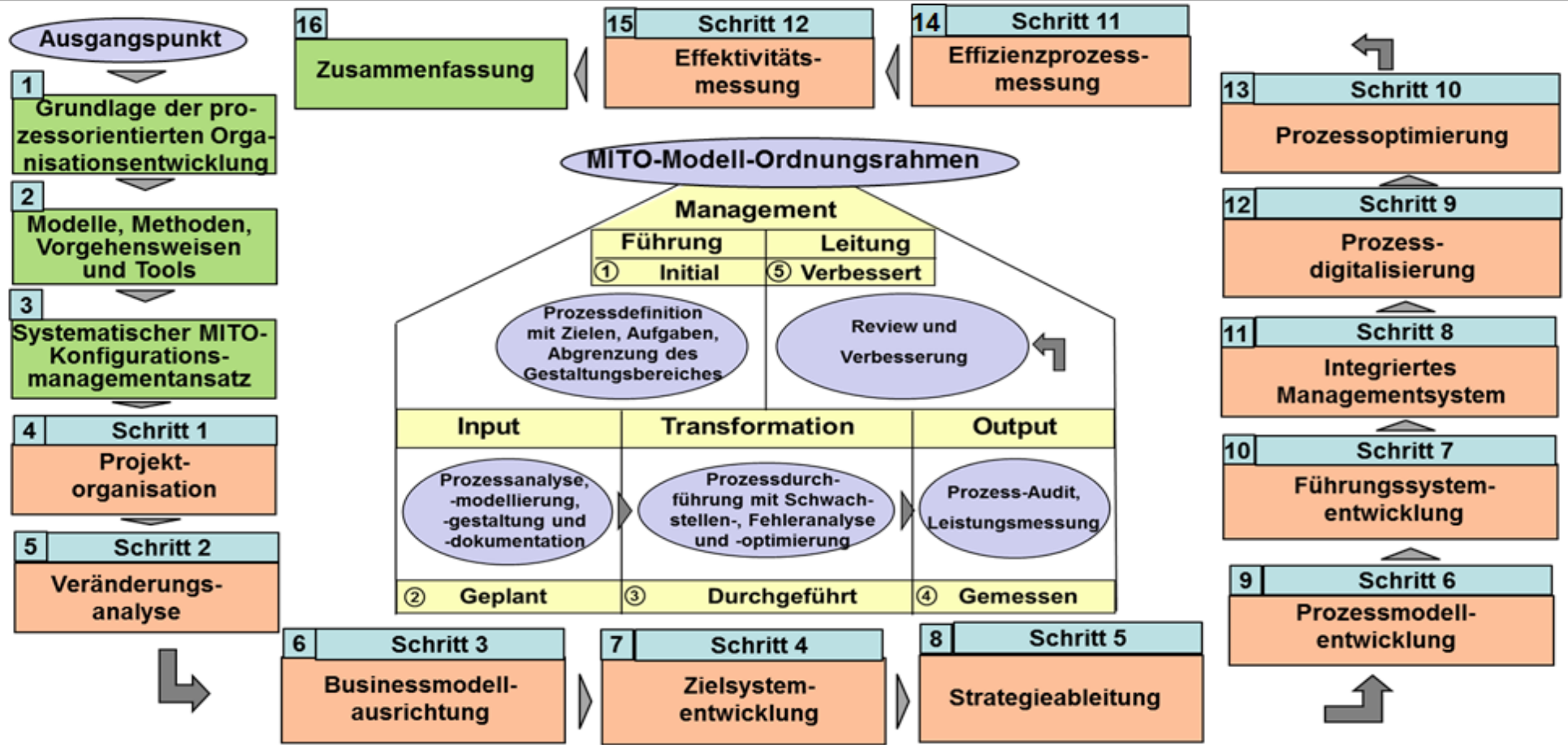
MITO®-Modell



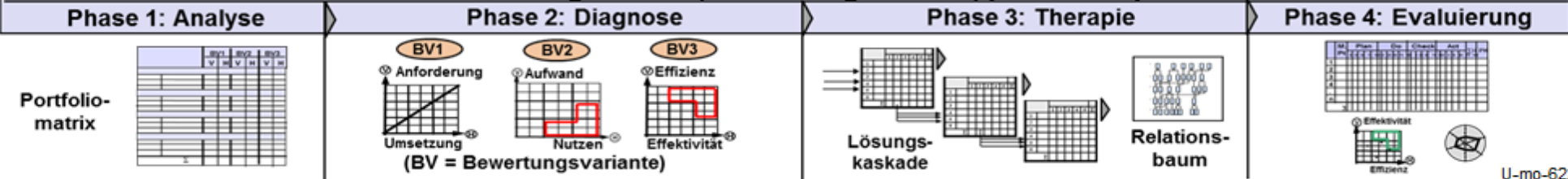
Swimlane-Modell



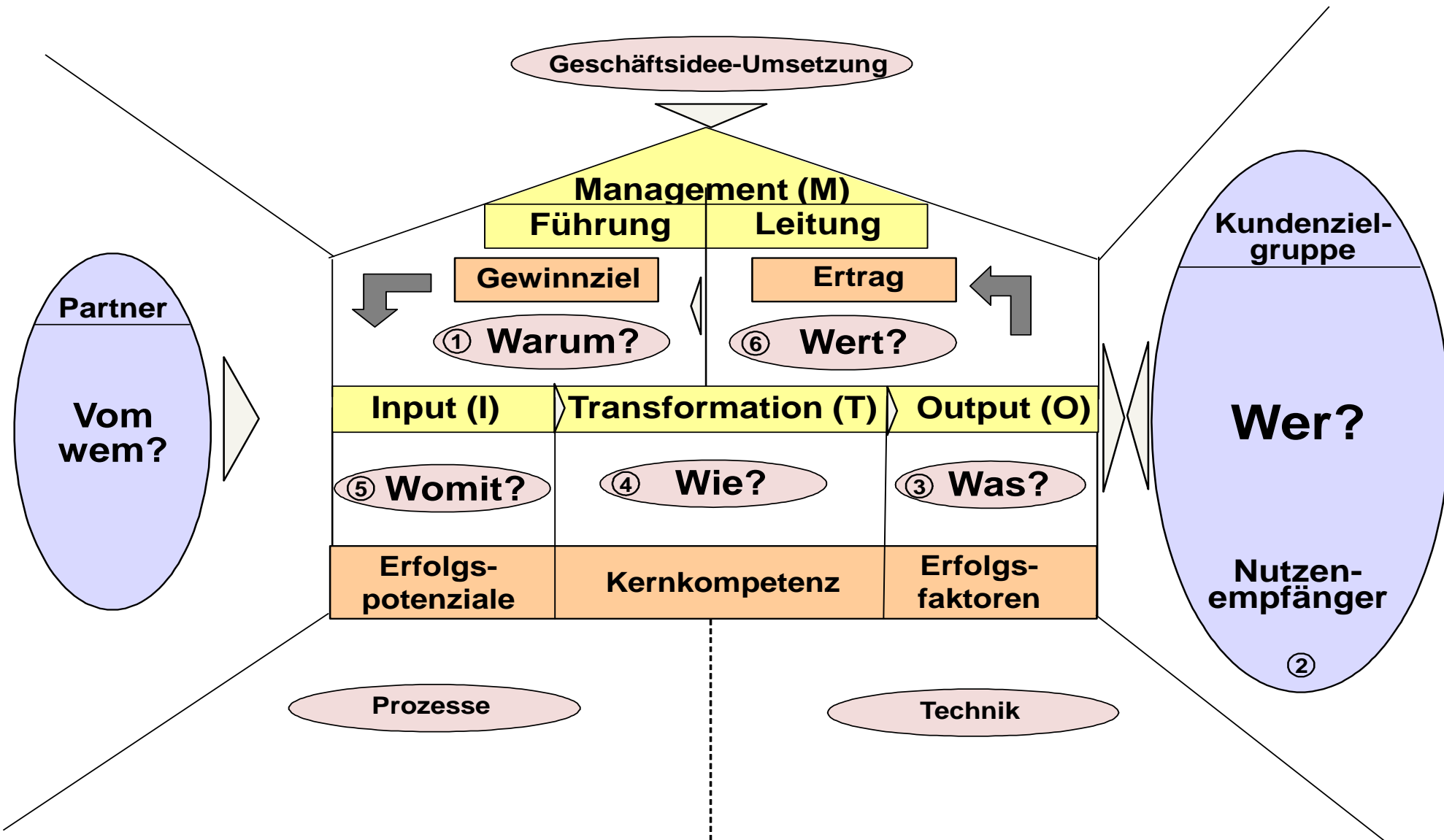
MITO®-Masterplanschritte zur prozessorientierten Organisationsentwicklung



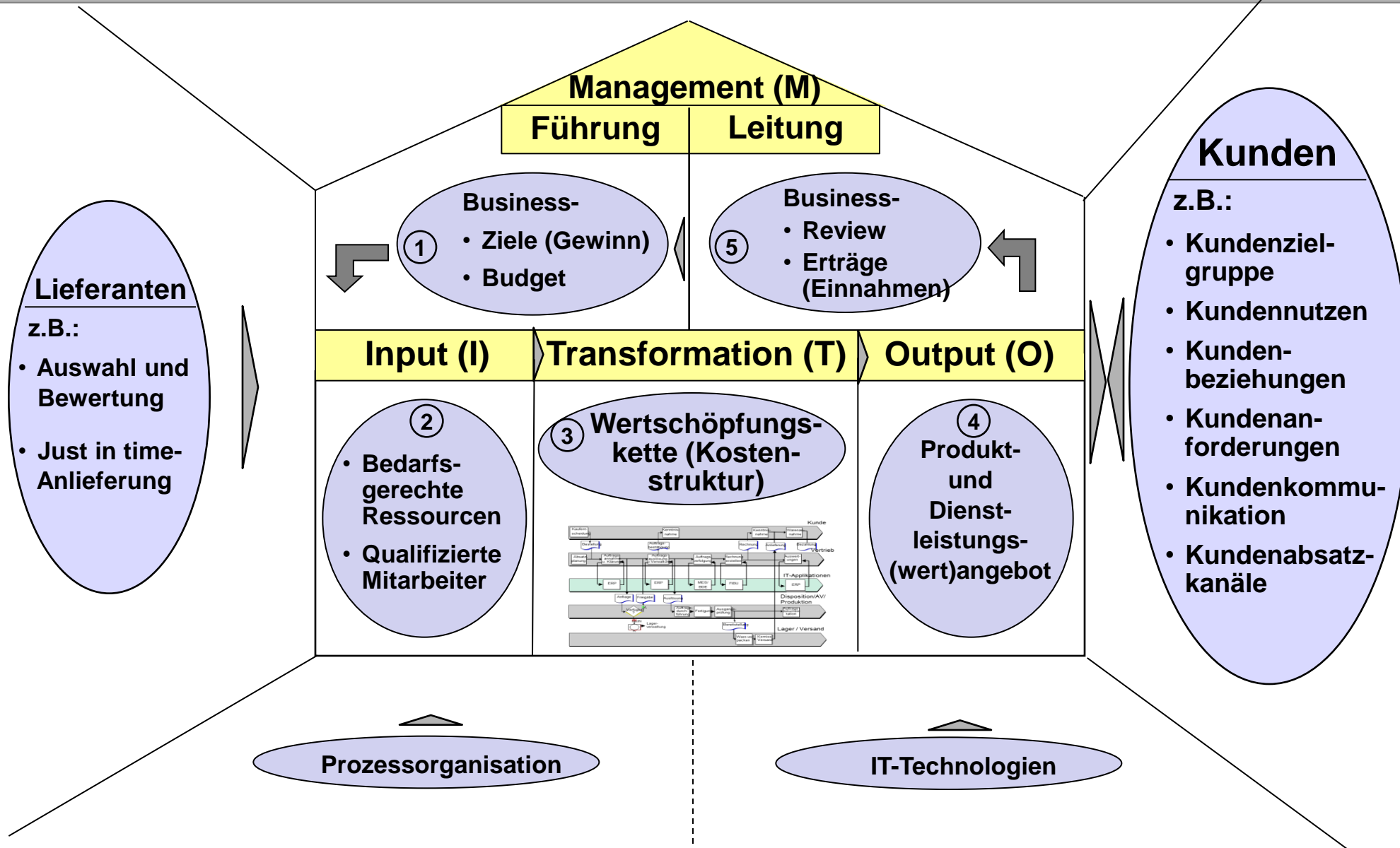
MITO-Problemlösungsansatz (Umsetzungsroutine) pro Masterplanschritt



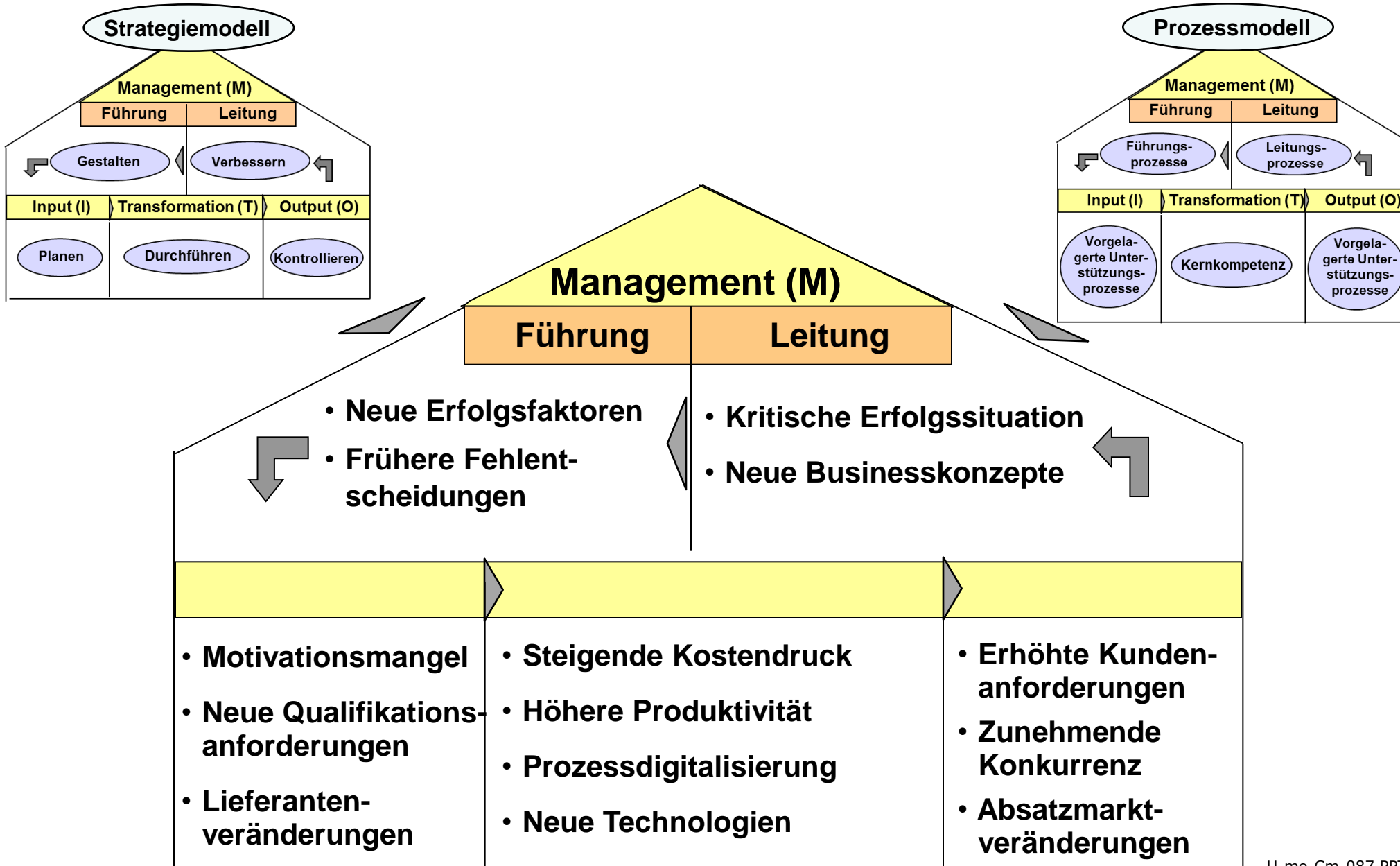
MITO[®]-modellbezogene Geschäfts(Business)-Grundfragenanalyse

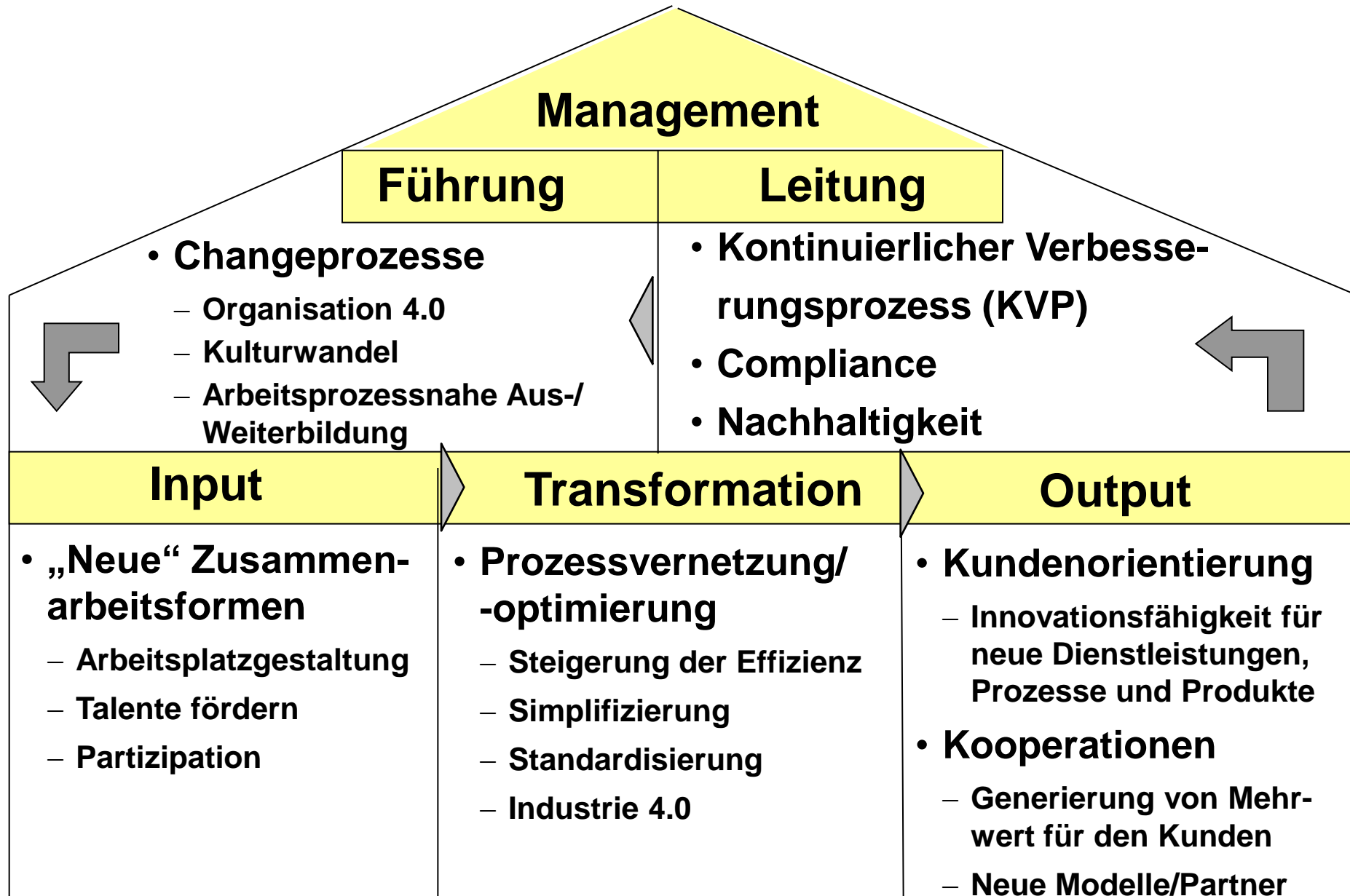


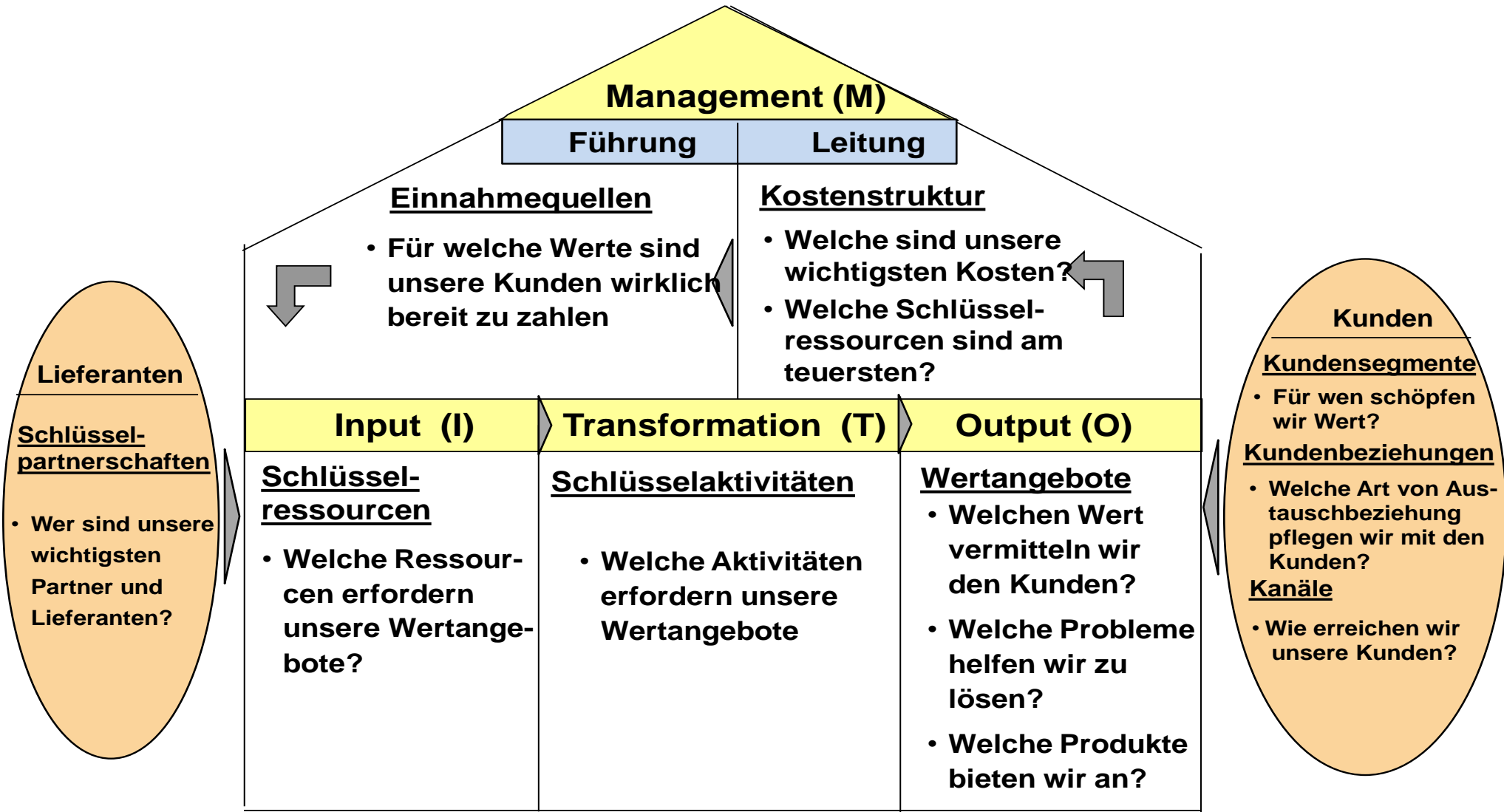
MITO[®]-modellbezogene Geschäfts(Business)strukturierung und -entwicklung

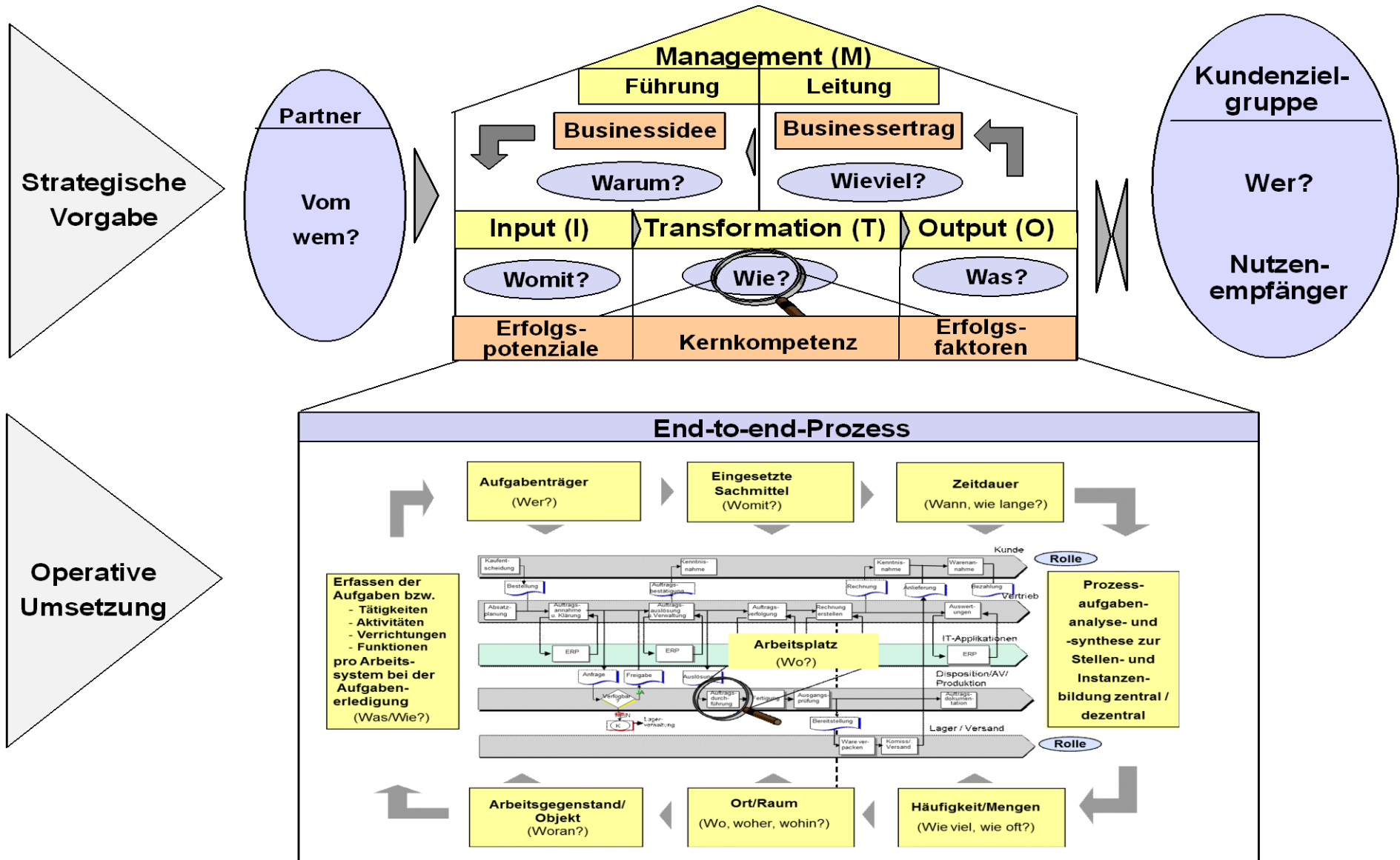


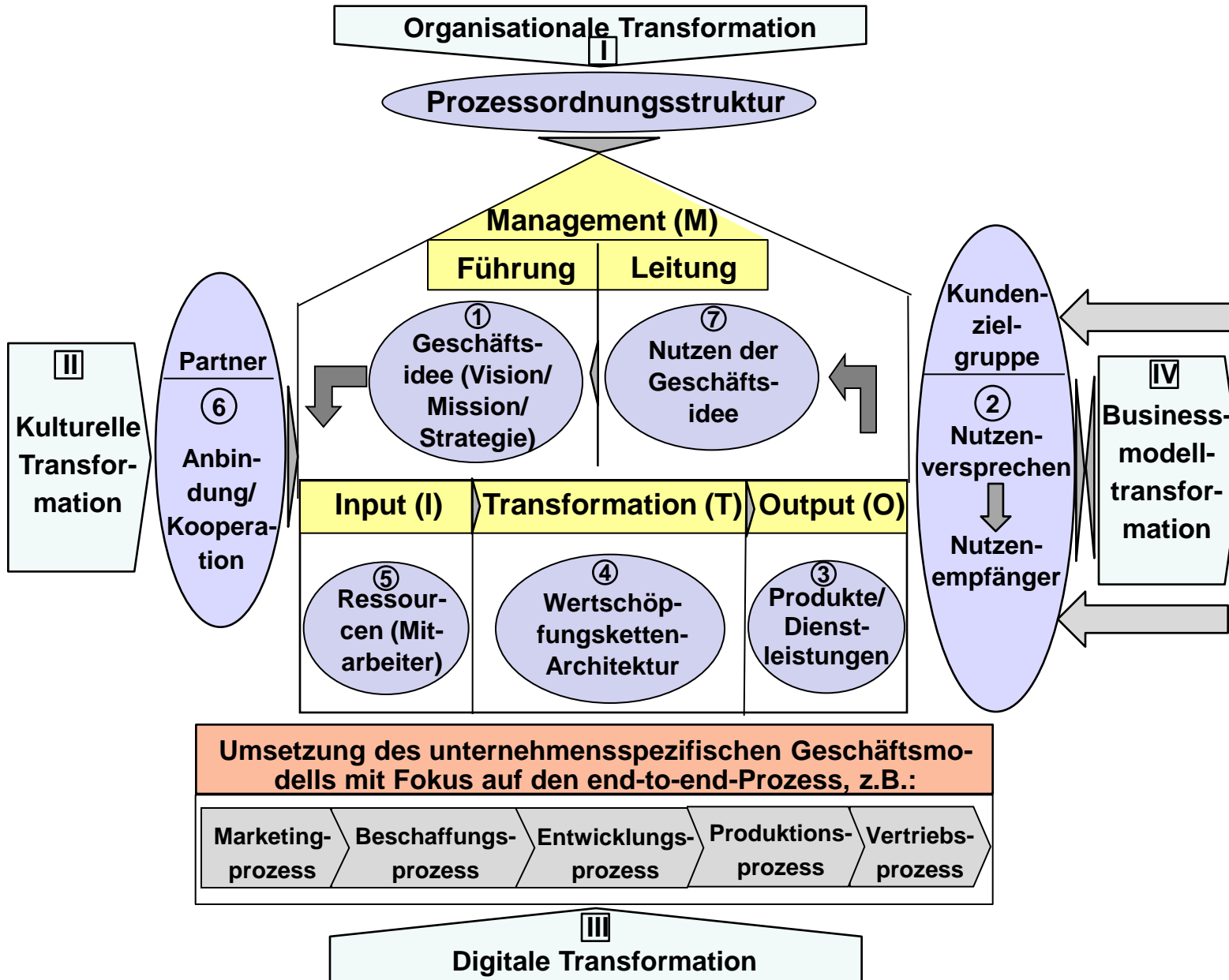
Ursachen für Changemanagementaktivitäten im MITO®-Modell, z.B.:











MITO-Methoden-Tool

Strategische Analysen, z. B.:

- Umfeldanalysen
- Stärken-/Schwächenanalysen
- Chancen-/Risikoanalysen
- Compliance-Analysen
- Managementreviews
- Evaluierungen
- Führungsstrukturanalysen
- Kundenzufriedenheitsanalysen
- Kundeserviceanalysen
- Reklamationsanalysen

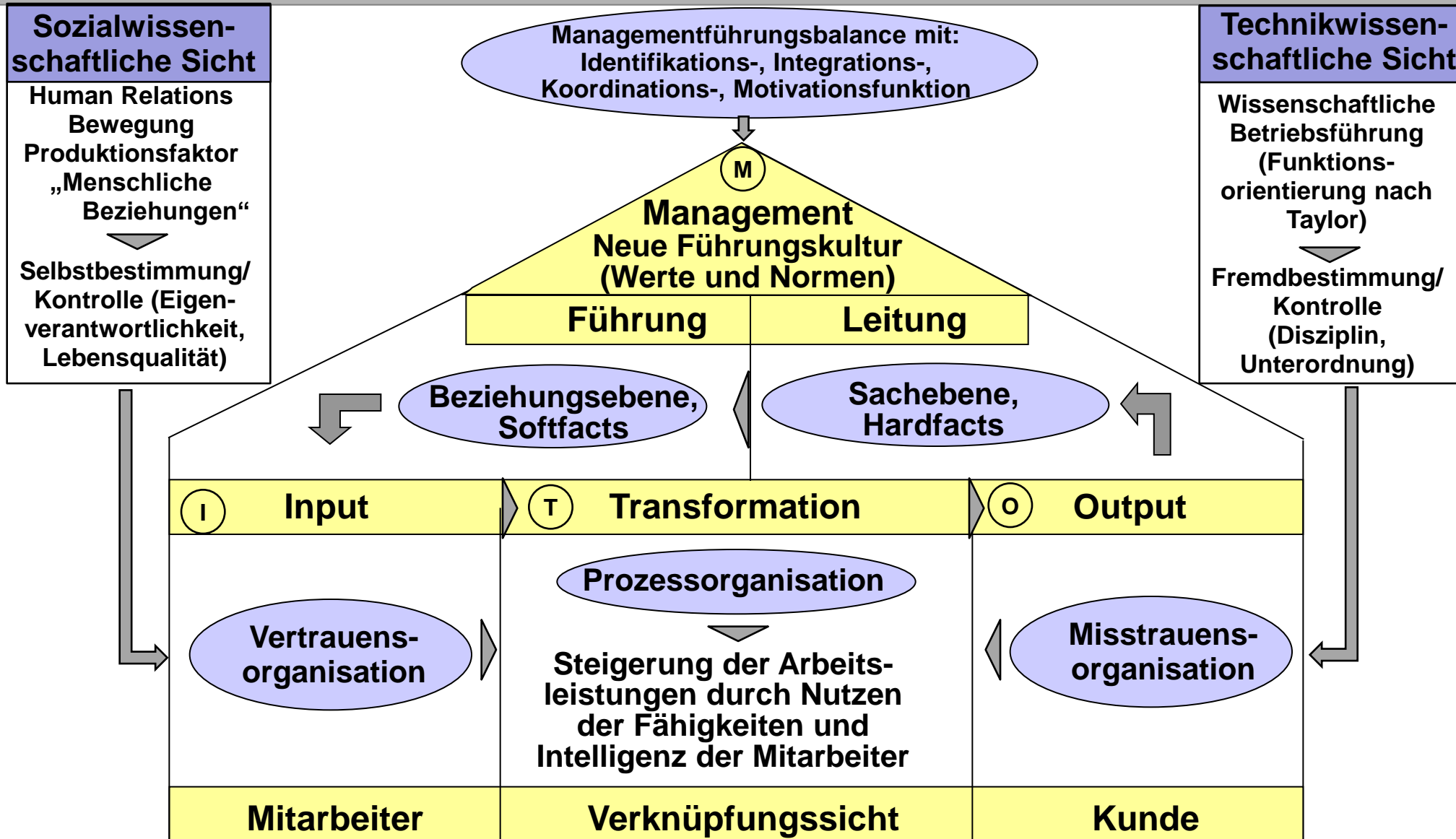
Operative Analysen, z. B.:

- Potenzialanalysen
- Schwachstellenanalysen
- KVP-Analysen
- Fehleranalysen
- Projektanalysen
- IT-Strukturanalysen
- IT-Systemauswahlanalysen
- IT-Implementierungsanalysen
- Kompetenzanalysen
- Qualifizierungsanalysen
- Personalentwicklungsanalysen
- Lieferantanalysen
- Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen

4. Anwendung partizipativer Führungsmodelle

- 1. Manager delegieren Prozessorientierung an die Mitarbeiter und denken und handeln weiter in funktionsorientierten Strukturen**
- 2. Hochschulen und Universitäten lehren klassische Organisationslehre mit Aufgabenanalyse, Aufgabensynthese und Stellenbildung**
- 3. Manager haben deshalb Umsetzung des Prozessmanagements nicht gelernt**
- 4. Sozialwissenschaftliche Thesen stellen vorgegebene Ordnungsstrukturen in Frage**
- 5. Bisher kein ganzheitlicher Prozessorganisations-Gestaltungsansatz, der technische- und sozialwissenschaftliche Sicht verbindet**

Führungskulturwechsel mit optimaler Mischung von Leistungsprinzip und Eigenverantwortlichkeit



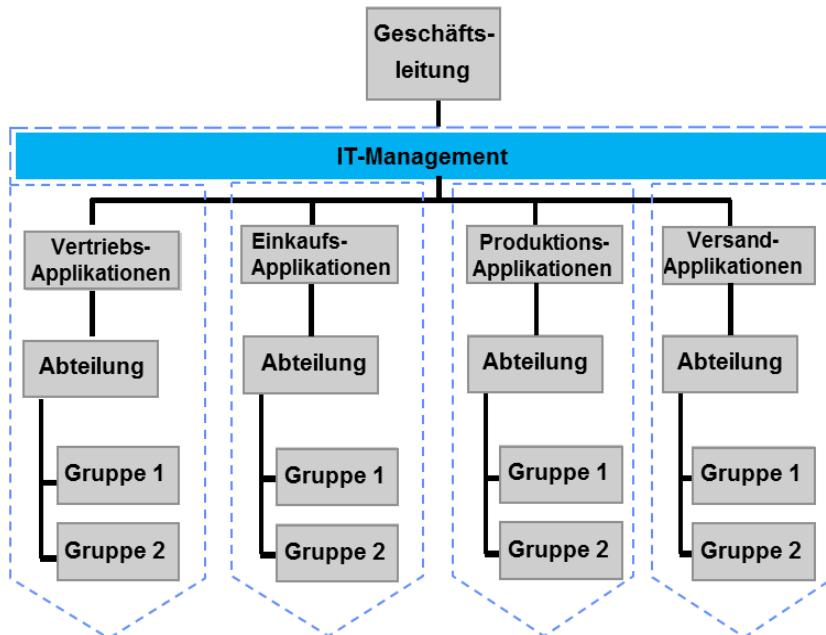
Changemanagementenerfolg nur über Organisationsstrukturveränderungen, erst sie ermöglichen Verhaltensveränderungen in Organisationen

- **Geregelte Prozesse stabilisieren den Handlungsrahmen der Prozessbeteiligten, geben ihnen Gewissheiten anstatt Orientierungslosigkeit.**
- **Die prozessorientierte Führungskultur gibt die Balance zwischen Fremd- und Selbstbestimmung vor.**
- **Die Prozessorganisation mit der Führung auf Augenhöhe ermöglicht die Wertschätzung, die Achtsamkeit und den Respekt anderen gegenüber.**
- **Organisation 4.0 ist der Bezugsrahmen für Schaffung prozessorientierter Ordnungsstrukturen**

5. Systematische Vorgehensweise zur Prozessdigitalisierung

Erstes industrielles Paradigma (A. Smith 1770)

Funktionsorientiertes Informationsmanagement
mit dem CIO als Prozessgestalter

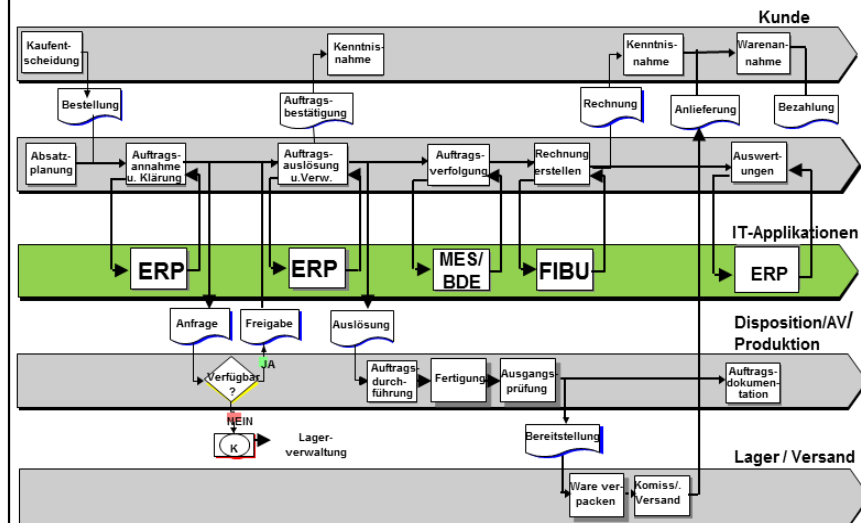


Kennzeichen, wie z.B.:

- Insellösungen
- Intransparenz
- Medienbrüche
- Datensilos
- Doppeleingaben
- Batch Auswertung

Zweites industrielles Paradigma (Toyota 1990)

Prozessdigitalisierung der horizontalen
Wertschöpfungskette durch den Prozessorganisator

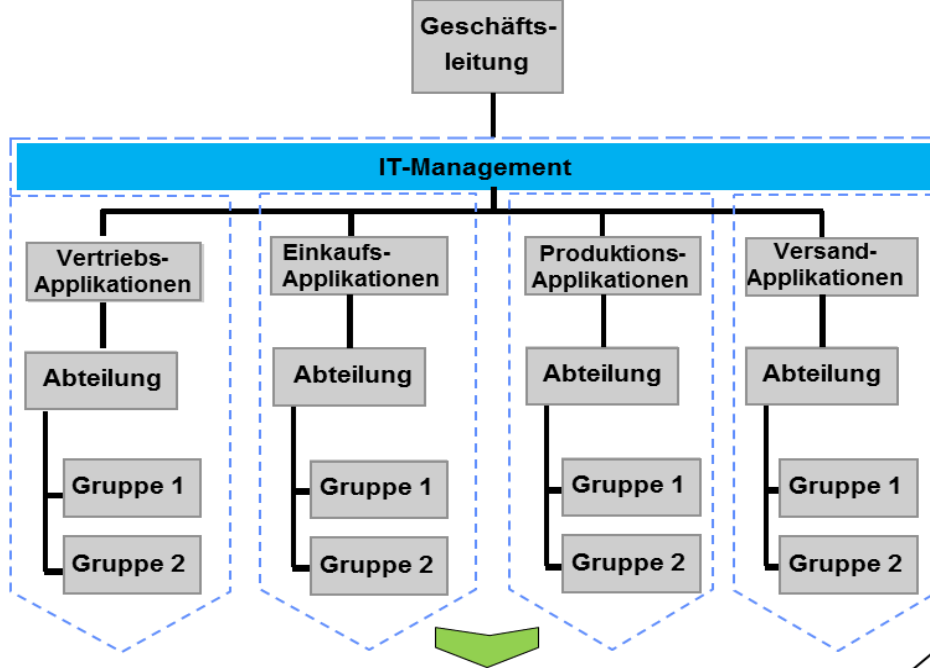


Kennzeichen, wie z.B.:

- Virtualisierung (Cloud Computing)
- Externe IT-Services
- Skalierbarkeit
- Durchgängigkeit
- Selbstoptimierung
- Automatisierung

Funktionsorientiertes Informationsmanagement

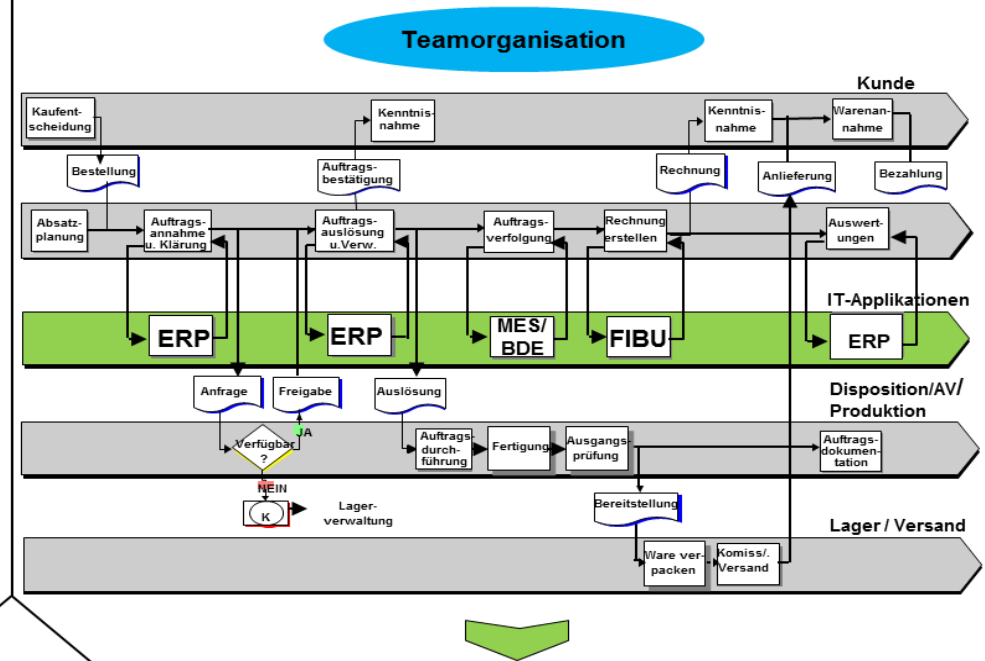
Informations- und Kommunikationsbereitstellung für das Führungs- und Leitungshandeln in einer Organisation



Fachabteilungen sind die ausführenden Organe der IT-Verantwortlichen ohne wesentliche Eingriffsmöglichkeiten in die Prozessabläufe

Prozessdigitalisierung

Autonome Vernetzung der virtuellen und physikalischen Welt über das Internet der Dinge (Industrie 4.0)

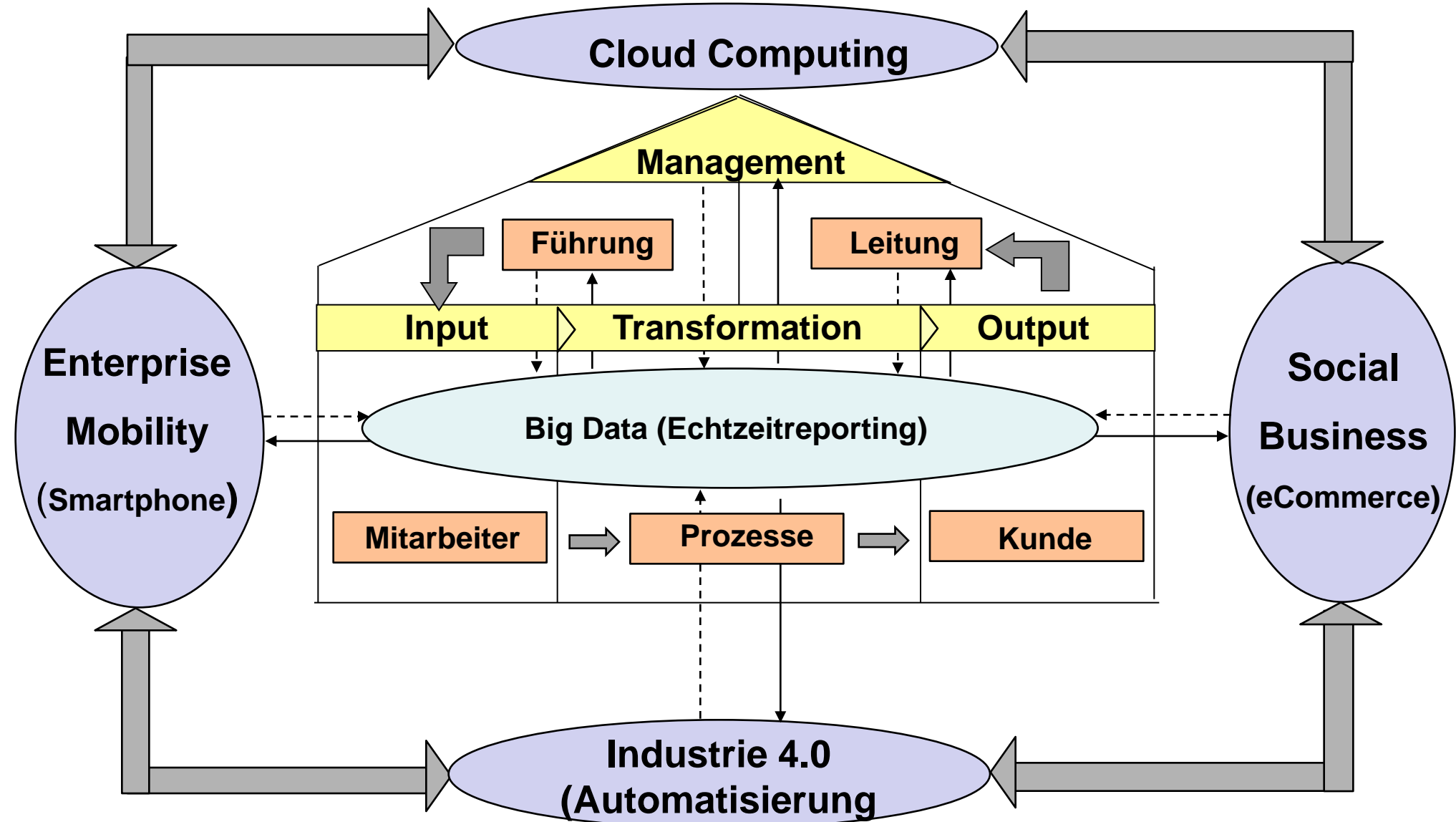


Prozessverantwortliche und Prozessorganisatoren in den Fachabteilungen sind die Dirigenten der digitalen Transformation auf Grund der Einbindung über enterprise mobility und Big Data

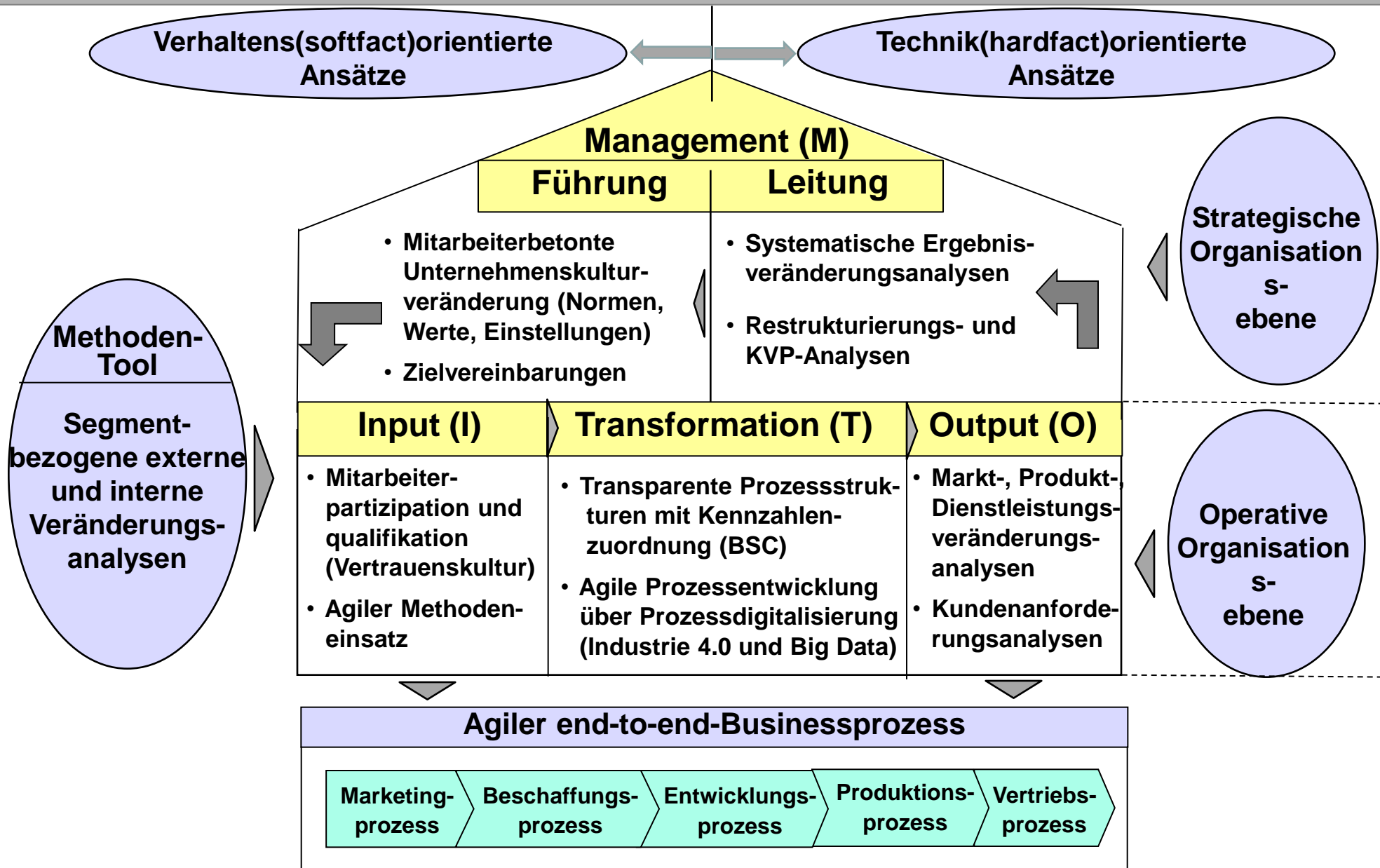
Schatten-IT
- existiert neben der offiziellen IT-Infrastruktur

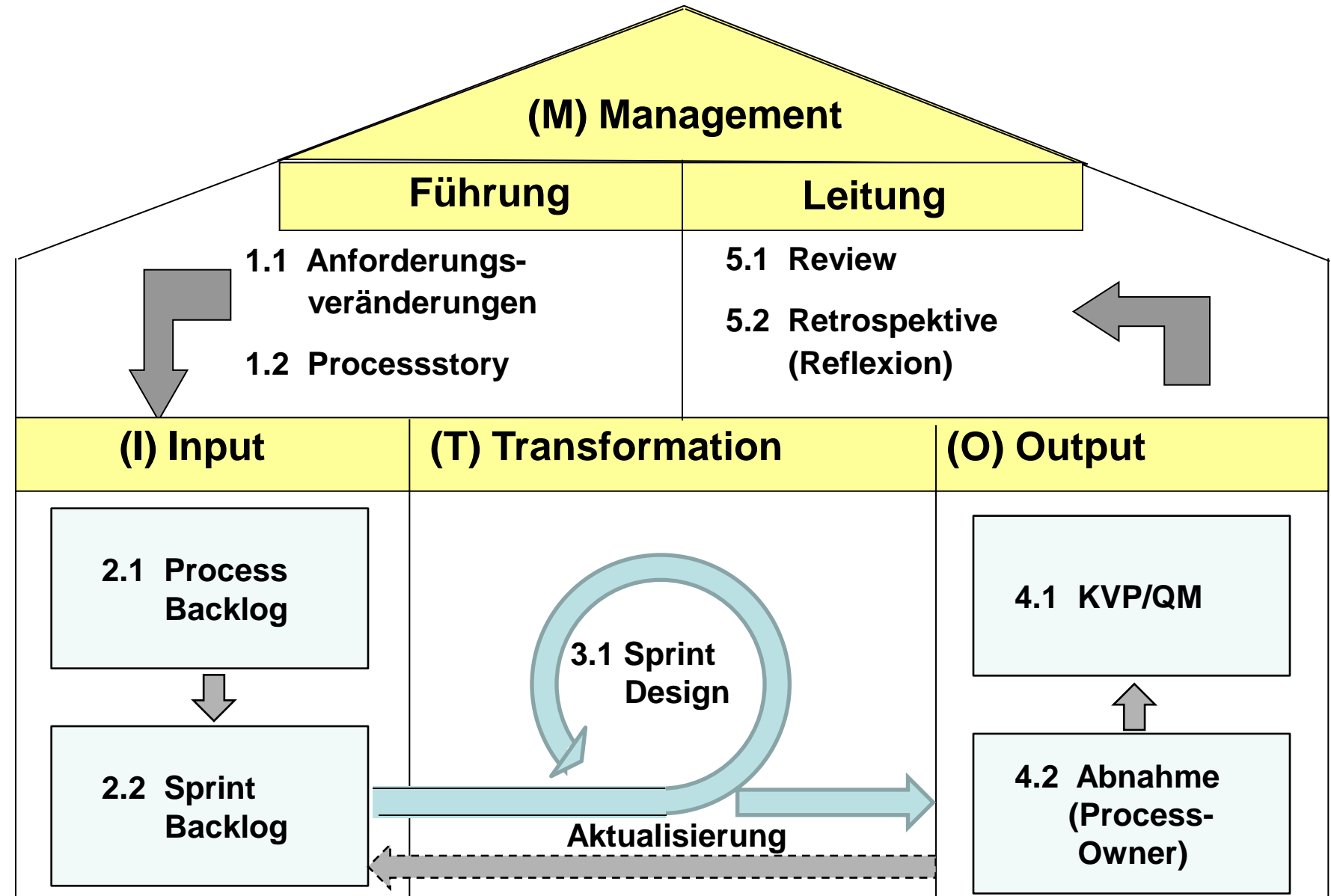
Grund:
Erfüllung kurzfristiger Anforderungen am Arbeitsplatz

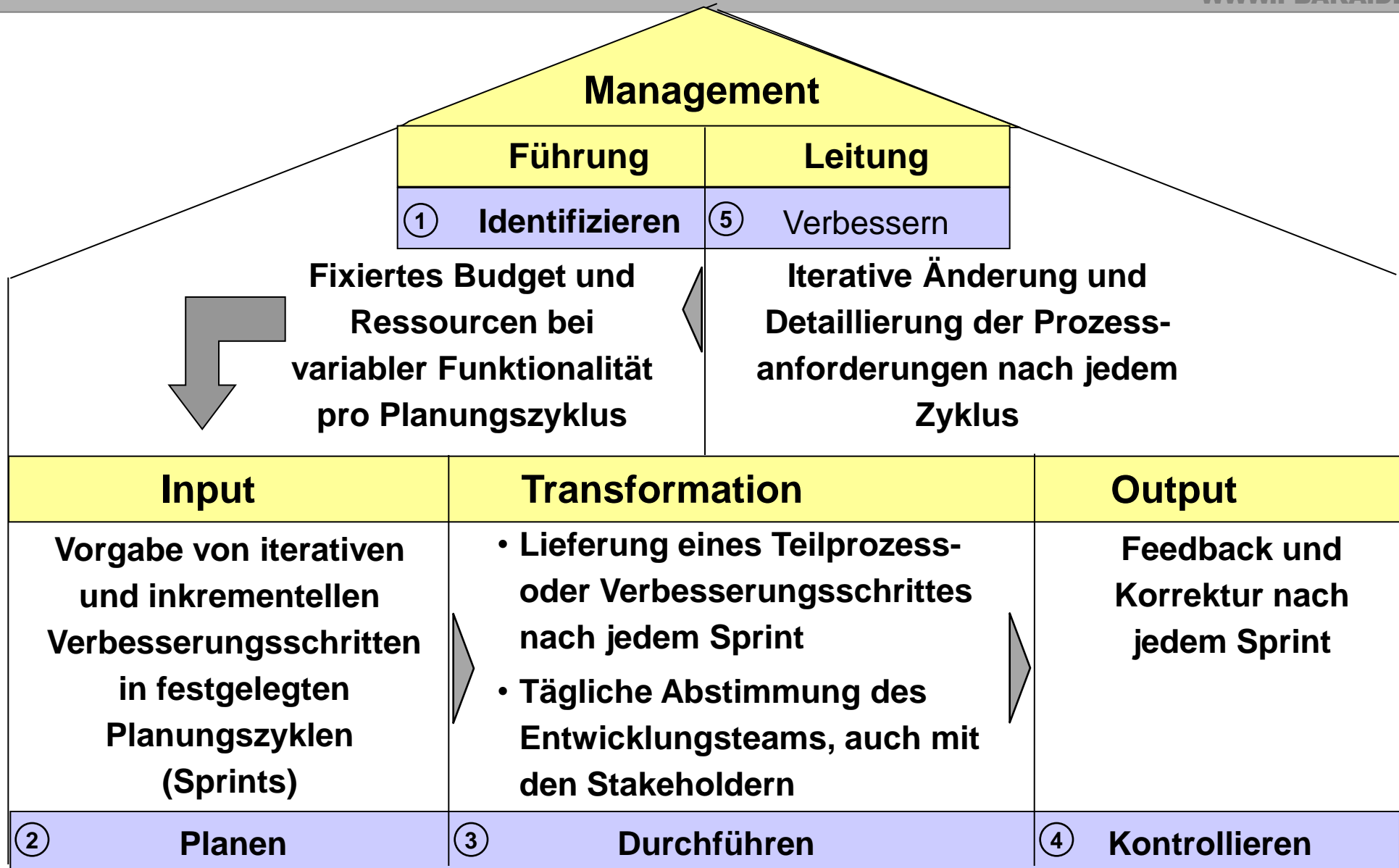
Vernetzung der neuen Informationstechnologien bei der Prozessdigitalisierung



6. Agile Organisation

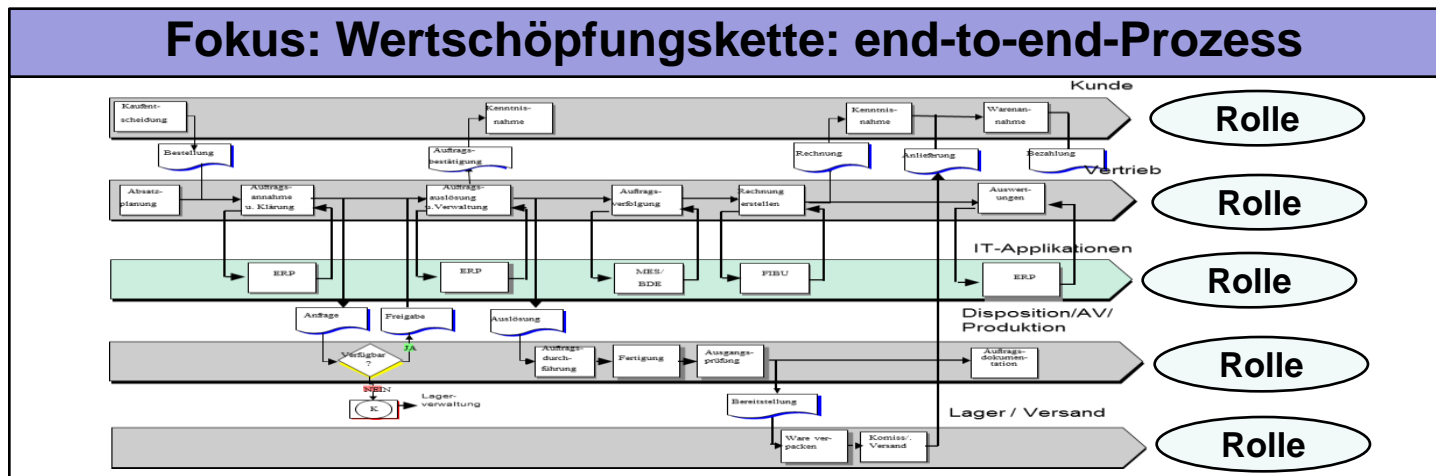
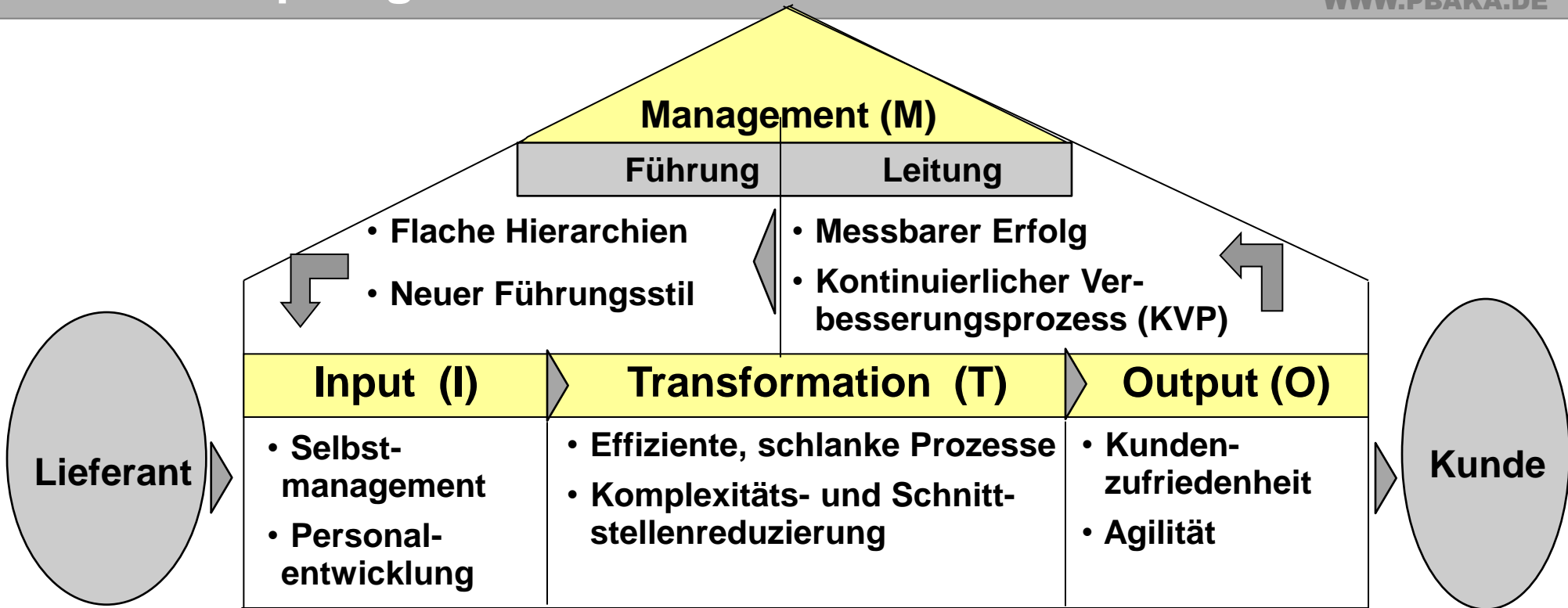


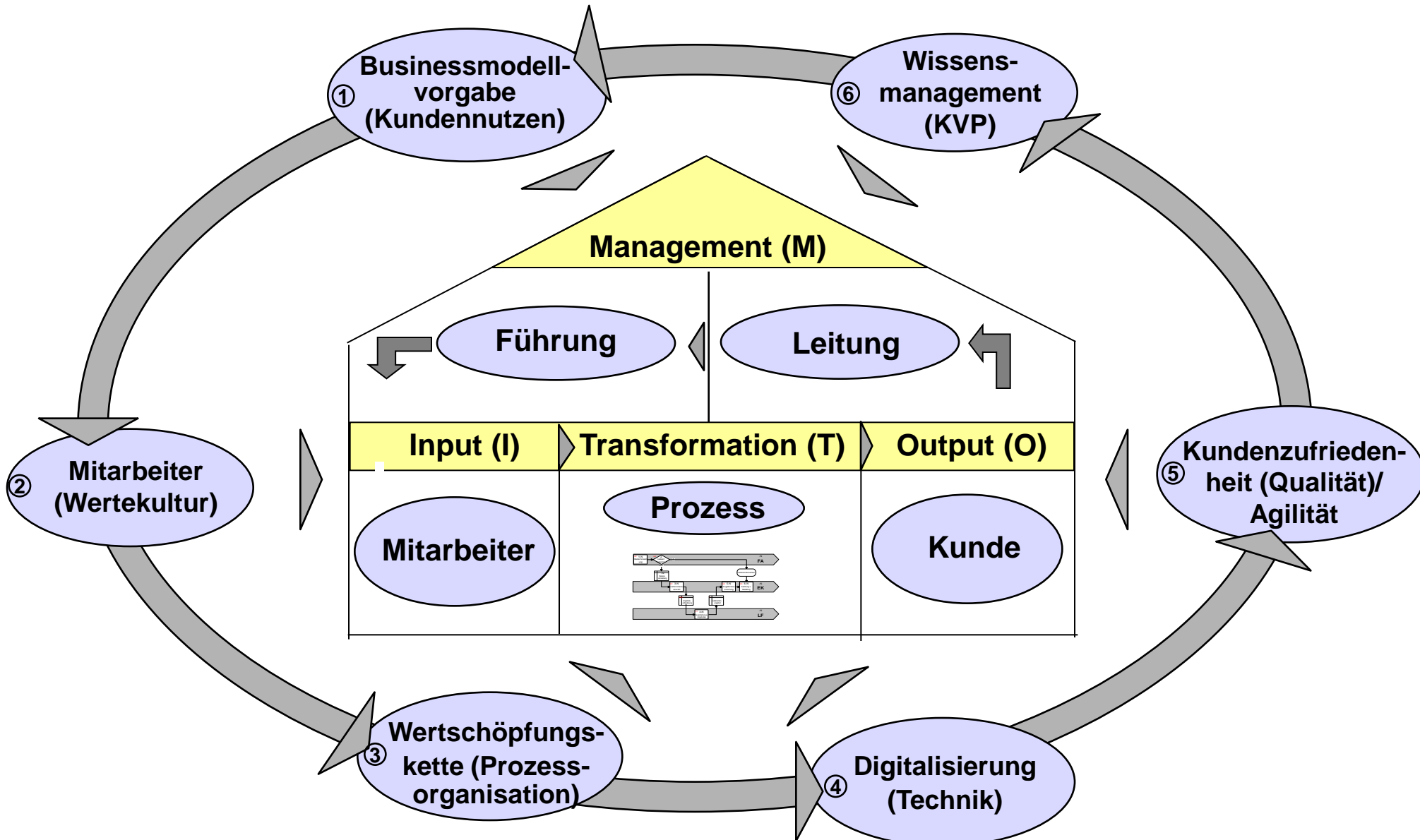




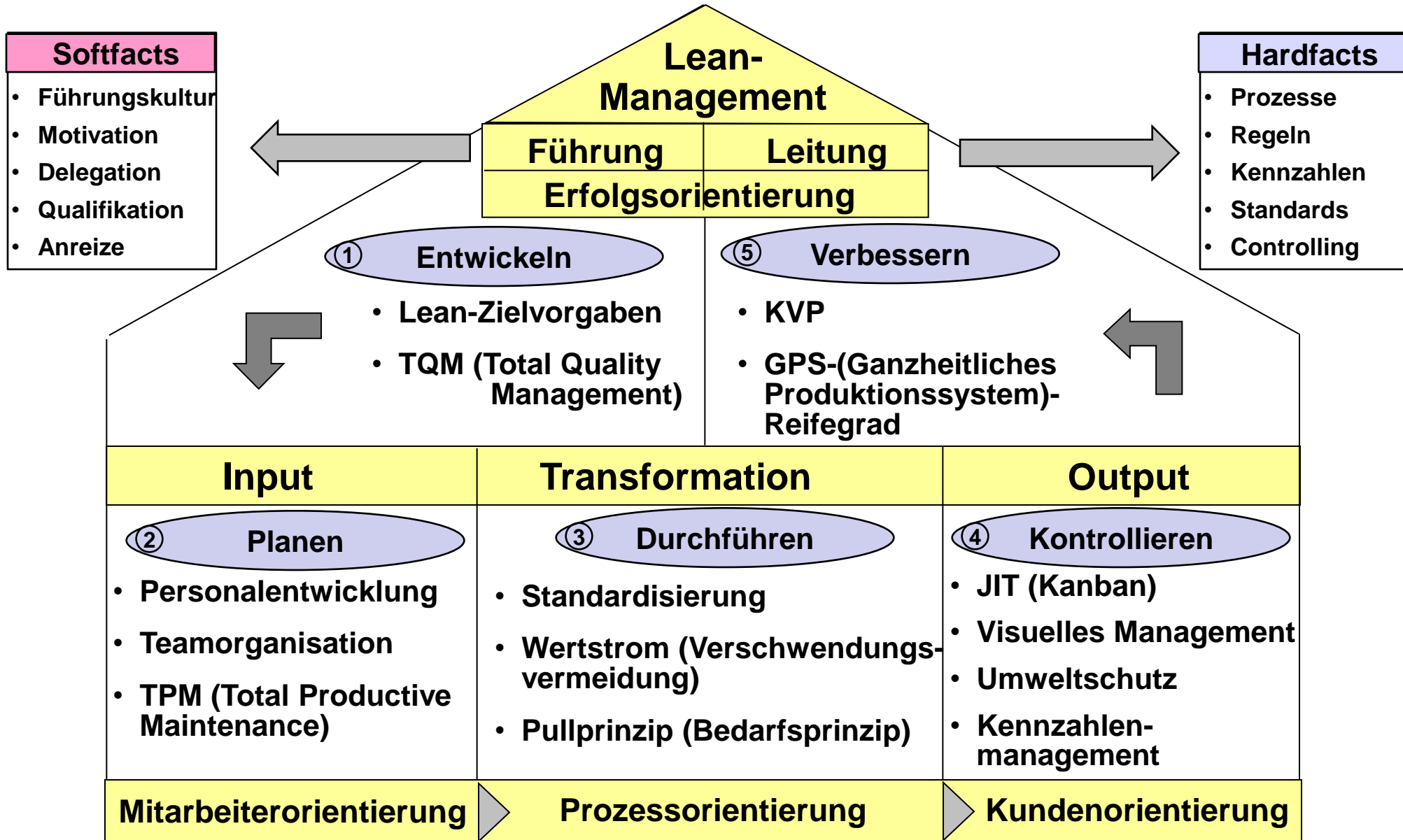
7. Zusammenfassung

Erfolgsfaktor „Organisation 4.0“ mit Fokus auf die Wertschöpfungskette

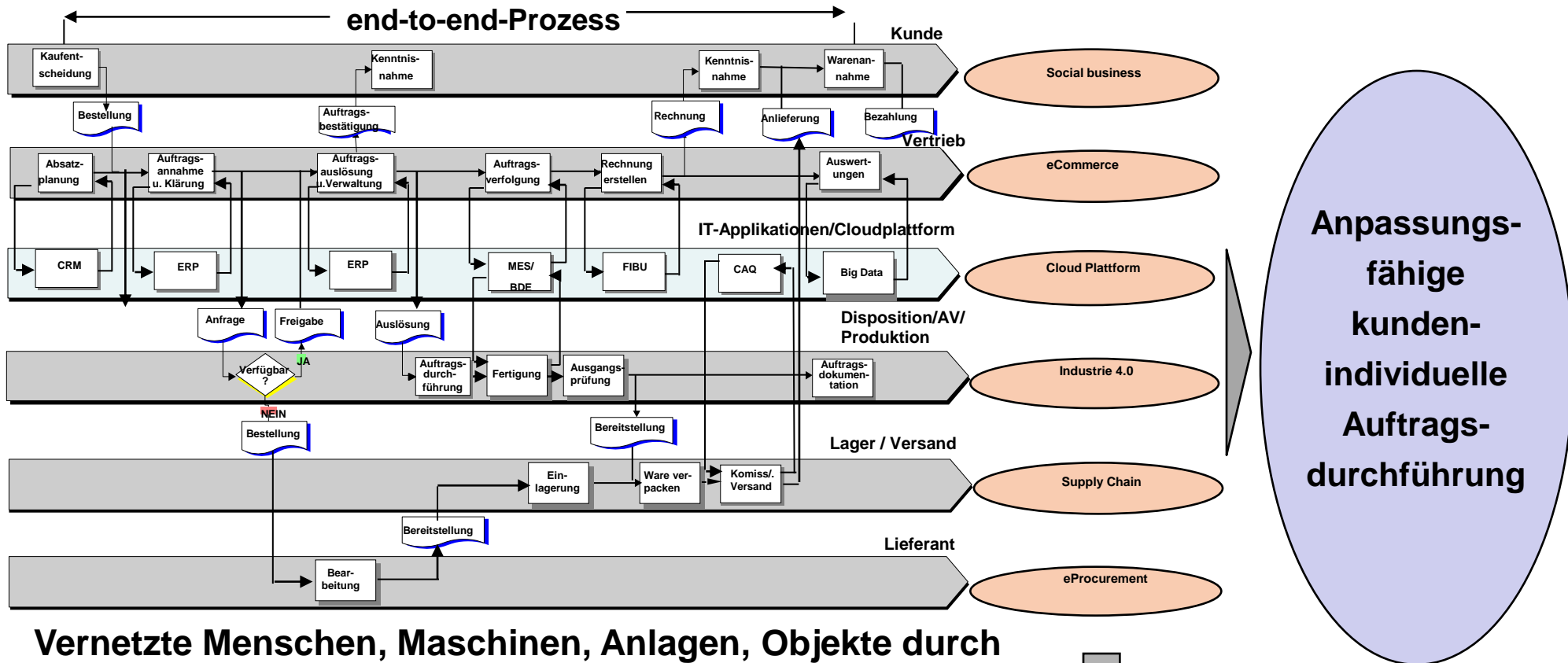




MITO[®]-Ganzheitliche Produktionssystem (GPS)-Tool-gestützte Gestaltungsfelder, z. B.:



Agile Prozessdurchführung durch Prozessdigitalisierung



Vernetzte Menschen, Maschinen, Anlagen, Objekte durch Cloud Computing und Industrie 4.0, d.h.

- Wissensbeschleunigung (aktuelle Datenauswertung)
- Prozessbeschleunigung (keine Wartezeiten)
- Qualitätssteigerung (keine Informationslücken)

im Gegensatz zu funktionsorientierten, bürokratischen Organisationen

Mehr als 25 Jahre integrierte Prozess- und Organisationsmanagement-Literatur



1993. 400 Seiten,
ISBN 3-540-57021-7



1996. 253 Seiten, I
SBN 3-540-58995-3



1999, 372 Seiten,
ISBN 3-446-21114-4



2005, 267 Seiten,
ISBN 3-446-40481-3



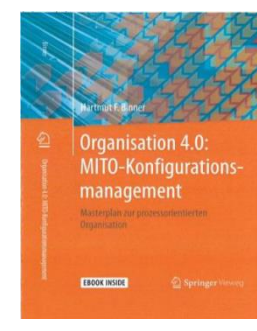
2007. 896 Seiten,
ISBN 978-3-446-41377-1



2010, 502 Seiten,
ISBN 978-3-446-42303-9



2015, 246 Seiten,
ISBN 978-3-658-08408-0



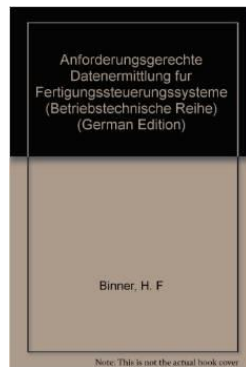
2018, 496 Seiten,
ISBN 978-3-658-20661-1

ISBN 978-3-658-08409-7
(eBook)

ISBN 978-3-658-20661-1
(eBook)

1990

2018



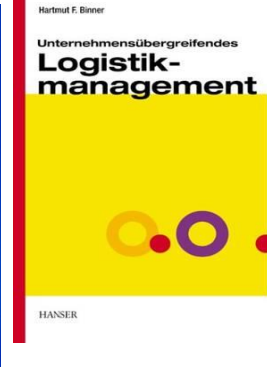
1987, 219 Seiten,
ISBN-10: 3410379738



1993, 400 Seiten,
ISBN 3-540-57021-7



1998, 256 Seiten,
ISBN 3-446-19375-8



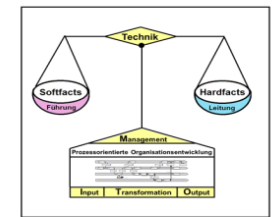
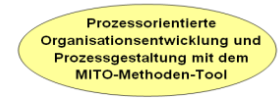
2001. 306 Seiten,
ISBN 3-446-21675-8



2002, 364 Seiten,
ISBN 3-446-21852-1



2010, 4. Auflage, 1036 S.,
ISBN 978-3-446-41627-7



Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner
Version 1, 2013

2014, e-book, 365 Seiten,
ISBN-978-3-00-043264-4

Mehr als 500 Veröffentlichungen in Fachzeitschriften

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Organisation 4.0:

MITO-Konfigurationsmanagement“

1. Auflage 2018, 490 Seiten, broschiert,
Springer Vieweg-Verlag

Preis: ca. 70 Euro

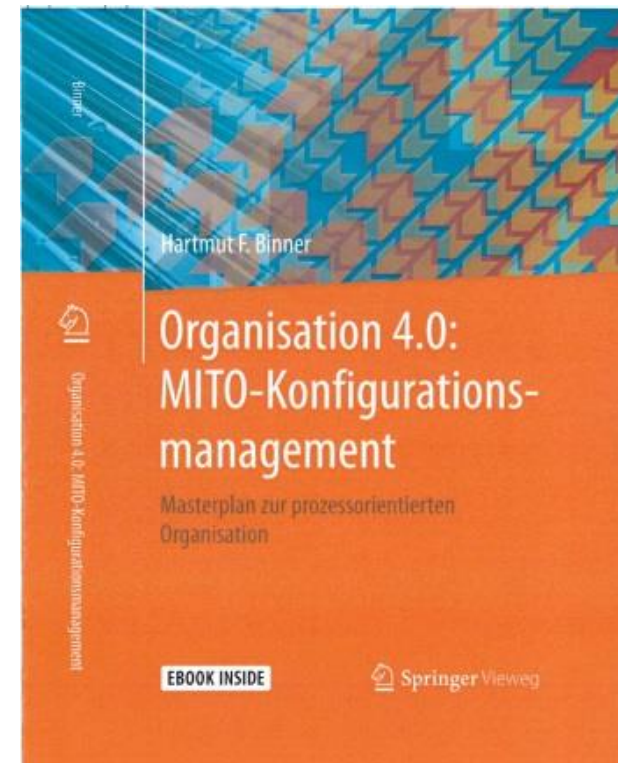
ISBN 978-3-658-20661-1

eBook, Preis: Euro

ISBN 978-3-658-20661-1

Vorgestellt wird in diesem Buch eine Roadmap mit 12 Masterplanschritten für die Einführung einer prozessorientierten Organisation. Für die Realisierung steht das MITO-Konfigurationsmanagement-Instrumentarium zur Verfügung. Hierbei handelt es sich als erstes um das MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen für den prozessorientierten Ansatz mit der High Level Struktur-Abbildung für Integrierte Managementsysteme (IMS), zum zweiten um die rollenbasierte Swimlane-Darstellung nach dem international geltenden BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandard als neue Ordnungsstruktur für die Gestaltung der horizontalen Wertschöpfungskette. Ergänzend das Enterprise Architektur-Modell für die durchgängige IT-Implementierung über alle Prozessebenen und das MITO-Methoden-Tool mit einer ganzen Anzahl von verknüpften Management-, KVP-, QM- und Kreativitätsmethoden für einen übergreifenden Problemlösungszyklus bestehend aus Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung.

Ziel: Ablösung funktionsorientierter, hierarchischer, arbeitsteiliger Organisationsstrukturen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Für Fragen stehen wir
gerne zur Verfügung**

Weitere Informationen unter www.prof-binner-akademie.de

bzw. info@pbaka.de

oder telefonisch unter 0511 / 848648-120