

Integrierter Organisations-, Qualifikations-, Prozess- und Wissensmanagementansatz zur Kompetenzentwicklung und Nichtimitierbarkeit von Unternehmensressourcen



Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1.0 | Einleitung | 1 |
| 2.0 | Framework zur Kompetenzentwicklung und Nichtimitierbarkeit von Unternehmensressourcen | 2 |
| 3.0 | Inhalte des 6-Phasen-Konzeptes | 4 |
| 4.0 | Einsatz von Beschreibungsmodellen bei der integrierten Organisations- und Prozessentwicklung | 11 |
| 5.0 | Zusammenfassung | 13 |
| 6.0 | Literatur- und Internethinweise | 14 |

1.0 Einleitung

Für die Unternehmen wird es unter den derzeitigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen immer wichtiger, die vorhandenen Ressourcen, das heißt

- Realkapital
- Organisationales Kapital
- Humankapital

so zu bündeln, dass sie einen unternehmensspezifisch Wert und Nutzen generieren, zum anderen aber nicht substituierbar und vor allem nicht imitierbar sind. Die Nichtimitierbarkeit spielt dabei die wichtigste Rolle, da sie in langwierigen, nicht wiederholbaren, selbst organisierten Prozessen im Unternehmen erzeugt wird. Nichtimitierbare oder schwer imitierbare Ressourcen bilden als Differenzierungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz die Grundlage von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

Diese Zielsetzungen lassen sich aber nur erreichen, wenn folgende Fragen ausreichend beantwortet werden.

- Welche individuellen Kompetenzen tragen im Unternehmen maßgeblich zur Ressource „Nicht-imitierbarkeit“ bei und welche sind unter diesem Gesichtspunkt irrelevant?
- Wie hängen diese individuellen Kompetenzen mit den organisationalen Kompetenzen übergeordneter Ebenen zusammen?
- Inwieweit beeinflussen sie auch das organisationale Kapital und tragen so auf einem zweiten Weg zur Ressource Nichtimitierbarkeit bei?

Der im Folgenden vorgestellte Ansatz zur Schaffung zur Nichtimitierbarkeit aus der Beantwortung der obigen Fragen basiert auf einem integrierten Organisations-, Qualifikations-, Prozess- und Wissensmanagementkonzept, das bereits seit 20 Jahren eingesetzt und kontinuierlich praxisorientiert weiterentwickelt wird. Neben einem systematischen Vorgehensmodell beinhaltet dieses Konzept eine ganze Anzahl von Beschreibungsmodellen und unterstützenden Software.

Wesentliche Inhalte dieses integrierten Organisations-, Qualifikations-, Prozess- und Wissensmanagementansatzes sind in dem im Mai 2005 im Carl Hanser Verlag erschienenen „Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation“, 2. Auflage, 1035 Seiten, ISBN 3-446-40395-7 sowie dem ebenfalls im Carl Hanser Verlag Ende Oktober erscheinenden Buch „Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals“ - 1. Auflage 2007, 887 Seiten, (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 978-3-446-41377-1, beschrieben.

2.0 Framework zur Kompetenzentwicklung und Nichtimitierbarkeit von Unternehmensressourcen

Der entwickelte Lösungsansatz in Form eines Frameworks (Rahmenkonzeptes) mit sechs Phasen zur Beantwortung der bereits genannten Fragestellungen und Ableitung bzw. Entwicklung von nichtimitierbaren Unternehmensressourcen ist in Abbildung 1 dargestellt.

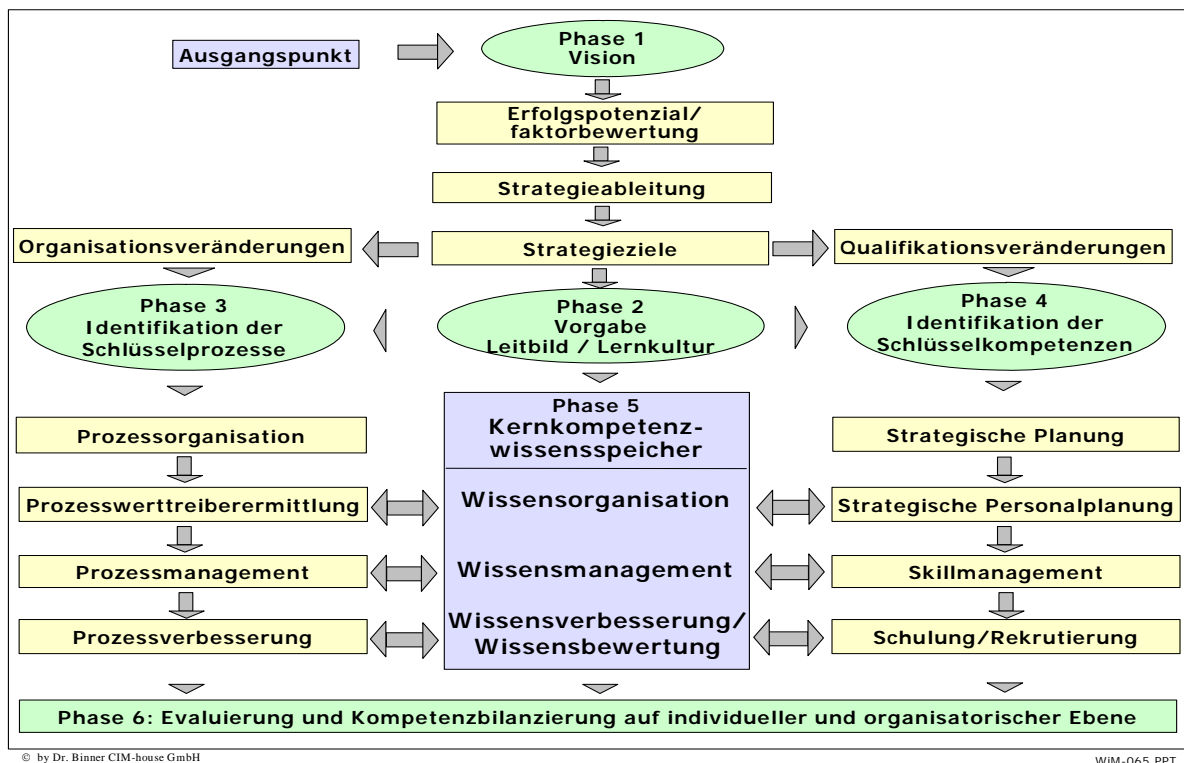


Abb. 1 Framework zur Kompetenzentwicklung und Nichtimitierbarkeit von Unternehmensressourcen

Ausgangspunkt ist hierbei, dass in Phase 1 im Rahmen der Unternehmensentwicklung über eine Visionsvorgabe auf Grundlage einer organisationsspezifischen Erfolgspotenzial- und Erfolgsfaktorbewertung eine Strategieableitung mit der Formulierung der dazugehörigen Strategieziele erfolgt. Ergänzend hierzu wird in Phase 2 ein Leitbild zur Umsetzung der Lernkultur mit dem dazu entwickelnden Wissensspeicher in Phase 5 erarbeitet. Das Leitbild wiederum stellt in Phase 3 den Bezugspunkt für notwendige Veränderungen in der Organisation und in Phase 4 die Grundlage für Qualifikationen dar. Die Inhalte der notwendigen Veränderungen werden durch die Identifikation der Schlüsselkompetenzen und Schlüsselprozesse determiniert. Sie sind Grundlage für den gezielten Wissensspeicheraufbau in Phase 5. Den Abschluss bildet eine Evaluierung zur umfassenden Erfolgsbeurteilung zusammen mit einer Wissensbilanzierung in Phase 6.

3.0 Inhalte des 6-Phasen-Konzeptes

Die Inhalte der einzelnen sechs Phasen sind zusammengefasst nachfolgend beschrieben:

Phase 1: Visions- und Strategieableitung

Die gesuchte optimale Umsetzungsstrategie mit den dahinter stehenden Unternehmenszielen wird über die Bestimmung der für das betrachtete Unternehmen relevanten kritischen Erfolgspotenziale und -faktoren abgeleitet. Da hinter diesen Erfolgspotenzialen und -faktoren auch die dafür verantwortlichen Schlüsselprozesse zugeordnet werden können, erfolgt eine durchgängige Verknüpfung zwischen kritischen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzialen, Umsetzungsstrategien, Strategiezielen und den dafür zuständigen Schlüsselprozessen. Den Schlüsselprozessen werden für nachfolgende Potenzialanalysen und Prozessverbesserungen die derzeitigen Gemeinkostenanteile (GK) zugeordnet. Es folgt die optimale Gestaltung dieser Schlüsselprozesse mit der Ermittlung der vorhandenen Potenzialreserven.

Phase 2: Leitbild-, Lernkultur- und Zielvorgabe

Effektive **Lernprozesse**, die sich beispielsweise auszeichnen durch

- systematisches Problemlösen,
- Experimentieren mit neuen Ansätzen,
- Lernen aus eigener Erfahrung,
- Lernen aus den Erfahrungen und erfolgreichen Praktiken anderer,
- raschen und effektiven Wissenstransfer in der Organisation

werden nur dann möglich, wenn die Lernkultur und das Lernumfeld in einem stimulierenden, das heißt möglichst angstfreien Klima stattfindet.

Dieses angstfreie Klima kann nur dann entstehen, wenn Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, das heißt dass nicht nur von den Vorgesetzten bestimmt wird was zu tun ist. Den Mitarbeitern muss die Möglichkeit geboten werden ihre Ideen zu entwickeln. Die Führungskraft muss Risiken dabei mit unterstützen und Vertrauen vermitteln, indem offen die Wertschätzung betont wird und indem Selbstverantwortung zugebilligt wird. Hierbei muss auch erlaubt sein, dass Vorgaben die von oben kommen, von unten kritisch hinterfragt werden dürfen. Aus den Erfahrungen sind die Barrieren bekannt die solchen Veränderungen der Kultur gegenüber stehen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um:

- Willensbarrieren (nicht wollen)
- Organisationsbarrieren (nicht dürfen)
- Risikobarrieren (nicht wagen)
- Wissensbarrieren (nicht kennen)
- Fähigkeitsbarrieren (nicht können)
- Informationsbarrieren (nicht informieren).

In Form gemeinsam erarbeiteter Leitbilder können die Kernpunkte der neuen Unternehmenskultur allen Beteiligten vermittelt werden. Ganz wichtig ist dabei die tatsächliche Einbindung in die Entscheidungsprozesse, beispielsweise bei der Unternehmenszielableitung und der Handlungsbedarfsfeststellung.

Phase 3: Organisationsveränderung

Sehr wichtig ist es in Phase 3 die prozessorientierten Voraussetzungen für die weitere Umsetzung zu schaffen: Das Prozessmanagement und die Prozessverbesserung hat in den letzten Jahren insbesondere in Bezug auf Wettbewerbsverbesserungen und auf die Durchführung von Reengineering Projekten im Unternehmen einen immer höheren Stellenwert erhalten. Mithilfe des Prozessmanagements sollen Kosten-, Zeit- und Qualitätspotenziale aktiviert werden, die auf Grund funktionsorientierter Organisationsstrukturen sonst nicht zu nutzen wären. In der Praxis ist allerdings immer wieder festzustellen, dass dieser Ansatz bzw. dieses Konzept deshalb nicht zum Erfolg führt, weil die notwendigen prozessorientierten Strukturen in Form einer eingeführten Prozessorganisation noch gar nicht existieren. Deshalb wissen auch die ausgesuchten *Process Owner* nicht, wie sie die ihnen vorgegebenen Prozessziele erreichen sollen, weil diese Prozesse nicht ausreichend beschrieben sind. Funktionierendes Prozessmanagement und eine kontinuierliche Prozessverbesserung lassen sich jedoch nur dann erreichen, wenn diese Grundlage geschaffen ist. Bei der Identifikation der Schlüsselprozesse in Phase 3 geht es um das organisationale Kapital mit dem dahinter aufzubauenden Prozesswissen.

Durch die Einführung einer Prozessorganisation mit Hilfe der entwickelten Vorgehens- und Bearbeitungsmodelle über neu zu gestaltende Führungs-, Aufbau- und Ablaufprozesse wird das Kästchendenken überwunden. Beschrieben ist diese Prozessorganisation durch das Zusammenwirken der analysierten und dokumentierten Haupt- und Teilprozesse und deren internen und externen Schnittstellen, zum Beispiel zu Kunden und Lieferanten. Weiter vorgegeben sind die Hierarchiestufen der einzelnen Prozesse mit den dazugehörigen Zielen, Aufgaben, Kompetenzen und Regeln, den Kommunikationsbeziehungen und den Anforderungen an die Stelleninhaber. Diese Stelleninhaber sind für die einzelnen Prozesse und Hierarchiestufen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten ausgewählt. Weiter sind die zentralen und dezentralen Prozesse und Abteilungen genannt. Ein wesentliches Kennzeichen bei der hier durchgeführten Prozessgestaltung liegt in der beschriebenen Verknüpfung zwischen funktionaler, das heißt aufbauorganisatorischer Sicht und prozessorientierter Sicht. Dem Anwender ist also freigestellt, ob er mehr das Organigramm oder mehr das Prozessmodell in den Vordergrund der neu gestalteten Prozessorganisation stellt.

In Abbildung 2 ist diese Umwandlung dargestellt, wobei zu beachten ist, dass es auch nach Einführung der Prozessorganisation weiterhin Funktionsbereiche und Funktionsträger geben wird, die in Form von Organigrammen abbildbar sind.

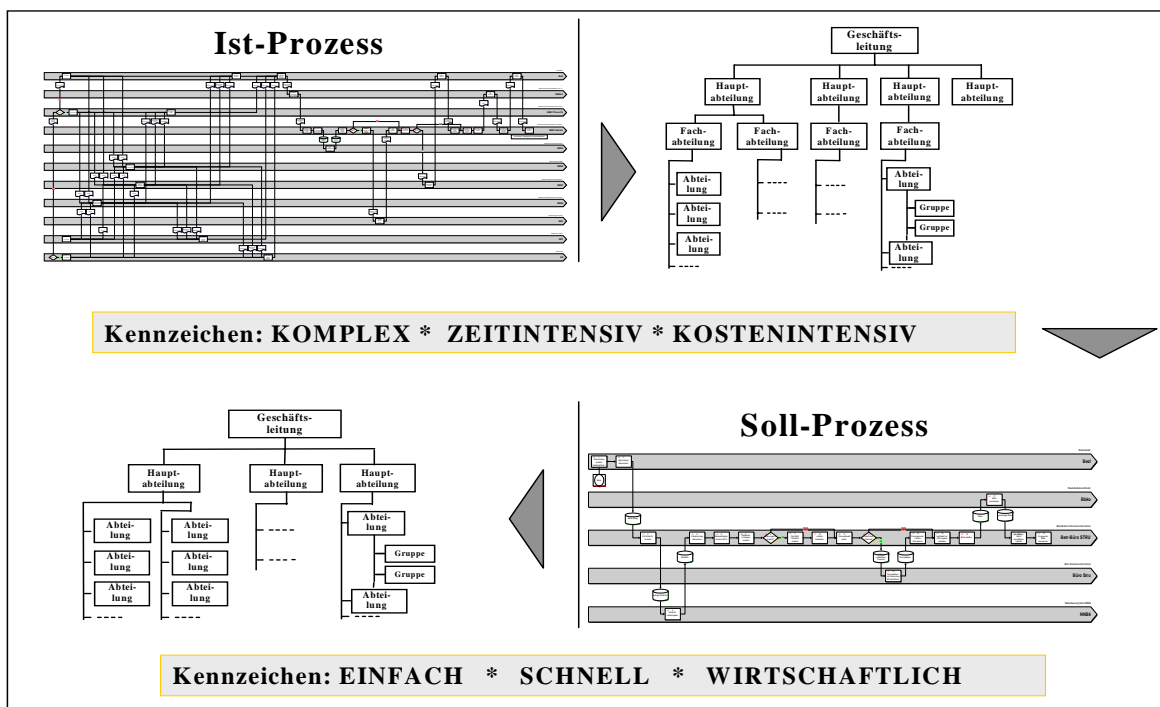


Abb. 2 Vergleich vom Ist- zum Sollprozess

Die Durchsetzung der Prozessorganisation in einem Unternehmen wird also erst dann richtig gelingen, wenn hier eine Symbiose zwischen den neu gestalteten Prozessen mit Abbildung in funktionsorientier-

ten Strukturen erfolgt. Auf diese Weise wird auch eine Verunsicherung der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte vermieden, weil jeder Beteiligte sich durch diese Strukturdarstellungen in der Organisation wiederfindet, auf Grund der vorher durchgeführten Prozessanalysen mit den in Punkt 4 erläuterten Beschreibungsmodellen allerdings jetzt seine Prozesse kennt und wegen der durchgängigen Betrachtung der Abläufe die Notwendigkeit sieht, traditionell gewachsene Bereichsgrenzen aufzulösen.

Phase 4: Qualifikationsentwicklung

Bei der Identifikation der Schlüsselkompetenz in Phase 4 steht maßgeblich das Humankapital mit seinen individuellen Kompetenzen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Zielsetzung in Phase 4 ist es, auf Basis der prozessorientierten Organisationsentwicklung im Sinne von Skillmanagement Informationen über das Wissen von Mitarbeitern in Form von Qualifikations- und Erfahrungsprofilen bereitzustellen. Hierbei erfolgt über flexibel erweiterbare Skillprofile eine strukturierte Erfassung je Kompetenzkomponente in einer beliebig erweiterten Baumstruktur. Über eine Ist-/Sollbewertung lassen sich die hinterlegten Profile (Sollprofil, Fähigkeitsprofil, Qualifikationsprofil, Projektprofil und andere) abbilden und die Lücken darstellen. Gleichzeitig dient diese Auswertung dazu, automatisiert ein mitarbeiterspezifisches Kompetenzportfolio zu erstellen, um daraus geeignete Maßnahmen für Qualifikationsprofilverbesserungen abzuleiten.

Bei Anwendung dieser Gestaltungsansätze werden aus arbeitswissenschaftlicher Sicht folgende Zielsetzungen erfüllt:

- Qualifizierung der Beschäftigten in Bezug auf das Erkennen von Gesamtzusammenhängen
- Förderung der Wissensanwendung des in der Organisation befindlichen Wissens
- Aufzeigen der zeitlichen und inhaltlichen Zusammenhänge der simultanen Aufgabebearbeitung bei internen Kunden-/Lieferantenbeziehungen
- Aufzeigen der Auswirkungen eigener Planungen und Entscheidungen auf Arbeitsausführungen in anderen Aufgabenbereichen.

Phase 5: Kernkompetenz Wissensspeicheraufbau

Der sich anschließende Wissensspeicheraufbau erfolgt durch die Prozessbeteiligten selber. Eine organisationale Wissensbasis entsteht durch die kontinuierliche Wissenshinterlegung der Mitarbeiter anhand der vorgegebenen Metawissensstruktur mit Unterstützung unterschiedlicher Prozessbeschreibungsmodelle und deren Verknüpfungen, um auf diese Weise kontextbezogen die Wissensbestände, -inhalte, -träger, -bereiche, -arten sowie Wechselwirkungen, Beziehungen und Anforderungen mit weiteren Prozesszusammenhängen strukturiert darzustellen.

Das auf diese Weise strukturierte und dokumentierte Wissen wird mithilfe eines Wissensportals hinterlegt und gegebenenfalls durch Wissenslandkarten präzisiert. Diese Wissenslandkarten zeigen

- was (Wissensart, Kompetenz),
- wo (Speicherort) und
- wie (Experte)

an Wissen im Unternehmen vorhanden ist. Zusammen mit der dazugehörigen Vorgabe einer Lernkultur entsteht bei der richtigen, das heißt anforderungsgerechten, organisationspezifischen Ressourcennutzung eine Nichtimitierbarkeit und damit auch die Fähigkeit für eine kontinuierliche Hervorbringung innovativer überlegener Produkte und Prozesse. An dieser Stelle ist also ganz entscheidend die integrierte Lernkultur-, Kompetenz- und Organisationsentwicklung mit einer Hinterlegung im Wissensspeicher gefordert, um genau diese Nichtimitierbarkeit zu erreichen.

Dies begleitet von einem an die Situation angepassten neuen Führungsverhalten und der Vorgabe von Leitbildern aus denen sich eine klare Identifikation ableitet und an der sich alle Beteiligten orientieren können.

Phase 6: Erstellung einer Wissensbilanz

In der Abschlussphase kann die Bewertung des intellektuellen Kapitals in Form einer Wissensbilanz-erstellung erfolgen.

Hierunter ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation zu verstehen. Die Wissensbilanz zeigt die Zusammenhänge zwischen organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital (IK) und dem Geschäftserfolg einer Organisation und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.

Wie Abbildung 3 zeigt, werden in dieser Wissensbilanz die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation über folgende drei Ressourcen ermittelt:

- Humankapital (Mitarbeiterkompetenzen, Mitarbeiterverhalten etc)
- Strukturkapital (geistiges Eigentum, Organisationsgut, Prozessorganisationen etc.)
- Beziehungskapital (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.)

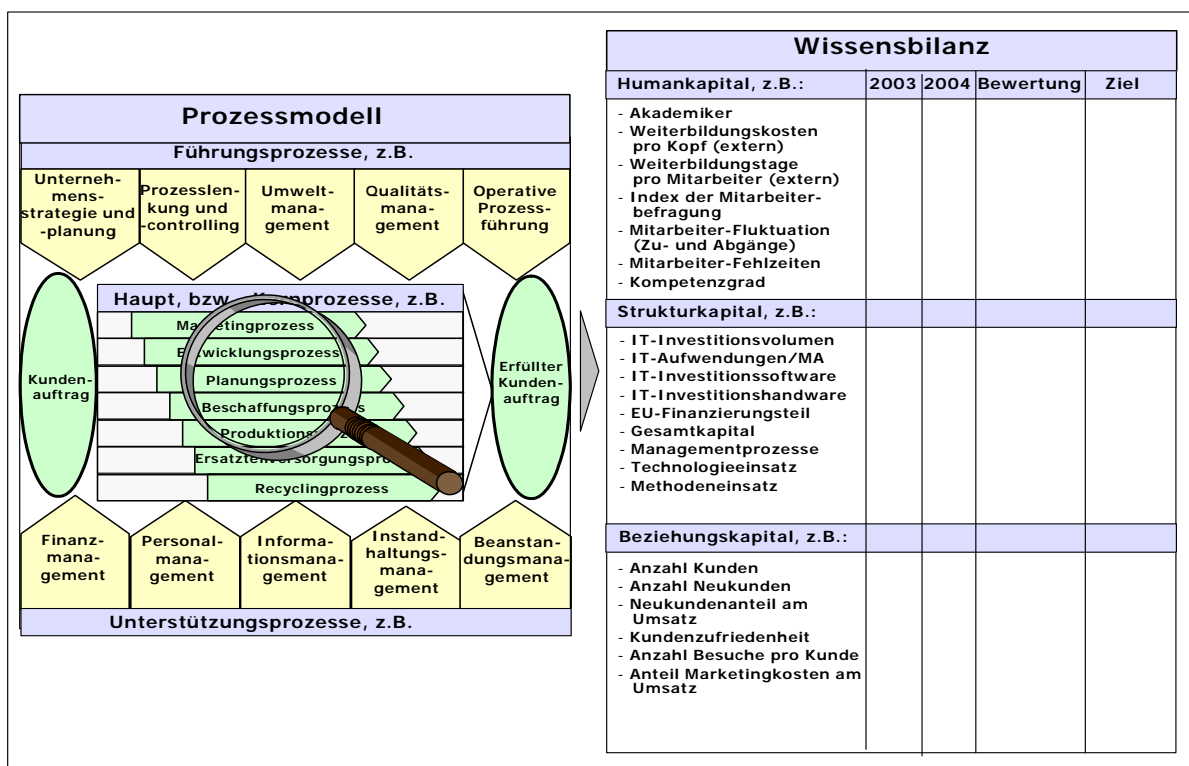
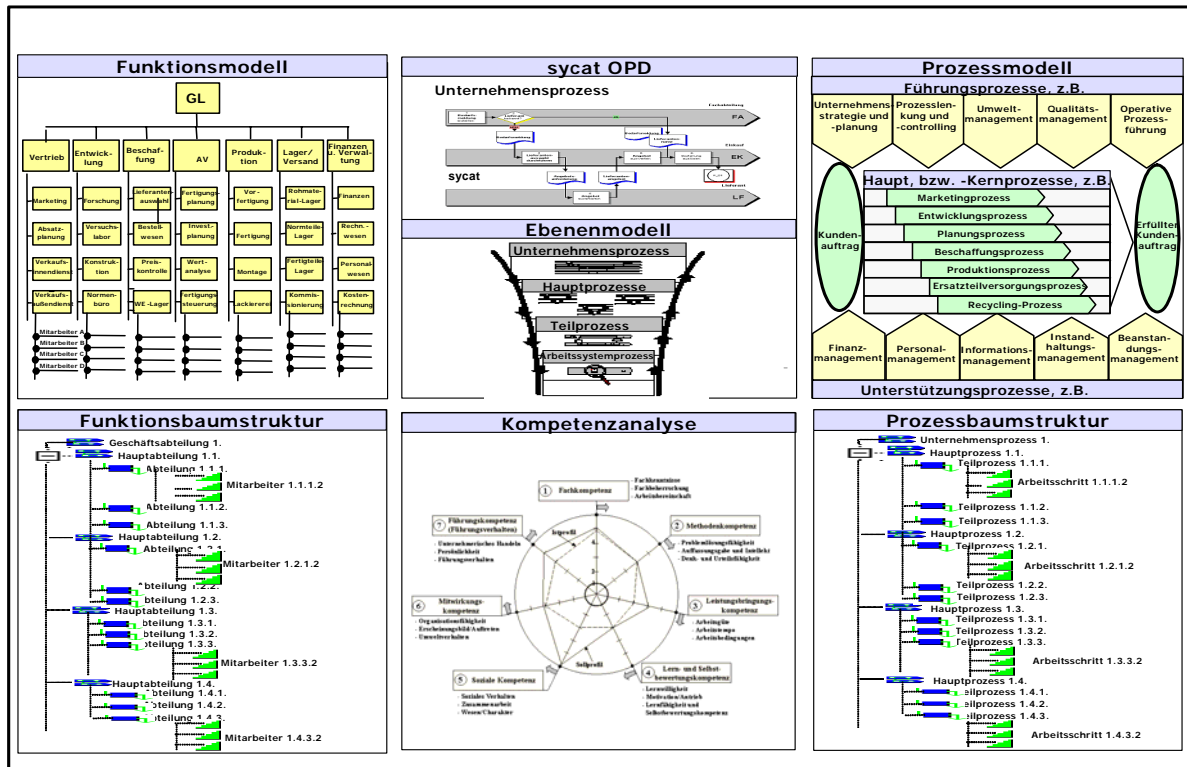


Abb. 3 Prozessorientierte Wissensbilanz-erstellung

Wichtig ist, dass diese Wissensbilanz in enger Wechselbeziehung zu den im Rahmen der Prozessor-organisation festgelegten Strategien und Unterzielen steht. Die im Rahmen der Unternehmensstrategiefindung abgeleiteten Erfolgsfaktoren und -potenziale müssen sich als relevante Indikatoren auch in der Wissensbilanz wieder finden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass hier zwar eine Vielzahl interessanter, aber oft irrelevanter Kennzahlen Anwendung finden, die keine Aussagekraft hinsichtlich von Wissenswerten besitzen. Dies könnte eventuell sogar zu falschen Entscheidungen führen.

4.0 Einsatz von Beschreibungsmodellen bei der integrierten Organisations- und Prozessentwicklung

Durch ein strukturiertes Abarbeiten der genannten sechs Phasen wird die Entwicklung nichtimitierbarer Unternehmensressourcen unter dem Gesichtspunkt organisationaler und individueller Kompetenzen gefordert. Entscheidend ist hierbei, dass ein ganzheitlicher, pragmatischer und durchgängiger Gestaltungsansatz mit verständlichen und einfachen Modellen und Methoden vorliegt, der alle Aktivitäten in den 6 Phasen in einen einheitlichen Kontext einbindet, den alle Beteiligten verstehen. Verwendung finden hierbei die in Abbildung 4 gezeigten Beschreibungsmodelle.



SYC-2251.PPT

Abb. 4 Integrierte sycat Organisations-, Prozessmodell- und Kompetenzanalysearchitektur

Zur Prozessvisualisierung wird die von Professor Binner entwickelte Organisationsprozessdarstellung (OPD) eingesetzt. Diese Darstellung hat Anfang der 90er Jahre unter der Bezeichnung „swimlane“ viele Nachahmer gefunden.

Bei diesem sycat Prozessdarstellungsmodell werden die Geschäftsprozesse in ihren organisatorischen, funktionalen, personellen, technischen, informationellen und wertmäßigen Zuordnungen, insbesondere aber auch in der zeitlichen und sachlich-logischen Abhängigkeit der Prozessaktivitäten (Funktionen, Aufgaben, Tätigkeiten, Aktivitäten), abgebildet. Hierbei handelt es sich um Organisations-, Mitarbeiter-, Leistungs-, Ressourcen- und weitere prozessbezogene Daten und Informationen.

Die saubere Schnittstellendarstellung ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Prozessparameter, wobei diese Prozessdarstellung unternehmensneutral ausgerichtet ist und einen frei wählbaren Detaillierungsgrad besitzt. Auf dem Zeitrafen zeigt sich wann wo Aktionen mit welchen Dokumenten und Daten stattfinden und welche Stellen oder Funktionsträger daran direkt oder nur indirekt (beispielsweise nachrichtlich) beteiligt sind.

Vorteile dieser Prozessdarstellung sind zum Beispiel:

- Eindeutige und klare grafische Prozessabbildung
- Aufzeigen von zeitlichen Zusammenhängen der einzelnen Aufgaben
- Nachvollziehbarkeit der Abläufe
- Abbildung der Informations- und Arbeitsflüsse

- Darstellung von Entscheidungen
- Berücksichtigung hierarchischer Strukturen
- Zuordnung von Prozessverantwortlichkeiten
- Saubere Schnittstellendarstellung
- Unternehmensneutrale Ausrichtung.

Gebündelt werden diese Prozesse im unternehmensspezifischen Prozessmodell, hier unterschieden in Unternehmensführungsprozesse, Unternehmensleistungsprozesse und Unternehmensunterstützungsprozesse. Diese Gliederung ist gleichzeitig eine Vorgabe für die Strukturierung beispielsweise im Organisations- oder Qualitätsmanagementhandbuch. Prozessmodelle gewinnen als Vorlage für die Entwicklung von Führungsinstrumenten zur ganzheitlichen und umfassenden Organisationsgestaltung zunehmend an Bedeutung. Sie stellen mit den dahinter stehenden definierten Modellierungsmethoden und -tools eine wesentliche Hilfestellung bei der Vereinfachung komplexer Abläufe dar. Auch eine effiziente und einfache Analyse, Modellierung, Simulation, Dokumentation und Verbesserung von realen Geschäfts- und Betriebsprozessen lässt sich unter Verwendung vorgegebener Referenzmodelle viel schneller und effektiver durchführen.

Mit Hilfe des Organisationsebenenmodells kann mit einem vom Anwender selbst zu bestimmenden Detaillierungsgrad, zum Beispiel unterteilt nach

- Unternehmensleistungsprozessebene (Unternehmensleitung),
- Hauptprozessebene (Hauptabteilung),
- Teilprozessebene (Abteilung) sowie
- Arbeitssystemprozessebene (Arbeitsplatz)

für jede im Prozess sachlich-logisch und zeitlich fixierte Prozessfunktion ein definierter Input und Output sowie eine ganze Anzahl Prozessparameter in der Datenbank exakt zugeordnet werden.

Die Verknüpfung der einzelnen Prozesse innerhalb des Prozessmodells erfolgt in Form einer Prozesslandkarte. In Analogie zu Landkarten mit unterschiedlichen Maßstäben kann der Detaillierungsgrad in jeder Ebene des Organisationsebenenmodells der Problemstellung angepasst werden. Ausgehend von der strategischen Sicht mit einem großen Maßstab lässt sich Top down die dort zugeordnete Übersichtsperspektive mit jeder Stufe detaillieren, wobei der Abbildungsmaßstab immer geringer und damit die Aussage immer genauer wird.

Jeder Prozess bzw. jede Prozessfunktion kann einem vorhandenen Organigramm der betrachteten Organisation zugeordnet werden. Auf diese Weise lässt sich die funktionsorientierte (aufbauorganisatorische) Sicht mit der prozessorientierten (ablauforganisatorischen) Sichtweise verknüpfen.

5.0 Zusammenfassung

Vorgestellt wird eine Vorgehensweise zur einfachen und zur erweiterten Reproduktion der die Nicht-imitierbarkeit stärkenden organisationalen und individuellen Kompetenzen, unterstützt durch einen systematischen Wissensspeicheraufbau der Kernkompetenzen. Durch die Einbindung der beteiligten Mitarbeiter im Rahmen der strategischen Planungs- und HR-Prozesse, aber auch bei der Entwicklung der Prozessorganisation unter Einführung des Prozessmanagements wird sichergestellt, dass die erforderliche Lernkultur zur Kompetenzentwicklung institutionalisiert wird.

Die vorgestellten Strategie-, Modell-, Methoden- und Toolspektren unterstützen als sehr wirkungsvolles Mittel eine Vielzahl von Managementaufgaben, beispielsweise die Einführung eines effizienten Prozess-, Qualitäts-, Kosten-, IT- und Zeitmanagements.

Kennzeichen des hier beschriebenen Vorgehensmodells ist die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Prozesse. Dies führt zu einer hohen Identifikation mit der Organisation und zu einem hohen Qualitätsbewusstsein.

Weitere grundsätzliche Nutzenfaktoren bei der Anwendung dieses Frameworks sind:

- In der Praxis bewährte systematische Vorgehensweise
- Durchgängige Transparenz der Prozesse
- Einfache Datenpflege und Aktualisierung durch softwareunterstützte Managementdokumentation
- Erkennen von Qualifikations- und Fähigkeitsprofilen
- Durchsetzung einheitlicher Prozess- und Leistungsstandards
- Systematische Beschreibung der Führungsstruktur, Zielvereinbarungen, der Stellen/Instanzen, Anforderungsprofile, Mitarbeiterqualifikationen, Arbeits- und Umweltbedingungen, Arbeitszeiten und der Entlohnung

Die Organisations- und Prozessmodellierungsergebnisse lassen sich anschließend bei einer großen Anzahl von weiteren Organisationsaufgabenstellungen unmittelbar verwenden, beispielsweise für

- Einfache und durchgängige Visualisierung und Vorgabe von Zielsystemen und Kennzahlen,
- Kostengünstige und schnelle Zertifizierung nach DIN ISO EN 9001,
- Prozesskostenrechnung,
- Aufbau eines Kennzahlensystems,
- Anforderungsgerechte Einführung neuer IT-Systeme.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil dieses Vorgehensmodells ist die differenzierte Nutzenbetrachtung und Kostenermittlung als Grundlage für die Projektbewertung durch die Entscheider.

6.0 Literatur- und Internethinweise

- (1) Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 2. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 3-446-40395-7.
- (2) Binner, Hartmut F.: Organisations- und Unternehmensmanagement. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 1998. 256 Seiten. ISBN 3-446-19375-8.
- (3) Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. 2. verbesserte Auflage. Carl Hanser Verlag, München 2002. 364 Seiten. ISBN 3-446-21852-1
- (4) Hartmut F. Binner.: Pragmatisches Wissensmanagement - „Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals“ - 1. Auflage Carl Hanser Verlag, München Wien 2007, 879 Seiten, (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 978-3-446-41377-1

Prof. Binner Akademie,
Schützenallee 1, 30519 Hannover,
Telefon (0511) 84 86 48 – 120, Telefax (0511) 84 86 48 – 999,
E-Mail: info@pbaka.de, Internet: www.pbaka.de / www.DrBinner.com