

Von der Kultivierung des Wandels

Nachhaltige Organisationsentwicklung, Kennzahlensysteme, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Excellence-Modelle, MITO-Methoden-Tool

Die zunehmende Globalisierung der Märkte bedingt immer mehr, sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren. Dies bezieht sich nicht nur auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf die internen Bedingungen für die Mitarbeiter oder das Verhalten gegenüber Lieferanten und Partnern. Überlebenschancen haben langfristig nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern, die individuell und genau auf die spezifischen Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet sind.

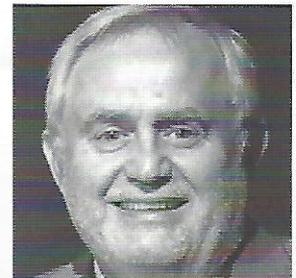
Die Kennzahlen, mit denen eine Organisation arbeitet, müssen deshalb um „weiche“ Faktoren ergänzt werden, also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern auch immer subjektive Informationen enthalten (z.B. Wahrnehmungen). Diese „Messungen“ erlauben dann einerseits Abweichungen von zuvor definierten Zielen frühzeitig zu erkennen und andererseits einen gewählten Wachstumspfad zu überwachen und ggf. verbessernd einzugreifen. Dies führt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), in dem regelmäßige, zeitnahe Korrekturen der laufenden Prozesse eine ständige Verbesserung der Gesamt-Ergebnisse herbeiführen.

Liefere Bewertungskriterien: Excellence-Modelle

Einen gut geeigneten Einstiegspunkt für einen solchen Ansatz bieten vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excellence-Modelle, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom theoretischen Idealzustand, dem idealen Abbild seiner Firma entfernt ist. Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das EFQM Excellence- ▶

Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner hat seit 2007 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. Seit September 2007 ist er der geschäftsführende Vorstandsvorsitzende der **Gesellschaft für Organisation** (gfo) und Vice Chairman des ITA-Verbandes.

www.gfo-web.de



C.-Andreas Dalluege, Dipl.-Kfm., ist Geschäftsführer der **IBK – Management Solutions GmbH**, die seit vielen Jahren Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt. Die methodischen Inhalte entstehen in Hochschulkooperationen und europäischen Forschungsprojekten. Er ist Licensed Advisor & Trainer der EFQM, seit 2003 als Assessor und Team Leiter im European Excellence Award tätig, sowie Präsident des European Business Excellence Network e.V. .

www.ibk.eu



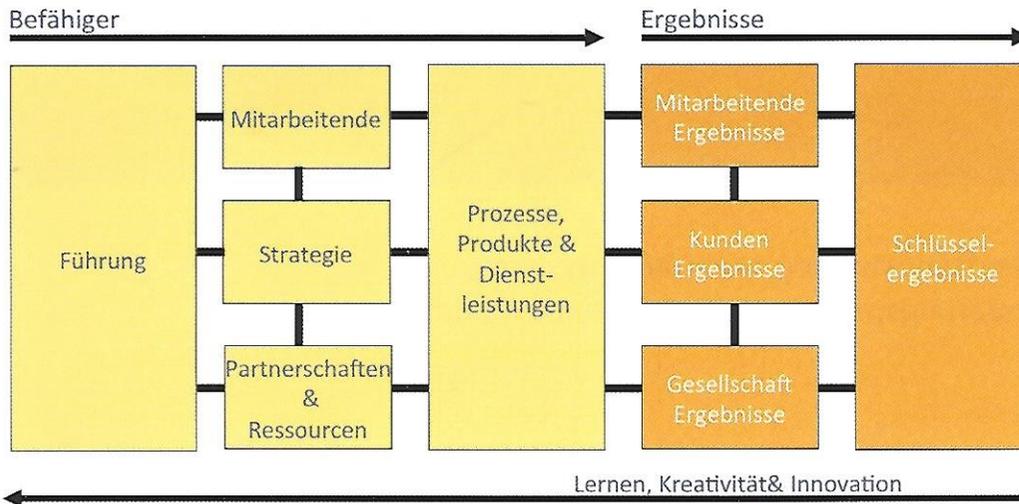


Bild 1: Das EFQM Excellence-Modell

© EFQM

Modell, welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet (siehe Bild 1).

Dabei umfasst das EFQM Excellence-Modell nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien (wie Prozesse oder Kunden), sondern erweitert diese durch strategische Komponenten (wie Führung und Strategie) oder „weiche“ Kriterien (wie Mitarbeitende, Gesellschaft oder Partnerschaften). Darüber hinaus beinhaltet das Modell einen kontinuierlichen Feedback-Zyklus – im Schema als Lernen, Kreativität & Innovation“ dargestellt – der die Umsetzung des KVP direkt mit Führung und Strategie verbindet und permanent mit allen internen Prozessen abgleicht.

Dieses Modell wird ständig und unter Einbeziehung von Erfahrungen aus Industrie, Mittelstand und öffentlicher Verwaltung weiterentwickelt und den komplexen Gegebenheiten des globalen Marktes angepasst.

Umfassende Bewertungsverfahren mittels Webanwendung

Um den Einstieg in die Excellence zu erleichtern, wurde von der Wiesbadener IBK Management Solutions GmbH der webgestützte Ansatz des Easy Assessment entwickelt, in dem die Komplexität des Excellence-Modells reduziert und auf unter hundert Fragen gebracht wurde. Dabei wurde Wert darauf gelegt, den Gesamtzusammenhang und alle Teilbereiche des Modells zu erhalten. Bei der Formulierung wird Wert auf eine einfache und verständliche Ausdrucksweise gelegt, ohne unnötige Fremdwörter sowie mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammen-

hangs für jede einzelne Frage. Dieses Vorgehen erlaubt es, wahlweise die gesamte Belegschaft in den Selbstbewertungsprozess einzubeziehen, ohne zuvor einen großen Schulungsaufwand zu betreiben.

Die Fragen können in gemeinsamen Workshops oder eigenständig über das Web bearbeitet werden. Bei Bedarf können darüber hinaus Gruppen gebildet werden, die unterschiedliche Themen oder Unternehmensbereiche betrachten. Dabei stehen das Offenlegen von Verbesserungspotenzialen und das Sammeln von Verbesserungsvorschlägen im Vordergrund. Mittels individueller Bewertung des „Handlungsbedarfs“ wird zusätzlich die Möglichkeit gegeben, priorisierte Aktionslisten für die Umsetzung der Verbesserungen zu generieren.

Ein Status-Fenster der Webanwendung erlaubt es jederzeit, den aktuellen Stand des Assessments abzurufen, um steuernd eingreifen zu können. Das nachstehende Fenster zeigt die Sicht des Teamleiters mit der Übersicht aller beteiligten Assessoren (Teammitglieder). Die Assessoren selber erhalten stattdessen eine Übersicht, wie weit sie die Fragen der einzelnen Kapitel abgearbeitet haben.

Um abschließend einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Report-Generator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden. Dabei sind verschiedene Report-Formate abrufbar. Hierdurch kann mit einer EFQM-basierten Erhebung z.B. auch alternativ ein ISO-konformes Format ausgegeben werden, so dass ein Excellence basiertes Assessment gleichzeitig auch die Grundlage für mehrere Qualitäts-Handbücher liefern kann und einen ISO 9001 basierten KVP-Ansatz sein kann.

Software-unterstützte Methode für Verbesserungsprozesse

Der Group Opinion Analyser (GOA) erlaubt es anschließend, die gesammelten Verbesserungsvorschläge zu priorisieren und in Verbesserungsprojekte zu überführen. Für die Detailplanung und Umsetzung der selektierten Verbesserungsprojekte bietet sich das von der PBAKA in Hannover neu entwickelte MITO-Methoden-Tool zur Anwendung an.

Prozessorientiertes Modell als theoretische Grundlage

Als theoretische Grundlage für das Tool dient das MITO-Modell mit seinen fünf Modellsegmenten als Bezugs- und Ordnungsrahmen. Dabei lassen sich fünf unternehmensspezifische Prozessmodelle voneinander abgrenzen:

- Management (Führung) – zugeordnete Führungsprozesse
- Input – zugeordnete vorgelagerte Unterstützungsprozesse
- Transformation – zugeordnete Kernprozesse
- Output – zugeordnete nachgelagerte Unterstützungsprozesse
- Management (Leitung) – zugeordnete Leitungsprozesse

Weiter bildet das MITO-Modell den in vielen Normen und Regelwerken geforderten „Prozessorientierten Ansatz“ mit fünf aufeinanderfolgenden Schritten ab, d.h.:

- Prozesse definieren und Ziele vorgeben (Führungssegment)
- Prozesse planen (Inputsegment)
- Prozesse durchführen (Transformationssegment)
- Prozesse kontrollieren (Outputsegment)
- Prozesse verbessern (Leitungssegment)

Die von den Beteiligten durchzuführenden Aufgaben sind den einzelnen Modell-Segmenten zugeordnet. Hier kommt es darauf an, dass die Prozessbeteiligten und in der Regel auch die Führungskräfte in der Lage sind, mit hoher Methodenkompetenz die zielführenden Umsetzungen der genannten Aufgabenstellungen zu unterstützen.

Übergreifender Problemlösungsansatz mithilfe bewährter Methoden und Werkzeuge

Das MITO-Methoden-Tool stellt eine große Anzahl von elementaren Methoden in elektronischer Form in einem übergreifenden Problemlösungsansatz, bestehend aus den Schritten ▶

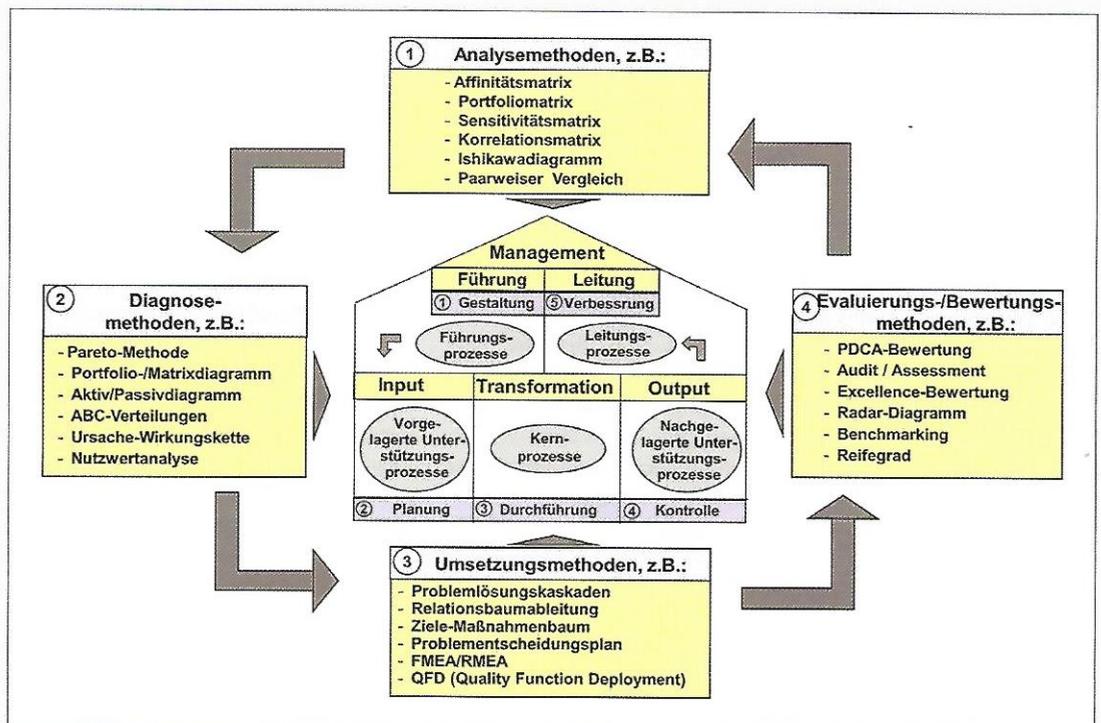


Bild 2:
MITO-Methoden-Tool

Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung, einfach und schnell zur Verfügung.

Die digitalisierte Verbesserungsroutine ist mit einer großen Anzahl von Management-, QM-, Kreativitäts- und KVP-Methoden verknüpft und liefert umfassende Transparenz über Faktoren wie unternehmensspezifische Anforderungen, Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken, Strukturen, Ressourcen und mehr. Den Anwendern stehen dabei webbasiert eine Reihe von bekannten und bewährten Werkzeugen wie Portfoliotechnik, Matrix- und Relationsdiagramme, Ursache-Wirkungs- und Ziel-Maßnahmenketten, Reifegradbewertung, Nutzwertanalyse und spezielle Planungstools zur Verfügung (siehe Bild 2). Ziel-sicher und detailliert werden Handlungsansätze lokalisiert und Verbesserungspotenziale aktiviert.

Vorbereitete Bewertungs- und Kennzahlensysteme

Denn bei vielen Entscheidern in allen Führungsebenen innerhalb eines Unternehmens, unabhängig von Branche und Betriebsgröße, fehlt oft das elementare Problemlösungs- und Methodenwissen zur operativen Lösung der in der Analysephase offengelegten Verbesserungspotenziale. Daher werden mit dem Methoden-Tool die Ressourcen der Unternehmen sehr wirkungsvoll genutzt – zumal Ergebnisse mit dem MITO-Methoden-Tool sofort digital auch allen anderen Prozessbeteiligten zur Verfügung stehen. Dieses positive Kosten-Nutzen-Verhältnis wird zusätzlich verstärkt, da viele Referenz-Audit- und Evaluierungs-Checklisten bereits vorliegen und eine vollständige und fehlerfreie Abarbeitung des jeweiligen Themen- bzw. Umsetzungsfeldes ermöglichen.

Auch für viele Fragestellungen wie z.B. zum EFQM-Modell oder für KVP-Projekte liegen die Problem-Bewertungskriterien bereits

komplett vor – so wie es für absolute und relative Soll- und Ist-Kennzahlenvergleiche ebenfalls vorbereitete Inhalte gibt, die beispielsweise in einer Balanced-Score-Card erfasst sind. Bei dieser Struktur geht es um ein ganzheitliches BPM-Kennzahlensystem, das kundenorientierte, mitarbeiterorientierte, prozessorientierte und erfolgsorientierte Kennzahlen in einem Kennzahlensystem miteinander verknüpft.

Fazit

Eine Selbstbewertung nach EFQM in Kombination mit einem systematischen Übernehmen der dabei offengelegten Potenziale in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess – dieser Weg ist für Unternehmen oftmals mit einem erheblichen Aufwand an Ressourcen verbunden. Durch den Einsatz geeigneter Softwaretools kann der zeitliche Aufwand stark verringert werden, da das benötigte Methodenwissen durch die Tools bereitgestellt wird.

Die GOA-WorkBench® unterstützt dabei die komplette Assessment-Phase bis hin zur unternehmensweit abgestimmten Priorisierung und Vorauswahl der Verbesserungsprojekte bis hin zum Projektauftrag. Das MITO-Methoden-Tool bietet ergänzend hierzu eine Abgrenzung zwischen den echten, d.h. elementaren Management-, QM-, KVP- und Kreativitätsmethoden, von den häufig in der Literatur ebenso bezeichneten Methodenhilfsmitteln und Vorgehensweisen, die aber für die Zielerreichung diese elementaren Methoden benötigen. Gute Beispiele für die angesprochenen Vorgehensweisen sind EFQM-, SWOT-, Lean- oder KVP-Konzepte, die aber für die Umsetzung keine eigenen Methoden vorweisen können. Mit der Kombination der beiden Methoden-Baukästen wird es möglich, dass sich die Anwender „allein“ auf die Lösung von Problemstellungen konzentrieren können, die sich ansonsten häufig nur im Team via Workshops und mit hohem Personalaufwand abarbeiten lassen. ■