

# Management-Tools für eine nachhaltige Organisationsentwicklung

## Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) als strategische Aufgabe

Hartmut F. Binner und  
C.-Andreas Dalluege,  
Hannover / Wiesbaden

Um den KVP auf die Strategie abzustimmen, helfen Kennzahlensysteme, die alle Relevanten Faktoren und Zielgruppen berücksichtigen, auch die „weichen“ Faktoren. Einen Einstieg hierfür bietet das EFQM-Modell in Kombination mit klassischen Management- & Planungstools. Dabei bedarf es nicht unbedingt des vollen Werkzeugkastens, sondern in den meisten Fällen reicht ein vereinfachter Ansatz, um die als nächstes anstehenden Aufgaben zu lösen. Mit GOA & MITO werden in diesem Beitrag zwei ineinandergreifende und einfach anzuwendende Tools vorgestellt.

### Kennzahlensysteme zur Steuerung des Wandels

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 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). Hier sind Lösungsansätze gefragt, auf diese neuen Anforderungen einzugehen. Einen gut geeigneten Einstiegspunkt für einen solchen Ansatz bieten vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excellence Modelle, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist.

Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das EFQM-Excellence-Modell, welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet.

Dabei umfasst das EFQM-Excellence Modell nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien, wie z.B. Prozesse oder Kunden), sondern erweitert diese durch strategische Komponenten, wie z.B. Führung und Strategie, oder „weiche“ Kriterien, wie z.B. Mitarbeiter, Gesellschaft oder Partnerschaften.

Darüber hinaus beinhaltet das Modell einen kontinuierlichen Feedback-Zyklus – im vorstehenden Bild 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 Einbezug von Erfahrungen aus Industrie, Mittelstand und öffentlicher Verwaltung

weiterentwickelt und den komplexen Gegebenheiten des globalen Marktes angepasst.

### Selbstbewertung als Einstieg in den KVP

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 der verschiedenen Excellence Modelle gesenkt und auf unter hundert Fragen reduziert wurde. Hierbei wird Wert auf eine einfache und verständliche Ausdrucksweise gelegt, ohne unnötige Fremdwörter sowie mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammenhangs für jede einzelne Frage.

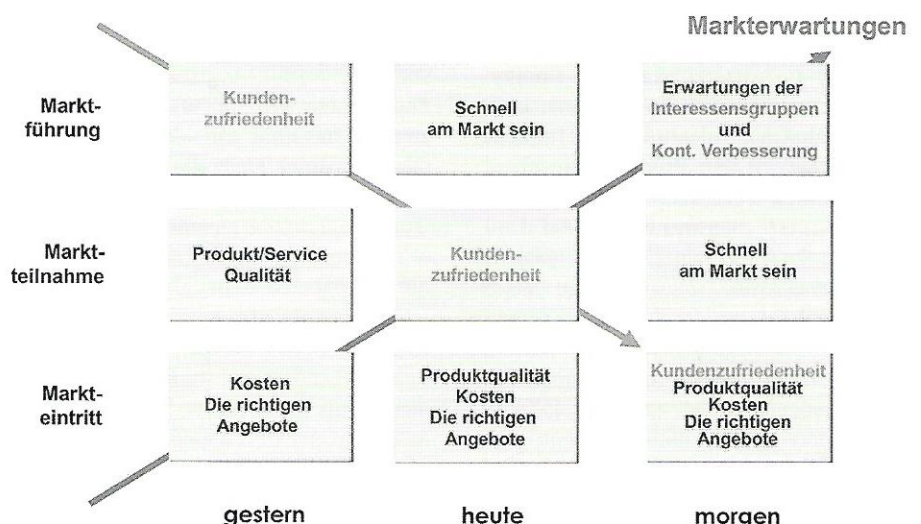


Bild 1. Wachsende Erwartungen der Anspruchsgruppen



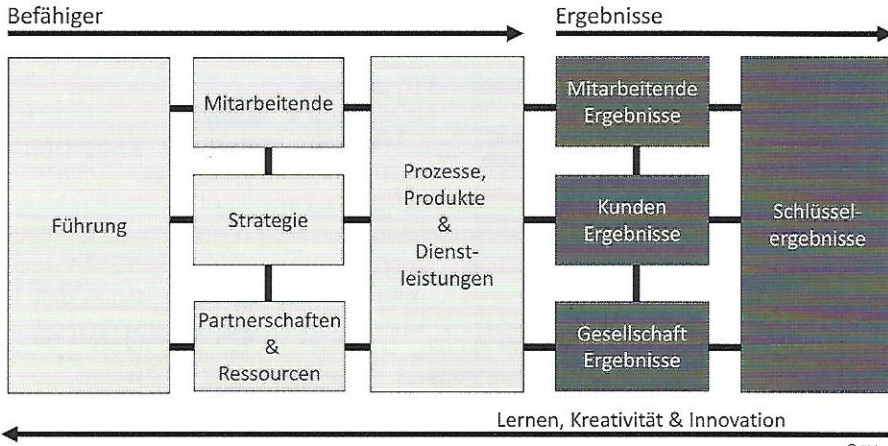


Bild 2. Das EFQM-Excellence-Modell

Dies 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 und bei Bedarf können 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 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. Die Assessoren selber erhalten statt dessen eine Übersicht, wie weit sie die Fragen der einzelnen Kapitel abgearbeitet haben.

Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden. Dabei sind verschiedene Report-Formate abrufbar. Hierdurch kann mit einer EFQM-basierten Erhebung zum Beispiel auch gleich ein ISO-konformes Format ausgeworfen werden, sodass ein Assessment gleichzeitig die Grundlage für mehrere Qualitäts-Handbücher liefern kann.

### Detailplanung und Umsetzung der Verbesserungsplanung

Für die Detailplanung und Umsetzung der selektierten Verbesserungsprojekte bietet sich das von der PBAKA in Hannover neu entwickelte MITO-Methoden-

Tool zur Anwendung an. Bei vielen Entscheidungen, Planern, Steuerern oder Controllern 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 Verbesserungspotentiale.

Dies bezieht sich beispielsweise auf zielführende Anforderungs-, Ziel-, Schwachstellen-, Risiko-, Gefährdungs-, Belastungs-, Kompetenz- und viele weitere Analysen und Diagnosen im Rahmen der arbeitsorganisatorischen Aufgaben, um sie anschließend zielführend umzusetzen bzw. zu evaluieren. Am Markt werden bisher meist nur Stand-Alone-Methoden-Software-Tools angeboten, die einzelne Methoden, wie z. B. ABC-Analy-

se, Ichikawa-Diagramm oder FMEA, abbilden. Es fehlte bis jetzt ein integriertes Methoden-Tool, das eine große Anzahl von elementaren Methoden in elektronischer Form in einem übergreifenden Problemlösungsansatz, bestehend aus

- Analyse,
- Diagnose,
- Therapie und
- Evaluierung

als digitalisierte Verbesserungsroutine vernetzt für eine einfache und schnelle Anwendung zur Verfügung stellt.

Das MITO-Methoden-Tool mit einer großen Anzahl verknüpfter Management-, QM-, Kreativitäts- und KVP-Methoden liefert umfassende Transparenz über unternehmensspezifische Anforderungen, Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken, Strukturen, Ressourcen, Prozesse, Schwachstellen, Maßnahmen und Ergebnisse.

Dem Anwender stehen, wie in Bild 5 gezeigt, in digitalisierter Form 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. Zielsicher und detailliert werden Handlungsansätze lokalisiert und Verbesserungspotenziale aktiviert.

Die finanziellen, personellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen der Unternehmen für die Durchführung von Analysen, Audits und Evaluierungen werden wesentlich wirkungsvoller ge-

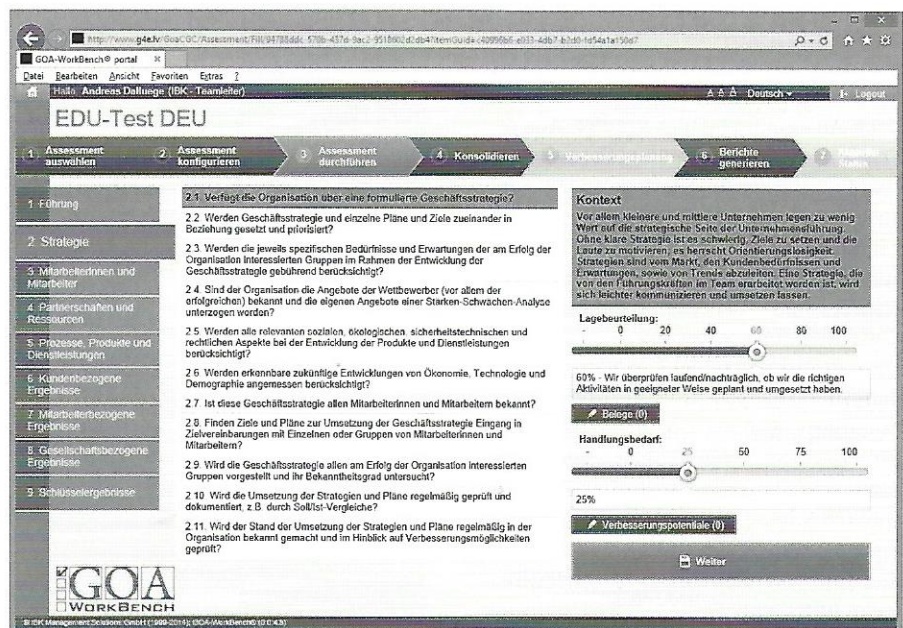


Bild 3. Assessment-Screen in GOA Easy Assessment Web



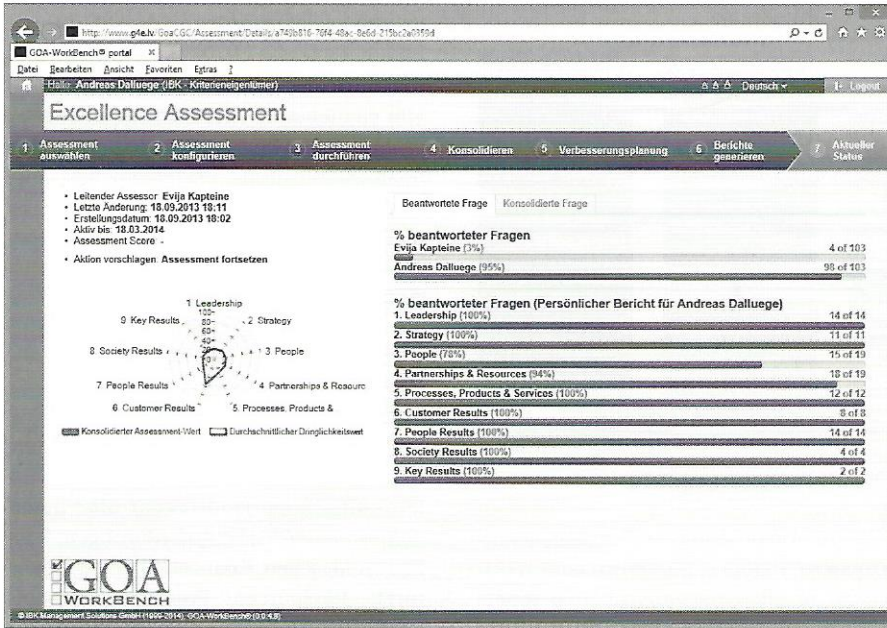


Bild 4. Monitoring Cockpit

nutzt, weil die Beteiligten in sehr viel kürzerer Zeit und einer viel besseren Qualität mit dem MITO-Methoden-Tool ihre Aufgaben durchführen und die Ergebnisse sofort digital auch allen anderen Prozessbeteiligten zur Verfügung stellen können. Keine Information geht verloren oder bleibt unbeachtet.

Die bereits vorliegenden Referenz-Audit- und Evaluierungs-Checklisten potenzieren dieses Kosten-Nutzen-Verhältnis durch vollständige und fehlerfreie Abarbeitung des jeweiligen Themen- bzw. Umsetzungsfeldes. Für viele Fragestellungen, wie z. B. zum EFQM-Modell oder für KVP-Projekte, liegen die Problem-Bewertungskriterien bereits komplett vor. Hier wird der Schwerpunkt bei der Verbesserung der Fachkompetenz des jeweiligen Anwendungsfalles gesetzt. Aus der Ergebnisdokumentation ergeben sich die Handlungsbedarfe. Hierbei finden auch absolute und relative Soll- und Ist-Kennzahlenvergleiche Verwendung, die beispielsweise in einer Balanced-Score-Card erfasst sind. Bei der Balanced-Score-Card-Struktur geht es um ein ganzheitliches BPM-Kennzahlensystem, das kunden-, mitarbeiter-, prozess- und erfolgsorientierte Kennzahlen in einem Kennzahlensystem miteinander verknüpft. Auch diese Balanced-Score-Card-Zielperspektiven lassen sich in einem logischen Zusammenhang im MITO-Modell abbilden und mit dem MITO-Methoden-Tool nach unterschiedlichen Bewertungsmodellen, wie z. B. nach EFQM, spezifisch prozentual oder absolut bewerten.

Für den Einsatz des MITO-Methoden-Tools dient das in Bild 6 gezeigte MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen für die digitalisierte Methodenanwendung. Das MITO-Modell mit seinen fünf Modellsegmenten beinhaltet auch das unternehmensspezifische Prozessmodell mit:

- **Segment 1**  
Management (Führung) - zugeordnete Führungsprozesse,
- **Segment 2**  
Input - zugeordnete vorgelagerte Unterstützungsprozesse,

- **Segment 3**  
Transformation - zugeordnete Kernprozesse,
- **Segment 4**  
Output - zugeordnete nachgelagerte Unterstützungsprozesse,
- **Segment 5**  
Management (Leitung) - zugeordnete Leitungsprozesse.

Weiter bildet das MITO-Modell den in vielen Normen und Regelwerken geforderten „Prozessorientierten Ansatz“ mit folgenden fünf Schritten ab:

- **Schritt 1**  
Prozesse definieren und Ziele vorgeben (Führungssegment),
- **Schritt 2**  
Prozesse planen (Inputsegment),
- **Schritt 3**  
Prozesse durchführen (Transformationssegment),
- **Schritt 4**  
Prozesse kontrollieren (Outputsegment),
- **Schritt 5**  
Prozesse verbessern (Leitungssegment).

Die von den Beteiligten durchzuführenden Aufgaben sind in diesem MITO-Modell den einzelnen MITO-Modellsegmenten zugeordnet. Hier kommt es darauf an, dass die Prozessbeteiligten und in der Regel auch die Führungskräfte in der Lage sind, mit hoher Methodenkompetenz, d.h. mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools, die

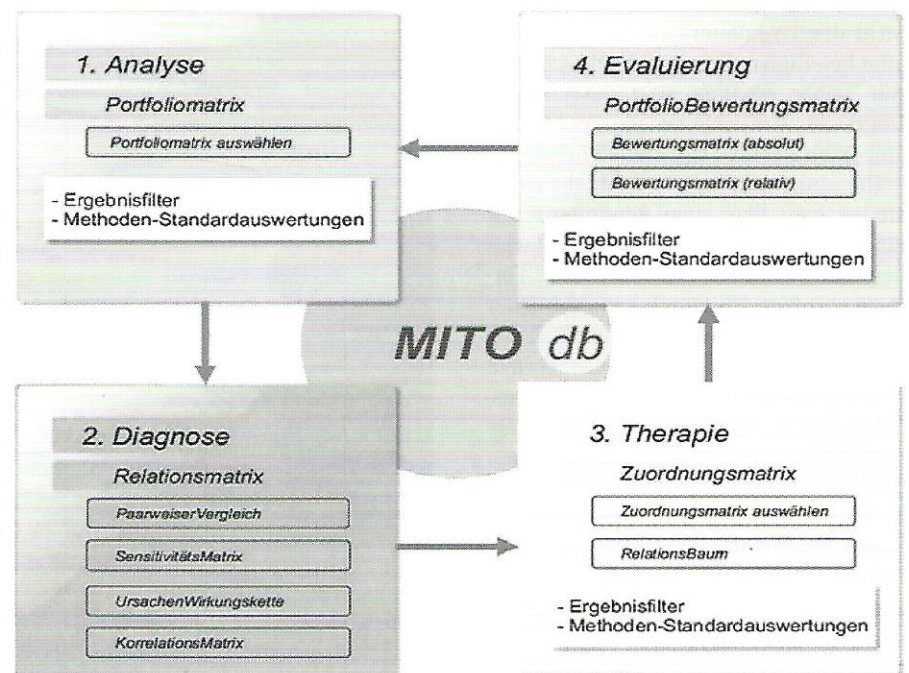


Bild 5. MITO-Methoden-Tool-Vorgehensmodell



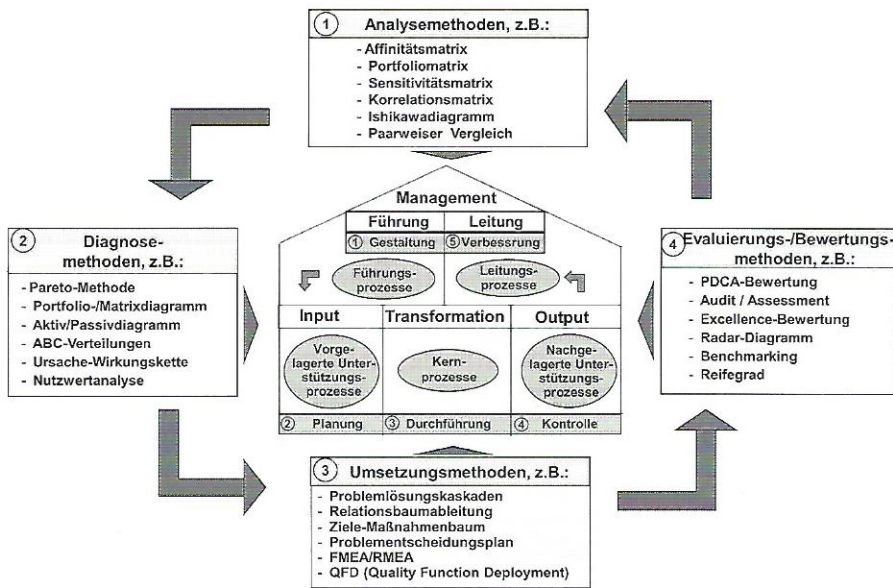


Bild 6. Ganzheitliche Trainings- und Coaching-Felder der PBAKA

zielführenden Umsetzungen der genannten Aufgabenstellungen zu unterstützen.

### Abschlussbetrachtung

Eine Selbstbewertung nach EFQM in Kombination mit einem systematischen Übernehmen der dabei offengelegten Potentiale in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess erlaubt eine schnelle Umsetzung von Verbesserungsprojekten in enger Abstimmung mit den Unternehmensstrategien und -zielen. Durch den Einsatz geeigneter Softwaretools kann der zeitliche Aufwand stark verringert werden und das eingangs benötigte Methodenwissen wird durch die Tools bereitgestellt. 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 An-

wender „allein“ auf die Lösung von Problemstellungen konzentrieren können, die sich ansonsten häufig nur im Team via Workshops und mit hohem Personalaufwand abarbeiten lassen. Dies spart Zeit und Kosten für das Unternehmen.

### GOA-WorkBench®

GOA-WorkBench® (GOA = der Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden. Dabei ist das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Modul voll modellkonform und wurde von der EFQM als bisher einziges Softwaretool international und in allen Modellsprachen lizenziert.

GOA-WorkBench® erlaubt, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die GOA-WorkBench® ist momentan als MS-Windows-Lösung und als webbasierte Software-as-a-Service-Lösung verfügbar. Weitere Details finden Sie auf [www.ibk.eu](http://www.ibk.eu)

### MITO®

Das MITO Tool beinhaltet Methoden zur Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung auf Basis einer großen Anzahl von elementaren Portfolio-, Relations-, Zuordnungs- und Bewertungsmatrizen. Mit den Matrizen wird durchgängig eine

zweidimensionale Betrachtung von Kriterien und Bewertungskriterien realisiert (z. B. Handlungsbedarf, Ziele, Maßnahmen, Checklisten).

Die Analyse identifiziert weiter zu betrachtende Kriterien: Zuordnungsmatrizen können innerhalb einer Kaskade verwendet werden. Eine grafische Ergebnisdarstellung erfolgt durch unterschiedliche Diagrammarten. Mit den Bewertungsmatrizen werden Analyse- und Therapiekriterien evaluiert. Die Bedienerführung erfolgt durch eine Menüstruktur mittels Methoden-Navigation. Für die Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung stellt die PBAKA eine große Zahl von Referenz-Checklisten bereit.

### Die Autoren dieses Beitrags

Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner veröffentlichte innerhalb der letzten 20 Jahre Beiträge in über 500 Zeitschriften und schrieb mehr als 16 Grundlagenwerke zum Thema Organisations- und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement. Seit 2007 hat Professor Binner 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. Von 1999 bis 2003 war Prof. Dr.-Ing. Binner Präsident REFA e. V. Seit September 2007 ist Prof. Dr. Hartmut F. Binner der geschäftsführende Vorstandsvorsitzende der Gesellschaft für Organisation (gfo) und Vice Chairman des ITA-Verbandes.

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführer der IBK - Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, die seit vielen Jahren Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt. Die methodischen Inhalte hierzu entstehen in zahlreichen Hochschulkooperationen und europäischen Forschungsprojekten. Dalluege 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.

### Summary

Management Tools for Sustainable Organizational Development. To align CIP with the company strategy performance measurement systems are needed that combine all relevant target groups and indicators, including „soft“ factors. A good entry point for this is the EFQM Model, combined with classical management & planning tools. Implementation does not necessarily always require the full toolbox, and in most cases, a simplified approach is sufficient to solve the next improvement steps. With GOA & MITO two such interlocking and easy to use tools will be presented.

Den Beitrag als PDF finden Sie unter:  
[www.zwf-online.de](http://www.zwf-online.de)  
Dokumentenummer: ZW 111545