

Führungsleitlinien für die methoden- gestützte ganzheitliche Organisa- tionsentwicklung und Umsetzung

Hartmut F. Binner, Hannover

Einleitung

Für eine ganzheitlichen Unternehmens- entwicklungs- und Umsetzungskompe- tenzansatz wird im Folgenden ein metho- den-gestütztes Vorgehensmodell vorge- stellt, dass es Anwendern erleichtert, zielführend die Organisation zu entwi- ckeln und die notwendigen Maßnahmen systematisch toolunterstützt umzuset- zen. Dieser ganzheitliche Konzeptansatz bezieht sich dabei auf die Berücksichti- gung der klassischen fünf Organisations- gestaltungsdimensionen, hier also das Management, die Mitarbeiter, die Prozes- se, die Technik und das Produkt für den Kunden. Den Bezugsrahmen für die opti- male Verknüpfung der Konzeptinhalte bildet hierbei, wie Bild 1 zeigt, das MITO- Modell.

Das MITO-Modell mit seinen fünf Mo- dellsegmenten beinhaltet auch das unter- nehmensspezifische Prozessmodell:

- Segment 1: Management (Führung) – zugeordnete Führungsprozesse,
- Segment 2: Input – zugeordnete vor- gelagerte Unterstützungsprozesse,
- Segment 3: Transformation – zugeord- nete Kernprozesse,
- Segment 4: Output – zugeordnete nachgelagerte Unterstützungsprozes- se,
- Segment 5: Management (Leitung) – zugeordnete Leitungsprozesse.

Weiter bildet das MITO-Modell den in vielen Normen und Regelwerken gefor-

Eine große Herausforderung für kleinere und auch große Unterneh- men ist die Anpassung der Prozesse an die zurzeit dynamisch verlauf- enden Veränderungen bei den Märkten, Produkten und Technologi- en. Für den nachhaltigen Wettbewerbserfolg eines Unternehmens ist es entscheidend, wie effizient und effektiv der auf den Kunden ausge- richtete Businessprozess abläuft. Um auf die Veränderungen anforde- rungsgerecht zu reagieren und den optimalen Weg für eine nachhal- tige Wettbewerbsstärkung zu gehen, ist eine prozessorientierte Organisationskonzeptentwicklung und Umsetzung erforderlich.

dernten „Prozessorientierten Ansatz“ mit folgenden fünf Schritten ab:

- Schritt 1: Prozesse definieren und Ziele vorge- ben (Führungssegment),
- Schritt 2: Prozesse planen (Inputsegment),
- Schritt 3: Prozesse durchführen (Transforma- tionssegment),
- Schritt 4: Prozesse kontrollieren (Outputsegment),
- Schritt 5: Prozesse verbessern (Leitungssegment).

In Bezug auf die Gestaltungsdimension „Management“ geht es darum, ein prozes- sorientiertes Organisationssystem zu ent- wickeln sowie dem Organisationssystem ein notwendiges Führungssystem an die Seite zu stellen und die Visionen, Strate- gien und Ziele unternehmensspezifisch abzuleiten. In Bezug auf die Gestaltungs- dimension „Mitarbeiter“ müssen die Ver- antwortlichkeiten, Kompetenzen und die Handlungsspielräume klar vorgegeben werden. Die Prozesse als dritte Gestal- tungsdimension selber sind mit Rollen, Regeln, Standards, ihren Schnittstellen

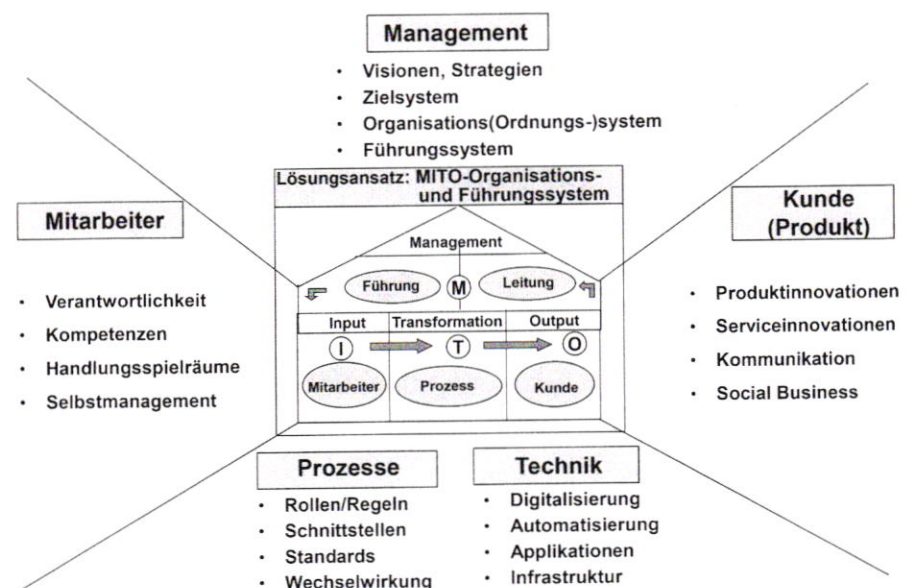


Bild 1. Prozessorientierte Organisationsentwicklungsvorgaben

und Wechselbeziehungen transparent zu dokumentieren. Dies im Sinne einer Analyse eines End-to-End-Business-Prozesses, der dann auch als Grundlage bei der Gestaltungsdimension „Technik“ für die Digitalisierung mit den neuen Informationstechnologien wie Cloud Computing, Enterprise Mobility, Big Data oder Social Business zur Verfügung steht. Hier müssen die IT-Applikationen, Tools und Methoden mit der dazu notwendigen technischen Infrastruktur bereitgestellt werden, um innerhalb der Prozesse die Mitarbeiter zu unterstützen. Nach wie vor gilt die klare Aussage, dass die Prozesse den Unternehmensstrategien folgen und die IT den Prozessen und nicht umgekehrt.

Methodengestützte Konzeptumsetzung

Für die prozessorientierte Organisationskonzeptentwicklung und Umsetzung gibt es eine große Anzahl unterschiedlicher erforderlicher Aufgabenstellungen, die sich ebenfalls wieder dem oben erläuterten MITO-Modell als Bezugsrahmen in vier Gestaltungsdimensionen „Management, Mitarbeiter, Prozesse und Technik“ zuordnen lassen. Wie Bild 2 zeigt, handelt es sich beispielsweise beim „Management“ um die durchzuführenden Wettbewerbs-, Markt- und Swot-Analysen sowie Evaluierungen. In Bezug auf die Gestaltungsdimension „Mitarbeiter“ sind es beispielsweise Belastungs-, Gefährdungs- und Prozessanalysen aber auch Bonus-systementwicklungen. In Bezug auf die Gestaltungsdimension „Prozesse“ mit der Prozessgestaltung und Optimierung geht es um Potenzialanalysen, KVP-Analysen, Fehleranalysen, Reifegradanalysen und viele weitere Aufgabenstellungen, um die Prozesse fehlerfrei und verschwendungsfrei durchzuführen. Aus technologischer Sicht sind dazu Anforderungs- bzw. Requirerements-, Usability-, Schnittstellen- und Infrastrukturanalysen notwendig.

Für die Erledigung dieser Aufgaben innerhalb der genannten vier Gestaltungsdimensionenfelder ist es erforderlich, eine elementare Methodenkompetenz zu besitzen, um über die Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung zielorientiert die Aufgabenstellungen zu erledigen. Zur Unterstützung dieser Aufgaben gibt es ein neuentwickeltes integriertes Methoden-Tool, das viele elementare Management-, Kreativitäts-, QM- und weitere Methoden in digitalisierter Form zur Verfügung stellt.

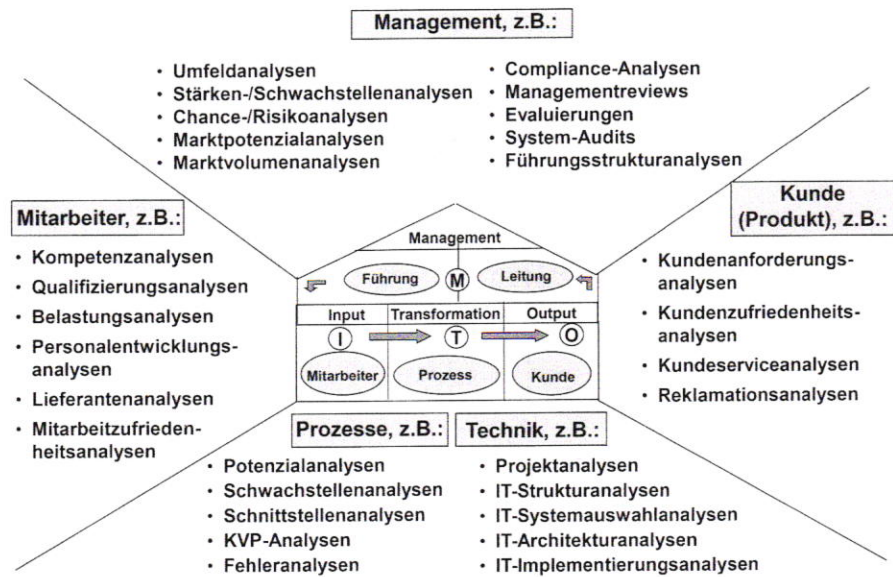


Bild 2. Ganzheitliche Anwendung des MITO®-Methoden-Tools bei der BPM-Gestaltung

Beim MITO-Methoden-Tool handelt es sich um eine MS-Office oder SharePoint-Anwendung, in der eine ganze Anzahl von – in der Literatur als japanische Managementmethoden bezeichneten – Problemlösungswerkzeugen miteinander über den MITO-Modell-Ordnungs- und Anwendungsrahmen in einem übergeordneten Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungszyklus verknüpft sind. Gleichzeitig wird dabei der PDCA-Verbesserungskreislauf abgebildet. Enthalten in der Toolfunktionalität sind verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme und -bäume, erweiterte Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA- sowie Reifegradbewertungsmodelle. Im Mittelpunkt stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenzchecklisten, -portfolios und -prozessen. Weiter bildet das MITO-Methoden-Tool auch 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-Check-Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben- und Problemstellungen.

Führungsleitlinien

Für die Erledigung von diesen Aufgaben beispielsweise mit dem MITO-Methoden-

Tool ist aber am wichtigsten, dass das Management innerhalb des entwickelten prozessorientierten Organisations-systems die Führungsrolle richtig ausübt. Am Beispiel einer Führungskompetenzbewertung wird die Anwendung des MITO-Methoden-Tools gezeigt.

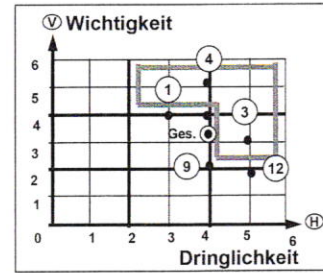
Das Rollenverständnis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern wird sich durch die Prozessorganisation wesentlich verändern. Der Abbau der Hierarchien mit der Einführung von Team-Organisation führt zu einer Nivellierung auf wenigen Ebenen. Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz sind eine Notwendigkeit, um innerhalb der horizontalen Wertschöpfungskette, die auf den Kunden ausgerichtet ist, Führungsfunktionen auszuüben. In Bild 3 wird – bezogen auf das Management – ein Beispiel einer systematischen MITO-Führungskompetenzbewertung für unterschiedliche Führungskräfte dargestellt, wobei verschiedene Bewertungsvarianten zum Einsatz kommen.

Bei der Bewertungsvariante 1 (BV1) handelt es sich hier um die Bewertungsdimensionen V = Wichtigkeit und H = Dringlichkeit. Bei der Bewertungsvariante 2 (BV2) handelt es sich um die Bewertungsdimension V = Bedeutung und H = Kompetenz und bei der Bewertungsvariante 3 (BV3) um die Bewertungsdimensionen V = Anforderung und H = Umsetzung. Auf diese Weise können also sehr detailliert die Handlungsbedarfe bei der betrachteten Führungskraft ermittelt werden, bei denen noch Kompetenzdefizite vorliegen. In der grafischen Ergebnisdarstellung

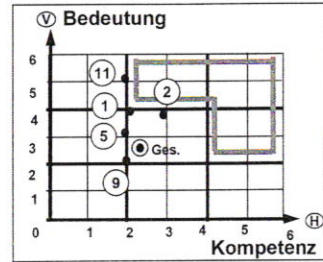
Iffd Nr.	Kompetenzkriterien, z.B.:	*F1		F2		F3			
		V	H	V	H	V	H		
1	Ehrlichkeit	4	3	4	2	2	2		
2	Glaubwürdigkeit	3	3	4	3	2	2		
3	Strategisches Handeln	3	5	3	2	3	1		
4	Offenheit für Veränderungen	5	4	5	3	3	3		
5	Vorausschauendes Denken	3	3	3	2	4	4		
6	Einfühlungsvermögen	5	4	5	3	3	3		
7	Konfliktfähigkeit	5	4	2	2	3	2		
8	Denkens- und Handelsflexibilität	2	4	2	2	3	2		
9	Lernbereitschaft	3	4	3	2	3	2		
10	Befugnisabgabe	2	4	5	2	2	1		
11	Begeisterungsfähigkeit	2	5	3	2	3	3		
12	Kommunikationsfähigkeit	3	4	4	2	4	4		
13	Methodenkompetenz	2	4	2	2	2	3		
14	Kreativität	4	4	2	3	2	3		
Skala: 1 = niedrig 6 = hoch		ΣC		46	56	52	31	39	35
*F1 = Führungskraft		$\frac{\Sigma C}{n}$		3,3	4	3,7	2,2	2,9	2,6

*BV = Bewertungsvariante

BV1



BV2



BV3

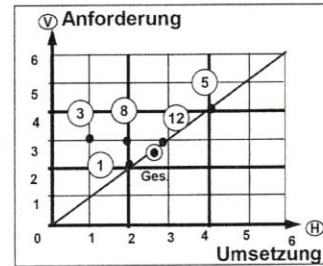


Bild 3. Führungskompetenz-Bewertungsportfolio

können dann zu diesen lokalisierten Defiziten ganz gezielt Qualifizierungsmaßnahmen zur Kompetenzverbesserung zugeordnet werden.

Zum Thema „Führung in ganzheitlichen Produktionssystemen“ ist im Juli 2015 die VDI-Richtlinie 2871 erstellt worden. Hier geht es inhaltlich um die Beschreibung des Ordnungsrahmens der Führung mit der Definition von Führungsebenen und um das Führungsverhalten sowie um die notwendige Qualifizierung aller Prozessbeteiligten, in diesem Falle steht speziell die Methodenkompetenz im Fokus. In Bezug auf das Führungsverhalten sind eine ganze Anzahl von Führungsleitlinien vorgegeben, die eine konkrete Hilfestellung bei der erfolgreichen Anwendung der genannten Führungssysteme bieten sollen. In Bild 4 sind diese Leitlinien den einzelnen Segmenten des oben erläuterten MITO-Modells zugeordnet.

Leitlinie 1 mit „Führen vor Ort“ bezieht sich auf die Forderung an die Führungskräfte, ein umfassendes Verständnis für Mitarbeiter, Produkte und Prozesse zu besitzen. Führungskräfte haben somit die Pflicht, im möglichst hohem Umfang am Ort des Geschehens zu sein und dabei die Mitarbeiter bei ihrer fachlichen und persönlichen Weiterentwick-

lung intensiv zu fördern. In Leitlinie 2 „Setzen Sie Ziele“ geht es um die gemeinsame Ableitung und Formulierung klarer und eindeutiger Ziele mit den Mitarbeitern. Diese dienen der Identifikation und Verpflichtung jedes einzelnen Mitarbeiters. In Leitlinie 3 „Entwickeln Sie sich und Ihre Mitarbeiter“ sind diese Zielvorgaben die Grundlage für regelmäßige individuelle oder teambezogene Gespräche

zur verbesserten Zielerfüllung. Dazu gehört mit Leitlinie 4 „Informieren Sie sich und andere“ auch die offene Kommunikation über alle Vorgänge, um Gerüchten und Mutmaßungen den Boden zu entziehen.

Bei der Leitlinie 5 „Vorleben einer Vorbildfunktion“ geht es darum, die Grundwerte vorzuleben und nach den Richtlinien zu handeln. Die Führungskraft soll



Quelle: VDI-Richtlinie 2871 „Ganzheitliche Produktionssysteme Führung“

Bild 4. Zuordnung der Führungsleitlinien zu den Gestaltungsprinzipien

auch zeigen, dass das Management als Team von gleichen Werten und Prinzipien wie die Mitarbeiter ausgeht. Bei der Leitlinie 6 „Schaffen Sie Begeisterung und Motivation“ geht es darum, die Mitarbeiter für ihre Arbeit zu begeistern und ihnen Verantwortung zu übertragen. Weiter ist es notwendig, sie auf Veränderungen vorzubereiten. Dies wird unterstützt durch die Leitlinie 7 „Zeigen Sie Aufmerksamkeit und Respekt“. Hierbei geht es um die gegenseitige Kenntnis und das gegenseitige Verständnis füreinander. Das beinhaltet auch, dass die Führungskräfte die Eigenschaften und Eigenarten ihrer Mitarbeiter respektieren müssen. Ungebührliches Verhalten von einem Mitarbeiter sollte zu einem angemessenen Zeitpunkt besprochen werden. Bei Leitlinie 8 „Vertreten Sie die Stimme des Kunden“ geht es darum, dass die Führungskraft versteht, dass alle Prozessbeteiligten und deren Tätigkeiten in der Wertschöpfungskette kontinuierlich auf dieses Ziel auszurichten sind. In Bezug auf Leitlinie 9 „Schaffen Sie Vertrauen, Sicherheit und Kontinuität“ wird gefordert, dass die Führungskräfte bei der Bewertung der Zielerfüllung, d.h. beim Schließen des betrieblichen Regelkreismodells, offen ihre Meinung hinsichtlich Kritik, Entscheidungen, Lob und ähnliches kommunizieren und zu ihrem Wort stehen. Transparenz, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit sind wichtige Grundlagen, um sich nachhaltig das Vertrauen in den Mitarbeitern zu sichern. Auf diese Weise wird KVP institutionalisiert und Leitlinie 10 „Machen Sie KVP zu Alltag“ umgesetzt.

Diese Leitlinien gelten für alle Führungsebenen in einer Organisation, d.h. in Bezug auf die obere Führungsebene, zum Beispiel den Vorstand oder die Geschäftsführung, ebenso wie für die mittlere Führungsebene, aber auch für die untere Führungsebene, die unmittelbar mit den Mitarbeitern oder Gruppenleitern vor Ort zusammenarbeitet. Auf der untersten Ebene kommt es sehr darauf an, die Einhaltung der Standardisierung, die kontinuierliche Prozessverbesserung sowie die Unterweisung und Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen.

Zusammenfassung

Der Grundsatz, dass die Organisationsstruktur die Führungssystem-

strukturen bestimmen, ist bei vielen Führungskräften im Tagesgeschäft untergegangen. Deshalb wird ihnen auch gar nicht deutlich, warum es mit dem Changemanagementprozess im eigenen Unternehmen nicht klappt.

Die Organisationssysteme in den Unternehmen geben die Ordnungsstrukturen vor, in denen festgesetzt ist, wie die Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung erfolgt und welche Mitarbeiter welche Aufgaben übernehmen. Hierbei ist es sehr schwierig, Führungskulturveränderungen vorzunehmen, wenn beispielsweise funktionsbezogene, d.h. arbeitsteilige Organisationsstrukturen mit tiefgestaffelter Hierarchien das Kästchendenken unterstützen. Hier die Mitarbeiter partizipativ mit einzubinden, ist kaum möglich, auch wenn die Führungskraft dazu gerne bereit wäre, aber selber die Organisationsstruktur nicht verändern kann. Deshalb scheut sich diese Führungskraft auch häufig, die in prozessorientierten Organisationen geforderte Übertragung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit an die Mitarbeiter vorzunehmen. Einmal aus dem Grund, dass hier eventuell ein Machtverlust eintritt. Zum anderen mit der Sorge, dass ein Chaos entsteht, wenn er seine Befugnisse aus der Hand gibt. Über den erläuterten ganzheitlichen MITO-Organisations- und Führungssystem Implementierungsansatz lässt sich ein solcher Führungskulturwandel mit dem digitalisierten Methoden-Baukasten systematisch unterstützen.

Die finanziellen, personellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen der Unternehmen für die Durchführung von Analysen, Audits oder Evaluierungen werden sehr viel wirkungsvoller genutzt, weil die Beteiligten in sehr viel kürzerer Zeit und einer viel besseren Qualität mit dem MITO-Methoden-Tool ihre Aufgaben durchführen können und die Ergebnisse sofort digital auch allen anderen Prozessbeteiligten zur Verfügung steht. 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 liegen die Problem-Bewertungskriterien bereits komplett vor.

Hier liegt der Schwerpunkt in der Verbesserung der Fachkompetenz des jeweiligen Anwendungsfalles.

Literatur

1. Binner, Hartmut F.: Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement. (eBook), Springer-Gabler-Verlag, Berlin, Heidelberg 2015
2. Binner, Hartmut F.: Strategie des General-Managements – Ausweg aus der Krise. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 1993

Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, geb. 1944, leitet die Prof. Binner Akademie in Hannover (Seminare, Workshops, Coaching). Hartmut F. Binner studierte nach seiner Ingenieurausbildung an der Fachhochschule Hannover Maschinenbau an der Universität Hannover. Anschließend promovierte er am Institut für Fabrikanlagen bei Herrn Prof. Dr. 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. Von 1999 bis 2003 war Prof. Dr.-Ing. Binner Präsident des Bundesverbandes REFA e. V. Seit September 2007 ist Prof. Dr. Hartmut F. Binner Geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (gfo). Er ist Autor von Management- und weiteren Fachbüchern sowie von über 500 Veröffentlichungen in Fachzeitschriften.

Summary

A major challenge for small and even large companies is the adaptation of the processes to the currently dynamic changes in markets, products and technologies. The sustainable competitive success of a company depends on how efficiently and effectively the customer-oriented business process works. In order to respond to the changes in requirements and to follow the optimal path for sustainable competitiveness, a process-oriented organizational concept development and implementation is necessary.

Info

Weitere Informationen finden Sie unter www.pbaka.de

Den Beitrag als PDF finden Sie unter:
www.zwf-online.de
Dokumentnummer: ZW 111634