



PLANUNG 



PRODUKTION



www.fraisa.com

TRUMPF

www.ch.trumpf.com

Changemanagement-PDCA – Regelkreisumsetzung mit dem MITO-Portfolio-Tool

Fertig mit dem Röhrenblick

Unternehmen sind zu einer noch nie dagewesenen Flexibilität ihres Angebots gezwungen. Das bedeutet den radikalen Übergang von der funktionalen Betriebsorganisation zur vernetzten Produktionsschnittstelle. Dies erfordert wiederum die akribische Durcharbeitung und Bewertung der eigenen Ressourcen. Changemanagement und MITO-Portfolio-Tools von Prof. Hartmut F. Binner sind die aktuellen Stichworte.



Kaderselktion und Personalberatung

www.interpers.ch

Viele Unternehmen kämpfen zurzeit mit grossen Problemen bezüglich ihrer Überlebensfähigkeit, nicht zuletzt weil notwendige Veränderungen innerhalb der Organisation aufgrund funktionsorientierter Strukturen nicht oder nur schleppend erfolgen. Das hier besprochene MITO-Vorgehensmodell (Management, Input, Transformation, Output) ist eine Möglichkeit, um die Neuausrichtung der betrieblichen Organisation nachhaltig in die Wege zu leiten. Als Ordnungs- und Strukturierungsrahmen für die ganzheitliche Anwendung von MITO und den entsprechenden Portfolioanalysen, -diagnosen und -bewertungen findet das in Grafik 1 gezeigte MITO-Unternehmensmodell Verwendung.

«Plan, Do, Check, Act»

Die einzelnen Schritte bei der Anwendung der MITO-Portfolio-Tools, um die notwendigen Veränderungen einzuleiten, sind in Form eines PDCA-Regelkreismodells (Plan-Do-Check-Act) in vier Grafiken dargestellt. Ausgangspunkt ist der vorgegebene MITO-Modell-Ordnungsrahmen in Grafik 1 (Act). Hier sind verschie-

dene Changemanagement-Themenstellungen sowie die vorhandenen Referenz-Portfolios und -Checklisten den einzelnen MITO-Segmenten zugeordnet. Die strategische, ziel- und aufgabenrelevante Vorgabe durch das Management (Act) gibt den Anstoss für die Handlungsbedarfsableitung in Grafik 2 (Plan).

Entsprechend der MITO-Modellstrukturvorgabe wird mit diesen vier Segmenten in Grafik 2 anhand vorgegebener Referenz-Portfolios oder auch Referenz-Checklisten pro Segment der interne Handlungsbedarf sowie der derzeitige Umsetzungsgrad über eine Portfoliobewertung von 1 (unwichtig) bis 6 (sehr wichtig) festgestellt. Liegen die Bewertungsergebnisse oberhalb der Diagonalen im Portfoliodiagramm, sind Massnahmen vorzugeben, um den erforderlichen Umsetzungsgrad zu erreichen.

Zu jeder Checklistenfrage kann jetzt in Grafik 3 eine ebenfalls standardisierte To-do-Massnahmenliste vorgegeben werden, um den lokalisierten Handlungsbedarf umzusetzen. Sollten dabei mehrere Lösungsoptionen (Varianten) möglich sein, kann über eine Nutzwert- bzw. Wirkungsanalyse mithilfe des MITO-Portfolio-Tools festgestellt werden, welche Variante am zweckmässigsten ist.

Abschliessend wird als letzter Schritt in Grafik 4 beispielsweise über eine PDCA-

Autor

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner
www.prof-binner-akademie.de



www.igm.at



www.3marbreitschutz.ch

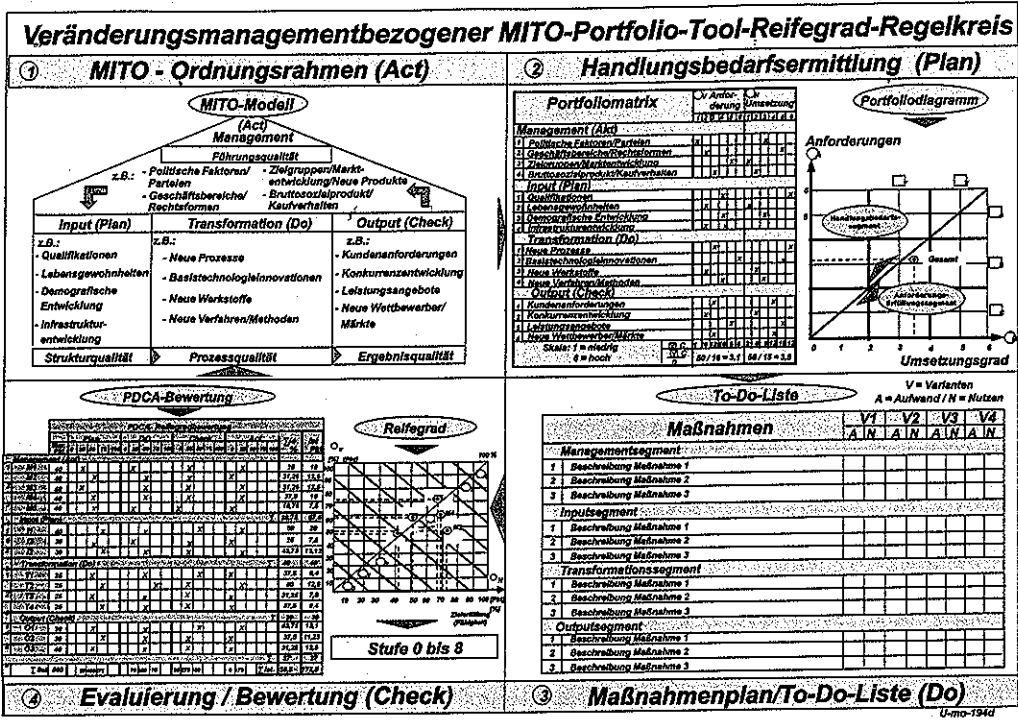


Wasserstrahl-Schneidtechnik

allfi.com



www.waterjet.ch



Regelkreiskonstruktion des Veränderungsmanagements.

Reifegradbewertung ermittelt, inwiefern die Massnahmen erfolgreich eingesetzt wurden. Dies kann mit einem Reifegradmodell verbunden werden, um zu zeigen, auf welchem Niveau sich der erreichte Lösungsansatz bewegt und welcher Spielraum noch für weitere Verbesserungen besteht. Die Ergebnisse werden mit den Vorgaben aus Grafik 1 (Act) verglichen, um Abweichungen zu erkennen. Auf diese Weise schliesst sich der PDCA-Regelkreis.

Für die Erledigung der erläuterten Aufgaben in den vier Grafiken wird das MITO-ChangeManagement-Portfolio-Tool eingesetzt. Neben den Referenzportfolios und MITO-Checklisten stehen Affinitäts-, Matrix- und Relationsdiagramme, Wirkungs-, Nutzwert- und Fehlermöglichkeits-Einflussanalysen sowie PDCA-Reifegrad- und EFQM-Bewertungsmethoden (European Federation for Quality Management) zur Verfügung. Kaskadenförmig lassen sich die Methoden, die in der Literatur auch häufig als sieben japanische Managementwerkzeuge bezeichnet werden, zur Lösungsfindung miteinander verknüpfen.

Aus der Auswertung der Portfolios und der Matrixdiagramme ergeben sich die Handlungsempfehlungen für die erfolgreichen Implementierungsstrategien.

Auf diese Weise lassen sich jetzt unternehmensspezifisch strukturiert Changemanagementstrategie, -zielvor-

gaben mit Massnahmen und Kennzahlen ableiten, um danach die Changemanagementprozesse auszurichten und systematisch umfassend sowie ganzheitlich hinsichtlich der Changemanagementeffizienz zu verbessern. Dieser Ansatz wird gerade für KMU eine grosse Hilfe darstellen und ist zudem eine sehr preiswerte Lösung.

Weiterführende Literatur

Binner, Hartmut F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. REFA-Fachbuchreihe «Unternehmensentwicklung». 2. überarb. Auflage. Carl Hanser Verlag, München 2005. 1035 Seiten. ISBN 3-446-40395-7. 49.90 Euro.

Binner, Hartmut F.: Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. REFA-Fachbuchreihe «Unternehmensentwicklung». 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München 2007. 890 Seiten. ISBN 978-3-446-41377-1. 49.90 Euro.

Binner, Hartmut F.: Managementleitfaden «Auf dem Weg zur Spitzenleistung», 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2005, 267 Seiten ISBN 3-446-40481-3. Broschiert, 42.90 Euro.

Binner, Hartmut F.: Prozessmanagement von A bis Z. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag München, ca. 500 Seiten. Erscheinungsdatum Januar 2010. ISBN 978-3-446-41795-3. Broschiert, 49.90 Euro. (bf)

Der PDCA-Zyklus besteht aus vier Elementen

Plan: Der jeweilige Prozess muss vor seiner eigentlichen Umsetzung geplant werden. Plan umfasst das Erkennen von Verbesserungspotenzialen (in der Regel durch den Sachbearbeiter beziehungsweise Teamleiter vor Ort), die Analyse des aktuellen Zustands sowie das Entwickeln eines neuen Konzeptes (unter intensiver Einbindung des Sachbearbeiters).

Do: Do bedeutet entgegen weit verbreiteter Auffassung nicht die Einführung und Umsetzung auf breiter Front, sondern das Ausprobieren beziehungsweise Testen und praktische Optimieren des Konzeptes mit schnell realisierbaren, einfachen Mitteln (z.B. provisorische Vorrichtungen) an einem einzelnen Arbeitsplatz (wieder unter starker Einbindung des Sachbearbeiters (Gemba)).

Check: Der im Kleinen realisierte Prozessablauf und seine Resultate werden sorgfältig überprüft und bei Erfolg für die Umsetzung auf breiter Front als Standard freigegeben.

Act: In der Phase Act wird dieser neue Standard auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmässig auf Einhaltung überprüft (Audits). Hier handelt es sich tatsächlich um eine «grosse Aktion», die im Einzelfall umfangreiche organisatorische Aktivitäten (z.B. Änderung von Arbeitsplänen, NC-Programmen, Stammdaten, die Durchführung von Schulungen, Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation) sowie erhebliche Investitionen (an allen vergleichbaren Arbeitsplätzen, in allen Werken) umfassen kann.