

3-stufige MITO-gestützte Prozess-auditierung, -optimierung und Nachweisführung mit dem MITO[®]-Methoden-Tool
- Die neue Form des Self-Assessments -



www.pbaka.de

Autor:
Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1. Einleitung

Die Prozessoptimierung bleibt eines der herausragenden Themen in dem Unternehmen, unabhängig davon, ob der Focus in der Industrie, Dienstleistung, Verwaltung oder im Gesundheitswesen liegt. Allerdings wurden bisher viele Gestaltungspunkte zu wenig beachtet, weil ein erheblicher Detailanalyseaufwand dahinter stand. So gehören beispielsweise Gefährdungs- und Risikoanalysen, Korrelations- und Schnittstellenanalysen, Arbeitsfähigkeits- und Belastungsanalysen oder Reifegrad- und Institutionalisierungsbewertungen nicht zum in der Praxis üblichen Prozessanalyse- und -gestaltungsstandard.

Vorgestellt wird in diesem Beitrag eine neu entwickelte dreistufige Vorgehensweise zur ganzheitlichen Prozessgestaltung, Maßnahmenumsetzung und Nachweisführung. Über das bereitgestellte MITO-Methoden-Tool zusammen mit einem Prozessframework und den dazugehörigen Prozess-Audit-Checklisten sowie Audit-Portfoliomatrizen wird dem Auditor eine wesentliche Unterstützung geboten, um sehr einfach und schnell, dabei aber umfassend und compliance-gerecht Prozess-Self-Assessments durchzuführen.

Abbildung 1 zeigt zusammengefasst diese Vorgehensweise am Beispiel eines Prozessassessment mit:

- Stufe 1:** MITO-Haupt-Audit-Fragen zum Prozessframework (Act 1, Plan, Do, Check, Act 2)
- Stufe 2:** MITO-Detail-Audit-Checklisten zu den Haupt-Audit-Fragen
- Stufe 3:** MITO-Umsetzungs-Portfoliomatrizen zur Beseitigung der lokalisierten Schwachstellen bzw. Abweichungen

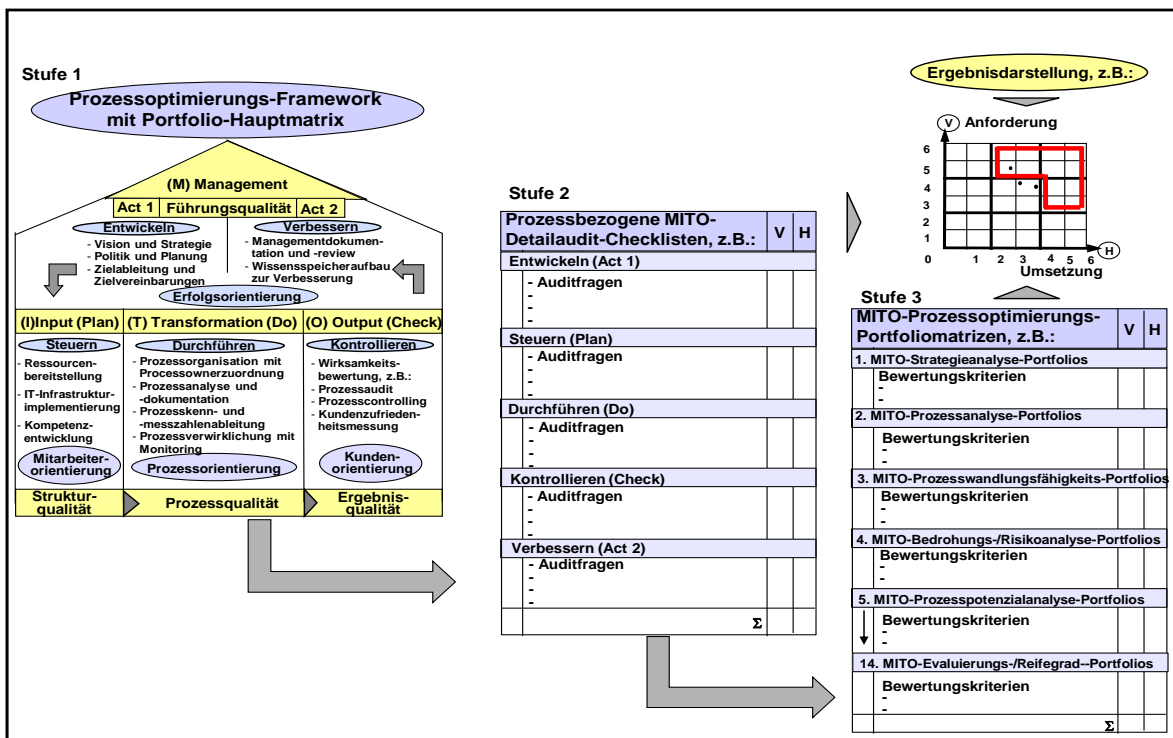


Abbildung 1: 3-stufige MITO-gestützte Prozessauditierung und -optimierung

2. Integrierte Prozessevaluierungs-Vorgehensweise

Das neu entwickelte generische MITO®-Methoden-Tool verknüpft eine ganze Anzahl von elementaren Management-, QM- und KVP-Methoden in einem übergeordneten Problemlösungszyklus bestehend aus

„Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“

MITO-Anwendungsbereiche innerhalb vorgegebener Themenbereiche sind beispielsweise die Ermittlung, Umsetzung oder Bewertung von:

- **Anforderungen**
- **Erfolgsfaktoren**
- **Ziele**
- **Schwachstellen**
- **Gefährdungen**
- **Bedrohungen**
- **Risiken**
- **Maßnahmen**
- **Kennzahlen**
- **Reifegraden**

Hierfür stehen je nach Themengebiet ausführliche Referenz-Portfoliomatrizen- und –Checklisten sowie Anforderungs-, Schwachstellen-, Maßnahmen- und weitere Referenzkataloge dem Anwender zur Verfügung. Bei den Themenbereichen selber handelt es sich beispielsweise um:

- **Strategieableitungsmanagement**
- **Changemanagement**
- **Prozessmanagement**
- **Qualitätsmanagement**
- **Nachhaltigkeitsmanagement**
- **Projektmanagement**
- **Kennzahlenmanagement**
- **Umweltmanagement**
- **Materialeffizienz**
- **KVP-Management**

Die im MITO-Methoden-Tool hinterlegten Prozess-Haupt-Audit-Fragen zu diesen Themen auf der ersten Stufe beziehen sich auf die 5 MITO-Modellsegmente entsprechend der RADAR-Bewertung des EFQM-Modells, d.h. „Act 1, Plan, Do, Check, Act 2“ um eine compliance-gerechte Umsetzung zu garantieren. Aus der skalierten Beantwortung der Fragen und der sofort abbildbaren grafischen zweidimensionalen Ergebnisdarstellung wird deutlich, ob für den Auditor die Notwendigkeit besteht, eine Stufe tiefer über Detail-Checklisten-Fragen eine genauere Prozessanalyse durchzuführen.

In der 2. Stufe werden für die Prozess-Audit-Hauptfragen, bei denen eine genauere Betrachtung notwendig ist, Detail-Audit-Checklisten zugeordnet. Aufgrund der detaillierten Audit-Fragen wird damit eine sehr genaue Bewertung möglich. Die frei wählbaren zweidimensionalen Bewertungsdimensionen im MITO-Methoden-Tool, wie beispielsweise Relevanz/Häufigkeit, Anforderung/Umsetzung, Wichtigkeit/Dringlichkeit, Aufwand/Nutzen und vieler weiterer Bewertungsvarianten können aus verschiedenen Gesichtspunkten die lokalisierten Abweichungen und die daraus resultierenden Handlungsbedarfe im Portfoliodiagramm grafisch abbilden. Weiter lassen sich bei einem sogenannten 360-Grad-Audit unterschiedliche Beteiligte, wie z. B. Management, QMB, Fachabteilung, Kunde u. a. mit in die Bewertung einbinden. Aus dem grafischen Ergebnisvergleich ist sofort zu erkennen, ob unterschiedliche Auffassungen bei der Beantwortung dieser Fragen bestehen.

Für den lokalisierten Handlungsbedarf in Form von Regelabweichungen oder Schwachstellen im Prozessablauf stehen anschließend auf der 3. Stufe zahlreiche - in Abbildung 2 auszugsweise genannte MITO-Portfolio-Matrizen - zur Verfügung, die dem Anwender exakt aufzeigen, wie er diese Abweichungen zielführend mit dem MITO-Methoden-Tool beseitigen kann.

| Nr. | Referenzportfoliomatrizen | G | Dimensionen | |
|--|--|---|-------------|-----------|
| | | | Anforderung | Umsetzung |
| 1. MITO-Strategieanalyse-Portfolios | | | | |
| 1.1 | Zieleauswahl-Portfoliomatrix | | | |
| 1.2 | Strategische Ziele-Portfoliomatrix | | | |
| 1.3 | Erfolgsfaktoren-Portfoliomatrix | | | |
| 1.4 | Erfolgspotenziale-Portfoliomatrix | | | |
| 1.5 | Erfolgsausrichtung-Portfoliomatrix | | | |
| 1.6 | Gestaltungs-Leitlinien-Portfoliomatrix | | | |
| 1.7 | Geschäftsfeldorientierte Organisationsentwicklungsmerkmale-Portfoliomatrix | | | |
| 1.8 | Organisationsanalyse-Portfoliomatrix | | | |
| 1.9 | Unternehmensnavigation/Organisationsentwicklungs-Portfoliomatr | | | |
| 1.10 | Kommunale Szenario-Eintritts-Portfoliomatrix | | | |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| 1.11 | Prozessmanagementbezogene Strategiejumsetzungs-Portfoliomatrix | | | |
| 1.12 | Strategiebezogene Maßnahmen-Portfoliomatrix | | | |
| 1.13 | Strategiebezogene-Oberzielportfoliomatrix | | | |
| C | | | | |
| $\sum C/n$ | | | | |
| 2.MITO-Prozessanalyse-Portfolios | | | | |
| 2.1 | Prozessperspektiv-Auswahl-Portfoliomatrix | | | |
| 2.2 | Prozessbeurteilungs-Portfoliomatrix | | | |
| 2.3 | Prozessanforderungs-Portfoliomatrix | | | |
| 2.4 | Prozessansatzpunkte-Portfoliomatrix | | | |
| 2.5 | Prozessauswahl-Portfoliomatrix | | | |
| 2.6 | Strategische Prozessauswahl-Portfoliomatrix | | | |
| 2.7 | Prozess-Rollensicht-Portfoliomatrix | | | |
| 2.8 | Unternehmensschwachstellen-Portfoliomatrix | | | |
| 2.9 | Strategische Prozessschwachstellen-Portfoliomatrix | | | |
| 2.10 | Prozessschwachstellen-Portfoliomatrix | | | |
| 2.11 | Prozessdimensions-Portfoliomatrix | | | |
| 2.12 | Prozess-Messpunktanalyse-Portfoliomatrix | | | |
| 2.13 | Prozessgestaltungsauswahl-Portfoliomatrix | | | |
| 2.14 | Führungsprozesse-Ziele | | | |
| 2.15 | Leistungsprozesse-Ziele | | | |
| 2.16 | Prozessorientierung-Ziele | | | |
| 2.17 | Erfolgsorientierung-Ziele | | | |
| 2.18 | Mitarbeiterorientierung-Ziele | | | |
| 2.19 | Kundenorientierung-Ziele | | | |
| 2.20 | Prozessgestaltungs-/Optimierungs-Zielperspektiven-Portfoliomatr | | | |
| 2.21 | Umsetzungsstrategieziele | | | |
| 2.22 | GMS-Zielsystem-Portfoliomatrix | | | |
| 2.23 | Mitarbeiterperspektive-Ziele | | | |
| 2.24 | Innovationsmanagement-Ziele | | | |
| 2.25 | Qualitätsziel-Kennzahlen-Ziele | | | |
| 2.26 | GPS-Prozessziele | | | |
| 2.27 | Sollprozesse-Optimierungszielsetzungs-Portfoliomatrix | | | |
| 2.28 | Handlungsorientierte KVP-Ziele | | | |
| C | | | | |
| $\sum C/n$ | | | | |

Abbildung 2 MITO-Umsetzungsportfoliomatrizen zu den Anforderungsabweichungen pro Detailfrage,

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.

3. MITO-Portfolio-Matrix-Beispiel: Kundenanforderungsanalyse

Die Anwendung des MITO-Methoden-Tools wird nachfolgend am Beispiel einer Kundenanforderungsanalyse gezeigt. In vielen Regel- und Normwerken, wie beispielsweise in der DIN EN ISO 9001 - d.h. Qualitätsmanagementsystemnorm - steht die Ermittlung der Kundenanforderungen an erster Stelle. Das Unternehmen muss die Unternehmensprozesse so ausrichten, dass diese Kundenanforderungen erfüllt und eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird.

In Abbildung 3 ist die MITO-Referenz-Portfoliomatrix gezeigt. Diese Kundenanforderungen sind in der Portfoliomatrix von einer ganzen Anzahl von Kunden nach unterschiedlichen Bewertungsvarianten (BV) beantwortet worden. Auf diese Weise lässt sich aus der Zeilen- und Spaltenauswertung der Portfoliomatrix sehr gut erkennen, bei welchen Kundenanforderungen noch Erfüllungsschwächen bestehen oder welche Kundenanforderungen zurzeit nicht erfüllt werden.

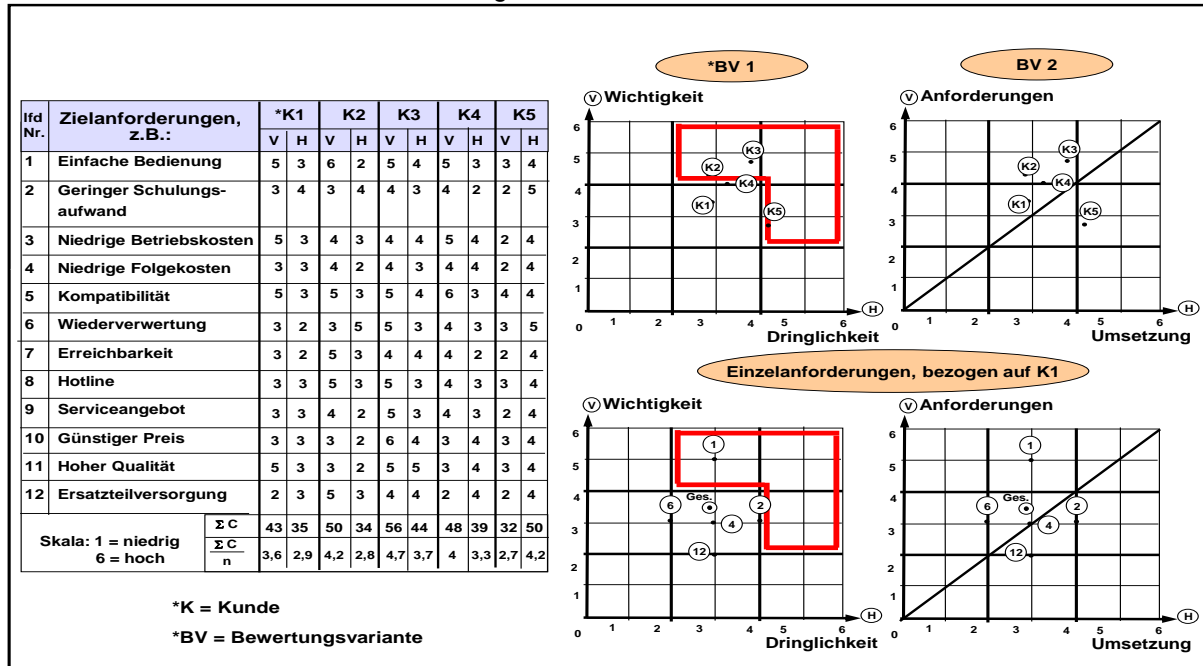


Abbildung 2 : MITO-Portfoliobewertungsvarianten an Beispiel „Kundenanforderungen“

In den Portfoliomatrizen können noch viele weitere Kundenanforderungskriterien, z.B. produkt- oder umweltbezogen hinterlegt werden. Auch die Bewertungsvarianten lassen sich vom Anwender frei wählen.

4. Zusammenfassung

Um Führungskräfte und Mitarbeiter, Prozessorganisatoren und Auditoren bei der Durchführung von Self-Assessments zu unterstützen, wurde das MITO-Methoden-Tool als standardisierter Werkzeugkasten entwickelt, der eine einheitliche Vorgehensweise aller Beteiligten ermöglicht und dabei systematisch eine Qualifizierung der Beteiligten in Bezug auf das Erkennen von Gesamtzusammenhängen bei der Methodenanwendung nach vorgegebenen Audit-Fragestellungen ermöglicht. Auch der Austausch und die Förderung der Wissensanwendung bei den Auditoren werden gefördert. Hierbei wird im Wesentlichen von einem kybernetischen Prozessmanagement-Systemverständnis ausgegangen. Die Bereitstellung der umfangreichen Prozess-Detail-Checklisten und MITO-Portfolio-Referenzmatrizen zu bestimmten Fragestellungen bei gleichzeitiger automatisierter Nachweiserstellung erleichtert die Prozessoptimierung erheblich und garantiert dabei gleichzeitig eine lückenlose Abdeckung der Normenanforderungen.

Die Prof. Binner Akademie (PBAKA) wird vom 05.3. bis 9.03.2013 mit der arvato systems Technologies in Hannover auf der CeBIT in Halle 4 auf dem Microsoft-Stand das MITO-Methoden-Tool auf Sharepoint-Basis sowie eine ganze Anzahl von MITO-Methoden-Tool-Anwendungsbeispiele präsentieren

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE
Schützenallee 1, 30519 Hannover,
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-199,
eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de