

10/2011

Oktober 2011

106. Jahrgang

www.zwf-online.de

Herausgegeben von  
Prof. Dr. h. c. mult.  
Dr.-Ing. Günter Spur

# ZWF

Zeitschrift für  
wirtschaftlichen Fabrikbetrieb

## PRODUKTIONS- PLANUNG

Integrativer Ansatz  
in der  
Luftfahrtindustrie  
Schlanke  
Informationsflüsse

## FABRIKPLANUNG

Integration  
von Mitarbeitern

## MITARBEITER- QUALIFIZIERUNG

Unterstützung durch  
Managementsysteme  
Nutzung von  
Virtual Reality

## WETTBEWERBS- FÄHIGKEIT

Produktion am  
Randort Deutschland  
Strategiekonzept  
für KMU  
Standardisierung

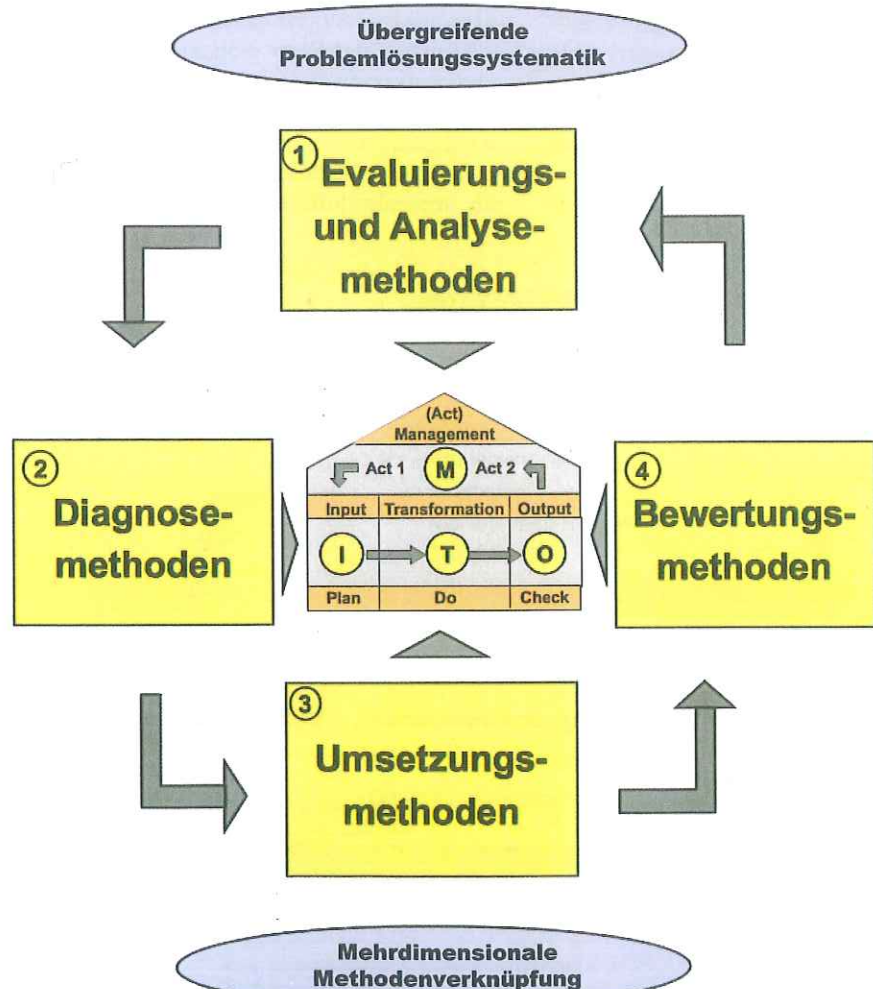
## SOFTWARE- ENTWICKLUNG

Benutzerorientierte  
Softwaregestaltung

# MITO MODELL

# PROF. BINNER AKADEMIE

management qualifikation



# Herausforderungen par excellence

Innovation ist die magische Formel, die Wirtschaftsführer, Wissenschaftler und Politiker immer wieder beschwören. Eine zunehmende Zahl von Unternehmen hat sich zwar die Steigerung der eigenen Innovationsfähigkeit auf die Fahnen geschrieben, einer Mehrheit von ihnen fehlt es jedoch an zuverlässiger Umsetzung dieser Zielsetzung. Die Zeit ist also reif, um den Unterschied zwischen bloßer Innovationsgläubigkeit und einem seriösen, nachhaltigen Innovationsmanagement als unternehmerische Herausforderung wahrzunehmen.

Innovationsfähigkeit ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Idee setzen – das ist es, was innovative Unternehmen von anderen unterscheidet. Dabei spielt vor allem die frühe Phase des Innovationsmanagements eine entscheidende Rolle, weil hier die ersten Weichen für wettbewerbsfähige Neuerungen gestellt werden. Der Grundgedanke klingt dabei einfach: Zukunftsträchtige Ideen identifizieren und rigoros fördern.

Innovation kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie in enger Wechselbeziehung mit einer durchdachten Unternehmensstrategie steht und im ständigen Bemühen um Mengen-, Qualitäts- und Kosteneffizienz realisiert wird. Diese Wechselbeziehung wirkungsvoll zu gestalten, ist heute eine der herausfordernden unternehmerischen Aufgaben, sogar wahrscheinlich die primäre Führungsaufgabe. Mit den Worten von Professor Tom Sommerlatte: Strategie, Innovation und Effizienz sind die drei Managementherausforderungen par excellence.

*Ihre ZWF-Redaktion*

## Ganzheitliche MITO-Problemlösungsfunktionalität

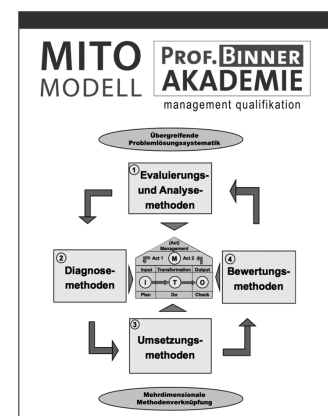
Das MITO-Problemlösungsinstrumentarium besteht aus dem MITO-Modell als Ordnungs- und Anwendungsrahmen für das jeweilige Themengebiet, dem MITO-Vorgehensmodell mit Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung sowie dem MITO-Methoden-Tool, das ein zweidimensionales miteinander verknüpftes Methoden-Spektrum bietet. Dies ermöglicht eine umfassende Problemlösungsfunktionalität, innerhalb eines übergeordneten PDCA-Verbesserungskreislaufes. Enthalten ist hierin auch die RADAR-Bewertungslogik des EFQM-Modells mit Result (Act 1), Approach (Plan), Deployment (Do), Assessment (Check) und Review (Act 2).

Mit dem MITO-Instrumentarium lassen sich Handlungsbedarfe und Verbesserungsansätze lokalisieren, wobei unterschiedliche Bewertungsvarianten unterschiedliche Lösungssichten ermöglichen und dabei Wechselbeziehungen oder Widersprüche verdeutlichen. Weiter sind zu bekannten Regelwerken und Reifegradmodellen, wie z.B. CMMI bereits MITO-Templates mit den spezifischen Regelwerks- oder Normenstrukturen hinterlegt, die dem Anwender helfen, strukturiert die Regelwerksanforderun-

gen im Rahmen der Analyse und Diagnose abzuarbeiten. Nach der Implementierung stehen für die Regelwerke umfangreiche Audit-Checklisten zur Normkonformitätsprüfung zur Verfügung. Die Ergebnisse dienen gleich als geforderte Nachweise oder Dokumentationen für das jeweilige Management-System.

Mit ca. fast 1000 Referenz-Portfolio-Matrizen und über 500 Referenz-Checklisten über viele betriebliche und unternehmerische Aufgabenstellungen existiert bereits ein großer Wissensspeicher, der für die Problemlösung mit Anwendung finden kann. Die Praxistauglichkeit dieses Ansatzes ist in einer ganzen Anzahl von Anwendungen im Industriellen-, Verwaltungs- und Gesundheitsmanagementbereich bestätigt worden. Weitere Informationen zu MITO Seminaren und Workshops finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de) oder [www.mito.de](http://www.mito.de).

**PROF. BINNER AKADEMIE**  
Schützenallee 1, 30519 Hannover,  
Telefon (05 11) 84 86 48-1 20  
Telefax (05 11) 84 86 48-9 99,  
eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de)  
Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)  
[www.mito.de](http://www.mito.de)



# Produkt- und Dienstleistungserstellungprozesse

Durchgängige portfoliogeschützte Potenzialbewertung zur Wettbewerbsverbesserung

Hartmut F. Binner, Hannover

Komplexe Aufgabenstellungen zur Sicherung des Wettbewerbserfolgs erfordern Methoden und Tools, um wirtschaftliches Handeln zu garantieren. Dafür ist es wichtig, eine hohe Transparenz innerhalb der wirtschaftlichen Abläufe, d. h. der Geschäftsprozesse, zu schaffen. Das vorgestellte MITO-Problemlösungsinstrumentarium – bestehend aus dem MITO-Modell als Ordnungs- und Anwendungsrahmen für das jeweilige Themengebiet, dem MITO-Vorgehensmodell mit Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung zusammen mit dem MITO-Methoden-Tool das ein zweidimensionales miteinander verknüpftes Methoden-Spektrum – bietet eine umfassende Problemlösungsfunktionalität, die einem übergeordneten PCDA-Verbesserungskreislauf entspricht.

## Einleitung

Komplexe Aufgabenstellungen zur Sicherung des Wettbewerbserfolgs erfordern Methoden und Tools, um wirtschaftliches Handeln zu garantieren. Wichtig ist es, eine hohe Transparenz innerhalb der wirtschaftlichen Abläufe, d. h. der Geschäftsprozesse, zu schaffen, um wirtschaftliches Handeln zu garantieren.

Für den zielführenden Einsatz eines untereinander verbundenen Methodenspektrums zur effektiven und compliancegerechten Unternehmensführung und Organisationsentwicklung wurde ein effektives und ganzheitliches Unternehmensmodell unter der Bezeichnung „MITO-Modell“ als theoretisches Erkenntnisobjekt entwickelt, das innerhalb der in Bild 1 gezeigten vier Modellsegmente

- Managementsegment (Führungsvorgaben),
  - Inputsegment (Eingaben),
  - Transformationssegment (Umsetzung) und
  - Outputsegment (Ausgaben)
- die Strategie-, Ziel-, Handlungs-, und Gestaltungsfelder über ein kybernetisches Regelkreismodell im Sinne des PDCA

(Plan, Do, Check, Act)-Verbesserungszyklus miteinander verknüpft und auf diese Weise bei der Methodenanwendung das vernetzte Denken durch Berücksichtigung vieler Einflussgrößen systemtechnisch unterstützt. In Bild 1 sind den genannten MITO-Gestaltungsfeldern die

Gestaltungsansätze und Instrumente bei der Potenzialaktivierung und -bewertung zugeordnet, die in strukturierter Form zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Die Umsetzung wird durch ein neu entwickeltes softwareunterstützte Ana-

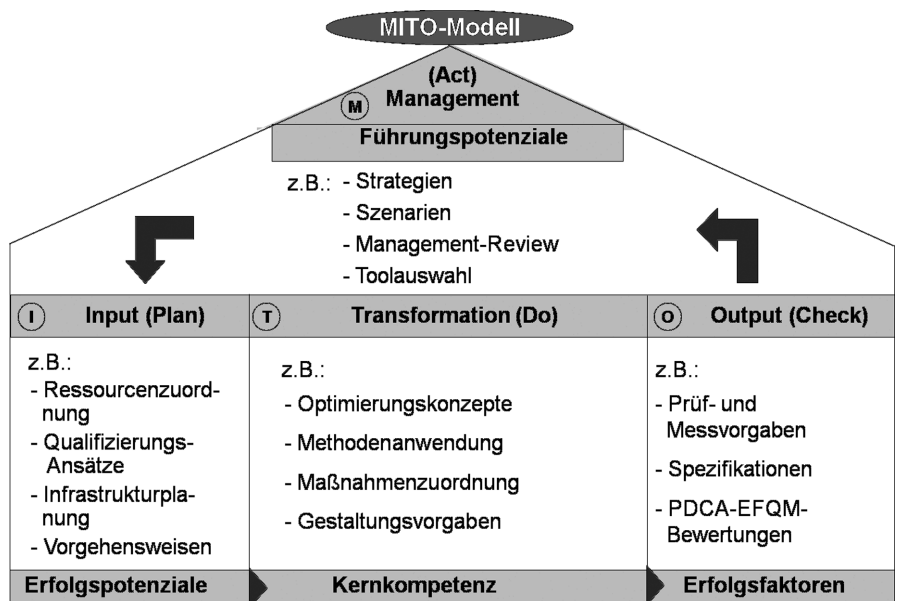


Bild 1. MITO-Modell – Gestaltungsinstrumentarium

lyse-, Diagnose- und Bewertungs-Tool unter der Bezeichnung „MITO-Methoden-Tool“ erreicht, mit dem beispielsweise folgende Methoden Anwendung finden, die in der Literatur auch unter dem Begriff „7 KVP-Managementwerkzeuge“ bekannt sind. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um

- Portfolio-Diagramm,
- Ursache/Wirkungsbäume,
- Relationen-Diagramm,
- ABC/Pareto-Verteilung,
- Matrix-Diagramm (QFD),
- Sensitivitätsdiagramm,
- Korrelationsdiagramm,
- Paarweiser Vergleich,
- Portfoliobezogene Nutzwertanalyse,
- PDCA-Reifegradbewertung und
- Portfoliobezogene Auditbewertung.

Kennzeichnend ist dabei die integrierte zweidimensionale Verwendung vieler bisher eindimensional eingesetzter Qualitäts- und Managementmethoden. Die zielorientierte Konzepterstellung und Aufgabendurchführung innerhalb der vier Segmente des MITO-Unternehmensmodells wird durch eine Vielzahl von vorgegebenen Referenzportfoliomatrizen und -bewertungen methodisch unterstützt.

Auch das Total Quality Management (TQM)-Modell, bestehend aus den vier Strategie- und Handlungsfeldern Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess- und Erfolgsorientierung, lässt sich ebenfalls den einzelnen MITO-Modell-Segmenten zuordnen: die Kundenorientierung dem Output-Segment, die Mitarbeiterorientierung dem Input-Segment, die Prozessorientierung dem Transformationssegment sowie die Erfolgsorientierung dem Managementsegment.

### Integrierte Methoden- und Modellanwendung bei der Potenzialbewertung

Um die umfassende und ganzheitliche Potenzialanalyse und -bewertung durchzuführen, findet das oben beschriebene MITO-Modell Anwendung. Über eine kaskadenförmige Portfoliobewertung in Kombination mit einem Relations- und Matrixdiagramm werden innerhalb des MITO-Modells die vier Potenzialdimensionen des Produkt- und Dienstleistungserstellungsprozesses entsprechend den vier o.g. MITO-Unternehmensmodellsegmenten, d.h. also der Markt-, Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension, analysiert und bewertet.

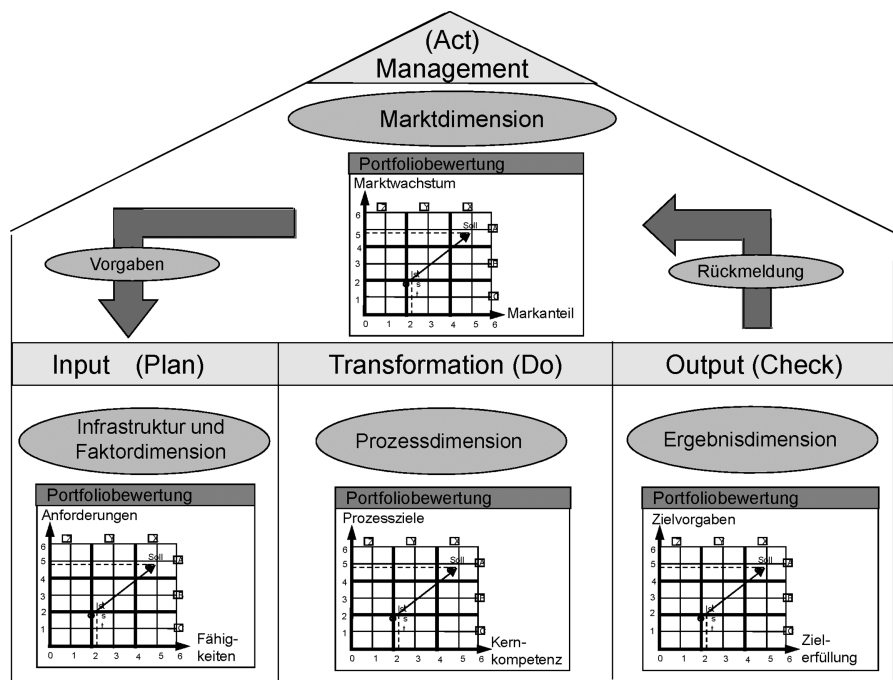


Bild 2. Portfoliogestützte Produkt- und Dienstleistungserstellungsprozessbewertung innerhalb des ganzheitlichen Unternehmensmodells

- Das Marktdimensionsportfolio zeigt als Ergebnis die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten des Produkt- und Dienstleistungsangebots aus Sicht des Unternehmens.
- Das Potenzialdimensionsportfolio bewertet die Fähigkeiten des Unternehmens zur Erbringung der betrachteten Produkt- und Dienstleistung.
- Das Prozessdimensionsportfolio gibt Auskunft darüber, welche Methoden und Verfahren in welchen Geschäftsprozessen erfolgreich Anwendung finden, um diese Produkt- und Dienstleistung kundengerecht zu erstellen.
- Das Ergebnisdimensionsportfolio bewertet die Ergebnisse und Nutzeneffekte für den Kunden beim Erwerb dieser Produkt- und Dienstleistungen.

In Bild 2 sind diese vier Portfolios den Segmenten des ganzheitlichen MITO-Unternehmensmodells zugeordnet, die jeweils zu bewerteten Hauptdimensionsachsen sind ebenfalls genannt.

Die Marktpotenzialdimension wird über die klassische Marktwachstums/Marktanteilportfolio bewertet. Das Marktwachstum stellt die in % ausgedrückte Wachstumsrate dar. Der relative Marktanteil gibt das Verhältnis des Marktanteils des eigenen Unternehmens zum Marktanteil zu den Konkurrenten an. Der Kreisumfang der Zuordnung innerhalb des Portfoliodiagramms kann

eine Aussage über den Umsatz, den Deckungsbeitrag oder Cash-flow beinhalten. Angestrebt wird hierbei immer der rechte obere Quadrant, auch als Starquadrant bezeichnet, weil er für schnelles Wachstum, hohe Marktanteile und hohe Gewinne steht.

Die inputbezogene Infrastruktur- und Faktordimension bewertet die Anforderungshöhe in Bezug auf die erforderlich zu schaffende Infrastruktur auf der X und Y-Achse die vorhandenen Fähigkeiten, um diese Anforderungen zu erfüllen. Bei der Prozessdimension erfolgt die Portfoliobewertung hinsichtlich der Prozessziele (Y-Achse) sowie der vorhandenen Kernkompetenz. Bei der Bewertung der Ergebnisdimension werden die Marktzielvorgaben (Y-Achse) in Bezug zur Zielerfüllung (X-Achse) gesetzt.

### Softwareunterstützte Kaskadenbildung zur Potenzialaktivierung

Für jedes der oben genannten Portfolios existiert eine Referenzbewertungsmatrix, in der die verschiedenen Bewertungskriterien für das jeweilige Potenzial-Portfolio vorgegeben sind. Die Anwender können am sinnvollsten in Workshop-Form ihre Einschätzung und Bewertungen in der Regel von der Note 1 (nicht erfüllt) bis zur Note 6 (voll erfüllt)

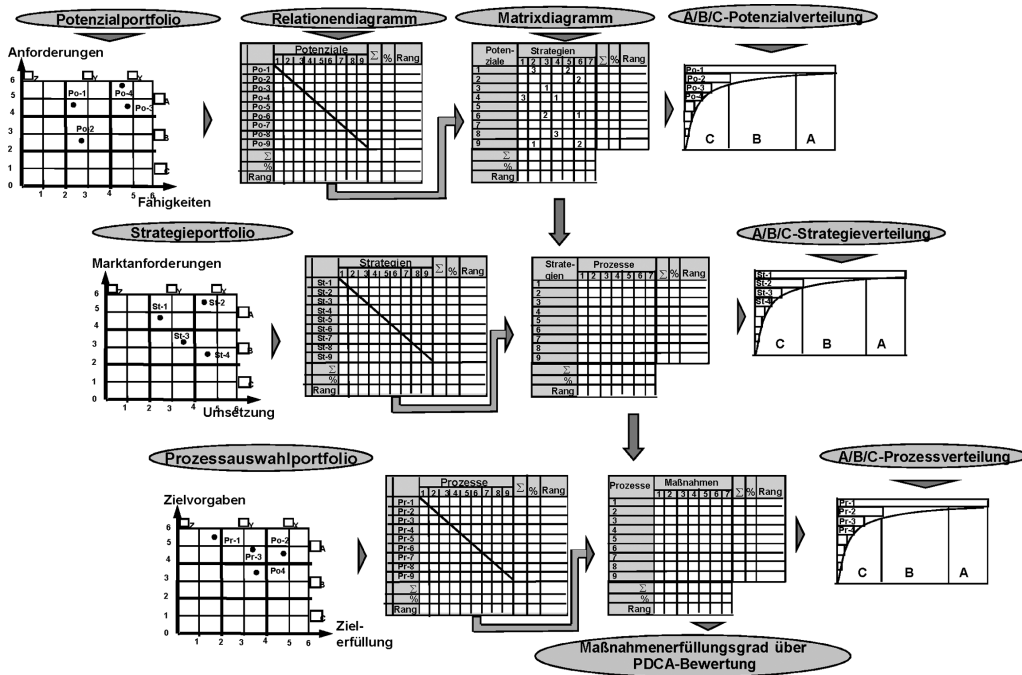


Bild 3. Kaskadenförmige Verknüpfung von Portfolio-, Relationen- und Matrixdiagramm

pro Einzelkriterium eingeben und erhalten sofort als Auswertung die grafische Bewertungszuordnung innerhalb des Portfoliodiagramms. Hieraus ergeben sich detaillierte Aussagen, welche Potenziale noch zu aktivieren sind und welche bereits vorher ausgeschöpft wurden. Hieraus leiten sich dann die Maßnahmen zur Potenzialaktivierung innerhalb der einzelnen MITO-Segmente ab.

In gleicher Weise werden anhand der Ergebnisse dieser Portfoliobewertungen in weiteren Referenzportfolios ebenfalls Bewertungen zu Grundfragen der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung durchgeführt, die sich ebenfalls den Segmenten des Unternehmensmodells zuordnen lassen. Die weiteren Maßnahmenportfolios liefern beispielsweise Ergebnisse zur Auswahl der richtigen Strategien mit Ableitung der Unternehmensziele im Managementsegment, zu den notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter im Input-Segment mit der erforderlichen Infrastruktur oder die Prozessgestaltungs- und Kernkompetenzvorgaben im Prozessmodell der Transformation. In Output-Segment lässt sich über die Kundenanforderungs- und Zufriedenheitsportfolios die erreichte Kundennutzung bewerten.

Die kaskadenförmige Verknüpfung der Ergebnisse zu einem systematischen Vorgehen bei der Potenzialermittlung, -umsetzung und -bewertung erfolgt durch eine zeilenweise Zuordnung der Ergeb-

nisse der Portfoliobewertung zum Matrixdiagramm, um damit die auf der nachfolgenden Ebene durchzuführende Portfolioanalyse bzw. -bewertung zu initiieren. Wie Bild 3 zeigt, sind die Spaltenelemente bzw. Merkmale des davor liegenden Matrixdiagramms – in Analogie zur QFD-Methode – die zeilenweise Vorgaben (was) für das nachfolgende Matrixdiagramm mit Zuordnung der spaltenbezogenen Lösungsaktivitäten (wie). Bei der QFD erfolgt unter Verwendung dieses Matrixdiagramms eine Trennung der Kundenforderungen (zeilenweise) von den technischen Lösungsmerkmalen spaltenweise, um die Beziehungen der verschiedenen Anforderungen und Lösungen entsprechend ihrer Bedeutung innerhalb der Matrix zu verknüpfen. Auch hier findet eine kaskadenförmige Verknüpfung von Potenzialen mit den notwendigen Strategien zur Potenzialaktivierung als Handlungsanweisung für die Umsetzung statt. Anschließend werden die Strategien zu den Prozessen zugeordnet, in denen sie Anwendung finden sollen, und abschließend werden die erforderlichen Maßnahmen innerhalb der ausgewählten Prozesse verknüpft.

In jeder Ebene ist es optional möglich (vgl. Bild 2), die ausgewählten Kriterien der Portfoliobewertung über ein Redaktionsdiagramm hinsichtlich ihrer gegenseitigen Wechselbeziehung zu bewerten und in eine Rangfolge, d.h. Ursache-Wirkungsstätte, hinsichtlich des Be-

einflussungsgrades zu übertragen. Diese Rangfolge wird der jeweiligen Matrixzeile zugeordnet. Kumuliert lassen sich daraus ABC- oder Pareto-(80/20)Verteilungen ableiten, um entsprechend differenzierte A, B, C-Lösungsansätze zu entwickeln.

Schließlich kann in jeder Ebene auch eine Bewertung des Erfüllungsgrades der Merkmale bzw. Maßnahmen der stattgefundenen Aktivitäten zum einen über eine zweidimensionale Portfoliobetrachtung auf der Y-Achse mit der Vorgabe der Zielanforderungen bzw. der Wichtigkeit und auf der X-Achse mit Zuordnung des Zielerfüllungs- bzw. Umsetzungsgrades und zum anderen über den PDCA-Reifegrad pro Merkmal erfolgen.

### Prozessanalyse und -modellierung

Die über die Portfoliobewertung lokalisierten Potenziale müssen im folgenden Schritt aktiviert werden. Deshalb sind die in den einzelnen Segmenten des MITO-Modells ablaufenden Prozesse exakt zu beschreiben, um kontextbezogen geeignete Maßnahmen einzuleiten. Diese Maßnahmen lassen sich nach unterschiedlichen Gesichtspunkten strukturieren. Neben der bereits angesprochenen Strategie- und Handlungsfeldunterteilung, das heißt also kundenorientierte, mitarbeiterorientierte, prozessorientierte und erfolgsorientierte

Maßnahmen und den ebenfalls erläuterten MITO-Modell-Segmenten, dass heißt also Managementmaßnahmen, Inputmaßnahmen, Transformationsmaßnahmen und Output-Maßnahmen können sich auch Maßnahmen auf die Organisations- und Prozessgestaltungsdimension und auf die Produktionsfaktorkombination beziehen (Bild 4).

Bei den Organisations- und Prozessgestaltungsdimensionen handelt es sich um humanbezogene, organisationsbezogene oder technikbezogene Maßnahmen, bei der Produktionsfaktorkombination geht es um mensch-, maschine-, oder materialbezogene Gestaltungsmaßnahmen. Die Prozessdarstellung erfolgt hier in der in Bild 4 gezeigten Organisationsprozessdarstellung (OPD), auch als Swimlane bezeichnet. Sie dient gleichzeitig als Modell für eine integrierte Prozessgestaltungssicht.

Bei dieser OPD werden die Geschäftsprozesse bei der systematischen Prozessanalyse, Modellierung und Dokumentation in ihren organisatorischen, funktionalen, personellen, technischen, informationellen und wertmäßigen Zuordnungen, insbesondere aber auch in der zeitlichen und sachlich-logischen Abhängigkeit der Prozessaktivitäten (Transaktionen, Funktionen, Aufgaben, Tätigkeiten, Aktivitäten) rollenbasiert abgebildet. Die saubere Schnittstellendarstellung ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Prozessparameter, wobei diese Prozessdarstellung unternehmensneutral ausgerichtet ist und einen frei

wählbaren Detaillierungsgrad besitzt. Auf dem Zeitrafen zeigt sich, wann und wo Aktionen mit welchen Dokumenten und Daten stattfinden und welche Stellen oder Funktionsträger daran direkt oder nur indirekt (z. B. nachrichtlich) beteiligt sind.

Vorteile dieser Prozessdarstellung sind zum Beispiel:

- Rollenbasierende grafische Prozessabbildung,
- Aufzeigen von zeitlichen Zusammenhängen,
- Nachvollziehbarkeit der Abläufe,
- Abbildung der Informations-/Arbeitsflüsse,
- Transparente Darstellung von Entscheidungen,
- Berücksichtigung hierarchischer Strukturen,
- Zuordnung von Prozessverantwortlichkeiten,
- Saubere Schnittstellendarstellung, Unternehmensneutrale Ausrichtung sowie
- Selbsterklärende Darstellung.

Wichtig ist bei der Erledigung von Aufgaben im Tagesgeschäft, dass jetzt eine Best Practice-Prozessbeschreibung vorliegt, die es den Prozessbeteiligten ermöglicht, zielorientiert und verschwendungsfrei ihre Arbeit zu erledigen. Hierbei übernimmt die OPD die Funktion einer Metawissensstrukturvorgabe, weil alle Daten und Informationen aus vielen unterschiedlichen Gestaltungssichten kontextbezogen im Prozess zugeordnet und dokumentiert werden können.

## ■ Zusammenfassung

Vorgestellt wurde in diesem Beitrag unter der Bezeichnung MITO-Methoden-Tool ein neu entwickeltes innovatives Analyse-, Diagnose- und Bewertungsinstrumentarium, das die Umsetzungsinstrumentalität und Entscheidungskompetenz von Führungskräften erhöht. Die bisher eindimensional und stand-alone angewendeten Qualitätsverbesserungs- und Managementmethoden potenzieren sich durch das integrierte softwareunterstützte Methodenspektrum in der Anwendungsbreite auf Grund von einfachen, erweiterbaren, umfassenden, ganzheitlichen vernetzten und mehrdimensionalen Problemlösungs- und Entscheidungsaussagen, die einen klaren Handlungsbedarf aufzeigen. Dies wurde in diesem Artikel in Bezug auf die MITO-Modellstruktur, die Vorgehensweise bei der Methodenanwendung sowie die Funktionsinhalte anhand eines Beispiels aus dem Bereich der Strategie- und Maßnahmenableitung dargestellt. Die Praxistauglichkeit dieses Ansatzes ist in einer ganzen Anzahl von Anwendungen in der Industrie und Dienstleistung bestätigt worden.

Über das vorgestellte MITO-Vorgehensmodell zusammen mit dem MITO-Methoden-Tool wird den Verantwortlichen im Unternehmen ein Instrumentarium zur Verfügung gestellt, welches das vernetzte Denken bei der Prozessmanagementumsetzung wesentlich fördert bzw. erleichtert. Eingebunden sind hierbei eine ganze Zahl von bekannten Managementkonzepten, -weisheiten und -wahrheiten wie zum Beispiel:

- Grundsätze des Lean- und TQM-Management,
- die kundenorientierte Focussierung (The Customer the Business),
- Thesen zur Führung und zum Management von führenden Managementpraktikern und Theoretikern, wie z.B. Peter Drucker und Jack Welch,
- die Prinzipien des vernetzten Denkens,
- der integrierte Ansatz des St. Galler Managementmodells,
- ganzheitliche Modelle wie das EFQM-Business-Eccellence-Verfahren der European Foundation for Quality Management,
- der Balance Scorecard-Kennzahlenansatz.

Die Praxistauglichkeit dieses Ansatzes ist in einer ganzen Anzahl von Anwen-

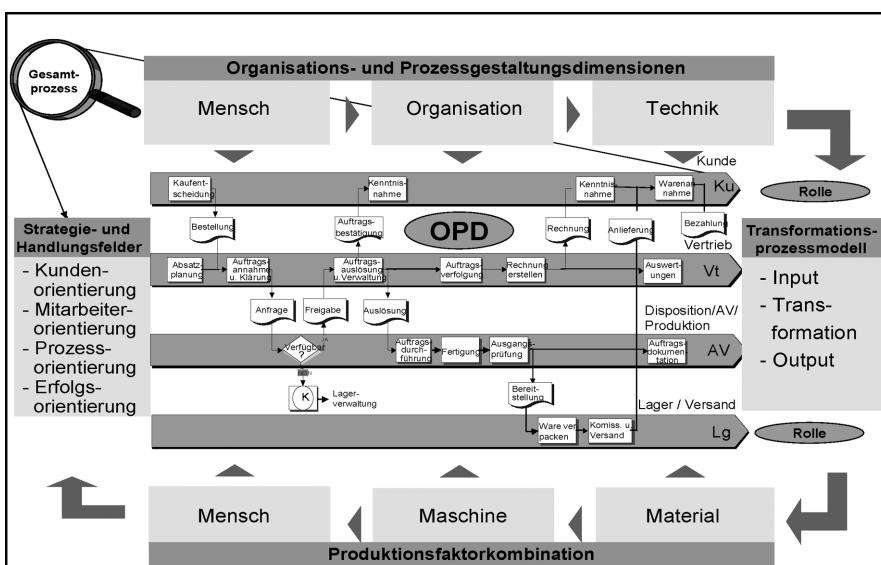


Bild 4. Integrierte prozessorientierte Organisationsgestaltungsmodelle und -sichten

dungen im Industrie-, Verwaltungs- und Gesundheitsmanagementbereich bestätigt worden.

#### ■ Literatur

- 1 Binner, H. F.: Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. 1. Aufl., Carl Hanser Verlag, München, Wien 2007
- 2 Binner, H. F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 2. Aufl., Carl Hanser Verlag, München, Wien 2005
- 3 Binner, H. F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung – Management-Leitfaden für die EFQM-Modellumsetzung. 1. Aufl., Carl Hanser Verlag, München, Wien 2005
- 4 Binner, H. F.: Prozessmanagement von A bis Z. 1. Aufl., Carl Hanser Verlag, München, Wien 2010

#### ■ Der Autor dieses Beitrags

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, geb. 1944, 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 ist er seit 1978 Professor an der Fachhochschule Hannover, Fachbereich Maschinenbau und Bioverfahrenstechnik mit den Schwerpunkten Planung von Werkstätten und Anlagen sowie Prozessmanagement. 1994 wurde Dr. Binner CIM-house GmbH gegründet. Dieses Unternehmen wurde Anfang 2007 an die Nachfolgegesellschaft binner IMS verkauft. Anschließend gründete er die Professor Binner Akademie. Diese Akademie vermittelt die Qualifikation zur Organisationsentwicklung und Management Qualifikation für die Zukunft. Innerhalb der letzten 20 Jahre veröffentlichte Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner Beiträge in über 400 Zeitschriften und schrieb mehr als 14 Grundlagenwerke zum Thema Organisations- und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement. Bereits Anfang der 1980er Jahre entwickelte er ein Prozessgestaltungs-Tool, das 1988 unter der Bezeichnung „SYCAT“ (SYstematiches CIM-Analyse-Tool) als erste Prozessmodellierungssoftware am Markt auf der CeBIT in Hannover vorgestellt wurde. Von 1999 bis 2003 war Prof. Dr.-Ing. Binner Präsident REFA e. V. Seit Sep-

tember 2007 ist Prof. Dr. Hartmut F. Binner Geschäftsführender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (gfo).

#### ■ Summary

Complex tasks to ensure the competitive success will require methods and tools to ensure economic activity. It is important to have a high transparency in the economic processes – creating, to ensure economic activity – in the business processes. The presented MITO problem-solving tools consisting of the MITO-model as a planning and implementation framework for each subject area, the MITO-action model with analysis, diagnosis, treatment and evaluation, together with the MITO-methodological tool which is a two-dimensional inter-related methodological spectrum, provides a comprehensive problem-solving functionality that apparent with equal improved circulation PCDA

Den Beitrag als PDF finden Sie unter:  
[www.zwf-online.de](http://www.zwf-online.de)  
Dokumentennummer: ZW110647