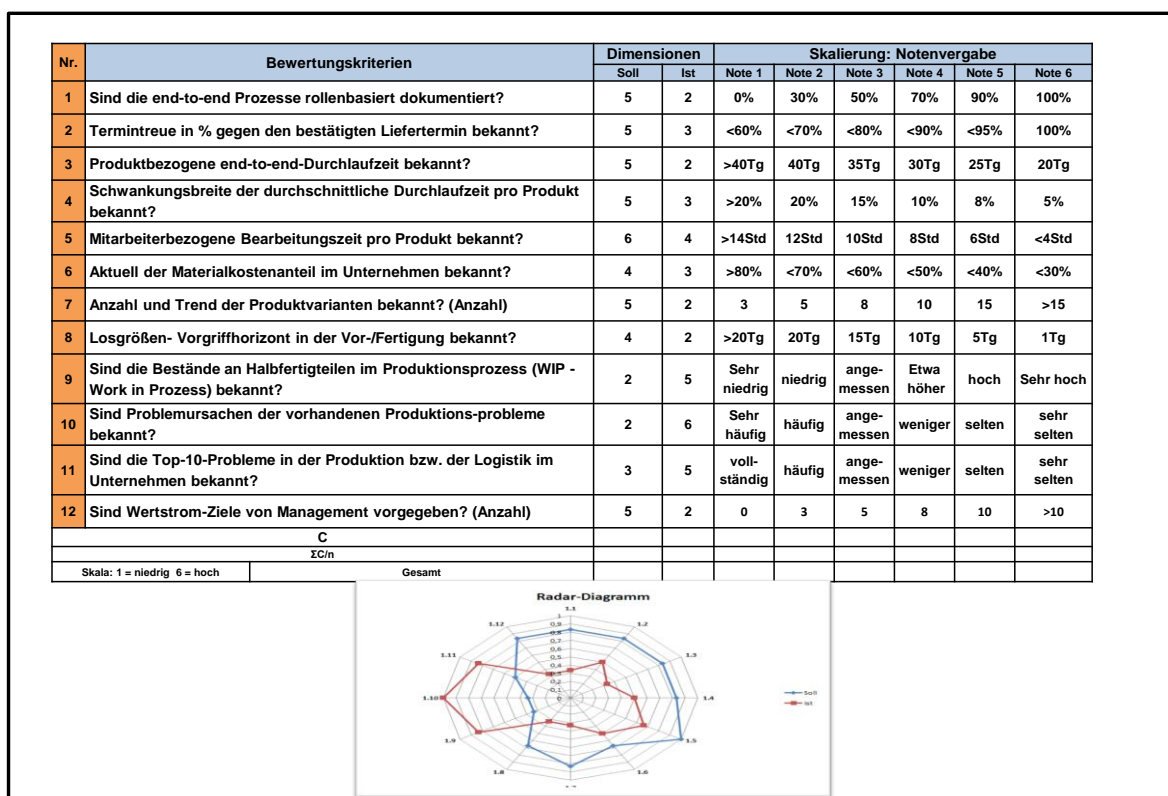


erhält durch diese Analysen eine umfassende Aussage über die vorzunehmende Reihenfolge bei der Zielarbeit für alle Prozesse gemeinsam oder auch für jeden einzelnen betrachteten Prozess.

Um festzustellen, ob in einem Unternehmen überhaupt Bedarf an einer Wertstromanalyse besteht und welche Wertstromziele dabei erreicht werden sollen, kann über die nachfolgend beschriebene MITO-Wertstrom-Bedarfsanalyse ermittelt werden. In der in Abbildung 1 gezeigten Portfoliomatrix sind Fragestellungen aufgeführt, die bei der Beantwortung dieser Fragen dem Beantworter einen Hinweis geben, ob Handlungsbedarf besteht. Beispielsweise bezieht sich die Fragestellung 1 darauf, ob die unternehmensspezifischen end-to-end-Prozesse rollenbasiert dokumentiert sind. Über die pro Fragestellung hinterlegte Notenskalierung mit den Noten von 1 bis 6 lässt sich der Erfüllungsgrad dieser Frage beantworten; in diesem Falle über eine Prozentbewertung. Aus der Beschreibung oder Festlegung des Ist-Zustandes durch die Ist-Notenvergabe kann dann mit dem MITO-Methoden-Tool gleichzeitig auch für eine eventuelle Ziel-Vorgabe der zu erreichende Soll-Wert ebenfalls über eine Notenvergabe präzisiert werden. Die vollständige Beantwortung aller Fragestellungen mit der Ist-Bewertung und Soll-Vorgabe zeigt dann dem Anwender sehr deutlich, bei welchen Fragestellungen Handlungsbedarf besteht. Gleichzeitig hat er damit unternehmensspezifisch bereits eine Wertstrom-Zielvorgabe getroffen. Über die Radardiagramm-Auswertung wird jetzt grafisch gezeigt, welche Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Wert bestehen. Damit sind auch gleichzeitig die zu beseitigenden Defizite klar lokalisiert (s. Abbildung 2).



Q-Meth-778.PPT

Abbildung 2: MITO-Wertstrom-Bedarfsanalyse mit Zielableitung

Mit dem MITO-Methoden-Tool lassen sich jetzt Ziele und Maßnahmen zur Beseitigung dieser Soll-Ist-Abweichungen über eine Ziele-/Maßnahmen-Kaskadenbildung ableiten. Dieser sogenannte MITO-Königsweg gibt als Ergebnis automatisch generierte To-Do-Listen mit Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zur Erfüllung der Wertstrom-Zielvorgaben vor.

Eine weitere Möglichkeit ist die Generierung von Untermatrizen pro Zielvorgabe oder auch pro Hauptschwachstelle. Wie nachfolgend erläutert, können eine Betrachtungsebene tiefer toolgestützt Ursache-/Wirkungsketten nach dem Vorbild des Ishikava-Diagramms gebildet werden, um über diese systematische Betrachtung der Haupteinflussgrößen Ausgangsportfoliomatrix alle Ursachen, die zur festgestellten Schwachstelle bzw. Zielabweichung führen, auch analytisch zu erfassen und mit Maßnahmen zu versehen.

Systematische Ishikawa-Wertstrom-Ziele-Maßnahmen-Analyse

Üblicherweise wird das von dem Japaner Ishikawa entwickelte Ishikawa-Diagramm (Ursache-/Wirkungsdiagramm) für die systematische Vorgehensweise zur Ermittlung von Schwachstellen- und Problemursachen verwendet. Da das Analysemodell grafisch der Form einer Fischgräte ähnelt, wird es häufig auch als Fischgrät-Diagramm bezeichnet.

Bei der Erstellung des Ursache-/Wirkungsdiagramms nach Ishikawa werden für die vorgegebene Hauptwirkung alle Haupt- und Nebenursachen zugeordnet, die diese negative Hauptwirkung erzeugen. Diese Hauptursachen stoßen auf den horizontalen Pfeil, der in Richtung der Hauptproblemwirkung zeigt. Dadurch ergibt sich das oben erwähnte Fischgrätenmuster.

Dieses Ishikawa-Diagramm lässt sich auch in digitaler Form für die erfolgreiche Umsetzung einer Ziele-Maßnahmenanalyse verwenden. In Abbildung 3 ist jetzt die Ursache-/Wirkungs-Abbildung durch die Ziel-Maßnahmen-Abbildung ersetzt. In diesem Beispiel mit den klassischen Haupteinflussgrößen (Clustern) Mensch, Maschine, Material, sowie Umwelt. Ausgangspunkt ist eine Wertstrom-Ziele-Portfoliomatrix, die nach den 4 gezeigten Bewertungsvarianten BV1 bis BV4 aus unterschiedlichen Analysesichten analysiert werden kann, um den Handlungsbedarf zu ermitteln. Das zu erreichende Hauptziel aus Ishikawa-Sicht ist die Nr. 6: Engpässe beseitigen.

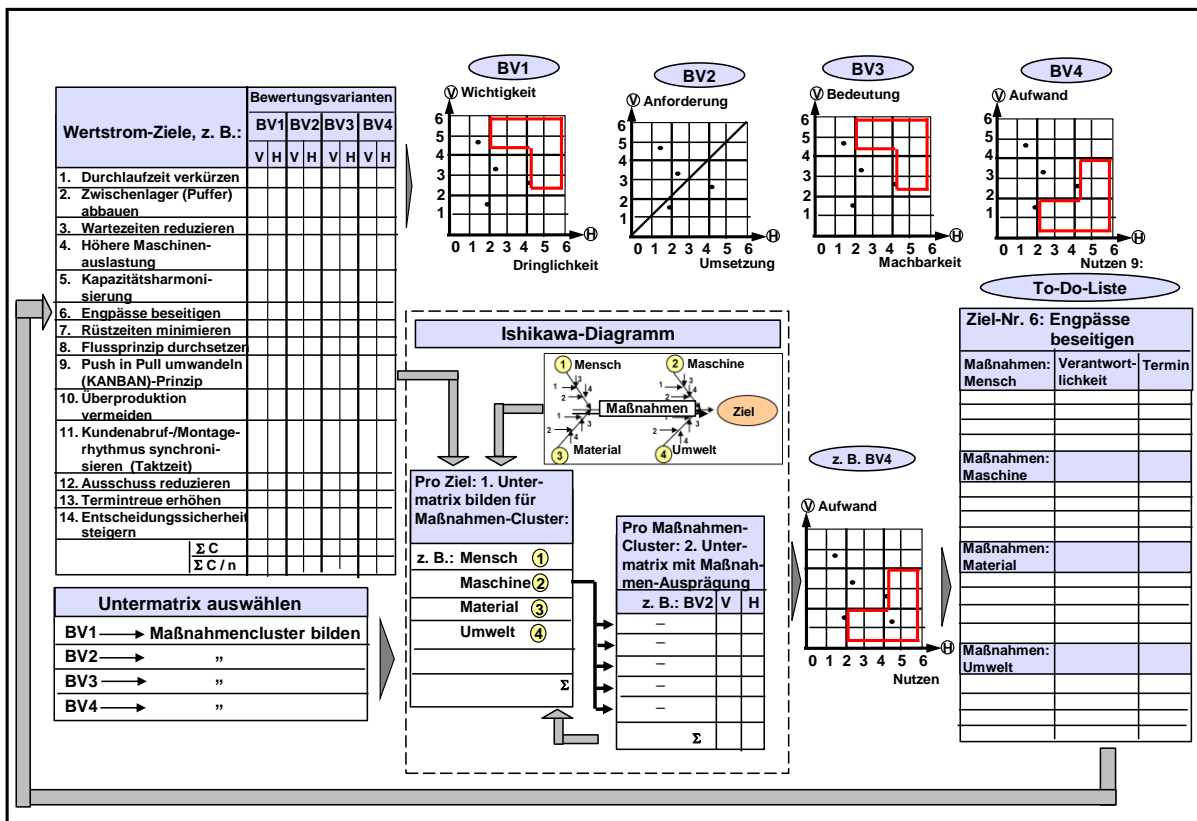


Abbildung 3 Durchgängige Wertstrom-Ziele- und -Maßnahmenanalyse

Q-Meth-777c.PPT

Im MITO-Methoden-Tool wird entsprechend der Ishikawa-Vorgehensweise zeilenweise pro Wertstrom-Ziel (in diesem Fall die Nr. 6) eine erste Untermatrix für 4 Hauptcluster gebildet. Für jeden Hauptcluster wird wiederum eine Ebene tiefer eine zweite Untermatrix erstellt, in der die Einzelmaßnahmen pro Hauptcluster hinterlegt werden. Diese Maßnahmen können für alle 4 Cluster gemeinsam beispielsweise - wie gezeigt - mit BV4 nach „V = Aufwand und H = Nutzen“ bewertet werden, um festzustellen, welche Maßnahmen den größten Nutzen bei der Wertstrom-Schwachstellenbeseitigung „Engpässe beseitigen“ bringen. Es folgt die Generierung einer To-Do-Liste zur Abarbeitung der lokalisierten Maßnahmen. Den Schluss bildet eine Maßnahmenevaluierung.

Prof. Binner Akademie GmbH
 Berliner Str. 29, 30966 Hannover-Hemmingen,
 Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,
 eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de