

MITO-gestützte Initial- und Detailberatung Bei der Aktivierung von Verbesserungs- und Sicherheitspotentialen



www.pbaka.de

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

1. Einleitung

Für viele betriebliche Aufgabenstellungen zur Potentialverbesserung, beispielsweise in Form von SWOT-Analysen, KVP-Analysen, Reifegradbewertungen oder bei der Implementierung von Integrierten Managementsystemen (IMS) wie z.B. ISO 27000- 2011: Informationstechnik, IT Sicherheitsverfahren und Managementsystemen, liefert das nachfolgend erläuterte MITO-Methoden-Tool eine wesentliche Unterstützung durch die Bereitstellung eines integrierten Methoden-Spektrums. Diese Methoden sind im Sinne eines übergeordneten Problemlösungszyklusses mit den 4 Phasen

„Analyse, Diagnose, Therapie, Evaluierung“

miteinander verknüpft und bieten zusätzlich durch die Bereitstellung einer großen Anzahl von Best-Practice-Checklisten oder Referenzportfolios für viele Analysethemen dem Anwender einen leichten Einstieg in die Problemstellung. Insbesondere Fachexperten erhalten eine hohe Methodenkompetenz zur zielführenden Problemabarbeitung.

2. Integrierte Initial- und Detailberatung

Wie Abbildung 1 zeigt, steht am Anfang häufig eine MITO-gestützte Initialanalyse. Hier werden für das ausgewählte Themen- bzw. Problemgebiet die wesentlichen Fragestellungen in Form eines Initialaudits zusammengefasst bereitgestellt. In Workshopform werden durch die Beteiligten die Initialaudit-Fragen beispielsweise hinsichtlich Wichtigkeit/Dringlichkeit oder Bedeutung/Machbarkeit beantwortet. Die Auswertung im MITO-Tool mit der Bereitstellung der Ergebnisse in Form einer Portfoliomatrix zeigt sofort, bei welchen Fragen Handlungsbedarf besteht.

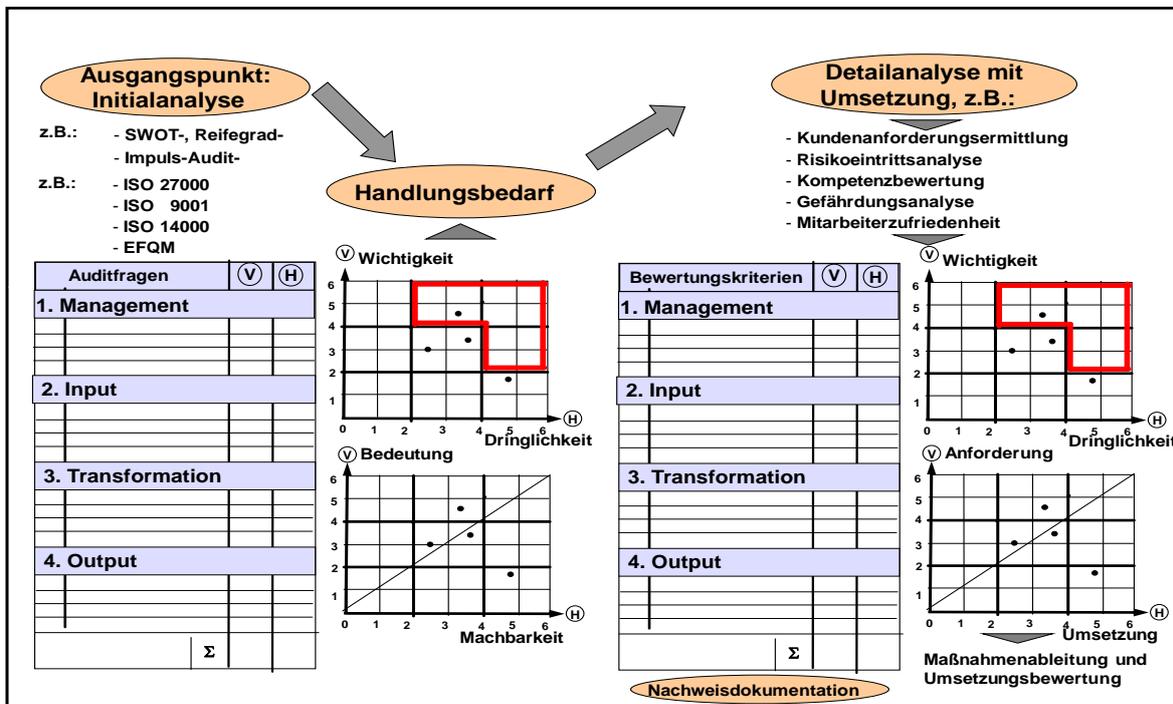


Abbildung 1: MITO®-Methoden-Tool gestützte Initial- und Detailanalyse und -Bewertung

In Schritt 1 d.h. in der GPS-Vorbereitungsphase wird in Form einer GPS- Projekteröffnung den Beteiligten die Grundlagen d. h. Struktur eines Produktionssystems erläutert und dabei speziell auf Mitarbeiterorientierung, Werte Kulturvermittlung wie Zielvorgaben Wert gelegt. Das GPS-Implementierungs-Team hat anschließend die Aufgabe, die wichtigen Stakeholder zu identifizieren und in dieses GPS-Implementierungsprojekt mit einzubeziehen. Weiter Analysen in der Vorbereitungsphase beziehen sich auf die Analyse der Märkte in Bezug auf Marktpotential, Marktvolumen, Marktstruktur, auf die Analyse der Konkurrenten, um dort zu schauen, welche Stärken und Schwächen bestehen. Diese SWOT-Analyse wird dann aber auch für das eigene Unternehmen durchgeführt, um neben den Stärken und Schwächen auch die eigenen Chancen und Risiken festzustellen. Ebenfalls gehören dazu, die Kundenanforderungen und Kundenzufriedenheit zu ermitteln und gleichzeitig über eine Produkt-Portfolioanalyse die Marktattraktivität und das Marktwachstum zu beurteilen. Für alle diese Analysen stehen MITO-Best Practice-Checklisten zur Verfügung.

Im nachfolgenden Schritt 2 bei der GPS-Implementierung werden ebenfalls eine große Anzahl von Checklisten eingesetzt, um die in Abb. 1 genannten Implementierungsschritte auditmäßig zu überprüfen werden. Da bei einem Ganzheitlichen Produktionssystem die ganzheitliche Prozessverbesserung aller in der Organisation ablaufenden Prozesse im Mittelpunkt steht, ist es wichtig, dass diese Prozesse auch in Form eines organisationsspezifischen Prozessmodells analysiert Modell ich auf dokumentiert sind. Dies erfolgt in Schritt 3. Das organisationsspezifische Prozessmodell ist ebenfalls MITO-Modellmäßig strukturiert. Damit ist es dann möglich, in Schritt 4 die wesentlichen Aufgabenstellungen zu lokalisieren. Auch hierfür gibt es MITO-Methoden-Tool-bezogenen einen Katalog, in den eine große Anzahl von möglichen Aufgabenstellungen und Gestaltungsprinzipien beschrieben sind. Diese Aufgabenstellungen, wie beispielsweise Risikobewertung, Fehleranalyse, KVP-Durchsetzung des Flussprinzips, Standardisierung, Wertstromgestaltung und ähnliches, wird jetzt in Schritt 5 mit Hilfe des bereitgestellten MITO-GPS-Methoden-Tools praktisch umgesetzt. Viele elementare Qualitätsverbesserungs, Management- und KVP-Methoden sind im MITO-Methoden-Tool über einen übergreifenden Problemlösungszyklus bestehend aus „Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“ miteinander verknüpft. In der Analyse- und Diagnosephase werden die Handlungsbedarfe beispielsweise in Bezug auf Anforderungen, Ziele/Maßnahmen-Schwachstellen, Kennzahlen, ermittelt.

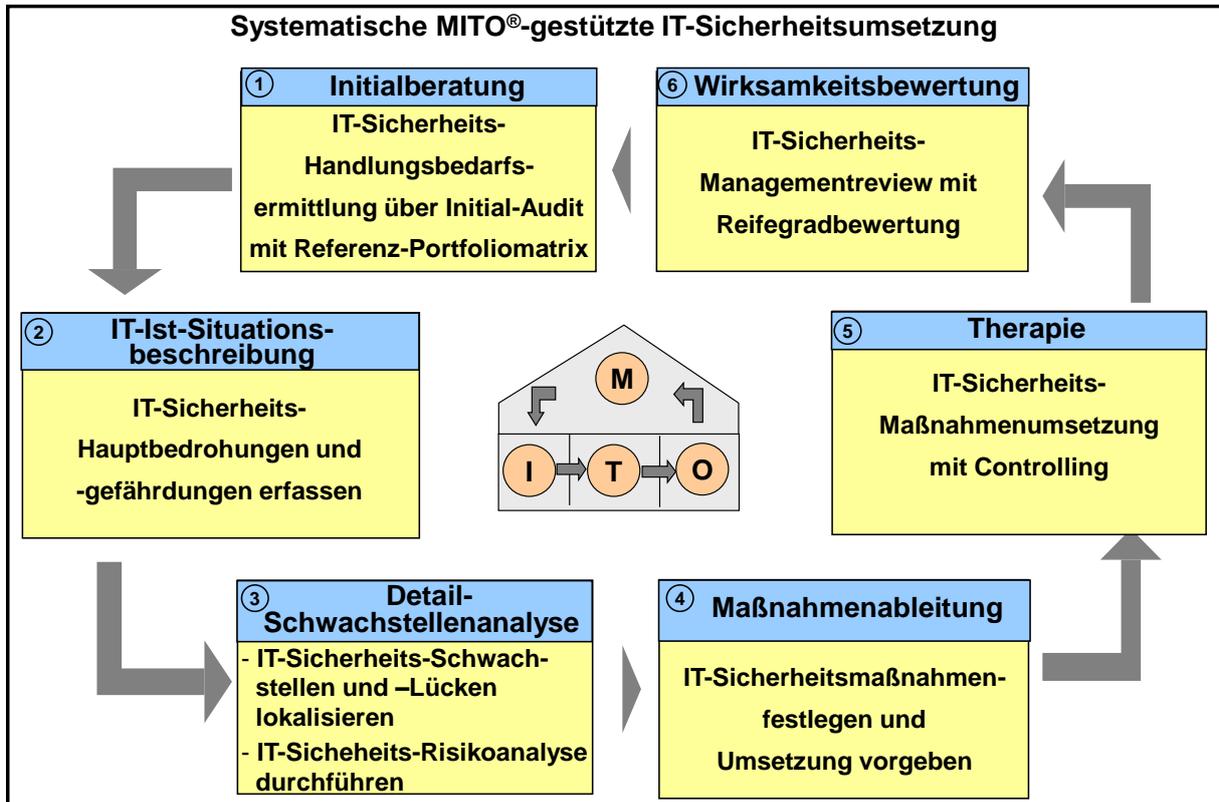
Die Konzeptumsetzung in der Therapiephase erfolgt mit der Unterstützung von kaskadenförmig vernetzten Portfoliobewertungen und Matrixdiagrammen. Hierbei sind die Ergebnisse der zuerst durchgeführten Portfoliobewertungen immer der Bezugspunkt für die nachfolgende Handlungsbedarfsanalyse bzw. der nachfolgenden Portfoliobewertung mit zeilenweiser Zuordnung im Matrixdiagramm. An Hand des grafisch dargestellten Relationsbaumes wird der abgeleitete Lösungsansatz mit Zielen, Maßnahmen, Kennzahlen, Verantwortlichkeiten u.a. für die Umsetzung abgebildet. Den Abschluss bildet eine zweidimensionale relative oder absolute Umsetzungs- bzw. Wirksamkeitsbewertung nach frei konfigurierbaren Bewertungsmodellen, z.B. nach dem EFQM-Modell. Anhand von über 800 Musterportfolios sind die zweidimensionalen Bewertungshauptkriterien mit den dazugehörigen Einzelkriterien für die jeweilige Aufgabenstellung vorgegeben. Sie lassen sich vom Anwender leicht ergänzen oder modifizieren.

Anschließend kann die Detailanalyse bei den Fragen beginnen, die einen Handlungsbedarf aufgezeigt haben. Auch hierfür stehen wieder Referenz-Checklisten zur Verfügung. Falls beispielsweise beim Initialaudit festgestellt wird, dass die Kundenanforderungen noch nicht nachweisbar erfasst und dokumentiert sind, lässt sich beispielsweise über ein unternehmensspezifisches MITO-Kundenanforderungsportfolio direkt eine Kundenbefragung durchführen. Die Ergebnisse dienen einmal zur Nachweisdokumentation über die geleisteten Aktivitäten, beispielsweise bei der Zertifizierung eines QM-Systems nach der DIN EN ISO 9001. Gleichzeitig werden aber bei der Detailanalyse ebenfalls wieder über die Portfoliomatrixbewertungen neue Detail-Schwachstellen aufgezeigt.

Die im MITO-Methoden-Tool vorgenommene absolut neuartige softwaregestützte Integration von Portfoliotechniken, QFD- Matrizen, Affinitäts- und Relationsdiagrammen, ABC- und X,Y,Z- Verteilungen, Pareto-, FMEA-, Risiko- und Ishikawa- Analysen, Ursache-Wirkungsketten sowie Ziele- Maßnahmenbäumen und PDCA - Bewertungen erhöht die Fach-, Methoden- und Lernkompetenz gleichermaßen und lässt sich für sehr viele strategische und operative unternehmensspezifische Aufgabenstellungen anwenden

3. Systematische IT- Sicherheitsanalyse

Die Vorgehensweise zur Initial- und Detailberatung eines bestimmten Themen oder Aufgabenfeldes in 6 Schritten lässt sich hier sehr einfach an die jeweiligen spezifischen Eigenheiten anpassen. In Abbildung 2 ist eine solche Anpassung beim Thema „IT- Sicherheitsanalyse“ gezeigt.



R-kr-126a.PPT

Abbildung 2: Systematische MITO®-gestützte IT- Sicherheitsanwendung

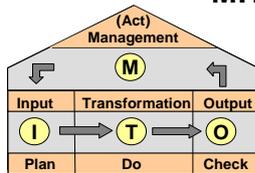
Auch hierfür existiert wieder ein Best Practice Initialaudit. Als erstes wird in Schritt 1 eine Handlungsbedarfsanalyse durchgeführt. Anschließend muss in Schritt 2 eine Ist-Sicherheitssituationsanalyse mit Ermittlung der IT- Hauptbedrohungen durchgeführt werden. Anschließend können mit den bereitgestellten Detail-Schwachstelle- Analyseportfolios in Schritt 3 die IT- Sicherheitslücken exakt lokalisiert und bestehende Mängel dokumentiert werden. Danach schließt sich in Schritt 4 die kaskadenförmige Maßnahmenableitung an. Es folgt im Schritt 5 die Maßnahmenumsetzung mit abschließender Wirksamkeitsbewertung in Schritt 6 an. Das MITO-Methoden-Tool bietet auch die Möglichkeit der Ermittlung eines IT- Sicherheitsreifegrades als Benchmark Instrument für Vergleich mit anderen Unternehmen.

Weiter Beispiele für die Anwendung dieser systematischen Vorgehensweise in 6 Schritten mit MITO- Best Practice- Portfoliomatrixen sind Material-, Ressourceneffizienz- oder Energieeffizienzsteigerung.

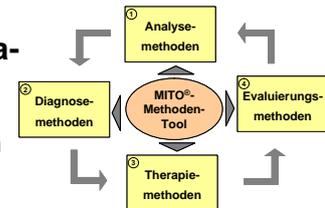
4. Zusammenfassung

GPS-Anwendung mit dem MITO[®]-Methoden-Tool

Das MITO[®]-Methoden-Tool stellt zu einem die Grundlage des unternehmensspezifischen Ganzheitlichen Produktionssystems (GPS) zur ganzheitlichen Prozessoptimierung dar, zum zweiten unterstützt es mit den vorhandenen MITO-Template-Lösungen auch die:



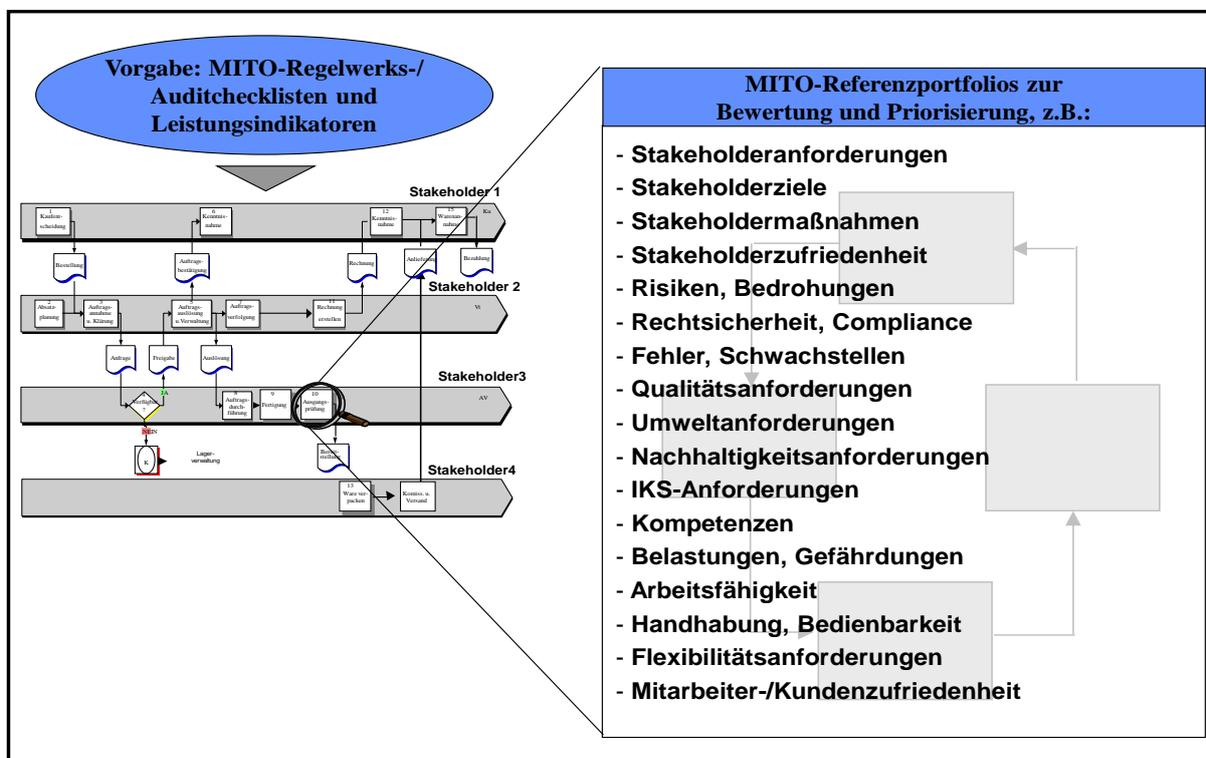
- GPS-Vorbereitungsphase mit den strategischen GPS-Planungsanalysen
- GPS-Implementierungsphase mit den Referenz-Checklisten zur System-einführung
- GPS-Auditierungs- und –Verbesserungsphase über umfassende zweidimensionale Evaluierungs-, Assessment- und Audit-Portfoliomatrixen



U-mo-376k.PPT

Abbildung 3:GPS-Anwendung mit dem MITO-Methoden-Tool

In vielen Beiträgen zur Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung oder Integrierten Managementsystem(IMS)-Implementierung steht die Einführung der Prozessorganisation mit der Prozessanalyse im Mittelpunkt. Dies auch aus dem Grund, dass die Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes vorgegeben und anzuwenden ist. Hierfür gibt es eine große Anzahl von Prozess- und Businessprozessmanagement-Tools, die die Prozessanalysemodellierung unterstützen. Allerdings sind neben dieser Prozessoptimierung viele spezifische Nachweise über Aktivitäten und notwendige Aufgabenerledigungen innerhalb der Prozesse notwendig. Hier zeigt Abbildung 3 einige Beispiele wie z. B. Stakeholder-Analysen, Kundenanforderungsanalysen, Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Fehleranalysen usw.



U-mo-358.PPT

Abbildung 4: MITO®-Methoden-Tool-Anwendungen

Das oben beschriebene MITO-Methoden-Tool unterstützt in Ergänzung zur oben beschriebenen Vorgehensweise der systematischen Potenzial und Effizienzbewertung in 6 Schritten in idealer Weise die Anwender bei der Abarbeitung dieser Aufgaben bei gleichzeitiger Erstellung der Nachweise und Dokumentationen. Über eine Standardschnittstelle wird dieses MITO-Methoden-Tool vielen BPM-Tools zur Initial- und Detailberatung an die Seite gestellt. Gleichzeitig erhalten damit die beteiligten Mitarbeitern eine Methodenkompetenz, die die Handlungs- und Entscheidungskompetenz wesentlich unterstützt.

5. Literaturverzeichnis

Binner, H. F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 4. Auflage. Carl Hanser Verlag München Wien 2008. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 3-446-40395-7.

Binner, H. F.: Managementleitfaden „Auf dem Weg zur Spitzenleistung“, 1. Auflage, Carl Hanser-Verlag, München Wien. November 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten (broschiert, Preis: 42,90 Euro). ISBN 3-446-40481-3

Binner, H. F.: Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag 2007. 896 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 978-3-446-41377-1

Binner, H. F.: Prozessmanagement von A bis Z. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag München, März 2010. 502 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 978-3-446-42303-9.

Weitere Informationen unter www.prof-binner-akademie.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Fax (0511) 84 86 48-19,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de