

## **Softwaregestützte Methodenkompetenz für viele relevante Handlungs- und Aufgabenfelder des Business Process Management (BPM)**

**PROF. BINNER  
AKADEMIE**  
[www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

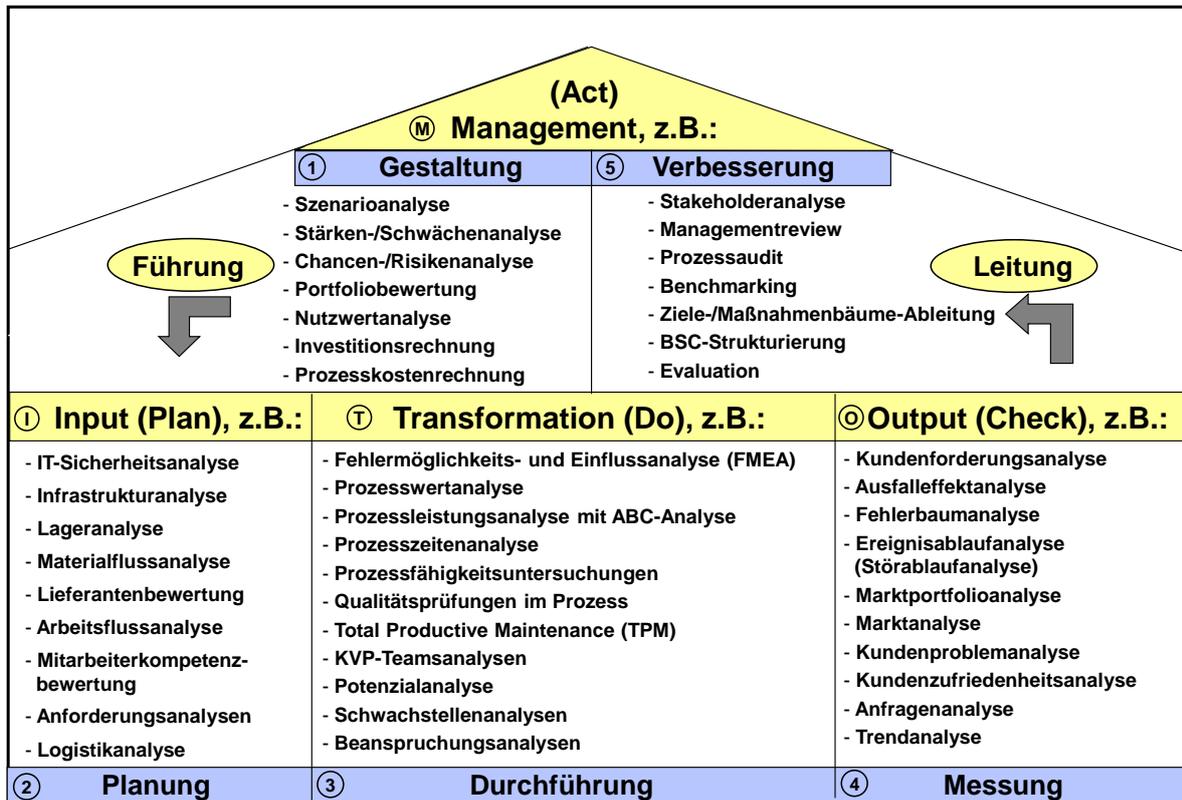
Autor: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

### **1 Einleitung**

Für die systematische Prozessoptimierung im Rahmen des Business Process Management (BPM) reicht es nicht aus „Prozesse zu modellieren und dokumentieren“, sondern es sind auch aus Führungs- und Leitungssicht die hard- und softfactbezogene Anforderungen in Bezug auf die Mitarbeiter-einbindung zu erfüllen. Aus ganzheitlicher Prozessgestaltungssicht ist eine große Anzahl weiterer Vorschriften und Regelwerke compliancegerecht einzuhalten. Häufig fehlt dafür in der Praxis die notwendige Methodenkompetenz. Um dieses Defizit zu beseitigen, findet das neu entwickelte MITO-Methoden-Tool Anwendung. Die Einarbeitungs- und Schulungszeit für diese Methodenbeherrschung wird über das MITO-Methoden-Framework ebenfalls wesentlich verkürzt. Mitarbeiter müssen deshalb nicht härter, sondern können auf Grund ihres Wissens entspannter mit ihren Kollegen, die ebenfalls in gleicher Weise qualifiziert sind, zusammen arbeiten. Es entsteht ein einheitliches Qualitätsniveau und Zeitersparnis durch einen standardisierten Ablauf.

### **2 Neu entwickelter Methodenbaukasten zum BPM-Umsetzung**

Dieses MITO-Methoden-Tool besitzt eine standardisierte Methodensammlung von bereits seit vielen Jahren bekannten Management-, KVP- und Qualitätsmethoden. Diese Methoden sind in einen übergreifenden Problemlösungszyklus „Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“ miteinander verknüpft und lassen sich mithilfe des MITO-Methoden-Tools für sehr viele Aufgaben- und Handlungsfelder der Krankenhaus- und Prozessgestaltung einsetzen. Häufig werden die Aufgaben- und Handlungsfelder in der Literatur selber auch als Methoden bezeichnet. Deshalb wird hier eine klare Unterscheidung vorgenommen. Im MITO-Methoden-Tool sind die elementaren Management-, QM- und KVP-Methoden hinterlegt mit denen eine große Anzahl weiterer übergeordneter Methoden – hier als Aufgaben- und Handlungsfelder gezeichnet – abgearbeitet werden können. Beispielhaft sind einige dieser Handlungsfelder und Aufgabenstellungen in Abbildung 1 den einzelnen MITO-Modellsegmenten zugeordnet. Hierbei kann es sich um hardfact -, d.h. sachbezogene ebenso wie um softfact – d.h. führungsbezogene Fragestellungen handeln. Für die meisten genannten Beispiele gibt es bereits MITO-Referenz-Templates mit definierten Fragenkatalogen.



Q-Meth-069h.PPT

**Abbildung 1: MITO-Modell-bezogene BPM-Analyse- und Optimierungsaufgaben**

Das in Abbildung 1 gezeigte MITO-Modell bildet den in vielen Normen und Regelwerken verbindlich geforderten prozessorientierten Ansatz in Form eines betrieblichen Regelkreismodells ab und verknüpft dabei die fünf Elemente des prozessorientierten Ansatzes zielführend miteinander. Bei den 5 definierten Schritten des prozessorientierten Ansatzes innerhalb der 5 Segmente des MITO-Modells handelt es sich im vorderen Managementsegment (M) um die Definition und Gestaltung der krankenhausspezifischen Prozesse. Hier geht es aus strategischer Prozessmanagementsicht um die Analyse der Rahmenbedingungen für die Strategie- und Zielableitung durch die Führung.

In Inputsegment handelt es sich bei Schritt 2 um Planung dieser Geschäftsprozesse mit Analyse, Dokumentation und Festlegen der Verantwortlichkeiten und Regeln. Schritt 3 bezieht sich auf die Durchführung der Prozesse im Transformationssegment mit gezeigten IT-Applikationen wie ERP-, PPS-, MES-Lösungen zur Steuerung der Prozesse sowie DMS- und ECM-Systeme zur digitalen Dokumentenbereitstellung und -verwaltung. Es folgt in Schritt 4 die Messung und Überwachung der Prozessergebnisse im Outputsegment. Hieraus ergeben sich bei Abweichungen die Anstöße für Verbesserungen im MITO-Managementsegment. Der letzte, d.h. Schritt 5 bezieht sich auf die Prozessverbesserung im Managementsegment. Hiefür ist die Leitung zuständig.

Der besondere Nutzen des MITO-Tool-Einsatzes besteht darin, dass die MITO-Toolanwender in der Lage sind, alle genannten Aufgabenfelder in gleicher Form sehr systematisch und zielführend abzuarbeiten, wenn sie für die übergeordnete Vorgehensweise des MITO-Methodeneinsatzes innerhalb des übergreifenden Problemlösungszyklusses „Analyse, Diagnose, Therapie und Umsetzung“ qualifiziert sind

### 3 Mehrstufige Problemabarbeitung mit MITO

Die Anwendung der im MITO-Methoden-Tool hinterlegten Management-, KVP- und QM-Methoden im übergeordneten Problemlösungszyklus mit:

- Analysieren
- Diagnostizieren
- Therapieren
- Evaluieren

ist in Abbildung 2 dargestellt. Ausgangspunkt ist immer eine zwei- bzw. mehrdimensionale Analyse der jeweiligen Problem- und Aufgabenstellung über eine Portfoliomatrix, beispielsweise in Form einer Initialanalyse.

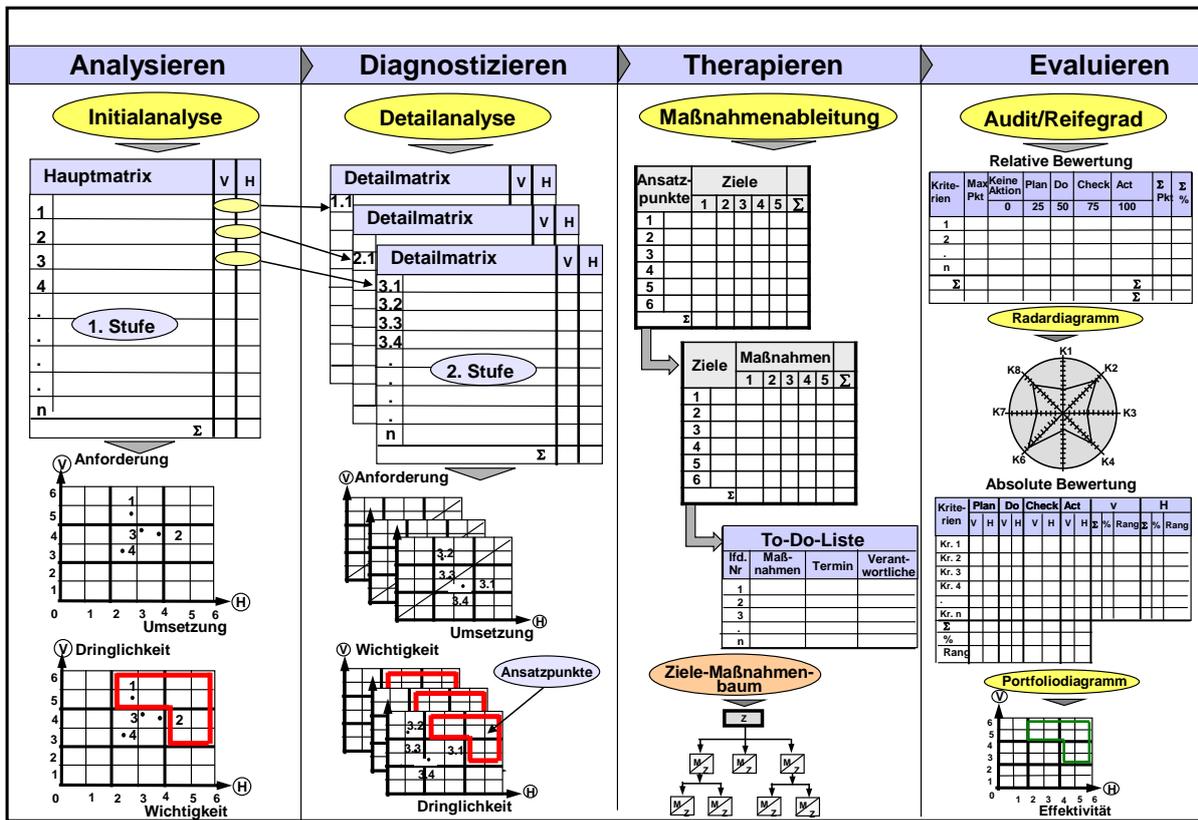


Abbildung 2: Mehrstufige Problemabarbeitung mit MITO

Die Bewertungsdimensionen (V) Vertikal und (H) Horizontal pro Bewertungsvariante (BV) werden je nach Aufgabenstellung variiert. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Anforderung/Umsetzung, Bedeutung/Machbarkeit, Aufwand/Nutzen, Wichtigkeit/Dringlichkeit oder auch Effizienz/Effektivität und weitere. Über eine Skalierung, z. B. Notenvorgabe 1 = niedrig, 6 = hoch, wird dann die Bewertung der vorgegebenen Analyse Kriterien für die o. g. Bewertungsdimensionen vorgenommen. Das Ergebnis wird grafisch in einem Portfoliodiagramm dargestellt (Stufe 1). Hieraus lässt sich sehr einfach der Handlungsbedarf pro Hauptkriterium ableiten, häufig ist es allerdings sehr sinnvoll, eine Analyseebene tiefer mit der Unterstützung von Detail-Checklisten bzw. Detail-Bewertungskriterien eine weitere mehrdimensionale Analyse durchzuführen (Stufe 2). Anschließend lässt sich dann bei der grafischen Ergebnisdarstellung wieder im Portfoliodiagramm eine noch genauere Diagnose durchführen. Mit diesen so lokalisierten Ansatzpunkten können auf Grund der Methodenverknüpfung im MITO-Methoden-Tool sofort noch weiter Sensitiv-, Korrelations-, Wechselwirkungs- oder auch ABC- und Six Sigma-Analysen durchgeführt werden. Die aus der Diagnose lokalisierten Ansatzpunkte sind in der anschließenden Therapiephase fixer Ausgangspunkt für die Zuordnung der zu erreichenden Zielsetzungen. Eine Ebene tiefer werden diesen Zielen kaskadenförmig die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung zugeordnet. Wiederum eine Ebene tiefer lassen sich beispielsweise die Maßnahmenkennzahlen und anschließend den Kennzahlen die Prozesse oder Mitarbeiter zuordnen. Das Ergebnis dieser Zuordnung wird in dem ebenfalls gezeigten Ziele/Maßnahmenbaum abgebildet. Abschließend wird pro Zielsetzung eine To-do-Liste generiert, in der die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung mit Termin und Verantwortlichkeit genannt sind.

Nach der Umsetzung der Maßnahmen lässt sich in der Evaluierungs- oder Auditphase mit dem dafür zur Verfügung stehenden eine relative Bewertung oder absolute Bewertung der Zielerfüllung durchführen. Dies kann eindimensional oder zweidimensional erfolgen. Die relative Bewertung, d. h. prozessuale Bewertung, kann zusätzlich noch nach PDCA-Phasen differenziert werden. Dies gilt auch für die absolute Bewertung. Bei der eindimensionalen Bewertung zeigt ein Radardiagramm grafisch die Bewertungsergebnisse. Bei der zweidimensionalen Bewertung findet wieder das Portfoliodiagramm Anwendung. Im Weiteren lassen sich bei vorgegebenen Bewertungsmodellen unterschiedliche Reifegradmodelle verwenden. Auf diese Weise wird mit dem MITO-Methoden-Tool ein übergreifender Problemlösungszyklus umsetzbar.

## 4 Zusammenfassung

Die Vorteile und der Nutzen des MITO-Methoden-Tool-Einsatzes kommen besonders bei KMU's zum Tragen, weil kleine und mittlere Betriebe keine Ressourcen für derartige Aufgabenstellungen extra zur Verfügung stellen können. Trotzdem müssen sie die Wettbewerbsherausforderungen zusammen mit dem externen Veränderungsdruck bewältigen. Durch die entwickelte toolgestützte Vorgehensweise und systematische Methodenqualifizierung wird in kürzester Zeit transparent und belastbar ein organisationsspezifischer Handlungsbedarf innerhalb der 4 Segmente des MITO-Modells ermittelt, der die Stärken und Schwächen im Krankenhaus sowie die Chancen und Risiken des Krankenhauses am Markt aufdeckt und über geeignete Strategien bzw. Maßnahmen in den identifizierten Prozessen beherrschbar und kontrollierbar macht. Durch das MITO-Methoden-Framework erhält jeder Mitarbeiter ein verbindliches Grundgerüst standardisierter Methoden und Prozesse zur Erfassung, Speicherung, Verknüpfung, Verteilung und Nutzung von Wissen. Auf diese Weise sind die Voraussetzungen geschaffen, um nach den Zielvorgaben die Geschäftsprozesse zu implementieren und entsprechend der oben erläuterten Vorgehensweisen zur prozessorientierten Organisationsentwicklung nachhaltig, d.h. kontinuierlich zu verbessern.

Der weitere Nutzen bei Anwendung diese Vorgehensweise liegt in folgenden Punkten:

- Lokalisieren der Stärken und Schwächen der Organisation
- Erkennen der Chancen und Risiken innerhalb des notwendigen Veränderungsprozesses
- Strukturierte Veränderungsprozessgestaltung im Krankenhaus über systematische Vorgehensmodelle und Tools
- Durchgängige Ursache/Wirkungs-Ketten sind Grundlage für das Ableiten von Ziele/Maßnahmen-Bäumen
- Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessoptimierung
- Vertrauensbildung aller Beteiligten für die Umsetzung des spezifischen Changemanagement-Prozesses durch Transparenz und Kommunikation.

Durch den Einsatz des MITO-Methoden-Tools als Evaluierungsinstrumentarium ist über den gleichen methodischen Ansatz feststellbar, ob der BPM-Ansatz erfolgreich umgesetzt wurde.

Exklusiv bietet die Gesellschaft für Organisation (gfo) in Deutschland, ein Mitglied der EABPM (European Association of Business Process Management) und Kooperationspartner der ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) in Amerika eine weltweit anerkannte Processmanager-Zertifizierung zum CBPP (Certified Business Process Professional) an.

Weitere Informationen unter [www.prof-binner-akademie.de](http://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](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)

Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, , UST-ID: DE 115 464 106