

Web268

Berliner Str. 29 – 30966  
Hemmingen

## Erfolgsfaktoren für die KVP- Verankerung in der Organisation

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

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

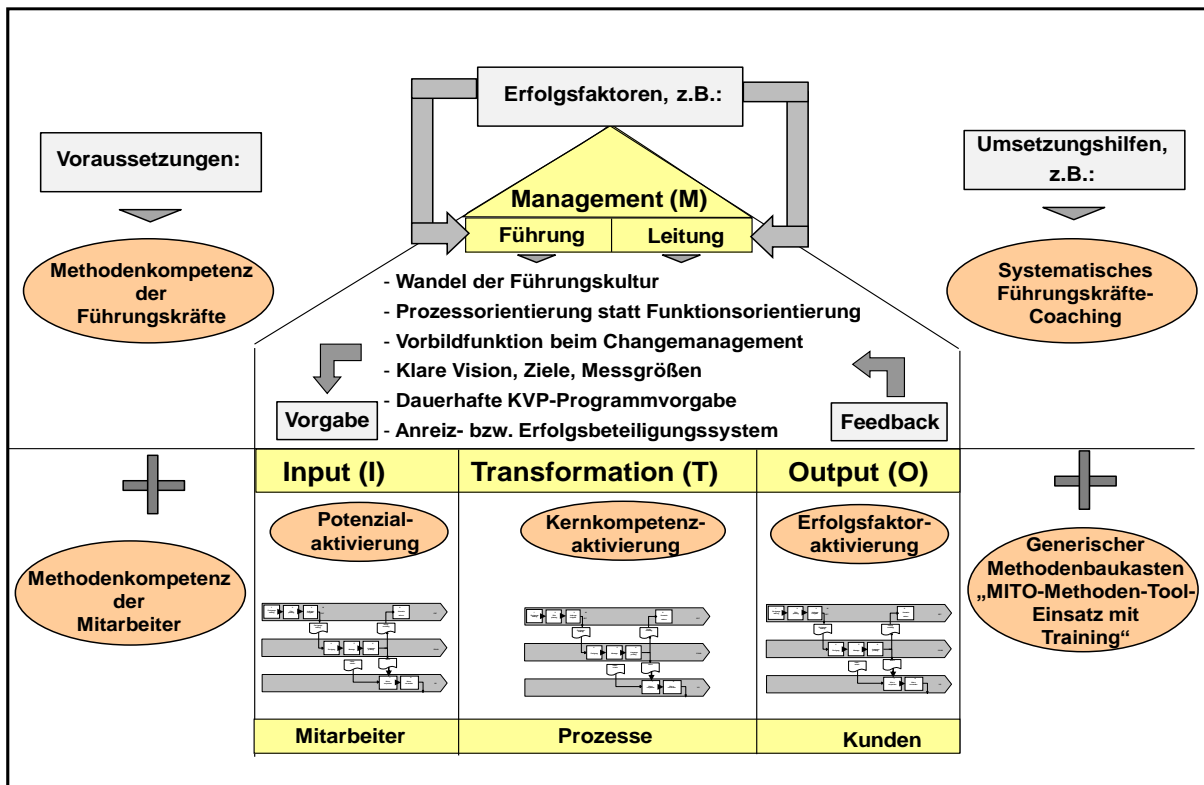


### 1. Einleitung

Um die KVP-Prozesse erfolgreich in der Organisation zu verankern, bedarf es mehrerer Perspektiven. Sie beziehen sich einmal auf die Aktivierung der notwendigen Erfolgsfaktoren, zum Zweiten auf das Schaffen der erforderlichen Voraussetzungen sowie als dritter Punkt die Bereitstellung von Umsetzungshilfen.

Ein gut strukturiertes Businessmodell mit der Beantwortung der strategischen Grundfragen lokalisiert diese Erfolgsfaktoren und schafft durch die Vorgabe einer Prozessorganisation den Rahmen für eine ganzheitliche KVP-Verankerung. Für die Businessmodellbeschreibung mit der Darstellung des Prozessmodells sowie für die Aktivierung dieser Erfolgsfaktoren findet das MITO-Modell mit den 5 Segmenten „Managementführung, Input, Transformation, Output und Managementleitung“ Anwendung. Das MITO-Modell bildet aus prozessorientierter Sicht den kybernetischen Regelkreis ab. Hierbei sind in jedem einzelnen Segment bestimmte Gestaltungsschwerpunkte zugeordnet.

Wie Abbildung 1 zeigt, ist im MITO-Modell in erster Linie das Management mit seiner personenbezogenen Führungs- und sachbezogenen Leitungsfunktion gefordert, weil es den Wandel der Führungskultur weg von funktionsorientierten hierarchischem Denken hin zu prozessorientierten Teamstrukturen anstoßen und umsetzen muss. Hierbei ist auch eine Vorbildfunktion innerhalb des Changemanagement-Prozesses erforderlich. Dies durch den Aufbau von Vertrauen und kooperativem Handeln. Wichtig sind klare Visions- und Zielvorgaben mit dazugehörigen Messgrößen innerhalb eines dauerhaften KVP-Vorgabeprogrammes. Weiter müssen auch die Erfolgsbeteiligungs- bzw. Anreizsysteme transparent vorhanden sein. Erst diese Erfolgsfaktoren garantieren die ebenfalls in Abbildung 1 gezeigte Potentialaktivierung mit der Umsetzung der Kernkompetenz und der Erfolgsfaktoraktivierung beim Kunden.



KVP-042

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren für den KVP-Verankerungsprozess in der Organisation

Diese Erfolgsfaktoren für sich alleine helfen aber nicht weiter, wenn nicht auch die Voraussetzungen gegeben sind. In erster Linie sind damit die notwendigen Methodenkompetenzen der Führungskräfte, aber genauso auch bei den Mitarbeitern gemeint, um selbständig und eigenverantwortlich die elementaren KVP-Methoden für die unterschiedlichsten Anwendungsfälle auch einzusetzen.

## 2. Generischer Methodenbaukasten

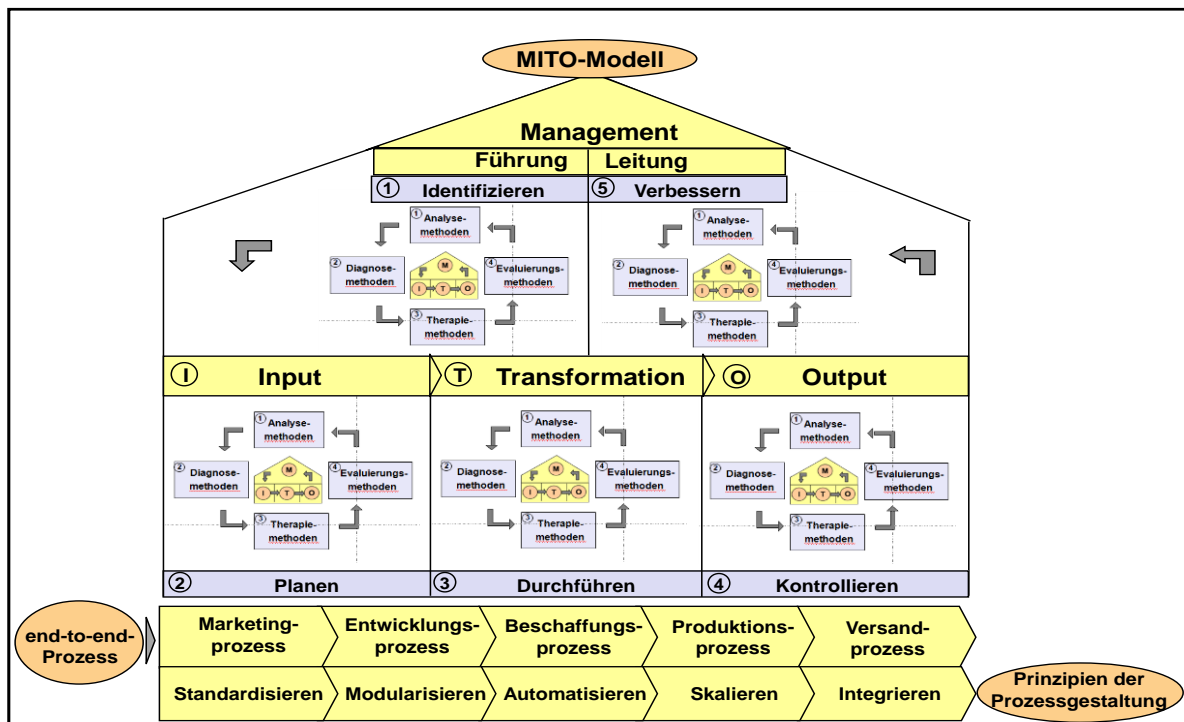
Als Umsetzungshilfe dient hier ein neu entwickelter systemunterstützter Methodenbaukasten mit der Bezeichnung MITO-Methoden-Tool, der sehr viele elementare Management-, KVP-, QM- und Kreativitätsmethoden in einem übergreifenden Problemlösungszyklus bestehend auch

### „Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“

in digitalisierter Form bereitstellt. Auch beim Führungskräfte-Coaching und beim Mitarbeitertraining findet dieser generische Methoden-Baukasten Anwendung. Er ermöglicht eine sehr schnelle und rasche Methodenbeherrschung. An konkreten Anwendungen innerhalb des KVP-Ablaufes wird dann dieser Methodenbaukasten innerhalb der einzelnen Segmente des MITO-Modells bzw. bei der Umsetzung der 5 Schritte des prozessorientierten Ansatzes – wie Abbildung 2 zeigt – unterstützend eingesetzt. Wobei das MITO-Modell auch den prozessorientierten Ansatz mit den 5 Schritten:

1. Prozesse identifizieren
2. Prozesse planen
3. Prozesse durchführen
4. Prozesse kontrollieren
5. Prozesse verbessern

abbildet.



**Abbildung 2: Einfache Methodenanwendung bei der Businessprozessgestaltung**

Bei den Anwendungen handelt es sich beispielsweise im Management-Führungssegment um:

- Visions- und Strategieableitung
- Managementsystemdokumentation
- Prozesszielvorgaben

Im MITO-Inputsegment beispielsweise um:

- Ressourcenbereitstellung
- IT-Infrastrukturimplementierung
- Personalentwicklung und Qualifikation

Im MITO-Transformationssegment beispielsweise um:

- Prozessgestaltung und -optimierung
- Prozessverwirklichung mit Monitoring
- Belastungsreduzierung und Arbeitssicherheit

Im MITO-Outputsegment beispielsweise um:

- Fehleranalysen
- Reklamationsbewertung und -bearbeitung

Im MITO-Management-Leitungssegment beispielsweise um:

- Prozesscontrolling und -compliance
- Kundenzufriedenheitsmessung
- Managementreviews und Wissensspeicheraufbau

Für die zielführende Abarbeitung dieser Aufgaben gibt es eine große Anzahl von MITO-Referenz-Templates und Checklisten.

Die Verwendung des MITO-Modells zusammen mit dem MITO-Methoden-Tool unterstützt aufgrund seiner Einfachheit auch die Umsetzung der ebenfalls in Abb. 2 genannten Prinzipien einer end-to-end-Prozessgestaltung beispielsweise in Bezug auf *Modularisierung*, Standardisierung, Skalierung, Automatisierung und Integration.

### 3. Zusammenfassung

Bei komplexen Aufgabenstellungen besteht bei den Verantwortlichen in der Regel die Forderung nach einfachen Lösungen. Leider wird dieser Wunsch selten erfüllt. Einfachheit ist das Gegenteil von Komplexität, d.h. mit wenigen Mitteln viel zu erreichen. Gerade bei spezifischen Problemstellungen der Prozess- und Organisationsentwicklung kann es aufgrund der Komplexität eines Organisationssystems sehr schnell zur Überforderung kommen, wenn zu viele Kombinationsmöglichkeiten vorhanden sind. Ein System ist umso komplexer, je mehr Elemente es aufweist und je größer die Anzahl der Beziehungen zwischen diesen Elementen ist. Aus diesem Grund werden gerade im Bereich der Organisationsentwicklung scheinbar einfache Lösungen im Form von übergeordneten Verbesserungskonzepten wie Lean, TQM, KVP, 6 Sigma, Balance-Score-Card, Prozesskostenrechnung usw. angeboten. Bei der Umsetzung hapert es im Detail dann allerdings an einfachen Werkzeugen für die dabei durchzuführenden Analysen, Diagnosen, Therapien und Bewertungen. Dies gilt insbesondere für die Verankerung des KVP in der Organisation. Hier gibt es einen speziellen Lösungsansatz mit dem neu entwickelten MITO-Methoden-Tool, das eine digitalisierte Methodenbereitstellung bietet. Das Prinzip der Einfachheit gilt gerade für die Anwendung dieses MITO-Methoden-Tools, weil hier eine definierte Grundgesamtheit von elementaren Methoden für viele Organisationsaufgaben einsetzbar ist. Beim MITO-Methoden-Tool erfolgt die Komplexitätsreduzierung durch die Anwendung von Standardmethoden und den dazugehörigen Standardauswertungen bei der Analyse, Diagnose, Umsetzung und Evaluierung von vielen unterschiedlichen Organisationsaufgabenstellungen.

Das MITO-Methoden-Tool steht zur sofortigen Anwendung den Mitarbeitern zur Verfügung. Es lassen sich alle organisatorischen, sozialen, personalen, technologischen, ökologischen und ökonomischen Handlungsfelder und Aspekte umfassend und gleichwertig bei der Prozessverbesserung mit berücksichtigen. Gleichzeitig wird hierbei datenbankorientiert ein Wissensspeicher aufgebaut, der noch für viele weitere prozessorientierte Arbeitsorganisationsansätze und Gestaltungsmethoden

### 4. Literaturhinweis

Binner, Hartmut F. „**Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement**“, ISBN 978-3-658-08408-0, ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook), Springer/Gabler Verlag, 246 Seiten, September 2015.

Binner, Hartmut F.: **Strategie des General-Managements. Ausweg aus der Krise**. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 1993. 400 Seiten. ISBN 3-540-57021-7

Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

PROF. BINNER AKADEMIE  
Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,  
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-199,  
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