

Lean-Konzept – Umsetzung mit dem MITO-Organisations- und Führungssystem

**PROF. BINNER
AKADEMIE**

www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner



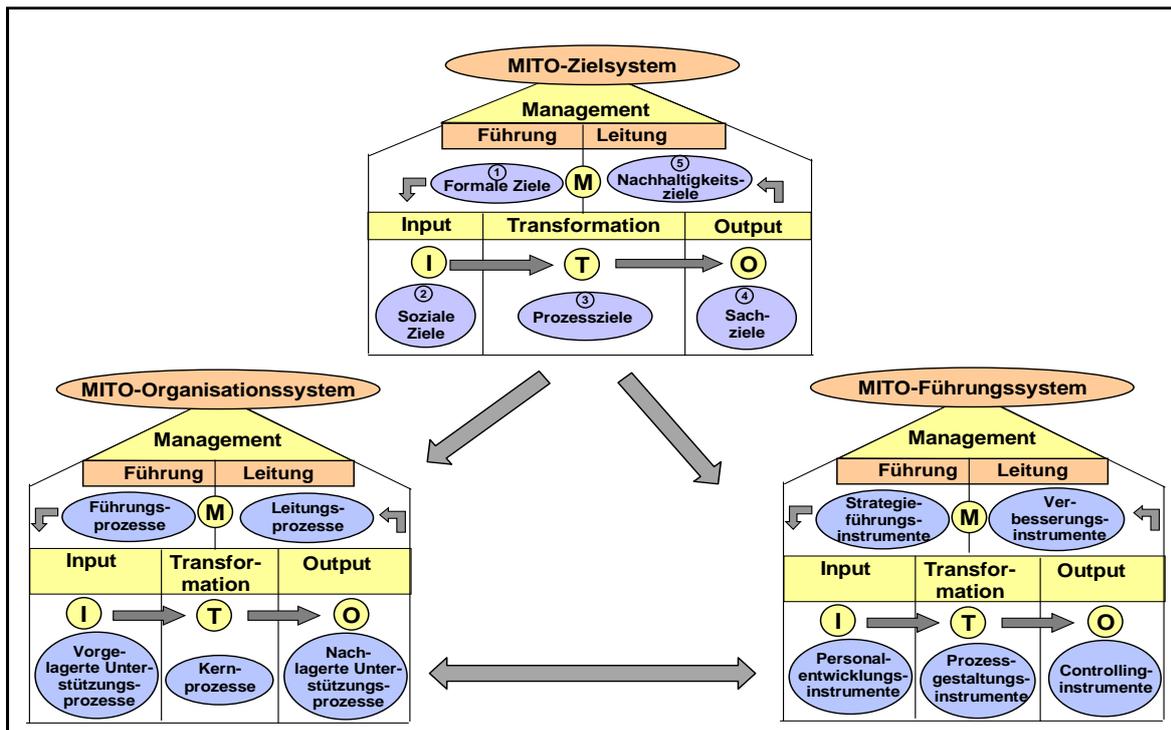
1. Einleitung

Die neuen Informationstechnologien wie Cloud-Computing, Enterprise-Mobility, Social-Media oder Big Data verändern schnell und gravierend Geschäftsmodelle und damit auch die hinter diesen Geschäftsmodellen stehenden end-to-end-Businessprozesse. Darunter wird die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette bei der kundenspezifischen Auftragsbearbeitung, ausgelöst vom individuellen Kundenauftrag über alle Kernprozesse bis zur Auftragsauslieferung an den Kunden, verstanden. Das Management muss in der Lage sein, diese Veränderung zu begreifen und die Organisations- und Prozessstruktur diesen neuen Herausforderungen anzupassen. Notwendig ist es also, ständig die Organisation weiterzuentwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und sich gegenüber den Konkurrenten am Markt durchzusetzen. Allerdings gibt es hierbei ein Problem.

Tief verwurzelt im Managementdenken seit Adam Smith Zeiten, d. h. also seit über 200 Jahren ist die klassische, d. h. funktionale Organisationsentwicklungssicht mit der Entwicklung der hierarchisch orientierten Aufbauorganisation - dargestellt über das Organigramm - und anschließender Gestaltung der Ablauforganisation, d. h. dem Planen, Steuern und Kontrollieren der Arbeitsabläufe. Die auf den Grundprinzipien der Arbeitsteilung basierende Arbeitsweise - die auch nach wie vor von überwiegend von den Organisationslehrstühlen in Deutschland vertreten wird - impliziert aufgrund der hierarchisch orientierten Entscheidungsstruktur ein autoritäres Führungsverständnis mit bürokratischen Abläufen, bei dem der Kunde nicht unmittelbar im Fokus steht. Dies ist auch der Grund, warum das seit Anfang der 90er Jahre nachfolgend erläuterte Lean-Management-Konzept auf der Grundlage von prozessorientierten Organisationsstrukturen sich so schwierig durchsetzen lässt. Weiter besteht das Risiko, dass die einleitend angesprochene Prozessdigitalisierung und -vernetzung aufgrund der arbeitsteiligen geschaffenen, hierarchischen Grenzen nicht das Optimierungspotenzial aktivieren kann, das in prozessorientierten Organisationsstrukturen abrufbar wäre.

2. Führungskulturveränderungen über das MITO-Organisations- und Führungssystem

Um die Führungskräfte bei der Veränderung von der funktions- in prozessorientierte Organisationsstrukturen zu unterstützen und bei der notwendigen Führungskulturveränderung eine Hilfestellung zu geben, wird im Folgenden das MITO-Modell als Meta-Modell der prozessorientierten Organisationsgestaltung vorgestellt, das – wie Abbildung 1 zeigt – den Bezugs- und Ordnungsrahmen für die Implementierung eines MITO-Ziel-, Organisationsprozess- und -Führungssystem vorgibt.



U-mo-585.PPT

Abbildung 1: MITO-Modell strukturiert Organisations- und Führungssystem

Das MITO-Modell selbst basiert als Beschreibungs- und Erklärungsmodell auf der Prozessdefinition der QM-Norm DIN EN ISO 9001:2015 mit Prozessinput, -transformation und -output. Dabei beinhaltet das Dach des MITO-Modells, also die beiden oberen Modell-Segmente, die strategische BPM-Komponente mit Vorgabe von Visionen, Strukturen und Zielen (Führung) sowie die Rückkopplung mit Management-Review, Zielüberprüfung und Verbesserungsanstößen (Leitung).

Die unteren drei MITO-Modell-Segmente umfassen die operative BPM-Durchführung mit Prozessinput, -transformation und -output. Diese sind auch in der Prozessdefinition der DIN EN ISO 9001:2015 mit Bereitstellung der Ressourcen bzw. Produktionsfaktoren (Input), der Durchführung mit Kombination dieser drei Produktionsfaktoren bei der Produktherstellung (Transformation) und dem Prozessergebnis in Form der nach Kundenspezifikation hergestellten fehlerfreien Produkte (Output) vorgegeben.

Das MITO-Modell bildet auch den in den vielen Normen und Regelwerken prozessorientierten Ansatz mit 5 Schritten innerhalb der in Abbildung 1 gezeigten fünf MITO-Modellsegmente ab.

- Managementsegment (Führung) mit Schritt 1: Gestalten (Identifizieren)
- Inputsegment mit Schritt 2: Planen
- Transformationssegment mit Schritt 3: Durchführen
- Output mit Schritt 4: Kontrollieren
- Managementsegment (Leitung) mit Schritt 5: Verbessern

Aus übergeordneter Zielsystemsicht übernimmt dabei das Management personenbezogen die Zielableitung und Vorgabe im Konsens mit den Mitarbeitern (Abb. 1). Aus Leitungssicht, d. h. sachbezogen, findet die Zielüberprüfung anhand der vorher vereinbarten Ziel-Sollgrößen statt. Bei Nichterreichen der Ziele ergeben sich Anstöße zur Verbesserung.

Das MITO-Organisationsprozesssystem ist auf der linken Seite in Abbildung 1 abgebildet. Hierbei handelt es sich um das organisationspezifische Prozessmodell. Es beginnt mit den softfactsbezogenen Führungsprozessen im oberen linken Managementführungssegment, es folgen die vorgelagerten Unterstützungsprozesse im Input-Segment, danach die Kern- bzw. Leistungsprozesse im Transformationssegment, anschließend die nachgelagerten Unterstützungsprozesse im Outputsegment sowie am Schluss die Rückkoppelung zum Management-

leitungssegment, dem die hardfactsbezogenen Leitungsprozesse zugeordnet sind. Die Zuordnung entspricht auch der neu entwickelten High-Level-Struktur für Integrierte Management Systeme (IMS), die sich ebenfalls eindeutig dem MITO-Modell zuordnen lassen. Unter High Level-Struktur wird eine META-Struktur für die Herausgeber von Management-System-Normen vorgeschrieben, bei der eine gleiche Gliederung sowie einheitliche Textbausteine und eine einheitliche Terminologie verwendet werden muss. Das bedeutet, dass in Zukunft alle Managementsystemnormen die gemeinsamen Kapitelüberschriften und Haupttexte verwenden.

Die prozessorientierte Organisationsentwicklung beginnt als erstes mit der Definition der Geschäftsprozesse im Prozessmodell und anschließender detaillierter (rollenbasierter) Prozessbeschreibung und Dokumentation, beispielsweise in der Swimlane-Darstellung nach dem BPMN 2.0-Standard. Aus diesen Prozessbeschreibungen leitet sich im zweiten Schritt die prozessorientierte Aufbauorganisation in Abstimmung mit der in der Regel vorhandenen funktionsorientierten Aufbauorganisation ab.

Das MITO-Führungssystem auf der rechten Seite in Abb. 1 basiert auf diesem MITO-Organisationsprozesssystem, weil hier die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Prozessowner geregelt sind. Auch die dazugehörenden MITO-Führungsteilsysteme wie z. B.

- • Planungssystem
- • Personalentwicklungssystem
- • Prozesssteuerungssystem
- • Controllingsystem
- • KVP-System

mit den dazugehörigen Führungsinstrumenten lassen sich – wie Abb. 1 zeigt - ebenfalls wieder als kybernetischer Regelkreis den einzelnen MITO-Modell-Segmenten zuordnen.

3. Systematische Lean-Management-Konzeptumsetzung

Das prozessorientierte MITO-Organisations- und Führungssystem eignet sich in idealer Weise zur Umsetzung der Lean-Managementkonzepte, weil die im MITO-Führungssystem integrierte partizipative Führung mit Delegation von Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen an die Prozessbeteiligten innerhalb flacher Hierarchien und die Ausrichtung des Business-end-to-end-Prozesses auf den Kunden zur agilen Auftragsausführung gleichzeitig wesentliche Prinzipien des Lean-Konzeptes abbilden. Dieses Lean-Production- bzw. Lean-Management-Konzept wurde im Jahr 1990 im Rahmen einer weltweiten Benchmark-Studie des MIT in Amerika zum Leistungsvergleich zwischen Automobil-Produzenten als herausragendes japanisches Rationalisierungskonzept - insbesondere von Toyota - identifiziert.

Im Mittelpunkt steht beim Lean-Production (LP)- bzw. -Managementkonzept der Wertschöpfungsprozess, bei dem alle nicht wertschöpfenden Prozessschritte als erstes eliminiert werden sollten, um anschließend in Teamorganisation die Prozessschritte von den Mitarbeitern fehler- und verschwendungsfrei durchführen zu lassen. Hierbei spielt Ressourceneffizienz und die kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP) durch die Mitarbeiter eine wichtige Rolle, um damit auch den Kunden durch hohe Qualität an das Unternehmen zu binden. Ebenso gehört die eigenverantwortliche Wartung und Instandhaltung der Maschinen und Anlagen zu den Aufgaben der Prozessteams. Auf diese Weise soll ein Best-Practice-Prozessstandard erreicht werden, der von Toyota als „One Best Way“ propagiert wurde, um den nachhaltigen Wettbewerb zu garantieren. Die Umsetzung dieser LP-Prinzipien wird durch die Entwicklung von Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) wesentlich unterstützt. Darunter wird ein unternehmensspezifisches Netzwerk von Instrumenten, Methoden und Werkzeugen zur Planung, zum Betrieb und zur kontinuierlichen Verbesserung verstanden. Auch das GPS lässt sich, wie Abbildung 2 zeigt, über das MITO-Modell strukturieren.

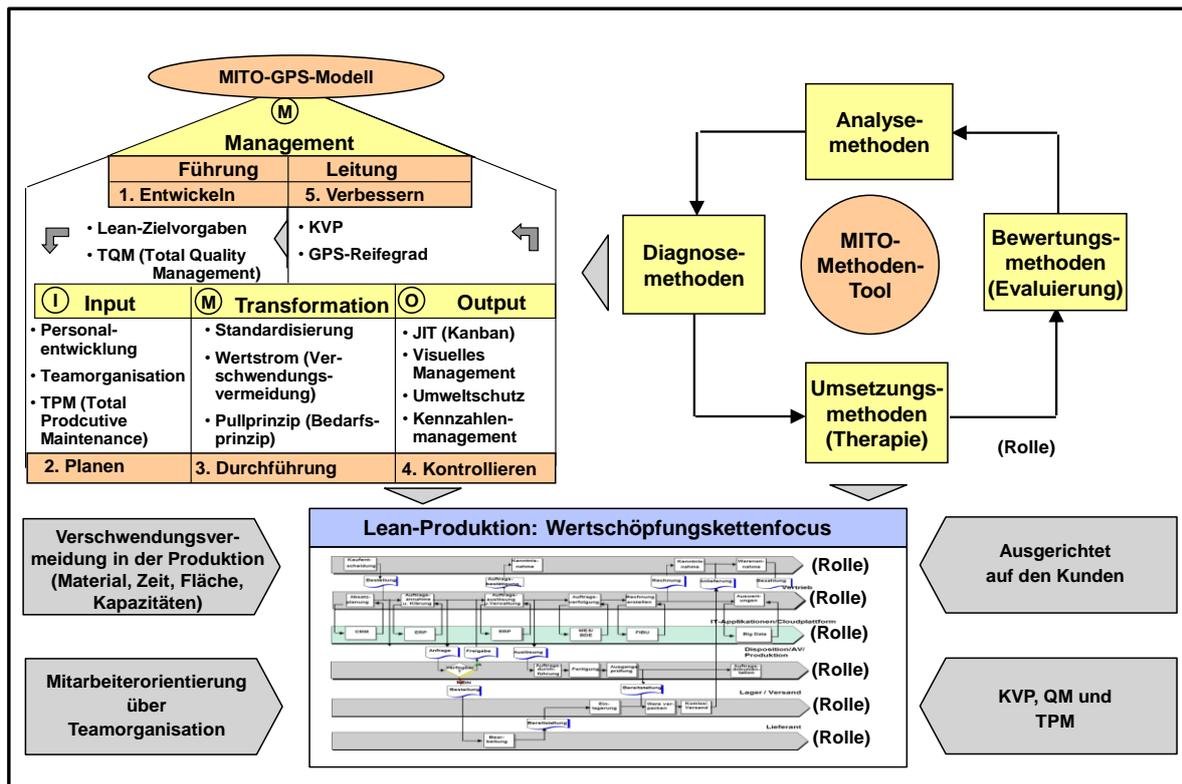


Abbildung 2: Ganzheitliche Produktionssystem-Implementierung mit dem MITO-Methoden-Tool

Das MITO-Modell-Tool liefert den generischen Methodenbaukasten in digitalisierter Form zur Umsetzung der gezeigten GPS-Strategien und Konzepte, wie z. B. TPM, TQM, KVP oder Just-in-time-Ansätze. Hier gibt es eine Überschneidung zu den MITO-Führungsinstrumenten, wie sie im nächsten Kapitel dargestellt sind, die ebenfalls über das MITO-Methoden-Tool systematisch umgesetzt werden.

4. MITO-Führungssysteminstrument- und Tool-Einsatz

Die umfassende, ganzheitliche, durchgängige und integrierte MITO-Organisations- und Führungssystemgestaltung auf der Basis des MITO-Modells als prozessorientierter Bezugsrahmen erfolgt durch den Einsatz der Führungsinstrumente innerhalb der Führungsteilsysteme, die ebenfalls wieder im kybernetischen Regelkreis den MITO-Modell-Segmenten zugeordnet sind. Diese Führungsinstrumente mit den dahinterstehenden Anforderungen, Zielen, Aufgaben, Maßnahmen, Kennzahlen sind in Abbildung 3 dargestellt. Sie werden mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools und den dazugehörigen Referenztemplates, d. h. instrumentspezifischen Portfoliomatrizen und Checklisten

- umfassend
- durchgängig
- ganzheitlich
- integriert

umgesetzt.

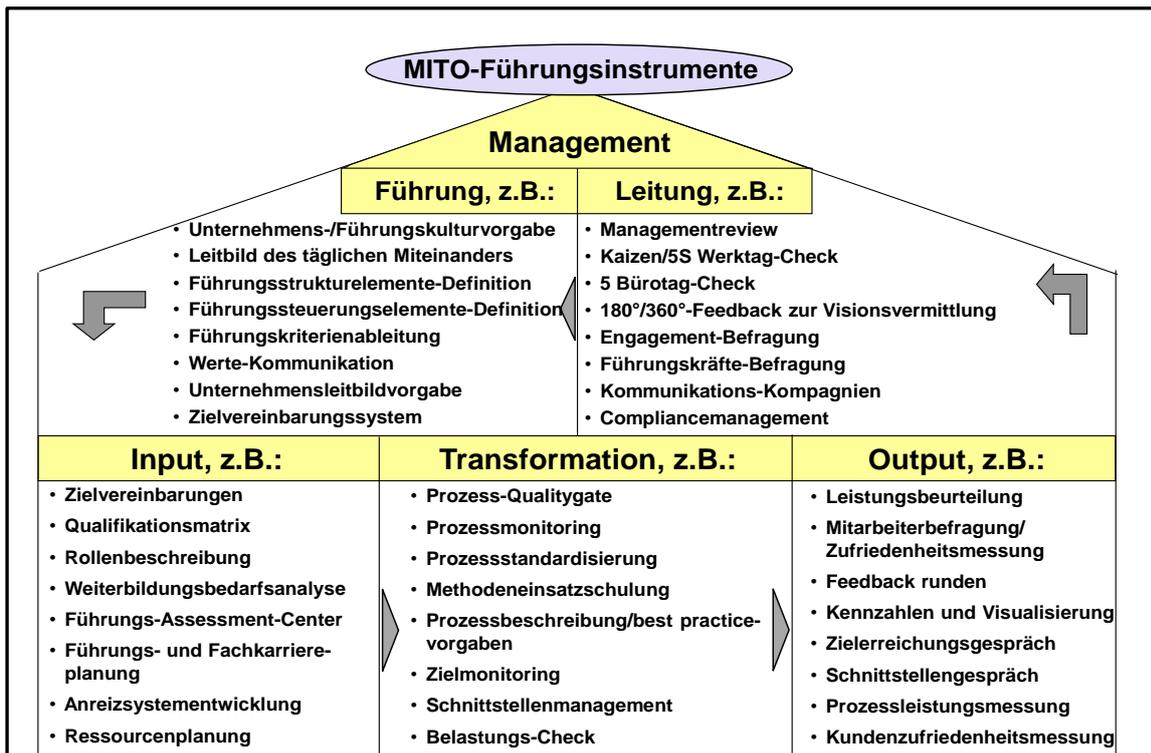


Abbildung 3: MITO-Führungsinstrumente-Auswahl

„Umfassend“ in Bezug auf die 4 Strategie- und Handlungsfelder: „Finanzorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und Kundenorientierung“. „Durchgängig“ über alle Hierarchie- und Prozessebenen, „Ganzheitlich“ durch die Verknüpfung aller Führungsteilsysteme zur Umsetzung des oben erläuterten prozessorientierten Ansatzes innerhalb der 5 Phasen

„Planen, Steuern, Ausführen, Kontrollieren und Verbessern“

sowie „Integriert“, d. h. unter Einbezug aller Gestaltungssichten wie beispielsweise Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Gesundheitsmanagement, Umweltmanagement und weitere.

5. MITO-Methoden-Tool-Einsatz

Das dafür eingesetzte MITO-Methoden-Tool stellt eine große Anzahl seit vielen Jahren bekannter elementarer Management-, Qualitäts- und KVP-Methoden über eine einheitliche Vorgehensweise in digitalisierter Form für die Anwendung der gezeigten Führungsinstrumente bereit. Diese Methoden sind über den übergreifenden Problemlösungszyklus:

„Analyse, Diagnose, Therapie, Evaluierung“

mehrdimensional miteinander verknüpft. So lassen sich beispielsweise die Ergebnisse der Analyse sofort durchgängig bei der Diagnose verwenden. Gleiches gilt für die Weiterverwendung der Diagnoseergebnisse bei der Therapieumsetzung über eine durchgängige Ursachen/Wirkungsketten- bzw. Ziele/Maßnahmenbildung mit mehreren Zuordnungsmatrizen in Form einer Umsetzungskaskade.

Das Kaskadenergebnis wird als Relationsbaum optional in Verbindung mit einer BSC (Balanced-Scorecard) dargestellt. Alle relevanten bzw. kritischen Ergebnisse, Merkmale oder Kriterien können in Bezug auf Einfluss-, Wirkungs-, Hebelwirkungs- oder Komplexitätsbeziehungen weiter analysiert werden. Über die Rangberechnungen innerhalb der Matrizen werden auch 6 Sigma- und ABC- sowie Pareto-Auswertungen sofort durchgeführt. Den Abschluss bilden Umsetzungs-, Zielerreichungs- oder Reifegradevaluierungen.

Zusammengefasst finden MITO-Methoden in folgender Reihenfolge softwaregestützt Anwendung:

1. Zwei- bzw. mehrdimensionale Handlungsbedarfsanalyse mit Unterstützung vorgegebener problemstellungsbezogener Referenzportfolios und Auditchecklisten (Analyse).
2. Visualisierte Ergebnisdarstellung mit Handlungshinweisen in Portfolio-, Sensibilitäts-, Korrelations-, Ishikawa- und Pareto-Diagrammen (Diagnose).
3. Integrierte FMEA-, RMEA- und Problementscheidungsplan-Methodenanwendung mit Ableitung von Ziele/Maßnahmen-Umsetzungskaskaden als Handlungsvorgabe in Form eines Relationsdiagramms (Umsetzung/Therapie).
4. MITO-gestützte zweidimensionale PDCA-Audits, Assessments, Evaluierungen und Benchmarks bezogen auf generische und spezifische Ziele, Anforderungen, Schwachstellen, Fehler, Maßnahmen, Standards, Zielerfüllung (Evaluierung) u.a.

Die bisher nur eindimensional und stand-alone angewendeten KVP-, Qualitäts- und Managementmethoden potenzieren sich bei der digitalisierten Anwendung durch das integrierte softwaregestützte Methodenspektrum für den Nutzer in ihrer Wirkung und Anwendungsbreite. Aufgrund von einfachen grafischen Ergebnisdarstellungen erhalten sie vernetzte und mehrdimensionale Problemlösungs- und Entscheidungsaussagen. Die Teilnehmer eignen sich mit geringem Schulungs- und Unterweisungsaufwand umfassende Methoden- und Prozesskompetenzen an.

6. Zusammenfassung

Die Grundprinzipien der prozessorientierten Organisation und Führung mit der Vorgabe von klaren Zielen, Regeln und Kennzahlen sowie mit dem Vertrauen und der Kontrolle bei der Übertragung von Verantwortung zusammen mit Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen für die Prozessbeteiligten, kann in klassischen funktionsorientierten Organisationsstrukturen - wie sie bis heute noch überwiegend an Organisations- und BWL-Lehrstühlen gelehrt werden - nicht Anwendung finden. Dies lassen die hierarchisch orientierten Organisationsstrukturen der Aufbauorganisation und die autoritär ausgerichteten Führungsstrukturen innerhalb der Ablauforganisation nicht zu.

Ziel des hier vorgestellten prozessbezogenen Organisations- und Führungsstruktur-MITO-Modellansatzes ist die Beherrschung der Komplexität durch die Schaffung einfacher Grundstrukturen im Rahmen der beschriebenen Lean-Management Aktivitäten. Dies mit Unterstützung der notwendigen Methodenkompetenz durch das MITO-Methoden-Tool. Eine wichtige Rolle bei der Vereinfachung spielt dabei die Dezentralisierung und Autonomie, d. h. die Übertragung autonomer Zuständigkeitsbereiche und damit die Schaffung von Freiräumen bei den Mitarbeitern. Die übertragene Machtbefugnis zur Entscheidung und zum Handeln ist eine Bereicherung der Arbeitsplätze und wirkt motivierend und leistungssteigernd. Kommunikation und Koordination für die Führungskräfte werden einfacher. Das Ergebnis ist ein kundenindividuelles Produkt oder eine Dienstleistung mit der der Kunde sehr zufrieden ist.

7. Literaturhinweis

„**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.

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