

## Methodengestützter Wandel in der Führungskultur

Hartmut BINNER

*Prof. Binner Akademie  
Schützenallee 1, 30519 Hannover*

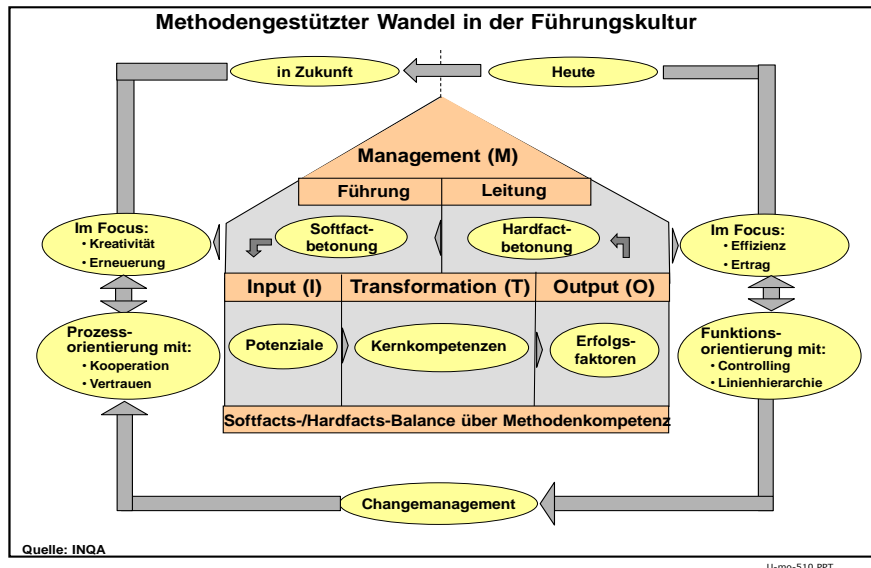
**Kurzfassung:** Die Ergebnisse der aktuellen gfo-Studie zum Stand der Durchdringung der Prozessorganisation in Deutschland zeigt, dass die Prozessorientierung deshalb keine Anwendung findet, weil die Manager das Prozessmanagement auf die unteren Hierarchie-Ebenen delegieren. Bei der Prozessorientierung, d. h. im zweiten Organisationsparadigma wird diese Unterscheidung zwischen Aufbau und Ablauf in der Organisation aufgehoben. Im Mittelpunkt steht der Prozess, der vom Prozess-Owner, d. h. dem Manager im Konsens mit den Mitarbeitern und in einer Vertrauensorganisation geführt wird. Dies mit einer möglichst niedrigen Hierarchie und wenig Schnittstellen. Erforderlich ist also ein Wandel in der Führungskultur, dies in Verbindung mit einem Methodenkompetenz-Management

**Schlüsselwörter:** Führungskultur, Wertekultur, Methodenkompetenz-Management, MITO-Modell, Prozessorganisation, Erfolgsfaktoren

### 1. Methodengestützter Wandel in der Führungskultur

Das im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ vom Bundesministerium geförderte Projekt „Forum gute Führung“ hat als Ergebnis festgestellt, dass die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt einen Wandel in der Führungskultur erfordern. In dieser aktuellen Studie wurden 400 Manager in Bezug auf die Einschätzung zur Unternehmensführung befragt. 78% dieser Manager kritisierten eine Kultur, die aus ihrer Sicht zu sehr auf hierarchische Vorgaben und strikter Kontrolle beruhen, in der Macht- und Gewinnstreben zu stark im Mittelpunkt stehen und den Innovationen nicht genug Platz gelassen wird. Deshalb besteht die Notwendigkeit nach Meinung dieser Manager nach einer neuen Wertekultur ohne interne Konkurrenz. Stattdessen sollen die Ideen und Verantwortungen gemeinsam mit den Mitarbeitern geteilt werden, um dabei Verbundenheit und Vertrauen in praktisches Handeln zu übersetzen.

Dieser notwendige Wandel ist in Abbildung 1 mithilfe des MITO-Modells dargestellt und zeigt deutlich, dass die bisher praktizierte funktionsorientierte Führungskultur mit der Effizienz und dem Ertrag im Fokus sehr hardfactsbezogen mit Controlling und Linienhierarchie prozessorientierte Führung mit Kooperation und Vertrauen abgelöst werden muss.



**Abbildung 1:** Methodengestützter Wandel in der Führungskultur

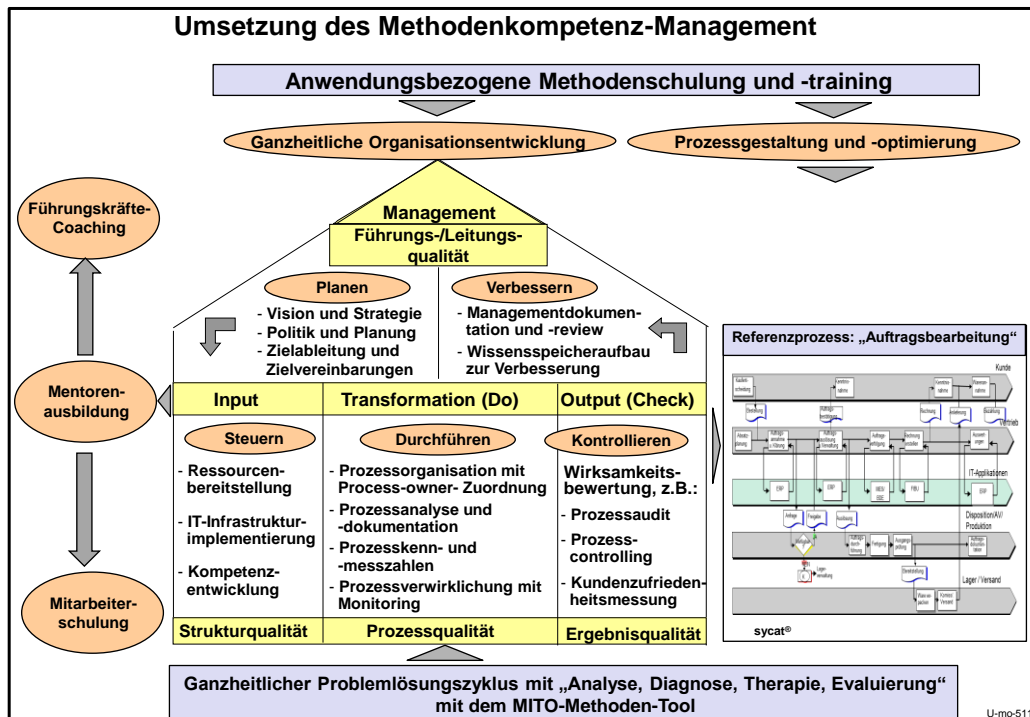
Um die bei der prozessorientierten Führung im Fokus stehende Kreativität und Erneuerung tatsächlich innerhalb eines Changemanagement-Prozesses zu erreichen bedarf es allerdings der notwendigen Methodenkompetenz. Hier gibt es in der Praxis aber noch große Defizite, weil die Führung diese Methodenkompetenz in der Regel nicht besitzt und deshalb auch nicht die notwendige Vorbildfunktion für die Mitarbeiter besitzt, um über Anweisen, Unterweisen und Unterstützen die Mitarbeiter ebenfalls zu qualifizieren. Diese Vorbildfunktion ist ebenfalls eine äußerst wichtige Voraussetzung für einen gelungenen Changemanagementprozess von funktionsorientierten zu prozessorientierten Strukturen. Wie in der aktuellen Studie der Gesellschaft für Organisation zum Stand der Durchdringung der Prozessorganisation in Deutschland im Oktober veröffentlicht, leben und agieren die Führungskräfte in ihrer Arbeitswelt in funktionsorientierten hierarchischen Strukturen und delegieren das Prozessmanagement auf niedrigere Hierarchieebenen. Damit können sie auch in diesem Falle ihre Vorbildfunktion nicht wahrnehmen. Dies ist auch ein Grund, warum viele Changemanagement-Projekte in der Vergangenheit gescheitert sind.

Dieses Changemanagement lässt sich definieren als die zielgerichtete Identifikation, Gestaltung, Planung, Durchführung und das Kontrollieren von Maßnahmen zur Durchsetzung von Wandlungsprojekten. Die grundsätzliche Frage lautet: Wie können hierbei Führungskräfte die notwendige Orientierung geben und den angemessenen Umgang mit Widerständen von Beteiligten und Betroffenen sicherstellen? Der Lösungsansatz zur Stellung dieser Anforderungen wird nachfolgend erläutert.

## 2. Umsetzung des Methodenkompetenz-Management

Der Lösungsansatz für die Vermittlung der Methodenkompetenz liegt in einem durchgängigen 3-stufigen Führungskräfte-Coaching, mit Mentorenausbildung und Mitarbeitertraining. Das besondere hierbei ist, wie Abbildung 2 zeigt, dass eine anwendungsbezogene Methoden-Schulung und das Methoden-Training mit Unterstützung eines Methoden-Baukastens erfolgt, der in einem ganzheitlichen Problemlösungszyklus mit Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung die Führungskräfte wie auch Mitarbeiter sehr schnell für viele ganzheitliche

Organisationsentwicklungs- sowie für Prozessgestaltungs- und Optimierungsaufgaben qualifiziert.

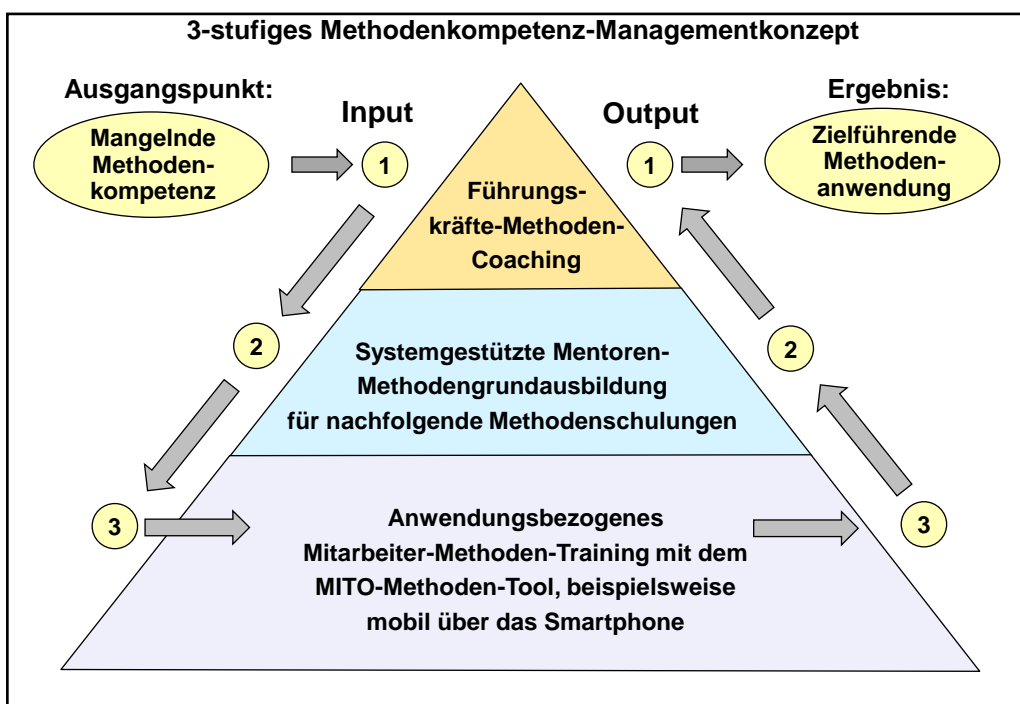


**Abbildung 2:** Umsetzung des Methodenkompetenz-Management

Das dabei eingesetzte generische MITO-Methoden-Tool eignet sich sehr gut für die Umsetzung von operativen und strategischen Aufgaben innerhalb des Organisations- und Prozessmanagements, beispielsweise zur Erfolgsfaktorenbestimmung, Strategieableitung, Zielezuordnung, Ursachen-/Wirkungskettenbildung, Fehleranalyse mit KVP, QM-Systemimplementierung und Potenzialaktivierung sowie viele weitere. Es liefert strukturierte Umsetzungs- und Entscheidungshilfen innerhalb der Prozessdurchführung auf der Grundlage zweidimensionaler Portfoliobewertungen im Rahmen von MITO-gestützten Audits, Assessments, Evaluierungen und Benchmarks. Dies bezogen auf Anforderungen, Ziele, Schwachstellen, Fehler, Maßnahmen, Standards, Erfüllungsgrad u.a. Die Anwendung des generischen MITO-Methoden-Tools erhöht die Problemlösungs-, Fach-, Methoden-, Sozial- und Lernkompetenz der Anwender durch die Methodenbeherrschung in Verbindung mit einem gezielten Wissensspeicheraufbau und führt auf diese Weise zur lernenden Organisation. Die Beherrschung dieser Kompetenzen wird auch als Schlüsselqualifikation bezeichnet und enthält nach Expertenmeinung einen wesentlich höheren Stellenwert als übliches Personalerdenken in Wissens- bzw. Kenntnis- und Erfahrungskategorien. Die MITO-Tool-Anwender werden zu Analyse-, Diagnose- Therapie- und Bewertungsexperten, die in kürzester Zeit mit exzellenter Qualität die unternehmensspezifischen Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken mit Ursachen und Wirkungen ermitteln, praxistaugliche Konzepte ableiten und transparente PDCA-Bewertungen liefern.

Wie Abbildung 2 weiter zeigt, sind eine große Zahl von Anwendungen innerhalb des MITO-Modells mit den vier MITO-Segmenten, Management-, Input-, Transformation- und Output-Segment genannt, die mit den elementaren Methoden des MITO-Methoden-Tools zielführend umgesetzt werden. Natürlich auch im Rahmen des nachfolgend erläuterten dreistufigen Qualifizierungskonzeptes.

Hierbei handelt es sich – wie in Abbildung 3 gezeigt – in Stufe 1 um das Führungskräfte-Coaching. Dies ist notwendig, damit die Vorgesetzten die absolut notwendige Vorbildfunktion für ein Methodenkompetenzmanagement überhaupt übernehmen können, weil in der Praxis die ausreichende Methodenkenntnis nicht vorliegt. Wie bereits ausgeführt, wird KVP bisher nicht als alltägliche Führungsaufgabe verstanden. Als zweites sollte dann eine Mentoren-Ausbildung erfolgen, die sich dann aber natürlich nicht allen beispielsweise nur auf die 5A-Methode konzentrieren darf. Hier muss ein definiertes Methodenspektrum in vernetzter Form vorhanden sein, das diese Mentoren anschließend über Coaching-, Schulungs- und Trainingsmaßnahmen weitergeben können. Drittens müssen dann auch die Mitarbeiter über eine arbeitsplatzbezogene Methodenunterrichtung spielerisch in Form von Planspielen und Quiz-Wettbewerben, beispielsweise über das Smartphone qualifiziert werden.



**Abbildung 3:** 3-stufiges Methodenkompetenz-Managementkonzept

Bei dieser Erledigung der Organisations- und Prozessgestaltungsaufgaben unter Einsatz des MITO-Methoden-Tool wird ein organisationspezifischer Wissensspeicher aufgebaut, der den Beteiligten für individuelle Lernprozesse zur Verfügung steht. Neben den sachlichen organisationspezifischen Unternehmens- und Organisationsgestaltungszielen mit der Hauptforderung nach einer einfachen, schnellen, fehlerfreien und wirtschaftlichen Durchführung der Produkt- und Dienstleistungserstellungsprozesse unter Kosten-, Qualitäts- und Zeitgesichtspunkten sind die Ansatzpunkte und Zielsetzungen unterschiedlicher prozessorientierter Managementkonzepte in diesen Wissensspeicher mit aufzunehmen, um durch die erworbene Methodenkompetenz diese Managementkonzepte ganzheitlich umzusetzen.

### 3. Zusammenfassung

Die aktuelle gfo-Studie hat gezeigt, dass die Prozessorganisation in Deutschland deshalb nur eine sehr geringe Durchdringung erfahren hat, weil die verantwortlichen Führungskräfte nach wie vor funktionsorientiert, d. h. hierarchisch Denken und Handeln und Prozessorganisationen auf untere Ebenen delegieren. Damit fehlt der wichtigste Erfolgsfaktor, d. h. die Vorbildfunktion des Managements für den Changemanagement-Prozess.

Für die Aktivierung der notwendigen Erfolgsfaktoren zur Durchsetzung der Prozessorganisation verbunden mit einem Wandel in der Führungskultur gibt es ein neu entwickeltes Qualifizierungskonzept mit einem generischen Methoden-Baukasten. Dieser Methoden-Baukasten beschleunigt und vereinfacht die Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter durch die Bereitstellung elementarer Management-, QM-, KVP- und Kreativitätsmethoden. Die anwendungsbezogene Methodenschulung bezieht sich beispielsweise auf die KVP-Verankerung in der Organisation, auf die Umsetzung von Lean-Managementkonzepten oder auf die Qualitätsmanagement-Implementierung. Mithilfe dieses generischen Methoden-Baukastens lernen die Mitarbeiter die elementare Methodenbeherrschung. Damit wird bei den Führungskräften ein wesentlicher Schritt in Richtung Prozesskompetenz geleistet, weil sich großer Anteil dieser Führungskompetenz auf die Methodenkompetenz bezieht, um die richtigen Entscheidungen situationsgerecht zu treffen und fehlerfrei zu handeln. Angelerntes Fachwissen hilft hier nicht entscheidend weiter, wenn die notwendige Methodenbeherrschung fehlt.

### 4. Literaturverzeichnis

- Binner, H.F (2004).: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 4. Auflage. Carl Hanser Verlag München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. REFA-Bestell-Nr. 280052. 1041 Seiten (broschiert), ISBN 3-446-22703-2.
- Binner, Hartmut F (2013).; e-Book MITO®-Praxisbuch „Prozessorientierte Organisationsentwicklung und Prozessgestaltung mit dem MITO-Methoden-Tool“, 1. Auflage September, 365 Seiten, ISBN 978-3-00-043264-4.
- Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (2013), Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V.(2003), Berlin.DIN EN ISO 9004:1: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems – Leitfaden für Qualitätsverbesserung.
- Dombrowski, Zahn, Schmidt, Hindernisse bei der Implementierung von Ganzheitlichen Produktionssystemen, Industrial Engineering 6/2008 VDI-Nachrichten, Düsseldorf 31.10.2014, Schwerpunkt Industrie 4.0: Künftig zählen Kompetenzen mehr als Kenntnisse
- Dr. Bernd Drapp (2013), Smartphone, Die Industrie der Zukunft – Was mit dem Smartphone beginnt und in Industrie 4.0 mündet, RWK Magazin 4.
- Sünje Helldorff & Egbert Kahle (2014), Kompetenzentwicklung Schwerpunkt, „Mehr Können – mehr Wollen – mehr Dürfen. Die Anwendung des Kompetenznetzes auf die Kompetenzentwicklung in Unternehmen“, zfo Zeitschrift für Organisation Jahrgang 83 3, Schäffer-Poeschel Verlag
- Niklas Hering, Jan Meißer und Jan Reschke (2014), Aachen, Cloud Computing, „Schöne neue Industriewelt?“, QZ Jahrgang 59 5, Carl Hansen Verlag, München
- Elisabeth Slapio (2013), IHK Köln, Implementierungs-Erfahrungsberichte: KdöR 2013
- Mag. Dr. Angela Smejka & a. Univ.-Prof. Mag. Dr. Thomas Werani (2014), Change Management, „Erfolgsfaktoren für strategische Veränderungen“, zfo Zeitschrift für Organisation Jahrgang 83 4, Schäffer-Poeschel Verlag