

MITO – ein ganzheitliches Unternehmensmodell zur Prozessorientierung

■ Von Hartmut F. Binner

In Zeiten zunehmender Individualisierung der Kundenanforderungen mit verkürzten Produktlebenszyklen und stetigen Technologiesprüngen bestimmt die Wandlungsfähigkeit den Markterfolg eines Unternehmens. Benötigt werden dringend Entscheidungs- und Planungsunterstützungssysteme, die in einem integrierten Gestaltungsansatz das strategische mit dem operativen Prozessmanagement zur einfachen, schnellen und verschwendungsfreien Prozessdurchführung optimal vernetzen. Für die notwendige Vorgabe der Strategien, Unternehmensziele, Kennzahlen sowie die Potenzialaktivierung und KVP-Umsetzung steht das MITO-Methoden-Tool zur Verfügung, das im Folgenden beschrieben wird.

Strategie- und Handlungsfelder

Ganzheitliche Organisationsentwicklung ist in der Regel sehr komplex. Um die Vielzahl der Einflussgrößen berücksichtigen zu können, wurde das MITO-Methoden-Tool entwickelt (M – Management, I – Input, T – Transformation, O – Output). Durch die integrierte Methodenanwendung schafft das Werkzeug Klarheit und Transparenz für die notwendigen Handlungen mit einer erhöhten Planungssicherheit.

Das ganzheitliche MITO-Modell beinhaltet einen kyber-

netischen Transformationsregelkreis (Bild 1). Mit diesem Modell lässt sich eine prozessorientierte Organisationsentwicklung strukturieren. Hierbei können innerhalb der vier MITO-Gestaltungsfelder (Segmente) eine große Anzahl von Analysen und Bewertungen aus der Inputsicht (Eingaben), Transformationssicht (Umsetzung), Outputsicht (Ausgaben) und der dazugehörigen Managementsicht (Vorgaben) in Bezug auf Ziele, Maßnahmen und Bewertung miteinander vernetzt werden. Weiter lassen sich unterschiedliche Gestaltungsthematiken über das MITO-Modell verknüpfen, zum Beispiel:

- Mitarbeiter-, Prozess-, Kunden- und Erfolgsorientierungssicht

- Produktionsfaktorsicht, Faktorkombinationssicht, Produkt- und Dienstleistungssicht

- Ressourcensicht, Wertschöpfungssicht, Kunden- und Marktsicht

- Humankapitalsicht, Organisationskapitalsicht, Kundenkapitalsicht

- Erfolgspotenzialsicht, Kernkompetenzsicht, Erfolgsfaktorsicht

- Strukturqualitäts-, Prozessqualitäts-, Ergebnisqualitäts- und Führungsqualitäts-sicht.

Auch der PDCA-Verbesserungszyklus (Plan, Do, Check, Act) ist darin abgebildet.

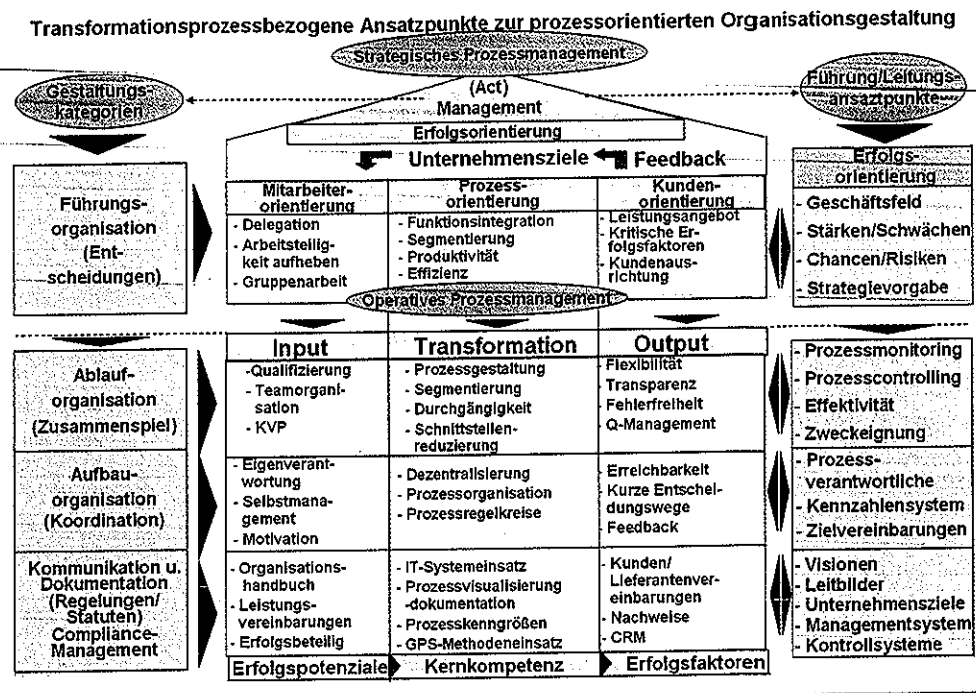


Bild 1: MITO-bezogene Ansatzpunkte zur prozessorientierten Organisationsgestaltung [1]

In Bild 1 sind innerhalb der vier MITO-Modellsegmente „Management“, „Input“, „Transformation“, „Output“ die vier Gestaltungskategorien mit den jeweiligen Gestaltungsinhalten dargestellt:

- Führungsorganisation (Entscheidungen)
- Ablauforganisation (Zusammenspiel)
- Aufbauorganisation (Koordination)
- Kommunikation und Dokumentation (Regelungen/Statuten), Compliance-Management.

Die Gestaltungskategorie „Führungsorganisation“ deckt dabei das strategische Prozessmanagement, die übrigen drei Gestaltungskategorien das operative Prozessmanagement ab.

Zusätzlich sind innerhalb des strategischen Prozessmanagements den vier MITO-Segmenten die vier Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder „Mitarbeiterorientierung“, „Prozessorientierung“, „Kundenorientierung“ und „Erfolgsorientierung“ zugeordnet.

Für die Gestaltungskategorie „Führungsorganisation“ mit dem Handlungsfeld „Er-

folgsorientierung“ ist das Management zuständig. Für das hergestellte Produkt bzw. die Dienstleistung ist das dazugehörige Geschäftsfeld mit der darin enthaltenen Kundenzielgruppe auszuwählen. Über Stärken-Schwächen-Analysen werden die internen Fähigkeiten des Unternehmens bewertet. Die MITO-gestützte Chancen-Risiken-Analyse zeigt auf den Markt bezogen, wie das Unternehmen agieren muss, damit sich der Geschäftserfolg einstellt. Aus den Erkenntnissen der Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analysen lassen sich Ansatzpunkte für die Strategievorgabe ableiten.

Im Handlungsfeld „Kundenorientierung“ sind innerhalb der Gestaltungskategorie Führungsorganisation die kritischen Erfolgsfaktoren anhand von Chancen-Risiken-Analysen zu lokalisieren und das Leistungsangebot an den Kundenanforderungen auszurichten.

Im Handlungsfeld „Prozessorientierung“ müssen durch

Dezentralisierung und Segmentierung schlanke Prozessstrukturen mit flachen Hierarchien und wenig Schnittstellen geschaffen werden, um die Produktivität und Effizienz bei der Prozessdurchführung zu sichern.

In den dezentralen Einheiten wird innerhalb des Handlungsfeldes „Mitarbeiterorientierung“ durch Teamorganisation die Gruppenarbeit und die Zusammenarbeit verbessert und die Verantwortung für das Prozessergebnis an die Gruppe delegiert.

Bezogen auf das operative Prozessmanagement werden in gleicher Weise die jeweiligen Ansatzpunkte innerhalb der Handlungsfelder für die Gestaltungskategorien „Ablauforganisation“, „Aufbauorganisation“, „Kommunikation und Dokumentation“ aufgezeigt, dies immer in Verknüpfung mit den vier Segmenten des MITO-Modells. Damit wird es gleichzeitig möglich, den Verbesserungszyklus von Deming, d.h. den PDCA-Regelkreis abzubilden. Auf

diese Weise wird das vernetzte Denken für die optimale Entscheidungsfindung unterstützt.

Einsatz des MITO-Methoden-Tools

Für die Realisierung der im MITO-Modell genannten Ansatzpunkte ist ein umfassender, ganzheitlicher und durchgängiger Gestaltungsansatz zusammen mit einer systematischen Vorgehensweise notwendig. Deshalb wurde für die Durchführung des strategischen und operativen Prozessmanagements ein softwaregestütztes Methodentool zur Strategieanalyse, -diagnose- und -bewertung unter der Bezeichnung „MITO-Methoden-Tool“ entwickelt, das Handlungsbedarfe zielführend ermittelt. Damit können die notwendigen Strategieansätze, Zielvorgaben und Maßnahmen zur nachhaltigen Steigerung des Wettbewerbserfolges unternehmensspezifisch abgeleitet und den erfolgskritischen Schlüsselprozessen für die

operative Umsetzung zugeordnet werden.

Das neue Werkzeug ermöglicht die einfache Anwendung einer großen Anzahl von bekannten, aber häufig in der Praxis nicht konsequent eingesetzten Managementmethoden. Hierbei handelt es sich um eine Integration von Portfolio-Techniken, QFD-Matrizen-, Relationsdiagrammen, ABC- und XYZ-Verteilungen, Pareto-, FMEA-, Risiko-, Wirkungs-, Nutzwert-, Sensitivitäts- und Ishikawa-Analysen, Ursache-Wirkungsketten sowie Ziele-Maßnahmenbäume mit ein- oder zweidimensionalen PDCA-Bewertungen.

Das MITO-Vorgehensmodell zur Problemlösung und KVP-Umsetzung orientiert sich bei der Analyse, Diagnose, Bewertung und Entscheidungsfindung übergeordnet ebenfalls am PDCA-Zyklus. Für die Analyse stehen ca. 600 Referenz-Portfolios und -Checklisten für viele unterschiedliche strategische und operative Aufgabenstellung innerhalb der in Bild 2 gezeigten vier MITO-Segmente zur Verfügung. Hier wird die Problematik über die Clusterung der Bewertungskriterien und die Auswahl der Bewertungshauptachsen spezifiziert.

Die Diagnose erfolgt mit Hilfe des Portfoliodiagramms. Es visualisiert den Handlungsbedarf (Plan) mit den notwendigen Maßnahmen (Do). Die Bewertung (Check) der durchgeführten Maßnahmen zeigt, ob weitere Entscheidungen (Act) zu treffen sind. Auf diese Weise werden die kybernetischen Regelkreisprinzipien und die formalen Anforderungen an einen ganzheitlichen und gleichgewichtigen Gestaltungsansatz erfüllt.

Ausgangspunkt des zweidimensionalen Problemlösungs-Kreislaufes in Phase 1 (Act) ist die Problemdefinition durch

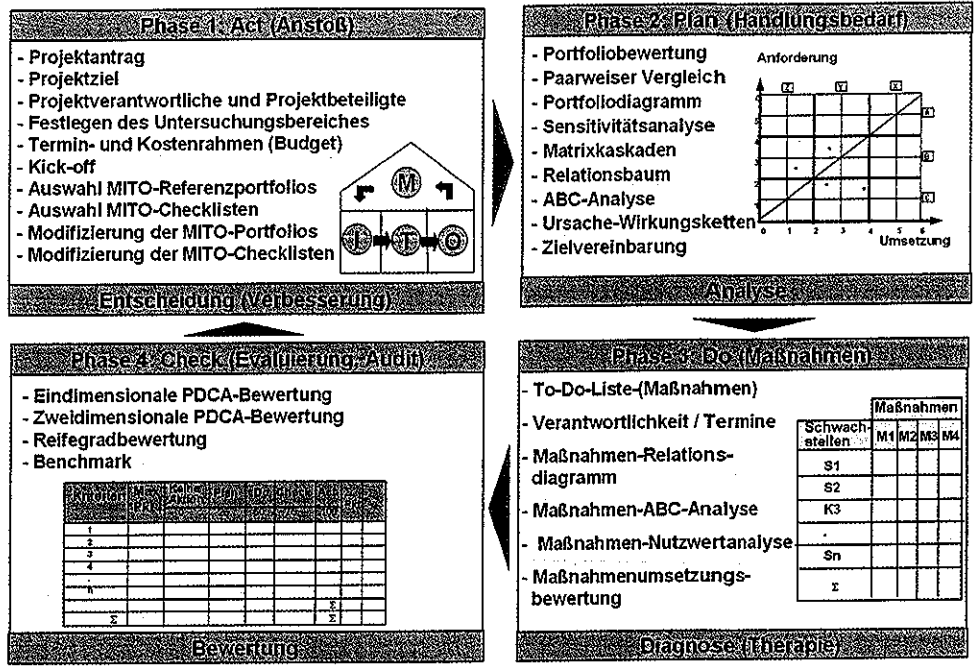


Bild 2: PDCA-Phaseninhalte der MITO-Problemlösungs- und KVP-Umsetzung.

Auswahl und Clusterung der Problembewertungskriterien. Bei Organisations- und Prozessaufgabenstellungen findet aus ganzheitlicher Sicht das MITO-Modell als Ordnungsrahmen Anwendung. D.h. die Clusterung erfolgt entsprechend der Management-, Input-, Transformations- und Output-Segmente.

Aus übergeordneter TQM-Sicht könnte diese Clusterung auch nach Erfolgsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozess- und Kundenorientierung erfolgen. Bei den zugeordneten Bewertungskriterien in der MITO-Portfolio-Matrix kann es sich beispielsweise um Anforderungen, Stärken, Schwächen, Risiken, Chancen, Belastungen, Erfolgsfaktoren, Kompetenzen, Methoden, Projekte, Tools, Anlagen, Infrastrukturen, Strategien, Maßnahmen und viele andere mehr handeln.

Die zur Handlungsbedarfsanalyse erstellte Portfoliomatrix entsteht jetzt durch Zuordnung der beiden Bewertungshauptdimensionen,

die anschließend die Achsen des Portfoliodiagramms bestimmen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Begriffspaare wie Aufwand/Nutzen, Anforderung/Umsetzung, Effizienz/Effektivität, Ausgaben/Einnahmen und viele andere mehr.

Den beiden ausgewählten Bewertungshauptdimensionen lassen sich bestimmte Portfoliodiagramm-Auswertungstypen zuordnen, in denen Diagrammsegmente nach der Bewertung der Portfolio-Matrix den Handlungsbedarf definieren. Hierbei kann es sich beispielsweise um die oberen linken Segmente, die oberen rechten Segmente, die unteren rechten Segmente oder die unteren linken Segmente aber auch diagonale und vertikale Abgrenzungsbereiche handeln.

Die Bewertung in Phase 2 (Plan) kann jetzt durch Eingabe der Ziffern von 1 (= nicht erfüllt) bis 6 (= voll erfüllt) durchgeführt werden. Die Auswertung erfolgt durch Knopfdruck. Sofort ist farb-

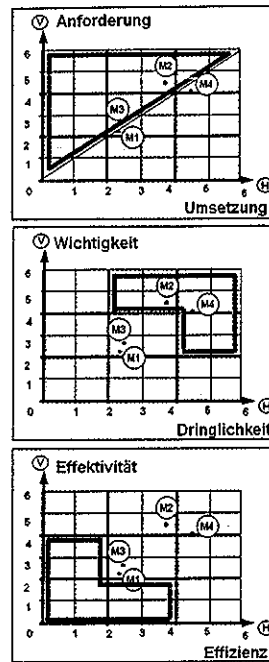
lich im abgebildeten Portfoliodiagramm zu erkennen, bei welchen Bewertungskriterien Handlungsbedarf besteht und welche Problemlösungen insgesamt geeignet oder weniger geeignet sind.

Bild 3 zeigt ein MITO-Anwendungsbeispiel in Bezug auf die Mitarbeiterqualifikations- und Kompetenzbewertung. Die Handlungsfelder in dem jeweiligen Portfoliodiagramm sind gekennzeichnet.

Gezielt können jetzt nach dieser Diagnose in der nachfolgenden Phase 3 (Do) bei den handlungsbedarfsrelevanten Bewertungskriterien die Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Termine zur Problemlösung hinterlegt werden. Weiter lassen sich, wie Bild 2 zeigt, die Wechselbeziehungen zwischen ausgewählten Bewertungskriterien ebenso wie die Gewichtungsfaktoren pro Kriterium oder auch die prozentuale Verteilung der Bewertungsergebnisse über das MITO-Methoden-Tool ermitteln. Zusätzlich können Nutzwertanalysen und Sensi-

Bewertungskriterien z.B.	M1		M2		M3		M4	
	V	H	V	H	V	H	V	H
1. Fachkompetenz, z.B.:								
1.1 Fachwissen	2	3	4	5	3	2	4	4
1.2 Fachbeherrschung	2	1	4	4	3	2	4	4
1.3 Arbeitsbereitschaft	3	3	4	4	2	1	5	4
Σ C/n	7	7	14	13	8	3	14	12
Σ C/n	2,3	2,3	4,7	4,3	2,7	1,7	5	4
2. Methodenkompetenz, z.B.:								
2.1 Problemlösefähigkeit	2	1	4	4	2	2	4	4
2.2 Auffassungssache und Intuition	2	3	1	4	3	3	5	4
2.3 Denk- und Urteilsfähigkeit	3	1	4	4	2	3	4	4
Σ C/n	7	5	13	12	7	8	13	12
Σ C/n	2,3	1,8	4,3	4,3	2,3	2,8	4,3	4
3. Leistungserbringungskompetenz, z.B.:								
3.1 Arbeitszeit	2	3	4	2	3	3	3	2
3.2 Arbeitstempo	2	1	3	3	3	3	3	1
3.3 Arbeitsbedingungen	2	3	4	2	3	3	3	2
Σ C/n	7	6	10	8	10	7	8	10
Σ C/n	2,3	2	3,3	2,8	3,3	2,3	2,8	3
4. Lern- und Selbstbewertungskompetenz, z.B.:								
4.1 Lernwilligkeit	2	3	4	3	2	3	4	5
4.2 Motivation / Antriebe	2	3	4	2	2	1	2	4
4.3 Lernfähigkeit und Selbstbewertungskompetenz	2	2	3	3	4	2	2	6
Σ C/n	6	7	10	8	10	6	8	14
Σ C/n	2	2,5	3,3	2,8	3,3	2	2,8	4,7
5. Soziale Kompetenz, z.B.:								
5.1 Soziale Verhalten	2	2	6	4	2	3	4	6
5.2 Zusammenhalt	1	3	4	5	2	2	4	4
5.3 Wertschätzung	2	3	4	3	2	3	4	4
Σ C/n	5	8	13	12	7	8	12	14
Σ C/n	1,8	2,8	4,3	4	2,3	2,8	4	4,3
6. Mitwirkungskompetenz, z.B.:								
6.1 Organisationsfähigkeit	3	2	6	2	2	3	4	4
6.2 Motivation / Antriebe	2	3	4	5	3	2	5	5
6.3 Erreichungsergebnis/Auftreten	2	3	4	3	2	3	4	4
Σ C/n	8	8	14	13	7	8	13	14
Σ C/n	2,8	2,8	4,7	4,3	2,3	2,8	4,3	4,7
7. Führungskompetenz (Führungsverhalten), z.B.:								
7.1 Unternehmensverständnis	2	3	5	3	2	1	6	6
7.2 Persönlichkeit	3	3	6	4	2	3	4	6
7.3 Führungsverhalten	3	3	6	4	2	3	4	6
Σ C/n	6	9	14	10	6	6	14	16
Σ C/n	2	3	4,7	4	2	2	4,7	5,3
Gesamt	46	50	89	78	65	48	93	83
Ges. / n	2,2	2,4	4,2	3,7	2,9	2,3	4	4,4

*M = Mitarbeiter



MITO-Kaskadenbildung zur Strategieableitung

Durch eine zeilenweise Zuordnung der Portfoliobewertungsergebnisse zu einem Matrixdiagramm mit spaltenweiser Zuordnung einer dazugehörigen Merkmalgruppe kann eine kaskadenförmige Verknüpfung der Bewertungskriterien, beispielsweise bei der durchgängigen Ableitung von Erfolgsfaktoren, Strategien und Unternehmenszielen oder bei der Potenzialermittlung, -umsetzung und -bewertung über mehrere Ebenen angestoßen werden. Wie Bild 4 zeigt sind die spaltenweisen Elemente bzw. Merkmale des auf der oberen Ebene als erstes erstellten Relationendiagramms die zeilenweise Vorgaben (was) für die Zuordnung der spaltenbezogenen Lösungsaktivitäten (wie). Diese wiederum sind eine Ebene tiefer die Zeilen im nachfolgenden Relationendiagramm.

Die gesuchte optimale Umsetzungsstrategie mit den dahinter stehenden Unternehmenszielen wird über die Bestimmung der für das betrachtete Unternehmen relevanten kritischen Erfolgspotenziale und -faktoren auf diese Weise mit Hilfe kaskadenförmig ver-

Bild 3: Mitarbeiterbezogenes Kompetenz-Bewertungsportfolio

tivitätsanalysen durchgeführt werden.

Die ausgewählten Bewertungskriterien aus mehreren Portfolios lassen sich kaskadenförmig in Form von Ursache-Wirkungsketten für übergreifende Aufgabenstellungen vernetzen. Beispiele hierfür sind Change-Management- bzw. Wandlungskonzepte oder - wie nachfolgend erläutert - Strategie-, Ziel- und Ableitungskonzepte.

Abschließend folgt in Phase 4 (Check) die Evaluierung der Ergebnisse des systematischen Vorgehens in den vier Phasen. Im MITO-Methoden-Tool stehen hierfür unterschiedlich eindimensionale und zweidimensionale Bewertungsverfahren zur Verfügung.

In Anlehnung an das RADAR-Bewertungsschema des EFQM-Modells kann eine PDCA-Zyklusbewertung er-

folgen. Übergeordnet kann jetzt noch ein Reifegradmodell aufgesetzt werden, das die Ergebnisse in Form einer vorgegebenen prozentualen Reifegradstufendefinition präzisiert bzw. für Benchmarks vergleichbar macht. Bei Abweichungen von den Zielvorgaben gibt es durch das Management einen erneuten Anstoß (Act) zur Verbesserung. Der Kreislauf beginnt von vorn.

ANZEIGE

Das Know-how.

Gesundheitsmanagement mit REFA

MANAGEMENT VON PFLEGE- UND GESUNDHEITSEINRICHTUNGEN
BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT



SEMINARTERMINE

Organisationsanalyse in Pflege und Klinik

04.-05.04.2011 | Dortmund

Führen im Pflegealltag |

30.-31.05.2011 | München

Fit und organisiert im Büroalltag

26.-28.09.2011 | München

www.refa.de

REFA

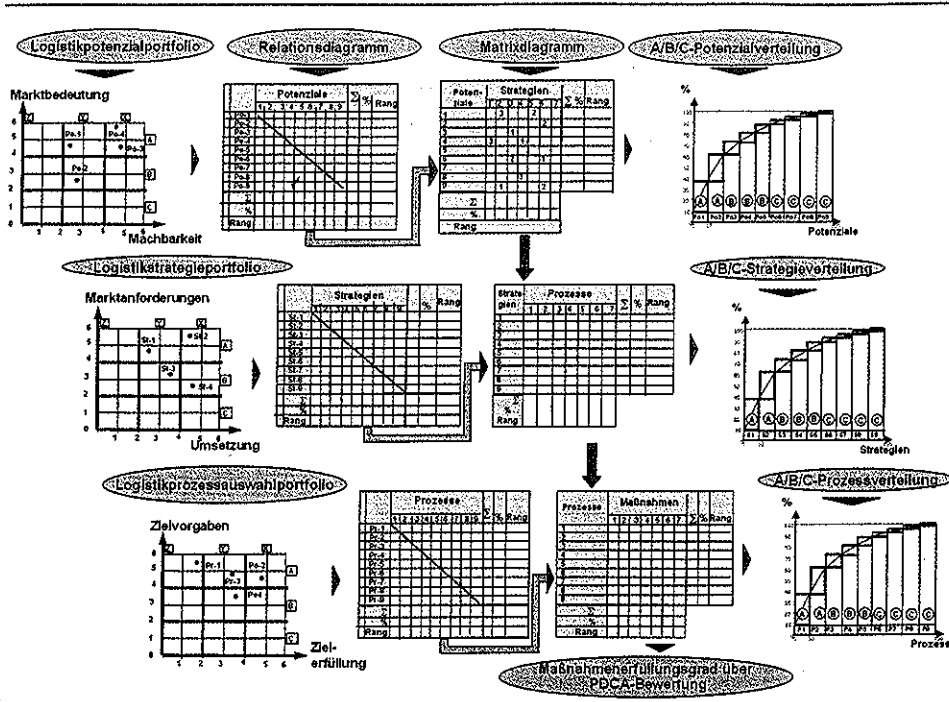


Bild 4: Kaskadenförmige Verknüpfung von Strategieportfolio-, Relations- und Matrixdiagrammen

netzter Portfoliodiagramme abgeleitet.

Bei der Erfolgspotenzialbestimmung handelt es sich um eine interne Unternehmenssichtweise. Mit dieser Sichtweise werden über eine portfoliogestützte Stärken-Schwächen-Analyse die notwendigen Mittel, Fähigkeiten und Kenntnisse im Unternehmen ermittelt und bewertet, wie sie der Markt fordert.

Da hinter diesen Erfolgspotenzialen und -faktoren auch die dafür verantwortlichen Schlüsselprozesse zugeordnet werden können, erfolgt eine durchgängige Verknüpfung zwischen kritischen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzialen, Umsetzungsstrategien, Strategiezielen und den dafür zuständigen Schlüsselprozessen anhand von Matrixdiagrammen. Es folgt anschließend die im nächsten Abschnitt erläuterte optimale Gestaltung dieser Schlüsselprozesse mit der ebenfalls portfoliogestützten Ermittlung der vorhandenen Potenzialreserven.

Für die Umsetzung der strategischen Vorgaben auf der operativen Prozessebene findet die *Organisationsprozessdarstellung (OPD)* Anwendung. Ausgehend vom Prozessmodell erfolgt eine durchgängige Prozessanalyse, Modellierung und Dokumentation durchgängig über alle Hierarchieebenen innerhalb eines Organisationsebenenmodells, wobei die Eigenschaften des verwendeten Metamodells durch den durchgängigen, offenen und einfachen Gestaltungsansatz charakterisiert werden. Der Nutzen dieses Ansatzes unterstreicht auch noch einmal den Anspruch der Allgemeingültigkeit dieses Modells bei der Veränderung und Optimierung von Organisationen, Prozessen, Abläufen und Arbeitsplätzen, unabhängig von der Branche und Betriebsgröße.

Fazit

Über die beschriebene Vorgehensweise zur Umsetzung der Prozessorientierung innerhalb des ganzheitlichen

MITO-Modells als Ordnungsrahmen werden die zurzeit existierenden Einzeloptimierungen zu integrierten Organisations- und Prozesslösungen zusammengeführt, dieses immer unter dem Aspekt der Erfüllung der Marktanforderungen, Kundenwünsche und Mitarbeiterforderungen.

Für viele strategische und operative Prozessmanagementaufgaben lassen sich anhand des erläuterten MITO-Vorgehensmodells problembezogene Handlungsbedarfsanalysen durchführen.

Mitarbeiter-Zufriedenheitsportfolios, Kundenzufriedenheitsportfolios, Benchmarking-Portfolios oder Prozess- und Organisationsergebnisportfolios können einfach in die Gesamtbetrachtung integriert werden, um auf diese Weise einen ganzheitlichen Gestaltungsansatz umzusetzen.

jeder definierten Stelle innerhalb des Prozessablaufes. Ferner lassen sich Lösungsmöglichkeiten zu Schwerpunktproblemen aufzeigen und konkrete Maßnahmen empfehlen.

Die im MITO-Portfolio-Tool hinterlegten Methoden sollten im Team Anwendung finden.

Mit dem Werkzeug können zudem unterschiedliche betriebliche Umsetzungsstrategien wie Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Logistikmanagement oder Finanzmanagement prozessorientiert unterstützt werden. Die durchgängige Verknüpfung von MITO-Modell, -Tool, -Methoden und 600 Referenzbeispielen garantiert den Umsetzungs- bzw. Qualifizierungserfolg. Gleichzeitig führt die Anwendung dieses Modells zu einem organisationspezifischen Wissensspeicheraufbau und damit zur Umsetzung eines lernenden Unternehmens.

Literatur

- [1] Binner, H. F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 4. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2010
- [2] Binner, H. F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung – Managementleitfaden für die EFQM-Modell-Umsetzung, 1. Auflage, München: Carl Hanser-Verlag, 2005
- [3] Binner, H. F.: Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. 1. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2007
- [4] Binner, H. F.: Prozessmanagement von A bis Z – Erläuterungen und Vernetzung zeitgerechter Begriffe. 1. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2010

■ **VERFASSER**



Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner
Leiter der Prof. Binner Akademie, Hannover
Kontakt: info@pbaka.de