

Den theoretischer Ansatz für die ganzheitliche prozessorientierte Organisationsentwicklung und outputorientierte Unternehmenssteuerung liefert das MITO- Modell mit seinen vier Segmenten bzw. Teilsystemen „Management, Input, Transformation, Output“ als Ordnungs- und Erkenntnisrahmen, dass die unternehmensspezifischen Strategie-, Ziel-, Handlungs-, und Gestaltungsfelder

- Erfolgsorientierung (Managementbezogen)
- Mitarbeiterorientierung (Inputbezogen)
- Prozessorientierung (Transformationsbezogen)
- Kundenorientierung (Outputbezogen)

über ein kybernetisches Regelkreismodell im Sinne des PDCA (Plan, Do, Check, Act) -Verbesserungszyklus mit einander verknüpft und auf diese Weise das vernetzte Denken bei der Organisations- und Prozessanalyse, -gestaltung und -dokumentation durch Berücksichtigung vieler Einflussgrößen und Bewertungskriterien systemtechnisch unterstützt.

Die Betrachtung des Unternehmens über das MITO-Modell ermöglicht es, das Unternehmen selber mit seinen verschiedenen Teilsystemen sowie die Beziehung zwischen den Unternehmen und seiner Umwelt in einer vereinfachten aber dennoch ganzheitlichen Sichtweise abzubilden. Aus Sicht der Systemtheorie interessieren vor allen Dingen die Ziele, bzw. das Zielsystem eines Unternehmens sowie die Potenziale, Fähigkeiten und Erfolgsfaktoren, mit denen diese Ziele erreicht werden. Dazu soll diese Systemtheorie die Ursache/Wirkungszusammenhänge liefern.

Die systematische Vorgehensweise zur Umsetzung der strategischen und operativen Prozessmanagementaufgaben und -ziele auf der Grundlage einer unternehmensspezifischen Strategie- und Erfolgsfaktorenableitung orientiert sich an diesem ganzheitlichen MITO-Modell mit den in gezeigten Inhalten in den einzelnen 4 Segmenten:

- Managementsegment (Führungs- und Leitungsvorgaben)
- Inputsegment (Eingaben)
- Transformationssegment (Umsetzung)
- Outputsegment (Ausgaben) mit Rückkopplung zum Managementsegment,

die ebenfalls im Sinne eines kybernetischen Transformationsprozessregelkreises miteinander kommunizieren und mit den einleitend genannten Strategie-, Ziel- und Handlungsfeldern direkt verortet sind.

Wie bereits einleitend erläutert, baut MITO auf der Prozessdefinition der DIN EN ISO 9001 auf, d. h. dem ITO-Modell. Über das darauf gesetzte Managementsegment unterteilt in Führung (Vorgabe) und Leitung (Rückmeldung) ist der prozessorientierter Ansatz mit „Prozess entwickeln, planen, durchführen, kontrollieren und verbessern“ ebenfalls modellmäßig integriert (Abb. 2.1).

Gleichzeitig wird der zurzeit gültige Aufbau und die inhaltliche Struktur von Normen- und Regelwerken für Integrierte Managementsysteme (IMS) wie z. B. der DIN EN ISO 9001 über MITO abgebildet. Auch hier sind die vier Modellsegmente über den PDCA-Verbesserungszyklus miteinander verknüpft.

Entsprechend der Vorgaben der übergeordneten Management (Führungs- und Leitungssicht) lassen sich in Bezug auf die dazugehörigen Inputsicht (Eingaben), Transformationsicht (Umsetzung) sowie Outputsicht (Ausgaben) alle Ziele, Maßnahmen und Bewertungen miteinander in Beziehung setzen bzw. vernetzen. Bei der aus diesem Unternehmensmodell abgeleiteten Prozessdefinition nach der DIN EN ISO 9001 wird unter



Abb. 2.1 MITO-Modell-Gestaltungsinstrumentarium

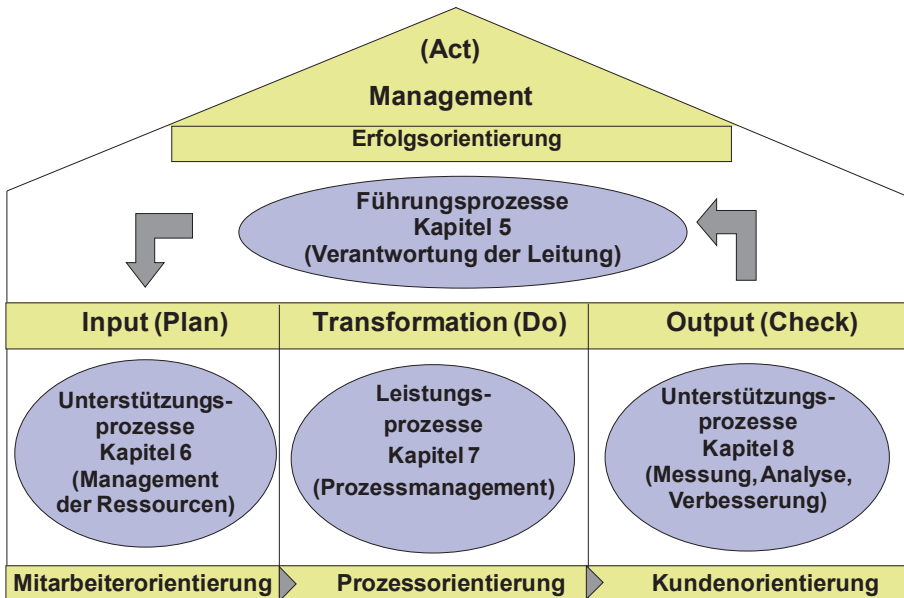


Abb. 2.2 MITO- bezogenes DIN EN ISO 9001-Prozessmodell

einem Prozess ein Bündel von Aktivitäten verstanden, für das ein oder mehrere Inputs für die Umwandlung (Transformation) von Ressourcen in Produkte oder Dienstleistungen nötig sind und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt. Wobei die Prozesszuordnung, wie in Abb. 2.2 gezeigt, wie folgt vorgenommen wird:

- Managementsegment: mit den zugeordneten Führungsprozessen
- Inputsegment: mit den zugeordneten vorgelagerten Infrastruktur- und Mitarbeiterprozessen
- Transformationssegment: mit den zugeordneten Kern- bzw. Leistungsprozessen
- Outputsegment: mit den zugeordneten nachgelagerten Verteilungs- und Prüfprozessen

Zusätzlich lassen sich neben den einleitend erwähnten Strategie-, Ziel- und Handlungsfeldern weitere unterschiedliche Gestaltungsthematiken über das MITO-Modell mit direkter Zuordnung zu den 4 MITO-Segmenten immer in der Reihenfolge „Management, Input, Transformation, Output“ verknüpfen, zum Beispiel:

- **BWL-bezogene Zuordnung**
Dispositive Sicht, Produktionsfaktorsicht, Faktorkombinationssicht, Produkt- und Dienstleistungssicht
- **Wertschöpfungsbezogene Zuordnung**
Marktsicht, Ressourcensicht, Wertschöpfungssicht und Kundensicht
- **Wissensbilanzbezogene Zuordnung**
Humankapitalsicht, Organisationskapitalsicht und Kundenkapitalsicht

- Strategieableitungsbezogene Zuordnung
Führungspotenzialsicht, Erfolgspotenzialsicht, Kernkompetenzsicht und Erfolgsfaktorsicht,
- Qualitätsbezogene Zuordnung
Führungsqualitätssicht, Strukturqualitätssicht, Prozessqualitätssicht und Ergebnisqualitätssicht
- PDCA- und RADAR-Modell-Zuordnung (s. Pkt. 2.3 und Pkt. 2.8)

2.1 TQM-Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder

Die den einzelnen MITO-Segmenten zugeordneten einleitend genannten aus Wettbewerbs- bzw. Total Quality Management-(TQM-) Sicht abzudeckenden vier Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder:

- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Prozessorientierung
- Erfolgsorientierung

besitzen folgende Inhalte:

2.1.1 Kundenorientierung

Die Globalisierung der Märkte und die Marktsättigung bewirken, dass die **Kundenorientierung** für das Unternehmen den höchsten Stellenwert erhält. Technologische Entwicklungen, insbesondere auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie führen dazu, dass es den Unternehmen immer leichter fällt, die Entwicklung weg vom Standard hin zur Individualität zu erfüllen. Damit steigt die Dynamik auf den Märkten durch schnelllebige Produkte und kurzfristige Modetrends weiter. Hinzu kommt, dass die Kostenvorteile uniformer Produkte bei der konventionellen Massenproduktion mit kleiner werdenden Losgrößen bei steigenden Variantenzahlen und kürzeren Produktlebenszyklen nicht mehr gegeben sind. Die Änderungs- und Anpassungskosten steigen überproportional. Produktionsstrukturen, die sich auf Verkäufermärkten als erfolgreich erwiesen haben, kehren sich bei Käufermärkten in Nachteile um.

Neben dem vorhandenen Anpassungsdruck mit der Notwendigkeit einer individuellen Kundenwunscherfüllung, kommt ein steigender Kostendruck durch die Gesetzgebung hinzu. Beispielsweise wird auf die Übernahme der Verantwortung für Recycling und Umweltschutz hingewiesen. Auch hier hat ein Veränderungsprozess von der konsumorientierten zum ökologieorientierten Verhalten der Menschen stattgefunden. Die Gesellschaft achtet sehr stark darauf, dass die Unternehmen ihre gebrauchten Produkte zurücknehmen, um sie in aufbereiteter Form den Nutzungskreislauf wieder zur Verfügung zu stellen. Re-

cyclingfunktion, Entsorgungsfähigkeit und Ressourcenschulung sind eine weitere wichtige Fähigkeit, die ein Unternehmen beherrschen muss.

Das steigende Umweltbewusstsein der Kunden muss von den Unternehmen gefördert werden, wobei damit durchaus nicht die Kundentreue gesichert wird, weil die Konsumenten immer stärker modeorientiert agieren und auf der Suche sind nach Produkten, die sich von der Konkurrenz abheben. Diese unbeständigen Kunden führen dazu, dass eine Vorhersage des Marktverhaltens immer schwieriger, wenn nicht gar unmöglich wird. Es kann nur noch das Unternehmen überleben, das über die Fähigkeit einer schnellen Anpassung an geänderte Marktverhältnisse verfügt. Die steigenden Ansprüche der Verbraucher bringen die Abkehr von der Massenproduktion standardisierter Produkte und die Zuwendung zum kundenbezogenen Individualprodukt. Dieser Wechsel ist wiederum eine Folge der Veränderungen im Wertbewusstsein der Gesellschaft.

2.1.2 Mitarbeiterorientierung

Der **Wertewandel** ist im persönlichen Bereich durch die Aufgabe der freiwilligen Selbstbeschränkung gekennzeichnet, dies verbunden mit Begriffen wie Pflichtbewusstsein, Leistungsbereitschaft, Arbeitsorientierung, Sparverhalten, Besitzdenken, Berufszentrierung bis zur Seinorientierung mit der individuellen Bedürfniserfüllung. Hierzu gehören die Begriffe wie Seinbewusstsein, Selbstentfaltung, Leistungsverzicht, Freizeitorientierung, Erlebnissenken und Familienzentrierung. Die Arbeit ist nicht mehr zentraler Mittelpunkt im Leben, sondern es ist das individuelle Ausleben der Wünsche und Vorstellungen in der Freizeit, dort durchaus mit einer hohen Leistungsbereitschaft verbunden. Vielleicht auch deshalb, weil die reizarme, monotone Arbeitswelt die Wünsche nach Bewährung und **Selbstentfaltung** nicht erfüllt.

Die Anpassungsfähigkeit wird durch den bereits genannten Wertewandel in der Gesellschaft mit konservativen, das heißt hierarchisch orientierten, Führungs- und Organisationsstrukturen nicht mehr möglich sein. Ein höheres Anspruchsdenken der Mitarbeiter in Bezug auf die Verbesserung der persönlichen Lebensqualität ist entstanden. Die Arbeit steht nicht mehr im Mittelpunkt des Seins, wichtiger ist für den Einzelnen in dieser Gesellschaft das Ausleben seiner individuellen Wünsche und Vorstellungen in der Freizeit. Dies berührt nicht allein das Kaufverhalten, sondern auch die Einstellung zum Arbeitsplatz. Gefordert werden Machtteilung, Kooperation, Offenheit und das Zulassen von Kreativitätsspielräumen. Autorität, Kästchendenken, Statuspflege und Funktionseinengung werden nicht mehr ohne weiteres akzeptiert. Mitarbeiterorientierung ist das Schlüsselwort, durch das diese veränderte Lebenseinstellung erfolgreich kompensiert werden kann. Die Vorgesetzten im Unternehmen müssen sich auf die neuen Ansprüche der Mitarbeiter einstellen. Die Arbeitsinhalte und Aufgabenstellungen müssen so interessant und abwechslungsreich gestaltet werden, dass sie ein hohes Maß an Motivation und Zufriedenheit gewährleisten. Selbstmanagement, Selbstverantwortung und Selbstcontrolling sind Eigenschaften, die die Mitarbeiter erhalten müssen, um einmal den gesellschaftlichen Wertewandel zu unterstützen und zum anderen um erfolgreich auf Marktveränderungen zu reagieren.

2.1.3 Prozessorientierung

Kunden- und Mitarbeiterorientierung ist mit alten, das heißt hierarchieorientierten Führungs- und Organisationsstrukturen nicht möglich. Deshalb ist mit dieser Entwicklung auch ein neu entwickeltes **Führungsverständnis** verbunden. Machtwillen, Autorität, Kästchendenken, Statuspflege, Funktionsabgrenzung und Mitarbeiterneinigung stehen im starken Widerspruch zum individuellen Trend mit Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen. Machtteilung, Kooperation, Teamorganisation, Gruppenvertretung, Offenheit und das Zulassen von Kreativitätsspielräumen sind die Anforderungen, die heute an das Management gestellt werden. Die Realisierung dieser Forderung führt notwendigerweise zu einem Arbeitsausführungswandel. Nicht mehr die **tayloristische Arbeitsorganisation** und der damit verbundenen Funktions- und Arbeitsteilung zum Zwecke der Produktivitätssteigerung durch Spezialisierung mit ihren dabei häufig sinnentleerenden und anspruchslosen Tätigkeiten sowie einer auf Kontrolle basierenden Führungskultur stehen zur Diskussion, sondern flexible, dezentrale Organisationseinheiten, die durch die Erfüllung der Funktionsintegration und Selbstregulation mehr Entscheidung, mehr Verantwortung und den Abbau von monotonen Arbeitsabläufen beinhalten, sich gleichzeitig schnell geänderten Marktsituationen anpassen können, um der Konkurrenz Paroli zu bieten. **Prozessorientierung** ist der Ansatz zur Neugestaltung der Arbeitsinhalte und -abläufe.

2.1.4 Erfolgsorientierung

Das optimale Zusammenwirken der drei erläuterten Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder

- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Prozessorientierung

in Verbindung mit einer klaren Visions-, Strategie- und Unternehmenszielvorgaben führt dann im vierten Handlungsfeld „**Erfolgsorientierung**“ zum angestrebten Wettbewerbserfolg, wenn die in Abb. 2.3 genannten Ansatzpunkte realisiert, d. h. die Hausaufgaben von allen Beteiligten im jedem Entscheidungs- und Handlungsfeld erledigt werden.

Allerdings ist die entscheidende Voraussetzung, dass das Management das 2. Paradigma der Organisationsentwicklung, d. h. die Prozessorientierung auch verstanden und verinnerlicht hat. Das ist nach den Ergebnissen der gfo-Studie 2013 zum Stand der Durchdringung der Prozessorganisation nicht der Fall.

Das Hauptergebnis der gfo-Studie lautet, dass die Prozessorganisation in der obersten Führungsebene nicht praktiziert wird. Funktionsorientierte Organisationsstrukturen dominieren, die Prozessgestaltung wird auf die unteren Führungsebenen delegiert. Der wichtigste Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Prozessorientierung fehlt, d. h. die notwendige Vorbildfunktion durch das Management ist nicht vorhanden. Verbundenheit und

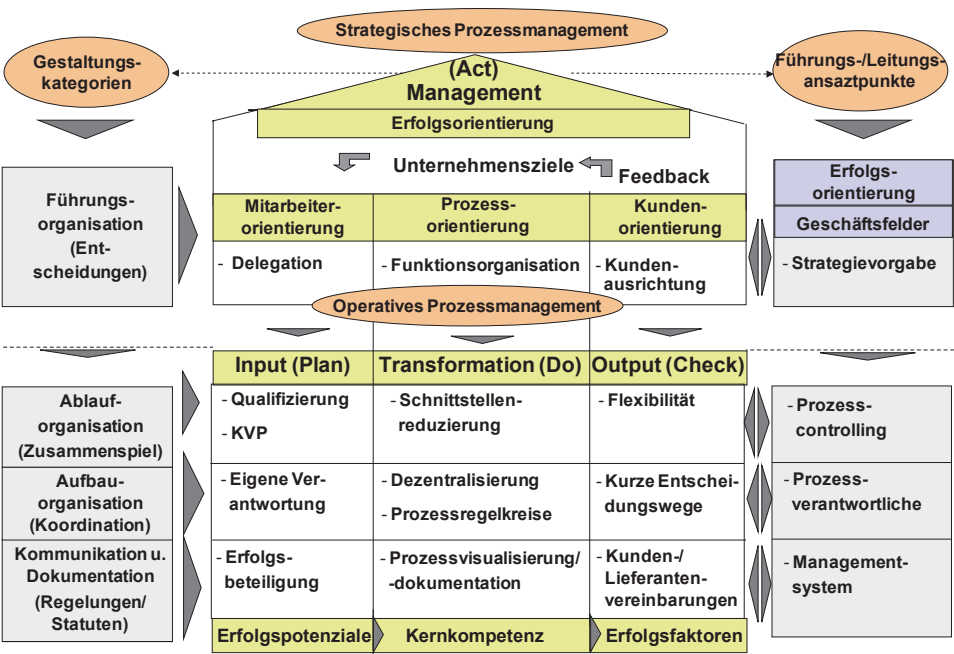


Abb. 2.3 MITO- bezogene Ansatzpunkte zur prozessorientierten Organisationsgestaltung

Vertrauen zwischen den Beteiligten können aufgrund des nicht vorhandenen zentralen BPM-Führungsinstrumentes und der fehlenden hierarchischen Durchgängigkeit der Prozessorganisation nicht entstehen.

In dem im Carl Hanser-Verlag – vom selben Autor – erschienenen „Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation“, 3. Auflage 2008, 1041 Seiten, ISBN 3-446-22703-2 werden ausführlich die Ansatzpunkte innerhalb dieser Strategie-, Ziel-, Entscheidungs- und Handlungsfelder erläutert, wie sie nachfolgend in Abb. 2.3 in Bezug auf die Führungsorganisation, Ablauforganisation, Aufbauorganisation und Kommunikation/Dokumentation stichwortartig genannt sind.

2.2 MITO-Gestaltungskategorien

Die später in Kap. 5 erläuterten Anwendungsbeispiele und Problemlösungsansätze – hier in der vorgenommenen Reihenfolge den nachfolgend beschriebenen Gestaltungskategorien zugeordnet – orientieren sich ebenfalls an den MITO-Modell-Strukturen mit den dort zugeordneten Strategie-, Ziel- und Handlungsfeldern.

In Abb. 2.3 sind innerhalb der vier MITO-Modellsegmente „Management, Input, Transformation, Output“ die vier Gestaltungskategorien

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

mit den jeweiligen Gestaltungsinhalten bzw. -aufgaben dargestellt. Die Gestaltungskategorie „Führungsorganisation“ deckt dabei das strategische Prozessmanagement, die übrigen drei Gestaltungskategorien mit Ablauf-, Aufbauorganisation und Dokumentation das operative Prozessmanagement ab.

Zusätzlich sind innerhalb des strategischen Prozessmanagements den vier MITO-Segmenten die vier unter Punkt. 2.1 erläuterten Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder „Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung, Kundenorientierung und Erfolgsorientierung“ mit ihren Hauptansatzpunkten zugeordnet.

Für die Gestaltungskategorie „Führungsorganisation“ mit dem Handlungsfeld „Erfolgsorientierung“ ist das Management zuständig. Für das hergestellte Produkt bzw. die Dienstleistung ist das dazugehörige Geschäftsfeld mit der darin enthaltenen Kundenzielgruppe auszuwählen. Über Stärken/Schwächenanalysen werden die internen Fähigkeiten des Unternehmens bewertet. Die MITO-gestützte Chancen/Risiko-Analyse zeigt auf den Markt bezogen wie das Unternehmen agieren muss, um die Erfolgsfaktoren für den Geschäftserfolg zu aktivieren. Aus den Erkenntnissen der Stärken/Schwächen- und Chancen Risiko-Analysen lassen sich Ansatzpunkte für die Strategievorgabe ableiten.

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.

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.

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

In gleicher Weise sind jetzt bezogen auf das operative Prozessmanagement für die Gestaltungskategorien „Ablauforganisation, Aufbauorganisation, Kommunikation und Dokumentation“ die jeweiligen Ansatzpunkte innerhalb der Handlungsfelder gezeigt, dies immer in Verknüpfung mit den 4 Segmenten des MITO-Modells. Damit wird es gleichzeitig möglich, den Verbesserungszyklus von Deming das heißt den PDCA-(Plan, Do, Check, Act)-Regelkreis abzubilden. Auf diese Weise wird das vernetzte Denken für die optimale Entscheidungsfindung unterstützt. Soziale, ökonomische, ökologische, finanzielle und weitere Anforderungs- bzw. Gestaltungsaspekte können dabei gleichermaßen berücksichtigt werden.

2.3 MITO-Modell-Skalierung

Die im MITO-Modell prozessbezogenen Ordnungs- und Anwendungsstrukturen mit dem darin enthaltenen PDCA- Kreislauf lassen sich wie Abb. 2.4 zeigt, gleichermaßen aus Makro- und Mikrosystemsicht verwenden. Die hierarchische Skalierung bezieht sich auf die drei Ebenen

- Unternehmensbezogene MITO -Modell- Anwendung
- Prozessbezogene MITO- Modell- Anwendung
- Arbeitsplatzbezogene MITO- Modell- Anwendung

Weiter lassen sich die MITO-Modellstrukturen u. a. auch je Segment sowie für die Strukturierung von Integrierten Managementsystemen (IMS) verwenden.

Bei der unternehmensbezogenen MITO-Modell-Anwendung – wie Abb. 2.4 zeigt – findet das MITO-Modell übergeordnet für das gesamte Unternehmen als Bezugsrahmen für die 4 verknüpften Handlungsfelder einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung und outputorientierten Unternehmenssteuerung Anwendung. Innerhalb jedes Segmentes befinden sich die zugeordnete Management-, Kern- sowie vor- und nachgelagerte Unterstützungsprozesse. Sie bilden zusammen das organisationsspezifische Prozessmodell.

Die MITO-Modellprinzipien für die Produkt-oder Dienstleistungserstellung mit dem darin enthaltenen PDCA-Kreislauf bei der Analyse, Diagnose, Durchführung und Bewertung gelten:

- 1). Übergeordnet für das gesamte Unternehmen als Ordnungs- und Bezugsrahmen für verknüpfte Handlungsfelder einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung und Output-Unternehmenssteuerung zur nachhaltigen Wettbewerbssicherung.

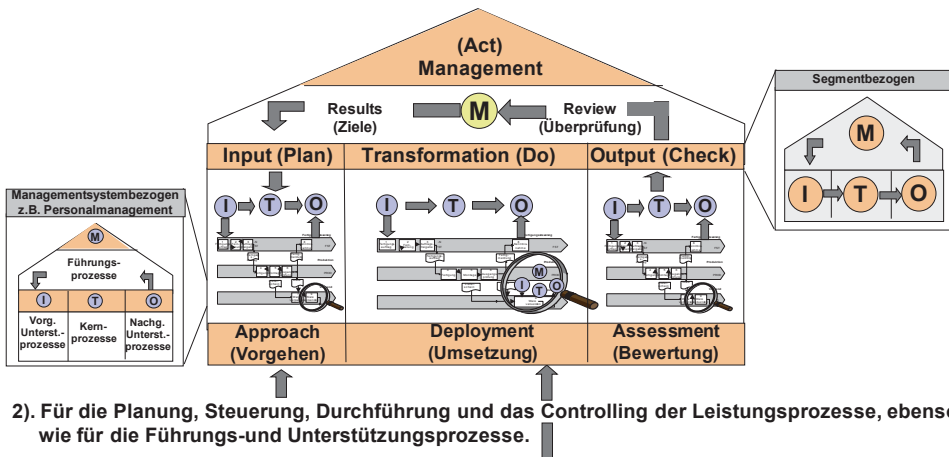


Abb. 2.4 Skalierte MITO-Modellanwendung

Jedes einzelne dieser Prozesse für sich ist ebenfalls nach dem MITO-Modell zu strukturieren. Dies in Bezug auf die Ziele, sowie die Planung, Steuerung, Durchführung und dem Controlling.

Eine Detaillierungsebene tiefer ist auch für jede einzelne Prozessfunktion bzw. bei jedem Arbeitsplatz innerhalb des betrachteten Prozesses das MITO-Modell zur Strukturierung der Anforderung und Aufgaben einsetzbar.

In jeder MITO-Betrachtungsebene ist immer auch die bei den Anwendungsbeispielen in Kap. 5 noch ausführlich behandelte EFQM-RADAR (Result, Approach, Deployment, Assessment, Review)-Bewertungsschema mit anwendbar.

Die RADAR Logik besagt, dass eine Organisation Folgendes tun muss:

- Die Ergebnisse (Results) planen, die sie mit ihrem Politik- und Strategieprozess erzielen möchten (Managementsegment)
- Eine Reihe von fundierten Vorgehensweisen (Approach) planen und erarbeiten, um die geplanten Ergebnisse zu erzielen (Inputsegment)
- Die Vorgehensweisen auf systematische Art und Weise umsetzen (Deployment), um deren vollständige Einführung zu gewährleisten (Transformationssegment)
- Die Vorgehensweisen bewerten und überprüfen (Assessment) im (Outputsegment)
- Den Abschluss bilden die Management-Reviews im Leitungssegment mit den Anstößen zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP)+ –

Diese fünf Schritte lassen sich ebenfalls 1:1 dem MITO-Modell zuordnen.

2.4 MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen für Methoden-Tool-Anwendungen

Das MITO-Modell dient mit seinen fünf MITO-Modell-Segmenten als Bezugs- und Ordnungsrahmen für die Analyse und Diagnose vieler Aufgabenstellungen im Rahmen der prozessorientierter Organisationsentwicklung.

Aus ganzheitlicher Sicht werden beispielsweise bei einer Anforderungsanalyse – wie in Abb. 2.5 gezeigt – alle relevanten Anforderungsarten innerhalb der o. g. fünf MITO-Modell-Segmente systematisch in der MITO-Portfoliomatrix erfasst und anschließend über das MITO-Methoden-Tool, beispielsweise hinsichtlich der Bewertungsvariante (BV1) mit den Bewertungsdimensionen „Änderungsgrad/Tragweite“ oder Bewertungsvariante (BV2) mit den Bewertungsdimensionen „Bedeutung/Machbarkeit“ bewertet. Hieraus ergibt sich der Handlungsbedarf für die weiteren Anforderungsanalysen mit Ziel- und Maßnahmenableitungen.

Auch die weiteren Problemstellungen können entsprechend der MITO-Modell-Segmente über die Portfoliomatrix ganzheitlich strukturiert werden. Der Anwender kann anhand der MITO-Modell-Strukturen transparent überprüfen, ob er alle erforderlichen Bewertungskriterien bzw. Variablen der jeweiligen Problemstellung vollständig erfasst und in der MITO-Portfoliomatrix hinterlegt hat.

Methoden-Baukasten für ganzheitliches
Prozessmanagement
Systematische Problemlösungen zur
Organisationsentwicklung und -gestaltung
Binner, H.F.
2016, XIV, 246 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-08408-0