

Organisationsspezifische Katalyse mit den MITO-Methoden-Tool

- MITO-Modell als Katalysator für eine ganzheitliche Prozessoptimierung -

**PROF. BINNER
AKADEMIE**

www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1 Einleitung

Die Erkenntnisse aus der aktuellen Anwendung des MITO-Methoden-Tools in einer ganzen Anzahl von kleinen, mittleren und großen Unternehmen in verschiedenen Branchen hat zu einem neuen strukturierten PBAKA-Prozesscoach-Optimierungsansatz mit der Bündelung einer ganzen Anzahl von integrierten Prozessanalyse- und Verbesserungsansätzen geführt, der hier als organisatorische Katalyse nach dem nachfolgend erläuterten holistischen Prinzip bezeichnet wird. Den Anwendern wird es dadurch ermöglicht, sehr intensiv und schnell aus unterschiedlichen Sichten zu hervorragenden Prozessergebnissen zu kommen und dabei den Paradigmenwechsel von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung zu verinnerlichen.

MITO als ganzheitliches Modell für die prozessorientierte Organisationsentwicklung und outputorientierte Unternehmenssteuerung leitet sich in seiner Bezeichnung „**Management, Input, Transformation und Output**“ im Wesentlichen aus dem seit langen bekannten Transformationsprozessmodell und der daraus resultierenden Prozessdefinition nach der DIN EN ISO 9001 ab, hier als Interpretationssicht Nr 1 bezeichnet. Hiernach wird unter einen Prozess eine Bündelung von Aktivitäten verstanden, für die 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 (Output). Dies immer auf der Grundlage von vorgegebenen Prozessstrategien und Prozesszielen, für die das Management zuständig ist. Ebenso wie das abschließende Review - ebenfalls im Managementsegment - dass die Erfüllung der vorgegebenen Zielvorgaben überprüft.

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

2 MITO-Modell-Anwendung bei der organisationspezifischen Katalyse

In Anlehnung an chemische Prozesse findet dabei das MITO-Modell Anwendung bei der organisationspezifischen Katalyse, d.h. der Beschleunigung oder Lenkung organisatorischer Prozessabläufe unter Beteiligung miteinander kommunizierender Modelle und Managementkonzepte, sogenannter Katalysatoren, die sich bei diesem Prozess nicht aufbrauchen, sondern die Anleitung für die Konzeptumsetzung vorgeben.

Die systematische Vorgehensweise bei der Katalyse zur Umsetzung der strategischen und operativen Prozessmanagementziele auf der Grundlage einer unternehmensspezifischen Strategie- und Erfolgsfaktorenableitung orientiert sich an diesem ganzheitlichen MITO - Modell mit den in Abbildung 1 gezeigten Konzeptinhalten in den einzelnen 4 Segmenten, die im Sinne eines kybernetischen Transformationsprozessregelkreises mit einander in Verbindung stehen:

- Managementsegment (Führungsvorgaben)
- Inputsegment (Eingaben)
- Transformationssegment (Umsetzung)
- Outputsegment (Ausgaben) mit Rückkopplung zum Managementsegment (Review)

Die unternehmerische Wertschöpfung wird durch die MITO-gestützte Katalyse wesentlich verbessert, weil die in Abbildung 1 gezeigten aktuellen Managementkonzepte und Gestaltungssichten sich aus systemischer Sicht in die MITO-Modell-Betrachtung integrieren lassen und dabei große Synergien erzeugen. Entsprechend des Anspruches Aristoteles „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ wird dieses Zusammenwirken der Modelle auch als Holismus bezeichnet.

Insgesamt sind in Abbildung 1 acht unterschiedliche in der Literatur bekannte Managementkonzepte und Modellinterpretations- und Katalysatorsichten den MITO-Modell-Strukturen zugeordnet. Die als Nr. 1 gekennzeichnete Prozessdefinitionssicht wurde bereits einleitend erläutert.

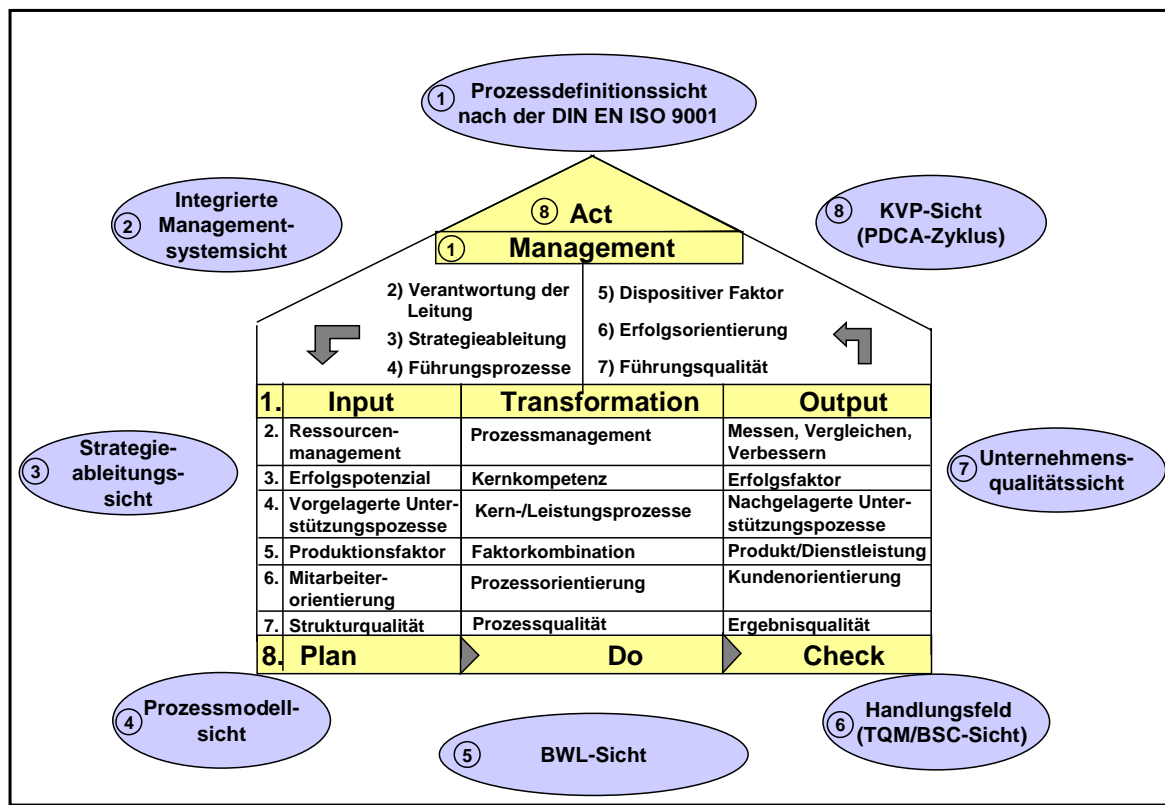


Abbildung 1: 8 MITO-Modell-Interpretations- und Katalysatorsichten

Die Integrierte Managementsystemsicht als Modell Nr. 2 bezieht sich auf die Implementierung von Managementsystem. Das MITO-Modell bildet mit seinen vier Segmenten: Management, Input, 3. Transformation, 4. Output sehr exakt die Struktur und Inhalte aller gängigen Integrierten Managementsystemen (IMS) wie z.B. der DIN EN ISO 9001 ab und verknüpft die vier ISO-Kapitel im Sinne des unter Pkt. 8 erläuterten PDCA-Zyklus. Kapitel 5 „Verantwortung der Leitung“ ist dem Management-Segment zugeordnet, Kapitel 6 „Ressourcen-Management“ dem Input-Segment, Kapitel 7 „Prozessmanagement“ dem Transformations-Segment und Kapitel 8 „Messen, Vergleichen, Verbessern“ dem Output-Segment.

Zur Formulierung der übergeordneten Unternehmensziele aus den Ergebnissen der **Strategieableitung** über die Erfolgspotenzial- und -faktoranalyse bietet MITO aus Strategieableitungssicht Nr. 3 eine gute Hilfestellung, weil es die Ursachen/Wirkungsbeziehungen im Bezug auf Chancen/Risiken (Outputseitig) und Stärken/Schwächen (Inputseitig) bei der Überprüfung der Zielzusammenhänge aus prozessorientierter Sicht erklärt. Die Erfolgspotenziale sind inputseitig zusammen mit den kernkompetenzumsetzenden Kernprozessen die Ursachen für den nachhaltigen Wettbewerbserfolg als Ergebniswirkung beim Kunden. Erfolgspotenziale werden auch als Prozesswerttreiber bezeichnet. Hierunter werden alle Fähigkeiten, Maßnahmen, Aktivitäten und Ressourcen verstanden, welche die Prozesskompetenz des Unternehmens erhalten bzw. erhöhen. Diese Prozesswerttreiber in Form der eingesetzten Ressourcen bzw. Produktionsfaktoren (Erfolgspotenzialsicht) müssen entsprechend den Marktanforderungen (Erfolgsfaktorsicht) optimal innerhalb der Wertschöpfungskette, das heißt beim Transformationsprozess mit der vorhandenen Kernkompetenzen (Kompetenzsicht) kombiniert werden, um Gewinne zu erwirtschaften und Arbeitsplätze zu sichern. Es dürfen also keine Ressourcen für Leistungen in nicht attraktiven Märkten oder Kundenzielgruppen eingesetzt werden.

In gleicher Weise lässt sich unter Sicht Nr 4 auch das organisationspezifische Prozessmodell in der MITO-Struktur abbilden. Im Management-Segment befinden sich die Führungsprozesse, im Input-Segment die vorgelagerten Unterstützungsprozesse, im Transformations-Segment die Leistungs- bzw. Kernprozesse sowie im Output-Segment die nachgelagerten Prüf- und Bewertungsprozesse.

Das prozessorganisationsspezifische Prozessmodell stellt den Kern die Struktur des QM-Handbuchs dar. Hier sind alle qualitätsrelevanten Prozesse genannt, die auch in der QM-Dokumentation visualisiert und mit Arbeits –und Verfahrensbeschreibungen hinterlegt sind.

Der Unternehmenszweck bezieht sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht Nr. 5 auf die Erstellung einer definierten Produkt- oder Dienstleistungserstellung für eine bestimmte Kundenzielgruppe. Über das Erreichen dieser Zielgruppe wird das Unternehmensoberziel, das heißt Gewinne zu erwirtschaften, erreicht. Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin, beschäftigt sich mit dem Leistungserstellungsprozess, der sich aus einer Kombination der drei Produktionsfaktoren

- menschliche Arbeit
- Betrieb
- Werkstoffe

mit dem dispositiven Faktor zusammensetzt. Aus betriebswirtschaftlicher Ordnungssicht setzt sich deshalb der MITO-Transformationsprozess in Punkt 5 aus dem dispositiven Faktor im Management und den Produktionsfaktoren (Input) mit Faktorkombination (Transformation) und der Produkt/Dienstleistungsbereitstellung (Output) zusammen. Dieser so strukturierte betriebswirtschaftliche Ordnungsrahmen soll aus Transformationsprozesssicht den potenzialbezogenen Input in den erfolgsfaktororientierten Output umwandeln, auf diese Weise eine optimale unternehmerische Leistungserbringung unter Einhaltung der ökonomischen und gesetzlichen Restriktionen sicherstellen.

Die zwingend von der Unternehmensleitung in Punkt 6 zu besetzenden Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder – differenziert nach Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess- sowie Erfolgsorientierung – lassen sich ebenfalls über das MITO-Modell interpretieren. Die Unternehmenszielerreichung wird von dem optimalen Zusammenwirken der einzelnen Handlungsfelder in der Zielerreichung wesentlich beeinflusst. Eine integrierte IT-Architektur muss für eine durchgängige Kommunikation und für die Bereitstellung aller benötigten Informationen bei der Produkt- und Dienstleistungserzeugung garantieren. Wobei aus kundenorientierter Perspektive die Verbesserung der Marktposition auf Grund der wissensbasierten Produkt- und Dienstleistungserstellung im Vordergrund steht. Die Mitarbeiterperspektive stärkt die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale im Unternehmen. Die Prozessperspektive setzt die Prozessoptimierung in den Fokus. Bei der Finanz- bzw. Erfolgsperspektive geht es im Wesentlichen um die Erhöhung der Finanzkraft zur Wettbewerbsstärkung. Nach diesen 4 Perspektiven richtet sich auch die Entwicklung eines Balance Scorecard-Konzeptes aus.

Der hier nicht näher erläuterte Wertschöpfungskettenansatz, bei dem die Ressourcen-, Kernkompetenz und Marktsicht miteinander in Beziehung gesetzt wird, steht in enger Beziehung zur Unternehmensqualitätssicht. Hauptziel des Wertschöpfungsketten- bzw. Prozessmanagement aus Unternehmensqualitätssicht in Punkt 7 ist, dass alle Transaktionen in den Leistungs- bzw. Schlüsselprozessen, die für die Produkt- und Dienstleistungserstellung notwendig sind, bereits beim ersten Mal vollständig und fehlerfrei durchgeführt werden, damit keine zusätzlichen Prozesskosten bzw. Qualitätsabweichungskosten und somit Verschwendungen entstehen und alle Beziehungen harmonisch und erfolgreich verlaufen. Dies gilt auch für die Management- und Unterstützungsprozesse. Deshalb ist ein Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001 einzuführen, dass diese Zielerreichung der fehlerfreien Transaktionsdurchführung und Beziehungspflege ermöglicht. Die Erbringung der Produkte oder Dienstleistungen innerhalb der unternehmensspezifischen Prozesse mit der dafür notwendigen Prozessqualität erfolgt durch die bereitgestellten Ressourcen, hier also durch den Input von Personen, Informationen, Technik und Mitarbeitern. Aus Qualitätssicht ist hiermit die Strukturqualität angesprochen. Diese Strukturqualität wird wesentlich durch die vorhandene Ausstattung, das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter und noch andere Faktoren mit der dahinter stehenden Infrastruktur geprägt. Damit sind gleichzeitig die Qualitätsstandards für die Strukturqualität genannt, an denen sich Kunden bei der Auswahl und Beurteilung der unternehmerischen Produkte und Dienstleistungen im Vorfeld und im Nachhinein orientieren. Die Prozessqualität bezieht sich auf die wirtschaftliche, sichere und fehlerfreie Durchführung des Transformationsprozesses von Input zu Output. Hier ist die Führungsqualität in Bezug auf umfassende Ziele- und Maßnahmenvorgaben gefordert. Die Ergebnisqualität als Output zeigt sich anschließend in der erfolgreichen und fachgerechten Ausführung der Dienstleistung, der Termintreue oder einfach auch in der Zuverlässigkeit sowie weiteren Qualitätsindikatoren.

Übergreifend für alle bisher erläuterten Managementkonzepte mit den dazugehörigen Interpretations- bzw. Katalysatorsichten liegt für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse innerhalb des unternehmensspezifischen Geschäftsprozessmodells aber auch in allen Subprozessen der einzelnen Managementsysteme als durchgängiges Verbesserungsprinzip der als Nr. 8 bezeichnete regelkreisbezogene „Plan, Do, Check, Act (PDCA)“-Zyklus mit den Tätigkeiten „Planen, Umsetzen, Prüfen und Verbessern“ zugrunde. Auch hier gibt es eine eindeutige Zuordnung zu dem MITO-Modell-Segment und damit auch zur DIN EN ISO 9001-Struktur. Entsprechend der RADAR-Logik des EFQM-Modells wird im Managementsegment hierbei noch eine Unterscheidung in Act 1 (Result) und Act 2 (Review)

getroffen. Das bedeutet im Bezug auf die in Abbildung 1 genannten einzelnen 5 Verbesserungs-Zyklusphasen:

1.) Handeln (Act 1) im MITO-Managementsegment

Das Management nimmt seine Führungsfunktion wahr und gibt mit der notwendigen Führungsqualität die Unternehmenszielsetzungen vor, damit die Mitarbeiter oder Teams zum Erreichen dieser Zielvorgaben angestoßen und entsprechend geführt werden (Kapitel 5) der DIN EN ISO 9001.

2.) Planen (Plan) im MITO-Inputsegment

Als Erstes sind die Prozesse festzulegen, die zum Erreichen der Ziele und Ergebnisse notwendig sind. Hierbei sind die Prozesse gemeint, die zu den Ergebnissen führen, die mit den Anforderungen der Kunden und der Politik der Organisation übereinstimmen (entsprechend dem Kapitel 6 der DIN EN ISO 9001). Weiter sind die dafür notwendigen Infrastrukturen mit der dazu gehörenden Strukturqualität zu schaffen (Kapitel 6).

3.) Durchführen (Do) im MITO-Transformationssegment

Umsetzen der Prozesse des Unternehmensprozessmodells oder aus dem jeweiligen spezifischen Managementsystem entsprechend der Managementpolitik nach Plan mit der notwendigen Prozessqualität (Kapitel 7).

4.) Prüfen (Check) im MITO-Outputsegment

Die Ergebnisse der durchgeführten Prozesse mit den hergestellten Produkten sind zu messen und zu überwachen – dies auf der Grundlage bzw. in Übereinstimmung mit der vorgegebenen Qualitätspolitik, des Leitbildes, der Ziele und Anforderungen an das Produkt. Die Prüfergebnisse bzw. die Ergebnisqualität werden den Verantwortlichen berichtet (Kapitel 8)

5.) Handeln / Verbessern (Act 2) wieder im MITO-Managementsegment

Die Rückmeldung (Feedback) der Zielergebnisse an das Management zeigt den Handlungsbedarf auf. Hier schließt sich der Regelkreis und beginnt von vorne. Es sind Maßnahmen zu ergreifen, um die Prozessleistung und damit das Prozessmanagement ständig zu verbessern (Kapitel 5 der DIN EN ISO 9001)

3 MITO-Methoden-Tool-Beschreibung

Die Umsetzung dieser Managementkonzepte erfolgt mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools. Beim MITO-Methoden-Tool handelt es sich um eine MS-Office-Anwendung, in der eine ganze Anzahl von - in der Literatur als japanische Managementmethoden bezeichneten - Problemlösungswerkzeugen miteinander über den MITO-Modell-Ordnungs- und Anwendungsrahmen im PDCA-Regelkreissinn verknüpft sind. Enthalten in der Toolfunktionalität sind verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme und -bäume, erweiterte Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA- sowie Reifegradbewertungsmodelle. Im Mittelpunkt steht die Methodenkompetenz-Bereitstellung und -Vermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenzchecklisten, -Portfolios und -Prozessen. Weiter bildet das MITO-Methoden-Tool auch unterschiedlichste bereits vorhandene oder auch noch selbst zu entwickelnde Evaluierungs-, Assessments- und Selbstbewertungsmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Integriert sind Quick Check - Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben - und Problemstellungen Kennzeichnend ist dabei die integrierte zweidimensionale Verwendung vieler bisher eindimensionaler eingesetzter Qualitäts- und Managementmethoden. Auf diese Weise wird ein übergreifender mehrdimensionaler Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungskreislauf abgebildet.

4 Zusammenfassung

Das hier verwendete kybernetische Transformationsprozessmodell (MITO) als gedankliches Strukturmodell für die Verknüpfung einer ganzen Anzahl aktueller Managementkonzepte und Modelle bei der Durchführung einer organisatorischen Katalyse ermöglicht ganzheitliches Denken und Handeln bei der Strategie-, Organisationsentwicklung und outputorientierten Unternehmenssteuerung. Diese Katalyse dient der Planung, Steuerung und Verbesserung der Wertschöpfungskette und zukünftiger Aktivitäten. Zu jeder der 8 erläuterten Gestaltungssichten bzw. Konzepte mit den dazugehörigen Betrachtungsschwerpunkten in den einzelnen MITO-Modellsegmenten gibt es Referenz-Checklisten, mit

der der jeweilige Sachverhalt über das MITO-Modell-Tool schnell und eindeutig analysiert, diagnostiziert, therapiert und evaluiert werden kann.

Zur Ergänzung der Methodenkompetenz wird im MITO-Methoden-Tool auch die Fachkompetenz durch Hinterlegen der Regelwerks- und Reifegradmodellstrukturen im MITO-Methoden-Tool wesentlich unterstützt wird. Durch den systematischen Einsatz des MITO-Methoden-Tools mit der Dokumentation der Ergebnisse werden Anforderungen in Regelwerken und Normen in Bezug auf die Darstellung von Leitlinien, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen erfüllt. Dies ist ein zusätzlicher Nutzen neben der Handlungsbedarfsermittlung und Umsetzung vieler organisatorischer Fragestellungen.

5 Literaturhinweise

Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 4. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2010. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. REFA-Bestell-Nr. 280052. 1041 Seiten. ISBN 3-446-22703-2.

Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2007. 896 Seiten. ISBN 978-3-446-41377-1

Managementleitfaden „Auf dem Weg zur Spitzenleistung“, 1. Auflage, Carl Hanser-Verlag, München Wien. November 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267. ISBN 3-446-40481-3

Prozessmanagement von A bis Z, 1. Auflage, März 2010, Carl Hanser Verlag München, 526 Seiten. ISBN 978-3-446-42303-9

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE

Schützenallee 1, 30519 Hannover,
Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-999,
eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de

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