



Das MITO-Modell und das Prozessebenen-Modell lassen sich zu einem ganzheitlichen MITO-Businessmodellansatz miteinander verknüpfen, um auf diese Weise eine durchgängige und umfassende Sicht auf die notwendigen 5 Handlungsfelder bei der prozessorientierten Organisationsentwicklung und -gestaltung zusammen mit einer hierarchischen Strukturvorgabe zu erhalten. Wie in Abbildung 1 gezeigt, sind die Ziel- und Handlungsfelder den einzelnen MITO-Modell-Segmenten in folgender Form zugeordnet:

- Im Führungssegment die Erfolgsorientierung mit den Erfolgs-Soll-Kennzahlen
- Im Inputsegment die Mitarbeiterorientierung mit den Mitarbeiter-Soll-Kennzahlen
- Im Transformationssegment die Prozessorientierung mit den Prozess-Soll-Ist-Kennzahlen
- Im Outputsegment die Kundenorientierung mit den Kunden-Soll-Ist-Kennzahlen
- Im Leitungssegment die Finanzorientierung mit den Finanz-Soll-Ist-Kennzahlen-Vergleich

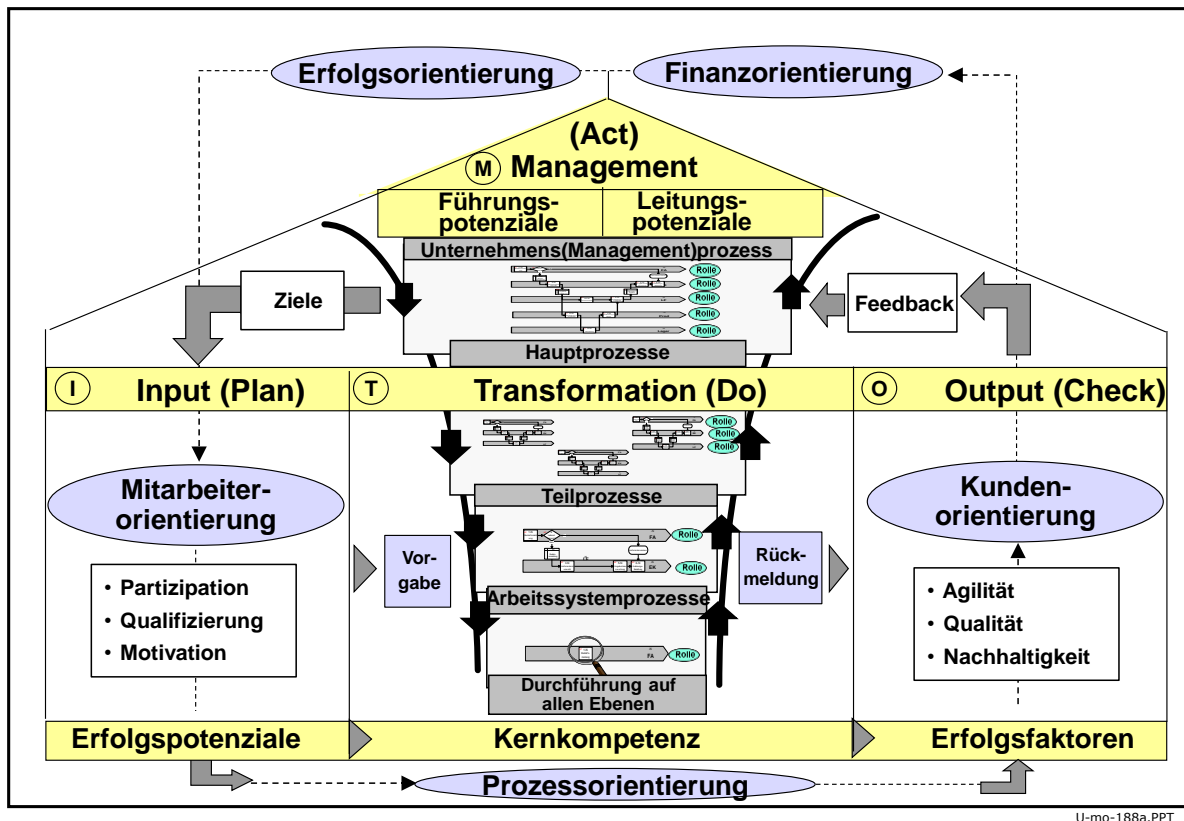


Abbildung 1: Vernetzte MITO- und Prozessebenenmodell-Handlungsfeldarstellung

Im Führungssegment geht es bei der Erfolgsorientierung um die Vorgabe von Missionen, Visionen, Leitbild, Strategie und Zielen über alle vorhandenen Prozesshierarchieebenen, ausgehend vom End-to-End-Prozess auf der Managementebene bis hin zum Prozessschritt, d. h. den einzelnen Arbeitsplatz auf der Shopfloor-Ebene. Das Management muss hierbei mit seiner Vorbildfunktion die Mitarbeiter so führen, dass sie qualifiziert und motiviert in ihren vorgegebenen Handlungsspielräumen im Team mit den Kollegen ihre Arbeit selbst organisiert erledigen. Damit ist auch bereits im MITO-Inputsegment die Mitarbeiterorientierung angesprochen. Hier gilt es bei der Aktivierung der Erfolgspotentiale, die Stärken zu betonen und die Schwächen zu eliminieren. Im Transformationssegment steht bei der Erzeugung der Produkt- oder Dienstleistung die Prozessorientierung im Fokus, d. h. die Wertschöpfungsprozesse müssen fehler- und verschwendungsfrei organisiert werden, damit im Outputsegment mit dem dort zugeordneten

Handlungsfeld Kundenorientierung der Kundennutzen erreicht und der Kunde sehr zufrieden ist. In diesem Outputsegment geht es darum, die Chancen am Markt zu ergreifen und die Risiken zu vermeiden. Über die Feedbackfunktion der Prozessleistungsergebnisse erfolgt die Rückmeldung in das Managementleitungssegment mit dem Handlungsfeld „Finanzorientierung“. Hier erfolgt die Kontrolle, ob das Businessmodell erfolgreich umgesetzt wurde und das angestrebte Erlösmodell auch funktioniert. Im Gegensatz zu der vorherrschenden Unternehmenskultur in funktionsorientierten bürokratischen Organisationsstrukturen mit einem ausgeprägten vertikalen Silo-Denken unterstützt die auf prozessorientierten Organisationsstrukturen gezogene Unternehmenskultur die horizontale Wertschöpfungskettensicht unter Einbeziehung der Mitarbeiter und fördert auf diese Weise das Verständnis für den digitalen Wandel; dies verbunden mit Selbstorganisationen im Team.

Gleichzeitig bietet die Modellverknüpfung die Grundlage für die Strukturierung eines unternehmensspezifischen Führungs- und Leitungssystems. Das Führungssystem ist zuständig für die Vorgabe der oben erläuterten Zielsetzungen über alle Prozesshierarchieebene in Form von Zielvereinbarungen. Die Umsetzung der im MITO-Führungssegment vom Management vorgegebenen Prozessziele erfolgt top down, d. h. vorgabeseitig über die einzelnen Prozesshierarchieebenen des Prozessebenenmodells über das bereit angesprochene Führungssystem für die Prozessowner. Im Managementsegment ist der Ausgangspunkt der übergeordnete Unternehmens- bzw. end-to-end-Prozess. Er muss durchgängig fehlerfrei- und verschwundungsfrei auf den Kunden ausgerichtet sein. Die übergeordneten Unternehmensziele werden jetzt differenziert nach Prozesszielen mit den dazugehörigen Soll-Kennzahlen über die gezeigten Ebenen bis auf die Arbeitssystemebene, d. h. bis auf die einzelne Prozessfunktion heruntergebrochen.

Nach der Durchführung in jeder Prozessebene erfolgt die Prozessleistungsmessung mit der Rückmeldung bottom up an den übergeordneten Prozess bis auf die oberste Ebene. Diesmal in Form eines unternehmensspezifischen digitalen Leitungssystems als Führungsinstrument, das rückmeldeseitig für das Controlling und die Compliance- sowie Good Governance-Ergebnismessung zuständig ist. Unterstützt werden die Prozessbeteiligten dabei durch die transparente Beschreibung der prozessbezogene Ordnungsstrukturen. Die Prozesse selber sind in jeder Ebene nach dem weltweit gültigen Prozessvisualisierungsstandard BPMN 2.0 in der Swimlane-Darstellung abgebildet. Diese Swimlane-Darstellung zeigt sachlich-zeitlich-logisch, wie die einzelnen Rollen in dem Prozess miteinander verknüpft sind. Die dabei erzeugte Produkt- und Dienstleistung muss den Kundenanforderungen entsprechen. Auf diese Weise sollte auch das Unternehmen die Fähigkeit zur Agilität und Nachhaltigkeit besitzen, d. h. also auf vorher nicht bekannte Kundenanforderungen flexibel zu reagieren. Über diese Feedback-Funktion wird der betriebliche Regelkreis mit der Rückmeldung an die Managementleitungsebene geschlossen. Hier folgt dann das Controlling, die Compliance-Überprüfung und auch die Ableitung von Verbesserungsanstößen aufgrund des vorgenommenen Soll-/Ist-Vergleiches der Prozesskenngrößen.

Hierbei dient das verknüpfte MITO- und Prozessebenen-Modell als Ordnungsrahmen für eine ganzheitliche prozessorientierte Organisationsentwicklung- und Gestaltung. Es lassen sich eine große Anzahl von Organisationsgestaltungsthemen wie Personal-, Qualitäts-, Arbeitssicherheits-, Gesundheits-, Logistik und weitere Managementsysteme aus Führungssicht (Vorgaben), Inputsicht (Eingaben), Transformationssicht (Umsetzung), Outputsicht (Ausgaben), Leitungssicht (Controlling) mit dem MITO-Methoden-Tool- und den darin enthaltene klassische Management- KVP- QM- und Kreativitätsmethoden in Bezug auf Ziele, Maßnahmen und Bewertungen miteinander in Beziehung setzen bzw. vernetzen. Hierbei werden die Führungs- und Leitungspotentiale im Managementsegment, die Erfolgspotentiale im Inputsegment, die Kernkompetenzen im Transformationssegment und die Erfolgsfaktoren im Outputsegment optimal methodengestützt aktiviert.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de