

**- Integrierte dreistufige Audit-Durchführung, Abweichungsbeseitigung und Nachweisführung mit dem MITO-Methoden-Tool**



**- Die neue Form des Self-Assessments -**

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

**1. Einleitung**

In allen aktuellen Regel- und Normwerken wird die Durchführung von Management-Reviews und Audits gefordert. Hierfür sollten die Methoden und Tools bereitgestellt werden, die eine einfache und schnelle Umsetzung dieser Audit-Anforderungen ermöglichen. Vorgestellt wird in diesem Beitrag eine integrierte dreistufige Vorgehensweise zur nachhaltigen Prozess- oder Managementsystemauditierung, Maßnahmenumsetzung und Nachweisführung. Über das bereitgestellte MITO-Methoden-Tool zusammen mit den Detail-Audit-Checklisten und Audit-Portfoliomatrizen wird dem Auditor eine wesentliche Unterstützung geboten, um sehr einfach und schnell, dabei aber umfassend und compliancegerecht Self-Assessments durchzuführen.

Abbildung 1 zeigt zusammengefasst diese Vorgehensweise am Beispiel einer QM-System-Auditierung mit:

- Stufe 1:** MITO-Audit-Fragen zu den Normabschnitten der DIN EN ISO 9001
- Stufe 2:** MITO-Detail-Audit-Checklisten zu den Norm-Teilabschnitten der DIN EN ISO 9001
- Stufe 3:** MITO-Umsetzungs-Portfoliomatrizen zur Beseitigung der Anforderungsabweichungen der Detail-Audit-Fragen

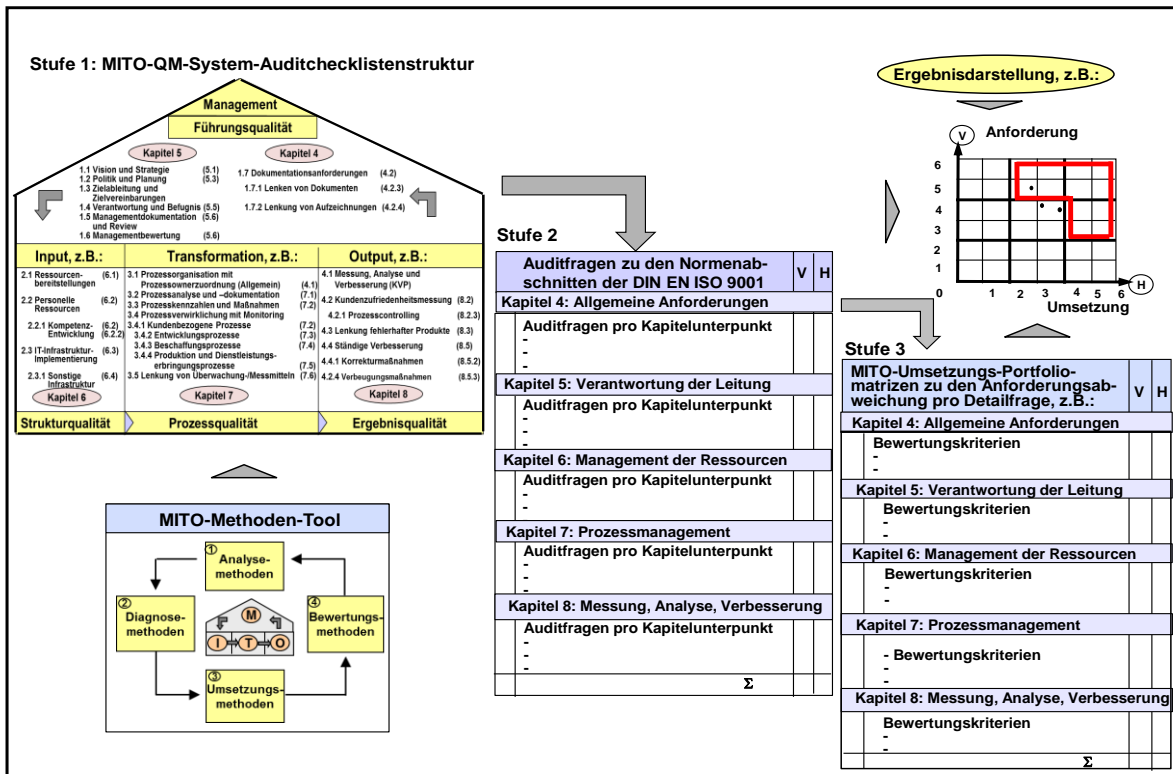


Abbildung 1: MITO-bezogenes QM-System-Audit-Checklisten-Stufenmodell

## 2. Integrierte Audit-Vorgehensweise

Die im MITO-Methoden-Tool hinterlegten Audit-Fragen auf der ersten Stufe entsprechen bei der Anforderungsformulierung den Originaltexten in den Normabschnitten – beispielsweise der DIN EN ISO 9001 - um eine compliancegerechte Umsetzung zu garantieren. Aus der skalierten Beantwortung der Fragen und der sofort abbildbaren grafischen zweidimensionalen Ergebnisdarstellung wird deutlich, ob für den Auditor die Notwendigkeit besteht, eine Stufe tiefer über Detail-Checklisten-Fragen eine genauere Anforderungs-Analyse durchzuführen.

Auch in der 2. Stufe werden die Teilabschnittsbezeichnungen der DIN ISO 9001 bei der Fragestellung beibehalten. Aufgrund der detaillierten Audit-Fragen wird auch eine sehr genaue Bewertung möglich. Die frei wählbaren zweidimensionalen Bewertungsdimensionen im MITO-Methoden-Tool, wie beispielsweise Relevanz/Häufigkeit, Anforderung/Umsetzung, Wichtigkeit/Dringlichkeit, Aufwand/Nutzen und vieler weiterer Bewertungsvarianten können aus verschiedenen Gesichtspunkten die lokalisierten Abweichungen und die daraus resultierenden Handlungsbedarfe im Portfoliodiagramm grafisch abbilden. Weiter lassen sich bei einem sogenannten 360-Grad-Audit unterschiedliche Beteiligte, wie z. B. Management, QMB, Fachabteilung, Kunde u. a. mit in die Bewertung einbinden. Aus dem grafischen Ergebnisvergleich ist sofort zu erkennen, ob unterschiedliche Auffassungen bei der Beantwortung dieser Fragen bestehen. Für den lokalisierten Handlungsbedarf in Form erkannter Abweichungen von den Normenanforderungen stehen anschließend auf der 3. Stufe zahlreiche, in Abbildung 2 auszugsweise genannte MITO-Portfolio-Matrizen zur Verfügung, die dem Anwender exakt aufzeigen, wie er diese Abweichungen zielführend beseitigen kann.

Nr.	QM-Haupt-Audit-Portfoliomatrizen, z.B:	G	Dimensionen	
			V	H
1.Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem				
1.1	MITO-gestützte Allgemeine Anforderungsbewertungs-Portfoliomatrix (Kapitel 4.1)			
1.2	MITO-gestützte Dokumenten- und Aufzeichnungsbewertungs-Portfoliomatrix (Kapitel 4.2)			
C				
$\sum C/n$				
2.Kapitel 5: Verantwortung der Leitung				
2.1	MITO-Führungsbeurteilungs-Portfoliomatrix (Kapitel 5.1)			
2.2	MITO-gestützte GF-Aufgabenbewertungs-Portfoliomatrix (Kap. 5.1)			
2.3	MITO-Verantwortungsmatrix (Kapitel 5.5.1)			
2.4	MITO-Prozessbezogene-Kundenanforderungs-Bewertungsportfoliomatrix (Kapitel 5.2)			
2.5	MITO-Kundenerwartungs-Portfoliomatrix (Kapitel 5.2)			
2.6	MITO-Politik und Strategie-Portfoliomatrix (DGQ) (Kapitel 5.3)			
2.7	MITO-Umsetzungsstrategiebezogenes-Prozesszuordnungs-Portfoliomatrix (Kapitel 5.3)			
2.8	MITO-Visions- und Leitbild-Bewertungsportfoliomatrix (Kapitel 5.3)			
2.9	MITO-gestützte Kernkompetenzbewertungs-Portfoliomatrix (Kap. 5.4)			
2.10	MITO-Prozessbezogene Qualitätsziel-Portfoliomatrix (Kapitel 5.4.1)			
2.11	MITO-Qualitätsziel-Portfoliomatrix (Kapitel 5.4.1)			

2.12	MITO-Prozesszuordnungs-Portfoliomatrix (Kapitel 5.4.2)			
2.13	MITO-gestützte QM-Beauftragten-Aufgabenbewertungs-Portfoliomatrix (Kapitel 5.5.2)			
2.14	MITO-bezogene Kommunikationsverbesserungs-Maßnahmen-Portfoliomatrix (Kapitel 5.5.3)			
2.15	MITO-gestützte Interne Kommunikationsbewertungs-Portfoliomatrix (Kapitel 5.5.3)			
2.16	MITO-gestützte Interne Kommunikationszuordnungsmatrix (Kap 5.5.3)			
2.17	MITO-Zusammenarbeitsbeurteilung-Portfoliomatrix(DGQ) (Kap 5.5.3)			
2.18	MITO-gestützte Interne Kommunikationswirksamkeitsbewertungs-Portfoliomatrix (Kapitel 5.5.3)			
C	V= Anforderung H= Umsetzung			
ΣC/n				

**Abbildung 2 MITO-Umsetzungsportfoliomatrizen zu den Anforderungsabweichungen pro Detailfrage,**

Für die Beseitigung der Abweichungen steht neben den Referenzportfolios die gesamte Palette der miteinander verknüpften MITO-Methoden innerhalb des vorgegebenen übergeordneten Problemlösungs-Zyklus mit

**„Analyse, Diagnose, Umsetzung, Evaluierung“**

zur Verfügung.

Beim MITO-Methoden-Tool handelt es sich um eine MS-Office oder SharePoint-Anwendung, in der eine ganze Anzahl von -in der Literatur als japanische Managementmethoden bezeichneten- Problemlösungswerkzeugen miteinander über den MITO-Modell-Ordnungs- und Anwendungsrahmen in einem übergeordneten Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungszyklus verknüpft sind. Gleichzeitig wird dabei der PDCA-Verbesserungskreislauf abgebildet. 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 stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Management Methoden 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 Reifegradmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Integriert sind Quick Check - Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben - und Problemstellungen.

### 3. MITO-Portfolio-Matrix-Beispiel: Kundenanforderungsanalyse

In vielen Regel- und Normwerken, wie beispielsweise in der DIN EN ISO 9001 - d.h. Qualitätsmanagementsystemnorm - steht die Ermittlung der Kundenanforderungen an erster Stelle. Das Unternehmen muss die Unternehmensprozesse so ausrichten, dass diese Kundenanforderungen erfüllt und eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird.

Über das MITO-Methoden-Tool lässt sich einmal die Anforderungsanalyse sehr leicht durchführen. Gleichzeitig erhält man dazu bei Evaluierungen oder Audits den Nachweis, dass man diese Kundenanforderungsanalysen umfassend ausgeführt hat.

In Abbildung 3 ist ein Beispiel von Kundenanforderungen speziell für den Servicebereich gezeigt. Diese Kundenanforderungen sind in der Portfoliomatrix von einer ganzen Anzahl von Kunden beantwortet worden. Auf diese Weise lässt sich aus der Zeilen- und Spaltenauswertung der Portfoliomatrix sehr gut erkennen, bei welchen Kundenanforderungen noch Erfüllungsschwächen bestehen oder welche Kundenanforderungen zurzeit nicht erfüllt werden. Dies führt direkt zur Maßnahmenableitung, Umsetzung und Ergebnisbewertung.

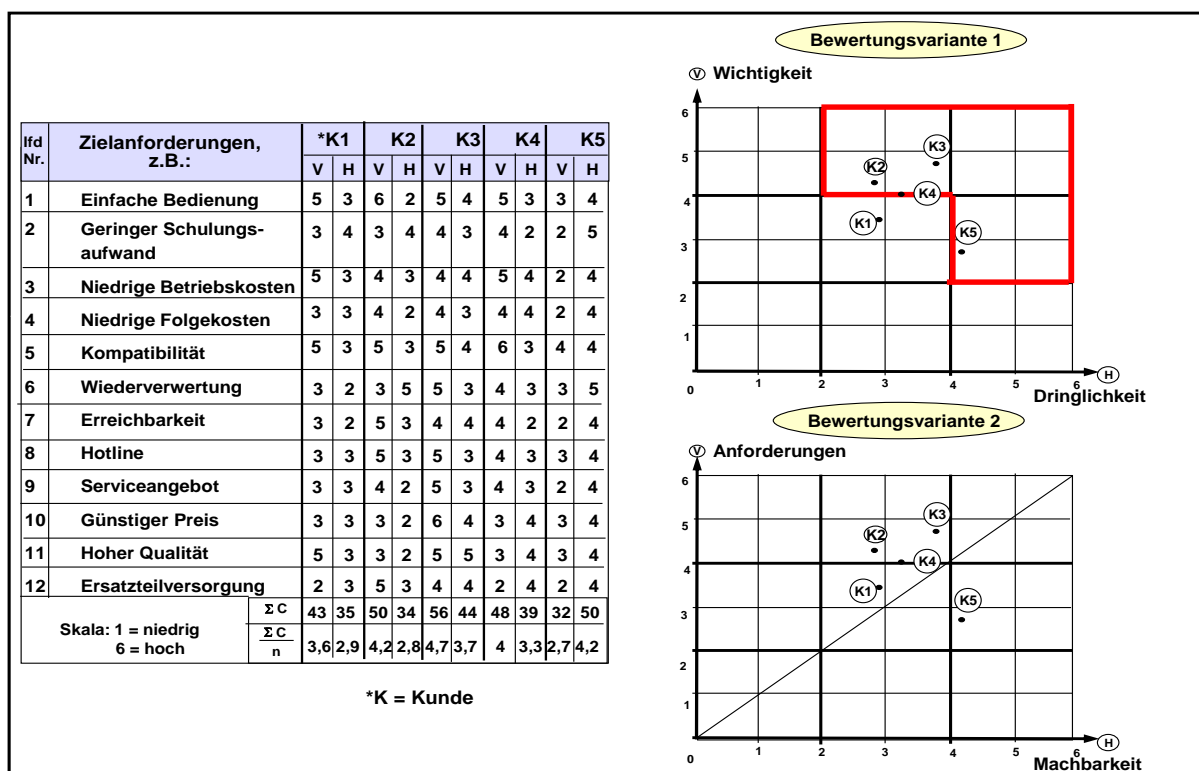


Abbildung 2 : Kundenanforderungs-Bewertungsportfolio

In den Portfoliomatrizen können noch viele weitere Kundenanforderungskriterien, z.B. produkt- oder umweltbezogen hinterlegt werden. Auch die Bewertungsvarianten können vom Anwender frei gewählt werden.

### 4. Zusammenfassung

Um Auditoren, Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Durchführung von Self-Assessments zu unterstützen, wurde das MITO-Methoden-Tool als standardisierter Werkzeugkasten entwickelt, der eine einheitliche Vorgehensweise aller Beteiligten ermöglicht und dabei systematisch eine Qualifizierung der Beteiligten in Bezug auf das Erkennen von Gesamtzusammenhängen bei der Methodenanwendung nach vorgegebenen Audit-Fragestellungen ermöglicht. Auch der Austausch und die Förderung der Wissensanwendung bei den Auditoren werden gefördert. Hierbei wird im Wesentlichen von einem kybernetischen QM-Systemverständnis ausgegangen. Die Bereitstellung der umfangreichen Audit-Detail-Checklisten und MITO-Portfolio-Referenzmatrizen zu bestimmten Fragestellungen bei gleichzeitiger automatisierter Nachweiserstellung erleichtert die Audit-

Durchführung erheblich und garantiert dabei gleichzeitig eine lückenlose Abdeckung der Normenanforderungen.

## 5. Literaturverzeichnis

Binner, Hartmut F.; **Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation**. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 3. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2004. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. REFA-Bestell-Nr. 280052. 1041 Seiten. ISBN 3-446-22703-2.

Binner, Hartmut F.; **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

Binner, Hartmut F.; **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

Binner, Hartmut F.; **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](http://www.pbaka.de)

**PROF. BINNER AKADEMIE GmbH**

Berliner Str. 29 30966 Hemmingen,

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

eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)

Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, UST-ID: DE 115464106