

Geschäftsmodellbezogene Implementierung von Integrierten Managementsystemen (IMS) mit den MITO – Methoden – Tool

PROF. BINNER
AKADEMIE
www.pbaka.de



Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

1. Einleitung

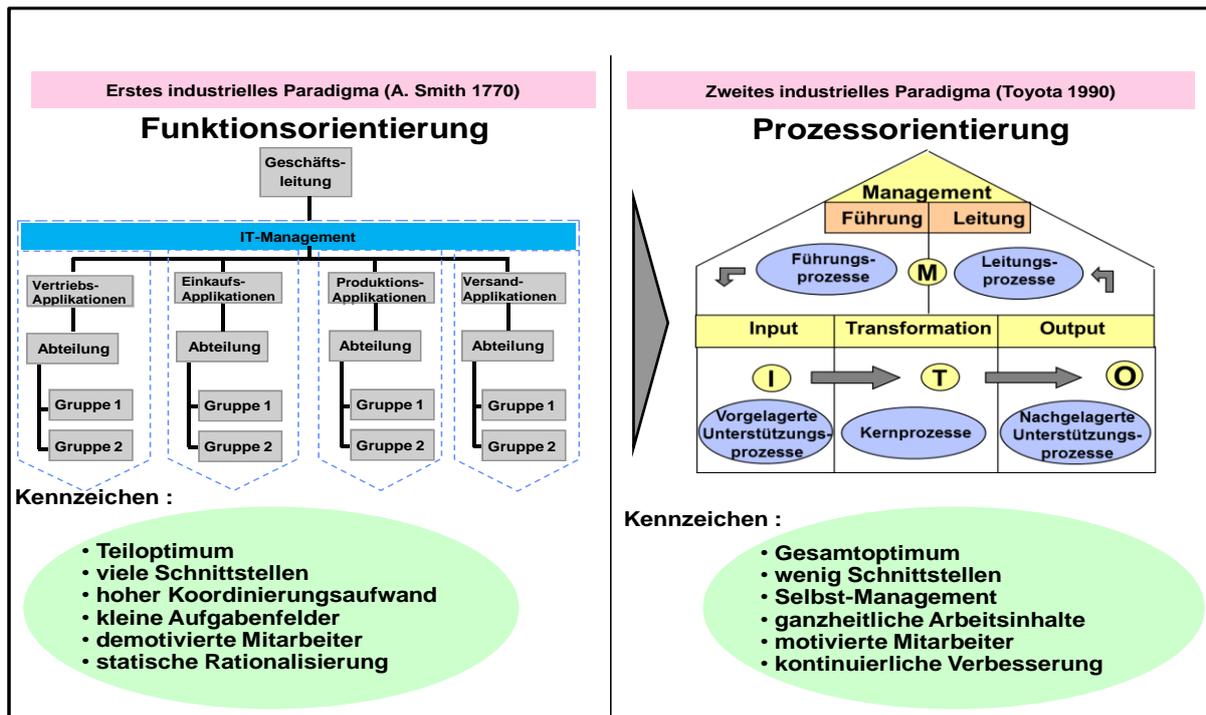
Alle Integrierten Managementsysteme(IMS), wie auch die DIN EN ISO 9001:2015 fordern die Ausrichtung auf eine prozessorientierte Betrachtung des Unternehmens. Sie begründen dies damit, dass ein prozessorientiertes Herangehen es einer Organisation ermöglicht, ihre Tätigkeiten und wechselseitigen Abhängigkeiten festzustellen und zu verstehen. Damit kann die Organisation diese Tätigkeiten definieren und lenken. In einem wirksamen Integrierten Managementsystem werden Prozesse und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten, Verfahren und Mittel einheitlich festgelegt und geführt. Jedes Integrierte Managementsystem erfordert eine Koordinierung und Kompatibilität seiner Prozesskomponenten sowie eine Definition seiner Schnittstellen.

Die neue EU – Nachhaltigkeitsberichtsstandards und das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz(LkSG) fordern von den Unternehmen eine detaillierte Geschäftsmodellbeschreibung. Diese gibt gleichzeitig die Struktur für die IMS – Implementierung vor. In der DIN EN ISO 9001 ist der Prozess selber definiert als eine Tätigkeit oder Operation, die Eingaben erhält und diese in Ergebnisse umwandelt. Bei dem einleitenden Prozess – Input-/Output-Untersuchung ist es wichtig herauszufinden, was der zu betrachtende Prozess von den vorgeschalteten Prozessen benötigt beziehungsweise was die nachgeschalteten Prozesse von dem zu betrachtenden erwarten. Dazu sind nicht nur Forderungen an das Material und Personal, sondern auch an die Informationen festzulegen. Sind der Input/Output und damit auch die Forderungen nachgeschalteter Tätigkeiten auf den zu betrachtenden Prozess bekannt, Fast alle Tätigkeiten und Operationen im Zusammenhang mit einem Produkt sind Prozesse.

Damit Organisationen funktionieren können, müssen sie zahlreiche miteinander verknüpfte Prozesse definieren und beherrschen. Oft bildet das Ergebnis des einen Prozesses die direkte Eingabe für den nächsten. Die systematische Erkennung und Beherrschung dieser verschiedenen Prozesse innerhalb einer Organisation, vor allem aber der Wechselwirkungen zwischen solchen Prozessen wird als „Prozessorientierter Ansatz“ bezeichnet und nachfolgend ausführlich erläutert.

2. Von der Funktions- zur Prozessorientierung

Die Umsetzung der Prozessorientierung innerhalb des Produktlebenszyklus wird nur gelingen, wenn die prozessorientierten Denk- und Handlungsansätze von allen Beteiligten, das heißt Vorgesetzten und Mitarbeitern, verstanden wurden. In Abbildung 1 wird gezeigt, dass ein Veränderungsprozess von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung stattfinden muss, indem das „Kästchendenken“ innerhalb der Funktionsorientierung mit funktionsorientierter Stellenbeschreibung und Linienverantwortung umgewandelt wird in eine prozessorientierte rollenbezogene Ablaufbeschreibung(Swimlane) mit der Übernahme der Prozessverantwortung durch den dafür bestimmten Process Owner beziehungsweise Prozesseigner.



ProM-658aPPT

Abbildung 1: Paradigmenwechsel von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Organisation

Über diesen Weg ist es möglich, vom Teilloptimum des jeweiligen Kästchens hin zum Gesamtoptimum des jeweiligen Prozesses zu gelangen. Das unternehmensspezifische Geschäftsprozessmodell spielt dabei eine wichtige Rolle, weil es auch die Grundlage für die Einführung eines prozessorientierten Integrierten Managementsystems darstellt.

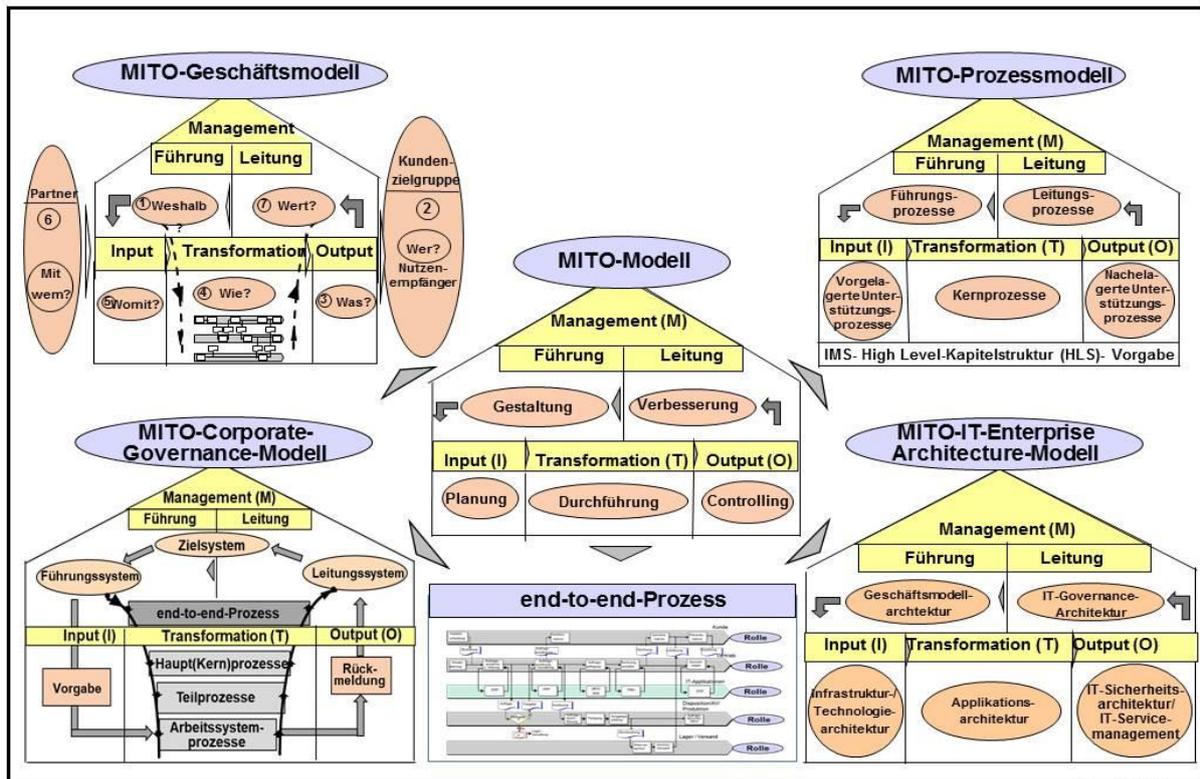
3. Systematische MITO – Geschäftsmodellbeschreibung

Vorgestellt wird in diesem Beitrag die Entwicklung und Gestaltung eines prozessorientierten Organisationssystems in den MITO-Modellstrukturen:

„Führung, Input, Transformation, Output, Leitung“

mit seinen in Abbildung 2 gezeigten Ausprägungen als:

- MITO-Geschäftsmodell
- MITO-Prozessmodell
- MITO-Corporate Governance-Modell.
- MITO-IT-Enterprise Architecture Modell



U-mo-1073.PPT

Abbildung 2: Ganzheitliche prozessorientierte MITO-Organisationsgestaltung

Das MITO-Modell bildet den in allen integrierten Managementsystemen (IMS) geforderten prozessorientierten Ansatz mit seinen fünf Schritten:

1. Prozesse definieren, 2. Prozesse planen, 3. Prozesse durchführen, 4. Prozesse messen, 5. Prozesse verbessern.

ebenso wie den PDCA-Verbesserungszyklus von Demming oder die RADAR-Logik des Business Exzellenzmodells der EFQM in den vorgegebenen High Level-Strukturen (HLS) für integrierte Managementsystem (IMS) als Regelkreis ab .

Aus ganzheitlicher Gestaltungsicht lassen sich die Anforderung, Ziele, Aufgaben, Kennzahlen, Risiken und weitere Parameter den einzelnen oben genannten MITO - Modellsegmenten zuordnen und anschließend als MITO -Portfoliomatrizen für die:

„Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“

der jeweiligen Problemstellung im MITO-Methoden-Tool zur Verfügung stellen. Anwendungsfelder sind beispielsweise die Implementierung bzw. Umsetzung von Change-, Nachhaltigkeits-, IMS-, IT-, Qualitäts- oder Prozessmanagement. Die Ergebnisse der Zielerfüllungs- und Wirksamkeitsprüfungen sowie Audits werden als digitale Nachweise für Präqualifikationen, Zertifizierungen oder EU-Berichtsstandards bereitgestellt.

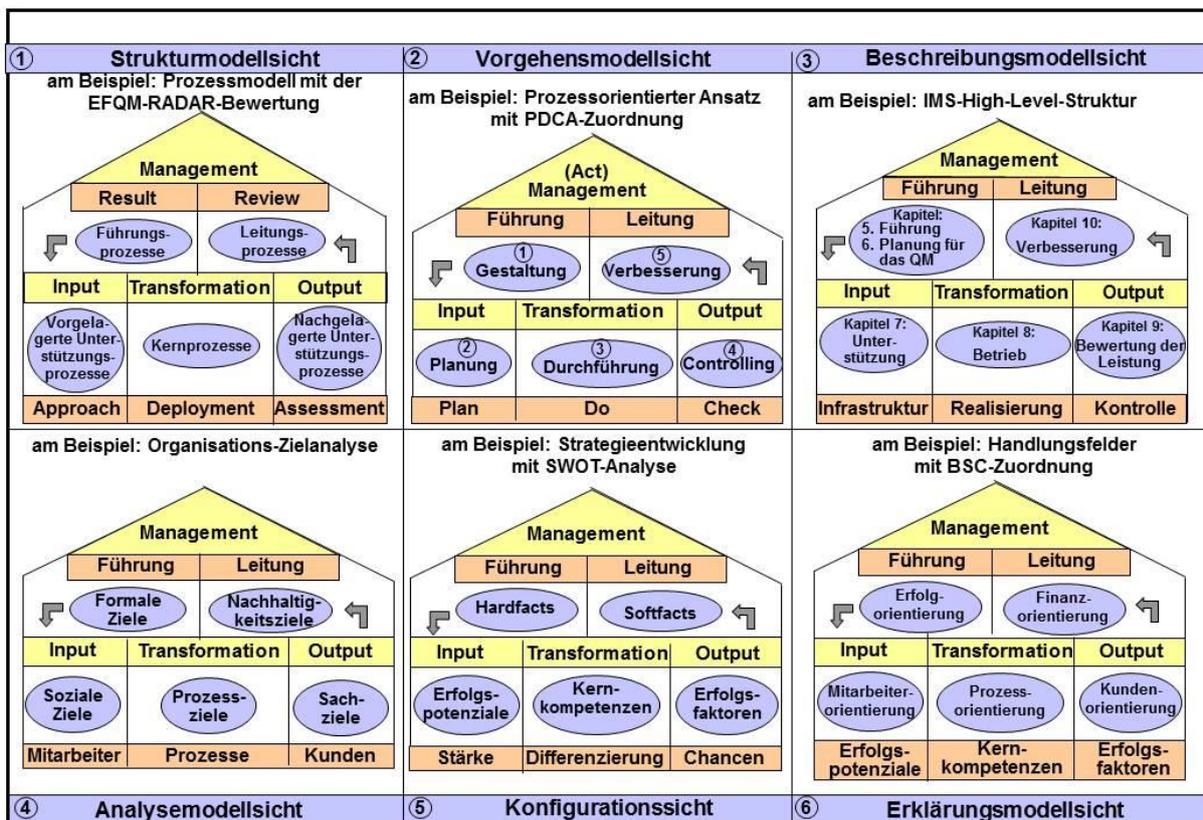
Dieses unternehmensspezifische MITO – Geschäftsmodell beschreibt über die Beantwortung der sieben W – Fragen „**Weshalb, Wer, Was, Wie, Womit, Mit Wem, Wert?**“ in der oben genannten Reihenfolge, wie ein Unternehmen in seinen Geschäftsprozessen nachhaltig seine Vision, Mission und Strategie am Markt umsetzt und die Unternehmensziele bzw. den unternehmerischen Erfolg durch die Einhaltung des Kundennutzenversprechens über optimierte Wertschöpfungsketten erreicht. Detailliert erläutert sind beispielsweise die Strategien, Stakeholder, Erwartungen der Stakeholder, die unternehmensspezifischen Produkt- und Dienstleistungsangebote, das hierarchische Prozessebenenmodell mit den end-to-end-Prozess, Haupt-, Teil- und Arbeitssystemprozessen und ihren Aktivitäten sowie der erforderliche Ressourcenbedarf mit den dafür zuständigen Zulieferern und auch die damit geschaffenen Wertbeiträge für die Stakeholder.

4. MITO-Modell-Ausprägungen

Das MITO-Modell mit seinen 5 Modellsegmenten „Managementführung, Input, Transformation, Output, Managementleitung“ bildet den in der Norm explizit geforderten prozessorientierten Organisationsgestaltungsansatz aus systemtechnischer Sicht strukturiert ab. Nach der Systemdefinition besteht ein System aus Elementen (Dingen, Objekten, Sachen, Komponenten, Teilen, Bausteinen, Gliedern) mit Eigenschaften (Attributen), wobei die Elemente durch Beziehungen (Zusammenhänge, Relationen, Kopplungen, Bindungen) verknüpft sind (Strukturelle Betrachtung). Abgeleitet aus dem holistischen Gesetz, nach dem das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, bilden die Relationen zwischen den einzelnen Elementen eine Struktur, durch welche die spezifischen Systemeigenschaften mitbestimmt werden. Jedes System lässt sich aus hierarchischer Gestaltungssicht in Subsysteme niedrigerer Ordnung zerlegen bzw. im umgekehrten Fall aggregieren. Werden die Elemente nach anderen Beziehungen zusammengefasst, heißen sie Teilsysteme.

Das MITO-Modell besitzt mehrere unterschiedliche Modellfunktionalitäten bzw. Gestaltungsrichtungen, beispielsweise wie in Abbildung 3 gezeigt in Bezug auf ein:

- **MITO-Strukturmodell (Aufbau)**
- **MITO-Vorgehensmodell (Aktivitäten)**
- **MITO-Beschreibungsmodell (Kybernetik)**
- **MITO-Analysemodell (Ganzheitlichkeit)**
- **MITO-Konfigurationsmodell (Zusammenspiel)**
- **MITO-Erklärungsmodell (Zusammenhang)**



U-mo-634PPT

Abbildung 3: Bündelung der MITO-Modellsichten

Die Inhalte der einzelnen Modellsichten sind nachfolgend noch einmal MITO – Segmentbezogen genannt:

1. Begonnen wird aus Strukturmodellsicht oben links mit der Abbildung des unternehmensspezifischen Prozessmodell und den dort zugeordneten Geschäftsprozessen:

- **Führungsprozesse (Segment 1)**
- **Vorgelagerter Unterstützungsprozess (Segment 2)**
- **Kernprozesse (Segment 3)**
- **Nachgelagerter Unterstützungsprozesse (Segment 4)**
- **Leistungsprozesse (Segment 5).**

2. Aus Vorgehensmodellsicht sind in der oberen Bildmitte der prozessorientierte Ansatz mit den bereits erwähnten 5 Schritten zugeordnet:

- 1) Gestalten in Führungssegment**
- 2) Planen in Inputsegment**
- 3) Durchführen in Transformationssegment**
- 4) Kontrollieren in Outputsegment**
- 5) Verbessern Leistungssegment**

sowie auch PDCA-Zyklus mit Abbildung des KVP-Kreislaufes gezeigt, bestehend aus:

- **Act 1 (Segment 1)**
- **Plan (Segment 2)**
- **Do (Segment 3)**
- **Check (Segment 4)**
- **Act 2 (Segment 5)**

3. Aus Beschreibungsmodellsicht wird oben rechts die High-Level-Struktur für Integrierte Managementsysteme (IMS) gezeigt: Die neu entwickelte High-Level-Struktur für den Aufbau und Inhalt von integrierten Managementsystemen (IMS), wie Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Gesundheitsmanagement, Risikomanagement und besteht aus den Kapiteln:

- **Kapitel 5: „Führung“ und Kapitel 6 „Planung“ im MITO-Führungssegment**
- **Kapitel 7: „Unterstützung“ im MITO-Inputsegment**
- **Kapitel 8: „Betrieb“ im MITO-Transformationssegment**
- **Kapitel 9: „Bewertung der Leistung“ im MITO-Outputsegment**
- **Kapitel 10: „Verbesserung“ im MITO-Leitungssegment**

dies unter Zuordnung der Komponenten einer ganzheitlichen Unternehmensqualität mit:

- **Führungsqualität (Segment 1)**
- **Strukturqualität (Segment 2)**
- **Prozessqualität (Segment 3)**
- **Ergebnisqualität (Segment 4)**
- **Leistungsqualität (Segment 5)**

4. Die unten links zugeordnete Analysemodellsicht innerhalb der MITO – Modelsegmente mit:

- **Anforderungs-, Ziele- und Maßnahmen - Analyse im Führungssegment**
- **Anforderungs-, Ziele – und Maßnahmen – Analyse im Inputsegment**
- **Anforderungs-, Ziele– und Maßnahmen – Analyse im Transformationssegment**
- **Anforderungs-, Ziele– und Maßnahmen – Analyse im Outputsegment**
- **Anforderungs-, Ziele– und Maßnahmen – Analyse im Leitungssegment**

5. Die unten mittig angeordnete Konfigurationssicht zur Strategieableitung mit Abbildung der:

- **Softfacts in Führungssegment**
- **Erfolgspotenziale in Inputsegment**
- **Kernkompetenzen in Transformationssegment**
- **Erfolgsfaktoren in Outputsegment**
- **Hardfacts in Leitungssegment**

6. Die unten rechts aus Erklärungsmodellsicht gezeigte Zuordnung der fünf TQM – Strategie- und Handlungsfelder:

1. **Erfolgsorientierung (Segment 1 und 5)**
2. **Mitarbeiterorientierung (Segment 2)**
3. **Prozessorientierung (Segment 3)**
4. **Kundenorientierung (Segment 4)**
5. **Finanzorientierung (Segment 5):**

mit den dazugehörigen Balanced Score Card – Kennzahlen:

- **Erfolgsorientierten Kennzahlen (Segment 1)**
- **Mitarbeiterorientierten Kennzahlen (Segment 2)**
- **Prozessorientierten Kennzahlen (Segment 3)**
- **Kundenorientierten Kennzahlen (Segment 4)**
- **Finanzorientierten Kennzahlen (Segment 1 und 5)**

im Kontext mit den o. g. Handlungsfeldern, den PDCA-Zyklus und dem prozessorientierten Ansatz.

Nicht dargestellt in Abb. 2 ist die ebenfalls im MITO – Modell zuordenbare RADAR-Logik des EFQM-Modells mit:

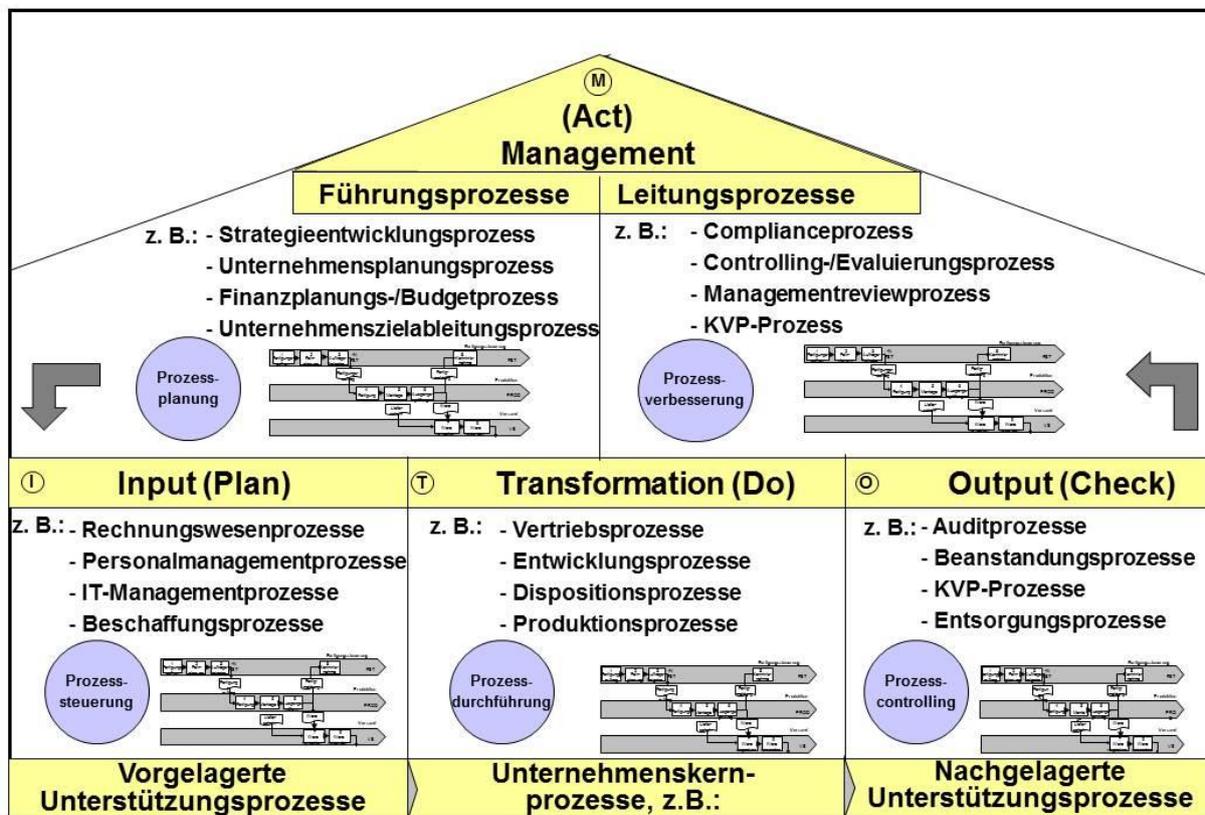
- **R = Result (Führungssegment 1)**
- **A = Approach (Inputsegment 2)**
- **D = Deployment (Transformationssegment 3)**
- **A = Assessment (Outputsegment 4)**
- **R = Review (Leitungssegment 5)**

Es gibt aber noch eine ganze Anzahl weiterer MITO – Modellfunktionalitäten, die bei der prozessorientierten Organisationsgestaltung mit Anwendung finden können. Beispielsweise die Zuordnung der Phasen des Veränderungs-, Innovations- oder Lean-Managements. Auf diese Weise erhält der Anwender ein offenes, übergreifendes Metamodell, das die Zusammenhänge vieler Gestaltungssichten einfach und transparent abbildet und die Beziehungen untereinander transparent erklärt.

5. MITO – Prozessmodell – Vorgabe

Nach der detaillierten Beschreibung des Geschäftsmodells über die Beantwortung der 7 W – Fragen durch das MITO – Methoden – Tool wird als nächstes das unternehmensspezifisch Prozessmodell innerhalb der MITO – Modellstrukturen erstellt. Hierbei handelt es sich um die unternehmensspezifischen Kern-, Führungs-, Leitungs-, und vor – sowie nachgelagerten Unterstützungsprozesse. Sie sind anschließend zu analysieren, zu modellieren und zu dokumentieren. Hierbei können branchenspezifische Prozessreferenzmodelle eine wesentliche Unterstützung bieten. Allerdings nur dann, wenn sie Verwendung finden, ohne die Analyse der eigenen Prozesse zu behindern. Die kritiklose Übernahme von Referenzprozessen trifft die Realität nicht und verhindert Eigeninitiative und Kreativität.

Das MITO – Prozessmodell bildet entsprechend der High Level Structure für IMS die Geschäftsprozesse als Regelkreis ab. Abbildung 4 zeigt beispielhaft die Verknüpfung der Führungs-, Leitungs- und sowie der vor – und nachgelagerten Unterstützungsprozesse sowie die Kernprozesse in einem Geschäftsprozessmodell. Für jeden qualitätsrelevanten Prozess ist der jeweilige Prozessinput und Prozessoutput zu bestimmen.



U-mo-185d.PPT

Abbildung 4: MITO-Unternehmensprozessmodell-Struktur

Bezugspunkt ist hierbei der mit SYCAT®-Process Designer abgebildete Geschäftsprozess nach dem weltweit gültigen Prozessvisualisierungsstandard BPMN 2.0, in dem die von Prof. Binner entwickelte Swimlane-Darstellung ein wichtiges Strukturelement ist. In der Swimlane-Organisationsprozessdarstellung wird in der sachlich-logischen und zeitlichen Reihenfolge exakt festgelegt, beispielsweise wodurch ein Prozess ausgelöst wird, welche Transaktionen in welcher Reihenfolge auszuführen sind, welche Objekte, Daten und Dokumente erzeugt, bearbeitet, dokumentiert und weitergeleitet werden, wer an welcher Stelle für welche Transaktionen und Aufgabenerledigung verantwortlich ist oder welche Schwachstellen und Defizite existieren.

Benennung der Geschäftsprozesse

Nach der DIN EN ISO 9001:2015 muss unter Punkt 4.4 die Organisation die Prozesse bestimmen, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden, sowie deren Anwendung innerhalb der Organisation festlegen, und muss:

- a) die erforderlichen Eingaben und die erwarteten Ergebnisse dieser Prozesse bestimmen;
- b) die Abfolge und die Wechselwirkung dieser Prozesse bestimmen;
- c) die Kriterien und Verfahren (einschließlich Überwachung, Messungen und die damit verbundenen Leistungsindikatoren), die benötigt werden, um das wirksame Durchführen und Steuern dieser Prozesse sicherzustellen, bestimmen und anwenden;
- d) die für diese Prozesse benötigten Ressourcen bestimmen und deren Verfügbarkeit sicherstellen;
- e) die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für diese Prozesse zuweisen;
- f) die in Übereinstimmung mit den Anforderungen nach 6.1 bestimmten Risiken und Chancen behandeln;
- g) diese Prozesse bewerten und jegliche Änderungen umsetzen, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass diese Prozesse ihre beabsichtigten Ergebnisse erzielen;
- h) die Prozesse und das Qualitätsmanagementsystem verbessern.

Mit der Revision wird unter Punkt 4.4.2 ein QM-Handbuch nicht mehr explizit gefordert. Die Norm passt sich hier heutigen Unternehmensrealitäten in denen Dokumentationen häufig IT-oder webbasiert abgebildet werden, an. Ein ausgedrucktes Handbuch ist dafür nicht mehr zwingend erforderlich und praktikabel. Änderungen gibt es auch hinsichtlich der früheren Unterscheidung von Dokumenten und Aufzeichnungen. Diese werden nicht mehr unterschieden. Es wird stattdessen von dokumentierter Information gesprochen, die in der IT – Applikation hinterlegt werden soll.

Analyse der Wechselwirkungen von Prozessen

Um sicherzustellen, dass sämtliche Prozesse als ein effizientes Netz funktionieren, sollte die Organisation auch die Wechselwirkung der Prozesse analysieren.

Bedacht werden sollte dabei Folgendes:

- Ablauf und Wechselwirkung von Prozessen sind so zu gestalten, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.
- Eingaben, Tätigkeiten und Ergebnisse sind klar festzulegen und zu lenken.
- Es ist ein Management von Risiken und Chancen einzuführen.
- Es sind Verfahren festzulegen und einzuführen, mit denen sich verifizieren lässt, dass die Schnittstellen zwischen Prozessen wirksam funktionieren.
- Die Eingaben und Ergebnisse sind zu überwachen, um zu verifizieren, ob die einzelnen Prozesse wirksam ineinander greifen.
- Es ist eine Datenanalyse einzuführen

Prozesslandkarte

Mithilfe der Prozesslandkarte werden die Verknüpfungen der Prozesse innerhalb der einzelnen Ebenen übergreifend herausgestellt. Die Prozesslandkarte zeigt,

- welche Prozesse im Unternehmen vorhanden sind,
- wie sie logisch zusammenwirken,
- wie sie untereinander in internen Kunden/Lieferanten-Beziehungen verknüpft sind und
- wie sie auch mit externen Kunden und Lieferanten kommunizieren.

Damit hat diese Prozesslandkarte die gleiche Bedeutung in der Darstellung wie sie das Organigramm für die Aufbauorganisation hat. Auch das Organigramm zeigt,

- wie die Funktionsbereiche und Abteilungen des Unternehmens heißen,
- in welchen Beziehungen sie zueinander stehen und
- wer die Stelleninhaber in den einzelnen Hauptabteilungen und Abteilungen sind.

Die Aufgaben bei der Erarbeitung des Prozessmodells sind im Einzelnen:

- Definition der Prozesse mit Rollen und Teilaufgaben
- Spezifikation der Prozessrollen
- Festlegung der Zielsetzung des Prozesses
- Festlegung des Geltungsbereichs für den Prozess und Festlegung der angrenzenden Prozesse (Vorgänger, Nachfolger)
- Bestimmung des Prozessverantwortlichen, der für die Gestaltung des Prozesses, die Planung und Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen sowie das Vertreten der Prozessbelange im Unternehmen zuständig ist
- Erstellen einer Prozesscharakteristik
- Ermittlung der Anforderungen an den Prozess (Kundenwünsche erfassen, Benchmarking usw.)

Im Rahmen einer Prozessanalyse sind die Prozessabläufe, Arbeitsschritte, Aktivitäten, Verantwortungen, die verwendeten Dokumente und die Daten sowie die Zuständigkeiten systematisch zu erfassen und zu dokumentieren.

Systematische Prozessanalysenmethode SYPAM

Die von Professor Binner entwickelte Systematische – Prozess – Analysen – Methode SYPAM ermöglicht den Anwendern, strukturiert alle notwendigen Prozessparameter innerhalb des MITO – Modells von der Prozesseingabe über die Prozessdurchführung bis zur Prozessausgabe zu erfassen. Hierbei wird gleichzeitig mit dem MITO – Methoden – Tool eine Stärken-Schwächen-Systematik sowie eine Chancen-Risiken-Betrachtung durchgeführt. Entsprechend der MITO – Modellstrukturvorgabe werden bei SYPAM systematisch Antworten zu den in Abbildung 5 genannten Fragen gegeben. Jede Frage bezieht sich auf ein Analysesegment. Für die Beantwortung der Fragen sind im MITO-Methoden-Tool Referenz-Checklisten hinterlegt, um zweidimensionale Handlungsbedarfsanalysen durchzuführen.

Informationsquellen dabei sind:

- Mitarbeiter (zum Beispiel Geschäftsleitung, Abteilungsleitung, Sachbearbeiter, Arbeiter)
- Organisatorische Dokumentation (zum Beispiel Aufbaudarstellungen, Arbeitsablaufdarstellungen, Vorgaben der Ablauforganisation, Ergebnisse früherer Ist-Aufnahmen)
- Arbeitsmittel (zum Beispiel Formulare, Akten, Schreiben, Karteien)

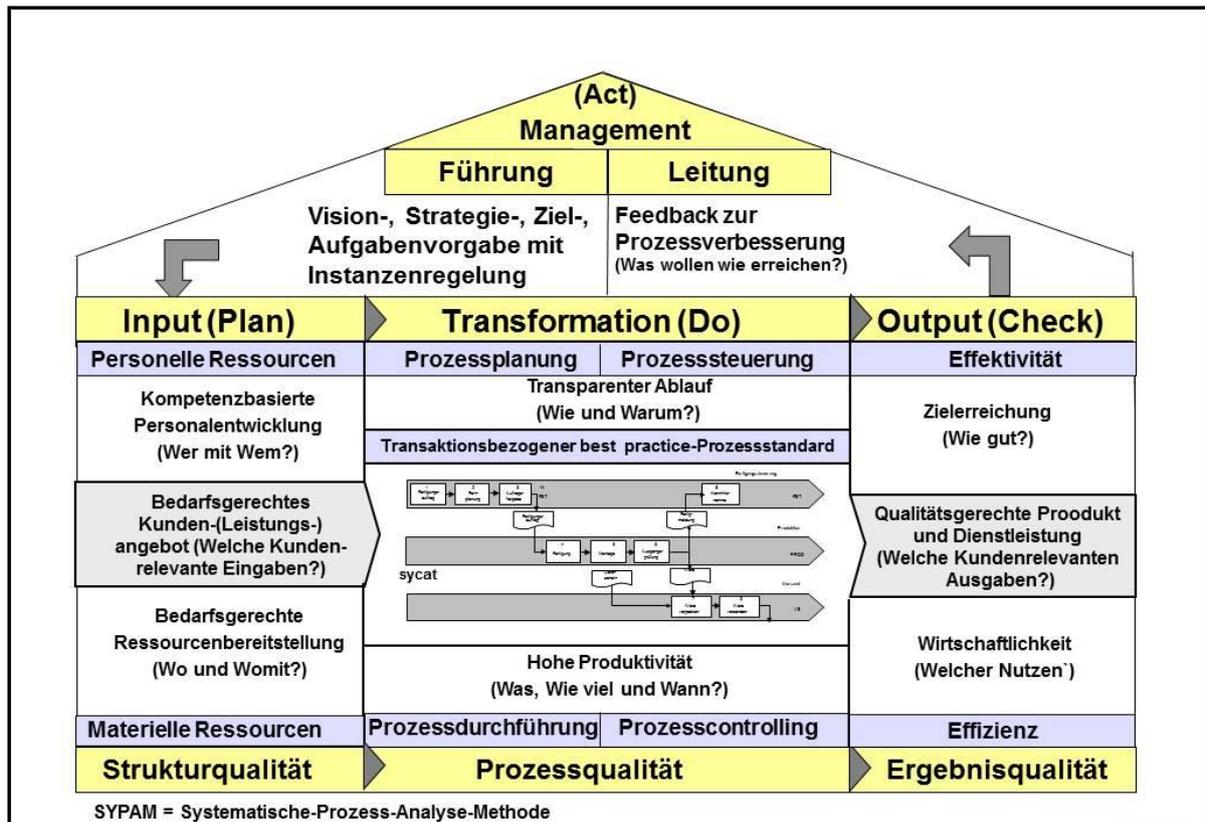


Abbildung 5: MITO-Modell-bezogene Anwendung von SYPAM

Entsprechend dieser MITO – Modell – Struktur werden mit SYPAM systematisch aus strategischer und operativer Sicht nach der Visions-, Ziele- und Strategievorgabe der Prozess-Input, der Transformationsprozess selber und anschließend der Prozess-Output (das heißt die Ergebnisse) der dispositiven und operativen Prozesse analysiert und dokumentiert. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um:

1. Inputseitige Betrachtungen

- Wer mit wem? Informationen und Daten über die Bereitstellung der personellen Ressourcen, das heißt Mitarbeiter, Partner, Zulieferer für den betrachteten Prozess
- Welche kundenrelevanten Eingaben? Informationen über alle kundenbezogenen Daten beziehungsweise Schnittstellenbeschreibungen mit Leistungsvereinbarungen zu internen Zulieferern
- Wo und womit? Informationen und Daten über die materiellen Ressourcen, das heißt die verwendeten beziehungsweise benötigten Betriebsmittel, Anlagen, IT-Systeme, Gebäude, Infrastruktur

2. Transformationsbezogene Aussagen

- Wie und warum? Vorgabe der Verfahrens-, Tätigkeits- und Arbeitsbeschreibungen sowie Qualitätssicherheits-Standard, Kennzahlen und Solldaten je Transaktion

- Wie läuft der Prozess ab und welche Schnittstellen sind rollenbasiert vorhanden? Ableitung der Swimlane-Darstellung des betrachteten Prozesses mit sachlich-logischer und zeitlicher Reihenfolge der Transaktionen und Dokumentation der Schnittstellen, zum Beispiel zu Vor-, Folge-, Führungs- oder Unterstützungsprozessen
- Was, wie viel und wann? Vorgabe der externen oder internen kundenbezogenen Anforderungs- und Leistungsdaten mit Qualitätsstandard, Frequenzen und Häufigkeiten

3. Outputseitige Betrachtungen

- Wie gut? Bewertung, ob die vorgegebenen Unternehmensziele erreicht wurden (Haben wir die Dinge richtig getan?)
- Welche kundenrelevanten Ergebnisse? Beschreibung und Bewertung des Prozessergebnisses in Bezug auf die Qualität für den Kunden (Kundenzufriedenheitsmessung)
- Welcher Nutzen? Bewertung, welcher Aufwand für die Zielerreichung notwendig war (Haben wir die richtigen Dinge getan?)

Aus Corporate Governancesicht werden die Ergebnisse nach der Prozessleistungsmessung im MITO-Outputsegment für die Controlling-, Compliance- und KVP-Aktivitäten MITO-Leitungssegment im Regelsinn, beispielsweise mit Unterstützung von MES-Systemen zurückgemeldet. Nach der Auswertung erfolgt die Rückkopplung zum MITO-Führungssegment mit aktuellen Zielvorgaben. Der Regelkreis der Auftragsabwicklung mit Unterstützung des implementierten integrierten Managementsystems beginnt von vorn.

Auf diese Weise werden innerhalb der definierten neun Prozessanalysefelder die dort formulierten Fragen strukturiert beantwortet sowie gleichzeitig Schwachstellen und Risiken lokalisiert. Die gemeinsam mit den Beteiligten analysierten, modellierten und dokumentierten Prozesse finden als Best-Practice-Referenzbeschreibung Eingang in das unternehmensspezifische Prozessmodell.

Zusammengefasst werden bei der Ist-Aufnahme die Prozesse mit SYPAM durch folgende Parameter/Daten charakterisiert:

- Wer macht es (durchführende/verantwortliche Person)?
- Was (Tätigkeiten)?
- Wann (Zuordnung zum Arbeitsablauf)?
- Wo (Ort)?
- Womit (Mittel, Methoden)?
- Wie (festgelegte Weise)?
- Aufgrund welcher Informationen und IT – Applikationen?
- Mit wem (Vorher/Nachher)?
- Welcher Wert (Nutzen)?
- Welcher Handlungsbedarf?

Auch das MITO–Corporate Governance Modell und das MITO–IT–Enterprise Architecturemodell wird in gleicher Struktur detailliert analysiert und beschrieben.

6. Zusammenfassung

In jeder Integrierten Managementsystem (IMS)-Norm ist einleitend die grundsätzliche Forderung nach der Umsetzung des „Prozessorientierten Ansatzes“ genannt. Dieser Ansatz, ist bei dem hier vorgestellten MITO-Modell als Regelkreis mit Hinweis auf die MITO-High Level Structure (HLS)-kapitelbezogen abgebildet. Für alle in der Dokumentation geforderten Nachweise zur IMS-Zertifizierung existieren bereits MITO-Referenzportfoliomatrizen, mit der das verantwortliche Management die erforderlichen Planungs-, Steuerungs- und Überwachungs- Aktivitäten systematisch mit dem MITO-Methoden-Tool durchführen kann. Hierbei handelt es sich beispielsweise um:

1. MITO-Kontext der Organisation-Portfoliomatrix zu Punkt 4.1 der Norm
2. MITO-gestützte Stakeholderanalyse zu Punkt 4.2 der Norm
3. MITO-gestützte Stakeholder-Beeinflussbarkeitsanalyse zu Punkt 4.1 der Norm
4. MITO-gestützte Anforderungsanalyse zu Punkt 4.2 der Norm
5. MITO-gestützte Auswahl des gewünschten Kundenspektrums zu Punkt 4.3 der Norm ..
6. MITO-gestützte Kundenzufriedenheitsanalyse zu Punkt 5.1.2 der Norm
7. MITO-gestützte Risikobewertung zu Punkt 6.1.1 der Norm
8. MITO-gestützte Risikoanalyse für Punkt 6.1.2 der Norm
9. MITO-gestützte QM-Risikoartenanalyse zu Punkt 6.1.2 der Norm
10. MITO-gestützte Maßnahmenanalysen und Bewertung zu Punkt 6.1.2 der Norm.....
11. MITO-Beispielhafte Kennzahlenauswahlliste für die DIN EN ISO 9001:2015 Blatt (1)
12. MITO-Beispielhafte Kennzahlenauswahlliste für die DIN EN ISO 9001:2015 Blatt (2)
13. MITO-gestützte Wissensbilanzerstellung zu Punkt 7.1.6 der Norm
14. MITO-gestützte Wissensmanagementanalyse zu Punkt 7.1.6 der Norm
15. MITO-gestützte Kompetenzanalyse zu Punkt 7.2 der Norm
16. MITO-gestützte Dokumentenanalyse zu Punkt 7.5 der Norm
17. MITO-gestützte Dokumentenanforderungsanalyse und Bewertung zu Punkt 7.5 der Norm.....
18. MITO-Integrierte Managementsystem(IMS)-Audit-Portfoliomatrix
19. MITO-gestützte Managementbewertung zu Punkt 9.3.2 der Norm

Die Ergebnisse werden als digitale Nachweise automatisch generiert und für die Zertifizierungsauditoren zur Kenntnisnahme bereitgestellt.

Die beschriebene systematische Vorgehensweise zur IMS-Implementierung mit dem MITO – Methoden – Tool kann bei vielen weiteren Aufgabenstellungen themenspezifisch Anwendung finden.

Der Nutzen für die Anwender ist vielfältig, beispielsweise:

- Integrierter Prozessoptimierungsansatz mit allen wichtigen Prozessgestaltungssichten
- Herstellung der Balance von Hard- und Softfacts
- Hohe Transparenz bei komplexen Prozessoptimierungsaufgaben
- Einfache und schnelle Prozessaudit-Durchführung für viele Prozessgestaltungssichten
- Lückenlose Prüfung der jeweiligen Prozessgestaltungsanforderungen
- Prozesskontextbezogene Handlungsbedarfsermittlung pro Gestaltungssicht
- Vollständige Prozess-Maßnahmenableitung mit Umsetzungsbewertung
- Systematische Prozess-Qualifizierung der Mitarbeiter
- Gravierende Methodenkompetenzverbesserung der Beteiligten
- Detaillierte Bereitstellung der prozessbezogene IMS-Nachweisdokumentation
- Transparente Prozess-Reifegradergebnisdarstellung
- Systematische Optimierung der Supply Chain

7. Literaturhinweise

Binner, Hartmut F. Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement, ISBN 978-3-658-08408-0, ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook), Springer/Gabler Verlag, 246 Seiten, September 2015.

Binner, H.F.: „Organisation 4.0: MITO-Konfigurations-Management“, Springer Vieweg-Verlag, 2018, 597 Seiten, Preis: 54,98 Euro, Hardcover + eBook ISBN: 978-3-658-20661-1.

Binner, H. F.: Ganzheitliche Businessmodell-Transformation mit dem MITO-Organisation 4.0-Ansatz; bookboon (The eBook company), 1. Auflage, 2018, 93 Seiten, Preis: 8,99 Euro, ISBN: 978-87-403-2579-9

Binner, H. F.: Systematische MITO-Businessmodellentwicklung: Leitfaden zur Outputorientierten Unternehmensführung, 1. Auflage, © 2020, 82 Seiten, bookboon.com. ISBN: 978-87-403-3254-4

Binner, H. F.: Ganzheitliche Businessmodell-Transformation - Systematische Prozessdigitalisierung mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools -, Neuerscheinung, Springer Vieweg Verlag, Juli 2020, 260 Seiten, ISBN 978-3-658-30232-0, Hardcover + E-Books , 38,86 Euro

Binner, H. F.: Holistic Business Model Transformation, Springer Vieweg-Verlag, 2022, 1. Auflage, 296 Seiten, ISBN 978-3-658-37366-5,

Weitere Informationen unter www.prof-binner-akademie.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12/ Fax (0511) 84 86 48-19/ E-Mail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de

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