

Integrierte prozessorientierte Managementsysteme



TMS

Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme
Industriepark West, Söflinger Strasse 100, 89077 Ulm
Tel.: 0731-933-1180, Fax: 0731-933-1189
Mail: info@tms-ulm.de, Internet: www.tms-ulm.de

Integrierte Managementsysteme	3
Die Ausgangssituation	4
Probleme unabhängiger Managementsysteme	4
Ansätze für integrierte Managementsysteme	5
Der Ansatz der „Addition“	6
Der Ansatz der „Fusion“	7
Der Ansatz der „Integration“	8
Prozessorientierte Managementsysteme	9
Prozessorientierung	10
Kennzeichen prozessorientierter Managementsysteme	11
Dokumentation des Managementsystems	12
Prozesslandkarte	13
Prozeshierarchie	14
Prozessbausteine	15
Prozessbeschreibung	16
Dokumentationslandkarte	17
Analyse und Verbesserung des Managementsystems	18
Analyse der Prozesse	19
Analyse der Instrumente	20
Analyse der Unternehmensleistungen	21
Einstellung und Umstellung des Managementsystems	22
Klärungspunkte im Vorfeld	23
Beispiel einer Projektskizze	24

Integrierte Managementsysteme



“Ein System ist mehr
als die Summe
seiner Teile”

Die Ausgangssituation

Die Anzahl der "**Managementsysteme / Führungssysteme**" in den Unternehmen ist in den letzten Jahren angewachsen. Neben "klassischen" Managementsystemen wie Planung / Controlling, Personal- / Finanzmanagement, Produktions- / Entwicklungsmanagement und Vertriebsmanagement, wurden auf der Basis von international gültigen Normen, bereichs- und abteilungsübergreifende Managementsysteme entwickelt und in den Unternehmen eingeführt und dokumentiert. Oftmals als konkrete Forderung von Kunden. Hierzu zählen beispielsweise "genormte" Managementsysteme wie ...

- **Qualitätsmanagementsysteme** (ISO 9000 ff)
- **Umweltmanagementsysteme** (ISO 14000 ff)
- **Arbeitsicherheitsmanagementsysteme** (OHSAS 18001)

Probleme unabhängiger Managementsystemen

Die Problematik der verschiedenen Managementsysteme zeigt sich häufig durch hohe Pflegeaufwände dieser jeweiligen Systeme, durch Konflikte bezüglich deren Priorisierung und Relevanz, durch gelegentliche unabhängige Suboptimierungen der Systeme ohne ausreichende Berücksichtigung des Gesamtwirkungsgrades für das Unternehmen.

Außerdem zeigt sich in der Praxis, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter oft Schwierigkeiten haben, ihren festgelegten Verantwortungen und Verpflichtungen aus verschiedenen Handbüchern gerecht zu werden und diese auch entsprechend umzusetzen. Dabei ist es den "Durchführenden" meist egal, welche Norm oder welches Gesetz die Grundlage für bestimmte Forderungen bildet.

Letztendlich ist für die "Verantwortlichen und Durchführenden" meist nur relevant was zu tun und zu berücksichtigen ist.

Der Bedarf nach "**integrierten Managementsystemen**" ist vielfach Wunsch oder auch schon Planung im Top-Management und verspricht höhere Transparenz, bessere Effizienz und damit auch verbesserte Akzeptanz sowie reduzierten Pflegeaufwand im Unternehmen.

Probleme mit unterschiedlichen Managementsystemen

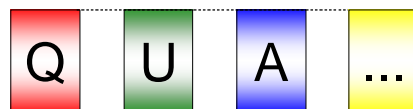
- Eigenleben der Teilsysteme
- Emotionen und politische "Spielchen"
- Zielsetzungsprobleme
- Konflikte bzw. Widersprüche
- Redundanzen
- erhöhter Kosten- und Pflegeaufwand

Ansätze für integrierte Managementsysteme

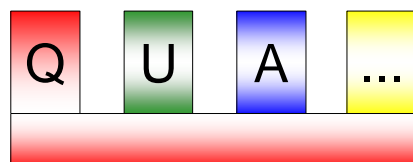
Für die Zusammenführung von Managementsystemen gibt es verschiedene Ansätze¹, welche eine generelle Ausrichtung bieten, für jedes Unternehmen aber individuell betrachtet, beurteilt und mit den erforderlichen und spezifischen Inhalten erfüllt werden müssen.

Am Beispiel der Verknüpfung von Qualitäts- (Q), Umwelt- (U), Arbeitssicherheitsmanagementsystemen (A) sollten diese drei grundsätzlichen Ansätze für integrierte Managementsysteme vorgestellt werden. Diese Ansätze lassen sich um weitere Führungssysteme (...) zu einem integrierten Managementsystem erweitern.

Ansatz der "Addition" der Managementsysteme



Ansatz der "Fusion" der Managementsysteme



Ansatz der "Integration" der Managementsysteme



¹ in Anlehnung an Prof. Dr. Seghezzi, Universität St. Gallen

Der Ansatz der "Addition"

Die Managementsysteme bleiben dabei in ihrer Struktur und Funktion eigenständig, die jeweiligen Beauftragten sind jedoch angehalten sich inhaltlich und begrifflich abzustimmen. Widersprüche müssen ermittelt und aufgelöst werden.



Die Managementsysteme werden bezüglich ihrer Aufgaben in einer gemeinsamen Referenzmatrix zusammengeführt.

Kennzeichen dieses Ansatzes:

- Die Managementsysteme bleiben in Struktur und Funktion eigenständig
- Jedes Managementsystem hat einen eigenen speziellen Beauftragten
- Eine begriffliche Abstimmung durch die Beauftragten
- Die Zusammenführung der Managementsysteme über eine Referenzmatrix

Vorteile dieses Ansatzes:

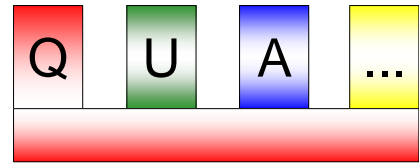
- schnelle und kostengünstige Zusammenführung
- arbeitsteiliges Vorgehen möglich
- Informationen für (externe) Dritte einfach darstellbar

Nachteile dieses Ansatzes:

- keine echte Ganzheitlichkeit
- kein Zwang zur inhaltlichen Abstimmung
- verteilte Regelungen erfordern umfangreiche Recherchen der Verantwortlichen
- Auseinanderdriften der Managementsysteme nach kurzer Zeit möglich (ggf. auch durch unterschiedliche Zyklen der Überarbeitung von Normen oder dem jeweiligen Engagement der speziellen Beauftragten)

Der Ansatz der "Fusion"

Beim Ansatz der "Fusion" wird ein im Unternehmen schon etabliertes Managementsystem (z.B. ISO 9000, ISO 14000) als Basissystem definiert.



Dieses Basissystem ist "Leitlinie" hinsichtlich der Struktur für gemeinsame und ähnliche Anforderungen und Leistungen der anderen Managementsysteme (z.B. Dokumentation- und Informationsmanagement, Problemlösungsprozesse, etc.). Anforderungen, welche nicht direkt gemeinsam integriert werden können, weil themenspezifisch ausgeprägt (z.B. Ökobilanzen, Ersthelferorganisation, Unterschriftenregelungen etc.), werden an dieses Basissystem "angedockt".

Kennzeichen dieses Ansatzes:

- Ein Managementsystem wird als Basissystem definiert
- Das Basissystem gibt für die anderen Managementsysteme die Strukturierung der Dokumentation vor. Ähnliche Anforderungen werden gemeinsam dokumentiert
- Die unterschiedlichen, themenspezifischen Anforderungen werden an das Basissystem "angedockt"

Vorteil dieses Ansatzes:

- gute Akzeptanz bei Mitarbeitern, da bekanntes Basissystem

Nachteil dieses Ansatzes:

- hoher Wille zur Kompromissbildung nötig
- ggf. wird als Basissystem das "älteste" (Prinzip des Erstgeborenen) und nicht das innovativste Konzept gewählt

Der Ansatz der "Integration"

Die jeweiligen Managementsysteme werden in einem umfassenden Managementsystem für die verantwortlichen Mitarbeiter praktisch unsichtbar.

Themen wie Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, etc. lösen sich in der Eigenverantwortung der jeweiligen Geschäftsprozesse auf.

Dieser Ansatz für ein Managementsystem stellt zwar in gewisser Weise ein "Idealsystem" dar, ist in der Praxis aber meist sehr schwierig zu realisieren, da eine hohe Qualifikation und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter Voraussetzung ist.



Generische Systeme dieser Art setzen im Prinzip "Generalisten", eine teamorientierte und engagierte Beauftragtenorganisation (Spezialisten zu ausgewählten Themen), ein ganzheitliches und abgestimmtes Bewusstsein in allen Unternehmensebenen und zu allen Unternehmensaufgaben voraus.

Kennzeichen des Ansatzes:

- Einzelne Managementsysteme und Einzelanforderungen werden in einem "umfassenden, generischen Managementsystem" unsichtbar
- Themen wie Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit lösen sich in der Eigenverantwortung der jeweiligen Geschäftsprozesse auf, unterstützt durch eine spezielle Beauftragtenorganisation, welche sich als Dienstleister für die Geschäftsprozesse sieht

Vorteil des Ansatzes:

- ganzheitlicher Ansatz

Nachteile des Ansatzes:

- meist schwierig realisierbar, da Generalisten benötigt
- ggf. komplexer Pflegeaufwand bei hoher Dynamik

Prozessorientierte Managementsysteme



“In Zukunft werden nur die
Leistungen erstellt,
die tatsächlich einen
Nachfrager finden,
der auch zu einer
Kostenübernahme bereit ist”.

Gaitanides

Prozessorientierung

Die Einführung eines prozessorientierten Managementsystems setzt eine Prozessorientierung in den Köpfen aller Beteiligten voraus.

Schwierig ist diese Vorgabe, wenn das Unternehmen über lange Jahre in traditionellen und gewachsenen Abteilungsstrukturen verwachsen war.

Prozessorientierung bedeutet verallgemeinert zunächst kundenorientiert zu denken, die Handlungen und Aktivitäten immer unter dem Gesichtspunkt des Gesamtwirkungsgrades für das Unternehmen und weniger in der Gedankenwelt der Suboptimierung von Abteilungsleistungen zu verweilen.

Prof. Gaitanides, ein Experte des Prozessmanagements, bringt die Prozessorientierung mit folgenden Worten auf den Punkt:

„Kern der Prozessorientierung ist, dass interne und externe Beziehungen grundsätzlich als gleichartig angesehen werden und sowohl die interne Übergabe eines Vorproduktes vom Einkauf in die Fertigung als auch die Abgabe eines Fertigproduktes an den Kunden als Schnittstelle verstanden werden“.

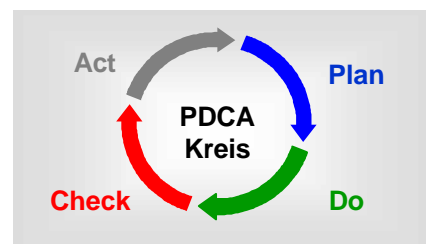
Wer Prozessdenken im Unternehmen schon fördern wollte, weiß um die Schwierigkeit diese geforderte „Gleichartigkeit“ im Denken, in Handlungen und Aktivitäten realisiert zu bekommen. Der interne Kunde ist ein Kollege, der die Hemmnisse und Probleme eine bestimmte Leistung zu erhalten, doch einfacher verstehen sollte oder gar einfach muss, im Gegensatz zu einem externen Kunden. Ein interner Kunde kann den Lieferanten meist nicht wechseln und stellt auch keine „Pönale“ in Rechnung.

Die handwerkliche Umsetzung eines prozessorientierten Managementsystems erfolgt „von der Übersicht zum Detail“. Ausgehend von der Übersicht der relevanten Geschäftsprozesse werden die Teilprozesse ermittelt und notwendige prozessübergreifenden oder prozessspezifischen Verfahren ermittelt und festgelegt.

Kennzeichen prozessorientierter Managementsysteme

Prozessorientierte Managementsysteme sind gekennzeichnet durch ...

- Eine Orientierung an den real existierenden Zielsetzungen, Prozessen und Aufgaben des Unternehmens.
- Der Rahmen und der Umfang des Managementsystems wird durch das Unternehmen und sein Leistungsangebot und weniger durch Forderungen einer Norm geprägt.
- Vorhandene Normanforderungen werden in den jeweils betroffenen Prozessen berücksichtigt.
- Für die Verbesserung und Zielverfolgung sind Regelkreise definiert. Es werden Messung der Leistungsfähigkeit der Prozesse durchgeführt und eindeutig die materiellen und immateriellen Prozessergebnisse festgelegt.
- Die Prozessketten werden durchgängig gestaltet „von der Kundenanfrage bis zum erfüllten Kundenbedarf“.
- Der Fokus liegt auf der Verbesserung des Gesamtwirkungsgrads des Unternehmens und weniger auf der Suboptimierung von einzelner Bereichs- oder Abteilungsaufgaben.
- Die Prozesse berücksichtigen grundsätzlich das Prinzip des PDCA-Kreis.
- Alle Prozesse beinhalten die elementaren Prozessbausteine.
- Jeder Prozess hat einen Prozessverantwortlichen bzw. -eigentümer und eindeutig definierte Prozessdurchführende.
- Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Termintreue, Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit sind die Themen mit denen sich der Prozessverantwortliche und die Prozessteams im Sinne einer ständigen Optimierung eigenverantwortlich auseinandersetzen.



Dokumentation des Managementsystems



„Allein die Beschreibung eines Managementsystem
hat noch nie zu einer Verbesserung der
Unternehmensleistung geführt“.

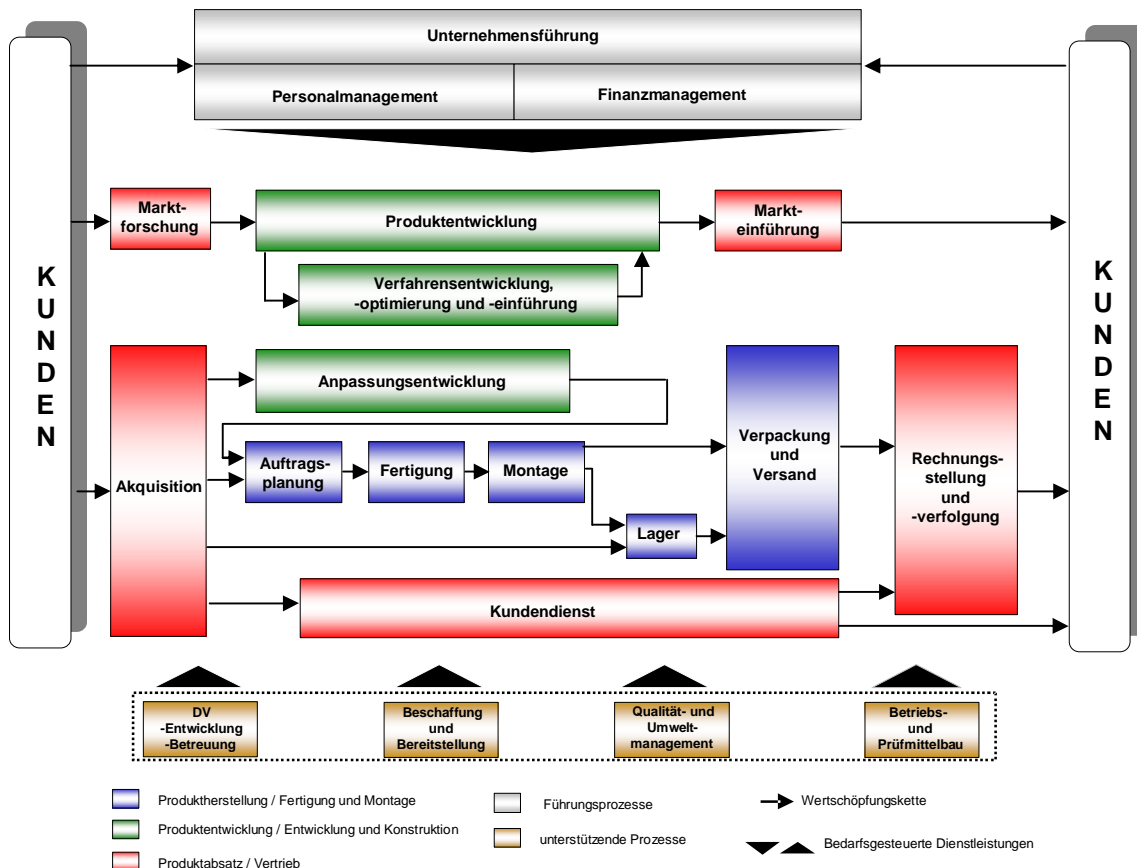
„Sie ist aber notwendige Voraussetzung,
um Verbesserungspotentiale zu erkennen
und zu standardisieren“.

Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte ist ein jeweils individuell erstelltes Unternehmensprozessmodell, welches die wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens darstellt. Diese Geschäftsprozesse sind in der Regel abteilungsübergreifend, kundenwirksam und betreffen Tätigkeiten mit direkter Wertschöpfung (Wertschöpfungsprozesse) wie Akquisition, Entwicklung, Fertigung, Montage und Verpackung. Die Identifikation und Gestaltung dieser Geschäftsprozesse sind beeinflusst durch die Kunden, durch das jeweilige eigene Leistungsangebot des Unternehmens und durch das Leistungsangebot relevanter Wettbewerber.

Wertschöpfungsprozesse sind autark selten durchführbar und bedürfen der Zuarbeit durch die sogenannten „unterstützenden Prozesse“. Die Auslösung zur Zuarbeit entsteht durch spezifischen Bedarf der jeweiligen Wertschöpfungsprozesse.

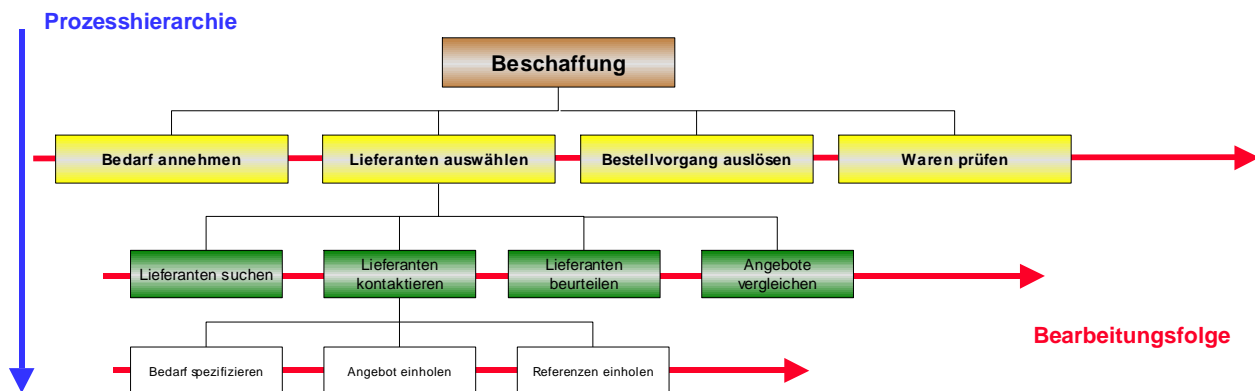
Prozesse mit Controlling- bzw. Führungsaufgaben (Führungsprozesse) betreffen Koordinationsfunktionen und Strategische Massnahmen und orientieren sich am Markt, am Wettbewerb, am Kunden und an den gesetzlichen Vorgaben.



Prozesshierarchie

Die Prozesslandkarte dient als ein Übersichtsmodell des Unternehmens. Innerhalb der identifizierten Führungs-, Wertschöpfungs- und unterstützenden Geschäftsprozesse sind differenzierte Aufgaben zu erfüllen, welche durch Teilprozesse repräsentiert und festgelegt werden müssen.

Die Aufgaben in den Teilprozessen können hierarchisch strukturiert werden und berücksichtigen in jeder Hierarchieebene wiederum eine Durchgängigkeit hinsichtlich der Arbeitsfolge.



Der Detaillierungsgrad der Dokumentation über die Prozesshierarchie ist abhängig von ...

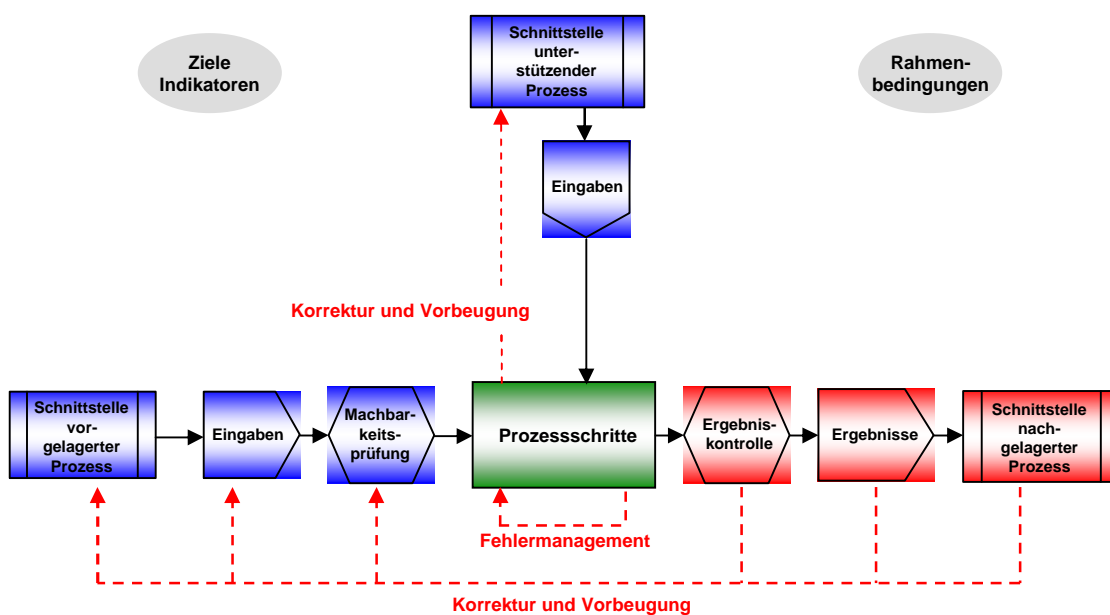
- der Aufgabenstellung
- dem zu erwartenden Risiko bei einem nicht oder schlecht funktionierenden Prozess
- der Komplexität des Prozesses
- der Störungsbedeutung und -häufigkeit im Prozess
- der Qualifikation der Mitarbeiter
- der Schnittstellenproblematik
- der zu schaffenden Transparenz

Prozessbausteine

Alle Prozesse, gleich ob mit administrativen oder operativen Aufgaben, benötigen eine Umsetzung derselben elementaren Prozessbausteine. Fehlt ein Baustein oder wird er unzureichend durchgeführt, kann die geplante Prozessleistung nicht erbracht werden. Gehäufte Fehlleistungen bzw. Blindleistungen sind meist die Folge.

Als elementare Prozessbausteine gelten:

- die **Prozessziele / Zielwerte** und **Prozessindikatoren**
- die grundsätzlichen **Rahmenbedingungen** (Gesetze, Umfeld, Möglichkeiten, Risiken)
- die **Prozessschritte** (Chronologie der eigentlichen Leistungserbringung / Wertschöpfung)
- die **Schnittstellen** (zu vorgelagerten, nachgelagerten und unterstützenden Prozessen)
- die vorgeschalteten **Machbarkeits-** und nachgeschalteten **Ergebnisprüfungen**
- die benötigten und messbaren materiellen und immateriellen **Eingaben** und erbrachten **Ergebnisse**
- die **Regelkreise** (zum Fehlermanagement und zur Korrektur / Vorbeugung)



Prozessbeschreibung

Die Gestaltung einer Prozessfestlegung / -beschreibung kann ...

- tätigkeitsbezogen
- ergebnisbezogen

sein.

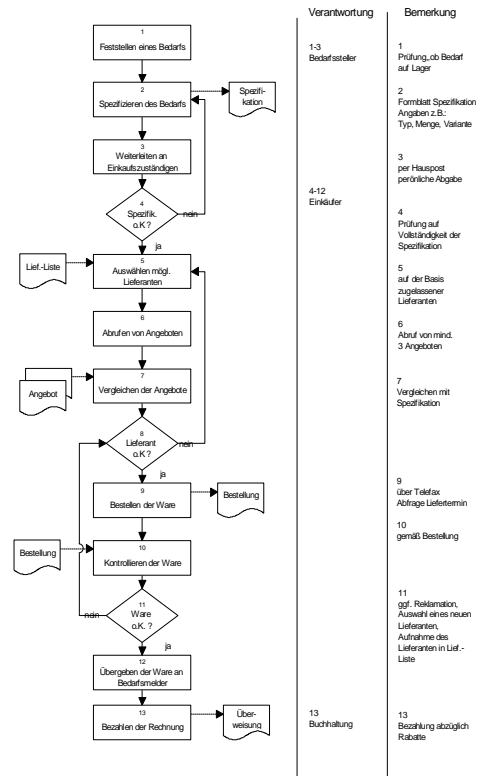
Abhängig ist die Art der Prozessfestlegung, von den für die Durchführung benötigten Freiheitsgraden der Tätigkeiten bzw. von den möglichen Varianten im Prozess (Ablauf- bzw. Ergebnisvarianten).

Oder anders formuliert:

Je mehr Freiheitsgrade der Prozessablauf benötigt oder je höher die Qualifikation und Eigenverantwortlichkeit des Prozesses ist, desto eher ist eine ergebnisbezogenen Festlegung des Prozesses vorteilhaft.

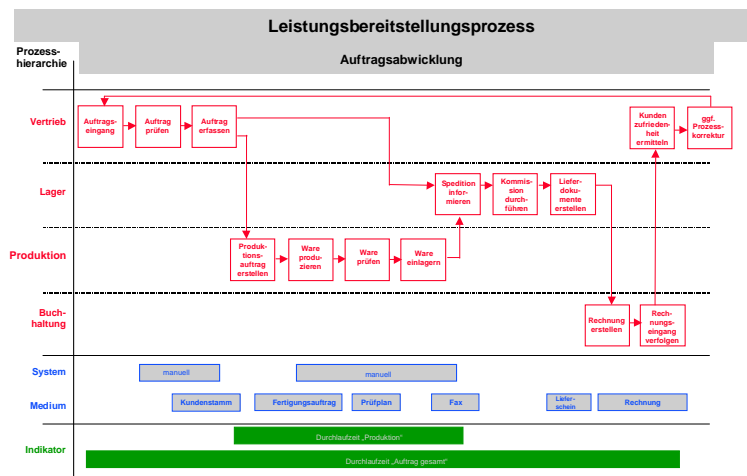
Als Darstellungsform des Prozessablaufs kann zwischen Ablaufdiagramm und VDP-Diagramm ¹ gewählt werden.

Die gute Übersichtlichkeit der Darstellung, der direkte Bezug von benötigten oder entstehenden Dokumenten und die einfache Möglichkeit Bemerkungstexte einzufügen, sprechen für das Ablaufdiagramm.



Prozessbeschreibung mittels Ablaufdiagramm

Im VDP-Diagramm können die funktionsübergreifenden Schnittstellen besonders gut aufgezeigt werden. Die Möglichkeit der Darstellung der eingesetzten EDV-Systeme und der zugehörigen Prozessindikatoren bieten ebenfalls nicht zu vernachlässigende Vorteile.



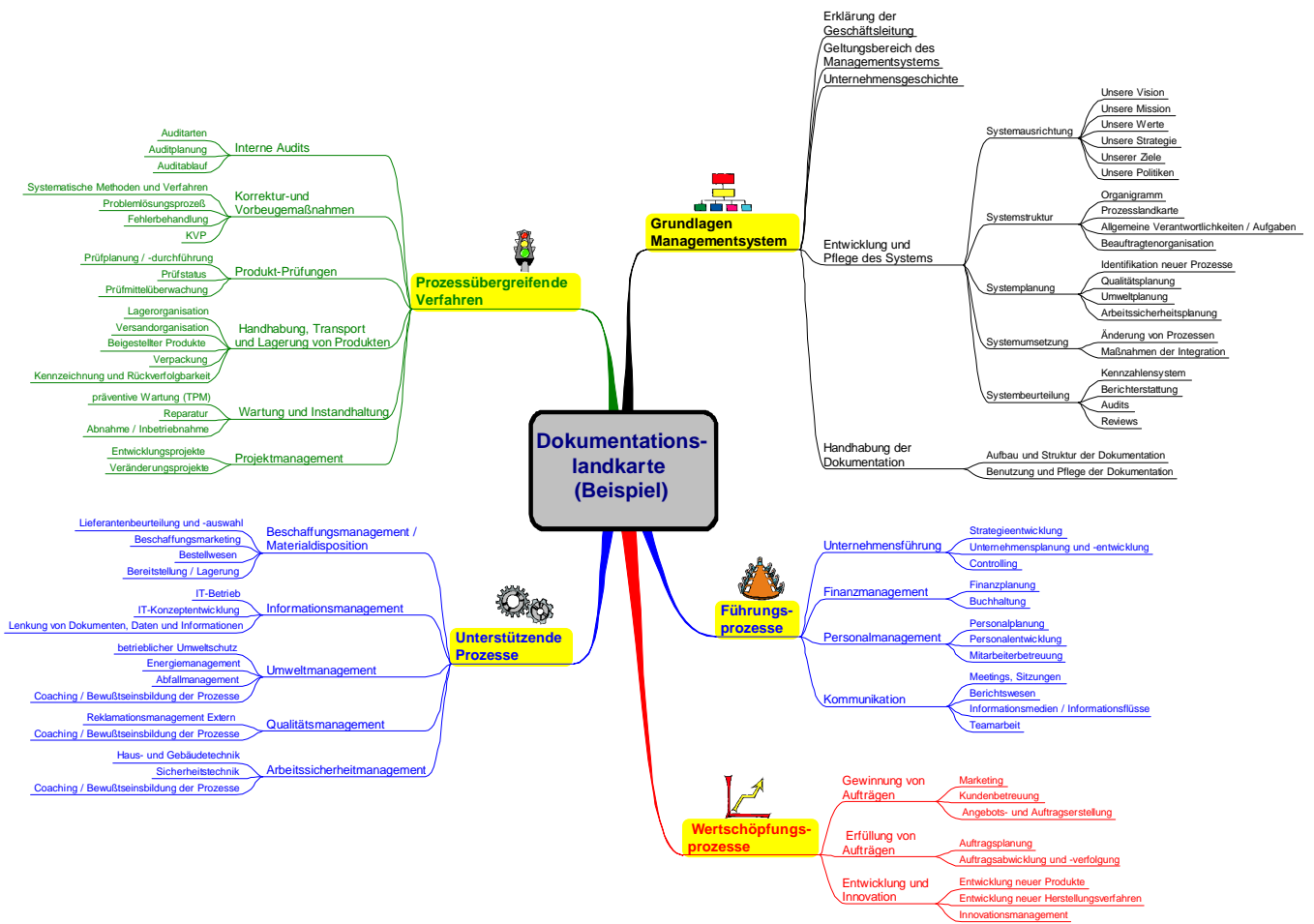
Prozessbeschreibung mittels VDP „Vier-Dimensionales Prozessdiagramm“

¹ Vier-Dimensionales Prozessdiagramm

Dokumentationslandkarte

Die Dokumentationslandkarte dient der grundsätzlichen Strukturierung der Dokumentation zum Managementsystem. Vorhandene oder benötigte Verfahrensbeschreibungen oder Formulare werden in ihrer Zuordnung dargestellt.

Oftmals bietet die Dokumentationslandkarte auch die Struktur für die Ablage der Dokumentation auf dem EDV-Netzwerk des Unternehmens.



Analyse und Verbesserung des Managementsystems



“Nichts von Bedeutung läßt sich ohne Ausdauer erreichen”.

Hyman Rickover

Analyse der Prozesse

Zur Durchführung von Prozessanalysen gibt es verschiedene Ansätze und Methoden¹. Die Prozessanalyse umfasst die Ermittlung der Prozessstruktur und -varianten, sowie die Erarbeitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessleistung.

Hier sollen nur einige davon erwähnt werden:

Prozessnutzen-Portfolio	Analyse des Prozessselbstverständnis, Prozesspositionierung
Prozessindikatoren	Analyse der Leistungsfähigkeit der Prozesse
Prozess-Force-Field-Analyse	Analyse der Prozesstreiber und -hemmer
Prozessmatrix Schnittstellen	Analyse der Prozessschnittstellen
Analyse Informationsfluss	Analyse der Informations- und Kommunikationsflüsse
Analyse Datenfluss	Analyse der Datendurchgängigkeit und -aktualität
Prozessaudits	Analyse je nach Zielsetzung des Audits
Prozessrisikoanalyse	Analyse der Kosten-, Zeit- und Qualitätsrisiken

¹ Eine Beschreibung dieser Methoden gibt das TMS-Info „Geschäftsprozesse optimieren“.

Analyse der Instrumente (Innovationslandkarte)

Die Innovationslandkarte dient der Ermittlung und Darstellung von Systemen und Instrumenten, welche zur Aufrechterhaltung und dem Betrieb des Managementsystems eingeführt bzw. welche zur Weiterentwicklung und der Innovation des Managementsystems nützlich sind.

In der Unternehmenspraxis lässt sich feststellen, dass die Innovationsleistung vorhandener Instrumente durchaus falsch eingeschätzt werden. Die Innovationsleistung eines Instruments ist dabei immer abhängig vom Gebrauch des Instruments und nicht von seiner reinen Existenz.

So zum Beispiel leistet ein vorhandenes Vertriebsinformationssystem (VIS), in welchem Kundeninformationen gepflegt und verwaltet werden, zwar einen wichtigen Beitrag zu den Vertriebsaufgaben, Innovationspotentiale werden aber ohne Analyse der Datenbestände und entsprechender Maßnahmenplanung von einem solchen Instrument leider nicht von selbst generiert.

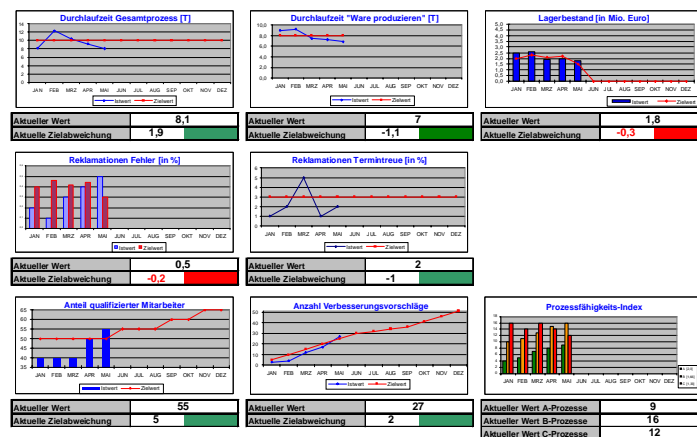
Im Vordergrund der Innovationslandkarte steht nicht die Frage "Was haben wir alles für Instrumente ?", sondern die Frage "Wie nutzen wir unsere Instrumente ?".

	Aufrechterhaltung und Betrieb	Weiterentwicklung und Innovation
Produkte	CAD	TRIZ
Prozesse	PPS Operative Kennzahlen	BVW Six Sigma Projekte
Kunden / Märkte	Marktforschung / Marketing VIS Messen	Zufriedenheitsumfrage
Lieferanten	Lieferantenbewertung Lieferanten-tag Lieferanten-audits QSV	Balanced Scorecard
Mitarbeiter	Gleitzeit-Konzepte Sozialleistungen	Zufriedenheitsumfrage MA-Fördergespräch
Unternehmen	Monatsberichte System-Dokumentation	EFQM-Assessment
Qualität	SPC Beschwerde-management	System-Zertifikate
Umwelt	Gesetzes-DB Energie-management-System	System-Audits Management-bewertung
Arbeits-sicherheit		

Analyse der Unternehmensleistungen

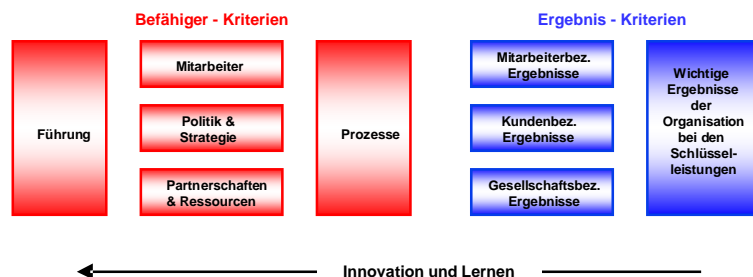
Gut strukturierte Prozesse und innovative Instrumente sind wichtige Voraussetzungen für ein leistungsfähiges Managementsystem. Die reale Leistung des Managementsystem gehört im Sinne eines geschlossenen Regelkreises, aber dennoch regelmäßig auf den Prüfstand.

Ein probates Mittel zur kontinuierlichen Leistungsmessung des Gesamtunternehmens und seiner Prozesse und Produkte sind Kennzahlensysteme, welche die operative Leistungsfähigkeit darstellen, bzw. Balanced Scorecards welche die Erreichung von strategischen Zielsetzungen verfolgen.



Reflektierende Ansätze bieten zyklisch stattfindende Assessments, wie beispielsweise mit Hilfe des Modells der EFQM oder der Selbstbewertung aus der ISO 9004 durchgeführt.

Diese Ansätze fördern im Unternehmen und bei seinen Führungskräften die Aktivitäten und festgelegten Regelungen mit den erreichten Ergebnissen in Korrelation zu bringen und damit deren Wirkung und erzielte Ergebnisleistungen zu beurteilen.



Einführung und Umstellung des Managementsystems



“Die Kunst des Fortschritts besteht darin,
inmitten des Wechsels Ordnung zu wahren,
inmitten der Ordnung den Wechsel aufrecht zu erhalten”.

Whitehead

Klärungspunkte zur Einführung

Neben den inhaltlichen und terminlichen Abwicklungsaufgaben sind bei der Durchführung eines Veränderungsprojektes zu einem "integrierten Managementsystem" im Vorfeld besonders auch relevante Zielsetzungen und zu berücksichtigende Rahmenbedingungen zu klären.



Zielsetzungen:

- Motive für die Einführung / Umstellung eines integrierten, prozessorientierten Managementsystems
- Zielsetzung des integrierten, prozessorientierten Managementsystems
- Geplante Nutzung des integrierten, prozessorientierten Managementsystems

Rahmenbedingungen:

- Umfang bzw. Gültigkeitsbereich des Managementsystems
- Festlegung der relevanten Interessengruppen am Unternehmen
- Zulässige bzw. unzulässige Änderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation
- Elementare wichtige Normen und gesetzliche Vorgaben
- Ermittlung vorhandener Regelungen und Dokumentationen

Abwicklungsaufgaben:

- Festlegung der Einführungs- und Umsetzungsstrategie
- Festlegung des Einführungs- und Umsetzungsablaufs (Projekttablauf)
- Festlegung des Kommunikations- und Informationskonzeptes während und nach dem Projekt
- Festlegung relevanter Messgrößen / Messsysteme zur späteren Wirksamkeitskontrolle des Managementsystems

Beispiel einer Projektskizze

