

# Prozessorientierter Ansatz zur Verwirklichung von Integrierten Managementsystemen (IMS)



[www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

## 1. Einleitung

Die DIN EN ISO 9001 gibt Organisationen, die Qualitätsmanagementsysteme implementieren wollen, einen prozessorientierten Einführungsansatz vor. Dieser prozessorientierte Ansatz soll eine einheitliche Beschreibung von Prozessen und die Verwendung einer prozessbezogenen Terminologie fördern, ebenso das Verständnis des prozessorientierten Konzeptes. Dies umfasst im Einzelnen:

- Erkennen der erforderlichen Prozesse für eine wirksame Verwirklichung des QM-Systems
- Verstehen der Wechselwirkung zwischen diesen Prozessen
- Dokumentieren der Prozesse im erforderlichen Umfang, um ihre wirksame Ausführung und Lenkung sicherzustellen

Diese Prozesse enthalten entsprechend der Kapitel 5, 6, 7, 8 in der DIN ISO 9001 die Management-, Ressourcen-, Produktrealisierungs- und Messprozesse, die für einen wirksamen Betrieb des QM-Systems von Bedeutung sind.

Ziele des prozessorientierten Qualitätsmanagements sind:

- Die Anforderungen der Kunden bzw. Interessentengruppen zu verstehen und zu erfüllen
- Die Prozesse aus Sicht der Wertschöpfung zu betrachten
- Wirksame Ergebnisse zu erzielen sowie
- Die Prozesse auf der Grundlage objektiver Messungen ständig zu verbessern.

Weiter soll die Analyse der Prozesse den Rahmen und die Inhalte beim Festlegen der benötigten Dokumentationsmenge für ein QM-System vorgeben. Es sollte also nicht die Dokumentation sein, die die Prozessanalyse treibt, sondern umgekehrt die Prozesseffizienz und -effektivität.

Der Zweck des prozessorientierten Ansatzes ist es, die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens bei der Erreichung der festgelegten Ziele zu verbessern. Entsprechend dieser Anleitung sind die Vorteile des prozessorientierten Ansatzes beispielsweise:

- Integration und Ausrichtung von Prozessen, um die Erreichung geplanter Ergebnisse zu ermöglichen
- Fähigkeit zur Fokussierung der Anstrengungen auf die Wirksamkeit der Prozesse
- Kunden oder anderen interessierten Parteien Vertrauen in die beständige Leistung des Unternehmens zu geben
- Transparenz der Arbeitsabläufe innerhalb des Unternehmens
- Geringere Kosten und kürzere Durchlaufzeiten durch den wirksamen Einsatz der Ressourcen
- Verbesserte, beständige und vorhersehbare Ergebnisse
- Schaffung von Möglichkeiten für gezielte und priorisierte Initiativen für die Verbesserung
- Ermutigung des Engagements von Personen und die Klarstellung ihrer Verantwortung

## 2. Systematische Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes

Der prozessorientierte Ansatz stellt sich damit als ein überzeugendes Konzept zum Organisieren, Leiten und Lenken dar, damit Tätigkeiten für den Kunden und andere interessierte Parteien wertschöpfend sind. Er verbessert auch die Beherrschung der Schnittstellen im Prozess.

Die Verwirklichung des prozessorientierten Ansatzes wird in Abbildung 1 in 6 Hauptschritten detailliert vorgegeben, damit ein Unternehmen die oben erläuterten Anforderungen konkret umsetzen und verwirklichen kann.

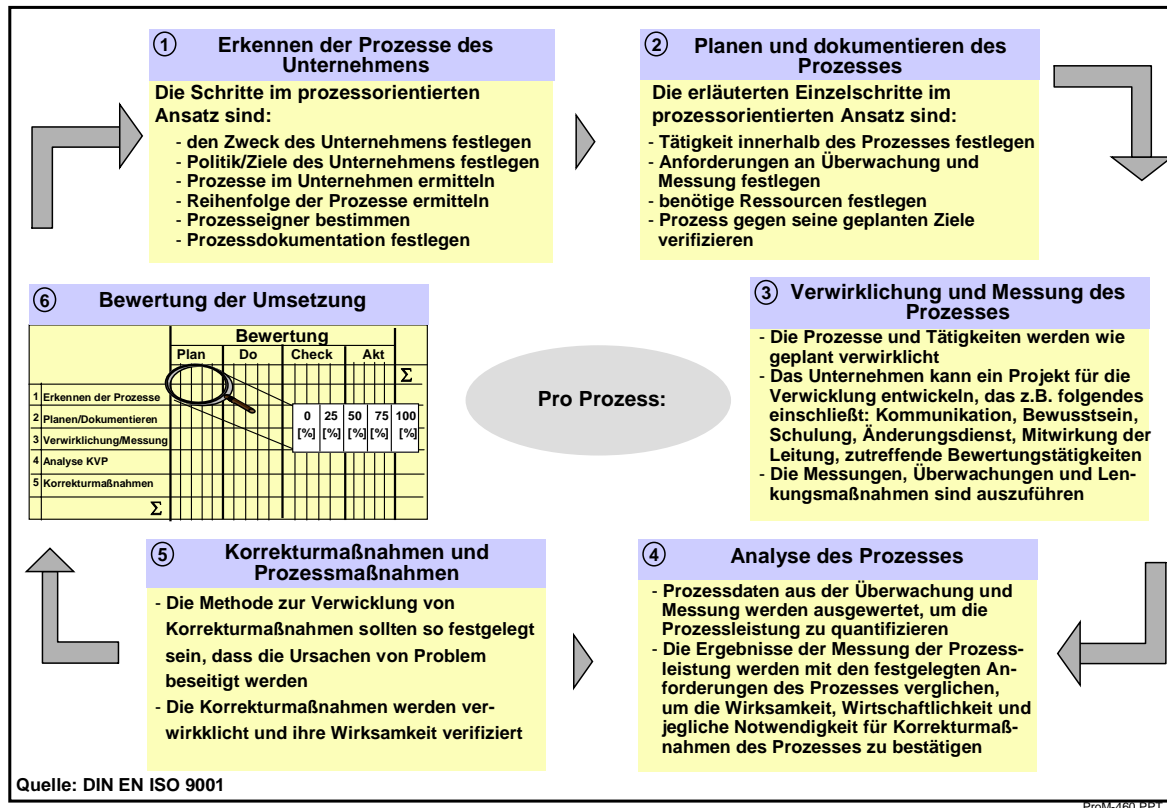


Abbildung 1 Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes für Managementsysteme nach der DIN EN ISO 9001

Die beschriebenen 6 Schritte zur Verwirklichung des prozessorientierten Ansatzes kann auf jede Art von Prozessen angewandt werden. Die Reihenfolge dieser 6 Schritte ist allerdings nur eine mögliche Variante und nicht als zwingend zu betrachten. Manche Schritte können gleichzeitig ausgeführt werden.

## 3. Systematische Prozessmodellentwicklung

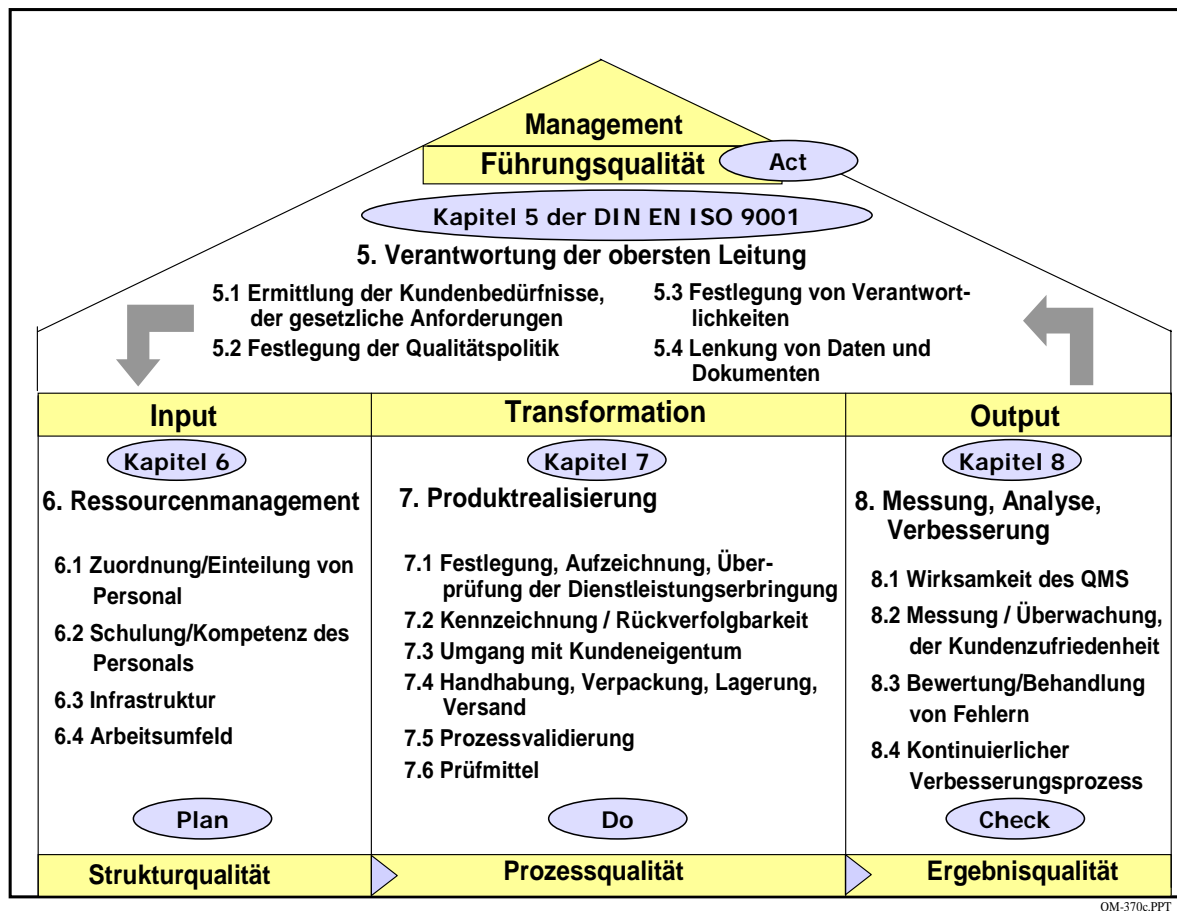
Den Ordnungsrahmen für die Umsetzung der Prozessorganisation mit der Ablösung funktionsorientierter Strukturen bildet das unternehmensspezifische Prozessmodell, in dem die unternehmensrelevanten Prozesse enthalten sind. Gleichzeitig ist dieses Prozessmodell die Grundlage für die Prozessanalyse und Visualisierung, das heißt die im Unternehmen beziehungsweise in der Organisation ablaufenden Geschäftsprozesse müssen sauber und transparent analysiert und dokumentiert sein.

Das Zusammenwirken der beschriebenen Geschäftsprozesse innerhalb des Geschäftsprozessmodells ist durch ein Managementsystem zu ordnen, das als Prozessmanagement bezeichnet wird. Es umfasst die planerischen, organisatorischen und überwachenden Maßnahmen zur zielorientierten Steigerung der Wertschöpfung sämtlicher Unternehmensabläufe hinsichtlich Qualität, Terminen, Kosten und weiterer Erfolgsfaktoren wie Abbildung 2 zeigt gibt der Aufbau und die Struktur der DIN EN ISO 9001 eine Prozesseinteilung vor.

In Kapitel 5 „Verantwortung der obersten Leitung“ der DIN ISO 9001 werden die Managementprozesse, in Kapitel 6 „Ressourcenmanagement“ die Ressourcenbereitstellungsprozesse, in Kapitel 7 „Produktrealisierung“ die Herstellungsprozesse und in Kapitel 8 „Messung, Analyse, Verbesserung“ die Mess- und Prüfprozesse vorgegeben, die für einen wirksamen Betrieb des QM- Systems von Bedeutung sind. Diese Darstellung entspricht auch der Gliederung der DIN EN ISO 9001 mit den Kapiteln

- Kapitel 5: Verantwortung der obersten Leitung

- Kapitel 6: Ressourcenmanagement
- Kapitel 7: Produktrealisierung
- Kapitel 8: Messung, Analyse, Verbesserung



QM-370c.PPT

Abbildung 2 Transformationsprozessbezogene Zuordnung der DIN EN ISO 9001 QM-Inhalte

Bei den Kernprozessen handelt es sich um die direkten Wertschöpfungsprozesse zum Erzeugen der Produkte oder Dienstleistungen, die sich aus dem Unternehmenszweck und den Unternehmenszielen ergeben. Ein Kennzeichen dieser Kernprozesse ist zum einen die Wichtigkeit für den Gesamterfolg, zum anderen der direkte Kundenbezug als Input- und Outputgröße.

Führungs- bzw. Managementprozesse sind Prozesse, die die langfristige Daseinsberechtigung und das Ziel einer Organisation sicherstellen.

Unterstützungsprozesse beinhalten die notwendigen Aktivitäten zur Unterstützung der Kernprozesse, beispielsweise Personalmanagementaktivitäten oder Instandhaltungsfunktionen sowie Infrastrukturbereitstellungsprozesse, wobei sich die Anforderungen an diese Unterstützungsprozesse aus der Analyse der Kernprozesse ableiten. Ein besonders wichtiger Unterstützungsprozess ist die prozessorientierte Informations- und Kommunikationsgestaltung. Die Führungs- und Unterstützungsprozesse können auch als jeweilige Management- oder Systemsichten auf den Kernprozess interpretiert werden. Innerhalb jeder Sicht kommen die sichtspezifischen Strategien, Methoden oder Verfahren zur Anwendung. Insbesondere sind Zielvorgaben zu definieren, um eine Erfolgskontrolle durchzuführen.

Das Zusammenwirken der beschriebenen Geschäftsprozesse innerhalb des Geschäftsprozessmodells ist durch ein Managementsystem zu ordnen, das als **Prozessmanagement** bezeichnet wird. Es umfasst die planerischen, organisatorischen und überwachenden Maßnahmen zur zielorientierten Steigerung der Wertschöpfung sämtlicher Unternehmensabläufe hinsichtlich Qualität, Terminen, Kosten und weiterer Erfolgsfaktoren.

#### 4. Prozessorientierte Managementsystementwicklung

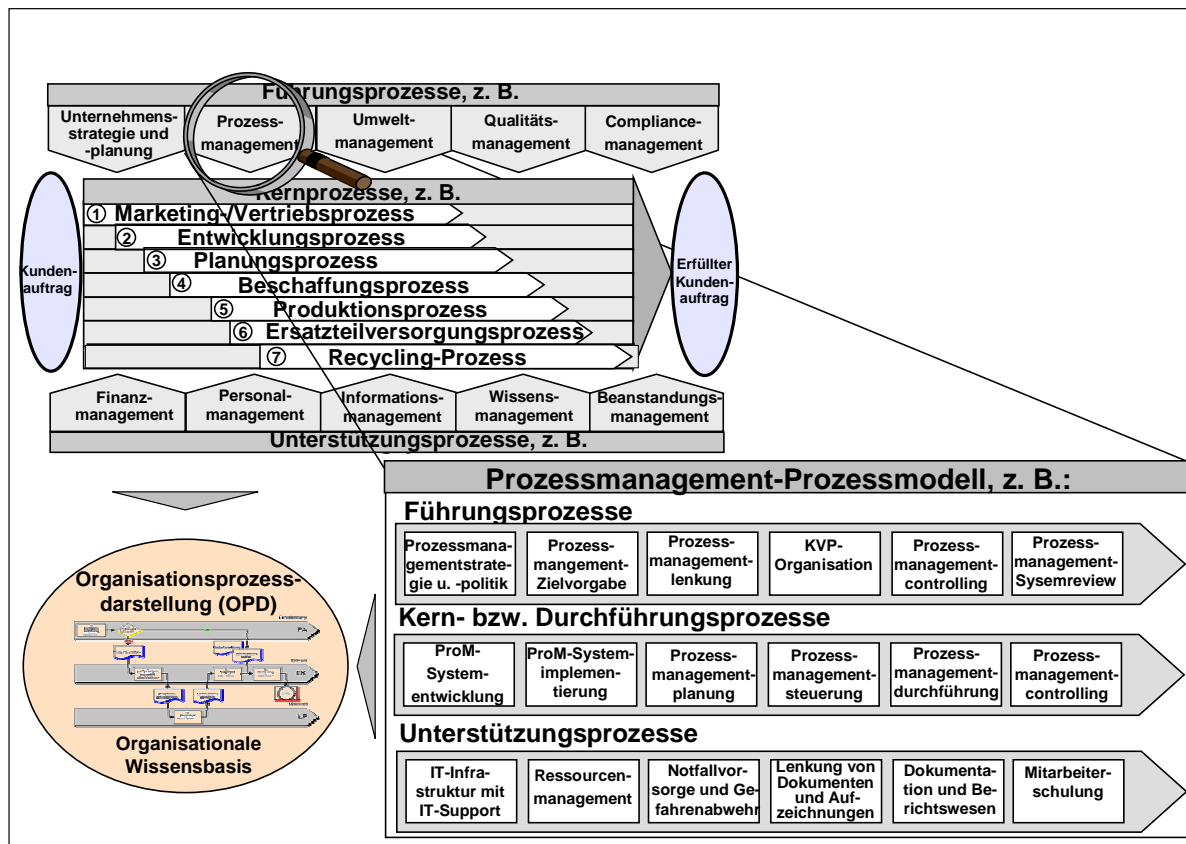
Es gibt eine große Anzahl von verschiedenen Managementsystemen, die als Führungsinstrumente eine bestimmte Managementdisziplin bzw. -forderung innerhalb der Gesamtzielsetzungen eines Un-

ternehmens abdecken und als Hauptprozesse im oben erläuterten organisationsspezifischen Prozessmodell mit enthalten sind. Hierbei handelt es sich beispielsweise um:

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Projektmanagement
- Compliancemanagement
- Gesundheitsmanagement
- Risikomanagementsysteme,
- Arbeitsschutzmanagementsysteme,
- Notfallmanagementsysteme,
- Interne Kontrollsysteme (IKS),
- Personalmanagementsysteme.

und viele weitere Managementsysteme, die sich gleichermaßen den Führungs- und Unterstützungsprozessen im unternehmensspezifischen Geschäftsprozessmodell zuordnen lassen.

Das Prozessmanagementsystem ist sozusagen die Mutter aller weiteren Managementsysteme und sollte ebenfalls in einem eigenen Prozessmodell abgebildet werden, das natürlich – wie Abbildung 3 zeigt – die gleiche Struktur wie das organisationsspezifische Prozessmodell mit der Unterteilung in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse besitzt.



**Abbildung 3 Systematische Zergliederung des organisationsspezifischen Prozessmodells am Beispiel „Prozessmanagement“**

Dieses Prozessmanagementsystem soll als Führungsinstrument dafür Sorge tragen, dass nach einem standardisierten Vorgehen alle Geschäftsprozesse innerhalb des unternehmensspezifischen Geschäftsprozessmodells implementiert und dokumentiert werden. In gleicher Weise lassen sich alle anderen oben genannten Managementsysteme prozessmodellbezogen strukturieren und dokumentieren.

Zur Prozessmodellierung und Visualisierung findet die in ebenfalls in Abbildung 3 gezeigte OPD-Modell Anwendung. Die Organisationsprozessdarstellung (OPD) dient dabei gleichzeitig als Meta-Wissensstrukturvorgabe. Alle in Abbildung 3 innerhalb des Prozessmodells genannten Prozessmanagement-Prozesse lassen sich in dieser Organisationsprozessdarstellung (häufig auch bei Swimlane bezeichnet) einfach und transparent abbilden.

## 5. Zusammenfassung

Die Durchsetzung des prozessorientierten Ansatzes nach dem beschriebenen Vorgehensmodell mit der systematischen Prozessanalyse, Modellierung und Dokumentation der Geschäfts- und Managementprozesse nach dem OPD-Modell als Metawissensstruktur ist die Grundlagen für den organisationalen Wissensspeicheraufbau und gleichzeitig immer die Grundlage für die Entwicklung und Beschreibung von wissensbasierten Integrierten Managementsystemen (IMS).

Innerhalb dieser Managementsysteme mit den dahinter stehenden Normen und Regelwerken existieren eindeutige Forderungen hinsichtlich einer klaren und verständlichen Dokumentation. Diese integrierten Managementsysteme werden somit zu einem umfassenden Dokumentations- und Beurteilungs- aber auch portalgestützten Wissensmanagementinstrument – das den Nachweis für die Wirksamkeit der einzelnen Managementstrategien und -konzepte beispielsweise in Form eines Organisationshandbuches liefert. Die detaillierte Wissensdokumentation sorgt dafür, dass bei der Ausübung der Handlungen das dabei entstehende Erfahrungswissen für die sich anschließenden Lernprozesse bei Nutzung dieser Wissensbasis ebenfalls ohne zusätzlichen Aufwand für die Lernprozesse der Mitarbeiter und damit für die Steigerung des intellektuellen Kapitals im Unternehmen bereitgestellt wird.

## 6. Literaturhinweis

Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. 3. Auflage 2008 Carl Hanser Verlag, München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten, Preis: 49,90 Euro. ISBN 978-3-446-41627-7.

Binner, H.F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung – Management-Leitfaden für die EFQM-Modellumsetzung. 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2006. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten, 42,90 Euro. ISBN 3-446-40481-3.

Binner H.F. "Pragmatisches Wissensmanagement -Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals-". 1. Auflage 2007. Carl Hanser Verlag, München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 896 Seiten, 49,90 Euro. ISBN 978-3-446-41377-1.

**Prof. Binner Akademie,**  
Schützenallee 1, 30519 Hannover,  
Telefon (0511) 84 86 48 – 120, Telefax (0511) 84 86 48 – 999,  
eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de) / [www.DrBinner.com](http://www.DrBinner.com)