

# Systematische Prozessdatenanalyse und Auditierung mit dem MITO-Methoden-Tool



www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

## 1 Einleitung

Für eine erfolgreiche Prozessanalyse- und -gestaltung sollte eine systematische, wenn möglich standardisierte Vorgehensweise angewendet werden. Kernpunkt ist dabei die angemessene Prozessdatenerfassung einer großen Anzahl von gestaltungssichtbezogenen Prozessparametern. Vorgestellt wird eine Methode mit dem MITO-Methoden-Tool, das eine zielführende Vorgehensweise unterstützt.

## 2 Systematische Vorgehensweise

Der Ausgangspunkt der systematischen Prozessdatenanalyse ist das unternehmensspezifische Prozessmodell mit den Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozessen. Jeder dieser Prozesse wird über die **Systematische-Prozess-Analyse-Methode (SYPAM)** sehr detailliert in der SYCAT-Swimlane-Darstellung in Bezug auf Prozessziele (Management) Prozessinput-, -transformation und -output beschrieben. Das MITO-(Management, Input, Transformation, Output)-Modell gibt hierfür den Anwendungsrahmen vor. Dieser entspricht gleichzeitig der Ordnungsstruktur von Integrierten Management-Systemen (IMS) wie z. B. Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001, Umweltmanagement nach der DIN 14001 und weitere.

Alle vorhandenen IMS-Audit-Checklisten und Musterportfolios sind entsprechend dieser MITO-Modellstruktur zugeordnet, um aus ganz unterschiedlicher Management-Systemsicht, das heißt also aus Qualitäts-, Umwelt-, Gesundheits- oder Arbeitsschutzmanagementsicht die Norm- und Regelkonformität innerhalb des betrachteten Prozesses zu überprüfen. Die SYCAT-Swimlane-Darstellung ist auch der Bezugspunkt für viele weitere MITO-gestützte Prozesskettenanalysen. Für die unterschiedlichen Prozessanalysearten stehen eine große Anzahl von MITO-Referenz-Portfolios zur Verfügung. Prozessfunktions- und mitarbeiterbezogen lassen sich viele Fragestellungen für eine ganzheitliche Prozessoptimierung beantworten. Beispielsweise zu Anforderungen, Aufgaben, Belastungen, Gefährdungen, Schnittstellen, Kosten, Zeiten, Schwachstellen u.a.

Wie in Abbildung 1 gezeigt lässt sich eine Ebene tiefer für die Leistungsprozesse im operativen Bereich das Werkstätten-Layout über die Lupenfunktion abbilden, um damit die Logistik-, Maschinen- und Anlagendaten in dem jeweiligen Analysebereich detailliert zu erfassen und zu dokumentieren.

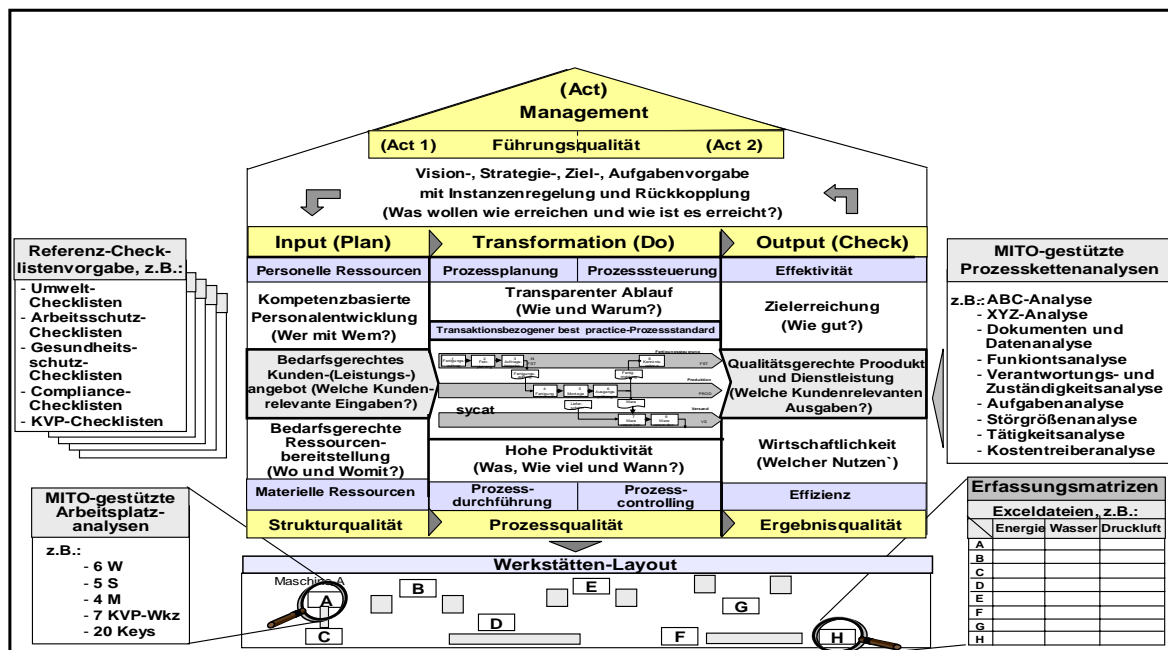


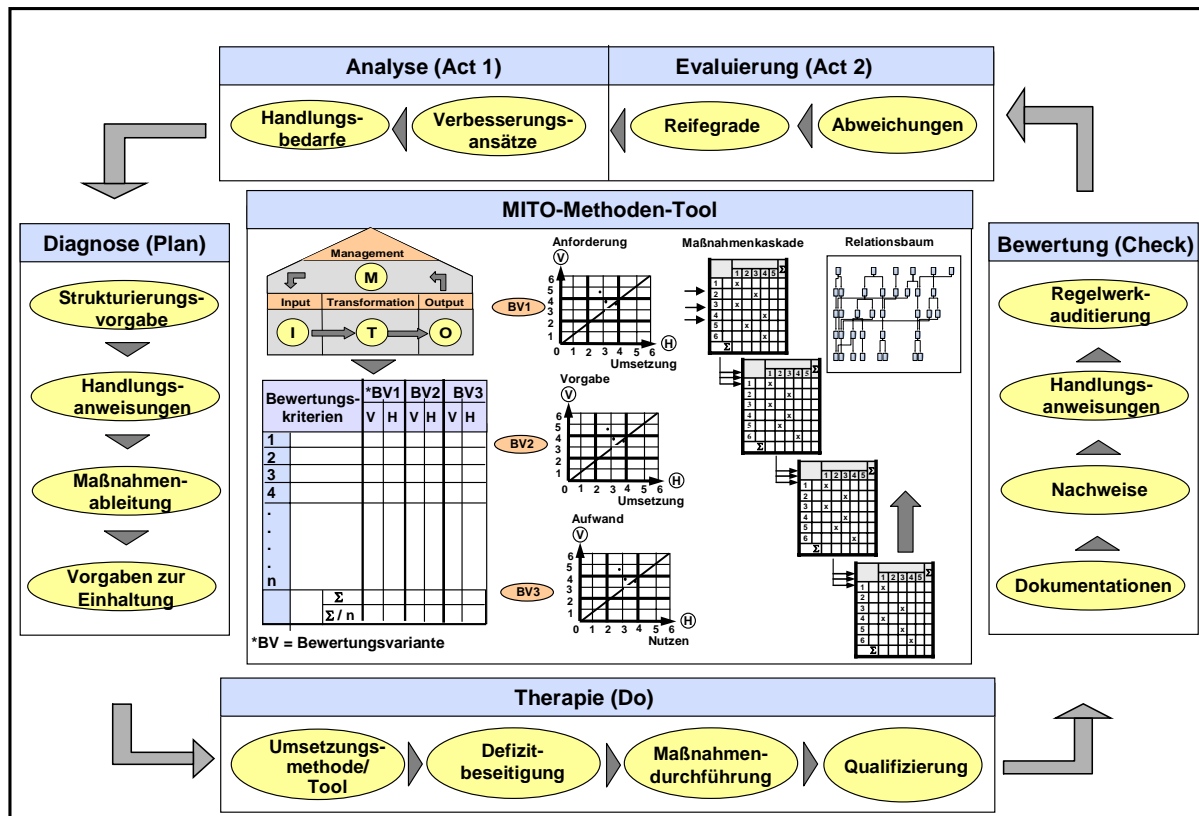
Abbildung 1 Durchgängige Prozessdatenerfassung mit SYPAM (Systematische Prozess-Analyse-Methode) innerhalb der MITO-Modellstrukturen

Für jede Maschine oder Anlage sind ebenfalls wieder für die jeweilige Managementsystem-sicht spezifische Excel-Datenerfassungstabellen vorhanden, um beispielsweise für das Umweltmanagement damit die Umweltdaten nach Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Druckluftverbrauch eindeutig zu identifizieren. Aber auch die Stoffe, die dort verarbeitet werden, können aus Materialeffizienzsteigerungssicht ebenfalls detailliert über eigene Excel-Tabellen quantifiziert werden.

Für das Energiemanagement ist beispielsweise eine Verbrauchs- und Mengenanalyse der Energiedaten mit Betrachtung der Auswirkungen auf die Umwelt sinnvoll. Auch das lässt sich anlagenbezogen direkt erfassen, um jeweils die richtigen Maßnahmen, wie sie im Regelwerk oder in der Norm vorgeschrieben sind, zu dokumentieren und durchzuführen. Weiter können an jeder Stelle im Ablauf MITO-gestützte Arbeitsplatz-Analysen mit den dafür bereitgestellten Checklisten stattfinden, beispielsweise Belastungs-, Gefährdungs- oder Risikoanalysen. Auf diese Weise können für den jeweiligen Bereich, der durch das Layout abgebildet wurde, alle Gestaltungssichten sehr detailliert dokumentiert werden. Das ist auch ein weiterer Baustein auf dem Weg zur organisationalen Wissensbasis.

### 3 Ganzheitliche MITO-Problemlösungsfunktionalität

Das vorgestellte MITO-Problemlösungsinstrumentarium bestehend aus dem MITO-Modell als Ordnungs- und Anwendungsrahmen für das jeweilige Themengebiet, dem MITO-Vorgehensmodell mit Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung zusammen mit dem MITO-Methoden-Tool mit dem zweidimensionalen miteinander verknüpften Methoden-Spektrum bietet, wie in Abbildung 2 gezeigt, eine umfassende Problemlösungsfunktionalität, die einem übergeordneten Problemlösungskreislauf mit Analyse, Diagnose, Therapie, Bewertung und Evaluierung zuzuordnen ist. Enthalten ist hier. Enthalten ist hierin auch die RADAR-Bewertungslogik des EFQM-Modells mit Result (Act 1), Approach (Plan), Deployment (Do), Assessment (Check) und Review (Act 2).



U-mo-303PPT

Abbildung 2 Ganzheitliche MITO-Problemlösungsfunktionalität

Mit dem MITO-Instrumentarium lassen sich Handlungsbedarfe und Verbesserungsansätze ausgehend vom MITO-Portfolio-Management lokalisieren, wobei unterschiedliche Bewertungsvarianten unterschiedliche Lösungssichten ermöglichen und dabei Wechselbeziehungen oder Widersprüche verdeutlichen. Weiter sind zu bekannten Regelwerken und Reifegradmodelle, wie z.B. CMMI bereits MITO-Templates mit den spezifischen Regelwerks- oder Normenstrukturen hinterlegt, die dem Anwender helfen, strukturiert die Regelwerksanforderungen im Rahmen der Analyse und Diagnose abzuarbeiten. Die grafische Portfoliodarstellung zeigt, wo Maßnahmen abzuleiten und welche Handlungsanweisungen notwendig sind, um die vorgegebene Problemstellung zu lösen. Weiter ergeben sich aus dem Portfoliodiagramm Hinweise und klare Vorgaben, an welchen Stellen noch Anforderungen nicht erfüllt sind. Das MITO-Instrumentarium stellt dann in der Therapie-Phase die Umsetzungsmethoden und

Tools zur Verfügung, um die Maßnahmendurchführung zu unterstützen, Defizite zu beseitigen und dabei gleichzeitig die Mitarbeiter zu qualifizieren. Dies erfolgt häufig in der Form, dass über den Relationsbaum eine klare Handlungsanweisung über mehrere Ebenen abgeleitet wurde, die einen vernetzten Lösungsansatz ermöglicht. Alle Aktivitäten lassen sich bezüglich ihrer Zielerfüllung bewerten. Nach der Implementierung stehen für die Regelwerke umfangreiche Audit-Checklisten zur Normkonformitätsprüfung zur Verfügung. Die Ergebnisse dienen gleich als geforderte Nachweise oder Dokumentationen für das jeweilige Management-System. Die Evaluierung schließt das kybernetische Regelkreismodell im Management-Segment (Act 2) ab. Hier werden abschließend in Form eines Reviews die Abweichungen klar aufgezeigt und über eine Reifegradbewertung ein unternehmensübergreifendes Benchmark ermöglicht.

Mit ca. fast 1000 Referenz-Portfolio-Matrizen und über 500 Referenz-Checklisten über viele betriebliche und unternehmerische Aufgabenstellungen existiert bereits ein großer Wissensspeicher, der für die Problemlösung mit Anwendung finden kann. Den Verantwortlichen im Unternehmen wird damit ein Instrumentarium zur Verfügung gestellt, das die Umsetzungs-, Handlungs- und Entscheidungskompetenz von Führungskräften wesentlich verbessert.

Eingebunden sind hierbei eine ganze Zahl von bekannten Managementkonzepten, -weisheiten und -wahrheiten wie zum Beispiel:

- Grundsätze des Lean- und TQM- Management
- die kundenorientierte Focussierung (The Customer the Business)
- Thesen zur Führung und zum Management von führenden Managementpraktikern und Theoretikern zum Beispiel Peter Drucker und Jack Welsch
- die Prinzipien des vernetzten Denkens
- der integrierte Ansatz des St. Galler Managementmodells
- ganzheitliche Modelle wie das EFQM-Business-Excellence-Verfahrens der European Foundation for Quality Management
- der Balance Scorecard Kennzahlenansatz

Die Praxistauglichkeit dieses Ansatzes ist in einer ganzen Anzahl von Anwendungen im Industriellen-, Verwaltungs- und Gesundheitsmanagementbereich bestätigt worden.

## 4 Literaturhinweise

**Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation.** REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 4. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2010. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. REFA-Bestell-Nr. 280052. 1041 Seiten. ISBN 3-446-22703-2.

**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

**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

**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

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.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)

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