



Jürgen P. Bläsing

# Aufbau maßgeschneiderter Managementsysteme

System Design  
System Deployment  
System Realization

Ideen für erfolgreiche Projektleiter

TQU VERLAG

Jürgen P. Bläsing

# Workbook

Aufbau  
maßgeschneiderter  
Managementsysteme

System Design  
System Deployment  
System Realization

Ideen für erfolgreiche Projektleiter

**TQU VERLAG**

## Über den Autor

**Direktor Prof. Dr. Jürgen P. Bläsing** hat den TQU Verbund Qualität im Unternehmen erfolgreich aufgebaut. Seit 1993 wurde das Managementsystem des TQU kontinuierlich weiter entwickelt und zertifiziert. Unter seiner aktiven Koordination erreichte das TQU im Jahr 1999 und im Jahr 2001 unter anderem die Finalistenrunde im Deutschen Qualitätspreis (Ludwig-Erhard-Preis). Als Autor und Herausgeber konzentriert er sich heute im TQU VERLAG auf den aktiven Wissenstransfer via Workbooks und QUALIY APPs. Er lehrte an der Hochschule Ulm Qualitäts-, Umwelt- und Wissensmanagement.

### Workbook

Aufbau maßgeschneiderter Managementsysteme  
System Design, System Deployment, System Realization  
Ideen für erfolgreiche Projektleiter  
Ausgabe 2011, überarbeitet 2018

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch bedingten Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen oder Tabellen, der Vervielfältigung und der Speicherung bleiben vorbehalten. Wenn in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften, Normen oder andere Richtlinien verwiesen oder auszugsweise zitiert wird, so übernehmen der Verlag und die Autoren keine Garantie für Vollständigkeit, Richtigkeit und Aktualität. Bitte ziehen Sie bei Ihren eigenen Arbeiten die vollständigen und autorisierten Dokumente in der jeweils gültigen Fassung heran.

Im Eigenverlag und Selbstvertrieb:

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland

Email: [verlag@tqu-group.com](mailto:verlag@tqu-group.com), Internet: [www.tqu-verlag.de](http://www.tqu-verlag.de)

Fon: +49 731 14660-200

## Vorwort

### Workbook

#### Aufbau maßgeschneiderter Managementsysteme System Design, System Deployment, System Realization

Vorbild für den Aufbau von Managementsystemen sind seit vielen Jahren die überaus erfolgreichen internationalen Normen aus der Familie der ISO 9000. Über 1.000.000 Unternehmen auf der ganzen Welt sind nach diesen Überlegungen zertifiziert. Viele von ihnen haben bewiesen, dass systematisches Management ein Erfolgsfaktor sein kann. Doch weitaus mehr Unternehmer und Unternehmen empfinden "Management nach Norm" als lästige Zeiterscheinung und langweilige Pflichtübung um zu den begehrten Zertifikaten zu kommen. Wie kommt es zu solch unterschiedlichen Ergebnissen?

Seit vielen Jahren unterstützen die Projektleiter des TQU Unternehmen aller Branchen und Größen beim erfolgreichen Aufbau und bei der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme. Seit 1993 hat das TQU selbst ein zertifiziertes und äußerst lebendiges Managementsystem. Was haben wir in dieser Zeit gelernt? Unsere Erfahrungen und Methoden der erfolgreichen Systemarbeit sind in diesem Workbook konzentriert.

Das "Geheimnis" erfolgreicher Projektarbeit ist die individuelle Lösung. Der Maßanzug, der Freiräume schafft, nicht bürokratische Enge, der sich an der Wertschöpfung orientiert und nicht an hemmenden funktionalen und hierarchischen Gegebenheiten. Diese Lösung zu finden, setzt voraus, sich mit dem Unternehmen intensiv zu beschäftigen und umfangreiche Planungsarbeit zu leisten. Dafür haben wir das System Design (Entwurf) und, das ist ganz entscheidend, das System Deployment (Umsetzung) entwickelt.

Mit diesem Workbook möchten wir die internen und externen Projektleiter unterstützen, die die großartige Chance haben, für ein Unternehmen ein Managementsystem aufzubauen oder zu verbessern. Wer immer vor dieser Aufgabe steht, er oder sie, sollte zuerst die "Hausaufgaben" machen. Versuchen Sie nie, ihrem Auftraggeber unreife oder standardisierte Systeme überzustülpen, wenn Sie und er Erfolg haben wollen!

Wir wünschen für alle Vorhaben viel Erfolg!

TQU VERLAG



## Inhaltsverzeichnis

<b>Über Management und Managementsysteme</b> .....	<b>8</b>
Was sind Managementsysteme?.....	9
Wie funktionieren Managementsysteme?.....	10
Leitgedanken zur Entwicklung von Managementsystemen .....	11
Wie man maßgeschneiderte Managementsysteme entwickelt.....	12
Warum Managementsysteme prozessbasiert sind .....	13
Vorbild: Qualitätsmanagementsystem .....	14
Zur Geschichte der Managementsysteme .....	15
<b>Das Projektmanagement</b> .....	<b>16</b>
Über den Projektplan.....	17
Über den Projektablauf .....	18
Über den Projekterfolg und den Projektnutzen .....	19
Über die Projektführung.....	19
Über den internen Projektleiter .....	20
Über die Projektziele .....	20
Über die Projekttiefe .....	20
Über das Projektmarketing .....	21
Über den Projektnamen.....	21
Über die Projektpräsentationen .....	21
Über die Projektdokumentation .....	21
Über die Projektstrategie .....	22
Arbeitsschritt: Die Projektstrategie vorbereiten.....	23
<b>Der Entwurf des Systems (System Design)</b> .....	<b>24</b>
Die Ausgangssituation erkennen .....	25
Ein erstes Benchmarking durchführen .....	25
Den internen Widerstand einschätzen .....	25
Überzeugende Argumente vorbereiten .....	26
<i>Arbeitsschritt: Benchmarking der Erfolgsfaktoren</i> .....	27
<i>Arbeitsschritt: Das heutige Systemverständnis einschätzen</i> .....	28
<i>Arbeitsschritt: Fakten über Probleme sammeln</i> .....	28
Die Systemphilosophie entwickeln .....	29
Sich an Megatrends orientieren .....	29
Demings vierzehn Leitsätze .....	30
Die sieben Grundsätze der ISO 9000 .....	31
Die acht Leitgedanken des Model for Excellence .....	32
<i>Arbeitsschritt: Eine geeignete Systemphilosophie entwickeln</i> .....	33

Die Systemziele entwickeln .....	34
Ziele gestalten das System .....	34
Ziele im Führungskreis entwickeln .....	35
Systemziele im Beispiel .....	36
Ziele gewichten, Schwerpunkte richtig setzen .....	39
Beispiel zur Zielgewichtung .....	41
Das Systemmodell entwickeln .....	42
Systeme bestehen aus Prozessen.....	43
Das Systemmodell der ISO 9004.....	44
Die Systemprozesse nach ISO 9004 .....	45
Das Systemmodell des Model for Excellence .....	46
Das Prozessmodell des Model for Excellence .....	47
Die Systemprozesse nach dem Model for Excellence .....	50
Ausgewählte Ansatzpunkte für das Prozessdesign.....	51
Das Standardprozessmodell.....	52
Systemprozesse nach dem Standardprozessmodell .....	53
Ausgewählte Prozessleistungskriterien .....	54
Beispiele .....	55
Das Systemmodell eines Anlagenherstellers .....	55
Das Systemmodell eines Dienstleistungsunternehmens.....	56
Das Systemmodell eines Altenpflegeheims (Auszug) .....	57
Das Managementsystem verankern .....	58
Die Beteiligung im System .....	58
Die neuen Rollen im Prozessmanagement.....	59
Die Prozesseigentümer im Beispiel .....	60
<i>Arbeitsschritt: Ziele gewichten mit dem paarweisen Vergleich .....</i>	<i>61</i>
<i>Arbeitsschritt: Das angepasste System und seine Prozesse.....</i>	<i>61</i>
<i>Arbeitsschritt: Das Managementsystem persönlich verankern .....</i>	<i>62</i>
<b>Die Entfaltung des Systems (System Deployment) .....</b>	<b>63</b>
Das Vorgehen.....	64
Aufnahme des Istzustandes .....	65
Qualitatives Bewerten des Erfüllungsgrades .....	66
Quantitatives Bewerten des Erfüllungsgrades .....	67
Checkliste für Managementsysteme .....	68
Istprofil im Beispiel .....	73
Diskussion des Istzustandes .....	74
<i>Arbeitsschritt: Profildarstellung des Istzustandes .....</i>	<i>75</i>
Die Beziehungen zwischen Zielen und Prozessen herstellen.....	76
Die Bedeutung der Prozesse bestimmen.....	77
Die Zielunterstützung abschätzen.....	77
Die richtige Gesamterfüllung abschätzen .....	78
Die Sollwerte der Prozesse festlegen .....	78
Das Sollprofil darstellen und bewerten.....	79
Den Sollzustand im Beispiel ermitteln.....	80
Den Erfüllungsgrad bestimmen .....	81
Der Erfüllungsgrad im Beispiel.....	82
Die Schlüsselprozesse finden.....	83
Die Untersuchung der "Hebelwirkungen" .....	84

Schlüsselprozesse im Beispiel.....	85
Ansatzpunkte im Beispiel.....	86
Die Potenziale bestimmen.....	87
Entwicklungspotenziale der Prozesse.....	87
Entwicklungspotenziale im System.....	87
Entwicklungspotenziale im Beispiel.....	88
<i>Arbeitsschritt: System Deployment</i> .....	89
<b>Die Realisierung des Systems (System Realization).....</b>	<b>90</b>
Das Systemmonitoring mit der Balanced Scorecard.....	90
Das Prozessmonitoring mit dem Cockpit.....	92
Die Prozessentwicklung.....	93
Entwicklungsziel: Der fähige Prozess.....	94
Entwicklungsziel: Der beherrschte Prozess.....	95
Entwicklungsziel: Der robuste Prozess.....	96
Konflikte der Entwicklungsziele.....	96
Das Prozesswissen.....	97
Die Prozessteams.....	98
Die Systemdokumentation.....	99
Die Prozessdokumentation.....	100
Das Managementhandbuch.....	101
<b>Nützliches im Anhang.....</b>	<b>104</b>
Ausgewählte Literatur zum Thema.....	105
Aufbau der Qualitätssystemnormen.....	106
Wichtige Begriffe zum Managementsystem.....	106
Über die Zertifizierung von Managementsystemen.....	107
Die Vorteile einer Zertifizierung nutzen, die Nachteile vermeiden.....	108

## Über Management und Managementsysteme



## Wie funktionieren Managementsysteme?

### **Das Managementsystem eines Unternehmens ...**

Die Politik des Unternehmens wird in allgemeinen und individuellen Leitlinien gefasst, in organisatorischen und technischen Regeln konkretisiert, durch abgestimmte Prozesse in die Organisation integriert, mit vereinbarten Zielen realisiert regelmäßig kritisch bewertet, mit geeigneten Methoden ständig verbessert,

**... steigert seine Effektivität und seine Effizienz.**

Die Unternehmenspolitik ist wesentlich geprägt durch die Mission des Unternehmens, durch seine Produkte, durch seine Personen, durch seine Kunden und durch interessierte Kreise. Ihre grundlegenden Absichten und Zielsetzungen werden in Leitlinien gefasst.

Das konkrete Umsetzen der Politik in den betrieblichen Alltag erfordert ein geeignetes Managementsystem. Es unterstützt das Unternehmen, seine Ziele zu erreichen. Es besteht aus einem Grundstock von organisatorischen und technischen Festlegungen und einer Verhaltensübereinstimmung der Beteiligten. Diese betreffen die Aufbauorganisation, die Zuständigkeiten, die Ablauforganisation und die konkreten Mittel und Techniken zur Umsetzung der Politik, in Abstimmung mit den speziellen Anforderungen an das Unternehmen. Die "Prozesse" eines Systems bilden die operative Umsetzung und Realisierung der Grundsätze in individueller wertschöpfender Weise ab. Durch geeignete Überprüfungen und geeignete Methoden wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess unterstützt.

In dieser Allgemeinheit gesehen, besteht in einem Unternehmen ein übergeordnetes ganzheitliches Managementsystem. Je nach Absicht und Schwerpunkten können in diesem übergeordneten System die hier enthaltenen Teilmanagementsysteme, wie zum Beispiel Finanzmanagement, Qualitätsmanagement, Beschaffungsmanagement, Ressourcenmanagement, Umweltschutzmanagement oder Arbeitsschutzmanagement, hervorgehoben, entwickelt und optimiert werden. Sogenannte „Generische Modelle“ (nicht spezifische, allgemeingültige) unterstützen die Synchronisierung und Integration der Teilsysteme.

## Leitgedanken zur Entwicklung von Managementsystemen

- Ein Hauptzweck des Managementsystems ist es, die Systeme und Prozesse so zu entwickeln, dass eine ständige Verbesserung der Bedingungen und Voraussetzungen für wertschöpfende Arbeit erreicht werden kann.
- Das Managementsystem unterscheidet sich von einer Organisation zur anderen.
- Ein universell geeignetes Managementsystem kann es nicht geben, folglich kann man ein solches auch nicht normen.
- Das Managementsystem sollte den zum Erreichen der Ziele erforderlichen Inhalt und Umfang haben.
- Das System sollte entsprechend der besonderen Art der Geschäftstätigkeit strukturiert und ihr angepasst sein.
- Um eine optimale Wirksamkeit zu erzielen und die Erwartungen des Kunden zu erfüllen, ist es wesentlich, dass das System an die Art der Tätigkeit der Organisation und an die angebotenen Produkte angepasst wird.
- Die Auswahl geeigneter Teilsysteme, Elemente und Prozesse und der Umfang, in welchem sie von einer Organisation übernommen und angewendet werden, hängt vom Markt, von äußeren Einflüssen, den Produkten, den Produktionsprozessen und den Erfordernissen der Kunden und Verbraucher ab.
- Das System hat miteinander verknüpfte Aspekte: Die Erfordernisse und Erwartungen des Kunden (Vertrauen auf die Fähigkeit), die Erfordernisse und Interessen des Unternehmens (optimalen Kosten) und gesellschaftliche Erfordernisse (Akzeptanz).
- Ein gut strukturiertes Managementsystem ist ein wertvolles Führungsmittel für die Optimierung und Lenkung des Unternehmens im Hinblick auf Nutzen-, Kosten- und Risikobetrachtung.
- Jede Organisation besteht, um wertsteigernde Arbeit zu schaffen. Die Arbeit wird vollendet durch ein Netzwerk von Prozessen. Die Struktur des Netzwerkes ist ziemlich komplex. Es ist wichtig, die hauptsächlichen Prozesse hervorzuheben, die Prozesse zu vereinfachen und einer Rangfolge zu unterwerfen.

## Wie man maßgeschneiderte Managementsysteme entwickelt



Die Auswahl der Managementthemen und der Umfang der Verwirklichung unternehmerischer Managementsysteme sind von zahlreichen Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Risiken abhängig. Unternehmen sind in extremer Weise individuell zu sehen und zu gestalten. Es gibt keine zwei Unternehmen, die in allen Belangen identisch sind! Selbst wenn sie vergleichbare Unternehmenszwecke verfolgen, werden sie sich, bedingt etwa durch eine individuelle Vergangenheit oder durch unterschiedliche Standorte unterschiedlich organisieren.

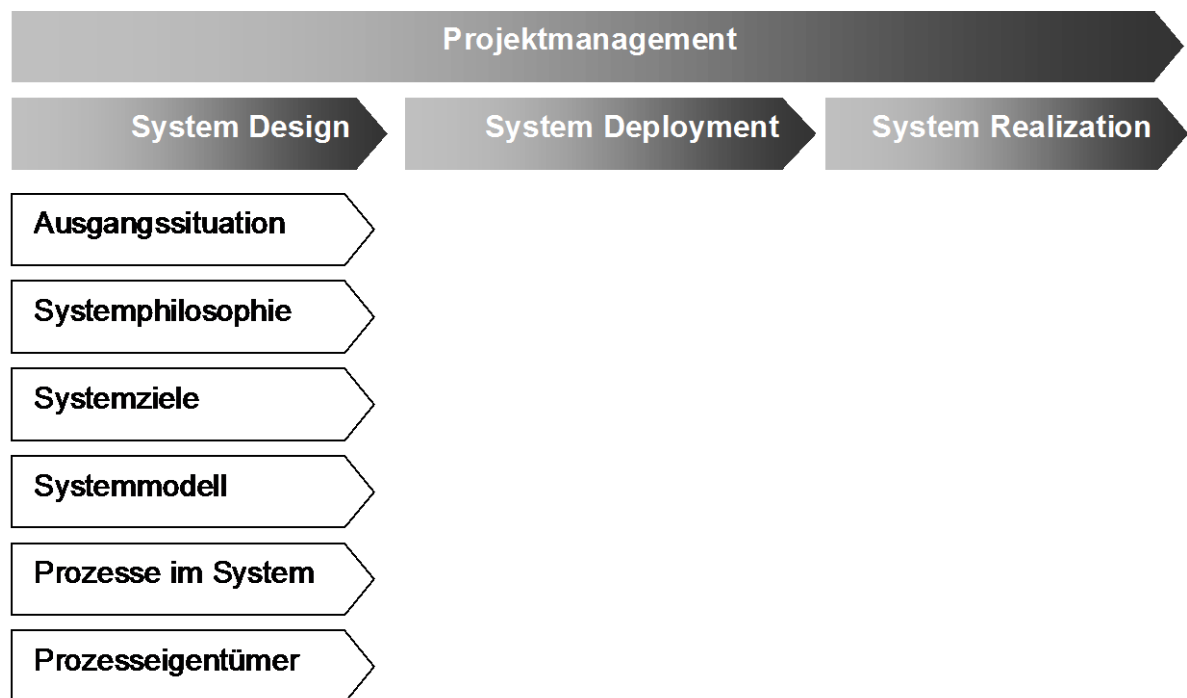
Deshalb kann es auch keine zwei identischen Managementsysteme geben. Jedes System muss, soll es die Fähigkeiten des Unternehmens nachhaltig steigern, "maßgeschneidert" werden. Für Projektleiter, die einen solchen Auftrag übernehmen, ist dies eine große Herausforderung. Die hier vorgestellte Systematik hilft ihm dabei.

Mit dem Schritt **Systementwurf** (System Design) werden die Anforderungen und Erwartungen interessierter Parteien (Stakeholder), wie etwa Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter, Anbietern oder gesellschaftlicher Gruppen, formuliert und unter Berücksichtigung geeigneter Systemmodelle und der Startsituation zukunftsfähig (nachhaltig) entworfen. Wissen, Risiken und Chancen stehen im Fokus. Das Ergebnis des Systementwurfs ist eine individuelle Systemstruktur.

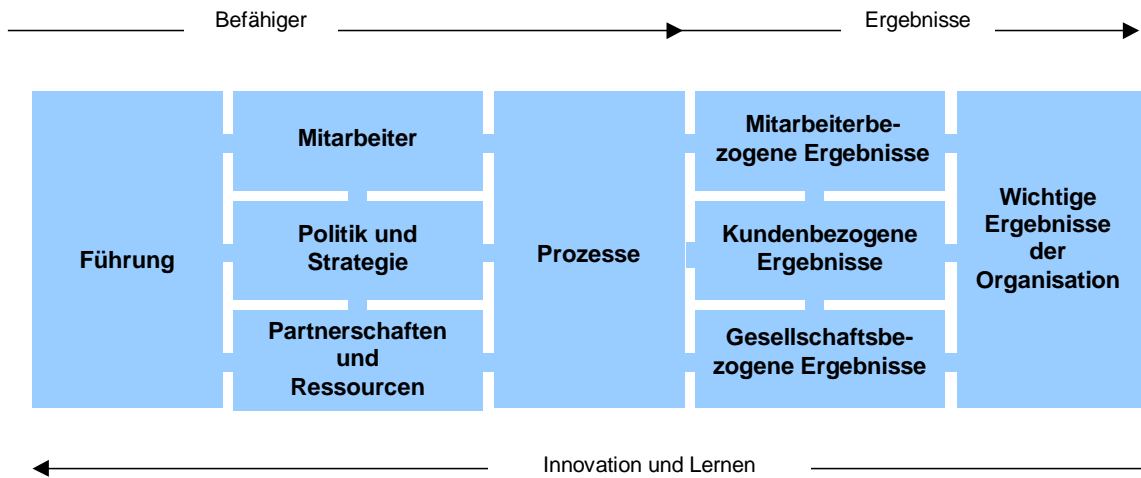
Mit dem Schritt **Systementfaltung** (System Deployment) werden die systembezogenen Ziele in Abstimmung mit den Unternehmenszielen entwickelt und die Auslegung der Prozesse bezüglich ihrer Zielunterstützung untersucht und optimiert (Best Practice). Durch persönliche Verankerung im Unternehmen nach dem Prinzip Eigentum (Ownership) wird die Umsetzung vorbereitet. Das Ergebnis ist ein schlankes, äußerst wirksames und individuelles Systemkonzept.

Mit dem Schritt **Systemaufbau** (System Realization) werden Strukturen und Konzepte mit Unterstützung der "Eigentümer" auf das angestrebte und angemessene Leistungsniveau entwickelt und dokumentiert (System Manual) festgehalten. Das Ergebnis ist eine Sammlung geeigneter und abgestimmter Vereinbarungen bezüglich der heutigen und zukünftigen Zielsetzungen.

## Der Entwurf des Systems (System Design)



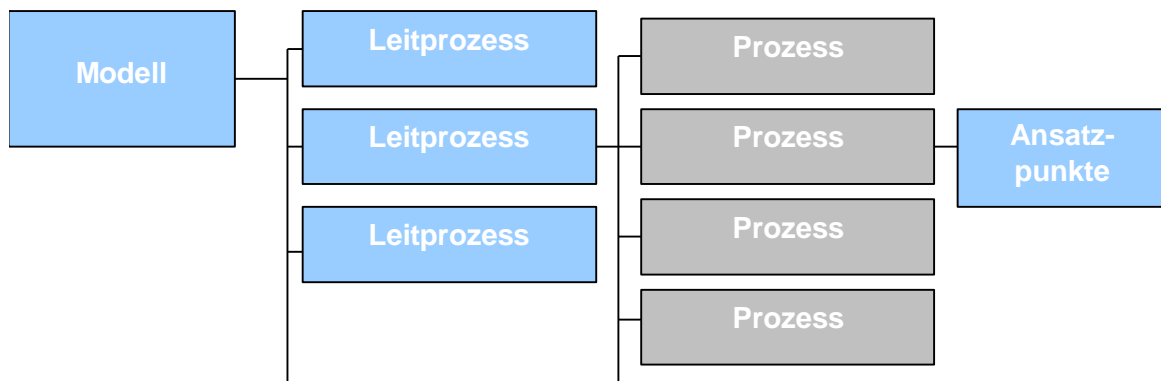
## Das Systemmodell des Model for Excellence



Bei dem EFQM Model for Excellence handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz, um das Management eines Unternehmens zu bewerten (Assessment). Es kann auch als Grundlage für ein umfassendes Managementsystemdesign verwendet werden.

Das Modell trägt der Tatsache Rechnung, dass es viele Vorgehensweisen gibt, um nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten zu erzielen und beruht auf folgender Prämisse:

Die Pfeile im Modell betonen die dynamische Natur des Modells. Sie zeigen, dass Innovation und Lernen dazu beitragen, die Befähiger zu verbessern, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt.



Interpretiert man die neun Kriterien des Modells als Leitprozesse und die Teilkriterien als Prozesse, entsteht ein Systemkonzept mit insgesamt 32 ganzheitlichen Prozessen. Für jedes der neun Leitprozesse gibt es eine Definition, welche die übergeordnete Bedeutung erklärt. Unterhalb jedes Prozesses findet sich eine Aufzählung von Ansatzpunkten. Diese liefern für das Design weitere Stichpunkte und Anregungen.

## Die neuen Rollen im Prozessmanagement

Konsequentes Prozessmanagement bedeutet, die Aufbauorganisation eines Unternehmens, also die funktionale Struktur der Bereiche, Hauptabteilungen oder Abteilungen, in Frage zu stellen und diese durch übergreifende und interdisziplinäre Prozessteams zu ersetzen, mindestens aber, zu ergänzen. Deren Auftrag ist das konzentrierte und beschleunigte Erledigen wertschöpfender Ablaufketten. Die Teams sind in ihrer Zusammensetzung nicht konstant. Je nach Auftrag wechseln die Teammitglieder von Team zu Team und sind oft in mehreren Teams gleichzeitig tätig.

Damit entstehen völlig neue Perspektiven und Anforderungen für die Mitarbeiter im Unternehmen. Diese Veränderung muss durch neue Rollen unterstützt werden. Die neuen Rollen in der Prozessorganisation sind die "Prozesseigentümer", die "Prozessbenutzer", die "Prozesskunden" und die "Prozessexperten".

Der **Prozesseigentümer** besitzt die aktive und vollverantwortliche Gestaltung von Prozessen und anderen wichtigen Teilen des Managementsystems. Er hält den informativen Kontakt zum Kunden, ermittelt die Kundenzufriedenheit, führt Korrekturen durch und beobachtet die Veränderung. Er ist Know-how-Träger und Experte in seinem Eigentum. Er kann gleichzeitig die hierarchische Verantwortung haben, muss aber nicht. Er ist Ansprechpartner für Audits und auditiert selbst andere Eigentümer. Er schult und trainiert die Benutzer.

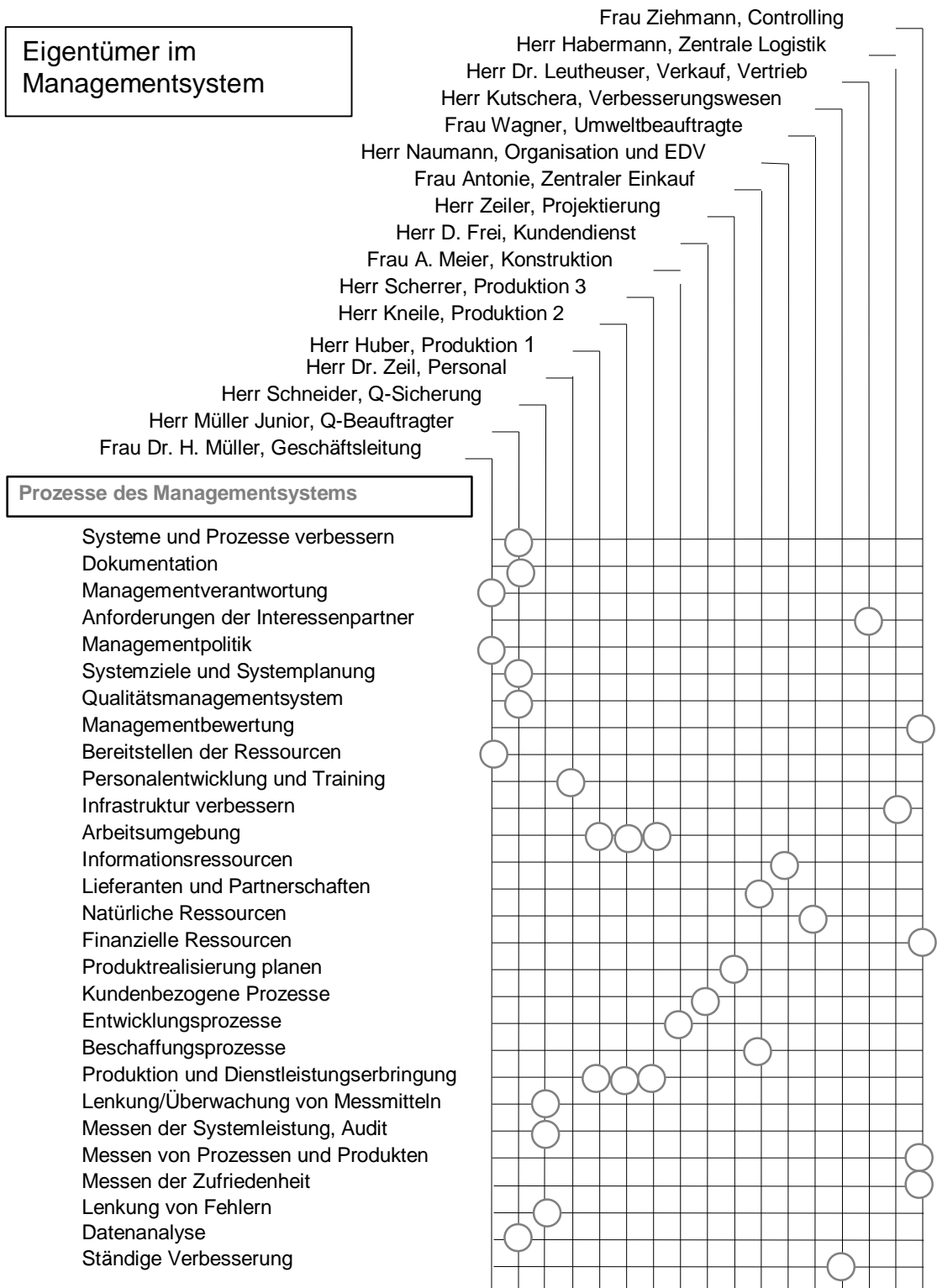
Der **Prozessbenutzer** arbeitet operativ in den Prozessen oder mit den anderen Teilen des Managementsystems. Er erlebt die Schwachstellen, übermäßige Bürokratie oder Organisationsdefizite der grundsätzlichen Gestaltung im unmittelbaren wertschöpfenden Prozess und ist verpflichtet, an Verbesserungen aktiv mitzuwirken. Der Prozessbenutzer bewertet den Eigennutzen.

Der **Prozesskunde** kann interner oder externer Natur sein. Er bekommt die Leistung und erlebt die Qualität der Leistung. Nur er kann beurteilen, ob eine Leistung gut ist. Seine Qualitätskriterien müssen in Qualitätskriterien des Eigentums übersetzt werden. Er ist der Partner des Eigentümers. Der Prozesskunde bewertet den Kundennutzen.

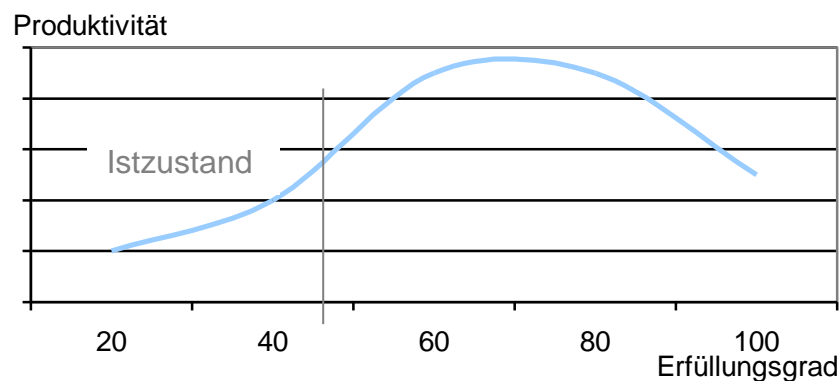
Der **Prozessexperte** kann intern oder extern sein. Er ist Know-how-Träger. Er kennt den üblichen und den exzellenten Standard. Er hat zu anderen Experten Kontakt, er hat Erfahrung. Er wird fallweise hinzugezogen. Der Experte kann durch Benchmarking zur Leistungsbeurteilung beitragen.



## Die Prozesseigentümer im Beispiel



## Diskussion des Istzustandes



Die Istanalyse (Beispiel) anhand des Prozessmodells zeigt folgende Ergebnisse:

### Zusammenfassung:

Der bestehende Zustand erreicht mit einem Gesamtwirkungsgrad von 46 Prozent einen nicht zufriedenstellenden Umfang. Es ist zu vermuten, dass durch den systematischen Aufbau eines Managementsystems noch erhebliche Erfolgsreserven aktiviert werden können.

### Stärken:

Das bestehende Führungssystem ist geprägt durch einen optimierten Finanzeinsatz, eine gut ausgestattete Produktion und eine funktionierende und durchdachte Managementbewertung. Alle drei Stärken konnten in zahlreichen Beispielen immer wieder belegt werden.

### Verbesserungsbereiche:

Erhebliche Defizite sind erkannt worden in Bezug auf die Systemziele und eine konsequente Planung. Auch der Prozess Messen der Zufriedenheit ist bezüglich aller interessierten Parteien wenig entwickelt. Eine systematische Lieferanten- und Partnerschaftsarbeit ist nicht erkennbar. Ein Managementsystem konnte in Ansätzen nur in den produktionsnahen Bereichen festgestellt werden.

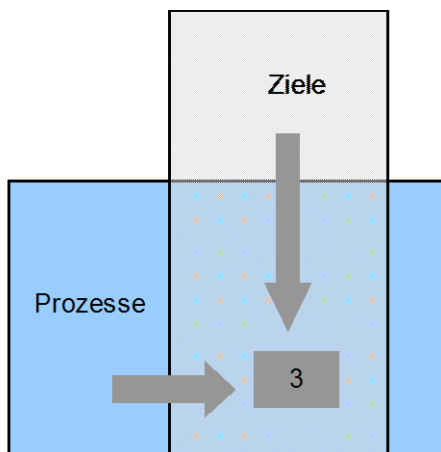
### Entwicklungsansätze:

Das bestehende Profil entspricht typischerweise einer über Jahre gewachsenen Form der Organisation des Unternehmens, in der keine systematische Entwicklung erkennbar wird. Die aktuelle relative Stärke im Finanzprozess ergibt sich aus dem aufgrund einer Liquiditätsschwäche vor einem Jahr eingeführten Controllingmaßnahmen. Eine stärkere Ausprägung der Managementverantwortung und der Konzentration auf die Interessenpartner des Unternehmens könnten die Weichen in ein produktiveres Managementsystem stellen. Näheres ergeben die weiteren Überlegungen.

Erarbeiten des Sollzustandes

**Die Beziehungen zwischen Zielen und Prozessen herstellen**

Ziel dieses Arbeitsschrittes ist es, einen maßgeschneiderten Systemansatz zu entwickeln. Maßgeschneidert bedeutet einmal, dass die Systemziele unterstützt werden und zum anderen, dass die individuellen Abhängigkeiten der Systemprozesse berücksichtigt werden. Mit Hilfe einer Deployment-Matrix gelingt das Vorhaben optimal.



In der Matrix werden die Beziehungen zwischen den gewichteten Unternehmenszielen (senkrecht) und den Prozessen des Managementsystems (waagrecht) hergestellt. Ausgehend von der Annahme, dass jeder Prozess die Ziele in unterschiedlicher Weise unterstützt, kann durch eine wohlüberlegte Zuordnung von 0, 1, 2 oder 3 das Netzwerk dieser Beziehungen dargestellt werden. Unterstützung 3 steht für eine sehr starke Beziehung zwischen dem Prozess und dem jeweiligen Ziel. 0 steht für die Unabhängigkeit zwischen Prozess und Ziel.

Sind alle Beziehungen deklariert, erlaubt eine erste Auswertung Defizite zu erkennen. Wird zum Beispiel ein Ziel (senkrecht) nur schwach (wenige 2, keine 3) abgedeckt, ist ein typisches Zieldefizit vorhanden.

		Ziele					
		1	3	1	2	0	2
		2	2	1	2	1	3
		0	1	1	0	1	2
		3	3	0	2	2	1
Prozesse		2	2	0	3	3	1
		2	2	2	1	1	3
		2	2	1	2	3	2

Dieses Defizit zählt um so höher, je wichtiger eine Ziel ist. Ursachen des Defizits können fehlende Prozesse, unzureichendes Verständnis der Beziehungen oder eine falsche Zielsetzung sein.

Hat zum Beispiel ein Prozess (waagrecht) nur schwache Beziehungen (wenig 2, kein 3) zu den deklarierten Zielen, kann die Ursache in einem Overengineering liegen. Es wurden vielleicht Prozesse aus anderen Gründen eingeführt, die sich jetzt als überflüssig herausstellen.

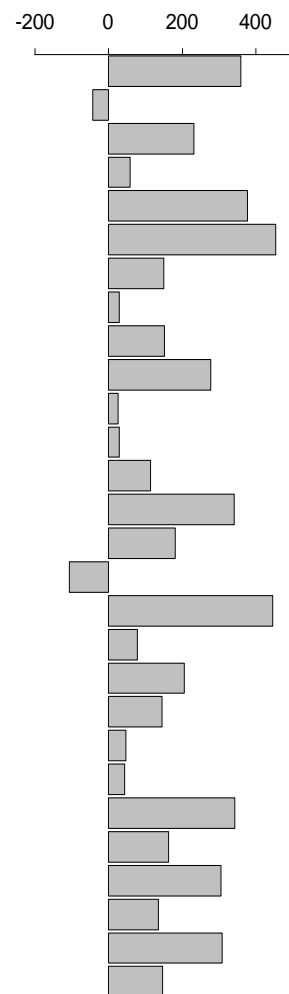
Der Projektleiter hat jetzt die Möglichkeit, seinen bisherigen Systemansatz zu überdenken, zu korrigieren, zu ergänzen, zu verschlanken oder in anderer Weise zu verbessern.

## Entwicklungspotenziale im Beispiel

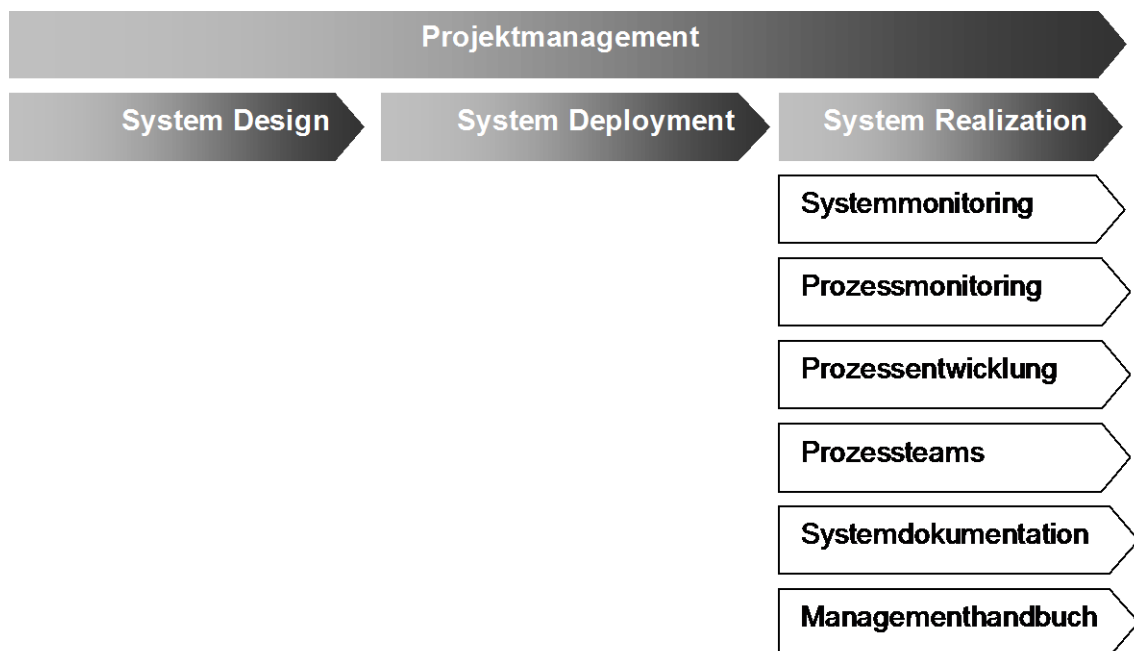
### Ermitteln der Potenziale im Vergleich von Soll und Ist unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten

Frage: Welche Prozesse bieten die höchsten Veränderungspotenziale?  
 Positive Werte = Aufbaupotenziale  
 Negative Werte = Abbaupotenziale

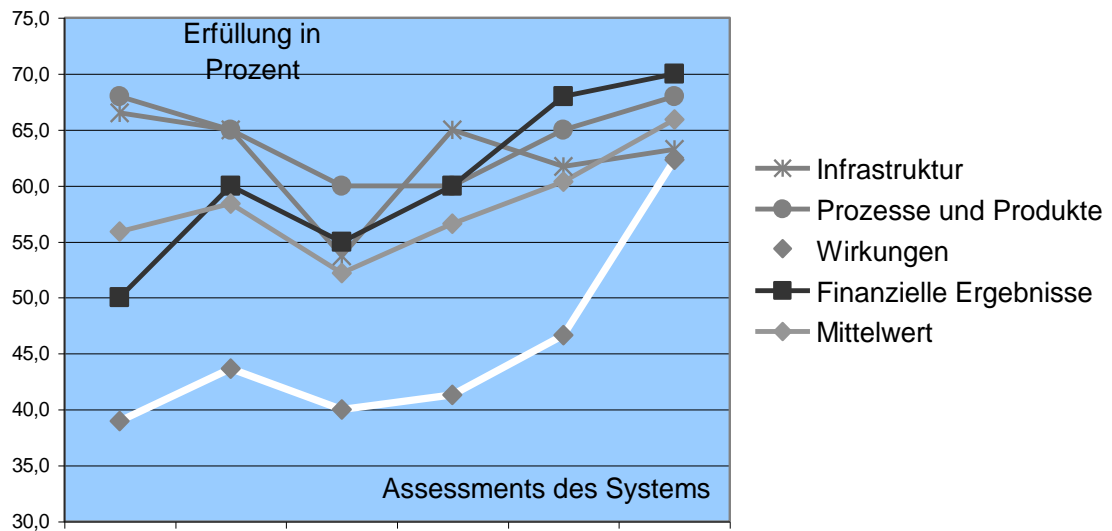
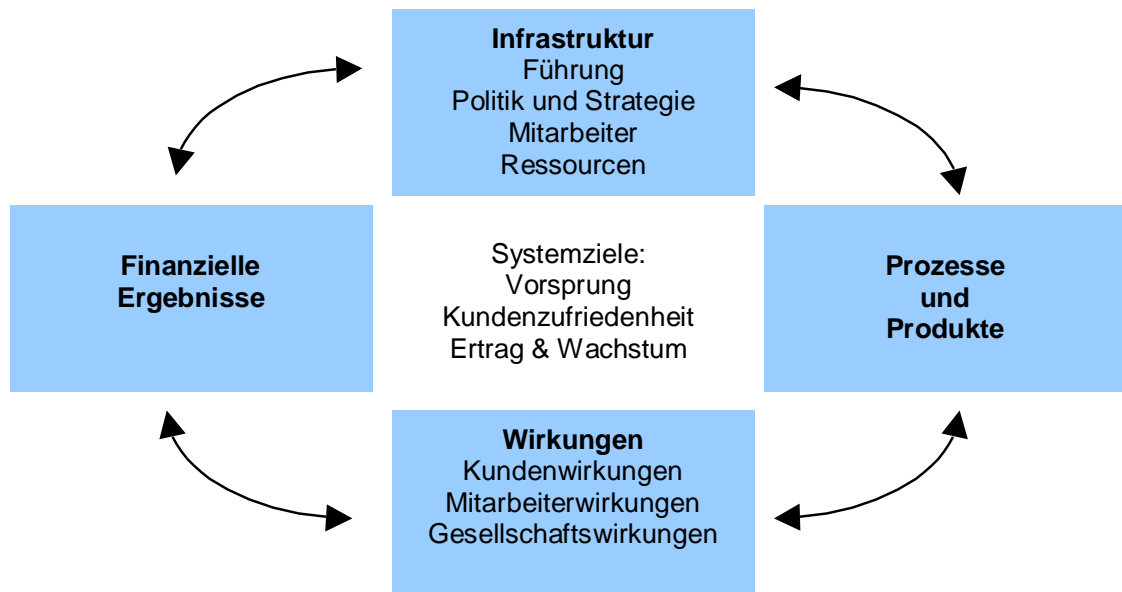
	Soll	Ist	Soll-Ist	Gewicht	Potenzial
Systeme und Prozesse verbessern	76	36	40	8,9	360
Dokumentation	38	45	-7	5,8	-43
Managementverantwortung	61	38	23	10,0	232
Anforderungen der Interessenpartner	50	44	6	9,2	58
Managementpolitik	73	23	50	7,5	377
Systemziele und Planung	78	20	58	7,8	454
Managementsystem	55	34	21	7,2	150
Managementbewertung	78	75	3	8,6	29
Bereitstellen der Ressourcen	77	56	21	7,2	152
Personalentwicklung und Training	83	55	28	9,7	277
Infrastruktur verbessern	70	67	3	8,3	26
Arbeitsumgebung	73	69	4	6,9	30
Informationsressourcen	71	56	15	7,8	115
Lieferanten und Partnerschaften	62	24	38	8,9	342
Natürliche Ressourcen	62	34	28	6,4	182
Finanzielle Ressourcen	66	79	-13	8,3	-106
Produktrealisierung planen	82	22	60	7,5	447
Kundenbezogene Prozesse	68	56	12	6,4	78
Entwicklungsprozesse	82	56	26	8,1	206
Beschaffungsprozesse	64	45	19	7,5	145
Produktion und Dienstleistungserbringung	85	78	7	6,9	47
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	51	45	6	7,2	43
Messen der Systemleistung, Audit	80	34	46	7,5	342
Messen von Prozessen und Produkten	73	50	23	7,2	164
Messen der Zufriedenheit	71	23	48	6,4	305
Lenkung von Fehlern	68	45	23	5,8	135
Datenanalyse	78	34	44	6,9	308
Ständige Verbesserung	83	45	38	3,9	147



## Die Realisierung des Systems (System Realization)



## Das Systemmonitoring mit der Balanced Scorecard

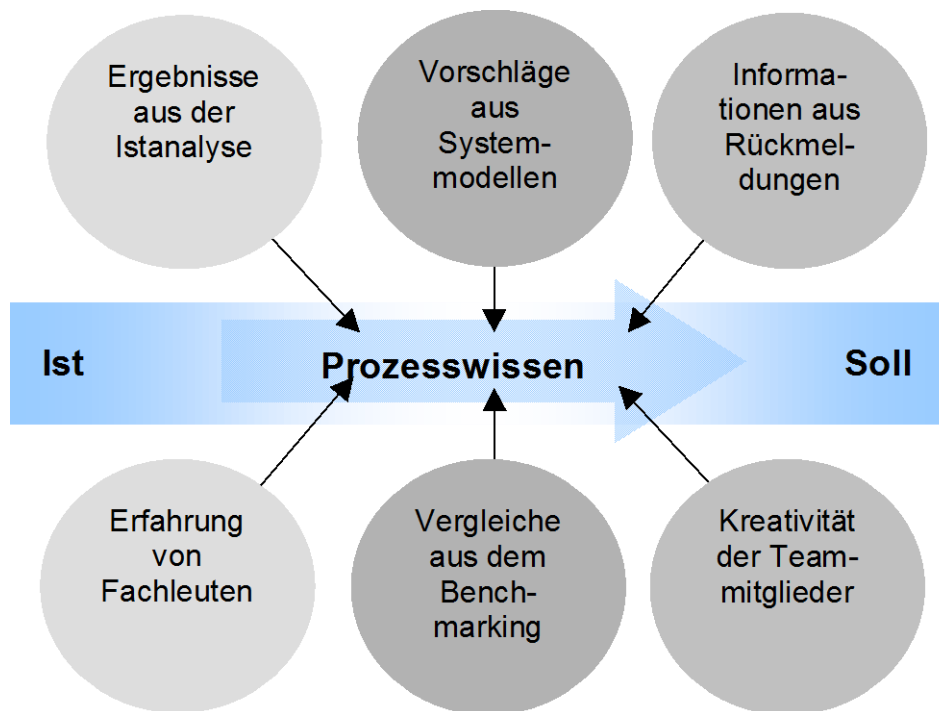


Das Model for Excellence als Vorlage erlaubt die Beobachtung und Einschätzung der Entwicklung des Managementsystems anhand einer Balanced Scorecard. Die vier Felder der Karte werden gebildet aus den Leitprozessen in den Gruppen "Infrastruktur", "Prozesse", "Wirkungen" und "Ergebnisse". Zielsetzung der Systementwicklung ist eine ausgeglichene

In allen vier Gruppen zeigt sich eine ansteigende Erfüllung des Profils. Gemessen wird mit der Methode des Assessments.



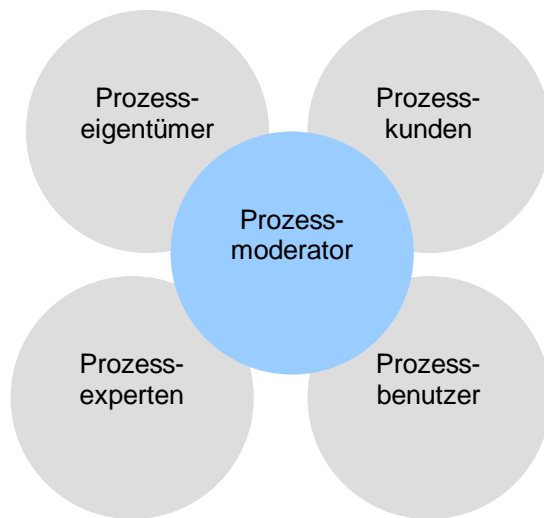
## Das Prozesswissen



Um bestehende Prozesse zu entwickeln oder um neue Prozesse zu schaffen, ist ausreichend und aktuelles Prozesswissen notwendig. Es ist Aufgabe des Projektleiters, den prozessbezogenen Wissensbedarf durch entsprechende Daten und Informationen abzudecken. Er bezieht dazu eigenes Wissen, das Wissen von internen oder externen Fachleuten, Informationen aus Benchmarks oder aus Rückmeldungen vom internen oder externen Prozesskunden ein.

Diese Wissensquellen werden mit der Kreativität der Prozessteams aktiviert und für die Prozessentwicklung genutzt.

## Die Prozessteams



### Prozesseigentümer

Der "Eigentümer" eines Prozesses besitzt die aktive und verantwortliche Gestaltung von Prozessen des Managementsystems. Er hält den informativen Kontakt zum Kunden, ermittelt die Kundenzufriedenheit, führt Korrekturen durch und beobachtet die Veränderung. Er ist der Macher in seinem Eigentum. Er kann gleichzeitig die hierarchische Verantwortung haben, muss aber nicht. Er ist Ansprechpartner für Audits und auditiert selbst andere Eigentümer. Er schult und trainiert die Benutzer.

### Prozessbenutzer

Der "Benutzer" eines Prozesses arbeitet operativ in und mit den Prozessen. Er erlebt die Schwachstellen, übermäßige Bürokratie oder Organisationsdefizite im unmittelbaren, wertschöpfenden Prozess und ist verpflichtet, an Verbesserungen aktiv mitzuwirken. Der Benutzer bewertet den Eigennutzen.

### Prozesskunde

Der "Kunde" eines Prozesses kann interner oder externer Natur sein. Er bekommt die Leistung und erlebt die Qualität der Leistung. Nur er kann beurteilen, ob eine Leistung gut ist. Seine Qualitätskriterien müssen in Qualitätskriterien des Prozesses übersetzt werden. Er ist der Partner des Eigentümers. Der Kunde bewertet den Kundennutzen.

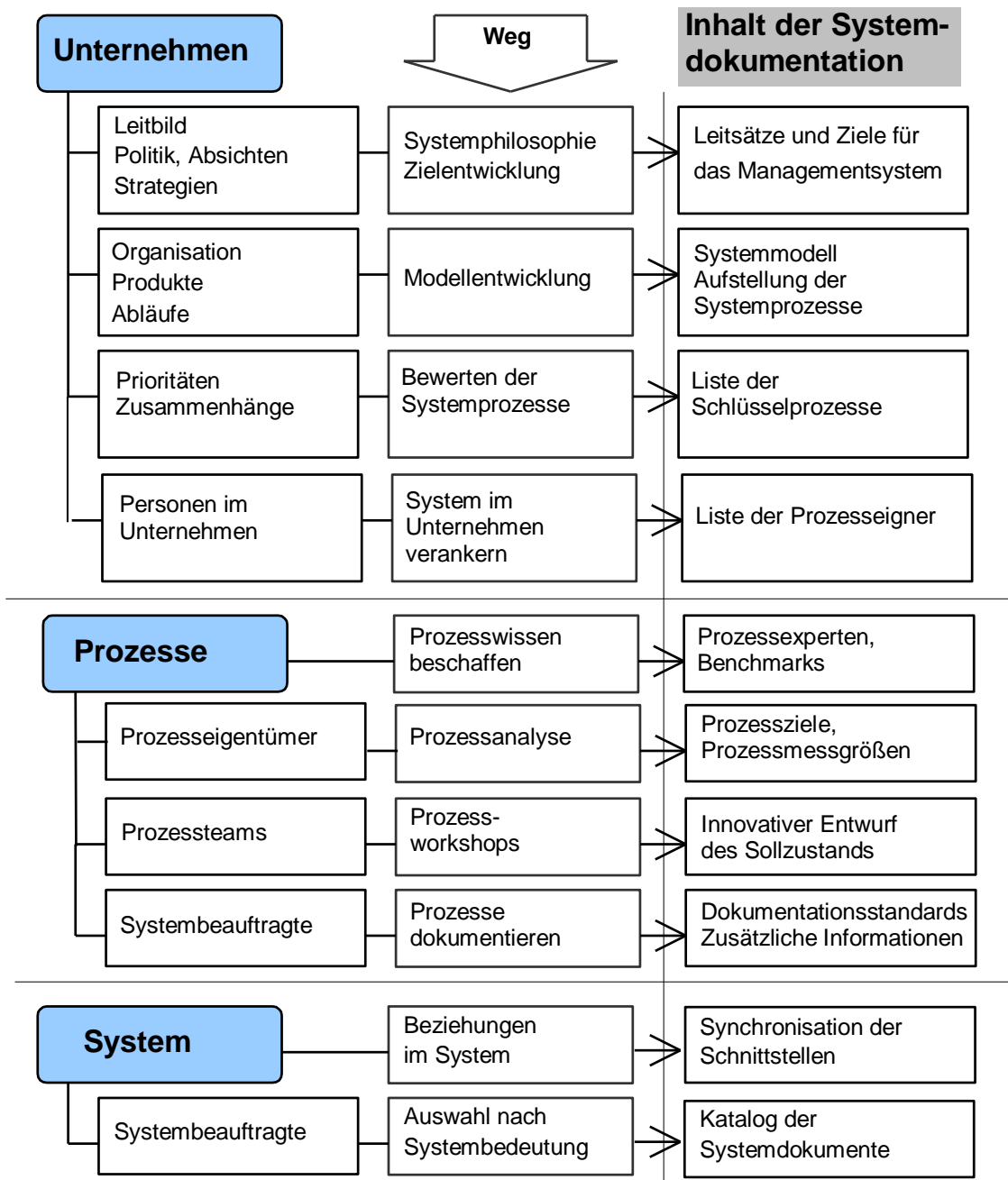
### Prozessexperte

Der "Experte" für einen Prozess kann intern oder extern sein. Er ist Know-how-Träger. Er kennt den üblichen und den exzellenten Standard. Er hat zu anderen Experten Kontakt, er hat Erfahrung. Er wird fallweise hinzugezogen. Der Experte kann durch Benchmarks zur Leistungsbeurteilung beitragen.

### Prozessmoderator

Der Moderator übernimmt die Aufgabe, die Prozessteams zusammenzubringen und moderiert die Prozesssitzungen. Er kennt die Werkzeuge der innovativen Teamarbeit und innovative Prozesslösungen aus den anderen Bereichen des Unternehmens.

## Die Systemdokumentation



Die angemessene Dokumentation des Managementsystems ist wesentlich für die Erfüllung der Forderungen an die Produkte und Prozesse, die Beurteilung des Systems und seiner Teile für den Prozess der Ständigen Verbesserung und für das Aufrechterhalten von Verbesserungen und Veränderungen. Es sollte ein angemessenes Gleichgewicht zwischen dem Ausmaß an Dokumentierung und dem Ausmaß an Fertigkeiten angestrebt werden, um Dokumentation auf einem angemessenen Niveau über angemessene Zeitintervalle aufrechterhalten zu können.