

Integriertes Managementsystem

Integriertes Managementsystem



Ein Erfahrungsbericht

Integriertes Managementsystem

Integriertes Managementsystem Ein Erfahrungsbericht

**Vortrag von Peter Wintzer
Managementsystem-Berater
EOQ Quality Systems Manager
EOQ Quality Auditor**

DGQ Regionalkreis Mittelrhein

**23. März 2011 19,00 Uhr
Ball Packaging Europe GmbH
Hauptstraße 170
56575 Weißenturm**

PWMP MANAGEMENT- UND ORGANISATIONSBERATUNG

Kiefernweg 5

55457 Gensingen

Tel. 06727 / 1054

Mobil 0172 / 8769239

Fax. 06727 / 952200

eMail: PWMP-MOB@T-Online.de

Internet: www.pwmp.de

Integriertes Managementsystem

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	4
2 Managementsysteme: Klare Strukturen oder Wirrwarr?	4
3 Aufbau-, Projekt- und Ablauforganisation	5
4 Integrierte Geschäftsprozesse managen	6
4.1 Geschäftsprozessstruktur und -beschreibung	7
4.2 Geschäftsprozessverantwortungen	8
5 Implementierung eines integrierten Managementsystems	9
5.1 Beteiligung der Unternehmensführung	9
5.2 Schlüsselrolle im Projekt	10
5.3 Einbeziehung aller anderen Funktionseinheiten der Organisation	11
5.4 Geschäftsprozessdarstellungen	11
6 Wirksamkeit des Managementsystems	12
7 Zusammenfassung	17

Integriertes Managementsystem

1 Einleitung

Seit nunmehr 24 Jahren (ab 1987) können sich in Deutschland Organisationen nach der ISO 9001 zertifizieren lassen. In den folgenden Jahren kamen weitere Systemnormen hinzu, die sich mit Themen beschäftigen wie Umwelt, Arbeitssicherheit, Gesundheit, Risikoversorgung, IT-Sicherheit, um nur einige zu nennen. Darüber hinaus wurden branchenspezifische Normen und Regelwerke entwickelt und in Kraft gesetzt, wie z. B. VDA-Bände, Medizinprodukte, IRIS (Eisenbahn), Luft- und Raumfahrt, DGS (Diakoniegütesiegel), KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus), brandneu seit Dez. 2010 die ISO 29990 „Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung - Grundlegende Anforderungen an Dienstleister“. Vergessen wir auch nicht, dass, ganz besonders in der Automobilindustrie noch dicke Broschüren mit kundenspezifischen Forderungen im Umlauf sind.

Mein Einstieg in die Welt des Qualitätsmanagements begann vor 30 Jahren (1981) in einer Unternehmensberatung. Seitdem habe ich über 300 Organisationen verschiedenster Branchen auf ihrem Weg zur Zertifizierung und auch danach begleitet. Zunächst ohne Normengrundlagen, ab 1987 unter Anwendung der ISO 9001 und in den Folgejahren unter Berücksichtigung der zuvor erwähnten weiteren Normen und Regelwerke.

Heute will ich Ihnen einen Überblick über meine, in 30 Jahren gesammelten Erfahrungen im Umgang mit diesen Normen und Regelwerken und deren Anwendung in den verschiedensten Organisationen geben. Selbstverständlich reicht dafür die Zeit von ½ Stunde nicht aus. Deshalb konzentriere ich mich auf die wesentlichsten Punkte. Im Handout können Sie einige Details mehr nachlesen, auf die ich im Vortrag aus Zeitgründen nicht eingehen kann. Der Vortrag ist gegliedert in die nachfolgenden 5 Hauptthemen:

- Managementsysteme: Klare Strukturen oder Wirrwarr?
- Aufbau-, Projekt- und Ablauforganisation
- Geschäftsprozesse managen
- Implementierung eines integrierten Managementsystems
- Wirksamkeit des Managementsystems

2 Managementsysteme: Klare Strukturen oder Wirrwarr?

Der Begriff „Management“ wird in unserer Gesellschaft für vielfältige Sachverhalte verwendet.

Kann sowohl Leitungsfunktionen in Unternehmen und Organisationen bezeichnen, als auch die Personen, die diese Funktionen ausüben und entsprechende Managementkompetenz benötigen.

Wikipedia: 28.11.2010

Ein Managementsystem ist ein Satz zusammenhängender Elemente, der gebraucht wird, um eine Politik und Zielsetzungen zu formulieren und diese Zielsetzungen zu erreichen.

ISO 14001:2009-11 Pkt. 3.8 Anmerkung 1

Ein Managementsystem umfasst eine Organisationsstruktur, Planungsaktivitäten, Verantwortlichkeiten, Praktiken, Verfahren, Prozesse und Ressourcen.

ISO 14001:2009-11 Pkt. 3.8 Anmerkung 2

Hier kann man sicherlich zunächst von einem „Wirrwarr“ sprechen. Um ihn in einer Organisation sinnvoll anzuwenden, muss man sich deshalb über dessen Bedeutung in den verschiedensten Organisationsstrukturen im Klaren werden. Dazu sollte folgende Gruppierung gewählt werden:

Integriertes Managementsystem

- **Managementsysteme und –methoden:** dazu zählen u.a. Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz-, Gesundheitschutz-, Risiko-, Projekt-Management. Grundlagen dieser Systemgruppen sind entweder Normen oder Regelwerke (z. B. ISO 9001, ISO 14001) oder Methodenbeschreibungen (z. B. DIN 69901-Reihe)
- **Tätigkeitsbezogenes Management:** z. B.: Personal-, Finanz-, Reklamations-, Audit-Management
- **Personenbezogenes Management:** z. B.: Titel der verschiedenen „Manager“, unter die auch die diversen „Beauftragten“ fallen (siehe nachfolgendes Beispiel), denn auch hier verwendet man sehr häufig diesen Begriff (z. B.: Qualitätsmanager, Umweltmanager)

Führungsaufgaben : Beauftragte im Unternehmen

Managementsystem Teil 1	Managementsystem Teil 2	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 1	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 2	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 3	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 4	Freiwillig bestellte Beauftragte	Tariflich bestellte Beauftragte
Managementsystem-Beauftragter MSB	KVP-Beauftragter BKV	Fachkraft für Arbeitssicherheit SFK	Beauftragter für den Datenschutz BDS	Beauftragter für die Biologische Sicherheit BIBS	Verantwortlicher für Betreiberhaftung VVB	Hygiene-Beauftragter HYB	Arbeitsschutz-Beauftragter ASB
Geschäftsprozess-Verantwortliche GPV	Beauftragter für Schulungsmaßnahmen BSM	Sicherheits-Beauftragter BSI	Betriebsbeauftragter für Immissionsschutz BIS	Stufenplan-Beauftragter SPB	Laserschutz-Beauftragter LSB	Gefahrstoff-Beauftragter GSB	
Geschäftsprozess-Betreuer GPB	Beauftragter für Kunden 	Betriebsarzt BA	Betriebsbeauftragter für Abfall BBA	Behindertenschutz-Beauftragter BSB	Ausführverantwortlicher AFV	Brandschutz-Beauftragter BBS	
Qualitätsmanagement-Beauftragter QMB		Ersthelfer EH	Betriebsbeauftragter für Gewässerschutz BGS	Informations-Beauftragter INB	Eisenbahnbetriebsleiter EBL	IMDS-Beauftragter BIMDS	
Umweltmanagement-Beauftragter UMB		Betriebsanitäter BS	Störfall-Beauftragter SFB	Pharmaberater PHB	Zuständige Stelle nach AGG 	Ausbildungs-Beauftragter ABB	
Risikomanagement-Beauftragter RMB		Sicherheits-Beauftragter für Medizinprodukte SBMP	Gefahrgut-Beauftragter GOB	Vertriebsverantwortlicher für Arzneimittel VfA	Beauftragter des Arbeitgebers BdA		
		Medizinprodukte-Berater MPB	Beauftragte Personen für Gefahrgut BPfG	Strahlenschutz-Beauftragter SSB	Beauftragter / Koordinator für Fremdfirmen BfF		

Nehmen Sie in der Praxis bitte eine scharfe Abgrenzung zwischen diesen Gruppen vor.

3 Aufbau-, Projekt- und Ablauforganisation

Die **Aufbauorganisation** einer Organisation wird in aller Regel in einem Organigramm dokumentiert. Dieses enthält mindestens die Stellenbezeichnung und den Namen des Stelleninhabers. In der Aufbauorganisation sind die formalen Strukturen einer Organisation in Bezug auf Über- und Unterstellungsverhältnisse geregelt und können zeitlich unbegrenzt bestehen.

Die **Projektorganisation** kann neben der Aufbauorganisation gleichberechtigt bestehen. Sie sollte immer temporären Charakter haben, das heißt, sie beginnt mit dem Start eines Projektes und endet mit dessen Abschluss. Auch sie regelt die Über- und Unterstellungsverhältnisse, jedoch hier auf das jeweilige Projekt eingeschränkt.

Bei der **Ablauforganisation** handelt es sich um die Beschreibung der Arbeitsabläufe einer Organisation. Ein Idealzustand ist immer dann erreicht, wenn die Verantwortung für einen Geschäftsprozess, mit der in der Aufbauorganisation übereinstimmt. Mit anderen Worten, die Verantwortung für die **Beschreibung** und die **Realisierung** eines Geschäftsprozesses (z.B. Einkauf) sollte möglichst in einer Hand liegen. Dazu jedoch später noch mehr.

Integriertes Managementsystem

4 Integrierte Geschäftsprozesse managen

In vielen Unternehmen wird das **Qualitätsmanagementsystem** immer noch als eines von vielen nebeneinander bestehenden anderen Managementsystemen betrachtet.

- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Sicherheitsmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Personalmanagement
- usw.

Wenn Organisationen weiterhin oder zukünftig Erfolg haben wollen, müssen Sie sich unbedingt von dieser Ansicht trennen. Es darf in einer Organisation nur **ein Managementsystem** geben. Dieses muss alle Systeme zu einem einzigen zusammenfassen. Die wesentlichste Schwierigkeit liegt darin, die jeweiligen „Beauftragten“ davon zu überzeugen, dass sie nur „**Fachleute Ihres Spezialgebiets**“ sind und keine **Systemspezialisten**. Diese Rolle kann jedoch nur der wahrnehmen, der auch die vollständige Systemstruktur verstehen und anwenden kann. Dazu unter Pkt. 5.2 später weitere Details.

Zitat aus der ISO 9001:2008 dem Abschnitt 0.4:

Bei der Entwicklung dieser Internationalen Norm wurden die Festlegungen von ISO 14001:2004 sorgfältig erwogen, um die Verträglichkeit beider Normen zum Vorteil der Anwender zu erhöhen.

Diese internationale Norm enthält keine Anforderungen, die für andere Managementsysteme wie Umweltmanagement, Arbeitsschutzmanagement, Finanzmanagement oder Risikomanagement spezifisch sind. Dennoch ermöglicht es diese internationale Norm einer Organisation, ihr eigenes QMS mit in Beziehung stehenden Managementsystemanforderungen in Einklang zu bringen oder mit diesen zusammenzuführen. Es ist einer Organisation möglich, ihr vorhandenes Managementsystem oder ihre vorhandenen Managementsysteme anzupassen, um ein QMS aufzubauen, das die Anforderungen dieser internationalen Norm erfüllt.

Verbindet man diese Aussagen mit dem nachfolgend zitierten Abschnitt 01 der gleichen Norm, muss man zu der Erkenntnis kommen, dass nicht die Norm die Struktur bestimmen sollte, sondern jede Organisation für sich.

Zitat aus der ISO 9001:2008 dem Abschnitt 0.1:

Die Einführung eines QMS sollte die strategische Entscheidung einer Organisation sein. Gestaltung und Verwirklichung des QMS einer Organisation werden beeinflusst durch

- a) ihr Umfeld, Änderungen in diesem Umfeld und die mit diesem Umfeld verbundenen Risiken,*
- b) sich verändernde Erfordernisse,*
- c) besondere Ziele der Organisation,*
- d) ihre bereitgestellten Produkte,*
- e) ihre angewendeten Prozesse,*
- f) ihre Größe und Struktur.*

Es ist nicht die Absicht dieser internationalen Norm zu unterstellen, dass QMS einheitlich strukturiert oder einheitlich dokumentiert sein müssen.

Genau aus diesem Grunde ist es erforderlich, dass jede Organisation für sich selbst festlegt, wie ihre Geschäftsprozesslandschaft gestaltet ist und sich so auch nach innen und außen darstellt. Zumindest identifizieren sich die

Integriertes Managementsystem

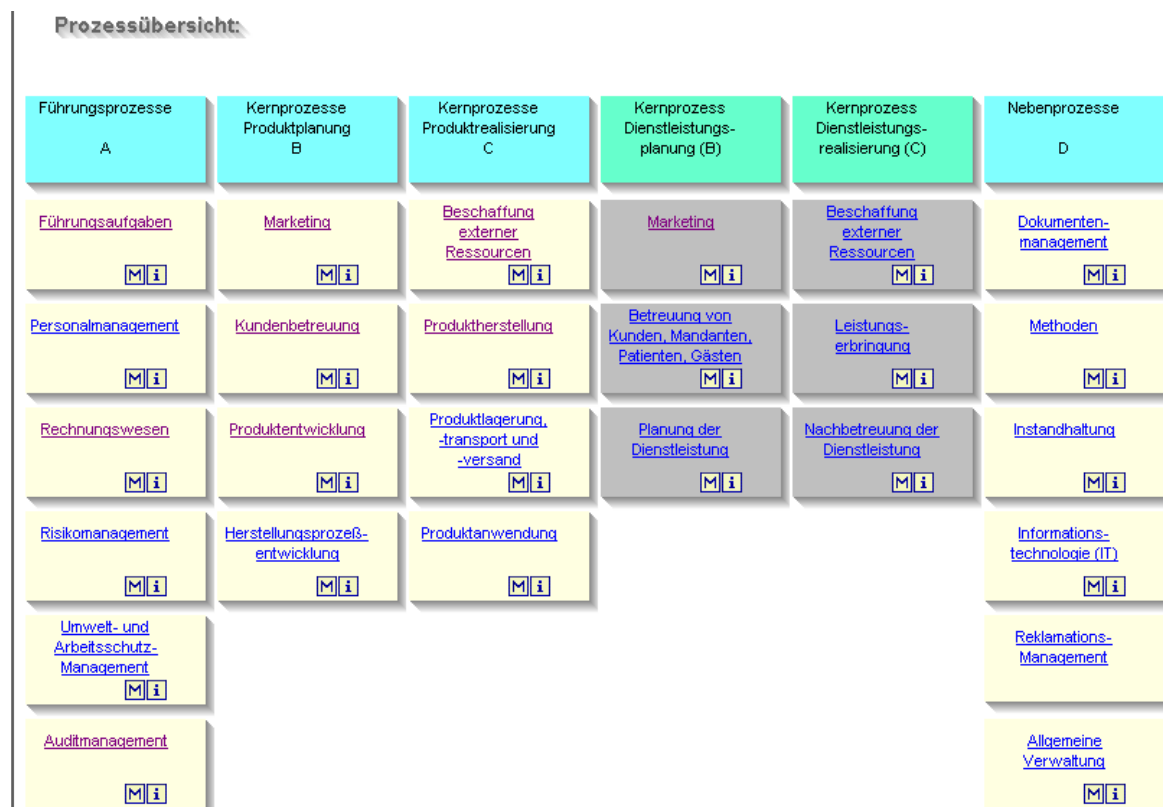
Organisationen, die ein derartiges Modell bei sich selbst implementiert haben, auch in einem viel stärkeren Umfang damit.

Darin liegt eine wesentliche Chance, dass das Managementsystem auch lebt.

Bis Anfang 2000 konnte man davon ausgehen, dass das Qualitätsmanagementsystem in den jeweiligen Organisationen das zuerst eingerichtete Managementsystem war, auch heute wird das noch überwiegend so sein. Somit ist die Frage zu beantworten, wie eine Organisation vorgehen sollte, wenn weitere „Managementsysteme“ zu integrieren sind.

Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration weiterer Managementsysteme ist das Vorhandensein einer schlüssigen und an den tatsächlichen Verhältnissen der Organisation ausgerichteten Geschäftsprozessstruktur und deren Beschreibung. Dazu im Folgenden eine Praxisbeispiel.

4.1 Geschäftsprozessstruktur und -beschreibung



Wie dem vorstehenden Beispiel entnommen werden kann, ist es für Führungs- und Nebenprozesse unerheblich, ob die Organisation Produkte (Hardware) herstellt oder Dienstleistungen erbringt. In diesen Bereichen kann es nur um andere Namensgebungen und Zuordnungen zu den Hauptgruppen gehen.

Bei den Kernprozessen gilt vorstehende Aussage grundsätzlich auch, aber hier sind in der Praxis die Unterschiede, vor allem in der Begriffswelt, deutlich größer.

Integriertes Managementsystem

Für jeden Einzelnen dieser Prozesse liegt auch eine Beschreibung vor, sonst wäre eine Zertifizierung gar nicht möglich. Ob diese Beschreibung als Prozessbeschreibung, Verfahrensanweisung oder unter anderem Namen geführt wird, spielt ebenfalls keine Rolle, auch in welcher Dokumentationsart (z.B.: Microsoftdateien, Datenbanken) sie erstellt ist, ist nicht relevant.

4.2 Geschäftsprozessverantwortungen

Zitat aus der ISO 9001:2008 dem Abschnitt 5.5.1:

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation festgelegt und bekannt gemacht werden.

Aus diesem Satz der ISO 9001 geht nicht die tatsächliche Bedeutung hervor, die hinter diesem Punkt steht.

Genau hierdurch wird aber entschieden, ob ein Managementsystem lebt oder nur auf dem Papier steht. Gemeint ist damit die systemgerechte Verteilung der Verantwortungen. Auf die bekannte Frage: "**Wer ist für Qualität verantwortlich?**" reicht das Spektrum der Antworten nach wie vor von: "**Der Qualitätsmanager**" bis "**Wir alle**", wenn auch immer häufiger die Betonung auf der letzten Feststellung liegt. Das ist in Ordnung, reicht aber nicht aus. **Geschäftsprozessdenken** bedeutet, dass die Ausführung der Sachaufgabe im Vordergrund der Überlegungen steht. Dieses wird u. a. mit folgenden Fragen verdeutlicht:

- ❖ Welche Bearbeitungsfolge, z. B. von der Kundenanfrage, über die Angebotsabgabe bis zur Kontrolle, ob das Angebot erfolgreich war, ist erforderlich? **WAS ist zu tun?**
- ❖ Wie wird z. B. eine Kundenanfrage bearbeitet? **WIE ist es zu tun?**
- ❖ In welcher(n) Funktionseinheit(en) erfolgt die Bearbeitung z. B. einer Kundenanfrage? **WER tut es?**

Die Frage, wer für die Ausführung eines Tätigkeitsschrittes verantwortlich ist, sollte also erst gestellt werden, nachdem feststeht, dass der jeweilige Tätigkeitsschritt notwendig ist. Wobei sich die Notwendigkeit u.a. aus unabdingbare Kundenforderung, sonstige externe Forderung, eigene Forderung, **wirtschaftliche Überlegungen**, persönliche Fähigkeiten ergibt.

In den meisten Organisationen ist heute klar, dass es in einem funktionierenden Managementsystem klar getrennte Verantwortungen geben muss:

- Die Verantwortung für die **sachgerechte Beschreibung** eines Geschäftsprozesse,
- die Verantwortung für die **forderungsgerechte Funktion** des Managementsystems und
- die Verantwortung für deren **sachgerechte Arbeitsausführung**.

Die Verantwortung für die **sachgerechte Beschreibung** eines Geschäftsprozesses kann nur bei den Geschäftsprozessinhabern (Geschäftsprozessverantwortliche) liegen, nur sie sind ausreichend fachkompetent, darüber entscheiden zu können, ob die Geschäftsprozessbeschreibung mit der tatsächlichen Handlungsweise in Einklang steht. Für die Aufgabenstellung des Geschäftsprozessverantwortlichen heißt das, er muss auch im Zweifelsfall die Entscheidungskompetenz besitzen, zu sagen "So wird's gemacht" oder zumindest in der Lage sein, diese Entscheidung kraft Stellung herbei führen zu können. Hieraus ist abzuleiten, dass die Geschäftsprozessverantwortlichen nur aus der Führungshierarchie der Organisation kommen können.

Dieses ist immer dann leicht, wenn Geschäftsprozessverantwortung und Linienverantwortung (gemäß Organigramm) übereinstimmen. Ein Tatbestand, der in den Führungs- und Kernprozessen oft vorhanden ist, seltener in den Nebenprozessen. Verantwortung kann aber nur dann wirksam wahrgenommen werden, wenn mit der Übernahme auch die Rechte und Pflichten geklärt sind.

Geschäftsprozess	Geschäftsprozessverantwortlicher
------------------	----------------------------------

Integriertes Managementsystem

Führungsaufgaben	Ein Mitglied der Geschäftsführung
Personalmanagement	Der Leiter des Personalwesens
Auditmanagement	Der Managementsystembeauftragte oder ein benannter Auditleiter
Kundenbetreuung	Der Leiter des Vertriebs / Verkaufs
Materialwirtschaft	Der Leiter der Beschaffung / des Einkaufs
Dokumentenmanagement	Der Leiter der Organisationsabteilung
Unbrauchbare Produkte	Der Produktionsleiter
Fehlerursachenfindung und -beseitigung	Der Leiter des Qualitätswesens
Informationstechnologie (IT)	Der Leiter der Datenverarbeitung

Dieses sind nur Beispiele. Sie sollen aber deutlich machen, dass es nicht Aufgabe der Mitarbeiter des Qualitätsmanagements/-wesens sein kann, für die Richtigkeit der Dokumentation verantwortlich zu sein. Es ist aber auch nicht Absicht bzw. nicht möglich, dass sich die Geschäftsprozessverantwortlichen persönlich in jedem Fall an den Rechner setzen, um die Dokumentation zu aktualisieren. Somit sollten sie auch eine Person ihres Vertrauens zum Geschäftsprozessbetreuer benennen und dieser Person ggf. die administrativen Aufgaben zu übertragen.

Mit Einsatz entsprechender Software (geeignete Datenbanken) können nur diese Personen (der Geschäftsprozessverantwortliche und -betreuer) die Prozessbeschreibungen zur Anwendung freigeben. Damit entfällt gleichzeitig ein ggf. vorhandenes, aufwendiges Freigabeverfahren mit diversen Unterschriften. Die gleiche Logik gilt auch für alle Vorgabedokumente, die, aus welchen Gründen auch immer, nach wie vor als Papiervorlage benötigt werden. Hier kann man sich die Möglichkeiten der Zugriffsrechte auf den Verzeichnispfaden nutzbar machen, um auch diese Dokumente ohne Unterschriften wirksam werden zu lassen.

In diesem Zusammenhang sei noch darauf hingewiesen, dass sich in Verbindung mit der Erstellung von Handbüchern, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen oder mit anderen Worten der Geschäftsprozessbeschreibungen, die Inhalte von Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen wesentlich verändert haben. Früher war noch wichtiger Bestandteil die detaillierte Beschreibung der Aufgaben. Dieses Thema beschränkt sich heute auf die Benennung wesentlicher Hauptaufgaben. Wenn das Managementsystem richtig beschrieben wurde, ist die Zuordnung der Aufgaben zu den ausführenden Funktionen (und damit auch zu Personen) bereits in den Geschäftsprozessbeschreibungen enthalten.

5 Implementierung eines integrierten Managementsystems

5.1 Beteiligung der Unternehmensführung

Am Anfang eines derartigen Projekts steht **immer** die Überzeugungsarbeit gegenüber der Geschäftsführung/dem Vorstand, dass die Einrichtung eines Managementsystems der Organisation einen **wirtschaftlichen Vorteil** bringen muss und dass sich die Geschäftsführung/der Vorstand aktiv beteiligen müssen. Der Erwerb des Zertifikats kann nicht das eigentliche Ziel sein, sondern nur ein Zwischenschritt auf dem Weg dahin. Ob die aktive Beteiligung erreicht wurde, ist dadurch feststellbar dass

- ❖ die Geschäftsführung/der Vorstand, in ihrer Projektarbeit entweder die Vorreiterrolle spielt oder in der Skala der Erfüllungsgrade vor den anderen Geschäftsprozessverantwortlichen liegt,
- ❖ die Geschäftsführung/der Vorstand, sich persönlich in die Arbeit der verschiedenen Projektgruppen einschaltet, wenn Grundsatzentscheidungen erforderlich sind,
- ❖ die Geschäftsführung/der Vorstand, sich regelmäßig über den Projektfortschritt informieren.

Selbstverständlich ist es auch unabdingbar, im Vorfeld eines Projektes zur Neueinrichtung eines Managementsystems oder zur Integration weiterer Managementsysteme zusätzliche Rahmenbedingungen festzulegen, wie z. B.:

Integriertes Managementsystem

- ❖ Laufzeit des Projektes mit Zielterminen,
- ❖ Einbeziehung der gesamten Organisation in das Projekt
- ❖ zu verwendende Mittel zur Darstellung der Geschäftsprozesse (entsprechende Software).
- ❖ Aufgabeninhalte der am Projekt Beteiligten wie; Geschäftsführung, Projektleitung, Geschäftsprozessverantwortliche und -betreuer, ganz besonders die zukünftige Rolle des jeweiligen Beauftragten
- ❖ Projektablauf und Projektmanagement (Projektüberwachung, Meilensteine),
- ❖ ggf. Inhalt und Umfang externer Unterstützung.

5.2 Schlüsselrolle im Projekt

Bei der Implementierung weiterer Managementsysteme in ein bestehendes Managementsystem spielt der „**Managementsystem-Beauftragte**“ eine Schlüsselrolle. Dieses sei an folgendem Modellbeispiel erläutert:

Ausgangslage: Ein Qualitätsmanagementsystem ist vorhanden und zertifiziert, jetzt wird die Zertifizierung nach ISO 14001 (Umweltmanagement) angestrebt (kann auch jede andere Norm sein). Ein Qualitätsmanager ist vorhanden, ebenfalls steht ein Umweltmanager (intern oder extern) zur Verfügung.

Als erstes stellt sich die Frage, wer die Projektleitung (-koordination) übernehmen sollte. Nach meinen bisherigen Erfahrungen muss es entweder der Qualitäts- oder der Umweltmanager sein. Dabei kommt es im Wesentlichen auf die jeweilige Persönlichkeit an. Gefordert sind mindestens folgende Eigenschaften:

- Führungseigenschaften
- Organisationsgeschick
- Logisches Denkvermögen
- Teamfähigkeit
- Wissen um Projektmanagementregeln

Nicht das Fachwissen sollte im Vordergrund stehen, sondern die zuvor genannten Fähigkeiten. Das erforderliche Fachwissen stellt der jeweils andere Systemkenner zur Verfügung. Ich bezeichne diese Person als den „**Managementsystem-Beauftragten**“. Diese Person muss den Integrationsprozess in Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen „Beauftragten“ und den betroffenen Geschäftsprozessinhabern **steuern**.

„**Steuern**“ bedeutet in diesem Zusammenhang folgendes:

- Ermitteln oder ermitteln lassen, welche konkreten Einzelforderungen aus dem neu zu integrierenden Regelwerk resultieren
- Feststellen welche(r) Geschäftsprozess(e) davon betroffen ist/sind. Sofern eine **qualifizierte Auditkriterienliste** für das neue Regelwerk vorliegt, kann dieses durch ein internes Audit (hier Schreibtischaudit) erfolgen. Dabei wird auch festgestellt, ob einzelne Forderungen bereits ganz oder teilweise im Managementsystem integriert sind.
- Ergibt sich aus dem ersten Schritt die Notwendigkeit, einen oder mehrere **neue Geschäftsprozesse** in die vorhandene Prozesslandschaft zu integrieren, muss der „Managementsystem-Beauftragte“ in Abstimmung mit der Geschäftsführung/dem Vorstand die entsprechende Neufestlegung in der Prozesslandschaft sowie die Benennung der Prozessinhaber herbeiführen.
- Die Ergebnisse aus dem ersten Schritt führen auch immer dazu, dass die betroffenen Geschäftsprozessinhaber Aufgaben zur Ergänzung vorhandener oder zur Einführung neuer Tätigkeitsschritte erhalten. Zur Überwachung dieser Aufgabenausführung sind die klassischen Mittel des Projektmanagements einzusetzen.

Letztendlich soll und muss mit dieser „Schlüsselrolle“ erreicht werden, dass durch die Integration eines neuen Managementsystems nicht eine neue Prozesslandschaft innerhalb oder außerhalb der Bestehenden entsteht.

In einer Organisation kann es nur ein Managementsystem geben.

Integriertes Managementsystem

5.3 Einbeziehung aller anderen Funktionseinheiten der Organisation

Selbstverständlich beschränkt sich die Projektarbeit nicht nur auf die Einbeziehung der zuvor genannten Funktionseinheiten. Um einem wirksamen Managementsystem Leben einzuhauchen und es auch am Leben zu halten, muss jede einzelne Person in der Organisation in das Projekt integriert werden. Aber dieses ist so selbstverständlich, dass ich darauf nicht weiter eingehen muss, zumal alle Regelwerke dazu auch entsprechende Forderungen stellen.

5.4 Geschäftsprozessdarstellungen

In Ergänzung zu den unter Pkt. 4.1 und 4.2 genannten Geschäftsprozessstrukturen und -verantwortungen will ich an dieser Stelle noch auf die wichtigsten Besonderheiten der Darstellung von Geschäftsprozessen hinweisen.

Sorgen Sie unbedingt dafür, dass die Geschäftsprozessbeschreibung den Anwendern in der Organisation einen **Nutzen** bringt. Dieser Nutzen wird immer dann gegeben sein, wenn die Anwender auch im Alltagsgeschäft mit der Prozessbeschreibung arbeiten können. Lassen Sie es nicht zu, dass die Pflege der Managementsystembeschreibung durch die „Beauftragten“ erfolgt, hier sind die Prozessinhaber in Zusammenarbeit mit den Anwendern gefordert.

Dieses setzt natürlich voraus, dass zur Erstellung und Pflege einer Managementsystembeschreibung eine Software gewählt wird, auf die der Anwender schnell und einfach Zugriff nehmen sowie Prozessketten in übersichtlicher Form darstellen kann. Jede Prozesskette besteht aus dem Zusammenspiel einzelner Tätigkeitsschritte. Bei der Darstellung jedes einzelnen Tätigkeitsschrittes sind unbedingt die nachfolgenden Regeln einzuhalten:

1. Feststellen, welches **Ziel** mit der Ausführung des jeweiligen Tätigkeitsschrittes erreicht werden soll
2. Feststellen, welcher **Nutzen** aus dem Tätigkeitsschritt resultiert (verbal oder als konkrete Zielgröße)
3. Festlegen, welche **Eingabeinformationen** benötigt werden
4. **Ausführung** des Tätigkeitsschrittes beschreiben
5. Festlegen, welche **Ergebnisse** aus dem Tätigkeitsschritt resultieren
6. Feststellen, ob **Wechselwirkungen** (Nahtstellen, Schnittstellen) zu anderen Tätigkeitsschritten vorhanden sind

Kommen Sie bei den ersten beiden Punkten bereits ins Grübeln, ist ernsthaft die Frage zu stellen, ob der Tätigkeitsschritt überhaupt benötigt wird. Ansonsten kann mit Pos. 2 auf eine ggf. vorhandene Kennzahl zum Nachweis des Nutzens verwiesen werden, aber selbst mit verbalen Aussagen wie „Verringerung des Haftungsrisikos“ kann der Nutzen begründet werden.

Ob ein Tätigkeitsschritt effizient (Ziel oder Ergebnis wurde mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreicht) und effektiv (Das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel) ausgeführt wird, sollte ein Ergebnis aus der Dokumentation zu den Punkten 3. bis 5. sein, zusätzlich beinhaltet dieses jeweils auch die Abschätzung des mit dem Tätigkeitsschritt verbundenen Risikos sowohl für die Arbeitsausführung als auch für das Arbeitsergebnis.

Werden gleichzeitig auch noch Verbindungen zu den angrenzenden Tätigkeitsschritten hergestellt, kann man damit die in allen Organisationen bestehenden abteilungsinternen und abteilungsübergreifenden Schnitt-/Nahtstellen in den Griff bekommen bzw. die Reibungsverluste dramatisch reduzieren.

Integriertes Managementsystem

Prozess:	Kernprozesse Produktplanung B : Kundenbetreuung		
Tätigkeit:	Machbarkeit Kundenanfrage klären (B232)		
Verant. Fkt.:	Vertrieb (VT)	Mitwirkende Fkt.:	Kunde (KD)

Merkmal	Erläuterung
Ziel/Nutzen:	Technische und kaufmännische Machbarkeit der Kundenanfrage ist geklärt.
Merkmal- /Nutzenfeststellung:	Im Auftragsfall entstehen keine Zusatzkosten wegen nicht vorhandener Fähigkeit
Eingabe:	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenanfrage • Fähigkeitsdaten • Kaufmännische Kundendaten
Verarbeitung:	Prüfen der Anfrage auf Machbarkeit, sofern erforderlich unter Einbeziehung der betroffenen Fachbereiche
Ausgabe:	Produkt- und Herstellungsprozessdaten als Grundlage zur Kalkulation und zur Angebotserstellung

Nahtstellen zu den Prozessschritten:

3.Eb.	Prozess	Prozessschritt	Fkt.
	Kundenbetreuung	Vorgabedokumente von Kunden pflegen (B2151)	
	Vorgaben für die Kundenbetreuung bearbeiten	Kundenvorgaben feststellen (B21511)	VT

3.Eb.	Prozess	Prozessschritt	Fkt.
	Kernprozesse Produktplanung B	Entwicklungsprojekt Phase 4 durchführen (B42)	
	Herstellungsprozessentwicklung	Fähigkeiten der Herstellungsprozesse ermitteln (B421)	DP
	Kernprozesse Produktrealisierung C	Lieferanten beurteilen (C12)	
	Beschaffung	Muster anfordern (C123)	BV

6 Wirksamkeit des Managementsystems

Kann ein Managementsystem ohne Überprüfung der Richtigkeit und der Einhaltung der Systemvorgaben auf Dauer wirksam sein?

Diese Frage ist mit einem **eindeutigen „NEIN“** zu beantworten. Wenn einem Menschen Erfolgserlebnisse vermitteln werden sollen, muss auch festgestellt werden, ob Erfolg eingetreten ist. Dieses ist auch Standardforderung der gängigen Normen und Regelwerke.

Zitat aus der ISO 9001:2008 dem Abschnitt 0.2:

0.2 Abs. 3	<i>Die Anwendung eines Systems von Prozessen in einer Organisation, um das gewünschte Ergebnis zu erzeugen, gepaart mit dem Erkennen und den Wechselwirkungen dieser Prozesse sowie deren Management, kann als 'prozessorientierter Ansatz' bezeichnet werden.</i>
0.2 Abs. 4	<i>Ein Vorteil des prozessorientierten Ansatzes besteht in der ständigen Lenkung, die dieser Ansatz über die Verknüpfungen zwischen den einzelnen Prozessen in dem System von Prozessen sowie deren Kombination und Wechselwirkung bietet.</i>
0.2 Abs. 5	<i>Bei der Verwendung in einem QMS betont ein derartiger Ansatz die Bedeutung</i>
0.2 Abs. 5 a)	<i>des Verstehens und der Erfüllung von Anforderungen,</i>
0.2 Abs. 5 b)	<i>der Notwendigkeit, Prozesse aus der Sicht der Wertschöpfung zu betrachten,</i>
0.2 Abs. 5 c)	<i>der Erzielung von Ergebnissen bezüglich Prozessleistung und -wirksamkeit, und</i>
0.2 Abs. 5 d)	<i>der ständigen Verbesserung von Prozessen auf der Grundlage objektiver Messungen.</i>

Zitat aus der ISO 9001:2008 dem Abschnitt 5.6.1:

Die oberste Leitung muss das QMS der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde

Integriertes Managementsystem

Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen. Diese Bewertung muss die Bewertung von Möglichkeiten für Verbesserungen und den Änderungsbedarf für das QMS einschließlich der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele enthalten.

Zitat aus der ISO 9001:2008 dem Abschnitt 5.6.2:

Eingaben für die Managementbewertung müssen Informationen zu Folgendem enthalten:

- a) Ergebnisse von Audits,
- b) Rückmeldungen von Kunden,
- c) Prozessleistung und Produktkonformität,
- d) Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen,
- e) Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen,
- f) Änderungen, die sich auf das QMS auswirken könnten, und
- g) Empfehlungen für Verbesserungen.

Alle vereinbarten Ziele müssen in Hinblick auf Erreichung oder Nichterreichung überwacht und aus den Ergebnissen müssen Maßnahmen zur Systemverbesserung abgeleitet werden. Nur unter dieser Voraussetzung ist die dauerhafte Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des Managementsystems gewährleistet. Die meisten Systemnormen schreiben vor, dass das Managementsystem regelmäßig (in der Praxis mindestens einmal jährlich) auf Wirksamkeit zu überprüfen ist.

Um welche Ziele es sich dabei handeln kann, können Sie der nachfolgenden, nach Geschäftsprozessen strukturierten Übersicht entnehmen. Wobei es sich immer mindestens um zwei Zielarten handelt:

1. **Zeitziele:** Ziele die nach Ablauf einer zeitlichen Periode erreicht werden sollen.
2. **Wertziele:** Ziele, denen einen Wert zugeordnet wurde, der nach einer festgelegten Periode erreicht werden soll.

Sofern die beiden Normen ISO 9001, ISO/TS 16949 oder ISO 14001 entsprechende Forderungen enthalten, ist in den beiden letzten Spalten darauf verwiesen. Alle Angaben haben Beispielscharakter, jede Organisation muss für sich die individuellen Ziele festlegen.

Prozesse und Einzelziele	Zielart	Zeitraum	Bezug zu Norm	Bezug zu Normenabschnitt
Führungsaufgaben				
Unternehmenspolitik aktuell halten	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001:09	5.6.1 4.6
Organisationsstruktur aktuell halten	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001:09	5.5.1 4.4.1
Unternehmensziele aktuell halten	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO/TS 16949 ISO 14001	5.6.1 5.6.1.1 4.6
Werks- und Einrichtungspläne aktuell halten	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO/TS 16949 ISO 14001	6.3 6.3.1 4.4.1
Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen bewerten	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001	5.6.2 4.6
Folgemaßnahmen früherer Bewertungen	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001:09	5.6.2 4.6
Änderungen im QMS	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001:09	5.6.2 4.6
Verfügbarkeit der Vorgabedokumente gewährleisten	Zeit	Jahr	ISO 14001:09	4.6
Erfüllungsgrad interne System-/ Prozess-/ Produktaudits erhöhen	Wert	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001:09	5.6.2 4.6
Personalmanagement				

Integriertes Managementsystem

Prozesse und Einzelziele	Zielart	Zeitraum	Bezug zu Norm	Bezug zu Normabschnitt
Zeitdauer der Eingangsbestätigung eines Bewerbungsschreiben einhalten	Wert	Jahr		
Zeitdauer vom Eingang einer Bestätigung bis zur Zusage/Ablehnung eines Bewerbers einhalten	Wert	Jahr		
Personalentwicklungspläne aktuell halten	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001:09	6.2.2 4.4.4
Personalqualifikationsstand verbessern	Wert	Monat	ISO 9001:08 ISO 14001:09	6.2.2 4.4.4
Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	Wert	Jahr		
Krankenstand reduzieren	Wert	Monat		
Fluktuation reduzieren	Wert	Monat		
Anzahl Belobigungen (KVP) pro Jahr erhöhen	Wert	Quartal		
Überstunden reduzieren	Wert	Monat		
Betriebszugehörigkeitsdauer steigern, konstant halten, senken	Wert	Quartal		
Finanzmanagement				
Verhältnis produktive zu unproduktiven Stunden verbessern	Wert	Monat		
Umsatzrentabilität vor Steuern erhöhen	Wert	Monat		
Umsatz pro Mitarbeiter/Stunde steigern	Wert	Monat		
Investitionsbudget einhalten	Wert	Monat		
Debitorenstand senken	Wert	Monat		
Liquidität sichern	Wert	Woche		
Eigenkapitalquote nicht unterschreiten	Wert	Quartal		
Qualitätsbezogene Kosten reduzieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	5.6.1.1
Ausschuss-/Schrottkosten reduzieren	Wert	Monat		
Nacharbeitskosten reduzieren	Wert	Monat		
Reklamationen wegen fehlerhafter Rechnungen reduzieren	Wert	Monat		
Fehler an Reisekostenabrechnung minimieren	Wert	Jahr		
Budgetpläne erstellen	Zeit	Jahr		
Plan-Ist Abweichung	Wert	Monat		
Risikomanagement				
Produkthaftungsrisiken / -kosten senken	Wert	Jahr		
Allgemeine Haftungsrisiken / -kosten senken	Wert	Jahr		
Umsatzanteil Kunde/Branche nicht überschreiten	Wert	Jahr		
Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement				
Umweltstörfälle reduzieren	Wert	Monat	ISO 14001:09	4.4.7
Energieverbrauch reduzieren	Wert	Monat		
Verbrauch kritischer Materialien reduzieren	Wert	Monat		
Abfälle reduzieren	Wert	Monat		
Anzahl Gefahrstoffe reduzieren	Wert	Monat		
Zertifikat erreichen bzw. erhalten	Zeit	Jahr		
Arbeitsunfälle reduzieren	Wert	Monat	ISO 14001:09	4.4.7
Wegeunfälle reduzieren	Wert	Monat		
Betriebsbegehungen durchführen	Zeit	Quartal		
Behördliche Auflagen erfüllen	Zeit	Quartal	ISO 14001:09	4.5.1
Auditmanagement				
Zertifikat erreichen bzw. erhalten	Zeit	Jahr		
Auditoren qualifizieren	Zeit	Jahr	ISO/TS 16949:09	8.2.2.5
Erfüllungsgrad interne System-/ Prozess-/ Produktaudits erhöhen	Wert	Quartal	ISO 9001:08 ISO 14001:09	8.2.2 4.5.5

Integriertes Managementsystem

Prozesse und Einzelziele	Zielart	Zeitraum	Bezug zu Norm	Bezug zu Normenabschnitt
Auditkosten optimieren	Wert	Jahr		
Marketing				
Internetauftritt einrichten und pflegen	Zeit	Jahr		
Produktpräsentation verbessern	Zeit	Jahr		
Produktbeschreibung verbessern	Zeit	Jahr		
Produktbeobachtung verbessern	Zeit	Jahr		
Marktbeobachtung verbessern	Zeit	Jahr		
Wettbewerbsbeobachtung verbessern	Zeit	Jahr		
Kundenbetreuung				
Umsatz erhöhen	Wert	Monat		
Deckungsbeitrag erhöhen	Wert	Monat		
Kundenzufriedenheit verbessern	Wert	Jahr	ISO 9001:08 ISO/TS 16949:09	8.2.1 8.2.1.1
Zeit, um eine Kundenanfrage zu beantworten/bestätigen reduzieren	Wert	Quartal		
Auftragsbearbeitungszeit bis zur Erstellung des Produktionsauftrages reduzieren	Wert	Quartal		
Kundenbesuche pro Periode	Wert	Quartal		
Angebotserfolgsquote steigern	Wert	Monat		
Anzahl/Umsatz Neukunden	Wert	Quartal		
Produktentwicklung				
Neue Produkte entwickeln	Wert	Jahr		
Anzahl Produktfamilien / Hauptproduktgruppen optimal halten	Wert	Jahr		
Produktentwicklungstermine einhalten	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.3.4.1
Produktentwicklungskosten einhalten/reduzieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.3.4.1
Produktentwicklungszeitraum verkürzen	Wert	Jahr		
Materialkosteneinsatz verringern	Wert	Monat		
Freigabeaufwand reduzieren	Wert	Jahr		
Herstellungsprozessentwicklung				
Vorgabezeit pro Einheit optimieren	Wert	Monat		
Herstellungskosten verringern	Wert	Monat		
Auftragsdurchlaufzeit durch die Produktion verringern	Wert	Monat		
Transport- und Liegenzeiten verringern	Wert	Monat		
Prüfaufwand minimieren	Wert	Monat		
Fähigkeitsindexe erreichen/überschreiten	Wert	Monat		
Rüstkosten senken	Wert	Quartal		
Änderungsaufwand nach Serienfreigabe reduzieren	Wert	Monat		
Beschaffung				
Anzahl Bestellvorgänge optimieren	Wert	Quartal		
Qualifikationsstand der Zulieferer verbessern	Wert	Jahr	ISO 9001:08	7.4.1
Termintreue der Zulieferer verbessern	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.4.3.2
Warenbestände optimieren	Wert	Monat		
Beschaffungsreklamationen reduzieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.4.3.2
Aufwand für Beschaffungsprüfungen minimieren	Wert	Quartal		
Beschaffungskosten reduzieren	Wert	Quartal		
Zusammenarbeit nur mit zertifizierten Lieferanten gewährleisten	Zeit	Jahr	ISO/TS 16949:09	7.4.1.2
QM-System der Zulieferer entwickeln	Wert	Jahr	ISO/TS 16949:09	7.4.1.2

Integriertes Managementsystem

Prozesse und Einzelziele	Zielart	Zeitraum	Bezug zu Norm	Bezug zu Normabschnitt
Stoffverbrauch Hilfs-Materialien reduzieren	Wert	Quartal		
Produktherstellung				
eigene Liefertreue verbessern	Wert	Monat	ISO 9001:08 ISO/TS 16949	5.6.2 8.2.1.1
Ausschuss-/Schrottrate reduzieren	Wert	Monat	ISO 9001:08	5.6.2
Nacharbeitskosten reduzieren	Wert	Monat	ISO 9001:08	5.6.2
Kapazitätsauslastung erhöhen	Wert	Monat		
Verfügbarkeitsgrad erhöhen	Wert			
Produktlagerung, -transport und --versand				
Bestand der halbfertige Aufträge (Zwischenprodukte) optimieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.5.5.1
Bestand der fertige Aufträge (Fertigprodukte) optimieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.5.5.1
Unterschreitungen von Mindestbeständen reduzieren	Wert	Monat		
Kosten von Wieder- und Teilanlieferungen senken	Wert	Monat		
Lagerhaltungskosten allgemein optimieren	Wert	Monat		
Lagerhaltungskosten für Auslaufprodukte optimieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.5.5.1
Produktanwendung				
Kundendienstaufwand optimieren	Wert	Quartal		
Aufwand zur Feldbeobachtung optimieren	Wert	Quartal		
Dokumentenmanagement				
Verfügbarkeit der Vorgabedokumente gewährleisten	Zeit	Jahr	ISO 9001:08 ISO 14001:09	4.2.3 4.4.5
Aktualität und Verfügbarkeit von Kundenvorgaben gewährleisten	Zeit	Jahr	ISO/TS 16949:09	4.2.3.1
Änderungsaufwand der Managementsystemdokumente optimieren	Wert	Jahr		
Wechselwirkungen zwischen Prozessen darstellen	Wert	Jahr	ISO 9001:08	4.1
Methoden				
Methodenverfügbarkeit gewährleisten	Zeit	Jahr		
Methodenaktualität gewährleisten	Zeit	Jahr		
Methodenaufwand optimieren	Wert	Jahr		
Systemverbesserungen	Wert	Quartal	ISO 9001:08 ISO 14001:09	5.6.2 4.6
Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter	Wert	Monat	ISO 9001:08	8.5.1
Realisierungszeit eines KVP-Vorschlags senken	Wert	Monat		
Einsparungssumme durch Verbesserungsvorschläge erhöhen	Wert	Monat		
Benchmarking verbessern	Wert	Quartal		
Instandhaltung				
Ausfallzeit technischer Einrichtungen optimieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	7.5.1.4
Verfügbarkeitsgrad der technischen Einrichtungen optimieren	Wert	Monat		
Ersatzteilhaltung optimieren	Wert	Monat		
Instandhaltungskosten optimieren	Wert	Monat		
Prüfmittelfähigkeiten gewährleisten	Wert	Quartal	ISO 9001:08	7.6
Informationstechnologie (IT)				
Rechnerverfügbarkeit erhöhen	Wert	½ Jahr		
Rechnerantwortzeiten reduzieren	Wert	½ Jahr		
Rechnerauslastung erhöhen	Wert	½ Jahr		
Suchaufwand für versteckte / verlorene Dateien reduzieren	Wert	½ Jahr		

Integriertes Managementsystem

Prozesse und Einzelziele	Zielart	Zeitraum	Bezug zu Norm	Bezug zu Normenabschnitt
Installationsaufwand optimieren	Wert	½ Jahr		
Softwarenutzung optimieren	Ziel	Jahr		
Reklamationsmanagement				
Erfassung von Reklamationen/Beschwerden	Ziel	Monat	ISO 9001:08 ISO/TS 16949:09 ISO 14001:09	5.6.2 8.2.1.1 4.6
Kundenreklamationen reduzieren	Wert	Monat		
Interne Reklamationen reduzieren	Wert	Monat		
Antwortzeiten für Reklamationen reduzieren	Wert	Monat	ISO/TS 16949:09	8.5.2.4
Bearbeitungszeiten für Reklamationen reduzieren	Wert	Monat		
Lagerbestand fehlerhafter Produkte minimieren	Wert	Monat		
Allgemeine Verwaltung				
Aktualität der Hilfsmittel der Verwaltung gewährleisten	Ziel	Jahr		
Postdurchlaufzeit reduzieren	Wert	Jahr		

7 Zusammenfassung

Die Einrichtung eines Managementsystems unter Berücksichtigung der Mindestforderungen der jeweiligen Normen oder Regelwerke führt dann zu einem wirtschaftlichem Erfolg, wenn die folgenden Punkte beachtet werden:

- **Nicht die Erfüllung der Mindestforderung der Normen oder Regelwerke darf im Vordergrund stehen, sondern nur der wirtschaftliche Erfolg**
- **Es dürfen nicht einzelne Managementsysteme parallel entstehen, sie müssen in einer gemeinsamen Beschreibung dokumentiert werden**
- **Die Verantwortungen der Beteiligten müssen so klar festgelegt sein, dass es bzgl. der Aufgabenerledigung keine Ausreden geben kann**
- **Für die gesamte Organisation und zu jedem Geschäftsprozess müssen konkrete Ziele vereinbart sein**
- **Die Systemüberprüfung (das Audit) muss als Chance zur Systemverbesserung und nicht als Kontrolle verstanden werden**
- **Alle Abweichungen vom Soll, gleichgültig ob es sich um Produktfehler oder Fehler in der Organisation handelt sind zu erfassen. Diese Erfassungen sind auszuwerten und die erforderlichen Maßnahmen zur Fehlerbeseitigung sind konsequent durchzuführen**

Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten und auch die Gesellschaft werden es Ihnen danken. Allerdings muss das auch für die jeweils andere Seite gelten, sonst funktioniert **Geschäftsprozessmanagement** nicht.