
Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement

Hartmut F. Binner

Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement

Systematische Problemlösungen zur
Organisationsentwicklung und -gestaltung

Hartmut F. Binner
Hannover
Deutschland

ISBN 978-3-658-08408-0 ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-08409-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen ein Vorgehensmodell zur Problemlösung vorstellen, mit dem Sie über einen neuartigen Methodenkompetenzansatz umfassend, ganzheitlich, durchgängig und integriert viele wesentliche Führungs- und Leitungsaufgaben in den hierarchischen Ebenen des Unternehmens und in allen Geschäftsbereichen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zielführend erledigen können. Bisher sind eine Vielzahl von Büchern über die Gestaltung und Optimierung von Unternehmen, Organisationen und Prozessen erschienen. Dabei werden sehr ausführlich die Theorien, Konzepte aber auch Schwachstellen und Defizite angesprochen, sowie Vorgaben zur Überwindung dieser Schwachstellen vorgeschlagen. Es fehlt aber in der Regel die pragmatische Umsetzungshilfe.

Wer kann zum Beispiel bei einer einfachen Anforderungsanalyse das Profil, die Prioritäten, die Wechselwirkungen, die Beeinflussungen, die Gewichtungen, die ABC-Klasseneinteilung, die Ursache-/Wirkungskette, den Relationsbaum und viele weitere mehrdimensionale Betrachtungen und Bewertungen einfach und schnell zielführend ermitteln, obwohl es zahlreiche Methodensammlungen bzw. -beschreibungen dazu gibt.

Darin unterscheidet sich dieses Buch von den meisten anderen Veröffentlichungen zu diesem Themenkreis. Hier werden anhand von einer großen Zahl von Praxisbeispielen über das MITO-Methoden-Tool konkrete Orientierungs- und Umsetzungshilfen gegeben. Damit bietet dieses Buch eine ausgewogene Mischung von Fach-, Methoden- und Expertenwissen, um dem Anwender die notwendige Handlungs- und Entscheidungskompetenz für zukünftige Aufgabenstellungen im Sinne einer nachhaltigen und erfolgreichen Problemlösung zu vermitteln.

Das dabei eingesetzte generische MITO-Methoden-Tool eignet sich sehr gut für die Umsetzung von operativen und strategischen Aufgaben innerhalb des Organisations- und Prozessmanagements, beispielsweise Erfolgsfaktorenbestimmung, Strategieableitung, Zielezuordnung, Ursachen-/Wirkungskettenbildung, Fehleranalyse mit KVP, QM-Systemimplementierung und Potenzialaktivierung sowie viele weitere. Es liefert strukturierte Umsetzungs- und Entscheidungshilfen innerhalb der Prozessdurchführung auf der Grundlage zweidimensionaler Portfoliobewertungen im Rahmen von MITO-gestützten Audits, Assessments, Evaluierungen und Benchmarks bezogen auf Anforderungen, Ziele, Schwachstellen, Fehler, Maßnahmen, Standards, Erfüllungsgrad u. a. Die Anwendung

des generischen MITO-Methoden-Tools erhöht die Problemlösungs-, Fach-, Methoden-, Sozial- und Lernkompetenz der Anwender durch die Methodenbeherrschung in Verbindung mit einem gezielten Wissensspeicheraufbau und führt auf diese Weise zur lernenden Organisation. Die Beherrschung dieser Kompetenzen wird auch als Schlüsselqualifikation bezeichnet und enthält nach Expertenmeinung einen wesentlich höheren Stellenwert als übliches Personalerdenken in Wissens- bzw. Kenntnis- und Erfahrungskategorien.

Dieses Tool ist neben den Entscheidern, Planern und Handelnden auch für KMU-Berater geeignet, um dabei ein gleichmäßiges hohes Methoden- und Beratungsniveau zu garantieren. Die systematische Vorgehensweise mit dem MITO-Methoden-Tool deckt konkreten Handlungsbedarf und Verbesserungspotenziale auf. Die bereitgestellten MITO-segmentbezogenen Referenzchecklisten und -portfolios bieten sehr kompakt eine individuelle Hilfe bei der Maßnahmenableitung und -durchführung. Die MITO-Referenzinhalte lassen sich beliebig erweitern bzw. verändern. Die MITO-Tool-Anwender werden zu Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Bewertungsexperten, die in kürzester Zeit mit exzellenter Qualität die unternehmensspezifischen Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken mit Ursachen und Wirkungen ermitteln, praxistaugliche Konzepte ableiten und transparente PDCA-Bewertungen liefern.

Alle Ergebnisse der Methodenanwendungen werden durchgängig systemunterstützt weiter bearbeitet und dokumentiert. Der Methodeneinsatz ist unabhängig von der Branche, Betriebsgröße, Hierarchie, Themengebiet oder anderen Ordnungskriterien. Ergänzend zum Methoden-Baukasten gibt es eine große Anzahl von MITO-Katalogen z. B. für Anforderungen, Ziele, Kennzahlen (Skalierungen), die fachbezogen dem Anwender eine Hilfestellung bei der Formulierung seiner Problemstellungen geben.

Eine zusätzliche Stärke der Anwendung des generischen MITO-Methoden-Frameworks liegt insbesondere darin, dass führungsbezogene Themenstellungen, d. h. also Softfacts sowie die leitungsbezogenen Themen, d. h. die Hardfacts gleichermaßen über das bereitgestellte Methodenspektrum zielführend angewendet werden können und dabei die für die Mitarbeiter so wichtige BPM-Balance zwischen Hard- und Softfacts beispielsweise bei Changemanagement-Projekten optimal herstellen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Das MITO (Management, Input, Transformation, Output) -Modell	9
2.1	TQM-Strategie-, Ziel- und Handlungsfelder	12
2.1.1	Kundenorientierung	12
2.1.2	Mitarbeiterorientierung	13
2.1.3	Prozessorientierung	14
2.1.4	Erfolgsorientierung	14
2.2	MITO-Gestaltungskategorien	15
2.3	MITO-Modell-Skalierung	17
2.4	MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen für Methoden-Tool-Anwendungen	18
2.5	MITO-bezogene Verknüpfung von Anwendungsbeispielen mit dem MITO-Methoden-Tool	19
2.6	MITO-Modell bezogene Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Bewertungsthemenschwerpunkte	20
2.7	MITO-modellbezogene Anwendungs- und Einsatzfelder	22
2.8	MITO-Modell-bezogene PDCA-Verknüpfung	23
3	MITO-Methoden-Tool-Beschreibung	25
3.1	Portfolio-Matrizen und dazugehörige Diagrammausprägungen	26
3.2	Gesamtportfoliomatrix-Bewertung	28
3.3	Sensitivitäts-(Relations)diagramm	30
3.4	Systematische Korrelationsanalyse	32
3.5	Systematische Wirkungsanalyse	33
3.6	Ursachen-Wirkungsketten-Ableitung	35
3.7	Systematische Ursache-Wirkungsanalyse mit dem Ishikawa-Diagramm	36
3.8	Fehlersammelliste (Daten-Sammelblatt)	38
3.9	Affinitätsdiagramm-Erstellung	39
3.10	ABC/Pareto-Verteilung	40

3.11	Matrix-(Zuordnungs)diagramme	41
3.12	Paarweiser Vergleich	43
3.13	Portfolioorientierte (d. h. zweidimensionale) Nutzwertanalyse	44
3.14	Portfolioorientierte (d. h. zweidimensionale) (F)RMEA	46
3.15	Kaskadenförmige Portfolio- und Matrixdiagrammvernetzung	47
3.16	Portfoliobezogene Audit-, Assessment- oder Evaluationsbewertung	48
3.17	Zweidimensionale Umsetzungs- oder Zielerreichungsbewertung	50
3.17.1	Vereinfachte PDCA-Maßnahmenbewertung	50
3.17.2	Differenzierte prozentuale PDCA-Maßnahmenumsetzungsbewertung	51
3.17.3	Zweidimensionale Gesamtportfoliobewertung	53
3.17.4	Portfoliobezogene (zweidimensionale) Modellbewertung	54
3.18	Systematische Reifegrad-Bewertungsvarianten	55
3.18.1	Übergeordnete Reifegradbewertung	56
3.18.2	Framework- Reifegradbewertung	56
4	MITO-Vorgehensweise zur Problemlösung in 6 Schritten	59
4.1	Schritt 1: Handlungsbedarfsanalyse	59
4.2	Schritt 2: Handlungsbedarfsableitung (Diagnose)	61
4.3	Schritt 3: Zielformulierung und -vorgabe	62
4.4	Schritt 4: Maßnahmenplanung mit Kennzahlen	63
4.5	Schritt 5: Maßnahmenmonitoring und Bewertung	63
4.6	Schritt 6: Umsetzungsbewertung und Evaluierung	63
5	MITO-Methoden-Anwendungsbeispiele	65
5.1	MITO-Management-Segment-bezogene Referenzbeispiele	65
5.1.1	Ganzheitliche Unternehmensanalyse	67
5.1.2	Auswirkungs- mit Chancen-/Risikoanalyse	68
5.1.3	Megatrendabhängige Veränderungsauswirkungs-Analyse	69
5.1.4	Systematische Veränderungsfähigkeitsanalyse	71
5.1.5	Geschäftsfeldbezogene externe Einflussanalyse	73
5.1.6	Systematische Umfeldanalyse	74
5.1.7	Gestaltungsdimensionenbezogene Organisationsanforderungsanalyse	76
5.1.8	Systematische Wettbewerbsstrategie-Auswahlanalyse	79
5.1.9	Produktbezogene Marktattraktivitätsanalyse	81
5.1.10	Systematische Kunden (STEP)-Analysen	82
5.1.11	Systematische SWOT-Analyse	84
5.1.12	Systematische Struktur-, Merkmals- und Einflussbewertung	114
5.1.13	Systematische Unternehmenskompetenzanalyse	116
5.1.14	Systematische Anforderungsanalyse und -evaluierung	118
5.1.15	Systematische Prozessmanagement-Leitideen-Umsetzungsanalyse	119

5.1.16	Systematische Prozessziel-Ableitungsanalyse	121
5.1.17	Systematische Prozessänderungs- und Auswirkungsanalyse	123
5.1.18	MITO-managementbezogene Literaturhinweise	124
5.2	Inputsegment-bezogene MITO-Referenzbeispiele	134
5.2.1	Systematische Personalentwicklungsanalysen	134
5.2.2	Systematische Mitarbeiterkompetenzanalyse	136
5.2.3	Systematische Wertekulturanalyse	137
5.2.4	Systematische mitarbeiterbezogene Qualifikationszielableitung	138
5.2.5	Systematische Kommunikationsanalyse mit Relationsbaumableitung	139
5.2.6	Systematische Logistik-Partnerschaftsanalysen	141
5.2.7	Systematische Make of Buy-Portfoliobewertung	143
5.2.8	Systematische Beschaffungsstrategie-Auswahlanalyse	144
5.2.9	Produktentwicklungsanalysen mit dem morphologischen Kasten	147
5.2.10	Systematische ERP/PPS-Systemauswahl	148
5.2.11	Produktbezogene Innovationseignungsanalyse	150
5.2.12	Systematische Prozessmethoden-Auswahlanalyse	151
5.2.13	Systematische Methodenauswahlanalyse	153
5.2.14	Systemgestütztes Methoden-Framework für Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)	154
5.2.15	Systematische Triz-Methodenumsetzung	156
5.2.16	MITO-inputbezogene Literaturhinweise	158
5.3	MITO-Transformationssegmentbezogene Referenzbeispiele	165
5.3.1	Prozessbezogene Veränderungs-Hauptansatz-Auswahlanalyse	166
5.3.2	Anforderungsbezogene Prozessanalyse	168
5.3.3	Prozessbezogene Schwachstellenanalyse	170
5.3.4	Systematische Mind Mapping-Umsetzung	172
5.3.5	Systematische Prozessstandardisierungsanalyse und -bewertung	173
5.3.6	Produktionslinienbezogene Erfolgsfaktoranalyse	175
5.3.7	Produktionsbezogene Risikoanalyse	176
5.3.8	Prozessbezogene Gefährdungsartenanalyse	178
5.3.9	Systematische Fertigungsinsel-Variantenauswahl	180
5.3.10	Prozessbezogene Optimierungs-Priorisierungsanalyse	181
5.3.11	Anwendungsbezogene Verbesserungspotenzialanalyse	183
5.3.12	Arbeitsbezogene psychosoziale Gefährdungsportfoliobewertung	184
5.3.13	Systematische zweidimensionale F(R)MEA-Durchführung	186
5.3.14	Systematische Lösungsbewertungs- und Auswahlanalyse	187
5.3.15	Systematische Verlustquellenanalyse im TPM-Konzept	189
5.3.16	Systematische Projektmanagementanalyse	191
5.3.17	MITO-transformationsbezogene Literaturhinweise	193
5.4	Outputsegmentbezogene MITO-Referenzbeispiele	206

5.4.1	Systematische Evaluierungschecklisten-Auswahlanalyse	207
5.4.2	Prozessbezogene Verbesserungspotenzial- und Nutzenbewertung	208
5.4.3	Prozessbezogene Kennzahlen-Portfolio-Bewertung	209
5.4.4	Zeitbezogene Prozessnutzenbewertung	211
5.4.5	Systematische Wissensbilanzerstellung	212
5.4.6	Systematische Wissensbilanzbewertung	214
5.4.7	Odette-GMMOG-Audit	215
5.4.8	Systematische Patientenerwartungsanalyse	217
5.4.9	Prozessmanagementbezogenes Strategieumsetzungs-Audit	219
5.4.10	Systematische Qualitätsabweichungs-Erfassungsanalyse	220
5.4.11	Systematische Prozesszielerfüllungsbewertung	221
5.4.12	Kundenspezifische Anforderungsanalyse	223
5.4.13	Systematische Kundenzufriedenheitsanalyse	224
5.4.14	Systematische Kundenzufriedenheit-Ursachen- Wirkungskettenableitung	226
5.4.15	Prozessmodellbezogene Effektivitäts- und Effizienzanalyse	228
5.4.16	Systematische Prozessorientierungs-Umsetzungsbewertung	229
5.4.17	Prozesslevel-Reifegrad-Portfoliobewertung	230
5.4.18	Systematische Reifegradbewertung eines Geschäftsprozessmodells	231
5.4.19	MITO-outputbezogene Literaturhinweise	232
6	Zusammenfassung	239
	Sachverzeichnis	243

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Prozessorientierte Ansatz in 5 Schritten	2
Abb. 1.2	Mehrdimensionale SWOT-Portfolioanalyse und -bewertung	4
Abb. 1.3	MITO-gestützte FMEA-Durchführung	6
Abb. 2.1	MITO-Modell-Gestaltungsinstrumentarium	10
Abb. 2.2	MITO- bezogenes DIN EN ISO 9001-Prozessmodell	11
Abb. 2.3	MITO- bezogene Ansatzpunkte zur prozessorientierten Organisationsgestaltung	15
Abb. 2.4	Skalierte MITO-Modellanwendung	17
Abb. 2.5	Ganzheitlicher MITO-Modell-Bezugsrahmen für die Problemstrukturierung mit dem MITO-Methoden-Tool	19
Abb. 2.6	Verknüpftes MITO-Anwendungs-Schichtenmodell	20
Abb. 2.7	Vernetzter MITO-Tool-Methodeneinsatz bei der Aufgabenerledigung	21
Abb. 2.8	Fragenausschnitt aus Unternehmenssicht	23
Abb. 2.9	Skalierte PDCA-Anwendung beim MITO-Modell-Instrumentarium	24
Abb. 3.1	MITO-Modellbezogener Methodeneinsatz innerhalb des PDCA-Zyklusses	26
Abb. 3.2	MITO-Tool-Funktions- und -Methodenbutton	27
Abb. 3.3	MITO- Portfoliomatrix- Ausprägungen	27
Abb. 3.4	Vertikale und Horizontale Portfoliomatrixauswertung	29
Abb. 3.5	Wechselwirkungsermittlung der Erfolgsfaktoren mit Portfoliobewertung	31
Abb. 3.6	Systematische Korrelationsanalyse	33
Abb. 3.7	Systematische Wirkungsanalyse	34
Abb. 3.8	Wechselwirkungsermittlung der Haupteinflussgrößen mit den Relationsdiagramm	36
Abb. 3.9	MITO-gestützte Ishikawa-Umsetzung	37
Abb. 3.10	MITO®-gestützte Fehlersammelliste mit Ergebnisdarstellung	39
Abb. 3.11	ABC-Analyse nach Kosten	40
Abb. 3.12	Merkmalsgruppenzuordnung	42

Abb. 3.13	Matrixdiagramm zur Darstellung der Wechselbeziehungen zwischen zwei Merkmalsgruppen	43
Abb. 3.14	Paarweise Methodenvergleiche	44
Abb. 3.15	Standortauswahl-Bewertungsportfolio (Erweiterte Nutzwertanalyse)	45
Abb. 3.16	Erweiterte Risikoportfolio-FMEA	46
Abb. 3.17	Durchgängige Erfolgsfaktor-/Strategie- und Zielkaskade	47
Abb. 3.18	MITO-Modellbezogene KVP-Analyse	49
Abb. 3.19	Kundenzufriedenheits-Bewertungsportfolio	49
Abb. 3.20	EFQM-Bewertungsbeispiel nach dem PDCA-Zyklus	51
Abb. 3.21	Differenzierte prozentuale PDCA-Reifegradbewertung der Portfolio- Hauptmatrix	52
Abb. 3.22	Zweidimensionale PDCA-Portfoliobewertung Reifegrad- Portfoliobewertung	54
Abb. 3.23	Prozentuales Bewertungsportfolio zur Erreichung der Unternehmensziele	55
Abb. 3.24	MITO-gestützte Reifegrad- und Framework-Portfoliomatrizen	56
Abb. 3.25	MITO- Prozessbezogenes Reifegradportfolio	57
Abb. 3.26	Prozessbezogenes Reifegrad-Portfoliobewertung	57
Abb. 4.1	Vorgehensweise zur Problemlösung in 6 Schritten	60
Abb. 4.2	Beispiele für Portfolio-Bewertungshauptdimensionen	61
Abb. 4.3	Verknüpfte Problemanalyse-, -diagnose- und Umsetzungsbewertungsportfolios	62
Abb. 5.1	Wissensbasierte MITO-Unternehmensstrategie-Analysestruktur	66
Abb. 5.2	MITO-Modell-bezogene Unternehmensanalyse und -portfolioanalyse ...	67
Abb. 5.3	Geschäftsbereichsbezogene Auswirkungs- und Chancen-/ Risikenanalyse	69
Abb. 5.4	Megatrendbezogene Auswirkungsanalyse	71
Abb. 5.5	MITO-mitarbeiterbezogene Veränderungsfähigkeits- Bewertungsportfolio	72
Abb. 5.6	Geschäftsfeldbezogene externe Einflussanalyse	73
Abb. 5.7	Umfeldanalyse-Portfoliobewertung	75
Abb. 5.8	Portfolio für die dimensionsbezogene Organisationsgestaltungs-Anforderungsbewertung	77
Abb. 5.9	Geschäftsfeldbezogenes Marktattraktivitäts- Wettbewerbsstärkenportfolio	80
Abb. 5.10	Produktbezogenes Marktattraktivitäts-Bewertungsportfolio	82
Abb. 5.11	STEP-Marktattraktivitäts-Portfolio	83
Abb. 5.12	Mehrstufige MITO-SWOT-Analyse und -Diagnose	84
Abb. 5.13	MITO®-gestützte Vertriebsprozess-Strukturdatenbewertung	115
Abb. 5.14	Kennzahlen des Skalierungsbeispiels	116
Abb. 5.15	MITO-gestützte Unternehmenskompetenzanalyse	117
Abb. 5.16	MITO-gestützte Anforderungsanalyse und -evaluierung	118

Abb. 5.17	Unternehmensleitideen-Umsetzungsportfoliobewertung	120
Abb. 5.18	Systematische Prozessziel-Ableitungsportfolio	122
Abb. 5.19	Systematische Maßnahmenableitungsanalyse	122
Abb. 5.20	Einspaltige und zweistufige MITO-gestützte Prozessänderungs- und -auswirkungsanalyse	123
Abb. 5.21	Einspaltige Mitarbeiterbewertungs-Portfoliomatrix	136
Abb. 5.22	Mitarbeiterorientiertes Unternehmenskultur- und Arbeitsqualitäts-Bewertungsportfolio	138
Abb. 5.23	MITO-gestützte Qualifikationsziele-Portfoliobewertung	139
Abb. 5.24	MITO-gestützte Kommunikationsanalyse	140
Abb. 5.25	MITO-gestützte Kommunikationsanalysen-Relationsbaum	141
Abb. 5.26	Zuliefererpartnerschafts-Bewertungsportfolio (Eignung als Strategischer Partner)	142
Abb. 5.27	Make or Buy (MOB)-Portfolio	144
Abb. 5.28	Beschaffungsstrategienauswahl-Portfoliobewertung	145
Abb. 5.29	MITO-gestützte Morphologischer Kasten-Matrix	148
Abb. 5.30	ERP/PPS-Erfüllungsgradbewertung	149
Abb. 5.31	Produktbezogenes Innovationseignungsportfolio	150
Abb. 5.32	MITO®-Anforderungserhebungs-Techniken-Portfoliomatrix	152
Abb. 5.33	Systematische Methodenauswahlanalyse	154
Abb. 5.34	MITO-bezogene Ganzheitliche Produktionssystem (GPS)-Tool-gestützte Gestaltungsfelder, z. B.	155
Abb. 5.35	Zusammenwirken der MITO-Methoden im PDCA-Problemlösungszyklus	156
Abb. 5.36	Alternative Triz-Bewertung nach S. Flayer	158
Abb. 5.37	MITO®-gestütztes KVP-Regelkreismodell	167
Abb. 5.38	Veränderungs-Hauptansatzpunkte-Auswahlanalyse	168
Abb. 5.39	Anforderungsorientierte Prozessbewertung	169
Abb. 5.40	Prozessbezogene Schwachstellenanalyse	171
Abb. 5.41	MITO-gestützte Mind Mapping-Umsetzung	173
Abb. 5.42	Einspaltige und zweistufige MITO-gestützte Prozessstandardisierungsanalyse und -bewertung	174
Abb. 5.43	Produktionslinienoptimierungs-Portfoliobewertungsvarianten	175
Abb. 5.44	Prozessbezogene Risikoanalyse	178
Abb. 5.45	Prozessbezogenes Gefährdungsarten-Portfolioanalyse	179
Abb. 5.46	MITO-Inputsegmentbezogene Schadenshöhe-Portfoliobewertung	180
Abb. 5.47	Fertigungsinsel-Variantenportfoliobewertung	181
Abb. 5.48	Prozessbezogene Priorisierungs-Portfoliobewertung	182
Abb. 5.49	Prozessbezogene Verbesserungspotenzialanalyse	183
Abb. 5.50	Arbeitsbezogene psychosoziale Gefährdungs-Portfoliobewertung	185
Abb. 5.51	Erweiterte RMEA-Portfoliobewertung	187
Abb. 5.52	Lösungsbewertungs- und -auswahlportfolio	188

Abb. 5.53	Systematische Verlustquellenanalyse im TPM-Konzept	190
Abb. 5.54	Projektmanagementbezogene Referenzportfolios	191
Abb. 5.55	Projektbedeutungsportfolio	192
Abb. 5.56	MITO-modellbezogene Prozesswirksamkeitsüberprüfung	206
Abb. 5.57	MITO®-gestützte allgemeingültige Prozessevaluierungs-Portfoliobewertung	208
Abb. 5.58	Verbesserungspotenzial- und Nutzenbewertung	209
Abb. 5.59	MITO®-gestützte Kennzahlen-Portfoliobewertung	210
Abb. 5.60	Zeitbezogene Prozess-Nutzenbewertung	211
Abb. 5.61	MITO-gestützte Wissensbilanzerstellung	213
Abb. 5.62	Erstellung einer MITO-gestützten zweidimensionalen Wissensbilanzbewertung	215
Abb. 5.63	MITO-gestützte Odette-und TS 16949 Auditierung	216
Abb. 5.64	MITO-gestützte Patientenerwartungs-Portfoliobewertung in 2 Schritten	218
Abb. 5.65	Prozessmanagementbezogenes Strategieumsetzungsaudit	219
Abb. 5.66	MITO-gestützte Qualitätsabweichungs-Portfoliobewertung	220
Abb. 5.67	Prozessbezogenes Zielerfüllungs-Bewertungsportfolio	221
Abb. 5.68	Spezifische Kundenanforderungsbewertung	223
Abb. 5.69	Kundenanforderungs-Bewertungsportfolio	225
Abb. 5.70	MITO-gestützte Kundenzufriedenheit Ursachen-Wirkungskette	226
Abb. 5.71	MITO-gestützte Relationsdiagramm erstellen und bewerten	227
Abb. 5.72	Prozessmodellbezogenes Effektivitäts- und Effizienzanalyse	228
Abb. 5.73	Systematische Bewertung der Umsetzung der Prozessorientierung	230
Abb. 5.74	MITO®-gestützte Prozesslevel-Reifegrad-Portfoliobewertung	231
Abb. 5.75	Systematische Analyse und Bewertung der Geschäftsprozessmodellkriterien	232
Abb. 6.1	MITO-Methoden-Tool-Lösungskreislauf	240
Abb. 6.2	Verknüpfung der Regelkreisbeschreibungsmodelle	241