

Karl W. Wagner
Roman Käfer

PQM

Prozessorientiertes

Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung
der neuen ISO 9001

NEU: Rollen im Prozessorientierten
Qualitätsmanagement

4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Inhalt

1	Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg	1
1.1	Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement	1
1.2	Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens	3
1.3	Die prozessorientierte Sichtweise eines Unternehmens	5
1.4	Auswirkung der Prozessorientierung	9
1.4.1	Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung.....	9
1.4.2	Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation	10
1.4.3	Prozessorientierte Organisation	11
1.5	Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement	12
2	Prozesse und Strategien verbinden	25
2.1	Grundlagen	25
2.2	Vision, Mission und Strategien	26
2.3	Das Werkzeug Balanced Scorecard nutzen.....	29
2.4	Die BSC mit Prozessen verknüpfen.....	33
3	Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems	37
3.1	Zielsetzung.....	37
3.2	Prozess-Lifecycle – Bedeutung der Prozesse in der strategischen Unternehmensführung.....	39
3.2.1	Die normative Ebene.....	39
3.2.2	Die strategische Ebene	41
3.2.3	Die operative Ebene	41
3.2.4	Prozessaufnahme in die Prozesslandschaft	42
3.2.5	Prozessdefinition.....	44
3.2.6	Prozessausführung/-regelung.....	44
3.2.7	Prozessreporting und -monitoring.....	46
3.3	Nutzen eines PQM-Systems	47

4	Prozesslandschaft – Darstellung der Prozesse im Überblick..	49
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse	49
4.2	Darstellungsebenen	54
5	Prozesse identifizieren, analysieren, konzipieren und optimieren	57
5.1	4-Schritte-Methode im Überblick.....	57
5.2	Schritt I: Prozessidentifikation und -abgrenzung	60
5.2.1	Überblick.....	60
5.2.2	Vorgehensweise.....	60
5.2.3	Ablauf 1. Prozessteam-Meeting.....	63
5.3	Schritt II: Ist-Analyse der Prozesse.....	63
5.3.1	Überblick.....	63
5.3.2	Beschreibung des Ist-Zustands des Prozesses	64
5.3.3	Prozessanalyse.....	66
5.3.4	Momente der Wahrheit	69
5.3.5	Die Stimme des Kunden	69
5.3.6	Schnittstellenanalyse	71
5.3.7	Analyse der Einflussfaktoren – die 7-M-Methode zur Auffindung von Verbesserungspotenzial.....	71
5.3.8	6-W-Fragetechnik zur Ortung von Verbesserungsmöglichkeiten.....	73
5.3.9	Weitere betriebswirtschaftliche Analysemethoden.....	74
5.3.10	Identifikation und Klassifizierung der Verbesserungspotenziale	75
5.3.11	Ablauf 2. Prozessteam-Meeting.....	76
5.4	Schritt III: Konzeption der Soll-Prozesse.....	78
5.4.1	Überblick.....	78
5.4.2	Festlegung des Soll-Prozesses	78
5.4.3	Festlegung der Prozessziele und Kennzahlen.....	85
5.4.4	Festlegung des Reportings der Prozessleistung.....	90
5.4.5	Abnahme der Soll-Prozesse	91
5.4.6	Ablauf 3. Prozessteam-Meeting.....	91
5.5	Schritt IV: Realisierung der Verbesserungspotenziale	93
5.5.1	Überblick.....	93
5.5.2	Planung der Realisierung der Verbesserungspotenziale....	93
5.5.3	Ablauf 4. Prozessteam-Meeting.....	94

5.5.4	Präsentation und offizielle Freigabe des Soll-Prozesses und der damit verbundenen Maßnahmen zur Umsetzung.....	94
5.5.5	Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen.....	95
6	Prozessausführung und -steuerung	97
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis.....	97
6.2	Messung und Darstellung der Prozessleistung	99
6.3	Auswirkungen der Prozesssteuerung.....	100
7	Prozessreporting und -monitoring	103
7.1	Aufgaben des Prozessreportings	103
7.2	Aufgaben des Prozessmonitorings	104
7.2.1	Daten sammeln	105
7.2.2	Daten analysieren und darstellen.....	105
7.2.3	Weiterleiten von prozessrelevanten Informationen	106
7.2.4	Einleitung von Maßnahmen	107
7.2.5	Berichterstattung und Kommunikation.....	108
7.3	Prozesscontrolling zur Optimierung der Prozessleistung	109
8	Prozess außer Betrieb nehmen	117
8.1	Auswirkungen innerhalb der Prozesslandschaft	117
8.2	Vorgehensschritte.....	118
9	Das Prozessmodell der ISO 9001	119
9.1	Der prozessorientierte Ansatz der ISO/CD 9001:2007	119
9.2	Qualitätsmanagement-Prinzipien der ISO 9000:2005.....	120
9.3	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement.....	122
9.4	Aufbau des Prozessmodells	123
9.5	Inhalte der internationalen Norm ISO/CD 9001:2007 im Überblick	125
9.6	Konzept der ISO 9001/ISO 9004	128
9.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Management-Systeme	129
10	ISO 9001 als Hilfsmittel und Checkliste	133
10.1	Forderungen der ISO/CD 9001:2007 und deren Umsetzung in die Praxis.....	133
10.2	ISO 9001-Kapitel 4: Qualitätsmanagement-System	135
10.2.1	ISO 9001-Kapitel 4.1: Allgemeine Anforderungen	136

10.2.2	ISO 9001-Kapitel 4.2: Dokumentationsanforderungen.....	137
10.3	ISO 9001-Kapitel 5: Verantwortung der Leitung.....	153
10.3.1	ISO 9001-Kapitel 5.1: Verpflichtung der Leitung.....	153
10.3.2	ISO 9001-Kapitel 5.2: Kundenorientierung.....	154
10.3.3	ISO 9001-Kapitel 5.3: Qualitätspolitik.....	155
10.3.4	ISO 9001-Kapitel 5.4: Planung.....	159
10.3.5	ISO 9001-Kapitel 5.5: Verantwortung, Befugnis und Kommunikation.....	163
10.3.6	ISO 9001-Kapitel 5.6: Management-Bewertung.....	167
10.4	ISO 9001-Kapitel 6: Management von Ressourcen.....	171
10.4.1	ISO 9001-Kapitel 6.1: Bereitstellung von Ressourcen.....	171
10.4.2	ISO 9001-Kapitel 6.2: Personelle Ressourcen.....	172
10.4.3	ISO 9001-Kapitel 6.3: Infrastruktur.....	178
10.4.4	ISO 9001-Kapitel 6.4: Arbeitsumgebung.....	180
10.5	ISO 9001-Kapitel 7: Produktrealisierung.....	182
10.5.1	ISO 9001-Kapitel 7.1: Planung der Produktrealisierung....	183
10.5.2	ISO 9001-Kapitel 7.2: Kundenbezogene Prozesse.....	183
10.5.3	ISO 9001-Kapitel 7.3: Entwicklung.....	194
10.5.4	ISO 9001-Kapitel 7.4: Beschaffung.....	198
10.5.5	ISO 9001-Kapitel 7.5: Produktion und Dienstleistungserbringung.....	205
10.5.6	ISO 9001-Kapitel 7.6: Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln.....	215
10.6	ISO 9001-Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung.....	221
10.6.1	ISO 9001-Kapitel 8.1: Allgemeines.....	221
10.6.2	ISO 9001-Kapitel 8.2.1: Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit.....	222
10.6.3	ISO 9001-Kapitel 8.2.2: Internes Audit.....	226
10.6.4	ISO 9001-Kapitel 8.2.3: Überwachung und Messung von Prozessen.....	228
10.6.5	ISO 9001-Kapitel 8.2.4: Überwachung und Messung von Produkten.....	232
10.6.6	ISO 9001-Kapitel 8.3: Lenkung fehlerhafter Produkte.....	235
10.6.7	ISO 9001-Kapitel 8.4: Datenanalyse.....	236
10.6.8	ISO 9001-Kapitel 8.5: Verbesserung.....	238

11	Projekttablauf zum Aufbau eines PQM-Systems	249
11.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt	249
11.2	Projektphase 1: Projektplanung, -organisation und Kick-off	251
11.2.1	Entwurf der Prozesslandschaft/Anwendung der Prozessmanagement-Methodik	251
11.2.2	Prozessorientierte Organisation	252
11.3	Projektphase 2: Training	261
11.3.1	Prozessmanagement-Methodik-Training	261
11.3.2	Training zum Einsatz von Software-Tools zur Visualisierung und Optimierung von Prozessen	262
11.4	Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Konzeption	264
11.5	Projektphase 4: Prozesssteuerung	266
11.6	Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung und Optimierung	269
11.7	Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt	271
12	Erfolgreiche Projekte in der Praxis	273
12.1	Beispiel: Strategieverbindung mit dem PQM-System in der SEZ	273
12.2	Beispiel: Aufbau eines PQM-Systems in der Volksbank Kärnten AG	276
12.2.1	Ausgangssituation	276
12.2.2	Projekttablauf	276
12.2.3	Erstellung einer Prozesslandschaft	279
12.2.4	Das PQM-System im Intranet	279
12.3	Beispiel: Aufbau eines PQM-Systems im Fuhrpark der MA48	281
12.3.1	Ausgangssituation	281
12.3.2	Projektziele	282
12.3.3	Umsetzung	283
12.3.4	Rückblick auf das abgeschlossene Projekt	285
12.4	Beispiel: Aufbau eines PQM-Systems in der Flughafen Wien AG	286
12.4.1	Ausgangssituation	286
12.4.2	Projektziel	286
12.4.3	Prozesslandschaft als Rahmen	287
12.4.4	Optimierung anhand des Beispiels neuer Mitarbeiter	288

13 Die Durchführung von prozessorien-tierten Audits auf Basis der ISO 9001	295
13.1 Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits	295
13.2 Auditarten	295
13.2.1 Systemaudit	295
13.2.2 Prozessaudit	296
13.2.3 Produkt-/Dienstleistungsaudit	296
13.3 Planung und Durchführung eines Systemaudits	296
13.4 Beispiel zur Planung und Durchführung eines Prozessaudits	304
14 Prozessbenchmarking	307
14.1 Definition und Zielsetzung	307
14.2 Arten von Benchmarking	308
14.2.1 Internes Prozessbenchmarking	308
14.2.2 Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	309
14.2.3 Funktionales Benchmarking	309
14.3 Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten	310
14.4 Der Prozess des Prozessbenchmankings	310
14.4.1 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt	311
14.4.2 Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung	312
14.4.3 Benchmarking-Phase I: Definition und Planung	313
14.4.4 Benchmarking-Phase II: Messung und Bewertung	314
14.4.5 Benchmarking-Phase III: Analyse und Zielbestimmung der Verbesserung	315
14.4.6 Benchmarking-Phase IV: Umsetzung und Weiterführung	316
15 IT-Tools zur Darstellung von PQM-Systemen	317
15.1 Microsoft Office-Umgebung	317
15.2 Lotus Notes	318
15.3 Proprietäre Systeme	319
15.4 Intranet	319
15.5 Dokumentenmanagement-System	321
15.5.1 Zielsetzung	321
15.5.2 Arbeitsweise von eDMS	322
15.6 Geschäftsprozessoptimierungs-Tools	324
15.6.1 Zielsetzung	324

15.6.2	Übersicht ausgewählter Geschäftsprozessoptimierungs-Tools	325
15.6.3	Der Einsatz eines Geschäftsprozessoptimierungs-Tools anhand des Beispiels ARIS.....	326
15.7	Workflow-Management-Tools	332
15.7.1	Zielsetzung	332
15.7.2	Der praktische Einsatz von Workflow-Management-Tools.....	333
15.8	Vorgehensweise zur Toolauswahl	334
15.8.1	Vorgehensprinzip	334
15.8.2	Bewertungsmatrix für GPO-Tools.....	334
Literatur		337
Abkürzungen		343
Index		345
Die Autoren		349