

Karl Werner Wagner (Hrsg.)

PQM- Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung
der ISO 9001:2000

HANSER

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	XV
1 Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg	1
1.1 Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (PQM).	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
2 Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems (PQM-System)	13
2.1 Zielsetzung.	13
2.2 Prozess-Lifecycle - Lebensweg eines Prozesses.	14
2.2.1 Prozessaufnahme in die Prozesslandschaft	14
2.2.2 Prozessdefinition.	15
2.2.3 Prozessausführung/-regelung.	16
2.2.4 Prozessmonitoring.	16
2.2.5 Prozess außer Betrieb nehmen.	17
2.3 Nutzen eines PQM-Systems.	17

3	Prozesslandschaft - Darstellung der Prozesse	
	im Überblick	19
3.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse.	19
3.2	Darstellungsebenen.	23
4	Prozesse identifizieren, analysieren, konzipieren	
	und optimieren.	27
4.1	4-Schritte-Methode im Überblick.	27
4.2	Schritt I: Prozessidentifikation und -abgrenzung.	29
4.2.1	Überblick.	29
4.2.2	Vorgehensweise.	30
4.2.3	Ablauf 1. Prozessteam-Meeting.	32
4.3	Schritt II: Ist-Analyse der Prozesse.	32
4.3.1	Überblick.	32
4.3.2	Beschreibung des Ist-Zustands des Prozesses.	33
4.3.3	Prozessanalyse.	35
4.3.4	Momente der Wahrheit.	38
4.3.5	Die Stimme des Kunden.	38
4.3.6	Schnittstellenanalyse.	39
4.3.7	Analyse der Einflussfaktoren - die 7-M-Methode zur Auffindung von Verbesserungspotenzial.	40
4.3.8	6-W-Fragetechnik zur Ortung von Verbesserungs- möglichkeiten.	42
4.3.9	Weitere betriebswirtschaftliche Analysemethoden.	43
4.3.10	Identifikation und Klassifizierung der Verbesserungs- potenziale.	44
4.3.11	Ablauf 2. Prozessteam-Meeting.	45
4.4	Schritt III: Konzeption der Soll-Prozesse.	47
4.4.1	Überblick.	47
4.4.2	Konzeption des Soll-Prozesses.	48
4.4.3	Festlegung der Prozessziele und Kennzahlen.	53
4.4.4	Festlegung des Reportings der Prozessleistung.	57
4.4.5	Abnahme der Soll-Prozesse.	58
4.4.6	Ablauf 3. Prozessteam-Meeting.	58

- 4.5 Schritt IV: Realisierung der Verbesserungspotenziale. 59
 - 4.5.1 Überblick. 59
 - 4.5.2 Planung der Realisierung der Verbesserungspotenziale. 60
 - 4.5.3 Ablauf 4. Prozessteam-Meeting. 60
 - 4.5.4 Präsentation und offizielle Freigabe des Soll-Prozesses und der damit verbundenen Maßnahmen zur Umsetzung. 61
 - 4.5.5 Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen. 62

- 5 Prozessausführung und -Steuerung. 63**
 - 5.1 Prozessausführung und -Steuerung als Regelkreis. 63
 - 5.1.1 Messung und Darstellung der Prozessleistung. 64
 - 5.1.2 Aufgaben des Prozessteams. 65
 - 5.1.3 Prozessreporting und Festlegung neuer Prozessziele. 68
 - 5.1.4 Notwendigkeit zur Änderung eines existierenden Prozesses . 69

- 6 Prozessmonitoring. 71**
 - 6.1 Festlegung der Ziele - Operative Umsetzung der Unternehmensstrategie im Rahmen eines PQM-Systems. 71
 - 6.2 Vereinbarung der Zielwerte. 72
 - 6.3 Planung, Abstimmung und Einleitung des Zielerreichungsprogrammes. 73
 - 6.4 Prozessausführung. 74
 - 6.5 Durchführung Soll-/Ist-Vergleich. 74
 - 6.6 Analyse und Einleitung von Maßnahmen. 75
 - 6.7 Berichterstattung und Kommunikation. 76

- 7 Prozess außer Betrieb nehmen. 77**
 - 7.1 Auswirkungen innerhalb der Prozesslandschaft. 77
 - 7.2 Vorgehensschritte. 78

8	ISO 9000:2000-Prozessmodell	79
8.1	Der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001:2000.	79
8.2	Qualitätsmanagement-Prinzipien der ISO 9000:2000.	80
8.3	Neuerungen der ISO 9000:2000 gegenüber der ISO 9000:1994 im Rahmen der großen Revision.	81
8.3.1	Inhaltliche Neuerungen der ISO 9000:2000 gegenüber der ISO 9000:1994.	81
8.3.2	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement	82
8.4	ISO 9000:2000-Prozessmodell	83
8.5	Inhalte der internationalen Norm ISO 9001:2000 im Überblick.	85
8.6	Konzept der ISO 9001:2000/ISO 9004:2000.	87
8.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Management- systeme.	89
9	ISO 9001:2000 als Hilfsmittel und Checkliste	93
9.1	Forderungen der ISO 9001:2000 und deren Umsetzung in die Praxis.	93
9.2	ISO 9001-Kapitel 4: Qualitätsmanagement-System.	94
9.2.1	ISO 9001-Kapitel 4.1: Allgemeine Anforderungen.	95
9.2.2	ISO 9001-Kapitel 4.2: Dokumentationsanforderungen	96
9.3	ISO 9001-Kapitel 5: Verantwortung der Leitung	110
9.3.1	ISO 9001-Kapitel 5.1: Verpflichtung der Leitung.	110
9.3.2	ISO 9001-Kapitel 5.2: Kundenorientierung.	111
9.3.3	ISO 9001-Kapitel 5.3: Qualitätspolitik.	112
9.3.4	ISO 9001-Kapitel 5.4: Planung.	116
9.3.5	ISO 9001-Kapitel 5.5: Verantwortung, Befugnis und Kommunikation.	119
9.3.6	ISO 9001-Kapitel 5.6: Managementbewertung	123

9.4	ISO 9001-Kapitel 6: Management von Ressourcen	172
9.4.1	ISO 9001-Kapitel 6.1: Bereitstellung von Ressourcen	127
9.4.2	ISO 9001-Kapitel 6.2: Personelle Ressourcen	127
9.4.3	ISO 9001-Kapitel 6.3: Infrastruktur	133
9.4.4	ISO 9001-Kapitel 6.4: Arbeitsumgebung	134
9.5	ISO 9001-Kapitel 7: Produktrealisierung	137
9.5.1	ISO 9001-Kapitel 7.1: Planung der Produktrealisierung	137
9.5.2	ISO 9001-Kapitel 7.2: Kundenbezogene Prozesse	138
9.5.3	ISO 9001-Kapitel 7.3: Entwicklung	148
9.5.4	ISO 9001-Kapitel 7.4: Beschaffung	152
9.5.5	ISO 9001-Kapitel 7.5: Produktion und Dienstleistungserbringung	158
9.5.6	ISO 9001-Kapitel 7.6: Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	166
9.6	ISO 9001-Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung	172
9.6.1	ISO 9001-Kapitel 8.1: Allgemeines	172
9.6.2	ISO 9001-Kapitel 8.2.1 Kundenzufriedenheit	173
9.6.3	ISO 9001-Kapitel 8.2.2: Internes Audit	177
9.6.4	ISO 9001-Kapitel 8.2.3: Überwachung und Messung von Prozessen	178
9.6.5	ISO 9001-Kapitel 8.2.4: Überwachung und Messung von Produkten	182
9.6.6	ISO 9001-Kapitel 8.3: Lenkung fehlerhafter Produkte	183
9.6.7	ISO 9001-Kapitel 8.4: Datenanalyse	184
9.6.8	ISO 9001-Kapitel 8.5: Verbesserung	186
10	Projekttablauf zum Aufbau eines PQM-Systems.	197
10.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt	197
10.2	Projektphase 1: Projektplanung,-Organisation und Kick off ..	199
10.2.1	Entwurf der Prozesslandschaft/Anwendung der Prozessmanagement-Methodik	199
10.2.2	Prozessorientierte Organisation	200
10.3	Projektphase 2: Training	209
10.3.1	Prozessmanagement-Methodik Training	209

10.3.2	Training zum Einsatz von Software-Tools zur Visualisierung und Optimierung von Prozessen	210
10.4	Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Konzeption	213
10.5	Projektphase 4: Start der Prozesssteuerung und Optimierung	214
10.6	Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung	216
10.7	Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt	219
11	Erfolgreiche Projekte in der Praxis.	221
11.1	Beispiel: Aufbau eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems in der Volksbank, GHB Kärnten AG.	221
11.1.1	Ausgangssituation.	221
11.1.2	Projektablauf.	221
11.1.3	Erstellung einer Prozesslandschaft.	224
11.1.4	Das PQM-System im Intranet	225
11.2	Beispiel: Aufbau eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems im Fuhrpark der MA48.	226
11.2.1	Ausgangssituation.	226
11.2.2	Projektziele.	226
11.2.3	Umsetzung	227
11.2.4	Rückblick auf das abgeschlossene Projekt.	229
11.3	Beispiel: Aufbau eines Prozessmanagement-Systems in der Flughafen Wien AG.	230
11.3.1	Ausgangssituation.	230
11.3.2	Projektziel.	230
11.3.3	Prozesslandschaft als Rahmen.	231
11.3.4	Optimierung anhand des Beispiels neuer Mitarbeiter.	231
12	Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf der Basis der ISO 9001:2000.	239
12.1	Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits.	239
12.2	Auditarten	239

Inhalt		XIII
12.2.1	Systemaudit	239
12.2.2	Prozessaudit	239
12.2.3	Produkt-/Dienstleistungsaudit	240
12.3	Planung und Durchführung eines Systemaudits	240
12.4	Planung und Durchführung eines Prozessaudits	248
13	Prozessbenchmarking	253
13.1	Definition und Zielsetzung	253
13.2	Arten von Benchmarking	253
13.2.1	Internes Prozessbenchmarking	254
13.2.2	Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	255
13.2.3	Funktionales Benchmarking	255
13.3	Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten	256
13.4	Der Prozess des Prozessbenchmarkings	256
13.4.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt	257
13.4.2	Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung	258
13.4.3	Benchmarking-Phase I: Projektplanung	258
13.4.4	Benchmarking-Phase II: Bewertung	259
13.4.5	Benchmarking-Phase III: Zielbestimmung der Verbesserung	260
13.4.6	Benchmarking-Phase IV: Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse	261
14	EDV-Tools zur Darstellung von Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systemen	263
14.1	Word-Texte	263
14.2	Lotus Notes	264
14.3	Adobe Acrobat Reader	264
14.4	Proprietäre Systeme	265

14.5	Intranet (HTML)	265
14.6	Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools	267
14.6.1	Zielsetzung	267
14.6.2	Übersicht ausgewählter Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools	267
14.6.3	Der Einsatz eines Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools anhand des Beispiels ARIS.	268
14.7	Workflow-Management-Tools	274
14.7.1	Zielsetzung	274
14.7.2	Übersicht ausgewählter Workflow-Management-Tools	274
14.7.3	Der praktische Einsatz von Workflow-Management-Tools	275
14.8	Vorgehensweise zur Toolauswahl	275
	Literatur.	277
	Stichwortverzeichnis.	283
	Autorenverzeichnis.	287