

CARL HANSER VERLAG

Karl Werner Wagner

PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung der ISO
9001:2000

3-446-21229-9

www.hanser.de

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 Verbesserungsmöglichkeiten	42
4.3.9	Weitere betriebswirtschaftliche Analysemethoden	43
4.3.10	Identifikation und Klassifizierung der Verbesserungspotenziale	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 Unter- nehmensstrategie im Rahmen eines PQM-Systems	71
6.2	Vereinbarung der Zielwerte	72
6.3	Planung, Abstimmung und Einleitung des Zielerreichungs- programmes	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 Dienstleistungs- erbringung	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 Prozess- management-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	Projekttablauf	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

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