

PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Karl Werner Wagner

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000

ISBN 3-446-40324-8

Inhaltsverzeichnis

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40324-8> sowie im Buchhandel

Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage	V
Vorwort zur zweiten Auflage	VII
Vorwort zur dritten Auflage	VIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
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.	10
1.4.1 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung	10
1.4.2 Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation	11
1.4.3 Prozessorientierte Organisation	12
2 Prozesse und Strategien verbinden	15
2.1 Grundlagen.	15
2.2 Vision, Mission und Strategie	15
2.3 Das Werkzeug BSC nutzen	19
2.4 Die BSC mit Prozessen verknüpfen	22

3	Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems (PQM-System)	27
3.1	Zielsetzung	27
3.2	Prozess-Lifecycle – Bedeutung der Prozesse in der strategischen Unternehmensführung	28
3.2.1	Die normative Ebene	30
3.2.2	Die strategische Ebene	30
3.2.3	Die operative Ebene	31
3.2.4	Prozessaufnahme in die Prozesslandschaft	31
3.2.5	Prozessdefinition	33
3.2.6	Prozessausführung/-regelung	33
3.2.7	Prozessreporting und -monitoring	34
3.2.8	Prozess außer Betrieb nehmen	35
3.3	Nutzen eines PQM-Systems	35
4	Prozesslandschaft – Darstellung der Prozesse im Überblick	37
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse	37
4.2	Darstellungsebenen	42
5	Prozesse identifizieren, analysieren, konzipieren und optimieren	45
5.1	4-Schritte-Methode im Überblick	45
5.2	Schritt I: Prozessidentifikation und -abgrenzung	49
5.2.1	Überblick	49
5.2.2	Vorgehensweise	49
5.2.3	Ablauf 1. Prozessteam-Meeting	52
5.3	Schritt II: Ist-Analyse der Prozesse	52
5.3.1	Überblick	52
5.3.2	Beschreibung des Ist-Zustands des Prozesses	53
5.3.3	Prozessanalyse	55

5.3.4	Momente der Wahrheit	57
5.3.5	Die Stimme des Kunden	58
5.3.6	Schnittstellenanalyse	59
5.3.7	Analyse der Einflussfaktoren – die 7-M-Methode zur Auffindung von Verbesserungspotenzial	60
5.3.8	6-W-Fragetechnik zur Ortung von Verbesserungsmöglichkeiten	62
5.3.9	Weitere betriebswirtschaftliche Analysemethoden	63
5.3.10	Identifikation und Klassifizierung der Verbesserungspotenziale	64
5.3.11	Ablauf 2. Prozessteam-Meeting	65
5.4	Schritt III: Konzeption der Soll-Prozesse	67
5.4.1	Überblick	67
5.4.2	Festlegung des Soll-Prozesses	68
5.4.3	Festlegung der Prozessziele und Kennzahlen	74
5.4.4	Festlegung des Reportings der Prozessleistung	79
5.4.5	Abnahme der Soll-Prozesse	79
5.4.6	Ablauf 3. Prozessteam-Meeting	80
5.5	Schritt IV: Realisierung der Verbesserungspotenziale	81
5.5.1	Überblick	81
5.5.2	Planung der Realisierung der Verbesserungspotenziale	81
5.5.3	Ablauf 4. Prozessteam-Meeting	82
5.5.4	Präsentation und offizielle Freigabe des Soll-Prozesses und der damit verbundenen Maßnahmen zur Umsetzung . . .	82
5.5.5	Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen	83
6	Prozessausführung und -steuerung	85
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis	85
6.2	Messung und Darstellung der Prozessleistung	87
6.3	Aufgaben des Prozessteams	88
6.4	Auswirkungen der Prozesssteuerung	91
7	Prozessreporting und -monitoring	93
7.1	Aufgaben des Prozessreportings	93
7.2	Aufgaben des Prozessmonitorings	94

7.2.1	Daten sammeln	95
7.2.2	Daten analysieren und darstellen	95
7.2.3	Weiterleiten von prozessrelevanten Informationen	96
7.2.4	Einleitung von Maßnahmen	97
7.2.5	Berichterstattung und Kommunikation	98
7.3	Prozesscontrolling zur Optimierung der Prozessleistung	99
8	Prozess außer Betrieb nehmen	105
8.1	Auswirkungen innerhalb der Prozesslandschaft	105
8.2	Vorgehensschritte	106
9	ISO 9000:2000-Prozessmodell	107
9.1	Der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001:2000	107
9.2	Qualitätsmanagement-Prinzipien der ISO 9000:2000	108
9.3	Neuerungen der ISO 9000:2000 gegenüber der ISO 9000:1994 im Rahmen der großen Revision	110
9.3.1	Inhaltliche Neuerungen der ISO 9000:2000 gegenüber der ISO 9000:1994	110
9.3.2	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement	110
9.4	ISO 9000:2000-Prozessmodell	112
9.5	Inhalte der internationalen Norm ISO 9001:2000 im Überblick	114
9.6	Konzept der ISO 9001:2000/ISO 9004:2000	116
9.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Management- systeme	118
10	ISO 9001:2000 als Hilfsmittel und Checkliste	123
10.1	Forderungen der ISO 9001:2000 und deren Umsetzung in die Praxis	123
10.2	ISO 9001-Kapitel 4: Qualitätsmanagement-System	124

10.2.1	ISO 9001-Kapitel 4.1: Allgemeine Anforderungen	125
10.2.2	ISO 9001-Kapitel 4.2: Dokumentationsanforderungen	126
10.3	ISO 9001-Kapitel 5: Verantwortung der Leitung	140
10.3.1	ISO 9001-Kapitel 5.1: Verpflichtung der Leitung	140
10.3.2	ISO 9001-Kapitel 5.2: Kundenorientierung	141
10.3.3	ISO 9001-Kapitel 5.3: Qualitätspolitik	142
10.3.4	ISO 9001-Kapitel 5.4: Planung	146
10.3.5	ISO 9001-Kapitel 5.5: Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	149
10.3.6	ISO 9001-Kapitel 5.6: Managementbewertung	153
10.4	ISO 9001-Kapitel 6: Management von Ressourcen	157
10.4.1	ISO 9001-Kapitel 6.1: Bereitstellung von Ressourcen	157
10.4.2	ISO 9001-Kapitel 6.2: Personelle Ressourcen	157
10.4.3	ISO 9001-Kapitel 6.3: Infrastruktur	163
10.4.4	ISO 9001-Kapitel 6.4: Arbeitsumgebung	164
10.5	ISO 9001-Kapitel 7: Produktrealisierung	167
10.5.1	ISO 9001-Kapitel 7.1: Planung der Produktrealisierung	167
10.5.2	ISO 9001-Kapitel 7.2: Kundenbezogene Prozesse	168
10.5.3	ISO 9001-Kapitel 7.3: Entwicklung	178
10.5.4	ISO 9001-Kapitel 7.4: Beschaffung	182
10.5.5	ISO 9001-Kapitel 7.5: Produktion und Dienstleistungs- erbringung	188
10.5.6	ISO 9001-Kapitel 7.6: Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	196
10.6	ISO 9001-Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung	202
10.6.1	ISO 9001-Kapitel 8.1: Allgemeines	202
10.6.2	ISO 9001-Kapitel 8.2.1: Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit	203
10.6.3	ISO 9001-Kapitel 8.2.2: Internes Audit	207
10.6.4	ISO 9001-Kapitel 8.2.3: Überwachung und Messung von Prozessen	208
10.6.5	ISO 9001-Kapitel 8.2.4: Überwachung und Messung von Produkten	212
10.6.6	ISO 9001-Kapitel 8.3: Lenkung fehlerhafter Produkte	214
10.6.7	ISO 9001-Kapitel 8.4: Datenanalyse	215
10.6.8	ISO 9001-Kapitel 8.5: Verbesserung	216

11	Projekttablauf zum Aufbau eines PQM-Systems	227
11.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt	227
11.2	Projektphase 1: Projektplanung, -organisation	229
11.2.1	Entwurf der Prozesslandschaft/Anwendung der Prozessmanagement-Methodik	229
11.2.2	Prozessorientierte Organisation	230
11.3	Projektphase 2: Training	239
11.3.1	Prozessmanagement-Methodik-Training	239
11.3.2	Training zum Einsatz von Software-Tools zur Visualisierung und Optimierung von Prozessen	240
11.4	Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Definition	243
11.5	Projektphase 4: Prozesssteuerung	244
11.6	Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung und Optimierung	246
11.7	Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt	249
12	Erfolgreiche Projekte in der Praxis	251
12.1	Beispiel: Strategieverbindung mit dem PQM-System in der SEZ	251
12.2	Beispiel: Aufbau eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems in der Volksbank Kärnten AG	254
12.2.1	Ausgangssituation	254
12.2.2	Projekttablauf	254
12.2.3	Erstellung einer Prozesslandschaft	256
12.2.4	Das PQM-System im Intranet	257
12.3	Beispiel: Aufbau eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems im Fuhrpark der MA48	259
12.3.1	Ausgangssituation	259
12.3.2	Projektziele	260
12.3.3	Umsetzung	260
12.3.4	Rückblick auf das abgeschlossene Projekt	262
12.4	Beispiel: Aufbau eines Prozessmanagement-Systems in der Flughafen Wien AG	263
12.4.1	Ausgangssituation	263

12.4.2	Projektziel	264
12.4.3	Prozesslandschaft als Rahmen	264
12.4.4	Optimierung anhand des Beispiels neuer Mitarbeiter	265
13	Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf Basis ISO 9001:2000	273
13.1	Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits	273
13.2	Auditarten	273
13.2.1	Systemaudit	273
13.2.2	Prozessaudit	273
13.2.3	Produkt-/Dienstleistungsaudit	274
13.3	Planung und Durchführung eines Systemaudits	274
13.4	Beispiel zur Planung und Durchführung eines Prozessaudits	283
14	Prozessbenchmarking	287
14.1	Definition und Zielsetzung	287
14.2	Arten von Benchmarking	287
14.2.1	Internes Prozessbenchmarking	288
14.2.2	Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	289
14.2.3	Funktionales Benchmarking	289
14.3	Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten	289
14.4	Der Prozess des Prozessbenchmarkings	290
14.4.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt	291
14.4.2	Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung ...	292
14.4.3	Benchmarking-Phase I: Definition und Planung	293
14.4.4	Benchmarking-Phase II: Messung und Bewertung	293
14.4.5	Benchmarking-Phase III: Analyse und Zielbestimmung der Verbesserung	295
14.4.6	Benchmarking-Phase IV: Umsetzung und Weiterführung ...	296

15	EDV-Tools zur Darstellung von Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systemen	297
15.1	Microsoft Office-Umgebung	297
15.2	Lotus Notes	298
15.3	Proprietäre Systeme	299
15.4	Intranet	299
15.5	Dokumentenmanagement-Systeme	301
15.5.1	Zielsetzung	301
15.5.2	Arbeitsweise von eDMS	302
15.5.3	Übersicht ausgewählter eDMS	304
15.6	Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools	305
15.6.1	Zielsetzung	305
15.6.2	Übersicht ausgewählter Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools	305
15.6.3	Der Einsatz eines Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools anhand des Beispiels ARIS	306
15.7	Workflow-Management-Tools	312
15.7.1	Zielsetzung	312
15.7.2	Übersicht ausgewählter Workflow-Management-Tools	313
15.7.3	Der praktische Einsatz von Workflow-Management-Tools ..	313
15.8	Vorgehensweise zur Toolauswahl	314
15.8.1	Vorgehensprinzip	314
15.8.2	Bewertungsmatrix für GPO-Tools	314
Literatur		317
Autorenvita		323