

---

## Inhalt

<b>Vorwort zur ersten Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort zur zweiten Auflage .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>1        Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg .....</b>	<b>1</b>
1.1     Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (PQM) .....	1
1.2     Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens .....	4
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
<b>2        Prozesse und Strategien verbinden .....</b>	<b>15</b>
2.1     Grundlagen .....	15
2.2     Vision, Mission und Strategie .....	15
<b>3        Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems (PQM-System) .....</b>	<b>25</b>
3.1     Zielsetzung .....	25
3.2     Prozess-Lifecycle – Bedeutung der Prozesse in der strategischen Unternehmensführung .....	26
3.2.1     Die normative Ebene .....	28

---

3.2.2	Die strategische Ebene .....	28
3.2.3	Die operative Ebene .....	29
3.2.4	Prozessaufnahme in die Prozesslandschaft .....	29
3.2.5	Prozessdefinition .....	31
3.2.6	Prozessausführung/-regelung .....	31
3.2.7	Prozessmonitoring .....	32
3.2.8	Prozess außer Betrieb nehmen .....	33
3.3	Nutzen eines PQM-Systems .....	33
<b>4</b>	<b>Prozesslandschaft – Darstellung der Prozesse im Überblick .....</b>	<b>35</b>
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse .....	35
4.2	Darstellungsebenen .....	40
<b>5</b>	<b>Prozesse identifizieren, analysieren, konzipieren und optimieren .....</b>	<b>43</b>
5.1	4-Schritte-Methode im Überblick .....	43
5.2	Schritt I: Prozessidentifikation und -abgrenzung .....	47
5.2.1	Überblick .....	47
5.2.2	Vorgehensweise .....	47
5.2.3	Ablauf 1. Prozessteam-Meeting .....	50
5.3	Schritt II: Ist-Analyse der Prozesse .....	50
5.3.1	Überblick .....	50
5.3.2	Beschreibung des Ist-Zustands des Prozesses .....	51
5.3.3	Prozessanalyse .....	53
5.3.4	Momente der Wahrheit .....	55
5.3.5	Die Stimme des Kunden .....	56
5.3.6	Schnittstellenanalyse .....	57
5.3.7	Analyse der Einflussfaktoren – die 7-M-Methode zur Auffindung von Verbesserungspotential .....	58
5.3.8	6-W-Fragetechnik zur Ortung von Verbesserungsmöglichkeiten .....	60

5.3.9	Weitere betriebswirtschaftliche Analysemethoden . . . . .	61
5.3.10	Identifikation und Klassifizierung der Verbesserungspotentiale . . . . .	62
5.3.11	Ablauf 2. Prozessteam-Meeting . . . . .	63
5.4	Schritt III: Konzeption der Soll-Prozesse . . . . .	65
5.4.1	Überblick . . . . .	65
5.4.2	Konzentration des Soll-Prozesses . . . . .	66
5.4.3	Festlegung der Prozessziele und Kennzahlen . . . . .	72
5.4.4	Festlegung des Reportings der Prozessleistung . . . . .	77
5.4.5	Abnahme der Soll-Prozesse . . . . .	77
5.4.6	Ablauf 3. Prozessteam-Meeting . . . . .	78
5.5	Schritt IV: Realisierung der Verbesserungspotentiale . . . . .	79
5.5.1	Überblick . . . . .	79
5.5.2	Planung der Realisierung der Verbesserungspotentiale . . . . .	79
5.5.3	Ablauf 4. Prozessteam-Meeting . . . . .	80
5.5.4	Präsentation und offizielle Freigabe des Soll-Prozesses und der damit verbundenen Maßnahmen zur Umsetzung . . . . .	80
5.5.5	Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen . . . . .	81
<b>6</b>	<b>Prozessausführung und -steuerung</b> . . . . .	83
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis . . . . .	83
6.1.1	Messung und Darstellung der Prozessleistung . . . . .	85
6.1.2	Aufgaben des Prozessteams . . . . .	86
6.1.3	Prozessreporting und Festlegung neuer Prozessziele . . . . .	89
6.1.4	Notwendigkeit zur Änderung eines existierenden Prozesses	90
<b>7</b>	<b>Prozessmonitoring und -reporting</b> . . . . .	91
7.1	Daten sammeln . . . . .	92
7.2	Daten analysieren und darstellen . . . . .	92
7.3	Weiterleiten von prozessrelevanten Informationen . . . . .	93
7.4	Einleitung von Maßnahmen . . . . .	94
7.5	Berichterstattung und Kommunikation . . . . .	95

---

<b>8</b>	<b>Prozess außer Betrieb nehmen</b>	97
8.1	Auswirkungen innerhalb der Prozesslandschaft	97
8.2	Vorgehensschritte	98
<b>9</b>	<b>ISO 9000:2000-Prozessmodell</b>	99
9.1	Der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001:2000	99
9.2	Qualitätsmanagement-Prinzipien der ISO 9000:2000	100
9.3	Neuerungen der ISO 9000:2000 gegenüber der ISO 9000:1994 im Rahmen der großen Revision	102
9.3.1	Inhaltliche Neuerungen der ISO 9000:2000 gegenüber der ISO 9000:1994	102
9.3.2	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement	102
9.4	ISO 9000:2000-Prozessmodell	104
9.5	Inhalte der internationalen Norm ISO 9001:2000 im Überblick	106
9.6	Konzept der ISO 9001:2000/ISO 9004:2000	108
9.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Management-systeme	110
<b>10</b>	<b>ISO 9001:2000 als Hilfsmittel und Checkliste</b>	115
10.1	Forderungen der ISO 9001:2000 und deren Umsetzung in die Praxis	115
10.2	ISO 9001-Kapitel 4: Qualitätsmanagement-System	116
10.2.1	ISO 9001-Kapitel 4.1: Allgemeine Anforderungen	117
10.2.2	ISO 9001-Kapitel 4.2: Dokumentationsanforderungen	118
10.3	ISO 9001-Kapitel 5: Verantwortung der Leitung	132
10.3.1	ISO 9001-Kapitel 5.1: Verpflichtung der Leitung	132

10.3.2	ISO 9001-Kapitel 5.2: Kundenorientierung .....	133
10.3.3	ISO 9001-Kapitel 5.3: Qualitätspolitik .....	134
10.3.4	ISO 9001-Kapitel 5.4: Planung .....	138
10.3.5	ISO 9001-Kapitel 5.5: Verantwortung, Befugnis und Kommunikation .....	141
10.3.6	ISO 9001-Kapitel 5.6: Managementbewertung .....	145
10.4	ISO 9001-Kapitel 6: Management von Ressourcen .....	149
10.4.1	ISO 9001-Kapitel 6.1: Bereitstellung von Ressourcen .....	149
10.4.2	ISO 9001-Kapitel 6.2: Personelle Ressourcen .....	149
10.4.3	ISO 9001-Kapitel 6.3: Infrastruktur .....	155
10.4.4	ISO 9001-Kapitel 6.4: Arbeitsumgebung .....	156
10.5	ISO 9001-Kapitel 7: Produktrealisierung .....	159
10.5.1	ISO 9001-Kapitel 7.1: Planung der Produktrealisierung ...	159
10.5.2	ISO 9001-Kapitel 7.2: Kundenbezogene Prozesse .....	160
10.5.3	ISO 9001-Kapitel 7.3: Entwicklung .....	170
10.5.4	ISO 9001-Kapitel 7.4: Beschaffung .....	174
10.5.5	ISO 9001-Kapitel 7.5: Produktion und Dienstleistungs- erbringung .....	180
10.5.6	ISO 9001-Kapitel 7.6: Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln .....	188
10.6	ISO 9001-Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung ...	194
10.6.1	ISO 9001-Kapitel 8.1: Allgemeines .....	194
10.6.2	ISO 9001-Kapitel 8.2.1: Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit .....	195
10.6.3	ISO 9001-Kapitel 8.2.2: Internes Audit .....	199
10.6.4	ISO 9001-Kapitel 8.2.3: Überwachung und Messung von Prozessen .....	200
10.6.5	ISO 9001-Kapitel 8.2.4: Überwachung und Messung von Produkten .....	204
10.6.6	ISO 9001-Kapitel 8.3: Lenkung fehlerhafter Produkte ...	205
10.6.7	ISO 9001-Kapitel 8.4: Datenanalyse .....	206
10.6.8	ISO 9001-Kapitel 8.5: Verbesserung .....	208

<b>11</b>	<b>Projektablauf zum Aufbau eines PQM-Systems</b>	219
11.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt	219
11.2	Projektphase 1: Projektplanung, -organisation und Kick-off	221
11.2.1	Entwurf der Prozesslandschaft/Anwendung der Prozessmanagement-Methodik	221
11.2.2	Prozessorientierte Organisation	222
11.3	Projektphase 2: Training	231
11.3.1	Prozessmanagement-Methodik-Training	231
11.3.2	Training zum Einsatz von Software-Tools zur Visualisierung und Optimierung von Prozessen	232
11.4	Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Konzeption	235
11.5	Projektphase 4: Start der Prozesssteuerung und Optimierung	236
11.6	Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung	238
11.7	Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt	241
<b>12</b>	<b>Erfolgreiche Projekte in der Praxis</b>	243
12.1	Beispiel: Aufbau eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems in der Volksbank Kärnten AG	243
12.1.1	Ausgangssituation	243
12.1.2	Projektablauf	243
12.1.3	Erstellung einer Prozesslandschaft	246
12.1.4	Das PQM-System im Intranet	247
12.2	Beispiel: Aufbau eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems im Fuhrpark der MA48	248
12.2.1	Ausgangssituation	248
12.2.2	Projektziele	248
12.2.3	Umsetzung	249
12.2.4	Rückblick auf das abgeschlossene Projekt	251

12.3	Beispiel: Aufbau eines Prozessmanagement-Systems in der Flughafen Wien AG .....	252
12.3.1	Ausgangssituation .....	252
12.3.2	Projektziel .....	252
12.3.3	Prozesslandschaft als Rahmen .....	253
12.3.4	Optimierung anhand des Beispiels neuer Mitarbeiter .....	254
<b>13</b>	<b>Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf der Basis der ISO 9001:2000 .....</b>	<b>261</b>
13.1	Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits .....	261
13.2	Auditarten .....	261
13.2.1	Systemaudit .....	261
13.2.2	Prozessaudit .....	261
13.2.3	Produkt-/Dienstleistungsaudit .....	262
13.3	Planung und Durchführung eines Systemaudits .....	262
13.4	Planung und Durchführung eines Prozessaudits .....	271
<b>14</b>	<b>Prozessbenchmarking .....</b>	<b>275</b>
14.1	Definition und Zielsetzung .....	275
14.2	Arten von Benchmarking .....	275
14.2.1	Internes Prozessbenchmarking .....	276
14.2.2	Wettbewerbsorientiertes Benchmarking .....	277
14.2.3	Funktionales Benchmarking .....	277
14.3	Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten .....	277
14.4	Der Prozess des Prozessbenchmarks .....	278
14.4.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking- Projekt .....	279
14.4.2	Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung ..	280
14.4.3	Benchmarking-Phase I: Definition und Planung .....	281
14.4.4	Benchmarking-Phase II: Messung und Bewertung .....	281

---

14.4.5	Benchmarking-Phase III: Analyse und Zielbestimmung der Verbesserung .....	283
14.4.6	Benchmarking-Phase IV: Umsetzung und Weiterführung ..	284
<b>15</b>	<b>EDV-Tools zur Darstellung von Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systemen .....</b>	<b>285</b>
15.1	Microsoft Office-Umgebung .....	285
15.2	Lotus Notes .....	286
15.3	Proprietäre Systeme .....	287
15.4	Intranet .....	287
15.5	Dokumentenmanagement-Systeme .....	289
15.5.1	Zielsetzung .....	289
15.5.2	Übersicht ausgewählter elektronischer Dokumentenmanagement-Systeme .....	292
15.6	Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools .....	292
15.6.1	Zielsetzung .....	292
15.6.2	Übersicht ausgewählter Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools .....	293
15.6.3	Der Einsatz eines Geschäftsprozess-Optimierungs-Tools anhand des Beispiels ARIS .....	293
15.7	Workflow-Management-Tools .....	300
15.7.1	Zielsetzung .....	300
15.7.2	Übersicht ausgewählter Workflow-Management-Tools .....	301
15.7.3	Der praktische Einsatz von Workflow-Management-Tools ..	301
15.8	Vorgehensweise zur Toolauswahl .....	302
<b>Literatur</b>	.....	<b>305</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	.....	<b>311</b>
<b>Autorenvita</b>	.....	<b>313</b>