
Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage	V
Vorwort zur zweiten Auflage	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
1 Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg	1
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
2 Prozesse und Strategien verbinden	15
2.1 Grundlagen	15
2.2 Vision, Mission und Strategie	15
3 Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems (PQM-System)	25
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
4	Prozesslandschaft – Darstellung der Prozesse im Überblick	35
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse	35
4.2	Darstellungsebenen	40
5	Prozesse identifizieren, analysieren, konzipieren und optimieren	43
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
6	Prozessausführung und -steuerung	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
7	Prozessmonitoring und -reporting	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

8	Prozess außer Betrieb nehmen	97
8.1	Auswirkungen innerhalb der Prozesslandschaft	97
8.2	Vorgehensschritte	98
9	ISO 9000:2000-Prozessmodell	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
10	ISO 9001:2000 als Hilfsmittel und Checkliste	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

11	Projektablauf zum Aufbau eines PQM-Systems	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
12	Erfolgreiche Projekte in der Praxis	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
13	Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf der Basis der ISO 9001:2000	261
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
14	Prozessbenchmarking	275
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
15	EDV-Tools zur Darstellung von Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systemen	285
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
Literatur		305
Stichwortverzeichnis		311
Autorenvita		313