

Karl Werner Wagner
Roman Käfer

PQM

Prozessorientiertes

Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

5. überarbeitete Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2010 Carl Hanser Verlag München

www.hanser.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Ursula Barche

Umschlaggestaltung: Keitel & Knoch, Kommunikationsdesign München,
unter Verwendung eines Bildmotivs von © Hartmut Keitel

Gesamtherstellung Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-41932-2

Inhalt

1	Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg	1
1.1	Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement	1
1.2	Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens	3
1.3	Die prozessorientierte Sichtweise eines Unternehmens	4
1.4	Auswirkung der Prozessorientierung	9
1.5	Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement	12
2	Prozesse und Strategien verbinden	25
2.1	Grundlagen	25
2.2	Vision, Mission und Strategien	25
2.3	Das Werkzeug Balanced Scorecard nutzen	28
2.4	Die BSC mit Prozessen verknüpfen	32
3	Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems	37
3.1	Zielsetzung	37
3.2	Prozess-Lifecycle – Bedeutung der Prozesse in der strategischen Unternehmensführung	38
3.3	Nutzen eines PQM-Systems	46
4	Prozesslandkarte – Darstellung der Prozesse im Überblick	49
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse	49
4.2	Darstellungsebenen	53
5	Prozesse identifizieren, analysieren, konzipieren und optimieren	57
5.1	4-Schritte-Methode im Überblick	57
5.2	Schritt I: Prozessidentifikation und -abgrenzung	60
5.3	Schritt II: Ist-Analyse der Prozesse	63
5.4	Schritt III: Konzeption der Soll-Prozesse	76
5.5	Schritt IV: Realisierung der Verbesserungspotenziale	89
6	Prozessausführung und -steuerung	93
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis	93
6.2	Messung und Darstellung der Prozessleistung	95
6.3	Auswirkungen der Prozesssteuerung	96

7	Prozessreporting und -monitoring	99
7.1	Aufgaben des Prozessreportings	99
7.2	Aufgaben des Prozessmonitorings	103
7.3	Das Prozess-Review (Prozessschau) als Werkzeug des Prozessmonitorings	105
7.4	Prozesscontrolling zur Optimierung der Prozessleistung	108
8	Prozess außer Betrieb nehmen	113
8.1	Auswirkungen innerhalb der Prozesslandkarte	113
8.2	Vorgehensschritte	114
9	Das Prozessmodell der ISO 9001	115
9.1	Der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001:2008	115
9.2	Qualitätsmanagement-Prinzipien der ISO 9000:2005	116
9.3	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement	116
9.4	Aufbau des Prozessmodells	118
9.5	Inhalte der internationalen Norm ISO 9001:2008 im Überblick	120
9.6	Konzept der ISO 9001/ISO 9004	123
9.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Management-Systeme ..	124
10	ISO 9001 als Hilfsmittel und Checkliste	129
10.1	Forderungen der ISO 9001:2008 und deren Umsetzung in die Praxis	129
10.2	ISO 9001-Einleitung	131
10.3	ISO 9001-Kapitel 4: Qualitätsmanagement-System	134
10.4	ISO 9001-Kapitel 5: Verantwortung der Leitung	150
10.5	ISO 9001-Kapitel 6: Management von Ressourcen	166
10.6	ISO 9001-Kapitel 7: Produktrealisierung	176
10.7	ISO 9001-Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung	212
11	Projektablauf zum Aufbau eines PQM-Systems	237
11.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt	237
11.2	Projektphase 1: Projektplanung, -organisation und Kick-off	239
11.3	Projektphase 2: Training	248
11.4	Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Konzeption	251
11.5	Projektphase 4: Prozesssteuerung	252
11.6	Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung und Optimierung des PQM-Systems	255
11.7	Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt	256
12	Erfolgreiche Projekte in der Praxis	259
12.1	Beispiel: Strategieanbindung mit dem PQM-System in der SEZ	259
12.2	Beispiel: Prozessmanagement bei den Wiener Linien	262

12.3	PQM bei der Böhler Edelstahl GmbH	267
12.4	Beispiel: Integriertes Management-System (IMS) bei der WIEN ENERGIE Gasnetz GmbH	274
13	Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf Basis der ISO 9001	281
13.1	Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits	281
13.2	Auditarten	281
13.3	Planung und Durchführung eines Systemaudits	282
13.4	Beispiel zur Planung und Durchführung eines Prozessaudits	290
14	Prozessbenchmarking	293
14.1	Definition und Zielsetzung	293
14.2	Arten von Benchmarking	294
14.3	Vor- und Nachteile der Benchmarking-Arten	295
14.4	Der Prozess des Prozessbenchmankings	296
15	IT-Tools zur Darstellung von PQM-Systemen	303
15.1	Fileserver	303
15.2	Proprietäre Systeme	304
15.3	Intranet	304
15.4	Dokumentenmanagement-System	306
15.5	Geschäftsprozessoptimierungs-Tools	309
15.6	Vorgehensweise zur Toolauswahl	313
	Literatur	315
	Abkürzungen	319
	Die Autoren	320
	Register	322