HANSER

Vorwort

Karl Werner Wagner, Roman Käfer

PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

ISBN (Buch): 978-3-446-43570-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-43601-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43570-4

sowie im Buchhandel.

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Existieren heißt sich verändern.
Sich verändern heißt reifen.
Reifen heißt sich selbst endlos neu erschaffen.

Henri Bergson

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (PQM), basierend auf der ISO 9001, stellt heute mehr denn je den wesentlichen Treiber in modernen Managementsystemen dar. Trotz vieler weiterer Themen wie Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Risiko- und Prozessmanagement, um nur einige zu nennen, ist ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem im überwiegenden Fall der stabile Kern jedes Integrierten Managementsystems (IMS).

Die vorliegende sechste Auflage widmet sich demnach neben der Interpretation der erforderlichen Systembestandteile eines PQM-Systems verstärkt dem Thema IMS. Auch die aktuelle Weiterentwicklung der ISO 9001 folgt diesem Trend, indem die Aspekte Integration, Prozesslandkarte als Managementsystemkern sowie das Thema der Harmonisierung mit anderen Normen (Umwelt, Arbeitssicherheit, Risiko …) im zentralen Fokus stehen. Auch wenn bis zur Herausgabe der nächsten Revision der ISO 9001 noch einiges an Zeit vergehen wird, machen die Auseinandersetzung mit diesen Themen und die Weiterentwicklung des eigenen PQM-Systems bereits heute Sinn.

Die Vielzahl sehr positiver Fortschrittsmeldungen vieler Unternehmen am Weg zur Umsetzung Prozessorientierten Qualitätsmanagements veranlasst uns, in dieser nun vorliegenden Auflage verstärkt die Themen Strategieanbindung, Prozess-Lifecycle als Systematik im PQM, die verfeinerte Interpretation der ISO-9001-Forderungen mit vielen Tipps zur Umsetzung sowie das Thema IMS aufzugreifen.

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement ist weiter ein Mittel zum Zweck der Erfüllung der Kundenforderungen und spezifischer Normforderungen. Es gibt immer glühende Befürworter und lautstarke Gegner der ISO 9001. Egal, welche Gruppe den Diskurs über die ISO 9001 anheizt, eines steht außer Streit: Die Anwendung dieses Standards als Zertifizierungsgrundlage setzt seinen weltweiten Siegeszug (die Anzahl der Zertifizierungen hat weltweit die Millionengrenze lange überschritten) ungebrochen fort.

Das vorliegende PQM-Buch in seiner sechsten Auflage versteht sich weiter als Leitfaden, Hilfsmittel und Nachschlagewerk für Anwender auf dem Weg zum eigenen Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem – unserem Anspruch folgend, Hilfe zur Selbst-

hilfe zu bieten. Wesentlich dazu ist auch der zunehmende Austausch zwischen Unternehmen vom Benchmarking bis hin zum informellen Gespräch, wobei Plattformen wie die Gesellschaft für Prozessmanagement (www.prozesse.at) den erforderlichen Rahmen bieten.

Herzlichen Dank möchten wir Cornelia Kammels, Petra Dorner, Michaela Diesenreiter und Michael Korner aussprechen, die durch ihre Unterstützung und durch ihren Einsatz einen wesentlichen Beitrag zu dieser neuen Auflage geleistet haben. Besonderer Dank sei dabei dem Carl Hanser Verlag für die Möglichkeit und das Interesse der Fortsetzung der Erfolgsgeschichte dieses Buches ausgesprochen sowie Iris Neumeister für ihre unermüdliche redaktionelle Überarbeitung des Werkes.

Wien, im Frühjahr 2013 K. Wagner/R. Käfer

Die Autoren haben sich in diesem Buch darum bemüht, dem Anwender einen komprimierten und dennoch umfassenden Überblick über PQM zu geben. Zweifellos gibt es noch weitere Vertiefungen in den dargestellten Inhalten. Es würde uns freuen, wenn Sie uns Ihre Anregungen, Ihre Praxiserfahrungen und etwaigen inhaltlichen Erweiterungen mitteilen würden:

procon Unternehmensberatung GmbH
Saarplatz 17
A-1190 Wien
Tel.: +43-1-367 91 91-0
Fax: +43-1-367 91 91-9
office@procon.at
www.procon.at

HANSER

Leseprobe

Karl Werner Wagner, Roman Käfer

PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

ISBN (Buch): 978-3-446-43570-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-43601-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43570-4

sowie im Buchhandel.

© Carl Hanser Verlag, München

1 Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg

Die einzige Konstante im Geschäftsleben
ist jene der ständigen Veränderung.

N. N.

1.1 Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Globaler Wettbewerb, steigender Konkurrenzdruck, höher werdende Kundenerwartungen und rascher werdender technologischer Fortschritt sind nur einige der Herausforderungen, denen sich die Unternehmen in immer stärker werdendem Ausmaß und immer rasanterer Geschwindigkeit stellen müssen (Simon, 1997). Sich darauf einzustellen heißt, das eigene Geschäft besser als andere zu beherrschen und sich rechtzeitig den Veränderungen anzupassen (Womack, 1997).

Die Notwendigkeit von Prozessorientiertem Qualitätsmanagement in einem Unternehmen kann am Beispiel von Bild 1.1 verdeutlicht werden.

Ein Kunde ruft an im Unternehmen. Nach einigen Minuten Verharrens in der Warteschleife gelangt er in die Telefonzentrale. Von dort aus wird er mit der Verkaufsabteilung verbunden. In der Verkaufsabteilung ist die zuständige Person gerade nicht anwesend. Aufgrund der Wichtigkeit der Anfrage wird nun die Geschäftsleitung eingeschaltet. Dabei ergeben sich Rückfragen mit der Einkaufsabteilung …

An jeder Schnittstelle kommt es zwangsläufig sowohl zu Zeit- als auch zu Informationsverlusten. Schnittstellen sind mitunter vergleichbar mit »Mauern« zwischen einzelnen Abteilungen/Bereichen (Bild 1.2).

Prozessorientierung bedeutet – wie in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt – die Abkehr vom Abteilungsdenken hin zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

1.2 Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens

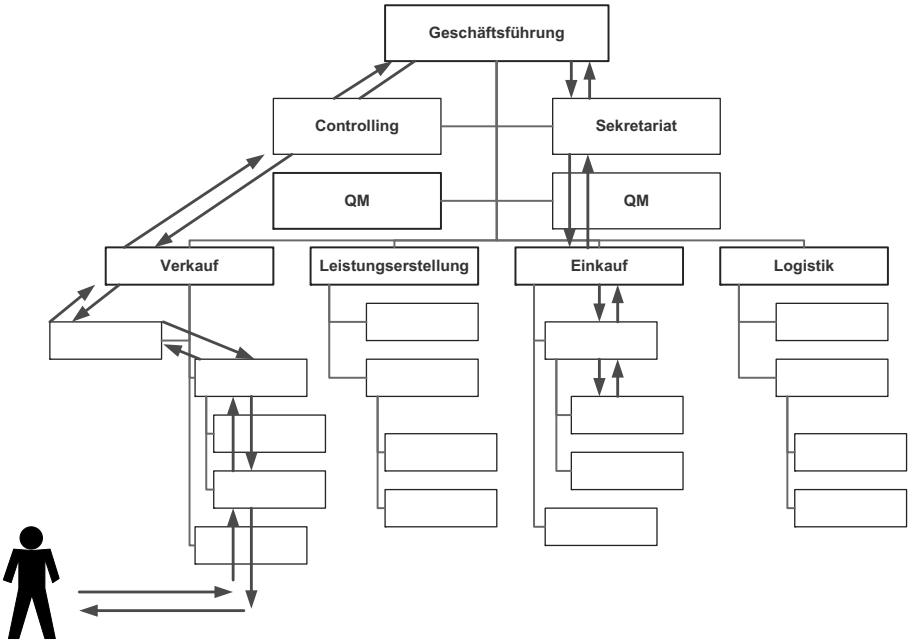

Bild 1.1 Weg eines Kundenauftrags durch viele Instanzen

Bild 1.2 Schnittstellenproblematik

Auf die Frage »Können Sie mir ein Bild von Ihrem Unternehmen geben?« wird von der Geschäftsleitung eines Unternehmens vielfach die Aufbauorganisation in Form eines Organigramms präsentiert (Bogaschewsky, 2007).

Die Ausbeute an Informationen, die sich aus einem Organigramm extrahieren lässt, hat ihre Berechtigung, aber bietet doch nur sehr wenig Aussagekraft über die Funktionsweise des Unternehmens. Erstens fehlt der Kunde in diesem Bild. Zweitens sind weder Produkte noch Dienstleistungen ersichtlich und drittens gibt das Organigramm keine Vorstellung darüber, wie der Arbeitsfluss vor sich geht, aufgrund dessen die Produkte und Dienstleistungen zustande kommen (Bleicher, 1991).

Durch ein Organigramm verschafft man sich zwar ein gutes Bild darüber, wie effizient sich die Entscheidungsstrukturen darstellen, und schließt damit wiederum auf die Entscheidungsgeschwindigkeiten und die Flexibilität des Unternehmens. Weiterhin erfährt man aus dem Organigramm, welche Abteilungen im Unternehmen existieren. Aber das beantwortet die Frage zur Funktionsweise des Unternehmens nur rudimentär. Denn man hat nur Informationen über das WAS gewonnen, nicht aber über das WIE. Der Aufbau eines Unternehmens stellt nur einen, wenn auch wichtigen, Bauteil des Gesamtkomplexes Unternehmen dar. Das Organigramm gibt keine Auskunft darüber, mit welchen Abläufen, Tätigkeiten und Aufgaben das Unternehmen seine Leistung erbringt. Und vor allem stellt ein Organigramm keinen Bezug zu den Kunden sowie zu den Lieferanten her (Frese, 2000).

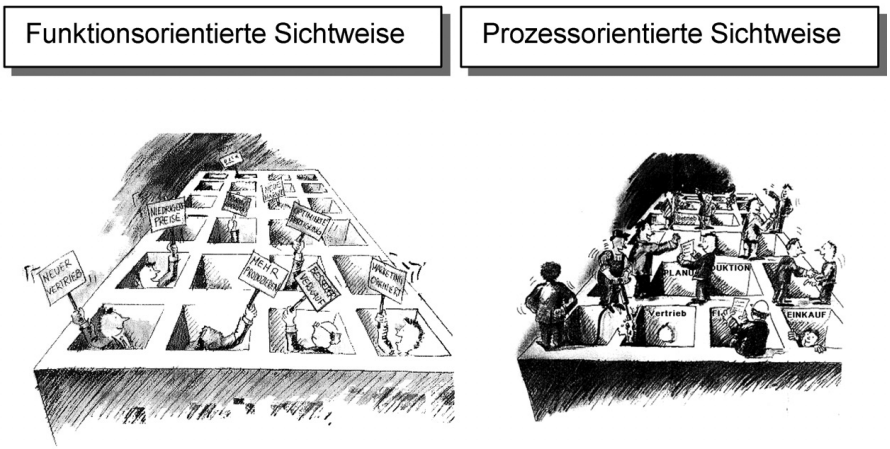

Bild 1.3 Funktionsorientierung versus Prozessorientierung

Um Entscheidungen richtig treffen zu können, reicht es nicht aus, zu wissen, welche Abteilungen es gibt und wie diese hierarchisch verbunden sind, sondern wie die einzelnen Abteilungen bei der Aneinanderreihung ihrer Leistungen ineinandergreifen und damit zur Endleistung beitragen. Das Problem erstreckt sich auf alle hierarchischen Ebenen: Ist auch jedem Mitarbeiter der Abteilungen klar, wie er als Individuum an der Leistungserstellung beteiligt ist? Oder enden die Erkenntnisse der Zusammenhänge der

einzelnen Tätigkeiten an der Abteilungsgrenze? Ist jedem Mitarbeiter klar, was die im Ablauf folgende Abteilung wirklich braucht? Und sind die Schnittstellen zwischen den einzelnen Tätigkeiten so weit definiert und festgelegt, dass die Übergänge keine Fehlerquellen mehr sind. In diesem traditionellen funktionsorientierten organisatorischen Umfeld entsteht oftmals ein Effekt, der sich als »Silo-Effekt« beschreiben lässt. Das bedeutet im übertragenen Sinn, dass hohe, dicke und fensterlose Strukturen rund um die jeweilige Abteilung hochgezogen werden. Es wird funktionsorientiert agiert, d.h. nur auf die eigene Abteilung Rücksicht genommen – der Blick auf das Gesamte geht verloren. Durch den Ansatz der Prozessorientierung kommt man weg von diesem Denken in »Silos« – dem Arbeiten innerhalb der Kompetenzbereiche, die über Jahre aufgebaut wurden und deren oberste Maxime die eigene Budgeterreichung ist, auch wenn dies auf Kosten anderer Unternehmensbereiche geht (Bogaschewsky, 2007).

1.3 Die prozessorientierte Sichtweise eines Unternehmens

Ausgehend von den an die Kunden gelieferten Produkten und erbrachten Dienstleistungen stellt sich die Frage, welche Aktivitäten innerhalb des Unternehmens hierfür erforderlich sind. Diese Frage führt zu den Prozessen eines Unternehmens, die als Abfolge von Tätigkeiten zu verstehen sind und zu konkreten Ergebnissen (Output) führen. Ganz allgemein ist ein Prozess eine Tätigkeit, die einen zeitlichen Beginn und ein Ende hat. Ein Prozess ist aber nicht nur zeitlich abgegrenzt, sondern auch inhaltlich. Um die sogenannten Schnittstellen zu definieren, ist für jeden Prozess festzuhalten, welches Ergebnis in welcher Form vom vorhergehenden Prozess übergeben, wie dieses Ergebnis wei-

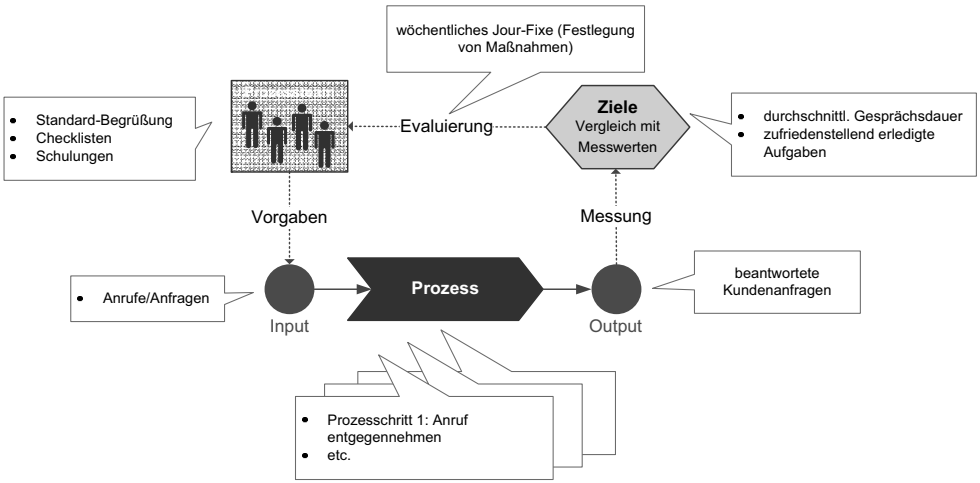

Bild 1.4 Prozessprinzip für einen Prozess »Servicehotline betreiben«

terverarbeitet und in welcher Form das weiterverarbeitete Ergebnis an den anschließenden Prozess weitergegeben wird. Das hier betrachtete Ergebnis muss aber nicht unbedingt materieller Konsistenz (Produkte, Werkstoffe, Halbfertigprodukte etc.) sein, es kann sich ohne Weiteres auch um Informationen, Dienstleistungen oder Ähnliches handeln (Picot, 2000).

Dieses Prozessprinzip kann beispielsweise anhand eines **Servicehotline-Prozesses** gezeigt werden. Wie aus Bild 1.4 zu entnehmen ist, verfügen Prozesse über Inputs und Outputs, die den eigentlichen Prozess zum vor- bzw. nachgelagerten Prozess abgrenzen und der Erfüllung des **Prozesszweckes** dienen müssen (Bogaschewsky, 2007).

Um einen Prozess zu bewerten, hat man also folgende drei Anhaltspunkte: den **Input**, den eigentlichen **Prozessablauf** und die dafür erforderlichen **Ressourcen** sowie den **Output** (Bild 1.5).

Bild 1.5 Input und Output eines Prozesses

Die **Prozessziele** (Roy, 1999) sind top-down aus den Unternehmenszielen abzuleiten und können ganz allgemeine Qualitätsaspekte ebenso abdecken wie Kosten- und Zeitaspekte.

Um über die Güte bzw. den Erfolg eines Prozesses eine Aussage zu treffen, muss der Prozess einer **Messung** und folglich einer **Evaluierung** bzw. Analyse zugeführt werden (Bild 1.6). Dies kann beispielsweise im Rahmen eines fix installierten wöchentlichen Prozess-Jour-fixes erfolgen, wobei auch prozessfremde Personen, z. B. Schnittstellenpartner mit eingebunden werden können.

Aus diesen Analysen und Evaluierungen werden vom Prozessverantwortlichen (Rosenstiel, 2007) und seinem Prozessteam **Vorgaben** und Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung abgeleitet (Bild 1.7). Der Prozessverantwortliche ist derjenige, der den Prozess festlegt, freigibt und für dessen Umsetzung sorgt – somit die Verantwortung

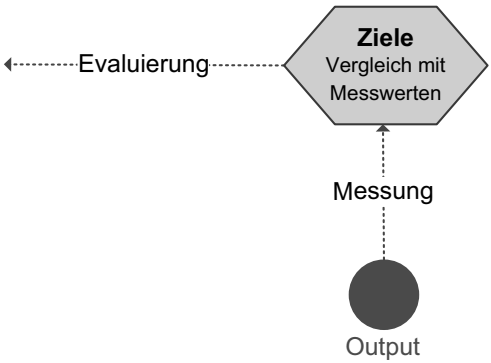

Bild 1.6 Messung und Evaluierung eines Prozesses

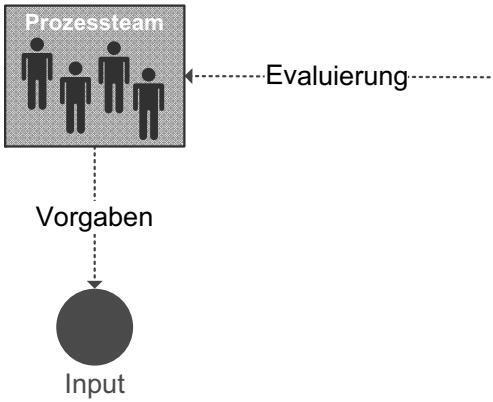

Bild 1.7 Vorgaben zum Prozess

trägt und auch gegenüber der Unternehmensleitung Rechenschaft darüber ablegen muss (siehe Kapitel 1.5).

Das Prozessteam ist zur Unterstützung des Prozessverantwortlichen eingesetzt und kann sowohl Personen aus dem Prozess selbst als auch aus anderen Prozessen umfassen.

Unter Prozessorientierung wird somit die Grundhaltung verstanden, bei der das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen bzw. Prozessketten betrachtet wird (Bullinger, 2002).

Um alle Prozesse eines Unternehmens und deren Beziehung zueinander übersichtlich darstellen zu können, kann eine Prozesslandkarte erstellt werden (siehe Bild 1.8).

In einer Prozesslandkarte sind jene (Haupt-)Prozesse dargestellt, die einerseits die Leistung für den Kunden erbringen, und andererseits auch alle Prozesse, die diese Leistungserbringung steuern, unterstützen und verbessern. Im Vergleich zu einem Organigramm steht vor allem bei den Kernprozessen das Gedankengut einer durchgängigen Prozesskette im Vordergrund, im Unterschied zum Bereichs- und Abteilungsdenken. Prozesslandkarten sind immer unternehmensspezifisch gestaltet, da sie die Besonderheiten und Zusammenhänge des Unternehmens darstellen.

Die hier dargestellte Prozesslandkarte teilt die Prozesse in die Kategorien Management-Prozesse, Kernprozesse, unterstützende Prozesse und Mess-/Analyse-/Verbesserungsprozesse. Zusätzlich können, wie in diesem Beispiel die Anforderungen der Kunden, die Produkte bzw. Dienstleistungen und die Kundengruppen dargestellt werden. Die Prozesslandkarte erfüllt die Funktion eines Inhaltsverzeichnisses in bildlicher Form und ist der Ausgangspunkt für den Aufbau des PQM-Systems, wie in den nachfolgenden Kapiteln noch im Detail erläutert wird (Füermann, 2002).

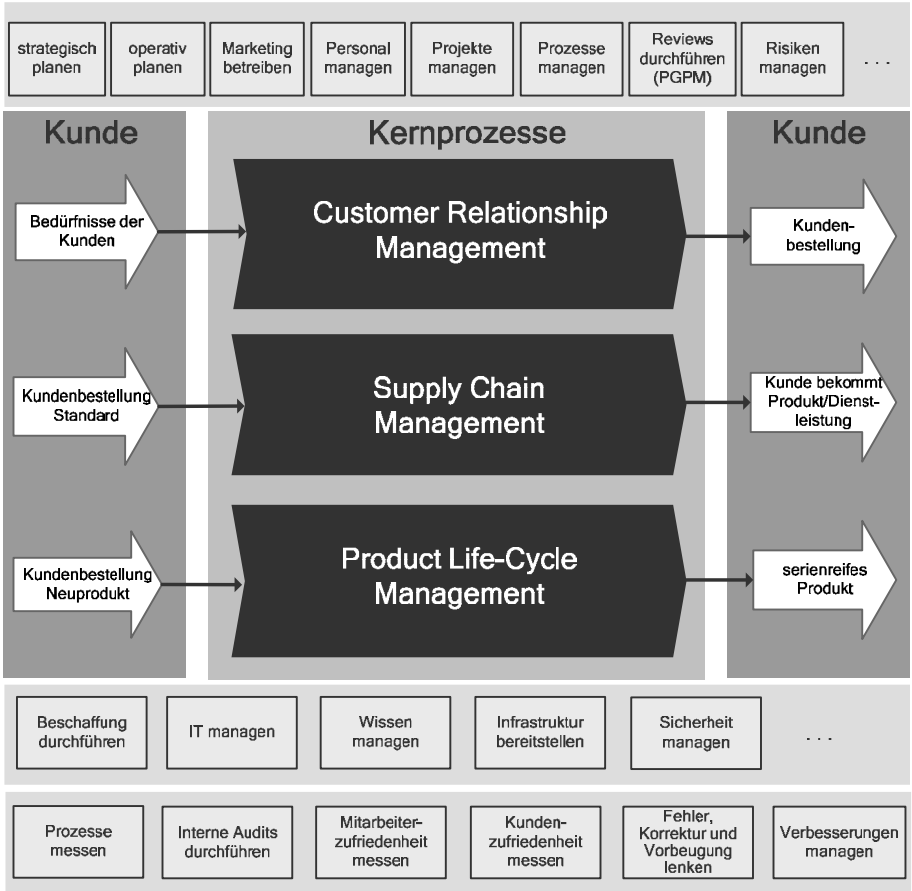

Bild 1.8 Prozesslandkarte – Beispiel

Betreffs der Gestaltung der Prozesslandkarte gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie auch das Beispiel in Bild 1.9 zeigt. Hier sind beispielsweise die Management-Prozesse in Form eines Führerhauses, die Kernprozesse in Form einer Lkw-Mulde etc. dargestellt.

Ziel der Prozessorientierung ist die Steigerung von Qualität und Produktivität im Unternehmen durch eine ständige Verbesserung der Prozesse. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Ausrichtung auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen.

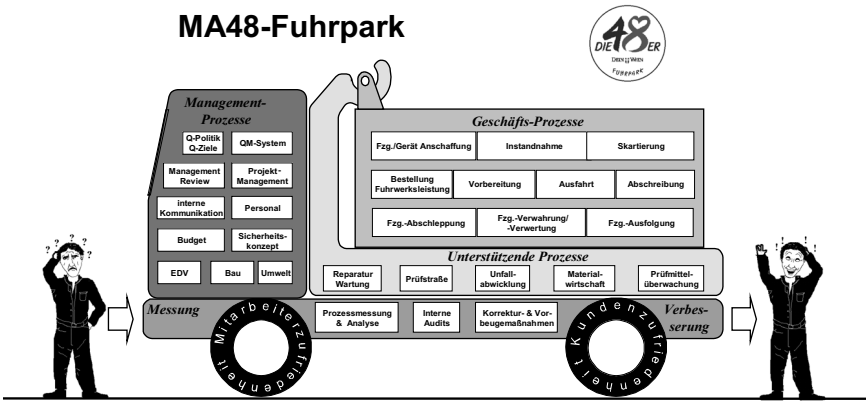

Bild 1.9 Prozesslandkarte – Beispiel [Quelle: Thon & Badstöber]

1.4 Auswirkung der Prozessorientierung

Der Aufbau eines PQM-Systems bedeutet veränderte Strukturen und induziert Wirkungen auf die gesamte Organisation. Die Aufbau- und Ablauforganisation werden weiterentwickelt und ein prozessorientiertes Verständnis wird aufgebaut. Geht man von der funktionalen Gliederung eines Unternehmens aus, lassen sich drei Ausprägungen in der Umsetzung der Prozessorganisation erkennen (Osterloh, 2003):

- funktionale Organisation mit Prozessverantwortung,
- Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation und
- prozessorientierte Organisation.

1.4.1 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

Bei der funktionalen Organisation mit Prozessverantwortung bleiben die Funktionen bzw. Abteilungen im Unternehmen und ihre Verantwortlichkeiten weitestgehend bestehen (Bild 1.10). Für wesentliche Kernprozesse, wie beispielsweise die Angebotserstellung oder die Auftragsabwicklung, werden Prozessverantwortliche (bzw. Prozesseigner) eingesetzt, die funktions- bzw. abteilungs- oder auch standortübergreifend die Gesamtziele dieser Kernprozesse verfolgen. Innerhalb dieser Organisation bleiben die wesentlichen Verantwortlichkeiten und die Weisungsbefugnis in der funktionalen Linie. Der Prozessverantwortliche (Fuhrmann, 1998; Helfrich, 2001) ist an allen Entscheidungen beratend beteiligt und hat selbst keine Entscheidungskompetenz. Vorteil dieser Form ist es, dass die funktionale Struktur erhalten bleibt und mit relativ wenig Aufwand die Prozesssichtweise langsam etabliert wird (Drucker, 1998).

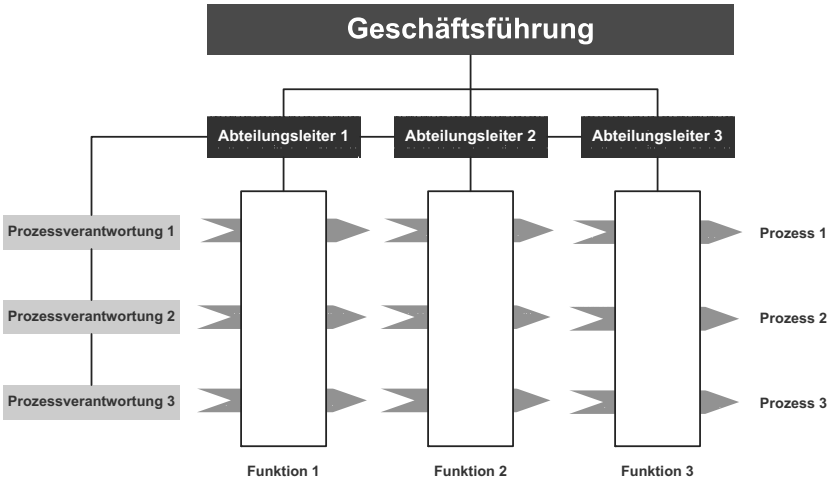

Bild 1.10 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

1.4.2 Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation

In dieser Organisationsform existieren die funktionale und die prozessorientierte Form nebeneinander. Der Prozessverantwortliche vertritt gegenüber den Funktions- bzw. Abteilungsverantwortlichen die Prozessziele. Sein Aufgabenbereich ist es, die Zufriedenheit des Endkunden zu sichern, sich daraus ergebende organisatorische Maßnahmen abzuleiten und anzustoßen. Der Prozessverantwortliche hat die Befugnis, den Prozessablauf als solches festzulegen, dargelegt in Bild 1.11 durch den durchgängigen horizontalen Pfeil (Helfrich, 2001).

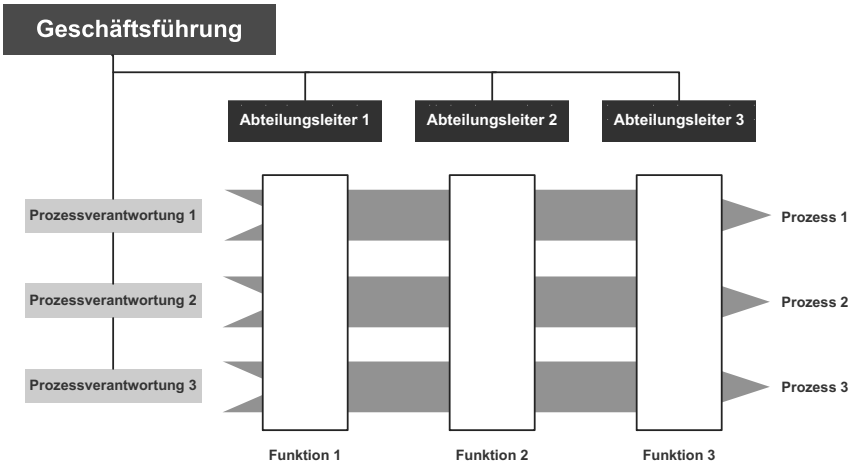

Bild 1.11 Matrixorganisation als duale Struktur

Der Prozessverantwortliche hat jedoch keine operative Verantwortung in diesem Prozess. Insgesamt ist die Prozessorientierung in dieser Ausprägung als ein funktionsübergreifendes Steuern der Kernprozesse zu verstehen. Aufgrund dieser Matrixorganisation können Konflikte bei Verantwortung und Entscheidung entstehen. Vorteil dieser Organisationsform ist die Vereinigung von funktionsspezifischem Fachwissen und abteilungsübergreifender Prozesserfahrung. Durch die Prozessorientierung werden die Kundenorientierung und die Ganzheitlichkeit der Betrachtung von Kernprozessen sichergestellt (Schreyögg, 2003).

1.4.3 Prozessorientierte Organisation

Die am weitesten in Richtung Prozessorientierung gehende Form ist jene der prozessorientierten Organisation in Reinform. Diese Struktur verlangt eine konsequente Ausrichtung der Organisation auf die Kernprozesse. Konsequente Prozessausrichtung beinhaltet, dass die Gesamtverantwortung für die Prozesse bei einem Prozessverantwortlichen liegt und dieser zu entscheiden hat, wie die Prozesse umgesetzt werden. Die funktionale Gliederung des Unternehmens wird aufgehoben. Funktionen sind nur noch als Stabsstellen zu verstehen, die bestimmte Teilprozesse bearbeiten und Spezialistenaufgaben übernehmen. Beim Umstieg von einer funktionsorientierten hin zur prozessorientierten Organisation sind der unbedingte Wille und die volle Unterstützung der Unternehmensleitung erforderlich, da bei derartig radikalen Veränderungen starke Widerstände zu erwarten sind. Von der Unternehmensphilosophie bis zur Kostenstellenstruktur ergeben sich Veränderungen, die auch eine Bewusstseinsänderung bzw. einen Richtungswechsel im Verhalten der Mitarbeiter verlangen.

Bei der praktischen Umsetzung von PQM-Systemen ist zumeist ein Einstieg der Organisation ausgehend vom funktionellen Aufbau mit Etablierung von Prozessverantwortlichen zu beobachten. Der Fokus liegt auf der evolutionären Gewöhnung der Mitarbeiter

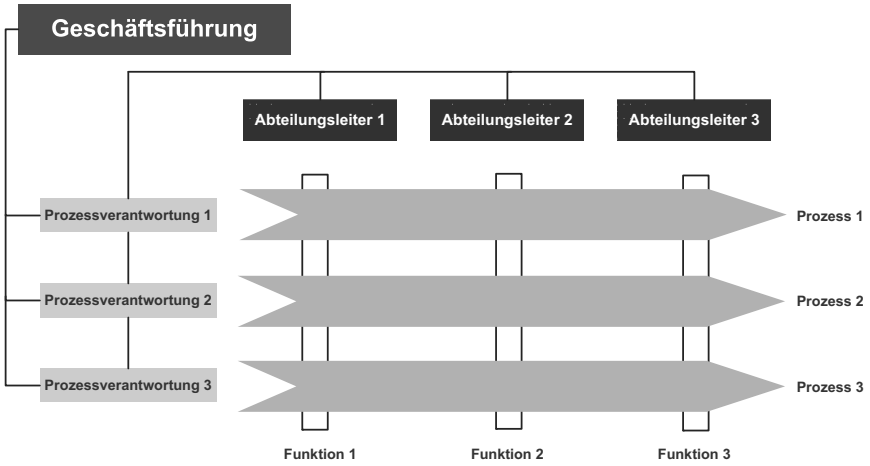

Bild 1.12 Prozessorientierte Organisation

an prozessorientiertes Denken und Handeln, ohne die Organisation durch zu raschen Wechsel des Aufbaus zu destabilisieren. Im Weiteren kann man dann, konzentriert auf andere Prozesse oder Prozesskategorien, im Laufe der Zeit die Steigerung der Bedeutung der Prozessverantwortlichen beobachten. So sich die Organisation auch zunehmend mit der Steuerung der Prozesse an den laufenden Kundenbedürfnissen sowie der Strategie (siehe Kapitel 2) orientiert, kann man einen raschen Wandel hin zur prozessorientierten Organisation (Bild 1.12) beobachten.

Die sich hieraus ergebenden Rollenbilder werden im folgenden Abschnitt diskutiert.

1.5 Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement

Die Frage, wer vom Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem (PQM-System) einer Organisation betroffen ist, sollte ohne zu zögern von allen Mitarbeitern der Organisation wie folgt beantwortet werden: **Jeder!** Trotz dieser Selbstverständlichkeit benötigt ein PQM-System explizit definierte Rollen, die den Systemaufbau und die Systemaufrechterhaltung sichern. Folgende Rollen sind festzulegen:

- Beauftragter der obersten Leitung (BOL)
- Qualitätsmanager (QM)
- Qualitätsbeauftragter (QB)
- Prozessverantwortlicher (PzV)
- Prozessteam (PzT)
- Interner Auditor (IA)

Die Aufgaben, Rechte und Pflichten dieser Rollen sind in der ISO 9001[1] nur ansatzweise definiert – BOL und QM ausreichend, die anderen Rollen QB, PzV und PzT eher mangelhaft bis gar nicht. Eine Detailbeschreibung der genannten Rollen folgen später in diesem Kapitel; zur Rolle des internen Auditors siehe Kapitel 13.

Welcher Nutzen ergibt sich für die Organisation durch die Etablierung der Rollen im PQM-System und damit die Etablierung einer **»Qualitätsmanagement-Organisation«** (Bild 1.13)?

Die Rolleninhaber sind in der Phase des Aufbaus des PQM-Systems der wesentliche Treiber. Sie organisieren die Prozessteam-Meetings und führen diese durch, sie fördern und fordern die Erstellung der Prozessbeschreibungen und stellen die Normkonformität des Systems her.

[1] Die EN ISO 9001:2008 + Cor. 1:2009 »Qualitätsmanagementsysteme-Anforderungen« liefert die Basis für dieses Buch und wird hier kurz ISO 9001 genannt.

HANSER

Stichwortverzeichnis

Karl Werner Wagner, Roman Käfer

PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

ISBN (Buch): 978-3-446-43570-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-43601-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43570-4

sowie im Buchhandel.

© Carl Hanser Verlag, München

Index

A

ADONIS 316
AFQM 266
Analyse 218, 257
Analyse Ist-Prozesse 61
Analysemethoden 66
Arbeitsgruppenverantwortlicher 246, 249
Arbeitsumgebung 181
Archivierung 314
Audit 223
– internes 223
– prozessorientiertes 287
Auditarten 287
Auditberichterstattung 224
Auditdurchführung 224
Auditplan 294
Auditplanung 223
Ausbildungsbedarf 178
Ausbildungsplan 179
Außerbetriebnahme von Prozessen 115

B

Balanced Scorecard 23, 27, 318, 28
Beauftragter der obersten Leitung 11, 17, 165
Bedürfnispyramide 20
Befugnis 164
Benchmark 26
Benchmarking 84, 128
Berichterstattung 102
Beschaffungsangaben 199
Beschaffungsprozess 197
Betriebliches Vorschlagswesen 235
Betriebsmittel 93
Bewertungsmatrix 321
Branchenvergleich 84

D

Darstellungs-/Detaillierungsebenen 51
Datenanalyse 100
Datendarstellung 100
Datensammlung 99
Detaillierungsgrad 76
Dienstleistungsaudit 288
Dienstleistungserbringung 204
Dokumentation 142
Dokumente 309
Dokumentenmanagementsystem 313
Dokumentenmatrix 147
Dry run 90

E

EFQM-Modell 128, 265
Eichen 214
Einflussfaktoren 66
Eingangsprüfung 228
Endprüfung 229
Entwicklung 193
Entwicklungsänderungen 197
Entwicklungsbewertung 195
Entwicklungseingaben 194
Entwicklungsergebnisse 194
Entwicklungsplanung 193
Entwicklungsvalidierung 196
Entwicklungsverifizierung 195
Erfolgsfaktoren 60
Evaluierung 5

F

Fehlerursache 237, 240
Fileserver 309
Finanzperspektive 27
Fischgrätendiagramm 69
Five Forces-Analyse 26

Flow 63
Flowdiagrammdarstellung 150
Flussdiagrammsymbole 64
FMEA 240
Führungskraft 105
Funktionale Organisation 8
Funktionsorientierung 2

G

Ganzheitliches Management-System 131
GAP-Analyse 73
Generic strategy map 27
Geschäftsprozessoptimierungs-Tool 151, 256, 315, 321
GPO-Tool 321, 263

H

Handhabung 209
Hauptkategorien 124

I

Identifikation 257
IMS 129, 299
– –, Nutzen eines 307
IMS-Organisation 306
Indexierung 314
Information 104
Informationsverbreitung
– webbasierte 320
Infrastruktur 179, 180
Input 60
Instandhaltung 180
Integration 129
Interessenpartner 155
Interner Auditor 11
Intranet 146, 311
Ishikawa-Diagramm 69
ISO 9001 , 119
– allgemeine Anforderungen 139
– Allgemeines 218
– Beauftragter der obersten Leitung 165
– Bereitstellung von Ressourcen 171
– Beschaffung 197
– Beziehung zu ISO 9004 137
– Datenanalyse 231
– Dokumentationsanforderungen 141
– Einleitung 135
– Entwicklung 193
– Forderungen 133
– Infrastruktur 179
– interne Kommunikation 167
– internes Audit 223
– Kompetenz, Schulung und Bewusstsein 172
– Korrekturmaßnahmen 236
– kundenbezogene Prozesse 184
– Kundenorientierung 156
– Lenkung fehlerhafter Produkte 230
– Lenkung von Aufzeichnungen 151
– Lenkung von Dokumenten 145
– Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln 212
– Management-Bewertung 167
– Management von Ressourcen 171
– Messung, Analyse und Verbesserung 218
– Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit 219
– Personelle Ressourcen 172
– Planung 161
– Planung der Produktrealisierung 184
– Planung des Qualitätsmanagementsystems 162
– Produktion und Dienstleistungserbringung 204
– Produktrealisierung 184
– Prozessorientierter Ansatz 136, 137
– Qualitätsmanagement-Handbuch 142
– Qualitätsmanagementsystem 139
– Qualitätspolitik 157
– Qualitätsziele 161
– ständige Verbesserung 233
– Überwachung und Messung von Produkten 228
– Überwachung und Messung von Prozessen 224
– Verantwortung der Leitung 155
– Verbesserung 233
– Verpflichtung der Leitung 155
– Vorbeugungsmaßnahmen 240
ISO 9004 , 128
ISO 19011 , 289
ISO/TS 16949 129
Ist-Situation 244
IT-Tools 309

J

Jahreskalender 262
Justieren 214

K

Kaizen 72
Kalibrieranweisung 217
Kalibrieren 213
Kalibrierstatus 214
Kategorien 6
Kennzahlen 82, 83
Kennzeichnung 206
Kernprozesse 49
Kick-off 245
Kommunikation 102, 104, 164, 167, 275, 190
– interne 166
– mit den Kunden 187
Konservierung 211

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 235
Konzeption 257
Korrekturmaßnahmen 235, 237
Korrekturmaßnahmenbericht 239
Korrelationsmatrix 291
Kunde 67
Kunden 58, 133, 188
Kundeneigentum 207
Kundenerwartungen 84
Kundenforderungen 184, 186
Kundenkommunikation 187, 190
Kundenorientierung 156
Kundenperspektive 27
Kundenzufriedenheit 219, 220, 221

L

Lagerung 210
Lastenheft 202
Legal Compliance Audit 288
Leistungsbeurteilung 105
Leistungsmessung 318
Leitbild 244
Leitfäden 122
Leitung 155, 244, 249
Lenkung 154
Lenkung von Dokumenten 147
Lieferantenbericht 203
Lieferantenbeurteilung 198
Lieferantenbewertung 200
Look & Feel 322
Low hanging fruits 72

M

7-M-Analyse 70
7-M-Methode 66, 69
Management-Bewertung 167
Management-Prozesse 47
Management-Review 167, 168
– Bericht 170
Maßnahmenplan 92
Maßnahmenreporting 92
Matrixorganisation 9, 10
Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse (MAV) 50
Messbalken 225
Messfrequenz 83
Messgröße 83
– absolute 85
– Definition 86
– Prinzipien 85
– relative 85
Messmethode 83
Messmittel 212
Messung 5, 95, 218, 224
– produktbezogene 228
– prozessbezogene 225, 227
Mission 25
Mitarbeiter 93, 172, 244, 260, 272
Mitarbeitergespräch 176
Mitarbeiterzeitung 276
Modelle 121
Momente der Wahrheit 66

N

Normative Ebene 38
Normforderungen 292
Notfallprogramme 180
Nutzen von PQM 43

O

Operative Ebene 39
Organigramm 3
Organisation
– prozessorientierte 246
Output 60, 93

P

PDCA 301
PDCA-Kreis 122
Personalauswahl 173
Personalentwicklung 176
Personelle Ressourcen 172
Pflichtenheft 202
Planung 161
Poka Yoke 240
Politik 244
Produktaudit 288
Produkte
– beigestellte 208
– fehlerhafte 230
Produkterhaltung 208
Produkthandhabung 209
Produktion 204
Produkt-Markt-Matrix 26
Produktportfolio-Analyse 26
Produktrealisierung 184
Projektauftrag 253
Projekt-Homepage 251
Projekt-Infoblatt 252
Projekt-Kick-off 251
Projektkommunikation 250
Projektmanagement 244
Projektmarketing 276
Projektorganisation 245
Projektplanung 245
Projektteam-Struktur 247

Proprietäre Systeme 310
Prozess 4
– Außerbetriebnahme 115
Prozessabgrenzung 58
Prozessablauf 62, 150, 309
Prozessableitung 82
Prozessanalyse 64, 74
Prozessassessment 110
Prozessaudit 110, 297,
– Checkliste 298
– Planung 297
Prozessbegehung 110, 261
Prozessberater 246, 249
Prozessbeschreibung 75, 77, 148, 153, 190, 216, 297
Prozesscoach 249
Prozesscontrolling 108
Prozesse betreiben, steuern und verbessern 93
Prozesse erarbeiten 41
Prozesse, Gliederung 295
Prozessidentifikation 55, 58
Prozessinformation 272
Prozess-Infotafel 95, 259
Prozess-Jour-Fixe 97, 105, 258
Prozesslandkarte 6, 40, 47, 54, 115, 146, 147, 270
Prozessleistung 87, 95, 108, 110
Prozess-Lifecycle 36, 112
Prozessmanagement 36, 245
Prozessmanagement-Methodik-Training 254
Prozessmessung 225
Prozessmodellierung 316
Prozessmonitoring 42, 103
Prozessorientierte Organisation 10, 246
Prozessorientierung 1, 6, 14, 283
– Auswirkung 8
Prozessperspektive 28
Prozessreport 99, 100
Prozessreporting 88, 99
Prozess-Review , 105
Prozessschau 105
Prozessschritte 60
Prozesssteuerung 12, 93, 258
– Auswirkungen 96
Prozessteam 11, 55, 227
Prozessteam-Jour-fixe 13
Prozessteam-Meeting 55, 75, 249
– 1. Meeting 60
– 2. Meeting 73
– 3. Meeting 88
– 4. Meeting 90
Prozessteam-Mitglied 20, 249
Prozessvalidierung 206
Prozessverantwortlicher 11, 14, 19, 246, 249
Prozessverkettung 110
Prozessziele 5, 82, 83, 89, 225, 249
Prozesszielerreichung 226
Prozesszweck 5, 58
Prüfaufzeichnungen 229
Prüfmittelbeschaffung 213
Prüfmitteldokumentation 214
Prüfmittelordnungssystem 213
Prüfmittelüberwachung 213
Prüfplan 229
Prüfprotokoll 147
Psychologie 183

Q

QM-Handbuch 138
Qualifikation 244
Qualitätsaufzeichnungen 232
Qualitätsbeauftragter 11, 17
Qualitätshomepage 144
Qualitätsmanagement 36
Qualitätsmanagement
– Dokumente 142
– Handbuch 142, 143
– Organisation 12
Qualitätsmanagementprinzipien 120, 121
Qualitätsmanagement-System
– Aufgaben/Ziele 140
– prozessorientiertes 243
Qualitätsmanagement-Verfahren 142
Qualitätsmanager 11, 14, 17, 18
Qualitätsmotivation 19
Qualitätsplanung 163
Qualitätspolitik 157, 161
Qualitätsverbesserungsteam 235
Qualitätsziele 161, 162
Qualitätszirkel 234

R

Rahmeninformationen 101
Regelkreis 93, 109
– großer 109, 112
– kleiner 52, 108, 109
Ressourcen 60, 171
– personelle 172
Ressourcenbereitstellung 171
Ressourcenmanagement 171
Richtlinien 122
Rollen 14
Rückverfolgbarkeit 206, 207

S

4-Schritte-Methode 55
Schnittstelle 1, 60, 284
Schnittstellenanalyse 66, 68
Schnittstellenoptimierung 16
Schulungsbedarf 173
Schwachstellen 287

Silo-Effekt 4
Simulation 318
SO 9001
– Verantwortung und Befugnis 164
Software-Tools 255
Soll-Ist-Vergleich 101
Soll-Prozess 75, 88
Stakeholder 155
Stammkundenbetreuung 189
Stimme des Kunden 66, 67
Stolpersteine im Projekt 262
Strategie 25, 157
Strategische Ebene 38
Swim-Lane-Darstellung 150
SWOT-Analyse 25
Systemaudit 287, 289, 290
– Bericht 295
– Checkliste 293
– Planung/Durchführung 289

T

Team 73, 88, 249, 271
Toolauswahl 321
Training 254
Treiber 28

U

Überwachungsmittel 212
Unterlagen, mitgeltende 60
Unternehmenskultur 244
Unternehmensleitstand 103
Unterstützende Prozesse 50
Ursache-Wirkungs-Kette 29

V

Validierung 205
Verantwortung 83, 164
Verantwortung der Leitung 155
Verbesserung 218, 233
Verbesserungsmaßnahmen 220, 287
Verbesserungspotenziale 71, 72, 89, 90, 233
Verbesserungsprozess 234
Vergleichsanalyse 26
Verpackung 209
Verpflichtung der Leitung 155
Versand 211
Vertical Audit , 288
Verwaltung 314
Vision 24, 244
Visualisierungs-Tool 255
Vorbeugemaßnahmen 240

W

6-W-Checkliste 71
6-W-Fragetechnik 71
Wareneingangsprüfung 202
Wartung 180
Wartungsplan 181
Wechselwirkung 42, 123
Wertschöpfung 64, 65
Wet run 90
Wettbewerbsmatrix 26
Workshop 255

Z

Ziele 162, 225, 244, 274
Zielwert 83
Zwischenprüfung 228