

Karl Werner Wagner  
Roman Käfer

# **PQM**

# **Prozessorientiertes**

# **Qualitätsmanagement**

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

5. überarbeitete Auflage

**HANSER**

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Prozesse und Strategien verbinden</b> .....	<b>25</b>
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
<b>3</b>	<b>Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems</b> .....	<b>37</b>
3.1	Zielsetzung .....	37
3.2	Prozess-Lifecycle – Bedeutung der Prozesse in der strategischen Unternehmensführung .....	38
3.3	Nutzen eines PQM-Systems .....	46
<b>4</b>	<b>Prozesslandkarte – Darstellung der Prozesse im Überblick</b> .....	<b>49</b>
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse .....	49
4.2	Darstellungsebenen .....	53
<b>5</b>	<b>Prozesse identifizieren, analysieren, konzipieren und optimieren</b> ..	<b>57</b>
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
<b>6</b>	<b>Prozessausführung und -steuerung</b> .....	<b>93</b>
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis .....	93
6.2	Messung und Darstellung der Prozessleistung .....	95
6.3	Auswirkungen der Prozesssteuerung .....	96

<b>7</b>	<b>Prozessreporting und -monitoring</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Prozess außer Betrieb nehmen</b> .....	113
8.1	Auswirkungen innerhalb der Prozesslandkarte .....	113
8.2	Vorgehensschritte .....	114
<b>9</b>	<b>Das Prozessmodell der ISO 9001</b> .....	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
<b>10</b>	<b>ISO 9001 als Hilfsmittel und Checkliste</b> .....	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
<b>11</b>	<b>Projektablauf zum Aufbau eines PQM-Systems</b> .....	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
<b>12</b>	<b>Erfolgreiche Projekte in der Praxis</b> .....	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
<b>13</b>	<b>Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf Basis der ISO 9001 .....</b>	<b>281</b>
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
<b>14</b>	<b>Prozessbenchmarking .....</b>	<b>293</b>
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
<b>15</b>	<b>IT-Tools zur Darstellung von PQM-Systemen .....</b>	<b>303</b>
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
<b>Literatur</b> .....		<b>315</b>
<b>Abkürzungen</b> .....		<b>319</b>
<b>Die Autoren</b> .....		<b>320</b>
<b>Register</b> .....		<b>322</b>