

HANSER



Leseprobe

zu

PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

von Karl Werner Wagner und Roman Käfer

Print-ISBN: 978-3-446-46920-4

E-Book-ISBN: 978-3-446-47787-2

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47945-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446469204>

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 die wesentliche Basis 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 des Integrierten Managementsystems (IMS). Gerade durch die 2015 erfolgte Revision gibt die ISO 9001 mit ihrer High Level Structure (einheitlicher Aufbau von Managementsystemnormen) neben dem Aufbau auch einige neue Inhalte vor, an denen sich alle Managementsysteme in den nächsten Jahren orientieren werden. Das Verständnis und die richtige Interpretation der neuen Norm sind für jeden Qualitätsmanager essenziell.

Die vorliegende achte Auflage widmet sich der Interpretation der erforderlichen Systembestandteile des PQMS. Mittlerweile konnten seit Erscheinen der ISO 9001:2015 viele Erfahrungen mit deren Umsetzung gesammelt werden – innerhalb der anwendenden Unternehmen, aufseiten der Zertifizierungsgesellschaften, bei Unterstützern des Systemaufbaus wie Beratern und Trainern. Diese Erfahrungen betreffen die Interpretation der Norminhalte sowie deren Auslegung und betriebliche Umsetzung. Vor allem die neuen Themen erfordern klare Regelungen in den Managementsystemen der Unternehmen:

- Strategieanbindung und Steuerungslogik,
- Leadership,
- der risikoorientierte Ansatz,
- Ausbau der Prozessorientierung und Bedeutung von Prozesszielen,
- das Thema Wissensmanagement und
- zahlreiche kleinere Änderungen/Erweiterungen.

Das Thema Integration wird durch die erwähnte High Level Structure weiter gefördert, nicht zuletzt zur Erfüllung der immer umfangreicher werdenden Compliance-Anforderungen an die Unternehmen.

Um der Befürchtung des zu hohen Aufwands mit diesen Compliance-Themen zuvorzukommen, wird der Blick auf die Performance-Seite der Unternehmen immer wichtiger. Leistung und Leistungsfähigkeit im Sinne der Erfüllung der Kundenforderungen sowie Sicherung der erforderlichen Wirtschaftlichkeit gehen zunehmend Hand in Hand. Ein Managementsystem muss dem Management gleichzeitig Entscheidungsgrundlagen in Form von beispielsweise Zahlen, Daten und Fakten bereitstellen, um die richtigen Entscheidungen rasch treffen zu können. Managementsysteme zum Selbstzweck oder zur Erreichung eines Zertifikats sind heute zu wenig.

Die Vielzahl sehr positiver Fortschrittsmeldungen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf dem Weg zur Umsetzung **Prozessorientierten Qualitätsmanagements** veranlasst uns, in dieser achten Auflage verstärkt Tipps und Tricks für effizientes Qualitätsmanagement zu geben, ohne die Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren. Demzufolge versteht sich das vorliegende PQM-Buch weiterhin als Leitfaden, Hilfsmittel und Nachschlagewerk für Anwender auf dem Weg zum eigenen Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem – unserem Anspruch folgend, Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten. Wesentlich dafür 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.

Zur leichteren Lesbarkeit sind folgende Passagen hervorgehoben:



Merke



Beispiel



Zitierter Normentext

Herzlichen Dank möchten wir Sabine Mitterhammer, Martina Heiden, Christian Völk und Julia Steiner aussprechen, die durch ihre Unterstützung und durch ihren Einsatz einen wesentlichen Beitrag zur achten Auflage geleistet haben. Besonderer Dank sei dabei dem Carl Hanser Verlag für die Möglichkeit und das Interesse der Fortsetzung der Erfolgsgeschichte dieses Buchs ausgesprochen sowie Ines Thonhofer und Rita Pohler für ihre unermüdliche redaktionelle Überarbeitung des Werks.

Wien, im Frühjahr 2023

K. Wagner/R. Käfer

Aufgrund der besseren Lesbarkeit haben wir auf eine gendergerechte Sprache verzichtet. Werden geschlechtsspezifische Ausdrücke verwendet, dann sind damit stets alle Geschlechter gemeint (m/w/d). 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

Heiligenstädterstraße 31

A-1190 Wien

Tel.: +43-1-367 91 91-0

office@procon.at

www.procon.at

Inhalt

Vorwort	V
1 Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg	1
1.1 Qualitätsmanagement	1
1.2 Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement	3
1.3 Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens	5
1.4 Die prozessorientierte Sichtweise eines Unternehmens	6
1.5 Auswirkung der Prozessorientierung	11
1.5.1 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung	11
1.5.2 Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation	12
1.5.3 Prozessorientierte Organisation	13
1.6 Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement	14
1.7 Performance & Compliance	25
2 Prozesse und Strategien verbinden	27
2.1 Grundlagen	27
2.2 Mission, Vision und Strategien	28
2.3 Instrumente beim Erarbeiten von Mission, Vision und Strategien nutzen	32
2.3.1 Kontext der Organisation	32
2.3.2 Analyse der interessierten Parteien	33
2.3.3 Risikoidentifikation im Zuge der Strategiedefinition	33
2.4 Werkzeuge zur Strategieoperationalisierung	35
2.4.1 Das Werkzeug Balanced Scorecard anwenden	35

2.4.2	Hoshin Management und X-Matrix	41
2.4.3	Objectives and Key Results (OKR)	46
3	Ziele und Nutzen eines PQMS	53
3.1	Ziele im Rahmen des Aufbaus eines PQM-Systems	53
3.2	Zusammenspiel von Qualitäts- und Prozessmanagement	54
3.3	Nutzen eines PQMS	55
4	Prozesse im Qualitätsmanagement	59
4.1	Der Prozesslebenszyklus	59
4.1.1	Phase 1: Prozesse in Prozesslandkarte aufnehmen	62
4.1.2	Phase 2: Prozesse erarbeiten (4-Schritte-Methode)	63
4.1.3	Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern	63
4.1.4	Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen	65
4.2	Die 4-Schritte-Methode im Detail (Phase 2)	68
4.2.1	Prozesslandkarte als Basis	69
4.2.2	Schritt 1: Identifikation und Abgrenzung	75
4.2.3	Schritt 2: Analyse Ist-Prozesse	76
4.2.4	Schritt 3: Konzeption Soll-Prozesse	83
4.2.5	Schritt 4: Realisierung Verbesserungspotenzial	88
5	Das Prozessmodell der ISO 9001	91
5.1	Der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001	91
5.2	Qualitätsmanagementprinzipien der ISO 9000	92
5.3	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement	93
5.4	Aufbau des Prozessmodells	94
5.5	Inhalte der internationalen Norm ISO 9001 im Überblick	97
5.6	Die ISO 9004	100
5.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Managementsysteme ...	102
5.8	Weiterentwicklung der ISO 9001	105
6	ISO 9001 als Hilfsmittel und Checkliste	109
6.1	Struktur der ISO 9001	109
6.2	Beispiel zur Umsetzung der ISO 9001-Forderungen in der Praxis	111
6.3	ISO 9001-Einleitung	113

7 PLAN – Kapitel 4 bis 7 der ISO 9001: Kontext, Führung, Planung und Unterstützung	119
ISO 9001-Kapitel 4: Kontext der Organisation	119
ISO 9001-Kapitel 4.1: Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	119
ISO 9001-Kapitel 4.2: Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	121
ISO 9001-Kapitel 4.3: Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems	123
ISO 9001-Kapitel 4.4: Qualitätsmanagementsystem und dessen Prozesse	124
ISO 9001-Kapitel 5: Führung	138
ISO 9001-Kapitel 5.1: Führung und Verpflichtung	138
ISO 9001-Kapitel 5.2: Politik	141
ISO 9001-Kapitel 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	144
ISO 9001-Kapitel 6: Planung	145
ISO 9001-Kapitel 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	146
ISO 9001-Kapitel 6.2: Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung	149
ISO 9001-Kapitel 6.3: Planung von Änderungen	152
ISO 9001-Kapitel 7: Unterstützung	154
ISO 9001-Kapitel 7.1: Ressourcen	155
ISO 9001-Kapitel 7.1.2: Personen	155
ISO 9001-Kapitel 7.1.3: Infrastruktur	156
ISO 9001-Kapitel 7.1.4: Prozessumgebung	158
ISO 9001-Kapitel 7.1.5: Ressourcen zu Überwachung und Messung ...	160
ISO 9001-Kapitel 7.1.6: Wissen der Organisation	166
ISO 9001-Kapitel 7.2: Kompetenz	169
ISO 9001-Kapitel 7.3: Bewusstsein	175
ISO 9001-Kapitel 7.4: Kommunikation	176
ISO 9001-Kapitel 7.5: Dokumentierte Information	178

8	DO – Kapitel 8 der ISO 9001: Betrieb	185
	ISO 9001-Kapitel 8.1: Betriebliche Planung und Steuerung	185
	ISO 9001-Kapitel 8.2: Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen	187
	ISO 9001-Kapitel 8.3: Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	196
	ISO 9001-Kapitel 8.4: Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen	202
	ISO 9001-Kapitel 8.5: Produktion und Dienstleistungserbringung	208
	ISO 9001-Kapitel 8.6: Freigabe von Produkten und Dienstleistungen	219
	ISO 9001-Kapitel 8.7: Steuerung nichtkonformer Ergebnisse	220
9	CHECK – Kapitel 9 der ISO 9001: Bewertung der Leistung	223
	ISO 9001-Kapitel 9.1: Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	223
	ISO 9001-Kapitel 9.2: Internes Audit	230
	ISO 9001-Kapitel 9.3: Managementbewertung	233
10	ACT – Kapitel 10 der ISO 9001: Verbesserung	237
	ISO 9001-Kapitel 10.2: Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	239
	ISO 9001-Kapitel 10.3: Fortlaufende Verbesserung	243
11	Projektablauf zum Aufbau eines PQM-Systems	247
11.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt	247
11.2	Projektphase 1: Projektplanung, -organisation und Kick-off	249
11.3	Projektphase 2: Training	259
11.4	Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Konzeption	262
11.5	Projektphase 4: Prozesssteuerung	263
11.6	Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung und Optimierung des PQM-Systems	266
11.7	Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt	267
11.8	Agilität im Qualitätsmanagement	268
12	Die Durchführung von prozessorientierten Audits	275
12.1	Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits	275
12.2	Auditarten	276
12.2.1	Systemaudit	276
12.2.2	Prozessaudit	276

12.2.3	Produkt-/Dienstleistungsaudit	276
12.2.4	Vertical Audit	276
12.2.5	Legal Compliance Audit	277
12.3	Planung und Durchführung eines Systemaudits	277
12.3.1	ISO 19011	277
12.3.2	Ablauf Systemaudit	278
12.4	Beispiel zur Planung und Durchführung eines Prozessaudits	288
13	Weiterentwicklung des PQM-Systems in Richtung IMS	291
13.1	Bedarf zur Integration in ein IMS	291
13.2	Struktur eines IMS	293
13.3	IMS-Organisation	301
13.4	Nutzen eines IMS	302
14	Digitalisierung von PQM-Systemen	305
14.1	QM 4.0	307
14.2	Dokumentenmanagementsystem (DMS)	310
14.3	Geschäftsprozessoptimierungs-Tools (GPO-Tools)	312
14.3.1	ADONIS	315
14.3.2	ARIS	316
14.3.3	ConSense	317
14.3.4	Firestart	318
14.3.5	GBTec	318
14.3.6	Sonstige GPO-Tools	318
14.4	Computer Aided Quality (CAQ)-Tools	319
14.4.1	Babtec	320
14.4.2	Böhme & Weihs (CASQ-it)	321
14.4.3	iqs	322
14.4.4	qualitypoint	323
14.5	Vorgehensweise zur Tool-Auswahl	324
14.5.1	Auswahl von CAQ-Tools	324
14.5.2	Auswahl von GPO-Tools	325
14.6	Wettbewerb der besten GPO-Tools	326

Literatur	327
Abkürzungen	331
Die Autoren	333
Index	335