

Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg

*Die einzige Konstante im Geschäftsleben
ist jene der ständigen Veränderung.*

N. N.

■ 1.1 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist eine wichtige Grundvoraussetzung für ein professionell funktionierendes Tagesgeschäft jedes Unternehmens. Die systematische Qualitäts- und Zielorientierung im Unternehmen ist wettbewerbsentscheidend und hat nachweislich positive Auswirkungen auf den Gewinn des Unternehmens. Die Vernetzung schlanker Abläufe erhöht die Produktivität, erlaubt die rasche Anpassung an Wünsche der Kunden und sichert Kostenreduzierung durch optimale Arbeitsergebnisse und Fehlervermeidung. Risikominimierung und transparentere Abläufe mit einer klaren Struktur und Verantwortlichkeiten unterstützen auch die Mitarbeiter. Ein QM-System wird nicht einmal erstellt und bleibt dann über Jahre gleich, sondern entwickelt sich laufend weiter. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist expliziter Bestandteil eines QM-Systems – Stillstand bedeutet Rückschritt. Daher ist Qualitätsmanagement auch ein idealer Anknüpfungspunkt für Digitalisierungs- und Performance-Strategien.



Bild 1.1

Umfassender Begriff Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement versteht sich demnach in Anlehnung an den PDCA-Kreislauf (nach Deming) als Summe von Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.

Theorie und Praxis klaffen im Qualitätsmanagement oft auseinander. Oft wird Qualität an die Qualitätsmanager delegiert und keine Wirksamkeit des QM-Systems erreicht. Die Vermittlung von Sinn und Wirkung eines QM-Systems speziell an Führungskräfte ist ein Schlüssel zum Erfolg. QM-Werkzeuge in Wirkung zu bringen erfordert Konsequenz und Überzeugung. Wird das von den Führungskräften verstanden, getragen und eingefordert, kann ein QM-System Wirkung entfalten und Nutzen für die Organisation bringen.

Zertifizierung von Managementsystemen vermittelt Kompetenz nach innen und außen. Zertifikate demonstrieren Qualitätsbestreben und Kundenorientierung, überprüft durch einen unabhängigen Dritten.

Für ein effizientes und effektives Qualitätsmanagementsystem ist die Einstellung aller Beteiligten mindestens genauso essenziell wie die angewandte Technik der Durchführung: Qualität = Technik & Geisteshaltung! Jeder der vier Phasen lassen sich Qualitäts-Tools und ein klarer Nutzen/ein klares Ergebnis zuordnen (siehe Bild 1.2).

PHASE	ZIEL	QUALITÄTS-TOOLS	NUTZEN/ERGEBNIS
1 Qualitätsplanung	Genau wissen, was getan werden soll	 FMEA, open innovation, QM-Plan, APQP, Prüfplanung, Risikoanalyse, Prozess-Definition, Anleitungen	Produkt- oder Dienstleistungsanforderungen sind verstanden, Vorgaben sind erstellt, Schulungen durchgeführt
2 Qualitätslenkung	Geplantes auch umsetzen	 Prozess-Steuerung, Dokumentenlenkung, Prozessfähigkeit, Checklisten nutzen, Nachweise sammeln	Pläne sind umgesetzt, Vorgaben bekannt und eingehalten, Unsicherheiten gemeldet
3 Qualitätssicherung	Nachweisen, dass sich SOLL und IST decken	 SPC, Messung von Produkt- und DL-Merkmalen, prüfen, verifizieren, validieren	Produkte und Dienstleistungen sind fehlerfrei, Kunden sind zufrieden
4 Qualitätsverbesserung	Bei jedem Zweifel nachdenken, was besser gemacht werden kann	 KVP, SixSigma, Ishikawa, Lessons Learned, Begehungen, Audits, Reviews, Assessments	Organisation hat gelernt, Verbesserung ist systematisch und messbar, Wertschöpfung ist nachweisbar erhöht

Bild 1.2 Qualität und Technik

Die Geisteshaltung und Einstellung – angelehnt an Fayol, Kotter & Malik – verweisen auf das Wollen der Mitarbeiter und deren Miteinbeziehung durch die Führungskräfte. Der Dialog fördert die Umsetzung! Welche Aufgaben sich aus der Geisteshaltung ergeben, ist in Bild 1.3 dargestellt.

GEISTESHALTUNGEN	AUFGABEN IM QUALITÄTSMANAGEMENT
 Ziele setzen	• Interessierte Parteien einbeziehen • Risiken und Chancen erkennen • Strategien definieren • (Unternehmens-)Politik festlegen und kommunizieren • Anforderungen der Kunden verstehen • Ziele und Kennzahlen für jeden Beteiligten ableiten und verstehen • Mit Beispiel vorangehen
 Organisation strukturieren	• Ressourcen definieren und bereitstellen • Prozesse sorgfältig planen und schulen • Verantwortlichkeiten festlegen • Steuerungskriterien für Prozesse definieren • Aufgaben verteilen
 Menschen fördern	• MitarbeiterInnen einbeziehen • Aufgabenerfüllung zutrauen • MitarbeiterInnen qualifizieren und unterstützen • Anreize schaffen • MitarbeiterInnen proaktiv informieren und Sinn vermitteln • Wissen der MitarbeiterInnen nutzen
 Kontrollieren und verbessern	• Leistungserreichung überprüfen • Feedback geben • Raum für Ideen geben und Ideen erfassen • Probleme nachhaltig lösen wollen • Wirksamkeit konsequent verfolgen
 Entscheidungen treffen	• Zielerreichung messen • Kennzahlen verfolgen und nutzen • Reports lesen • Spezifische Datenanalysen durchführen • Faktengestützt und nachvollziehbar entscheiden

Bild 1.3 Qualität und Geisteshaltung

»Qualität entsteht aus Technik und Geisteshaltung und wird unübersehbar zur Chefsache« (Kamiske, 2001).

■ 1.2 Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Die Notwendigkeit von Prozessorientiertem Qualitätsmanagement in einem Unternehmen kann am Beispiel von Bild 1.4 verdeutlicht werden. Ein Kunde ruft beim Unternehmen an. Nach einigen Minuten des 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 anwe-

send. Aufgrund der Wichtigkeit der Anfrage wird nun die Geschäftsleitung eingeschaltet. Dabei ergeben sich Rückfragen mit der Einkaufsabteilung ...

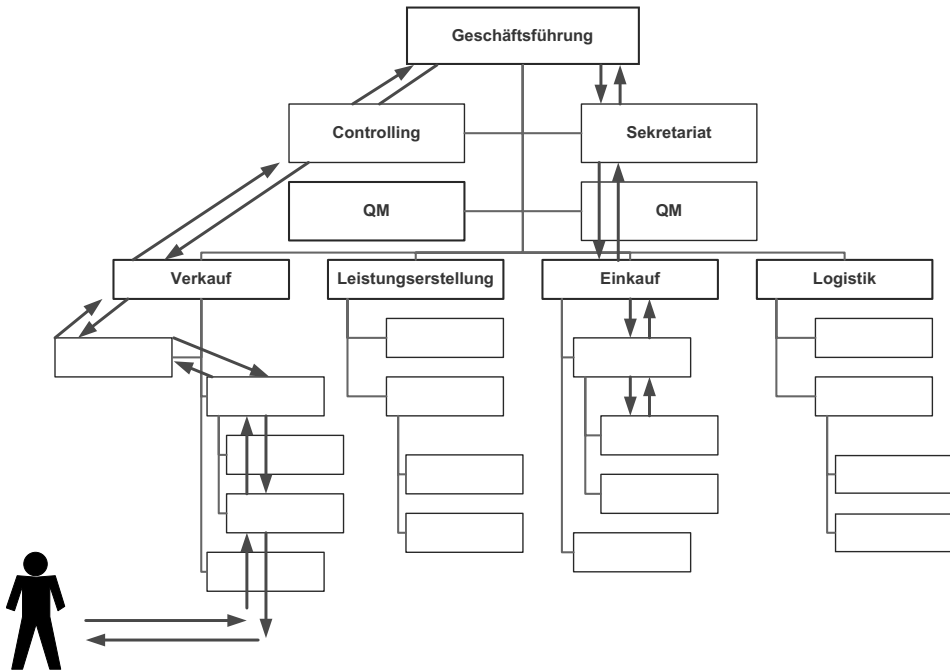


Bild 1.4 Weg eines Kundenauftrags durch viele Instanzen

An jeder Schnittstelle kommt es zwangsläufig sowohl zu Zeit- als auch zu Informationsverlusten. Schnittstellen sind mitunter vergleichbar mit »Mauern« zwischen einzelnen Abteilungen/Bereichen (Bild 1.5). Prozessorientierung bedeutet – wie in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt – die Abkehr vom Abteilungsdenken hin zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit im Sinne der Kunden bzw. des direktesten Weges der Erfüllung des Kundenwunsches.



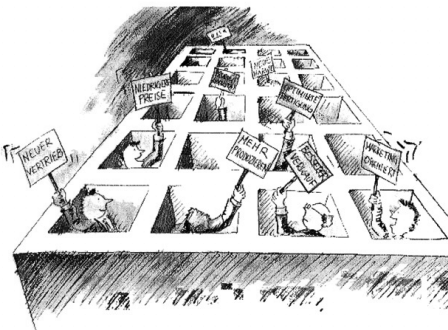
Bild 1.5 Schnittstellenproblematik

■ 1.3 Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens

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, bietet jedoch nur sehr wenig Aussagekraft bezüglich der Funktionsweise des Unternehmens. Erstens fehlt der Kunde in diesem Bild. Zweitens sind weder Produkte noch Dienstleistungen (inkl. dem realisierten »Business Model«) ersichtlich und drittens gibt das Organigramm keine Vorstellung darüber, wie der Arbeitsfluss vor sich geht, aufgrund dessen die Produkte und Dienstleistungen zustande kommen. Viertens ist auch nicht ersichtlich, wer genau mit wem zusammenarbeiten muss, um den Kundenwunsch zu erfüllen.

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 – es stellt keinen Bezug zu den Kunden, zu den Lieferanten oder anderen beteiligten Interessenspartnern her.

Funktionsorientierte Sichtweise



Prozessorientierte Sichtweise

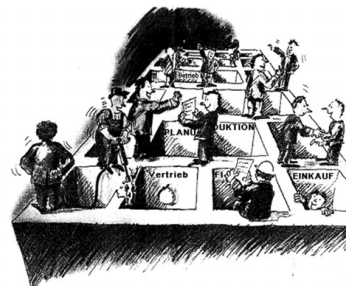


Bild 1.6 Funktionsorientierung versus Prozessorientierung

Um Entscheidungen richtig treffen zu können, reicht es nicht aus, zu wissen, welche Abteilungen es gibt und wie diese hierarchisch verbunden sind. Wichtig ist zu wissen, 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 soweit 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).

■ 1.4 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 weiterverarbeitet und in welcher Form das weiterverarbeitete Ergebnis an den anschließenden Prozess weitergegeben bzw. übernommen wird – egal, ob es materiell (Produkte, Werkstoffe, Halbfertigprodukte etc.) oder immateriell (Information, Signal, Datensatz etc.) ist.

Dieses Prozessprinzip kann beispielsweise anhand eines **Servicehotline-Prozesses** gezeigt werden. Wie aus Bild 1.7 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 (Bogenschewsky, 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 1.8).

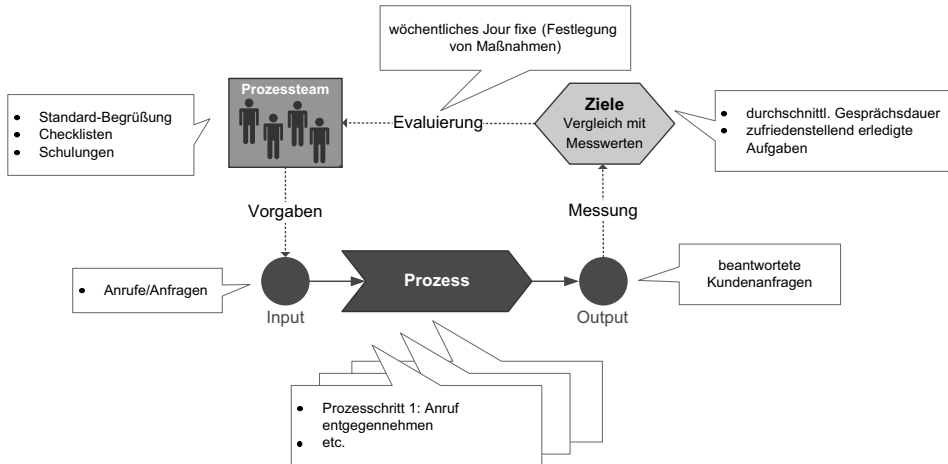


Bild 1.7 Prozessprinzip für einen Prozess »Servicehotline betreiben«



Bild 1.8

Input und Output eines Prozesses

Die **Prozessziele** stehen in Zusammenhang mit dem Zweck des Prozesses und können verschiedene Dimensionen wie Qualität, Zeit oder Kosten messen.

Um über die Reife bzw. den Erfolg eines Prozesses eine Aussage zu treffen, muss der Prozess einer **Messung** und folglich einer **Evaluierung** bzw. Analyse zugeführt werden (Bild 1.9). Dies kann beispielsweise im Rahmen eines fix installierten wöchentlichen Prozess-Jour-fixes erfolgen, wobei auch prozessfremde Personen, z.B. Schnittstellenpartner, Kunden des Prozesses, etc. mit eingebunden werden können.

Index

A

Analyse 262
Arbeitsgruppenverantwortlicher 250,
253
Arbeitsweisen
– agile 270
Audit
– prozessorientiertes 275
Auditarten 276
Auditberichterstattung 232
Auditdurchführung 231
Auditkriterien 277
Auditplan 231, 283

B

Balanced Scorecard 27, 35
Beauftragter der obersten Leitung 14, 21
Benchmark 30
Benchmarking 100
Besetzung der Rollen
– im PQM-System 19
Betriebliches Vorschlagswesen 244
Business Process Management 56, 305

C

CAQ-Tools 319
Catchball-Prinzip 42
Computer-Aided Quality Assurance 306

D

Dienstleistungsaudit 276
Digital Twin 305
Document Imaging 310
Dokumentation 178
Dokumentenmanagementsystem 310

E

EFQM-Modell 100
Eichen 162
Elektronische Dokumentenmanagement-
systeme 310
Entwicklung 196
Entwicklungsänderungen 201
Entwicklungsvalidierung 199
Entwicklungsverifizierung 199
Evaluierung 7

F

Finanzperspektive 36
Five Forces-Analyse 30
Flow-Diagramm-Darstellung 133
Funktionale Organisation 11
Funktionsorientierung 5

G

Ganzheitliches Managementsystem 104
Generic Strategy Map 36
Geschäftsprozessoptimierungs-Tool 134,
268, 312

H

Hauptkategorien 96
Hierarchical Storage Management 311
Hoshin Kanri 41
Hoshin Management 27

I

Identifikation 262
IMS 102, 291
– Nutzen eines 302
IMS-Organisation 301
Infrastruktur 156
Instandhaltung 156
Integration 102
Interessenpartner 138
Interner Auditor 15
ISO 9001 91
– Beziehung zu ISO 9004 115
– Einleitung 113
– Forderungen 111
– Prozessorientierter Ansatz 114
ISO 9004 102, 115
ISO 19011 277
ISO/TS 16949 102
Ist-Situation 248

J

Jahreskalender 267

K

Kalibrieranweisung 165
Key Results 50
Kick-off 249
Kommunikation
– interne 177
Konservierung 217
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 244
Konzeption 262
Korrelationsmatrix 282

Kundenforderungen 194
Kundenperspektive 36
Kundenzufriedenheit 225 ff.

L

Lastenheft 208
Legal Compliance Audit 277
Leitbild 248
Leitfäden 93
Leitung 248, 253
Lenkung von Dokumenten 182
Lieferantenbeurteilung 202
Lieferantenbewertung 206

M

Management of Change 267
Management-Review 233
Management-Review Bericht 236
Manufacturing Execution Systems 306
Mass Customization 306
Matrixorganisation 12
Messung 7, 223
Mission 28
Mitarbeiter 155, 248, 265
Mitarbeitergespräch 173
Modelle 93

O

Objective 50
Objectives and Key Results 46
Objectives and Key Results Management 27
Organigramm 5
Organisation
– prozessorientierte 250

P

PDCA 94, 293
Personalauswahl 169
Personalentwicklung 173

Pflichtenheft 208
 Politik 141, 248
 Potenzialperspektive 36
 PQM-System
 – Rollenbesetzung 20
 Process Mining 305
 Produktaudit 276
 Produkt-Markt-Matrix 30
 Produktportfolio-Analyse 30
 Projektauftrag 256
 Projekt-Homepage 256
 Projekt-Infoblatt 256
 Projekt-Kick-off 255
 Projektkommunikation 255
 Projektmanagement 248
 Projektorganisation 249
 Projektplanung 249
 Projektteamstruktur 252
 Prozess 6
 Prozessablauf 131
 Prozessaudit 276, 288
 – Planung 288
 Prozessbegehung 266
 Prozessberater 250, 253
 Prozessbeschreibung 127, 136, 190, 192
 Prozesscoach 253
 Prozess-Infotafel 264
 Prozess-Jour-fixe 264
 Prozesslandkarte 9, 111, 181, 249
 – IMS 303
 Prozessmanagement 54, 56, 249
 Prozessmanagement-Methodik-Training 259
 Prozessorientierte Organisation 13, 250
 Prozessorientierung 4, 8, 18
 – Auswirkung 11
 Prozessperspektive 36
 Prozesssteuerung 16, 263
 Prozessteam 15
 Prozessteam-Jour-fixe 16
 Prozessteam-Meeting 254
 Prozessteam-Mitglied 23, 253
 Prozessverantwortlicher 14, 17, 23, 250, 253
 Prozessziele 7, 253

Prozesszielerreichung 138
 Prozesszweck 7
 Psychologie 159

Q

QM 4.0 306 f.
 QM-Verfahren 178
 Qualifikation 248
 Qualitätsbeauftragter 14, 21
 Qualitätsmanagement 54, 268
 Qualitätsmanagementdokumente 179
 Qualitätsmanagementorganisation 15
 Qualitätsmanagementprinzipien 92 f.
 Qualitätsmanagementsystem
 – prozessorientiertes 247
 Qualitätsmanager 14, 17, 21 f.
 Qualitätsverbesserungsteam 244
 Qualitätsziele 151
 Qualitätszirkel 244

R

Richtlinien 93
 Risikobasiertes Denken 115
 Robotic Process Automation 305
 Rollen 17
 Rollenbesetzung
 – PQM-System 20

S

Schnittstelle 4
 Schnittstellenoptimierung 20
 Schulungsbedarf 169
 Schwachstellen 275
 Silo-Effekt 6
 Software-Tools 260
 Stakeholder 138
 Stolpersteine im Projekt 267
 Strategie 29, 140
 Swimlane-Darstellung 131
 SWOT-Analyse 30
 Systemaudit 276, 278
 – Bericht 286

- Checkliste 281
- Planung/Durchführung 277

T

Team 253
Training 259
Treiber 36
Turtle-Methode 284*f.*

U

Unternehmen
- agiles 270
Unternehmenskultur 248
Ursache-Wirkungs-Kette 37

V

Verbesserungsmaßnahmen 226, 275
Verbesserungsprozess 244
Vergleichsanalyse 30

Verpackung 215
Versand 218
Vertical Audit 276
Vision 28, 248
Visualisierungs-Tool 260

W

Wartung 156
Wartungsplan 157
Wechselwirkungen 95
Wettbewerbsmatrix 30
Workshop 260

X

X-Matrix 27, 44

Z

Ziele 248