



## Leseprobe

Karl Werner Wagner, Roman Käfer

PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

ISBN (Buch): 978-3-446-45181-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-45268-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45181-0>

sowie im Buchhandel.

Wagner/Käfer

**PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement**



Karl W. Wagner/Roman Käfer

# **PQM – PROZESSORIENTIERTES QUALITÄTSMANAGEMENT**

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

7., vollständig überarbeitete Auflage

**HANSER**



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 Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind 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, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Druck & Bindung: Hubert & Co, Göttingen  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45181-0  
E-Book-ISBN 978-3-446-45268-8

# 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). Gerade durch die 2015 erfolgte Revision gibt die »neue 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 siebte Auflage widmet sich der Interpretation der erforderlichen Systembestandteile eines PQMS. Mittlerweile konnten seit Erscheinen der neuen ISO 9001 viele Erfahrungen mit deren Umsetzung gesammelt werden – innerhalb der anwendenden Unternehmen, auf Seiten 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,
- 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 Fortschrittmeldungen von Unternehmen diverser Branchen auf dem Weg zur Umsetzung Prozessorientierten Qualitätsmanagements veranlasst uns, in dieser siebten 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](http://www.prozesse.at)) den erforderlichen Rahmen bieten.

Zur leichteren Lesbarkeit sind folgende Passagen hervorgehoben:



#### **Merke**



#### **Beispiel**



#### **Zitierter Normentext**

Herzlichen Dank möchten wir Cornelia Kammels, Sabine Kallinger, Julia Steiner, Christian Völk aussprechen, die durch ihre Unterstützung und durch ihren Einsatz einen wesentlichen Beitrag zur siebten 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 Sabine Bacher,

Claudia Hauer und Barbara Studeny für ihre unermüdliche redaktionelle Überarbeitung des Werks.

Wien, im Herbst 2016

K. Wagner/R. Käfer

Soweit in diesem Buch geschlechtsspezifische Ausdrücke verwendet werden, bezeichnen diese im Sinne der Gleichberechtigung sowohl die männliche als auch die weibliche Form. 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](mailto:office@procon.at)

[www.procon.at](http://www.procon.at)



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg</b> .....	<b>1</b>
1.1 Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement .....	1
1.2 Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens .....	2
1.3 Die prozessorientierte Sichtweise eines Unternehmens .....	4
1.4 Auswirkung der Prozessorientierung .....	9
1.5 Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement .....	12
1.6 Performance & Compliance .....	22
<b>2 Prozesse und Strategien verbinden</b> .....	<b>25</b>
2.1 Grundlagen .....	25
2.2 Mission, Vision und Strategien .....	26
2.3 Instrumente beim Erarbeiten von Mission, Vision und Strategien nutzen .....	29
2.4 Das Werkzeug Balanced Scorecard anwenden .....	33
2.5 Die BSC mit Prozessen verknüpfen .....	36
<b>3 Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems</b> .....	<b>39</b>
3.1 Zielsetzung .....	39
3.2 Prozess-Lifecycle - Prozesse und Strategie .....	40
3.3 Nutzen eines PQM-Systems .....	49

<b>4</b>	<b>Prozesse in Prozesslandkarte aufnehmen</b> .....	<b>53</b>
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse .....	53
4.2	Darstellungsebenen .....	58
4.3	Hilfe zur Erstellung einer Prozesslandkarte .....	62
<b>5</b>	<b>Prozesse erarbeiten</b> .....	<b>63</b>
5.1	4-Schritte-Methode im Überblick .....	63
5.2	Schritt I: Identifikation und Abgrenzung .....	66
5.3	Schritt II: Analyse Ist-Prozesse .....	69
5.4	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse .....	81
5.5	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenziale .....	96
<b>6</b>	<b>Prozesse betreiben, steuern und verbessern</b> .....	<b>101</b>
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis .....	101
6.2	Messung und Darstellung der Prozessleistung .....	103
6.3	Auswirkungen der Prozesssteuerung .....	105
<b>7</b>	<b>Gesamtprozessleistung überwachen</b> .....	<b>107</b>
7.1	Aufgaben des Prozessreportings .....	107
7.2	Aufgaben des Prozessmonitorings .....	112
7.3	Die Prozessschau (Prozess-Review) als Werkzeug des Prozess- monitorings .....	115
7.4	Prozesscontrolling zur Optimierung der Prozessleistung .....	118
<b>8</b>	<b>Prozess ersetzen oder neu gestalten</b> .....	<b>125</b>
8.1	Prozess außer Betrieb nehmen .....	125
8.2	Prozess neu gestalten .....	127
<b>9</b>	<b>Das Prozessmodell der ISO 9001</b> .....	<b>129</b>
9.1	Der prozessorientierte Ansatz der EN ISO 9001:2015 .....	129
9.2	Qualitätsmanagementprinzipien der ISO 9000:2015 (ISO 9000, 2015) ...	130
9.3	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement .....	131
9.4	Aufbau des Prozessmodells .....	132
9.5	Inhalte der internationalen Norm ISO 9001 im Überblick .....	135
9.6	Die ISO 9004 .....	139
9.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Managementsysteme ....	140

<b>10 ISO 9001 als Hilfsmittel und Checkliste</b> .....	<b>145</b>
10.1 Forderungen der ISO 9001:2015 und deren Umsetzung in die Praxis ...	145
10.2 ISO 9001-Einleitung .....	149
10.3 Gegenüberstellung ISO 9001:2008 zu ISO 9001:2015 .....	154
10.4 ISO – Kapitel 4: Kontext der Organisation .....	155
10.5 ISO 9001-Kapitel 5: Führung .....	171
10.6 ISO 9001-Kapitel 6: Planung .....	179
10.7 ISO 9001-Kapitel 7: Unterstützung .....	187
10.8 ISO 9001-Kapitel 8: Betrieb .....	215
10.9 ISO 9001-Kapitel 9: Bewertung der Leistung .....	252
<b>11 Projektablauf zum Aufbau eines PQM-Systems</b> .....	<b>275</b>
11.1 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt .....	275
11.2 Projektphase 1: Projektplanung, -organisation und Kick-off .....	277
11.3 Projektphase 2: Training .....	286
11.4 Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Konzeption .....	289
11.5 Projektphase 4: Prozesssteuerung .....	290
11.6 Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung und Optimierung des PQM-Systems .....	292
11.7 Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt .....	294
<b>12 Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf Basis der ISO 9001</b> .....	<b>297</b>
12.1 Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits .....	297
12.2 Auditarten .....	298
12.3 Planung und Durchführung eines Systemaudits .....	299
12.4 Beispiel zur Planung und Durchführung eines Prozessaudits .....	308
<b>13 Weiterentwicklung des PQM-Systems in Richtung IMS</b> .....	<b>313</b>
13.1 Bedarf zur Integration in ein IMS .....	313
13.2 Struktur eines IMS .....	315
13.3 IMS-Organisation .....	321
13.4 Nutzen eines IMS .....	322

<b>14 IT-Tools zur Darstellung von PQM-Systemen</b> .....	<b>325</b>
14.1 Fileserver .....	325
14.2 Proprietäre Systeme .....	326
14.3 Intranet .....	327
14.4 Dokumentenmanagementsystem (DMS) .....	330
14.5 Geschäftsprozessoptimierungs-Tools .....	333
14.6 Vorgehensweise zur Tool-Auswahl .....	338
14.7 Wettbewerb der besten GPO-Tools .....	339
<b>Literatur</b> .....	<b>341</b>
<b>Abkürzungen</b> .....	<b>343</b>
<b>Index</b> .....	<b>345</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>349</b>

# 1

# Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg

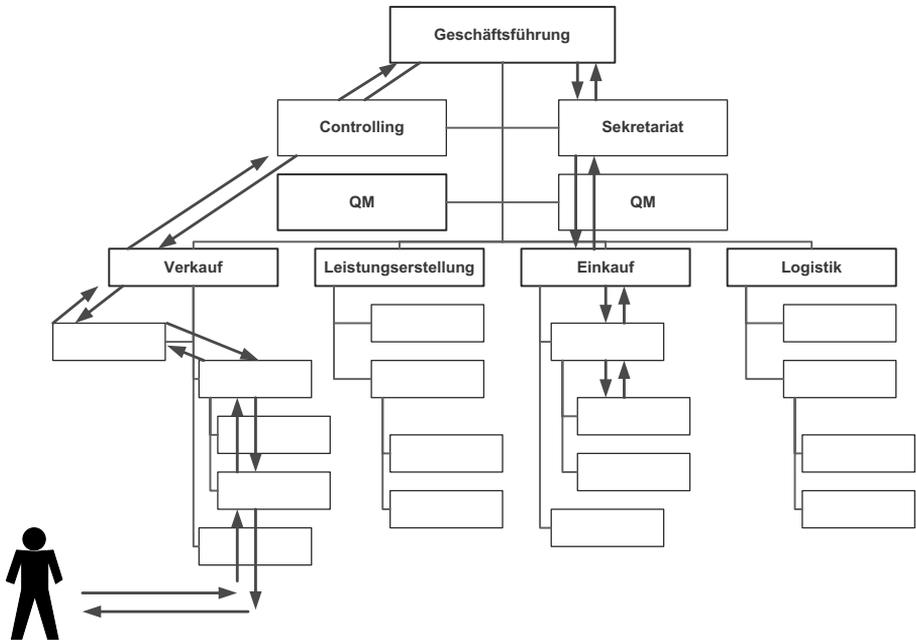
*Die einzige Konstante im Geschäftsleben  
ist jene der ständigen Veränderung.  
N.N.*

## ■ 1.1 Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

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 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 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

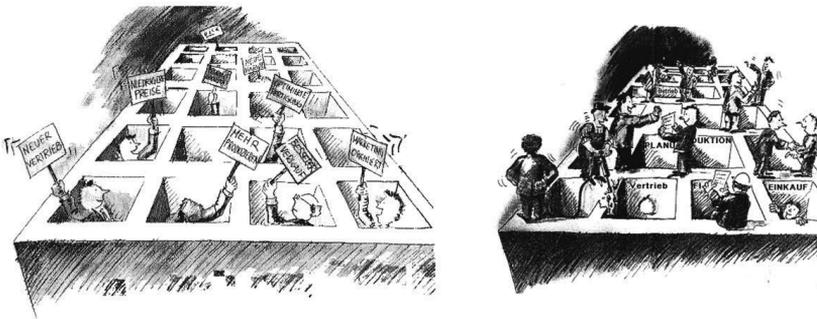
Auf die Frage »Können Sie mir ein Bild von Ihrem Unternehmen geben?« wird von der Geschäftsleitung eines Unternehmens vielfach die Aufbauorganisation in Form eines Organigramms präsentiert (Bogaschewsky, 2007).

Die Ausbeute an Informationen, die sich aus einem Organigramm extrahieren lässt, hat ihre Berechtigung, bietet jedoch nur sehr wenig Aussagekraft bezüglich der 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. 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 1.3** 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 Erkennt-

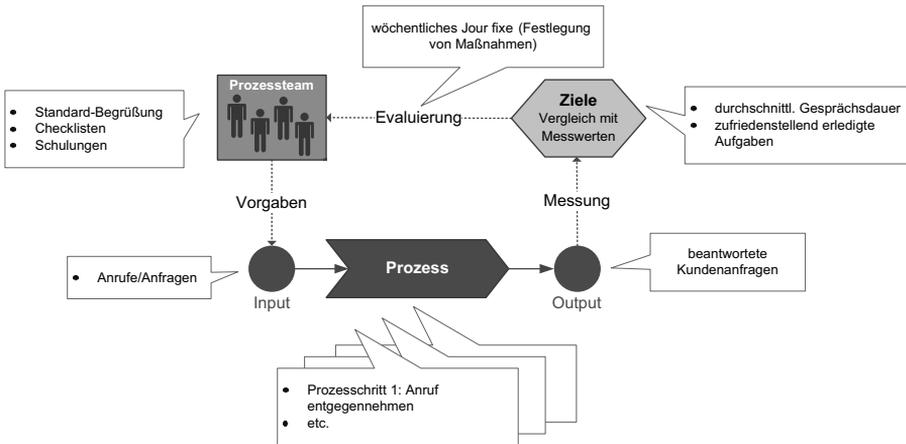
nisse der Zusammenhänge der einzelnen Tätigkeiten an der Abteilungsgrenze? Ist jedem Mitarbeiter klar, was die im Ablauf folgende Abteilung wirklich braucht? Und sind die Schnittstellen zwischen den einzelnen Tätigkeiten so weit definiert und festgelegt, dass die Übergänge keine Fehlerquellen mehr sind. 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 Budgeterreicherung 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 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 1.4 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).



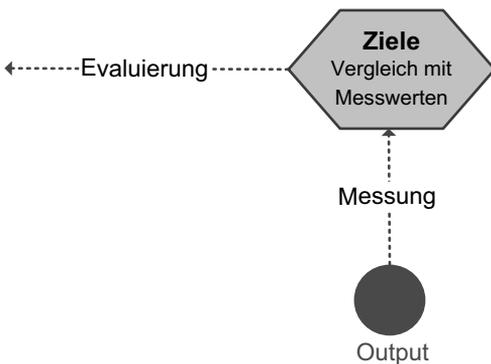
**Bild 1.4** Prozessprinzip für einen Prozess »Servicehotline betreiben«



**Bild 1.5** Input und Output eines Prozesses

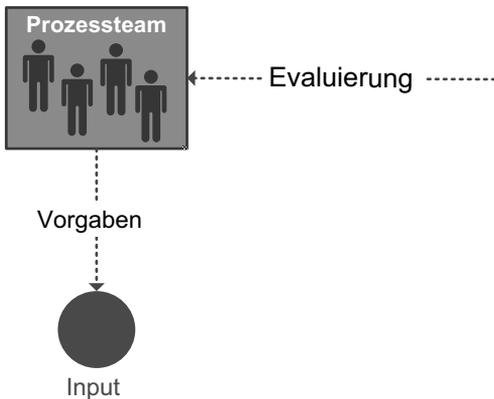
Die **Prozessziele** stehen in Zusammenhang mit dem Zweck des Prozesses und können verschiedene Dimensionen wie Qualität, Zeit oder Kosten messen.

Um über die 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.



**Bild 1.6** Messung und Evaluierung eines Prozesses

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



**Bild 1.7** Vorgaben zum Prozess

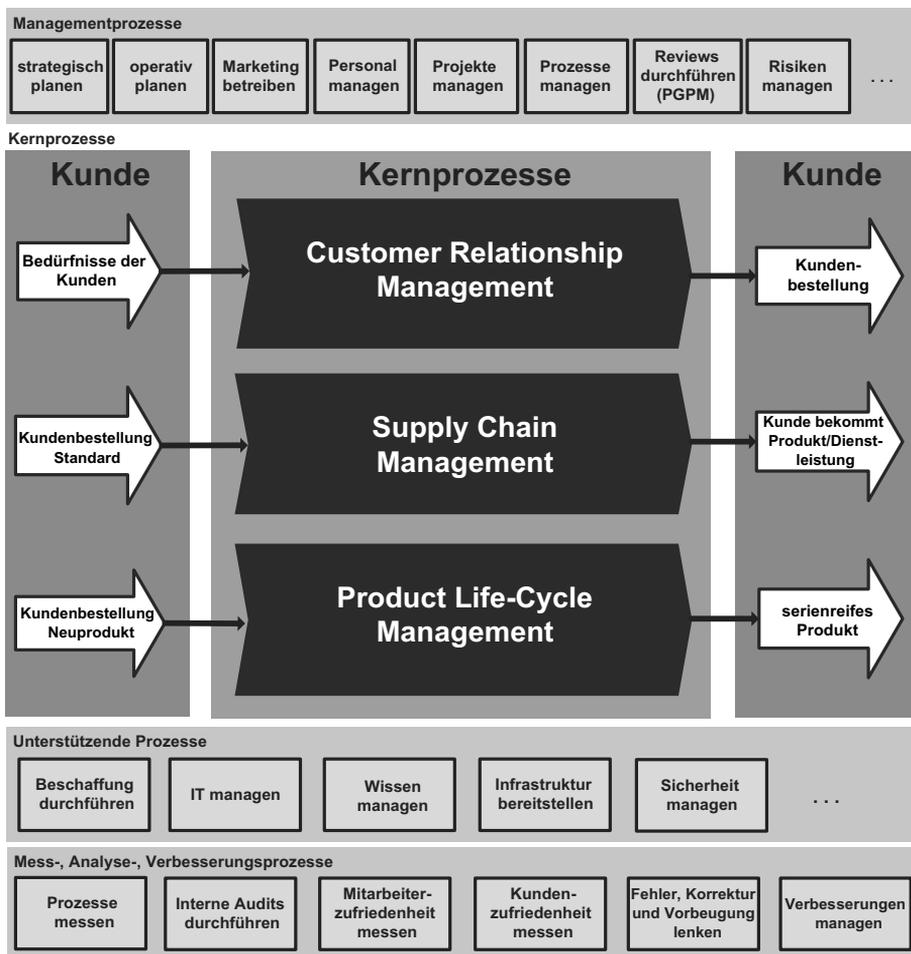
Das Prozessteam ist zur Unterstützung des Prozessverantwortlichen eingesetzt und kann sowohl Personen aus dem Prozess selbst als auch aus Schnittstellen- oder Kundenprozessen umfassen.



Unter Prozessorientierung wird somit die Grundhaltung verstanden, bei der das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Tätigkeiten in Abläufen betrachtet wird.

Um alle Prozesse eines Unternehmens und deren Beziehung zueinander übersichtlich darstellen zu können, wird eine Prozesslandkarte erstellt (siehe Bild 1.8). In einer Prozesslandkarte sind jene Hauptprozesse dargestellt, die einerseits die Leistung für den Kunden erbringen, und andererseits auch alle Hauptprozesse, 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 Prozesslandkarte erfüllt die Funktion eines Inhaltsverzeichnis in bildlicher Form und ist der Ausgangspunkt für den Aufbau des PQM-Systems.



**Bild 1.8** Prozesslandkarte – Beispiel 1

Betreffs der Gestaltung der Prozesslandkarte gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie auch das Beispiel in Bild 1.9 zeigt. Hier wird symbolisch auf die Haupttätigkeit eines Fuhrparkunternehmens referenziert und diese grafisch dargestellt. Die Management-Prozesse sind 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 sind dabei die Ausrichtung auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen.

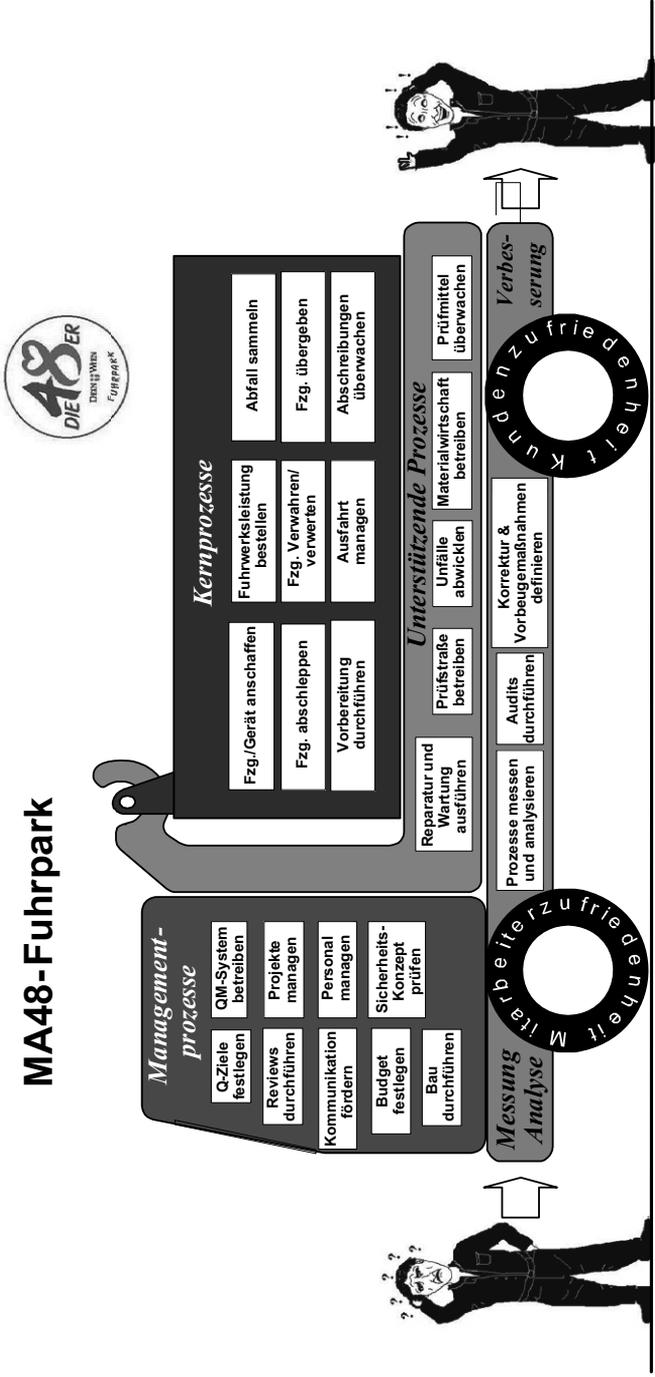


Bild 1.9 Prozesslandkarte – Beispiel 2 [Quelle: Thon & Badstöber]

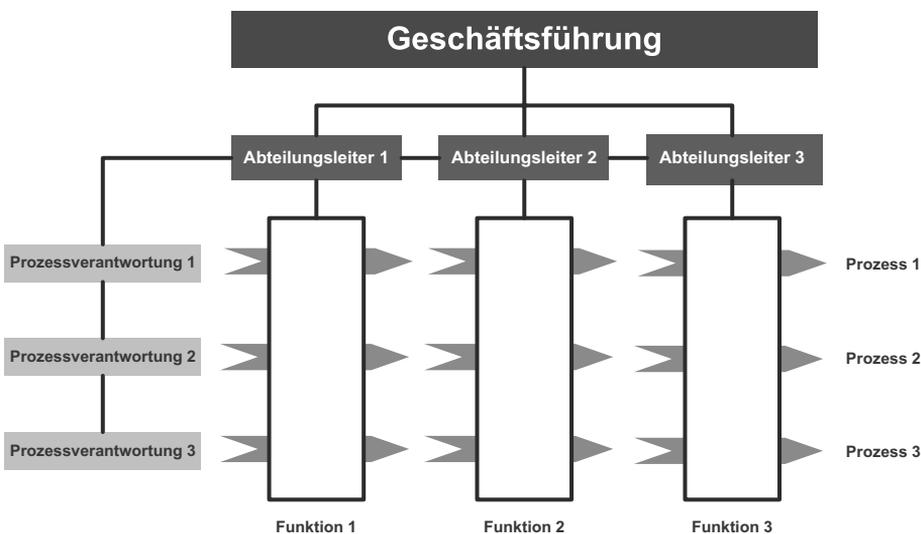
## ■ 1.4 Auswirkung der Prozessorientierung

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. Nachfolgend sind drei charakteristische Ausprägungen in Unternehmen dargestellt.

### 1.4.1 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

Bei der funktionalen Organisation mit Prozessverantwortung (Bild 1.10) bleiben die Funktionen bzw. Abteilungen im Unternehmen und ihre Verantwortlichkeiten weitestgehend bestehen. 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.

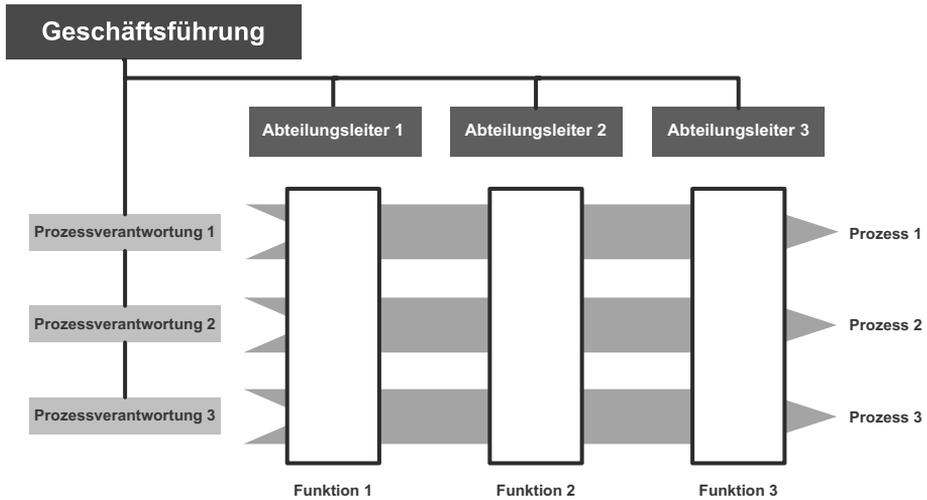
Der Prozessverantwortliche ist an allen Entscheidungen beratend beteiligt und hat selbst geringe Entscheidungskompetenz. Diese Organisationsform stellt einen ersten Schritt zur Prozessorientierung eines Unternehmens dar.



**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.



**Bild 1.11** Matrixorganisation als duale Struktur

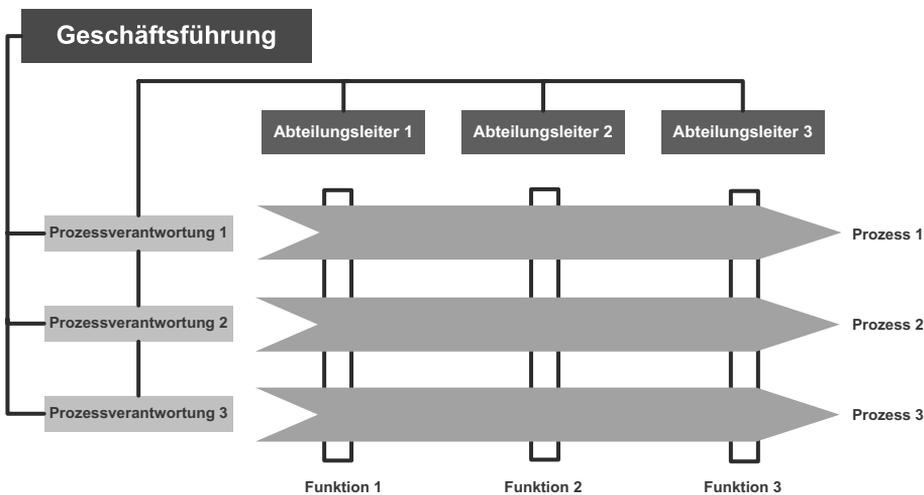
Der Prozessverantwortliche hat jedoch keine operative Verantwortung in diesem Prozess. Insgesamt ist die Prozessorientierung in dieser Ausprägung als ein funktionsübergreifendes Steuern der Kernprozesse zu verstehen. Aufgrund dieser Matrixorganisation (Bild 1.11) können Konflikte bei Verantwortung und Entscheidung entstehen. Vorteil dieser Organisationsform ist die Vereinigung von funktionspezifischem Fachwissen und abteilungsübergreifender Prozess Erfahrung. 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 (Bild 1.12) 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 der Einstieg der Organisation ausgehend vom funktionellen Aufbau mit Etablierung von Prozessverantwortlichen zu beobachten.



**Bild 1.12** Prozessorientierte Organisation

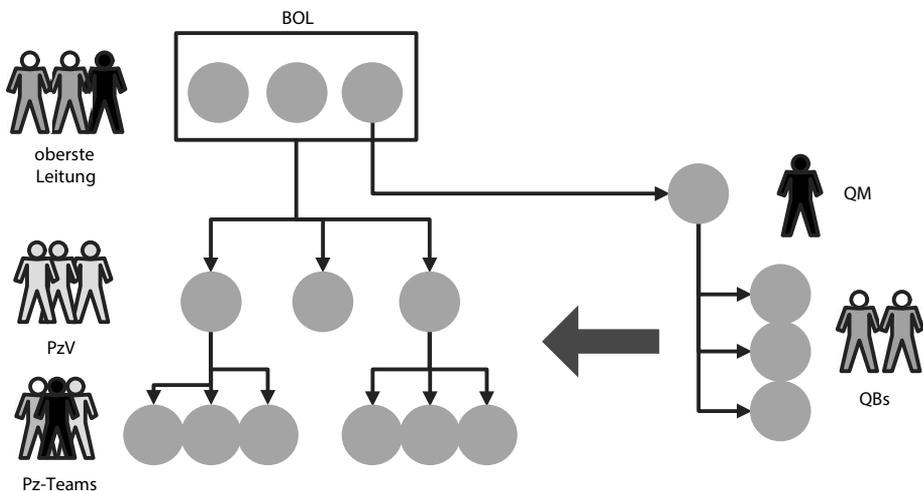
Der Fokus liegt auf der evolutionären Gewöhnung der Mitarbeiter an prozessorientiertes Denken und Handeln, ohne die Organisation durch zu raschen Wechsel des Aufbaus zu destabilisieren. Im Weiteren kann man dann im Laufe der Zeit die Steigerung der Verantwortung der Prozessverantwortlichen beobachten. So sich die Organisation auch zunehmend mit der Steuerung der Prozesse an den laufenden Kundenbedürfnissen sowie der Strategie (siehe Kapitel 2) orientiert, lässt sich ein rascher Wandel hin zur prozessorientierten Organisation beobachten.

## ■ 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 9001:2015 nur teilweise definiert – die oberste Leitung/BOL (Kapitel 5.1.1) ausreichend, die anderen Rollen QM, QB, PzV und PzT eher mangelhaft bis gar nicht. Den in der ISO 9001:2008 sehr genau definierten BOL gibt es nicht mehr. An seiner Stelle wird nur die gesamte oberste Leitung genannt. Aus Praxissicht erscheint es jedoch weiterhin sinnvoll, die Rollen der **Qualitätsmanagement-Organisation** zu definieren, um ein erfolgreiches Managementsystem zu sichern (Bild 1.13).



**Bild 1.13** Qualitätsmanagement-Organisation

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.

In der Phase der Umsetzung und des laufenden Betriebs des PQM-Systems stellen sie die Aktualität der QM-Dokumente sicher, arbeiten an der Erreichung der Prozessziele und kommunizieren den QM-Gedanken auf breiter Basis zu allen Mitarbeitern der Organisation. Der BOL hat gemeinsam mit dem Qualitätsmanager und eventuell – in Organisationen ab einer ausreichenden Anzahl von Mitarbeitern – mit den ihn unterstützenden Qualitätsbeauftragten sicherzustellen, dass Qualitätsmanagement in der gesamten Organisation etabliert wird.

Die Qualitätsmanagementrollen sind damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines PQM-Systems und müssen entsprechend in der Organisation etabliert und gelebt werden. Dazu gehört neben der Zuteilung/Ernennung dieser Rollen auch die Ressourcenbereitstellung für diese Aufgaben, der Qualitätsmanager füllt damit zu meist einen Fulltime-Job aus.

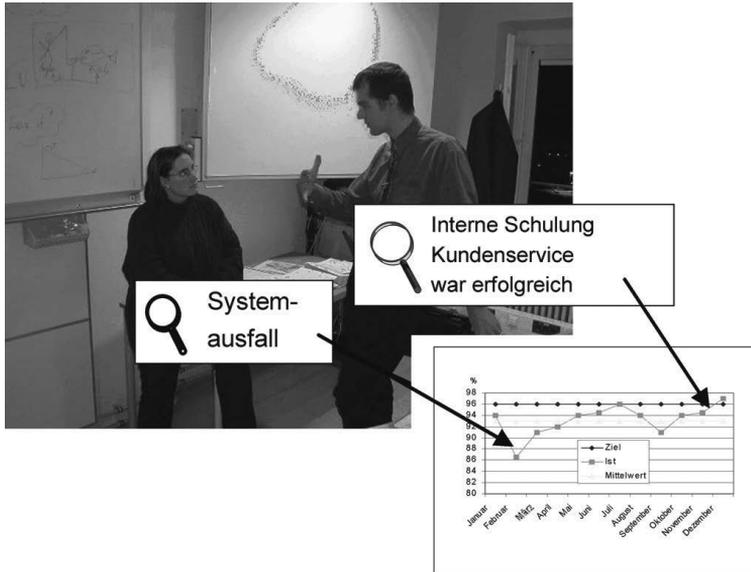


#### **Beispiel Aufgaben Prozessverantwortlicher PzV**

Als Beispiel zur laufenden Arbeit eines Prozessverantwortlichen sei seine Aufgabe genannt, die Festlegungen zur Durchführung seines Prozesses an die betroffenen Mitarbeiter zu kommunizieren. Entscheidend ist, dass der Prozessverantwortliche seine Aufgabe als die treibende Kraft hinter dem Prozess aktiv wahrnimmt. Prozessteam-Jour-fixes sind beispielsweise eine Möglichkeit, um Aktuelles zum Prozess zu diskutieren, Abweichungen festzustellen bzw. Probleme aufzuzeigen und Maßnahmen zur Prozesssteuerung zu ergreifen (Bild 1.14).

Dabei sollte eine gute Problemdarstellung zumindest vier Punkte beinhalten:

- Beschreibung des Problems, möglichst basierend auf verifizierbaren Tatsachen und nicht auf Vermutungen,
- Hintergrundinformationen dazu, wann und wo das Problem auftaucht oder beobachtet wird,
- Messgrößen, die die Größe oder das Ausmaß des Problems beschreiben,
- Auswirkungen, Konsequenzen oder Bedrohungen, die durch das Problem verursacht werden.



**Bild 1.14** Prozessteam-Jour-fixe



### Vorher-nachher-Beispiel einer Problembeschreibung

#### SCHLECHTES BEISPIEL:

Unsere Kunden sind verärgert und bezahlen ihre Rechnungen zu spät.

#### VERBESSERTES BEISPIEL:

In den letzten sechs Monaten (wann?) bezahlten 20% unserer Stammkunden unsere Rechnungen über 60 Tage zu spät (was?). Die aktuelle Quote der verspäteten Zahlungen ist von 10% im letzten Jahr aktuell auf 25% angestiegen und stellt 30% unserer offenen Forderungen dar (Größenordnung). Dies beeinflusst unseren Cashflow (Auswirkung oder Konsequenz) in negativer Weise.

Bevor wir ins Detail der Aufgaben der Rollen im PQM-System eingehen, sollen die **Einflussfaktoren** auf die Gestaltung der Rollenbeschreibungen (und damit der Grundlage des Agierens der Rollen) aufgezeigt werden..

### Rollen beim Aufbau eines PQM-Systems versus Umsetzung des PQM-Systems

Die Rollen sind im Hinblick auf die Lebensphase, in der sich ein PQM-System befindet, differenziert zu gestalten. Während des Aufbaus eines PQM-Systems hat der Qualitätsmanager vor allem mit der Systemetablierung und Wissensvermittlung zum Thema Qualitätsmanagement zu tun (meist ist der Qualitätsmanager auch Projektleiter des Aufbauprojekts des PQM-Systems), in der Lebensphase da-

nach »Leben des PQM-Systems« achtet er auf die wirksame Umsetzung der Prozesse und die Zufriedenstellung der Kunden (Tabelle 1.1).

**Tabelle 1.1** Rollen während des Aufbaus des PQM-Systems und in der Phase des »Lebens« des PQM-Systems

Rolle	Phase des Aufbaus des PQM-Systems	Phase des Lebens des PQM-Systems
<b>Qualitätsmanager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektleitung zum Aufbau des PQM-Systems</li> <li>▪ Koordination der Prozessteam-Meetings zur Ausarbeitung der Prozesse</li> <li>▪ Abstimmung der Qualitätspolitik sowie der Qualitätsziele mit den Prozesszielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktualisierung der QM-Dokumentation und laufende Kommunikation an die Mitarbeiter</li> <li>▪ Planung und Durchführung der internen Audits zur Sicherstellung der Einhaltung der Vorgaben</li> <li>▪ Bewertung der Wirksamkeit des PQM-Systems</li> </ul>
<b>Prozessverantwortlicher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moderation der Prozessteam-Meetings zur Ausarbeitung der Prozesse</li> <li>▪ Dokumentation der Prozessabläufe</li> <li>▪ Berücksichtigung der zutreffenden Normforderungen im Soll-Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulung des Prozessteams und Sicherstellung der Prozesseinhaltung</li> <li>▪ Messung des Prozessziels und Sicherstellung der Zielerreichung</li> <li>▪ Verbesserungsideen zum Prozess entwickeln</li> </ul>

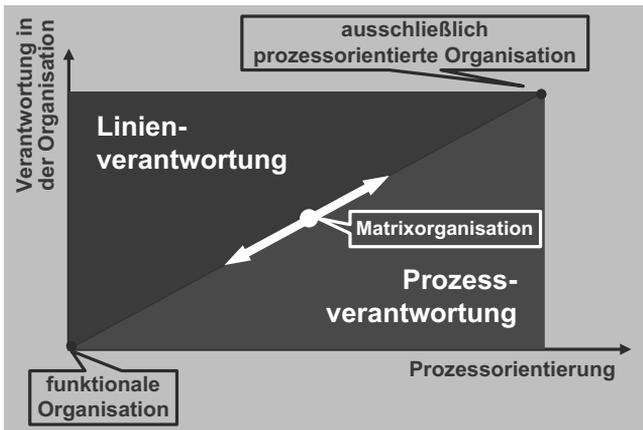
### Rollen im Zusammenspiel mit dem Grad der realisierten Prozessorientierung in der Organisation

Beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems variiert der Grad der Prozessorientierung zwischen der funktionalen Organisation und der prozessorientierten Organisation (Bild 1.15). Je nach dem realisierten Grad an Prozessorientierung variieren auch die Aufgaben der Rollen im PQM-System. Der dargestellte Aspekt sei anhand des Beispiels der Rechte und Pflichten des Prozessverantwortlichen erläutert. Sind die Verantwortlichkeiten des Prozessverantwortlichen im Rahmen einer funktionalen Organisation schwach ausgeprägt, steigen diese mit zunehmender Prozessorientierung:

- Verbleibt die Organisation funktional, so hat der Prozessverantwortliche keinerlei personelle Verantwortung zu tragen, in einer zu 100% prozessorientierten Organisation obliegt ihm die personelle Verantwortung für die im Prozess tätigen Mitarbeiter.
- Verbleibt die Organisation funktional, so liegt die volle Budgetverantwortung beim Linienleiter (z.B. Abteilungsleiter), der Prozessverantwortliche verfügt über kein Budget.
- Je stärker die Prozessorientierung in der Organisation etabliert ist, desto größer wird das Mitwirkungsrecht/Entscheidungsrecht des Prozessverantwortlichen hinsichtlich Prozessumsetzung, Personal und Budget.

- Auch die Weisungsbefugnis an das Prozessteam vorbei an den Vorgaben der Linie ist bei Realisierung einer rein prozessorientierten Organisation Aufgabe des Prozessverantwortlichen.

Am schwierigsten ist der »mittlere« Grad der Prozessorientierung in Form z. B. einer Matrix. Hier ist der Konflikt zwischen Prozessverantwortlichem und Linienverantwortlichem nur durch klar definierte Spielregeln, gemeinsame Ziele und direkte Absprachen zu vermeiden.



**Bild 1.15** Rollen in Abhängigkeit vom Grad der Prozessorientierung der Organisation

### Rollen in Abhängigkeit von der Größe der Organisation

Einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Gestaltung der Rollen im PQM-System stellt die Größe der Organisation gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter und teilweise an der Anzahl der Standorte dar. Der Beauftragte der obersten Leitung (BOL) benötigt für die Wahrnehmung seiner definierten Aufgaben, die vor allem in der Entscheidungsfindung und der Unterstützung des von ihm eingesetzten Qualitätsmanagers bestehen, einige Personentage pro Jahr an Ressourcen.

Anders ist die Situation des Qualitätsmanagers, dessen Aufgaben kapazitätsmäßig in der Regel einen Fulltime-Job darstellen. In Organisationen ab ca. 50 bis 100 Mitarbeitern empfiehlt sich die Etablierung von part-time eingesetzten Qualitätsbeauftragten, die den Qualitätsmanager unterstützen und im Wesentlichen auch ähnliche Aufgaben wie er dezentral wahrnehmen. Der Vorteil dabei ist, dass es durch die Einbindung von mehreren Mitarbeitern zu einer positiven Wissensstreuung kommt und damit in größeren Organisationen stets ein QM-Kundiger vor Ort verfügbar ist.

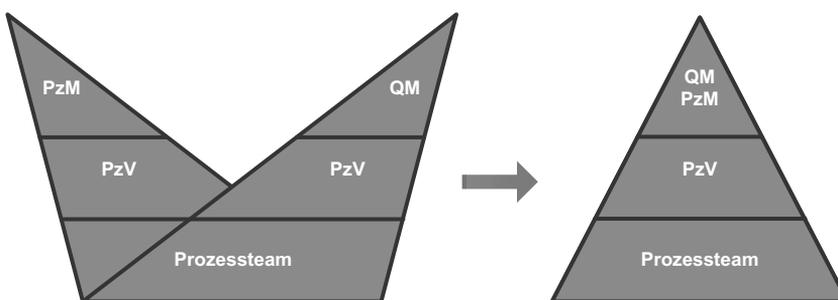
Prozessverantwortliche sind entsprechend der Anzahl definierter Prozesse festzulegen. Deren Kapazitätsbedarf für die Prozessarbeit beträgt ebenso wie beim BOL einige Personentage pro Jahr, je nach Engagement und Reife des zugeordneten Pro-

zesses sowie der Konstanz der Prozessteams. Die Prozessteam-Mitglieder arbeiten zwar zum Großteil tagtäglich operativ im zugeordneten Prozess (ausgenommen die Schnittstellenpartner von anderen Prozessen, die ins Prozessteam nominiert wurden), sollten aber ebenso einige Personentage Kapazität pro Jahr für die Prozessarbeit verfügbar haben. Insgesamt gesehen entsteht damit der Gesamtpersonalbedarf zur Aufrechterhaltung und zum Betrieb der QM-Organisation, der erforderlich ist, um das PQM-System in Bewegung zu halten.

### Rollen im Zusammenhang mit Synergien zwischen PQM-System und Prozessmanagement-System

Bild 1.16 zeigt eine in vielen Organisationen anzutreffende Situation: die parallele Etablierung der Themen Qualitäts- und Prozessmanagement in einer Organisation. Qualitätsmanagementsysteme bestehen dabei meist bereits oder haben die längere Geschichte in der Organisation. Prozessmanagement gewinnt meist später und da vor allem im Zusammenhang mit dem Thema der Strategiekopplung der operativen Prozesse an Bedeutung (siehe Kapitel 2).

Der Fokus eines Prozessmanagement-Systems ist dabei neben der Strategieverbindung das Thema der Prozesseffizienz, gemessen anhand von Prozesszielen, der Schnittstellenoptimierung im Sinne eines zu erreichenden Gesamtoptimums sowie das Prozessreporting und Monitoring zur Systemsteuerung. Hauptfokus von QMS sind neben der Konformität zu diversen Normen auch der Einhaltungsnachweis der Vorgaben mittels interner und externer Audits, die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit zum Nachweis der Systemeffektivität sowie das Thema der Dokumentenlenkung zur Nachvollziehbarkeit, um nur einige Schwerpunkte zu nennen (siehe Kapitel 3.1).



**Bild 1.16** Rollen im Zusammenhang mit Synergien zwischen Prozessmanagement- und Qualitätsmanagementsystemen

Durch die oberste Leitung ist in dieser Situation sicherzustellen, dass es entweder zu keinen Rollenkonflikten zwischen Prozess- und Qualitätsmanagement kommt bzw. erst gar keine Trennung zwischen den Systemen erfolgt.

Es ist entscheidend, den Mitarbeitern, die die Rollen wahrnehmen sollen, genaue Vorgaben zu geben, was von den jeweiligen Rolleninhabern erwartet wird. Die in Tabelle 1.2 dargestellten Beispiele aus Rollenbeschreibungen stellen einen Anhaltspunkt zur Gestaltung der für jede Organisation individuell zu adaptierenden Vorgaben dar.

**Tabelle 1.2** Rollenbeschreibung Beauftragter der obersten Leitung (BOL)

Rollenbeschreibung Beauftragter der obersten Leitung	
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung der Bedeutung und Umsetzung des PQM-Systems</li> </ul>
<b>Aufgaben/ Verantwortlichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung, Aufbau und Aufrechterhaltung des PQM-Systems</li> <li>▪ Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen für das PQM-System</li> <li>▪ Ernennung des Qualitätsmanagers</li> </ul>
<b>Verhaltenserwartung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz für das PQM-System</li> <li>▪ Unterstützung der vom Qualitätsmanager aufgezeigten Maßnahmen</li> <li>▪ Aktive Mitwirkung beim Management-Review</li> <li>▪ Laufendes Einbringen der QM-Aspekte in alle geschäftsführungsrelevanten Themen</li> <li>▪ Wahrnehmung der obersten Eskalationsstufe</li> </ul>
<b>Kompetenzen/Rechte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Als Mitglied der obersten Leitung besitzt der BOL den erforderlichen Handlungsspielraum, um dem PQM-System den erforderlichen hohen Stellenwert innerhalb der Organisation zu geben</li> </ul>

In der ISO 9001:2015 wird wie beschrieben zwar kein **BOL** mehr genannt, die Aufgaben und Verantwortlichkeit bestehen jedoch weiter. Aus Praxissicht ist die spezifische Ernennung eines Leitungsmitgliedes jedoch auch weiterhin empfehlenswert, da es einer Person bedarf, um die erforderlichen Aufgaben wahrzunehmen (Gefahr der Delegation an andere Stelle in der Organisation) (ISO 9001, 2015).

Der **Qualitätsmanager** ist der wesentliche Treiber des PQM-Systems. Neben der erforderlichen Qualifikation ist er für das Leben des Systems verantwortlich und hat auch dessen Weiterentwicklung stets im Auge. Dazu plant er die jährlichen Aktivitäten des PQM-Systems und beantragt die dazu erforderlichen Ressourcen. Über die Beurteilung der Wirksamkeit des PQM-Systems weist er dessen Nutzen nach (Tabelle 1.3).

Der **Qualitätsbeauftragte** unterstützt wie beschrieben den Qualitätsmanager ab einer gewissen Organisationsgröße. Die Aufgaben decken sich, wobei die Aufteilung in der Rollenbeschreibung des Qualitätsbeauftragten definiert werden muss. Es sollte immer die Sicherstellung dezentraler Strukturen bedacht werden: Ein zentralisiertes Qualitätsmanagement wird niemals den hohen Durchdringungsgrad in der Organisation erreichen, wie dies in einem dezentral organisierten System möglich ist.

**Tabelle 1.3** Rollenbeschreibung Qualitätsmanager (QM)

<b>Rollenbeschreibung Qualitätsmanager</b>	
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PQM-System aufbauen und aufrechterhalten</li> <li>▪ Sicherstellung der Wirksamkeit des Systems</li> </ul>
<b>Aufgaben/ Verantwortlichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition und Festlegung der Struktur des PQM-Systems</li> <li>▪ Entwicklung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele mit der obersten Leitung</li> <li>▪ Etablierung eines Berichtswesens zur Zielerreichung (Qualitätsziele, Prozessziele)</li> <li>▪ Identifikation von Verbesserungspotenzial</li> <li>▪ Darstellung der Kundenbeschwerden und Sicherstellung der Einleitung von Maßnahmen</li> <li>▪ Management der internen Audits</li> <li>▪ Falls eine Zertifizierung erwünscht wird, Koordination des externen Zertifizierers</li> <li>▪ Durchführung des Management-Reviews</li> <li>▪ Aufbau des Qualifizierungsprogramms für die Qualitätsmanagementrollen sowie die Mitarbeiter der Organisation</li> </ul>
<b>Verhaltenserwartung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PQM-System normkonform sowie unternehmensspezifisch aufbauen und laufend weiterentwickeln</li> <li>▪ Eskalation bei Nichterreichung von Zielsetzungen</li> <li>▪ Proaktives Vorgehen bei der Aufgabenwahrnehmung</li> </ul>
<b>Kompetenzen/Rechte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berichtswesen an den BOL</li> <li>▪ Sicherstellung der Systemwirksamkeit</li> <li>▪ Eskalation bei Nichteinhaltung von Vereinbarungen (z. B. Rollenwahrnehmung durch Prozessverantwortliche)</li> </ul>



### **Beispiel für eine Lösung zur Ressourceneinteilung**

In einem Krankenhaus mit 150 Betten ist eine Fulltime-Qualitätsmanagerin benannt, die selbst der Berufsgruppe Pflege angehört. In ihrem Team hat sie eine Qualitätsbeauftragte aus dem Bereich der Verwaltung sowie einen Qualitätsbeauftragten aus der Berufsgruppe der Ärzte. Beide Qualitätsbeauftragten haben ca. 15 % ihrer Ressourcen für Aufgaben des Qualitätsmanagements reserviert.

Die Prozessverantwortlichen sind deshalb so wichtig, da sie dezentralisiert das Qualitätsmanagementsystem unterstützen und die Umsetzung der Prozesse sicherstellen. Sie sind zumeist auch fachlich in ihren Prozessen Spezialisten und haben damit den größten Praxisbezug zur Prozessumsetzung (Tabelle 1.4 und Tabelle 1.5).

**Tabelle 1.4** Rollenbeschreibung Prozessverantwortlicher

<b>Rollenbeschreibung Prozessverantwortlicher</b>	
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherstellung, dass die festgelegten Prozesse entsprechend den Vorgaben ausgeführt und gesteuert werden</li> <li>▪ Erreichung der Prozessziele sowie kontinuierliche Verbesserung des Prozesses</li> </ul>
<b>Aufgaben/ Verantwortlichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkungsrecht hinsichtlich der Zusammensetzung des Prozessteams</li> <li>▪ Koordination und Einberufung von regelmäßig stattfindenden Prozess-Jours-fixes (Treffen des Prozessteams zur z. B. Beurteilung der Prozess-Performance)</li> <li>▪ Tagtägliche Steuerung und Optimierung des Prozesses im Rahmen der Vorgaben</li> <li>▪ Kontinuierliche Prozessverbesserung initiieren und verfolgen</li> <li>▪ Bei Bedarf Anpassung der Prozessbeschreibung (in Abstimmung mit den Schnittstellenprozessen)</li> <li>▪ Reporting und Berichterstattung zur Prozesszielerreichung</li> <li>▪ Einschulung neuer Mitarbeiter hinsichtlich des Prozesses und seiner Vorgaben</li> </ul>
<b>Verhaltenserwartung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktive Führung der im Prozess tätigen Mitarbeiter sowie des Prozessteams</li> <li>▪ Aktives Vorantreiben des KVP</li> </ul>
<b>Kompetenzen/Rechte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergabe von Aufgaben innerhalb des Prozessteams</li> <li>▪ Einfordern vereinbarter Aufgaben und Maßnahmen</li> </ul>

**Tabelle 1.5** Rollenbeschreibung Prozessteam-Mitglied (PzT)

<b>Rollenbeschreibung Prozessteam-Mitglied</b>	
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozess-Know-how einbringen</li> <li>▪ Mitwirkung bei der Optimierung des Prozesses</li> </ul>
<b>Aufgaben/ Verantwortlichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilnahme an Prozessteam-Meetings (Aufbau des PQM-Systems)</li> <li>▪ Teilnahme an Prozess-Jours-fixes (Leben des PQM-Systems)</li> <li>▪ Einbringung von Erfahrungen aus dem Prozess sowie zu seinen Schnittstellen</li> <li>▪ Entwicklung von Ideen zur Verbesserung des Prozesses</li> <li>▪ Hinterfragung eingespielter und standardisierter Tätigkeiten</li> <li>▪ Kommunikation und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Prozessausführung</li> </ul>
<b>Verhaltenserwartung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktives Einbringen von Know-how und Erfahrungen mit dem Prozess</li> <li>▪ Ideen und Verbesserungen einbringen</li> </ul>
<b>Kompetenzen/Rechte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorschlagsrecht von Prozessverbesserungen</li> <li>▪ Bereitgestellte Ressourcen zur Aufgabenwahrnehmung</li> </ul>

### Zusammenwirken der Rollen mit der Linie

Je nach dem Grad der realisierten Prozessorientierung gestaltet sich auch das Zusammenwirken zwischen Linienverantwortlichem und Prozessverantwortlichem im Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem. Der Linienverantwortliche zeichnet dabei verantwortlich für die Erreichung seiner Abteilungsziele, im besten Fall trägt er in seinem Bereich zur Erfüllung der Prozessziele bei, für deren Erreichung der Prozessverantwortliche zuständig ist. Der Prozessverantwortliche seinerseits unterstützt im besten Fall den Linienverantwortlichen bei der Erreichung seiner Linienziele.



Linien- und Prozessziele müssen abgeglichen sein und können sich decken – im Sinne der Wirksamkeit des gesamten PQM-Systems hat dies der Qualitätsmanager sicherzustellen. Eventuelle Ziel- oder Interessenkonflikte müssen gelöst werden. Nur ein Miteinander von Linien- und Prozessverantwortlichen bringt das Unternehmen vorwärts.

### Qualifikation der Mitarbeiter für die Rollen

Neben den Rollenbeschreibungen sind die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen der zukünftigen Rolleninhaber zu fixieren. Hierbei werden diverse Ausbildungen mit und ohne Personenzertifikat nach ISO 17024:2012 angeboten (akkreditierter Bereich). Bei der Auswahl der entsprechenden Ausbildung sollte auf deren Standardisierung geachtet werden. Ausbildungen, die nicht im akkreditierten Bereich erfolgen (und damit nicht mit einem Personenzertifikat abschließen), sind kritisch bezüglich der Inhalte und Vortragenden zu prüfen. Die Ausbildungsdauer für einen Qualitätsbeauftragten beträgt neun Tage, die darauf aufbauende Ausbildung eines Qualitätsmanagers dauert zusätzlich neun Tage. Auch für Prozessverantwortliche und Prozessteams sollten Ausbildungen vorgesehen werden (siehe z. B. Gesellschaft für Prozessmanagement, [www.prozesse.at](http://www.prozesse.at)), die z. B. auch intern durch den Qualitätsmanager selbst durchgeführt werden können und entsprechend auf die wesentlichsten Informationen zum Thema Qualitätsmanagement zu fokussieren sind – aktuell sind derzeit die Ausbildungen zum Prozessmanager und Senior Prozess Manager (drei bzw. neun Tage Ausbildungsdauer).

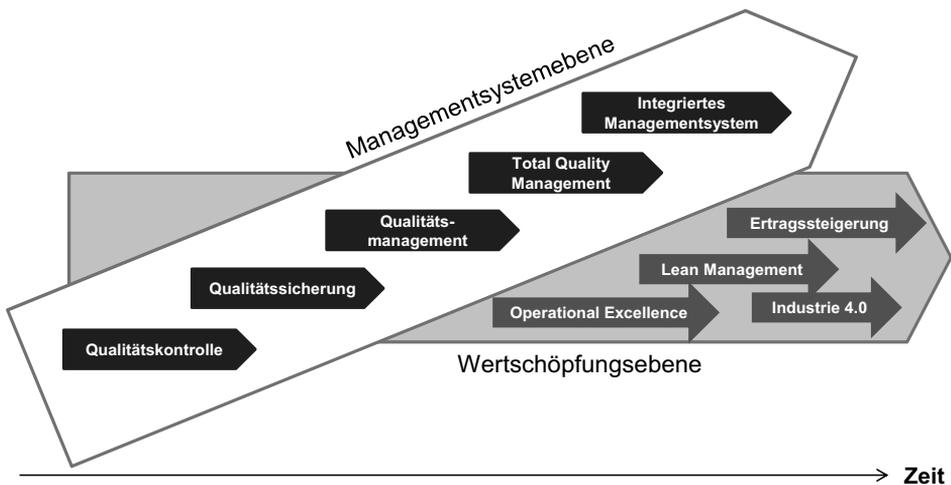


Zu betonen ist, dass der Qualitätsmanager umfassende Kenntnisse der ISO 9001 besitzen muss, um die Norm unternehmensspezifisch zu deuten und eigene Umsetzungswege zu finden. Da die ISO 9001 im Wesentlichen **Was**-Forderungen enthält, muss das zugehörige **Wie** der Umsetzung selbst gefunden werden. Nur wenn das erforderliche Know-how im Unternehmen selbst verfügbar ist, wird das PQM-System erfolgreich sein.

Zusammenfassend gilt für Prozessorientierte Qualitätsmanagementsysteme, dass die Zuordnung und Wahrnehmung der Rollen im PQM neben dem formalen Systemaufbau wahrscheinlich einer der entscheidendsten Erfolgsfaktoren ist. Nur wenn diesem Aspekt ausreichend Beachtung geschenkt wird, ist ein friktionsfreies »Leben« des PQM-Systems möglich.

## ■ 1.6 Performance & Compliance

Wie bereits im Vorwort angekündigt, muss der Befürchtung des zu hohen Aufwandes mit diesen Compliance-Themen (Aufbau eines PQM-Systems, Weiterentwicklung Richtung IMS etc.) zuvorgekommen werden. Die Unternehmensführungen fragen immer stärker nach der Performance-Seite (Bild 1.17): Neben der Senkung des Aufwandes zum Aufbau und Betrieb eines PQM-Systems wird der Ruf nach dem Beitrag zur Erfüllung der Kundenforderungen und Unterstützung der Führungskräfte immer lauter.



**Bild 1.17** Performance & Compliance

Ein PQM-System umfasst Methoden und Instrumente zur Einhaltung von Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement, bei Erweiterung Richtung IMS ebenso die verschiedenen Bereiche wie z. B. Umwelt, Risiko, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Legal Compliance, Projektmanagement, das Erfüllen diverser Gesetze/Bescheide/kundenspezifischer Vorgaben und Energieeffizienz. Zu den Performancethemen gehören Operational Excellence, Sales & Operational Planning, Stra-

tegiemsetzung, Industrie 4.0 & Digitalisierung, Lean Management, Shopfloor Management, Vertriebs Excellence etc. Das PQM-System muss demnach so »offen« konzipiert werden, dass die Einbindung der Performancethemen, die nachhaltig zu mehr Wertschöpfung und messbarem Erfolg in den Unternehmen beitragen, gesichert ist. Ein Prozess ist kein Selbstzweck.



#### **Beispiel Nutzung Prozessziele:**

Ein Prozessverantwortlicher definiert ein Prozessziel und misst periodisch den IST-Wert. Beim Audit kann er dies vorzeigen und auch Maßnahmen nachweisen, die sich auf den Zielverlauf und damit auf den Prozess auswirken (Conformance zu den Forderungen der ISO 9001 ist gegeben). Wenn derselbe Prozessverantwortliche sein Ziel mit der übergeordneten Unternehmensstrategie abgestimmt hat und damit tatsächlich seinen operativen Prozessbetrieb steuert und dann noch ein persönliches MbO-(Management by Objectives-)Ziel mit vielleicht pekuniärer Komponente von seiner Führungskraft bekommen hat, so ist der Performanceaspekt auch voll berücksichtigt.

Die Managementsystemebene und die Wertschöpfungsebene müssen gleichsam verfolgt werden. Das PQM-System muss dem Management Entscheidungsgrundlagen in Form von Zahlen, Daten und Fakten bereitstellen (umfassende Nutzung von Prozesszielen, Beitrag zur Strategieverfolgung mittels BSC etc.), um die richtigen Entscheidungen rasch treffen zu können. Das Zertifikat nach ISO 9001:2015 alleine ist heute nicht mehr ausreichend.



# 2

## Prozesse und Strategien verbinden

*Eine Armee ohne Kultur ist eine stumpfsinnige Armee,  
und eine stumpfsinnige Armee ist unfähig, den Feind zu besiegen.*  
Mao Tse-tung

### ■ 2.1 Grundlagen

Als strategisches Management Einzug in die Führungsetagen gefunden hat, um den raschen Veränderungen am Markt, der Technologie und der Kundenbedürfnisse Rechnung tragen zu können, gab es fast kein Unternehmen, das nicht als ersten Schritt in diese Richtung eine eigene Mission, Vision oder zumindest ein Leitbild entwickelte. In vielen Fällen verliefen die anfangs engagierten Initiativen im Sand, da zwei wesentliche Erfolgsfaktoren des strategischen Managements unbeachtet blieben: erstens die Messbarkeit strategischer Ziele und zweitens ihre Verbindung mit der Ebene der Leistungserstellung – den Prozessen und Mitarbeitern.

Anfang der 90er-Jahre nahmen Kaplan und Norton mit der Entwicklung der Balanced Scorecard (BSC) dieses Thema auf und zeigten, wie mithilfe messbarer Zielgrößen – eingeteilt in vier Perspektiven – individuelle, organisatorische und abteilungsübergreifende Initiativen gebündelt und an den Bedürfnissen der Kunden sowie Interessen der Eigentümer ausgerichtet werden können (Kaplan, 2006).

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement integriert dieses Werkzeug und stellt damit sicher, dass über einen Abgleich mit den Prozesszielen die Ergebnisse aller Prozesse mit der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmen.

## ■ 2.2 Mission, Vision und Strategien

Die Mission eines Unternehmens stellt den Zweck und Grund für dessen Existenz dar (siehe Beispiel einer Mission). Sie beschreibt, warum es dieses Unternehmen am Markt überhaupt gibt und verdeutlicht dessen Auftrag und damit auch dessen Identität und Kernkompetenzen. Nach innen transportiert die Mission eine klare Aussage über den Sinn des Handelns im Rahmen der täglichen Arbeit der Mitarbeiter, nach außen erzeugt sie gezielt Erwartungen über Art und Qualität der Leistungserstellung beim Kunden (Kohlöffel, 2000).



### Beispiel einer Mission

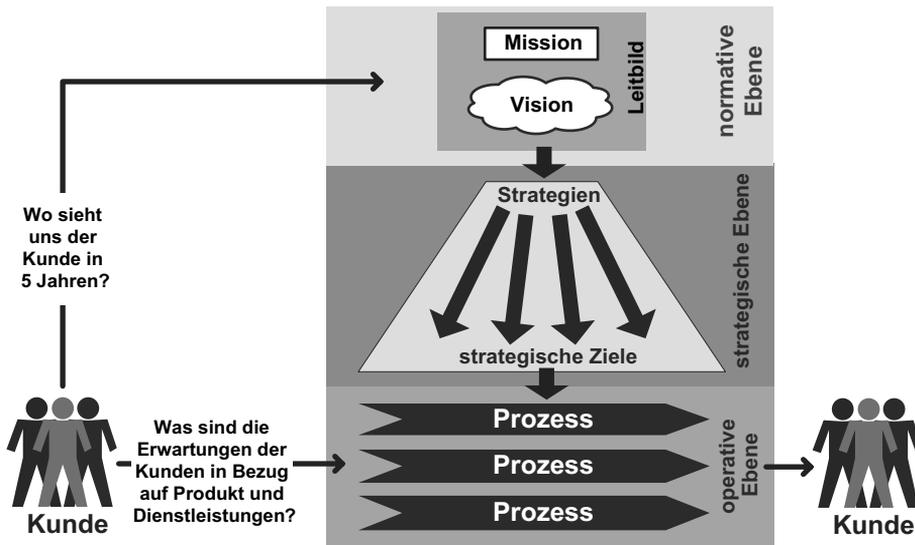
Google: »Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.«

Ärzte Ohne Grenzen: »Doctors without Borders works in nearly 70 countries providing medical aid to those most in need regardless of their race, religion, or political affiliation.«

<https://wisecom.wordpress.com/2014/06/14/6-grossartige-mission-statements-und-gegenbeispiele> von August 2016

Eine Vision dagegen drückt kurz und prägnant die Vorstellung aus, wie das Unternehmen in einer erfolgreichen Zukunft aussehen soll. Sie stellt dar, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll, und gibt damit ein »Fernziel« vor, welches für Mitarbeiter und Führungskräfte eine Orientierung und hoffentlich auch eine Inspiration bietet. Die Vision wird aus der Mission abgeleitet – ändert sich jedoch die zentrale Geschäftsidee, kann eine Vision auch zu einer Änderung der Mission führen. Wichtig ist, dass die Vision unbedingt am Kunden/am Markt ausgerichtet ist. Um die Erwartungen, Bedürfnisse und Ansprüche des Kunden in die Prozesse der Produkt- und Dienstleistungserstellung integrieren zu können, ist es unerlässlich, sie bereits in das »große Bild« von der Zukunft einfließen zu lassen (Bild 2.1). Die Frage, die jeder Vision zugrunde liegen soll, muss sich demnach von »Wie sehen wir unser Unternehmen in fünf Jahren?« zu »Wie sehen unsere Kunden unser Unternehmen in fünf Jahren?« ändern (siehe Beispiel einer Vision). Der Zeitraum für das Fernziel ist dabei abhängig von der Branche bzw. der Dynamik des Umfeldes.

Zusammen mit dem Leitbild, welches die gemeinsamen Wertvorstellungen der im Unternehmen tätigen Menschen ausdrückt, sind Mission und Vision die Träger der normativen Ebene. Sie drücken die Identifikation, Richtung, Absichten und Prinzipien des Unternehmens aus und bilden die ideologische Basis, aus der sich sämtliche Unternehmensziele ableiten lassen.



**Bild 2.1** Integrieren der Kundenbedürfnisse in die Vision



### Beispiel einer Vision

IKEA: »To create a better everyday life for the many people.«

Wikipedia: »Stell dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.«

<https://wisecom.wordpress.com/2014/03/11/6-grossartige-vision-statements-und-gegen-beispiele> von August 2016

Ausgehend von der generellen Sicht der Mission und Vision ist es Aufgabe der Unternehmensführung, daraus konkrete Zielvorstellungen abzuleiten, die in letzter Konsequenz in Maßnahmen münden, die von den Mitarbeitern umgesetzt werden können. Strategien und strategische Ziele bilden dabei das Bindeglied zwischen normativer und operativer Ebene. Dies dient zur Konkretisierung der Zielvorgaben, wodurch erst ein systematisches Steuern möglich gemacht wird.

Strategien zeigen den Weg auf, den das Unternehmen zur Erreichung des Fernziels (= Vision) einschlägt. Die Strategie sollte daher unbedingt aus der Vision abgeleitet sein und auch bei der folgenden Entwicklung der strategischen Ziele ist ein ständiger Quercheck mit der Vision zu empfehlen. Die Strategie ist zudem abhängig vom Unternehmensumfeld, den eigenen Ressourcen und den damit verbundenen Chancen und Risiken. Die Entwicklung von Strategien sollte jedenfalls auf Basis genauen Datenmaterials über die unterschiedlichen Optionen sowie deren organisatorische und finanzielle Konsequenzen erfolgen. Hierzu ist es unerlässlich, das Unternehmen und sein Umfeld genau zu analysieren, bevor man sich für eine Strategie entscheidet.

Bewährte Instrumente zur strategischen Analyse sind:

- *SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)*  
Ziel: Überblick über die eigenen Stärken und Schwächen und die damit verbundenen Chancen und Bedrohungen zu erhalten.
- *Five Forces-Analyse nach Porter*  
Ziel: Bedrohungen am Markt herauszufinden und welche Wettbewerbskräfte auf das Unternehmen wirken.
- *Produktportfolio-Analyse nach BCG (Boston Consulting Group)*  
Ziel: erkennen, welchen Reifegrad die eigenen Produkte haben, wo sie im Produktlebenszyklus stehen und mit welchen Produkten wie viel Umsatz gemacht wird.
- *Benchmark/Vergleichsanalyse*  
Ziel: direkter Vergleich mit den anderen Mitbewerbern in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens.
- *Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff*  
Ziel: erkennen, welche Produkte in welchen Märkten zu platzieren sind.
- *Wettbewerbsmatrix nach Porter (Marktpositionierungs-Analyse)*  
Ziel: Wie ist das Unternehmen am besten am Markt zu positionieren.

Bei der Formulierung von Strategie(n) muss besonders auf die unternehmensweite Gültigkeit, die Freiheit von Widersprüchen und die eindeutige Verbindung zu Mission und Vision geachtet werden (siehe Beispiel für Strategien). An diesem Punkt besteht die Gefahr, frühzeitig in Details abzugleiten, wodurch der logische Zusammenhang zwischen den einzelnen Strategien verloren gehen kann. Ein weiteres Risiko ist, den Fokus auf das Wesentliche zu verlieren und diverse Themen in die Strategie einzuarbeiten, die vielleicht alle wichtig sind, dann aber die Konzentration und die Schlagkraft verwässern.



### Beispiel einer Strategie

Geberit: »Die Strategie von Geberit basiert auf unserer Vision, unserer Mission und ist eingebettet in unsere Markenwerte. Sie steht auf vier Säulen:

- Fokus auf Sanitärtechnik
- Bekenntnis zur Innovation
- Selektive geografische Expansion
- Kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse«

[http://www.geberit.com/de/unternehmen/strategie/vision\\_\\_\\_strategien.html](http://www.geberit.com/de/unternehmen/strategie/vision___strategien.html) vom November 2015

So wie die Mission und die Vision jedem Mitarbeiter im Unternehmen bekannt und verständlich sein müssen, werden auch die Strategien über die strategischen Ziele in die operative Ebene kommuniziert, wo sie in entsprechende Maßnahmen münden.

Hier entsteht eine gute Möglichkeit, den Mitarbeitern den Zusammenhang zwischen ihrer täglichen Arbeit und den Unternehmensgrundsätzen transparent darzustellen. Mithilfe der durchgängigen logischen Ableitbarkeit kann das »big picture« für jeden greifbar vermittelt werden, ohne den Eindruck abgehobener Träumereien entstehen zu lassen.

Aus jeder Strategie muss sich zumindest ein strategisches Ziel ableiten lassen. Meistens besitzen Strategien Bündel von strategischen Zielen, deren Aufgabe es ist, zu spezifizieren, was mit welchen Mitteln innerhalb welchen Zeitraums erreicht werden soll. Strategische Ziele müssen folgenden Ansprüchen gerecht werden:

- Sie müssen eindeutig und präzise formuliert sein.
- Sie müssen Zustände oder Resultate beschreiben, nicht Tätigkeiten oder Verhalten.
- Sie müssen messbar sein (quantifizierbar).
- Sie müssen einen Erfüllungszeitraum oder -zeitpunkt aufweisen.
- Sie müssen erreichbar sein.

Die Qualität strategischer Ziele definiert sich über ihre Klarheit, Genauigkeit und Messbarkeit. Spätestens zu diesem Zeitpunkt erkennen Unternehmen, ob ihre Strategien in konkrete Handlungen umsetzbar sind und damit in der Realität bestehen können. Aus einer unklar formulierten Strategie lässt sich kein klar formuliertes Ziel ableiten.

## ■ 2.3 Instrumente beim Erarbeiten von Mission, Vision und Strategien nutzen

Missionen, Visionen und Strategien unterschiedlicher Organisationen sind verschieden – was sie vereint ist, dass sie – wie in Kapitel 2.1 beschrieben – auf den Kunden/den Markt ausgerichtet sein sollten. Dies alleine wäre jedoch zu eindimensional, die wenigsten Organisationen befinden sich in einer Monopolstellung oder in einer Situation der unbegrenzten Ressourcen. Wichtig ist also, dass die Erarbeitung der normativen Grundlagen auf festen Beinen steht und besonders sorgsam erfolgt.

Hierzu empfiehlt die ISO 9001:2015 die Verwendung einiger sinnvoller Instrumente, um die Betrachtung der Organisation sowie die Planung der Zukunft möglichst ganzheitlich aufzusetzen.

### **2.3.1 Kontext der Organisation**

Der Kontext der Organisation (siehe Kapitel 4.1 ISO 9001:2015) ist ein neuer Begriff und bezeichnet alle internen und externen Einflussfaktoren, die für die Mission, die Vision und die Strategie relevant sind bzw. die Zielerreichung beeinflussen können. Die Norm fordert, dass diese Einflussfaktoren identifiziert und regelmäßig überprüft werden sollen. Aus Sicht der Strategieentwicklung ist dieses Vorgehen sehr sinnvoll. Die meisten der in Kapitel 2.2 genannten strategischen Analyseinstrumente beziehen sich vorwiegend auf den Wettbewerb und die Produkte/Dienstleistungen, mit denen die Kunden »glücklich gemacht« werden sollen. Die Einforderung einer genauen Betrachtung des gesamten Kontextes der Organisation erweitert diesen Blickwinkel zum Beispiel um technische, gesetzliche, wirtschaftliche Einflussfaktoren (extern) sowie um interne Faktoren, die sich auf die Mitarbeiter, das Know-how, die Werte oder die Kultur der Organisation beziehen können.

Die Sichtung und Identifikation dieser Einflussfaktoren können in Form von klassischen strategischen Umwelt- und Unternehmensanalysen durchgeführt werden oder durch eine explizite Kontextanalyse. Hierzu kann auch eine abgewandelte SWOT-Analyse verwendet werden, die von den angeführten Instrumenten den generischsten Ansatz aufweist. Wichtig ist, dass dies im Zuge der Strategiefindung erfolgt bzw. regelmäßig erneut hinterfragt wird, da hier dann der konkrete Weg für die Organisation definiert wird.

### **2.3.2 Analyse der interessierten Parteien**

Ein besonderer Einflussfaktor sind die interessierten Parteien und ihre Anforderungen. Diese Forderung ist zwar nicht neu, der Stellenwert hat sich jedoch erhöht (siehe Kapitel 4.2 ISO 9001:2015). Hiermit sind all jene Personen und Personengruppen gemeint, die Anforderungen an die Organisation stellen oder ihre Zielerreichung (hiermit ist auch die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen gemeint) in irgendeiner Weise beeinflussen können. Diese sowie deren Anforderungen sind zu identifizieren.

Ein pragmatischer Zugang ist, die interessierten Parteien in die Kontextanalyse zu integrieren, da die interessierten Parteien stets aus dem internen oder externen Umfeld der Organisation stammen. Eine wahlweise separate Analyse der interes-

sierten Parteien wird den Anforderungen der ISO 9001:2015 besonders gerecht. Auch die interessierten Parteien und deren Anforderungen sollten regelmäßig gesichtet, aktualisiert und der Bezug zur Strategiearbeit sollte hergestellt werden.

### 2.3.3 Risikoidentifikation im Zuge der Strategiedefinition

Da aus allen strategischen Analysen sowohl Gefahren als auch Chancen identifiziert werden können, ist die Strategieentwicklung neben z. B. expliziter Risikoanalyse, Prozessarbeit, Audits eine der vielfältigen Quellen für die Risikoidentifikation, sprich das Auffinden potenzieller Chancen und Gefahren einer Organisation. Die identifizierten Risiken sind in die Definition der Strategie sorgfältig einzubeziehen bzw. es müssen in der Strategie-Roadmap Maßnahmen getroffen werden, um unerwünschte Auswirkungen zu verhindern/zu reduzieren oder erwünschte Auswirkungen zu verstärken. Auf diese Art und Weise werden strategische Risiken, die meist global auf die gesamte Organisation wirken, identifiziert.



#### Beispiel

Ist in der Organisation ein definiertes Vorgehen für den Umgang mit Risiken vorhanden (z. B. ein Prozess »Risiken managen«), sollten die in der strategischen Analyse identifizierten Risiken als Input in diesen Prozess behandelt und in die im Prozess definierten Risikomanagement-Instrumente integriert werden.

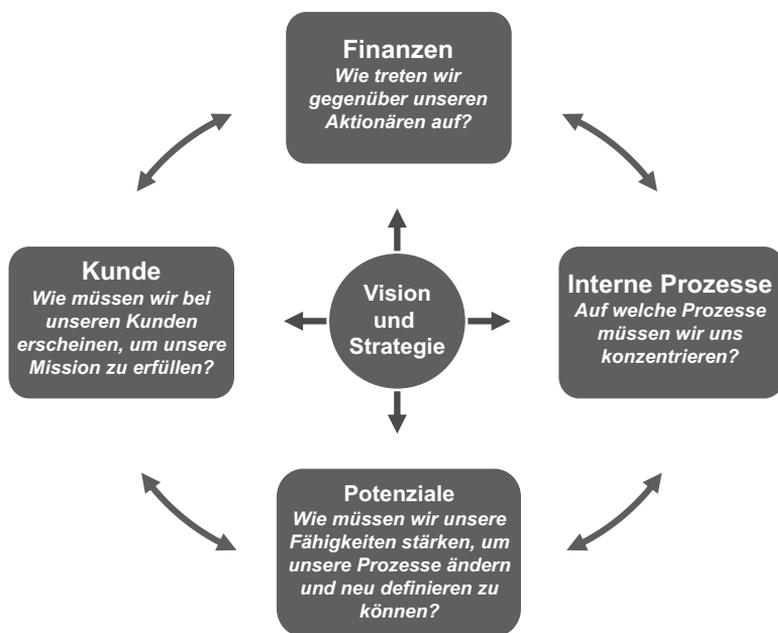
Die ISO 9001:2015 enthält jedoch definitiv keine Aufforderung zum Aufbau eines Risikomanagement-Systems. Bild 2.2 zeigt ein Beispiel eines Prozessablaufes.



## ■ 2.4 Das Werkzeug Balanced Scorecard anwenden

In der Vergangenheit entwickelte jede funktionelle Einheit ihren eigenen Satz finanzieller und nicht finanzieller Ziele, und nicht wenige Unternehmen gewichteten die Bedeutung dieser Ziele nach Gesichtspunkten kurzfristig erkannter Defizite, ihrer historischen Entwicklung oder dem Einfluss bestimmter Bereiche auf die unternehmerische Entscheidungsfindung. Diese unbefriedigende Situation war der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Idee der BSC.

Die BSC verbindet die unterschiedlichen Zielvorstellungen und ordnet sie in die vier Perspektiven ein: die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Potenzialperspektive (Ellis, 2004; Bild 2.3).



**Bild 2.3** Vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Ausgehend von den Strategien eines Unternehmens und entlang der vier Perspektiven lassen sich die strategischen Ziele ableiten. Die Ausgewogenheit und Widerspruchsfreiheit zwischen den Zielen und den Strategien ist dabei sicherzustellen und auch hier muss wieder der Grundsatz »weniger ist mehr« beachtet werden. Im Endeffekt geht es bei der Strategieentwicklung um die Frage des vielversprechendsten Ressourceneinsatzes. Da kein Unternehmen unendliche Ressourcen

hat, ist es sehr zu empfehlen, diese auf wenige, aber ausgesuchte Aktivitäten zu konzentrieren, statt überall ein bisschen zu investieren.

Unterstützung und Hilfestellung bietet dazu die »generic strategy map« von Kaplan und Norton (Kaplan, 2004), indem sie entsprechend den vier Perspektiven folgende Systematik vorgibt:

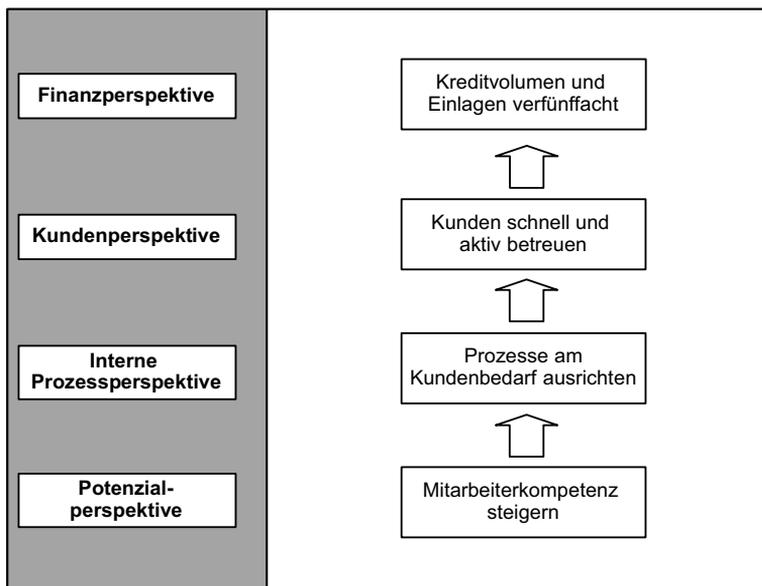
- In der Finanzperspektive stellt das primary business goal »z.B. Langfristiger Shareholder-Value« das oberste Ziel dar. Dieses wird durch zwei Strategien unterstützt: Wirtschaftlichkeitsstrategie und Wachstumsstrategie. Die Schwierigkeit bei diesen Strategien besteht darin, eine Balance zwischen Wachstum und Wirtschaftlichkeit zu finden.
- In der Kundenperspektive werden die Wertbeiträge für den Kunden angeführt wie Preis, Qualität, Verfügbarkeit etc. Um mithilfe der identifizierten Wertbeiträge zu strategischen Zielen zu gelangen, müssen bestimmte Zielkundensegmente und Zielmärkte identifizieren werden, um die beiden obersten Strategien Wachstum und Profitabilität zu erreichen.
- In der Prozessperspektive teilen Kaplan und Norton die Vielzahl interner Prozesse einer Organisation in vier Cluster ein, um den Fokus auf die zukünftig relevanten Prozesse klar zu positionieren:
  - Produktions- und Logistikprozesse,
  - Kundenmanagementprozesse,
  - Innovationsprozesse,
  - gesetzlich vorgeschriebene/soziale Prozesse.
- In der Potenzialperspektive werden das Humankapital, das Informations- sowie das Organisationskapital genannt. Wichtig bei der Definition von strategischen Zielen für die Potenzialperspektive ist, die Inhalte dieser drei »Säulen« genau zu analysieren, um so spezifische Ziele und Kennzahlen abseits von Allgemeinzielen, wie »Mitarbeiter ausbilden«, zu definieren.

Die generische Strategy Map von Kaplan/Norton bietet so ein Set an beispielhaften strategischen Zielen, aus denen sich jedes Unternehmen Anregungen holen kann. Diese müssen zur gewählten Vision und Strategie passen.



Die internen Prozesse sowie die Prozesse der Potenzialperspektive sind die Treiber (»enabler«) der Strategie.

Ausgehend von den Zielen der finanziellen Perspektive stellt sich das Unternehmen die Frage, welches Ziel der jeweils darunter liegenden Perspektive seiner Ansicht nach zu dem gewünschten Ergebnis beiträgt. Die so entstehende Kette soll alle vier Perspektiven umfassen.



**Bild 2.4** Ursache-Wirkungs-Diagramm – Zuordnung strategischer Ziele zu den vier Perspektiven

Die Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen der vier Perspektiven werden in Form einer Ursache-Wirkungs-Kette (UWK) dargestellt, um ihre logischen Abhängigkeiten untereinander transparent zu machen (Bild 2.4). Anfangs handelt es sich bei dieser UWK um eine Hypothese, man mutmaßt z. B., dass durch höhere Mitarbeiterkompetenz eine bedarfsorientierte Kundenbetreuung, dadurch schnellere/flexiblere Kreditbearbeitung mit der finanziellen Konsequenz der Verüffachung von Kreditvolumen und Einlagen erreichbar sind. Die Verifizierung bzw. Falsifikation dieser UWK folgt dann durch das Strategiecontrolling in den nächsten Monaten. Damit ist ein Strategieverfolgungswerkzeug geschaffen, das die Steuerung des Unternehmens ermöglicht (Schmidt, 2003).

Die Verbindung von vergangenheitsbezogenen und zukunftsorientierten sowie finanziellen und qualitativen Kennzahlen soll die ausgewogene Steuerung des Unternehmens nachhaltig unterstützen. Die zukunftsorientierten Kennzahlen, die sogenannten »leading indicators«, sind typischerweise in der Prozess- und Potenzialperspektive angesiedelt, im Gegensatz zu den »lagging indicators«, wie sie in der Finanz- und Kundenperspektive zu finden sind. Eine Eigenschaft der leading indicators ist deren frühzeitige und rasche Aussagekraft im Sinne von Treibern, die Indikatoren der Finanz- und Kundenperspektive sind spät und vergangenheitsbezogener Natur (Ergebnisse).

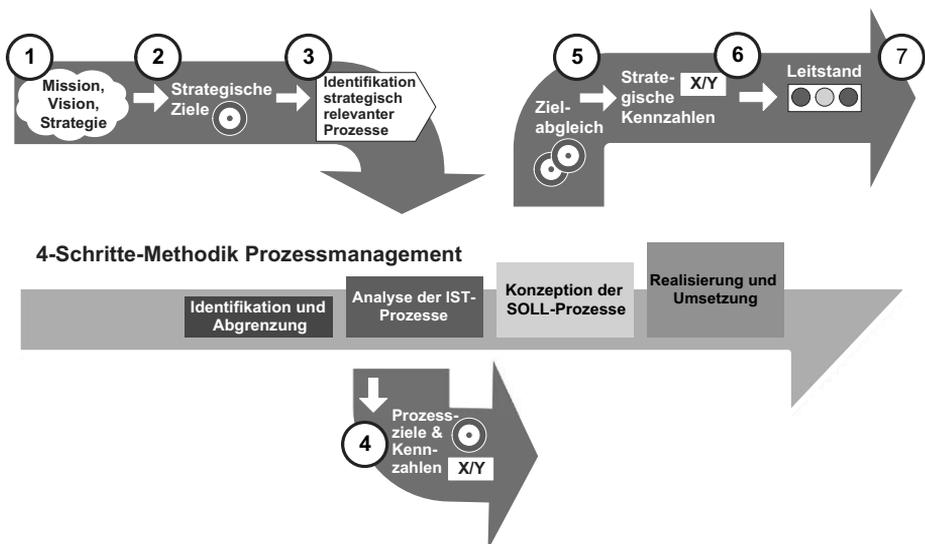
Jene Ziele, die sich nicht logisch einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zuordnen lassen, bedürfen einer neuerlichen Hinterfragung, Abänderung oder Eliminierung.

Der Grund für diese Vorgehensweise liegt darin, dass alle Teilziele untereinander Zusammenhänge aufweisen, um die Erreichung der (finanziellen) Interessen der wesentlichen Stakeholder des Unternehmens so synergetisch wie möglich und damit ressourcen-»intelligent« zu erreichen.

## ■ 2.5 Die BSC mit Prozessen verknüpfen

Das Prozessorientierte Qualitätsmanagement knüpft durch einen logischen und inhaltlichen Abgleich zwischen Prozessziel einerseits und strategischem Ziel aus der BSC andererseits an die Strategie an. Damit wird gewährleistet, dass die Ziele der Leistungserstellung (siehe Kapitel 5.4.3) mit jenen der strategischen Ebene korrelieren (Horváth, 2004).

Das methodische Vorgehen der Zielverknüpfung startet dabei mit der Entwicklung von Mission, Vision sowie den Strategien (Schritt 1). Nachdem die strategischen Ziele aus den Strategien des Unternehmens abgeleitet wurden (Schritt 2), gilt es, die strategisch relevanten Prozesse zu identifizieren (Schritt 3). Dies sind jene Prozesse, die einen Beitrag zum Erreichen der strategischen Ziele leisten. Bild 2.5 zeigt den Überblick zu dieser Vorgehensweise.



**Bild 2.5** Umsetzung von strategischen Zielen in Prozessziele (1)

Für die Identifikation der strategisch relevanten Prozesse ist die Verwendung einer Korrelationsmatrix empfehlenswert. Hier werden die strategischen Ziele den Pro-

# Index

## Symbole

4-Schritte-Methode 63  
6-W-Checkliste 79  
6-W-Fragetechnik 79  
7-M-Analyse 78  
7-M-Methode 74, 77

## A

ADONIS 334  
Analyse 289  
Analyse Ist-Prozesse 69  
Analysemethoden 74  
Arbeitsgruppenverantwortlicher 278, 281  
Archivierung 331  
Audit  
– prozessorientiertes 297  
Auditarten 298  
Auditberichterstattung 261  
Auditdurchführung 260  
Auditplan 260, 305  
Außerbetriebnahme von Prozessen 125

## B

Balanced Scorecard 25, 33  
Beauftragter der obersten Leitung 12, 18  
Benchmark 28  
Benchmarking 90, 139  
Berichterstattung 112  
Betriebliches Vorschlagswesen 274  
Betriebsmittel 101  
Bewertungsmatrix 338  
Branchenvergleich 90

## D

Darstellungs-/Detaillierungsebenen 58  
Datenanalyse 109  
Datendarstellung 109  
Datensammlung 107  
Detaillierungsgrad 83  
Dienstleistungsaudit 298  
Dokumentation 210  
Dokumente 325  
Dokumentenmanagementsystem 330  
Dokumentenmatrix 215  
Dry run 96

## E

EFQM-Modell 139  
Eichen 195  
Einflussfaktoren 74  
Entwicklung 226  
Entwicklungsänderungen 231  
Entwicklungsvalidierung 229  
Entwicklungsverifizierung 229  
Erfolgsfaktoren 68  
Evaluierung 5

## F

Fileserver 325  
Finanzperspektive 34  
Fischgrätendiagramm 77  
Five Forces-Analyse 28  
Flow 71  
Flowdiagrammdarstellung 167  
Flussdiagrammsymbole 72  
Führungskraft 114  
Führung und Verpflichtung 172  
Funktionale Organisation 9  
Funktionsorientierung 2

**G**

- Ganzheitliches Management-System 142
- GAP-Analyse 80, 99
- Generic strategy map 34
- Geschäftsprozessoptimierungs-Tool 168, 294, 333, 338

**H**

- Hauptkategorien 134

**I**

- Identifikation 289
- IMS 140, 313
  - Nutzen eines 322
- IMS-Organisation 321
- Indexierung 331
- Information 114
- Infrastruktur 189
- Input 68
- Instandhaltung 189
- Integration 140
- Interessenpartner 172
- Interner Auditor 12
- Intranet 327
- Ishikawa-Diagramm 77
- ISO 9001 129
  - allgemeine Anforderungen 160
  - Beziehung zu ISO 9004 151
  - Einleitung 149
  - Forderungen 145
  - Führung 171
  - Politik 174
  - Prozessorientierter Ansatz 150
- ISO 9004 140, 151
- ISO 19011 299
- ISO/TS 16949 140
- Ist-Situation 276
- IT-Tools 325

**J**

- Jahreskalender 293
- Justieren 195

**K**

- Kaizen 79
- Kalibrieranweisung 198
- Kalibrieren 195

- Kennzahlen 88, 89
- Kernprozesse 55
- Kick-off 277
- Kommunikation 112, 114, 209
- Konservierung 247
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 274
- Konzeption 289
- Korrelationsmatrix 303
- Kunde 66, 75
- Kundenerwartungen 91
- Kundenforderungen 224
- Kundenperspektive 34
- Kundenzufriedenheit 254, 255, 257

**L**

- Lastenheft 238
- Legal Compliance Audit 299
- Leistungsbeurteilung 114
- Leitbild 276
- Leitfäden 131
- Leitung 276, 281
- Lenkung von Dokumenten 214
- Lieferantenbeurteilung 233
- Lieferantenbewertung 236
- Look & Feel 339
- Low hanging fruits 79

**M**

- Management-Prozess 53
- Management-Review 262
- Management-Review Bericht 265
- Maßnahmenplan 98
- Maßnahmenreporting 99
- Matrixorganisation 10
- Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse (MAV) 56
- Messfrequenz 89
- Messgrößen 89
  - absolute 91
  - Definition 92
  - Prinzipien 91
  - relative 91
- Messmethode 89
- Messung 5, 103, 253
- Mission 26
- Mitarbeiter 101, 188, 276, 292, 325
- Mitarbeitergespräch 205
- Modelle 131
- Momente der Wahrheit 74, 75

**N**

Normative Ebene 42  
Nutzen von PQM 49

**O**

Operative Ebene 43  
Organigramm 2  
Organisation  
– prozessorientierte 278  
Output 68, 101

**P**

PDCA 132, 315  
Personalauswahl 201  
Personalentwicklung 205  
Pflichtenheft 238  
Politik 174, 276  
Produktaudit 298  
Produkt-Markt-Matrix 28  
Produktportfolio-Analyse 28  
Projektauftrag 284  
Projekt-Homepage 283  
Projekt-Infoblatt 283  
Projekt-Kick-off 283  
Projektkommunikation 283  
Projektmanagement 276  
Projektorganisation 277  
Projektplanung 277  
Projektteam-Struktur 279  
Proprietäre Systeme 326  
Prozess 4  
– Außerbetriebnahme 125  
Prozessabgrenzung 66  
Prozessablauf 167, 325  
Prozessableitung 88  
Prozessanalyse 72  
Prozessassessment 120  
Prozessaudit 120, 298, 308  
– Planung 308  
Prozessbegehung 120, 293  
Prozessberater 278, 281  
Prozessbeschreibung 82, 83, 163, 169, 219  
Prozesscoach 281  
Prozesscontrolling 118  
Prozesse betreiben, steuern und verbessern 101  
Prozesse erarbeiten 46  
Prozessidentifikation 63, 66  
Prozess-Infotafel 103, 291

Prozess-Jour-Fixe 106, 115, 290  
Prozesslandkarte 6, 45, 53, 58, 125, 145, 213, 277  
Prozessleistung 93, 103, 118, 120  
Prozess-Lifecycle 40, 123  
Prozessmanagement 40, 277  
Prozessmanagement-Methodik-Training 286  
Prozessmonitoring 48, 112  
Prozessorientierte Organisation 10, 278  
Prozessorientierung 1, 6, 15  
– Auswirkung 9  
Prozessperspektive 34  
Prozessreport 107, 108  
Prozessreporting 94, 107  
Prozess-Review 115  
Prozessschau 115, 120  
Prozessschritte 68  
Prozesssteuerung 13, 101, 290  
– Auswirkungen 105  
Prozessteam 12, 63  
Prozessteam-Jour-fixe 14  
Prozessteam-Meeting 63, 81, 281  
– 1. Meeting 69  
– 2. Meeting 80  
– 3. Meeting 94  
– 4. Meeting 97  
Prozessteam-Mitglied 20, 281  
Prozessverantwortlicher 12, 15, 20, 278, 281  
Prozessverkettung 121  
Prozessziele 5, 88, 89, 95, 281  
Prozesszielerreichung 171  
Prozesszweck 4, 66  
Psychologie 192

**Q**

QM-Verfahren 210  
Qualifikation 276  
Qualitätsbeauftragter 12, 18  
Qualitätsmanagement 40  
Qualitätsmanagement-Dokumente 211  
Qualitätsmanagement-Organisation 12  
Qualitätsmanagementprinzipien 130, 131  
Qualitätsmanagementsystem, prozessorien-  
tiertes 275  
Qualitätsmanager 12, 15, 18, 19  
Qualitätsverbesserungsteam 274  
Qualitätsziele 182, 185  
Qualitätszirkel 274

**R**

Rahmeninformationen 111  
Regelkreis 101, 119  
– großer 119, 122  
– kleiner 59, 101, 118, 122  
Ressourcen 68  
Richtlinien 131  
Risikobasiertes Denken 151  
Rollen 14

**S**

Schnittstelle 1, 68  
Schnittstellenanalyse 74, 76  
Schnittstellenoptimierung 17  
Schulungsbedarf 201  
Schwachstellen 297  
Silo-Effekt 4  
Software-Tools 287  
Soll-Ist-Vergleich 111  
Soll-Prozess 81, 94  
Stakeholder 172  
Stimme des Kunden 74, 75  
Stolpersteine im Projekt 294  
Strategie 27, 173  
Strategische Ebene 42  
Swim-Lane-Darstellung 167  
SWOT-Analyse 28  
Systemaudit 298, 300  
– Bericht 308  
– Checkliste 304  
– Planung/Durchführung 299

**T**

Team 81, 95, 281  
Toolauswahl 338  
Training 286  
Treiber 34  
Turtle Methode 305, 306

**U**

Unterlagen, mitgeltende 68  
Unternehmenskultur 276  
Unternehmensleitstand 113  
Unterstützende Prozesse 55  
Ursache-Wirkungs-Kette 35

**V**

Verantwortung 89  
Verbesserungsmaßnahmen 256, 297  
Verbesserungspotenziale 79, 80, 96  
Verbesserungsprozess 272  
Vergleichsanalyse 28  
Verpackung 245  
Versand 247  
Vertical Audit 298  
Verwaltung 331  
Vision 26, 276  
Visualisierungs-Tool 287

**W**

Wartung 189  
Wartungsplan 190  
Wechselwirkung 48  
Wechselwirkungen 133  
Wertschöpfung 72, 73  
Wet run 96  
Wettbewerbsmatrix 28  
Workshop 287

**Z**

Ziele 276  
Zielwert 89