

Wagner / Käfer  
**PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement**

**Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!**

Auf unserem Download-Portal finden Sie zu diesem Titel kostenloses Zusatzmaterial.  
Geben Sie dazu einfach diesen Code ein:

plus-ketec-qhoeg

**plus.hanser-fachbuch.de**



Karl Werner Wagner  
Roman Käfer

# **PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement**

ISO 9001 praxisgerecht umsetzen

8., aktualisierte Auflage

**HANSER**



Print-ISBN: 978-3-446-46920-4  
E-Book-ISBN: 978-3-446-47787-2  
E-Pub-ISBN: 978-3-446-47945-6

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen - oder Teilen davon - entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung - mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle -, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2023 Carl Hanser Verlag München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Der Buchmacher, Arthur Lenner, Windach

Titelmotiv: © istockphoto.com/kvkirillov

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# Vorwort

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

*Henri Bergson*

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (PQM), basierend auf der ISO 9001, stellt heute mehr denn je die wesentliche Basis in modernen Managementsystemen dar. Trotz vieler weiterer Themen wie Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Risiko- und Prozessmanagement, um nur einige zu nennen, ist ein Prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem im überwiegenden Fall der stabile Kern des Integrierten Managementsystems (IMS). Gerade durch die 2015 erfolgte Revision gibt die ISO 9001 mit ihrer High Level Structure (einheitlicher Aufbau von Managementsystemnormen) neben dem Aufbau auch einige neue Inhalte vor, an denen sich alle Managementsysteme in den nächsten Jahren orientieren werden. Das Verständnis und die richtige Interpretation der neuen Norm sind für jeden Qualitätsmanager essenziell.

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

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

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

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

Die Vielzahl sehr positiver Fortschrittsmeldungen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf dem Weg zur Umsetzung **Prozessorientierten Qualitätsmanagements** veranlasst uns, in dieser achten Auflage verstärkt Tipps und Tricks für effizientes Qualitätsmanagement zu geben, ohne die Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren. Demzufolge versteht sich das vorliegende PQM-Buch weiterhin als Leitfaden, Hilfsmittel und Nachschlagewerk für Anwender auf dem Weg zum eigenen Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem – unserem Anspruch folgend, Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten. Wesentlich dafür ist auch der zunehmende Austausch zwischen Unternehmen vom Benchmarking bis hin zum informellen Gespräch, wobei Plattformen wie die Gesellschaft für Prozessmanagement ([www.prozesse.at](http://www.prozesse.at)) den erforderlichen Rahmen bieten.

Zur leichteren Lesbarkeit sind folgende Passagen hervorgehoben:



#### **Merke**



#### **Beispiel**



#### **Zitierter Normentext**

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

Wien, im Frühjahr 2023

K. Wagner/R. Käfer

Aufgrund der besseren Lesbarkeit haben wir auf eine gendergerechte Sprache verzichtet. Werden geschlechtsspezifische Ausdrücke verwendet, dann sind damit stets alle Geschlechter gemeint (m/w/d). Die Autoren haben sich in diesem Buch darum bemüht, dem Anwender einen komprimierten und dennoch umfassenden Überblick über PQM zu geben. Zweifellos gibt es noch weitere Vertiefungen in den dargestellten Inhalten. Es würde uns freuen, wenn Sie uns Ihre Anregungen, Ihre Praxiserfahrungen und etwaigen inhaltlichen Erweiterungen mitteilen würden:

procon Unternehmensberatung GmbH

Heiligenstädterstraße 31

A-1190 Wien

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

*office@procon.at*

*www.procon.at*





# Inhalt

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

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

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

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

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

<b>Literatur</b> .....	<b>327</b>
<b>Abkürzungen</b> .....	<b>331</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>333</b>
<b>Index</b> .....	<b>335</b>

# 1

## 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
<b>1</b> 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
<b>2</b> Qualitätslenkung	Geplantes auch umsetzen	 Prozess-Steuerung, Dokumentenlenkung, Prozessfähigkeit, Checklisten nutzen, Nachweise sammeln	Pläne sind umgesetzt, Vorgaben bekannt und eingehalten, Unsicherheiten gemeldet
<b>3</b> 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
<b>4</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessierte Parteien einbeziehen</li> <li>• Risiken und Chancen erkennen</li> <li>• Strategien definieren</li> <li>• (Unternehmens-)Politik festlegen und kommunizieren</li> <li>• Anforderungen der Kunden verstehen</li> <li>• Ziele und Kennzahlen für jeden Beteiligten ableiten und verstehen</li> <li>• Mit Beispiel vorangehen</li> </ul>
 Organisation strukturieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen definieren und bereitstellen</li> <li>• Prozesse sorgfältig planen und schulen</li> <li>• Verantwortlichkeiten festlegen</li> <li>• Steuerungskriterien für Prozesse definieren</li> <li>• Aufgaben verteilen</li> </ul>
 Menschen fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnen einbeziehen</li> <li>• Aufgabenerfüllung zutrauen</li> <li>• MitarbeiterInnen qualifizieren und unterstützen</li> <li>• Anreize schaffen</li> <li>• MitarbeiterInnen proaktiv informieren und Sinn vermitteln</li> <li>• Wissen der MitarbeiterInnen nutzen</li> </ul>
 Kontrollieren und verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungserreichung überprüfen</li> <li>• Feedback geben</li> <li>• Raum für Ideen geben und Ideen erfassen</li> <li>• Probleme nachhaltig lösen wollen</li> <li>• Wirksamkeit konsequent verfolgen</li> </ul>
 Entscheidungen treffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielerreichung messen</li> <li>• Kennzahlen verfolgen und nutzen</li> <li>• Reports lesen</li> <li>• Spezifische Datenanalysen durchführen</li> <li>• Faktengestützt und nachvollziehbar entscheiden</li> </ul>

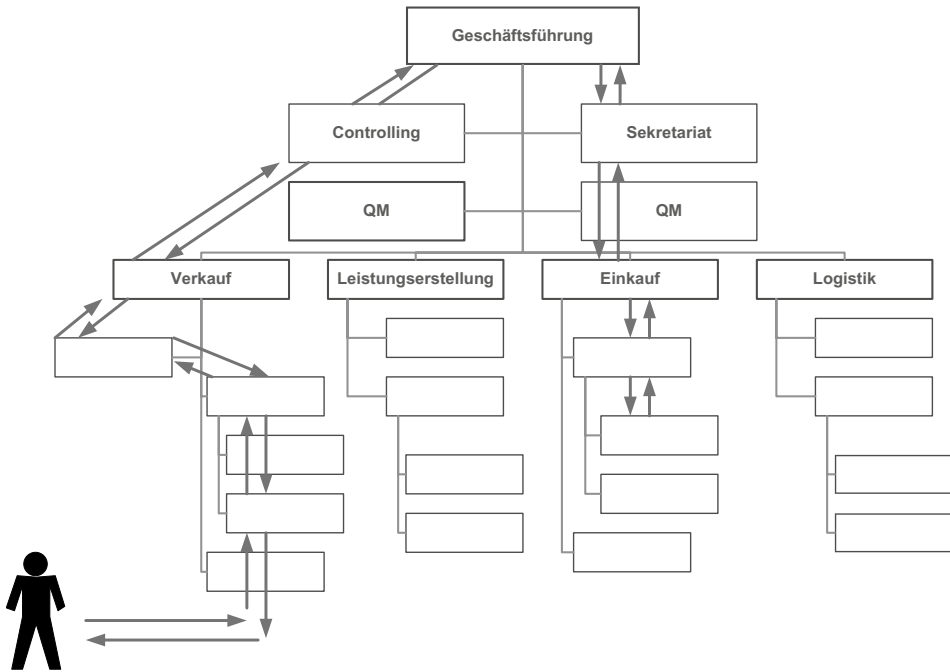
**Bild 1.3** Qualität und Geisteshaltung

»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.



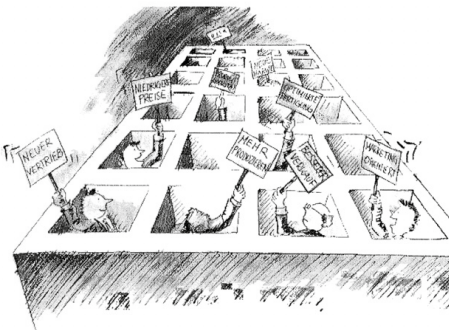
**Bild 1.5** Schnittstellenproblematik

## ■ 1.3 Die funktionsorientierte Sichtweise eines Unternehmens

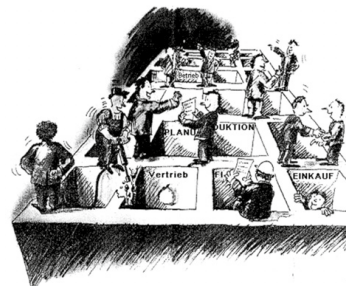
Auf die Frage »Können Sie mir ein Bild von Ihrem Unternehmen geben?« wird von der Geschäftsleitung eines Unternehmens vielfach die Aufbauorganisation in Form eines Organigramms präsentiert (Bogaschewsky, 2007). Die Ausbeute an Informationen, die sich aus einem Organigramm extrahieren lässt, hat ihre 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).

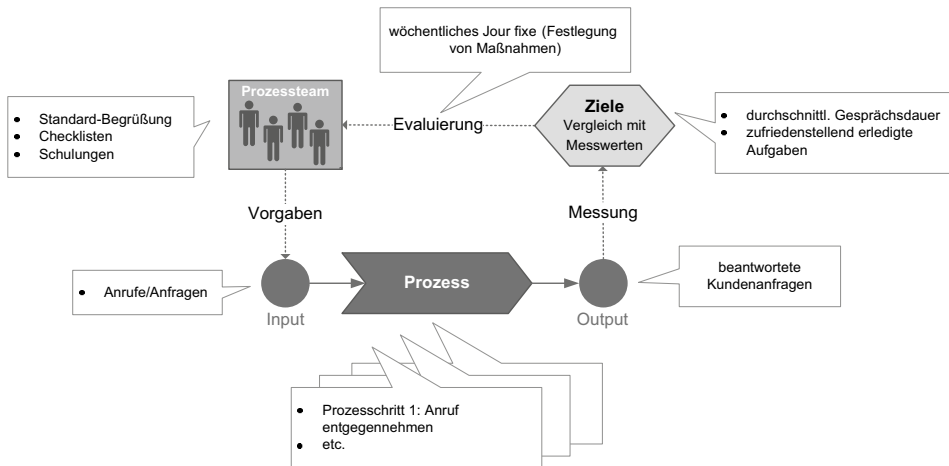
## ■ 1.4 Die prozessorientierte Sichtweise eines Unternehmens

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 (Bogatschewsky, 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).



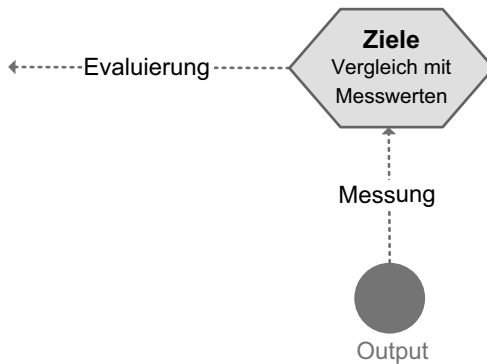
**Bild 1.7** Prozessprinzip für einen Prozess »Servicehotline betreiben«



**Bild 1.8** Input und Output eines Prozesses

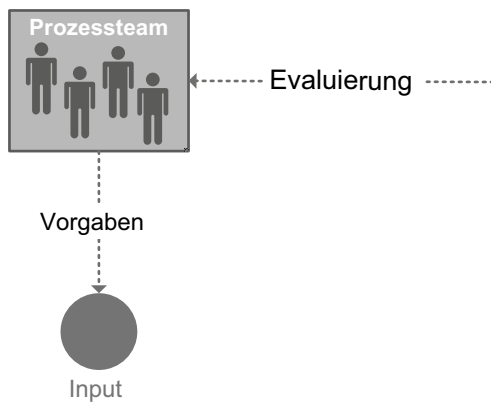
Die **Prozessziele** stehen in Zusammenhang mit dem Zweck des Prozesses und können verschiedene Dimensionen wie Qualität, Zeit oder Kosten messen.

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.



**Bild 1.9**  
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 1.10). 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 Abschnitt 1.6).



**Bild 1.10**  
Vorgaben zum Prozess

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

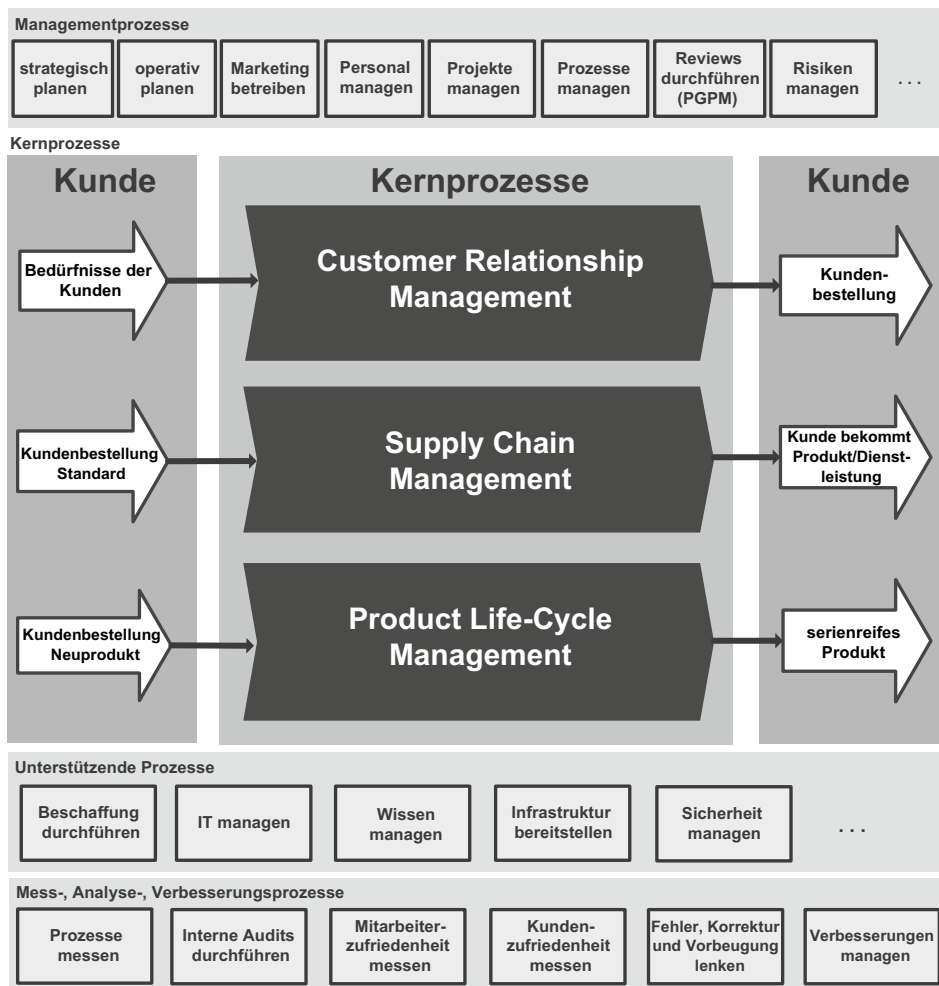


Unter Prozessorientierung wird somit die Grundhaltung verstanden, bei der das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Tätigkeiten in Abläufen betrachtet wird.

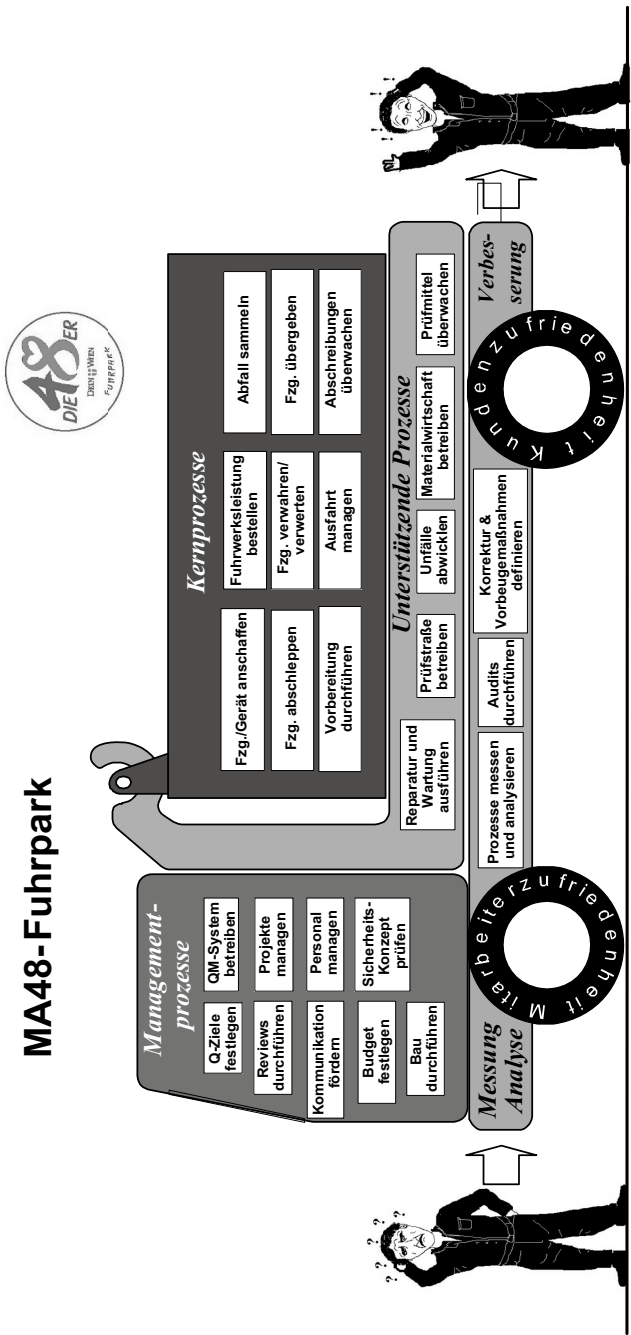
Um alle Prozesse eines Unternehmens und deren Beziehung zueinander übersichtlich darstellen zu können, wird eine Prozesslandkarte erstellt (siehe Bild 1.11).

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 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 des Managementsystems in bildlicher Form und ist der Ausgangspunkt für den Aufbau des PQM-Systems.



**Bild 1.11** Prozesslandkarte – Beispiel 1



**Bild 1.12**  
 Prozesslandkarte –  
 Beispiel 2 (Thon & Bad-  
 stöber, 1999)

Betreffend der Gestaltung der Prozesslandkarte gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie auch das Beispiel in Bild 1.12 zeigt. Hier wird symbolisch auf die Haupttätigkeit eines Fuhrparkunternehmens referenziert und diese grafisch dargestellt.



Die Management-Prozesse sind in Form eines Führerhauses dargestellt (geben dem Fahrzeug die Richtung), die Kernprozesse in Form einer Lkw-Mulde (das »Geschäft«, das zu erbringen ist), die unterstützenden Prozesse verbinden die Kernprozesse mit dem Fahrzeug (also ebenso essenziell), die Mess-, Analyse- & Verbesserungsprozesse sind die Grundlage, etc.

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.

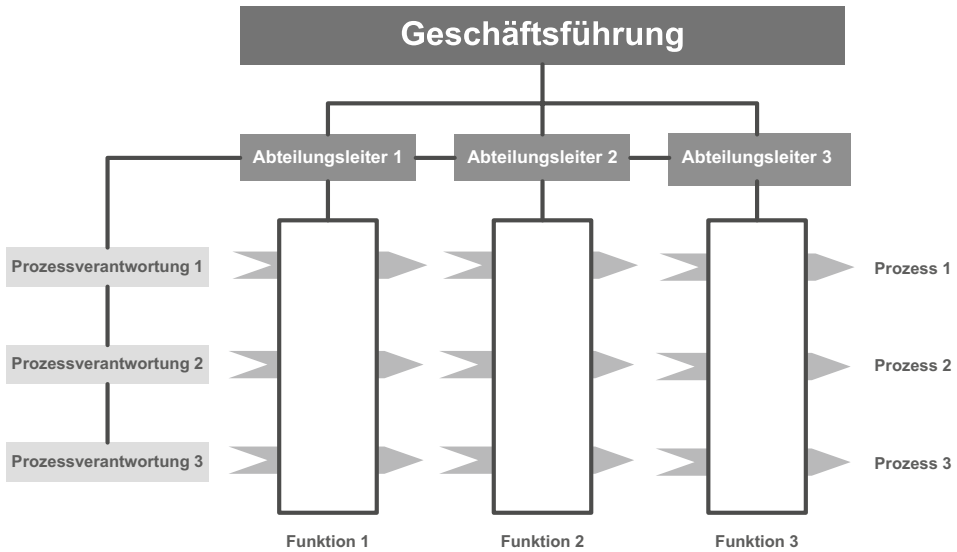
## ■ 1.5 Auswirkung der Prozessorientierung

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.

### 1.5.1 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

Bei der funktionalen Organisation mit Prozessverantwortung (Bild 1.13) 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 auch geringe Entscheidungskompetenz. Diese Organisationsform stellt einen ersten Schritt zur Prozessorientierung eines Unternehmens dar. Die Bedeutung »übergreifenden« Denkens wird erkannt und erstmals thematisiert.

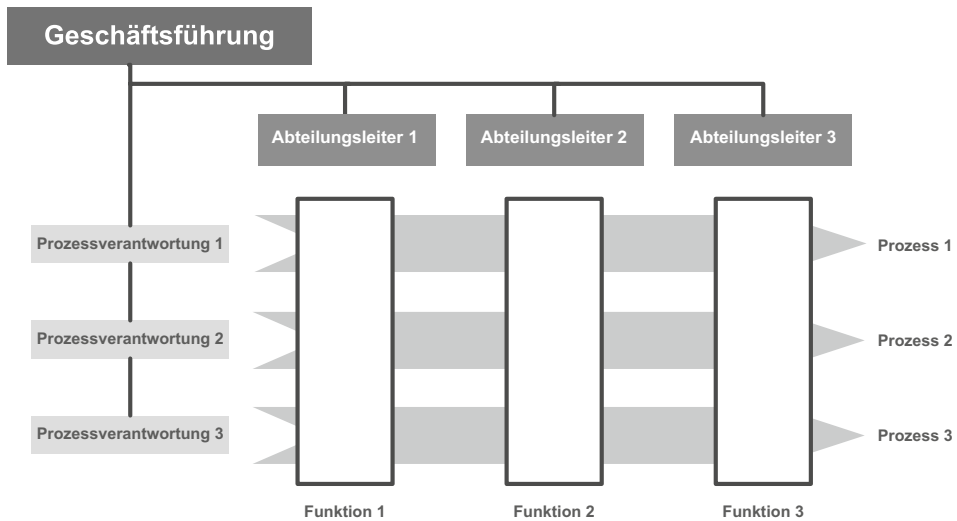


**Bild 1.13** Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

### 1.5.2 Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation

In dieser Organisationsform existieren die funktionale und die prozessorientierte Form nebeneinander. Der Prozessverantwortliche vertritt gegenüber den Funktions- bzw. Abteilungsverantwortlichen die Prozessziele. Sein Aufgabenbereich ist es, die Zufriedenheit des Endkunden zu sichern, sich daraus ergebende organisatorische Maßnahmen abzuleiten und anzustoßen.

Der Prozessverantwortliche hat 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 1.14) können Konflikte bei Verantwortung und Entscheidung entstehen. Vorteil dieser Organisationsform ist die Vereinigung von funktionspezifischem Fachwissen und abteilungsübergreifender Prozessenerfahrung. Durch die Prozessorientierung werden die Kundenorientierung und die Ganzheitlichkeit der Betrachtung von Kernprozessen sichergestellt (Schreyögg, 2003).

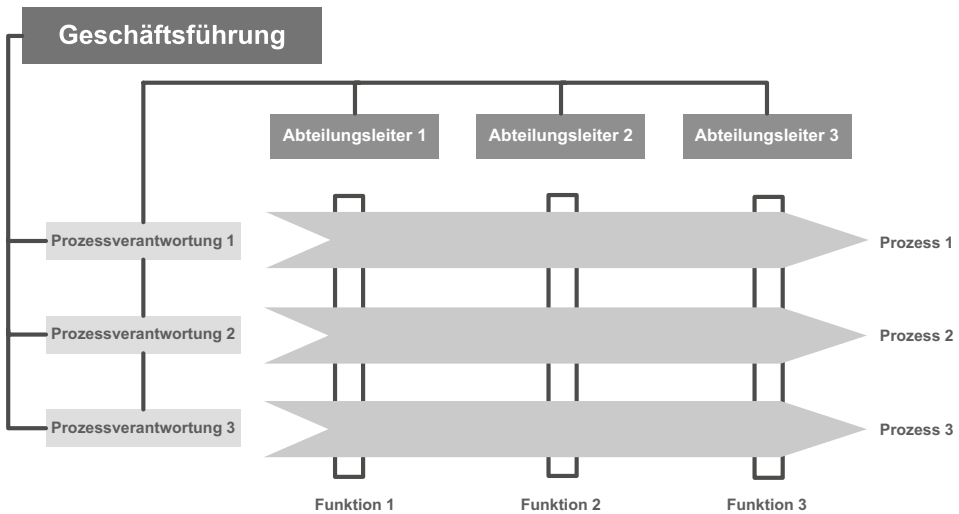


**Bild 1.14** Matrixorganisation als duale Struktur

### 1.5.3 Prozessorientierte Organisation

Die am weitesten in Richtung Prozessorientierung gehende Form ist jene der prozessorientierten Organisation (Bild 1.15) 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 erste Schritt der Organisation ausgehend vom funktionellen Aufbau hin zur Etablierung von Prozessverantwortlichen zu beobachten.



**Bild 1.15** 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.

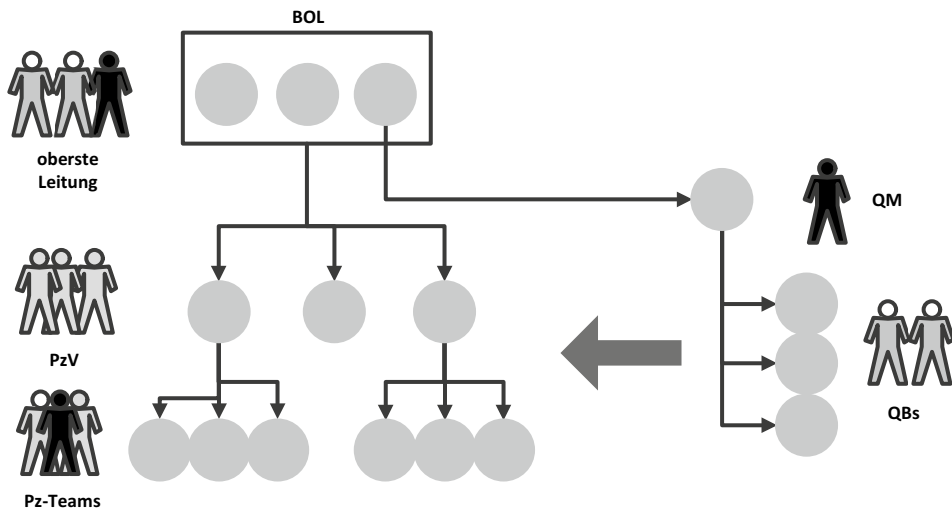
## ■ 1.6 Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement

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 aktuellen ISO 9001 nur teilweise definiert – die oberste Leitung/BOL (Abschnitt 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 **Qualitätsmanagementorganisation** zu definieren, um ein erfolgreiches Managementsystem zu sichern (Bild 1.16).



**Bild 1.16** Qualitätsmanagementorganisation

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 Res-

sourcesbereitstellung für diese Aufgaben, der Qualitätsmanager füllt damit (zumeist, abhängig von der Größe der Organisation) einen Fulltime-Job aus.

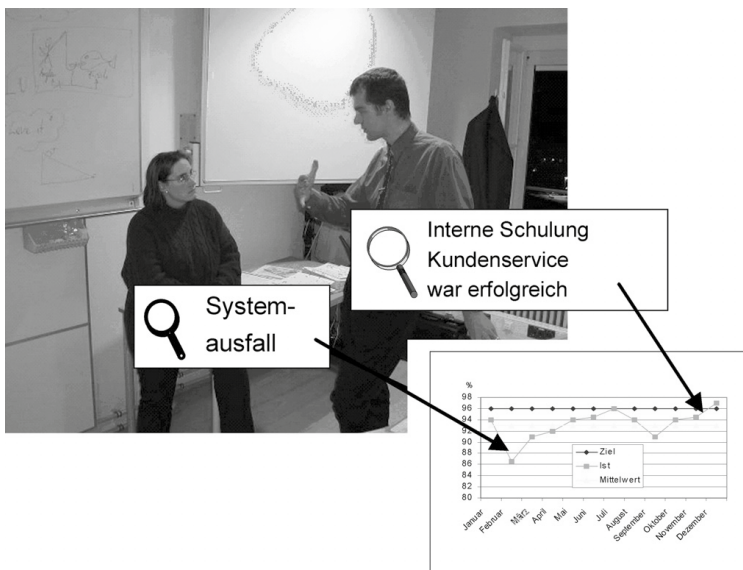


### Beispiel Aufgaben Prozessverantwortlicher (PzV)

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. Prozess-Jour-fixes sind beispielsweise eine Möglichkeit, um Aktuelles zum Prozess zu diskutieren, Abweichungen festzustellen bzw. Probleme aufzuzeigen und Maßnahmen zur Prozesssteuerung zu ergreifen (Bild 1.17).

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 1.17** 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 danach (»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

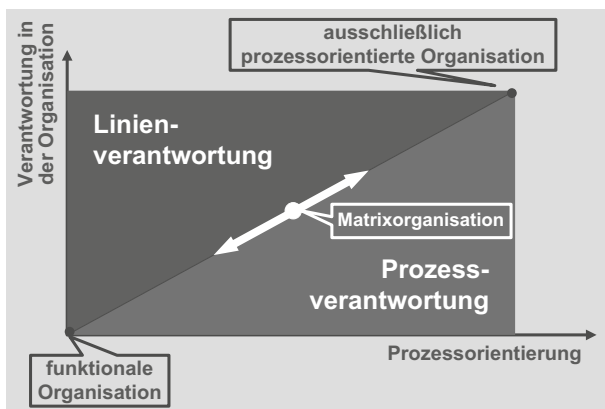
Rolle	Phase des Aufbaus des PQM-Systems	Phase des Lebens des PQM-Systems
<b>Qualitätsmanager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektleitung zum Aufbau des PQM-Systems</li> <li>▪ Koordination der Prozessteam-Meetings zur Ausarbeitung der Prozesse</li> <li>▪ Abstimmung der Qualitätspolitik sowie der Qualitätsziele mit den Prozesszielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktualisierung der QM-Dokumentation und laufende Kommunikation an die Belegschaft</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 1.18). 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 bei der Linienleitung (z. B. Abteilungsleitung), 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 der 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 1.18** 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 Prozesses 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.

### **Auswahl der richtigen Personen zur Besetzung der Rollen**

Beim BOL stellt sich die Frage nur insofern, als es bei einer mehrköpfigen Geschäftsführung die Person sein soll, die ein gewisses Basiswissen zum Thema Managementsysteme mitbringt und vor allem die Motivation, das Thema in der Organisation zu etablieren und weiter auszubauen. Der Qualitätsmanager ist ein Fachspezialist, der über die notwendigen einschlägigen Ausbildungen verfügen muss. Bei der PQM-Systemkonzeption ist ein umfangreiches Normwissen erforderlich und Erfahrung aus anderen Systemen, Unternehmen und Branchen natürlich hilfreich.

Bezüglich der Prozessverantwortlichen sollten jedenfalls Personen ausgewählt werden, die die oben erwähnten Zeitressourcen aufbringen können und wollen. Je höher diese Rolle in der Organisationshierarchie angesiedelt ist, desto weniger dieser Zeit steht erfahrungsgemäß zur Verfügung. Daher sollte versucht werden, Prozessverantwortliche in der zweiten oder dritten Berichtsebene zu suchen. Zu

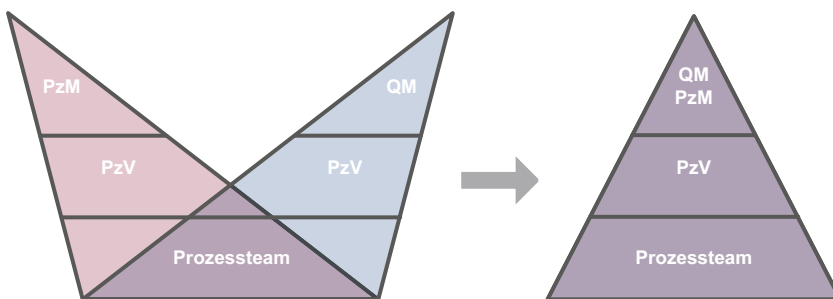
weit unten in der Hierarchie bedeutet zu wenig Einflussmöglichkeit, zu wenig Weitblick und oftmals schon wieder zu viel Spezialistentum.

Zweifelsfrei ist der Erfolg eines PQMS hochgradig abhängig von der Wahl der Rollenbesetzung und dann vom Grad der Wahrnehmung der spezifischen Aufgaben, verbunden mit der jeweiligen Rolle. Scheitern PQM-Systeme oder entfalten sie nur überschaubare Wirkung, so ist der Grund dafür häufig in der Wahl der agierenden Personen zu suchen.

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

Bild 1.19 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 Prozessmanagementsystems 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 Abschnitt 3.1).



**Bild 1.19** 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)

<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> <li>▪ Sicherstellung der Zielvorgaben und hohes Interesse an der Ist-Wert-Entwicklung</li> </ul>
<b>Verhaltens- erwartung</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>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 (insbesondere BOL)</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 für die Mitarbeiter der Organisation</li> </ul>
<b>Verhaltens- erwartung</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>Kompeten- zen/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).