



Leseprobe

Karl Werner Wagner

PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001

ISBN: 978-3-446-41932-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41932-2>

sowie im Buchhandel.

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

Globaler Wettbewerb, steigender Konkurrenzdruck, höher werdende Kundenerwartungen und rascher werdender technologischer Fortschritt sind nur einige der Herausforderungen, denen sich die Unternehmen in immer stärker werdendem Ausmaß und immer rasanterer Geschwindigkeit stellen müssen (Simon, 1997). Sich darauf einzustellen heißt, das eigene Geschäft besser als andere zu beherrschen und sich rechtzeitig den Veränderungen anzupassen (Womack, 1997).

Die Notwendigkeit von Prozessorientiertem Qualitätsmanagement in einem Unternehmen kann am Beispiel von Abbildung 1-1 verdeutlicht werden.

Ein Kunde ruft an im Unternehmen. Nach einigen Minuten 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 (Abbildung 1-2).

Prozessorientierung bedeutet – wie in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt – die Abkehr vom Abteilungsdenken hin zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

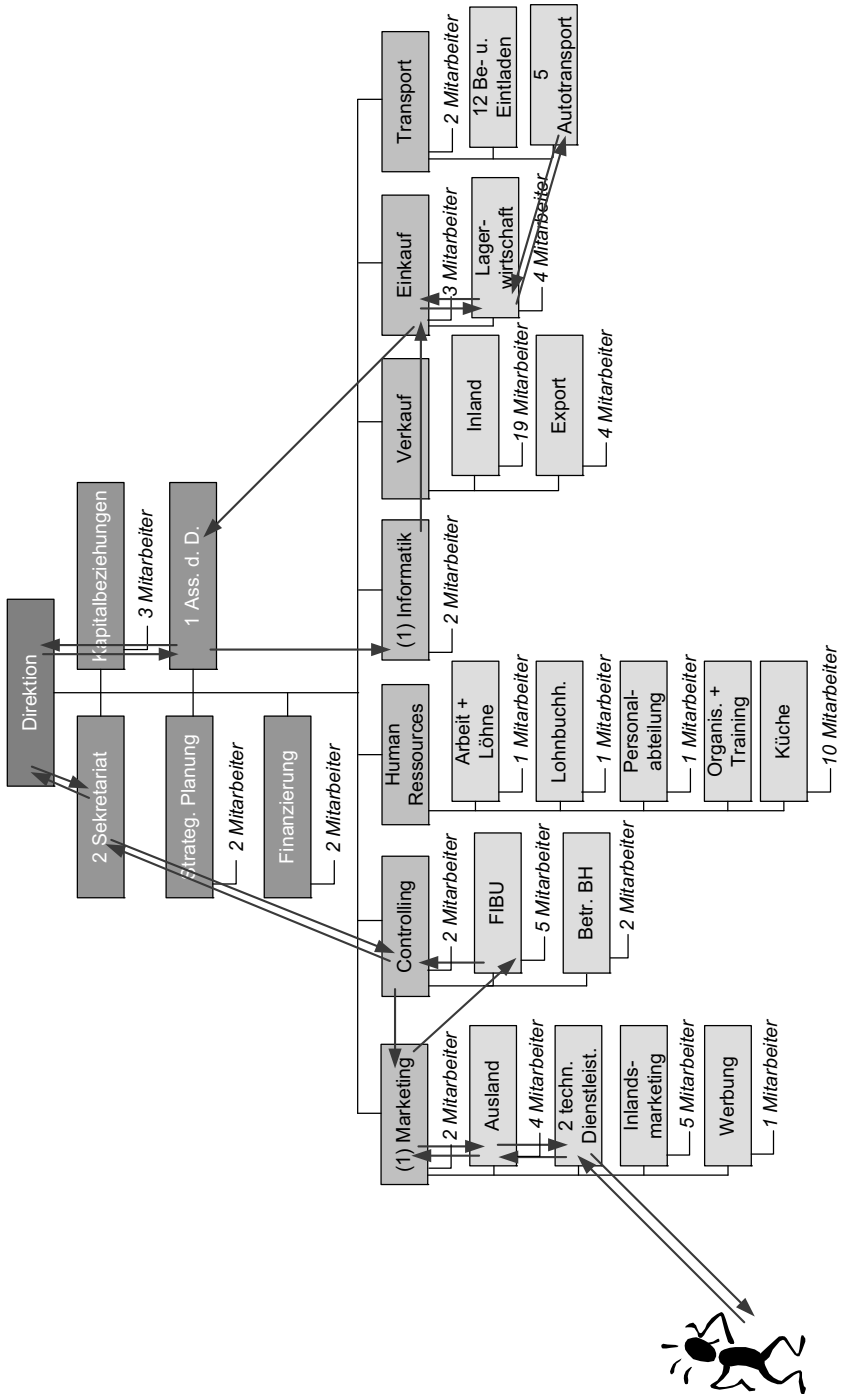


Abbildung 1-1 Weg eines Kundenauftrags durch viele Instanzen



Abbildung 1-2 Schnittstellenproblematik

1.2 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, aber bietet doch nur sehr wenig Aussagekraft über die 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 (Bleicher, 1991).

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. Und vor allem stellt ein Organigramm keinen Bezug zu den Kunden sowie zu den Lieferanten her (Frese, 2000).

Um Entscheidungen richtig treffen zu können, reicht es nicht aus, zu wissen, welche Abteilungen es gibt und wie diese hierarchisch verbunden sind, sondern



Abbildung 1-3 Funktionsorientierung versus Prozessorientierung

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 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 Budgeterreichung 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 wird. Das hier betrachtete Ergebnis muss aber nicht unbedingt materieller Konsistenz (Produkte, Werkstoffe, Halbfertigprodukte etc.) sein, es kann sich ohne Weiteres auch um Informationen, Dienstleistungen oder Ähnliches handeln (Picot, 2000).

Dieses Prozessprinzip kann beispielsweise anhand eines **Servicehotline-Prozesses** gezeigt werden. Wie aus Abbildung 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).

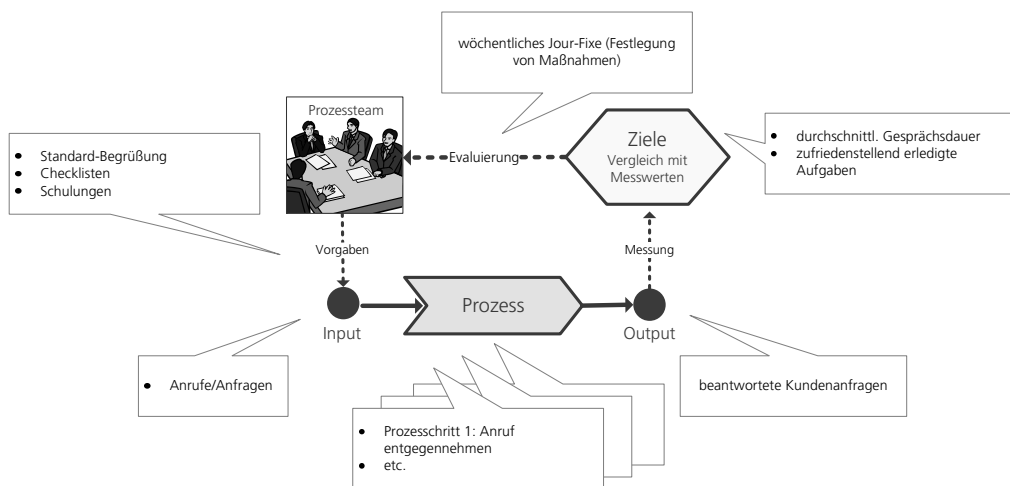


Abbildung 1-4 Prozessprinzip für einen Prozess »Servicehotline betreiben«

Um einen Prozess zu bewerten, hat man also folgende drei Anhaltspunkte: den **Input**, den eigentlichen **Prozessablauf** und die dafür erforderlichen **Ressourcen** sowie den **Output** (Abbildung 1-5).



Abbildung 1-5 Input und Output eines Prozesses

Die **Prozessziele** (Roy, 1999) sind top-down aus den Unternehmenszielen abzuleiten und können ganz allgemeine Qualitätsaspekte ebenso abdecken wie Kosten- und Zeitaspekte.

Um über die Güte bzw. den Erfolg eines Prozesses eine Aussage zu treffen, muss der Prozess einer **Messung** und folglich einer **Evaluierung** bzw. Analyse durchgeführt werden (Abbildung 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.

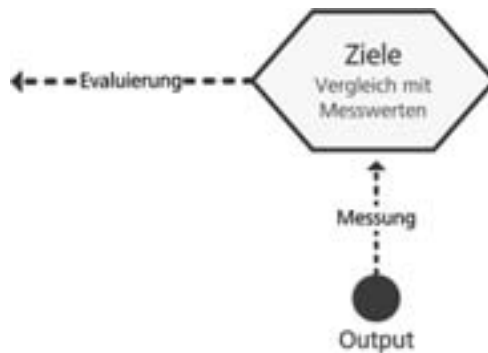


Abbildung 1-6 Messung und Evaluierung eines Prozesses

Aus diesen Analysen und Evaluierungen werden vom Prozessverantwortlichen (Rosenstiel, 2007) und seinem Prozessteam **Vorgaben** und Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung abgeleitet (Abbildung 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).

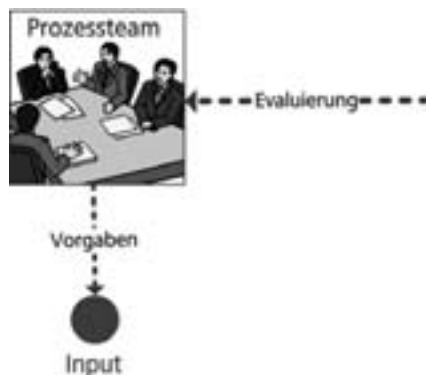


Abbildung 1-7 Vorgaben zum Prozess

Das Prozessteam ist zur Unterstützung des Prozessverantwortlichen eingesetzt und kann sowohl Personen aus dem Prozess selbst als auch aus anderen Prozessen umfassen.

Unter Prozessorientierung wird somit die Grundhaltung verstanden, bei der das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen bzw. Prozessketten betrachtet wird (Bullinger, 2002).

Um alle Prozesse eines Unternehmens und deren Beziehung zueinander übersichtlich darstellen zu können, kann eine Prozesslandkarte erstellt werden (siehe Abbildung 1-8).

In einer Prozesslandkarte sind jene (Haupt-)Prozesse dargestellt, die einerseits die Leistung für den Kunden erbringen, und andererseits auch alle Prozesse, die diese Leistungserbringung steuern, unterstützen und verbessern. Im Vergleich

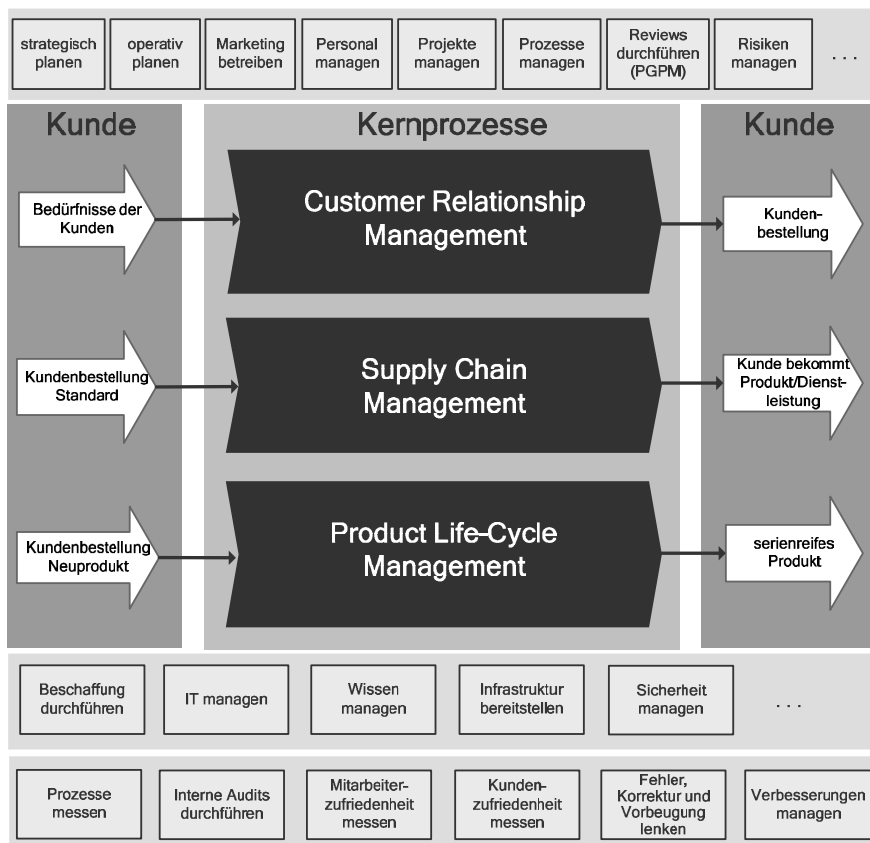


Abbildung 1-8 Prozesslandkarte – Beispiel

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 hier dargestellte Prozesslandkarte teilt die Prozesse in die Kategorien Management-Prozesse, Kernprozesse, unterstützende Prozesse und Mess-/Analyse-/Verbesserungsprozesse. Zusätzlich können, wie in diesem Beispiel die Anforderungen der Kunden, die Produkte bzw. Dienstleistungen und die Kundengruppen dargestellt werden. Die Prozesslandkarte erfüllt die Funktion eines Inhaltsverzeichnis in bildlicher Form und ist der Ausgangspunkt für den Aufbau des PQM-Systems, wie in den nachfolgenden Kapiteln noch im Detail erläutert wird (Füermann, 2002).

Betreffs der Gestaltung der Prozesslandkarte gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie auch das Beispiel in Abbildung 1-9 zeigt. Hier sind beispielsweise die Management-Prozesse in Form eines Führerhauses, die Kernprozesse in Form einer Lkw-Mulde etc. dargestellt.

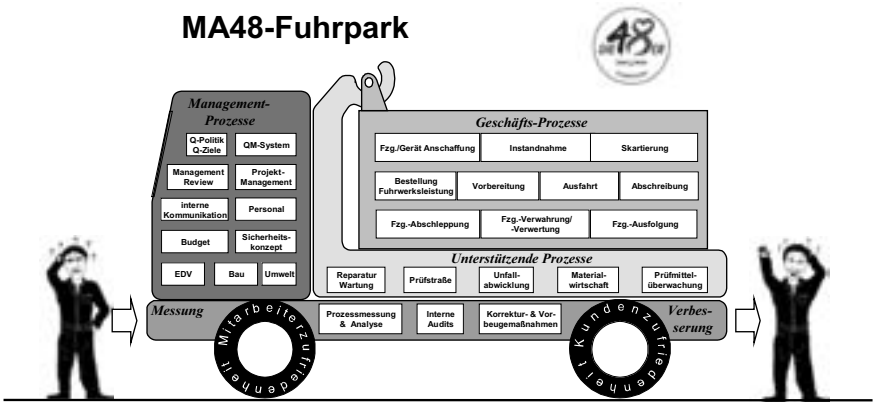


Abbildung 1-9 Prozesslandkarte – Beispiel [Quelle: Thon & Badstöber]

Ziel der Prozessorientierung ist die Steigerung von Qualität und Produktivität im Unternehmen durch eine ständige Verbesserung der Prozesse. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Ausrichtung auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen.

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. Geht man von der funktionalen Gliederung eines Unternehmens aus, lassen sich drei Ausprägungen in der Umsetzung der Prozessorganisation erkennen (Osterloh, 2003):

- funktionale Organisation mit Prozessverantwortung,
- Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation und
- prozessorientierte Organisation.

1.4.1 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

Bei der funktionalen Organisation mit Prozessverantwortung 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 (Fuhrmann, 1998; Helfrich, 2001) ist an allen Entscheidungen beratend beteiligt und hat selbst keine Entscheidungskompetenz. Vorteil dieser Form ist es, dass die funktionale Struktur erhalten bleibt und mit relativ wenig Aufwand die Prozesssichtweise langsam etabliert wird (Drucker, 1998).



Abbildung 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. Der Prozessverantwortliche hat die Befugnis, den Prozessablauf als solches festzulegen, dargelegt in Abbildung 1-11 durch den durchgängigen horizontalen Pfeil (Helfrich, 2001).

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 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).

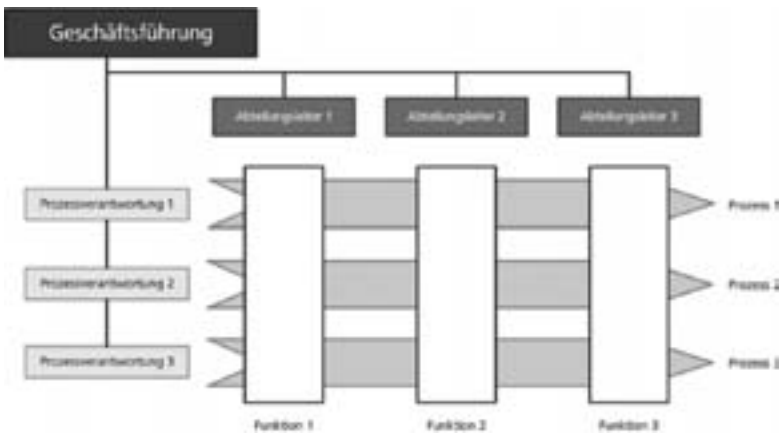


Abbildung 1-11 Matrixorganisation als duale Struktur

1.4.3 Prozessorientierte Organisation

Die am weitesten in Richtung Prozessorientierung gehende Form ist jene der prozessorientierten Organisation 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 ein Einstieg der Organisation ausgehend vom funktionellen Aufbau mit Etablierung von Prozessverantwortlichen zu beobachten. 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, konzentriert auf andere Prozesse oder Prozesskategorien, im Laufe der Zeit die Steigerung der Bedeutung 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, kann man einen raschen Wandel hin zur prozessorientierten Organisation (Abbildung 1-12) beobachten.

Die sich hieraus ergebenden Rollenbilder werden im folgenden Abschnitt diskutiert.

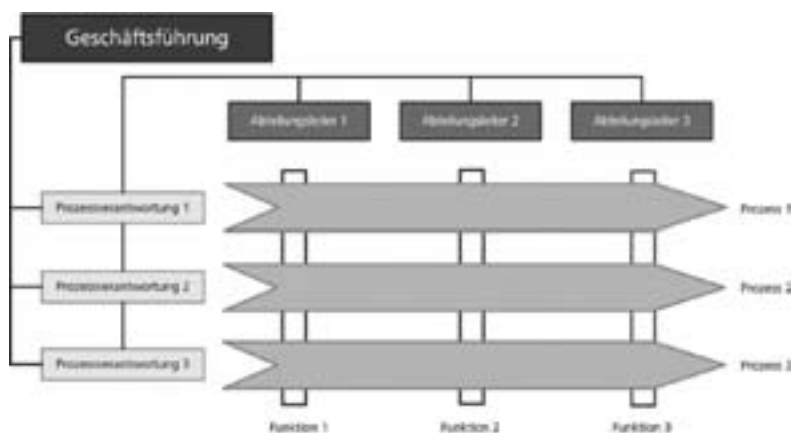


Abbildung 1-12 Prozessorientierte Organisation