

Vorwort	V
1 Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg	1
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
2 Prozesse und Strategien verbinden	25
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
3 Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems	39
3.1 Zielsetzung	39
3.2 Prozess-Lifecycle - Prozesse und Strategie	40
3.3 Nutzen eines PQM-Systems	49

4	Prozesse in Prozesslandkarte aufnehmen	53
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse	53
4.2	Darstellungsebenen	58
4.3	Hilfe zur Erstellung einer Prozesslandkarte	62
5	Prozesse erarbeiten	63
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
6	Prozesse betreiben, steuern und verbessern	101
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis	101
6.2	Messung und Darstellung der Prozessleistung	103
6.3	Auswirkungen der Prozesssteuerung	105
7	Gesamtprozessleistung überwachen	107
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
8	Prozess ersetzen oder neu gestalten	125
8.1	Prozess außer Betrieb nehmen	125
8.2	Prozess neu gestalten	127
9	Das Prozessmodell der ISO 9001	129
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

10 ISO 9001 als Hilfsmittel und Checkliste	145
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
11 Projektablauf zum Aufbau eines PQM-Systems	275
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
12 Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf Basis der ISO 9001	297
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
13 Weiterentwicklung des PQM-Systems in Richtung IMS	313
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

14 IT-Tools zur Darstellung von PQM-Systemen	325
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
Literatur	341
Abkürzungen	343
Index	345
Die Autoren	349