

# Inhalt

<b>1</b>	<b>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 .....	8
1.5	Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement .....	11
<b>2</b>	<b>Prozesse und Strategien verbinden</b> .....	<b>23</b>
2.1	Grundlagen .....	23
2.2	Vision, Mission und Strategien .....	24
2.3	Das Werkzeug Balanced Scorecard nutzen .....	27
2.4	Die BSC mit Prozessen verknüpfen .....	30
<b>3</b>	<b>Ziele und Nutzen eines Prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems</b> .....	<b>35</b>
3.1	Zielsetzung .....	35
3.2	Prozess-Lifecycle – Prozesse und Strategie .....	36
3.3	Nutzen eines PQM-Systems .....	43
<b>4</b>	<b>Prozesse in Prozesslandkarte aufnehmen</b> .....	<b>47</b>
4.1	Darstellung und Gruppierung der Prozesse .....	47
4.2	Darstellungsebenen .....	51
<b>5</b>	<b>Prozesse erarbeiten</b> .....	<b>55</b>
5.1	4-Schritte-Methode im Überblick .....	55
5.2	Schritt I: Identifikation und Abgrenzung .....	58
5.3	Schritt II: Analyse Ist-Prozesse .....	61

5.4	Schritt III: Konzeption Soll-Prozesse .....	75
5.5	Schritt IV: Realisierung Verbesserungspotenziale .....	89
<b>6</b>	<b>Prozesse betreiben, steuern und verbessern .....</b>	<b>93</b>
6.1	Prozessausführung und -steuerung als Regelkreis .....	93
6.2	Messung und Darstellung der Prozessleistung .....	95
6.3	Auswirkungen der Prozesssteuerung .....	96
<b>7</b>	<b>Gesamtprozessleistung überwachen .....</b>	<b>99</b>
7.1	Aufgaben des Prozessreportings .....	99
7.2	Aufgaben des Prozessmonitorings .....	103
7.3	Die Prozessschau (Prozess-Review) als Werkzeug des Prozessmonitorings .....	105
7.4	Prozesscontrolling zur Optimierung der Prozessleistung .....	108
<b>8</b>	<b>Prozess ersetzen oder neu gestalten .....</b>	<b>115</b>
8.1	Prozess außer Betrieb nehmen .....	115
8.2	Prozess neu gestalten .....	117
<b>9</b>	<b>Das Prozessmodell der ISO 9001 .....</b>	<b>119</b>
9.1	Der prozessorientierte Ansatz der EN ISO 9001:2008 .....	119
9.2	Qualitätsmanagementprinzipien der ISO 9000:2005 (ISO 9000, 2005)..	120
9.3	Normenüberblick zum Thema Qualitätsmanagement .....	121
9.4	Aufbau des Prozessmodells .....	122
9.5	Inhalte der internationalen Norm ISO 9001 im Überblick .....	124
9.6	Die ISO 9004 .....	127
9.7	Prozessorientierung als Basis ganzheitlicher Managementsysteme ....	129
<b>10</b>	<b>ISO 9001 als Hilfsmittel und Checkliste .....</b>	<b>133</b>
10.1	Forderungen der ISO 9001 und deren Umsetzung in die Praxis .....	133
10.2	ISO 9001-Einleitung .....	135
10.3	ISO 9001-Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem .....	139
10.4	ISO 9001-Kapitel 5: Verantwortung der Leitung .....	155
10.5	ISO 9001-Kapitel 6: Management von Ressourcen .....	171
10.6	ISO 9001-Kapitel 7: Produktrealisierung .....	184
10.7	ISO 9001-Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung .....	218
<b>11</b>	<b>Projekttablauf zum Aufbau eines PQM-Systems .....</b>	<b>243</b>
11.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt .....	243
11.2	Projektphase 1: Projektplanung, -organisation und Kick-off .....	245
11.3	Projektphase 2: Training .....	254

11.4	Projektphase 3: Identifikation, Analyse und Konzeption.....	257
11.5	Projektphase 4: Prozesssteuerung.....	258
11.6	Projektphase 5: Umsetzungsbegleitung und Optimierung des PQM-Systems .....	261
11.7	Mögliche Fallen und Stolpersteine im Projekt .....	262
<b>12</b>	<b>Erfolgreiche Projekte in der Praxis.....</b>	<b>265</b>
12.1	Beispiel: Umsetzung eines PQM-Systems in der Privatklinik Goldenes Kreuz .....	265
12.2	Beispiel: Prozessmanagement bei den Wiener Linien.....	268
12.3	PQM bei der Böhler Edelstahl GmbH.....	273
12.4	Beispiel: IMS bei der WIEN ENERGIE Gasnetz GmbH.....	280
<b>13</b>	<b>Die Durchführung von prozessorientierten Audits auf Basis der ISO 9001 .....</b>	<b>287</b>
13.1	Bedeutung und Zielsetzung prozessorientierter Audits.....	287
13.2	Auditarten.....	287
13.3	Planung und Durchführung eines Systemaudits .....	289
13.4	Beispiel zur Planung und Durchführung eines Prozessaudits .....	297
<b>14</b>	<b>Weiterentwicklung des PQM-Systems in Richtung IMS.....</b>	<b>299</b>
14.1	Bedarf zur Integration in ein IMS.....	299
14.2	Struktur eines IMS.....	301
14.3	IMS-Organisation .....	306
14.4	Nutzen eines IMS.....	307
<b>15</b>	<b>IT-Tools zur Darstellung von PQM-Systemen .....</b>	<b>309</b>
15.1	Fileserver .....	309
15.2	Proprietäre Systeme.....	310
15.3	Intranet .....	311
15.4	Dokumentenmanagementsystem .....	313
15.5	Geschäftsprozessoptimierungs-Tools.....	315
15.6	Vorgehensweise zur Toolauswahl.....	321
15.7	Wettbewerb der besten GPO-Tools .....	322
	<b>Literatur .....</b>	<b>323</b>
	<b>Abkürzungen.....</b>	<b>329</b>
	<b>Index .....</b>	<b>331</b>
	<b>Die Autoren.....</b>	<b>336</b>