
1 Mit Prozessorientiertem Qualitätsmanagement (PQM) zum Erfolg

1.1 Gründe für Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (PQM)

„Die einzige Konstante im Geschäftsleben ist jene der ständigen Veränderung.“

Globaler Wettbewerb, steigender Konkurrenzdruck, höher werdende Kundenerwartungen und rascher werdender technologischer Fortschritt sind nur einige der Herausforderungen, die sich den Unternehmen in immer stärker werdendem Ausmaß und immer rasanterer Geschwindigkeit stellen¹. Sich darauf einzustellen heißt, das eigene Geschäft besser als andere zu beherrschen und sich rechtzeitig den Veränderungen anzupassen².

Die Notwendigkeit von Prozessorientiertem Qualitätsmanagement in einem Unternehmen kann an folgendem Beispiel verdeutlicht werden:

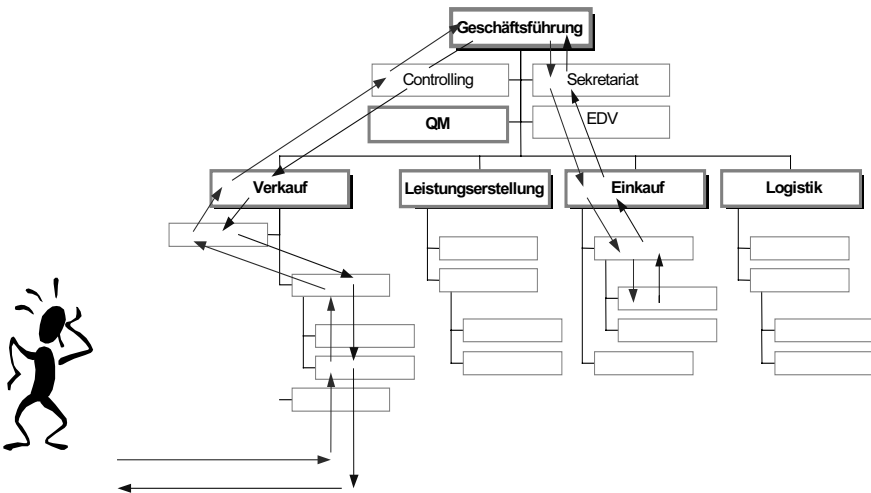


Abb. 1-1: Weg eines Auftrags – Instanzenzug des Kunden

Ein Kunde ruft im Unternehmen an. Nach einigen Minuten Verharrens in der Warteschleife gelangt er in die Telefonzentrale. Vor dort aus wird er mit der Verkaufsabteilung verbunden. In der Verkaufsabteilung ist die zuständi-

ge 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:

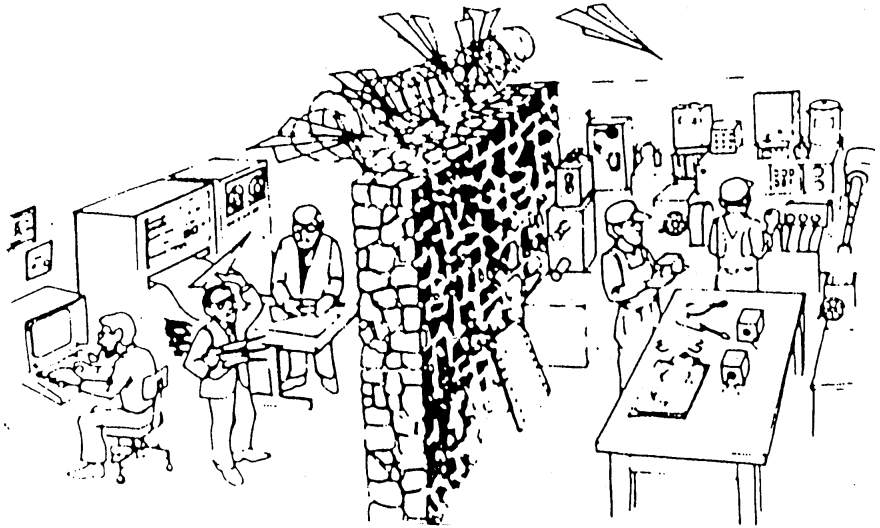


Abb. 1-2: Schnittstellenproblematik

Funktionsorientierte Sichtweise

Prozessorientierte Sichtweise



Abb. 1-3: Funktionsorientierung versus Prozessorientierung

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

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 präsentiert³.

Die Ausbeute an Informationen, die sich aus einem Organigramm extrahieren lässt, hat, ohne jede Frage, 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 kommen⁴.

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 her⁵.

Um Entscheidungen richtig treffen zu können, reicht es nicht aus, zu wissen, welche Abteilungen es gibt und wie diese hierarchisch miteinander verbunden sind, sondern es ist wichtig zu wissen, wie die einzelnen Abteilungen bei der Aneinanderreihung ihrer Leistungen ineinander greifen und damit zur Endleistung beitragen. Das Problem erstreckt sich natürlich auf alle hierarchischen Ebenen: Ist auch jedem Mitarbeiter der Abteilungen klar, wie er als Individuum an der Leistungsherstellung 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 wünscht? Und sind die Schnittstellen zwischen den einzelnen Tätigkeiten soweit definiert und festgelegt, dass die Übergänge keine Quelle

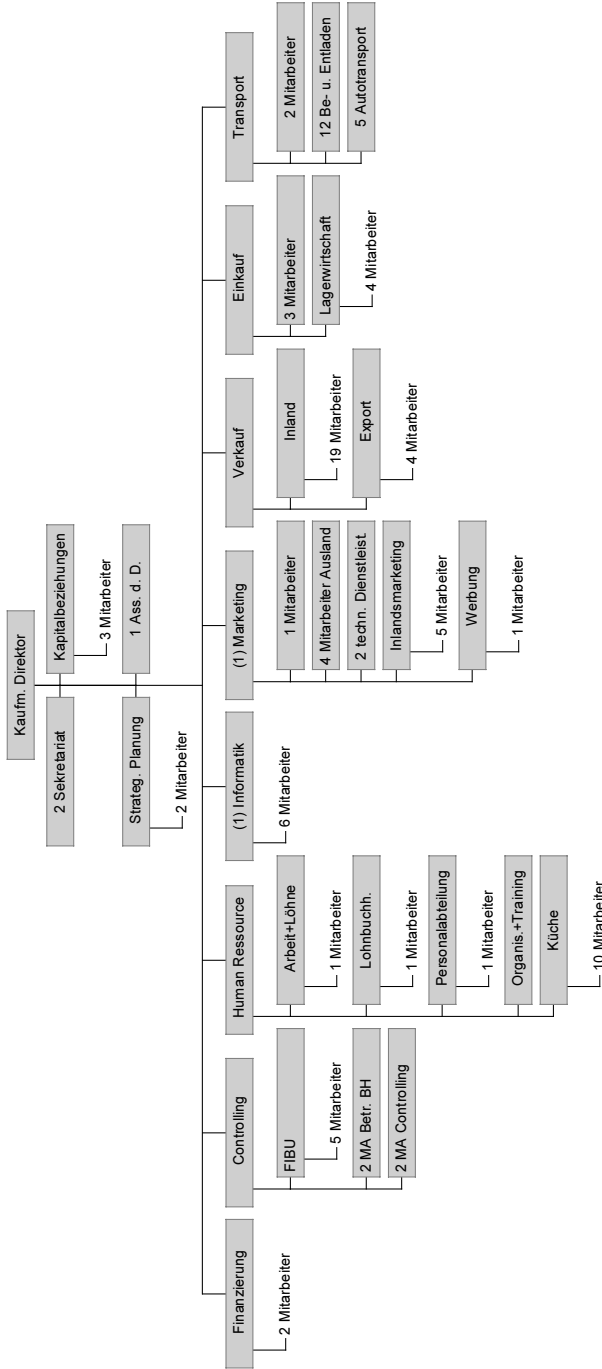


Abb. 1-4: Organigramm

der Fehlerentstehung 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 geht⁶.

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. Zu den Prozessen, 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 so genannten Schnittstellen zu definieren, ist für jeden Prozess festzuhalten, welches Ergebnis in welcher Form vom vorhergehenden Prozess übergeben wird, wie dieses Ergebnis weiterverarbeitet wird, 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 handeln⁷.

Anhand des nachfolgenden Prozessprinzips kann die Bedeutung dieser Sichtweise beispielsweise anhand eines **Servicehotline-Prozesses** gezeigt werden. Wie aus dem Bild 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 müssen⁸.

Um einen Prozess hinsichtlich seiner Güte zu bewerten, hat man also folgende drei Anhaltspunkte: den **Input**, den eigentlichen **Prozessablauf** und die dafür erforderlichen **Ressourcen** sowie den **Output** (vgl. Kapitel 4.2).

Die **Prozessziele**⁹ sind Top-down aus den Unternehmenszielen abzuleiten (vgl. Kapitel 6.1) und können ganz allgemeine Qualitätsaspekte ebenso abdecken wie Kosten- und Zeitaspekte.

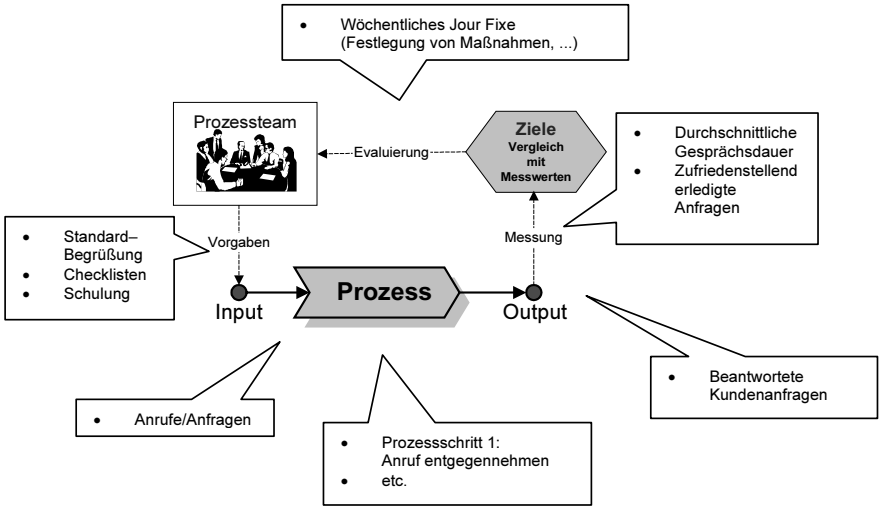


Abb. 1-5: Prozessprinzip für Servicehotline (vgl. Kapitel 8)

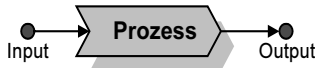


Abb. 1-6: Input und Output eines Prozesses

Um über die Güte bzw. den Erfolg eines Prozesses eine Aussage zu treffen, muss der Prozess einer **Messung** und folglich einer **Evaluierung** (vgl. Kapitel 5.1.1) bzw. Analyse zugeführt werden. Dies kann beispielsweise im Rahmen eines fix installierten wöchentlichen Prozess-Jour-fixes (vgl. Kapitel 5.1) erfolgen, wobei auch prozessfremde Personen miteingebunden werden können.

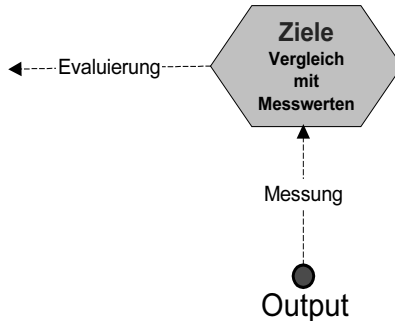


Abb. 1-7: Messung und Evaluierung eines Prozesses

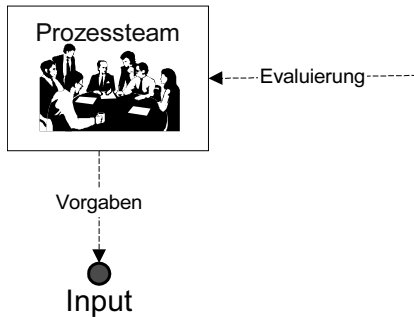


Abb. 1-8: Vorgaben zum Prozess

Aus diesen Analysen und Evaluierungen werden vom Prozessverantwortlichen¹⁰ und seinem Prozessteam **Vorgaben** und Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung getroffen. Der Prozessverantwortliche ist derjenige, der den Prozess festlegt, freigibt und für dessen Umsetzung sorgt – somit die Verantwortung für den Prozess trägt und auch gegenüber der Unternehmensleitung Rechenschaft darüber ablegen muss (vgl. Kapitel 6.5).

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 beziehungsweise Prozessketten betrachtet wird¹¹.

Um alle Prozesse eines Unternehmens und deren Beziehung zueinander übersichtlich darstellen zu können, kann eine Prozesslandschaft (vgl. Kapitel 3) erstellt werden.

In einer Prozesslandschaft sind jene Prozesse dargestellt, die einerseits die Leistung für den Kunden erbringen, und andererseits auch alle Prozesse, die diese Leistungserbringung steuern, unterstützen und verbessern. Im Vergleich zu einem Organigramm steht hier das Gedankengut einer durchgängigen Prozesskette im Vordergrund, im Unterschied zum Bereichs- und Abteilungsdenken. Prozesslandschaften sind immer unternehmensspezifisch gestaltet, da sie die Besonderheiten und Zusammenhänge des Unternehmens darstellen.

Die hier dargestellte Prozesslandschaft teilt die Prozesse in die Kategorien Management-Prozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützende Prozesse und Mess-/Analyse- und Verbesserungsprozesse. Zusätzlich können, wie in diesem Beispiel die Anforderungen der Kunden, die Produkte beziehungsweise

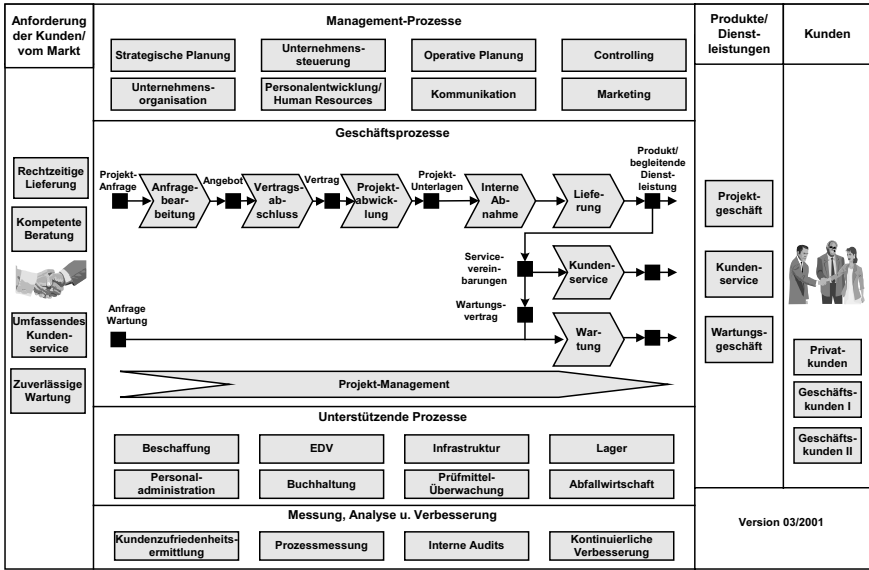


Abb. 1-9: Prozesslandschaft – Beispiel

Dienstleistungen und die Kundengruppen dargestellt werden. Die Prozesslandschaft 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.

Betreffs der Gestaltung der Prozesslandschaft gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie auch das nachfolgende Beispiel (vgl. Kapitel 11.2) zeigt. Hier

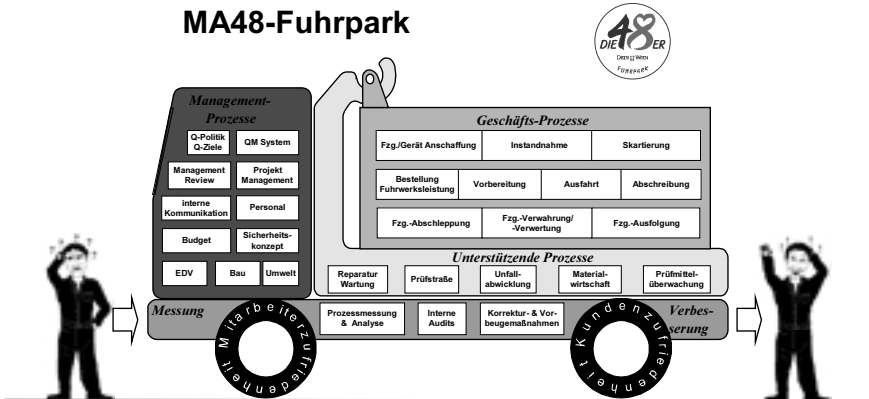


Abb. 1-10: Prozesslandschaft – Beispiel [Quelle: Thon & Badstöber]

sind beispielsweise die Managementprozesse in Form eines Führerhauses, die Geschäftsprozesse in Form einer LKW-Mulde etc. zusammengefasst.

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 (vgl. Kapitel 9) bedeutet veränderte Strukturen und induziert Wirkungen auf die gesamte Organisation. Die Aufbau- und Ablauforganisation werden verändert und ein prozessorientiertes Verständnis wird aufgebaut. Geht man von der funktionalen Gliederung eines Unternehmens aus, lassen sich drei Entwicklungen zu einer Prozessorganisation erkennen¹².

- Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung
- Matrixorganisation als duale Struktur mit prozess- und funktionsorientierter Organisation
- Prozessorientierte Organisation

1.4.1 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

Bei der funktionalen Organisation mit Prozessverantwortung (vgl. Kapitel 5.1.2) bleiben die Funktionen bzw. Abteilungen im Unternehmen und ihre Verantwortlichkeiten weitestgehend bestehen. Für wesentliche Geschäftsprozesse, wie beispielsweise den Verkauf oder die Auftragsabwicklung, werden Prozessverantwortliche (bzw. Prozesseigner) eingesetzt, die funktions- bzw. abteilungs- oder auch standortübergreifend die Gesamtziele dieser Geschäftsprozesse verfolgen. Innerhalb dieser Organisation bleiben die wesentlichen Verantwortlichkeiten und die Weisungsbefugnis in der funktionalen Linie. Der Prozessverantwortliche¹³ 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 wird¹⁴.