
Zusammenfassung

Die Prozesse spielen eine Schlüsselrolle in den Forderungen der Norm DIN EN ISO 9001. Nur über die Prozesssicht lassen sich die Abläufe eines Unternehmens klar strukturieren und steuern. Dieses Kapitel führt in die Welt der Prozesse ein, gibt einen Überblick über die Entwicklung des Prozessdenkens bis hin zur ständigen Verbesserung von Prozessen mit dem PDCA-Zyklus.

2.1 Prozessorientierung

Die Prozessorientierung ist seit der Revision der Norm im Jahr 2000 eine zentrale und wichtige Forderung im Qualitätsmanagement, wird sogar als „Kern der Qualitätsprinzipien“ bezeichnet. Die Überarbeitung der Norm in 2015 unterstreicht die Prozessorientierung und verstärkt diese noch mit zusätzlichen Forderungen an ein umfassendes Prozessmanagement. Um die Prozessorientierung zu verstehen, muss man erst den Begriff des Prozesses verstehen.

Was ist ein Prozess? Dazu gibt es eine Normdefinition in der DIN EN ISO 9000, die alle in der DIN EN ISO 9001 verwendeten Begriffe enthält.

► **Definition Prozess (DIN EN ISO 9000):** Ein Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.

Andere Definitionen für einen „Prozess“ sprechen von einer Abfolge von Tätigkeiten, die zu einem bestimmten Ergebnis führen sollen. Nun laufen in einem Unternehmen viele verschiedene Prozesse ab. Man könnte sogar sagen, dass die Summe aller Prozesse eines Unternehmens das Unternehmen selbst darstellt. Alle

Tätigkeiten und Prozesse des Unternehmens haben ein gemeinsames Endziel: ein gutes Produkt oder eine gute Leistung für den Kunden zu erschaffen.

Dabei gehören nicht nur Tätigkeiten zu einem Prozess. Die Tätigkeiten sind nur das „Wie“ eines Prozesses. Das „Wie“ beschreibt die Vorgehensweise oder das Verfahren und ist nur ein kleiner Teil des Prozesses. Zu den vollständigen Prozessinformationen gehören mehr, zum Beispiel die

- Aufgaben der Prozessbeteiligten,
- die Methoden, wie welche Tätigkeiten auszuführen sind,
- die Ressourcen, die zur Verfügung stehen müssen
- die Messgrößen, mit denen der Erfolg des Prozesses gemessen wird, oder
- die Risiken, die mit dem Prozess verbunden sind.

Die Begriffe Prozess und Verfahren sind also nicht gleichgestellt, sondern das Verfahren ist ein Teil des Prozesses, der das „Wie“ beschreibt.

► **Definition Verfahren (DIN EN ISO 9000):** Festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen Prozess auszuführen.

Zu einer besseren Anschauung dient Abb. 2.1. Es gibt eine Eingabe in einen Prozess, auch Input genannt. Die Eingaben werden verarbeitet und in die Ergebnisse umgewandelt. Alle Dinge, die nahezu unverändert aus dem Prozess wieder

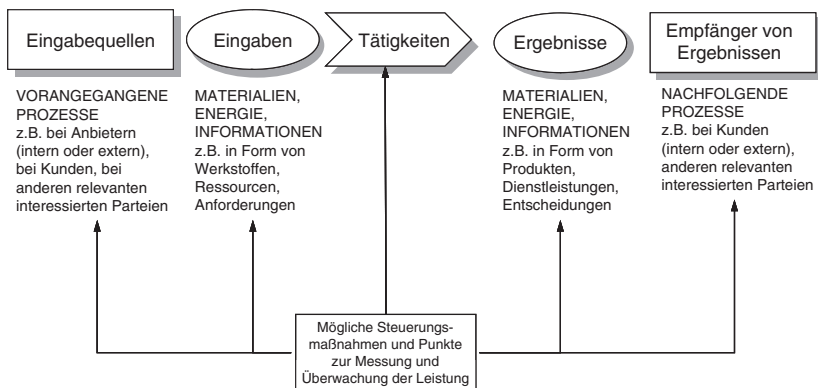


Abb. 2.1 Schematische Darstellung der Elemente eines Einzelprozesses nach DIN EN ISO 9001:2015

hervorgehen, also nicht in die Ergebnisse einfließen, sind die Mittel. Hier sind die Maschinen und Werkzeuge, aber auch das Personal gemeint. Außerdem ist entscheidend, dass ein solcher „Prozess“ gemanagt werden muss. Es muss sich also jemand darum kümmern, wie der Prozess ablaufen soll und wie dies umgesetzt und kontrolliert wird.

Jedoch wird nicht alles, was in einen Prozess hineingeht, dort umgewandelt oder verbraucht. Manches geht auch unverändert aus dem Prozess wieder hervor: Das sind die Ressourcen. In der vereinfachten Prozessdarstellung in Abb. 2.2 sind außerdem die Tätigkeiten zum Managen eines Prozesses dargestellt. An die Ressourcen und die Managementtätigkeiten stellt die Norm andere Anforderungen als an die Prozesse und die Tätigkeiten.

Die Anforderungen an Ressourcen sind in den Normkapitel 7 „Unterstützung“ zu finden, die Anforderungen an die Steuerung und Verbesserung von Prozessen sind in den Kapiteln 5 „Führung“, 6 „Planung“ sowie den Verbesserungskapiteln 9 „Bewertung der Leistung“ und 10 „Verbesserung“ zu finden.

Die Prozesse eines Unternehmens gehen nicht einzeln vonstatten, sondern hängen alle voneinander ab. Sie haben sogenannte „Schnittstellen“ oder „stehen in Wechselbeziehung“. Wenn man einen Prozess ändert, hat dies eventuell Auswirkungen auf viele andere Prozesse im Unternehmen.

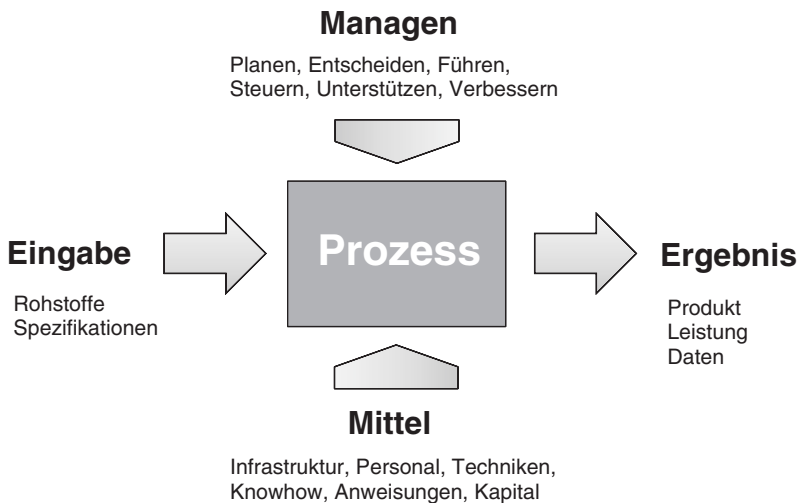


Abb. 2.2 Darstellung eines Prozesses und seiner Einflussfaktoren

Aus der Praxis: Änderungen, die sich auf das Qualitätsmanagementsystem auswirken

Ändert ein Unternehmen beispielsweise das Logo, hat dies eine Auswirkung auf alle Prozesse, die mit der Außenwirkung des Unternehmens zu tun haben. Da ist zum Beispiel der Vertrieb, der andere Vorlagen und Werbematerialien benötigt. Der Kundenservice braucht neue Kleidung mit dem neuen Logo. Das Handbuch muss neu gedruckt werden, denn auch hier ist das Logo integriert. Das Zertifikat enthält ebenfalls das Logo, beim Zertifizierungsunternehmen muss also ein neues Zertifikat angefordert werden. Die Beschilderung des Hauses ist jetzt veraltet. Die Produktion benötigt neue Labels für die Produkte. Auch externe Partner des Unternehmens sind betroffen, wie der Webdesigner, der die Homepage betreut, oder die Werbeagentur, die die Werbeauftritte erstellt.

Eine kleine Entscheidung wie das Ändern des Firmenlogos hat unter Umständen eine große Auswirkung auf viele unterschiedliche Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Außerdem enden die Prozesse in der Regel nicht im „Nichts“, sondern die Ergebnisse des einen Prozesses gehen wieder als Eingaben in andere Prozesse ein. Das Zusammenspiel der Prozesse bewirkt, dass eine Bestellung des Kunden eine ganze Kaskade von Prozessen im Unternehmen auslöst, die letztlich zu einem Produkt oder einer Leistung führen. Vergleichen kann man das mit einer Reihe Dominosteine, die nach und nach umfallen und dabei viele andere Dominosteine bewegen, bis als Ergebnis alle Steine umgefallen sind und dabei die schönsten Figuren entstehen.

Werden diese zusammenhängenden Prozesse im Überblick dargestellt, spricht man von einer Prozessübersicht oder Prozesslandschaft. Eine beispielhafte Prozesslandschaft ist in Abb. 2.3 dargestellt.

Um Prozesse in Ihrer Wichtigkeit und Funktion unterscheiden zu können, teilt man sie in der Regel in verschiedene Prozessstypen ein.

Typische Prozesse, die in vielen Unternehmen vorkommen, werden in Tab. 2.1 dargestellt.

Warum aber möchte die Norm, dass die Unternehmen prozessorientiert arbeiten? In vielen Unternehmen, in denen nicht in Prozessen, sondern in Abteilungen gedacht wird, könnte es zugehen wie in Abb. 2.4 beschrieben.

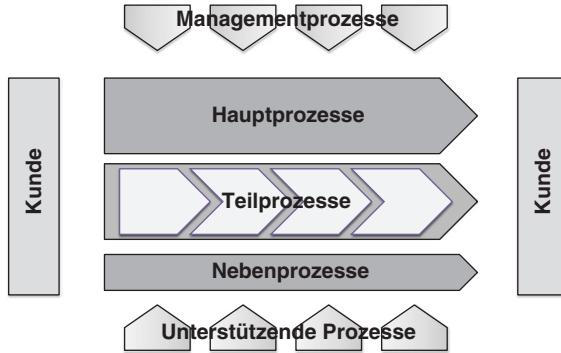


Abb. 2.3 Typische Prozesslandschaft

Tab. 2.1 Typische Geschäftsprozesse

Prozesstyp	Beispiele aus der Praxis
Managementprozesse	Strategische und operative Planung, Marketing, Controlling, Finanzbuchhaltung, Kommunikation, Budgetplanung, Qualitätsmanagementsystem
Unterstützende Prozesse	Wartung und Instandhaltung, Mitarbeiterqualifikation, Einarbeitung, IT, Gebäudemanagement
Wertschöpfende Prozesse	Arbeitsvorbereitung, Entwicklung, Konstruktion, Beschaffung, Vertrieb, Produktionsplanung, Produktionssteuerung, Auftragsabwicklung, Kundendienst, Kundenbetreuung
Verbesserungsprozesse	Prüfplanung, Fehlererfassung, Reklamationsauswertung, Datenauswertung, Qualitätskennzahlen, interne Audits, Maßnahmenmanagement

Aus der Praxis: Wenn eine Hand nicht weiß, was die andere tut

Der Vertrieb eines Unternehmens ist in Verhandlung mit einem Kunden. Da der Vertrieb keinerlei Interesse an der Auftragsausführung hat, sondern nur eine möglichst hohe Anzahl von Abschlüssen erreichen möchte, macht der Vertrieb dem Kunden alle möglichen Zusagen. Der Vertrag wird abgeschlossen und der Auftrag an die Entwicklungsabteilung weitergegeben.

Die Entwicklungsabteilung findet einen Vertrag vor, dessen Vorgaben sie technisch nicht so umsetzen kann, wie es im Vertrag mit dem Kunden vereinbart ist. Daher versucht sie einen Kompromiss zu finden zwischen Qualität

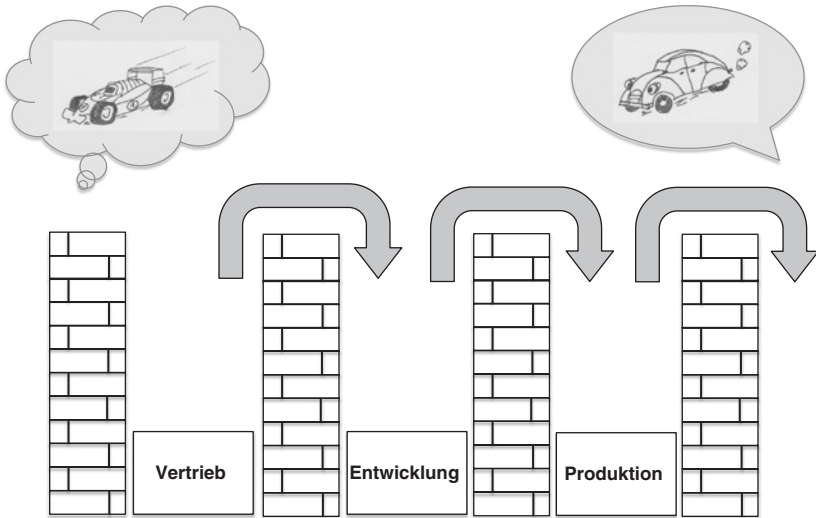


Abb. 2.4 Abteilungsdenken

und Kosten. Das heißt, die Entwicklungsabteilung wird nicht das entwickeln, was der Kunde sich eigentlich vorgestellt hat und das Ziel nur annähernd erreichen. Außerdem dauert das Entwicklungsprojekt länger, bindet mehr personelle Ressourcen und wird somit teurer als gedacht. Der Entwicklungsabteilung ist es egal, wie das Produkt später produziert wird.

Die Produktion ist von den Entwicklungsvorgaben völlig überrascht. So etwas hat sie noch nie produziert. Es sind weder das notwendige Know-how noch die erforderlichen Maschinen vorhanden. Der Produktionsleiter ist ratlos, wie er das umsetzen soll. Schließlich wird ein Kompromiss zwischen Qualität und Kosten geschlossen ...

Das Ergebnis des Auftrags ist ein Produkt, das nicht den Kundenanforderungen entspricht und teurer ist als geplant.

Bei einem prozessorientierten Unternehmen steht idealerweise das gemeinsame Ziel im Vordergrund: das Schaffen eines guten Produkts, das den Kunden glücklich macht. An diesem Ziel werden alle Abteilungen gemessen und arbeiten alle Abteilungen mit. Jede Abteilung trägt einen Beitrag dazu bei. Und dieser Beitrag sollte eine der wichtigsten Prozesskennzahlen sein. Verbildlicht ist dies in [Abb. 2.5](#).

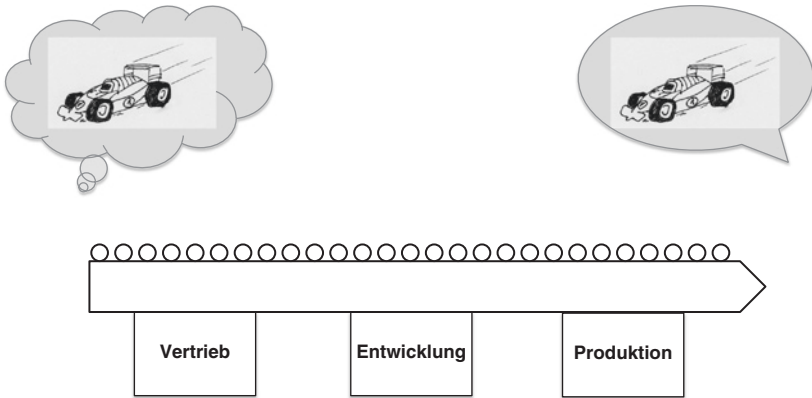


Abb. 2.5 Prozessdenken

Hier ist noch einmal zusammengefasst, was die Prozessorientierung bringen soll:

Vorteile der Prozessorientierung

- Keine zufällig guten Ergebnisse, sondern das Ergebnis ist so gut wie geplant
- Die wichtigen riskanten Prozesse sind bekannt und können besonders beobachtet werden
- Prozesseffektivität und -effizienz
- Zuverlässige Leistungsfähigkeit
- Transparenz
- Geringere Kosten, kürzere Arbeitszyklen, sparsamerer Umgang mit Ressourcen
- Verbesserte, zuverlässige und vorhersagbare Ergebnisse
- Besseres Wissen um das Zusammenspiel der Prozesse
- Förderung der Mitarbeitermotivation und klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten

Um diese Ziele mit dem Qualitätsmanagementsystem zu erreichen, braucht es ein funktionierendes Prozessmanagement.

2.2 Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement

Prozessmanagement umfasst das Planen, das Steuern, das Umsetzen, die Kontrolle bzw. das Messen und das Verbessern von Prozessen. Als Grundlage für das Prozessmanagement dient die Abbildung oder Beschreibung von Prozessen. Durch die schriftliche Abbildung bekommt das Unternehmen einen besseren Überblick über die Prozessmerkmale und die Abläufe. Damit soll gewährleistet werden, dass nicht zufällig gute Produkte entstehen, sondern die Produkte genau so entstehen, wie sie geplant wurden. Wenn das gelingt, spricht man von einem „beherrschten“ Prozess.

Beim Prozessmanagement gibt es zwei Ziele: Prozesswirksamkeit und Prozessleistung.

Die **Prozesswirksamkeit** ist die Fähigkeit des Prozesses, das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Die Prozesswirksamkeit oder Prozesseffektivität ist notwendig, um zuverlässig gute Produkte oder gute Leistungen zu erbringen und damit den Kunden zufriedenzustellen.

Die **Prozessleistung** ist das erreichte Ergebnis im Verhältnis zu den genutzten Ressourcen oder Eingaben. Die Leistungsfähigkeit eines Prozesses muss ständig im Blick sein, damit das Unternehmen langfristig in der Lage ist, die guten Produkte zu einem vernünftigen Preis herzustellen und damit wettbewerbsfähig zu sein.

Prozesse sollen aber nicht um ihrer selbst wegen beschrieben und gemanagt werden. Es soll immer die Verbesserung der Prozesseffektivität und Prozesseffizienz im Vordergrund stehen, die mit einem guten Prozessmanagement erreicht werden können, oder auch nicht. Daher hängt die Art und Weise des Prozessmanagements stark von den Zielen, der Branche und der Vielschichtigkeit des jeweiligen Unternehmens ab. Je größer ein Unternehmen, desto mehr Arbeitsteilung findet statt, desto detaillierter in der Regel die Prozessbeschreibungen und das Prozessmanagement.

Folgende Aufgaben gehören zu einem funktionierenden Prozessmanagement:

- Festlegen der Prozesse und deren Zusammenhänge (Prozessübersicht), Festlegen der Schnittstellen
- Zuweisen der Verantwortung für jeden Prozess
- Beschreiben der Prozesse
- Festlegen von Eingaben, Ergebnissen, Messungen, Kennzahlen und Zielwerten
- Kontinuierliches Messen der Prozesse

- Fortlaufendes Verbessern und Optimieren der Prozesse
- Schulen der Mitarbeiter

Diese Aufgaben sollten fest auf Mitarbeiter oder Führungskräfte im Unternehmen übertragen werden. Ob die Aufgaben auf einen Prozessverantwortlichen, einen Abteilungsleiter oder einen Qualitätsmanagementbeauftragten übertragen werden, oder ob der Chef die Aufgaben selbst übernimmt, das muss jedes Unternehmen für sich entscheiden.

2.3 PDCA

Das Verbessern von Prozessen, von Produkten oder von dem gesamten Qualitätsmanagementsystem, funktioniert nach immer demselben Schema, welches in Abb. 2.6 gezeigt wird.

Zuerst wünscht die Norm, dass ein Manager eines Prozesses einen Plan oder Entwurf des Prozesses macht (PLAN). Dabei werden alle bisher vorhandenen Erkenntnisse berücksichtigt.

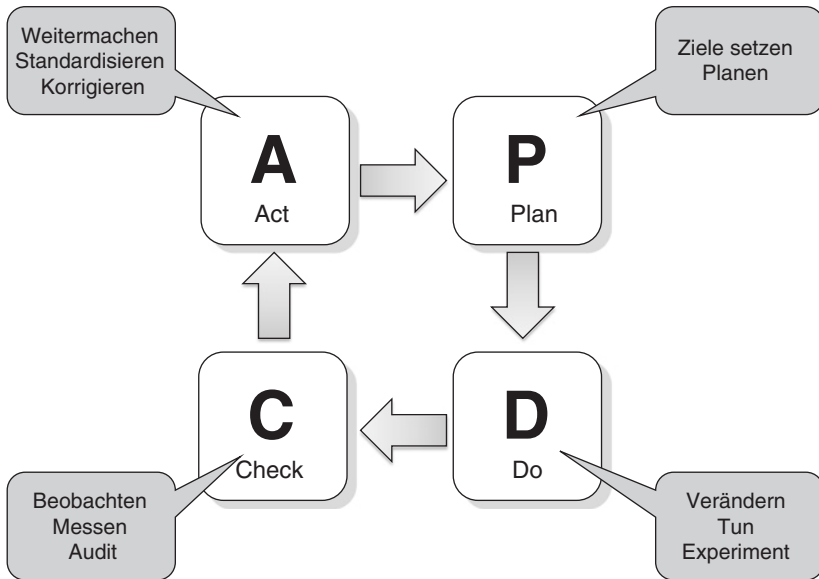


Abb. 2.6 PDCA-Zyklus nach W. E. Deming

In einem zweiten Schritt wird dieser Entwurf umgesetzt (DO). Es startet gewissermaßen ein Probetrieb. Dabei wird ausprobiert, ob der Prozess auf die geplante Weise durchführbar ist.

Danach wird gemessen (CHECK), ob der Prozess zum gewünschten Erfolg führt. Hier kommen Messungen und Prüfungen zum Einsatz. Zum Überwachen des Erfolgs nutzen viele Unternehmen Kennzahlen.

War der Prozess erfolgreich, dann wird die Vorgehensweise in eine Routine überführt (ACT), indem der Prozess zum Beispiel ins Handbuch aufgenommen oder standardisiert wird. War der Prozess nicht erfolgreich, dann wird ein verbesserter Entwurf gemacht und der Zyklus beginnt von vorn (PLAN).

Der PDCA-Zyklus ist auch im Prozessmodell (Abb. 1.1) zu finden.



<http://www.springer.com/978-3-658-14494-4>

Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen
Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen
Brugger-Gebhardt, S.
2016, XVIII, 165 S. 15 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-14494-4