

Implementierung eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2008

**in der NÖDIS Abteilung der Niederösterreichischen
Gebietskrankenkasse**

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Mag^a (FH)

für wirtschaftswissenschaftliche Berufe

Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement Linz

Eingereicht von

Sandhofer Karina

Erstgutachter: Prof. (FH) Dr. Paul Brandl

Zweitgutachterin: Dr. Monika Kerschbaumer

Amstetten, 10. September 2010

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel „Implementierung eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Kurzfassung

Um den steigenden Kundenerwartungen und den ständig neuen Qualitätsanforderungen gerecht zu werden, hat sich die Niederösterreichische Gebietskrankenkasse entschlossen, ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung zu implementieren.

In dieser Diplomarbeit werden die theoretischen Grundlagen der Norminhalte der DIN EN ISO 9001:2008 und ihre praktische Umsetzung in der NÖDIS Abteilung vorgestellt sowie mögliche Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Zusätzlich werden anhand dieses Pilotprojektes Handlungsempfehlungen für die Implementierung in weiteren Abteilungen der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse dargestellt.

Abstract

In order to fulfil the increasing customer expectations and the demands on the quality of the products the health insurance company of Lower Austria decided to implement a quality system according to DIN EN ISO 9001:2008 in the NÖDIS department.

This master thesis presents the theoretical principles and the practical implementation of the DIN EN ISO 9001:2008 in the NÖDIS department. Additionally possibilities of improvements should be pointed out. On the basis of this pilot project further recommendations for the implementation of the quality system in other departments in the health insurance company of Lower Austria are presented.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ziel der Diplomarbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Qualitätsmanagement.....	4
2.1 Begriffserklärungen	4
2.1.1 Qualität	4
2.1.2 Qualitätsmanagement.....	4
2.1.3 Qualitätsmanagementsystem	5
2.2 Gründe für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems.	6
2.3 Ziele eines Qualitätsmanagementsystems.....	6
2.4 Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems	7
2.5 Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems	8
2.6 Qualitätsmanagement als Mittel zur Organisationsentwicklung.....	10
2.6.1 Ziele der Organisationsentwicklung	11
2.6.2 Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung.....	12
3. Prozessmanagement	17
3.1 Prozess	17
3.2 Strukturierung von Prozessen	18
3.3 Prozessorientierung	19
3.4 PDCA-Zyklus.....	20
4. DIN EN ISO 9001.....	21
4.1 Die Norm DIN EN ISO 9001	21
4.2 Vorteile der DIN EN ISO 9001.....	22
4.3 Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements der DIN ISO 9000.	23
4.4 Die Hauptkapitel der DIN EN ISO 9001.....	24
4.5 Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001	25
4.6 Norminhalte der DIN EN ISO 9001.....	27
4.6.1 Kapitel 0 – 3: Einleitung, Anwendungsbereich, Normative.....	27
Verweise und Begriffe.....	27
4.6.2 Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem.....	27
4.6.3 Kapitel 5: Verantwortung der Leitung.....	30

4.6.4 Kapitel 6: Management von Ressourcen	32
4.6.5 Kapitel 7: Produktrealisierung	33
4.6.6 Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung	36
5. Organisationsbeschreibung	40
5.1 Organisatorische Gliederung der NÖGKK.....	40
5.2 NÖDIS Abteilung	41
5.3 NÖDIS Kernprodukte.....	42
5.4 Kurzbeschreibung der Kernprodukte.....	42
5.4.1 NÖDIS Druckmagazin.....	42
5.4.2 NÖDIS Dienstgeberchannel (Homepage).....	43
5.4.3 NÖDIS Newsletter.....	43
5.4.4 NÖDIS Ansprechpartnersystem.....	44
5.4.5 NÖDIS Informationsveranstaltungen	44
5.4.6 NÖDIS Schulung und Personalentwicklung.....	44
5.5 Zielgruppe der Kernprodukte.....	44
6. Praktische Umsetzung	46
6.1 Projektverlauf	46
6.2 Umsetzung der Norminhalte der DIN EN ISO 9001	47
6.2.1 Qualitätsmanagement.....	47
6.2.2 Verantwortung der Leitung.....	59
6.2.3 Management von Ressourcen	61
6.2.4 Produktrealisierung	62
6.2.5 Messung, Analyse und Verbesserung	63
6.3 Prozessorientiertes Audit.....	64
6.3.1 Audit.....	64
6.3.2 Bedeutung und Zielsetzung von Audits.....	65
6.3.3 Auditvorbereitung und –planung	66
6.3.4 Auditdurchführung	67
6.3.5 Auditauswertung	67
6.4 Zertifizierung.....	70
6.4.1 Ablauf der Zertifizierung.....	70
6.4.2 Kosten der Zertifizierung.....	71
6.4.3 Zweck der Zertifizierung.....	71
6.4.4 Vorteil der Zertifizierung.....	72

6.4.5 Nachteil der Zertifizierung	73
7. Interview der Mitarbeiter	74
7.1 Qualitative Interviews	74
7.2 Ergebnisse der Interviews	74
7.3 Zusammenfassung der Ergebnisse	80
7.3.1 Positive Aspekte	80
7.3.2 Negative Aspekte	80
7.3.3 Verbesserungspotenziale in der NÖDIS Abteilung	81
8. Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in weiteren Abteilungen der NÖGKK.....	83
9. Schlussbemerkung	86
10. Literaturverzeichnis	88
11. Anhang	92

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozesselemente	17
Abbildung 2: PDCA-Zyklus	20
Abbildung 3: Prozessmodell der DIN EN ISO 9001	26
Abbildung 4: Hierarchie der Qualitätsmanagement-Dokumente	28
Abbildung 5: Organigramm der NÖGKK	40
Abbildung 6: Organigramm der Versicherungsabteilung	41
Abbildung 7: NÖDIS Druckmagazin	43
Abbildung 8: Prozessmodell NÖDIS	48
Abbildung 9: Prozessbeschreibung – Produktion Ansprechpartnersystem .	56
Abbildung 10: Formular Lieferantenbewertung	58
Abbildung 11: Formular Auditbericht	69

Geschlechtsneutrale Bezeichnung

In der vorliegenden Diplomarbeit wird zur Erleichterung der Lesbarkeit die männliche Anredeform verwendet. Es versteht sich im Sinne der Gleichberechtigung der Geschlechter von selbst, dass dabei auch die weibliche Ansprache inbegriffen ist.

1. Einleitung

Globalisierung, Strukturwandel und die steigenden Kundenerwartungen führen zu ständig neuen Qualitätsanforderungen. Um die zunehmenden Qualitätsansprüche zu erfüllen braucht man ein Qualitätsmanagementsystem, welches in der Lage ist, eine kontinuierliche Verbesserung nach Marktanforderungen umzusetzen.

Als ganzheitliches Instrument der Qualitätssicherung hat sich weltweit der internationale Qualitätsstandard DIN EN ISO 9001 durchgesetzt. Die DIN EN ISO 9001 verbessert nicht nur die Qualität der Produkte, sondern erfüllt auch gesetzliche Anforderungen und ist ein international anerkanntes Zertifikat nach außen. Weiters eröffnet es die Chance, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen zu verbessern und langfristige Effizienzgewinne zu erzielen.

Mehr als eine Million Unternehmen weltweit – davon ca. 4.500 in Österreich - nutzen die Norm DIN EN ISO 9001 als Instrument zur Steuerung ihres Unternehmens und zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit.

Die Niederösterreichische Gebietskrankenkasse ist der größte Krankenversicherungsträger Niederösterreichs und betreut über 1,1 Million Menschen. Die Niederösterreichische Gebietskrankenkasse hat sich entschlossen in der NÖDIS Abteilung ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2008 zu implementieren. Durch dieses Pilotprojekt soll ein Leitfaden für die Vorgehensweise einer Implementierung in weiteren Abteilungen geschaffen werden.

1.1 Ziel der Diplomarbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Niederösterreichische Gebietskrankenkasse bei der Implementierung eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung zu unterstützen und anhand der theoretischen Grundlagen die Norminhalte in der Organisation erfolgreich umzusetzen.

Ein weiteres Ziel ist es, durch Interviews der Mitarbeiter Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und anhand dieses Pilotprojektes Handlungsempfehlungen für eine Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in weiteren Abteilungen der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse abzuleiten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich zuerst mit den theoretischen Grundlagen, angefangen beim Qualitätsmanagement, der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems bis hin zur Beschreibung vom Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung. Da die Prozessorientierung ein wesentlicher Bestandteil der DIN EN ISO 9001 ist, folgt dann ein kurzer Einblick über Prozesse und Prozessorientierung. Anschließend folgen die Ausführungen zur DIN EN ISO 9001, einschließlich einer genauen Darstellung der Norminhalte.

Der praktische Teil beinhaltet zuerst die Organisationsbeschreibung und die Vorstellung der Kernprodukte der NÖDIS Abteilung. Anschließend wird die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in der NÖDIS Abteilung dargestellt. Die im Theorieteil geforderten Norminhalte werden umgesetzt und beschrieben. Danach werden noch die Themen Audit und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems behandelt.

Der letzte Teil der Arbeit sind die qualitativen Interviews mit den Mitarbeitern. Es werden die Ergebnisse der Interviews vorgestellt und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Zum Schluss werden noch Handlungsempfehlungen für eine Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in weiteren Abteilungen der Niederösterreichischen Gebietskrankenkasse vorgestellt.

2. Qualitätsmanagement

In diesem Kapitel werden zuerst die Begriffe Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem erläutert. Danach werden die Ziele, der Nutzen und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems vorgestellt. Anschließend folgt die Beschreibung des Zusammenhangs von Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung, einschließlich der sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung.

2.1 Begriffserklärungen

2.1.1 Qualität

Die internationale Norm DIN EN ISO 9000:2000 definiert den Qualitätsbegriff wie folgt: „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.“ (Vgl. Kamiske/Brauer 2008, 176.)

2.1.2 Qualitätsmanagement

Unter Qualitätsmanagement versteht man alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems verwirklichen. (Vgl. Patzak/Rattay 2004, 36.)

Der Begriff Qualitätsmanagement wird in der internationalen Norm DIN EN ISO 9000:2000 definiert als „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität“. Unter Leitung und Lenkung der Qualität versteht man die Festlegung der Qualitätspolitik

und von Qualitätszielen, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung. (Vgl. Kamiske/Brauer 2008, 216.)

2.1.3 Qualitätsmanagementsystem

Ein Qualitätsmanagementsystem ist die Art und Weise wie eine Organisation alle ihre geschäftlichen Tätigkeiten, die die Qualität der Produkte betreffen, leitet und lenkt. Es besteht aus der Struktur der Organisation, der Planung, den Prozessen, den Ressourcen und der Dokumentation, die zur Erreichung der Qualitätsziele, zum Verbessern der Produkte und zur Erfüllung von Kundenanforderungen nötig sind. (Vgl. DIN, 2004, 7.)

Der Aufbau und der Umfang eines Qualitätsmanagementsystems sind abhängig von den individuellen Zielsetzungen und Vorstellungen einer Organisation. Auch die internen und externen Einflüsse, die Produkte, die organisatorischen Abläufe und die Größe einer Organisation spielen eine Rolle. Daher gibt es kein einheitliches Qualitätsmanagementsystem, welches für jede Organisation geeignet ist. Ein weltweites und branchenneutrales anerkanntes Qualitätsmanagementsystem ist die Normenreihe DIN EN ISO 9000. Diese Norm gliedert sich in die Einzelnormen DIN EN ISO 9000, 9001 und 9004. Die Norm 9000 beschreibt die Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme und erläutert die Begriffe der Qualität und des Qualitätsmanagements. Von zentraler Bedeutung ist die Norm 9001, da diese Forderungen und konkrete Hinweise festlegt, wie ein Qualitätsmanagementsystem normkonform aufzubauen und durch ständige Verbesserung weiterzuentwickeln ist. Die Norm 9004 betrachtet die Wirtschaftlichkeit eines Qualitätsmanagements. (Vgl. Kamiske/Brauer 2003, 210f.)

2.2 Gründe für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems

Steigende Kundenerwartungen, zunehmender globaler Wettbewerb und gesetzliche Auflagen sind nur einige der vielen Gründe für die Notwendigkeit der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems. Der Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems führt gegenüber Kunden und Wettbewerbern zu einer Steigerung des Firmenimages und der Vertrauenswürdigkeit. Aber auch durch normative und gesetzliche Auflagen wird die Implementierung immer mehr gefordert. Zugleich machen aber auch interne Gründe, wie das Erreichen wichtiger Unternehmensziele und die höhere Komplexität der Aufgaben einen systematischen Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen erforderlich. Die anfallenden Kosten bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems sind als eine Investition in die Qualität zu betrachten. Reine betriebswirtschaftliche Kosten-/Nutzenbetrachtungen stellen nur einen Teilaspekt der Verbesserung dar, deshalb müssen auch nicht quantifizierbare Verbesserungen mit berücksichtigt werden. (Vgl. Ebel 2003, 116.)

2.3 Ziele eines Qualitätsmanagementsystems

Das Qualitätsmanagementsystem dient als Instrument zur erfolgreichen Unternehmensführung.

Ziele eines Qualitätsmanagementsystems sind: (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 37f.)

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Steigerung der Produkt- und Servicequalität unter Berücksichtigung des Kundenfeedbacks
- Schaffung eines überschaubaren und umfassenden Qualitätsmanagementsystems mit definierten Kennzahlen und Messgrößen, um den Leistungserstellungsprozess zu verbessern
- Übersichtliche und leicht handhabbare Gestaltung der Dokumentation mit geeigneten Mitteln

- Erreichung hoher Akzeptanz und Stärkung der Bewusstseinsbildung für die Qualität bei den Mitarbeitern
- Sicherstellung von Compliance in verschiedener Hinsicht wie Produktkonformität, Nachweis eines funktionierenden Kontrollsystems usw.

2.4 Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems

Der konkrete Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems ist für jede Organisation individuell verschieden. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, durch Kommunizieren von Erfolgen, wie z. B. die Steigerung der Kundenzufriedenheit, den Nutzen jedem einzelnen Mitarbeiter sowie der gesamten Organisation transparent und merkbar zu machen. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 47.)

Die Nutzenaspekte eines Qualitätsmanagementsystems sind: (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 47.)

- Verbesserung der Ablauf- und Kostentransparenz
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden klar definiert
- Schaffung von internen Kunden-Lieferanten-Verhältnissen
- Steigerung der Produktivität durch kontinuierliche Prozessverbesserung
- Messbarkeit und Überwachbarkeit der Prozessleistung
- Ausrichtung der Unternehmensprozesse am Kunden
- Steigerung der Mitarbeitermotivation
- erleichterte Nachweisfähigkeit der Organisation bezüglich qualitätsrelevanter Aktivitäten

2.5 Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist ein komplexes Vorhaben, das die bestehenden Abläufe und Strukturen einer Organisation verändert. Die Unternehmensleitung muss die Mitarbeiter in die neuen Aufgaben, wie z. B. Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems, nachhaltig einführen. Bei der Planung der Vorgehensweise der Implementierung müssen die spezifischen Ziele, Aufgaben und Produkte der Organisation berücksichtigt werden. (Vgl. Pfeifer 2001, 75f.)

Die Unternehmensleitung muss für die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems alle notwendigen Ressourcen in Form von Personal, Mittel und Zeit zur Verfügung stellen. Weiters muss die Unternehmensleitung sicherstellen, dass die auftretende Mehrbelastung der Mitarbeiter nicht zu einer Überlastung der Mitarbeiter führt. (Vgl. Ebel 2003, 117.)

Für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems sind folgende Schritte notwendig: (Vgl. Pfeifer 2001, 77ff.)

- **Entscheidung der Leitung:** Die Unternehmensleitung muss entscheiden, ob sie ein Qualitätsmanagementsystem einführen will, um somit die Abläufe und Strukturen der Organisation zu verbessern. Die Leitung muss die Mitarbeiter über die Einführung informieren und sie dabei aktiv unterstützen.
- **Ziele und Visionen:** Die Ziele und Visionen einer Organisation müssen klar fixiert werden. Die Qualitätspolitik einer Organisation dient als Leitbild, aus dem sich weitere Unternehmensziele ableiten lassen. Die Mitarbeiter müssen über die Ziele informiert werden. Somit wird ihnen die Verantwortung für das Erreichen der Ziele übertragen.
- **Projektplanung:** Im Rahmen der Projektplanung müssen die Projektziele festgelegt werden. Neben den Zielen muss bereits zu Beginn des Projektes vereinbart werden, wer die Projektdurchführung koordiniert. Eine zentrale Aufgabe der Projektplanung ist die Projektstrukturierung. Hierbei werden Aufgabenpakete und Verantwortlichkeiten festgelegt sowie Meilensteine für die Ziele der einzelnen Etappen des Projektes

vereinbart. Aus den zeitlichen und inhaltlichen Aufgabenpaketen ergibt sich der Projektablauf.

- Forderungen ermitteln: Die Forderungen an das unternehmensspezifische Qualitätsmanagementsystem müssen ermittelt werden. Danach müssen die Abläufe und Prozesse innerhalb der Organisation analysiert werden. Aus diesen Ergebnissen werden die internen Forderungen an das Qualitätsmanagementsystem und an seine Struktur abgeleitet. Auch die externen Forderungen im Hinblick auf eine Zertifizierung müssen berücksichtigt werden.
- Qualitätsorientierte Reorganisation: Die qualitätsorientierte Reorganisation gliedert sich in die drei Phasen Analyse, Gestaltung und Implementierung. In der Analysephase gilt es den IST-Zustand des Qualitätsmanagementsystems zu erfassen. Es muss ermittelt werden, inwieweit die internen und externen Forderungen erfüllt werden. Aus dem Erfüllungsgrad der Forderungen ergibt sich der Handlungsbedarf in Bezug auf einzelne Maßnahmen und Regelungen. Stehen die Aufgaben der qualitätsorientierten Reorganisation fest, kann geplant werden, wann und in welcher Reihenfolge die Aufgaben durchgeführt werden und wann Meilensteine erreicht werden sollen. In der Gestaltungsphase wird festgelegt, welche Aufgabenpakete von welchen Mitarbeitern bzw. Teams erledigt werden. Zusätzlich wird bestimmt, wer für die Aufgaben verantwortlich ist. Anschließend werden von den Mitarbeitern Maßnahmen entwickelt, um die festgelegten Forderungen zu erfüllen. Der letzte Schritt der Gestaltungsphase ist die Dokumentation der Ergebnisse. Es müssen die Lösungen der verschiedenen Aufgaben dargestellt werden, wie z. B. mit welchen Maßnahmen die Forderungen erfüllt werden und wie diese Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt werden können. Die letzte Phase der qualitätsorientierten Reorganisation ist die Implementierung. In der Implementierungsphase werden die einzelnen Maßnahmen umgesetzt. Es müssen die Auswirkungen, die durch die eingeführten Maßnahmen hervorgerufen werden, verfolgt werden. Die Beobachtung der Maßnahmen soll rückblickend Aufschluss über den Erfolg der qualitätsorientierten Reorga-

nisation geben und zugleich aufzeigen, ob die Maßnahmen auch in der Praxis umgesetzt werden können.

- Kontinuierliche Verbesserung: Nach der Implementierung und Umsetzung folgt eine Phase der kontinuierlichen Verbesserung. Es müssen die eingeführten Maßnahmen erprobt und Prozesse und Strukturen kritisch hinterfragt werden, um sie weiter zu verbessern. Es gilt ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, das offen, transparent und entwicklungsfähig ist. Probleme und Fehler sollen als Möglichkeit gesehen werden, um etwas zu verbessern und zukünftige Fehler zu vermeiden.

2.6 Qualitätsmanagement als Mittel zur Organisationsentwicklung

Die Implementierung von Qualitätsmanagement stellt eine Organisationsveränderung dar und ist Teil der Organisationsentwicklung.

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. (GEO) in Deutschland definiert die Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Das Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). (Vgl. Becker/Langosch 2002, 6.)

Das Qualitätsmanagement nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000 hat eine starke Ausrichtung der Forderungen in Richtung Organisationsentwicklung.

2.6.1 Ziele der Organisationsentwicklung

Das Ziel der Organisationsentwicklung besteht darin, die Organisation so zu verändern, dass sie den veränderten Anforderungen der Umwelt gerecht werden kann. Die Zielsetzung ist einerseits auf die äußere Umwelt, wie z. B. Versorgung des Marktes mit Produkten die der Wirtschaftlichkeit dienen sowie andererseits auf die innere Umwelt, wie z. B. die Mitarbeiter der Organisation, gerichtet. Organisationsentwicklung hat somit eine doppelte Zielsetzung: Einmal die Verbesserung der Produktivität des Unternehmens und zum anderen die Verbesserung der Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten der in der Organisation tätigen Mitarbeiter. Die genannten Ziele lassen sich in entsprechende Feinziele gliedern. Zur Verbesserung der Produktivität der Organisation gehören u. a. die Erhaltung oder Steigerung der Flexibilität, die Förderung der Innovationsbereitschaft, die Förderung der Lernfähigkeit des Systems usw. Zur Verbesserung der Arbeitssituation der beteiligten Menschen zählen u. a. mehr Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, erhöhter Handlungs- und Entscheidungsspielraum, mehr Mitwirkung an Beratungs- und Entscheidungsprozessen usw. (Vgl. Becker/Langosch 2002, 13ff.)

Nach Friedrich von Glasl und Hans von Sassen besteht die Organisationsentwicklung aus vier Hauptzielen, die sich auf die Art und Weise des Vorgehens bei der Veränderung beziehen: (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 45.)

- die Befähigung der Organisation und ihrer Menschen zur Selbsterneuerung
- Steigerung des Problemlösungspotenzials der Organisation (Effektivitätsziel)
- Gestaltung des Veränderungsprozesses im Sinne humaner Prinzipien (Humanisierungsziel)
- Befähigung und Unterstützung der Organisation bei Spannungen zwischen den oben genannten drei Zielen eine authentische Synthese zu finden (Authentizitätsziel)

2.6.2 Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Es werden die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung nach Glasl genauer betrachtet, da diese entscheidend für Veränderungsprozesse sind und zur Entwicklung einer Organisation beitragen und somit Probleme vorbeugen. Die Reihenfolge ihrer Auflistung ist nicht als zeitliche Abfolge zu verstehen, sondern dass sie vernetzt sind und wiederkehrend in unterschiedlicher Intensität relevant werden.

1. Diagnose-Prozesse

Um Organisationsveränderungen zielgerecht durchzuführen muss mit Hilfe der Diagnose-Prozesse die IST-Situation erhoben werden. Durch die Organisationsdiagnose werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erhoben, welche die Grundlage für die Organisationsentwicklung darstellen. Wichtige Faktoren bei der Diagnose, sind das Was, Wie und Wann der Diagnose. Was untersucht werden soll ist abhängig von den Problemen, Zielen, Wünschen und Erwartungen, dem Verständnis der Umwelt, und dem Menschenbild der Organisation. Die Diagnose kann sich daher auf die Innenwelt wie auch auf die Außenwelt beziehen. Der Umfang der Diagnose hängt davon ab, wie umfassend diese sein soll und ob konkrete Arbeitsbereiche oder die ganze Organisation erfasst werden. Das Wie der Diagnose kann von mündlichen und schriftlichen Befragungen, Beobachtungen bis hin zu Gruppenarbeiten reichen. Dadurch werden u. a. Problemsignale inventarisiert, Fakten und Meinungen gesammelt, Emotionen angesprochen usw. Das Wann der Diagnose ist abhängig vom Vorgehen der Organisation. Diagnosen sind aber nicht nur zu Beginn des Veränderungsprozesses notwendig, sondern während des gesamten Veränderungsvorhabens. Wenn möglich sollte eine Selbstdiagnose stattfinden. Durch die Mitwirkung der Mitarbeiter an den diagnostischen Aktivitäten entsteht ein gemeinsames Situations- und Problembewusstsein. Dadurch werden Methoden erlernt, welche die Organisation braucht, um sich aus eigener Kraft auf die Erfordernisse des Marktes, der Technologie, der Politik und der Kultur immer wieder neu einzustellen. Neben der Selbstdiagnose kann auch eine Fremddiagnose

notwendig sein, wie z. B. bei Rechtsgutachten. (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 93ff.)

2. Zukunftsgestaltungs-Prozesse

Bei den Zukunftsgestaltungs-Prozessen geht es um alle Aktivitäten die Veränderungen in der Zukunft bewirken. Die Mitarbeiter der Organisation erarbeiten die Veränderungen, wie z. B. welche Leistungen den Kunden angeboten werden sollen, worauf sich die zukünftige Strategie konzentrieren soll, wie die künftige Organisationsstruktur aussehen soll, die Erarbeitung des Leitbildes usw. (Vgl. Hasper/Glasl zit. nach: Glasl/ Kalcher/Piber 2008, 97.)

Auf der Makro- Meso- und Mikro-Führungsebene gibt es unterschiedliche Beiträge zur Zukunftsgestaltung aufgrund der verschiedenen Wahrnehmungshorizonte. Alle drei Bereiche sind wichtig für die Organisationsentwicklung, denn jeder Bereich hat andere Wahrnehmungs- und Handlungsfelder. Auch die räumliche Perspektive, d. h. ob die Beiträge für einen Teilbereich oder für die gesamte Organisation gedacht sind sowie die zeitliche Perspektive, d. h. in welchem Zeithorizont die Beiträge erfasst werden, muss berücksichtigt werden. (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 98f.)

Bei problemgetriebenen Vorgehensweisen der Veränderungsprozesse kann bei den Mitarbeitern durch ständige Kritik Unzufriedenheit geweckt werden. Es besteht die Gefahr, dass sie sich gar nicht mehr für Veränderungen einsetzen. Deshalb sollte für Veränderungen ein visionsgeleitetes Vorgehen mit der Betonung auf Positives und auf Lösungen stattfinden. (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 102.)

3. Psycho-soziale Prozesse

Wenn in Organisationen Veränderungen erfolgen, treten Stress, Spannungen und Konflikte auf. Werden diese Erscheinungen ernst genommen, aufgegriffen und bearbeitet, werden die Veränderungsprozesse

wirksam erfolgen. Im Rahmen der Organisationsentwicklung bezwecken psycho-soziale Interventionen: (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 102ff.)

- Stress auflösen – aufkommender Stress soll bewusst wahrgenommen und verarbeitet werden. In Einzel- oder Gruppengesprächen können Ängste und Hoffnungen thematisiert werden. Informations- und Kommunikationsprozesse bewirken eine Stressprävention und helfen bei aufgetretenen Stresszuständen.
- Widerstände erkennen, anerkennen und nutzen – bei Widerständen spielen Emotionen eine große Rolle, sie reichen von Angst, Resignation, Enttäuschung bis hin zur Wut. Widerstände dürfen nicht einfach bekämpft werden, sondern müssen anerkannt und die Ursache erforscht werden, denn dadurch können die entstehenden Energien zu verstärkten positiven Kräften gebündelt werden.
- Rollenauffassungen ändern – alte Rollenbilder und bisherige Verbindungen werden durch die Veränderungsprozesse gelöst und neue Rollenbeziehungen und Kontakte müssen aufgebaut werden. Die psycho-soziale Intervention soll den Mitarbeitern helfen sich von bisherigen Gewohnheiten zu lösen und neue Haltungen anzunehmen.
- Mit Macht und Konflikten konstruktiv umgehen – wenn zu sachlichen Differenzen in einer Organisation auch persönliche Differenzen kommen, dann entstehen Konflikte. Wenn man Konflikte konstruktiv bearbeitet und daraus lernt, ist dies sehr hilfreich für die Organisation.

Der Erfolg der Organisationsentwicklungs-Prozesse hängt wesentlich von den psycho-sozialen Interventionen ab. Es bedarf deshalb strategischer Überlegungen für die Gestaltung der psycho-sozialen Prozesse.

4. Lern-Prozesse

Zu jeder Organisationsentwicklung gehört neben vielen anderen Prozessen der Lern-Prozesse dazu. Lernen auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation sind immer eine Voraussetzung für Veränderungen. Die Inhalte des Lernens hängen von den Zukunftsentwürfen ab. Deshalb sind vorausschauend geplante Lernprozesse wichtig, denn sie helfen den Mitarbeitern, die bei Neuerungen auftreten-

den Ängste, wie z. B. ob sie den künftigen Anforderungen gewachsen, sind zu überwinden. Welche Lernform in einer Organisation gewählt wird, hängt von den Lern- und Veränderungszielen sowie von den persönlichen Lernprofilen der Mitarbeiter ab. Im Zuge der Lern-Prozesse sind Qualifizierungsmaßnahmen ein wichtiger Punkt für Organisationen. Qualifizierungen können z. B. durch Pilotprojekte, außerhalb der Arbeit (training-off-the-job), am Arbeitsplatz (training-on-the-job), oder in Arbeitsplatz-ähnlichen Situationen (training-near-the-job) erfolgen. (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 110ff.)

5. Informations-Prozesse

Um bei Veränderungsaktivitäten keine Informationslücken, Fehlinformationen und Überflutungen mit Info-Müll entstehen zu lassen, müssen wirkungsvolle Informations- und Kommunikationsstrategien bedacht werden. Es ist wichtig, die richtige Balance zwischen zu viel und zu wenig an Information zu finden. Hilfreich sind regelmäßige Feedbacks der Mitarbeiter zur Qualität der Information und Kommunikation. Weiters zu bedenken sind die Wahl des Kommunikationsmittels, welches für die jeweilige Information und die Organisation passend ist sowie die Form der Information. Zu beachten ist, dass je mehr Technik im Vordergrund steht, desto geringer wird die Identifikation mit der Information und trägt somit kaum zur Steigerung der Selbstverantwortung und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter bei. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Zeitpunkt der Kommunikation. Bei Veränderungsprozessen reicht es nicht aus, während der Prozesse zu informieren, sondern es muss schon bei der Vorbereitung der geplanten Organisationsentwicklungsprozesse gezielt informiert werden, um Unsicherheiten und Angstphantasien bei den Mitarbeitern zu verhindern. (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 114ff.)

6. Umsetzungs-Prozesse (Implementierung)

Umsetzungsaktivitäten sollen so früh wie möglich stattfinden. Es gibt Aktivitäten mit denen schnell Wirkung erzielt werden kann sowie langwierige und aufwändige Umsetzungen. Jede Umsetzungsaktivität zeigt den

Mitarbeitern, dass nicht nur geredet und Papier produziert wird und hat somit eine Signalwirkung, deren Bedeutung über die konkrete Maßnahme hinausgeht. Wichtig für die Umsetzungsprozesse ist es, das richtige Tempo und Maß zu finden. Wenn übereilt implementiert wird, können sich Mitarbeiter überfordert und überfordert fühlen. Bei zu langsamer Umsetzung besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter zu zweifeln beginnen, ob es außer klugem Papier überhaupt etwas anderes geben wird. Am schlimmsten ist es aber, wenn das praktische Tun des Managements im Widerspruch zu den verkündeten Konzepten und Prinzipien ist. Es bedarf daher strategischen Überlegungen zur Gestaltung eines ausgewogenen Implementierungs-Prozesses. (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 120ff.)

7. Change-Management-Prozesse

Change-Management ist der siebte Basisprozess der Organisationsentwicklung, bei dem es um die Planung, Lenkung und Steuerung des gesamten Veränderungsvorhabens geht – eben um das Managen der Veränderungen. Es ist dabei zu bedenken, dass soziale Veränderungen nur in begrenztem Maße plan- und steuerbar sind. Jede Organisation weist eine unberechenbare Eigendynamik auf, die ein Zeichen für die Vitalität einer Organisation ist. Im Rahmen der Durchführung der Change-Management-Prozesse ist es sinnvoll, neben den bestehenden regulären Organen und Funktionen eigene Organe, wie z. B. eine Steuergruppe, die die Veränderungsvorhaben in der Organisation planen, steuern und konzipieren und eine Arbeitsgruppe, die konkrete Analysen und Diagnosen sowie Zukunfts-Entwürfe erarbeiten, zu integrieren. Beim Planen und Durchführen von Veränderungsvorhaben ist es notwendig alle sieben Basisprozesse, ihre Vernetzungen und ihre Interventionsmethoden zu verstehen. Durch die Beachtung der Basisprozesse und deren Zusammenspiel kann erreicht werden, dass sich Kräfte die sonst gegeneinander gerichtet sind aufheben und durch das Miteinander positiv verstärken. (Vgl. Glasl/Kalcher/Piber 2008, 122ff.)

3. Prozessmanagement

Im dritten Kapitel der Arbeit soll der Begriff des Prozesses und die Strukturierung von Prozessen kurz erläutert werden, da die Prozessorientierung ein wesentlicher Bestandteil der DIN EN ISO 9001 ist. Auch der PDCA-Zyklus nach Deming wird kurz vorgestellt, da dieser die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und somit der Produkte als Ziel hat.

3.1 Prozess

Ein Prozess ist eine zeitlich logische Abfolge von Aktivitäten zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe, wobei eine Leistung in Form von Material- und/oder Informationstransformation erbracht wird. (Vgl. Allweyer 2005, 51f.)

Die Definition eines Prozesses nach DIN EN ISO 9000:2005 lautet: „ein Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“. (Vgl. Cassel 2007, 20.)

„Jeder Prozess hat Eingaben (Inputs), die durch eine Umwandlung in Ergebnisse münden. Diese Ergebnisse sind die Ausgaben (Outputs) des Prozesses.“ (Bräkling/Oidtman 2006, 49.)

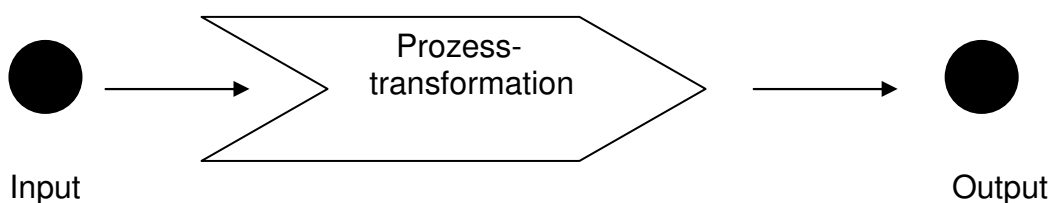


Abbildung 1: Prozesselemente (Eigene Abbildung)

3.2 Strukturierung von Prozessen

Wegen der Vielzahl der Prozesse, die in Organisationen existieren, ist es sinnvoll, die Prozesse zu untergliedern und zu strukturieren. Prozesse können nach verschiedenen Modellen eingeteilt werden.

Nach Porter (Modell der Wertschöpfungskette) sind Prozesse hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung in primäre und sekundäre Aktivitäten zu unterteilen. Primäre Aktivitäten (z. B. Eingangslogistik, Marketing & Vertrieb, Kundendienst) tragen unmittelbar zur Wertschöpfung bei und befriedigen Kundenbedürfnisse. Sekundäre Aktivitäten (z. B. Beschaffung, Personalwirtschaft) unterstützen lediglich die Wertschöpfung. (Vgl. Fischermanns 2008, 97f.)

Inhaltlich können die Prozesse nach Bräklings/Oidtmanns in folgende Prozessarten untergliedert werden:

- Führungsprozesse

Die Führungsprozesse sind in der Managementebene des Unternehmens angesiedelt und tragen maßgeblich zur Unternehmenssteuerung bei. Durch sie werden dem Unternehmen die generelle Richtung und Dynamik gegeben. (Vgl. Bräklings/Oidtmann 2006, 51.)

Zu den Hauptaufgaben der Führungsprozesse zählen das initiieren und gestalten von Entwicklungsprozessen, um die Rahmenbedingungen für die Zukunft zu schaffen, das Führen der Mitarbeiter und das Vertreten der Organisation nach außen. (Vgl. Weiss 2003, 54f.)

- Kernprozesse

Die Kernprozesse umfassen alle operativen Tätigkeiten, die zur direkten Wertschöpfung der Organisation für ihre Kunden beitragen, d. h. der Weg des Produktes vom Entstehungsprozess bis hin zum Kunden. Zu den operativen Teilprozessen der Kernprozesse gehören z. B. die Akquisition, die Produktion und der Kundendienst. (Vgl. Weiss 2003, 52.)

Durch die Kernprozesse werden die direkten Leistungen für die Kunden erbracht. Sie stellen die Haupttreiber der Wertschöpfungskette dar. (Vgl. Bräkling/Oidtmann 2006, 53.)

- **Unterstützungsprozesse**

Unterstützungsprozesse sind keine direkt wertschöpfenden Prozesse. Sie werden benötigt um die Kernprozesse auszuführen bzw. deren Wirksamkeit und Effizienz zu erhöhen. (Vgl. Cassel 2007, 26.)

Um die Kernprozesse in einem Unternehmen reibungslos ablaufen zu lassen, sind die Unterstützungsprozesse erforderlich. Zu ihnen zählen u. a. die Bereitstellung von Betriebsmitteln und qualifiziertem Personal sowie die Sicherstellung der Einsatzfähigkeit von Gebäuden, Anlagen und Maschinen, als auch die Gewährleistung der Energieversorgung und Sicherheit. (Vgl. Bräkling/Oidtmann 2006, 54f.)

3.3 Prozessorientierung

Prozessorientierung bedeutet, dass das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen betrachtet wird. Um alle Prozesse und Strukturen der Organisation möglichst wirksam und effizient gestalten zu können, ist es notwendig, die einzelnen Prozesse zu identifizieren, zu dokumentieren und laufend zu verbessern. (Vgl. Klüber/Löwe 2006, 75.)

Prozessorientiertes Verhalten der Mitarbeiter lässt sich am ehesten mit einer Unternehmenskultur erreichen, die durch Innovationsfreudigkeit, Offenheit, Kooperation, Unterstützung, Angstfreiheit und durch Motivation geprägt ist. (Vgl. Hässig 2000, 111.)

Durch die persönliche Einflussnahme der Mitarbeiter auf die Entwicklung der Organisation, findet durch die Prozessorientierung eine Motivationssteigerung statt. Zusätzlich wird eine bereichs- und funktionsübergreifende

Sichtweise erlangt, die über das Abteilungsdenken hinausgeht. Durch die Partizipation an allen Organisationsprozessen wird die Eigenverantwortung der Mitarbeiter erhöht. Alle diese Faktoren tragen zu einer wesentlichen Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bei. (Vgl. Wagner/Patzak 2007, 42f.)

3.4 PDCA-Zyklus

Der von Deming entwickelte PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) ist ein Werkzeug das auf die Prozessverbesserung zielt und zu einem Element der ISO 9000-er Reihe geworden ist.

Aufbauend auf der transparenten Beschreibung von Prozessen kann eine systematische kontinuierliche Verbesserung basierend auf dem PDCA-Zyklus erfolgen. (Vgl. Feldmayer/Seidenschwarz 2005, 11.)

Die Grundstruktur aller Prozesse im Unternehmen sollte nach dem PDCA-Zyklus gestaltet sein. Das operative Management hat vier Hauptaufgaben sicherzustellen: (Vgl. Bräkling/Oidtman 2006, 9.)

- plan: alle Abläufe und Leistungen werden geplant
- do: die Abläufe werden wie geplant durchgeführt
- check: die Ergebnisse und die erzielten Leistungen werden bewertet
- act: Maßnahmen zur Leistungs- bzw. Prozessverbesserung werden abgeleitet und umgesetzt

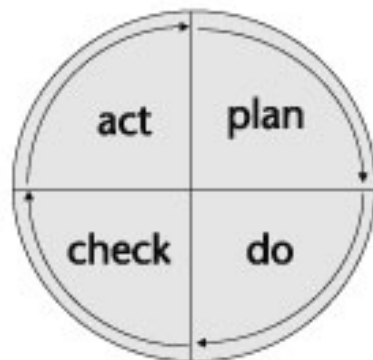


Abbildung 2: PDCA-Zyklus (Eigene Abbildung)

4. DIN EN ISO 9001

Das folgende Kapitel liefert die notwendigen theoretischen Hintergründe der Norm DIN EN ISO 9001, inbegriffen einer Beschreibung der Hauptkapitel und der Norminhalte, für die praktische Umsetzung.

4.1 Die Norm DIN EN ISO 9001

1987 wurde die internationale Norm DIN EN ISO 9001 zum ersten Mal vom Technischen Komitee ISO/TC 176 „Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung“ herausgegeben. Seither gab es einige umfassende Revisionen. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 125.) Die aktuelle Norm wurde letztmalig im Jahr 2008 überarbeitet (DIN EN ISO 9001:2008).

Der Name besagt, dass diese Norm international (ISO = International Organization for Standardization), europäisch (EN = Europäisches Normenprogramm) und in Deutschland (DIN = Deutsches Institut für Normung) gültig ist.

Die Norm stellt die Forderungen an ein Qualitätsmanagementsystem dar und forciert einen prozessorientierten Ansatz zur Organisation und Steuerung des Unternehmens. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 119.)

Die wichtigsten Charakteristika der Norm sind: (Vgl. Seghezzi/Fahrni/Herrmann 2007, 232f.)

- Die DIN EN ISO 9001 beschränkt sich auf die Definition von Anforderungen und lässt der Organisation bei deren Erfüllung einen großen Freiraum.
- Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001 beschreibt den Regelkreis zwischen den Kundenanforderungen und der Kundenzufriedenheit.

- Die DIN EN ISO 9001 richtet den Fokus ihrer Unternehmensaktivitäten auf den Kunden und dessen Bedürfnisse und Zufriedenheit.
- Ein weiterer Fokus betrifft die ständige Verbesserung des Systems.
- Die DIN EN ISO 9001 ist in allen Branchen anwendbar. Von der Industrie, über Dienstleistungen bis hin zur öffentlichen Verwaltung.
- Es können relativ einfach andere Managementaufgaben, wie z. B. Umweltmanagement, Sicherheitsmanagement usw. integriert werden.
- Die DIN EN ISO 9001 ist mit einigen anderen Qualitätsmanagementsystemen kompatibel, wie z. B. dem EFQM-Excellence-Modell.

4.2 Vorteile der DIN EN ISO 9001

Die Anwendung der DIN EN ISO 9001 bringt für Organisationen nachstehende Vorteile: (Vgl. Seghezzi/Fahrni/Herrmann 2007, 233f.)

- Beherrschung der Prozesse, Vermeidung von Fehlern, Korrektur der Fehlerursachen, Reduktion der Reklamationen
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Transparenz der Prozesse und Strukturen
- Möglichkeit des Nachweises eines normgerechten Qualitätsmanagementsystems durch ein Zertifikat
- Klare Verantwortungen und Kompetenzen
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation
- Verbesserung der Produktqualität
- Kostenverbesserung
- Durchlaufzeitverbesserung und Verbesserung der Termintreue

4.3 Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements der DIN EN ISO 9000

Die DIN EN ISO 9000-er Reihe beschränkt sich nicht nur auf Normvorgaben, sondern stellt auch allgemeine Forderungen an folgende acht Grundsätze: (Vgl. Rugor/Studzinski 2003, 96ff.)

1. Kundenorientierung

Die Kundenorientierung ist ein Grundstein des Qualitätsmanagements, daher müssen qualitätsbewusste Unternehmen die Kundenerwartungen vorhersehen und mit ihren internen Unternehmenszielen verknüpfen. Die Kundenbedürfnisse müssen sie verstehen und mit qualifizierten Mitarbeitern zufriedenstellen.

2. Führung

Führungskräfte sollen ein internes Umfeld schaffen und erhalten, indem die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten entfalten können. Führungskräfte stellen eine Vorbildfunktion dar und müssen unter Berücksichtigung aller beteiligten Interessensgruppen eine klare Vision der unternehmerischen Zukunft entwickeln.

3. Einbeziehung der Person

Damit die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten einbringen und ihre Potenziale freisetzen können ist es notwendig, diese in die Entscheidungsprozesse und Verbesserungsmöglichkeiten des Unternehmens mit einzubeziehen. Gleichzeitig wird dadurch auch die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht.

4. Prozessorientierter Ansatz

Wenn Tätigkeiten und Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden, können die geplanten Ergebnisse effizienter erreicht werden. Um eine optimale Prozessorientierung zu erreichen, müssen die einzelnen Prozessschritte definiert, Schnittstellen identifiziert und Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

5. Systemorientierter Managementansatz

Um die festgelegten Ziele einer Organisation wirksam zu erreichen, ist das Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselwirkung stehenden Prozessen notwendig. Durch einen systemorientierten Managementansatz können Fehlerursachen vermieden und Verbesserungspotenziale besser erkannt werden.

6. Ständige Verbesserung

Nur durch eine ständige Verbesserung der Produkte und Systeme kann eine Wettbewerbsfähigkeit erzielt werden. Die Mitarbeiter müssen in den Prozess der ständigen Verbesserung miteinbezogen werden, um den Unternehmenserfolg zu garantieren.

7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

Um wirksame Entscheidungen zu treffen und Probleme zu vermeiden, müssen unternehmensrelevante Daten und Informationen ständig analysiert und die Ergebnisse den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt werden.

8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Gute Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen und den Lieferanten können für beide Seiten zur Wertschöpfung beitragen. Durch die Entwicklung von strategischen Partnerschaften werden Wettbewerbsvorteile wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Fehlerfreiheit der Leistungen ausgebaut und die Kundeninteressen optimal erfüllt.

4.4 Die Hauptkapitel der DIN EN ISO 9001

Die DIN EN ISO 9001 beinhaltet folgende Hauptkapitel: (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 125ff.)

- 0 Einleitung
- 1 Anwendungsbereich

- 2 Normative Verweise
- 3 Begriffe
- 4 Qualitätsmanagementsystem
- 5 Verantwortung der Leitung
- 6 Management von Ressourcen
- 7 Produktrealisierung
- 8 Messung, Analyse und Verbesserung

Die Kapitel 0 bis 3 beinhalten allgemeine Hinweise. Zum prozessorientierten Ansatz zählen die Kapitel 5 bis 8, welche die Forderungen an ein Qualitätsmanagementsystem darlegen. Forderungen der DIN EN ISO 9001 welche im Unternehmen keine Anwendung finden, wie z. B. Prüf- und Messmittel, können ausgeschlossen werden.

4.5 Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001

Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001 stellt eine bildhafte Darstellung der Forderungen der Norm an das Qualitätsmanagementsystem dar. Es werden die Kapitel 5 Verantwortung der Leitung, Kapitel 6 Management von Ressourcen, Kapitel 7 Produktrealisierung und Kapitel 8 Messung, Analyse und Verbesserung in einen strukturellen Zusammenhang gebracht.

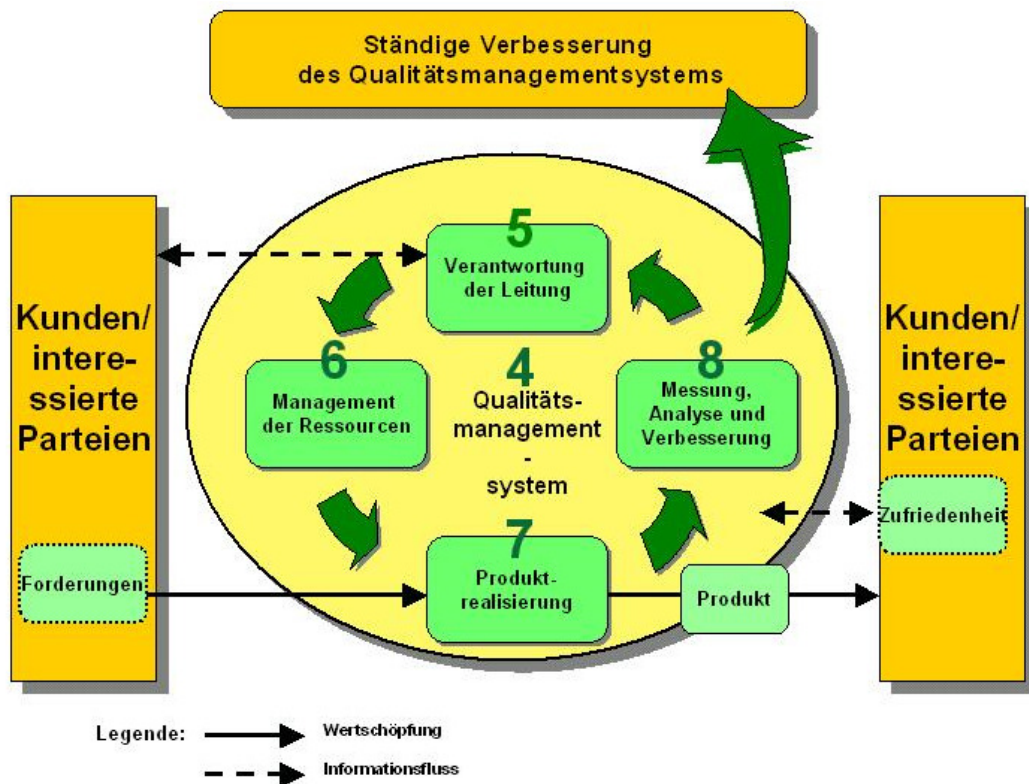


Abbildung 3: Prozessmodell der DIN EN ISO 9001 (Abb. entnommen aus: <http://www.kastner-beratung.at/03.1-QM-PRM.html>, Stand 12.07.2010)

Das Management stellt alle erforderlichen Ressourcen, wie z.B. Produktionsmittel, Mitarbeiter, Arbeitsumgebung usw. die für die Produktrealisierung nötig sind, zur Verfügung. Unter Einbeziehung der Kundenanforderungen und anderen Interessenspartnern werden die Kernprozesse realisiert. Die Prozesse werden durch Messung und Datenanalyse unter Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit überwacht. Aus dem gewonnenen Datenmaterial können Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden, die der Unternehmensleitung dienen die Kundenanforderungen gezielter zu erfüllen, Kernprozesse zu lenken und eine kontinuierliche Verbesserung am Gesamtsystem vorzunehmen. (Vgl. Pfeifer 2001, 70.)

Der prozessorientierte Ansatz beinhaltet das Verstehen der Kundenforderungen und die Wichtigkeit der Erfüllung dieser Forderungen. Weiters hebt er die Notwendigkeit hervor, die Prozesse und somit die Produktrealisierung aus Sicht der Wertschöpfungskette zu betrachten und die ständige Verbesserung

von Prozessen auf Grundlage des durch Messungen erhaltenen Datenmaterials. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 124.)

4.6 Norminhalte der DIN EN ISO 9001

Im Folgenden werden die einzelnen Hauptkapitel der DIN EN ISO 9001 mit den jeweiligen Norminhalten kurz beschrieben.

4.6.1 Kapitel 0 – 3: Einleitung, Anwendungsbereich, Normative Verweise und Begriffe

Die Kapitel 0 bis 3 beinhalten allgemeine Hinweise zur DIN EN ISO 9001. Neben der Einleitung werden der Anwendungsbereich und die Begriffe der Norm erläutert. Weiters wird auf den prozessorientierten Ansatz verwiesen, auf die Verträglichkeit zu anderen Managementsystemen und die Beziehung zur ISO 9004 wird aufgezeigt.

4.6.2 Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem

Das Kapitel 4 beschreibt die Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem, welche zur Sicherstellung der Produktqualität aufgebaut, dokumentiert, verwirklicht und aufrechterhalten werden müssen. Dazu gehört der Punkt „Allgemeine Anforderungen“, der auf die Notwendigkeit alle Prozesse, Abläufe, Tätigkeiten und deren Wechselwirkungen zu ermitteln und zu beschreiben hinweist. (Vgl. Franke 2005, 50ff.)

Der Unterpunkt „Dokumentationsanforderungen“ beschreibt die Vorgehensweise zur Erstellung der notwendigen Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Die Dokumentation muss die Qualitätspolitik und Qualitätsziele, ein Qualitätsmanagement-Handbuch, Prozessbeschreibungen (Verfahrensanweisungen), Aufzeichnungen (Arbeitsanweisungen, Checklisten, Formulare usw.) und die Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen

enthalten. Lenkung bedeutet, jederzeit zu wissen, wer welche Dokumente und Daten benötigt und besitzt und wer diese Dokumente vor ihrer Herausgabe und bei Aktualisierungen genehmigt. Bei den Dokumenten muss sichergestellt werden, dass Änderungen gekennzeichnet werden und in der jeweils gültigen Fassung verfügbar sind. Dokumente externer Herkunft müssen besonders gekennzeichnet werden, genauso auch veraltete Dokumente, um die unbeabsichtigte Verwendung zu verhindern. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 138ff.)



Abbildung 4: Hierarchie der Qualitätsmanagement-Dokumente (Eigene Abbildung)

Die Hierarchie der Qualitätsmanagement-Dokumente ist pyramidenförmig aufgebaut. An der Spitze der Qualitätsmanagement-Dokumente steht das Qualitätsmanagement-Handbuch. Auf der darunter liegenden Ebene stehen die Prozessbeschreibungen (Verfahrensanweisungen) und auf der untersten Ebene befinden sich die Aufzeichnungen.

Qualitätsmanagement-Handbuch

Im Qualitätsmanagement-Handbuch wird die Grobstruktur des Qualitätsmanagementsystems dargelegt. Es dient einerseits extern für z. B. Kunden, Zertifizierungsstelle usw. die über die Abläufe und Zuständigkeiten in der Organisation informiert werden und andererseits intern für z. B. neue

Mitarbeiter, die durch das Handbuch einen schnellen und einfachen Überblick über das Qualitätsmanagement erhalten. Zusätzlich kann es auch für Marketingzwecke verwendet und entsprechend attraktiv gestaltet werden. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 139.)

Das Qualitätsmanagement-Handbuch setzt sich aus folgenden Teilen zusammen: (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 140.)

- Deckblatt (Firmenname, Adresse, Titel, Exemplarnummer, Hinweis auf Vertraulichkeitscharakter,...)
- Inhaltsverzeichnis
- Administratives und Benutzerhinweise (Hinweise für die Bearbeitung, Ergänzung und Verteilung des Handbuches)
- Vorwort/Grundsaterklärung/Qualitätspolitik
- Organisationsspezifische Darlegung des Qualitätsmanagementsystems (Kurzbeschreibung der Prozesse)
- Begriffe und Abkürzungen

Prozessbeschreibungen

Prozessbeschreibungen sollen die Ziele und Leistungen jener Prozesse oder Tätigkeiten spezifizieren, die einen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems haben. Sie können entweder für das ganze Unternehmen oder für bestimmte Bereiche gelten. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 145.)

Prozessbeschreibungen müssen folgende Punkte beinhalten: (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 146ff.)

- Ordnungssystem (eindeutige Identifikation der Prozessbeschreibung durch ein Nummernsystem)
- Formale Gestaltung (Änderungsstand, Ausgabedatum, Titel und Freigabevermerk)
- Gliederung des Inhalts (möglichst einheitliche Gliederung)
- Prozessverantwortlicher
- Zweck

- Prozessziel (messbare Prozessziele)
- Anwendungs-/Geltungsbereich (welche Produkte, Dienstleistungen oder Organisationsbereich sind betroffen)
- Abkürzungen/Begriffe/Definitionen
- Zuständigkeiten
- Prozess-/Ablaufdarstellung (Welche Tätigkeiten bzw. Prozessschritte sind in welche Abfolge auszuführen)
- Hinweise und Verweis auf mitgeltende Unterlagen, Dokumente
- Verteiler
- Anhang (Checklisten, Formulare, Briefe,..)

Aufzeichnungen

Zu den Aufzeichnungen gehören die tätigkeitsbezogenen Dokumente, wie z.B. Arbeits- und Prüfanweisungen, Funktionsbeschreibungen, Formulare, Protokollvordrucke, Checklisten usw.

4.6.3 Kapitel 5: Verantwortung der Leitung

In diesem Kapitel wird durch die Unterpunkte „Verpflichtung der Leitung, Kundenanforderungen, Qualitätspolitik, Planung, Verantwortung/Befugnis/Kommunikation und Managementbewertung“ die Verantwortung der Leitung bezüglich den Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem der Organisation dargestellt.

Die Leitung ist verpflichtet die Entwicklung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems sicherzustellen, indem sie den Mitarbeitern die Kundenanforderungen sowie die gesetzlichen und behördlichen Forderungen vermittelt. Zugleich müssen die Qualitätspolitik und die daraus abgeleiteten Qualitätsziele für die einzelnen Bereiche und Funktionen festgelegt werden. (Vgl. Franke 2005, 61.)

Die Leitung muss durch geeignete Verfahren, wie z. B. mit Fragen- und Checklisten, die Kundenanforderungen ermitteln und im Sinne der Kunden-

orientierung diese mit dem Ziel der Steigerung der Kundenzufriedenheit erfüllen. (Vgl. Franke 2005, 62f.)

Die Qualitätspolitik ist Teil der Unternehmenspolitik und muss in der gesamten Organisation vermittelt und verstanden werden. Dies kann z. B. durch Zielbesprechungen mit Belegschaftsvertretern, Aushang, Betriebsversammlungen, Qualitätsbroschüre, Qualitätszirkel, Qualitätsmanagement-Handbuch, Abteilungsbesprechungen usw. erfolgen. Die Qualitätspolitik ist am Leitbild der Organisation ausgerichtet und beschreibt die qualitätsrelevante Zielsetzung und bestimmt somit die unternehmerische Gesamtausrichtung. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 155ff.)

Die Planung der Qualitätsziele dient der Sicherstellung der Erreichung der Qualitätspolitik. Jedem Qualitätsziel müssen Messgrößen, wie z. B. Anzahl der zufriedenen Kunden im Verhältnis zur Gesamtkundenzahl zugewiesen werden, um die Quantifizierbarkeit der Qualitätsziele zu gewährleisten. Außerdem sind von der Leitung Verantwortlichkeiten für die Messung bzw. für die Verbesserung der Prozesse innerhalb eines bestimmten Zeitraums festzulegen. Die Leitung muss ferner auch die Planung des gesamten Qualitätsmanagementsystems durchführen, um die Qualität in allen Bereichen und Prozessen von Anfang an sicherzustellen. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 159ff.)

Für ein wirksames Qualitätsmanagementsystem müssen von der Leitung Verantwortungen und Befugnisse der einzelnen Bereiche und Mitarbeiter festgelegt werden. Damit werden auch die Motivation und die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeiter gefördert und die Verantwortlichkeit zum Erreichen der Qualitätsziele erhöht. Die Festlegung der Verantwortungen und Befugnisse kann erfolgen durch: Organigramme, Zuständigkeitsmatrizen, Stellenbeschreibungen und Prozessbeschreibungen. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 163.)

Von der Leitung muss ein Qualitätsmanagement-Beauftragter bestimmt werden, der für alle qualitätsrelevanten Belange zuständig ist, die Tätigkeiten

im Qualitätsbereich koordiniert und das Qualitätsbewusstsein in der Organisation fördert. Der Beauftragte der Leitung berichtet in regelmäßigen Abständen der Geschäftsführung und nimmt zu Qualitätsfragen Stellung. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 165.)

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems ist die interne Kommunikation. Die Formen des Informationsaustauschs lassen sich zwischen geplanter und ungeplanter und formeller und informeller Kommunikation unterscheiden. Die interne Kommunikation soll über Ziele, Aufgaben, Veränderungen und Probleme bewusst informieren. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 166.)

Die Leitung muss das Qualitätsmanagementsystem in regelmäßigen Abständen bewerten, um die Wirksamkeit und den Änderungsbedarf festzustellen. Folgende Daten können u. a. dazu herangezogen werden: Ergebnisse der internen Audits, Kundenfeedbacks, Markt- und Konkurrenzanalyse, finanzielle Messgrößen (Umsatz, Wertschöpfung, Liquidität) und nicht finanzielle Messgrößen (Markanteil, Entwicklungszeit, Reklamationen). Aufgrund der Ergebnisse der Managementbewertung werden erforderliche Maßnahmen zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems getroffen. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 167ff.)

4.6.4 Kapitel 6: Management von Ressourcen

Zum Kapitel Management von Ressourcen zählen die Unterpunkte „Bereitstellung von Ressourcen, personelle Ressourcen, Infrastruktur und Arbeitsumgebung“.

Es müssen von der Leitung die benötigten Ressourcen für die Bereiche Personal, Infrastruktur und Arbeitsumgebung ermittelt und bereitgestellt werden, damit das Qualitätsmanagementsystem und die Kundenorientierung verwirklicht werden können. (Vgl. Franke 2005, 80.)

Personelle Ressourcen sind das Kernelement jeder Organisation. Die Organisation muss daher die Fähigkeiten der Mitarbeiter ermitteln und durch geeignete Maßnahmen, wie Schulungen, Seminare usw. dafür sorgen, dass die benötigten Qualifikationen erreicht werden. Die ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für eine Organisation. Aufzeichnungen über Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen sind zu führen und Fortbildungen sollen nach der Absolvierung bewertet werden. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 172f.)

Die Infrastruktur muss unter Berücksichtigung der Anforderungen und Bedürfnisse geplant, bereitgestellt und durch systematische Instandhaltung und Wartung funktionsfähig gehalten werden. Zur Infrastruktur einer Organisation zählen u. a. Gebäude, Arbeitsräume, technische Ausrüstungen, Hard- und Software, Kommunikationsmittel usw. (Vgl. Franke 2005, 84f.)

Bei der Arbeitsumgebung sind physische Aspekte wie z. B. Lärm, Lichtverhältnisse, Temperatur, Sauberkeit usw. und psychische Aspekte wie z. B. Weiterentwicklung der Qualifikation, Förderung der Kreativität, Belohnung von Leistungen usw. zu berücksichtigen, um zur vollen Leistungserbringung sowie auch zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter beizutragen. Somit werden die Arbeitsbedingungen verbessert, das Unfallrisiko minimiert und die Belastungen der einzelnen Mitarbeiter sinken. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 180ff.)

4.6.5 Kapitel 7: Produktrealisierung

Das Kapitel Produktrealisierung umfasst die Unterpunkte „Planung der Produktrealisierung, kundenbezogene Prozesse, Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Dienstleistungserbringung und Lenkung von Überwachungs- und Messmittel“.

Die Organisation muss die notwendigen Prozesse, die für die Produktrealisierung notwendig sind, planen und entwickeln. Es müssen die Qualitätsziele

und die Qualitätsforderungen für das Produkt festgelegt und entsprechend dokumentiert werden. Die Planung der Produktrealisierung muss mit den Qualitätsmanagement-Prozessen übereinstimmen (Vgl. Franke 2005, 88f.)

Die Organisation muss die Kundenanforderungen in Bezug auf das Produkt, einschließlich der Anforderungen hinsichtlich Lieferung und Tätigkeiten nach der Lieferung ermitteln. Ebenso sind alle gesetzlichen und behördlichen sowie alle weiteren von der Organisation und anderen Interessenspartnern benötigten Forderungen und Erwartungen festzulegen und in regelmäßigen Abständen einer Analyse zu unterziehen, um feststellen zu können, ob sich die Forderungen in der Zwischenzeit geändert haben. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Aufbau einer wirksamen Kommunikation, um Vertrauen beim Kunden zu erzeugen. Dazu gehören die Bereitstellung von Produktinformationen, Hilfestellung bei Unklarheiten, Möglichkeit um Feedback zu geben, Festlegung und Bekanntgabe von Ansprechpartnern usw. Durch den Aufbau einer Vertrauensbasis sollen die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung gesichert werden. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 183ff.)

Die Entwicklung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung erfolgt in mehreren Phasen. In der Entwicklungsplanung wird das Produkt mit dessen Design- und Entwicklungsschritten geplant, gelenkt und Verantwortungen und Befugnisse werden festgelegt. Bei der Entwicklung müssen Entwicklungseingaben, dies sind z. B. unternehmensinterne Richtlinien sowie nationale und internationale Richtlinien, Normen, Standards usw. berücksichtigt werden. Die Entwicklungsergebnisse müssen dokumentiert werden und auftretende Fehler und Probleme dienen der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 194ff.)

In regelmäßigen Abständen sollen Entwicklungsbewertungen durchgeführt werden um zu überprüfen, ob die Einzelanforderungen erfüllt werden. Vor Auslieferung des Produktes ist das Entwicklungsergebnis zu verifizieren und zu validieren, d. h. es ist durch Untersuchungen zu bestätigen, dass die festgelegten Forderungen erfüllt werden. Die Ergebnisse der Validierung und

der Folgemaßnahmen müssen in Qualitätsaufzeichnungen festgehalten werden. (Vgl. Franke 2005, 103ff.)

Zur Beschaffung gehören materielle und immaterielle Produkte. Besonders im Dienstleistungsbereich findet oft eine Kombination dieser Produktkategorien statt. (Vgl. Franke 2005, 109.)

In der DIN EN ISO 9001 spielt der Beschaffungsprozess eine wichtige Rolle. Die gelieferten Produkte müssen festgelegten Anforderungen entsprechen, welche durch die Lieferantenbewertung kontrolliert werden. Es werden Kriterien für die Auswahl und Beurteilung von Lieferanten aufgestellt. Die Lieferanten müssen in periodischen Abständen neu bewertet werden. (Vgl. Thaller 2001, 167.)

Es muss sichergestellt werden, dass die beschafften Produkte die vorgeschriebenen Beschaffungsanforderungen erfüllen. Dazu muss für alle Lieferanten eine laufende Bewertung durchgeführt werden. Ziel ist die Auflistung wie gut oder schlecht die Lieferanten die Anforderungen erfüllen, um festgestellte Abweichungen als Grundlage zur Verbesserung zu nutzen. Die Lieferantenbewertung soll die Gesamtbeschaffungskosten im Hinblick auf Qualität, Verfügbarkeit, Lieferzeit und Preis bewerten. Ziel ist ein gegenseitiger Nutzen bezüglich der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Organisation. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 199f.)

In den Beschaffungsangaben werden die Forderungen an die zu beschaffenden Produkte festgelegt. Die Beschaffungsdokumente müssen auf ihre Genauigkeit und Vollständigkeit geprüft und vor ihrer Freigabe genehmigt werden, bevor diese dem Lieferanten übergeben werden. Die beschafften Produkte müssen einer klar vereinbarten Verifizierung unterzogen werden, um zu gewährleisten, dass die Beschaffungsanforderungen erfüllt werden. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 200ff.)

Die Organisation muss bei der Planung der Produktions- und Dienstleistungsprozesse Personenqualifikationen, geeignete Arbeitsbedingungen und

Qualitätsprüfungen festlegen. Die Festlegungen sind schriftlich in Form von Prozessbeschreibungen, Arbeits-/Prüfanweisungen, Checklisten usw. festzuhalten. Eine Prozessvalidierung soll bei jenen Prozessen, die nicht durch eine Endprüfung verifiziert werden können, sicherstellen, dass der Leistungserstellungsprozess konstante Ergebnisse liefert. Die Organisation muss entsprechend vertraglichen und firmeninternen Vereinbarungen sowie gemäß gesetzlichen Normen die Produkte mit geeigneten Mitteln kennzeichnen, um eine Rückverfolgbarkeit zu garantieren. Werden vom Kunden Materialien, Werkzeuge usw. zur Produktrealisierung bereitgestellt, ist auf den sorgsamsten Umgang mit dem Kundeneigentum zu achten, und dies entsprechend zu dokumentieren. Die Organisation muss die Konformität des Produktes mit den Kundenanforderungen während der internen Verarbeitung und Auslieferung zum Bestimmungsort erhalten. Zur Produkterhaltung zählen die Kennzeichnung, Handhabung, Verpackung, Lagerung und Schutz des Produktes. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 206ff.)

Von der Organisation müssen Überwachungs- und Messmittel festgelegt werden, die den Nachweis der Forderungen zur Konformität des Produktes, ermitteln. Die Prüfmittel müssen instand gehalten werden und bei Bedarf justiert oder nachjustiert werden. Die Messergebnisse müssen bewertet und im Sinne der Norm dokumentiert werden. (Vgl. Franke 2005, 125f.)

4.6.6 Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung

Im Kapitel Messung, Analyse und Verbesserung werden die Unterpunkte „Überwachung und Messung der Kundenzufriedenheit, Internes Audit, Überwachung und Messung von Prozessen und Produkten, Lenkung fehlerhafter Produkte, Datenanalyse und Verbesserung“ behandelt, um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems zu gewährleisten.

Die Organisation muss Messungen zur Erfassung der Kundenzufriedenheit durchführen und diese nutzen um Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Geeignete Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit sind u. a. Kundenbefragungen, direktes Feedback, Beschwerdemanagement usw. Der Vergleich der Ergebnisse mit den Mitbewerbern kann ebenfalls wertvolle Informationen bringen (Benchmarking). (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 223.)

Interne Audits müssen in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um zu überprüfen, ob die Anforderungen der Norm und die von der Organisation festgelegten Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem erfüllt und aufrechterhalten werden. Neben den jährlich geplanten internen Audits können auch außerordentliche Anlässe zu einem Audit führen. In einem Auditprogramm muss festgelegt werden welche Prozesse und Produkte auditiert werden, wer diese auditiert und mit welchen Hilfsmitteln (Checklisten, Formulare) auditiert wird. Bei der Auditplanung sind vorangegangene Audits, eingegangene Reklamationen, Kundenbefragungen usw. zu berücksichtigen. Nach Abschluss des Audits ist ein Auditbericht zu erstellen, der die Nennung der auditierten Prozesse und Produkte, die Verbesserungspotenziale, die Umsetzungsergebnisse der gesetzten Korrekturmaßnahmen und die aufgefallenen Stärken enthält. Die resultierenden Verbesserungsmaßnahmen sind von der Leitung festzulegen und von den zuständigen Verantwortlichen durchzuführen. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 226f.)

Die Überwachung und Messung von Prozessen dient der Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Prozessen und ist ein wesentlicher Bestandteil zur Umsetzung des Verbesserungskreises von Deming (PDCA-Zyklus). Jedem einzelnen Prozessziel wird eine Kennzahl zugeordnet, auf deren Basis die SOLL- und IST-Werte ermittelt werden. Somit werden Schwachstellen und Abweichungen aufgedeckt. Vom Prozessverantwortlichen müssen die Mitarbeiter in Kenntnis gesetzt werden und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 228ff.)

Um die Erfüllung der Produkthanforderungen zu verifizieren, müssen die Merkmale der Produkte in den Phasen des Produktrealisierungsprozesses

überwacht und gemessen werden. Bei der Eingangsprüfung werden alle Rohmaterialien, Dienstleistungen usw. hinsichtlich der Qualitätsanforderungen geprüft. Durch eine Zwischenprüfung sollen Fehler und Abweichungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Eine abschließende Endprüfung soll nachweisen, dass das Produkt zum Zeitpunkt der Übergabe alle Forderungen erfüllt. Durch die Dokumentation der Prüfungen wird eine spätere Beweisführung in einem Produkthaftungsfall gesichert. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 232ff.)

Es muss von der Organisation sichergestellt werden, dass der Gebrauch und die Auslieferung von fehlerhaften Produkten verhindert wird. Es müssen die Handhabung fehlerhafter Produkte, die Art der Fehler und die Folgemaßnahmen mit allen Zuständigkeiten dokumentiert werden. Wird ein fehlerhaftes Produkt nach der Auslieferung entdeckt, müssen angemessene Maßnahmen wie z. B. Nacharbeit, Ersatzlieferung, Rückruf oder Schadensausgleich erfolgen. (Vgl. Franke 2005, 145ff.)

Durch die Datenanalyse wird die Eignung und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems dargelegt und beurteilt. Die Datenanalyse liefert Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit, Erfüllung der Produkthanforderungen, Prozess- und Produktmerkmale sowie den Lieferanten. Die Datenanalyse wird durch die Anwendung von statistischen Methoden unterstützt. Die Analyse bildet die Grundlage des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. (Vgl. Franke 2005, 148ff.)

Die kontinuierliche Verbesserung stellt einen wesentlichen Inhalt des Qualitätsmanagements dar. Verbesserungspotenziale können durch die Leitung, durch Teams, Mitarbeiter usw. aufgezeigt werden. Die kontinuierliche Verbesserung kann durch verschiedene Methoden erfolgen wie z. B. Qualitätszirkel, Qualitätsverbesserungsteams, betriebliches Vorschlagswesen usw. Bei allen Fehlern muss die Ursache ermittelt werden, um das Wiederauftreten des Fehlers zu verhindern. Um die Ursache der Fehler zu beseitigen, müssen Korrekturmaßnahmen von der Organisation eingeleitet und dokumentiert werden. Ferner muss ein Verantwortlicher für die

Umsetzung der Korrekturmaßnahmen bestimmt werden und abschließend muss die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen kontrolliert werden. Ergänzend zur Fehleranalyse müssen von der Organisation Vorbeugemaßnahmen getroffen werden, um das Auftreten von möglichen Fehlern zu vermeiden. (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 238ff.)

5. Organisationsbeschreibung

5.1 Organisatorische Gliederung der NÖGKK

Das Organigramm in Abbildung 5 zeigt den organisatorischen Aufbau der NÖGKK und in der Abbildung 6 wird die genaue Eingliederung der NÖDIS Abteilung dargestellt.

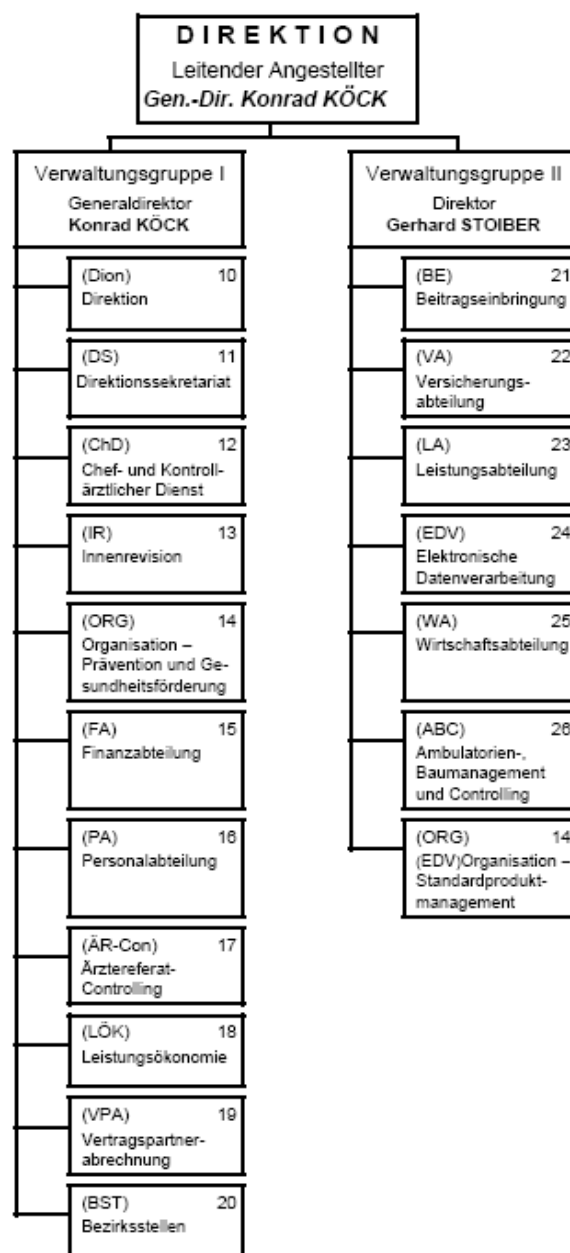


Abbildung 5: Organigramm der NÖGKK (Abb. entnommen aus: NÖGKK 2009, 9.)

An der Spitze des Organigramms steht die Direktion. Darunter teilt sich die NÖGKK in zwei Verwaltungsgruppen mit jeweils eigenem Direktor.

5.2 NÖDIS Abteilung

Die NÖDIS Abteilung ist organisatorisch der Versicherungsabteilung (Verwaltungsgruppe II) zugeordnet.

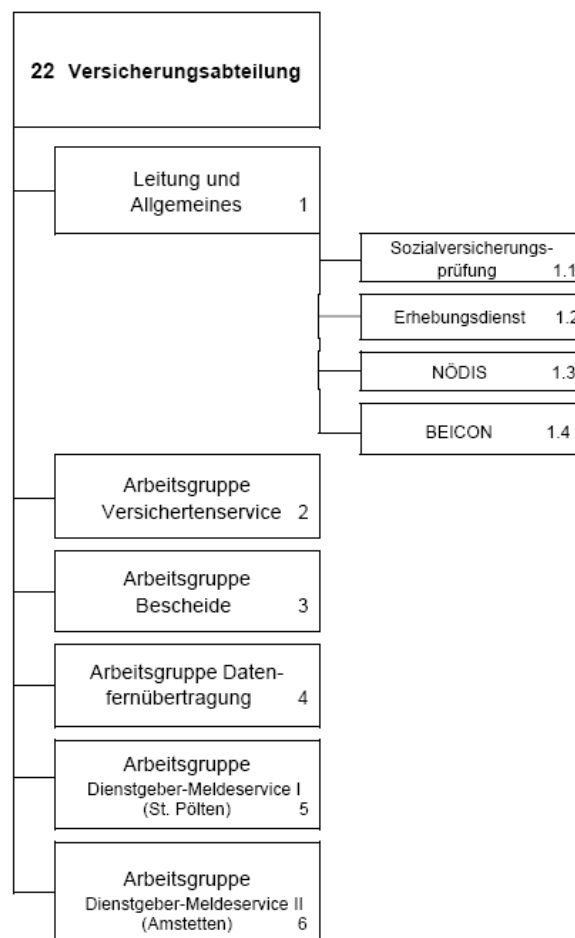


Abbildung 6: Organigramm der Versicherungsabteilung (Abb. entnommen aus: NÖGKK 2009, 10.)

Die NÖDIS Abteilung hatte ihren Ursprung in dem Wunsch für Dienstgeber, Steuerberater und Lohnverrechner adäquate und zielgruppenorientierte Informationen zu bieten. Basierend auf dieser Grundidee wurde im Jahre

2000 die NÖDIS (Niederösterreichisches Dienstgeber Service) Abteilung gegründet.

5.3 NÖDIS Kernprodukte

Die Kernproduktgruppe NÖDIS umfasst folgende Leistungen:

- NÖDIS Druckmagazin
- NÖDIS Dienstgeberchannel im Internet
- NÖDIS Newsletter
- NÖDIS Ansprechpartnersystem
- NÖDIS Informationsveranstaltungen
- NÖDIS Schulung und Personalentwicklung

5.4 Kurzbeschreibung der Kernprodukte

5.4.1 NÖDIS Druckmagazin

Das NÖDIS Druckmagazin wird in enger Kooperation mit anderen Gebietskrankenkassen unter der Dachmarke „DGservice“ publiziert. Als Herausgeber fungiert die NÖGKK, die auch sämtliche redaktionelle Belange wahrnimmt. Extern kommen die Versicherungsträger durch die Herausgabe des Druckmagazins ihrer Informations- und Aufklärungspflicht im Sinne des § 81a Allgemeines Sozialversicherungsgesetz (ASVG) nach. Das Informationsmagazin unterstützt zudem die interne Informationsweitergabe in der Versicherungsabteilung (hat Dienstanweisungsscharakter) und dient als Basis für Schulungsmaßnahmen. Ziel ist es, die externen sowie internen Kunden über sozialversicherungsrechtliche und damit in engem Zusammenhang stehende sonstige Rechtsmaterien (z. B. Arbeitsrecht, Einkommensteuerrecht) zu informieren.



Abbildung 7: NÖDIS Druckmagazin (Abb. entnommen aus: NÖGKK, http://www.noegkk.at/portal27/portal/noegkkportal/channel_content/cmsWindow?action=2&p_menuid=3251&p_tabid=5&p_pubid=2899, Stand 13.07.2010)

5.4.2 NÖDIS Dienstgeberchannel (Homepage)

Auf der Homepage der NÖGKK wurde für die externe und interne Zielgruppe ein eigener Bereich (NÖDIS Dienstgeberchannel) etabliert. Hier werden regelmäßig Publikationen im Textformat bzw. als PDF-Files veröffentlicht. Um Aktualität zu gewährleisten, werden auf dem NÖDIS-Dienstgeberchannel zumindest einmal im Monat Neuigkeiten aus der Sozialversicherung veröffentlicht. Das Informations- und Serviceangebot wird ständig weiterentwickelt (interaktive Formulare, Applikationen usw.), um die Kundenbindung zu steigern. Durch strikte Vorgaben im Rahmen eines „Styleguides“ wird gewährleistet, dass die Veröffentlichungen in gleich bleibender Qualität (Layout, Verlinkungen, Ansprechpartner usw.) erfolgen.

5.4.3 NÖDIS Newsletter

Der NÖDIS Newsletter erscheint mindestens einmal im Monat. Ein Vorteil dieses Mediums liegt darin, dass die Kunden rasch aktiviert und auf Veränderungen im NÖDIS Dienstgeberchannel aufmerksam gemacht werden können. Dem Servicegedanken „Information als Bringschuld“ wird

dadurch optimal Rechnung getragen. Die schnellstmögliche Beantwortung von Rückfragen zum Newsletter fördert zudem die Kundenbindung und trägt wesentlich zur Kundenzufriedenheit bei.

5.4.4 NÖDIS Ansprechpartnersystem

Für jede Publikation wird durch das NÖDIS-Team ein Ansprechpartner organisiert. Dieser stellt sicher, dass interne und externe Fragen und Probleme im Sinne der Kundenzufriedenheit gelöst werden. Aufgabe des NÖDIS-Teams ist es, entsprechend qualifizierte Ansprechpartner zu nominieren.

5.4.5 NÖDIS Informationsveranstaltungen

Aus gegebenem Anlass (z. B. Jahreswechsel, umfangreiche Änderungen des Rechtsbestandes) finden allgemeine Informationsveranstaltungen der NÖGKK statt. Bei Bedarf werden darüber hinaus auf speziellen Wunsch der Kunden individuelle Informationsveranstaltungen abgehalten.

5.4.6 NÖDIS Schulung und Personalentwicklung

Konkrete Aufträge der Leitung der Versicherungsabteilung, Schulungs- bzw. Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen, werden entsprechend umgesetzt. Darüber hinaus unterstützt NÖDIS mit Schulungsmaßnahmen betraute Führungskräfte der Versicherungsabteilung bei der Planung und Umsetzung der dahingehenden Aktivitäten, sofern sie dies wünschen.

5.5 Zielgruppe der Kernprodukte

Zu der internen Zielgruppe zählen die Mitarbeiter und Fachkräfte der jeweiligen Versicherungsträger. Die externe Zielgruppe umfasst Dienstgeber,

Lohnverrechner, Steuerberater und sonstige an der Sozialversicherung interessierte Personengruppen wie z. B. die Interessenvertretung der Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

6. Praktische Umsetzung

In diesem Kapitel folgt die praktische Umsetzung der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2008. Es wird beschrieben, wie die Forderungen der Norminhalte, wie z. B. das Erstellen des Qualitätsmanagement-Handbuchs, das Erstellen der Prozessbeschreibungen und der Aufzeichnungen, das Managen der Ressourcen, die Produktrealisierung usw. in der NÖDIS Abteilung umgesetzt werden. Anschließend werden noch die Auditierung und die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems erklärt.

6.1 Projektverlauf

Von der Direktion der NÖGKK wurde beschlossen ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung einzuführen. Im Zuge meines Berufspraktikums erhielt ich nun die Aufgabe die benötigte Dokumentationsgrundlage zu erstellen und den Gesamtablauf der ISO Zertifizierung zu unterstützen.

Die Mitarbeiter der NÖDIS Abteilung wurden von Anfang an durch den Abteilungsleiter an den Zertifizierungsmaßnahmen beteiligt und durch Informationsunterlagen über den Hintergrund und die Notwendigkeit der Implementierung der DIN EN ISO 9001:2008 aufgeklärt. Die Qualitätspolitik und Qualitätsziele der NÖDIS Abteilung wurden vom Abteilungsleiter definiert und den Mitarbeitern verständlich kommuniziert.

Als nächster Schritt wurden im Rahmen der Projektplanung die Projektziele mit den dazugehörigen Aufgabenpaketen und den jeweiligen Verantwortlichkeiten sowie die Meilensteine für die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems mit den Mitarbeitern vereinbart. Danach wurden die internen und externen Forderungen an das Qualitätsmanagementsystem ermittelt und

die Abläufe und Prozesse der Abteilung analysiert. Daraus wurde der IST-Zustand des Qualitätsmanagementsystems erfasst. Anschließend wurden vom Abteilungsleiter erforderliche Maßnahmen und Aufgaben festgesetzt und im Zuge der Implementierung umgesetzt, wie z. B. die Erstellung des Qualitätsmanagement-Handbuchs und der Prozessbeschreibungen. Durch die jährlich stattfindenden Managementbewertungen wird das Qualitätsmanagementsystem auf die vorgeschriebenen Anforderungen hin kontrolliert. Anhand der Ergebnisse der Managementbewertung und der Audits können erforderliche Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen festgelegt werden. Die Maßnahmen werden dann im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung umgesetzt.

Im Anschluss an die Implementierung führte ich Interviews mit den Mitarbeitern der Abteilung durch, wodurch alle Mitarbeiter die Möglichkeit erhielten, ihre Meinung zur Umsetzung der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems zu äußern. Parallel dazu ergaben sich aus den Interviews Verbesserungspotenziale und Wünsche der Mitarbeiter an das Qualitätsmanagementsystem.

6.2 Umsetzung der Norminhalte der DIN EN ISO 9001

Im folgenden Kapitel erfolgt die praktische Umsetzung der im Kapitel 4.6 beschriebenen Forderungen der Norminhalte der DIN EN ISO 9001.

6.2.1 Qualitätsmanagement

Die Norm DIN EN ISO 9001 schreibt vor, dass für ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem, alle Prozesse und Tätigkeiten und deren Wechselwirkungen ermittelt und beschrieben werden müssen. Im Sinne der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems müssen die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele festgelegt werden. Zudem müssen ein Qualitätsma-

nagement-Handbuch, Prozessbeschreibungen und Aufzeichnungen erstellt und deren Lenkung sichergestellt werden.

Prozessmodell NÖDIS

Um die Prozesse mit ihren Wechselwirkungen und Schnittstellen darzustellen, wurde nachstehendes Prozessmodell entwickelt:

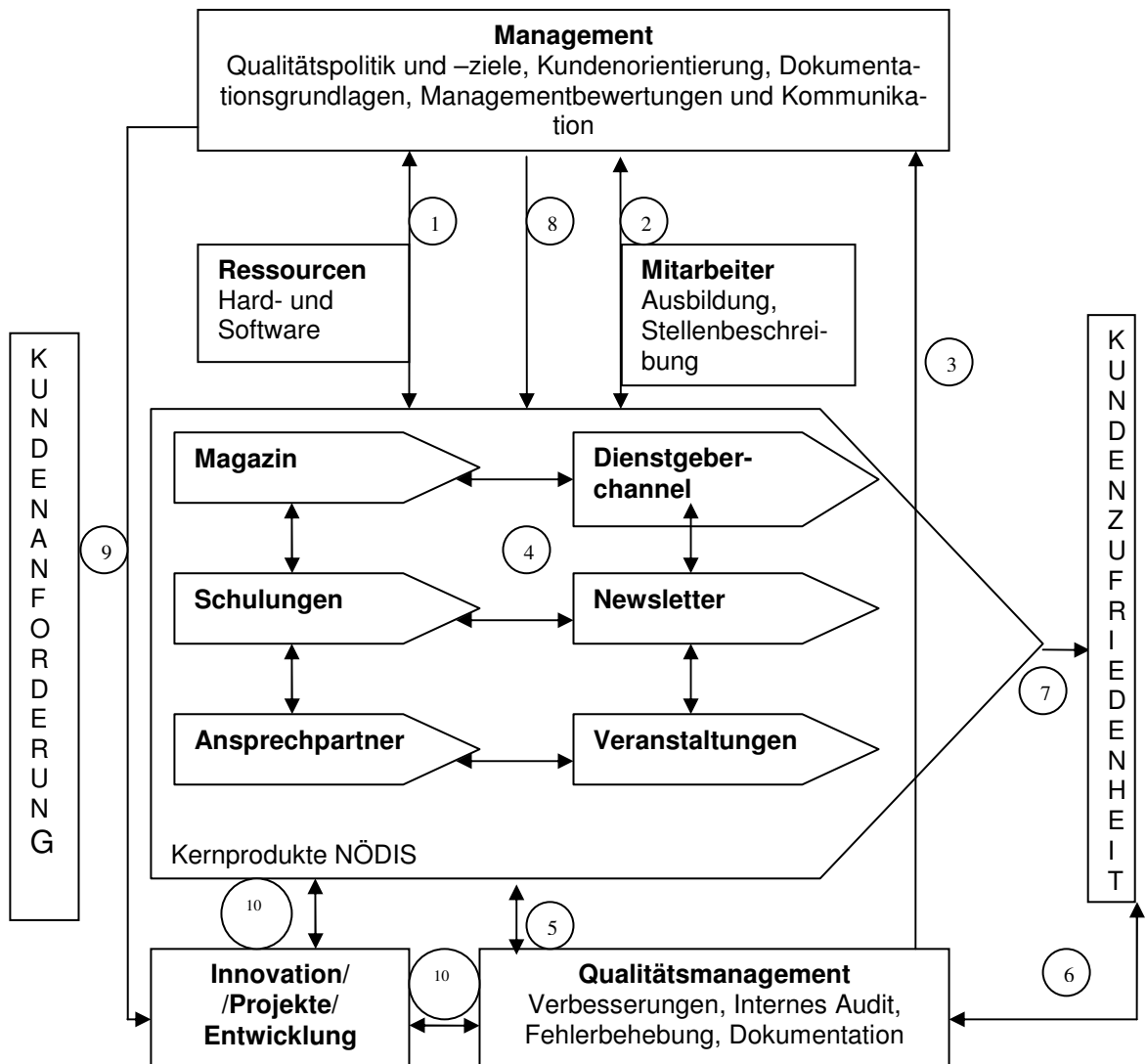


Abbildung 8: Prozessmodell NÖDIS (Abb. entnommen aus: NÖGKK 2009, 23.)

Die vorstehende Abbildung verdeutlicht die Schnittstellen der einzelnen Prozesse. Wie dargestellt befinden sich die einzelnen Prozesse in einer Art

Kreislauf. Dieser Kreislauf beschreibt den Informationsfluss und dokumentiert die Schnittstellen der einzelnen Abläufe.

Erläuterungen zu den Schnittstellen (Vgl. NÖGKK 2009, 25.)

Nr.	Art der Schnittstelle	Ergebnis
1	Management der Ressourcen	Betriebsmittel stehen in der nötigen Qualität und Quantität zur Verfügung
2	Management der Mitarbeiter	Entsprechend ausgebildetes Personal steht im nötigen Ausmaß zur Verfügung
3	Kennzahlen und Auditberichte	Berichte für das Management stehen zur Verfügung
4	Kommunikation und Dokumentation der Leistungen	Dokumentierte Ergebnisse der einzelnen Kernprodukte stehen den anderen Kernprodukten zur Verfügung und werden kommuniziert
5	Erfassung und Kommunikation von Kundenfeedback und Kennzahlen	Kommunikation und Beratung hinsichtlich des „Wirkens“ der Kernprozesse erfolgt
6	Messung der Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit wird so weit wie möglich erhoben
7	Bereitstellen von Leistungen	Kundenanforderungen werden erfüllt
8	Definition Qualitätspolitik, Ziele und Kennzahlen	Qualitätsziele und dahingehende Kennzahlen werden definiert und kommuniziert
9	Definition von Zielen zwecks Umsetzung von Innovationen, Produktentwicklungen in Form von Projekten	Zielsetzung in Form von Projektaufträgen werden kommuniziert
10	Qualität von Projekten/Entwicklungen	Zusammenarbeit zwischen dem Abteilungsleiter und dem jeweils betroffenen Prozessverantwortlichen

Qualitätspolitik NÖDIS

In Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung der NÖGKK orientiert sich die Kernproduktgruppe NÖDIS an folgender Qualitätspolitik: (Vgl. NÖGKK 2009, 19f.)

- NÖDIS unterstützt die strategische Entwicklung der NÖGKK nachhaltig.
- NÖDIS leistet durch seine Ausrichtung und darauf basierenden Handlungen einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg der NÖGKK.
- Zur Erreichung dieser Vision setzt NÖDIS moderne Managementmethoden ein und hält sich diesbezüglich auf dem neuesten Stand.
- NÖDIS versteht sich sowohl als interner als auch als externer Dienstleister, der proaktiv, partnerschaftlich, qualitativ und kompetent auf seine Kunden zugeht.
- NÖDIS möchte durch seine innovativen Beiträge alle Kunden in ihren Tätigkeiten unterstützen und so zu deren Erfolg beitragen.
- NÖDIS verfolgt das Ziel, durch ausgezeichnete Qualität das Vertrauen und die Zufriedenheit seiner Kunden zu erhalten und zu festigen.
- NÖDIS setzt Akzente und gilt als kreativer und innovativer Partner.
- NÖDIS steigert die Qualität (Know-how) seiner Mitarbeiter stetig.
- NÖDIS befindet sich in einer ständigen Vorwärtsbewegung, um auf Änderungen im Umfeld reagieren zu können und den steigenden Qualitätsanforderungen gerecht zu werden.
- NÖDIS ist bestrebt Verbesserungen in der Technik als auch neue Lehren des Managements so früh als möglich zum Einsatz zu bringen und damit den Weg für die gesamte Organisation zu ebnen.
- Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner eigenen Arbeit selbst verantwortlich, kennt die Vorgaben zur Erfüllung seiner Aufgaben und trägt dazu bei, dass die Leistungen von NÖDIS kontinuierlich verbessert werden.

Qualitätsziele NÖDIS

Längerfristige Zielsetzung von NÖDIS ist die Etablierung der einzelnen Kernprodukte kassenintern sowie auch bundesweit mit der Absicht, ein NÖDIS-Competence-Center zu gründen.

Jährliche Qualitätsziele werden in Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung der NÖGKK vom Abteilungsleiter der Kernproduktgruppe NÖDIS samt Messgrößen und Kennzahlen definiert. Die zu erreichenden Qualitätsziele werden bei der Planung und Durchführung der Produktrealisierung berücksichtigt.

Die jeweiligen Produkt- und Prozessziele werden durch den Abteilungsleiter der Kerngruppe NÖDIS gemeinsam mit den jeweiligen Prozessverantwortlichen und den Prozessbeteiligten aufgestellt und formuliert. Die Produkt- und Prozessziele stehen mit den Organisationszielen und der Organisationspolitik der NÖGKK im Einklang.

Im Rahmen der mindestens einmal jährlichen stattfindenden Managementbewertung werden die Qualitätsziele überprüft und gegebenenfalls den aktuellen Entwicklungen angepasst und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet.

Qualitätsmanagement-Handbuch

Das Qualitätsmanagement-Handbuch ist extern für die Zertifizierungsstelle zur Darlegung der Qualitätsfähigkeit notwendig und ist mit den weiteren Dokumenten Grundlage des Audits. Durch das Qualitätsmanagement-Handbuch sollen die Eignung des Qualitätsmanagementsystems, die Produktqualität und die Kundenzufriedenheit gesichert werden. Für die Mitarbeiter der Abteilung soll es eine Hilfe sein, indem sie über Abläufe informiert und auf die Notwendigkeit des Qualitätsmanagementsystems hingewiesen werden.

In Zusammenarbeit mit dem Abteilungsleiter entwickelte ich das Qualitätsmanagement-Handbuch mit folgendem Inhalt:

- Verbindlichkeitserklärung und Freigabe der Direktion
- Inhaltsverzeichnis

- **Teil 1: Einleitung**
 - Hinweise zum Handbuch
 - Qualitätspolitik der NÖGKK
 - Orientierungswerte der NÖGKK
 - Führungsverantwortung und Leitsätze in der NÖGKK
 - Organisatorische Gliederung

- **Teil 2: Kernprodukt NÖDIS**
 - Historische Entwicklung
 - Hintergrundphilosophie
 - NÖDIS Kernprodukte

- **Teil 3: Qualitätsmanagementsystem**
 - Anwendungsbereich
 - Allgemeine Forderungen
 - Qualitätspolitik
 - Qualitätsziele
 - Produkt- und Prozessziele
 - Prozessmodell NÖDIS
 - Wechselwirkung und Schnittstellen der NÖDIS Kernprozesse
 - Lenkung von Dokumenten
 - Lenkung von Aufzeichnungen
 - Datensicherung/Datenschutz
 - Verantwortung der Leitung
 - Management von Ressourcen
 - Verantwortung, Befugnisse, Kommunikation
 - Managementbewertung

- **Teil 4: Prozesse NÖDIS**

- Kernprozesse – Kurzbeschreibung

- Planung der Produktrealisierung

- Kundenanforderungen sowie gesetzliche und behördliche Anforderungen

- Entwicklungsprozesse NÖDIS

- Produktrealisierung/Dienstleistungserbringung

- Produkterhaltung

- Beschaffung

- **Teil 5: Verbesserungsmanagement**

- Internes Audit

- Fehlerbehebung

- Korrekturmaßnahmen

- **Teil 6: Anhang**

Der 1. Teil des Qualitätsmanagement-Handbuchs ist der Allgemeine Teil, indem u. a. die Qualitätspolitik, die Leitsätze und die organisatorische Gliederung der NÖGKK beschrieben werden. Der 2. Teil beschreibt die NÖDIS Abteilung mit ihrer historischen Entwicklung, der Hintergrundphilosophie und den Kernprodukten von NÖDIS. Im 3. Teil wird das Qualitätsmanagementsystem mit den Punkten wie z. B. Qualitätspolitik und Qualitätsziele von NÖDIS, Prozessmodell NÖDIS, Lenkung von Dokumenten, Management von Ressourcen, Managementbewertung usw. dargestellt. Der 4. Teil des Qualitätsmanagement-Handbuchs handelt von den NÖDIS Prozessen mit Punkten wie z. B. Planung der Produktrealisierung, Kundenanforderungen, Entwicklungsprozesse bis hin zur Beschaffung. Im 5. Teil wird das Verbesserungsmanagement mit dem internen Audit, der Fehlerbehebung und den Korrekturmaßnahmen beschrieben. Der 6. Teil des Qualitätsmanagement-Handbuchs ist der Anhang, indem die Ordnerstruktur der Dokumente abgebildet wird.

Prozessbeschreibungen

In den Prozessbeschreibungen werden für die jeweiligen Prozesse die notwendigen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten verbindlich festgelegt. Die Prozessbeschreibungen enthalten interne Regelungen und Anweisungen für Abläufe und Aktivitäten. Für die Prozessbeschreibungen wurde ein einheitliches Formular erstellt, um die einzelnen Prozesse darzustellen. Es besteht aus einem Formulkopf und den Kernpunkten Zweck, Geltungsbereich, Ziele, Begriffe und Abkürzungen, Verantwortlichkeiten/ Kompetenzen, Beschreibung des Prozesses, Querverweis, Prozessabbildung, mitgeltende Dokumente und dem Anhang, die jeweils konkret ausgefüllt werden müssen.

Um alle Prozesse der NÖDIS Abteilung zu dokumentieren wurden 25 Prozessbeschreibungen erstellt. Dazu gehören u. a. Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen, Verantwortung der Leitung, Beschaffung und Management von Ressourcen, Planung und Produktion vom Druckmagazin, Planung und Produktion vom Newsletter, Produktion Ansprechpartnersystem, Umgang mit Kundenanfragen, Datensicherung usw.

Um einen besseren Einblick zu gewähren, wird im Folgenden die Prozessbeschreibung Nr. 17 – Produktion Ansprechpartnersystem dargestellt.

Prozessbeschreibung	
Name: Produktion Ansprechpartnersystem	Fortlaufende Nummer: 17 Ersteller: Korner Erstellungsdatum: 08.04.2009 Gültig ab: 01.05.2009 Geändert am: --- Genehmigung durch: Holzinger Seitenanzahl: 3 Verteiler: Korner, Trimmel, Podgornik
1. Zweck Zweck dieser Prozessbeschreibung ist es, Ansprechpartner für die externen und internen Kunden von NÖDIS hinsichtlich der veröffentlichten Publikationen sicherzustellen.	

2. Geltungsbereich

Diese Anweisung gilt für die Umsetzung und Aufrechterhaltung des NÖDIS-Ansprechpartnersystems.

3. Ziele

Die quantitativen, qualitativen und prozessorientierten Zielsetzungen des Produktes Ansprechpartnersystem werden mittels der QM-Ziele definiert.

4. Begriffe und Abkürzungen

L = Leitung der Kernproduktgruppe NÖDIS

MA = NÖDIS-Mitarbeiter

PV = Prozessverantwortlicher

QB = Qualitätsmanagement-Beauftragter

QM-PA = Qualitätsmanagement – Prozessbeschreibung

5. Verantwortlichkeiten/Kompetenzen

Der für die jeweilige Publikation zuständige PV ist für die Einhaltung dieser QM-PA verantwortlich.

6. Beschreibung des Prozesses

Für jede Publikation in der Ausgabe des Druckmagazins „DGservice“, des NÖDIS-Newsletters und des NÖDIS DGchannels wird vom jeweiligen für diese Produkte zuständigen PV ein geeigneter Ansprechpartner organisiert. Beim Ansprechpartner kann es sich um eine natürliche Person oder einen Arbeitsbereich (Callcenter, Arbeitsgruppe etc.) handeln.

Bei natürlichen Personen ist ein Foto des Ansprechpartners einzuholen und samt Kontaktdaten zu publizieren. Handelt es sich beim Ansprechpartner um einen Arbeitsbereich, ist ein Symbolfoto samt Kontaktdaten zu veröffentlichen. Die jeweilige Person bzw. der jeweilige Arbeitsbereich ist hinsichtlich seiner Nominierung als Ansprechpartner im Vorfeld mittels E-Mail zu informieren.

Die E-Mails sind als PDF im Ordner Spezial/NÖDIS/Ansprechpartner abzulegen.

Der Ansprechpartner im Magazin „DGservice“ kann entfallen, wenn der fertig gelayoutete Artikel weniger als eine 1/4 Seite umfasst.

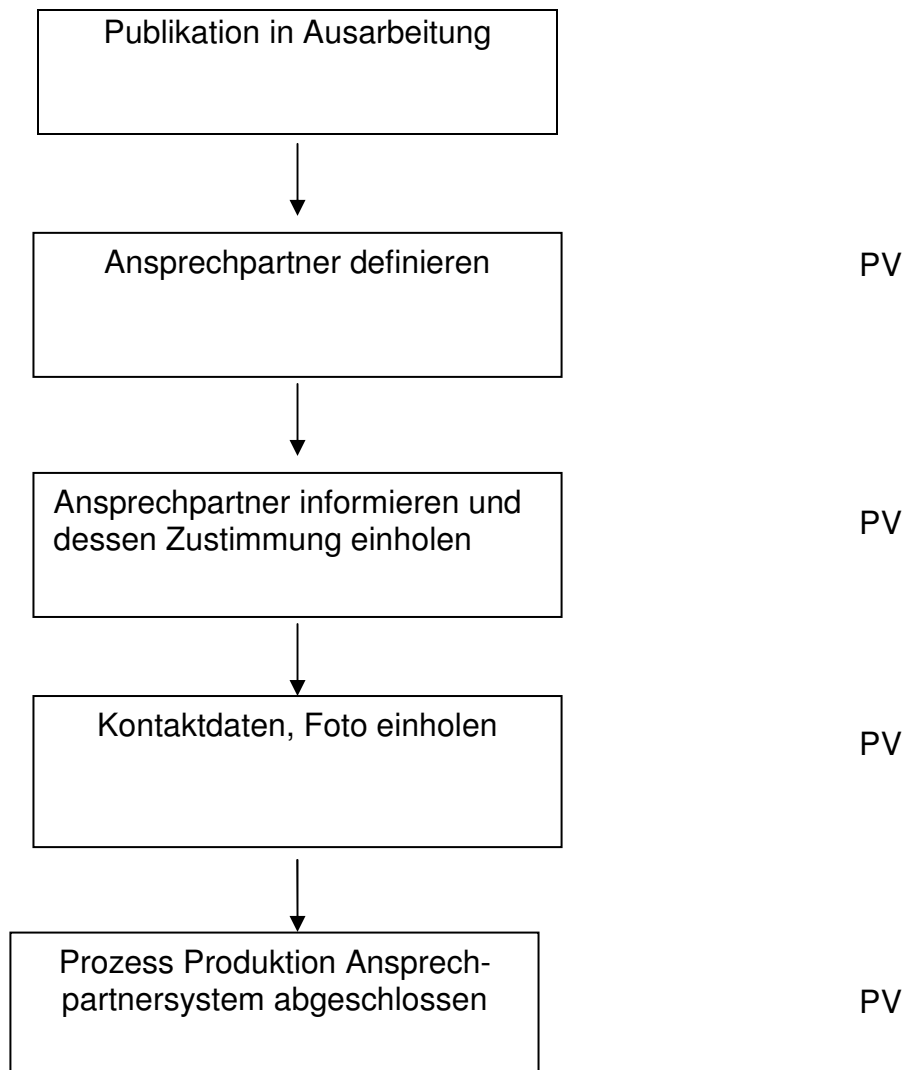
7. Querverweis

Konformität mit Norm: ISO 9001:2008 7.2.3.

8. Prozessabbildung QM-PA.17

Grobe Prozessdarstellung

Verantwortlicher



Folgeprozesse: QM-PA.7, QM-PA.9, QM-PA.13

9. Mitgeltende Dokumente

QM-PA.3 Lenkung von Aufzeichnungen
QM-PA.7 Produktion NÖDIS-Druckmagazin DGservice
QM-PA.9 Produktion NÖDIS-Newsletter
QM-PA.13 Produktion DGchannel

10. Anhang

Abbildung 9: Prozessbeschreibung – Produktion Ansprechpartnersystem (Eigene Abbildung)

Aufzeichnungen

Die Aufzeichnungen beinhalten umfassende Anweisungen mit verbindlichen Angaben von Einzelheiten für Arbeitsabläufe und Tätigkeiten. Dazu gehören auch Ergebnisse von Qualitätsprüfungen an Tätigkeiten oder Produkten und Nachweise zur Bestätigung der Qualitätsfähigkeit. In der NÖDIS Abteilung zählen zu den Aufzeichnungen u. a. Lieferantenbewertungen, Anforderungen von Ressourcen, Mitarbeitergespräche, Kundenreklamationen, Auditchecklisten, Auditfolgemassnahmen usw.

Nachfolgend als Auszug der Aufzeichnungen das Formular der Lieferantenbewertung:

Lieferantenbewertung					Formular	
Name/ Ersteller:				Datum:		
Lieferant:						
Unternehmen		Tel.		Ansprechpartner		
Adresse				Tel. Durchwahl		
PLZ / Ort		Email		Fax		
Leistung / Lieferung						
Auftragssumme	EUR	0,00				
Ressourcen:						
Ressourcenbezeichnung						
Qualitätsfähigkeit	(Bewertung: "X" Eingabe)	gut	genügend	ungenügend	schlecht	Auswertung
Erfüllung der Anforderungen		X				GUT!
Kenntnisse (Fachkenntnisse, Kompetenz)		X				GUT!
Erfahrung, Referenzen		X				GUT!
Seriosität		X				GUT!
Erreichbarkeit/Kundenbetreuung		X				GUT!
Integrität (Vertragstreue, Korrektheit, Offenheit)		X				GUT!
Mittelwert Qualitätsfähigkeit					Besonders geeignet!	
Termintreue		gut	genügend	ungenügend	schlecht	Auswertung
Termineinhaltung (Terminplanung, -überwachung)		X				GUT!
Flexibilität (Reaktionsfähigkeit auf geänderte Bedingungen)		X				GUT!
Mittelwert Termintreue					Besonders geeignet!	
Preisgestaltung		gut	genügend	ungenügend	schlecht	Auswertung
Preis- / Leistungsverhältnis		X				GUT!
Kulanz, Kooperationsfähigkeit		X				GUT!
Mittelwert Preisgestaltung					Besonders geeignet!	
Bemerkungen						
Bewertung durchgeführt am:						
Ort, Datum			Unterschrift			
Genehmigung durch: _____ Genehmigt am: _____ Seitenanzahl: _____						

Abbildung 10: Formular Lieferantenbewertung (Eigene Abbildung)

Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen

Um den konkreten Ablauf der Erstellung und Änderung von Dokumenten und Aufzeichnungen sicherzustellen, wurden die Lenkung der Dokumente und die Lenkung der Aufzeichnungen jeweils in einer eigenen Prozessbeschreibung festgehalten. Es muss dafür gesorgt werden, dass alle Mitarbeiter immer den letzten gültigen Stand der Dokumente und Aufzeichnungen besitzen und die Änderungen nachvollziehbar sind. Alle abgelaufenen Dokumente und Aufzeichnungen werden eingezogen und durch den Qualitätsmanagement-Beauftragten archiviert.

6.2.2 Verantwortung der Leitung

Die Leitung muss den Mitarbeitern die Kundenanforderungen sowie die behördlichen und gesetzlichen Forderungen vermitteln. Um dies sicherzustellen wurde ein entsprechender Schulungsplan für die Mitarbeiter erstellt. In aufeinanderfolgenden Meetings wurden den Mitarbeitern neben den Anforderungen auch die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele der Organisation näher gebracht.

Die Leitung muss laut Norm Verantwortungen und Befugnisse der einzelnen Mitarbeiter festlegen. In der NÖDIS Abteilung erfolgt dies durch Stellenbeschreibungen. Durch die Stellenbeschreibungen werden die genauen Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen sowie die erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter festgelegt. Durch die Stellenbeschreibung werden für jeden Mitarbeiter konkreter Handlungs- und Entscheidungsspielräume definiert.

Um sicherzustellen, dass das Qualitätsmanagementsystem verwirklicht und aufrechterhalten wird, wurde ein unabhängiger Qualitätsmanagement-Beauftragter nominiert.

Zu den Aufgaben des Qualitätsmanagement-Beauftragten gehören: (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 165.)

- die Verantwortung, ein Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln, aufzubauen und aufrechtzuerhalten,
- die Darstellung und Weiterleitung der Fortschritte bezüglich der Qualitätsziele und Zielgrößen,
- regelmäßiges Berichtswesen an die Geschäftsführung,
- Identifizierung von Verbesserungspotenzialen,
- die Darstellung der kundenbezogenen Beziehungen,
- Weiterleitung von Kundenbeschwerden,
- Aufbereitung der Kundenbedürfnisse und Erwartungen, die nicht in den vereinbarten Anforderungen beinhaltet sind,
- die Durchführung des internen Audits.

Die interne Kommunikation wird durch das Abhalten wöchentlicher Team-Besprechungen, an denen der Abteilungsleiter und die einzelnen Prozessverantwortlichen von NÖDIS teilnehmen, sichergestellt. In diesem Rahmen wird regelmäßig neben der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems auch über auftretende Konflikte gesprochen.

Um zu kontrollieren, ob das Qualitätsmanagementsystem den Erwartungen und Anforderungen entspricht, wird von der Leitung mindestens einmal jährlich eine Managementbewertung durchgeführt. Die Ergebnisse umfassen Feststellungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen an das Qualitätsmanagementsystem. Anhand dieser Ergebnisse kann dann festgestellt werden, ob Korrektur- oder Vorbeugemaßnahmen bzw. Verbesserungsmaßnahmen erforderlich sind.

Im Rahmen der Managementbewertung müssen zumindest folgende Entscheidungen und Maßnahmen festgesetzt werden: (Vgl. NÖGKK 2009, 31.)

- Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems und seiner Prozesse

- Produkt- und Ablaufverbesserungen zur besseren Erfüllung von Kundenanforderungen
- Festlegung des Ressourcenbedarfs
- Festlegung der Zielsetzungen bis zur nächsten Managementbewertung

6.2.3 Management von Ressourcen

Die Leitung muss für die Bereitstellung der benötigten Ressourcen sorgen, um den effektiven Ablauf der Prozesse sicherzustellen. Neuanforderungen von Ressourcen werden konkret definiert, begründet und dem Management der NÖGKK zur Genehmigung vorgelegt.

Um die geeigneten personellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, erfolgt die Personalauswahl in der NÖDIS Abteilung auf Grundlage des Anforderungsprofils in der Stellenbeschreibung. Weiters wird die Stellenbeschreibung herangezogen um den Schulungsbedarf der jeweiligen Mitarbeiter zu ermitteln. Durch interne sowohl als auch externe Schulungen erfolgt die Weiterbildung der Mitarbeiter. Die Schulungsmaßnahmen werden nach Abschluss beurteilt und entsprechend dokumentiert. Im jährlichen Mitarbeitergespräch wird dann die Wirksamkeit der absolvierten Schulungen überprüft und die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit ihre individuellen Bedürfnisse und Ziele dem Vorgesetzten mitzuteilen. Zusätzlich wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter gemessen und gleichzeitig können auch eventuelle Probleme angesprochen werden, um diese ehest möglich zu lösen.

Weiters muss die Leitung im Sinne des Managements von Ressourcen die nötige Infrastruktur sicherstellen. Im Fall der NÖDIS Abteilung zählen hierzu z. B. EDV, Kommunikationsanlagen, Datenrücksicherung bei Stromausfall usw. Auch die Arbeitsumgebung zählt zum Punkt Management von Ressourcen. Die Leitung muss die Erfordernisse an die Arbeitsumgebung

ermitteln und die bestmögliche Arbeitsumgebung bereitstellen, um die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

6.2.4 Produktrealisierung

Bei der Produktrealisierung erfolgt jeweils eine Planungsphase, in der die Entwicklungsschritte geplant, gelenkt und die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Die Abnahme der Planung erfolgt durch die Leitung.

Neuentwicklungen von Produkten werden von der Leitung in Auftrag gegeben und in Form von Projekten abgewickelt. Der jeweilige Prozessverantwortliche ist für die einzelnen Entwicklungsschritte verantwortlich.

Die Produktrealisierung wird anhand der Vorgehensweise in der Prozessbeschreibung umgesetzt. Die Dokumentation erfolgt mittels der in der jeweiligen Prozessbeschreibung definierten Aufzeichnung. Langen Kundenanforderungen im Zusammenhang mit der Gestaltung bzw. dem Inhalt der Produkte ein, sind diese entsprechend aufzuzeichnen und bei der Produktrealisierung zu berücksichtigen. Vor Auslieferung des Produktes muss überprüft werden, ob die Anforderungen erfüllt werden.

Durch das Ansprechpartnersystem haben die Kunden jederzeit die Möglichkeit bei Unklarheiten oder wenn nähere Informationen benötigt werden, mit der jeweiligen Fachperson in Kontakt zu treten. Weiters werden eingehende telefonische und elektronische Anfragen bei den NÖDIS Mitarbeitern durch diese beantwortet oder an den zuständigen Ansprechpartner weitervermittelt. Durch die Kommunikation wird eine Vertrauensbasis geschaffen und die Kundenzufriedenheit erhöht.

Die beschafften Produkte werden durch eine Lieferantenbewertung nach festgelegten Anforderungen (Qualitätsfähigkeit, Termintreue und Preisgestaltung) bewertet. Durch die erhaltenen Mittelwerte der jeweiligen Anforderungen wird die Auswertung getroffen, wie gut oder schlecht der Lieferant die

Anforderungen erfüllt und somit wie geeignet der Lieferant ist. Durch eine regelmäßige Bewertung wird beurteilt, ob weiterhin bei diesem Lieferanten bestellt wird oder ein neuer Lieferant gefunden werden muss. Die Informationen aus der Lieferantenbewertung werden analysiert und eventuell Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen eingeleitet.

6.2.5 Messung, Analyse und Verbesserung

Sämtliche telefonische oder elektronische Kundenreaktionen, unabhängig ob diese positiv oder negativ sind, werden dokumentiert. Anhand der negativen Kundenreaktionen müssen mögliche Fehlerursachen und Verbesserungsvorschläge von den NÖDIS Mitarbeitern erstellt werden und Korrekturmaßnahmen nach Rücksprache mit der Leitung umgesetzt werden.

Bei eingehenden Kundenreklamationen oder Fehlern am Produkt sollen eine rasche Behebung der Ursache und eine zufriedenstellende Lösung des Problems gesichert werden. Bei Kundenreklamationen ist der jeweilige Prozessverantwortliche zuständig eine Lösung zu erarbeiten und mit der Leitung abzustimmen.

Audits werden anhand eines Auditplanes durchgeführt. Das Ergebnis der Audits wird der Leitung in schriftlicher Form vorgelegt. Die in den Audits festgelegten Korrekturmaßnahmen werden über das Verbesserungsmanagement auf ihre Wirkung hin überprüft und überwacht.

Bei Korrekturmaßnahmen auf Grund der Ergebnisse von Audits und Managementbewertungen muss das Problem vom jeweiligen Prozessverantwortlichen in Zusammenarbeit mit dem Abteilungsleiter genau formuliert werden und eine Ermittlung der möglichen Ursachen durchgeführt werden. Korrekturmaßnahmen sind dementsprechend zu entwickeln. Die Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen zu einem festgelegten Termin wird durch den Qualitätsmanagement-Beauftragten durchgeführt.

Wird keine Wirksamkeit festgestellt, sind neue Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

6.3 Prozessorientiertes Audit

6.3.1 Audit

Ein Audit ist eine Stichprobe, mittels der festgestellt werden soll, ob zumindest im Augenblick des Audits die Anforderungen an die Prozesse und Richtlinien (z. B. Qualitätsmanagement-Handbuch, Prozessbeschreibungen) eingehalten werden. Audits bescheinigen daher die Konformität des Systems mit den normierten Vorgaben. (Vgl. Becker 2006, 91.)

Audits werden unterschieden in interne und externe Audits. Die internen Audits werden in der NÖDIS Abteilung vom Qualitätsmanagement-Beauftragten durchgeführt, der somit der Auditor ist. Der Auditor hat die Aufgabe die zu auditierenden Bereiche rechtzeitig vom Audittermin zu informieren. Interne Audits werden einmal jährlich entweder für die ganze Abteilung oder für Teilbereiche durchgeführt. Externe Audits werden zur Sicherstellung eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems von einer Zertifizierungsstelle alle drei Jahre durchgeführt.

Je nach Gegenstand des Audits wird unterschieden in System,- Produkt- und Verfahrensaudit: (Vgl. Hering/Steparsch/Linder 1996, 170.)

- Systemaudit: Es wird das ganze Qualitätsmanagementsystem oder Teile daraus auditiert. Entsprechend dem Aufbau des Qualitätsmanagementsystems betrifft dies das Qualitätsmanagement-Handbuch, die Prozessbeschreibungen und die Aufzeichnungen.
- Produktaudit: Untersucht wird ein Produkt oder eine Dienstleistung. Hierbei können Unterlagen wie z. B. Kundenforderungen, Zeichnungen, Prüfunterlagen usw. verwendet werden.

- Verfahrensaudit (Prozessaudit): Die Verfahren und Herstellungsprozesse werden geprüft. Dazu werden Unterlagen verwendet, wie z.B. Beschreibung der Prozesse, Betriebsmittel, Prüfmittel, Mitarbeiterqualifikationen usw.

Bei der NÖDIS Abteilung werden Systemaudits durchgeführt. Extern wird die Abteilung von der Zertifizierungsstelle Quality Austria auditiert. Die Geschäftsführung hat sich nach Durchsicht der Angebote der verschiedenen Zertifizierungsstellen aufgrund des Preis-/Leistungsverhältnisses für das Unternehmen Quality Austria entschieden.

Der Auditor muss bestimmte Anforderungen erfüllen, wie z. B. den Zweck des Audits treu bleiben, ohne Bedenken und Begünstigung; den Auditprozess ohne Abweichungen infolge von Ablenkungen durchführen; auf der Basis von Auditfeststellungen allgemein akzeptable Schlussfolgerungen ziehen; Auditergebnisse sachlich und präzise darstellen usw. Der Auditor hat beim internen Audit eine Doppelrolle. Er muss einerseits die Angemessenheit und Vollständigkeit der Qualitätsmanagement-Maßnahmen beurteilen und andererseits ist er Ansprechperson der auditierten Bereiche in allen Fragen des Qualitätsmanagementsystems. Zusätzlich muss er Berater bei erforderlichen Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen sein und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems fördern. (Vgl. Becker 2006, 93ff.)

6.3.2 Bedeutung und Zielsetzung von Audits

Das Audit gehört zum festen Bestandteil eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems und dient der kontinuierlichen Verbesserung. Zielsetzung des Audits ist, dass: (Vgl. Wagner/Käfer 2008, 295.)

- Schwachstellen aufgezeigt,
- Verbesserungsmaßnahmen veranlasst werden und
- die Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen überwacht wird.

6.3.3 Auditvorbereitung und –planung

Bei der Auditvorbereitung ist zunächst von der Leitung festzusetzen wer die Audits durchführt und auswertet. Danach ist festzulegen und zu dokumentieren: (Vgl. Becker 2006, 96f.)

- die Auditziele
 - Erfüllung der Anforderungen für die Zertifizierung
 - Umsetzen der kontinuierlichen Verbesserung
 - Erfassen der Auswirkungen organisatorischer Änderungen auf das Qualitätsmanagementsystem
- der Auditumfang
 - was wird wie lange und wie umfassend auditiert
- die zu auditierenden Bereiche/Prozesse
 - einschließlich der Schnittstellen zu anderen Bereichen/ Prozessen
- die Audittermine
 - Abstimmung mit den Verantwortlichen für die zu auditierenden Bereiche/Prozesse
- der Verteiler der Auditpläne
- die benötigten Ressourcen
 - personell und finanziell

Die Auditpläne sind gemäß des festgelegten Verteilers den betroffenen Bereichen und Personen zu übergeben. Überholte Auditpläne sind als ungültig zu kennzeichnen und zu archivieren. Die zu auditierenden Bereiche sind rechtzeitig an den Audittermin zu erinnern. Der Auditor muss die für die zu auditierenden Prozesse erstellte Checkliste überprüfen und gegebenenfalls überarbeiten. Anhand der Checkliste kann geprüft werden, ob alle vom Qualitätsmanagementsystem und den Prozessen gestellten Anforderungen erfüllt sind. Das Protokoll des letzten Audits ist durchzusehen und abzuklären, ob alle Beanstandungen beseitigt wurden. (Vgl. Becker 2006, 97f.)

Auditpläne werden als kontrollierendes Qualitätsdokument angesehen und müssen immer auf dem aktuellen Stand sein. Die in den Auditplänen

festgelegten Termine müssen verbindlich eingehalten werden. Sollte ein Audit aus nicht zu verhindernden Gründen verschoben werden müssen, ist das zusammen mit der Ursache der Verhinderung zu dokumentieren und ein neuer Termin im Plan festzulegen. (Vgl. Glaap 1996, 138f.)

6.3.4 Auditdurchführung

Die Auditdurchführung startet mit einem Gespräch mit dem Verantwortlichen des zu auditierenden Bereiches. Besondere Aufmerksamkeit muss den Änderungen seit dem letzten Audit gewidmet werden. Es muss überprüft werden, ob diese ausreichend dokumentiert und allen Betroffenen bekannt sind. Der Auditor stellt kurz den Auditplan vor und erläutert die festgelegten Auditziele und die geplanten Audittätigkeiten. Danach erfolgt eine Begehung des Bereiches und den Mitarbeitern werden Fragen zu ihrer Arbeit und dem Qualitätsmanagementsystem gestellt. Neben dem Gespräch werden auch Arbeitsabläufe auf ihre Konformität mit den Qualitätsmanagement-Dokumenten überprüft und im Auditnachweis dokumentiert. Wenn Abweichungen festgestellt werden, so muss versucht werden die Ursache zu ermitteln und zugleich Korrekturmaßnahmen festzusetzen. Ein Verantwortlicher für die Durchführung und ein Zeitpunkt der Erledigung sind zu bestimmen. Das Audit endet mit einem Abschlussgespräch zwischen dem Auditor und dem Bereichsverantwortlichen, indem die Ergebnisse des Audits zusammengefasst werden. (Vgl. Becker 2006, 98ff.)

6.3.5 Auditauswertung

Für das Audit und die anschließende Auditauswertung sind folgende Dokumente notwendig: (Vgl. Becker 2006, 101.)

- Auditnachweis (während des Audits aufgezeichnetes Ergebnisprotokoll)
- Auditfeststellungen
- Auditschlussfolgerungen
- Auditbericht

Das Auditprotokoll beinhaltet die Auditfeststellungen und dokumentiert somit die Gegenüberstellung des Istzustandes (Auditfeststellung) und des Sollzustandes (Auditkriterien). Ergeben sich Abweichungen bezüglich der Nichterfüllung der Anforderungen, müssen diese festgehalten werden. Es soll mindestens eine zweite Stichprobe gezogen werden, um klarzustellen, ob es sich um eine einmalige Abweichung oder um eine grundsätzliche Abweichung handelt. Schwerwiegende Abweichungen können in einem eigenen Abweichungsbericht behandelt werden. Anschließend sind Maßnahmen zur Behebung der Abweichungen einzuleiten, zu überwachen und gegebenenfalls in einem Nachaudit zu kontrollieren. (Vgl. Becker 2006, 101f.)

Der Auditor verfasst abschließend den Auditbericht, indem das Auditergebnis eindeutig darzustellen ist. Bei internen Audits ist es vorteilhaft, wenn der Bereichsverantwortliche den Auditbericht mit unterschreibt. Dadurch kann eine höhere Identifikation mit dem Auditergebnis erreicht werden. Der Auditor muss außerdem einen Termin festlegen, an dem die Korrekturmaßnahmen abgeschlossen sein müssen und wann das nächste Audit stattfindet. (Vgl. Becker 2006, 102.)

Für die Auditauswertung und den damit benötigten Auditbericht wurde für die NÖDIS Abteilung das nachstehende Formular entwickelt. Er enthält neben der Auditart, den Termin und den Ort des Audits, die Auditergebnisse, die Auditkriterien, die Auditfeststellungen, die Auditfolgemassnahmen usw.

Auditbericht		Anzahl der Seiten:
Auditart:	Datum:	
Auditierte Bereiche:	Auditor:	
Auditiertes Zeitraum:	Weitere Anwesende:	
Betroffene Prozessbeschreibung:	Betroffene mitgeltende Dokumente:	
Termine und Orte, an denen das Audit durchgeführt wurde:		
Normpunkte:		
Auditergebnis		
Anzahl der geprüften Elemente:	Anzahl der erfüllten Elemente:	
Anzahl der teilweise erfüllten Elemente:	Anzahl der nicht erfüllten Elemente:	
Nachaudit erforderlich:	Termin für Nachaudit	
Qualitative Zusammenfassung		
Auditkriterium	Auditfeststellung	Auditfolmaßnahme
Erstellt am: _____ von: _____		
Genehmigung durch:		
Bereichsverantwortlicher:		

Abbildung 11: Formular Auditbericht (Eigene Abbildung)

6.4 Zertifizierung

Die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Ein Zertifikat ist ein Nachweis, um die Qualitätsfähigkeit einer Organisation zu bestätigen. Es drückt öffentlich aus, dass die Organisation fähig ist, die gestellten Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem zu erfüllen. Die Zertifizierung ist die Bewertung und Bestätigung eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems durch eine unabhängige Stelle. (Vgl. Hering/Steparsch/Linder 1996, 181.)

Von der Zertifizierungsstelle werden die Qualitätsmanagement-Dokumente überprüft, ob diese vollständig und konform zur DIN EN ISO 9001 sind, ob das Qualitätsmanagementsystem gültig in Kraft gesetzt worden ist, ob das Qualitätsmanagementsystem allen Mitarbeitern bekannt ist, ob das Qualitätsmanagementsystem effektiv angewandt wird und ob eine laufende Überprüfung und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems stattfindet. (Vgl. Becker 2006, 106.)

Ist die Zertifizierung positiv ausgefallen, bekommt die Organisation eine Urkunde verliehen und ist berechtigt das ISO Zeichen offiziell zu verwenden, z. B. für das Druckmagazin oder den DGchannel.

6.4.1 Ablauf der Zertifizierung

Zuerst wird eine geeignete Zertifizierungsstelle ausgewählt. Zu den Auswahlkriterien kann gehören z .B. dass sie bereits eine ähnliche Organisation bzw. Produkt zertifiziert haben, eine schnelle Erreichbarkeit der Mitarbeiter der Zertifizierungsstelle, Kompetenz, Kostenvoranschläge usw.

Nach erfolgter Auswahl der Zertifizierungsstelle wird mit dieser ein Vertrag geschlossen. Es werden alle erforderlichen Unterlagen (Qualitätsmanage-

ment-Handbuch, Prozessbeschreibungen, Aufzeichnungen) des Qualitätsmanagementsystems an die Zertifizierungsstelle übergeben. Danach erfolgt eine formale Vorprüfung, ob alle notwendigen Unterlagen komplett sind. Ist dies nicht der Fall, müssen die fehlenden Unterlagen nachgereicht werden. Dann wird von der Zertifizierungsstelle ein Auditor bestimmt, der das externe Audit vornimmt. Anschließend erfolgt die inhaltliche Überprüfung der Qualitätsmanagement Unterlagen und die Zertifizierung vor Ort. Ist die Konformität der Unterlagen mit den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 gegeben, erfolgt abschließend die Verleihung des Zertifikates durch die Zertifizierungsstelle. (Vgl. http://www.kvb.de/Visio-Flowchart_Zertifizierung_ISO_2008_08_extern.pdf, Stand 17.09.2009)

Das Zertifikat hat eine Gültigkeit von drei Jahren. Während dieser drei Jahre muss jährlich ein internes Audit stattfinden, um die Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems zu gewährleisten. Nach drei Jahren ist ein Wiederholungsaudit durchzuführen. Dieses Audit dient dem Nachweis, dass das gesamte Qualitätsmanagementsystem die Anforderungen weiterhin erfüllt. (Vgl. Becker 2006, 110.)

6.4.2 Kosten der Zertifizierung

Die genauen Kosten für eine Zertifizierung können nicht angegeben werden, da die Kosten u. a. abhängig sind von der Größe der Organisation, der Art der Organisation, der erforderlichen Audittage, den Reisekosten und Spesen und der Kontrolle der Dokumente.

6.4.3 Zweck der Zertifizierung

Besonders der hohe Bekanntheitsgrad und die öffentliche Anerkennung vom Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001 stellen einen wesentlichen Vorteil für die NÖGKK dar. Durch das ISO Zertifikat haben die Kunden einen Nachweis über ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem und es dient zusätzlich als Aushängeschild des Unternehmens und führt daher zu

einer Imagesteigerung. Weiters kann durch die Werbung mit dem Zertifikat das Vertrauen der Kunden gewonnen werden, da das Zertifikat von einer unabhängigen, offiziellen Stelle ausgestellt wird. Durch die Publikation wird den Kunden der hohe Qualitätsstandard des Krankenversicherungsträgers visualisiert und signalisiert. Das Ziel ist die Erfüllung der Forderungen und Erwartungen der Kunden. Die Forderungen der Kunden wie z. B. die effiziente und effektive Nutzung der Mittel werden durch den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems besser gewährleistet.

Abgesehen davon wird im Zuge einer ISO Zertifizierung das bestehende Qualitätsmanagementsystem überarbeitet und Fehler korrigiert und sorgt somit für eine bessere Strukturierung der Abläufe in der Organisation. Durch die verbesserten Abläufe kommt es zu Einsparungsvorteilen und Kostensparnissen. Dank der Verbesserung der Qualität werden auch die Mitarbeiter mit einem höheren Qualitätsbewusstsein verbunden und können anfallende Fehler besser nachvollziehen und korrigieren. Aufgrund der Transparenz werden Prozesse, Abläufe und Zuständigkeiten klarer. Jeder Mitarbeiter kann erkennen, dass er durch seine ausgeübte Tätigkeit einen Teil zur Qualität der Organisation beiträgt. Durch die Involvierung in den Zertifizierungsprozess findet zusätzlich eine höhere Mitarbeitermotivation statt.

6.4.4 Vorteil der Zertifizierung

Die Zertifizierung hat für die NÖDIS Abteilung folgende Vorteile:

- Imagesteigerung (Marktführer der SV-Träger)
- ISO Zertifizierung als Marketingstrategie (Zertifikat als Aushängeschild)
- Beitrag zur Kundenzufriedenheit, verstärkte Kundenorientierung
- Erhöhung des Vertrauens in die Leistungen der Organisation
- Kunden wird der hohe Qualitätsstandard visualisiert und signalisiert
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Vermeidung von Rückfragen und Verringerung von Abrechnungsfehlern

- weitgehende Bündelung von Rückfragen zu den Publikationen an die zuständigen Experten
- koordinierter, regelmäßiger und standardisierter Informationsfluss an die Kunden
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch Einbeziehung
- Mitarbeiter werden zu Qualitätsdenken geführt
- Erhöhung der internen Kommunikation
- besseres Teamgefühl durch Erreichung des gemeinsamen Zieles
- raschere Einschulung bei Stellenwechsel, bessere Vertretungsmöglichkeit
- nachvollziehbarere Prozesse
- klare Abgrenzung der Aufgaben
- Klarheit der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Fehlervermeidung und Prozessoptimierung
- rascheres Erkennen von Schwachstellen
- Bündelung und gezielter Einsatz von Ressourcen (Ressourceneinsparung)
- Kostenreduktion und Kostenersparnis

6.4.5 Nachteil der Zertifizierung

Als Nachteil der Zertifizierung kann die Normenkonformität gesehen werden, die einen strengen Ablauf der Arbeitsschritte verlangt. Schulungs- und Informationsunterlagen für die Mitarbeiter müssen erstellt, Informationsmeetings müssen abgehalten und den Mitarbeitern muss ein Zeitrahmen zur Erarbeitung und Erlernung der Forderungen der Norm zur Verfügung gestellt werden. Zusätzlich muss auch der Zeit- und Ressourcenaufwand in der Anfangsphase und für die ständige Wartung und Überprüfung des Qualitätsmanagementsystems berücksichtigt werden. Auch die Schulungskosten für den Qualitätsmanagement-Beauftragten dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Weiters müssen auch die anfallenden Kosten für die Zertifizierung beachtet werden.

7. Interview der Mitarbeiter

7.1 Qualitative Interviews

Um die positiven und negativen Aspekte der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems aufzuzeigen und um Verbesserungspotenziale und Handlungsempfehlungen abzuleiten, wurden qualitative Interviews mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt. Der Interviewleitfaden enthält Fragen, die im Interview beantwortet werden müssen, jedoch ist die Reihenfolge der Fragen nicht verbindlich. Der Leitfaden dient als Orientierung und soll sicherstellen, dass nicht wesentliche Aspekte im Interview übersehen werden.

Teilnehmer der Interviews

Befragt wurden die drei Mitarbeiter der NÖDIS Abteilung. Ihre Antworten wurden anonym weiterverarbeitet.

7.2 Ergebnisse der Interviews

1) Sind Sie über die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems ausreichend informiert worden? Hätten Sie sich zusätzliche Informationen gewünscht?

Die befragten Mitarbeiter gaben an, dass sie vom Abteilungsleiter bereits vor der Implementierung Informationen über das Qualitätsmanagementsystem erhalten haben und während des Projektverlaufs Schritt für Schritt begleitend informiert wurden. Jedoch fehlten den Mitarbeitern einzelne Informationen, die sie dann selbst recherchiert haben und durch den gemeinsamen Austausch in der Abteilung konnten sie ihr Wissen über das Qualitätsmanagementsystem vertiefen.

2) Wurden Sie in den Implementierungsprozess miteinbezogen? Konnten Sie beim Implementierungsprozess ausreichend mitarbeiten?

Alle Mitarbeiter der Abteilung wurden beim Implementierungsprozess miteinbezogen und konnten daran mitarbeiten. Vor allem bei der Erstellung der Prozessbeschreibungen konnten die Mitarbeiter ihr Wissen über die Arbeitsabläufe einbringen. Ferner wurden die Wünsche, Anregungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter beim Implementierungsprozess größtenteils berücksichtigt.

3) Hat sich durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems Ihre Arbeit verändert? Welche positiven und negativen Veränderungen haben stattgefunden?

Für alle Mitarbeiter der Abteilung hat durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems eine Veränderung ihrer Arbeit stattgefunden. Negativ empfanden sie in der ersten Phase die Aufzeichnungstätigkeiten, die mit großem Zeitaufwand verbunden waren. Positiv ist jedoch nunmehr, dass dadurch die Arbeitsabläufe gleich ablaufen, klar dokumentiert und für alle transparent abgebildet sind. Eine positive Veränderung ist, dass seit der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems ein Redaktionshandbuch geführt wird, indem die genaue Terminplanung fixiert wird und somit jeder Mitarbeiter darüber informiert ist, bis wann etwas zu erledigen ist. Weitere positive Veränderungen für die Mitarbeiter sind, dass die Instanzwege (Genehmigungen, Freigaben) standardisiert wurden, dass wöchentliche Team-Besprechungen eingeführt wurden, dass im Zuge der Mitarbeitergespräche Zielvereinbarungen festgelegt wurden und dass die Vertretung in Abwesenheitsfällen geregelt wurde.

4) Hat sich durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems die Kommunikation im Team verändert? Wo gibt es Probleme?

Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass sich durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems die Kommunikation im Team verbessert hat, da seither wöchentliche Team-Besprechungen stattfinden, bei denen die Mitarbeiter ihre Informationen oder Fragen einbringen können. Bei den Besprechungen werden auftretende Schwierigkeiten geklärt und kurzfristig anfallende Arbeiten aufgeteilt. Durch die Besprechungen wurde die interne Kommunikation ausreichend sichergestellt, was vorher durch die örtliche Trennung des Teams nicht immer möglich war. Konkrete Probleme werden bei den Mitarbeitern in Bezug auf die Kommunikation keine gesehen.

5) Wie wird mit auftretenden Konflikten in Ihrer Abteilung umgegangen?

Die Mitarbeiter gaben an, dass ihre Arbeit aufgrund der klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sehr konfliktfrei abläuft. Treten dennoch Konflikte auf, werden diese bei den wöchentlichen Team-Besprechungen sachlich gelöst. Falls es notwendig ist, werden auftretende Konflikte in der Abteilung auch kurzfristig besprochen. Bei organisatorischen Problemen wird nach Verbesserungsmaßnahmen gesucht und diese werden im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung umgesetzt.

6) Sind Ihre Ressourcen optimal eingesetzt? Gibt es Verbesserungspotenziale?

Die befragten Mitarbeiter sind der Meinung, dass die personellen Ressourcen bestmöglich eingesetzt sind. Jeder Mitarbeiter hat seinen eigenen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich, jedoch werden bei Bedarf wie z. B. Terminarbeiten oder Abwesenheiten die Aufgaben von den anderen Kollegen übernommen. Verbesserungspotenzial sehen die Mitarbeiter bei der Infrastruktur. Wenn geeignete technische Rahmenbedingungen vorliegen

würden, könnte das Ablage- und Dokumentationssystem noch einfach gestaltet werden.

7) Werden die Prozesse in der Abteilung überwacht und kontrolliert? Welche Maßnahmen werden getroffen, um die Prozesse kontinuierlich zu verbessern? Wie schätzen Sie die nachhaltige Wirkung ein?

Sämtliche Prozesse in der Abteilung werden durch den Qualitätsmanagement-Beauftragten laufend einer stichprobenartigen Kontrolle unterzogen. Zusätzlich werden die Prozesse von den jeweiligen Prozessverantwortlichen in regelmäßigen Abständen kritisch hinterfragt und auf ihre Aktualität und Durchführbarkeit hin überprüft. Sollten Prozessänderungen notwendig sein, werden Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung umgesetzt. Verbesserungsvorschläge erfolgen oftmals durch praktische Probleme oder Anregungen von außen, aber auch durch technische Weiterentwicklungen. Zwei Mitarbeiter sind der Meinung, dass wenn die laufenden Überprüfungen konsequent beibehalten werden, wird dadurch die Qualität der Prozesse stetig verbessert und durch die kontinuierliche Verbesserung wird eine nachhaltige Wirkung erzielt, die sich auch positiv auf die Arbeit der Mitarbeiter auswirkt. Ein Mitarbeiter findet, dass die nachhaltige Wirkung nicht wirklich abzusehen ist und von der Mitarbeit aller Mitarbeiter abhängig ist.

8) Wurden durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems Kundenwünsche eher berücksichtigt? Sind die Kunden mit den Produkten zufrieden? Wie wird mit Kundenbeschwerden umgegangen?

Die Mitarbeiter gaben an, dass die Kundenwünsche auch vor der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems berücksichtigt wurden, aber dass durch die Implementierung noch intensiver auf die Kundenwünsche eingegangen wird. Auch die Einführung der klar strukturierten Arbeitsvorgänge bedeutet für die Kunden einen Gewinn, da dadurch die Qualität der Produkte gestiegen ist. Die Mitarbeiter der Abteilung sind sich einig, dass die

Kunden mit den Produkten zufrieden sind, was sich im durchaus positiven Feedback der Kunden widerspiegelt. Jegliches Feedback der Kunden wird von den Mitarbeitern ernst genommen. Allfällige Kundenbeschwerden werden von jedem einzelnen Mitarbeiter entgegengenommen und dem Abteilungsleiter vorgelegt. Je nach Inhalt der Beschwerde, ob es sich z. B. um eine fachliche Fehlinformation oder um einen organisatorischen Mangel handelt, wird entsprechend reagiert. Zusätzlich sammeln die Kollegen der Ombudsstelle sämtliche Lob- und Beschwerdefälle aller Abteilungen, damit bei mehrfach auftretenden Problemen schnellstmöglich gehandelt werden kann. Um die Messart der Kundenzufriedenheit weiterhin zu optimieren, ist geplant, dass in nächster Zeit eine Kundenzufriedenheitsanalyse anhand einer Kundenumfrage durchgeführt werden soll, die dann noch genauere Auskunft über die tatsächliche Kundenzufriedenheit geben soll.

9) Wurden durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für jeden Mitarbeiter klar definiert? Haben sich Sachverhalte geklärt?

Die Befragten sind der Meinung, dass durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems die jeweiligen Zuständigkeiten klar definiert worden sind. Jeder Mitarbeiter hat bestimmte Aufgaben erhalten und ist dafür verantwortlich. Ein Mitarbeiter denkt jedoch, dass die Zuständigkeiten noch nicht perfekt gelebt werden. Sachverhalte haben sich in der Form geändert, dass die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter klar abgegrenzt wurden und für jeden Prozess ein Prozessverantwortlicher nominiert worden ist.

10) Wurde durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems Ihre Motivation gesteigert?

Hier gehen die Meinungen der Mitarbeiter auseinander. Ein Mitarbeiter sagt aus, dass er seine persönliche Motivation nicht mit dem Qualitätsmanagementsystem in Zusammenhang bringt bzw. nicht davon abhängt. Ein Mitarbeiter gab als Antwort, dass sich seine Motivation durch die Implemen-

tierung weder verbessert noch verschlechtert hat. Ein Mitarbeiter findet, dass seine Motivation in der doch sehr theoretischen Anfangsphase nicht gestiegen ist, sich jedoch die Stimmung mittlerweile ins Positive gedreht hat und schlussendlich seine Motivation gestiegen ist.

11) Hat die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems mehr Vorteile als Nachteile gebracht? Was soll beibehalten werden?

Die Mitarbeiter der Abteilung sind sich einig, dass die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems mehr Vorteile als Nachteile gebracht hat. Zwar waren die Erstellungen der Prozessbeschreibungen sehr zeitaufwändig, aber durch die Prozessbeschreibungen wurden bereits zu Beginn einige Arbeitsvorgänge vereinfacht. Auch waren für die Mitarbeiter die geänderten Arbeitsabläufe anfangs etwas gewöhnungsbedürftig, dennoch hat die Umstellung im Ganzen gut funktioniert und persönliche sowie fachliche Vorteile für die Mitarbeiter gebracht und die Qualität der Produkte verbessert. Die durch die Prozessbeschreibungen konkreten und einheitlichen Arbeitsvorgänge sollen auch in Zukunft beibehalten werden. Weiters beibehalten werden sollen auf jeden Fall die wöchentlichen Team-Besprechungen, die Zielvereinbarungen auf Basis der Mitarbeitergespräche, die Redaktionshandbücher sowie die Abwesenheits- und Urlaubsplanung.

12) Was sind für Sie Dinge, an denen in Zukunft unbedingt weitergearbeitet werden muss?

Die befragten Mitarbeiter sind sich einig, dass die Prozessbeschreibungen und Prozesse ständig überprüft und kontrolliert werden müssen und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden müssen, um die Qualität der Produkte aufrechtzuerhalten bzw. die Qualität zu verbessern. Verbesserungspotenzial sehen die Mitarbeiter bei der Infrastruktur. Durch die Bereitstellung einer neuen EDV-Anlage, könnte die Ablage und Dokumentation noch vereinfacht werden.

7.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

7.3.1 Positive Aspekte

Aus den zuvor formulierten Ergebnissen lassen sich folgende positive Aspekte bei der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems aufzeigen:

- Die Mitarbeiter wurden bereits vor der Implementierung über das Qualitätsmanagementsystem informiert
- Alle Mitarbeiter wurden beim Implementierungsprozess miteinbezogen und konnten mitarbeiten
- Wünsche, Anregungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter wurden berücksichtigt
- Arbeitsvorgänge wurden klar strukturiert und dokumentiert
- Arbeitsabläufe wurden vereinfacht
- Prozesse werden laufend überwacht und kontrolliert
- Prozesse werden kontinuierlich verbessert
- Die Qualität der Produkte ist gestiegen
- Durch Einführung der Team-Besprechungen verbesserte Kommunikation und Information
- Auftretende Konflikte werden in den Team Besprechungen geklärt
- Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten wurden klar definiert
- Die personellen Ressourcen werden optimal eingesetzt
- Kundenwünsche werden noch intensiver berücksichtigt
- Verbesserungsmaßnahmen (Redaktionshandbuch, wöchentliche Team-Besprechungen usw.) wurden erarbeitet

7.3.2 Negative Aspekte

Folgende negative Aspekte können abgeleitet werden:

- Obwohl die Mitarbeiter im Vorfeld über die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems informiert wurden und auch während

des Verlaufs der Implementierung Unterstützung erhielten, haben den Mitarbeitern dennoch Informationen gefehlt, die sie sich selbst aneignen mussten

- Negativ empfunden wurde der zu Beginn der Implementierung erhöhte Zeitaufwand für Aufzeichnungstätigkeiten
- Die Infrastruktur muss noch verbessert werden
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden noch nicht perfekt gelebt
- Die Motivation konnte nicht bei allen Mitarbeitern gesteigert werden

7.3.3 Verbesserungspotenziale in der NÖDIS Abteilung

Insgesamt brachte die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems mehr Vorteile als Nachteile, dennoch gibt es Verbesserungspotenziale an denen weitergearbeitet werden soll:

- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten: Obwohl durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definiert worden sind, werden diese noch nicht perfekt gelebt. Es reicht nicht aus, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu definieren und einer Person zuzuordnen. Es müssen diese auch immer wieder vom Abteilungsleiter an die Mitarbeiter kommuniziert und regelmäßig überprüft werden, ob diese auch eingehalten werden.
- Motivation: Obwohl die Mitarbeiter beim Implementierungsprozess mitarbeiten und ihre Wünsche und Verbesserungsvorschläge einbringen konnten, wurde durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems nicht bei allen Mitarbeitern die Motivation gesteigert. Maßnahmen zur Steigerung der Motivation müssen vom Abteilungsleiter ergriffen werden wie z. B. Kommunizieren von Erfolgen, Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit, größerer Handlungsspielraum,

höhere Entscheidungskompetenzen, Arbeitszufriedenheit steigern usw.

- Infrastruktur: Die Infrastruktur muss noch verbessert werden. Durch Bereitstellung einer neuen EDV-Anlage kann das Ablage- und Dokumentationssystem vereinfacht werden, was für die Mitarbeiter somit eine Arbeitserleichterung bringt. Hierfür muss mit der EDV Abteilung zusammengearbeitet werden, um eine gemeinsame Lösung zu finden.
- Kundenzufriedenheit: Um die Kundenwünsche noch gezielter zu erfüllen und somit die Kundenzufriedenheit zu steigern ist eine Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse anhand einer Kundenumfrage geplant. Durch die Kundenumfrage können im Sinne der Kundenorientierung die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen erfasst und anschließend umgesetzt werden.

8. Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in weiteren Abteilungen der NÖGKK

Die Implementierung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung war ein Pilotprojekt, das sehr erfolgreich verlief und viele wesentliche Vorteile für die Abteilung gebracht hat. Auch in anderen Abteilungen der NÖGKK wäre es sinnvoll ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Durch das Pilotprojekt können für die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in weiteren Abteilungen der NÖGKK Handlungsempfehlungen für die Vorgehensweise abgeleitet werden.

Wichtigster Punkte bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems der unbedingt beachtet werden muss ist, dass durch die Implementierung gleichzeitig eine Veränderung der Organisation stattfindet. Um die Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und somit Probleme vorzubeugen, sind die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung (siehe Kapitel 2.6.2) zu berücksichtigen. Diese tragen wesentlich zum Erfolg einer Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems bei. Die Mitarbeiter müssen von Anfang an informiert, beteiligt und bereits bei den Diagnose-Prozessen miteinbezogen werden, um ein gemeinsames Situationsbewusstsein zu erlangen. Auch bei den Zukunftsgestaltungs-Prozessen sollen die Mitarbeiter aktiv mitwirken und gemeinsam Veränderungen und Lösungen erarbeiten. Bei Veränderungen treten immer wieder Ängste, Widerstände und Konflikte auf. Durch ausreichende Kommunikation und Information von den zuständigen Abteilungsleitern muss versucht werden, diesen entgegenzuwirken. Auch muss der Informationsbedarf während der Implementierung immer wieder überprüft werden und gegebenenfalls muss diesem nachgekommen werden. Auftretende Konflikte müssen ernst genommen und konkret thematisiert werden. Hierfür sollte ein geeigneter Rahmen wie z. B. Team-Besprechungen gefunden werden. Auch die Lern-Prozesse sind Voraussetzung um Ängste zu überwinden. Den Mitarbeitern muss ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt und Qualifizie-

rungsmaßnahmen ermöglicht werden, um sich mit den Veränderungen vertraut zu machen. Bei der Umsetzung der Implementierung muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter nicht überfordert werden. Speziell der anfangs erhöhte Arbeits- und Zeitaufwand muss Berücksichtigung finden. Um die Veränderungsprozesse zu planen, lenken und zu steuern kann im Sinne der Change-Management-Prozesse eine Steuergruppe und eine Arbeitsgruppe gegründet werden, dies ist vor allem bei Implementierungen in größeren Abteilungen sinnvoll.

Maßgeblich ist, dass die Leitung die Mitarbeiter bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems von Anfang an aktiv unterstützt und die erforderlichen Ressourcen bereitstellt. Die Leitung muss vorweg die Mitarbeiter auf die neuen Arbeitsanforderungen vorbereiten. Die Mitarbeiter sollen an der Erstellung der nötigen Dokumente wie z. B. Qualitätsmanagement-Handbuch, Prozessbeschreibungen usw. mitwirken. In regelmäßigen Besprechungen soll der Informationsbedarf ermittelt werden und die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit erhalten, Wünsche und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Bedeutend ist, dass jedem einzelnen Mitarbeiter der Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems klar kommuniziert wird. Den Mitarbeitern soll die Verantwortung für das Erreichen der gesetzten Ziele übertragen werden und Kompetenzbereiche müssen klar geregelt werden. Durch hohe Handlungskompetenzen und Selbstverantwortung soll die Beteiligung an der Implementierung und die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden.

Die Leitung soll den Mitarbeitern vermitteln, dass durch ihre Tätigkeiten sie einen wesentlichen Teil zur Qualität des Unternehmens beitragen. Durch ein verstärktes Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter wird zugleich eine Steigerung der Qualität der Produkte erreicht. Dadurch wird wiederum eine erhöhte Kundenzufriedenheit erlangt.

Ein wesentlicher Vorteil der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in weiteren Abteilungen der NÖGKK wäre, dass dadurch eine

bereichs- und funktionsübergreifende Sichtweise erlangt wird, die über das Abteilungsdenken hinausgeht. Weiters könnte durch die Implementierung die Kundenzufriedenheit gesteigert werden und durch die Verbesserung der Arbeitsabläufe ein Kostenersparnis für die Gesamtorganisation erreicht werden.

9. Schlussbemerkung

Das Ziel dieser Diplomarbeit, die Niederösterreichische Gebietskrankenkasse bei der Implementierung eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung zu unterstützen und anhand der theoretischen Grundlagen die Norminhalte in der Abteilung umzusetzen wurde erfolgreich abgeschlossen. Die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems dient nicht nur der Qualitätsentwicklung, sondern auch der Entwicklung der Organisation.

Durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung konnten die Arbeitsabläufe vereinfacht und die Prozesse optimiert werden. Durch die kontinuierliche Verbesserung wird die Qualität der Produkte gesteigert und somit die Kundenzufriedenheit erhöht.

Die aufgezeigten Verbesserungspotenziale sollen noch genauer betrachtet und bearbeitet werden, um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems noch zu erhöhen. Um dies zu überprüfen sollte in absehbarer Zeit nochmals eine Befragung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit, Motivation, Verbesserungsvorschlägen usw. durchgeführt werden.

Aufgrund der Handlungsempfehlungen kann eine Implementierung in weiteren Abteilungen der NÖGKK erfolgen. Die Implementierung in anderen Abteilungen wird auch sehr arbeits- und zeitintensiv sein, doch es konnte durch dieses Pilotprojekt ein Leitfaden für die Vorgehensweise einer Implementierung geschaffen werden. Langfristig wäre zu überlegen, ob es nicht sinnvoll wäre die Implementierung von einzelnen Abteilungen auf die Gesamtorganisation auszuweiten.

Durch die regelmäßigen Managementbewertungen sowie internen und externen Audits wird weiterhin die Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-

systems kontrolliert, nötige Verbesserungsmaßnahmen aufgezeigt und somit die Qualität der Produkte gesichert.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Implementierung ist die Zusammenarbeit aller Beteiligten – von der Leitung und den Mitarbeitern – und das Verfolgen eines gemeinsamen Ziels.

10. Literaturverzeichnis

Allweyer, Thomas: Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, Herdecke/Bochum 2005

Becker, Horst/Langosch, Ingo: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2002

Becker, Peter: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 – Zertifizierung und andere Managementsysteme, 5. Auflage, Renningen 2006

Bräkling, Elmar/Oidtmann, Klaus: Kundenorientiertes Prozessmanagement. So funktioniert ein erfolgreiches Unternehmen, Renningen 2006

Cassel, Michael: ISO 9001. Qualitätsmanagement prozessorientiert umsetzen, München/Wien 2007

DIN Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN EN ISO 9001. Anleitung für kleine Organisationen. Hinweise von ISO/TC 176, Berlin/Wien/Zürich 2004

Ebel, Bernd: Qualitätsmanagement. Konzepte des Qualitätsmanagements. Organisation und Führung. Ressourcenmanagement und Wertschöpfung, 2. Auflage, Herne/Berlin 2003

Feldmayer, Johannes/Seidenschwarz, Werner: Marktorientiertes Prozessmanagement. Wie Process Mass Customization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert, München 2005

Fischermanns, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement, 7. Auflage, Gießen 2008

Franke, Hinrich: Das Qualitäts-Management-System nach DIN EN ISO 9001. Hilfen zur Darlegung nach der neuen Fassung der ISO 9001:2000, 2. Auflage, Renningen 2005

Glaap, Winfried: ISO 9000 leichtgemacht. Praktische Hinweise und Hilfen zur Entwicklung und Einführung von QM-Systemen, 2. Auflage, München/Wien 1996

Glasl, Friedrich/Kalcher, Trude/Piber, Hannes: Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2008

Hasper, Willem J/Glasl, Friedlich: Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung, Bern/Stuttgart 1988

Hässig, Kurt: Prozessmanagement. Erfolgreich durch effiziente Strukturen, Zürich 2000

Hering, Ekbert/Steparsch, Werner/Linder, Markus: Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000. Prozessoptimierung und Steigerung der Wertschöpfung, Düsseldorf 1996

Kamiske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 6. Auflage, München 2008

Klüber, Katrin/Löwe, Carsten R: Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bildungsorganisationen. Auf der Basis des internationalen Standards DIN EN ISO 9001:2000, 2. Auflage, Augsburg 2006

Patzak, Gerold/Rattay, Günter: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 4. Auflage, Wien 2004

Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement. Strategien. Methoden. Techniken, 3. Auflage, München/Wien 2001

Rugor, Regina/Studzinski, Gundula von: Qualitätsmanagement nach der ISO Norm. Eine Praxisanleitung für MitarbeiterInnen in sozialen Einrichtungen, Weinheim/Basel/Berlin 2003

Seghezzi, Hans Dieter/Fahrni, Fritz/Herrmann, Frank: Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz, 3. Auflage, München 2007

Thaller, Georg Erwin: Von ISO 9001 zu TQM. Effizientes Qualitätsmanagement, Berlin 2001

Wagner, Karl W./Käfer, Roman: PQM Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO 9001. NEU: Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement, 4. Auflage, München 2008

Wagner, Karl W./Patzak, Gerold: Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, München 2007

Weiss, Mario: Marktwirksame Prozessorganisation. Organisationen marktwirksam gestalten, an der Begegnungsqualität mit Kunden und Stakeholdern arbeiten. Leistungsprozesse managen, Frankfurt am Main 2003

Internetquellen:

<http://www.kastner-beratung.at/03.1-QM-PRM.html>, Stand 12.07.2010

http://www.kvb.de/Visio-Flowchart_Zertifizierung_ISO_2008_08_extern.pdf, Stand 17.09.2009

NÖGKK,

http://www.noegkk.at/portal27/portal/noegkkportal/channel_content/cmsWindow?action=2&p_menuid=3251&p_tabid=5&p_pubid=2899, Stand 13.07.2010

Sonstige Quellen:

NÖGKK: Handbuch Qualitätsmanagement, St. Pölten 2009

11. Anhang

Interviewleitfaden

Liebe Mitarbeiterin!
Liebe Mitarbeiter!

Im Zuge meiner Diplomarbeit möchte ich durch die Interviews die Vor- und Nachteile der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems DIN EN ISO 9001:2008 in der NÖDIS Abteilung aufzeigen. Weiters möchte ich Verbesserungspotenziale herausfinden und Handlungsempfehlungen ableiten, um eine Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in anderen Abteilungen zu erleichtern.

Die Ergebnisse des Interviews werden selbstverständlich anonym ausgewertet.

- 1) Sind Sie über die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems ausreichend informiert worden? Hätten Sie sich zusätzliche Informationen gewünscht?
- 2) Wurden Sie in den Implementierungsprozess miteinbezogen? Konnten Sie beim Implementierungsprozess ausreichend mitarbeiten?
- 3) Hat sich durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems Ihre Arbeit verändert? Welche positiven und negativen Veränderungen haben stattgefunden?
- 4) Hat sich durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems die Kommunikation im Team verändert? Wo gibt es Probleme?
- 5) Wie wird mit auftretenden Konflikten in Ihrer Abteilung umgegangen?
- 6) Sind Ihre Ressourcen optimal eingesetzt? Gibt es Verbesserungspotenziale?
- 7) Werden die Prozesse in der Abteilung überwacht und kontrolliert? Welche Maßnahmen werden getroffen, um die Prozesse kontinuierlich zu verbessern? Wie schätzen Sie die nachhaltige Wirkung ein?
- 8) Wurden durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems Kundenwünsche eher berücksichtigt? Sind die Kunden mit den Produkten zufrieden? Wie wird mit Kundenbeschwerden umgegangen?

9) Wurden durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für jeden Mitarbeiter klar definiert? Haben sich Sachverhalte geklärt?

10) Wurde durch die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems Ihre Motivation gesteigert?

11) Hat die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems mehr Vorteile als Nachteile gebracht? Was soll beibehalten werden?

12) Was sind für Sie Dinge, an denen in Zukunft unbedingt weitergearbeitet werden muss?