

**HOFBAUER, H.; Winkler, B.****Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument****Hanser-Verlag,****München/Wien 1999,****314 Seiten mit Begleit-****diskette, öS 650,-****ISBN 3-446-19576-9**

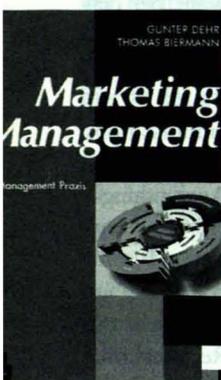
Als zentrales Personalentwicklungsinstrument hat sich das Mitarbeitergespräch in Unternehmungen mittlerweile gut etabliert.

Gerade Führungskräfte erhalten durch dieses Instrument ein wirkungsvolles Führungsinstrument, das gleichzeitig auch die Interessen der Mitarbeiter miteinbezieht. Das vorliegende Buch ist als Leitfaden für den praktischen Einsatz konzipiert. Es enthält neben einer umfassenden Darstellung des Themenbereiches eine Vielzahl von Beispielen und praktischen Erfahrungen, die viele wertvolle Umsetzungshilfen bieten. Durch Erfahrungsberichte und Beispiele aus verschiedenen Firmen wird die große Breite dieses Themas wirksam beleuchtet. Eine Diskette mit verschiedenen Leitfäden und Musterformularen liegt bei und erleichtert die unmittelbare Anwendung.

*Ulrich Bauer***MÜLLER, H.:****Erfolgreich am Markt:****Strategien und Wege****für den Mittelstand,****Springer Verlag,****Berlin 1998, 192 Seiten,****ISBN 3-540-64388-5**

Das Buch behandelt, wie neue Unternehmenskonzepte zur Steuerung der Geschäfte, mit einem nachweisbaren Markterfolg, in kleineren und mittleren Unternehmen einzuführen sind. Themeninhalte sind Kundennutzen, Global Sourcing, Business Process Re-Engineering, Innovation, Outsourcing, Lernende Unternehmensorganisation, Change Management, Unternehmenskultur und Internet, um nur einige Schwerpunkte herauszustreichen.

Durch empirische Befunde wird die Wichtigkeit der Konzepte für kleinere und mittlere Unternehmen verdeutlicht. Fall- und Erfolgsbeispiele runden die Thematik ab.

*Thomas Benesch***Dehr, G.; Biermann, T.:****Marketing Management****Carl Hanser Verlag,****München - Wien 1998,****256 Seiten, öS 364,-****ISBN 3-446-19250-6**

Für Studenten betriebswirtschaftlicher sowie technischer Fachrichtungen und interessierte Praktiker liefert dieses Buch einen umfassenden Überblick über bewährte Methoden und innovative Werkzeuge für eine erfolgreiche Absatzgestaltung in anspruchsvollen Märkten. Besonderer Wert wird auf neueste Erkenntnisse zum Kundenverhalten und auf Schlussfolgerungen für das Marketing der Zukunft gelegt. Gleichzeitig werden Schwachstellen des traditionellen Marketing-Ansatzes aus der Praxissicht beleuchtet.

Eine Reihe von Fallstudien, Übungen und Checklisten runden das Methodenwissen ab und erleichtern die Umsetzung in die Praxis.

*Gerald Sitte*

**Macharzina, K.:**

**Unternehmensführung:  
Das internationale  
Managementwissen;  
Konzepte – Methoden – Praxis  
3. aktualisierte u. erweiterte  
Auflage, Gabler Verlag,  
Wiesbaden 1999, 922 Seiten,  
DM 98,-,  
ISBN 3-409-43150-0**

Das Buch besteht aus 5 Teilen:  
I. Grundlagen der Unternehmensführung (UF): Unternehmen – Umwelt; Theorien der UF  
II. Funktionen der UF: Ziele, Grundsätze, Kultur; Strategien; Controlling; Organisation; Personal- u. Verhandlungsführung; Was tun sie in Wirklichkeit?  
III. Unterstützungssysteme der UF: Kosten-Management, Planungs- und Prognosetechniken, Informationsmanagement  
IV. UF im globalen Wandel: Internationale und interkulturelle UF  
V. Die neue Herausforderung: Ökologieorientierte UF u.a.

Macharzina gelingt es, eine komplexe Materie auf verständliche Art darzustellen. Dazu dienen nicht zuletzt die instruktiven Praxisbeispiele (Siemens, Toshiba, BMW, Mettler-Toledo, DaimlerChrysler, MCC, ABB, Mitsubishi, Deutsche Bank, Matsushita, ITT, IBM u.a.).

Für Studierende wertvoll sind die Kontrollfragen am Ende jedes Kapitels, zur Prüfung, ob der Stoff auch verstanden wurde.

Das Buch kann Studenten und weiterbildungsinteressierten Praktikern vorbehaltlos empfohlen werden.

*Reinhard Haberfellner*



**KOTTER, John P. (Hrsg.):**

**Wie Manager  
richtig führen  
Carl Hanser Verlag,  
München Wien 1999,  
164 Seiten  
ISBN 3-446-21266-3**

John Kotter hat seine wichtigsten Veröffentlichungen in diesem Buch zu seinen „Zehn Beobachtungen des Managementverhaltens“ zusammengefasst. Er empfiehlt Strategien für die Durchführung von Veränderungen, die einerseits auf Überwindung entstehender Widerstände abzielen, andererseits typischen Transformationsfehlern ausweichen sollen. Außergewöhnlich auch der Slogan Kotters „Managen Sie Ihren Chef“, hinter dem sich Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Kommunikation und der Beziehungen zwischen Managern und ihren Vorgesetzten verbergen.

Das Buch ist eine interessante Lektüre für alle Manager des 21. Jahrhunderts, die aus den Fehlern der letzten 100 Managementjahre lernen wollen.

*Arthur Primus*



**SCHNETZER Roland**

**Workflow-Management  
kompakt und  
verständlich  
Gabler-Verlag, 1999,  
80 Seiten, DM 48,-  
ISBN 3-528-05718-1**

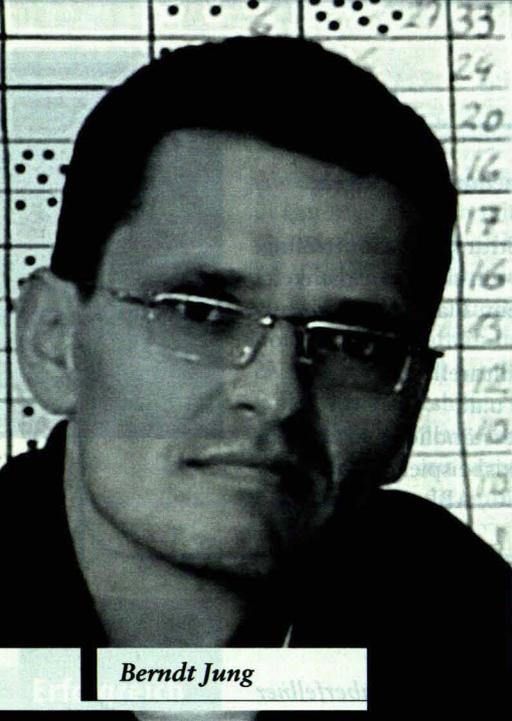
Ziel dieses Buches ist, aktuelles Managerwissen zum Thema Workflow-Management praxisnah zu vermitteln.

Das Buch gibt prägnant Erfahrungen aus der Praxis und Forschung wieder. Beschrieben werden die Begriffe, Potentiale und die drei Komponenten des WFM-Systems. Als Beispiel ist die Modellierung eines Geschäftsfalles angeführt. Die übersichtliche Darstellung von Grafiken und erklärenden Texten ermöglicht ein rasches Verstehen.

*Helmut Matschnig*



# Prozessaudits erfolgreich einsetzen



Berndt Jung

*Dipl.-Ing.*

*Geboren 1965, studierte an der TU Graz in Österreich Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau mit Schwerpunkt Verfahrenstechnik. Von 1992 bis 1996 leitete er die Abteilung Qualitätstechnik für Entwicklung und Planung bei der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik AG & CoKG (SFT) in Graz. Als Projektbeauftragter des Qualitätswesens arbeitete er an mehreren Getriebeprojekten und war zuständig für das Training und Coaching moderner Qualitätstechniken. Seit 1996 ist er Mitglied der Geschäftsleitung in der international tätigen Consultinggruppe Merten-International. Er leitet die Abteilungen „Marketing/Vertrieb“ und „Entwicklung“.*  
*Seine Consultingschwerpunkte sind strategisches Management und Prozessmanagement.*

## Instrument zur Implementierung und Weiterentwicklung prozessorientierter Unternehmensorganisationen

„Prozessaudits zählen bereits seit Jahren zum Standardwerkzeug für die Messung der Prozessleistung von Produktionsabläufen. Durch den prozessorientierten Ansatz der ISO 9000:2000 gewinnt der Einsatz von Prozessaudits vor allem auch für Verwaltungsprozesse an Bedeutung. Die Automobilindustrie fordert in der ISO/TS 16949 Prozessaudits für die in der Produkt- und Prozessentwicklung stattfindenden Prozesse.“

Ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil von Qualitätsmanagementsystemen (nachfolgend Managementsysteme) sind die sogenannten „Qualitätsaudits“. Gemäß EN ISO 8402 ist ein Qualitätsaudit wie folgt definiert:

„Systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die

damit zusammenhängenden Ergebnissen geplanten Anordnungen entsprechen und ob diese Anordnungen tatsächlich verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen.“

### Auditarten

In der Praxis wird im wesentlichen zwischen drei Auditarten – System-, Prozess-, Produktaudits – unterschieden (Abb. 1), wobei in der Automobilindustrie die zielorientierte Anwendung aller drei Auditarten bereits seit vielen Jahren zwingend vorgeschrieben ist.

Die Namen der einzelnen Audits geben bereits grob Auskunft über die einzelnen Betrachtungsschwerpunkte. Beim Systemaudit wird das gesamte Managementsystem auf Vollständigkeit und Wirksamkeit überprüft, beim Prozessaudit steht die Leistungsfähigkeit einzelner Prozesse und Prozessketten auf dem Prüfstand, beim Produktaudit wird die Übereinstimmung der Produkte und Dienstleistungen mit definierten Spezifikationen in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt.

Trotz der unterschiedlichen Betrachtungsschwerpunkte gibt es zwischen den einzelnen Auditarten Überschneidungen. Feststellungen im Rahmen von Produktaudits lassen Rückschlüsse auf Verbesserungsmöglichkeiten bei den betroffenen Prozessen zu, Feststellungen im Rahmen von Prozessaudits zeigen Optimierungspotentiale bzgl. dem praktizierten Managementsystem auf. Das von den Feststellungen betroffene Prozess- bzw. Systemumfeld ist also in geeigneter Weise in das jeweils stattfindende Audit mit einzubeziehen.

Bei den System- und Prozessaudits sind die Überschneidungen so groß, dass sie in Zukunft möglicherweise miteinander verschmelzen werden. Die prozessbezogene Untersuchungsintensität ist bei den Prozessaudits wesentlich größer als bei den Systemaudits. Die untersuchten Prozesse sind jedoch ganz klar Bestandteil (Teilmenge) des gesamten Managementsystems.

### Zielsetzungen von Prozessaudits

Prozessaudits sind kein Selbstzweck. Durch die im Rahmen von Prozess-

Auditart	Betrachtungsschwerpunkt	Zweck/Aufgabe
Systemaudit	Managementsystem	Überprüfung des gesamten Managementsystems auf Vollständigkeit und Wirksamkeit
Prozeßaudit	Prozesse / Prozeßketten	Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Prozessen und Prozeßketten
Produktaudit	Produkte / Dienstleistungen	Überprüfung der Produkte/ Dienstleistungen auf Übereinstimmung mit den Spezifikationen

Abb. 1: Grobe Gegenüberstellung der Auditarten

audits stattfindende, stichprobenartige Überprüfung fachbereichsübergreifender Abläufe soll eine Vielzahl von Zielsetzungen realisiert werden:

- aussagefähiges und objektives Feedback für das Management und der betroffenen Bereiche
- Feststellung der Prozessleistung
- Optimierung der Schnittstellen
- Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Festigung der Prozessmanagement-Idee
- Motivation der Prozessverantwortlichen (z.B. Process-Owner, Prozessteam)
- Absicherung organisatorischer Festlegungen
- etc.

In der Vergangenheit hat man sich bei der Durchführung der Prozessaudits fast ausschließlich auf Produktionsprozesse konzentriert. Heute gibt es bereits vermehrt Anzeichen, Prozessaudits für sämtliche Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse zu fordern. Beiden Vorgehensweisen sei hier eine klare Absage erteilt.

Die Planung und Durchführung von Audits und vor allem die Umsetzung identifizierter Verbesserungspotentiale binden beträchtliche Ressourcen. Wer also ungezielt und ohne klare Schwerpunktsetzung Geschäftsprozesse zu auditieren und zu optimieren beginnt, sollte sich über mangelnde Schubkraft und Verzettlung nicht wundern.

Um mit Prozessaudits ein ergebnissteigerndes Aufwand-/Nutzen-Verhältnis realisieren zu können, hat man sich bei der Anwendung dieses Managementwerkzeuges an den Prozessen zu orientieren, die für den Unternehmenserfolg von besonderer Bedeutung sind (= Schlüsselprozesse). Effizienzsteigerungen in relativ unbedeutenden Abläufen sind kein sinnvolles Ziel.

### Durchgängig beschriebene Prozessnetzwerke

Eine wesentliche Voraussetzung für die Auditierung von Prozessen und Prozessketten ist eine durchgängig und geschlossen dokumentierte Prozessstruktur.

Der Auditor ist angewiesen auf gültige und vollständige Prozessbeschreibungen mit Angaben zu Prozesszielen, -kunden, -inputs, -outputs und zum eigentlichen Prozessablauf. Zusätzlich werden zur Prozessbeurteilung Messgrößen mit den zugehörigen Messdaten (Aufschreibungen) benötigt, aus deren statistischer Auswertung (z.B. Durchlaufzeit, Prozesskosten, ppm-Raten) die

Leistungsfähigkeit der Prozesse hervorgeht.

In einem Produktionsunternehmen mit hohem und technisch nicht unproblematischem Zukaufanteil wurde die Beschaffung von Serienbedarfen (Rohmaterialien, Produkte, Dienstleistungen) als ein für den Unternehmenserfolg entscheidender Prozess definiert. Dieser setzt sich wiederum aus den Teilprozessen „Lieferanten suchen und freigeben“, „Potentielle Neulieferanten bewerten und freigeben“, „Lieferumfänge bemustern und freigeben“, „Bestellungen abwickeln“, „Wareneingänge durchführen“, „Lieferantenleistungen bewerten“ und „Lieferantenreklamationen abwickeln“ zusammen (Abb. 2). Selbst der erfahrenste Auditor wird nur dann in der Lage sein, komplexe Prozessnetzwerke mit seinen in der Regel vielfältigen Verknüpfungen ganzheitlich zu auditieren, wenn sie durchgängig beschrieben sind.

## Serienbedarfe beschaffen

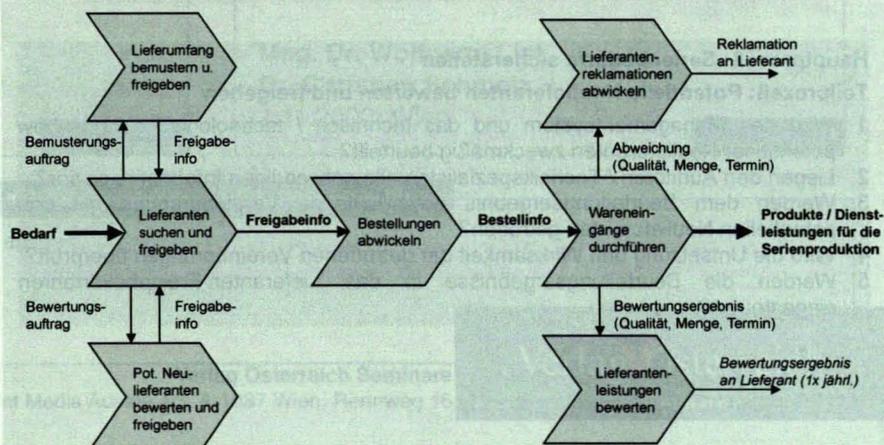


Abb. 2: Prozessstrukturplan „Serienbedarfe erschaffen“

Abb. 3: Prozessorientierte Fragenkataloge

### Prozessorientierte Fragenkataloge

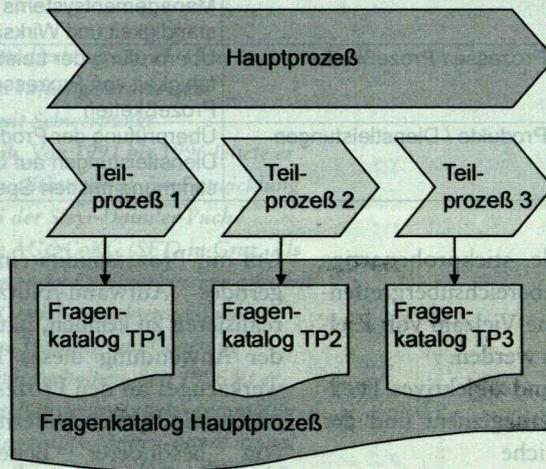
Prozessorientierte Fragenkataloge sind eine weitere Grundvoraussetzung, um zielorientiert Prozessaudits durchführen zu können. Sie haben sich an den zu auditierenden Prozessen bzw. an den mit den Prozessen in Zusammenhang stehenden organisatorischen Festlegungen (z.B. Prozessbeschreibungen, Organisationsanweisungen, Stellen-/Funktionsbeschreibungen) zu orientieren (Abb. 3).

Die Auswahl geeigneter Fragen hat zentrale Bedeutung für die Wirksamkeit der Prozessaudits. Sie müssen klar und verständlich formuliert, eindeutig bewertbar und möglichst einfach verifizierbar sein. Der Wichtigkeit der einzelnen Teilprozesse und deren Prozesselemente ist durch die Anzahl an Fragen – und damit durch die Intensität der Untersuchung – Rechnung zu tragen.

Unabhängig von den in den Prozessen geregelten Aufgabeninhalten gilt es folgende Punkte gezielt zu hinterfragen:

- Zielsetzungen des betrachteten Prozesses
- Bewertungskriterie anhand derer die Zielerreichung überprüft wird
- Kenntnisse bzgl. der externen und internen Kundenanforderungen

### Prozeßorientierte Fragenkataloge



- Feedback bzgl. der Erfüllung der Kundenanforderungen
- durchgängige Dokumentation der Prozessketten und der Nahtstellen
- Definitionen bzgl. der Prozessverantwortungen (z.B. Funktion des Process-Owners)

Die Fragenkataloge sind „lebende“ Dokumente. Veränderte Umwelten, neue Zielsetzungen, geänderte Aufgabenstellungen, Probleme im Betrieb, identifizierte Verbesserungspotentiale etc. führen zu organisatorischen Änderungen. Diese Änderungen sind in den Auditfragelisten entsprechend abzubilden. Organisationale Weiterentwicklungen können so systematisch auf ihre Wirksamkeit überprüft und abgesichert werden.

In der VDA-Schrift 6.3 „Prozessaudits“ wird zu den Hauptprozessen „Produktentstehung“ und „Serienproduktion“ ein Fragenkatalog angeboten (Abb. 4). Er hat Leitfadenscharakter. Firmenspezifische Details (Besonderheiten, Nahtstellen, Prozessabgrenzungen, etc.) sollten unbedingt eingearbeitet werden.

Um ein Commitment mit den Fragelisten und eine Identifizierung mit dem Werkzeug „prozessorientierte Audits“ sicherzustellen, sind in die Er-/Überarbeitung der Fragenkataloge sämtliche von den Prozessen betroffenen Fachbereiche einzubeziehen.

#### Absicherung des KVP-Prozesses

Will man am Markt langfristig erfolgreich sein, darf die Weiterentwicklung des Unternehmens niemals zum Stillstand kommen. Eine wesentliche Aufgabe von Prozessaudits ist es daher festzustellen, ob durch die laufende Suche nach Verbesserungspotentialen und deren Realisierung Leistungssteigerungen und Lernfortschritte erzielt werden. Eine quantitative Bewertung von Auditergebnissen ermöglicht, dass Audits in Verbindung mit der Analyse der Auditberichte vergleichbar werden. Veränderte

Prozesse sind jedoch ganz klar Bestandteil (Teilmenge) des gesamten Managementsystems.

#### Hauptprozeß: Serienbedarfe sicherstellen

##### Teilprozeß: Potentielle Neulieferanten bewerten und freigeben

- 1 Wird das Managementsystem und das technisch / technologische Know-how potentieller Neulieferanten zweckmäßig beurteilt?
- 2 Liegen den Auditoren / Technikspezialisten alle notwendigen Informationen vor?
- 3 Werden dem Beurteilungsergebnis entsprechende Vereinbarungen mit den potentiellen Neulieferanten getroffen?
- 4 Wird die Umsetzung und Wirksamkeit der getroffenen Vereinbarungen überprüft?
- 5 Werden die Beurteilungsergebnisse in das Lieferanten-Freigabeverfahren eingesteuert?

Abb. 4: Auditfragen zum Teilprozess „Potentielle Neulieferanten bewerten und freigeben“

# Wählen Sie aus unserem Seminarangebot

## **Baufaufträge: Das neue Vergaberecht 2000**

Dipl.-Ing. Peter Fischer,  
Dr. Hans Gölles,  
Dipl.-Ing. Dr. Andreas Kropik  
20.9.2000, Wien

## **Immobilienbewertung**

Dipl.-Ing. Werner Böhm  
27.9.2000  
Wien

## **Neue EMAS-V!**

Verwaltungsvereinfachung –  
Kosteneinsparung – Rechtssicherheit

Dipl.-Ing. Dr. Rudolf Kanzian,  
Mag. Dr. Wolfgang List  
28.9.2000, Wien

## **Erfolgreiche Personalsuche und -auswahl**

Mag. Josef Wegenberger  
4.+5.10.2000  
Wien

## **General- und Subunternehmer**

Rechtsfragen bei Bauvergaben  
und -verträgen

Dr. Hans Gölles  
10.10.2000  
Wien

## **Die neue ÖNORM B 2111**

Dipl.-Ing. Martin Car  
12.10.2000  
Wien

## **Heikle Fragen im Arbeitnehmerschutz**

HR Dipl.-Ing. Walter Hutterer  
12.10.2000  
Wien

## **Aktueller Stand des Abfallrechts in Österreich**

Mag. Dr. Wolfgang List,  
Dr. Christian Schmelz  
7.11.2000, Wien

Tel.: 01/610 77-510 • Fax: 01/610 77-602 • e-mail [seminare@verlagosterreich.at](mailto:seminare@verlagosterreich.at)

Senden Sie unverbindlich das Detailprogramm an:

Name und Anschrift

Verlag Österreich Seminare  
Print Media Austria AG, A-1037 Wien, Rennweg 16

Verlag Österreich  
Seminare

rungen gegenüber vorangegangenen Audits können so festgestellt werden. Der VDA schlägt folgendes Bewertungsschema vor (Abb. 5):

Jede Frage wird hinsichtlich der Erfüllung der mit der Frage in Zusammenhang stehenden Forderungen bewertet. Die Erfüllungsgrade ergeben sich prozessbezogen aus dem Verhältnis von erreichten Punkten zu möglichen Punkten. Will man die Wettbewerbsfähigkeit am Markt steigern, dann reicht es aber nicht, festgelegte „Forderungen voll zu erfüllen“ (= 10 Punkte). Optimierungspotentiale sind aktiv zu suchen, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreudigkeit sind laufend unter Beweis zu stellen.

Der Erfüllungsgrad darf also nicht nur eine Funktion von erreichten und möglichen Punkten sein, sondern muss auch dem KVP-Gedanken entsprechend Rechnung tragen. Eine Möglichkeit dafür zeigt nachstehende Formel:

$$\text{Erfüllungsgrad Prozess} = \frac{\text{erreichte Punkte}}{\text{mögliche Punkte}} \times 100 \times K_{\text{KVP}} [\%]$$

Der KVP-Faktor (KKVP) ist 1, wenn im Rahmen des Audits nachgewiesen werden kann, dass an der Leistungssteigerung des Prozesses nachweislich gearbeitet wird. Beschäftigt man sich mit der Leistungssteigerung nicht oder nur unzureichend, dann wird der KVP-Faktor auf 0,9 gesetzt. D. h., selbst wenn alle „Forderungen voll erfüllt“ werden, wird dieser Prozess nur mit einem Erfüllungsgrad von 90% bewertet. Das Ausruhen auf einmal erarbeiteten Lorbeeren kann damit zwar nicht verhin-

dert werden, der Stillstand wird aber zumindest aufgezeigt.

Die in (Abb. 6) dargestellte „Prozessaudit-Ergebnisübersicht“ zeigt beispielhaft die Anwendung des KVP-Faktors. Für alle zum Hauptprozess „Serienbedarfe sicherstellen“ gehörenden Teilprozesse wurden die Erfüllungsgrade, unter Berücksichtigung der Bemühungen um eine ständige Verbesserung, ermittelt. Um einen guten Überblick über die Stärken und Schwächen des Hauptprozesses zu bekommen, sind die Ergebnisse außerdem in einem grafischen Erfüllungsprofil dargestellt.

### Absicherung der Prozessverantwortung

Wer soll Prozessaudits durchführen? Der Process-Owner? Eine unabhängige Stelle? Hierzu ist zu sagen, dass es selbstverständlich Managementaufgabe des Process-Owners ist, den Prozess für dessen Leistungsfähigkeit er die Hauptverantwortung trägt, auch zu kontrollieren. Das heißt, er hat nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, zu überprüfen, ob die vereinbarten Regelungen umgesetzt werden und zu dem erwarteten Erfolg führen.

Ein umfangreiches Tagesgeschäft, die notwendige Nutzung sich bietender Chancen und die notwendige Bewältigung auftretender Akutprobleme veranlasst die Process-Owner jedoch häufig dazu, die Wahrnehmung der Prozesssteuerungsaufgaben etwas zu vernachlässigen.

Die periodische Durchführung von Prozessaudits durch „unabhängige Auditoren“, in denen ähnlich einer Revision die Leistungsfähigkeit der Prozesse überprüft wird und die persönliche Zuordnung des erreichten Leistungs-niveaus, tragen viel zur Motivation der Process-Owner bei, die ihnen übertragene Prozessmanagementverantwortung ernst zu nehmen.

Punkteanzahl	Bewertung der Erfüllung einzelner Forderungen
10	Forderungen <b>voll</b> erfüllt
8	Forderungen <b>überwiegend</b> erfüllt; geringfügige Abweichungen
6	Forderungen <b>teilweise</b> erfüllt; größere Abweichungen
4	Forderungen <b>unzureichend</b> erfüllt; schwerwiegende Abweichungen
0	Forderungen <b>nicht</b> erfüllt

Abb. 5: Bewertungsschema VDA