







# PROQVIS® eQMS – DOKUMENTATION DER MANAGEMENTPROZESSE

Eduard Weber

**ProQVis® GmbH**

Management Consulting  
Business Process Solutions  
[www.proqvis.com](http://www.proqvis.com)  
[info@proqvis.com](mailto:info@proqvis.com)

## WIE WEIT SIE GEKOMMEN SIND

| Themengruppen  | Datum      |   |
|--|------------|---|
| <b>Initialisierung - Phase 1 – 1. Themengruppe – Vorstellung, Definition, Planung</b><br>Anwendungsbereich, Q-Politik, strat. Ziele, Anforderungen und Prinzipien der Norm, Plan & Meilensteine, Unternehmenskontext, QMS Struktur | 06.11.2020 |  |
| <b>Plan - Phase 2 – 2. Themengruppe - Planung der QMS-Implementierung und QM Handbuch</b><br>QM-Handbuch, Risikoanalyse, KVP, Prozesse, Dokumente, Leistungsbewertung  | 13.11.2020 |  |
| <b>Implement - Phase 3 - 3. Themengruppe – Dokumentation der Hauptprozesse und KVP</b><br>Hauptprozesse, KVP und Audits  | 20.11.2020 |  |
| <b>Implement - Phase 3 - 4. Themengruppe – Dokumentation der Hilfsprozesse, QM-Tools</b>   | 27.11.2020 |  |
| <b>Implement – Phase 3 - 5. Themengruppe – Dokumentation der Management Prozesse,</b><br>Management Review erklärt und vorbereitet   | 04.12.2020 |   |
| <b>Phase 4 – 6. Themengruppe – Abschluss der Dokumentation mit Abnahme, Vorbereitung der Mitarbeiterschulung</b>   | 11.12.2020 |   |

## ABLAUF PHASE 3 – 5. THEMENGRUPPE

### Phasen, Termine, Schritte und Ergebnisse

---

#### Phase 3 – Implementierung des QMS

#### 5. Termin – Dokumentation der Managementprozesse, KPI, Management Review

- Dokumentation eines Management-Prozesses
  - Besonderheiten der Prozessbeschreibung bei Managementprozessen
  - Beispiel eines Managementprozesses
  - Prozessbeschreibung, Arbeitsanweisung, Vorlage
  - **Hausaufgabe**: Ausgehend von der Prozesslandschaft werden die qualitätsrelevanten Managementprozesse, deren Arbeitsanweisungen, Vorlagen & Checklisten erstellt. (Prozessverantwortliche Mitarbeiter werden eingebunden)  
Die erstellte Dokumentation mit den Prozess-/Verantwortlichen abstimmen und freigeben. Die erarbeiteten Dokumente in der Dokumentmatrix aktualisieren.
  - **Hausaufgabe**: Anpassen der bereits bestehenden Dokumentation zu den Managementprozessen (Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Vorlagen) zu den Anforderungen der Norm an die Dokumentation (Dokumenteninformation).

## ABLAUF PHASE 3 – 5. THEMENGRUPPE

- KPI – Prozessmesswerte:
  - Überwachung, Messung und Bewertung (Kundenzufriedenheit, Audits, Lieferanten, Schulungsbewertung, Maßnahmenplan, Q-Ziele)
  - Qualität und Eigenschaften der KPIs
  - Festlegung von KPIs für wichtigere Prozesse
  - **Hausaufgabe:** Definition von Messwerten für Prozesse und Erstellung der Q-Ziele-Tabelle

## ABLAUF PHASE 3 – 5. THEMENGRUPPE

- KVP – Management Review:
  - Das Management Review und der Bericht werden erklärt
  - Vorbereitung eines Management Reviews (Input für das Management Review vorbereiten: Prozess-Messwerte, vorhandene Statistiken sammeln/beschaffen, notwendige Bewertungen erstellen)
  - **Hausaufgabe:** bereiten Sie alle Inputs (Kontext & interessierte Parteien, Risiken & Chancen Analyse, Gesetzesliste / -Kataster, Kundenzufriedenheit, Fehler/Reklamationsliste, Audits, Lieferanten, Schulungsbewertung, Maßnahmenplan, Q-Ziele-Meßwerte, Skillmatrix / MA-Profile) für das Management Review soweit vorhanden vor, und tragen Sie Ihre Erkenntnisse in das Managementbewertungsformular ein
- Der weitere Terminplan mit Fristen wird besprochen

### **Ergebnis des 5. Termins:**

Die Dokumentation der Managementprozesse wird begonnen und in ihrem QM-System abgelegt. Sie verstehen den Aufbau und die Bedeutung eines Management Reviews und bereiten die Information dafür vor. Die Bewertung der Prozessleistung ist verstanden und es kann begonnen werden Messwerte für die Prozesse festzulegen.

**Dokumentation eines Managementprozesses**



**KPI – Prozessmesswerte**



**KVP – Management Review**



## Dokumentation eines Managementprozesses



KPI – Prozessmesswerte



KVP – Management Review



## ANFORDERUNGEN DER NORM

### 4.4 QMS und seine Prozesse

#### 4.1.1 Allgemeines zu Prozessen und QMS (keine Überschrift)

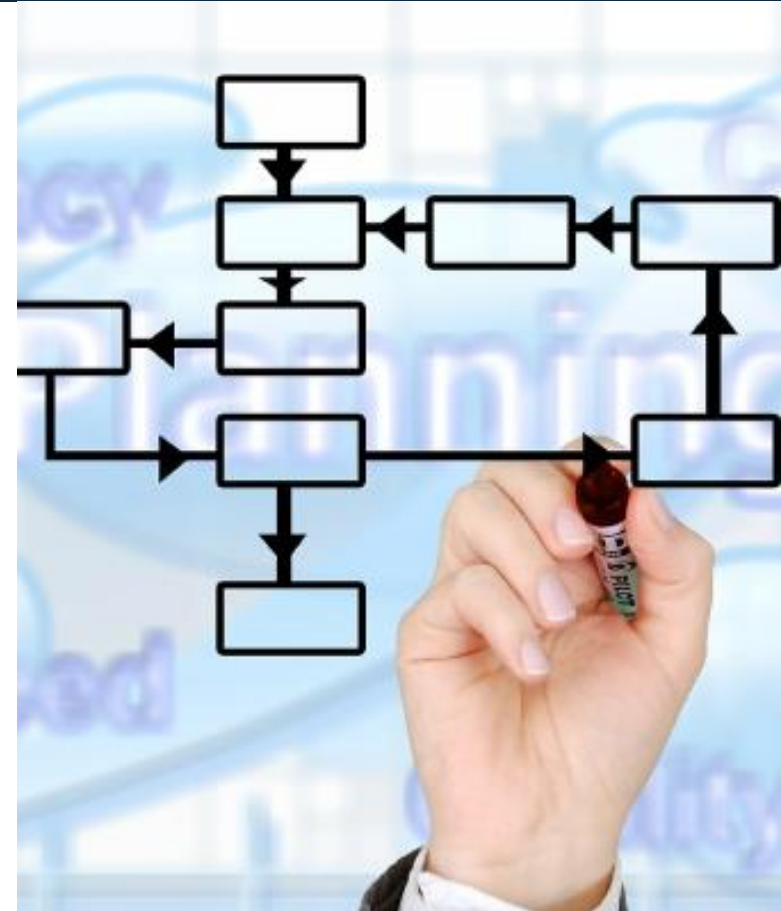
- a) Eingaben und Ergebnisse
- b) Abfolge und Wechselwirkungen
- c) Kriterien & Verfahren (Durchführung, Überwachung, Messung)
- d) Prozess-Ressourcen
- e) Verantwortlichkeiten und Befugnisse
- f) Risiken und Chancen
- g) Bewerten und Ändern

#### 4.4.2 zu Umfang und Aufbewahrung

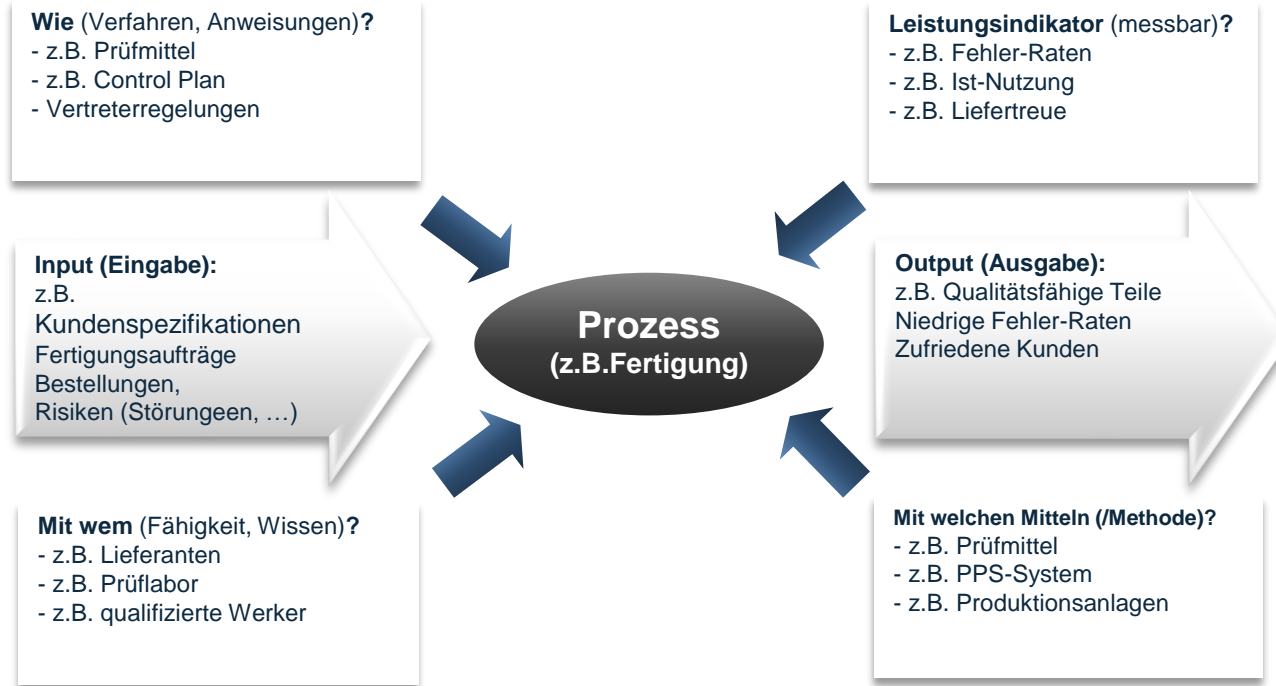
### 5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse

### 9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

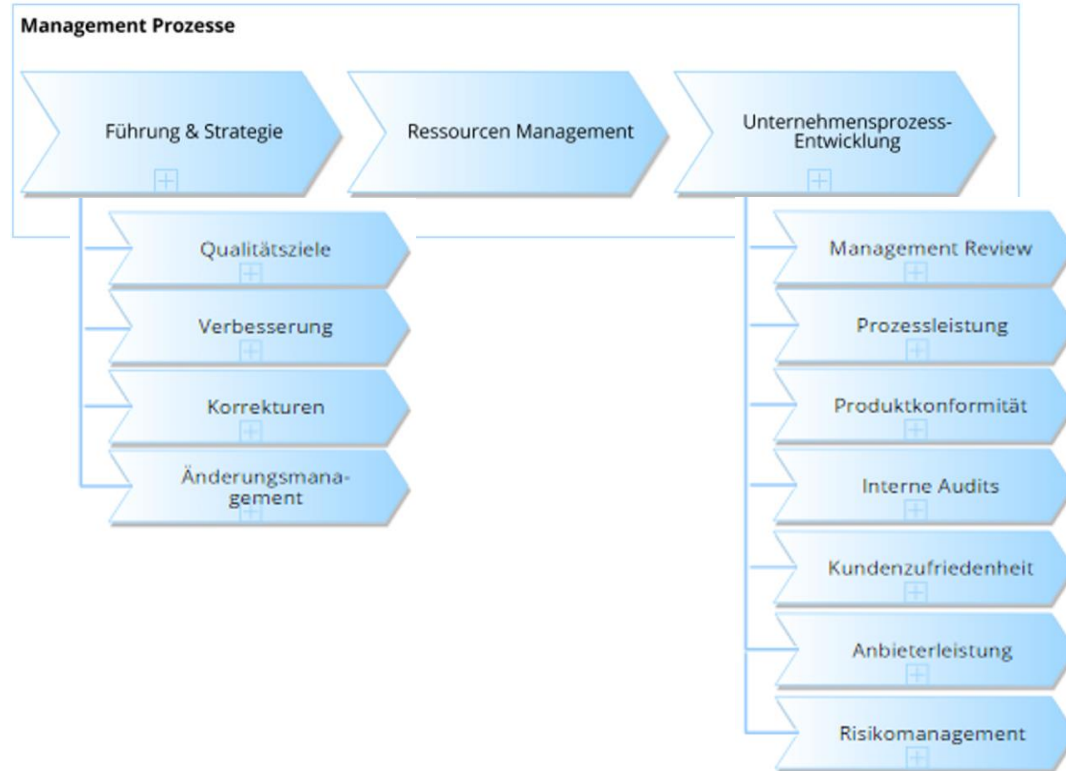
Messverfahren, KPI, Zeitpunkte und Bewertungen



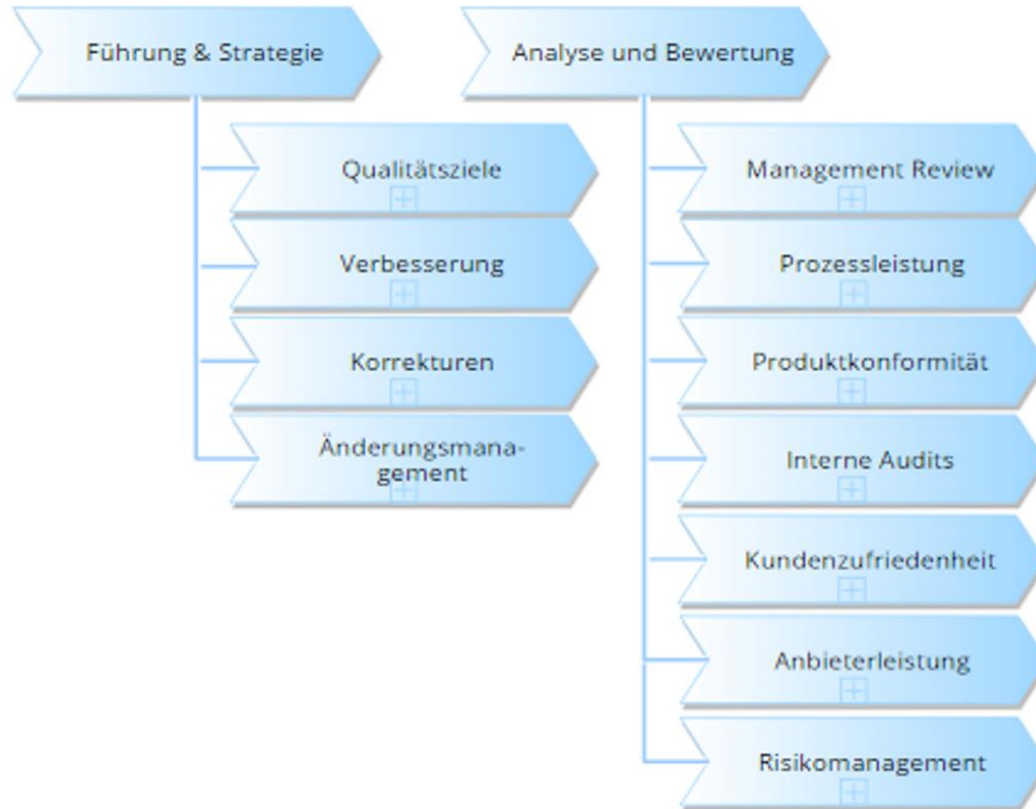
## DAS TURTLE MODELL



## PROZESSÜBERSICHT MANAGEMENTPROZESSE










## PROZESSÜBERSICHT MANAGEMENTPROZESSE



## PROZESSLANDSCHAFT



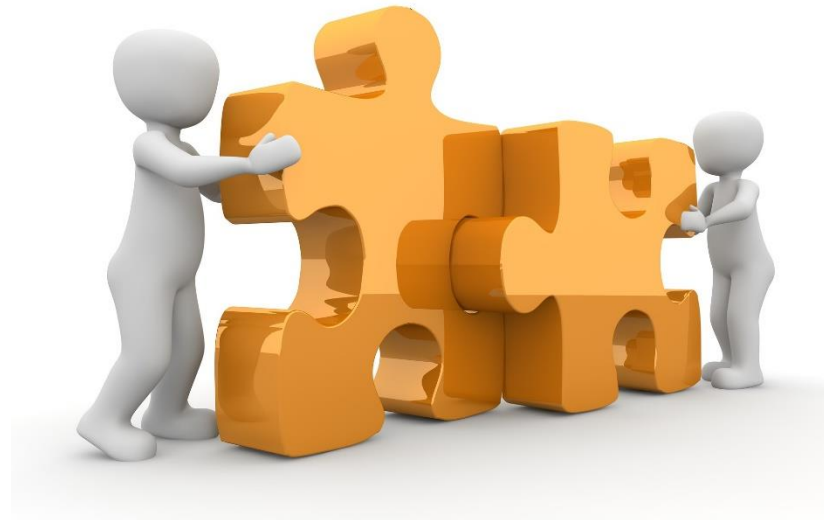
## ABLAUF UND VERANTWORTUNG

| Mit | Wer | Prozessablauf   | Input / Output  | Beschreibung   |
|-----|-----|---|---|--|
|     |     |    | Auftrag   | Auftrag eingetroffen   |
|     | PL  |    | <u>Fehlermeldungen, Anträge, Notizen, Anfragen, ...</u><br>Projekthandbuch<br>Projektplan | <u>Kick-Off Meeting mit Projektleiter PL und Projektteam und Abstimmung mit dem GFL</u>                |
|     | PL  |    | <u>Alle Unterlagen</u>  | Verbrauch, Leistung, Aufwand-Controlling<br>Probleme an die GFL eskaliert                              |
| PL  | GFL |   | QMP Eskalation<br>GFL Entscheidung  | GFL Maßnahmen / Entscheidungen dokumentieren   |
|     | PL  |    | Übergabeprotokoll<br>Abnahmeprotokoll   | Das Projekt wird dem Auftraggeber zur Abnahme übergeben. Dabei ist ein Übergabeprotokoll zu erstellen. |
|     |     |   |   |  |

## DOKUMENTATION DER MANAGEMENTPROZESSE - FRAGEN



## DOKUMENTATION DER MANAGEMENTPROZESSE - ÜBUNG



## DOKUMENTATION DER MANAGEMENTPROZESSE - HAUSAUFGABEN



## DOKUMENTATION DER MANAGEMENTPROZESSE - HAUSAUFGABE

- Ausgehend von den bereits definierten Managementprozessen, definieren Sie diese bis zu dem von Ihrem Unternehmen benötigten Detailgrad.
- Verwenden Sie als Beispiel für die Aufgabe das Muster „ProQVis\_Prozessbeschreibung\_Muster.docx“, oder die entsprechend vorhandenen Prozessvorlagen aus dem Verzeichnis „Prozessbeschreibungen“ und passen Sie diese an Ihren Prozess an. Erstellen Sie die von Ihnen benötigten Arbeitsanweisungen nach dem gleichen Prinzip. Muster-Vorlagen hierfür finden Sie im Verzeichnis „Arbeitsanweisungen“.
- Binden Sie Ihre bisherigen Prozessbeschreibungen in die Dokumentation. Passen Sie diese entsprechend der Normanforderungen an Dokumente an (Dokumentinformation, Versionierung und Freigabe-Zyklen).
- Tragen Sie die neuen Dokumente in Ihre bereits begonnene Dokumentenmatrix ein.
- Laden Sie bitte alle Dateien (inkl. Dokumentenmatrix) in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

Dokumentation eines Managementprozesses



**KPI – Prozessmesswerte**



KVP – Management Review





## 9 Bewertung der Leistung

### 9 1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

- Methoden, Zeitpunkte und Bewertungen

#### 9 1 1 Allgemeines

- Was, Methoden, wann, wann Bewertung

#### 9 1 2 Kundenzufriedenheit

- Kundenwahrnehmung: Methoden zum Einholen, Überwachen, Überprüfen
- Befragung, Rückmeldung, Gewährleistung, Marktanalyse, etc.

#### 9 1 3 Analyse und Beurteilung

- DL, Kundenzufriedenheit, QMS, QM-Plan, Maßnahmen zu R&C, ext. Anbieter, Optimierungsbedarf

## 9 2 Internes Audit

- Geplant, Anforderungen der Norm und der Organisation
- Auditprogramm, Methoden, Verantwortlichkeiten, Anforderungen, Planung

## 9 3 Managementbewertung

- Eignung, Wirksamkeit des QMS
- Ausgerichtet an die Strategie des Unternehmens

## 9 Bewertung der Leistung

### 9 1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

- Methoden, Zeitpunkte und Bewertungen

#### 9 1 1 Allgemeines

- Was, wie, wann messen, wann bewerten

#### 9 1 2 Kundenzufriedenheit

- Kundenwahrnehmung: Methoden zum Einholen, Überwachen, Überprüfen

#### 9 1 3 Analyse und Beurteilung

- DL, Kundenzufriedenheit, QMS, QM-Plan, Maßnahmen zu R&C, ext. Anbieter, Optimierungsbedarf

## 9 2 Internes Audit

- Geplant, Anforderungen der Norm und der Organisation
- Auditprogramm, Methoden, Verantwortlichkeiten, Anforderungen, Planung

## 9 3 Managementbewertung

- Eignung, Wirksamkeit des QMS
- Ausgerichtet an die Strategie des Unternehmens

## Bedeutung und Todos:

→ Bewertungen, Audits, Management Review (laufend)

→ Verfahrensbeschreibung (Prozess Strategie & Ziele)

→ Verfahrensbeschreibung

→ Zentraler Punkt der Norm

→ Kundenbefragung, Bewertung, ggf. Maßnahmen  
Bsp.: Befragung, Rückmeldung, Gewährleistung, Marktanalyse, etc.

→ im Management Review

→ QM-Maßnahmenliste im Management Review

→ Alle Standorte einbeziehen

→ Auditprogramm und passende Audit-Checkliste

→ Inhalte des Auditprogramms  
(kann auch ein besonderer Terminkalender sein)

→ Nach Vorlage mit allen notwendigen Inhalten

→ Beschluss der GL

→ Erreichung der gesetzten Ziele

# KPIs – SINNVOLLE MESSWERTE: „WAS WOLLEN WIR TUN UND ERREICHEN?“



“KPI assists good leadership: leadership itself has to define how much 'pressure' is needed” (Jan-Erik Baars LinkedIn)

“the most important measures were unknown and unknowable.” (William Edwards Deming)

“It is quite simple. What gets measured gets done.” (Bill French LinkedIn)

Beispiele für KPIs: <http://kpilibrary.com/>

# KPIs – SINNVOLLE MESSWERTE: „WAS WOLLEN WIR TUN UND ERREICHEN?“



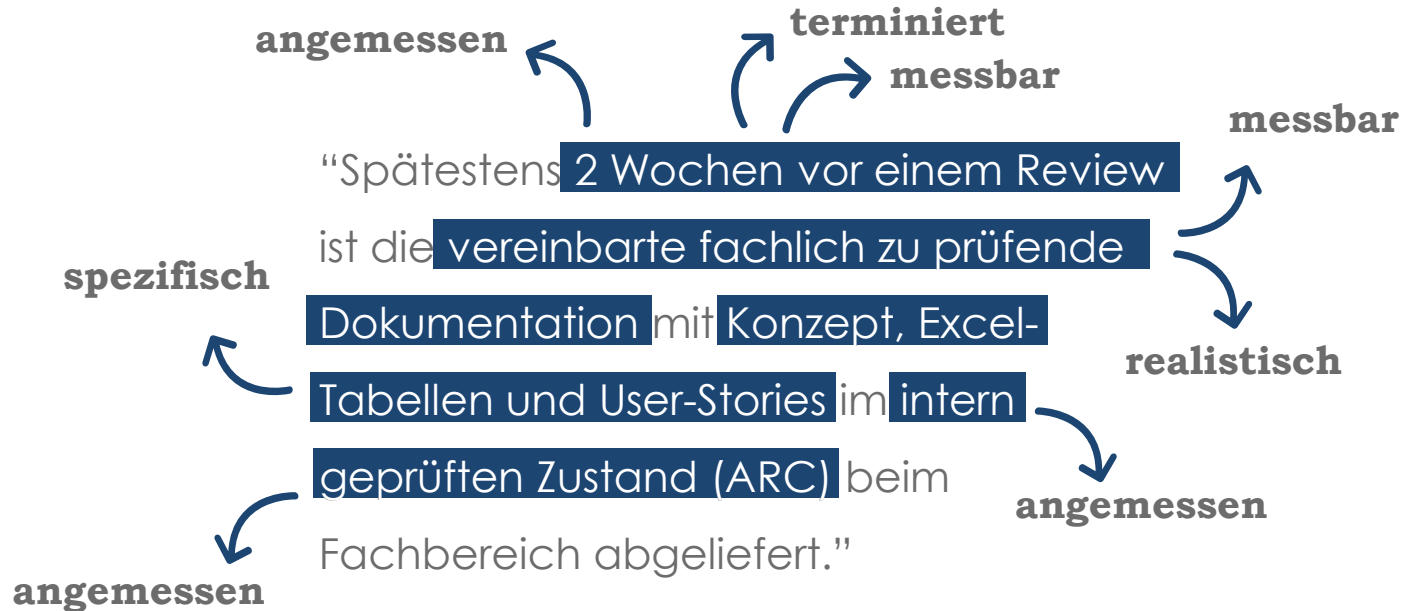
- Prozessziele aus den Unternehmenszielen ableiten
- Kennzahlen zur Unterstützung der Prozessziele finden
- Verantwortlichkeiten für die Erfüllung
- Prozesskennzahlen im Management Bericht integrieren
- Was bringt uns ein Ziel und was wollen wir damit vermeiden?
- Methode: z.B. 5 W(arum)-Methode
- SMART-Kriterien

# KPIs UND SMARTe ZIELWERTE

## VERSTEHEN SIE SMART?

|          | ZIELKRITERIUM   | KONTROLLFRAGEN  |
|----------|---|---|
| <b>S</b> | <b>spezifisch</b>   | Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?                        |
| <b>M</b> | <b>messbar</b>  | Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? Wie viel genau? Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?                                      |
| <b>A</b> | <b>angemessen, akzeptiert, aktiv, attraktiv, ambitioniert</b> | Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert? Ist es aktiv durch das Projekt erreichbar?                                      |
| <b>R</b> | <b>Realistisch</b>  | Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist es machbar?   |
| <b>T</b> | <b>terminierbar, terminiert</b>                               | Bis wann soll das Ziel erreicht werden? In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar? |

## WIE KANN EIN SMARTES ZIEL AUSSEHEN?



## BEISPIELE

| Prozess / Thema           | Erklärung                               | Ermittlung  | Messung           |
|---------------------------|---|---|-------------------|
| SW-Entwicklung            | Anzahl Wiederholungen von Review-Zyklen | Dokumentation durch den SM in QMS-Zielen                  | Lessons Learned   |
| SW-Test                   | Anzahl Zyklen von „Major“ Fixed         | #Fix-Lieferungen zu einem Fehler der Kritikalität „Major“ | HP-ALM            |
| Beratung - Abrechnung     | Gezahlter Aufwand                       | #Std. geleistet / #Std. gezahlt                           | Controlling       |
| SW-Entwicklung / Finanzen | Durchschnitt Profit pro Project         | Mittelwert der (Kosten – Einnahmen) aller Projekte        | Controlling       |
| IT-Support                | % Service Desk Availabilty              | #Beantwortete Anfragen / # Eingehende Anfragen            | Ticket-System     |
| HR                        | Weiterbildungskosten                    | Summe der Kurskosten                                      | Aline + ?         |
| Recruiting                | Rate der Job-Zusagen                    | # Interviews / # Zusagen                                  | Recruiting Tool   |
| Strategie                 | Rate der Zielerfüllung                  | % Ziele vom letzten strategischen Plan                    | Management Review |

## Q-ZIELE FÜR PROZESSE - FRAGEN



## Q-ZELE FÜR PROZESSE - ÜBUNG



## Q-ZIELE FÜR PROZESSE - HAUSAUFGABEN



## KPI – PROZESSMESSWERTE - HAUSAUFGABE

- Definieren Sie für die wichtigsten Prozesse einige Messwerte, die sinnvoll Ihr Unternehmen bei der Erreichung der strategischen Ziele unterstützen. Berücksichtigen Sie dabei auch die internen & externen Themen soweit notwendig.
- Ergänzen Sie Zielwerte aus anderen Bereichen (Finanziell, Lernen und Wachstum und interessierten Parteien), soweit diese für Sie sinnvoll erscheinen.
- Ergänzen Sie diese Werte in ihrer bisherigen Datei für die Qualitätsziele („Qualitätsziele.xlsx“).
- Aktualisieren Sie die die Dokumentenmatrix um das Datum der Qualitätsziele.
- Laden Sie bitte die Dateien (Qualitätsziele und Dokumentenmatrix) in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

Dokumentation eines Managementprozesses



KPI – Prozessmesswerte



**KVP – Management Review**



## 12 NÜTZLICHE GEDANKEN ZUR AUSRICHTUNG EINES UNTERNEHMENS



1. Wirken alte Maßnahmen noch?
2. Tagesgeschäft im Rückblick
3. Messwerte für Ihre wichtigsten Prozesse
4. Audits aus einer weiter entfernten Perspektive
5. Dienstleistungsqualität
6. Direktes, wie auch indirektes Feedback
7. Erfüllen Sie alle Erwartungen?
8. Was machen die Anderen?
9. Was haben Sie besonders gut gemacht?
10. Risiken wie auch Chancen betrachten
11. Motivation durch Transparenz
12. Unternehmenskultur und Ausrichtung

## ANFORDERUNGEN DER NORM

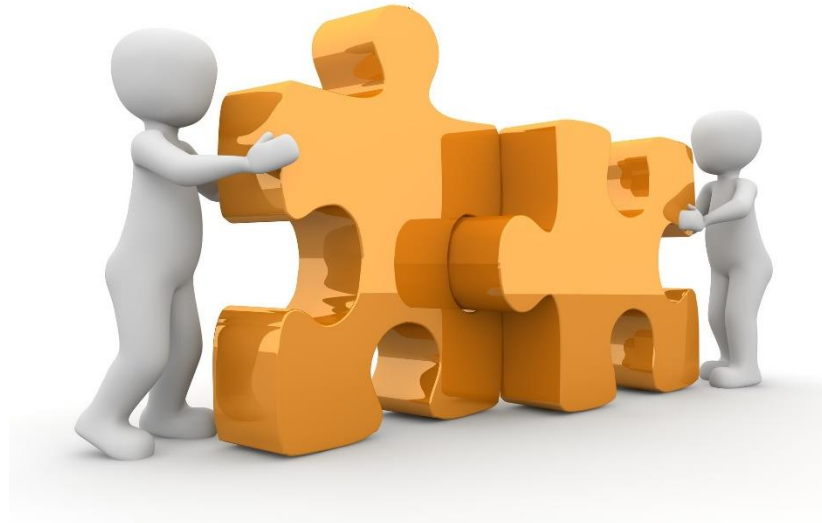


1. Planung im Voraus
2. Input – Indikatoren aus dem letzten Jahr:
  - Maßnahmen der letzten Periode (letztes MR),
  - Unternehmenskontext,
  - interessierte Parteien, Kundenzufriedenheit
  - Q-Ziele, Monitoring & Messung,
  - Auditergebnisse,
  - Prozesskonformität,
  - Eignung der Ressourcen & Kompetenz,
  - Lieferantenbewertung,
  - Risiken und Chancen,
  - Korrekturmaßnahmen,
  - Verbesserungspotentiale (gemeldet)
3. Ergebnisse - Entscheidungen der GF zu:
  - Verbesserungspotentiale (entschieden),
  - Änderungsbedarf am QMS,
  - Ressourcenbedarf

## ERSTELLUNG DES MANAGEMENT BERICHTES - FRAGEN



## ERSTELLUNG DES MANAGEMENT BERICHTES - ÜBUNG



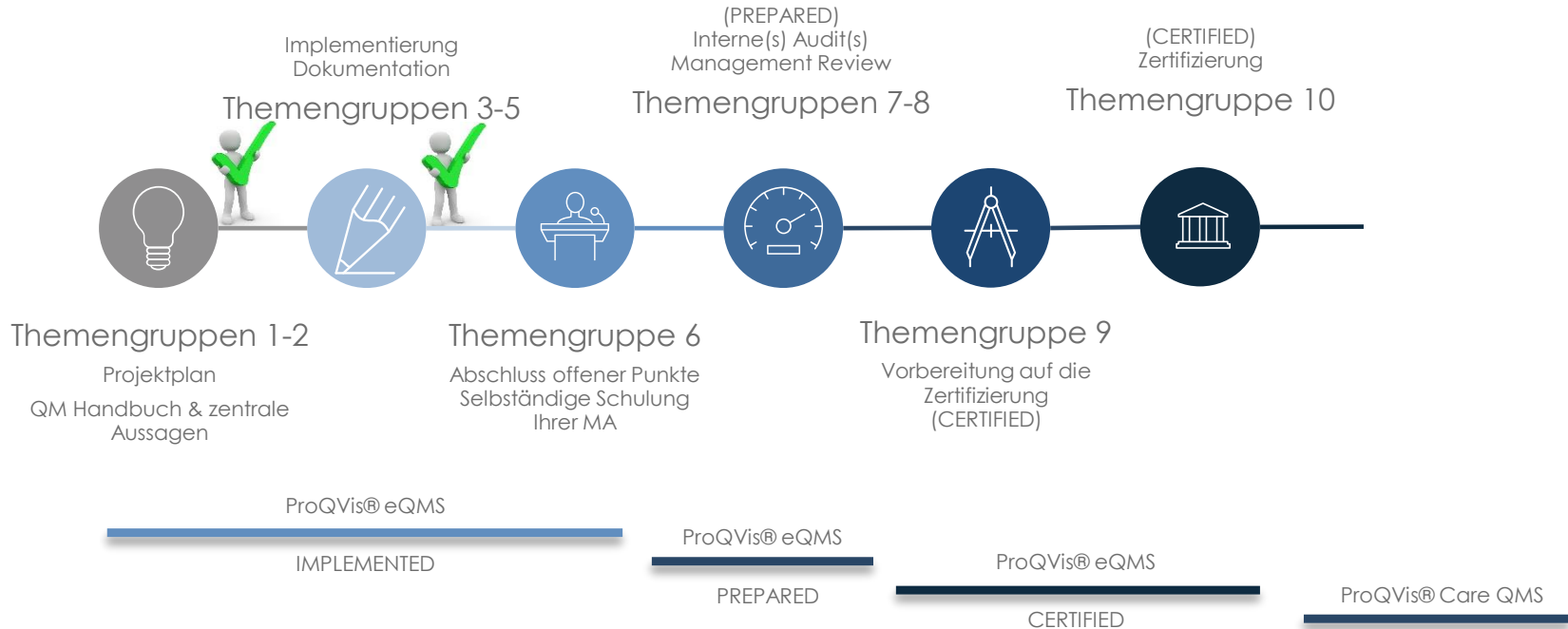
## ERSTELLUNG DES MANAGEMENT BERICHTES - HAUSAUFGABEN








## ERSTELLUNG DES MANAGEMENT BERICHTES - HAUSAUFGABE

- Bereiten Sie alle für das Management Review notwendigen Inputs vor. Sie finden diese als benannte Anlagen in der Management Review Vorlage: Kontext & interessierte Parteien, Risiken & Chancen Analyse, Gesetzesliste / -Kataster, Kundenzufriedenheit, Fehler/Reklamationsliste, Audits, Lieferanten, Schulungsbewertung, Maßnahmenplan, Q-Ziele-Meßwerte, Skillmatrix / MA-Profile. Verwenden Sie bei Bedarf vorhandene Vorlagen und Muster aus dem Muster-Verzeichnis.
- Tragen Sie die daraus erhaltenen Erkenntnisse in das Management Review als Bewertung ein und definieren Sie bei Bedarf neue Maßnahmen und löschen Sie alte unpassende Maßnahmen.
- Beenden Sie das Management Review so, wie in der Übung gezeigt, sobald Sie alle nötigen Inputs erstellt haben.
- Laden Sie bitte alle Dokumente: Inputs (s.o.) und das Management Review im aktuell erreichten Status in Ihrem persönlichen Teilnehmer-Portal hoch.
- Bei Fragen melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal.
- Viel Erfolg

## TIMELINE & ERGEBNISSE



## WIE WEIT SIE GEKOMMEN SIND

| Themengruppen  | Datum      |   |
|--|------------|---|
| <b>Initialisierung - Phase 1 – 1. Themengruppe – Vorstellung, Definition, Planung</b><br>Anwendungsbereich, Q-Politik, strat. Ziele, Anforderungen und Prinzipien der Norm, Plan & Meilensteine, Unternehmenskontext, QMS Struktur | 06.11.2020 |  |
| <b>Plan - Phase 2 – 2. Themengruppe - Planung der QMS-Implementierung und QM Handbuch</b><br>QM-Handbuch, Risikoanalyse, KVP, Prozesse, Dokumente, Leistungsbewertung  | 13.11.2020 |  |
| <b>Implement - Phase 3 - 3. Themengruppe – Dokumentation der Hauptprozesse und KVP</b><br>Hauptprozesse, KVP und Audits  | 20.11.2020 |  |
| <b>Implement - Phase 3 - 4. Themengruppe – Dokumentation der Hilfsprozesse, QM-Tools</b>   | 27.11.2020 |  |
| <b>Implement – Phase 3 - 5. Themengruppe – Dokumentation der Management Prozesse,</b><br>Management Review erklärt und vorbereitet   | 04.12.2020 |  |
| <b>Phase 4 – 6. Themengruppe – Abschluss der Dokumentation mit Abnahme, Vorbereitung der Mitarbeiterschulung</b>   | 11.12.2020 |   |

## Ergebnis der 5. Themengruppe der 3. Phase

- Die Dokumentation der Hauptprozesse hat begonnen und wird in ihrem QM-System abgelegt.
- Aufbau und die Bedeutung eines Management Reviews ist klar und Sie bereiten die Information dafür vor.
- Sie verstehen die Bewertung der Prozessleistung und die Ziele und können Messwerte für die Prozesse und weitere nützliche Themen festlegen

## ENDE 5. THEMENGRUPPE AUS DER 3. PHASE

- Noch Fragen?
- Bei späteren Fragen, melden Sie sich über das Teilnehmer-Portal oder per E-Mail bei Ihrem Coach unter eQMS-Coach@proqvis.com.
- Bearbeiten Sie die heutigen Hausaufgaben bis zum nächsten Termin
- Viel Erfolg!





**Ihr Ansprechpartner**

**Eduard Weber**

Office: +49 8139 2042 600

Email: [eduard.weber@proqvis.com](mailto:eduard.weber@proqvis.com)

**ProQVis GmbH**

**Management Consulting und Business Process Solutions**

[www.proqvis.com](http://www.proqvis.com)