

Inhaltsverzeichnis

1	Qualitätsmanagementsystem	1
1.1	Qualität als zentrale Forderung	1
1.1.1	Qualität definieren	1
1.1.2	Aspekte der Kundenzufriedenheit	4
1.2	Welchen Nutzen verschafft ein QM-System?	6
1.2.1	Gründe für ein QM-System	6
1.2.2	Meßbare Ergebnisse	8
1.2.3	Chancen und Risiken	9
1.3	Was ist das Grundprinzip des QM-Systems?	10
1.3.1	Grundprinzip des Regelkreises/Lernendes Unternehmen	10
1.3.2	Betriebliche Anwendung des Regelkreises	11
1.3.3	Probleme und Lösungen	12
1.4	Was ist ein Prozeß?	13
1.4.1	Prozeßdefinition	13
1.4.2	Prozeßdarstellung	13
1.4.3	Arten von Prozessen	15
1.5	Wie ist ein Unternehmen organisiert?	16
1.5.1	Aufbauorganisation	16
1.5.2	Ablauforganisation	20
1.6	Wer ist an den betrieblichen Prozessen beteiligt?	23
1.6.1	Mitarbeiter	23
1.6.2	Kunden	24
1.6.3	Lieferanten	24
1.6.4	Umwelt	26
1.6.5	Gesellschaft	27
1.7	Wie ist ein Qualitätsmanagement-Projekt strukturiert?	27
1.7.1	Projektplan	28
1.7.2	Anforderungen an das Projektteam	33
1.7.3	Zeit- und Ressourcenplanung	33
1.7.4	Beispiele für Projektabläufe	35
2	Zertifizierung nach ISO 9000 ff.	38
2.1	Entstehung der internationalen Normenreihe ISO 9000-9004	38
2.2	Bedeutung und Nutzen einer Zertifizierung	40
2.3	Ablauf des Zertifizierungsverfahrens	44
2.4	Weiterentwicklung der ISO 9000er-Familie	49

3	Handlungsempfehlungen für die betriebliche Umsetzung/Einführung eines QM-Systems . . .	54
3.1	Allgemeines	54
3.2	Verantwortung der Leitung.	56
3.2.1	Kundenforderungen und gesetzliche Forderungen	57
3.2.2	Qualitätspolitik	59
3.2.3	Qualitätsziele	61
3.2.4	Forderungen für die Umsetzung	62
3.2.4.1	Qualitätsplanung	62
3.2.4.2	Qualitätsmanagement-System	63
3.2.4.3	Verantwortlichkeiten und Befugnisse	65
3.2.4.4	Beauftragter der obersten Leitung	66
3.2.4.5	Interne Kommunikation	67
3.2.4.6	Qualitätsmanagement-Handbuch.	67
3.2.4.7	QM-Verfahrensweisungen	68
3.2.4.8	Dokumentation und Dokumentenüberwachung	69
3.2.4.8.1	Benötigte Dokumentation	69
3.2.4.8.2	Dokumentenlenkung	70
3.2.4.8.3	Änderung von Dokumenten und Daten	72
3.2.5	Bewertung des QM-Systems (Management-Review)	73
3.3	Management der Mittel.	75
3.3.1	Personal.	76
3.3.1.1	Personaleinsatz	76
3.3.1.2	Kompetenz, Schulung, Qualifikation und Bewußtsein.	76
3.3.2	Informationen.	79
3.3.3	Infrastruktur	82
3.3.4	Arbeitsumgebung.	83
3.3.5	Lieferanten, Partner, natürliche Ressourcen und Finanzen	84
3.4	Produktrealisierung.	86
3.4.1	Prozeßlenkung, Struktur und Wechselwirkung der Prozesse	86
3.4.2	Kundenbezogene Prozesse	88
3.4.2.1	Identifizierung der Erwartungen und Forderungen des Kunden	88
3.4.2.2	Bewertung der Kundenerwartungen und Kundenforderungen.	91
3.4.2.3	Vertragsprüfung	91
3.4.2.4	Kommunikation mit dem Kunden	92
3.4.2.5	Kundeneigentum	93
3.4.3	Wertschöpfungsprozesse	94
3.4.3.1	Design und Entwicklung	95
3.4.3.1.1	Design und Entwicklungsplanung	96
3.4.3.1.2	Design- und Entwicklungsübergaben.	98

3.4.3.1.3	Design- und Entwicklungsergebnisse	99
3.4.3.1.4	Design- und Entwicklungsüberprüfung	99
3.4.3.1.5	Design- und Entwicklungsverifizierung	100
3.4.3.1.6	Design- und Entwicklungsvalidierung	100
3.4.3.1.7	Konfigurationsmanagement	101
3.4.3.2	Einkauf	101
3.4.3.2.1	Lieferantenauswahl	102
3.4.3.2.2	Beschaffungsangaben	104
3.4.3.3	Produktion und Dienstleistungserbringung	105
3.4.3.3.1	Produktion	106
3.4.3.3.2	Lagerung	108
3.4.3.3.3	Bereitstellung für den Versand.	109
3.4.3.3.4	Auslieferung	110
3.4.3.3.5	Tätigkeiten nach der Auslieferung.	110
3.4.3.3.6	Lenkung von Fehlern.	111
3.4.3.3.7	Bewertung und Behandlung fehlerhafter Produkte	112
3.4.3.3.8	Validierung von Prozessen.	114
3.4.3.4	Prüfmittelüberwachung	115
3.5	Messungen, Analyse und Verbesserung	118
3.5.1	Messungen und Überwachung der Leitung	118
3.5.1.1	Kundenzufriedenheit	120
3.5.1.2	Internes Audit des QM-Systems	121
3.5.1.3	Messung und Überwachung der Prozesse	123
3.5.1.4	Messung und Überwachung von Produkten	124
3.5.2	Prüfaufzeichnungen	126
3.5.3	Analyse von Daten (eingeschlossen Aufzeichnungen)	126
3.5.3.1	Statistik.	126
3.5.3.2	Qualitätsaufzeichnungen	127
3.5.4	Verbesserung.	128
3.5.4.1	Korrekturmaßnahmen	128
3.5.4.2	Vorbeugungsmaßnahmen	129
3.5.4.3	Verbesserungsprozeß.	130
3.6	Ausblick: Total-Quality-Management	131
4	Praxisbeispiel: Dokumentation	134
4.1	Struktur der Qualitätsmanagement-Dokumentation	134
4.2	Das QM-Handbuch.	136
4.2.1	Unternehmensprofil im QM-Handbuch	139
4.2.2	Dokumentation im QM-Handbuch.	139
4.2.3	Anlagen des QM-Handbuchs	141

4.3	Darstellung in Verfahrensanweisungen bzw. Prozeßbeschreibungen	142
4.4	Verwendung von Formularen zur Unterstützung des Arbeitsablaufes	145
4.4.1	Management-Review	146
4.4.2	Lieferantenbeurteilung	146
4.4.3	Lagerkontrollprotokoll	149
5	Praxisbeispiel: Kennzahlen	151
5.1	Ermittlung von Kennzahlen	151
5.1.1	Auswahl relevanter Kennzahlen	151
5.1.2	Absolute Zahlen als Kennzahlen	152
5.1.3	Verhältniszahlen als Kennzahlen	152
5.2	Benchmarking	153
5.2.1	Grundlagen	153
5.2.2	Fallbeispiel Benchmarking	154
5.2.3	Nutzen für das Unternehmen	156
5.3	Kennzahlen aus dem betrieblichen Rechnungswesen	156
5.3.1	Finanzkennzahlen	156
5.3.2	Wirtschaftlichkeitskennzahlen	157
5.4	Qualitätskennzahlen	158
5.4.1	Qualität der Leistung	158
5.4.2	Kundenzufriedenheit	161
5.4.3	Mitarbeiterzufriedenheit	166
5.5	Grundzüge eines betrieblichen Kennzahlensystems	168
5.5.1	Kennzahlensysteme.	168
5.5.2	Kennzahlenindizes	168
5.5.3	Mit Kennzahlen steuern	169
6	Kontinuierliche Verbesserungen	171
6.1	Lernende Organisation	171
6.2	Kundenreklamationen	173
6.2.1	Der „Eisberg“.	173
6.2.2	Beschwerdemanagement	175
6.3	Vorschlagswesen	178
6.3.1	Startinformationen	178
6.3.2	Die „Ideen-Box“.	181
6.3.3	Anreizsystem: Sind Prämien als Anreiz notwendig?.	181
6.3.4	Erfahrungen.	182
6.4	Qualitätszirkel	183

6.4.1	Organisationsgrundsätze	183
6.4.2	Erfahrungen	185
6.5	KVP-Werkzeuge	185
6.5.1	Statistische Bewertungsverfahren	187
6.5.2	Brainstorming	188
6.5.3	Kraftfeldanalyse	190
6.5.4	Fischgrät-Diagramm	192
6.5.5	Die 7 Fragen des Lieferanten	193
6.5.6	FMEA	194
6.5.7	Erfolgskontrollen.	198
7	Praxisbeispiel: Interne Audits	199
7.1	Ziele und Grundregeln für Interne Audits	199
7.1.1	Auditverlauf im Überblick	199
7.1.2	Auditziele	200
7.2	Planung und Vorbereitung von Internen Audits	202
7.2.1	Auditplan.	202
7.2.2	Eigenschaften eines Auditors	202
7.2.3	Auditablauf.	204
7.3	Auditdurchführung.	205
7.3.1	Grundsätze	205
7.3.2	Gesprächsrahmen	206
7.3.3	Fragetechnik	207
7.3.4	Auditprotokolle	209
7.4	Umsetzung von Maßnahmen.	209
7.4.1	Vereinbarung von Korrekturmaßnahmen	211
7.4.2	Umsetzungsphase	211
7.4.3	Folgeaudits	212
7.4.4	Selbstbewertung	212
8	Integrationshinweise	213
8.1	Gesetzliche Forderungen am Beispiel der Lebensmittelhygiene- Verordnung (LMHV)	213
8.1.1	Rechtliche Grundlage	213
8.1.2	Hygieneanforderungen	214
8.1.3	Eigenkontrollen	217
8.1.4	Umsetzung der Forderungen	217
8.2	Integrierte Managementsysteme	226
8.2.1	Managementsysteme im Überblick	226
8.2.2	Prozesse als Grundlage für die Integration.	227

Inhaltsverzeichnis

8.2.3	Integrationsbeispiel	.228
8.2.4	Ausblick	.228
9	Anlagen	
	Verweismatrix zwischen E DIN EN ISO 9001 : 2000, den Buchkapiteln und der DIN EN ISO 9001 : 1994	.230
	Sachwortverzeichnis	.237