

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Ein paar Grundlagen vorweg ...</b>                                      | <b>1</b>  |
| 1.1 Was will die Norm grundsätzlich erreichen? .....                         | 1         |
| 1.2 Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements ...                         | 3         |
| 1.3 Wie ist die Norm gegliedert? .....                                       | 5         |
| 1.4 Die Prozessorientierung .....  | 6         |
| <br>   |           |
| <b>2 Die Auslegung der DIN EN ISO 9001 .....</b>                             | <b>15</b> |
| 2.1 Was gehört zu einem Qualitätsmanagementsystem? ...                       | 16        |
| 2.1.1 Ein Qualitätsmanagementsystem einrichten... .                          | 16        |
| 2.1.2 Ein Qualitätsmanagementsystem<br>dokumentieren .....                   | 21        |
| 2.1.2.1 Was brauchen wir schriftlich? ....                                   | 21        |
| 2.1.2.2 Aufschreiben, was zu tun ist .....                                   | 28        |
| 2.1.2.3 Die Mitarbeiter mit den notwendigen<br>Informationen versorgen ..... | 31        |
| 2.1.2.4 Nachweise sammeln und<br>verwalten .....                             | 41        |
| 2.2 Aufgaben der Geschäftsleitung im QM-System ...                           | 44        |
| 2.2.1 Sich zur Qualität verpflichten .....                                   | 44        |
| 2.2.2 Wissen, was die Kunden wollen .....                                    | 46        |
| 2.2.3 Strategie Qualität .....   | 48        |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.2.4   | Immer nach Plan . . . . .                                      | 51 |
| 2.2.4.1 | Sich Ziele setzen . . . . .                                    | 51 |
| 2.2.4.2 | Wie wird Qualität geplant? . . .                               | 53 |
| 2.2.5   | Wer macht was und wer weiß was? . . .                          | 55 |
| 2.2.5.1 | Wer ist verantwortlich für was? . . .                          | 55 |
| 2.2.5.2 | Wer kümmert sich um das QM-System? . . . . .                   | 57 |
| 2.2.5.3 | Die Mitarbeiter tauschen sich aus . . . . .                    | 59 |
| 2.2.6   | Funktioniert unser QM-System? . . . . .                        | 61 |
| 2.3     | Was den Betrieb am Laufen hält . . . . .                       | 63 |
| 2.3.1   | Was wird benötigt? . . . . .                                   | 63 |
| 2.3.2   | Der qualifizierte Mitarbeiter . . . . .                        | 65 |
| 2.3.2.1 | Denn sie wissen, was sie tun . . . . .                         | 65 |
| 2.3.2.2 | Können und Lernen . . . . .                                    | 66 |
| 2.3.3   | Funktionierende Arbeitsmittel . . . . .                        | 71 |
| 2.3.4   | Brauchbare Arbeitsbedingungen . . . . .                        | 72 |
| 2.4     | Produkte herstellen und Leistung erbringen . . . . .           | 74 |
| 2.4.1   | Wie sollen unsere Produkte und Leistungen entstehen? . . . . . | 74 |
| 2.4.2   | Mit den Kunden reden . . . . .                                 | 76 |
| 2.4.2.1 | Was Kunden wollen . . . . .                                    | 76 |
| 2.4.2.2 | Können wir das leisten, was wir zusagen? . . . . .             | 79 |
| 2.4.2.3 | Wie sprechen wir mit unseren Kunden? . . . . .                 | 81 |
| 2.4.3   | Das noch nie Dagewesene:<br>Neuentwicklungen . . . . .         | 83 |
| 2.4.3.1 | Entwicklungsprojekte . . . . .                                 | 83 |
| 2.4.3.2 | Was muss rein ins Produkt? . . . . .                           | 84 |
| 2.4.3.3 | Die fertige Entwicklung – so sieht sie aus . . . . .           | 86 |
| 2.4.3.4 | Entwicklungsprojekt überwachen . . . . .                       | 87 |
| 2.4.3.5 | Entwickelte Produkte prüfen . . . . .                          | 89 |
| 2.4.3.6 | Produkterprobung nicht am Kunden . . . . .                     | 89 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 2.4.3.7                                 | Vorsicht bei Änderungen .....                                  | 91  |
| 2.4.4                                   | Wir gehen shoppen .....  | 92  |
| 2.4.4.1                                 | Nicht mit jedem Lieferanten .....                              | 92  |
| 2.4.4.2                                 | Was muss ein Lieferant von uns wissen? .....                   | 96  |
| 2.4.4.3                                 | Bekomme ich, was ich bestellt habe? .....                      | 98  |
| 2.4.5                                   | Richtig Produzieren und Dienstleisten – Wie gelingt das? ..... | 100 |
| 2.4.5.1                                 | Wie entstehen unsere Produkte? ...                             | 100 |
| 2.4.5.2                                 | Entstehen immer gute Produkte? ...                             | 102 |
| 2.4.5.3                                 | Vorsicht Verwechslungsgefahr ...                               | 104 |
| 2.4.5.4                                 | Auf Kundeneigentum aufpassen ...                               | 106 |
| 2.4.5.5                                 | Verluste vermeiden .....                                       | 107 |
| 2.4.6                                   | Produkte messen – womit? .....                                 | 109 |
| 2.5                                     | Verbesserung – Das A und O .....                               | 112 |
| 2.5.1                                   | Was muss verbessert werden? .....                              | 112 |
| 2.5.2                                   | Was du nicht messen kannst, kannst du nicht verbessern .....   | 113 |
| 2.5.2.1                                 | Zufriedene Kunden messen .....                                 | 113 |
| 2.5.2.2                                 | Das Managementsystem messen ...                                | 116 |
| 2.5.2.3                                 | Prozesse messen .....  | 120 |
| 2.5.2.4                                 | Produkte messen .....  | 123 |
| 2.5.3                                   | Produkte mit Fehlern aus dem Verkehr ziehen .....              | 124 |
| 2.5.4                                   | Daten, Zahlen, Fakten .....                                    | 126 |
| 2.5.5                                   | So schließt sich der Kreis des Deming .....                    | 128 |
| 2.5.5.1                                 | Was hilft beim Verbessern? .....                               | 128 |
| 2.5.5.2                                 | Aus Fehlern lernen .....                                       | 129 |
| 2.5.5.3                                 | Ideen aufgreifen .....   | 132 |
| <b>Die zehn häufigsten Normirrtümer</b> | .....  | 135 |
| <b>Weiterführende Literatur</b>         | .....  | 141 |