

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	III
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
	Literaturhinweise.	38
2	Zertifizierung nach ISO 9000 ff.	39
2.1	Entstehung der internationalen Normenreihe ISO 9000-9004.	39
2.2	Bedeutung und Nutzen eines QM-Systems	42

2.3	Ablauf des Zertifizierungsverfahrens	50
2.4	Weiterentwicklung der ISO 9000er-Familie	56
	Literaturhinweise	58

3 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Umsetzung/Einführung eines QM-Systems 59

3.1	Allgemeines	59
3.2	Verantwortung der Leitung	61
3.2.1	Kundenorientierung	63
3.2.2	Qualitätspolitik	65
3.2.3	Qualitätsziele	67
3.2.4	Forderungen für die Umsetzung	69
3.2.4.1	Planung des QM-Systems: Qualitätsplanung.	69
3.2.4.2	Qualitätsmanagement-System	70
3.2.4.3	Verantwortungen und Befugnisse	72
3.2.4.4	Beauftragter der obersten Leitung	73
3.2.4.5	Interne Kommunikation	74
3.2.5	Management-Bewertung	75
3.3	Management der Ressourcen	77
3.3.1	Personal	78
3.3.1.1	Allgemeines	78
3.3.1.2	Fähigkeiten, Bewusstsein und Schulung	78
3.3.2	Informationen.	82
3.3.3	Infrastruktur	85
3.3.4	Arbeitsumgebung.	86
3.3.5	Lieferanten und Partnerschaften, natürliche und finanzielle Ressourcen	86
3.4	Prozessmanagement	88
3.4.1	Prozesslenkung	88
3.4.2	Kundenbezogene Prozesse	91
3.4.2.1	Identifizierung der Erwartungen und Forderungen des Kunden	91
3.4.2.2	Bewertung der Kundenerwartungen und Kundenforderungen.	93
3.4.2.3	Kommunikation mit dem Kunden	95
3.4.3	Wertschöpfungsprozesse (Realisierungsprozesse).	96
3.4.3.1	Entwicklung	97
3.4.3.1.1	Entwicklungsplanung.	98
3.4.3.1.2	Entwicklungseingaben	100
3.4.3.1.3	Entwicklungsergebnisse	101
3.4.3.1.4	Entwicklungsbewertung	101
3.4.3.1.5	Entwicklungsverifizierung	102

3.4.3.1.6	Entwicklungsvalidierung	102
3.4.3.1.7	Lenkung von Entwicklungsänderungen	103
3.4.3.1.8	Konfigurationsmanagement	103
3.4.3.2	Einkauf (Beschaffung)	104
3.4.3.2.1	Lieferantenauswahl	105
3.4.3.2.2	Beschaffungsangaben	106
3.4.3.2.3	Verifizierung von beschafften Produkten	107
3.4.3.3	Produktion und Dienstleistungserbringung	108
3.4.3.3.1	Produktion	109
3.4.3.3.2	Validierung von Prozessen.	110
3.4.3.3.3	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit.	111
3.4.3.3.4	Kundeneigentum	113
3.4.3.3.5	Lagerung	113
3.4.3.3.6	Bereitstellung für den Versand.	114
3.4.3.3.7	Auslieferung	115
3.4.3.3.8	Tätigkeiten nach der Auslieferung.	115
3.4.3.4	Prüfmittelüberwachung	117
3.5	Messungen, Analyse und Verbesserung	120
3.5.1	Messungen und Überwachung der Systemleistung	120
3.5.1.1	Kundenzufriedenheit	122
3.5.1.2	Internes Audit	123
3.5.1.3	Messung und Überwachung der Prozesse	125
3.5.1.4	Messung und Überwachung von Produkten	126
3.5.2	Prüfaufzeichnungen	128
3.5.3	Lenkung fehlerhafter Produkte.	128
3.5.3.1	Lenkung von Fehlern.	128
3.5.3.2	Bewertung und Behandlung fehlerhafter Produkte	129
3.5.4	Analyse von Daten (eingeschlossen Aufzeichnungen)	131
3.5.4.1	Statistik.	131
3.5.4.2	Qualitätsaufzeichnungen	132
3.5.5	Verbesserung.	132
3.5.5.1	Korrekturmaßnahmen	133
3.5.5.2	Vorbeugungsmaßnahmen	134
3.5.5.3	Verbesserungsprozess	135
3.6	Ausblick: Total-Quality-Management	136
	Literaturhinweise.	138

4	Dokumentation	139
4.1	Forderungen der ISO 9001:2000.	139
4.1.1	Benötigte Dokumentation	139

4.1.1.1	Qualitätsmanagement-Handbuch	140
4.1.1.2	QM-Verfahrensanweisungen	141
4.1.1.3	Dokumentenlenkung	142
4.1.1.4	Änderung von Dokumenten und Daten	144
4.2	Praxisbeispiel: QM-Dokumentation	145
4.2.1	Einleitung: Struktur der QM-Dokumentation	145
4.2.2	Das QMH.	149
4.2.2.1	Unternehmensprofil im QMH	151
4.2.2.2	Dokumentation im QMH.	151
4.2.2.3	Anlagen des QMHs.	153
4.2.3	Darstellung in Verfahrensweisungen bzw. Prozessbeschreibungen	154
4.2.4	Verwendung von Formularen zur Unterstützung des Arbeitsablaufes	158
4.2.4.1	Management-Bewertung	159
4.2.4.2	Lieferantenbeurteilung	161
4.2.4.3	Lagerkontrollprotokoll	161
4.3	Papierlose QM-Dokumentation	163
	Literatur-/Softwarehinweise	164
5	Praxisbeispiel: Kennzahlen	165
5.1	Ermittlung von Kennzahlen	165
5.1.1	Auswahl relevanter Kennzahlen	165
5.1.2	Absolute Zahlen als Kennzahlen	166
5.1.3	Verhältniszahlen als Kennzahlen.	166
5.2	Benchmarking	167
5.2.1	Grundlagen	167
5.2.2	Fallbeispiel Benchmarking	168
5.2.3	Nutzen für das Unternehmen	170
5.3	Kennzahlen aus dem betrieblichen Rechnungswesen	170
5.3.1	Finanzkennzahlen	170
5.3.2	Wirtschaftlichkeitskennzahlen	171
5.4	Qualitätskennzahlen	172
5.4.1	Qualität der Leistung	172
5.4.2	Kundenzufriedenheit	175
5.4.3	Mitarbeiterzufriedenheit	180
5.5	Grundzüge eines betrieblichen Kennzahlensystems	182
5.5.1	Kennzahlensysteme.	182
5.5.2	Kennzahlenindizes	182

5.5.3	Mit Kennzahlen steuern	183
	Literaturhinweise.	184
6	Kontinuierliche Verbesserungen	185
6.1	Lernende Organisation	185
6.2	Kundenreklamationen	187
6.2.1	Der „Eisberg“	187
6.2.2	Beschwerdemanagement.	189
6.3	Ideenmanagement	192
6.3.1	Startinformationen	192
6.3.2	Die „Ideen-Box“	195
6.3.3	Anreizsystem: Sind Prämien als Anreiz notwendig?	195
6.3.4	Erfahrungen	196
6.4	Qualitätszirkel	197
6.4.1	Organisationsgrundsätze	197
6.4.2	Erfahrungen	199
6.5	KVP-Werkzeuge	200
6.5.1	Statistische Bewertungsverfahren	201
6.5.2	Brainstorming	203
6.5.3	Kraftfeldanalyse	204
6.5.4	Fischgrät-Diagramm	206
6.5.5	Die 7 Fragen des Lieferanten	208
6.5.6	FMEA	209
6.5.7	Erfolgskontrollen.	212
	Literaturhinweise.	212
7	Praxisbeispiel: Interne Audits	213
7.1	Ziele und Grundregeln für Interne Audits	213
7.1.1	Auditverlauf im Überblick.	213
7.1.2	Auditziele	214
7.2	Planung und Vorbereitung von Internen Audits	216
7.2.1	Auditplan.	216
7.2.2	Eigenschaften eines Auditors	216
7.2.3	Auditablauf.	218
7.3	Auditdurchführung.	219
7.3.1	Grundsätze	219
7.3.2	Gesprächsrahmen	220
7.3.3	Fragetechnik	221
7.3.4	Auditprotokolle	222
7.4	Umsetzung von Maßnahmen.	224

7.4.1	Vereinbarung von Korrekturmaßnahmen225
7.4.2	Umsetzungsphase.225
7.4.3	Folgeaudits226
7.4.4	Selbstbewertung226
	Literaturhinweise226

8 Integrationshinweise227

8.1	Gesetzliche Forderungen am Beispiel der Lebensmittelhygiene- Verordnung (LMHV).227
8.1.1	Rechtliche Grundlage.227
8.1.2	Hygieneanforderungen228
8.1.3	Eigenkontrollen.231
8.1.4	Umsetzung der Forderungen231
8.2	Integrierte Managementsysteme240
8.2.1	Managementsysteme im Überblick.240
8.2.2	Prozesse als Grundlage für die Integration.241
8.2.3	Integrationsbeispiel.242
8.2.4	Ausblick242
	Literaturhinweise243

9 Anlage

	Verweismatrix247
--	-------------------------	------

Sachwortverzeichnis251