

Inhaltsverzeichnis

1	Qualitätsmanagement als Führungskonzept	14
1.1	Qualität als umfassende Kenngröße	14
1.1.1	Der Qualitätsbegriff.....	14
1.1.2	Der Weg zu umfassender Qualität.....	17
1.2	(Qualitäts-)Management und seine Handlungsbereiche.....	20
1.2.1	Begriffe des umfassenden (Qualitäts-)Managements.....	20
1.2.2	Handlungsbereich Mitarbeiter – (Qualitäts-)Management lebt von und mit den Menschen.....	24
1.2.3	Handlungsbereich Organisation – Management und Organisation als Erfolgsgrundlage.....	24
1.2.4	Handlungsbereich Partner und Lieferanten – deren Leistungen beeinflussen die eigene Qualität.....	26
1.2.5	Handlungsbereich Maschinen und Anlagen – Voraussetzung einer effizienten und qualitativ hochwertigen Leistungserstellung	27
1.2.6	Handlungsbereiche Prozessmanagement und Arbeitsgestaltung als zentrale Managementbestandteile	28
1.2.6.1	System und Prozess.....	28
1.2.6.2	Arbeitssystem und Arbeitsablauf	29
1.2.6.3	Arbeitsgestaltung.....	30
1.2.6.4	Prozessmanagement.....	32
1.2.7	Handlungsbereich Produkt/Dienstleistung – Produktqualität und Kundenzufriedenheit als Ziel des Managements	41
1.3	Staatliche, normative und kundenbezogene Anforderungen an das Unternehmens- und Qualitätsmanagement	44
1.3.1	Staatliche Anforderungen	44
1.3.2	Normative Anforderungen der DIN EN ISO 9000ff (Qualitätsmanagement)	45
1.3.3	Branchenspezifische normative bzw. kundenbezogene Qualitätsmanagement-Anforderungen.....	60
1.3.4	Normative Anforderungen der DIN EN ISO 14001 (Umweltmanagement)	64
1.3.5	Normative Anforderungen der ISO 27001 (Informationssicherheitsmanagement)	69
1.3.6	Staatliche und normative Anforderungen zum Sicherheitsmanagement.....	79
1.3.7	Zertifizierungen.....	85
1.4	Ganzheitliche Management- und Unternehmens-Bewertung über Total Quality Management-Modelle.....	87
1.4.1	Heutiges Umfeld der Unternehmensführung	87
1.4.2	TQM-Modell der European Foundation for Quality Management	89
1.4.3	Vergleich des TQM-Ansatzes mit den anderen Anforderungen.....	92
1.5	Qualität und Qualitätsmanagement als Faktoren des Unternehmenserfolgs	95

2	Das Managementsystem und seine Dokumentation	100
2.1	Vorgehen beim Aufbau von umfassenden Managementsystemen.....	100
2.1.1	Vorgehen beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess	100
2.1.2	Vorgehen beim Aufbau von Managementsystemen	102
2.1.3	Vorgehen bei der Einführung von TQM	103
2.1.4	Vorgehensreihenfolge DIN EN ISO 9001 und/oder TQM.....	105
2.2	Anforderungen an eine Management-Dokumentation	106
2.3	Grundsätzliche Möglichkeiten für Management-Dokumentationen	108
2.3.1	Gliederungsarten der Management-Dokumentation	108
2.3.2	Umfang der Management-Dokumentation	110
2.3.3	Gliederung der Management-Dokumentation in Ebenen	111
2.3.4	Arten der Erstellung von Beschreibungen.....	113
2.3.5	Arten der Ablage und Verwaltung der Management-Dokumentation	114
2.3.6	Zugriff auf Dokumentationen.....	115
2.3.7	Programme zur Erstellung von Dokumentationen.....	116
2.4	Darstellung wesentlicher Bestandteile einer integrierten Managementsystem-Dokumentation	118
2.4.1	Systematik für eine integrierte Managementsystem-Dokumentation	118
2.4.2	Das Management-Handbuch	121
2.4.3	Teildokumentation Organisation und Personal	122
2.4.4	Teildokumentation Lieferanten und Partner	131
2.4.5	Teildokumentation Anlagen, Betriebsmittel und Arbeitsplätze	133
2.4.6	Teildokumentation Prozesse.....	137
2.4.7	Teildokumentation Produkte	144
2.4.8	Teildokumentation Informationsmanagement	147
2.4.9	Teildokumentation Controlling und Qualitätsmanagement.....	149
2.5	Problematik bei der Erstellung von Management-Dokumentationen	151
3	Führungskreislauf im Unternehmen	153
3.1	Unternehmensplanung – Von der Vision über Ziele zur Maßnahmenplanung	153
3.1.1	Visionen und Leitbilder.....	153
3.1.2	Die Unternehmensstrategie	158
3.1.3	Unternehmensziele	160
3.1.4	(Qualitäts-)Management-Planungen	162
3.1.5	Risikoanalyse der Geschäftsplanung.....	170
3.2	Umsetzung der Unternehmensplanung	173
3.2.1	Veranlassung der Planungsumsetzung	173
3.2.2	Messung und Datenaufbereitung	175
3.2.3	Bewertung und Verbesserung.....	177
3.2.4	Führungskreislauf und Unternehmensplanung	182

4	Steuerung der operativen Wertschöpfung	184
4.1	Vom Marketing aus Kundenorientierung erreichen	184
4.2	Innovation und Produktqualität sichern	189
4.3	Prozessqualität und -wirtschaftlichkeit zuverlässig herstellen	192
4.4	Beschaffungsmanagement muss Qualität und Wirtschaftlichkeit sichern	202
4.5	Gesicherte Durchführung der eigenen Leistungserbringung	206
4.6	Bewertung der operativen Leistungserbringung	208
4.7	Managementmethoden in der operativen Wertschöpfungskette	209
5	(Qualitäts-)Managementmethoden und -werkzeuge	212
5.1	Einführung und Methoden-Überblick	212
5.2	QM-Planungswerkzeuge und Projektmanagement	214
5.2.1	Die Sieben QM-Planungswerkzeuge	214
5.2.2	Das Affinitätsdiagramm	216
5.2.3	Das Relationendiagramm	218
5.2.4	Das Baumdiagramm	220
5.2.5	Das Matrixdiagramm und dessen Erweiterung zu QFD (Quality Function Deployment)	222
5.2.6	Das Portfolio	230
5.2.7	Der Problem-Entscheidungsplan	232
5.2.8	Der Netzplan	234
5.2.9	Projektmanagement	237
5.3	Betriebswirtschaftliche Instrumente des Controllings im Qualitätsmanagement	239
5.3.1	Die Erfolgsrechnung auf Kostenartenbasis	239
5.3.2	Kostenträgerrechnung	241
5.3.3	Kostenstellenrechnung	245
5.3.4	Kennzahlensysteme	247
5.3.5	Benchmarking	249
5.3.6	Balanced Scorecard	252
5.3.7	Qualitätscontrolling	255
5.4	Methoden zur Produkt-, Prozess- und Arbeitsgestaltung	260
5.4.1	Methoden zur Datenbestimmung und -ermittlung (Qualitäts-, Zeit- und Kostendaten)	260
5.4.2	Statistische Versuchsplanung – Design of Experiments (DoE)	265
5.4.3	Die Input-Output-Analyse	267
5.4.4	Fehlerverhütung durch Ordnung und Sauberkeit (5S-bzw. 5A- Methodik)	269
5.4.5	Fehlerverhütung durch Poka-Yoke	272
5.4.6	Das Review – Allgemeine Bewertungsmethodik zur Arbeits-, Prozess- und Produktgestaltung	275
5.4.7	Bewertungsmethodiken zur technischen Qualitätsbewertung – Berechnungen und Simulationen	277
5.4.8	Ergonomische Bewertung von Arbeitsprozessen	278
5.4.9	Prozesskostenrechnung als statische Bewertungsmethodik für Prozesse	279

5.4.10	Prozess- und Materialflusssimulation als dynamische Bewertungsmethodik für Prozesse	282
5.4.11	Six Sigma – Allgemeine Bewertungsmethodik und Qualitätskonzept	287
5.5	Risikoanalysen zur Vorbeugung und Fehleranalyse	291
5.5.1	Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm).....	292
5.5.2	Der Fehlerbaum	295
5.5.3	FMEA (Failure-Mode und Effect Analysis)	298
5.5.4	Gefährdungsanalyse im Bereich Arbeitssicherheit.....	304
5.5.5	Unternehmens-Risk-Management	309
5.5.6	Fehlerfortpflanzung über Prozessanalyse.....	311
5.6	Klassische QS-Werkzeuge zur Realisierung von Qualität.....	316
5.6.1	Überblick über die sieben klassischen QS-Werkzeuge.....	316
5.6.2	Das PDCA-Modell.....	318
5.6.3	Sieben W-Fragen zur Datenermittlung.....	319
5.6.4	Datenerfassung mit Strichliste und Urwertfolge	321
5.6.5	Datenauswertung und Datendarstellung mit Hilfe des Histogramms.....	323
5.6.6	Pareto-Analyse zur Identifikation von Handlungsschwerpunkten	325
5.6.7	Problemanalyse (Korrelationsanalyse, Stratifizierung und Gut- Schlecht-Vergleich).....	327
5.6.8	Statistische Prozessregelung.....	330
5.7	Weitere Methoden zur Qualitätsverbesserung	332
5.7.1	8D-Methode	332
5.7.2	Beschwerde-, Reklamations- und Fehlermanagement	334
5.7.3	Betriebliches Vorschlagswesen	338
5.7.4	Qualitätszirkel und KVP	340
5.7.5	Vermeidung der sieben Arten der Verschwendung.....	342
5.8	Qualitätsorientierte Bewertungsmethoden	343
5.8.1	Audits.....	343
5.8.2	Unternehmensbewertung nach dem EFQM-Modell	351
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	358
7	Anhang.....	360
7.1	Abbildungsverzeichnis	360
7.2	Literaturverzeichnis	367
7.3	Stichwortverzeichnis	370