

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Das neue Qualitätsbewußtsein	17
1.1 Die neue Qualität der Ansprüche	17
1.2 Die Qualität der Arbeit	21
1.3 Eine neue Qualität des Wettbewerbs	24
1.4 Zusammenfassung	28
2. Was ist Qualität?	31
2.1 Garvins fünf Definitionen	31
2.1.1 Der transzendente Ansatz	31
2.1.2 Der produktbezogene Ansatz	32
2.1.3 Der anwenderbezogene Ansatz	32
2.1.4 Der fertigungsbezogene Ansatz	33
2.1.5 Der wertbezogene Ansatz	33
2.2 Bedeutung und Konsequenzen	34
3. Qualitätsmerkmale und Qualitätspolitik	37
3.1 Die zwölf Qualitätsmerkmale	38
3.1.1 Gebrauchstauglichkeit	38
3.1.2 Funktionstüchtigkeit oder Leistung	38
3.1.3 Ausstattung	40
3.1.4 Zuverlässigkeit	40
3.1.5 Anforderungserfüllung	42
3.1.6 Haltbarkeit	46
3.1.7 Servicefreundlichkeit	47
3.1.8 Umweltfreundlichkeit	49
3.1.9 Sicherheit	50
3.1.10 Güte	52
3.1.11 Design („Form und Farbe“)	54
3.1.12 Subjektive Qualität	55
3.2 Qualitätspolitik	56

4. Qualitätsauffassungen von Experten	59
4.1 Das deutsche Verständnis von Qualität	59
4.2 Die Auffassung von Philip B. Crosby	69
4.3 Das Konzept Armand V. Feigenbaums	72
4.4 Die Auffassung von Edwards W. Deming	76
4.5 Die Auffassung von Joseph M. Juran	79
4.6 Die japanische Auffassung	83
4.7 Zusammenfassung	86
4.8 Vergleich der Expertenauffassungen	86
5. Total Quality Management (TQM)	89
5.1 Das Konzept	89
5.2 TQM – Management eines Systems	90
5.2.1 Das technische System	90
TQM-Prinzipien	91
Eine klar formulierte Unternehmens- und Qualitätspolitik	96
Optimales Qualitätssicherungs-System (QS- System)	98
Verwendung von Problemlösungstechniken ..	101
Umfangreiches und gezieltes Trainingskonzept	102
5.2.2 Das soziale oder menschliche System	103
Neue Sichtweise des Managements in bezug auf Mitarbeiter und Arbeit	103
Mitarbeiterbezogener Führungsstil	105
Einbeziehung der Betroffenen	106
Team-Arbeit	107
Ständiges Lernen und kontinuierliche Verbesserung	108
Offenes Klima	109
5.3 Funktionsweise des TQM-Systems	111
5.4 Der TQM-Führungsstil – prozeßorientiertes Vorgehen	114
5.5 Die Einführung von TQM	118
5.6 Schwierigkeiten bei der Einführung von TQM	120

	Das System: Entwicklung und Konstruktion	194
	Das Management des Entwicklungs- und Konstruktionsprozesses	194
	Umsetzung von Kundenanforderungen in technische Spezifikationen	195
	Qualitätssicherung bei der konstruktiven Gestaltung	204
	Verbesserung der Qualität in Entwicklung und Konstruktion	206
9.2.2	Überprüfung von Entwicklung und Konstruktion („Design-review“)	208
9.2.3	Das Problem des „Zeitdrucks“	212
9.2.4	Das soziale System	213
9.3	Qualitäts-Management im Einkauf und Materialwirtschaft	216
9.3.1	Auswahl der Zulieferer	217
9.3.2	Management der Zuliefererbeziehung	219
	Das technische System	219
	Das soziale System	222
9.3.3	Qualitätssicherung der Zulieferungen	224
9.3.4	Logistik („Inventory Control“)	228
9.4	Qualitäts-Management in der Fertigung	229
9.4.1	Analyse und Einrichtung von Fertigungsprozessen	229
	Prozeßfähigkeit und Prozeßfähigkeitsindex	231
9.4.2	Einhaltung und Sicherung von Fertigungs- prozessen (Statistische Prozeßregelung – SPR)	234
9.4.3	Qualitätssicherung in der Fertigung	240
9.4.4	Verbesserung von Fertigungsprozessen	242
9.4.5	Just-in-Time (JiT) oder das Toyota- Produktions-System	242
	Just-in-Time	242
	JIDOKHA (Autonotation)	255
9.4.6	Total Productive Maintenance (TPM)	259

	Ziel und Inhalt von TPM	259
	Die Behebung sämtlicher Maschinenstörungen	260
	Einrichtung eines autonomen Instandhaltungsprogramms für Maschinenbediener bzw. -führer	262
	Regelmäßige Wartung durch die Abt. Instandhaltung	263
	Ausbildung der Mitarbeiter	264
	Einbau von Wartungsfreiheit in Maschinen und Anlagen	265
	Zusammenfassung	266
9.4.7	Das soziale System	268
	Gestaltung des sozialen Systems: Humanisierung der Arbeit	268
	Ergebnisse der Humanisierung der Arbeit...	269
	Das soziale System bei TQM/JiT	274
9.5	Qualitäts-Management im Vertrieb	277

10. Der Beitrag der Basis: Quality Circles und Quality in Daily Work (QiDW)

	Quality Circles und Quality in Daily Work (QiDW)	285
10.1	Geschichte der Quality Circles	285
10.2	Was ist ein Quality Circle?	286
10.3	Themen von Quality-Circle-Arbeit	288
10.4	Funktion der Quality Circles im TQM	290
10.5	Quality Circles in Japan heute	291
	10.5.1 Ergebnisse der Quality Circle-Arbeit in Japan	291
	10.5.2 Gegenwärtige Entwicklung in Japan	292
10.6	Die Einführung von Quality Circles	292
10.7	Schwierigkeiten von Quality Circles	294
	10.7.1 Mangelnde Unterstützung durch die Unternehmensleitung	294
	10.7.2 Mangelnde Unterstützung des mittleren Managements	295
	10.7.3 Widerstand der Gewerkschaften	295

10.7.4	Auswahl der Mitarbeiter	296
10.7.5	Reifegrad der Organisation	296
10.7.6	Mangel an Anerkennung	296
10.7.7	Führungsstil	297
10.8	Quality Circles in Deutschland	298
10.8.1	Geschichte	298
10.8.2	Bedeutung und Modelle der QC-Arbeit in Deutschland	298
10.8.3	Die Haltung der Gewerkschaften	300
10.9	Quality in Daily Work (QiDW)	302
11.	Die Analyse von Qualitätsproblemen	305
11.1	Methoden zur Aufbereitung und Analyse von Daten („7 Tools“)	306
11.2	Die QC (Quality Control)-Story	308
12.	Qualitätskosten	311
12.1	Entwicklung des Konzepts	311
12.2	Gliederung der Qualitätskosten	312
12.3	Qualitätskosten-Management	314
12.4	Die Philosophie der FPL	316
13.	Die neue Rolle der Qualitätssicherung	319
13.1	Einrichtung einer Top-Management-Funktion „Qualität“	320
13.2	Qualitäts-Management ist Schnittstellen- Management	320
13.3	Marketingorientierung der Funktion „Qualität“	321
13.4	Berücksichtigung des sozialen Systems	322
13.5	Training und Beratung	323
13.6	Zahlenspiegel	324
	Literaturverzeichnis	326
	Stichwortverzeichnis	341

5.7	Fallbeispiele	123
5.7.1	Eternit AG	123
5.7.2	Uniroyal	128
6.	„Made in Germany“ – das erste TQM-Konzept	135
6.1	Aufstieg des „Made in Germany“	135
6.2	„Made in Germany“ im Zwiespalt der heutigen Situation	139
7.	Aufgabenverteilung bei TQM (Quality Deployment)	145
8.	Aufgaben des Top Managements	153
8.1	Die vier strategischen Grundfragen	153
8.1.1	Auswahl des Marktes	153
8.1.2	Umsetzung der Qualität	156
8.1.3	Qualität in der Produktion	158
8.1.4	Qualität im Markt	159
8.2	Formulierung von Vision, Mission, Zweck und Grundsätzen	161
8.3	Policy Deployment	168
8.4	Über- bzw. interfunktionales Management	172
8.5	Organisation	175
8.5.1	Unternehmensleitung	176
8.5.2	Leiter Qualität	176
8.5.3	Qualitäts-Team	176
8.5.4	Qualitätsverbesserungs-Teams	177
8.5.5	Quality Circle	177
9.	Aufgaben des Mittelmanagements: Umsetzung von TQM – vom Marketing bis zur Auslieferung	179
9.1	Qualitäts-Management im Marketing	180
9.1.1	Das technische System	181
9.1.2	Das soziale System	188
9.2	Qualitäts-Management in Entwicklung und Konstruktion	192
9.2.1	Das technische System	192
	Entwicklungspolitik und Qualitätspolitik ...	193