

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 Umfeld, 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	70
1.3.4	Normative Anforderungen der DIN EN ISO 14001 (Umweltmanagement).....	74
1.3.5	Normative Anforderungen der ISO 27001 (Informationssicherheitsmanagement)	77
1.3.6	Staatliche und normative Anforderungen zum Sicherheitsmanagement	85
1.3.7	Zertifizierungen	91
1.4	Ganzheitliche Management- und Unternehmens-Bewertung über Total Quality Management-Modelle	93
1.4.1	Heutiges Umfeld der Unternehmensführung	93
1.4.2	TQM-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)	95
1.4.3	Vergleich des TQM-Ansatzes mit den anderen Anforderungen (EFQM-Modell versus DIN EN ISO 9001).....	98

1.5	Qualität und Qualitätsmanagement als Faktoren des Unternehmenserfolgs.....	101
2	Das Managementsystem und seine Dokumentation.....	106
2.1	Vorgehen beim Aufbau von umfassenden Managementsystemen.....	106
2.1.1	Vorgehen beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess.....	106
2.1.2	Vorgehen beim Aufbau von Managementsystemen.....	108
2.1.3	Vorgehen bei der Einführung von TQM.....	109
2.1.4	Vorgehensreihenfolge DIN EN ISO 9001 und/oder TQM.....	111
2.2	Anforderungen an eine Management-Dokumentation.....	112
2.3	Grundsätzliche Möglichkeiten für Management-Dokumentationen.....	114
2.3.1	Gliederungsarten der Management-Dokumentation.....	114
2.3.2	Umfang der Management-Dokumentation.....	116
2.3.3	Gliederung der Management-Dokumentation in Ebenen.....	117
2.3.4	Arten der Erstellung von Beschreibungen.....	119
2.3.5	Arten der Ablage und Verwaltung der Management-Dokumentation.....	120
2.3.6	Zugriff auf Dokumentationen.....	121
2.3.7	Programme zur Erstellung von Dokumentationen.....	122
2.4	Darstellung wesentlicher Bestandteile einer integrierten Managementsystem-Dokumentation.....	124
2.4.1	Systematik für eine integrierte Managementsystem-Dokumentation.....	124
2.4.2	Das Management-Handbuch.....	127
2.4.3	Teildokumentation Organisation und Personal.....	128
2.4.4	Teildokumentation Lieferanten und Partner.....	138
2.4.5	Teildokumentation Anlagen, Betriebsmittel und Arbeitsplätze.....	140
2.4.6	Teildokumentation Prozesse.....	144
2.4.7	Teildokumentation Produkte.....	151
2.4.8	Teildokumentation Informationsmanagement.....	154
2.4.9	Teildokumentation Controlling und Qualitätsmanagement.....	156
2.5	Problematik bei der Erstellung von Management-Dokumentationen.....	158
3	Führungskreislauf im Unternehmen.....	160
3.1	Unternehmensplanung – Von der Vision über Ziele zur Maßnahmenplanung.....	160
3.1.1	Visionen und Leitbilder.....	160
3.1.2	Die Unternehmensstrategie.....	165
3.1.3	Unternehmensziele.....	167
3.1.4	(Qualitäts-)Management-Planungen.....	169
3.1.5	Risikoanalyse der Geschäftsplanung.....	177
3.2	Umsetzung der Unternehmensplanung.....	180
3.2.1	Veranlassung der Planungsumsetzung.....	180
3.2.2	Messung und Datenaufbereitung.....	182
3.2.3	Bewertung und Verbesserung.....	184
3.2.4	Führungskreislauf und Unternehmensplanung.....	189

4	Steuerung der operativen Wertschöpfung.....	191
4.1	Vom Marketing aus Kundenorientierung erreichen	191
4.2	Innovation und Produktqualität sichern	196
4.3	Prozessqualität und -wirtschaftlichkeit zuverlässig herstellen	199
4.4	Beschaffungsmanagement muss Qualität und Wirtschaftlichkeit sichern.....	209
4.5	Gesicherte Durchführung der eigenen Leistungserbringung.....	213
4.6	Bewertung der operativen Leistungserbringung.....	215
4.7	Managementmethoden in der operativen Wertschöpfungskette	216
5	(Qualitäts-)Managementmethoden und -werkzeuge	219
5.1	Einführung und Methoden-Überblick.....	219
5.2	QM-Planungswerkzeuge und Projektmanagement.....	221
5.2.1	Die Sieben QM-Planungswerkzeuge	221
5.2.2	Das Affinitätsdiagramm	223
5.2.3	Das Relationendiagramm.....	225
5.2.4	Das Baumdiagramm	227
5.2.5	Das Matrixdiagramm und dessen Erweiterung zu QFD (Quality Function Deployment).....	229
5.2.6	Das Portfolio.....	237
5.2.7	Der Problem-Entscheidungsplan.....	239
5.2.8	Der Netzplan	241
5.2.9	Projektmanagement.....	245
5.3	Betriebswirtschaftliche Instrumente des Controllings im Qualitätsmanagement	247
5.3.1	Die Erfolgsrechnung auf Kostenartenbasis	247
5.3.2	Kostenträgerrechnung.....	249
5.3.3	Kostenstellenrechnung.....	253
5.3.4	Kennzahlensysteme	255
5.3.5	Benchmarking	257
5.3.6	Balanced Scorecard.....	260
5.3.7	Qualitätscontrolling.....	263
5.4	Methoden zur Produkt-, Prozess- und Arbeitsgestaltung	268
5.4.1	Methoden zur Datenbestimmung und -ermittlung (Qualitäts-, Zeit- und Kostendaten).....	268
5.4.2	Statistische Versuchsplanung – Design of Experiments (DoE).....	273
5.4.3	Die Input-Output-Analyse	275
5.4.4	Fehlerverhütung durch Ordnung und Sauberkeit (5S-bzw. 5A- Methodik)	277
5.4.5	Fehlerverhütung durch Poka-Yoke.....	280
5.4.6	Das Review – Allgemeine Bewertungsmethodik zur Arbeits-, Prozess- und Produktgestaltung	284
5.4.7	Bewertungsmethodiken zur technischen Qualitätsbewertung – Berechnungen und Simulationen	286
5.4.8	Ergonomische Bewertung von Arbeitsprozessen.....	287
5.4.9	Prozesskostenrechnung als statische Bewertungsmethodik für Prozesse	288

5.4.10	Prozess- und Materialflusssimulation als dynamische Bewertungsmethodik für Prozesse.....	291
5.4.11	Six Sigma – Allgemeine Bewertungsmethodik und Qualitätskonzept	296
5.5	Risikoanalysen zur Vorbeugung und Fehleranalyse	300
5.5.1	Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm).....	301
5.5.2	Der Fehlerbaum	304
5.5.3	FMEA (Failure-Mode und Effect Analysis)	307
5.5.4	Gefährdungsanalyse im Bereich Arbeitssicherheit.....	313
5.5.5	Unternehmens-Risk-Management	318
5.5.6	Fehlerfortpflanzung über Prozessanalyse	320
5.6	Klassische QS-Werkzeuge zur Realisierung von Qualität.....	325
5.6.1	Überblick über die sieben klassischen QS-Werkzeuge.....	325
5.6.2	Das PDCA-Modell	327
5.6.3	Sieben W-Fragen zur Datenermittlung.....	328
5.6.4	Datenerfassung mit Strichliste und Urwertfolge	330
5.6.5	Datenauswertung und Datendarstellung mit Hilfe des Histogramms	332
5.6.6	Pareto-Analyse zur Identifikation von Handlungsschwerpunkten	334
5.6.7	Problemanalyse (Korrelationsanalyse, Stratifizierung und Gut- Schlecht-Vergleich)	336
5.6.8	Statistische Prozessregelung.....	339
5.7	Weitere Methoden zur Qualitätsverbesserung	341
5.7.1	8D-Methode	341
5.7.2	Beschwerde-, Reklamations- und Fehlermanagement	343
5.7.3	Betriebliches Vorschlagswesen.....	347
5.7.4	Qualitätszirkel und KVP.....	349
5.7.5	Vermeidung der sieben Arten der Verschwendung.....	351
5.8	Qualitätsorientierte Bewertungsmethoden	352
5.8.1	Audits	352
5.8.2	Unternehmensbewertung nach dem EFQM-Modell	360
6	Zusammenfassung und Ausblick	367
7	Anhang.....	369
7.1	Abbildungsverzeichnis	369
7.2	Literaturverzeichnis	376
7.3	Stichwortverzeichnis	376