

# Inhalt

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>VORWORT .....</b>                                                           | <b>7</b>  |
| <b>EINFÜHRUNG.....</b>                                                         | <b>10</b> |
| <b>1 VERSTEHEN.....</b>                                                        | <b>17</b> |
| 1.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements .....                                  | 17        |
| 1.1.1 Der PDCA-Zyklus und beherrschte Bedingungen.....                         | 17        |
| 1.1.2 Grundsätze des QM nach ISO 9001:2015 .....                               | 21        |
| 1.2 Zur Arbeit mit der DIN EN ISO 9001 .....                                   | 27        |
| 1.2.1 Die Familie der 9000er Normen.....                                       | 27        |
| 1.2.2 Zum Nutzen der Norm .....                                                | 28        |
| 1.2.3 Zur Anwendung der Norm .....                                             | 30        |
| 1.3 Die ISO 9001:2015.....                                                     | 32        |
| 1.3.1 Übersicht über die wesentlichen Änderungen und Neuerungen .....          | 32        |
| 1.3.2 Übersicht über die Anforderungskapitel der Norm .....                    | 36        |
| 1.3.3 Der PDCA-Zyklus und die Anforderungen der Norm .....                     | 40        |
| 1.3.4 Hinweise zur Handhabung der vorliegenden Interpretation.....             | 41        |
| 1.4 Kontext der Organisation.....                                              | 43        |
| 1.4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes .....                     | 44        |
| 1.4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Gruppen ..... | 45        |
| 1.4.3 Festlegung des Anwendungsbereiches des QMS.....                          | 48        |
| 1.4.4 QM-System und dessen Prozesse .....                                      | 49        |
| 1.5 Führung.....                                                               | 55        |
| 1.5.1 Führung und Verpflichtung, Kundenorientierung.....                       | 56        |
| 1.5.2 Qualitätspolitik.....                                                    | 59        |
| 1.5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse .....                        | 63        |
| 1.6 Planung des Qualitätsmanagementsystems .....                               | 67        |
| 1.6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken.....                        | 68        |
| 1.6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung.....                      | 71        |
| 1.6.3 Planung von Änderungen.....                                              | 74        |
| 1.7 Unterstützung .....                                                        | 77        |
| 1.7.1 Bereitstellung von Ressourcen.....                                       | 78        |
| 1.7.2 Kompetenz.....                                                           | 89        |
| 1.7.3 Bewusstsein.....                                                         | 92        |
| 1.7.4 Kommunikation .....                                                      | 94        |
| 1.7.5 Dokumentierte Informationen.....                                         | 95        |
| 1.8 Betrieb/Leistungserbringung .....                                          | 103       |
| 1.8.1 Betriebliche Planung und Steuerung.....                                  | 104       |
| 1.8.2 Bestimmen von Anforderungen an die Leistung.....                         | 108       |
| 1.8.3 Entwicklung von neuen Dienstleistungen .....                             | 115       |
| 1.8.4 Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Leistungen .....     | 125       |
| 1.8.5 Leistungserbringung .....                                                | 130       |
| 1.8.6 Freigabe von Leistungen.....                                             | 141       |
| 1.8.7 Steuerung nicht konformer Leistungen/Ergebnisse.....                     | 143       |

|             |                                                               |            |
|-------------|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1.9</b>  | <b>Bewertung der Leistung.....</b>                            | <b>145</b> |
| 1.9.1       | Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung .....             | 146        |
| 1.9.3       | Managementbewertung.....                                      | 155        |
| <b>1.10</b> | <b>Verbesserung.....</b>                                      | <b>161</b> |
| 1.10.1      | Allgemeines.....                                              | 162        |
| 1.10.2      | Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen.....                  | 164        |
| 1.10.3      | Fortlaufende Verbesserung .....                               | 169        |
| <b>2</b>    | <b>VERMITTELN.....</b>                                        | <b>173</b> |
| 2.1         | Grundverständnis und Anforderungen.....                       | 173        |
| 2.2         | Methodisch-didaktische Aspekte.....                           | 177        |
| 2.3         | Visuell vermitteln .....                                      | 187        |
| 2.3.1       | Warum? .....                                                  | 187        |
| 2.3.2       | Werkzeuge!.....                                               | 189        |
| 2.3.3       | Methoden! .....                                               | 193        |
| <b>3</b>    | <b>VERANKERN .....</b>                                        | <b>201</b> |
| 3.1         | Grundauffassungen und Gestaltungsprinzipien .....             | 201        |
| 3.2         | Qualitätsmanagement braucht aktive und achtsame Führung.....  | 204        |
| 3.3         | Qualität managen durch Haltung und mentale Modelle.....       | 210        |
| 3.4         | Qualität managen durch Kommunikation und Qualifizierung ..... | 218        |
| 3.5         | Veränderungen managen heißt: Lernen ermöglichen .....         | 227        |
| 3.6         | Veränderungsprozesse verlaufen nicht emotionslos.....         | 232        |
| 3.7         | Veränderungen bringen Konflikte mit sich .....                | 237        |
| 3.8         | Veränderungen basieren auf Partizipation .....                | 247        |
| 3.9         | Qualitätsmanagement ist Organisationsentwicklung.....         | 255        |
|             | <b>ANHANG .....</b>                                           | <b>263</b> |
|             | Glossar.....                                                  | 263        |
|             | Abkürzungen .....                                             | 277        |
|             | Weiterführende Literatur .....                                | 278        |
|             | Autorenprofile.....                                           | 285        |
|             | Danksagungen .....                                            | 287        |
|             | Schlussgedanke .....                                          | 288        |