

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Widmung	7
Einleitung	21
Über dieses Buch	22
Konventionen in diesem Buch	23
Was Sie nicht lesen müssen	24
Törichte Annahmen über die Leser	24
Wie dieses Buch aufgebaut ist	25
Teil I: Qualität mit System oder – mit System zu Qualität!	25
Teil II: Aufbau und Einführung des Qualitätsmanagementsystems	26
Teil III: Start und Betrieb des Qualitätsmanagementsystems	26
Teil IV: Die Lizenz zum Liefern: der Weg zum Zertifikat	26
Teil V: Qualitätsmanagement für Fortgeschrittene	26
Teil VI: Top Ten	27
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	27
Wie es weitergeht	28
Teil I	
<i>Qualität mit System oder – mit System zu Qualität!</i>	29
Kapitel 1	
<i>Wir basteln uns ein Qualitätsmanagementsystem</i>	31
Qualitätsmanagement und seine Vorteile	31
ISO, der Standard	33
Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems	34
Was Sie haben – Bestandsaufnahme (Ist-Zustand)	34
Was Sie brauchen – Vorgaben der ISO 9001:2015	37
Das Projekt Qualitätsmanagement	38
Wissen ist Macht	38
Eine Landschaft voller Prozesse	39
Audits: Höre mir zu!	39
Mehr Sicherheit durch das Zertifikat	40
Wie es weitergeht	41

Kapitel 2

Qualität geht auch ohne System 43

Die Bedeutung der Qualität	43
Die Geschichte der Qualität	45
Das können Qualitätsmanagementsysteme	46
Das können Qualitätsmanagementsysteme nicht!	48

Kapitel 3

Qualität wird besser mit System 49

ISO 9001, Qualitätsmanagement für alle!	49
Qualitätsmanagement für besondere Bereiche	53

Kapitel 4

So funktioniert Qualitätsmanagement 55

Stillstand ist Rückschritt – Der Antrieb	55
Der PDCA-Zyklus – Das Grundprinzip	57

Kapitel 5

»No risk no fun«: der risikobasierte Ansatz 61

Erkennen von Risiken – Risikoidentifikation	61
Interne Quellen	62
Externe Quellen	63
Beurteilen von Risiken mit der SWOT-Analyse	66
Stärken und Schwächen analysieren	67
Chancen und Risiken analysieren	69
Bewerten von Risiken – Risikobewertung	73
Umgang mit Risiken – Risikobewältigung	75
Risiken vermeiden	76
Risiken vermindern	76
Risiken teilen	78
Plan B	79
Notfallpläne	80
Risiken akzeptieren	84
Wirksamkeit der Maßnahmen	85
Take a Chance: Chancen des Qualitätsmanagements	86

Kapitel 6

Anforderungen der ISO 9001:2015 an die Führung und Leitung 87

Die sogenannte »oberste Leitung«	87
Cheffe, wir folgen dir!	88
Erst denken, dann lenken!	89
Die Kunden verstehen	90

Den Rest der Welt verstehen	91
Kultur, Betriebsklima und Spirit	94
Motivation von Mitarbeitern	95
Shit happens – Fehlerkultur	99
Teil II	
<i>Aufbau und Einführung des Qualitätsmanagementsystems</i>	103
Kapitel 7	
<i>Jetzt machen wir ein Projekt daraus!</i>	105
Gut geplant ist halb gewonnen!	106
Meilensteine festlegen!	106
Ross und Reiter	107
Zeit ist Geld!	108
Kapitel 8	
<i>Dokumentation: Wer schreibt, der bleibt!</i>	111
Dokumentenhierarchie	111
Strategische Dokumente	111
Operative Dokumente	112
Sonstige Dokumente	112
Wohin damit? Dokumentenablage	113
Prüfung und Freigabe	114
Erstellen von Dokumenten	114
Prüfen von Dokumenten	114
Freigabe von Dokumenten	115
Nomen est Omen	115
Die Matrix	118
Die Gestaltung der Dokumente	120
Das Erscheinungsbild	121
Die inhaltliche Gestaltung	122
Die Lenkung von Dokumenten	124
Kapitel 9	
<i>Schulungen und Workshops</i>	129
Basis-Schulung Qualität	130
Planung und Organisation von Schulungen	131
Kompetenzmatrix	131
Schulungsnachweise	134
An die Arbeit! Workshops	135

Kapitel 10

Aufnahme des Ist-Zustands 137

Das Prozessmodell – Mittel der Wahl	137
Komponenten des Prozessmodells	137
Aller guten Dinge sind drei: Prozesskategorien	139
Dokumentation von Prozessen	141
Angemessen und wirksam	141
Bezeichnungen und Symbole	143
Eine Prozessdokumentation erstellen	143
Prozessschritte dokumentieren	144
Verzweigungen in der Prozesskette	145
Begleitende Dokumente	146
Der Prozess im Überblick	150
Auswahl der Prozesseigner	151
Schulung macht den Dokumentationsmeister	151

Kapitel 11

Darstellungsweisen für die Prozessdokumentation 153

Die Swimlane-Darstellung für Prozesse in der Produktherstellung	153
Der Service Blueprint für Dienstleistungsprozesse	155
Beispiel: Reparatur einer Uhr (oder was auch immer ...)	156
Beispiel Inbetriebnahme einer Produktionsanlage	164

Kapitel 12

Erschaffen blühender (Prozess-)Landschaften 167

Der »richtige« Umfang Ihrer Dokumentation	168
Leistungsprozesse am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens	171
Prozesslandschaft am Beispiel einer Wechselstube	172
Anpassen Ihrer Planung	172

Kapitel 13

Kennzahlen als Steuerungsinstrumente 173

Wer misst, misst Mist!	173
Prozessbezogene Kennzahlen	174
Kundenbezogene Kennzahlen	179
Ergebnisbezogene Kennzahlen	180
Potenzialbezogene Kennzahlen	181
Erfassen von Kennzahlen	182

Kapitel 14
Definition und Kommunikation von Anforderungen 185

Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen	185
Kommunikation mit den Kunden	186
Beschreibung von Leistungen	187
Aufträge und Verträge	187
Gefahrenabwehr	187
Behandlung von Kundeneigentum	187
Vertrag kommt von vertragen	188

Kapitel 15
Die Produktion beherrschen 189

Wünsch dir was! Erwünschte und unerwünschte Prozessergebnisse	190
Steuerung von Produktion und Dienstleistungserbringung	190
Das Ziel fokussieren	190
Die Leistung messen	191
Ressourcen verwenden und steuern	191
Vermeiden unerwünschter Ergebnisse	192
Steuerung nichtkonformer Prozessergebnisse	193
Beherrschte Produktion am Beispiel einer Kaffeemaschine	194
Anforderungen an Ihre Kaffeemaschine	196
Prozesse zur Herstellung der Standard Deluxe EXTRA	197
Spritzgießen der Eigenfertigungsteile	197
Beschaffung von Zukaufteilen	205
Montage der Kaffeemaschine	206
Die Bedienungsanleitung ist ein Muss!	209
Letzter Schritt: Verpackung der Kaffeemaschine	210

Kapitel 16
Der Änderungsprozess 211

Planung von Änderungen (»Plan«)	211
Mögliche negative Auswirkungen	212
Änderung am Beispiel der Dummies-Kaffeemaschine	213
Erproben der Änderung (»Do«)	215
Probieren geht über Studieren (»Check«)	215
Los geht's (»Act«)!	216

Kapitel 17
Entwickeln Sie Ihren Entwicklungsprozess! 219

Auswahl und Bewertung von Entwicklungsideen	220
Shit in – shit out! Beschreibung der Anforderungen	223
Erstellen eines Projektsteckbriefs	224
Vom Lastenheft zum Pflichtenheft	225

Nicht explizit genannte Anforderungen	228
Letzter Check: Können alle Anforderungen erfüllt werden?	228
Phasen der Entwicklung	229
Validierung von Produkten und Prozessen	230
Meilensteine zur Absicherung von Entwicklungsprozessen	231
Erstellen des Terminplans	233
Start des Entwicklungsprojekts	234
Wer schreibt, der bleibt!	235
Änderungen in der Entwicklung	237
Abschluss der Entwicklung	238
Kapitel 18	
Lieferantenmanagement	241
Beschreibung der Anforderungen	241
Spezifizierung von Produkten und Dienstleistungen	241
Festlegung von Annahmekriterien und Freigabeprozessen	244
Der Nachweis der Fähigkeit	245
Verantwortung für gelieferte Produkte und Dienstleistungen	245
Lieferantenpanel	246
Steuerung der Lieferanten	248
Kapitel 19	
Kunden nachhaltig an sich binden	249
Behandlung von Kundeneigentum	250
Verfolgung von Parametern	251
Kundenzufriedenheit ist der Schlüssel	253
Kundenbindung durch Reklamationen	254
Kundenbindung durch Services	255
Alles hat ein Ende, nur Ihr Service nicht!	257
Teil III	
Start und Betrieb des Qualitätsmanagementsystems	259
Kapitel 20	
Prozesse in Kraft setzen	261
Aller Anfang ist schwer!	261
Kommunizieren Sie!	261
Das Tal der Tränen und wie man es vermeidet	262
Beseitigung von Anlaufschwierigkeiten	264

Kapitel 21
Aufbau des Qualitätsmanagement-Cockpits 265

Einrichtung des Berichtswesens	265
Sammeln von Kennzahlen	265
Anforderungen an Kennzahlen	266
Filtern und Aufbereiten von Kennzahlen	267
Qualität von Kennzahlen	269
Visualisierung von Kennzahlen	270

Kapitel 22
Audits 273

Sinn und Zweck von Audits	273
Audits für jede Gelegenheit	274
First Party: Interne Audits	274
Second und third Party: Externe Audits	276
Das Auditprogramm	277
Die Planung von Audits	278
Die Durchführung von Audits	282
Anforderungen an Auditoren	290
Einhaltung der Auditprinzipien	290
Fachliche Kompetenz	291
Soziale Kompetenz	292
Methodische Kompetenz	293
Ausbildung von Auditoren	295
Externe Auditoren	295

Kapitel 23
Fehler im System? Die Managementbewertung 297

Vorbereitung der Managementbewertung	298
Sammeln von Input	299
Aufbereiten der Daten	305
Durchführung der Managementbewertung	306

Kapitel 24
Never change a running system. Oder doch KVP? 309

Die Philosophie des KVP	310
Aufbau des KVP	311
Ressourcen des KVP	312
Offizielle Einführung des KVP	314
Der Projektauftrag des KVP	314
Die Umsetzungsphase des KVP	315
KVP-Ergebnisse sichern	317
Projektabschluss	319
KVP light – das innerbetriebliche Vorschlagswesen	319

Teil IV	
Die Lizenz zum Liefern: Der Weg zum Zertifikat	321
Kapitel 25	
Vorbereitung der Zertifizierung	323
Aufwand der Erstzertifizierung	324
Auswahl und Beauftragung des Zertifizierers	325
Der Testlauf, das interne Audit	327
Noch nicht reif für das Zertifikat?	328
Kapitel 26	
Das Zertifikat bekommen und behalten	329
Zertifizierung: Das Zertifikat bekommen	330
Teil I Dokumentenprüfung	331
Teil II Systemaudit	331
Überwachungsaudit: Das Zertifikat behalten	332
Wiederholungsaudit: Das Zertifikat erneuern	332
Umstieg von der ISO 9001:2008	333
Kapitel 27	
Pro und kontra Zertifikate	335
Fähigkeitsnachweis ISO 9001-Zertifikat	335
Verbreitung von ISO 9001-Zertifikaten	336
Das Geld nicht wert: Zertifikate ohne Fremdüberwachung	338
Die Lizenz zum Gelddrucken!	339
Teil V	
Qualitätsmanagement für Fortgeschrittene	341
Kapitel 28	
Prozesse effizienter gestalten mit der Turtle-Methode	343
Methodik und Ziel der Turtle-Methode	343
Durchführung der Turtle-Methode	344
Prozess und Prozesseigner	345
Womit? Equipment	345
Mit wem? Beteiligte	346
Wie? Vorgaben	346
Kennzahlen	346
Warum? Motiv	347

Kapitel 29
Die LIPOK-Methode zur Analyse von Prozessketten 349

Methodik und Ziel	349
Durchführung der LIPOK-Methode	350
Prozessbeschreibung	350
Output	350
Kunden	350
Input	351
Lieferanten	351

Kapitel 30
Fehlerursachen mit der Ishikawa-Methode finden 353

Methodik und Ziel	353
Durchführung der Ishikawa-Methode	354

Kapitel 31
Richtig aufräumen mit 5S 357

Methodik und Ziel	358
Durchführung der 5S-Methode	359
Phase 1 Sortieren	361
Phase 2 Setzen	364
Phase 3 Säubern	366
Phase 4 Standardisieren	368
Phase 5 Selbstdisziplin	369

Teil VI
Der Top-Ten-Teil 371
Kapitel 32
Was Sie tun müssen, damit Ihr Qualitätsmanagementsystem garantiert nicht funktioniert 373

Mit fremden Federn schmücken	373
Irgendeiner muss es ja machen!	374
Bloß nicht konkret werden	375
Die Antwort auf alle Fragen	376
Völlig von der Rolle	377
Top Secret, streng geheim!	378
Das Leben der anderen	378
Bloß nichts anmerken lassen	380
Fünf-Minuten-Zertifikat	381
Wahrscheinlich unwahrscheinlich	382

Kapitel 33

Zehn Dinge, die Sie tun sollten, bevor Sie Qualitätsmanagement einführen

385

Prüfen der Unternehmensstruktur	385
Einbeziehen des Managements	387
Die richtige Politik	388
Einbeziehen von mitbestimmenden Gremien	388
Das »QM-Team« aufstellen	389
Ausreichende Ressourcen bereitstellen	389
Gestaltung und Medien der Dokumentation	390
Räumlichkeiten und Arbeitsmaterial	392
Zeit ist Geld	393
Sie brauchen die Norm!	393

Stichwortverzeichnis

397