

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Ein paar Grundlagen vorweg ...

<b>1 Normgrundlagen</b> .....	3
1.1 Was will die Norm grundsätzlich erreichen? .....	3
1.2 Die sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements .....	4
1.3 Wie ist die Norm gegliedert? .....	6
<b>2 Die Rolle der Prozesse im Qualitätsmanagement</b> .....	9
2.1 Prozessorientierung .....	9
2.2 Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement .....	16
2.3 PDCA .....	17
<b>3 Risikobasiertes Denken</b> .....	19

## Teil II Die Auslegung der DIN EN ISO 9001

<b>4 Was bestimmt das Qualitätsmanagementsystem?</b> .....	23
4.1 Was beeinflusst das Unternehmen? .....	23
4.2 Wer will mitreden? .....	24
4.3 Unmögliches ausschließen .....	27
4.4 Forderungen ans Prozessmanagement .....	30
<b>5 Aufgaben der Geschäftsleitung im Qualitätsmanagementsystem</b> .....	37
5.1 Sich zur Qualität verpflichten .....	37
5.1.1 Die Führung steht in der Pflicht .....	37
5.1.2 Wissen, was die Kunden wollen .....	40
5.2 Strategie Qualität .....	42
5.3 Wer macht was und wer darf was? .....	44

<b>6</b>	<b>Nicht einfach so, sondern vorher überlegen</b> .....	49
6.1	Risiken verringern, Chancen nutzen .....	49
6.2	Sich Ziele setzen .....	54
6.3	Nichts ist so beständig wie die Veränderung .....	56
<b>7</b>	<b>Was den Betrieb am Laufen hält ...</b> .....	59
7.1	... aber nichts kosten soll .....	59
7.1.1	Was wird grundsätzlich benötigt? .....	59
7.1.2	Ausreichend Personal .....	61
7.1.3	Funktionierende Arbeitsmittel .....	62
7.1.4	Brauchbare Arbeitsbedingungen .....	64
7.1.5	Ohne vernünftiges Messmittel kann man nicht vernünftig messen .....	66
7.1.6	Wissen ist Macht .....	69
7.2	Können und Lernen .....	71
7.3	Wissen, auf was es ankommt .....	75
7.4	Wissen austauschen .....	77
7.5	Ein Qualitätsmanagementsystem dokumentieren .....	79
7.5.1	Was brauchen wir schriftlich? .....	79
7.5.2	Regeln für Schriftsteller im Qualitätsmanagementsystem .....	84
7.5.3	Die Mitarbeiter mit den notwendigen Informationen versorgen .....	91
<b>8</b>	<b>Produkte herstellen und Leistung erbringen</b> .....	97
8.1	Wie sollen unsere Produkte und Leistungen entstehen? .....	97
8.2	Mit den Kunden reden .....	100
8.2.1	Wie sprechen wir mit unseren Kunden? .....	100
8.2.2	Was Kunden wollen... .....	102
8.2.3	Können wir das leisten, was wir zusagen? .....	103
8.2.4	Die Qual der Wahl .....	107
8.3	Das noch nie Dagewesene: Neuentwicklungen .....	108
8.3.1	Keine Wolkenschlösser bauen .....	108
8.3.2	Entwicklung und das Projektmanagement .....	109
8.3.3	Was muss rein ins Produkt? .....	111
8.3.4	Damit nichts aus dem Ruder läuft .....	112
8.3.5	Die fertige Entwicklung – so sieht sie aus .....	115
8.3.6	Vorsicht bei Änderungen .....	116

---

8.4	Qualitätsgerechtes Shopping . . . . .	117
8.4.1	Nicht mit jedem Lieferanten. . . . .	117
8.4.2	Bekomme ich, was ich bestellt habe?. . . . .	121
8.4.3	Was muss ein Lieferant von uns wissen? . . . . .	122
8.5	Richtig Produzieren und Dienstleisten – Wie gelingt das?. . . . .	124
8.5.1	Wie entstehen unsere Produkte?. . . . .	124
8.5.2	Vorsicht Verwechslungsgefahr . . . . .	126
8.5.3	Auf Kundeneigentum aufpassen. . . . .	128
8.5.4	Verluste vermeiden . . . . .	129
8.5.5	Wie kommt der Kunde mit dem Produkt klar?. . . . .	131
8.5.6	Never change a running system . . . . .	133
8.6	Grünes Licht für gute Ware. . . . .	134
8.7	Fehler wieder ausbügeln. . . . .	136
<b>9</b>	<b>Wie messen wir unsere Leistung? . . . . .</b>	<b>139</b>
9.1	Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern . . . . .	139
9.1.1	Was wird wann und wie gemessen?. . . . .	139
9.1.2	Zufriedene Kunden messen . . . . .	140
9.1.3	Z.D.F. – Zahlen, Daten, Fakten . . . . .	142
9.2	Das Managementsystem durch Zuhören messen . . . . .	144
9.3	Funktioniert unser Qualitätsmanagementsystem insgesamt? . . . . .	149
<b>10</b>	<b>So schließt sich der Kreis des Deming . . . . .</b>	<b>153</b>
10.1	Stillstand ist Rückschritt. . . . .	153
10.2	Aus Fehlern lernen . . . . .	154
10.3	Was hilft beim Verbessern?. . . . .	158
	<b>Die zehn häufigsten Normirrtümer . . . . .</b>	<b>161</b>
	<b>Weiterführende Literatur. . . . .</b>	<b>165</b>