

REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung

Alexander Neumann

Führungsorientiertes Qualitätsmanagement

5. Auflage

HANSER

Inhaltsverzeichnis

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 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)	78
1.3.6	Staatliche und normative Anforderungen zum Sicherheitsmanagement	88
1.3.7	Zertifizierungen	94
1.4	Ganzheitliche Management- und Unternehmens-Bewertung über Total Quality Management-Modelle	96
1.4.1	Heutiges Umfeld der Unternehmensführung	96
1.4.2	TQM-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)	98
1.4.3	Vergleich des TQM-Ansatzes mit den anderen Anforderungen (EFQM-Modell versus DIN EN ISO 9001)	101

Inhaltsverzeichnis

1.5	Qualität und Qualitätsmanagement als Faktoren des Unternehmenserfolgs	104
2	Das Managementsystem und seine Dokumentation	109
2.1	Vorgehen beim Aufbau von umfassenden Managementsystemen	109
2.1.1	Vorgehen beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess	109
2.1.2	<i>Vorgehen beim</i> Aufbau von Managementsystemen	111
2.1.3	Vorgehen bei der Einführung von TQM	112
2.1.4	Vorgehensreihenfolge DIN EN ISO 9001 und/oder TQM	114
2.2	Anforderungen an eine Management-Dokumentation	115
2.3	Grundsätzliche Möglichkeiten für Management-Dokumentationen	117
2.3.1	Gliederungsarten der Management-Dokumentation	117
2.3.2	Umfang der Management-Dokumentation	119
2.3.3	Gliederung der Management-Dokumentation in Ebenen	120
2.3.4	Arten der Erstellung von Beschreibungen	122
2.3.5	Arten der Ablage und Verwaltung der Management-Dokumentation	123
2.3.6	Zugriff auf Dokumentationen	124
2.3.7	Programme zur Erstellung von Dokumentationen	125
2.4	Darstellung wesentlicher Bestandteile einer integrierten Managementsystem-Dokumentation	127
2.4.1	Systematik für eine integrierte Managementsystem-Dokumentation	127
2.4.2	Das Management-Handbuch	130
2.4.3	Teildokumentation Organisation und Personal	131
2.4.4	Teildokumentation Lieferanten und Partner	141
2.4.5	Teildokumentation Anlagen, Betriebsmittel und Arbeitsplätze	143
2.4.6	Teildokumentation Prozesse	147
2.4.7	Teildokumentation Produkte	154
2.4.8	Teildokumentation Informationsmanagement	157
2.4.9	Teildokumentation Controlling und Qualitätsmanagement	159
2.5	Problematik bei der Erstellung von Management-Dokumentationen	161
3	Führungskreislauf im Unternehmen	163
3.1	Unternehmensplanung – Von der Vision über Ziele zur Maßnahmenplanung	163
3.1.1	Visionen und Leitbilder	163
3.1.2	Die Unternehmensstrategie	168
3.1.3	Unternehmensziele	170
3.1.4	(Qualitäts-)Management-Planungen	172
3.1.5	Risikoanalyse der Geschäftsplanung	180
3.2	Umsetzung der Unternehmensplanung	183
3.2.1	Veranlassung der Planungsumsetzung	183
3.2.2	Messung und Datenaufbereitung	185
3.2.3	Bewertung und Verbesserung	187
3.2.4	Führungskreislauf und Unternehmensplanung	192

Inhaltsverzeichnis

4	Steuerung der operativen Wertschöpfung	194
4.1	Vom Marketing aus Kundenorientierung erreichen	194
4.2	Innovation und Produktqualität sichern	199
4.3	Prozessqualität und -Wirtschaftlichkeit zuverlässig herstellen	202
4.4	Beschaffungsmanagement muss Qualität und Wirtschaftlichkeit sichern	212
4.5	Gesicherte Durchführung der eigenen Leistungserbringung	216
4.6	Bewertung der operativen Leistungserbringung	218
4.7	Managementmethoden in der operativen Wertschöpfungskette	219
5	(Qualitäts-)Managementmethoden und -Werkzeuge	222
5.1	Einführung und Methoden-Überblick	222
5.2	QM-Planungswerkzeuge und Projektmanagement	224
5.2.1	Die Sieben QM-Planungswerkzeuge	224
5.2.2	Das Affinitätsdiagramm	226
5.2.3	Das Relationendiagramm	228
5.2.4	Das Baumdiagramm	230
5.2.5	Das Matrixdiagramm und dessen Erweiterung zu QFD (Quality Function Deployment)	232
5.2.6	Das Portfolio	240
5.2.7	Der Problem-Entscheidungsplan	242
5.2.8	Der Netzplan	244
5.2.9	Projektmanagement	248
5.3	Betriebswirtschaftliche Instrumente des Controllings im Qualitätsmanagement	250
5.3.1	Die Erfolgsrechnung auf Kostenartenbasis	250
5.3.2	Kostenträgerrechnung	252
5.3.3	Kostenstellenrechnung	256
5.3.4	Kennzahlensysteme	258
5.3.5	Benchmarking	260
5.3.6	Balanced Scorecard	263
5.3.7	Qualitätscontrolling	266
5.4	Methoden zur Produkt-, Prozess- und Arbeitsgestaltung	271
5.4.1	Methoden zur Datenbestimmung und-ermittlung (Qualitäts-, Zeit- und Kostendaten)	271
5.4.2	Statistische Versuchsplanung – Design of Experiments (DoE)	276
5.4.3	Die Input-Output-Analyse	278
5.4.4	Fehlerverhütung durch Ordnung und Sauberkeit (5S-bzw. 5A- Methodik)	280
5.4.5	Fehlerverhütung durch Poka-Yoke	283
5.4.6	Das Review – Allgemeine Bewertungsmethodik zur Arbeits-, Prozess- und Produktgestaltung	287
5.4.7	Bewertungsmethodiken zur technischen Qualitätsbewertung – Berechnungen und Simulationen	289
5.4.8	Ergonomische Bewertung von Arbeitsprozessen	290
5.4.9	Prozesskostenrechnung als statische Bewertungsmethodik für Prozesse	291

Inhaltsverzeichnis

5.4.10	Prozess- und Materialflusssimulation als dynamische Bewertungsmethodik für Prozesse	294
5.4.11	Six Sigma – Allgemeine Bewertungsmethodik und Qualitätskonzept	299
5.5	Risikoanalysen zur Vorbeugung und Fehleranalyse	303
5.5.1	Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)	304
5.5.2	Der Fehlerbaum	307
5.5.3	FMEA (Failure-Mode und Effect Analysis)	310 ~
5.5.4	Gefährdungsanalyse im Bereich Arbeitssicherheit	316
5.5.5	Unternehmens-Risk-Management	321
5.5.6	Fehlerfortpflanzung über Prozessanalyse	323
5.6	Klassische QS-Werkzeuge zur Realisierung von Qualität	328
5.6.1	Überblick über die sieben klassischen QS-Werkzeuge	328
5.6.2	Das PDCA-Modell	330
5.6.3	Sieben W-Fragen zur Datenermittlung	331
5.6.4	Datenerfassung mit Strichliste und Urwertfolge	333
5.6.5	Datenauswertung und Datendarstellung mit Hilfe des Histogramms	335
5.6.6	Pareto-Analyse zur Identifikation von Handlungsschwerpunkten	337
5.6.7	Problemanalyse (Korrelationsanalyse, Stratifizierung und Gut-Schlecht-Vergleich)	339
5.6.8	Statistische Prozessregelung	343
5.7	Weitere Methoden zur Qualitätsverbesserung	345
5.7.1	8D-Methode	345
5.7.2	Beschwerde-, Reklamations- und Fehlermanagement	347
5.7.3	Betriebliches Vorschlagswesen	351
5.7.4	Qualitätszirkel und KVP	353
5.7.5	Vermeidung der sieben Arten der Verschwendung	355
5.8	Qualitätsorientierte Bewertungsmethoden	356
5.8.1	Audits	356
5.8.2	Unternehmensbewertung nach dem EFQM-Modell	364
6	Zusammenfassung und Ausblick	371
7	Anhang	373
7.1	Abbildungsverzeichnis	373
7.2	Literaturverzeichnis	380
7.3	Stichwortverzeichnis	383