

# Einführung in das Qualitätsmanagement

---

## Inhaltsverzeichnis aller Lernhefte

### Lernheft 1:

#### Was ist Qualität?

- 1.1 Einleitung
- 1.2 Eine kleine Geschichte
- 1.3 Qualitätsdefinitionen und Qualitätsinstanzen
- 1.4 Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität
- 1.5 Tech- und Touch-Dimension
- 1.6 Selbstlernaufgaben
- 1.7 Zusammenfassung
- 1.8 Hausaufgabe
- 1.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 1.10 Anhang

### Lernheft 2:

#### Was ist ein Qualitätsmanagementsystem?

- 2.1 Einleitung
- 2.2 Die Geschichte geht weiter
- 2.3 Was versteht man unter Qualitätsmanagement?
- 2.4 Qualitätsrelevante Unternehmensbereiche
- 2.5 Gründe für ein Qualitätsmanagement
- 2.6 Was versteht man unter einem Qualitätsmanagementsystem?
- 2.7 Qualitätsmanagementsysteme
- 2.8 Instrumente des Qualitätsmanagements
- 2.9 Selbstlernaufgaben
- 2.10 Zusammenfassung
- 2.11 Hausaufgabe
- 2.12 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 2.13 Anhang

### Lernheft 3:

#### Qualitätsmanagementsysteme im Überblick

- 3.1 Einleitung
- 3.2 DIN EN ISO 9000 ff.
  - 3.2.1 Was bedeutet DIN EN ISO 9000 ff.?
  - 3.2.2 Die Geschichte der DIN EN ISO 9000 ff.
  - 3.2.3 Die Einzelnormen der DIN EN ISO 9000 ff.
    - 3.2.3.1 DIN EN ISO 9000

- 3.2.3.2 DIN EN ISO 9001
- 3.2.3.3 DIN EN ISO 9004
- 3.2.3.4 DIN EN ISO 19011
- 3.3 Das EFQM-Modell
  - 3.3.1 Die European Foundation for Quality Management
  - 3.3.2 Grundprinzipien des EFQM-Modells
  - 3.3.3 Das Bewertungssystem im EFQM-Modell
  - 3.3.4 RADAR
- 3.4 Total Quality Management (TQM)
  - 3.4.1 Kurze Beschreibung
  - 3.4.2 Ziele des TQM
  - 3.4.3 Unterschiede zwischen Total Quality Management und der klassischen Qualitätssicherung
- 3.5 Six Sigma
  - 3.5.1 Ursprung
  - 3.5.2 Das Konzept
  - 3.5.3 Instrumente des Six Sigma
  - 3.5.4 Vor- und Nachteile
- 3.6 Selbstlernaufgaben
- 3.7 Zusammenfassung
- 3.8 Hausaufgabe
- 3.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 3.10 Anhang

### Lernheft 4:

#### Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

- 4.1 Einleitung
- 4.2 Der grundlegende Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
- 4.3 Qualitätspolitik
  - 4.3.1 Qualitätspolitische Grundsätze
  - 4.3.2 Konkrete Qualitätsziele
  - 4.3.3 Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild
- 4.4 Verfahrensanweisungen
- 4.5 Arbeits- und Ausführungsanweisungen
- 4.6 Selbstlernaufgaben
- 4.7 Zusammenfassung
- 4.8 Hausaufgabe
- 4.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 4.10 Anhang

## **Lernheft 5:**

### **Struktur-, Prozess- und Ergebnisstandards**

- 5.1 Einleitung
- 5.2 Was sind Standards?
- 5.3 Was sind Struktur-, Prozess- und Ergebnisstandards?
- 5.4 Wie erstellt man Standards?
  - 5.4.1 Der kybernetische Regelkreis
  - 5.4.2 Der Regelkreis und die Erstellung der Standards
  - 5.4.3 Anforderungen bei der Formulierung von Standards
- 5.5 Die Umsetzung der Standards am Beispiel der „rostigen Gans“
  - 5.5.1 Themenwahl
  - 5.5.2 Formulierung von Qualitätszielen und Erfassung der Werte
  - 5.5.3 Festlegung der Standards
  - 5.5.4 Erhebung der Daten
  - 5.5.5 Qualitätsbeurteilung
  - 5.5.6 Änderungsplan
  - 5.5.7 Durchführung des Änderungsplans
  - 5.5.8 Kontrolle
- 5.6 Selbstlernaufgaben
- 5.7 Zusammenfassung
- 5.8 Hausaufgabe
- 5.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 5.10 Anhang

## **Lernheft 6:**

### **Der Qualitätszirkel**

- 6.1 Einleitung
- 6.2 Grundsätzliches zum Thema „Qualitätszirkel“
- 6.3 Das Top-down-Konzept und das Bottom-up-Konzept im Vergleich
  - 6.3.1 Das Top-down-Konzept
  - 6.3.2 Das Bottom-up-Konzept
- 6.4 Wie richte ich einen Qualitätszirkel ein?
  - 6.4.1 Vorarbeit
  - 6.4.2 Personalvollversammlung
  - 6.4.3 Konstituierende Sitzung
- 6.5 Inhalte der Qualitätszirkelarbeit
- 6.6 Funktionsweise des Qualitätszirkels
  - 6.6.1 Und wieder der Regelkreis
  - 6.6.2 Themenwahl
  - 6.6.3 Festlegung des Soll-Zustands
  - 6.6.4 Bestimmung des Ist-Zustands
  - 6.6.5 Diskussion oder Arbeitsgruppe
  - 6.6.6 Änderungsplan
  - 6.6.7 Durchführung des Änderungsplans
  - 6.6.8 Durchführungs- und Qualitätskontrolle
- 6.7 Selbstlernaufgaben

- 6.8 Zusammenfassung
- 6.9 Hausaufgabe
- 6.10 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 6.11 Anhang

## **Lernheft 7:**

### **Kundenbefragungen**

- 7.1 Einleitung
- 7.2 Methoden der Kundenforschung
- 7.3 Vorgehensweise bei der Kundenbefragung
  - 7.3.1 Vorbereitung
  - 7.3.2 Durchführung
  - 7.3.3 Auswertung
  - 7.3.4 Publikation der Ergebnisse
- 7.4 Befragungsarten
  - 7.4.1 Standardisierte und nicht standardisierte Befragung
  - 7.4.2 Unterscheidung nach der Kontaktform
- 7.5 Der Fragebogen
- 7.6 Beispiel für einen Kundenfragebogen
- 7.7 Selbstlernaufgaben
- 7.8 Zusammenfassung
- 7.9 Hausaufgabe
- 7.10 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 7.11 Anhang

## **Lernheft 8:**

### **Qualitätsinstanz Personal**

- 8.1 Einleitung
- 8.2 Die Personalbefragung
- 8.3 Vorgehensweise bei der Personalbefragung
  - 8.3.1 Vorbereitung
  - 8.3.2 Durchführung
  - 8.3.3 Auswertung und Publikation der Ergebnisse
- 8.4 Personalbefragungen in kleinen Unternehmen
- 8.5 Beispiel für einen Personalfragebogen
- 8.6 Das innerbetriebliche Vorschlagswesen
- 8.7 Vorgehensweise beim innerbetrieblichen Vorschlagswesen
  - 8.7.1 Vorbereitung
  - 8.7.2 Durchführung
- 8.8 Selbstlernaufgaben
- 8.9 Zusammenfassung
- 8.10 Hausaufgabe
- 8.11 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 8.12 Anhang

## **Lernheft 9:**

### **Fehlermanagement**

- 9.1 Einleitung
- 9.2 Was ist ein Fehler?
- 9.3 Der Aufbau eines Fehlermanagementsystems
- 9.4 Die Vorbereitung
- 9.5 Fehlererfassung
- 9.6 Fehlerauswertung
- 9.7 Korrekturmaßnahmen
- 9.8 FMEA
- 9.9 Selbstlernaufgaben
- 9.10 Zusammenfassung
- 9.11 Hausaufgabe
- 9.12 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 9.13 Anhang

## **Lernheft 10:**

### **Beschwerdemanagement**

- 10.1 Einleitung
- 10.2 Ziele des Beschwerdemanagements
- 10.3 Definition von Prozessen
- 10.4 Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess
  - 10.4.1 Direkter Beschwerdemanagementprozess
  - 10.4.2 Indirekter Beschwerdemanagementprozess
- 10.5 Individuelle Beschwerdebearbeitung
- 10.6 Umgang mit Beschwerden
- 10.7 Exkurs: Aktives Zuhören
- 10.8 Selbstlernaufgaben
- 10.9 Zusammenfassung
- 10.10 Hausaufgabe
- 10.11 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 10.12 Anhang

## **Lernheft 11:**

### **Verbesserungsmanagement**

- 11.1 Einleitung
- 11.2 Was ist Verbesserungsmanagement?
- 11.3 Verbesserungsmanagement und KVP
- 11.4 Der PDCA-Zyklus
- 11.5 Der SDCA-Zyklus
- 11.6 Selbstlernaufgaben
- 11.7 Zusammenfassung
- 11.8 Hausaufgabe
- 11.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 11.10 Anhang

## **Lernheft 12:**

### **Statistische Analysen**

- 12.1 Einleitung
- 12.2 Was ist Statistik?
- 12.3 Grafische Darstellung deskriptiver Analysen
  - 12.3.1 Histogramm
  - 12.3.2 Pareto-Diagramm
  - 12.3.3 Kreis- bzw. Kuchendiagramm
  - 12.3.4 Verlaufsdigramm
  - 12.3.5 Grafische Darstellungsformen im Überblick
- 12.4 Die Berechnung einfacher deskriptiver Analysen
  - 12.4.1 Skalenniveaus
  - 12.4.2 Verteilungsmaße
  - 12.4.3 Beispiel „Fehler“ (Modus)
  - 12.4.4 Beispiel „Benchmarkingränge“ (Median)
  - 12.4.5 Beispiel „Bewertung des Angebots“ (Mittelwert)
- 12.5 Die statistische Analyse von Zusammenhängen
- 12.6 Induktive Statistik
- 12.7 Selbstlernaufgaben
- 12.8 Zusammenfassung
- 12.9 Hausaufgabe
- 12.10 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 12.11 Anhang

## **Lernheft 13:**

### **Kreativitätstechniken**

- 13.1 Einleitung
- 13.2 Grundsätzliches zum Thema „Kreativitätstechniken“
- 13.3 Brainstorming
  - 13.3.1 Grundsätzliches
  - 13.3.2 Die Ideenfindungsphase
  - 13.3.3 Die Bewertungsphase
  - 13.3.4 Varianten
  - 13.3.5 Variante Brainwriting
- 13.4 Mind-Mapping
  - 13.4.1 Grundsätzliches
  - 13.4.2 Die Erstellung einer Mind-Map
  - 13.4.3 Visualisierung
  - 13.4.4 Beispiel „Die rostige Gans“
  - 13.4.5 Sieben Grundregeln von Tony Buzan
- 13.5 Ursache-Wirkungs-Diagramm
- 13.6 Kraft-Feld-Diagramm
- 13.7 Relevanzbaum-Analyse
- 13.8 Selbstlernaufgaben
- 13.9 Zusammenfassung
- 13.10 Hausaufgabe
- 13.11 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 13.12 Anhang

## **Lernheft 14:**

### **Der/Die Qualitätsbeauftragte**

- 14.1 Einleitung
- 14.2 Was ist ein Qualitätsbeauftragter?
- 14.3 Schlüsselkompetenzen eines Qualitätsbeauftragten
  - 14.3.1 Die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten im Überblick
  - 14.3.2 Fachwissen
  - 14.3.3 Kenntnisse im Qualitätsmanagement
  - 14.3.4 Rechtskenntnisse
  - 14.3.5 Betriebswirtschaftliches Basiswissen
  - 14.3.6 Konfliktfähigkeit
  - 14.3.7 Kommunikationsfähigkeit
    - 14.3.7.1 Die Kunst der Gesprächsführung und Rhetorik
    - 14.3.7.2 Moderationstechniken
  - 14.3.8 Menschenführung
  - 14.3.9 Psychische Belastbarkeit
    - 14.3.9.1 Stress
    - 14.3.9.2 Frustrationstoleranz
  - 14.3.10 EDV-Kenntnisse
- 14.4 Selbstlernaufgaben
- 14.5 Zusammenfassung
- 14.6 Hausaufgabe
- 14.7 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 14.8 Anhang

## **Lernheft 15:**

### **Audits und Zertifizierung**

- 15.1 Einleitung
- 15.2 Was ist ein Qualitätsaudit?
- 15.3 Auditarten
  - 15.3.1 Interne und externe Audits
  - 15.3.2 Unterscheidung nach dem Auditgegenstand
- 15.4 Auditoren
- 15.5 Auditplanung
- 15.6 Die Durchführung eines Audits
  - 15.6.1 Einführungsgespräch
  - 15.6.2 Untersuchung
  - 15.6.3 Schlussgespräch
- 15.7 Auditbericht
- 15.8 Zertifizierung
  - 15.8.1 Ablauf eines Zertifizierungsverfahren
  - 15.8.2 Vor- und Nachteile der Zertifizierung
- 15.9 Selbstlernaufgaben
- 15.10 Zusammenfassung
- 15.11 Hausaufgabe
- 15.12 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 15.13 Anhang

## **Lernheft 16:**

### **Weitere externe Qualitätsmanagementinstrumente**

- 16.1 Einleitung
- 16.2 Benchmarking
  - 16.2.1 Was ist Benchmarking?
  - 16.2.2 Arten des Benchmarkings
  - 16.2.3 Phasen des Benchmarkings
  - 16.2.4 Beispiel für ein Benchmarking
- 16.3 Qualitätspreise
- 16.4 Die Bedeutung verschiedener Behörden bzw. Institutionen für das Qualitätsmanagement
- 16.5 Der Einsatz von Unternehmensberatern
- 16.6 Selbstlernaufgaben
- 16.7 Zusammenfassung
- 16.8 Hausaufgabe
- 16.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 16.10 Anhang

## **Lernheft 17:**

### **Das Qualitätsmanagement-Handbuch**

- 17.1 Einleitung
- 17.2 Was ist ein Qualitätsmanagement-Handbuch?
- 17.3 Die Funktionen des Qualitätsmanagement-Handbuchs
- 17.4 Kurze Wiederholung: Der grundlegende Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
- 17.5 Die Struktur eines Qualitätsmanagement-Handbuchs
- 17.6 Der Inhalt eines Qualitätsmanagement-Handbuchs
- 17.7 Beispiel für die Gliederung eines Qualitätsmanagement-Handbuchs
- 17.8 Selbstlernaufgaben
- 17.9 Zusammenfassung
- 17.10 Hausaufgabe
- 17.11 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 17.12 Anhang

## **Lernheft 18:**

### **Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.**

- 18.1 Einleitung
- 18.2 Eine kurze Wiederholung zur DIN EN ISO 9000 ff.
- 18.3 Die sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements
- 18.4 Die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 im Überblick
- 18.5 Die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 im Detail
  - 18.5.1 Kontext der Organisation
  - 18.5.2 Führung (Leadership)
  - 18.5.3 Planung für das Qualitätsmanagementsystem
  - 18.5.4 Unterstützung (Support)
  - 18.5.5 Betrieb
- 18.6 Die DIN EN ISO 9004
- 18.7 Das Prozessdenken in der DIN EN ISO 9000 ff.
- 18.8 Der Aufbau eines Qualitätsmanagement handbuchs nach der DIN EN ISO 9001
- 18.9 Selbstlernaufgaben
- 18.10 Zusammenfassung
- 18.11 Hausaufgabe
- 18.12 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 18.13 Anhang

## **Lernheft 19:**

### **TQM**

- 19.1 Einleitung
- 19.2 Was ist Total Quality Management?
  - 19.2.1 Eine kurze Wiederholung
  - 19.2.2 TQM und das Verhältnis zu anderen Qualitätsmanagementsystemen
  - 19.2.3 Aufbau des Total Quality Managements
  - 19.2.4 Die Grundpfeiler des TQM
- 19.3 Die Prinzipien des TQM
- 19.4 Neue Sichtweise verinnerlichen
- 19.5 Engagement der Geschäftsführung
- 19.6 Führungskräfteentwicklung
- 19.7 Mitarbeiterorientierung
- 19.8 Kundenorientierung
- 19.9 Lieferantenintegration
- 19.10 Strategische Ausrichtung auf Basis von Grundwerten und festem Unternehmenszweck
- 19.11 Ziele setzen und verfolgen
- 19.12 Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung
- 19.13 Ständige Verbesserung auf allen Ebenen – Kaizen anwenden
- 19.14 Prozessorientierung
- 19.15 Schlankes Management
- 19.16 Benchmarking

- 19.17 Qualitätscontrolling
- 19.18 Umsetzung der Prinzipien auf die „rostige Gans“
- 19.19 Das Berliner TQM-Umsetzungsmodell
- 19.20 Selbstlernaufgaben
- 19.21 Zusammenfassung
- 19.22 Hausaufgabe
- 19.23 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 19.24 Anhang

## **Lernheft 20:**

### **Abschließendes zum Thema Qualitätsmanagement**

- 20.1 Einleitung
- 20.2 Eine kurze Wiederholung zum Thema Qualitätsmanagement
  - 20.2.1 Was ist Qualität?
  - 20.2.2 Was ist ein Qualitätsmanagementsystem?
  - 20.2.3 Qualitätsmanagementsysteme im Überblick
  - 20.2.4 Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
  - 20.2.5 Struktur-, Prozess- und Ergebnisstandards
  - 20.2.6 Der Qualitätszirkel
  - 20.2.7 Kundenbefragungen
  - 20.2.8 Qualitätsinstanz Personal
  - 20.2.9 Fehlermanagement
  - 20.2.10Beschwerdemanagement
  - 20.2.11Verbesserungsmanagement
  - 20.2.12Statistische Analysen
  - 20.2.13Kreativitätstechniken
  - 20.2.14Die/der Qualitätsbeauftragte
  - 20.2.15Audits und Zertifizierung
  - 20.2.16Weitere externe Qualitätsmanagementinstrumente
  - 20.2.17Das Qualitätsmanagementhandbuch
  - 20.2.18Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.
  - 20.2.19TQM
  - 20.2.20Der Zusammenhang der Lernhefte dieses Lehrgangs
- 20.3 Berufsmöglichkeiten im Qualitätsmanagement
- 20.4 Selbstlernaufgaben
- 20.5 Anstatt einer Zusammenfassung: „Letzte Worte“ zum Thema Qualitätsmanagement
- 20.6 Hausaufgabe
- 20.7 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben
- 20.8 Anhang