Auf einen Blick

Einleitung **21**

Teil I: Qualität mit System oder – mit System zu Qualität! **29**

Kapitel 1: Wir basteln uns ein Qualitätsmanagementsystem 31
Kapitel 2: Qualität geht auch ohne System 43
Kapitel 3: Qualität wird besser mit System 51
Kapitel 4: So funktioniert Qualitätsmanagement 57
Kapitel 5: »No risk no fun«: Umgang mit Risiken 63
Kapitel 6: Verpflichtungen von Führung und Leitung 87
Kapitel 7: Umsetzung der Vorgaben 115

Teil II: Aufbau und Einführung des Qualitätsmanagementsystems **125**

Kapitel 8: Jetzt machen wir ein Projekt daraus! 127
Kapitel 9: Dokumentation: Wer schreibt, der bleibt! 133
Kapitel 10: Schulungen und Workshops 155
Kapitel 11: Aufnahme des Ist-Zustands 163
Kapitel 12: Darstellungsweisen für die Prozessdokumentation 181
Kapitel 13: Erschaffen blühender (Prozess-)Landschaften 195
Kapitel 14: Kennzahlen als Steuerungsinstrumente 201
Kapitel 15: Definition und Kommunikation von Anforderungen 217
Kapitel 16: Die Produktion beherrschen 223
Kapitel 17: Der Änderungsprozess 247
Kapitel 18: Chancen nutzen mit dem Entwicklungsprozess! 255
Kapitel 19: Beschaffung externer Leistungen 281
Kapitel 20: Kunden nachhaltig an sich binden 301

Teil III: Start und Betrieb des Qualitätsmanagementsystems **311**

Kapitel 21: Prozesse in Kraft setzen 313
Kapitel 22: Aufbau des Qualitätsmanagement-Cockpits 319
Kapitel 23: Audits 327
Kapitel 24: Fehler im System? Die Managementbewertung 353
Kapitel 25: Never change a running system – oder doch KVP? 367

Teil IV: Die Lizenz zum Liefern – der Weg zum Zertifikat **381**

Kapitel 26: Vorbereitung der Zertifizierung 383
Kapitel 27: Das Zertifikat bekommen und behalten 389
Kapitel 28: Pro und kontra Zertifikate 395

Weltring722006_ftoc01.indd 9 Trim Size: 176 × 240 mm 08 Sep 2026 08:42:06 PM

Teil V: Qualitätsmanagement für Fortgeschrittene 399

Kapitel 29: Prozesse effizienter gestalten mit der Turtle-Methode 401
Kapitel 30: Die LIPOK-Methode zur Analyse von Prozessketten 409
Kapitel 31: Fehlerursachen mit der Ishikawa-Methode finden 413
Kapitel 32: Richtig aufräumen mit 5S 417

Teil VI: Der Top-Ten-Teil 431

Kapitel 33: Was Sie tun müssen, damit Ihr Qualitätsmanagementsystem garantiert nicht funktioniert 433
Kapitel 34: Zehn Dinge, die Sie tun sollten, bevor Sie Qualitätsmanagement einführen 445

Stichwortverzeichnis 459

Inhaltsverzeichnis

Einleitung **21**

Über dieses Buch 22
Konventionen in diesem Buch 23
Was Sie nicht lesen müssen 24
Törichte Annahmen über die Leser 25
Wie dieses Buch aufgebaut ist 25
Teil I: Qualität mit System oder – mit System zu Qualität! 26
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 27
Teil VI: Der Top-Ten-Teil 27
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden 27
Wie es weitergeht 28

TEIL I
QUALITÄT MIT SYSTEM ODER – MIT SYSTEM ZU QUALITÄT! **29**

Kapitel 1
Wir basteln uns ein Qualitätsmanagementsystem **31**

Qualitätsmanagement und seine Vorteile 31
ISO, der Standard 33
Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems 34
Was Sie haben – Bestandsaufnahme (Ist-Zustand) 35
Was Sie brauchen – Vorgaben der ISO 9001:2026 38
Das Projekt Qualitätsmanagement 38
Wissen ist Macht 39
Eine Landschaft voller Prozesse 39
Audits: Höre mir zu! 40
Mehr Sicherheit durch das Zertifikat 41
Wie es weitergeht 41

Kapitel 2
Qualität geht auch ohne System **43**

Die Bedeutung der Qualität 43
Die Geschichte der Qualität 46
Das können Qualitätsmanagementsysteme 47
Das können Qualitätsmanagementsysteme nicht! 49

Kapitel 3
Qualität wird besser mit System ... **51**
ISO 9001, Qualitätsmanagement für alle! ... 52
Qualitätsmanagement für besondere Bereiche ... 55

Kapitel 4
So funktioniert Qualitätsmanagement ... **57**
Stillstand ist Rückschritt – der Antrieb ... 57
Der PDCA-Zyklus – das Grundprinzip ... 59

Kapitel 5
»No risk no fun«: Umgang mit Risiken ... **63**
Erkennen von Risiken – Risikoidentifikation ... 64
Interne Quellen ... 65
Externe Quellen ... 66
Analysieren von Risiken ... 70
Bewerten von Risiken – Risikobewertung ... 70
Umgang mit Risiken – Risikobewältigung ... 75
Risiken vermeiden ... 75
Risiken vermindern ... 76
Risiken teilen ... 78
Plan B ... 79
Notfallpläne ... 79
Risiken akzeptieren ... 84
Wirksamkeit der Maßnahmen ... 85

Kapitel 6
Verpflichtungen von Führung und Leitung ... **87**
Quo vadis? Politik und Strategie ... 88
Was in der Unternehmenspolitik steht ... 89
Von egal bis Moral – Prinzipien des Handelns ... 90
Die Kunden verstehen ... 93
Den Rest der Welt verstehen ... 94
Ziele und deren Erreichung – der Unterschied zwischen Können und Wollen ... 97
Die SWOT-Analyse ... 98
Die PESTEL-Analyse ... 106
Festlegen von Politik und Strategie ... 111

Kapitel 7
Umsetzung der Vorgaben ... **115**
Moral statt egal! ... 115
Motivation von Mitarbeitern ... 116
Unternehmenskultur: gelebte Unternehmenspolitik ... 120
Shit happens – Fehlerkultur ... 121

TEIL II
AUFBAU UND EINFÜHRUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS **125**

Kapitel 8
Jetzt machen wir ein Projekt daraus! **127**
Gut geplant ist halb gewonnen! 128
Meilensteine festlegen! 128
Ross und Reiter 129
Zeit ist Geld! 130

Kapitel 9
Dokumentation: Wer schreibt, der bleibt! **133**
Dokumentenhierarchie 133
Strategische Dokumente 134
Operative Dokumente 134
Sonstige Dokumente 135
Die Bedeutung dokumentierter Information 135
Normkonformes Dokumentenmanagement 139
Erstellen von Dokumenten 139
Prüfen von Dokumenten 142
Freigeben von Dokumenten 142
Archivieren von Dokumenten 143
Vernichten von Dokumenten 145
Analog oder digital? Varianten zur Umsetzung des Dokumentenmanagements 145

Kapitel 10
Schulungen und Workshops **155**
Basisschulung Qualität 156
Planung und Organisation von Schulungen 157
Kompetenzmatrix 157
Schulungsnachweise 160
An die Arbeit! Workshops 161

Kapitel 11
Aufnahme des Ist-Zustands **163**
Das Prozessmodell – Mittel der Wahl 164
Komponenten des Prozessmodells 164
Aller guten Dinge sind drei: Prozesskategorien 166
Dokumentation von Prozessen 167
Angemessen und wirksam 168
Bezeichnungen und Symbole 170
Eine Prozessdokumentation erstellen 170
Prozessschritte dokumentieren 171
Verzweigungen in der Prozesskette 172

Begleitende Dokumente 173
Der Prozess im Überblick 177
Auswahl der Prozesseigner 178
Schulung macht den Dokumentationsmeister 178

Kapitel 12
Darstellungsweisen für die Prozessdokumentation 181
Die Swimlane-Darstellung für Prozesse in der Produktherstellung 181
Der Service Blueprint für Dienstleistungsprozesse 183
Beispiel: Reparatur einer Uhr (oder was auch immer ...) 185
Beispiel Inbetriebnahme einer Produktionsanlage 192

Kapitel 13
Erschaffen blühender (Prozess-)Landschaften 195
Der »richtige« Umfang Ihrer Dokumentation 196
Leistungsprozesse am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens 199
Prozesslandschaft am Beispiel einer Wechselstube 200
Anpassen Ihrer Planung 200

Kapitel 14
Kennzahlen als Steuerungsinstrumente 201
Wer misst, misst Mist! 201
Ethikbezogene Kennzahlen 202
Prozessbezogene Kennzahlen 205
Kundenbezogene Kennzahlen 210
Ergebnisbezogene Kennzahlen 212
Potenzialbezogene Kennzahlen 213
Erfassen von Kennzahlen 214

Kapitel 15
Definition und Kommunikation von Anforderungen 217
Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen 217
Kommunikation mit den Kunden 219
Beschreibung von Leistungen 219
Aufträge und Verträge 219
Gefahrenabwehr 219
Behandlung von Kundeneigentum 220
Vertrag kommt von vertragen 220

Kapitel 16
Die Produktion beherrschen 223
Wünsch dir was! Erwünschte und unerwünschte Prozessergebnisse 224
Steuerung der Produktion und der Dienstleistungserbringung 224
Das Ziel fokussieren 225
Die Leistung messen 225
Ressourcen verwenden und steuern 225
Vermeiden unerwünschter Ergebnisse 227
Steuerung nichtkonformer Prozessergebnisse 228

Beherrschte Produktion am Beispiel einer Kaffeemaschine 229
Funktionsweise einer einfachen Kaffeemaschine 229
Anforderungen an Ihre Kaffeemaschine 231
Prozesse zur Herstellung der Standard Deluxe EXTRA 232
Spritzgießen der Eigenfertigungsteile 232
Beschaffung von Zukaufteilen 240
Montage der Kaffeemaschine 241
Die Bedienungsanleitung ist ein Muss! 244
Letzter Schritt: Verpackung der Kaffeemaschine 245

Kapitel 17
Der Änderungsprozess 247
Planung von Änderungen (»Plan«) 247
Mögliche negative Auswirkungen 248
Änderung am Beispiel der Dummies-Kaffeemaschine 250
Erproben der Änderung (»Do«) 251
Probieren geht über Studieren (»Check«) 252
Los geht's (»Act«)! 253

Kapitel 18
Chancen nutzen mit dem Entwicklungsprozess! 255
Chancen nutzen 256
Chancen bestimmen, analysieren und bewerten 257
Shit in – shit out! Beschreibung der Anforderungen 260
Erstellen eines Projektsteckbriefs 261
Vom Lastenheft zum Pflichtenheft 262
Nicht explizit genannte Anforderungen 265
Aufwand versus Nutzen 266
Letzter Check: Können alle Anforderungen erfüllt werden? 267
Phasen der Entwicklung 267
Validierung von Produkten und Prozessen 268
Meilensteine zur Absicherung von Entwicklungsprozessen 269
Erstellen des Terminplans 271
Start des Entwicklungsprojekts 272
Wer schreibt, der bleibt! 274
Änderungen in der Entwicklung 276
Abschluss der Entwicklung 277

Kapitel 19
Beschaffung externer Leistungen 281
Beschreibung der Anforderungen 282
Spezifizierung von Produkten und Dienstleistungen 282
»Passende« Lieferanten finden 284
Produktqualifizierung 289
Lieferantenqualifizierung 290
Check it out now! 292
Lieferantenmanagement 294

Lieferantenbewertung 295
Lieferantenentwicklung 298
Beschaffungskosten 299

Kapitel 20
Kunden nachhaltig an sich binden 301
Behandlung von Kundeneigentum 302
Verfolgung von Parametern 303
Kundenzufriedenheit ist der Schlüssel 305
Kundenbindung durch Reklamationen 307
Kundenbindung durch Services 308
Alles hat ein Ende, nur Ihr Service nicht! 310

TEIL III
START UND BETRIEB DES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS 311

Kapitel 21
Prozesse in Kraft setzen 313
Aller Anfang ist schwer! 313
Kommunizieren Sie! 314
Das Tal der Tränen und wie man es vermeidet 314
Beseitigung von Anlaufschwierigkeiten 316

Kapitel 22
Aufbau des Qualitätsmanagement-Cockpits 319
Einrichtung des Berichtswesens 319
Sammeln von Kennzahlen 319
Anforderungen an Kennzahlen 320
Filtern und Aufbereiten von Kennzahlen 321
Qualität von Kennzahlen 323
Visualisierung von Kennzahlen 324

Kapitel 23
Audits 327
Sinn und Zweck von Audits 327
Audits für jede Gelegenheit 328
First Party: Interne Audits 328
Second Party: Externe Audits 331
Das Auditprogramm 332
Der Auditplan 335
Die Durchführung von Audits 338
Start des Audits mit der Eröffnungsbesprechung 338
Durchführung des Audits 339
Bewertung der Auditfeststellungen 340
Nach dem Audit ist vor dem Audit 345

Anforderungen an Auditoren 345
Einhaltung der Auditprinzipien 346
Fachliche Kompetenz 347
Soziale Kompetenz 347
Methodische Kompetenz 349
Ausbildung von Auditoren 351
Externe Auditoren 352

Kapitel 24
Fehler im System? Die Managementbewertung 353
Vorbereitung der Managementbewertung 354
Sammeln von Input 355
Aufbereiten der Daten 362
Durchführung der Managementbewertung 363

Kapitel 25
Never change a running system – oder doch KVP? 367
Die Philosophie des KVP 368
Aufbau des KVP 369
Ressourcen des KVP 370
Offizielle Einführung des KVP 372
Der Projektauftrag des KVP 373
Die Umsetzungsphase des KVP 373
KVP-Ergebnisse sichern 375
Projektabschluss 377
KVP light – das innerbetriebliche Vorschlagswesen 378

TEIL IV
DIE LIZENZ ZUM LIEFERN – DER WEG ZUM ZERTIFIKAT 381

Kapitel 26
Vorbereitung der Zertifizierung 383
Aufwand der Erstzertifizierung 384
Auswahl und Beauftragung des Zertifizierers 385
Der Testlauf, das interne Audit 387
Noch nicht reif für das Zertifikat? 388

Kapitel 27
Das Zertifikat bekommen und behalten 389
Zertifizierung – das Zertifikat bekommen 391
Teil I Dokumentenprüfung 391
Teil II Systemaudit 391
Überwachungsaudit – das Zertifikat behalten 392
Wiederholungsaudit – das Zertifikat erneuern 393
Umstieg von der ISO 9001:2015 394

Kapitel 28
Pro und kontra Zertifikate 395
Fähigkeitsnachweis ISO-9001-Zertifikat 395
Das Geld nicht wert: Zertifikate ohne Fremdüberwachung 397
Die Lizenz zum Gelddrucken! 397

TEIL V
QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR FORTGESCHRITTENE 399

Kapitel 29
Prozesse effizienter gestalten mit der Turtle-Methode 401
Methodik und Ziel der Turtle-Methode 401
Durchführung der Turtle-Methode 402
Prozess und Prozesseigner 402
Womit? Equipment 403
Mit wem? Beteiligte 404
Wie? Vorgaben 405
Kennzahlen 405
Ergebnisse der Turtle-Methode 405
Noch mehr Ergebnisse der Turtle-Methode 406

Kapitel 30
Die LIPOK-Methode zur Analyse von Prozessketten 409
Methodik und Ziel 409
Durchführung der LIPOK-Methode 410
Prozessbeschreibung 410
Output 410
Kunden 410
Input 411
Lieferanten 412

Kapitel 31
Fehlerursachen mit der Ishikawa-Methode finden 413
Methodik und Ziel 413
Durchführung der Ishikawa-Methode 414

Kapitel 32
Richtig aufräumen mit 5S 417
Methodik und Ziel 418
Durchführung der 5S-Methode 419
Phase 1: Sortieren 421
Phase 2: Setzen 424
Phase 3: Säubern 427
Phase 4: Standardisieren 428
Phase 5: Selbstdisziplin 429

TEIL VI
DER TOP-TEN-TEIL **431**

Kapitel 33
Was Sie tun müssen, damit Ihr Qualitätsmanagement-system garantiert nicht funktioniert **433**
Mit fremden Federn schmücken 433
Irgendeiner muss es ja machen! 434
Bloß nicht konkret werden 435
Die Antwort auf alle Fragen 436
Völlig von der Rolle 437
Topsecret, streng geheim! 438
Das Leben der anderen 438
Bloß nichts anmerken lassen 440
Fünf-Minuten-Zertifikat 441
Wahrscheinlich unwahrscheinlich 443

Kapitel 34
Zehn Dinge, die Sie tun sollten, bevor Sie Qualitätsmanagement einführen **445**
Prüfen der Unternehmensstruktur 445
Einbeziehen des Managements 447
Die richtige Politik 448
Einbeziehen von mitbestimmenden Gremien 448
Das »QM-Team« aufstellen 449
Ausreichende Ressourcen bereitstellen 450
Gestaltung und Medien der Dokumentation 451
Räumlichkeiten und Arbeitsmaterial 452
Die Raumfrage 452
Workshops 453
Zeit ist Geld 454
Sie brauchen die Norm! 455

Stichwortverzeichnis **459**

Weltring722006_ftoc02.indd 20 Trim Size: 176 × 240 mm 04 Sep 2026 05:58:54 PM