

Leseprobe

Thomas Hummel, Christian Malorny

Total Quality Management

Tipps für die Einführung

ISBN (Buch): 978-3-446-41609-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-42813-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-41609-3>

sowie im Buchhandel.

Pocket Power

Thomas Hummel
Christian Malorny

Total Quality Management

Tipps für die Einführung

4. Auflage

HANSER

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2011 Carl Hanser Verlag München

<http://www.hanser.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Thomas Gerhardy

Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-41609-3

Inhalt

1	Einleitung – Total Quality Management (TQM)	5
2	Die Prinzipien des TQM	11
2.1	Neue Sichtweise verinnerlichen – Qualität als oberstes Unternehmensziel begreifen	11
2.2	Engagement der Geschäftsführung – die Rolle des Vorbilds ausfüllen	18
2.3	Führungskräfteentwicklung – Fähigkeiten der Führungskräfte fördern	24
2.4	Mitarbeiterorientierung – Fähigkeiten der Mitarbeiter entfalten	33
2.5	Kundenorientierung – den Kunden in den Mittelpunkt stellen	42
2.6	Lieferantenintegration – Fähigkeiten der Lieferanten fördern und nutzen	50
2.7	Strategische Ausrichtung auf Basis von Grundwerten und festem Unternehmenszweck – ohne gemeinsame Werte geht es nicht	55
2.8	Ziele setzen und verfolgen – Ziele und Maßnahmen vertikal und horizontal planen	64
2.9	Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung – Fehler vermeiden	75
2.10	Ständige Verbesserung auf allen Ebenen – Kaizen anwenden	81
2.11	Prozessorientierung – interne Kunden-Lieferanten-Verhältnisse pflegen	91

2.12 Schlankes Management – Lean Management anwenden	98
2.13 Benchmarking – von anderen lernen	104
2.14 Qualitätscontrolling – Verbesserungsmöglich- keiten erkennen und Fortschritte messen	109
Literatur	116

1 Einleitung – Total Quality Management (TQM)

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass dem schärferen Wettbewerb und den geschäftlichen Unsicherheiten mit herkömmlichen Unternehmensführungskonzepten nicht mehr begegnet werden kann. Jahrzehntlang bewährte, in unserem Denken fest verankerte Grundsätze und Leitbilder unternehmerischen Handelns stehen angesichts neuer globaler Rahmenbedingungen verstärkt auf dem Prüfstand. Dieser Prozess mündet vielfach in ein Suchen nach neuen Konzepten für Produktivitätsverbesserung, Ertragsstrategie und Markterfolg. Total Quality Management (TQM) stellt ein besonders aussichtsreiches Konzept dar.

Die deutsche Fassung DIN EN ISO 8402 der international gültigen Norm übersetzt Total Quality Management mit „Umfassendes Qualitätsmanagement“ und definiert es als *„... auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellen der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“*

In Bild 1 ist der Aufbau der Definition, ergänzt durch weitere Anmerkungen, dargestellt.

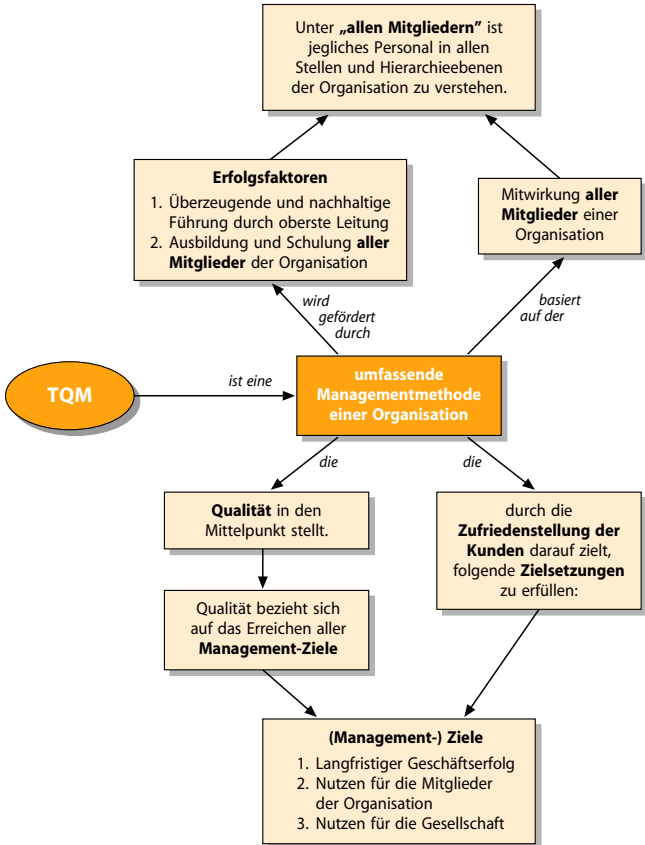


Bild 1: Aufbau des TQM

TQM wird als weit reichendster (Qualitäts-)Ansatz angesehen, der für ein Unternehmen denkbar ist. Das folgende Bild zeigt Grundpfeiler des TQM, gegliedert nach den drei

Bestandteilen des Begriffs. Jeder Buchstabe steht für einen wichtigen Inhalt:

- ▶ „T“ für **Total**, das heißt Einbeziehen aller Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (im Folgenden wird zu Gunsten der Lesefreundlichkeit auf geschlechtsspezifische Fallunterscheidungen verzichtet), aber auch ganz besonders der Kunden und Lieferanten, weg vom isolierten Funktionsbereich, hin zum ganzheitlichen Denken.
- ▶ „Q“ steht für **Quality**, Qualität der Arbeit, der Prozesse und des Unternehmens, aus denen heraus die Qualität der Produkte wie selbstverständlich erwächst.
- ▶ „M“ steht für **Management** und hebt schließlich die Führungsaufgabe „Qualität“ und die Führungsqualität hervor. Insofern kann TQM aus dem Blickwinkel der Wissenschaft als Führungslehre, aus Sicht der Unternehmen als Führungsmodell gelten.

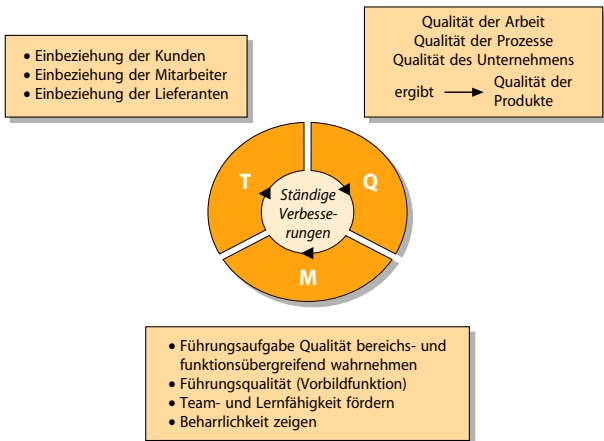


Bild 2: Grundpfeiler des TQM

TQM eignet sich dabei sowohl für kleine und mittlere als auch für global agierende Konzerne. Gerade im Zeitalter einer zunehmenden internationalen Wirtschaft mit cross-kulturellen Wertschöpfungsketten kann TQM das sichere Fundament einer erfolgreichen Unternehmensführung darstellen.

In Europa hat die European Foundation for Quality Management (EFQM), eine Stiftung namhafter europäischer Industrieunternehmen, bereits 1987 ein TQM-Modell für Europa entwickelt, das heute den Namen „EFQM Excellence Modell“ trägt. Dieses dient, auf Basis von neun Kriterien, der jährlichen Verleihung des European Quality Award an europäische Spitzenunternehmen auf dem Gebiet des TQM. Nach diesen Kriterien wird seit 1998 auch der Ludwig-Erhard-Preis, die deutsche Auszeichnung für hierzulande ansässige exzellente Unternehmen, vergeben. Dieser wird getragen von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft sowie dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ).

TQM ist als Führungsmodell mit Qualität als gemeinsamen Nenner auf Verständnis im Unternehmen angewiesen. Ist dieses gefunden, bietet es große Chancen und beste Erfolgsaussichten:

- ▶ Die Qualität der Unternehmensprozesse beeinflusst die gesamte Kosten- und Wertschöpfungsstruktur. Zahlreiche Studien zeigen, dass die Rendite überdurchschnittlich steigt, wenn die Prozessqualität verbessert wird und so Verschwendungen konsequent verringert und vermieden werden.
 - ▶ Höhere Produktqualität steigert Umsatz und Marktanteile, wenn sie auf Kundennutzen ausgerichtet ist und vom
-

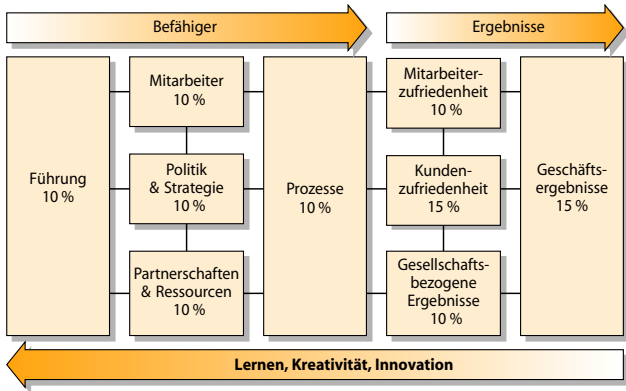


Bild 3: Das „EFQM Excellence Model“



Quelle: EFQM, 2010.

Kunden in Form überlegener Produktmerkmale und Dienstleistungen wahrgenommen wird.

Aufbau des Buches

In der Praxis haben zahlreiche Unternehmen damit begonnen, TQM einzuführen. Mit der Zahl der Anwender vergrößert sich auch die Zahl der Erfahrungs- und Erfolgsberichte. Es entsteht eine ständig wachsende Sammlung von Fallbeispielen, die verschiedene Wege zum TQM aufzeigen; dabei werden regelmäßig spezifische Branchen- und Unternehmensbedingungen berücksichtigt. Die vielfältigen Einzelbeispiele erschweren es, den gemeinsamen Nenner bzw. die zugrunde liegenden Prinzipien der Aktivitäten zu erkennen, ohne deren Wissen TQM nur nachgeahmt, und damit im Unternehmen nicht voll entfaltet werden kann. Auf der

anderen Seite sind die oben aufgeführten „Grundpfeiler des TQM“ so abstrakt, dass eine praktische Umsetzung schwer fällt.

Dieses Buch verfolgt einen anwendungsorientierten Weg auf Grundlage von 14 Prinzipien, auf die sich die überwiegende Mehrheit aller TQM-Aktivitäten zurückführen lässt. Jedes Prinzip wird durch die Unterpunkte „Worum geht es?“, „Was bringt es?“ und „Wie gehe ich vor?“ gegliedert. Ergänzend werden Tipps  und Hinweise auf Hürden und Stolpersteine  gegeben.

Die Prinzipien des TQM lauten:

1. Neue Sichtweise verinnerlichen
 2. Engagement der Geschäftsführung
 3. Führungskräfteentwicklung
 4. Mitarbeiterorientierung
 5. Kundenorientierung
 6. Lieferantenintegration
 7. Strategische Ausrichtung auf Basis von Grundwerten und festem Unternehmenszweck
 8. Ziele setzen und verfolgen
 9. Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung
 10. Ständige Verbesserung auf allen Ebenen – Kaizen anwenden
 11. Prozessorientierung
 12. Schlankes Management
 13. Benchmarking
 14. Qualitätscontrolling
-