

Markus Reiche

Qualität praktisch umsetzen

Eine Anleitung auf dem Weg zur Excellence

Shaker Verlag
Aachen 2011

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.

Copyright Shaker Verlag 2011

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0156-3

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

„Qualität ist kein Zufall;
sie ist immer das Ergebnis angestrengten Denkens.“
- John Ruskin (1819-1900) -

Vorwort

Gesättigte Märkte, globalisierter Handel und sich ständig verkürzende Produktlebenszyklen setzen die Unternehmen zunehmend unter Druck. Hohe Flexibilität und permanenter Wandel innerhalb der eigenen Organisation sind Voraussetzungen, um erfolgreich am Markt zu agieren und die Marktposition zu sichern. Deshalb gewinnt das Streben nach Excellence immer mehr an Bedeutung. Basierend auf dem Konzept des **Total Quality Management (TQM)** kommt das Excellence Modell der EFQM verbreitet zum Einsatz.

Das Ziel des Buches besteht darin, dem Leser ein leicht verständliches **Fachbuch** zum Thema TQM zu geben. Zudem soll es die **Brücke zwischen Theorie und Praxis** bilden, mit Beispielen erläutern sowie den TQM-Gedanken weiter verbreiten. Das Buch dient sowohl als Handbuch oder Ratgeber sowie als Fachbuch für Hochschulen und Universitäten. Es richtet sich an Führungskräfte und QM-Manager, Interessierte am Bereich TQM und Qualitätsmanagement - eben an alle, die sich für **Qualität und das Streben nach Excellence** interessieren.

An dieser Stelle möchte ich allen, die mich bei der Entstehung dieses Werkes unterstützt haben, meinen großen Dank aussprechen. Ohne die großartige Hilfe von vielen Menschen in meinem Umfeld wäre die Arbeit in dieser Form sonst nicht möglich gewesen. Mein besonderer Dank gilt den Mitautoren der Praxisbeispiele Frau Miriam Heiß und Carolin Schatz sowie der Formatierungsfee Aileen Schreiber.

Ich danke dem Verein ‚Zukunftsfähige Unternehmensgestaltung‘ (ZUG e.V.) für die Möglichkeit an der Universität den gedanklichen Austausch zu fördern und für die finanzielle Unterstützung bei der Publikation. Ebenso danke ich Frau Dr. rer. nat. habil. Petra Heinich für die anregenden Diskussionen, den Fachaustausch und das Lektorat. Frau Univ. Prof. Dr.-Ing. habil. Petra Winzer danke ich für die stete Ermutigung für dieses Buch. Für die Verwendung der Cartoons danke ich dem Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG. Das gute Gelingen ist nicht zuletzt den geschenkten Freiräumen von Eva zu verdanken.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen sowie neue Sichtweisen und Erkenntnisse rund um das Thema Qualität.

Einführung und Aufbau des Buches

Das Streben nach Excellence als Wettbewerbsvorteil gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der Ursprung der Orientierung basiert auf dem Ansatz des Total Quality Managements und einem sich wandelnden Qualitätsverständnis.

Dieses Buch stellt das **notwendige Wissen auf dem Weg zur Excellence** ausführlich und verständlich dar. Beginnend mit der Beantwortung grundlegender Fragen zum Qualitätsbegriff, zu Excellence und zum Qualitätsmanagement folgt eine Darstellung wichtiger Wissensbausteine und der Aspekte des TQM, wie seine Grundlagen, die TQM Agenda 2010 und die Qualitätspreise. Neben den Grundlagen werden auch die Umsetzungspfade und TQM-Werkzeuge beschrieben. Den Abschluss bilden publizierte Praxisberichte.

Die nachfolgende Abbildung beschreibt den „Weg durch ein umfassendes Wissen zum TQM“.

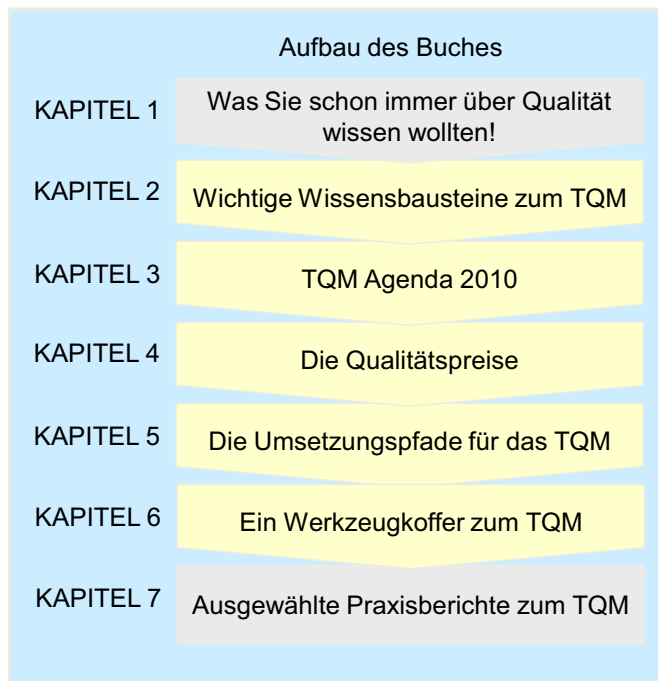


Abbildung 1: Aufbau des Buches
(Eigene Darstellung)

Inhalt

1	Was Sie schon immer über Qualität wissen wollten!.....	11
1.1	FAQ zur Qualität und zum Qualitätsmanagement	13
1.2	Wofür steht überhaupt der Begriff „Qualität“?	13
1.3	Was bedeutet Dienstleistungsqualität?	18
1.4	Was beinhaltet ein Qualitätsmanagement?	24
1.5	Welche Rolle spielt der Qualitätsmanager?	27
1.6	Worin besteht der Unterschied zwischen Qualität und Excellence?	29
1.7	Sind TQM geführte Unternehmen erfolgreicher?	31
2	Wichtige Wissensbausteine zum TQM	35
2.1	Die Grundlagen des TQM	37
2.1.1	Die Normenreihe DIN EN ISO 9000	37
2.1.2	Die European Foundation for Quality Management (EFQM).....	40
2.1.3	Ein Vergleich EFQM und DIN EN ISO 9001	42
2.1.4	Das Total Quality Management.....	43
3	TQM Agenda 2010	47
3.1	Das EFQM-Modell 2010	49
3.1.1	EFQM-Modell für Excellence 2010.....	49
3.1.2	Die Vorteile des EFQM-Modells für Excellence.....	51
3.2	Die acht Grundkonzepte der EFQM 2010.....	52
3.2.1	Ausgewogene Ergebnisse erzielen	55
3.2.2	Nutzen für Kunden schaffen.....	55
3.2.3	Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	56
3.2.4	Mit Prozessen managen	57
3.2.5	Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein.....	58
3.2.6	Innovation und Kreativität fördern	58
3.2.7	Partnerschaften gestalten	59
3.2.8	Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen.....	59
3.3	Die RADAR-Logik	63
3.4	Die Levels of Excellence.....	66

3.5	Das EFQM-Modell Revision 2010 und Vergleich 2003.....	67
3.6	Die Selbstbewertung.....	72
3.7	Das Organisationsmodell als Basis einer Unternehmensbewertung	76
4	Die Qualitätspreise.....	79
4.1	Überblick über die Qualitätspreise	81
4.2	Die Zielstellungen von Qualitätspreisen.....	81
4.3	Eine internationale, nationale und regionale Übersicht.....	82
4.4	Der Deming Prize	84
4.5	Der Malcolm Baldrige National Quality Award	85
4.6	Der EFQM Excellence Award	89
4.7	Die Initiative Ludwig Erhard Preis	89
5	Die Umsetzungspfade für das TQM.....	97
5.1	Das Berliner Modell zur Umsetzung von TQM.....	99
5.2	Der Aufbau und die Struktur des Berliner TQM-Umsetzungsmodells	99
5.3	Die Geisteshaltung im Berliner TQM-Modell.....	101
5.4	Die Ebenen des Berliner TQM-Umsetzungsmodells.....	103
5.5	Der Ablauf der Einführung von TQM.....	105
6	Ein Werkzeugkoffer zum TQM.....	107
6.1	Übersicht über die TQM-Module	109
6.2	Das Benchmarking	112
6.3	Das Beratungs- und Fördergespräch.....	120
6.4	Das betriebliche Vorschlagswesen	128
6.5	Das Bildungscontrolling	131
6.6	Die Führungskräftebeurteilung.....	137
6.7	Das Innovationsmanagement	140
6.8	Die Mitarbeiterbefragung	147
6.9	Die Mitarbeiterführung	150
6.10	Das Prozessmanagement.....	153
6.11	Das Strategiemeeting	156
6.12	Das Worldcafé	156
6.13	Das Training	157

6.14	Das Coaching	157
6.15	Die Kollegiale Beratung	158
7	Ausgewählte Praxisberichte zum TQM	159
7.1	TQM von Anfang an: Ein Ansatz für erfolgreiche Unternehmensgründungen	161
7.1.1	Herausforderungen für Gründer kleiner und mittlerer Unternehmen	161
7.1.2	Hintergründe zum Konzept ‚Qualität von Anfang an‘	161
7.1.3	Konkrete Lösungsansätze in den Unternehmenslebensphasen	163
7.1.4	Nutzen und praktische Anwendung.....	168
7.2	Einführung von TQM und Veränderungsmanagement in einem kmU	170
7.2.1	Ausgangslage und Zielsetzung	170
7.2.2	Analyse	173
7.2.3	Konzeption	175
7.2.4	Realisierung	176
7.2.5	Evaluation	177
7.3	Qualitätsmanagement in deutschen Krankenhäusern - eine Analyse des Umsetzungsstands und Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen	179
7.3.1	Einleitung	180
7.3.2	Rahmenbedingungen der Studie.....	183
7.3.3	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	192
7.3.4	Ansatzpunkte für Verbesserungen	198
7.3.5	Wie können Krankenhäuser die Ansatzpunkte umsetzen?	210
7.3.6	Nutzen und praktische Anwendung.....	211
8.	Abkürzungsverzeichnis	213
9.	Abbildungsverzeichnis	215
10.	Quellenverzeichnis.....	219
11.	Stichwortverzeichnis	227