

Qualitätsmanagement - Zusammenfassung

Dieses Dokument basiert auf dem Buch „Chefsache Qualitätsmanagement“ von Jürg Meier (ISBN-10: 3-8334-6325-2 und ISBN-13: 978-3-8334-6325-9)

Kapitel 1: Qualität

Def. Qualität ist die permanente Erfüllung vereinbarter und vorgegebener Anforderungen

- Der Kunde entscheidet für welche Produkte er sein (knappes) Geld ausgibt
- Das Unternehmen welches seine Zielkundschaft am besten kennt ist deshalb am erfolgreichsten, weil es die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielkundschaft am besten befriedigen kann.
- Der Kunde kauft...
 - ... bei gleicher Qualität das billigere Produkt
 - Bei gleichem Preis das qualitativ bessere Produkt
- Vier Qualitätskriterien:
 - Gebrauchstauglichkeit
 - Fehlerlosigkeit
 - Mängelfreiheit
 - Subjektive Wahrnehmung
- Produktqualität ist heute die Voraussetzung um überhaupt in den Markt zu kommen. Deshalb ist der Unternehmenserfolg vom Zusatznutzen des Produkts (z.B. Service) abhängig.
- Dienstleistungsqualität besteht aus der Ergebnisqualität und der Verrichtungsqualität.
- Die Ansprüche der Zielkundschaft sind die vorrangigen, weil diese Kunden das Existenzziel der Firma darstellen.
- Ziele müssen vereinbart werden um Arbeitsabläufe zu optimieren und damit die Qualität zu steigern. Dies geschieht im Spannungsdreieck Qualität / Geld / Zeit
- Kundenorientierung ist der erfolgsentscheidende Faktor im Qualitätsmanagement (Produktionsorientiert) wie auch im Marketing (Absatzorientiert)

Kapitel 2: Qualitätsmanagement

Def. Management ist die Kraft, die Wissen über Können in Nutzen verwandelt.

- Alle für das Management relevanten Aspekte des Unternehmens sind in ein umfassendes Managementsystem zu integrieren.
- Qualitätspolitik:
 1. Kurz gefasst und begründet
 2. Massnahmen zur Realisierung
 3. Massnahmen zur Steuerung
- Qualitätsplanung: Klar definierte Ziele und Spezifikationen minimieren die Kosten in der Umsetzungsphase
- Qualitätslenkung: Qualitätskontrolle in der Produktion
 1. Anforderung erkennen

2. Verantwortlichkeiten festlegen
 3. Anforderungen einhalten
 4. Anforderungen messen
 5. Messergebnisse als Feedback
- Qualität ist das Ergebnis beherrschter Prozesse. Dennoch muss sie geprüft und gemessen werden.
 - Qualitätssicherung: Vermeiden von Fehlern und frühzeitiges erkennen der Fehlerquellen.
 - Kontinuierliche Qualitätsverbesserung:
 - Senken von Fehlern
 - Erhöhen des Kundennutzen
 - Es besteht einen Unterschied zwischen Korrekturmassnahmen (Ist≠Soll → Ist=Soll) und Verbesserungsmassnahmen (altes Soll → neues Soll)

Kapitel 3: Kundenorientierung

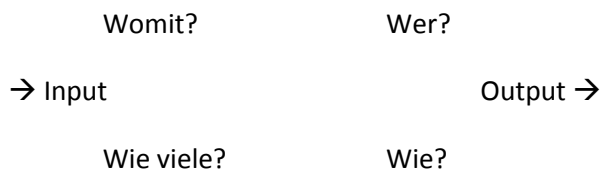
- Unternehmen verlieren Kunden meistens, weil sich diese unfreundlich behandelt fühlen
- Oftmals werden Kritikpunkte von Kunden gar nicht an die Unternehmen gebracht. Diese wissen gar nicht ob bzw. warum jemand unzufrieden ist. Im Freundeskreis werden negative Erfahrungen jedoch schnell und oft verbreitet.
- Kundenorientierung bedeutet, das gesamte betriebliche Denken und Handeln auf die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme des Kunden auszurichten.
- Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Deshalb persönlich, freudig, vertrauend und aufmerksam auftreten.
- Soll-/ist Vergleich der Kunden bezüglich der wahrgenommenen Produktrealität und den in das Produkt gesetzten Erwartungen.
- Zusatzleistungen bzw. Service sind heute entscheidend für das Entstehen von Kundenzufriedenheit.
- Messung der Kundenzufriedenheit:
 - Objektive Verfahren:
 - Marktanteil
 - Abwanderungsrate
 - Rückgewinnungsrate
 - Wiederkäuferrate
 - Subjektive Verfahren:
 - Direkt: Messung der Kundenzufriedenheit mit einer Skala
 - Indirekt: Messung des Erfüllungsgrades der Erwartungen
- Jede Beschwerde ist eine Chance zur Verbesserung, die es wahrzunehmen gilt.
- Beschwerdebehandlung nach EVA₃ Methode
- Kundenbindung: Es ist wesentlich billiger einen Kunden zu behalten, als einen neuen zu gewinnen.
- Mit unzufriedenen Kunden ist kein Geld zu verdienen.

Fazit Kapitel 2: Kundenorientierung bedeutet das ganze Geschäft mit den Augen des Kunden zu sehen.

Kapitel 4: Prozessorientierung

Def. Prozess: Abfolge von Tätigkeiten durch die ein definierter Zustand (Input) in einen anderen definierten Zustand (Output) gebracht wird.

- Durch konsequente Prozessorientierung schaffen wir die Voraussetzung für Strukturtransparenz und Leistungstransparenz aller Tätigkeiten im Unternehmen.
- Vier Prozessrollen:
 - Prozesskunde
 - Prozessverantwortliche
 - Prozessbenutzer
 - Prozessexperte
- Je besser ein Prozess definiert ist, desto besser können die Schnittstellen erkannt und definiert werden und die notwendigen Ressourcen eingesetzt werden.
- Mit Prozessmanagement stellen wir Strukturtransparenz und Leistungstransparenz der Prozesse her.
 - Strukturtransparenz: Visualisierung und Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte, deren Verknüpfung, die Zusammenhänge, die Informationswege, die Informationsinhalte und die Verantwortlichkeiten
 - Leistungstransparenz: Der Prozess muss mit einem Leistungsindikator und einer Messgröße messbar gemacht werden.
- Prozessreifegrad:
- Prozessdokumentation aktuell und vollständig
- Die Beschreibung entspricht der Praxis
- Audits / Assessments / Inspektionen sind jährlich durchzuführen zur Überprüfung des Managementsystems
- Neugestaltung und Analyse von Prozessen mit der Schildkröten-Methode:



Kapitel 5: Mitarbeiterorientierung

Def. Mitarbeiterorientierung: Richtige Auswahl, „gute Pflege“ und Weiterbildung der Mitarbeiter

- Auswahl
 - Arbeit vieler Spezialisten können von ihren Vorgesetzten nicht umfassend verstanden werden → Eigenverantwortung fördern und abwägen mittels Wollen / Können / Dürfen Schema (Motivations-Barrieren)
 - Unternehmenskultur → weniger Reibereien. Ist aber nur durchsetzbar wenn das Kader die Kultur vorlebt.
 - Eigenschaften guter Führungskräfte:
 - Einheit von Arbeit und Person
 - Zielstrebigkeit
 - Mut

- Energie und Ausdauer
 - Begeisterungsfähigkeit
 - angepasster Führungsstil
- Zu viele Mitarbeiter → Unterforderung → Reibereien/Streit
- Pflege:
 - Mitarbeiterziele vereinbaren und über Firmenziele informieren
 - Glaubwürdige Führung
 - Schnelle Informationspolitik
 - Gehalt
 - Kleinere, erreichbare Ziele setzen
 - Wertschätzung zeigen (loben, Tatsache ansprechen, individuelle Leistungszulage, danken)
 - Lohn bestehend aus Grundlohn, individueller Leistungszulage und Gruppenzulage
- Weiterbildung:
 - Lernwille ist nötig (→ Auswahl)
 - Weiterbildung eröffnet Perspektiven z.B. Aufstieg was zu steigender Motivation führt
 - Feedback der Mitarbeiter
 - Wissensmanagement:
 - Umgang mit Wissensträger
 - Sicherung des generierten Wissens

Kapitel 6: Managementmodelle

Def. Qualitätsmanagement als Summe von Messen, Standardisieren und Verbessern

- ISO 9001:2000: Ist sehr stark auf Standardisierung ausgerichtet, was aber die Anpassung hemmt.
 1. Plan (planen)
 2. Do (ausführen)
 3. Check (überprüfen)
 4. Act (anpassen/verbessern)
- EFQM (European Foundation for Quality Management):
 - Führung
 - Politik und Strategie
 - Mitarbeiter
 - Partnerschaften und Ressourcen
 - Prozesse
 - Kundenbezogene Ergebnisse
 - Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
 - Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
 - Schlüsselergebnisse

Gegenüber ISO 9001:2000 müssen EFQM Assessoren höhere Anforderungen erfüllen als die Personen die einen Audit durchführen

- Sigma Six (6σ):
 - + Fehler im Promille Bereich
 - - Sehr mathematisch
 - - Kein Zwar zu Standardisierung und Regeln bezüglich Führung, Mitarbeiterorientierung und Strategie
- Balanced Scorecard (BSC)

Kapitel 7: Ständige Verbesserungen

- Business Process Reengineering (BPR) überfordert die Mitarbeiter und wirkt demotivierend
- Der evolutive Ansatz der kontinuierlichen, ständigen Verbesserung wirkt motivierend und überfordert nicht
- Eine struktur- und leistungstransparente Prozessorganisation ist Voraussetzung für einen kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Die Geschäftsleitung muss den kontinuierlichen Verbesserungsprozess vorleben, sonst verhindern sie den Fortschritt und den Verbesserungsprozess.
- Ebenen der Verbesserung:
 - Persönliches Umfeld
 - Einzelner Prozess
 - Prozessübergreifend
- Informationen motivieren, weil man weiss was gemacht werden muss und man die Früchte der Arbeit sieht.

Kapitel 8: Ergebnisorientierung

- PDCA-Kreis:
 1. Plan (planen)
 2. Do (ausführen)
 3. Check (überprüfen)
 4. Act (anpassen/verbessern)
- Management-Review:
 1. Rückblick: Zielerreichung Berichtsperiode?
 2. Analyse, Interpretation, Schlussfolgerung
 3. Ausblick: Zielevorgaben Folgeperioden
- Verschwendung:
 - Unnötige Bearbeitungsschritte
 - Unnötige Ortswechsel
 - Zu grosse Lager / Überproduktion
 - Stillstandzeiten