

Die Entwicklung und Implementierung von Total Quality Management: Von der Theorie zur Praxis

Vorgelegt von: Erika Mustermann

Matrikelnummer: 111111

Adresse: Riessnerstrasse 25

99427 Weimar

E-Mail: Nachname@muster-mail.de

Telefon: +49 11 1111111-11

Inhalt

Inhalt	1
1. Total Quality Management (TQM)	3
2. Die Entwicklung des TQM: Von Demings PDCA-Zyklus bis zum EFQM-Modell	4
3. ISO 9001: Ein globaler Standard für effektives Qualitätsmanagement und nachhaltige Entwicklung	6
4. Die Bedeutung der Laufkarte und die schrittweise Implementierung von TQM im Unternehmen.....	7
5. Fazit	8
Literaturverzeichnis	9

1. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) ist ein Konzept, das die allgemeine, zielgerichtete und gut koordinierte Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen und -methoden in allen Tätigkeitsbereichen - von der Forschung bis zum After-Sales-Service - unter Beteiligung von Management und Mitarbeitern auf allen Ebenen beinhaltet und mit der rationalen Nutzung technischer Möglichkeiten.¹

Das Ziel von TQM ist der langfristige Erfolg durch maximale Befriedigung der Bedürfnisse aller an den Aktivitäten des Unternehmens interessierten Gruppen. Der Begriff „Stakeholder“ umfasst Personen oder Gruppen, die am Erfolg der Organisation interessiert sind. Dazu gehören Verbraucher, Eigentümer, Arbeitnehmer, Lieferanten und die Gesellschaft, in einigen Fällen jedoch auch andere Parteien. Unter modernen Bedingungen schließen "interessierte Parteien" Wettbewerber ein. Die Aufgaben von TQM sind ständige Verbesserung der Qualität durch regelmäßige Ergebnisanalyse und Anpassung der Aktivitäten, vollständige Fehlerfreiheit und Nichtproduktionskosten, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnung des Vertrauens aller interessierten Gruppen durch den Einsatz fortschrittlicher Technologien, Flexibilität, termingerechte Ausführung Lieferungen, Energie des Teams.

TQM ist eine effektive Unternehmensführungsphilosophie, die einen erheblichen Einfluss auf den sozialen Bereich hat und auf Prinzipien basiert, die es ermöglichen, die Komponenten zu stärken, die sich positiv auf die Arbeit von Mitarbeitern, Management, Partnern und Verbrauchern auswirken.

Die Notwendigkeit, TQM einzuführen, ergibt sich aus den positiven Auswirkungen auf: Mitarbeiter, die mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind und sich als wichtiges Element eines einheitlichen Systems fühlen; ein Unternehmen, das sich in den Möglichkeiten strategischer Weiterentwicklung und Effizienzsicherung auf Basis gesellschaftlicher Wirkung manifestiert; Gesellschaft - Schaffung eines qualitativ hochwertigen, erschwinglichen Produkts, das die Bedürfnisse befriedigen kann, eine Chance für ein angenehmes Leben für alle sozialen Gruppen. Durch die Erfüllung der Bedingungen, die die soziale Wirkung des Einsatzes von TQM erhöhen, wird es möglich, das Niveau der Wettbewerbsfähigkeit sowohl von Gütern als auch von Unternehmen auf nationaler und internationaler Ebene zu steigern. Die Anwendung der sozial orientierten Philosophie von TQM trägt nicht nur zum koordinierten Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen und -methoden im wirtschaftlichen Bereich bei, sondern auch im sozialen Bereich, der nachhaltiger wirkt als der kommerzielle.

¹ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 4

2. Die Entwicklung des TQM: Von Demings PDCA-Zyklus bis zum EFQM-Modell

So entwickelte E. Deming Werkzeuge und Verfahren zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung auf Basis der „Schleife (Spirale) der Qualität“, die als PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) bezeichnet wurden. Dieser Kreislauf („Planung-Durchführung-Prüfung-Umsetzung“), der auch als „Demingsches Rad“ bezeichnet wird, wurde zur Grundlage des TQM-Systems. Das Wesen des PDCA-Zyklus besteht darin, dass das Qualitätsmanagementsystem (entsprechend der Entwicklung des Lebenszyklus oder der Qualitätsspirale) in allen Phasen seines Betriebs die folgenden Hauptphasen durchlaufen muss, die sich regelmäßig wiederholen:

- Planung, die die verbesserungswürdigen Probleme (Bereiche, Themen usw.) sowie die Funktionen und Werkzeuge ihrer Forschung definiert;
- Ausführung, d. h. die Planung konkreter Gegenmaßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von Abweichungen und deren Umsetzung;
- Verifizierung, die die Bestätigung der Wirkung von Gegenmaßnahmen und deren Standardisierung umfasst;
- Reaktion, die eine Bewertung des gesamten Verfahrens beinhaltet.²

Die zweite Stufe in der Entwicklung des TQM-Konzepts war 1987 die Etablierung des US National Award for Quality, bekannt als Malcolm Baldrige Award. Die Bereitstellung dieser Auszeichnung, die eine Reihe von Kriterien für das Qualitätsmanagement im Unternehmen enthielt, ist das „TQM-Modell der zweiten Generation“. Ergänzend ist anzumerken, dass der Zeitpunkt der Etablierung des Baldrige Award zeitlich zusammenfiel mit der Einführung der ISO-Normen der Reihe 9000. Die Analyse zeigt, dass sich zahlreiche TQM-Ansätze in diesen Normen niederschlugen, während die ISO-Normen selbst beeinflusst wurden die Weiterentwicklung des TQM-Konzepts. Somit widersprechen sich das Konzept von TQM und das Konzept von ISO-Normen nicht nur nicht, sondern ergänzen sich im Gegenteil. Wenn die ISO-Normen jedoch das Verhältnis zwischen Hersteller und Verbraucher regeln sollen, dann ist das Konzept von TQM nur für die internen Bedürfnisse des Herstellers gedacht.³

Zweck der Auszeichnung ist es, das Qualitätsmanagementsystem in amerikanischen Unternehmen zu verbessern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Mit dem Aufkommen

² Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 13

³ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 14

des M. Baldrige Award wurde ein neuer Ansatz zur Umsetzung der TQM-Prinzipien in die Aktivitäten von Organisationen und zur Unternehmensverbesserung geboren.⁴

Das EFQM-Modell (engl. European Foundation for Quality Management – European Foundation for Quality Management) wurde von der European Foundation for Quality Management (EFQM Excellence Model) entwickelt und ermöglicht es Ihnen, die Aktivitäten der Organisation zu diagnostizieren und zu verbessern. EFQM ist seit langem auf der ganzen Welt verbreitet und wird aufgrund seiner Einfachheit und Effizienz sowie seiner Fähigkeit, in fast jeder Organisation angewendet zu werden, weit verbreitet.⁵

Mit Hilfe des Modells werden die Managementqualität und die Produktionsqualität sowie ein systematischer Managementansatz bewertet, der die Interessen der an der Organisation Beteiligten berücksichtigt. Durch die Anwendung des EFQM-Modells führen Organisationen Untersuchungen durch und messen die Kapazität des Managementsektors, und Organisationen führen unabhängige Untersuchungen von Managern aller Managementsysteme durch.

Als das Modell erstmals in Europa eingeführt wurde, ging es sofort über das Format der vorgestellten Qualitätsbewertungsmodelle hinaus. Zunächst wurde es als Instrument betrachtet, das hilft, den eigenen Entwicklungsstand einzuschätzen, Stärken und Schwächen von Managementsystemen zu erkennen. Organisationen haben auch die Möglichkeit, den Bereich zu bestimmen, in dem sie bestimmte Verbesserungen vornehmen können.

Das Modell besteht aus 9 Kriterien und 32 Unterkriterien, die in zwei große Gruppen zusammengefasst werden können: Möglichkeiten und Ergebnisse.

„Möglichkeiten“ zeigen, mit welchen Mitteln und Werkzeugen Ergebnisse erzielt werden.

„Ergebnisse“ sind Indikatoren dafür, was eine Organisation unter Nutzung verfügbarer Möglichkeiten erreicht hat.⁶

Im Oktober 2019 wurde das neue EFQM-Modell auf dem Jahresforum in Helsinki verabschiedet.⁷

⁴ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 15

⁵ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 16

⁶ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 16-17

⁷ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 16

3. ISO 9001: Ein globaler Standard für effektives Qualitätsmanagement und nachhaltige Entwicklung

ISO 9001 legt die Kriterien für ein Qualitätsmanagementsystem fest und ist die einzige Norm ihrer Reihe, nach der zertifiziert werden kann (obwohl dies keine Anforderung ist). Es kann von jeder Organisation genutzt werden, unabhängig von ihrer Größe und ihrem Tätigkeitsbereich. Mehr als eine Million Unternehmen und Organisationen in über 170 Ländern sind nach ISO 9001 zertifiziert.⁸

Der ISO 9001-Standard ist eines der Modelle für die Verwaltung der Aktivitäten der Organisation, um ihre Wirksamkeit sicherzustellen.

Die Anwendung von ISO 9001-Ansätzen im Unternehmensmanagementsystem hilft, viele interne und externe Fragen zu lösen:

- seine Gesamtwirksamkeit zu verbessern und eine solide Grundlage für nachhaltige Entwicklungsinitiativen zu schaffen;
- die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu verbessern und dadurch die Zufriedenheit seiner Kunden zu steigern;
- um auf in- und ausländischen Märkten wettbewerbsfähig zu werden;
- Produkte zu Weltmarktpreisen verkaufen;
- Aufbau einer Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern (insbesondere bei der Beschaffung von Investitionen);
- bei der Teilnahme an Ausschreibungen Vorteile gegenüber Mitbewerbern erlangen;
- Gewährleistung von Transparenz und einfacher Verwaltung der Aktivitäten der Organisation;
- einen Mechanismus zur kontinuierlichen Verbesserung des Managementsystems zu implementieren und die Effizienz der Arbeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu steigern.

⁸ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 20-21

4. Die Bedeutung der Laufkarte und die schrittweise Implementierung von TQM im Unternehmen

Für den praktischen Teil wird dort auf die Wichtigkeit der Laufkarte hingewiesen, die die wichtigsten Aspekte und Aufgaben darstellt. Die verantwortliche Person muss auf der Karte angegeben werden. Es sollte regelmäßige Berichte erstellen und alle Aktivitäten entsprechend koordinieren. TasksFunction ist eine Bezeichnung der wichtigsten Aufgaben, die ausgeführt werden müssen. Es sollte auch einen Stellvertreter geben, der alle Prozesse kennen sollte.⁹

Die wichtigsten Prozesse laut Praxis sind Führung, (es geht um Verantwortung in allen Lebensbereichen), Innovation (es geht darum, ein neues Klima zu schaffen), Kunde (es geht um die Notwendigkeit, die Meinung des Kunden zu hören), Dienstprozesse (alle Prozesse werden von internen oder externen Fachleuten durchgeführt).¹⁰

Die Hauptidee von TQM ist, dass das Unternehmen nicht nur an der Qualität der Produkte arbeiten sollte, sondern auch an der Qualität der Arbeitsorganisation im Unternehmen, einschließlich der Arbeit des Personals. Ständige parallele Verbesserung von 3 Komponenten ist notwendig: Produktqualität; Qualitäten der Ablauforganisation; Qualifikationsniveau des Personals. Daher glaube ich, dass die Einführung von TQM wichtig ist, weil sie das Niveau des Unternehmens erheblich verbessern kann.

Es sollte jedoch daran erinnert werden, dass die Umsetzung des Konzepts des umfassenden Qualitätsmanagements in Unternehmen die Qualität der Dienstleistungserbringung auf ein neues Niveau hebt, was von der Unternehmensleitung verlangt, die wichtigsten Managementfunktionen zu nutzen. Die Einführung von TQM sollte schrittweise durch die Phasen Orientierung, Empowerment und Alignment erfolgen. Um TQM in einem Tourismusunternehmen zu implementieren, müssen viele verschiedene Transformationen durchgeführt werden, die nicht nur Managementprozesse, sondern auch die Mentalität und Einstellung zu allem, was passiert, bei ausnahmslos allen Mitarbeitern betreffen.

⁹ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 28

¹⁰ Total Quality Management (TQM), Hochschule für Wirtschaft Zürich, S. 29-32

5. Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Total Quality Management (TQM) nicht nur als ein Werkzeug zur Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität betrachtet werden sollte, sondern als eine umfassende Managementphilosophie, die tief in alle Aspekte der Unternehmensführung integriert ist. TQM strebt eine kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen eines Unternehmens an und zielt darauf ab, die Bedürfnisse aller Interessengruppen langfristig zu erfüllen. Durch die Implementierung von Standards wie ISO 9001 und Modellen wie dem EFQM können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, ihre internen Prozesse optimieren und eine nachhaltige Entwicklung sicherstellen. Die schrittweise Einführung und kontinuierliche Anwendung von TQM-Prinzipien erfordert nicht nur organisatorische, sondern auch kulturelle Veränderungen. Letztlich ermöglicht ein erfolgreicher TQM-Ansatz nicht nur wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch eine positive soziale Wirkung.

Literaturverzeichnis

Stähli, A. (1995). Total Quality Management und Management-Andragogik. Total Quality Management als Erfolgsstrategie, 27-51.

BüTLER, M. (2003). Von ISO 9001 über Total Quality Management zu Business Excellence. Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätswerke, 94(3), 27-30.

Finaske, T. (2010). Total Quality Management im Krankenhauswesen: eine theoretische Betrachtung unter besonderer Beachtung der Implementierung des TQM' s (Doctoral dissertation).

Gizycki, G. (2013). Total Quality Management: Eine Chance für Unternehmen im Baugewerbe. Diplomica Verlag.