

HRM-Dossier

Siegfried Schmidt / Nicole Mayer

Zukunftsorientiertes Qualitätsmanagement

Auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Siegfried Schmidt, Nicole Mayer
Zukunftsorientiertes Qualitätsmanagement
Auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen

SPEKTRAMedia, Zürich, 2017
ISBN 978-3-906067-26-1

© 2017 by
SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,
info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch
ALMA Medien AG, Hofackerstr. 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,
info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autoren, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

Siegfried Schmidt / Nicole Mayer

Zukunftsorientiertes Qualitätsmanagement

Auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen



Siegfried Schmidt

Dipl. Qualitätsmanager NDS HF
Leiter Business Excellence und Qualitätsmanagement
SAQ Swiss Association for Quality
siegfried.schmidt@saq.ch
www.saq.ch
T: +41 31 330 99 04

Siegfried Schmidt war über 10 Jahre in führenden Hotels der Schweiz tätig und betreute von 2006–2009 zwei Stufen des Qualitäts-Programms des Schweizer Tourismus. Seit 2009 ist er Leiter Business Excellence und Qualitätsmanagement bei der SAQ. Neben seiner Assessoren-Tätigkeit und internationaler Netzwerkarbeit ist er als Dozent für Business Excellence an verschiedenen Schweizer Hochschulen aktiv. Er lebt am Zürichsee.

SAQ Swiss Association for Quality

Die SAQ Swiss Association for Quality ist das Schweizer Kompetenzzentrum für die Fachbereiche umfassender Qualität (Umwelt, Sicherheit, Risiko, Gesundheit, Energie), Personenzertifizierung und Business Excellence. Der Verband wurde 1965 gegründet und blickt auf eine über 20-jährige Partnerschaft mit der EFQM (European Foundation for Quality Management) und der EOQ (European Organisation for Quality) zurück.



Nicole Mayer

Mag., MSc
Verantwortliche Business Development Unternehmensqualität (EFQM) Quality Austria Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH
nicole.mayer@qualityaustria.com
www.qualityaustria.com
T: +43 1 274 87 47

Nach dem Studium der Internationalen Betriebswirtschaft war Nicole Mayer in den Bereichen Marketing und Produktmanagement in internationalen Firmen tätig. Seit mehr als 14 Jahren arbeitet sie als Verantwortliche Business Development im Bereich Unternehmensqualität bei Quality Austria. Als Assessorin, Trainerin, Dozentin und Expertein gibt sie ihr Excellence Know-how an Kunden und Interessenten weiter. Sie lebt mit ihrer Familie in Wien.

Quality Austria

Die Quality Austria Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH ist der führende Ansprechpartner in Österreich für System-, Produkt- und Personenzertifizierungen, Begutachtungen und Assessments. Quality Austria ist u. a. nationaler Repräsentant der EOQ (European Organisation for Quality) und der EFQM (European Foundation for Quality Management).

Inhaltsverzeichnis

Qualität managen – wieso?	6
Qualität – Normkonformität und Kundenorientierung	6
Aus TQM wird Business Excellence	8
Produkte prüfen und Dienstleistungen messen	10
Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe	11
Qualitätsleiter oder Improvement Manager?	11
Qualitätsmanager 4.0	12
Strategische Erfolgsfaktoren umsetzen	14
Vom Businessplan zum Daily Business	14
Der funktionierende Regelkreis	16
Mitreden und mitgestalten im Unternehmen	20
Qualitätsbewusstsein fördern und anerkennen	21
Die Sprache der Mitarbeitenden sprechen	22
Besser werden bedeutet Wissen teilen	25
Best Practice und Benchmarking	25
Plattformen und Kanäle interner Kommunikation	26
National aktiv und international vernetzt	27
Kontinuierliche Verbesserung	30
Entwickeln statt überprüfen	30
Stakeholder Management	31
Optimieren und priorisieren	32
Ist Qualität messbar?	35
Beurteilen und bewerten	35
Zahlen, Daten, Fakten – Kennzahlen interpretieren	37
Qualitäts-Labels – nice to have oder Marktvorteil?	40
Innen- und Aussenwirkung von Qualitäts-Labels	40
Qualifikationsprofile als Qualitätsnachweise	43
Mitarbeiterbindung als Treiber für Qualitätsmanagement	43
Qualitätsmanagement als ständiger Prozess	45
Best Practice für nachhaltige Unternehmensentwicklung	45
Der Qualitätsweg als Reise zu Business Excellence	46
Liste von Auszeichnungen	48
Literatur	49

Qualität managen – wieso?

Qualität begegnet uns überall im Alltag. Das Thema ist in fast allem, was wir tun, was wir erleben und was wir konsumieren präsent. Und doch fühlen wir uns nicht automatisch für Qualität verantwortlich.

Für Unternehmen hingegen ist die Sicherstellung und kontinuierliche Verbesserung von Qualität ein zentraler Erfolgsfaktor. Dabei sind Unternehmen einerseits mit der Frage konfrontiert, wer die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung bestimmt (das Unternehmen selbst, ein Standard oder die Kunden?) und andererseits, wie die definierte Qualität sichergestellt oder gar verbessert werden kann.

Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe mit dem Ziel, diese Herausforderungen zu meistern. Doch Qualitätsmanagement wird von zahlreichen Führungs- und Denkmodellen sowie Standards und Normen geprägt. Und in vielen Unternehmen wird das Managen von Qualität immer noch vorwiegend mit Messen und Prüfen von Produkthanforderungen gleichgesetzt. Doch reicht das Einhalten von Qualitätsmanagementnormen aus, um nachhaltig erfolgreich zu sein und als Unternehmen den Weg der kontinuierlichen Verbesserung zu beschreiten? Braucht es nicht vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz, der alle Ebenen eines Unternehmens und damit auch alle Mitarbeitenden in den Prozess der steten Optimierung einbezieht?

Bevor verschiedene Führungs- und Denkmodelle vorgestellt werden, die eine ganzheitliche, zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung unterstützen, sollen zunächst einige Begriffe aus der Welt der Qualität bzw. des Qualitätsmanagements erläutert werden. Denn die gemeinsame Sprache ist auch für den gemeinsamen Weg der kontinuierlichen Verbesserung von zentraler Bedeutung.

Qualität – Normkonformität und Kundenorientierung

Die Definition des Begriffs Qualität umfasst die Eigenschaften eines Produktes, Systems oder Prozesses. Bewertet man diese Eigenschaften, dann geht es um die Güte des Produktes, Systems oder Prozesses, also die Übereinstimmung mit den eigenen Erwartungen und Bedürfnissen. Das eine ist somit eher die Herstellungsseite, das andere die Verwendungssicht. Jedes einzelne Merkmal entscheidet über die Qualität, wobei eine unzureichend erfüllte Eigenschaft durch eine Übererfüllung einer anderen Anforderung wieder ausgeglichen werden kann.

Zukunftsorientiertes Qualitätsmanagement

Auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen

Die Sicherstellung der kontinuierlichen Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen ist im heutigen Marktumfeld zu einem zentralen Differenzierungsmerkmal und damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden. Die Implementierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements ist dafür die Grundvoraussetzung. Doch was zeichnet ein erfolgreiches Qualitätsmanagement aus? Wo muss es ansetzen und was kann es erreichen?

Im vorliegenden Dossier zeigen die Autoren, wie Unternehmen Qualität praxisnah, ganzheitlich und zukunftsorientiert umsetzen und managen können. Dabei werden neben betriebswirtschaftlichen Aspekten auch der Einbezug der Mitarbeitenden, die Unternehmenskultur sowie die Arbeit in Partnerschaften und Netzwerken als wichtige Faktoren auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen beleuchtet.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-26-1

ISBN 978-3-906067-26-1



9 783906 067261 >