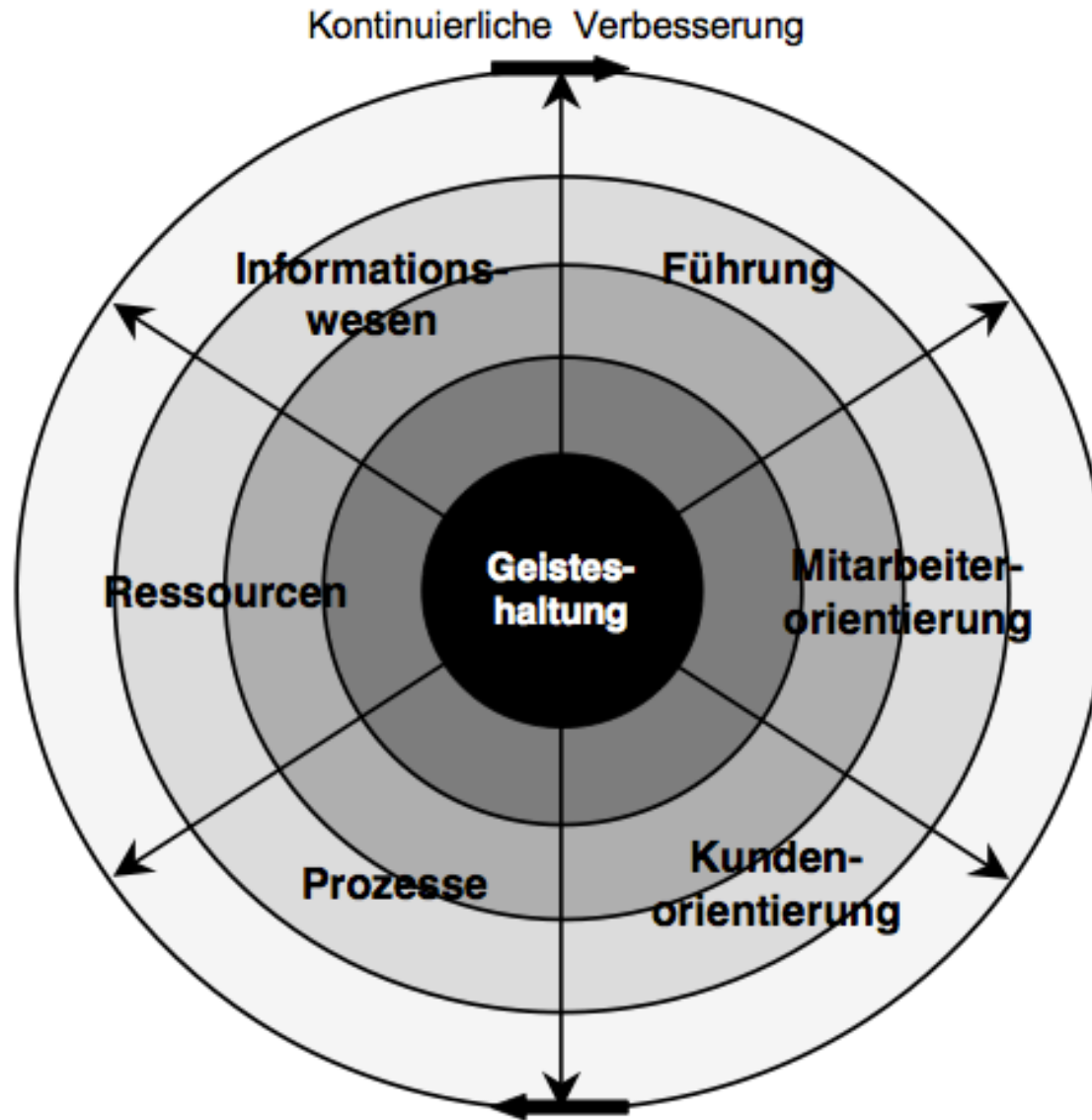


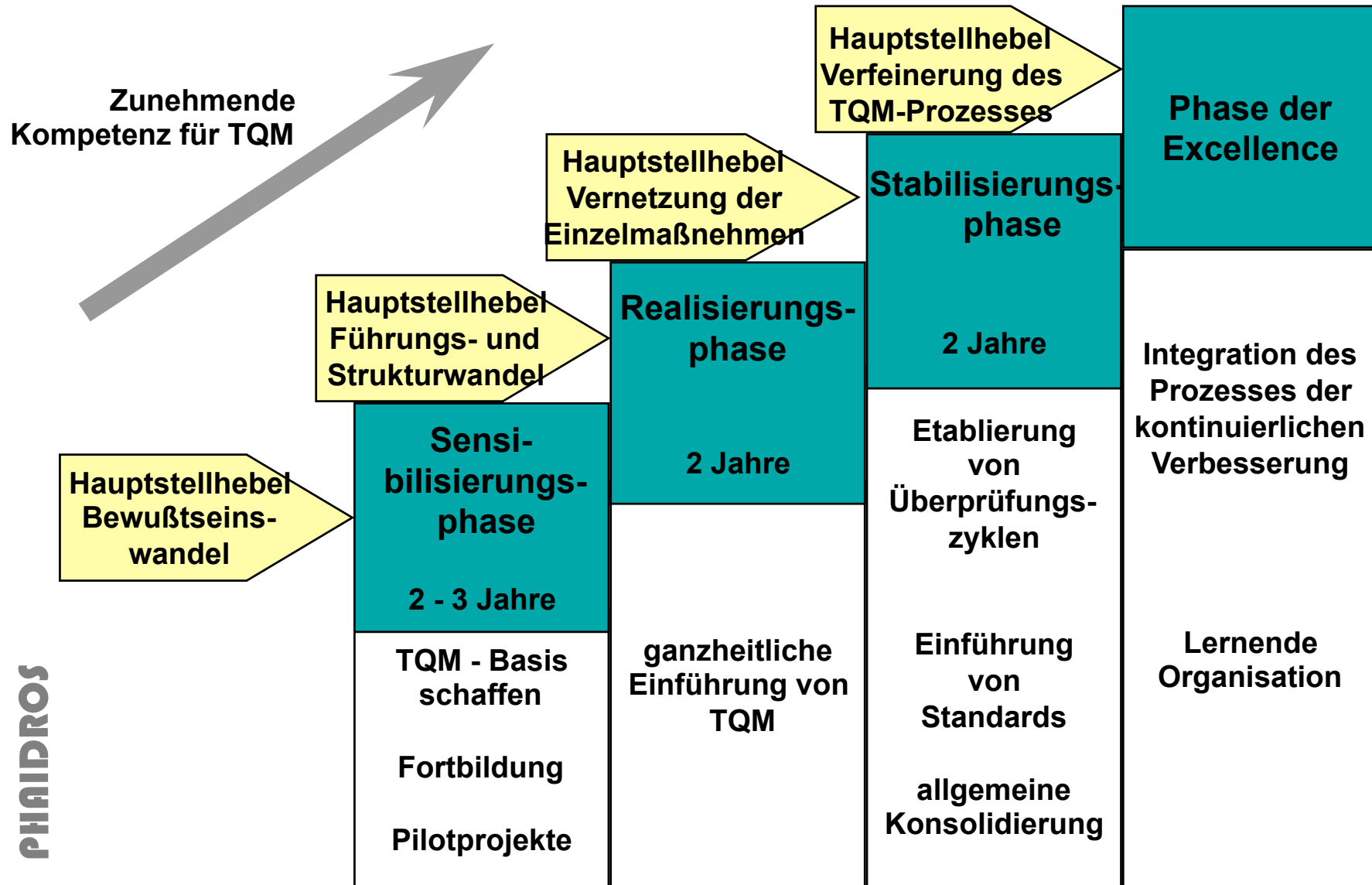
TQM umsetzen - Phasen nach Chr. Malorny –

Malorny, Ch. (1999). TQM umsetzen. Stuttgart: Poeschel,

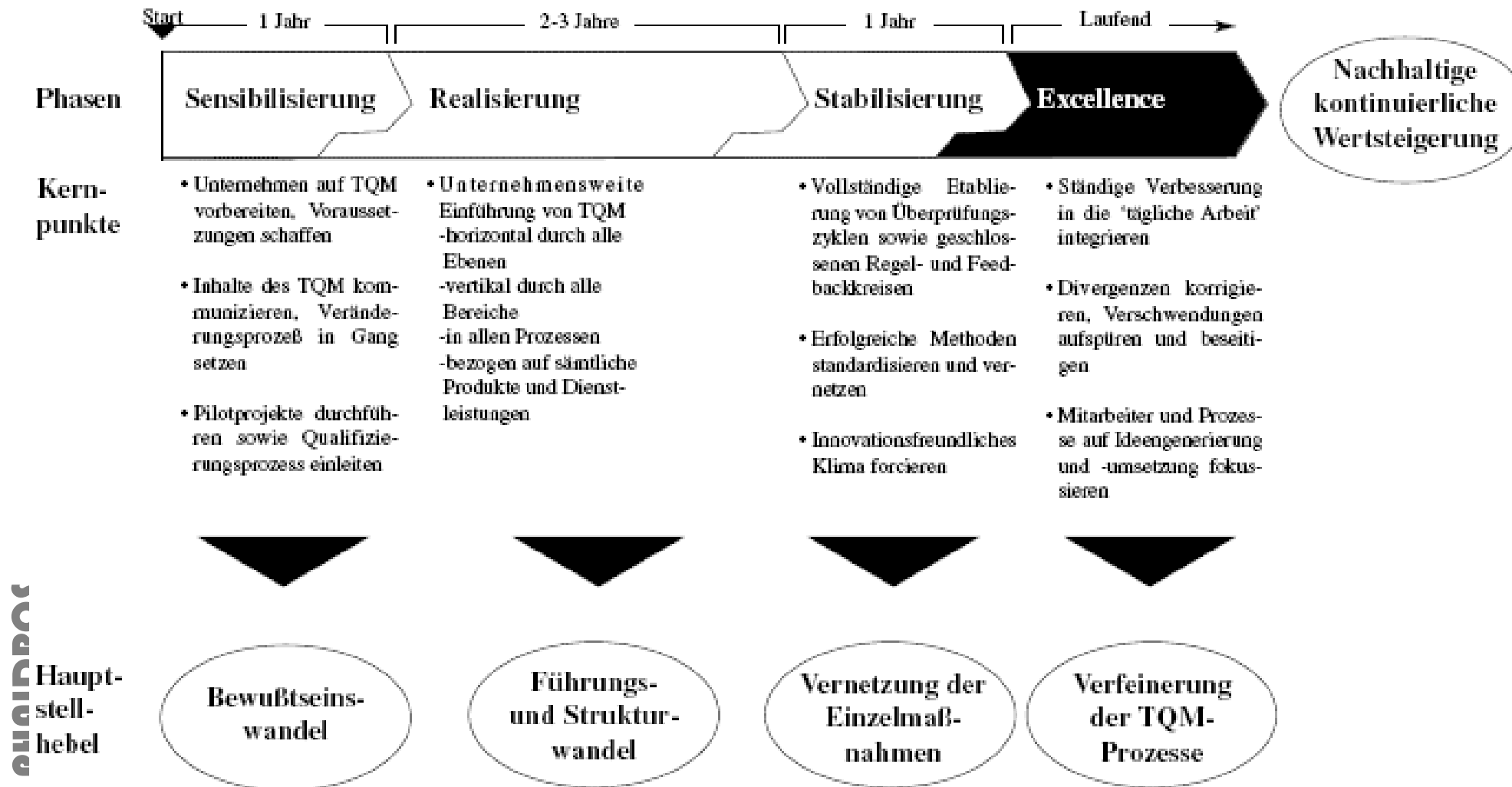


| |
|------------------------|
| Sensibilisierungsphase |
| Realisierungsphase |
| Stabilisierungsphase |
| Phase der Exzellenz |

Malorny, Ch. (1999). TQM umsetzen.
Stuttgart: Poeschel,



Phasen der TQM-Umsetzung



| Tabelle 2: Übersicht der inhaltlichen Ausgestaltung der Handlungsfelder in der Sensibilisierungsphase (II) | | | | |
|---|--|---|---|--|
| Handlungsfeld ⇒ Gestaltungsrichtung | Gesellschaft | Prozesse | Controlling | Zielplanung |
| Kernaufgaben ⇒ grundsätzliche Zielstellung | Öffentlichkeitsarbeit systematisieren | Problemlösungsfähigkeit entwickeln | Verbesserungspotenziale darstellen | Strategische Zielsetzungen systematisieren |
| Ansatzpunkte ⇒ Maßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sensibilität für die Notwendigkeit des Umweltschutzes im Unternehmen schaffen. ⇒ Umweltschutzaktivitäten strukturieren, normatives Umweltmanagementsystem entwickeln und etablieren. ⇒ Konzept für eine systematische Öffentlichkeitsarbeit im TQM-Steuerkreis auf Basis der Leitlinien erarbeiten. ⇒ Bewusstsein für eine mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit schaffen. ⇒ Pressearbeit und Werbung qualitätsorientiert ausrichten. | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Problemlösungsgruppen (Qualitätszirkel, KVP-Teams u.a.) als Teil des Teamarbeitskonzepts einführen. ⇒ Projektgruppen mit Pilotfunktion für die Anwendung der Qualitätstechniken (QFD, FMEA, DoE, SPC u.a.) einführen. ⇒ Kompetenzzentren für die Anwendung der Qualitätstechniken aufbauen. ⇒ Konzept einer prozessorientierten Organisation entwickeln und Teilaspekte beispielhaft erproben (zum Beispiel Arbeitsteams bilden »Fraktale«). | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Auditierungsergebnisse den finanziellen Ergebnissen gegenüberstellen. ⇒ Systematisch die Fehlerkosten erfassen und in das Kostencontrolling aufnehmen. Transparenz durch Identifikation der Nutz-, Stütz-, Blind- und Fehlleistung schaffen. ⇒ Teamorientierte Managementreviews durchführen. ⇒ Interne Auditierungsansätze zu einem Self-Assessmentmodell weiterentwickeln sowie Vorgehensweise zur Anwendung erproben. ⇒ Self-Assessment-Fachmoderatoren schulen und Infrastruktur aufbauen | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Qualitätsförderliches Zielplanungskonzept entwickeln. ⇒ Strategische Zielsetzung (Zehn- bis Fünfjahresplan) auf Basis der Leitlinien unter Federführung der Geschäftsführung und Beteiligung der Mitarbeiter erarbeiten. ⇒ Interne Kunden/Lieferantenanforderungen und -ziele auf Abteilungsebene ermitteln, Maßnahmen zur Verbesserung beziehungsweise zum Erreichen der Ziele erarbeiten und durchführen. ⇒ Benchmarkingprozess entwickeln und Benchmarking betreiben (Best-in-Class def.). |

Tabelle 4: Übersicht der inhaltlichen Ausgestaltung in der Realisierungsphase (II)

| Handlungsfeld ⇨ Gestaltungsrichtung | Gesellschaft | Prozesse | Controlling | Zielplanung |
|--|--|--|--|--|
| Kernaufgaben ⇨ grundsätzliche Zielstellung | Förderung und Zusammenarbeit forcieren | Bereichsinternes Prozessmanagement entwickeln | Qualitätscontrolling etablieren | Operative Zielsetzungen systematisieren |
| Ansatzpunkte ⇨ Maßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> ⇨ Öffentliche Institutionen in der mittelbaren und unmittelbaren Umgebung des Unternehmens fördern. ⇨ Zusammenarbeit mit externen Forschungs- und Bildungseinrichtungen intensivieren. ⇨ Unternehmensweites Umweltschutzkonzept entwickeln und Inhalte umsetzen (Produkte und Prozesse umweltverträglich ausrichten). ⇨ Familienangehörige der Mitarbeiter verstärkt über das Unternehmen informieren. ⇨ Mitarbeiterorientierte Sozialleistungen ausbauen. ⇨ Kommunikationskanäle zwischen Gesellschaft und Unternehmen schaffen. | <ul style="list-style-type: none"> ⇨ Bereichsinterne Probleme durch Problemlösungsgruppen ständig weiter reduzieren. ⇨ Bereichsinterne Prozesse identifizieren, Prozessteams bilden und »Prozessbesitzer« auswählen. ⇨ Organisatorische und führungstechnische Prozesslenkung entwickeln sowie statistische Prozessregelung anwenden. ⇨ Erfahrungen mit der Prozessorganisation sammeln und Prozesse ständig verbessern. | <ul style="list-style-type: none"> ⇨ Interdisziplinär zusammengesetzte Self-Assessment-Teams bilden und Self-Assessment auf Werks-, Bereichs-, und Abteilungsebene organisationsweit durchführen. ⇨ Self-Assessment- und Geschäftsergebnisse für den bereichsinternen Verbesserungsprozess nutzen. ⇨ Qualitätscontrollingkonzept entwickeln und schrittweise umsetzen. ⇨ Qualitätsrelevante Kennzahlen aus unternehmensinternem (operativem) Blickwinkel ermitteln und für Verbesserungen nutzen. ⇨ Steuerungsgrößen durch Kennzahlen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erweitern. | <ul style="list-style-type: none"> ⇨ Interne Kunden-/Lieferantenanforderungen und -ziele auf Bereichsebene ermitteln, Maßnahmen zur Verbesserung beziehungsweise Erreichung der Ziele erarbeiten und durchführen. ⇨ Hierarchieebenenübergreifende Kommunikationsstrukturen schaffen. ⇨ Teamorientierte Gesprächsforen zwischen den Hierarchieebenen zur gemeinsamen Ausdeutung des Leitbilds und der strategischen Ziele etablieren. ⇨ Operative Zielsetzung (Jahrespläne) durch die Bereiche und Teams im Team erarbeiten (Gegenstrom- und Zuwurfsprinzip trainieren und nutzen). ⇨ Aufwärtskommunikation organisieren und |

Malorny, Ch. (1999). TQM umsetzen. Stuttgart: Poeschel,

Tabelle 8: Übersicht der inhaltlichen Aspekte der Handlungsfelder in der Phase der Exzellenz (II)

| Handlungsfeld ⇒ Gestaltungsrichtung | Gesellschaft | Prozesse | Controlling | Zielplanung |
|--|--|--|--|---|
| Kernaufgaben ⇒ grundsätzliche Zielstellung | Gestaltung und Führung öffentlicher Themen übernehmen | Selbstorganisation fördern | Grenzlinien neu bestimmen | Selbstständige Zielplanung fördern |
| Ansatzpunkte ⇒ Maßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aktive Beteiligung an für erstrebenswert gehaltener politischer Meinungsbildung und Gesetzgebung unterstützen. ⇒ Kunst des sozialen Engagements verfeinern und trainieren. ⇒ Umweltschutzkonzept um Inhalte des Naturschutzes erweitern. ⇒ Geschlossene Produktions- und Stoffkreisläufe anstreben. ⇒ Ökobilanzen entwickeln und als Entscheidungshilfe nutzen. ⇒ Architektonische Gestaltungsmöglichkeiten der Gebäude und Anlagen zur Unterstützung der Unternehmensphilosophie nutzen. | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Unternehmensweite Teamorganisation schaffen mit dem Ziel der vollständigen Selbststeuerung sämtlicher Teams. ⇒ Kompetenzzentren für notwendiges Spezialistenwissen etablieren und als organisatorische Dienstleister für die Prozessteams einsetzen. ⇒ Marktwirtschaftliche Strukturen etablieren (Wettbewerbskultur). ⇒ Produktive Unruhe durch schwimmende Projektteams fördern. ⇒ Virtuelle Organisationsansätze fördern. | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bekenntnis- und Abgrenzungssysteme entwickeln und nutzen ⇒ Interaktive Steuerungssysteme entwickeln und nutzen. ⇒ Datentransparenz im Unternehmen schaffen. ⇒ Instrumente zum Aufspüren von Hinternissen entwickeln. ⇒ Strategische Früherkennung betreiben. ⇒ Rückkopplung lenkungsrelevanter Kennzahlen in Echtzeit erreichen, damit präventives informationsgestütztes Handeln möglich wird. | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Weiterentwicklung des qualitätsförderlichen Zielplanungsprozesses zu einem Frühwarnsystem für Veränderung der Umwelt und Märkte. ⇒ Delegation der operativen Zielsetzung auf die Teams. ⇒ Strategische Zielsetzungen als Rahmenvorgaben definieren, in deren Brandbreite Teams und Mitarbeiter ihre eigenen Ziele finden können. ⇒ Zielereichungsgrad von der Leistungsbeurteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter entkoppeln. ⇒ Netz von Rückkopplungsschleifen knüpfen. Kommunikationsdichte weiter erhöhen. |