



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Herzlich Willkommen zum Vortrag

07.04.2003

**IMS und TQM für Wettbewerb und
Zufriedenheit**

1



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

**Integrierte Managementsysteme
als Herausforderung auf dem
Weg zu mehr
Wettbewerbsfähigkeit durch
Erhöhung von Mitarbeiter- und
Kundenzufriedenheit**

07.04.2003

IMS und TQM für Wettbewerb und
Zufriedenheit

2



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Zeitlicher Ablauf

Vortrag

Pause

Fragen und Diskussion

07.04.2003

IMS und TQM für Wettbewerb und
Zufriedenheit

3



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Inhalte

- 1. Was sind Integrierte Managementsysteme?**
- 2. Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung**
- 3. Umsetzung der Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung**
- 4. Anforderungen zum Aufbau eines Integrierten Managementsystems (IMS)**
- 5. Grundwerte und Leitgedanken von Total Quality Management (TQM)**
- 6. TQM-Orientierungen**

07.04.2003

IMS und TQM für Wettbewerb und
Zufriedenheit

4



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- 7. TQM-Konzept**
- 8. TQM und Kundenerwartungen**
- 9. TQM und Mitarbeiterorientierung**
- 10. TQM, Mitarbeiter- und Prozeßorientierung**
- 11. TQM - ein Kulturgut**
- 12. Nutzen eines Integrierten Managementsystems**
- 13. Hauptmerkmale einer lernenden Organisation**
- 14. Hauptziel einer lernenden Organisation**
- 15. Zusammenfassung**
- 16. Verantwortung der Wirtschaft**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Was sind Integrierte Managementsysteme (IMS)?

Integrierte Managementsysteme (IMS) sind Managementsysteme, die folgende Themen unter einem Dach vereinen:

- **Qualitätsmanagement**
- **Umweltmanagement**
- **Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Unfallverhütung**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung

1. Führung (Leitlinien und Vorbild)
2. Organisation
3. Zielvereinbarungen
4. Planungen und Vorgaben



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Umsetzung der Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung

1. Führung

Eine Führung, die ihren Mitarbeitern eine Vision vermittelt, die sie mittragen, die in Leitlinien eine für alle Anspruchsgruppen authentische, glaubhafte, überzeugende und realisierbare Unternehmenspolitik formuliert, diese vorbildhaft lebt und die in einer Strategie den Weg für die Umsetzung der Unternehmenspolitik hin zur formulierten Vision beschreibt.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

2. Organisation

Eine klare Struktur bei Aufbauorganisation und Ablauforganisationen, d. h. klar definierte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie eine saubere Definition der Schnittstellen.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

3. Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen, die sich an der Strategie ausrichten, und die Wege vorgeben, um die Unternehmenspolitik hin zur formulierten Vision umzusetzen.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

4. Planungen und Vorgaben

**Durchführung von Planungen und Ermittlung der
Vorgaben für die Umsetzung der Zielvereinbarungen.**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

5. Ressourcen

Realistische und mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Anspruchsgruppen konforme Verteilung und konformer Einsatz der vorhandenen und nutzbaren Ressourcen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Erfüllung von Planungen und Vorgaben zur Umsetzung der vereinbarten Ziele.



6. Controlling

Ein Controlling-System, das eine zeitnahe Erfassung der Ist-Daten und einen Vergleich mit den in den Zielvereinbarungen formulierten Soll-Daten sowie deren Analyse und Auswertung ermöglicht. Ggf. sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um negative Soll-Ist-Abweichungen frühzeitig zu korrigieren bzw. ihnen frühzeitig gegensteuern zu können.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

7. Informations- und Wissensmanagement

Ständige Einbindung und frühzeitige Versorgung aller Beteiligten mit den nötigen Informationen und dem notwendigen Wissen.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

8. Führungs- und Unternehmenskultur

Eine Führungs- und Unternehmenskultur, welche eine ganz- und gesamtheitliche Entwicklung der Organisation und aller seiner Beteiligten (Mitarbeiter) ermöglicht und fördert.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Anforderungen zum Aufbau eines Integrierten Managementsystems

1. **Bedürfnisse des Unternehmens**
2. **Nachhaltigkeit (Dauerhaftigkeit und Stabilität)**
3. **Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft)**
4. **Flexibilität**
5. **Erfolgsfaktoren (Führung, Ressourcen, Prozesse, Produkte, Zufriedenheit der Anspruchsgruppen)**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

1. Bedürfnisse des Unternehmens

Das IMS ist auf die individuellen und spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zuzuschneiden.

Das bedeutet, nicht die Struktur der ausgewählten Normen, die dem IMS zu Grunde gelegt werden sollen, steht im Vordergrund sondern das Unternehmen selbst.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

2. Nachhaltigkeit

Das IMS ist in seiner Struktur auf Nachhaltigkeit auszurichten. Dies kann gewährleistet werden, wenn es sich an den Geschäftsprozessen (Ablauforganisation) und nicht an der Unternehmensstruktur (Aufbauorganisation) orientiert, da diese stabil und für den Unternehmenserfolg entscheidend sind.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

3. Zufriedenheit der Anspruchsgruppen

Das IMS ist so zu konzipieren, daß die bestehenden Anforderungen, die von den verschiedenen Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft) an das Unternehmen gestellt werden, erfüllt und neue Anforderungen mit geringem Aufwand aufgenommen und in das gesamte IMS integriert werden können.



4. Flexibilität

Das IMS ist hinreichend flexibel zu gestalten, so daß Änderungen bei den Geschäftsprozessen (Ablauforganisation) mit geringem Aufwand aufgenommen und in das gesamte IMS integriert werden können. Dies schafft den Rahmen für eine optimale Unterstützung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP). Zusammengefaßt soll das IMS so flexibel gestaltet werden, daß es einerseits den erreichten Standard sicher stellt und andererseits Möglichkeiten zu Weiterentwicklungen bietet.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

5. Erfolgsfaktoren

Das IMS setzt an den fünf Erfolgsfaktoren Führung (mit Vision, Politik, Strategie und Kultur), Ressourcen, Prozeßlenkung, Produkte und Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft) an. Es umfaßt Regelungen zu Führungs-, Ressourcen-, Beziehungs-, Realisierungs- und unterstützende Prozesse. Dabei werden gleichwertig betriebswirtschaftliche Aspekte und die von den Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft) aufgestellten Forderungen in den Bereichen Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Unfallverhütung berücksichtigt.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Grundwerte und Leitgedanken von TQM

- **Kundenorientierung als zentrale Denk- und Verhaltensvorgabe**
- **Mitarbeiterzufriedenheit als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit**
- **Umfassende Qualität als Führungsauftrag und Führungsinhalte**
- **Kontinuierliche Verbesserungen als Prinzip**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- **Benchmarking und Best Practice als Prinzip**
- **Einbindung und Verantwortung aller für den Geschäftserfolg**
- **Langfristiges, ganz- und gesamtheitliches Denken und Handeln bei der Planung von Vision und Mission sowie der Strategien zu deren Umsetzung**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- **Suche, Aufbau und Pflege von geschäftlichen Partnerschaften als Prinzip**
- **Bewußtsein und Gestaltung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

TQM-Orientierungen

- **Kundenorientierung**
(Der Kunde steht im Mittelpunkt)
- **Mitarbeiterorientierung**
(Die Mitarbeiter sind die Quelle für Innovation und die Voraussetzung für Kundenzufriedenheit)
- **Gesellschaftliche Orientierung**
(Die Gesellschaft gibt die Rahmenbedingungen vor)



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Das TQM-Konzept

- 1. Bedürfnisse der Anspruchsgruppen befriedigen
(Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft)**
- 2. Aus Fehlern lernen**
- 3. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (= KVP)**
- 4. Einbeziehung aller Beteiligten
(Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft)**
- 5. Stärken ausbauen, Schwächen abbauen**
- 6. Jeder einzelne ist mitverantwortlich**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- 1. Ausrichtung an den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen, insbesondere der Kunden, der Mitarbeiter und der Gesellschaft**
- 2. Fehler werden als Lernquellen betrachtet, deren Folgen kurzfristig beseitigt und Ursachen vermieden werden sollen.**
- 3. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) beziehen alle Bereiche, Kunden und Mitarbeiter mit ein.**



- 4. Alle Beteiligten wirken mit und tragen Verantwortung für Qualität. Die Prozesse und Arbeitsabläufe orientieren sich an den internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Deren Effizienz wird ständig gemessen, geprüft und verbessert.**

- 5. Stärken als Faktoren für den geschäftlichen Erfolg werden gepflegt und ausgebaut. Schwächen als Gefahren für den geschäftlichen Erfolg werden abgebaut.**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

6. Der Einzelne als Führungskraft wie als Mitarbeiter ist von zentraler Bedeutung. TQM wird von der Leitung her geführt und vorgelebt. Alle Beteiligten werden mit einbezogen.

Die Struktur von Aufbauorganisation, Ablauf- und Prozeßorganisation sowie der Führungs- und Unternehmenskultur ist darauf auszurichten, die Forderungen des TQM-Konzepts optimal zu unterstützen.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

TQM und Kundenerwartungen

- **Ausdrückliche Kundenanforderungen
(Verträge, Spezifikationen)**
- **Erwartete Qualität
(Stand der Technik)**
- **Zusätzliche Qualität
(Added Value)**
- **Fortgeführte Qualität
(Kundenpflege)**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

TQM und Mitarbeiterorientierung

➤ Eine auf Prävention basierende und danach ausgerichtete Qualitätsmanagementstrategie wie Total Quality Management (TQM) braucht unabdingbar das Engagement aller an den Wertschöpfungsprozessen der Organisation Beteiligten (Mitarbeiter), um Fehler und Fehlentwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen, damit ihnen mit dem Ziel und Zweck, sie nachhaltig (dauerhaft) zu beseitigen, durch korrigierende Eingriffe begegnet werden und daraus für die Zukunft gelernt werden kann. Denn keiner kennt die einzelnen Prozesse so gut wie die ausführenden Mitarbeiter.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- **Die Hinwendung zu Qualität und kontinuierlicher Verbesserung durch alle Beteiligten (Mitarbeiter) steht im Zentrum aller Bemühungen.**
- **Die kreative Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter stellt ein großes Potential an Ideen zur Erreichung und ständiger Verbesserung der Qualitätsziele dar.**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- **Der Wille und die Fähigkeit zu Flexibilität und Anpassung für die Erfüllung der Kundenanforderungen sind nachhaltig nur mit gut ausgebildeten Mitarbeitern zu realisieren, die auch in der Lage sind unternehmerisch, d. h. übergreifend im Sinne von ganz- und gesamtheitlich, zu denken. Dies läßt sich nur erreichen, wenn der Wille und die Fähigkeit zu lebenslangem Lernen gegeben ist. Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein und die Möglichkeit zu ständiger Fort- und Weiterbildung.**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

TQM, Mitarbeiter- und Prozeßorientierung

- Die Mitarbeiter müssen sich ihres Einflusses und ihrer Verantwortung im Netzwerk der Kunden-Lieferanten-Beziehungen bewußt sein. Dies betrifft insbesondere die Erwartungen und Anforderungen des jeweils unmittelbar nächsten Kunden (intern oder extern) und die damit verbundenen Prozesse.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- **Die Prozesse müssen unter der Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte einen Grad an Beherrschtheit aufweisen, der sie hinreichend robust und stabil gegenüber den Einflüssen der verschiedensten Störgrößen macht, welche innerhalb einer definierten Wahrscheinlichkeit auftreten können.**
- Dazu ist es unerlässlich, daß die Prozesse unmittelbare, dezentrale und funktional eindeutige Eingriffsmöglichkeiten zur Regelung und Neutralisation der Auswirkungen von Störgrößen durch die verantwortlichen Mitarbeiter enthalten (SPC = Statistical Process Control).**



- **Zur selbständigen und regelmäßigen Beurteilung der Qualität durch die Mitarbeiter muß ein geeignetes Kennzahlensystem (z. B. BSC = Balanced Scorecard) aufgebaut werden. Daraus abgeleitet werden für alle Beteiligten (Mitarbeiter) verbindliche Zielvereinbarungen, an deren Festlegung und Formulierung alle Beteiligten (Mitarbeiter) mitwirken (Management by Objectives). Diese bilden dann die Grundlage für kontinuierliche und systematische Verbesserungsprozesse (KVP), was wiederum zu geänderten und / oder neuen Zielvereinbarungen bzw. (Bewertung von) Kennzahlen führen kann.**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

- **Prozeßorientierte Strukturen, welche die Übertragung von Eigenverantwortung, die im Konsens mit allen Beteiligten (Mitarbeitern) definiert wird, ermöglicht und fördert, dienen dazu, Zielvereinbarungen und Verantwortlichkeiten besser zu erkennen und erhöhen dadurch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, ihrer Organisation, deren Beteiligte und Prozesse sowie mit dem gesamtgesellschaftlichen Umfeld.**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Nutzen eines Integrierten Managementsystems

- **Höhere Effizienz durch weniger Regelungen, daher geringerer Gesamtaufwand**
- **Synergieeffekte statt Behinderungen durch Widersprüchlichkeiten**
- **Höhere Akzeptanz durch bessere Transparenz und durchgängige Logik**
- **Leichte Erweiterbarkeit**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

TQM - ein Kulturgut

Für viele Unternehmen ist der Qualitätsgedanke zu einem Bestandteil ihrer Unternehmensphilosophie sowie ihrer Führungs- und Unternehmenskultur geworden. Sie wird als Total Quality Management (TQM) bezeichnet und findet ihren Niederschlag in Standards für Produkt- und Servicequalität sowie für die Qualität in den Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft). Total Quality Management (TQM) ist von folgendem Grundgedanken geprägt: Ein unternehmensweiter, ständiger Innovationsprozeß (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß = KVP), in den alle Mitarbeiter mitverantwortlich integriert sind.



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Hauptmerkmale einer Lernenden Organisation

- **Lernen aus Erfahrung und Geschichte der Organisation**
- **Lernen aus persönlicher Erfahrung und Geschichte der Mitarbeiter**
- **Lernen aus der Erfahrung der vergleichbar Besten
(Benchmarking und Best Practice)**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Hauptziel einer Lernenden Organisation

Steigerung der Problemlösungskompetenzen

07.04.2003

IMS und TQM für Wettbewerb und
Zufriedenheit

41



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Zusammenfassung

In an Business Excellence ausgerichteten Unternehmen kommen durchwegs Integrierte Managementsysteme (IMS) zum Einsatz, die auf dem Gedanken des Total Quality Managements (TQM) basieren, und das gesamte Unternehmensgeschehen wie selbstverständlich auf natürliche und unauffällige Weise unterstützen. Dies kann gewährleistet werden, wenn sich das Integrierte Managementsystem (IMS) in erster Linie an den Gegebenheiten und Bedürfnissen des Unternehmens und der Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft) orientiert und diese in den Mittelpunkt stellt.

07.04.2003

IMS und TQM für Wettbewerb und
Zufriedenheit

42



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Verantwortung der Wirtschaft

„Nachhaltiges Management, die „Sustainable Agenda“, ist das Stichwort für die Wirtschaft und es ist erheblich mehr als nur ein Schlagwort. Es ist die Zukunftsformel für die Fähigkeit des Managements, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und dabei den Belangen der Umwelt und der sozialen Verantwortung gleichermaßen gerecht zu werden.“

**(Dr. h. c. Horst Teltschik,
ehemaliges Vorstandsmitglied der BMW AG, München,
für das Ressort Wirtschaft, Politik und Umwelt)**



TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER
Qualitätsberatung und Training

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

TQM-CONSULT THOMAS MEIDINGER

Qualitätsberatung und Training

Dr.-Christian-Junkenitz-Straße 2a

D-83059 Kolbermoor

Telefon: + 49 (0) 80 31 / 90 81- 57

Telefax: + 49 (0) 80 31 / 90 81- 58

E-Mail: thomas.meidinger@tqm-consult.com

Internet: www.tqm-consult.com