

Total Quality Management (TQM)

- ist ein Managementansatz, der darauf abzielt, die Qualität in **allen** Aspekten einer Organisation zu verbessern.
- Qualität ist dabei im **Mittelpunkt der Prozessen und Unternehmenskulturen**.
- Fokussiert sich auf **kontinuierliche Verbesserung, Kundenorientierung und Einbeziehung aller Mitarbeitenden**

Grundprinzipien des TQM:

1. **Kundenorientierung** - **Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden** stehen im Mittelpunkt
2. **Kontinuierliche Verbesserung** - Verbesserung wird als **fortlaufender Prozess** betrachtet
3. **Einbeziehung aller Mitarbeiter** - **Jeder Mitarbeiter** trägt zur Qualität bei
4. **Prozessorientierung** - Fokus auf die **Optimierung von Prozessen**
5. **Faktenbasierte Entscheidungsfindung** - Entscheidungen basieren auf **Daten und Analysen**
6. **Systemorientiertes Management** - Die Organisation wird als ein **zusammenhängendes System** betrachtet
7. **Beziehungsmanagement** - Einbeziehung von **Stakeholdern** und die systematische Berücksichtigung ihrer Anforderungen

Werkzeuge und Methoden im TQM:

- **PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)**: Ein **Modell** zur kontinuierlicher Verbesserung
- **Benchmarking**: Vergleich **mit den Besten** der Branche
- **Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse (FMEA)**: Bewertung von **Risiken und Vermeidung potenzieller Fehler**

Vorteile von TQM:

- Hohe **Kundenzufriedenheit**
- **Effizienzsteigerung**
- **Bessere Mitarbeitermotivation**
- **Wettbewerbsvorteil**

Beispiele für TQM:

- **Toyota Production System (TPS)**
- **ISO 9001-Standards**

TQM nach Edwards Deming:

- Umfassende und totale **Einbeziehung**
- **Kundenorientierung**
- **Ständige Verbesserung**
- **Qualität als oberstes Ziel**
- **Mitarbeiterbeteiligung und Verantwortung**
- **Langfristige Unternehmensphilosophie**
- **Verantwortung der Leitung**
- **Faktenbasierte Entscheidungen**
- **Systematisches Denken**

Der Toyota-Weg im QM

Toyota Weg ist auf das Ziel der **kontinuierlicher Verbesserung und Eliminierung von Verschwendung** ausgerichtet.

Es ist eine Geschäftsphilosophie, die auf dem **Verständnis für Menschen** und ihrer Motivation basiert.

Es besteht aus zwei Säulen:

- Kontinuierliche Verbesserung (**Kaizen**)

- **Respekt** vor den Menschen

Die wichtigsten Eckpfeiler des Toyota-Wegs:

1. **Langfristige Philosophie:** Management orientiert sich an **langfristigen Zielen**
2. **Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen):** Toyota setzt auf Kaizen, einen Ansatz, der **ständiges Hinterfragen von Prozessen** die Eliminierung von Verschwendung und **kontinuierliches Lernen** umfasst. Ziel ist es, eine Kultur der ständigen Verbesserung zu schaffen und Veränderungen aktiv zu fördern
3. **Respekt vor den Menschen:** Toyota fördert Respekt durch **Arbeitsplatzsicherheit, Einbindung der Mitarbeiter in Verbesserungen** und eine Kultur des **gegenseitigen Vertrauens**. Die Entwicklung der Mitarbeiter steht im Fokus, indem die besten Talente ausgewählt und durch kontinuierliche Problemlösungen gefördert werden.
4. **Eliminierung von Verschwendung (Muda):** Toyota strebt die **Reduzierung von Leerläufen und Materialverschwendung**, indem sieben Verschwendungsarten identifiziert wurden: Überproduktion, unnötige Transporte, überflüssige Prozesse, hohe Lagerbestände, unnötige Bewegungen und Fehler.
5. **Qualität von Anfang an (Jidoka):** Qualität wird **direkt in die Prozesse integriert**, statt nur am ende geprüft. Jidoka bedeutet selbstgesteuerte Fehlererkennung und -behebung. Bei einem Fehler wird die Produktion automatisch gestoppt, damit der Mitarbeiter das problem lösen kann, **bevor es sich ausbreitet**.
6. **Just-in-Time:** Just-in-Time zielt darauf ab, Güter **genau zum richtigen Zeitpunkt** zu liefern, um Lagerbestände zu minimieren und Durchlaufzeiten zu verkürzen. Dies erfordert **enge Zusammenarbeit mit den Zulieferern**.
7. **Standardisierung:** **Standardisierte Prozesse** bilden die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung und Qualität. Sie sollen Mitarbeiter befähigen, Prozesse zu optimieren und Innovationen zu fördern. Schulungen helfen den Mitarbeitern, die standardisierten Abläufe zu erlernen und umzusetzen.
8. **Problemlösung:** Der Fokus liegt auf der Problemlösung, **nicht auf die Schuldzuweisung**
9. **Lernende Organisation:** Sie streben danach, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die **Analyse und Kommunikation von Erfahrungen** sind entscheidend für die Verbesserungen.

—NEU (Folie 25+)—

Der Regelkreis der TQM:

- **Qualitätsplanung:** Festlegung des **IST-Zustands, Rahmenbedingungen & Qualitätsziele**
- **Qualitätslenkung:** **Umsetzung des Konzepts zur Zielerreichung**
- **Qualitätssicherung:** **Sammlung und Auswertung relevanter Informationen**
- **Qualitätsgewinn:** **Umsetzung der Erkenntnisse und Bewertung der Ergebnisse**

PDCA-Zyklus

Der PDCA-Zyklus ist das **zentrale Werkzeug** zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung und ermöglicht es Mitarbeitenden, eigenständig **Probleme zu erkennen und zu lösen**. Er unterteilt sich in vier Phasen:

1. **Plan (Planen):** Es werden **Problem, IST-Zustand und Ursachen analysiert, der Zielzustand definiert, Messgrößen festgelegt etc**
2. **Do (Umsetzen):** Die **Maßnahmen** zum Erreichen des Ziels werden fixiert

3. Check (Überprüfen): Es werden **gesammelte Erfahrungen und die erzielte Ergebnisse reflektiert**
4. Act (Handeln): Erfahrungen werden evaluiert und daraus **Standards für Zukunft abgeleitet**

QM-Systeme & Normen

Normung ist die **Vereinheitlichung von Gegenständen und Prozessen** zum Nutzen der Allgemeinheit. Sie trägt zur Rationalisierung, Qualitätssicherung und Sicherheit in Wirtschaft, Technik und Verwaltung bei. Die Anwendung ist freiwillig.



Bei der Normschaffung wird geprüft, ob es bereits **vergleichbare europäische Normen** gibt (Stillhalteverpflichtung). Zudem werden **relevante Rechtsvorschriften, patente, Markenrechte sowie internationale und ausländische Normen** berücksichtigt.

Die Freiwilligkeit der Anwendung einer Norm gilt auch im QM, aber... Unternehmen/Behörden fordern von Lieferanten oft den **Nachweis einer QM-Norm**. Diese Normen definieren Anforderungen an QM-Systeme (Was) und **nie konkrete Methoden (Wie)** oder Produkteigenschaften. Daher können **QM-Systeme trotz gleicher Norm variieren**, da sie sich an unternehmenseigenen Prozessen orientieren.

Beispiel: DIN EN ISO 9000 ff

- International (ISO)
- Europäisch (EN für Euronorm)
- Normen gelten in Deutschland (DIN)

ISO 9000 ff

- **Internationale, branchenübergreifende** Normengruppe
- Definiert **Anforderungen** an ein kunden- und prozessorientiertes QM-System
- Nachweis der **Fähigkeit, Produkte zu entwickeln und zu liefern**
- Ziele:
 - **Fehlervorbeugung** durch Prozessnormierung
 - **Kontinuierliche Verbesserung**

Was steht in der ISO 9000?

- Grundlagen und wichtigsten Begriffe der QM-Systeme
- Anforderungen an ein QM-System sind Inhalt der ISO 9001

Die 7 Grundsätze von QM

mehr oder weniger oben definiert

Wie ist QM zu bestimmen?

Die ISO 9000-Reihe bietet internationale Qualitätsnormen für die Einführung und Zertifizierung von QM-Systemen. Sie schafft einheitliche Begriffe, um Missverständnisse zu vermeiden. Die Qualitätspolitik eines Unternehmens, Teil der Unternehmensstrategie, legt die Grundlage für das QM und spiegelt Werte und Ziele wider.

Aufgabe des QM-Systems:

Alle qualitätsbezogenen Maßnahmen im Unternehmen zielgerichtet zu

- Planen
- Umsetzen
- Steuern
- Kontrollieren

Die Maßnahmen beziehen sich auf die Aufbauorganisation (Stellen und Arbeitsplätze) und Ablauforganisation (Prozesse).

Das Ziel des QMS ist die hohe Kundenzufriedenheit.

Warum braucht ein Unternehmen ein QMS?

- gesteigerter Kundenbindung
- Neukunden durch positive Mund-Propaganda
- QM-Zertifikat als Marketinginstrument im Wettbewerb

Folgende Vorteile nach der Einführung eines QMS:

- Produkthaftungsfälle vermeiden
- Gesetzliche & behördliche Vorgaben einhalten
- Chancen und Risiken der Geschäftstätigkeit berücksichtigen

Unternehmensinterne Nutzen eines QMS

- Kostensparungen durch die Verringerung der internen Fehler
- Fehlervermeidung durch geregelte Abläufe und qualifizierte Mitarbeiter
- Aufdeckung von Schwachstellen

Die oberste Führungsebene trägt die Gesamtverantwortung (Vorstand bei AG, Geschäftsführung bei GmbH).