

Karin Letter

30 Minuten

Qualitätsmanagement

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autorin noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-408-7

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Qualitätsziele definieren	9
Schritt 1: Leiten Sie die Qualitätsziele aus den Unternehmenszielen ab	10
Schritt 2: Holen Sie Ihre Mitarbeiter mit ins Boot	12
Schritt 3: Sehen Sie den Kunden als Leitstern	14
Schritt 4: Betrachten Sie Ihre Prozesse und Abläufe	17
Schritt 5: Legen Sie das Qualitätsleitbild und SMARTE Qualitätsziele fest	18
2. Qualitäts-Ist-Zustand analysieren und Qualitätslücken beschreiben	23
Setzen Sie die Mitarbeiter- und Kundenbrillen auf	24
Holen Sie Fremdbewertungen ein	30
Definieren Sie Ihre Qualitätslücken	33
3. Qualitätslücken schließen und Qualität entwickeln	37
Schaffen Sie ein Qualitätsbewusstsein	38
Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter zu Qualitäts-Unternehmern	41
Beteiligen Sie Ihre Kunden an der Qualitätsentwicklung	47

Beteiligen Sie Ihre Lieferanten und Kooperationspartner	51
Verbessern Sie Ihre Prozesse und Abläufe	54
4. Praktische Umsetzungshilfen nutzen	57
Gestalten Sie Ihr Qualitätsmanagement als Projekt	58
Sichern Sie Ihre Qualität mit dem Arbeitsinstrument „Checklisten“	64
Arbeiten Sie mit Kennzahlen und controllen Sie Ihre Fortschritte	69
5. Qualität zertifizieren lassen	75
Klären Sie Ihren Zertifizierungsbedarf	76
Legen Sie Ihre ersten Zertifizierungsschritte fest	79
Fast Reader	88
Die Autorin	93
Literatur	94
Register	95

Vorwort

„Wozu überhaupt Qualitätsmanagement?“ Diese Frage wird heute wohl niemand mehr ernsthaft stellen. Der einfache Grund: Der Kunde will absolute Topqualität. Er ist zwar nicht immer bereit, den entsprechenden Preis zu zahlen, aber er achtet auf Qualität. Darum trägt kontinuierliche Qualitätsentwicklung zur Kundenzufriedenheit bei – und damit zur **Steigerung der Wirtschaftlichkeit und zur Wettbewerbsfähigkeit**.

Qualitätsfaktor Mensch

Längst jedoch betreffen Qualitätsentwicklung (QE) und Qualitätsmanagement (QM) nicht mehr allein die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Der Qualitätsbegriff ist umfassender geworden und bezieht sich auf die **gesamte Wertschöpfungskette**. Ganz wichtig: Die Qualität der Führungskompetenzen der Leitenden und der Fähigkeiten der Mitarbeiter – mithin der Menschen, die für eine Firma, eine Organisation oder Institution tätig sind – rückt verstärkt in den Qualitätsfokus.

Der „menschliche Qualitätsfaktor“ wird immer wichtiger – zumal in Zeiten der Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen, die sich immer mehr angleichen. Fatale Folge: Ein ruinöser Vernichtungswettbewerb, bei dem die Unternehmen vor allem über den Preis verkaufen. Der Kunde geht zum preisgünstigsten Anbieter und entwickelt keine Bindung zu einem Unternehmen.

Jedoch: Wer über **Topqualität** in Verkauf und Service verkauft und über **exzellente Kunden-Mitarbeiter-Beziehungen** Loyalität herstellt, hat gute Chancen, sich durch Qualitätsaspekte gegenüber dem Wettbewerb **ein einzigartiges Profil** zu verschaffen.

Qualität muss gelebt werden

In den nächsten 30 Minuten geht es um Qualität – aber um *Ihre* Qualität! Ein Patentrezept zur optimalen QE gibt es insofern nicht, als dass Ihre Mitarbeiter und Sie **Qualität leben** und die unbedingte Bereitschaft haben müssen, sie im Sinne Ihrer Kunden ständig weiterzuentwickeln. QE ist ein ständiger Prozess, der nie zu einem Ende gelangt. Wer sagt: „Besser geht es nicht!“, hat schon verloren. Das wäre der Anfang vom Ende der Qualitätsorientierung.

Darum empfehle ich Ihnen, die Schritte, die ich im Folgenden für Sie ausführlich beschreibe, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern kontinuierlich zu wiederholen:

- Definieren Sie Ihre Qualitätsziele,
- analysieren Sie den Ist-Zustand Ihres QM,
- schließen Sie die Lücken,
- setzen Sie Ihre Maßnahmen zur QE um und
- lassen Sie Ihre Qualität zertifizieren.

Ich freue mich, wenn ich Sie dabei unterstützen kann.

Ihre

Karin Letter

www.5medical-management.de



30 MINUTEN

Wieso ist die Vision wichtig für die Qualitätsentwicklung?

Seite 10

Wie kann ich die Mitarbeiter und die Kunden in die Ausformulierung der Qualitätsziele integrieren?

Seite 12

Welche Informationen zu meinen Arbeitsprozessen benötige ich für die Festlegung der Qualitätsziele?

Seite 17

Wie formuliere ich mein Qualitätsleitbild?

Seite 18

1. Qualitätsziele definieren

Qualität beginnt damit, die Zufriedenheit des Kunden in das Zentrum des Denkens und Handelns zu stellen. Und: Qualität ist das ständige Streben nach der Begegnung mit der Vollkommenheit, und zwar mit dem Ziel der **Kundenbegeisterung**. Darum ist es richtig, bei der QE von einem idealen, aber nicht utopischen Soll-Zustand auszugehen.

Allerdings: Qualität bezieht sich nicht nur auf die Produkte und Dienstleistungen, auf die Produktion und die Arbeitsabläufe, sondern muss die gesamten Wertschöpfungsprozesse, die Arbeitsbedingungen und das Umfeld des Unternehmens ins Auge fassen. Und darum ist Qualität keine rein technische Funktion, sondern meint einen unternehmensumfassenden systematischen Prozess, **eine Kultur, die das ganze Unternehmen durchdringt**.

Qualitäts-Kultur muss in jedem Bereich des Unternehmens, von jedem Mitarbeiter und allen Führungskräften angestrebt werden.

1.1 Schritt 1: Leiten Sie die Qualitätsziele aus den Unternehmenszielen ab

Der Qualitätsentwicklungsprozess beginnt mit der Beantwortung grundsätzlicher Fragen:

- Wer sind wir?
- Was wollen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie erreichen wir das?

Sie sollten über eine Idee, einen Plan verfügen, mit dem es Ihnen gelingt, den **Kunden in den Fokus Ihrer Bemühungen** zu **stellen**. „Wer nicht weiß, in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“, so formulierte es der Philosoph Seneca bereits vor fast 2000 Jahren. Ziele sind die Wegweiser zum Erfolg – das gilt auch bei der QE.

Ihre **Qualitätsziele** dürfen sich aber auch nicht im luftleeren Raum bewegen, sondern sollten aus Ihren unternehmerischen Zielen abgeleitet sein.

Darum lautet die erste – für Sie vielleicht überraschende – QE-Aufgabe, sich Ihrer unternehmerischen Vision bewusst zu werden, um daraus eine **Unternehmensstrategie** abzuleiten. So verfügen Sie über ein Fundament, um Ihre Unternehmensziele zu formulieren und sich strategische Ziele und operative Umsetzungsmaßnahmen zu überlegen, die zur Verwirklichung der Unternehmensstrategie und damit der Vision führen.

Qualität in die Vision integrieren

Wo aber genau kommt hier die Qualität, wo kommen Ihre Qualitätsziele ins Spiel? Am besten ist es, wenn die Qualität bereits in die Vision integriert wird. Zur Verdeutlichung dient das folgende Beispiel:

Unternehmer Herbert Müller will die Qualität in seiner Firma verbessern. Dazu nimmt er jeden einzelnen Arbeitsprozess unter die Lupe und fragt sich: Wie kann ich die Qualität zunächst sichern – und dann entwickeln? Konkret: Welche Maßnahmen müssen in der F&E-Abteilung ergriffen werden, damit die Produktqualität zunimmt? Welche im Einkauf? Im Marketing? Welche Veränderungsprozesse müssen meine Führungskräfte durchlaufen? Was muss getan werden, damit der Vertriebsmitarbeiter Henning Schmitt kundenorientierter verkauft? So geht er Abteilung für Abteilung, Mitarbeiterschreibtisch für Mitarbeiterschreibtisch durch. Eine Arbeit, die sich gewiss lohnt. Irgendwann einmal – nämlich dann, wenn die zahlreichen Einzelmaßnahmen zur QE ineinandergreifen.

Unternehmerin Sabrina Postel hingegen geht deduktiv vor: In einem Visions-Workshop definieren ihre wichtigsten Mitarbeiter und sie eine unternehmerische Vision und leiten daraus einen strategischen Leitsatz ab: „Als überregionaler Marktführer im Versicherungsbereich bieten wir unseren Kunden einen umfassenden Versicherungsschutz und begeistern sie durch Qualitätsorientierung, Freundlichkeit und Fachkompetenz im professionell geführten Kundengespräch. Dazu streben wir eine kontinuierliche, auf Innovation und Lernen beruhende Qualitätsentwicklung an.“

Daraus werden die Bereichs-, Abteilungs- und Mitarbeiterziele abgeleitet.

Bei Sabrina Postel findet sich der **Qualitätsaspekt** bereits in der übergreifenden Vision wieder – und damit auch in den Arbeitsplatzbeschreibungen jedes Versicherungsvermittlers. Ganz gleich, ob es nun um eine groß angelegte Kundenakquisitionsoffensive oder um die Frage geht, mit welchem Begrüßungssatz ein Kundentelefonat eingeleitet oder eine Reklamation behandelt wird: Der Qualitätsaspekt ist immer „mit dabei“ und bei der Überlegung, wie man konkret vorgeht, bedacht, weil er in die Grundsätze jeder strategischen und operativen Aktion und Maßnahme integriert ist.



Machen Sie sich Ihre Unternehmensvision und Ihre Unternehmensziele bewusst oder formulieren Sie sie, falls dies bisher noch nicht geschehen ist, in aller Eindeutigkeit.

1.2 Schritt 2: Holen Sie Ihre Mitarbeiter ins Boot

Ohne die Mitarbeiter geht es nicht. Ohne die **Beteiligung aller Führungskräfte und Mitarbeiter** ist und bleibt das Ziel „Qualität“ eine Schimäre und leere Worthölse. Die Leute, die für Sie arbeiten, müssen von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Vision, der Strategie, der Unternehmensziele und der Qualitätsziele überzeugt sein und sich für sie begeistern.

Beteiligen Sie die Menschen wo immer möglich

Binden Sie bei der Festlegung der Qualitätsziele von Anfang an Ihre Mitarbeiter ein, machen Sie Betroffene zu Beteiligten. Schließlich sind es die Menschen, die im Kundenkontakt die Qualitätsorientierung leben und verwirklichen müssen.

Bauen Sie also eine **Beteiligungs-Kultur** auf. Dies kann schon bei der Visionsentwicklung geschehen, sollte aber spätestens bei der Festlegung der Qualitätsziele beginnen, wenn es um den konkreten Aufgabenbereich einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters geht.

Eine Beteiligungs-Kultur etablieren Sie, indem Sie:

- mithilfe von Fragebögen, in Meetings und Mitarbeitergesprächen herausfinden, welche Qualitätsziele Ihre Mitarbeiter mit Ihrem Verantwortungsbereich verknüpfen, und
- ein Projektteam einsetzen, dessen Aufgabe in der Formulierung der Qualitätsziele besteht.

Nutzen Sie die Commitment-Technik

Commitment heißt **Zusage, Bindung und zugleich Verpflichtung**. Führen mit der Commitment-Technik bedeutet, dass Führungsebene und Mitarbeiter in Planungsgesprächen eine bindende Verpflichtung eingehen.

Bezüglich der QE hebt die Commitment-Technik darauf ab, in einem Zielvereinbarungsgespräch von dem Mitarbeiter das Jawort, das *Commitment*, zu den Qualitätszielen zu erhalten. Insbesondere wenn die Möglichkeiten eingeschränkt sind, ihn an der Formulierung der

Ziele zu beteiligen, sollte er zumindest seine Zustimmung geben können.

Etablieren Sie eine Lern-Kultur

Fehler verbergen ist genauso unmöglich und kontraproduktiv wie Korken versenken. Ihre Mitarbeiter werden nur dann bereit sein, sich aktiv an der Festlegung der Qualitätsziele zu beteiligen, wenn sie wissen, dass Sie Fehler nicht sanktionieren, sondern als notwendigen **Ausgangspunkt für Verbesserungs- und Lernprozesse** betrachten.

Herrscht bei Ihnen eine Atmosphäre des produktiv-konstruktiven Umgangs mit Fehlern, dürfen Menschen also Fehler machen, weil Sie sie als unausweichliche Schritte auf dem Weg zum Ziel interpretieren, ist der Mitarbeiter bereit, sie einzugestehen und ein zukünftiges Qualitätsziel daraus abzuleiten.



QE und QM funktionieren nur, wenn Sie jede Möglichkeit nutzen, die Mitarbeiter an der Formulierung der Qualitätsziele zu beteiligen.

1.3 Schritt 3: Sehen Sie den Kunden als Leitstern

Vielleicht wundert es Sie, dass der Leitstern „Kunde“ erst jetzt aufscheint – nach den Mitarbeitern. Der Grund: Ihre Mitarbeiter und Sie müssen zunächst ein-

mal bereit sein, den Kunden als das Nonplusultra des Denkens und Handelns zu begreifen. Erst danach ist die Überlegung sinnvoll, inwiefern der Kunde an der Festlegung der Qualitätsziele beteiligt werden kann.

Kundenrückmeldungen einholen

Sie können den **Kunden als Impulsgeber** für qualitative Verbesserungsprozesse in Ihre unternehmerischen Aktivitäten integrieren, indem Sie offensiv und regelmäßig Feedback bei ihm einholen – Feedback darüber, was gut, aber vor allem, was nicht gut gelaufen ist. Denn hier liegt Verbesserungspotenzial brach. Darum:

- Führen Sie regelmäßig **Kundenbefragungen zur Zufriedenheit und Unzufriedenheit** durch. Der Kunde muss die Möglichkeit haben, Gründe für seine Unzufriedenheit anzugeben. Eine Skalierung der Antworten etwa durch eine Notengebung genügt nicht. Der Kunde muss seine Bewertung begründen und Ursachen für seine Unzufriedenheit detailliert ausformulieren können.
- Jeder, der im Kundenkontakt steht, spricht zum Gesprächsabschluss die Qualitätsfrage an. Die Frage, ob und inwiefern der Kunde **Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualitätsorientierung und der Kundenbeziehung** sieht, muss zum obligatorischen Bestandteil eines jeden Kundengesprächs erhoben werden.
- Gründen Sie einen **Kundenbeirat**, in dem „Lead User“ (trendführende Vertrauenskunden) sitzen und Vorschläge für Qualitätsziele unterbreiten.

- Führen Sie **Vertriebsmeetings** durch, in denen die Verkäufer von Kundenäußerungen und Kundenmeinungen zur Qualitätsorientierung berichten.

Fokus auf kundenrelevante Qualitätsziele legen

Aus all diesen Kundenfeedbacks ergeben sich wertvolle Hinweise für die **Qualitätsziele aus Kundensicht**. Entscheidend ist: So erhalten Sie Hinweise, ob Sie Kundenzufriedenheit und -begeisterung in den Bereichen erzeugen, die *dem Kunden* wichtig sind.

Warum ist das so bedeutsam? Nun – was nutzt es Ihnen, wenn Sie Kundenbegeisterung in einem Bereich erzeugen, der von den Kunden als nicht allzu wichtig eingestuft wird? Nehmen wir an, Ihre Kunden sind mit dem Verfahren, wie ein Produkt zugestellt wird, sehr zufrieden. Dies ist jedoch kein allzu wichtiges Qualitätskriterium für sie. Hier wird vielleicht Geld verschenkt, weil es in ein Segment investiert wird, dem die Kunden eine nur untergeordnete Bedeutung zumessen.

Ist die Kundenzufriedenheit hingegen bei einem Aspekt, der vom Kunden als sehr wichtig eingestuft wird, unbefriedigend, liegt **dringender Investitionsbedarf** vor.



Indem Sie sich die Wahrnehmungsbrille des Kunden aufsetzen, können Sie Qualitätsziele vor allem in denjenigen Bereichen entwickeln, die für den Kunden von überragender Bedeutung sind.