

Claudia Michalik

Analyse der Konsequenzen einer TQM-Einführung im Unternehmen

Dargestellt anhand von Praxisbeispielen und empirischen
Untersuchungen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplom.de
ISBN: 9783832444877

Claudia Michalik

Analyse der Konsequenzen einer TQM-Einführung im Unternehmen

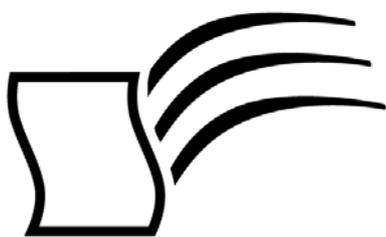
Dargestellt anhand von Praxisbeispielen und empirischen Untersuchungen

Claudia Michalik

Analyse der Konsequenzen einer TQM-Einführung im Unternehmen

*Dargestellt anhand von Praxisbeispielen und empirischen
Untersuchungen*

**Diplomarbeit
an der Universität Dortmund
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Oktober 1998 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 4487

Michalik, Claudia: Analyse der Konsequenzen einer TQM-Einführung im Unternehmen:
Dargestellt anhand von Praxisbeispielen und empirischen Untersuchungen /
Claudia Michalik - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Dortmund, Universität, Diplom, 1998

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. *Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.*

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Inhaltsangabe

Total Quality Management ist zu einem Schlagwort der 90er Jahre geworden, wenn es um ein umfassendes Qualitätsverständnis in allen Bereichen des Unternehmens geht. Viele haben sich dieser ganzheitlichen Denkweise voller Enthusiasmus angeschlossen und versucht, ihre Unternehmen auf den Weg zu einem erweiterten Qualitätsdenken zu führen. Jetzt, fast ein Jahrzehnt später, stellt sich die Frage, was diesen Unternehmen die Einführung von TQM gebracht hat. Inwieweit wurden ihre Erwartungen erfüllt, in welchen Bereichen sind sie enttäuscht worden und wo haben sie vielleicht eine ganz andere Richtung als erwartet eingeschlagen?

Diese Arbeit soll dazu beitragen, neben Strategien und Methoden den Nutzen aufzuzeigen, den die Einführung und Implementierung von TQM in zahlreichen Unternehmen bewirkt hat. Welchen Weg sind die Unternehmen zur Entwicklung eines ganzheitlichen Qualitätsdenkens gegangen und an welcher Stelle sind sie bereits angekommen? Welche Verbesserungen werden auch in Zukunft nötig sein, um in vielen kleinen Schritten kontinuierlich zu unternehmensweiten Spitzenleistungen zu gelangen? Anhand einer empirischen Untersuchung von insgesamt 245 Unternehmen soll neben dem Status quo insbesondere der konkrete Nutzen aufgezeigt werden, der mit der Einführung von TQM verbunden ist. Dazu wird eine modulare Betrachtung von TQM vorgeführt. Durch das Aufdecken von Defiziten und Schwachstellen werden im weiteren Verlauf der Arbeit Handlungsempfehlungen gegeben, um die Implementierung von TQM in Zukunft noch effizienter zu gestalten.

Vorwort

Total Quality Management ist zu einem Schlagwort der 90er Jahre geworden, wenn es um ein umfassendes Qualitätsverständnis in allen Bereichen des Unternehmens geht. Viele haben sich dieser ganzheitlichen Denkweise voller Enthusiasmus angeschlossen und versucht, ihre Unternehmen auf den Weg zu einem erweiterten Qualitätsdenken zu führen. Jetzt, fast ein Jahrzehnt später, stellt sich die Frage, was diesen Unternehmen TQM gebracht hat. Inwieweit wurden ihre Erwartungen erfüllt, in welchen Bereichen sind sie enttäuscht worden und wo haben sie vielleicht eine ganz andere Richtung als erwartet eingeschlagen?

Diese Arbeit soll dazu beitragen, neben Strategien und Methoden den Nutzen aufzuzeigen, den die Einführung von TQM im Unternehmen gebracht hat. Welchen Weg sind sie zur Entwicklung eines ganzheitlichen Qualitätsdenkens gegangen und an welcher Stelle sind sie bereits angekommen? Welche Verbesserungen werden auch in Zukunft nötig sein, um in vielen kleinen Schritten kontinuierlich zu unternehmensweiten Spitzenleistungen zu gelangen? Betrachtet man TQM dabei als Anstoß, mit Beharrlichkeit und Konsequenz zu Qualität in allen Bereichen zu gelangen, so sollte diese Philosophie auch außerhalb des Unternehmens gelebt werden. In diesem Sinne gilt es, jede zwischenmenschliche Beziehung vor dem Hintergrund eines erweiterten Qualitätsbegriffs als Miteinander zu betrachten und diese in Kommunikation und Information kontinuierlich zu verbessern. Nur so kann TQM auf alle Bereiche ausgedehnt werden und bleibt nicht auf die Arbeitszeit im Unternehmen beschränkt.

Claudia Michalik

Harsewinkel, den 10.10.1998

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Notwendigkeit von TQM im Unternehmen.....	2
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	3
2 Grundlagen eines umfassenden Qualitätsmanagements	4
2.1 Konzepte einer erweiterten Qualitätsphilosophie.....	4
2.1.1 Deming.....	5
2.1.2 Juran.....	5
2.1.3 Feigenbaum.....	6
2.1.4 Ishikawa.....	7
2.1.5 Crosby.....	8
2.2 Von DIN EN ISO 9000 zu TQM	9
2.2.1 Die Entwicklungsstufen zum TQM.....	9
2.2.2 DIN als Meilenstein zu TQM.....	11
2.2.3 Bausteine eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems.....	13
2.2.4 TQM-Philosophie als neue Führungskonzeption.....	15
3 Methoden von TQM	17
3.1 Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse (FMEA).....	17
3.2 Quality Function Deployment (QFD).....	20
3.3 Statistische Prozeßregelung (SPC)	23
3.4 Ergänzende Instrumente und Techniken zu TQM.....	25
3.4.1 Kaizen.....	25
3.4.2 Benchmarking.....	27
3.4.3 Self Assessment.....	28

4	Qualitätspreise – modellhafte Ansätze zu TQM	30
4.1	Malcolm Baldrige National Quality Award.....	30
4.2	European Quality Award.....	32
4.3	Ludwig-Erhard-Preis als deutscher Qualitätspreis.....	34
5	TQM-Module und ihre Wechselwirkungen im Unternehmen	36
5.1	Qualitätsmanagementsystem.....	37
5.2	Prozeßorientierung	41
5.3	Kundenorientierung.....	43
5.4	Mitarbeiterorientierung.....	44
5.4.1	Motivation.....	45
5.4.2	Kommunikation und Information.....	46
5.4.3	Teamwork (Gruppenarbeit).....	47
5.4.4	Schulung.....	49
5.5	Verbesserungsprogramme im Unternehmen.....	50
5.5.1	Qualitätszirkel.....	50
5.5.2	Betriebliches Vorschlagswesen (BVW).....	52
5.5.3	Prozeß-Verbesserungs-Team (PVT).....	53
6	Empirische Untersuchung: Nutzen von TQM	54
6.1	Datenerhebung.....	54
6.1.1	Auswahl der Methodik.....	55
6.1.2	Ermittlung der an der Untersuchung teilnehmenden Firmen.....	56
6.1.3	Design der Erhebung.....	57
6.1.3.1	<i>Anschreiben</i>	57
6.1.3.2	<i>Fragebogenarchitektur</i>	58
6.1.3.3	<i>Pretest</i>	59
6.1.4	Durchführung der Erhebung.....	60
6.1.4.1	<i>Versand der Fragebögen</i>	60
6.1.4.2	<i>Rücklaufproblem</i>	60
6.2	Datenauswertung.....	62
6.2.1	Strukturdaten der Erhebung.....	62
6.2.2	Situationsanalyse.....	66
6.2.2.1	<i>Grobanalyse</i>	67
6.2.2.2	<i>Modulanalyse</i>	69
6.2.3	Nutzenanalyse.....	78
6.3	Ergebnisse der Erhebung und Handlungsempfehlungen.....	83
6.3.1	Positive und negative Effekte von TQM.....	83
6.3.2	Handlungsempfehlungen.....	85

7	TQM-Einführung und Umsetzung in der Praxis.....	89
7.1	TQM im Großunternehmen.....	89
7.2	TQM im Mittelstand.....	92
7.3	TQM im Kleinunternehmen.....	94
8	Schlußbetrachtung.....	96
8.1	Status Quo.....	96
8.2	Ausblick.....	97
	Literaturverzeichnis.....	98
	Erklärung.....	106
	Anhang.....	107

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1:

Abb. 1-1:	Fünf Dimensionen der Qualität.....	2
-----------	------------------------------------	---

Kapitel 2:

Abb. 2-1:	Phasen der Qualitätsverbesserung nach Juran (Trilogie).....	6
Abb. 2-2:	Ishikawa-Diagramm.....	7
Abb. 2-3:	Qualitätsgebote nach Crosby.....	8
Abb. 2-4:	Entwicklungsstufen der betrieblichen Qualitätspolitik.....	10
Abb. 2-5:	Von DIN zu TQM.....	11
Abb. 2-6:	TQM-Meilensteine.....	12
Abb. 2-7:	Bausteine des TQM.....	14
Abb. 2-8:	Sechs Dimensionen der Qualität.....	15
Abb. 2-9:	Sieben Stufen zum TQM-Zustand.....	16

Kapitel 3:

Abb. 3-1:	FMEA-Struktur.....	18
Abb. 3-2:	FMEA-Einsparungsmöglichkeiten.....	19
Abb. 3-3:	Phasen des QFD.....	21
Abb. 3-4:	House of Quality.....	22
Abb. 3-5:	Prinzip der statistischen Prozeßregelung.....	23
Abb. 3-6:	PDCA-Zyklus.....	25
Abb. 3-7:	Kaizen-Schirm.....	27

Kapitel 4:

Abb. 4-1:	Das amerikanische Modell des Baldrige Award.....	31
Abb. 4-2:	Bewertungskriterien des EQA.....	33

Kapitel 5:

Abb. 5-1:	Wechselwirkungen im TQM.....	36
Abb. 5-2:	TQM-Zielkriterien.....	37
Abb. 5-3:	Führung als Schlüsselqualifikation.....	38

Abb. 5-4:	Abhängigkeit von Geschäftsleitung und Mitarbeiter.....	39
Abb. 5-5:	Prozeßdarstellung.....	41
Abb. 5-6:	Prozeßqualität.....	42
Abb. 5-7:	Leistungsarten im Wertschöpfungsprozeß.....	43
Abb. 5-8:	TQM-Grundmodell: Kunden-Lieferanten-Beziehungen.....	44
Abb. 5-9:	Von interner Mitarbeitermotivation zur Kundenzufriedenheit.....	45
Abb. 5-10:	Möglichkeiten der Qualitätsmotivation nach Juran.....	46
Abb. 5-11:	Qualitätsinformationen im Qualitätskonzept.....	47
Abb. 5-12:	Erweiterung der Kommunikation.....	47
Abb. 5-13:	Sozialer Kompromiß bei Gruppenarbeit	48
Abb. 5-14:	Einordnung von Qualitätszirkeln.....	50
Abb. 5-15:	Triade.....	52
 Kapitel 6:		
Abb. 6-1:	Rücklaufstatistik.....	63
Abb. 6-2:	Antwortmöglichkeiten.....	63
Abb. 6-3:	Verteilung des Rücklaufs auf die Bundesländer.....	64
Abb. 6-4:	Verteilung nach Klassifizierung der Unternehmen.....	64
Abb. 6-5:	Tätigkeitsgrad der Befragten.....	65
Abb. 6-6:	TQM-Aktivitäten in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.....	65
Abb. 6-7:	TQM-Einführung in deutschen Unternehmen.....	66
Abb. 6-8:	Bekanntheitsgrad des EQA.....	67
Abb. 6-9:	Vergleich der modulweisen Erfüllungsgrade.....	68
Abb. 6-10:	Standardabweichung des Moduls QM-System um den Mittelwert.....	69
Abb. 6-11:	Mitarbeitermotivation im Unternehmensvergleich.....	70
Abb. 6-12:	Vergleich der TQM-Erfüllungsgrade nach Unternehmensgrößen.....	71
Abb. 6-13:	Bewertung des Moduls QM-System.....	72
Abb. 6-14:	Bewertung des Moduls Managementverhalten.....	74
Abb. 6-15:	Bewertung der Maßnahmen aktiver Verbesserungsprozesse.....	75
Abb. 6-16:	Bewertung des Moduls Teamwork.....	76
Abb. 6-17:	Umsetzung eines internen Qualitätswissenssystems.....	77
Abb. 6-18:	TQM-Einführung in den verschiedenen Unternehmensklassen.....	78
Abb. 6-19:	Soll-Ist-Vergleich des Moduls QM-System.....	79
Abb. 6-20:	Zeitraumen der Verbesserungen bei TQM-Einführung.....	81