WALHALLA

Jochen Ribbeck

QUALITÄTS-MANAGEMENT IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Grundlagen – Qualitätsmanagement-systeme – Implementierung und Steuerung

2., neu bearbeitete Auflage

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE REIHE

Qualitätsorientiertes Management

Soll Qualitätsmanagement (QM) nachhaltig umgesetzt werden, muss eine vollständige Integration und kulturelle Verankerung in der Organisation erfolgen.

Der Autor gibt einen systematischen Einblick in die theoretischen und methodischen Grundlagen, stellt in der Praxis relevante Qualitätsmanagementsysteme und -konzepte vor und vermittelt methodische Aspekte zur Einführung, Integration und Steuerung von Qualitätsmanagement in der Organisation.

- Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen
- Grundsätze des Qualitätsmanagements
- Qualitätsmanagementsysteme
- Branchenspezifische Qualitätsmanagementkonzepte
- Implementierung und Steuerung von Qualitätsmanagement
- Qualitätswerkzeuge
- Funktionale Schnittstellen des Qualitätsmanagements
- Qualitätskosten

Prof. Dr. Jochen Ribbeck lehrt Sozialmanagement an der Katholischen Stiftungshochschule München. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Sozialmanagement, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Teamleitung, -entwicklung, Organisationsentwicklung, Change Management.

www.fokus-sozialmanagement.de

Jochen Ribbeck

QUALITÄTS-MANAGEMENT IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Grundlagen – Qualitätsmanagement-systeme – Implementierung und Steuerung

2., neu bearbeitete Auflage

WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Ribbeck, J. (2022): Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft
Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:
• Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
• Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
• Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
• Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Beiräte der BLAUEN REIHE sind:
• Prof. Dr. Thomas Beyer, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
• Christian Koch, Diplom-Kaufmann, Unternehmensberater npo consult
• Stefanie Krones, Caritasdirektorin, Caritasverband Westerwald-Rhein-Lahn e.V.
• Daniela Palk, Vorständin Diakoniewerk Gallneukirchen, Österreich
• Nina Taubenreuther, Kaufmännische Geschäftsführerin des Vereins „Die Zweitzeugen e.V."

Weitere Infos zur BLAUEN REIHE finden Sie unter: www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, neue wissenschaftliche Erkenntnisse sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:
Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot.
Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5497600

Gesamtinhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Grafiken und Tabellen ... 9

Abkürzungsverzeichnis ... 12

Vorwort zur 1. Auflage ... 13

Vorwort zur 2. Auflage ... 15

1. Einführung ... 17

2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen ... 19

2.1 Qualität ... 19

2.1.1 Grundlegende Begriffsklärung ... 19

2.1.2 Besonderheiten des Qualitätsverständnisses in der Sozialwirtschaft ... 21

2.2 Qualitätsmodelle ... 23

2.2.1 Qualitätsdimensionen nach Donabedian ... 23

2.2.2 Das Modell der Dienstleistungsqualität nach Parasuraman, Zeithaml und Berry ... 25

2.2.3 Das Kano-Modell ... 27

2.2.4 Qualitätsdimensionen nach Maxwell ... 28

2.2.5 Modell der integrierten Qualitätsentwicklung nach Meinhold und Matul ... 29

2.3 Qualitätsmanagement ... 30

2.3.1 Historischer Kontext ... 30

2.3.2 Qualitätsmanagement als qualitätsorientierte Steuerung der Organisation ... 32

2.4 Einordnung des Qualitätsmanagements in sozialwirtschaftlichen Organisationen ... 33

2.5 Qualitätsmanagement und Recht ... 34

3. Grundsätze des Qualitätsmanagements ... 36

3.1 Anspruchsgruppenorientierung ... 36

3.2 Kontinuierliche Verbesserung ... 38

3.3 Prozessorientierung ... 40

3.4 Qualitätsmessung ... 42

3.5 Beteiligungsorientierung ... 43

3.6 Führungsverantwortung ... 43

4. Qualitätsmanagementsysteme ... 45

4.1 DIN EN ISO 9001 ... 45

4.1.1 Entwicklung und Struktur der DIN EN ISO 9000er Normenreihe ... 45

4.1.2 Managementgrundsätze der DIN EN ISO 9000ff. ... 46

4.1.3 Grundidee der DIN EN ISO 9001:2015 ... 47

4.1.4 Prozessmodell der DIN EN ISO 9001:2015 ... 48

4.1.5 Besonderheiten des Revisionsstands 2015 ... 49

4.1.6 Kapitelstruktur der DIN EN ISO 9001:2015 ... 50

4.1.7 Dokumentierte Information ... 53

4.1.8 Auditierung und Zertifizierung ... 55

4.2 Struktur und Excellenceorientierung der DIN EN ISO 9004:2018 ... 57

4.3 EFQM ... 61

4.3.1 Entwicklung und Ansatz von EFQM ... 62

4.3.2 Kriterienmodell ... 63

4.3.3 RADAR-Matrix ... 67

4.3.4 Anwendungsoptionen des EFQM-Modells, Preisverfahren ... 74

4.4 Kritische Bewertung der Qualitätsmanagementsysteme ... 75

5. Branchenspezifische Qualitätsmanagementkonzepte ... 78

5.1 GAB-Verfahren ... 78

5.1.1 Entwicklung und Ansatz des GAB-Verfahrens ... 78

5.1.2 Modell des GAB-Verfahrens ... 79

5.1.3 Instrumente und Organisation des GAB-Verfahrens ... 81

5.2 KTQ ... 83

5.2.1 Entwicklung und Ansatz von KTQ ... 83

5.2.2 KTQ-Modell und Kategorien ... 83

5.2.3 Bewertungsverfahren ... 86

5.2.4 Fremdbewertung, Zertifizierung ... 89

5.3 Das Aachener Qualitätsmanagementmodells und Q.Wiki ... 90

5.3.1 Entwicklung und Ansatz des Aachener Modells ... 90

5.3.2 Kernelemente ... 91

5.3.3 Q.wiki ... 93

6. Implementierung und Steuerung von Qualitätsmanagement ... 95

6.1 Strategische Vorüberlegungen ... 95

6.1.1 Einführung von Qualitätsmanagement als Change-Vorhaben ... 95

6.1.2 Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements ... 97

6.1.3 Wahl des Qualitätsmanagementsystems ... 98

6.2 Organisation des Qualitätsmanagements ... 98

6.2.1 Aufbauorganisation ... 98

6.2.2 Ablauforganisation ... 101

6.2.3 Qualitätszirkel ... 102

6.3 Qualitätsplanung ... 103

6.3.1 Ermittlung von Qualitätsforderungen ... 103

6.3.2 Zielentwicklung ... 105

6.3.3 Qualitätsstandards ... 106

6.4 Prozessmanagement ... 108

6.4.1 Entwicklung einer Prozesslandkarte ... 108

6.4.2 Prozesssteuerung ... 110

6.5 Qualitätsdokumentation ... 111

6.5.1 Zweck und Systematik der Qualitätsdokumentation ... 111

6.5.2 Prozessbeschreibung ... 115

6.6 Qualitätsmessung und -bewertung ... 118

6.6.1 Grundbegriffe ... 119

6.6.2 Qualitätskennzahlen, -indikatoren ... 120

6.6.3 Verfahren der Qualitätsmessung ... 122

6.7 Qualitätscontrolling ... 123

6.7.1 Controlling und Qualitätscontrolling ... 123

6.7.2 Elemente des Qualitätscontrolling ... 124

6.7.3 Controlling über die Balanced Scorecard ... 126

7. Qualitätswerkzeuge ... 129

7.1 Fischgrätendiagramm ... 129

7.2 Fehlersammelkarte ... 131

7.3 Relationendiagramm ... 131

7.4 SERVQUAL 132

7.5 SIPOC-Analyse 133

7.6 CtQ-Analyse 135

8. Funktionale Schnittstellen des Qualitätsmanagements 138

8.1 Beschwerdemanagement 138

8.2 Fehlermanagement 139

8.3 Risikomanagement 140

9. Qualitätskosten 145

Literaturverzeichnis 147

Stichwortverzeichnis 153

Verzeichnis der Grafiken und Tabellen

Abb. 1: Qualitätswaage. Eigene Darstellung nach Geiger ... 19

Abb. 2: Qualitätsmerkmale und Merkmalswerte ... 20

Abb. 3: Zweistufige Dienstleistungsproduktion ... 22

Abb. 4: Beispiele zu den Qualitätsdimensionen nach Donabedian ... 24

Abb. 5: Zusammenhang zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ... 25

Abb. 6: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität ... 25

Abb. 7: Kano-Modell ... 27

Abb. 8: Ansatz zur Integration der verschiedenen Qualitätsperspektiven ... 29

Abb. 9: Integrierte Qualitätsspirale, Regelkreis der Verbesserungen ... 30

Abb. 10: Beispielhafte Qualitätsforderungen ausgewählter Anspruchsgruppen ... 37

Abb. 11: Der PDSA-Zyklus ... 38

Abb. 12: PDCA-Zyklus ... 39

Abb. 13: Kaizen-Schirm ... 40

Abb. 14: Leistungs-/Wertschöpfungsprozess ... 41

Abb. 15: Prozessmodell der DIN EN ISO 9001:2015 ... 48

Abb. 16: Normkapitel im PDCA-Kreislauf ... 49

Abb. 17: Einflussfelder des Organisationskontextes ... 49

Abb. 18: Normabschnitte der DIN EN ISO 9001:2015 mit Angaben über geforderte Dokumentation ... 54

Abb. 19: Ablauf eines Zertifizierungsverfahrens ... 56

Abb. 20: Kostenrichtwerte für einer Erstzertifizierung ... 57

Abb. 21: Kostenrichtwerte für externe Beratungen ... 57

Abb. 22: Kontext einer Organisation ... 58

Abb. 23: Allgemeines Modell der Selbstbewertungselemente und -kriterien in Verbindung mit den Reifegraden ... 59

Abb. 24: Tabelle A.2 für die Selbstbewertung des Normabschnitts „5.2 Relevante interessierte Parteien“ ... 61

Abb. 25: Das EFQM-Modell 2020 ... 63

Abb. 26: Übersicht über Kriterien und Teilkriterien im EFQM-Modell ... 66

Abb. 27: Teilkriterium 1.1 mit Ansatzpunkten und Fragen ... 67

Abb. 28: Elemente und Attribute der Teilkriterien der Kategorie Ausrichtung ... 68

Abb. 29: Elemente und Attribute der Teilkriterien der Kategorie Realisierung ... 68

Abb. 30: Elemente und Attribute der Kategorie Ergebnisse ... 69
Abb. 31: RADAR-Bewertungsmatrix für die Ausrichtung ... 70
Abb. 32: RADAR-Bewertungsmatrix für die Realisierung ... 71
Abb. 33: RADAR-Bewertungsmatrix für die Ergebnisse ... 72
Abb. 34: Punkteverteilung im Kriterienmodell ... 73
Abb. 35: Kosten für Assessments und Preisverfahren der ILEP ... 75
Abb. 36: Das Modell des GAB-Verfahrens ... 79
Abb. 37: Die vier Qualitätsdimensionen (GAB) ... 80
Abb. 38: Der Aufbau einer Handlungsleitlinie im Überblick ... 81
Abb. 39: Das KTQ-Modell ... 83
Abb. 40: KTQ-Katalog Krankenhaus 2021 im Überblick: Kategorien, Subkategorien, Kriterien ... 86
Abb. 41: Beispiel Themen/Anforderungen ... 86
Abb. 42: Prozessbeschreibung nach dem PDCA-Zyklus im KTQ-Modell ... 87
Abb. 43: Beispiel für die Bewertung eines Kriteriums ... 87
Abb. 44: Beispielhafte Selbstbewertung des Kriteriums 2.2.2, stationäre Pflegeeinrichtung ... 88
Abb. 45: Ablauf des KTQ-Zertifizierungsverfahrens ... 89
Abb. 46: Das unternehmerische Qualitätsverständnis ... 91
Abb. 47: Das Aachener Qualitätsmanagement Modell ... 92
Abb. 48: mod. n. unveröffentlichter Präsentation Modell Aachen ... 93
Abb. 49: Ebenen des organisationalen Wandels ... 96
Abb. 50: Handlungsfelder des Veränderungsmanagements ... 96
Abb. 51: Beispiel für die primäre Qualitätsorganisation ... 99
Abb. 52: Qualitätszirkel als Teil der Sekundärorganisation ... 100
Abb. 53: Optimaler Organisationsgrad der Ablauforganisation ... 101
Abb. 54: Arbeitssystematik im Qualitätszirkel ... 102
Abb. 55: Schema der Anspruchsgruppenanalyse ... 103
Abb. 56: Anspruchsgruppen-Portfolio ... 104
Abb. 57: Qualitätsforderungen auf unterschiedlichen Planungsebenen ... 105
Abb. 58: Zielhierarchie ... 105
Abb. 59: Klassifikation Standards ... 107
Abb. 60: Modellhafte Prozesslandkarte für ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ... 109

Abb. 61: System der Qualitätsdokumentation ... 113
Abb. 62: Beispiele für Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Aufzeichnungen und Nachweise ... 114
Abb. 63: Prozessübersicht ... 116
Abb. 64: Standardsymbole bei Flussdiagrammen ... 116
Abb. 65: Prozessbeschreibung als Flussdiagramm ... 117
Abb. 66: Prozessbeschreibung in Textform ... 118
Abb. 67: Prozessbeschreibung in tabellarischer Form ... 118
Abb. 68: Grundprinzipien des Qualitätsvergleichs ... 119
Abb. 69: Prozess der Entwicklung von Qualitätskennzahlen ... 122
Abb. 70: Messverfahren nach Qualitätsperspektive ... 122
Abb. 71: Konzeptionelle Verbindung Qualitätscontrolling und Qualitätsmanagement ... 125
Abb. 72: Strategiefelder der Balanced Scorecard ... 127
Abb. 73: Cause-and-effect diagram ... 129
Abb. 74: Fischgrätendiagramm am Beispiel eines Teamproblems ... 130
Abb. 75: Detaildarstellung der Hauptursache „Leitung überfordert“ ... 130
Abb. 76: Beispiel für eine Fehlersammelkarte ... 131
Abb. 77: Beispielhafte Darstellung eines Relationendiagramms ... 132
Abb. 78: Beispielhafter Auszug aus der SERVQUAL-Doppelstufenskala ... 133
Abb. 79: Schema der SIPOC-Analyse ... 134
Abb. 80: Beispiel für eine SIPOC-Analyse ... 135
Abb. 81: Beispiel einer CtQ- Matrix ... 136
Abb. 82: Schema des CtQ-Flowdown ... 137
Abb. 83: Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess ... 138
Abb. 84: Prozess des Fehlermanagements ... 139
Abb. 85: Arbeitsmodell Risikomanagementsystem ... 141
Abb. 86: Beobachtungsbereiche und Frühwarnindikatoren ... 144
Abb. 87: Neugliederung von Qualitätskosten ... 146

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
AZAV	Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CIP	Continuous Improvement Process
CIRS	Critical Incident Reporting System
CtQ	Critical to Quality
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIN	Deutsche Industrienorm
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäisches Institut für Normung
GAB	Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung
GAP	englische Bezeichnung für „Lücke“
GenG	Genossenschaftsgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
ISO	International Standards of Organization
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NPO	Non-Profit-Organisation
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PDSA	Plan – Do – Study – Act
PublG	Publizitätsgesetz
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
RADAR	Results – Approach – Deployment – Assessment – Refinement
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
SERVQUAL	Service Qualität
SGB	Sozialgesetzbuch
SIPOC	Supplier Input Process Output Customer
StGB	Strafgesetzbuch
TQM	Total Quality Management
WZL	Lehrstuhl für Fertigungsmesstechnik und Qualitätsmanagement des Werkzeugmaschinenlabors

Vorwort zur 1. Auflage

In Literatur und Praxis wird heute meist festgestellt, dass die Betriebswirtschaft im Sozialsektor „angekommen" sei. Dies mag grundsätzlich zutreffend sein. Gleichzeitig erlebe ich immer noch grundlegende Abwehrhaltungen gegenüber betriebswirtschaftlicher Logik. Neben aller berechtigter Kritik an den Auswirkungen einer weiterhin fortschreitenden Ökonomisierung im Sozialbereich sind meiner Einschätzung nach auch hartnäckige Missverständnisse Hintergrund für Konflikte mit betriebswirtschaftlichen Konzepten. Das scheint in besonderer Weise für das Qualitätsmanagement zu gelten. Schon vor über 20 Jahren haben Bobzien, Stark und Straus (1996) darauf hingewiesen. Noch heute wird etwa Qualitätsmanagement vielfach mit der ISO-Norm gleichgesetzt, was nicht zuletzt durch immer wiederkehrende und auch aktuelle „ISO-lastige" Veröffentlichungen verstärkt wird. Der Blick auf die funktionale Logik und die zentralen Ansätze von Qualitätsmanagement wird dabei verstellt. Immer wieder wird auch vorgebracht, dass Qualitätsmanagement im Kern auf eine Standardisierung zulaufe und dies mit dem Wesen personenbezogener Dienstleistungen nicht in Einklang gebracht werden könne. Die vorliegende Veröffentlichung möchte neben der Vermittlung notwendigen Wissens auch Überzeugungsarbeit leisten. Die „großen" Qualitätsmanagementsysteme sollen erst mal zurückgestellt und zunächst ein differenziertes Verständnis für die methodischen und konzeptionellen Grundlagen von Qualitätsmanagement erreicht werden. Die damit verbundene Hoffnung ist, dass das Verstehen elementarer Prinzipien des Qualitätsmanagements hilft, die Anschlussfähigkeit dieses Steuerungsansatzes in Feldern des Sozial- und Gesundheitswesens zu erkennen. Mit diesem Vorgehen ist eine Art Versachlichung der Auseinandersetzung verbunden, die Widerstände gegenüber Qualitätsmanagement im Allgemeinen und Qualitätsmanagementsystemen wie die DIN EN ISO 9001 im Besonderen abbauen kann.

Qualitätsmanagement wird in der vorliegenden Publikation als unternehmensweiter und unternehmensweit zu integrierender Management- beziehungsweise Steuerungsansatz vorgestellt. Auch hier sind in der betrieblichen Praxis oftmals wenige Erfolge zu vermelden. Qualitätsmanagementsysteme werden vielfach organisatorisch eingeführt, die Zertifizierung mit großem Aufwand erreicht – der Arbeitsalltag jedoch stellt eine Art Parallelwelt dar. Neben der Vermittlung theoretischer und methodischer Grundlagen sowie der Darstellung bekannter Qualitätsmanagementsysteme gilt ein Augenmerk daher auch der Implementierung und praxisgerechten Steuerung von Qualität. Die Einführung von Qualitätsmanagement darf dabei nicht primär als technisches System verstanden werden, denn Qualitätsmanagement tangiert in elementarer Weise auch die normativen Ebenen des Unternehmens. Soll Qualitätsmanagement dauerhaft umgesetzt werden, muss auch eine kulturelle Verankerung erfolgen. Der dritte Teil des Lehrbuches widmet sich daher grundlegenden Aspekten der Implementierung beziehungsweise Steuerung von Qualitätsmanagement.

Die Idee zum vorliegenden Lehrbuch entstand während der ersten Jahre meiner Lehrtätigkeit. Ziel der Veröffentlichung ist es, primär ein grundlegendes und umfassendes Verständnis für Qualitätsmanagement als unternehmensweiten und branchenübergreifenden Steuerungsansatz zu vermitteln. Den Besonderheiten des Qualitätsmanagements in den Feldern der Sozialen Arbeit und des Gesundheitswesens wird dabei Rechnung getragen. Spezifische Aspekte des Qualitätsmanagements in Sozialunternehmen fließen

im allgemeinen Qualitätsverständnis ein, in den Qualitätsmodellen, den Rechtsgrundlagen und feldeigenen Qualitätsmanagementkonzepten. Das Lehrbuch umfasst drei Teile: Grundlagen – Qualitätsmanagementsysteme und -konzepte – Implementierung und Steuerung von Qualitätsmanagement. Die Teile verbindet eine inhaltliche Systematik. Gleichwohl ist es möglich, einzelne Kapitel oder Abschnitte separat zu studieren.

Im Sinne des im Qualitätsmanagement zentralen Prinzips einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung freue ich mich auf Rückmeldungen und Veränderungsvorschläge aus der Leserschaft.

Jochen Ribbeck *München, Oktober 2017*

Vorwort zur 2. Auflage

Das vorliegende Lehrbuch wurde 2018 in der ersten Auflage veröffentlicht. Durch den Einsatz in der Lehre, weitere eigene praktische Erfahrungen im Qualitätsmanagement und insbesondere Entwicklungsschritte wichtiger Qualitätsmanagementsysteme sehe ich den Bedarf für eine Aktualisierung.

Ziel der zweiten Auflage ist ebenfalls, eine theoretische, konzeptionelle Grundlegung des Qualitätsmanagements in sozialwirtschaftlichen Organisationen vorzunehmen.

Dabei wird in dieser Auflage die Frage der Implementierung und Steuerung von Qualitätsmanagementsystemen stärker fokussiert. Auch in der ersten Auflage wurde diese Thematik behandelt, aber eher separat am Ende des Buches. Nun wird das Thema inhaltlich stärker integriert.

Die Darstellung der Grundlagen wurde gestrafft, teilweise auch gekürzt. Gleichzeitig sind sinnvolle Erweiterungen und Differenzierungen aufgenommen worden. So wird Qualitätsmanagement in seiner historischen Entwicklung betrachtet, um ein besseres Verständnis für die Vielschichtigkeit und die unternehmerische Ausrichtung dieses Managementansatzes zu erzeugen.

Die Grundsätze des Qualitätsmanagements blieben als zentrales Element für das Verständnis von Qualitätsmanagement erhalten. Gleichzeitig wurden Veränderungen vorgenommen, um die Logik des Qualitätsmanagements besser herauszustellen.

Bei der Darstellung der Qualitätsmanagementsysteme wurden Änderungen im EFQM-Modell eingearbeitet. Die Qualitätsmanagementsysteme wurden insgesamt noch differenzierter und konkreter erläutert, um die komplexen und abstrakten Modelle greifbarer zu machen. Zudem erfolgte eine kritische Bewertung der ISO 9001 und des EFQM-Modells als „Branchenriesen“.

Insgesamt soll – wie bereits in der ersten Auflage – auch in dieser Aktualisierung die Idee von Qualitätsmanagement als umfassenden Steuerungs- oder auch Führungsansatz durchgehend deutlich werden.

Sprachlich haben Autor und Verlag – noch mehr als in der ersten Auflage – daran gearbeitet, den Text genderneutral zu halten. Wo das nicht möglich war, wurde die Schreibweise mit Schrägstrich verwendet. Bei Fachbegriffen wie etwa „Kundenorientierung“ haben wir auf die Genderschreibweise verzichtet, um keine wissenschaftlichen Unschärfen zu erzeugen. Gleiches gilt bei Textpassagen, bei denen die Genderschreibweise zu orthografischen oder stilistischen Untiefen oder zu Verständnisschwierigkeiten geführt hätte.

Auch für diese Auflage gilt: Im Sinne des im Qualitätsmanagement zentralen Prinzips einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung freue ich mich auf Rückmeldungen und Veränderungsvorschläge aus der Leserschaft!

Jochen Ribbeck *München, Juli 2022*