

Qualitätsmanagement

Grundlagen

Das **Total Quality Management (TQM)** oder umfassendes Qualitätsmanagement stellt die Qualität in den Mittelpunkt von Managemententscheidungen. Damit können diese gesichert und verbessert werden. Es ist ein ganzheitlicher, systematischer und fortwährender Prozess in allen Geschäftsbereichen. Mittlerweile wird der Ansatz in fast allen Dienstleistungsbranchen zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils angewandt.

Es konnte wissenschaftlich nachgewiesen werden, dass TQM die Unternehmensleistung positiv beeinflusst – etwa über Differenzierung oder tiefere Kosten – und ausserdem die Lernorientierung stärkt (vgl. Lam et al. 2011; Molina-Azorín et al. 2015).

Die folgenden Punkte und Merkmale zeichnen TQM aus:

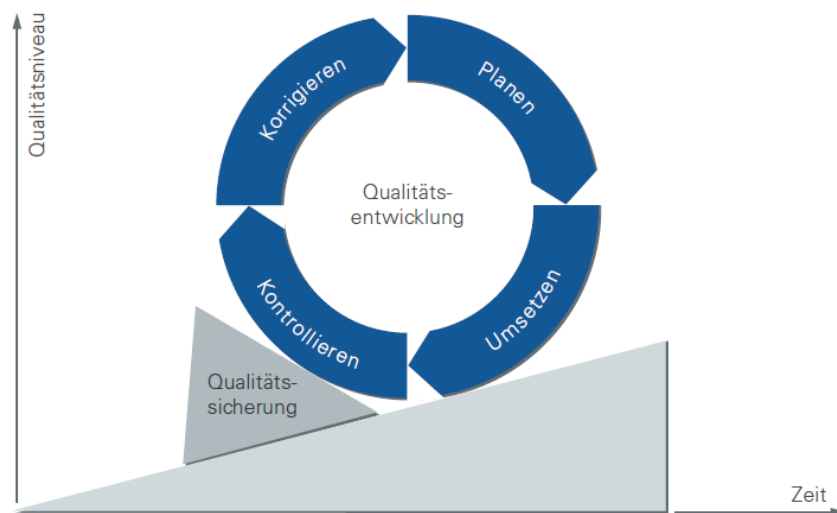
- **Gästeorientierung:** Diese richtet sich sowohl an interne, als auch an externe Kund:innen oder Gäste. Die optimale Erfüllung der Kund:innen- bzw. Gästebedürfnisse steht im Mittelpunkt. Wesentlich ist es, die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Gäste/Kund:innen zu kennen.
- **Führungsverantwortung:** Die TQM-Philosophie kann nicht delegiert werden, sondern muss durch die Betriebsleitung eingeleitet und vorgelebt werden. Die Führungskräfte stellen die nötigen Ressourcen zur Verfügung und identifizieren sich mit dem TQM, so dass das Qualitätsbewusstsein in die strategischen Entscheide einfließt.
- **Mitarbeiterorientierung:** Teamarbeit und Integration sämtlicher Mitarbeitenden sind Voraussetzungen für eine nachhaltige Verbesserung der Qualität. Jede:r Mitarbeitende ist in seinem Bereich für die Erbringung einer bestimmten Leistung und damit für Qualität verantwortlich. Dessen müssen sich alle stets bewusst sein. Der Schulung und der gegenseitigen Information kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu.
- **Prozessdenken:** Produkte und Dienstleistungen sind das Ergebnis eines ganzen Leistungsprozesses, in dessen Verlauf ein Arbeitsvorgang mit dem folgenden verknüpft ist. Die Überwachung und Optimierung der Einzelprozesse ist im Hinblick auf die Qualität des Ganzen von zentraler Bedeutung.
- **Mitarbeitenden- und Gästezufriedenheit:** Auf Dauer sind nur zufriedene Mitarbeitende in der Lage, den Gästen gegenüber qualitativ hochstehende Leistungen zu erbringen.
- **Systematisches Vorgehen:** Qualität wird systematisch und kohärent weiterentwickelt und gesichert.
- **Verbesserungsprozess:** Auftretende Fehler stellen eine Chance für Verbesserungen dar, die es zu erkennen und zu nutzen gilt.

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist der sogenannte Deming-Kreis eine bekannte und anschauliche Systematik (vgl. Abbildung). Mit dem kontinuierlichen Zyklus von Planen – Realisieren – Überprüfen – Korrigieren wird das Qualitätsniveau im Laufe der Zeit allmählich erhöht.

Das TQM umfasst in der Umsetzung grundsätzlich drei Aspekte, welche auch in der Abbildung dargestellt sind:

- **Qualitätsanspruch:** Das selbst festgelegte Leistungsniveau, um segment-spezifische Gäste- und Mitarbeitendenwünsche zu befriedigen.
- **Qualitätsentwicklung:** Die aktive Pflege dieses Leistungsniveaus und dessen kontinuierliche Verbesserung.
- **Qualitätssicherung:** Die bewusste Überprüfung des Leistungsniveaus sowie die Reaktionen bei festgestellten Abweichungen.

Deming-Kreis



Quelle: Deming, William Edwards, and Deming W. Edwards 1982