



Inhaltsverzeichnis

Manfred Noé

Vom Qualitätsmanager zum internen Managementberater

Die neuen Anforderungen souverän meistern

ISBN: 978-3-446-42187-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42187-5>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2</b>	<b>Qualitätsmanagement: Historischer Abriss</b>	5
<b>3</b>	<b>Die problematische Unternehmenssituation</b>	9
3.1	Externe Rahmenbedingungen	9
3.1.1	Veränderung der weltwirtschaftlichen Bedingungen	10
3.1.2	Wandel in der Technologie	11
3.1.3	Politisches Umfeld	11
3.1.4	Wandlungen des gesellschaftlichen Umfelds (sozioökologischer Wandel)	12
3.1.5	Demografischer Wandel	12
3.1.6	Globalisierung	13
3.1.7	Werte und Wertewandel	15
3.2	Interne Rahmenbedingungen	17
3.2.1	Führungskräfte: Schwachstellen	17
3.2.2	Änderungsbereitschaft	24
3.3	Externe Berater	25
<b>4</b>	<b>Die Positionierung des strategischen Qualitätsmanagements</b>	27
4.1	Ausblick auf ein attraktives berufliches Qualitätsmanagerprofil	27
4.2	Der Weg zu Business Excellence	29
4.3	Strategische Ausrichtung und Teilziele des strategischen Qualitätsmanagements	34
4.3.1	Strategieplanung	34
4.3.2	Situationsbeurteilung	38
4.3.3	Strategieentwicklung	43
4.3.4	Strategische Erneuerung	44
4.3.5	Welche Möglichkeiten der Unterstützung bietet der Qualitätsmanager?	49
4.4	Wertschöpfungsanalyse	57
4.5	Innovation	67
4.5.1	Innovationsfähigkeit	67
4.5.2	Welche Innovationsmöglichkeiten gibt es?	69
4.5.3	Innovationsstrategien als Bestandteil der Unternehmensführung	70
4.5.4	Welche Möglichkeiten der Unterstützung bietet der Qualitätsmanager?	75
4.6	Das lernende Unternehmen	78
4.6.1	Organisatorische Strukturen	78
4.6.2	Individuelles Lernen	80
4.6.3	Teamlernen	82

4.6.4	Die lernende Organisation .....	83
4.6.5	Lernen im Netzwerk .....	85
4.6.6	Wissen im Lernnetz transferieren .....	86
4.6.7	Welche Möglichkeiten der Unterstützung bietet der Qualitätsmanager?.....	89
4.7	Wettbewerbsfähigkeit .....	93
4.7.1	Wettbewerbsanalyse .....	93
4.7.2	Wettbewerbsvorteile .....	94
4.7.3	Wettbewerbsstrategie .....	97
4.7.4	Kompetenzvorteile .....	99
4.7.5	Fokussierung .....	99
4.7.6	Durchführung der Wettbewerbsfähigkeit .....	100
4.7.7	Welche Möglichkeiten der Unterstützung bietet der Qualitätsmanager?.....	101
4.8	Kundenorientierung und -zufriedenheit .....	107
4.8.1	Definition Kunde .....	109
4.8.2	Kundenorientierung .....	109
4.8.3	Wahrung der klaren und konsequenten Kundenausrichtung ....	110
4.8.4	Kundenzufriedenheit .....	113
4.8.5	Welche Möglichkeiten der Unterstützung bietet der Qualitätsmanager?.....	118
4.9	Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit .....	125
4.9.1	Unternehmenskultur .....	126
4.9.2	Vision .....	127
4.9.3	Verhalten der Führung .....	127
4.9.4	Unternehmenskommunikation und Führung .....	139
4.9.5	Steigerung der Führungskompetenz hinsichtlich der Kommunikation .....	143
4.9.6	Welche Möglichkeiten der Unterstützung bietet der Qualitätsmanager?.....	147
4.10	Prozessmanagement .....	150
4.10.1	Prozesskompetenz .....	151
4.10.2	Prozessbeherrschung .....	154
4.10.3	Prozesskostenrechnung .....	157
4.10.4	Prozessoptimierung .....	161
4.10.5	Prozessneugestaltung .....	169
4.10.6	Prozessberatung durch den Qualitätsmanager .....	183
<b>5</b>	<b>Das strategische Qualitätsmanagementmodell .....</b>	<b>189</b>
5.1	Die organisatorischen Bedingungen .....	189
5.1.1	Zeitpunkt und Phasen der Implementierung .....	191
5.1.2	Integration funktionaler und instrumentaler Aspekte .....	191
5.1.3	Integration des Qualitätsmanagements als Institution .....	193
5.1.4	Aufgaben innerhalb der neuen Organisation .....	194
5.2	Der Qualitätsmanager als Gutachter .....	194

5.2.1	Ziel .....	194
5.2.2	Grundsätzliche berufliche Ausbildung .....	195
5.2.3	Auditorenausbildung .....	195
5.2.4	Assessorenausbildung .....	199
5.2.5	Six-Sigma-Ausbildung .....	201
5.3	Der Qualitätsmanager als interner Berater des Topmanagements .....	203
5.3.1	Ziel .....	205
5.3.2	Wo sind die Beratermöglichkeiten des Qualitätsmanagers? .....	205
5.4	Der Qualitätsmanager als Moderator .....	210
5.4.1	Ziel .....	210
5.4.2	Einsatz der Moderationsmethode .....	210
5.4.3	Wo sind die Moderationsmöglichkeiten des Qualitätsmanagers? .....	211
5.5	Der Qualitätsmanager als Coach .....	214
5.5.1	Wo sind die Coaching-Möglichkeiten des Qualitätsmanagers .....	216
5.5.2	Steigerung der Effektivität im Topmanagement durch Coaching .....	216
5.6	Der Qualitätsmanager als Informationskoordinator .....	220
5.6.1	Das Wissensmanagement als strategischer Wettbewerbsfaktor .....	220
5.6.2	Welche Koordinationsmöglichkeiten hat der Qualitätsmanager beim Wissensmanagement? .....	222
<b>6</b>	<b>Der Prozess des strategischen Qualitätsmanagements .....</b>	<b>225</b>
6.1	Integration in den Führungsprozess .....	225
6.2	Unternehmensentwicklung und -sicherung .....	227
6.2.1	Ziel .....	227
6.2.2	Beteiligung des Qualitätsmanagers .....	228
6.3	Planungsprozess .....	233
6.3.1	Ziel .....	234
6.3.2	Vorgehensweise .....	236
6.3.3	Zielbildungsprozess .....	236
6.3.4	Abstimmungsprozess .....	236
6.3.5	Probleme beim Planungsprozess .....	237
6.3.6	Beteiligung des Qualitätsmanagers .....	239
6.4	Umsetzungsprozess .....	244
6.4.1	Ziel .....	244
6.4.2	Beteiligung des Qualitätsmanagers .....	244
6.4.3	Kommunikation .....	245
6.4.4	Schulung .....	249
6.5	Steuerungsprozess .....	250
6.5.1	Ziel .....	250
6.5.2	Vorgehensweise .....	250
6.5.3	Beteiligung des Qualitätsmanagers .....	254
6.6	Kontrollprozess .....	262
6.6.1	Ziel .....	262
6.6.2	Beteiligung des Qualitätsmanagers .....	263

<b>7 Mittel, Techniken, Methoden des strategischen Qualitätsmanagements</b> .....	267
7.1 Balanced Scorecard .....	268
7.1.1 Ziel .....	268
7.1.2 Umsetzung .....	270
7.1.3 Die innovative Managementstrategie .....	271
7.2 Policy Deployment (Hoshin Planning) .....	274
7.2.1 Ziel .....	274
7.2.2 Vorgehensweise .....	275
7.3 Zukunftsszenarien .....	276
7.3.1 Ziel .....	276
7.3.2 Vorgehensweise .....	276
7.4 Benchmarking .....	278
7.4.1 Ziel .....	278
7.4.2 Umsetzung .....	279
7.4.3 Vorgehensweise .....	280
7.5 Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung .....	286
7.5.1 Ziel .....	286
7.5.2 Nutzenbetrachtung .....	286
7.5.3 Ablauf .....	288
7.6 Der Qualitätszirkel .....	289
7.6.1 Ziel .....	291
7.6.2 Ablauf .....	291
7.6.3 Aufgaben des Qualitätsmanagers .....	292
7.7 Kundenzufriedenheit .....	296
7.8 Selbstbewertung .....	310
7.8.1 Ziel .....	311
7.8.2 Das EFQM-Modell für Business Excellence .....	311
7.8.3 Ablauf der Selbstbewertung .....	316
7.8.4 Bewerten mit RADAR .....	317
7.9 Audit und Management-Review .....	320
7.9.1 Ziel .....	321
7.9.2 Vorgehensweise .....	322
7.10 Prozessschwachstellenanalyse .....	328
7.10.1 Ziel .....	328
7.10.2 Prozessidentifikation .....	331
7.10.3 Prozess-Mapping .....	340
7.10.4 Prozessanalyse .....	346
<b>8 Kompetenzen und Fähigkeiten des strategischen Qualitätsmanagers</b> .....	375
8.1 Analytische Hilfsmittel zur Formulierung der QM-Persönlichkeit .....	375
8.1.1 Fachliche Kompetenz .....	376
8.1.2 Soziale Kompetenz .....	377
8.1.3 Strategische Kompetenz .....	382

8.1.4	Prozesskompetenz .....	384
8.1.5	Konfliktkompetenz .....	384
8.2	Projektmanagementfähigkeiten zur Durchführung von Veränderungen .	385
8.2.1	Die richtige Strategiefindung für das Veränderungsvorhaben ....	387
8.2.2	Die Teamführung im Veränderungsvorhaben .....	388

## **9 Vorgehensweise der systematischen Weiterbildung zum strategischen**

<b>Qualitätsmanager</b> .....	393
9.1 Einleitung .....	393
9.2 Erfassen und Verstehen des Geschäfts .....	394
9.2.1 Führen von Interviews zum Verstehen des Geschäfts .....	394
9.2.2 Entwickeln eines Geschäftsprofils .....	398
9.2.3 Zusammenfassen der Geschäftsstrategie .....	399
9.2.4 Erkennen von Kernprozessen .....	401
9.2.5 Entwickeln eines Organisationsprofils .....	402
9.2.6 Entwickeln eines Standortprofils .....	403
9.2.7 Entwickeln eines Anwendungsprofils .....	404
9.2.8 Entwickeln eines Informationsprofils .....	404
9.2.9 Erkennen von Schwerpunktgebieten .....	405
9.3 Verstehen des Kunden .....	407
9.3.1 Auswählen der zu befragenden Kunden .....	407
9.3.2 Vorbereiten der Kundenbefragung .....	407
9.3.3 Durchführen von Kundenbefragungen .....	408
9.3.4 Zusammenfassen der Kundenerfordernisse .....	411
9.4 Erfassen und Verstehen der Wettbewerber .....	411
9.4.1 Erkennen der stärksten Wettbewerber .....	412
9.4.2 Ermitteln der Wettbewerber-Performance .....	412
9.4.3 Erkennen der Gründe für überlegene Wettbewerber- Performance .....	412
9.5 Ermitteln der Mitarbeiterqualität und -zufriedenheit .....	413
9.6 Erfassen und Verstehen der besten Praxiserfahrungen .....	414
9.7 Erkennen von Technologietrends .....	415
9.8 Ermitteln der heutigen Performance .....	415
9.9 Erkennen der Prozessanforderungen .....	417
9.9.1 Erkennen der zukünftigen Geschäftsprozesse .....	417
9.9.2 Erkennen der zukünftigen Kernprozessfolgen .....	419
9.9.3 Erkennen der heutigen Performance zukünftiger Kernprozessfolgen .....	420
9.9.4 Erkennen der Performance-Ziele von Kernprozessfolgen .....	420
9.9.5 Abstimmen von externen und internen Performance-Zielen .....	420
9.9.6 Einrichten der Prozessmanagement-Infrastruktur .....	420
9.10 Entwickeln einer Handlungsbegründung und einer Vision .....	421
9.11 Vorbereiten einer Präsentation für das Topmanagement .....	423

---

<b>Schlusswort</b> .....	425
<b>Glossar</b> .....	427
<b>Weiterführende Literatur</b> .....	446
<b>Index</b> .....	448