Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 13

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 17

EINFÜHRUNG 19

1. Problemstellung 19

2. Ziel 20

3. Abgrenzung 20

4. Hinweis 21

I. GRUNDLAGEN ZUM THEMA QUALITÄT 23

1. Qualität 23
1.1 Wandlung des Begriffsverständnisses 23
1.2 Definitionen und grundsätzliche Überlegungen zum Thema Qualität 23
1.3 Neun Stufen der Qualität im Unternehmen 26

2. Qualitätsstandards 28
2.1 Definition 28
2.2 Arten von Qualitätsstandards 28
2.3 Übertragung von Qualitätsstandards 29
2.3.1 Begriff der Übertragung 29
2.3.2 Vom richtigen Zeitpunkt der Einführung 29
2.3.3 Phasen des Einführungsprozesses 30

3. Qualitätsmanagement 31
3.1 Historischer Wandel 31
3.2 Definition 32
3.3 Erweiterung des Begriffes zum Total-Quality-Management 33
3.4 Organisation des Qualitätsmanagements 35
3.5 Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe 36
3.5.1 Normative Dimension: Qualität als Führungsphilosophie 36
3.5.2 Strategische Dimension: Qualität als Erfolgspotential 37
3.5.3 Operative Dimension: Von der Erkenntnis der Umsetzung 38

II. DIE ÜBERTRAGUNG VON QUALITÄT UND DIENSTLEISTUNG IN DEN BEREICH DER VERSICHERUNG 39

1. Qualität im Versicherungsunternehmen 39
1.1 Das ´neue´ Interesse der Versicherungsunternehmen am Thema Qualität 39
1.1.1 Qualität aus unternehmensexterner und -interner Sichtweise 39
1.1.1.1 Qualität aus unternehmensexterner Sicht 39
1.1.1.2 Qualität aus unternehmensinterner Sicht 40
1.1.2 Auswirkungen der unterschiedlichen Sichtweisen auf den Versicherungsbetrieb 41
1.2 Qualitätsstandards und Qualitätsversprechen im Versicherungsunternehmen 43
1.2.1 Qualitätsstandards 43
1.2.2 Qualitätsversprechen 46
1.3 Warum Versicherungsunternehmen neue Qualitätsstandards einführen wollen 48

2. Was sind Dienstleistungen im Bereich der Assekuranz 50
2.1 Die mangelnde Konkretisierbarkeit von Dienstleistungen 51
2.2 Qualität der Dienstleistung 52

3. Zum Zeitbedarf und von Schwierigkeiten bei Veränderungen 54

III. ÜBERLEGUNGEN ZUR UMSETZUNG VON QUALITÄTSSTANDARDS 57

1. Typen von Einführungsstrategien 57
1.1 Sprunghafte, kontinuierliche und stufenweise Einführung 57
1.1.1 Sprunghafte Einführung 58
1.1.2 Kontinuierliche Einführung 58
1.1.3 Stufenweise Einführung 59

2. Von den alten technikorientierten Kontrollinstrumenten hin zur kundenorientierten Teamarbeit 59

3. Top-Down- und der Bottom-Up-Ansatz 61
3.1 Die Vorgesetzen in den verschiedenen Ansätzen 62

4. Entwicklung eines Prozessdiagramms zur Übertragung von Qualitätsstandards 63

5. Regelkreise 65

6. Personen als Träger des Übertragungsprozesses 66
6.1 Was ist Mitarbeiterorientierung? 66
6.1.1 Motivation der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg 67
6.2 Das Spektrum der Charaktere der Mitarbeiter 69
6.2.1 Gruppierung nach Juran 69

6.2.1.1 Entdecker ... 69
6.2.1.2 Konservative ... 70
6.2.1.3 Blockierer ... 70
6.2.2 Gruppierung nach Töpfer/Mehdorn ... 70
6.2.2.1 Promotoren ... 70
6.2.2.2 Indifferente ... 71
6.2.2.3 Bremser ... 71
6.2.2.4 Zusammenfassung ... 71
6.2.3 Führungskräfte ... 71
6.3 Referenten/Moderatoren ... 72
6.3.1 Interne Referenten ... 72
6.3.2 Externe Referenten ... 73
6.3.3 Führungskräfte als Referenten ... 73
6.3.4 Aufgaben des Referenten ... 73
6.3.4.1 Logistische Aufgaben des Referenten ... 73
6.3.4.2 Gruppenerhaltungsfunktionen des Referenten ... 74
6.3.4.3 Die dynamische Balance des Referenten ... 75

7. Ängste, Probleme, Widerstände: Typische Fallen bei der Einführung neuer Qualitätsstandards ... 77
7.1 Ängste des Managements und der Mitarbeiter ... 77
7.2 Prozeß- und ergebnisbezogene Fallen bei der Einführung von Qualitätsstandards aus der Sicht der Betriebsorganisation ... 78
7.3 Zu den 8 Fallen im einzelnen ... 79
7.3.1 Mehr Wettbewerbs-, statt Kundenorientierung der Qualität ... 79
7.3.2 Zu wenig internes Kunden-Lieferanten-Verständnis ... 80
7.3.3 Zu wenig Schnittstellen-Optimierung ... 81
7.3.4 Qualitätsbrüche ... 81
7.3.5 Blindleistungen ... 83
7.3.6 Keine Integration in die Personalentwicklung ... 84
7.3.7 Keine stufenweise Realisierung mit vorzeigbaren Erfolgen ... 84
7.3.8 Zwischen Anpassungsfähigkeit und Vorläufigkeit ... 86
7.3.9 Zusammenfassung ... 87

IV. HILFSINSTRUMENTE FÜR DEN EINFÜHRUNGSPROZESS ... 89

1. Überblick über die Instrumente ... 89

2. Top-down-Instrumente ... 91
2.1 Quality-School / Ausbildung / Schulung ... 91
2.1.1 Vorab ... 91

2.1.2 Ziele der Quality-School 91
2.1.3 Wer wird geschult? 93
2.1.4 Zusammensetzung der Gruppen 94
2.1.5 Überlegungen zum Für und Wider von Quality-School-Veranstaltungen 95
2.1.6 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 98
2.2. Informationspool 98
2.2.1 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 100
2.3. Qualitätshandbuch 100
2.3.1 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 102
2.4 Interne Werbung 103
2.4.1 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 103

3. Die Bottom-up-Instrumente 104
3.1 Fehlerquellenhinweisaktion 104
3.1.1 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 105
3.2 Das Betriebliche Vorschlagswesen 105
3.2.1 Definition des Betrieblichen Vorschlagswesens 105
3.2.2 Definition des Verbesserungsvorschlages 106
3.2.3 Organe des BVW 107
3.2.3.1 BVW-Beauftragte 107
3.2.3.2 BVW-Kommission 108
3.2.3.3 BVW-Einspruchsstelle 108
3.2.4 Das Prämienwesen 109
3.2.5 Gründe für Funktionsprobleme beim BVW 110
3.2.6 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 111
3.3 ´Learning-by-doing´ und ´Training-on-the-job´ 112
3.3.1 ´Learning-by-doing´ 112
3.3.2 Training on the Job 112
3.3.3 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 113
3.4 Qualitätszirkel 114
3.4.1 Vorbemerkung 114
3.4.2 Definitionen 114
3.4.3 Organe der Qualitätszirkelarbeit 115
3.4.4 Arbeitsweise von Qualitätszirkelteams 117
3.4.5 Visualisierung als wichtiges Instrument im Rahmen der Qualitätszirkelarbeit 120
3.4.6 Die Bewertung der Leistung in Qualitätszirkeln 122
3.4.7 Vorteile der Arbeit in Qualitätszirkeln und Schwierigkeiten bei der Einführung 123
3.4.7.1 Vorteile bei der Arbeit in Qualitätszirkeln 123
3.4.7.2 Schwierigkeiten bei der Einführung 124
3.4.8 Kurzvergleich zum Instrument des Betrieblichen Vorschlagswesens 125

3.4.9 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 126
3.5 Qualitätsfachgruppen 127
3.5.1 Würdigung in Bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 128
3.6 Lernstatt 128
3.6.1 Würdigung in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 129

4. Abschliessende Gesamtbetrachtung der Instrumente in bezug auf die Übertragung von Qualitätsstandards 130
4.1 Hilfsinstrumente 130
4.2 Keine Isolation einzelner Instrumente 130
4.3 Bottom-up-Instrumente und die Geschäftsleitung 131

V. VERFAHREN ZUR KONTROLLE VON QUALITÄTSSTANDARDS 133

1. Dienstleistungsqualität ist kontrollierbar 133
1.1 Prozeßdokumentation als prozeßbegleitendes Kontrollmittel 133
1.1.1 Prozeßparameter messen 134
1.1.2 Prozeßverbesserungen entwerfen 136
1.1.3 Erfolge prüfen 137
1.2 Qualitätsaudit und laufende Feedbacks 138
1.2.1 Das Qualitätsaudit als Kontrollinstrument im Übertragungsprozeß 138
1.2.2 Laufende Feedbacks 140

VI. BILDUNGSZIEL, BERUFSFELDORIENTIERTE SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN UND IHR NUTZEN FÜR DEN MITARBEITER IN SEINER PRIVATSPHÄRE 141

1. Das Bildungsziel der betrieblichen Qualifikationsmassnahmen 141

2. Der Begriff der berufsfeldorientierten Schlüsselqualifikation 142

3. Soziale Qualifikation im Beruf und im Privatbereich des Mitarbeiters 144
3.1 Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit 145
3.2 Teamfähigkeit 148
3.3 Abschließendes Statement zur Bedeutung sozialer Qualifikation 148

VII. ERGEBNISSE UND AUSBLICK 151

LITERATURVERZEICHNIS 157

ANHANG 167