

GESCHÄFTSERFOLGE DURCH TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Lösungen zur Implementierung von Total Quality Management nach dem EFQM Excellence Modell

von C.-Andreas Dalluege, München

Der Begriff „Qualität“ hat sich in seiner geschichtlichen Entwicklung stark gewandelt. Die Entwicklungsstufen modernen Qualitätsmanagements erstrecken sich dabei im wesentlichen von der Qualitätskontrolle in speziellen Fachabteilungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts, über Qualitätssicherungssysteme in den 60er Jahren und die DIN ISO 9000 Standards in den 80er Jahren bis zum umfassenden Qualitätsmanagement und der Vergabe des europäischen Qualitätspreises (EQA) seit 1992. Dieses neue Verständnis von Qualität – zusammengefasst unter dem Begriff des Total Quality Management (TQM) – fordert einen hohen organisatorischen Einsatz von allen Beteiligten in den Unternehmen. TQM beschreibt eine Qualitätskonzeption, die weit über eine ISO-Zertifizierung hinausreicht und die neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen die Interessen sämtlicher relevanter Stake Holder des Unternehmens umfasst. Das bedeutet, dass neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse auch die Wünsche und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden sollen. Zudem gilt es, den Einfluss des Unternehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtige Marketingfaktoren bewusst zu gestalten.

Neu im Gegensatz zu herkömmlichen Ansatzpunkten ist es auch, dass **TQM den Geschäftserfolg als eine Qualitätskomponente erfasst und diesen im EFQM Modell sogar recht stark bewertet**, wie wir bei der späteren Diskussion dieses Modells sehen werden.

Durch seinen umfassenden und branchenneutralen Ansatz gibt TQM nur gering standardisierte Leitfäden vor. Diese müssen von der jeweiligen Unternehmung an die strategischen Ziele angepasst und in konkrete Handlungsanweisungen umgesetzt werden. Mit der Implementierung dieses weit gefassten Qualitätsverständnisses verschafft sich die europäische Industrie eine hervorragende Basis im internationalen Wettbewerb.

Das EFQM Excellence Modell als Weg zu TQM

Als Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung und als Pendant zum US-amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award gründeten im Jahre 1988 die Präsidenten von 14 europäischen Großfirmen mit Unterstützung der Europäischen Union den Europäischen



Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführender Partner der IBK-System- und Softwarehaus GmbH mit Sitz in München. IBK gehört einer kleinen internationalen Holding an, die sich auf Erstellung betriebswirtschaftlicher Software sowie multimedialer und Internet-gestützter Lernprogramme spezialisiert hat. <http://www.ibk-group.com>

Arbeitskreis für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management – EFQM). Ziel war es, einen europäischen Weg für herausragendes Qualitätsmanagement zu entwickeln, der auf die spezifische interkulturelle Ausgangssituation und das liberale Wertesystem Europas aufgebaut ist.

Die Mitgliedschaft im Verband ist inzwischen auf 900 Firmen angestiegen, unter denen sich die wichtigsten nationalen und internationalen Firmen und Forschungseinrichtungen Europas befinden [1]. Die EFQM wird darüber hinaus in über 25 Ländern durch nationale Partnerorganisationen vertreten. Die Mission der EFQM ist die

- europaweite Stimulation und Unterstützung von Organisationen bei Verbesserungsmaßnahmen, die letztlich zu Excellence bei Kunden und Mitarbeiterzufriedenheit führen und eine positive Wirkung auf die Firma und ihr soziales Umfeld haben sowie die
- Hilfestellung für Manager europäischer Organisationen bei der Umsetzung von Total Quality Management (TQM) als entscheidender Faktor zum Erreichen globaler Wettbewerbsvorteile.

Die Implementierung von TQM kann zu hohem betriebswirtschaftlichen Nutzen führen, wie z. B. zur Erhöhung der Effizienz, zur Reduktion der Kosten und zu einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern und Führungskräften. Die EFQM hat ein Konzept für das Total Quality Management entwickelt, das eine Selbstbewertung von Organisationen nach einem allgemeinen Rahmenmodell (EFQM Excellence Modell) erlaubt und das die Basis für den **European Quality Award** darstellt. Dieser wurde erstmals 1992 von der Europäischen Kommission gemeinsam mit der European Organisation for Quality (EOQ) und der EFQM herausgebracht und gilt heute als die **höchste europäische Auszeichnung** für herausragendes Qualitätsmanagement.

Studien von 1997 [2] und 1999 [3] des Fraunhofer IAO gezeigt haben,

- halten die meisten der befragten Unternehmen ein strategisches Qualitätsmanagement für wichtig oder sogar für sehr wichtig und
- sind die meisten der Unternehmen vollständig oder teilweise nach dem Qualitätsstandard der DIN ISO 9000 zertifiziert.

Aber

- sehr viele der befragten Unternehmen kennen das EFQM Excellence Modell gar nicht oder nur sehr oberflächlich und
- die meisten der befragten Unternehmen haben noch nie eine Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell durchgeführt.

Außerdem

mit der Implementierung des EFQM Excellence Modells einhergehen könnten. Diese Angst ist nicht ganz unbegründet: Die Implementierung des Modells im Unternehmen erfordert eine konsequente Partizipation von Führungskräften und Mitarbeitern. Für die Selbstbewertung müssen relevante Unterlagen zusammengestellt und Teams in Seminaren und Workshops für die EFQM Prinzipien und Vorgehensweisen motiviert und geschult werden. Dann gilt es, die einzelnen Kriterien und Subkriterien des EFQM Excellence Modells in Workshops zu bewerten und zu dokumentieren. Anschließend müssen Verbesserungsmaßnahmen identifiziert und priorisiert und vor allem im Unternehmen umgesetzt werden. Dies setzt eine hohe Motivation und Qualifikation aller Beteiligten

sowie ein effizientes Projektmanagement voraus. Durch den Einsatz von modular aufgebauten Software- und Trainingstools, die sämtliche Teilschritte der Selbstbewertung systematisch unterstützen, können ineffiziente Prozesse und unnötige Doppelarbeit vermieden und der Aufwand für eine Selbstbewertung erheblich reduziert werden.

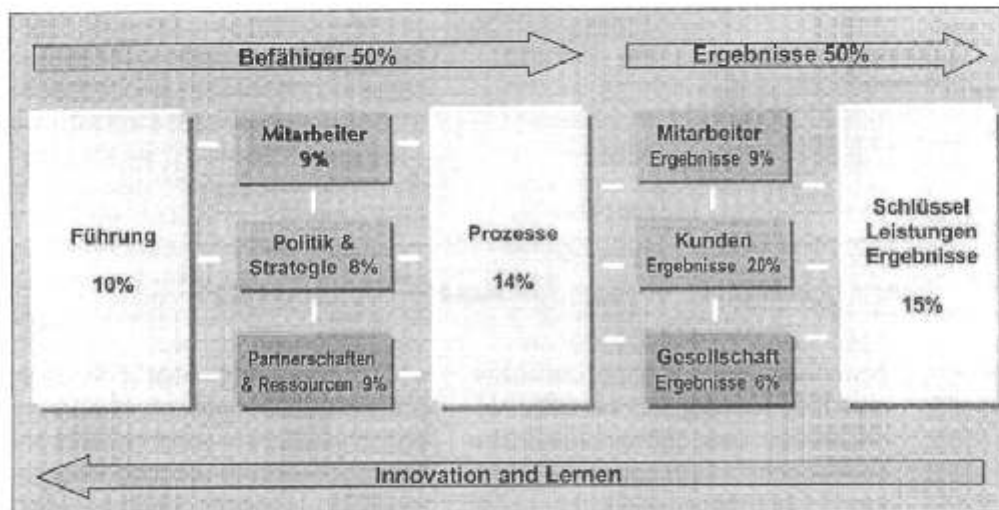


Bild 1: Das EFQM Modell stellt ein Rahmenmodell dar, welches sich an nahezu alle Wirtschaftsbereiche und Organisationsformen anpassen lässt.

Total Quality Management in der Europäischen Forschung

Dabei umfasst das EFQM Excellence Modell nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien (wie Prozesse oder Kunden), sondern erweitert diese durch strategische Komponenten (wie Politik & Strategie) oder sogenannte „weiche“ Kriterien (wie Führung, Mitarbeiter oder Gesellschaft).

Geringe praktische Umsetzung

Obwohl Total Quality Management eines der wichtigsten Managementkonzepte darstellt und viele der Neuzugänge der EFQM deutsche Firmen sind, scheint sich die Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell vor allem in Deutschland noch nicht als ein akzeptiertes Instrument für ein strategisches Qualitätsmanagement durchgesetzt zu haben. Wie

- führt fast ein Viertel der Unternehmen keine empirischen Befragungen zur Kundenzufriedenheit und sogar fast ein Drittel der Unternehmen keine Befragungen ihrer Mitarbeiter zur Motivation und Arbeitszufriedenheit durch und
- fast zwei Drittel der Unternehmen analysieren nicht ihr Image in der Gesellschaft.

Vermutlich ist die große Zertifizierungswelle in den 80er Jahren eine der wichtigsten Ursachen für die derzeitig nur geringe Beachtung des EFQM Excellence Modells in Deutschland. Weitere mögliche Gründe liegen in Zeit- und Kapazitätsengpässen des mittleren und oberen Management sowie in der Angst vor un kalkulierbaren finanziellen Risiken, die

Als erstes einer Reihe von Forschungsprojekten zum Einsatz von Qualitätsmodellen im Mittelstand lief vom September 1996 bis Mai 1999 das Projekt AnaFact (Analysis and Measurability of Human and Environmental Factors in the Total Quality Management Approach), bei dem sieben europäische Unternehmen gemeinsam an einem TQM-Werkzeugkasten arbeiteten, der das EFQM-Modell insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) effizient umsetzbar macht. Hierauf folgten noch drei weitere Projekte zu diesem Thema, auf die später noch eingegangen wird.

Herausforderung im AnaFact-Projekt war die notwendige ganzheitliche Sichtweise auf ein Unternehmen und die darin ablaufenden Prozesse in eine anwender-

gerechte Software umzusetzen. Grundsatz für alle Softwaretools war eine vollständige Prozesskette von der Strategiedefinition bis zur Umsetzung von Maßnahmen (Bild 2). Für diese Prozesskette wurden Konzepte, Methoden und Tools entwickelt und kombiniert, die die Effizienz des Bewertungs- und Befragungsprozesses steigern und damit eine fundierte Anwendung auch in KMUs ermöglichen.

Werkzeugkasten die Einführung von TQM im Unternehmen durch die TeachWare und die Anwendungssoftware in vollem Umfang.

Überblick über die Software-Module

Wichtigstes Ergebnis von AnaFact ist die GOA-WorkBench®, ein Befragungs- und

Strategiedefinition und Ableitung von Schlüsselfaktoren

Am Anfang des TQM Implementierungsprozesses steht die Definition der Geschäftsstrategie, aus der dann die wichtigsten Schlüsselfaktoren zur Erreichung dieser Ziele abgeleitet werden. In einem nächsten Schritt wird erhoben, inwieweit die vorgesteckten Ziele bereits erfüllt

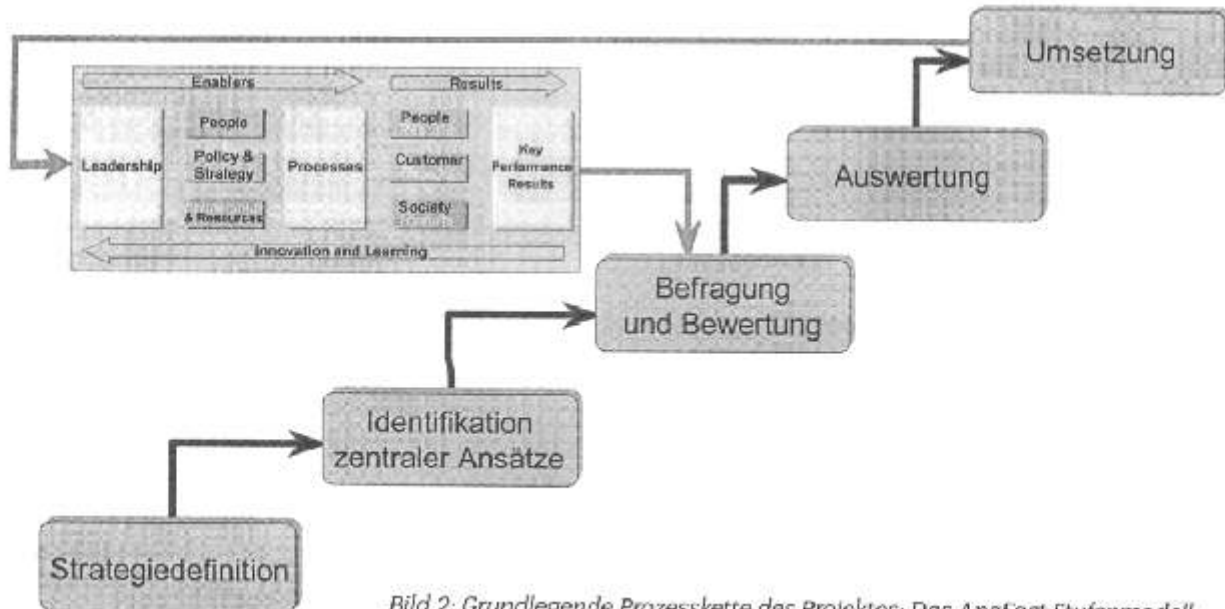


Bild 2: Grundlegende Prozesskette des Projektes: Das AnaFact Stufenmodell

Zielgruppe des Projektes waren alle Unternehmen, die sich bereits mit der Umsetzung des EFQM Excellence Modells beschäftigen und durch die Anwendung der Werkzeuge Zeit und Aufwand sparen wollen. Dabei ist der Werkzeugkasten für die Anwendung in KMUs geeignet, ohne für größere Unternehmen an Reiz zu verlieren. Zweite Zielgruppe des Projektes waren alle Unternehmen, die im Qualitätsmanagement aktiv sind (z. B. durch Implementierung von DIN ISO 9000), bisher aber keine Aktivitäten im Umfeld des EFQM gestartet haben. Dies wurde besonders wichtig im Zuge der Erweiterungen der Anforderungen im neuen ISO 9000 Modell, das in der ISO 9004 in einen Migrationspfad der ISO-Zertifizierung zur Business Excellence aufzeigt.

Die im Projekt entwickelte Lösung ist ein Werkzeugkasten aus eigenständigen Elementen, mit jeweils völlig unterschiedlicher, sich ergänzender Funktionalität. Zusätzlich wurde ein TeachWare-Modul entwickelt, das sowohl TQM- und EFQM-Hintergrundinformationen liefert als auch die Tools und ihre Zusammenhänge erläutert. Damit unterstützt der AnaFact

Bewertungs-Tool mit einem umfangreichen Fragenkatalog, der das EFQM-Modell abdeckt. Diese Software erlaubt den Entwurf und die Generierung von firmenspezifischen Fragebögen, die ausgedruckt oder elektronisch verteilt werden. Die Teilnehmer-Antworten lassen sich mit der Software komfortabel auswerten. Dieser Werkzeugkasten besteht aus den folgenden Elementen:

- ein Modul zur Definition und Festbeschreibung der Unternehmensziele als Vorgabe für die Qualitätsstrategie (Schlüsselfaktoren);
- ein Modul für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen;
- ein Modul zur Selbstbewertung nach dem EFQM Modell.

Ergänzt wird GOA durch eine produktbezogene, multimediale TeachWare mit einem allgemeinen einführenden EFQM-Training und spezifischen Tutorials zu GOA.

Mit diesen Modulen unterstützt die AnaFact Software den Arbeitsprozess eines Qualitätsmanagers, der mit der Einführung oder Umsetzung von TQM beauftragt ist, auf effiziente Weise.

werden und wo die größten Lücken sind. Dies geschieht zum einen durch Kunden- und Mitarbeiterinterviews und zum anderen durch Selbstbewertung, wozu die von EFQM definierten Blöcke im Einzelnen betrachtet werden.

Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell

Das EFQM Excellence Modell stellt ein Rahmenmodell für eine umfassende, regelmäßige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen einer Organisation dar. Es umfasst insgesamt neun Kriterien, die sich in sogenannte Befähiger- und Ergebniskriterien unterscheiden lassen. Die Befähigerkriterien umfassen jeweils 4 - 5 gleichgewichtete Unterkriterien; die Ergebniskriterien besitzen jeweils zwei Unterkriterien, die mit verschiedenen Gewichtungen zur Gesamtbewertung beitragen. Während die Bestimmung der zu vergebenden Punktezahlen für die einzelnen Subkriterien auf der Befähigerseite in funktions- und hierarchieübergreifenden Assessoren-Teams in einer Eigen-

schätzung vorgenommen wird, gilt es auf der Ergebnisseite, empirisch relevante Daten bezüglich der Einstellungen, Motivation und Zufriedenheit der Stake Holder im EFQM Excellence Modell nachzuweisen. Dies führt zu der Notwendigkeit, in Mitarbeiter- und Kundenbefragungen relevante Daten zu ermitteln, die dann für die Selbstbewertung nach den EFQM Prinzipien aufzubereiten sind. Die empirischen Daten für das dritte Ergebniskriterium „Gesellschaftliche Ergebnisse“ können auch aus sekundärstatistischem Datenmaterial, also aus Presseartikeln, Daten der statistischen Landesämtern et al. ermittelt werden, da der Aufwand für eine breit angelegte und damit repräsentative Imageanalyse von den betroffenen Unternehmen nicht immer geleistet werden kann.

Damit lässt sich eine Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell grundsätzlich in zwei Hauptphasen untergliedern: Die erste Phase umfasst neben der Projektplanung, -organisation und -schulung aller Beteiligten die Generierung der Unterlagen und Daten, auf deren Basis die Bewertung der einzelnen Subkriterien des EFQM-Modells erfolgen soll. Damit eng verbunden ist die Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sowie die Analyse des Einflusses auf die Gesellschaft. Die zweite Phase umfasst die eigentliche Selbstbewertung auf der Basis der vorbereiteten Unterlagen und Daten sowie die Priorisierung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen als Element eines strategischen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Bei der betrieblichen Umsetzung des Qualitätsmanagements unterstützt die GOA-WorkBench den Selbstbewertungsprozess sowie die empirischen Befragungen in allen Teilschritten gemäß den Vorgaben der EFQM. Das Tool enthält hierzu nicht nur alle für das Assessment vorgegebenen Kriterien und Sub-Kriterien mit den entsprechenden Bewertungsalgorithmen, sondern geht noch einen Schritt weiter: Die EFQM gibt sogenannte „Ansatzpunkte“ vor, wie das jeweilige Subkriterium interpretiert werden kann. Diese Ansatzpunkte besitzen einen „Kann“-Charakter, das heißt, sie sollen vom Unternehmen aufgegriffen und an seine spezifische Ausgangssituation angepasst werden. Hierfür beinhaltet GOA einen Fragekatalog, der gemäß den EFQM-Richtlinien die verschiedenen Sub-

Kriterien mit ihren jeweiligen Ansatzpunkten umfasst und der den einzelnen Mitarbeitern der betrachteten Firma zur Bewertung vorgelegt werden kann. Die Antworten der Mitarbeiter werden dann zu einem ersten „Basis-Assessment“ zusammengeführt, das dem internen Assessoren-Team als Startpunkt für die Selbstbewertung dienen kann.

Neben einer deutlichen Effizienzsteigerung gegenüber herkömmlichen papierbasierten Befragungs- und Bewertungsmethoden bietet ein derartiges Vorgehen vor allem drei Vorteile:

- Zum einen wird sichergestellt, dass alle an der Selbstbewertung Beteiligten detaillierte Überlegungen bezüglich ihrer Einschätzung des Unternehmens und der damit zu vergebenden Punktezahlen vorgenommen haben. Dies stellt eine wesentliche Voraussetzung für eine strukturierte und systematische Vorgehensweise bei der Durchführung der Bewertungsworkshops dar. Zudem entwickeln die Beteiligten ein erstes Selbstbild bezüglich ihrer Aufgaben und Tätigkeiten, was für die Weiterentwicklung des Unternehmens in Hinsicht einer lernenden Organisation unerlässlich ist.
- Zum zweiten können auf diese Weise auch die „harten“ Daten (z. B. Krankenstände, Reklamationen, Betriebsergebnisse) gesammelt und zusammengeführt werden, die als Datenmaterial für die Bewertung der Ergebniskriterien benötigt werden. In der Folge wird das Assessoren-Team in allen Schritten des Assessments unterstützt, bei gleichzeitiger Berechnung der jeweiligen EFQM-Kennzahlen.
- Zum dritten erlaubt das vorhergehende „Basis-Assessment“ ein genaueres Erkennen der eigenen „Fehleinschätzung“. Dies ist durchaus positiv zu beurteilen, denn nur durch dieses Erkennen lässt sich der Lernprozess beschleunigen; die vorhergehende Fehleinschätzung ist somit in einen Schulungsimpuls umwandelbar, der den TQM-Prozess gezielt beschleunigt.

Aufgrund dieser Fähigkeiten wurde der GOA-WorkBench auch die Ehre zuteil, sich als erstes Softwareprodukt mit dem EFQM-Logo schmücken zu dürfen.

Berücksichtigung der Stake Holder

Die flexible und unbürokratische Erfüllung der Kundenbedürfnisse und damit die Erzielung einer hohen Kundenzufriedenheit ist heute eine allgemein akzeptierte Messgröße des Qualitätsmanagement. Dies setzt hochmotivierte Mitarbeiter voraus, die sich durch Eigenschaften wie Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung bei der Arbeit auszeichnen. Vor dem Hintergrund des auf Freiheit und Individualisierung ausgerichteten Wertesystems Europas gilt es, gleichzeitig die Bedürfnisse der Kunden und der Mitarbeiter zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen bieten ein wichtiges Potenzial für Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen. Die in der Theorie vertretenen Ansätze der empirischen Sozialforschung sind meist sehr aufwendig und für den Einsatz in der betrieblichen Praxis als Mittel zum Zweck für bottom-up initiierte Veränderungsprojekte kaum geeignet. Wahrscheinlich hat sich deshalb die systematische und kontinuierliche Befragung von Mitarbeitern und Kunden bezüglich ihrer Meinungen, Einstellungen, Zufriedenheit und Verbesserungswünsche in der betrieblichen Praxis noch nicht durchgesetzt. Noch weniger berücksichtigt wird die Bedeutung des Images eines Unternehmens in seinem sozialen Umfeld. Das Setzen und Publizieren von Trends in Feldern wie Umweltschutz, Arbeitssicherheit oder neue Arbeitsformen kann den Unternehmen aber wichtige Pluspunkte im Wettbewerb einbringen.

Die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter, Kunden und der Gesellschaft als wichtige Bestandteile eines umfassenden Qualitätsmanagements wird in den Ergebniskriterien des EFQM Excellence Modells sichergestellt. Hierfür wurde das Softwaremodul GOA-Inquiry entwickelt. GOA-Inquiry unterstützt den Entwurf und die Implementierung von Umfragen. Es umfasst eine vom Fraunhofer IAO entwickelte Auswahl an Fragen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, die auf die individuellen Anforderungen der jeweiligen Umfrage oder der spezifischen Firma angepasst werden können. Aus den ausgewählten und gegebenenfalls angepassten Fragen generiert das Tool dann automatisch die Fragebögen, wobei zwischen elektronischen Fragebögen und einem schriftlichen

Ausdruck gewählt werden kann. Die Fragebögen lassen sich anonym (z. B. 500 unbenannte Kunden) oder personenbezogen generieren. GOA-Inquiry unterstützt die Auswertung der retournierten Fragebögen: Alle Ergebnisse werden tabellarisch und/oder grafisch dargestellt und die Ergebnisse können in das jeweilig korrespondierende Kriterium des EFQM-Assessments übernommen werden. Der Fragenkatalog bezüglich des Ergebniskriteriums „Gesellschaftliche Ergebnisse“ ist in die Datenbank von GOA-EFQM – also direkt in die Selbstbewertung – integriert, da es sich hier meist nicht um eine direkte Befragung handelt, sondern um eine Eigeneinschätzung auf der Basis von sekundär-statistischem Datenmaterial.

Training aller Projektbeteiligten

Die Implementierung des EFQM-Modells im Unternehmen integriert einen Top-Down mit einem Bottom-Up-Ansatz für Veränderungsprozesse. Damit setzt es eine hohe Partizipation von Management und Mitarbeitern voraus, was wiederum mit sich bringt, dass alle Beteiligten mit den EFQM-Prinzipien und Vorgehensweisen vertraut gemacht werden müssen. Eine Studie des Fraunhofer IAO von 1999 zeigt, dass Zeit- und Kapazitätsengpässe, gekoppelt mit der Abwesenheit vom Arbeitsplatz, die wichtigsten Hindernisse für betriebliche Weiterbildungsprojekte darstellen [3]. Computer- und Internet- bzw. Intranetbased Training sind geeignete Ansätze, um diese Hindernisse zu überwinden. Sie ermöglichen gezieltes – auf den einzelnen Lernenden thematisch und didaktisch zugeschnittenes – Lernen am Arbeitsplatz, womit viel Zeit und Kosten gespart werden können.

Dass multimediale Lerntechniken verstärkt auch im Management Zuspruch finden, zeigte auch die empirische Feldstudie TeleMan/SME [4], bei der mehr als 1000 Firmen zu multimedialem Training befragt wurden. 38 % der befragten Firmen gaben Managementtechniken bereits heute als zentrales Thema der Weiterbildung an und die erhofften Vorteile durch Teletraining ließen diesen Wert für die Zukunft sogar auf 41 % steigen.

Aktuelle Weiterentwicklungen

Wie bereits weiter oben erwähnt, werden die AnaFact-Ergebnisse durch drei wei-

tere Projekte weitergeführt und ergänzt. Im Projekt TQM-Net (Total Quality Management Support Network for SMEs) wird ein TeachWare Modul als interaktives, multimediales Tutorial entwickelt. Es enthält zum einen Lehrmaterial zur Unterstützung der EFQM Implementierung und zum anderen die Beschreibung und Handlungsanweisungen für die Tool Verwendung. Neben einem Einführungskurs zum EFQM Excellence Modell werden detaillierte Leitfäden für die Durchführung einer Selbstbewertung bereitgestellt.

Das TeachWare Modul richtet sich vor allem an Qualitätsbeauftragte und Personalentwickler, aber auch an Führungskräfte und Mitarbeiter aus anderen Fachabteilungen von Unternehmen, die den Ansatz für umfassendes Qualitätsmanagement der EFQM in ihrer Organisation einführen wollen.

Parallel zu dieser Entwicklung werden die inzwischen kommerziell erhältlichen GOA Module für vier Länder lokalisiert und anschließend ein betreuter Feldtest bei rund 50 Firmen durchgeführt. Die Betreuung wird dabei von unabhängigen Organisationen wie der Wirtschaftskammer Österreich oder GAIA, dem Dachverband der Elektronikindustrie im Basenland übernommen. Diese betreuten Unternehmen führen dabei auch eine langfristige Begleituntersuchung durch, bei der beobachtet wird, welchen Nutzen die jeweilige Unternehmung durch die TQM Einführung hatte. Eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse wird in 2002 veröffentlicht werden.

Das zweite Projekt (TeleBEN – Telematics supported Business Excellence Network)

erstellt und betreibt ein TQM-Portal (www.business-excellence.net, ab Mai 2001), bei dem Anwender sich Tipps von Experten holen, in einem Forum untereinander Erfahrungen austauschen, Internetschulungen zu TQM belegen oder im Shop-Bereich Consultingleistungen oder TQM-Support Tools kaufen können. Im dritten Projekt (HRM-WorkBench – A Human Resource Management WorkBench for SMEs) werden die existierenden Wissensbasen zu GOA im Bereich Personal- und Mitarbeiterführung ergänzt.

Industrielle Bedeutung und Nutzen

Die Förderung all dieser Projekte seitens der Europäischen Union erfolgt, weil der Kenntnisstand der Industrie zum Thema TQM leider noch immer recht unzulänglich ist. Eine Fraunhofer-Studie [2] zeigt, dass mehr als 40 % der Qualitätsmanager keinerlei Kenntnisse von EFQM haben und lediglich 13,7 % von sich behaupten können, mehr als nur oberflächliche Kenntnisse zu besitzen.

Die in den Projekten entwickelten Softwaretools bieten hier die Möglichkeit eines leichten und kostengünstigen Einstiegs in das Total Quality Management. Manager und Qualitätsverantwortliche erhalten ein Werkzeug, das bei der Herausforderung hilft, ihre Organisation in einen EFQM-basierten Betrieb umzuwandeln.

Ein in der Praxis dabei sehr wichtiges Gebiet ist die Zufriedenheitsmessung bei Kunden und Mitarbeitern. **Mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen**

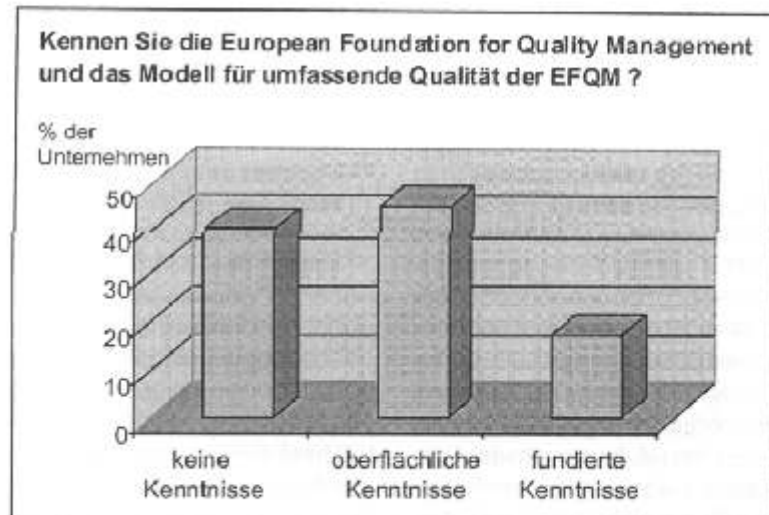


Bild 3: Umfrageergebnisse zum Bekanntheitsgrad des EFQM-Modells

analysieren weder die Zufriedenheit ihrer Kunden noch die Motivation ihrer Angestellten.

Die positiven Effekte einer erfolgreichen und umfassenden TQM-Einführung sind zahlreich:

- motivierte Mitarbeiter, die sich um den Kunden kümmern und ihre Kreativität zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen, kurz des gesamten Unternehmens, einsetzen;
- zufriedene Kunden, die dem Unternehmen treu und auch bereit sind, moderat höhere Kosten als beim Wettbewerb zu akzeptieren;
- ein positives Image des Unternehmens, das langfristig hilft, neue Kunden und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen;
- höhere Unternehmensgewinne.

Der finanzielle Vorteil von TQM wird von Nicht-Fachleuten immer wieder angezweifelt. Sie stellen die Effizienz des ganzheitlichen Ansatzes und die damit verbundenen Anstrengungen in Frage. Damit wird gerade das Schlüsselement des TQM verkannt, das es von allen anderen Unternehmensmodellen unterscheidet. Auch wenn einzelne Maßnahmen nicht direkt und kurzfristig einem wirtschaftlichen Nutzen zugerechnet werden können, so wird doch die gesamte Unternehmenskultur und die Geisteshaltung aller Beschäftigten im Sinne des Unter-

nehmens orientiert und ermöglicht damit völlig neue, einer simplen Kosten-Nutzenbetrachtung nicht zugängliche Effekte. Ein eindrucksvolles Beispiel für die vielfach indirekten Auswirkungen von TQM auf die Unternehmensgewinne wurde in USA nachgewiesen.

Ein weiterer Vergleich, ebenfalls bezogen auf den S&P 500 Index, wurde von der Manufacturing News veröffentlicht (siehe Bild 4).

Noch mehr als jede Statistik wirkt das Studium eines entsprechenden Betriebes, bei dem das effiziente Ineinandergreifen der einzelnen Aspekte erlebt werden kann. In einem solchen Umfeld wird schnell klar, dass TQM zu wichtig ist, um ein Einführungsprojekt scheitern zu lassen. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung sind:

- umfassende Unterstützung durch Seminare, Berater oder Software;
- die volle Unterstützung der Unternehmensführung;
- die rechtzeitige Vorbereitung auf die praktischen Probleme der EFQM-Einführung.

Insgesamt ist es nicht leicht, EFQM fundiert einzuführen, aber Business Excellence ist diese Anstrengung allemal wert.

Quellen

[1] Übersetzt von: <http://www.efqm.org/>

[2] Bading, Alexandra; Frech, Joachim: Umfassendes Qualitätsmanagement, Dienstleistungsqualität, Zertifizierung und Qualitätspreise Fraunhofer IAO, 1997

[3] Bading, Alexandra; Frech, Joachim: Umfassendes Qualitätsmanagement, Befragungen und Assessments, Mitarbeiterqualifizierung, Qualitätswerkzeuge und Tools, Fraunhofer IAO, 1999

[4] Dalluege, D. Andreas; Marien, Menno: Teletaining, a revolution or an illusion?, Abschlussbericht zum Projekt TELEMAN/SME – Tele Teaching & Training for Management of SMEs, EP #3104, 1978

[5] „Don't Be Fooled By Savants Who Reject TQM; The Payoffs Are Real, And The Payoffs Are Big“, Manufacturing News, Jan. 18, 1999 – Vol.6, No.2

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	12	24	G	P	T

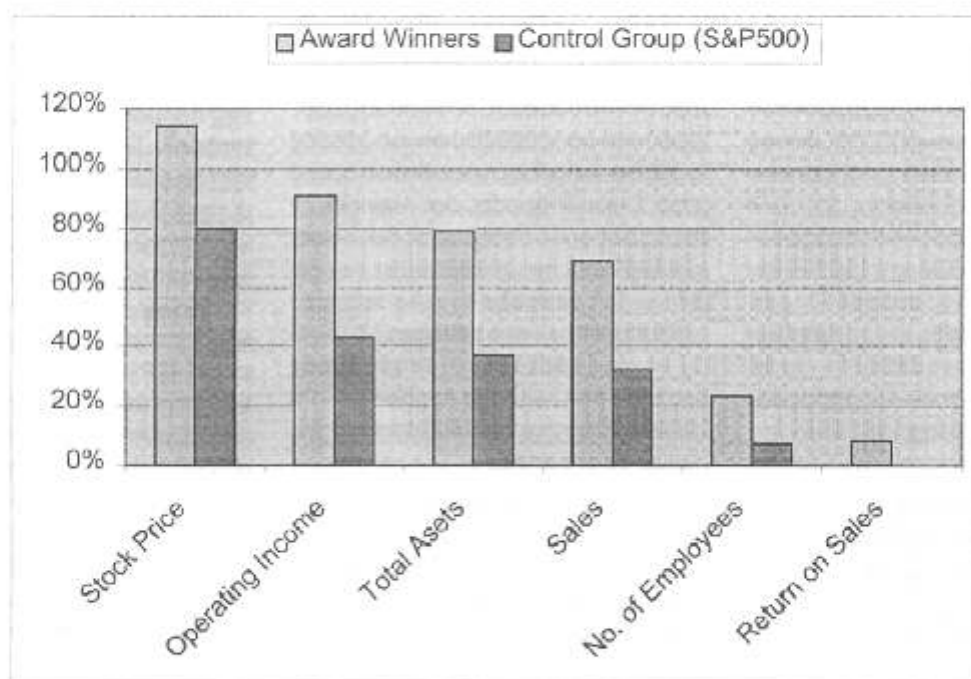


Bild 4: Erfolge einer herausragenden TQM-Umsetzung