

Qualitätsmanagement – Wohin führt der Weg in Deutschland?

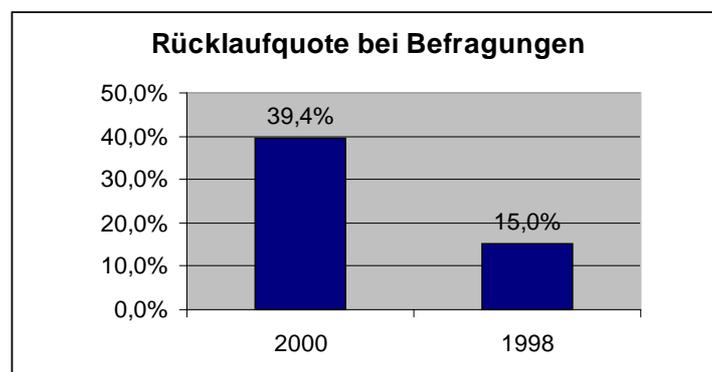
C.-Andreas Dalluege
Cenk Engin
Ralph-Dieter Streble

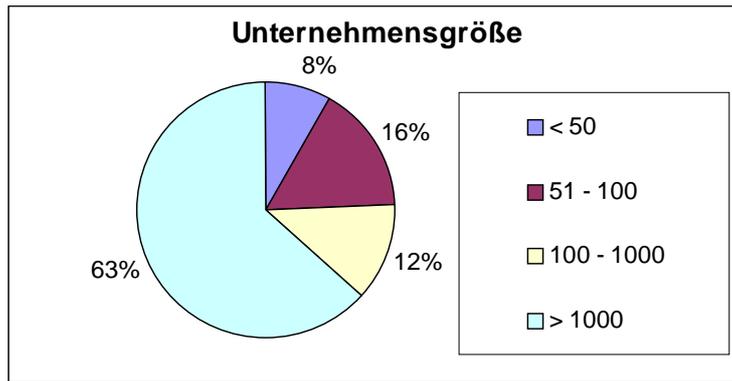
Total Quality Management, auch umfassendes Qualitätsmanagement genannt, gewinnt nicht nur in der Industrie, sondern inzwischen auch im Mittelstand immer mehr an Bedeutung. In Europa wird das der Umsetzung zu Grunde liegende Modell von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt und weiter gepflegt und von den jeweiligen nationalen Partnerorganisationen für die einzelnen Länder übersetzt. Unter den über 800 Mitgliedern der EFQM befinden sich die wichtigsten nationalen und internationalen Firmen und Forschungseinrichtungen Europas, wobei Deutschland die mit Abstand meisten Mitglieder stellt.

Wie diverse in den letzten Jahren durchgeführte Studien zeigen, steht dies aber leider nicht in positivem Zusammenhang mit der Umsetzung in der Praxis. Wahrscheinlich ist die große Zertifizierungswelle in den 80er Jahren ein Grund hierfür. Auch die existierenden Zeit- und Kapazitätsengpässe des mittleren und oberen Managements spielen eine Rolle, weil die Implementierung des Excellence Modells eine hohe Beteiligung der Führung erfordert.

Unter Einbezug der Ergebnisse der Umfrage des Instituts Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) aus dem Jahre 1998 wurde im Rahmen des ESPRIT Projekts AnaFact (Analysis of Human Factors in Total Quality Management) vom Fraunhofer IAO (Institut Arbeitswirtschaft und Organisation) im Frühjahr 1999 ausgewählten deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eine Umfrage vorgelegt. Das Ziel war eine fundierte Datenbasis bezüglich der Qualitätskonzeptionen in den Unternehmen und deren Anforderungen an das EFQM Excellence Modell zu entwickeln.

Von den 249 befragten Unternehmen dieser Umfrage antworteten insgesamt 98 Unternehmen (= 39,4%), was als gutes Ergebnis bewertet werden kann. In der Umfrage 1998 hatten von den 2274 angesprochenen Unternehmen 342 reagiert, was einer Rücklaufquote von 15% entsprach.

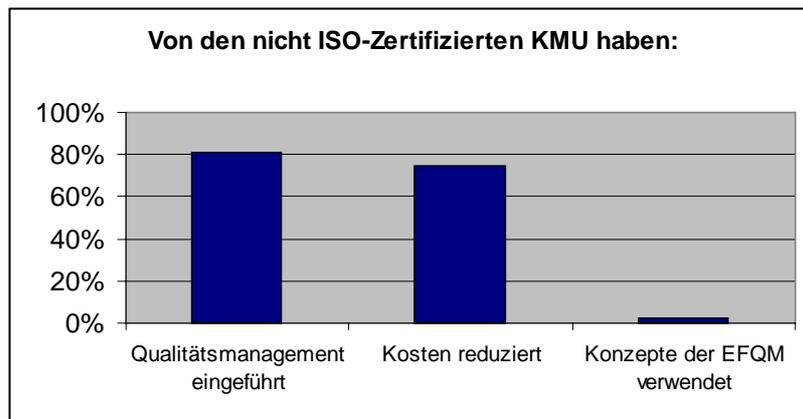




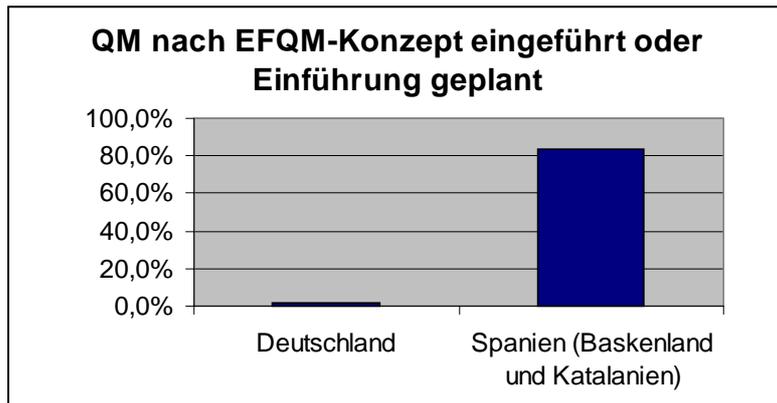
Erstes wichtiges Ergebnis war die Erkenntnis, dass die Größe des Unternehmens zwar keinen bedeutenden Einfluß auf die Implementierung von Qualitätsmanagement an sich hat, dass aber mit zunehmender Größe doch der Methodeneinsatz ansteigt (siehe speziell Umfrage von 1998).

Dabei sollte man aber nicht vergessen, dass in Europa 90% der Arbeiter in kleinen und mittelständischen Firmen (KMU's) arbeiten und selbst in Deutschland dieser Anteil noch über 65% beträgt. Deshalb ist es wichtig, sich auch auf das Qualitätsmanagement der KMU's zu konzentrieren und nicht nur auf die Entwicklungen in der Industrie.

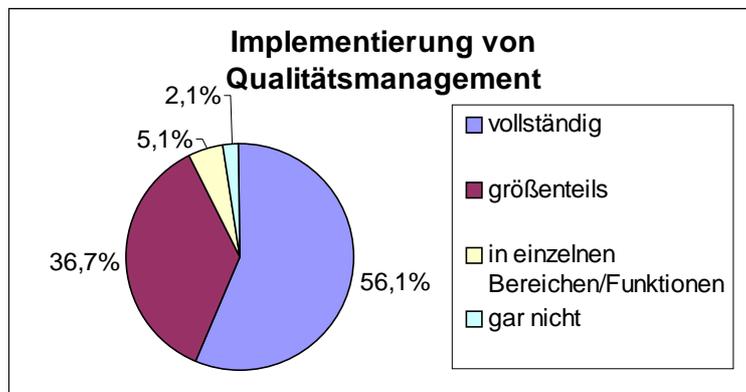
81% der nicht ISO zertifizierten Firmen, zumeist KMU's, besitzen ein Qualitätsmanagement und verfolgen eine strategische Qualitätspolitik. 75% von ihnen sind der Meinung, hierdurch ihre Kosten reduziert zu haben und nun im internen Bereich besser zu kommunizieren. Enttäuschend dabei ist aber, dass nur 2% auf Konzepte der EFQM setzen.



Dies fällt besonders auf, wenn man in Betracht zieht, dass beispielsweise in Spanien (Baskenland und Katalanien) 83,4% der Unternehmen planen, in den nächsten 3 Jahren ein Qualitätsmanagementsystem nach EFQM aufzubauen. Wenn man bedenkt, dass bei etwa 75% der befragten spanischen Unternehmen weniger als 50 Leute arbeiten, stellt dieses Beispiel einen guten Beweis dafür dar, dass EFQM bei KMU's einsetzbar ist.

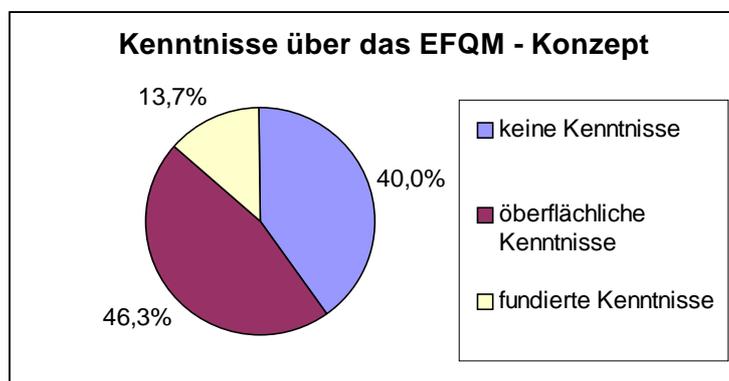


Aufgrund des deutschen Qualitätsimages und des hohen Kapitaleinsatzes sollte man eigentlich davon ausgehen, dass in der Bundesrepublik die Methoden der EFQM großgeschrieben werden. Aber obwohl in Deutschland viele Firmen von sich behaupten, ein TQM einzusetzen, sieht die Realität leider anders aus, wenn man diese Unternehmen genauer betrachtet.



Über ein Drittel der untersuchten Unternehmen implementierten ihr Qualitätsmanagement nur wegen der Kunden - ein Hinweis darauf, wie abhängig die KMU's von ihren Großkunden sind, und lediglich 5% ließen sich wegen der Mitarbeiter zertifizieren.

Am erschreckendsten war aber der mangelnde Kenntnisstand über die existierenden TQM-Verfahren, nach denen die nationalen und internationalen Qualitätsauszeichnungen ausgerichtet werden. Die Studien zeigen, dass mehr als 40% der Qualitätsmanager keinerlei Wissen über die Verfahren des EFQM Excellence Modells haben und lediglich 13,7% von sich behaupten können, mehr als nur oberflächliche Kenntnisse zu besitzen.



Dies ist um so erschreckender, als fast 80% der befragten Unternehmen aussagten, einen holistischen Qualitätsansatz in ihrer Firma eingeführt zu haben und die permanente Umsetzung zu den wichtigsten Managementaufgaben gehöre – aber nach welchem Ansatz?

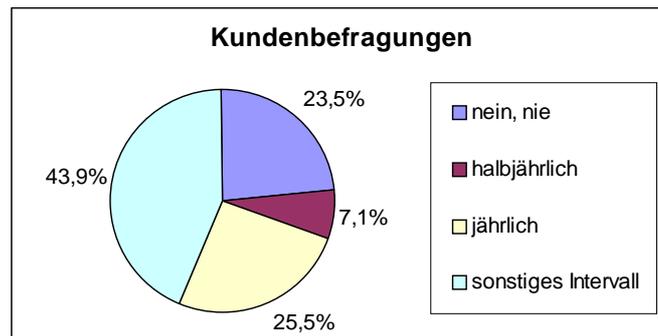
Ein erstaunliches Ergebnis, wenn man bedenkt, dass 86,7% der Unternehmen angeben, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt zu haben.

Im Vergleich zu den mehr auf Deutschland zentrierten Studien der Fraunhofer Gesellschaft ergab die Studie des INNOVATION Projekts TQM-Net (TQM Training, Implementation and Support Network for SMEs), dass zum Beispiel im Baskenland bereits ein Drittel der befragten Unternehmen ein Excellence Modell nach EFQM eingeführt hat.

Aus den obigen Zahlen und dem Vergleich zwischen EFQM oder ISO Anwendung läßt sich sagen, dass ein nicht unwesentlicher Teil der Unternehmen nur deshalb Qualitätsmanagementprogramme führt, weil sie sich von den Partnern dazu gezwungen fühlen. Dabei geht es um den Ruf, nicht um die echte, durch Feedback bewiesene Zufriedenheit der Kunden oder der Mitarbeiter. Letztere werden gemäß der Umfragen zu mehr als 50% gar nicht oder - falls doch - seltener als alle 2 Jahre befragt, ob sie mit ihren Jobs tatsächlich zufrieden sind. Meistens wird ihre Zufriedenheit nur an Fluktuation oder Krankenstand gemessen, was zwar eine leichte Methode ist, aber zur Lösung der tatsächlichen Probleme nur wenig beiträgt.

Bei der 2000er Umfrage durch TQM-Net in 4 Regionen (Ober-Österreich, Elsass/Baden-Württemberg, Portugal und Baskenland) kam heraus, dass von den 30 Unternehmen in Österreich fast alle ISO 9000 kennen, während in Portugal dies nur bei 20 von 30 Unternehmen der Fall war. In der Studie des Fraunhofer Instituts von 1998 war allen 342 befragten deutschen Unternehmen ISO 9000 bekannt, 3,5% waren ISO zertifiziert und 1,5% hatten sogar das EFQM Modell eingeführt.

1998 waren es nur rund ein Viertel der Unternehmen, die schon einmal eine Mitarbeiter- oder Kundenbefragung durchgeführt haben, aber speziell bei der Kundenbefragung stieg der Wert in den letzten 2 Jahren deutlich an, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.



Ein weiterer interessanter Punkt ist, dass 43% der angesprochenen deutschen Firmen eine spezielle Software zur Befragung und Bewertung sehr hilfreich finden würden, aber dass in Kontrast dazu nur 1% so eine Software benutzt. Entweder fehlt es an der Information über die Existenz solcher Software-Tools (siehe Kasten), oder die angeblich wichtige Meinung der Partner spielt doch keine so große Rolle, dass man sich die kleine Mühe der Beschaffung und Einarbeitung in die Software leisten will.

In der transeuropäischen TQM-Net Umfrage ließ sich feststellen, dass 70% der Unternehmen Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durchführen und 16% davon mit spezieller Software arbeiten - viel mehr ergo als in Deutschland. 73% teilten mit, dass spezielle Software hilfreich wäre – auch dies eine deutlich innovativere Denkweise als bei den deutschen Unternehmen.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass TQM in Deutschland zwar deutlich angezielt, aber nicht hinreichend bekannt ist, um auch tatsächlich zu einer guten Umsetzung zu führen.

Kasten 1:

Die EFQM

1988 wurde die Europäische Vereinigung für Qualitätsmanagement (EFQM – European Foundation for Quality Management) mit Unterstützung der Europäischen Union von 14 führenden Unternehmen gegründet. Heute vereint die EFQM rund 900 Unternehmen, Organisationen und Universitäten aus 25 Ländern und gibt die Richtlinien für die nationalen Qualitätspreise für über 40 Länder vor. Das konkrete Ziel der EFQM ist, gezielt eine europäische Qualitätskultur zu entwickeln und zu fördern um damit die globale Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Unternehmen zu stärken.

Zur Förderung des Total Quality Managements nach dem EFQM Modell wird jährlich der European Quality Award (EQA) vergeben, der auf nationaler Ebene durch Auszeichnungen wie dem deutschen Ludwig-Erhard-Preis, dem Austrian Quality Award oder dem Schweizer ESPRIX ergänzt wird.

Kasten2:

Die GOA WorkBench

Die zur Zeit einzige kommerziell verfügbare und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) anerkannte Software zur Unterstützung der TQM-Implementierung nach dem Business Excellence Modell, ist die GOA-WorkBench der Münchner IBK – System- und Softwarehaus GmbH.

GOA, der Group Opinion Analyser, ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwendigen Erhebungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis bilden.

Die GOA-WorkBench erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und den laufenden Betrieb des EFQM Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Masse zugänglich zu machen. Die GOA-WorkBench ist momentan in 5 Sprachen verfügbar und kostet - je nach Ausbau - zwischen 1.500 und 3.000 Euro (zzgl. MwSt.).

IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website (www.ibk-group.com) eine Testversion bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen zur Zeit verfügbaren Wissensbasen erlaubt. Die Module lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.

Kasten 3:

Der European Quality Award (EQA)

Da bei der Schaffung des EQA Erfahrungen von den beiden anderen Preisen Deming und Baldrige schon vorlagen, konnte der EQA diese Erfahrungen berücksichtigen und so zu dem fortschrittlichsten der drei Preise entwickelt werden. Seit seiner Gründung erfährt der EQA eine zunehmende Akzeptanz und Verbreitung in Europa und hat schließlich auch in Form eines nationalen Qualitätspreises (Ludwig Erhard Preis zur Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb) Eingang in Deutschland gefunden.

Grundtenor dieser Zielsetzung ist also die Verbreitung von Total Quality Management in Europa mit dem Ziel, die Stellung der europäischen Industrie auf dem Weltmarkt zu festigen und auszubauen. Diese Zielsetzung erinnert sehr stark an die Absichten bei der Einführung des Malcolm Baldrige Award in USA mit dem natürlichen Unterschied, daß jetzt die Verbesserung für die eigene Region Europa erzielt werden soll.

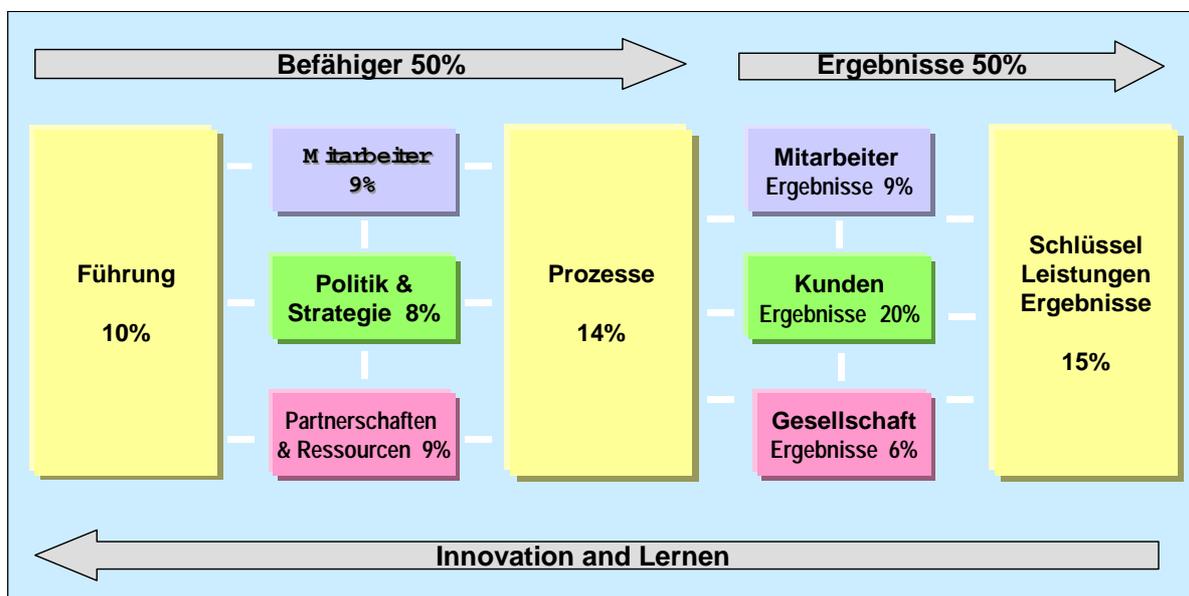
Kasten 4:

Das EFQM Modell

Das EFQM-Modell und dessen Anwendung sind das Hauptprodukt der EFQM. Infolgedessen erfährt dieses Modell eine ständige Verbesserung und ist nie statisch, sondern wird dem Wandel der Umgebung angepaßt, wobei jedoch ausdrücklich hervorzuheben ist, daß das Grundmodell seit seiner Gründung unverändert geblieben ist und somit auch Kontinuität in der Grundhaltung sicherstellt.

Das Grundschema des EFQM- Modells hat sich seit Anbeginn nicht verändert, sondern basiert auf den drei fundamentalen Säulen von TQM - nämlich die gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen.

In Anwendung dieses Grundansatzes auf das Gesamtmodell kommt es also darauf an, Mitarbeiter so in die Prozesse einzubinden, daß das Unternehmen seine Ergebniserzielung verbessern kann. Das führt zu dem Gesamtaufbau des Modells mit seinen neun Kriterien, die den Kompletumfang des Modells ergeben.



Es ist zu erkennen, daß das Modell in zwei große Abschnitte eingeteilt ist in *Befähiger* und *Ergebnisse*, die jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in der Bewertung ausmachen. Dies ist eines der fundamentalen Erkenntnisse des TQM- Modells, daß es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern daß es erforderlich ist, die Vorgehensweise dazu (die Befähiger) einzubeziehen. Deshalb wird auch die Hälfte der Gewichtung auf die Vorgehensweise gelegt, obwohl es Ergebnisse sind, die letztlich erreicht werden sollen. Mit den Ergebnissen wird definiert, was die Organisation erreicht hat und erreichen will, mit den Befähigern, wie sie dabei vorgehen will und mit welchen Mitteln und Wegen sie die Ergebnisse erarbeiten will.

Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die *relative Gewichtung* der einzelnen Kriterien, wie sie in Prozentzahlen in den einzelnen Kriterienkästen dargestellt sind. Die Prozentzahlen ergeben zusammen 100 % und geben somit den relativen Anteil des Einzelkriteriums am Gesamtmodell an. Diese Gewichtung wurde mit Schaffung des Modells von den Gründerfirmen als für den Unternehmenserfolg wichtig angesehen und ist seit der ersten Fassung des EFQM- Modells unverändert geblieben.