

# HANSER

Leseprobe

Robert Schmitt, Tilo Pfeifer

Qualitätsmanagement

Strategien, Methoden, Techniken

ISBN: 978-3-446-41277-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41277-4>

sowie im Buchhandel.

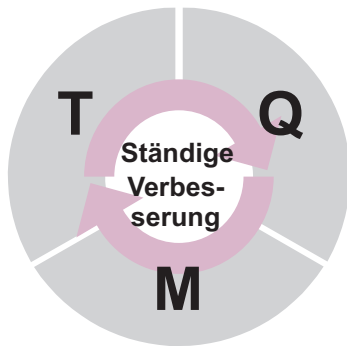


Abbildung 3-1:  
Total Quality Management  
[KAMI05a]

## 3.1 Aspekte des TQM

Die drei Basiselemente des TQM sind der ganzheitliche Charakter („Total“) sowie die Elemente Qualität und Management, die in einem kontinuierlichen Kreislauf verbunden sind (s. Abbildung 3-1).

„Total“ beschreibt den umfassenden Charakter als übergeordnete Unternehmens- und Führungsphilosophie. Sowohl das gesamte Unternehmen als auch das Unternehmensumfeld sind in die Betrachtung einzubeziehen.

Wichtigstes Ziel bildet die optimale Erfüllung von internen und externen Kundenwünschen, entsprechend dem Prinzip: „Qualität ist, wenn der Kunde zurück kommt und nicht das Produkt.“ Daher ist die starke Orientierung des Unternehmens auf den Kunden und seine Zufriedenheit eine der TQM-Hauptzielsetzungen.

Eine TQM-Orientierung kann somit nicht auf einzelne Abteilungen im Unternehmen beschränkt werden, ebenso ist TQM nicht möglich, wenn der Gedanke nur den oberen Managementebenen nahegebracht wird. Aus diesen Erkenntnissen resultieren zentrale Forderungen an die Gestaltung einer TQM-gerechten Unternehmensstrategie [SEGH07; ZOLL06]:

- Unternehmensweite Einführung entsprechender Umsetzungsprogramme,
- Beteiligung aller Mitarbeiter,
- Optimierung der Unternehmensprozesse,
- Partnerschaftliche Verhältnisse zu Kunden und Lieferanten sowie
- Orientierung des Unternehmens an den Interessen der Öffentlichkeit.

Fragestellungen der Qualität („Quality“) werden ebenfalls aus verschiedenen Dimensionen betrachtet. Die Kundenzufriedenheit bildet nur eine Facette einer modernen Qualitätsinterpretation aus unternehmensexterner Sicht. Aus unternehmensinterner Sicht bezieht sich der Begriff auf Produkte, Prozesse und Potenzialfaktoren wie personelle Ressourcen oder technische Ausstattungen.

„Management“ unterstreicht die Unternehmensführungsaufgaben, die sich aus der TQM-Orientierung ergeben. Der Begriff bezeichnet alle aktiven Führungs-, Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsaktivitäten im Unternehmen.

Die Führungstätigkeit muss die Qualität als Unternehmensziel in den Vordergrund stellen, als auch selbst durch Qualität überzeugen, um den Mitarbeitern als Vorbild zu dienen. In vielen Unternehmen

wurde zudem erkannt, dass die erfolgreiche Umsetzung von TQM-gerechten Veränderungs- und Verbesserungsprogrammen in jedem Fall eine überzeugende und nachhaltige Führung durch das Top-Management erfordert [KAMI05a]. TQM darf somit nicht den Eindruck erwecken, es handele sich hierbei um eine Methode. Vielmehr muss das Management die Rahmenbedingungen für TQM setzen und die Verfolgung geeigneter Umsetzungsprogramme auf allen Unternehmensebenen fördern.

Die Kausalzusammenhänge im TQM werden als Kette dargestellt (s. Abbildung 3-2). Deutlich zu erkennen sind die vorwärts gerichteten und die rückwärts gerichteten Aktivitäten. Die vorwärts gerichteten, „liefernden“ Aktivitäten sind wertschöpfend und erzeugen „überlegene Produkte“ und damit „begeisterte Kunden“. Die rückwärts gerichteten, „fordernden“ Aktivitäten liefern Unternehmen Informationen, um sich und seine Produkte fortwährend zu verbessern. Außerdem können rückfließende Informationen über erreichte Ziele und gute Ergebnisse der Motivations- und Leistungssteigerung dienen.

Damit es einem Unternehmen gelingt, mit Hilfe seiner Ressourcen begeisterte Kunden zu erhalten, bedarf es einer konsequenten Ausrichtung am Kunden. Nur wenn die Forderungen des Kunden an ein Produkt bekannt sind und berücksichtigt werden, können Kunden begeistert werden (Kundenorientierung). Dies setzt wiederum Prozesse voraus, die fähig genug sind, diese Forderungen mit minimalem Ressourcenaufwand in Produkte umzusetzen (Prozessorientierung). Fähige Prozesse unterstützen qualifizierte Mitarbeiter, mit vorhandenen Ressourcen bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Hierzu sind Aktivitäten notwendig, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen und motivierend wirken (Mitarbeiterorientierung). Um all diese Aspekte zielgerichtet durchführen zu können, wird ein Rahmen benötigt, an dem sich das Unternehmen ausrichten kann. Dieser Rahmen besteht aus der Unternehmenspolitik, der Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten Zielen. Wichtig ist dabei, dass die Führung die TQM-Aktivitäten aktiv fordert und fördert. Nur eine intensive, übergreifende Abstimmung der Aspekte des TQM, deren Ausgestaltung und die Konsistenz zwischen ihnen ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung von TQM.

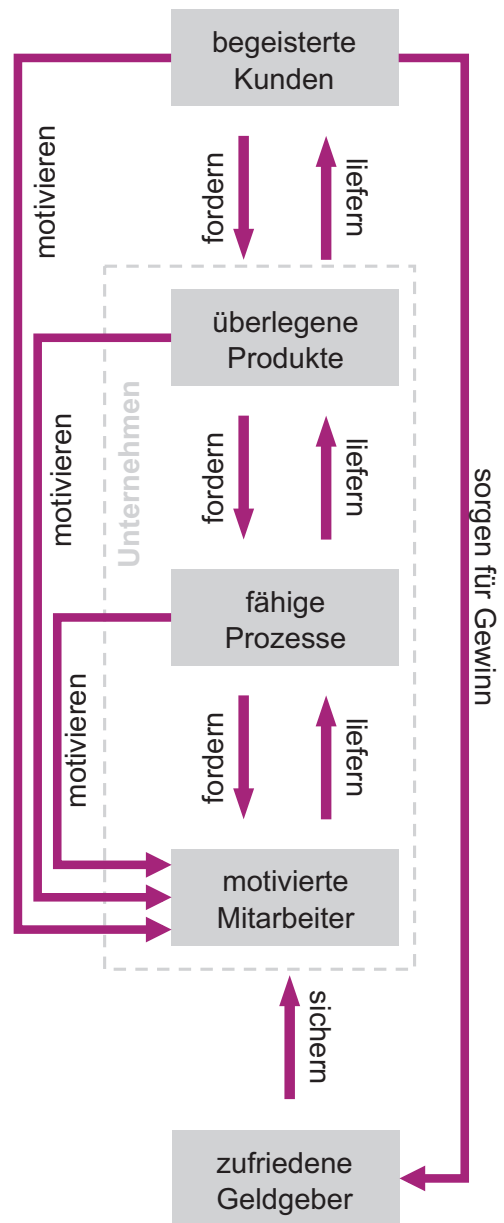


Abbildung 3-2:  
Kausalzusammenhänge im TQM

Die Einführung und erfolgreiche Umsetzung eines TQM-Ansatzes erstreckt sich in der Regel über mehrere Jahre. Zudem müssen die zu Beginn umgesetzten Aspekte stetig weiterentwickelt werden. Dieser Idee der ständigen Weiterentwicklung tragen Reifegradmodelle Rechnung. Eine Organisation kann in den verschiedenen Kriterien des TQM unterschiedliche Reifegradstufen erreichen. In Tabelle 3-1 sind für die verschiedenen Aspekte des TQM Beispiele angegeben, wie Unternehmen Schritt für Schritt höhere Reifegradstufen erreichen. Ziel sollte es sein, in allen Aspekten die höchste Reifegradstufe zu erreichen.

Tabelle 3-1: TQM-Reifegradmodell (angelehnt an [EFQM06])

TQM-Aspekte	Reifegrade		
	Erste Schritte	Auf dem Weg	Reife Organisation
Unternehmenspolitik, -strategie und -ziele	Die Unternehmenspolitik ist formuliert. Strategische Ziele sind definiert.	Aus den strategischen Zielen sind operative Ziele abgeleitet. Es gibt eindeutige Messgrößen für die Zielerreichung.	Die Erreichung der strategischen und operativen Ziele wird überwacht und durch entsprechende Maßnahmen sichergestellt.
Führung	Führungskräfte vermitteln TQM-Ideen und Ansätze.	Führungskräfte unterstützen die Mitarbeiter bei Verbesserungen und würdigen ihre Leistungen.	Es existieren gemeinsame Werte. Alle Mitarbeiter sind sich ihres Beitrags zum TQM bewusst und agieren entsprechend.
Mitarbeiterorientierung	Die Mitarbeiter fühlen sich für die Lösung von Problemen verantwortlich.	Die Mitarbeiter arbeiten innovativ und kreativ daran, die Ziele der Organisation zu erreichen.	Die Mitarbeiter sind ermächtigt, zu handeln und teilen offen Wissen und Erfahrung miteinander.
Prozessorientierung	Die Prozesse zum Erzielen der gewünschten Ergebnisse sind definiert.	Vergleichsdaten werden verwendet, um herausfordernde Ziele zu setzen.	Vergleichsmaßstäbe werden voll verstanden und verwendet, um Leistungsverbesserungen voranzutreiben.
Kundenorientierung	Die Kundenzufriedenheit wird bewertet.	Strategische und operative Ziele sind mit den Kundenbedürfnissen und -erwartungen verknüpft. Aspekte zur Loyalität werden untersucht.	Treibende Kräfte bzgl. Kundenforderungen und -zufriedenheit werden verstanden, gemessen und lösen Maßnahmen aus.
Ergebnisorientierung	Alle relevanten Interessensgruppen sind identifiziert.	Die Erfüllung der Bedürfnisse und Forderungen der Interessensgruppen wird systematisch bewertet.	Es gibt transparente Vorgehensweisen, um die Erwartungen der Interessensgruppen auszubalancieren.

### 3.1.1 Politik, Strategie und Ziele

Die Politik und die Strategie des Unternehmens sind zentrale Elemente eines TQM-Konzepts. Sie haben auf alle Aktivitäten im Unternehmen Einfluss. Durch die Formulierung der Politik und Strategie werden grundlegende Entscheidungen getroffen und der Weg in die Zukunft des Unternehmens in Form eines bindenden Handlungsrahmens festgelegt. Bei einer TQM-Umsetzung unterstützen Politik und Strategie im Speziellen:

- die Auswahl zwischen alternativen programmatischen Lösungen,
- die Abstimmung konträrer Teilziele (z.B. einzelner Unternehmensbereiche) und
- die Kontrolle der Zielerreichung und damit des Erfolgs der Unternehmensstrategie.

Die *Unternehmenspolitik* wird durch eine Vision und eine Mission beschrieben und in Leitbildern schriftlich fixiert (vgl. Abbildung 3-3). Im Sinne von TQM bildet die Qualitätspolitik einen integralen Bestandteil der Unternehmenspolitik und wird nicht separat von dieser formuliert.

In der *Unternehmensstrategie* werden ausgehend von der festgelegten Vision übergeordnete und langfristige Ziele definiert. Für die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie ist es erforderlich, eine Vielzahl von Informationen zu kennen. Im Sinne des umfassenden Stakeholder-Ansatzes („Total“) müssen Informationen über alle Interessenspartner des Unternehmens sowie über ihre Erwartungen und Bedürfnisse gesammelt werden. Die Strategieentwicklung verläuft daher in zwei Phasen. Die erste Phase dient der Informationssammlung und -analyse. Erst in der zweiten Phase findet die Planung, also die Festlegung der Strategie statt. Die Aufstellung der Strategie stellt einen erfolgsentscheidenden Faktor bei einer TQM-Umsetzung dar: Externe Ziele und internen Fähigkeiten müssen dahingehend aufeinander abgestimmt werden, dass die angestrebte Unernehmensentwicklung zielgerichtet und anspruchsvoll, aber auch realisierbar ist.

Bei der Strategieplanung und -festlegung werden *Unternehmensziele* abgeleitet. Die Definition von strategischen Zielen reicht jedoch nicht aus, um im Sinne des TQM allen Mitarbeitern einen Handlungsrahmen für die Planung und Durchführung ihrer Aufgaben an die Hand zu geben. Die strategischen Ziele müssen daher opera-

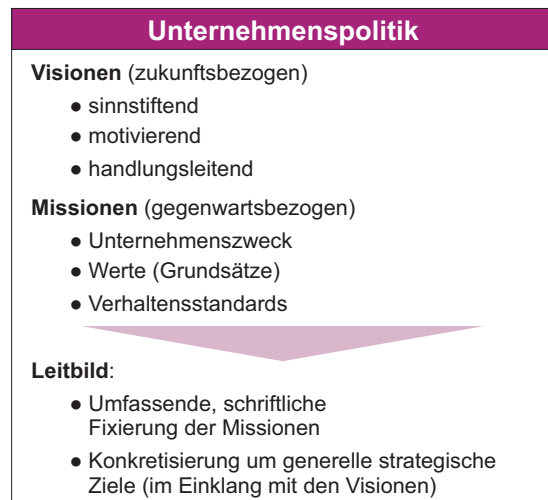


Abbildung 3-3:  
Unternehmenspolitik – Vision,  
Missionen und Leitbilder

tionalisiert werden, d.h. sie müssen in Teil- und Unterziele heruntergebrochen werden. Dabei müssen sich diese Teil- und Unterziele an den übergeordneten Zielsetzungen orientieren und ihren Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten. Zum systematischen Aufbau einer strukturierten Zielhierarchie kann die Balanced Scorecard genutzt werden (s. Toolbox „Balanced Scorecard“). Die Umsetzung ausgewogener Zielsysteme fördert die Durchführung aller notwendigen, vertikalen und horizontalen Abstimmungen und damit das Erreichen der strategischen Zielvorgaben.

#### 3.1.2 Führung

Bezogen auf das Unternehmen beschreibt Führung wesentliche Aspekte der Entscheidungsfindung, die beispielsweise finanzielle, personelle, organisatorische, markt- oder produktbezogene Fragestellungen betreffen. Sie ist bei der Planung und Steuerung von TQM-Umsetzungsprogrammen von zentraler Bedeutung. Hinsichtlich der Mitarbeiterführung erfordert TQM die Schaffung eines differenzierten Rollenverständnisses des Managements.



Die Führungsaufgaben im TQM werden in verschiedenen TQM-Umsetzungsprogrammen differenziert dargelegt (vgl. Kapitel 3.2) und beinhalten drei Teilfunktionen, die nicht unabhängig von einander betrachtet werden können (Abbildung 3-4).

Abbildung 3-4:  
Führungsfunktionen des Managements [in Anlehnung an BÜHN95]

Die erste Führungsfunktion im TQM ist die *Initiativfunktion*. Hierzu gehören neben der Entwicklung der Unternehmenspolitik und -strategie vor allem deren Kommunikation und Verbreitung, damit sie von den Mitarbeitern gelebt werden und zur Stärkung der Qualitätskultur im Unternehmen führen.

Darüber hinaus liegen die Entwicklung des Managementsystems (Kapitel 7.1) sowie das Initiieren von Qualitätsprogrammen (Kapitel 4) in der Verantwortung des Managements. Eine weitere Aufgabe der Führungskräfte zur Förderung von TQM ist es, die Leistungen und Anstrengungen der Mitarbeiter rechtzeitig zu würdigen und anzuerkennen (Kapitel 8.1). [ZINK04]

Die zweite Führungsfunktion ist die *Vorbildfunktion*. Diese Funktion ist wichtig für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit aller TQM-Aktivitäten im Unternehmen. Nur wenn alle Führungskräfte bis hin zum Top-Management die TQM-Prinzipien, -Werte und -Ideen vorleben, können

Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass ihre eigenen Anstrengungen den Aufwand wert sind und einen entsprechenden Nutzen für das Unternehmen bringen.

Ein besonders wichtiger Aspekt ist hierbei die konsistente und konsequente Förderung und Umsetzung der Programme zum Erreichen langfristiger strategischer Ziele, selbst wenn diese einen „langen Atem“ über mehrere Jahre erfordern.

TQM dient der Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens; dies aber nur unter der Voraussetzung, dass alle Führungskräfte sich für die Umsetzung der Inhalte verantwortlich fühlen und diese aktiv mitgestalten. Aussagen wie „Ich stehe voll hinter TQM“ machen lediglich eine passive Haltung deutlich, die für die erfolgreiche Umsetzung nicht ausreichend ist. [MAL005]

Eine stetige Kommunikation von Aktivitäten und Fortschritten – beispielsweise in Werkszeitschriften – sowie die Teilnahme an Projekten und Schulungen fördern die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich für entsprechende Initiativen einzusetzen.

Die dritte Führungsfunktion ist die *Dienstleistungsfunktion*. In dieser kommt zum Ausdruck, dass das Management nicht nur für seine eigenen Handlungen Verantwortung trägt, sondern zudem die Mitarbeiter „befähigen“ muss, exzellente Leistungen zu erbringen. Grundlegend hierfür sind finanzielle, materielle und personelle Ressourcen für TQM-Aktivitäten und Verbesserungsmaßnahmen.

Daneben müssen Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation so gestaltet werden, dass sie die Umsetzung von TQM-Zielen und -Programmen fördern. Hierfür werden die Mitarbeiter umfassend geschult. Die Schulungen betreffen zum einen die allgemeinen Grundsätze, Ideen und Prinzipien des TQM und zum anderen spezielle Themen, die sich aus den Inhalten der verschiedenen Qualitätsprogramme und -initiativen ergeben.

Der Aufwand, der hinter einer erfolgreichen TQM-Einführung steht, ist nur schwer abzuschätzen, zumal die TQM-Aktivitäten mit der Durchführung und Verbesserung von Geschäftsprozessen eng verbunden sind. Ein Anhaltspunkt für den personellen Aufwand im Management ist die Aussage, dass alle Führungskräfte im Unternehmen etwa 15% ihrer Zeit für die Aufgaben im Rahmen der TQM-Einführung einsetzen müssen, um den damit verbundenen Aufgaben gerecht zu werden [FREH93].

### 3.1.3 Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiter sind der entscheidende Wettbewerbsfaktor für Unternehmen, insbesondere in Hochlohnländern, da hier ein hoher Bedarf an fachspezifischer Expertise und Kreativität besteht. Die ansprechende

Neu- bzw. Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen oder Technologien ist die Voraussetzung, um im internationalen Wettbewerb auch bei preisgünstigen Konkurrenzangeboten bestehen zu können [SCHM07].

Im Vergleich zu dem Zeitraum, der benötigt wird, neue Produkte, Prozesse oder Technologien zu imitieren, dauert es sehr lange, die Kompetenz der Mitarbeiter eines Unternehmens zu erhöhen. Kompetente Mitarbeiter bieten daher einen Wettbewerbsvorteil, der von anderen Unternehmen nur schwer imitiert oder aufgeholt werden kann [KOLB08]. Ein wesentliches Ziel des TQM ist es daher, die vorhandenen Mitarbeiterressourcen im Unternehmen optimal zu nutzen und weiter zu verbessern. Allerdings scheitern TQM-Umsetzungsprogramme häufig an dem Widerstand betroffener Mitarbeiter, wenn diese auf Veränderungsprozesse in Richtung einer qualitätsorientierten Unternehmensführung nicht ausreichend vorbereitet sind.

Um eine stärkere Mitarbeiterorientierung im Unternehmen zu erreichen, kommt im Sinne der beschriebenen Führungsaufgaben der Ausgestaltung von Anreizsystemen eine zentrale Bedeutung zu, um Selbstständigkeit bei der Arbeitsausführung, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Kooperationsfähigkeit etc. zu fördern [HAHN06].

Grundvoraussetzungen hierfür sind entsprechende Qualifizierungsprozesse, regelmäßige Mitarbeitergespräche, die angemessene Delegation von Aufgaben und Verantwortungen durch einen partizipativen Führungsstil sowie eine gute vertikale und horizontale Kommunikation (Kapitel 8.1) [REIS07].

Eine erfolgreiche Mitarbeiterorientierung sollte bei einer TQM-Einführung auch zu einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit führen. Die Mitarbeiterzufriedenheit äußert sich in der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ihren Aufgaben und der Führung und drückt somit aus, ob die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt werden.

#### 3.1.4 Prozessorientierung

Die Bedeutung der Prozessorientierung entspringt der Erkenntnis, dass Organisationen effektiver arbeiten, wenn miteinander verknüpfte Aktivitäten verstanden werden. Dieses Wissen eröffnet die Möglichkeit, Prozesse systematisch zu managen und die Prozessergebnisse auszuwerten.

Jede Tätigkeit, die Eingaben erhält und diese in Ergebnisse umwandelt, kann als Prozess angesehen werden. Das systematische Erkennen, Leiten und Lenken der angewandten Prozesse und der Wechselwirkungen zwischen Prozessen wird als prozessorientierter Ansatz bezeichnet.



Die Bewertung, inwieweit Prozessergebnisse den internen und externen Kundenforderungen entsprechen, spielt hierbei eine zentrale Rolle [DIN08]. In diesem Zusammenhang sind bei internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen alle weiterverarbeitenden Abteilungen als Kunde anzusehen, deren Wünsche, Ziele und Probleme beachtet werden müssen.

TQM-Konzepte betrachten vor allem jene Prozesse, die die Grundlage für die Sicherung der kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens bilden. Dies erfordert eine Differenzierung in für den Unternehmenserfolg relevante *Kernprozesse* sowie Prozesse, die diese unterstützen (*Unterstützungsprozesse*). Mit Hilfe einer kontinuierlichen Prozesssteuerung sowie der Nutzung von *Feedbackinformationen* von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern werden kontinuierliche Prozessverbesserungen zielgerichtet gefördert. Um die Führungsaspekte bei der Prozessorientierung zu gewährleisten, müssen diese auf ein überschaubares Maß verdichtet bzw. reduziert werden.

Im Rahmen der Umsetzung einer Prozessorientierung sind folgende Aufgaben zu lösen:

- Identifikation der Schlüsselprozesse durch Definition der unternehmenseigenen Erfolgsfaktoren (Kapitel 7.1),
- Ermittlung von Kennzahlen zur Bewertung der Prozessergebnisse (Berücksichtigung der internen und externen Kundenzufriedenheit sowie der Mitarbeiterzufriedenheit) (vgl. Toolbox „Balanced Scorecard“, „SVM“, „7Q-7M-7K“),
- Definition präventiver Verfahren, durch deren Anwendung ein stabiles Prozessergebnis erzielt wird (vgl. Toolbox „SVM“, „FMEA“, „DRBFM“),
- Förderung der eigenständigen Umsetzung von Prozessverbesserungen und Innovationen durch Prozessmitarbeiter sowie
- Ableitung von Maßnahmen und Projektzielen für die Realisierung prozessübergreifender Verbesserungspotenziale.

Der Nutzen einer Prozessorientierung liegt nach erfolgreicher Umsetzung in einem Management, das auf Fakten basierende Entscheidungen treffen und sich auf die für den Unternehmenserfolg wesentlichen (Teil-) Ziele konzentrieren kann. Ein effizienter Einsatz der Mitarbeiter und Ressourcen wird hierbei gefördert. Zudem kann der Grad der Umsetzung langfristiger strategischer Initiativen kontinuierlich ermittelt werden (vgl. Toolbox „Balanced Scorecard“).

Durch die Beherrschung der entscheidenden Prozesse ist es damit möglich, die strategische Richtung des Unternehmens auf Basis realistischer Ziele zu definieren und mit diesen Zielen Leistungsverbesserungen voranzutreiben.

#### 3.1.5 Kundenorientierung

Eines der wichtigsten Unternehmensziele im Sinne des TQM ist das Erreichen einer hohen Kundenzufriedenheit. Eine hohe Kundenzufriedenheit führt zu einer hohen Kundenbindung, die wiederum einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat [HOMB08]. Aus diesem Grund gehört eine konsequente Kundenorientierung als Basis für die Kundenzufriedenheit zu den Kernaspekten von TQM.

Die Ermittlung der Kundenforderungen erfolgt in Kunden-Lieferanten-Verhältnissen zwischen Unternehmen durch die Festlegung von Leistungskriterien für Aufträge. Zur Ermittlung der Forderungen und Erwartungen von Endkunden müssen allerdings die potentiellen Kunden identifiziert werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass ein Kunde nicht immer gleichzeitig der Käufer ist und Kaufentscheidung und Zufriedenheit oft von weiteren Personen beeinflusst werden (vgl. Kapitel 6.2).

Die Kundenzufriedenheit – Ergebnis des Grades der Umsetzung von Kundenforderungen – ist in der Regel langfristiger Natur und bildet die Grundlage für eine Bindung des Kunden an das Unternehmen. Sie bezieht sich nicht nur auf die Produkte, sondern auch auf alle Dienstleistungen (vgl. Kapitel 6.1.6), wie beispielsweise den After-Sales Service oder das Verhalten des Unternehmens insgesamt.

Um kundenorientierte Maßnahmen im Rahmen eines TQM-Systems einleiten zu können, sollten die Mitarbeiter in Workshops geschult werden, damit sie sich der Bedeutung des Kunden für das Unternehmen und damit der Wichtigkeit Ihres Verhaltens im Rahmen jeglicher Kundenkontakte bewusst werden. Außerdem sollten Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit kontinuierlich erfasst und ausgewertet werden (vgl. Kapitel 8.7).

#### 3.1.6 Ergebnisorientierung

Die Ergebnisse eines Unternehmens lassen erkennen, was hinsichtlich der geplanten Unternehmensziele erreicht wurde und inwieweit die Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessenspartner erfüllt werden. Im Sinne des TQM wird zwischen den Interessenten in Unternehmensleitung und Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter und Umwelt differenziert.

Sowohl der Unternehmenserfolg als auch die Leistungen einzelner Unternehmenseinheiten werden mit Hilfe finanzieller und nichtfinanzieller Messgrößen bewertet. Finanzielle Größen beurteilen die Geschäftsergebnisse. Für das Unternehmen handelt es sich beispielsweise um den Return on Investment (ROI), die Umsatzrendite, den Cashflow, die Wertschöpfung, die Liquidität und die Dividende. Nichtfinanzielle Größen

beurteilen die Ergebnisse aus Sicht der an der Organisation beteiligten Interessensgruppen. Exemplarisch seien hier genannt:

- aus der Kundenperspektive: Kundenzufriedenheitsindizes, Reklamationsquote
- aus der Mitarbeiterperspektive: Mitarbeiterzufriedenheitsindizes, Personaleffizienz
- aus der Umweltperspektive: Imageindizes, Umwelt-/ Qualitätsindizes

Unternehmensprozesse werden ebenfalls durch finanzielle und nicht-finanzielle Messgrößen bewertet. Finanzielle Messgrößen sind beispielsweise Wertschöpfung, Prozess- und Wartungskosten. Beispiele für nichtfinanzielle Messgrößen sind Fehlerraten, Durchlaufzeiten oder Wirkungsgrade.

Zur Beurteilung der Ergebnisse wird berücksichtigt, dass die Betrachtung und Bewertung des Erreichten alleine nicht ausreicht. Die Vorgehensweise zur Zielerreichung muss mit einbezogen werden. Die Betrachtung der Vorgehensweise erlaubt eine Aufwand-Nutzen-Bewertung, indem der benötigte Aufwand (Input) den erzielten Ergebnissen (Output) gegenüber gestellt wird. Diese Form der Bewertung lässt Rückschlüsse auf die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu. Deshalb wird beispielsweise im TQM-Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM-Modell) die Hälfte der Gewichtung auf die Vorgehensweisen gelegt (Kapitel 3.2.1).

Zur internen Durchführung von Unternehmensbewertungen sind Systeme erforderlich, mit welchen auf Basis der dargestellten Kennzahlen sowohl die Wertschöpfung aus Sicht aller Interessensgruppen als auch die Effektivität der Umsetzung von TQM-Programmen als Befähiger und damit die Nachhaltigkeit des Erfolges ermittelt werden kann. Als exemplarisches Beispiel, welches in der Praxis verbreitet ist, kann die Balanced Scorecard genannt werden, welche die differenzierte Bewertung im Sinne des Total Quality Managements ebenfalls unterstützt (vgl. Toolbox Balanced Scorecard).

Um neben der Qualität der Ergebnisse auch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens bewerten zu können, sind Vergleichsmaßstäbe erforderlich. Als Vergleichsgrundlage für die Bewertung können Daten von Wettbewerbern oder branchenbesten Unternehmen (Best Practice) herangezogen werden, die die Unternehmensentwicklung über mehrere Jahre darstellen.

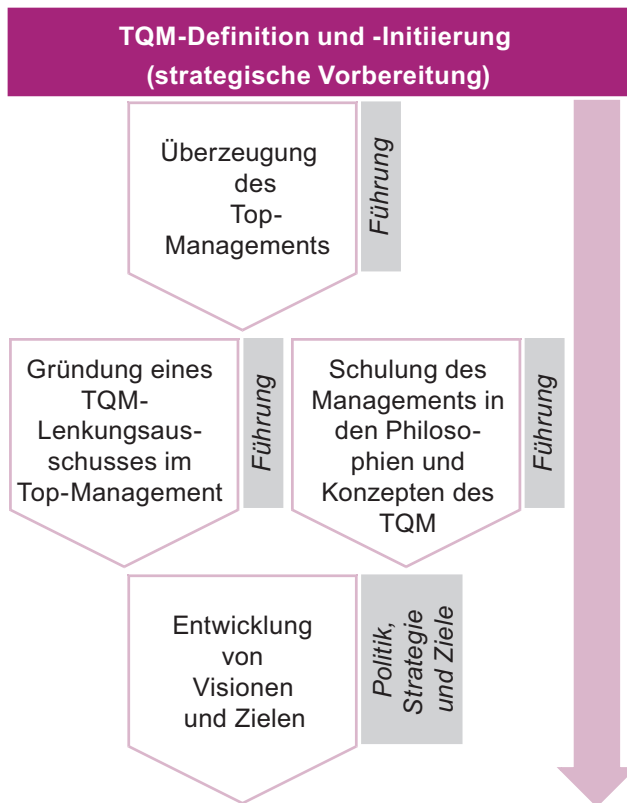
Eine Unterstützungsmöglichkeit bei der Durchführung von derartigen Vergleichen bietet z. B. die Bewerbung und Teilnahme an nationalen und internationalen Qualitätspreisen (Kapitel 3.2.2). Weiterhin bietet

sich ein systematischer Best-Practice-Austausch hinsichtlich der Erfahrungen bei der TQM-Umsetzung mit Unternehmen ähnlicher Branchen an, die in keinem direkten Konkurrenzverhältnis stehen.

## 3.2 Umsetzung des Total Quality Managements

TQM unterscheidet in der Umsetzung zwischen strategischen und operativen Aspekten. Während bei der strategischen Vorbereitung die Einbindung des Managements und die Definition von Zielen ausschlaggebend sind, ist bei der operativen Umsetzung darauf zu achten, dass Qualifizierungsmaßnahmen auf die individuellen Programmanforderungen abgestimmt sind und der Programmfortschritt regelmäßig bewertet wird.

Abbildung 3-5:  
Der strategische Weg zu TQM



Der Weg zum Total Quality Management beginnt mit der Überzeugung des Top-Managements. Die Führungskräfte müssen die Bedeutung, die Möglichkeiten und den Nutzen eines Total Quality Managements erkennen. Gleichzeitig müssen sie darüber entscheiden, ob sie bereit sind, das hierzu notwendige Engagement aufzubringen und die Einführung aktiv zu unterstützen (s. Abbildung 3-5).

Erfahrungsberichte von Managern und Beratern mit fundierten Kenntnissen in der Umsetzung von TQM-Projekten sind hierbei oft hilfreich. Um das Verständnis des Top-Managements zu vertiefen, ist zudem eine Schulung zur TQM-Philosophie und -Grundkonzeption ratsam. Die Initiative ist in jedem Fall organisatorisch im Top-Management verankert – beispielsweise in Form eines Lenkungsausschusses, der für den erfolgreichen Verlauf des Projekts verantwortlich ist und bei Problemen eingreift.

Erste Aufgabe dieses Lenkungsausschusses ist es, sofern nicht vorhanden, die Vision und Strategie der Organisation und deren Bezug zu einem umfassendes Qualitätsmanagement