

Qualitätsmanagement:

Deutsche Unternehmen hinken hinterher

Total Quality Management (TQM), auch umfassendes Qualitätsmanagement genannt, gewinnt sowohl in der Industrie, als auch im Mittelstand immer mehr an Bedeutung. Aber obwohl Deutschland weltweit ein hervorragendes Qualitätsimage hat, viel Kapital eingesetzt wird und die deutschen Manager TQM als wichtige Tagesaufgabe bezeichnen, liegt die Bundesrepublik bei der Umsetzung des umfassenden Qualitätsmanagements im Europavergleich trotzdem deutlich im Hintertreffen. Die Gründe für diesen Rückstand sind vielfältiger Natur.

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 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 Unternehmensführung erfordert.

Im Rahmen des ESPRIT Projekts AnaFact (Analysis of Human Factors in Total Quality Management) des Fraunhofer IAO (Institut Arbeitswirtschaft und Organisation) fand vor gut zwei Jahren bei ausgewählten deutschen

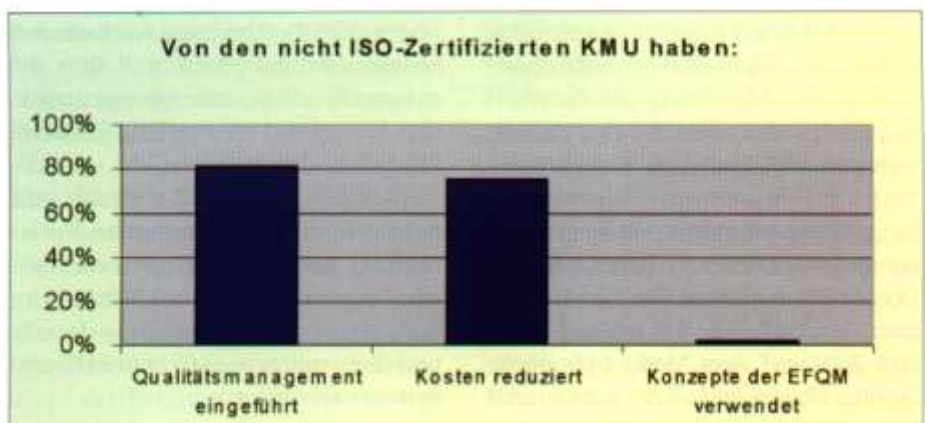
Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eine Umfrage statt. Ziel dieser Umfrage war es, eine fundierte Datenbasis in Bezug auf die Qualitätskonzeptionen in den Unternehmen und deren Anforderungen an das EFQM Excellence Modell zu entwickeln. Erstes wichtiges Ergebnis der Studie war die Erkenntnis, dass 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. Dabei sollte aber nicht vergessen werden, dass in Europa 90 Prozent der Beschäftigten in kleinen und mittelständischen Firmen (KMU's) arbeiten und selbst in Deutschland dieser Anteil noch über 65 Prozent beträgt. Deshalb

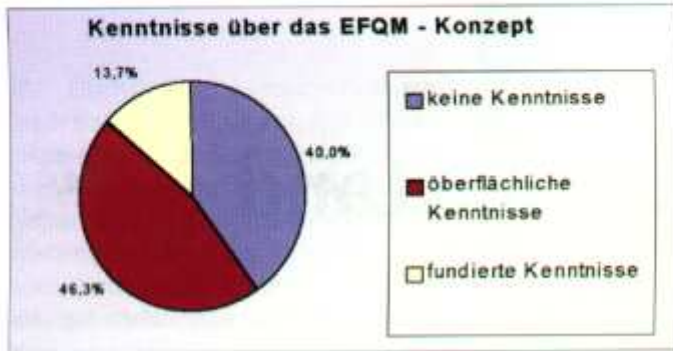
Die GOA-WorkBench

Die zur Zeit einzige kommerziell verfügbare und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenzierte 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 ebenso, wie auch die aufwändigen 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 ist momentan in fünf Sprachen verfügbar. IBK stellt 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.

ist es wichtig, sich auch auf das Qualitätsmanagement der KMU's zu konzentrieren und nicht nur auf die Entwicklungen in der Groß-Industrie.





81 Prozent der nicht ISO-zertifizierten Firmen, zumeist KMU's, besitzen ein Qualitätsmanagement und verfolgen eine strategische Qualitätspolitik. 75 Prozent 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 zwei Prozent auf Konzepte der EFQM setzen.

Aufgrund des deutschen Qualitätsimages und des hohen Kapitaleinsatzes sollte eigentlich davon ausgegangen werden, dass in der Bundesrepublik die Methoden der EFQM großgeschrieben werden. Aber obwohl in Deutschland viele Firmen von sich behaupten, ein

als 40 Prozent der Qualitätsmanager keinerlei Wissen über die Verfahren des EFQM Excellence Modells haben und lediglich 13,7 Prozent von sich behaupten können, mehr als nur oberflächliche Kenntnisse zu besitzen.

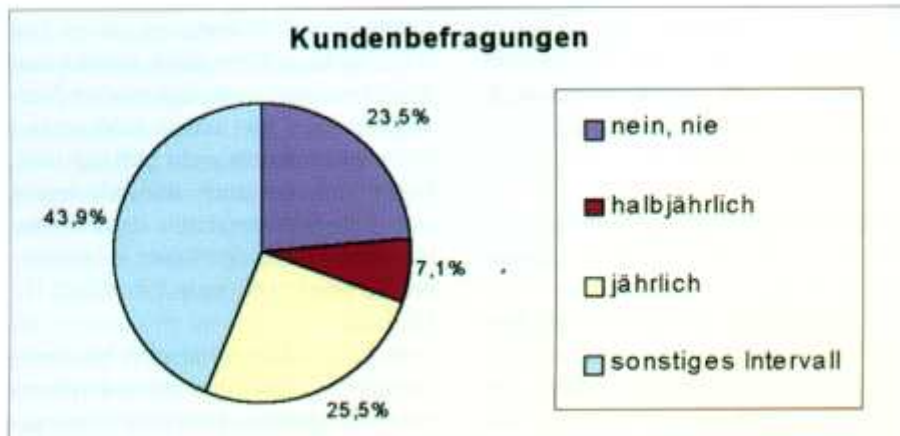
Dies ist um so erschreckender, als fast 80 Prozent der befragten Unternehmen aussagten, einen holistischen Qualitätsansatz in ihrer Firma eingeführt zu haben und die permanente Umsetzung zu den wichtigsten Managementaufgaben gehöre - aber nach welchem Ansatz?

Aus diesen Zahlen und dem Vergleich zwischen EFQM oder ISO Anwendung läßt sich schlussfolgern, dass ein nicht unwesentlicher Teil der Unternehmen

nur wenig beiträgt. Ein weiterer interessanter Punkt: 43 Prozent der angesprochenen deutschen Firmen würden eine spezielle Software zur Befragung und Bewertung sehr hilfreich finden - in Kontrast dazu wird aber nur von einem Prozent eine derartige Software

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 vereinigt die EFQM rund 800 Unternehmen, Organisationen und Universitäten aus 25 Ländern und gibt die Richtlinien für die nationalen Qualitätspreise für über 40 Länder vor. Aufgabe der EFQM ist es, gezielt eine europäische Qualitätskultur zu entwickeln und zu fördern, um damit die globale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen zu stärken.



TQM einzusetzen, sieht die Realität 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 Prozent ließen sich wegen der Mitarbeiter zertifizieren.

Überaus erstaunlich aber war der mangelnde Kenntnisstand über die existierenden TQM-Verfahren, nach denen die nationalen und internationalen Qualitätsauszeichnungen ausgerichtet werden. Die Studien zeigen, dass mehr

nur deshalb Qualitätsmanagement-Programme 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. So wurden die Mitarbeiter nach den Ergebnissen der Studie zu mehr als 50 Prozent gar nicht oder - falls doch - seltener als alle zwei Jahre befragt, ob sie mit ihren Jobs tatsächlich zufrieden sind. Häufig wird Mitarbeiter-Zufriedenheit nur an Fluktuation oder Krankenstand gemessen, was zwar eine leichte Methode ist, aber zur Lösung der tatsächlichen Probleme

benutzt. Entweder fehlt es an der Information über die Existenz solcher Software-Tools oder die angeblich so wichtige Meinung der Partner spielt doch keine so große Rolle.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass TQM in Deutschland zwar deutlich angestrebt wird, aber wohl nicht hinreichend bekannt ist, um auch tatsächlich umgesetzt zu werden. Damit die Bundesrepublik in Europa beim Thema umfassendes Qualitätsmanagement nicht den Anschluss verliert, sollten den Lippenbekenntnissen mancher Manager jedoch baldmöglichst auch Taten folgen.

C.-Andreas Dalluege