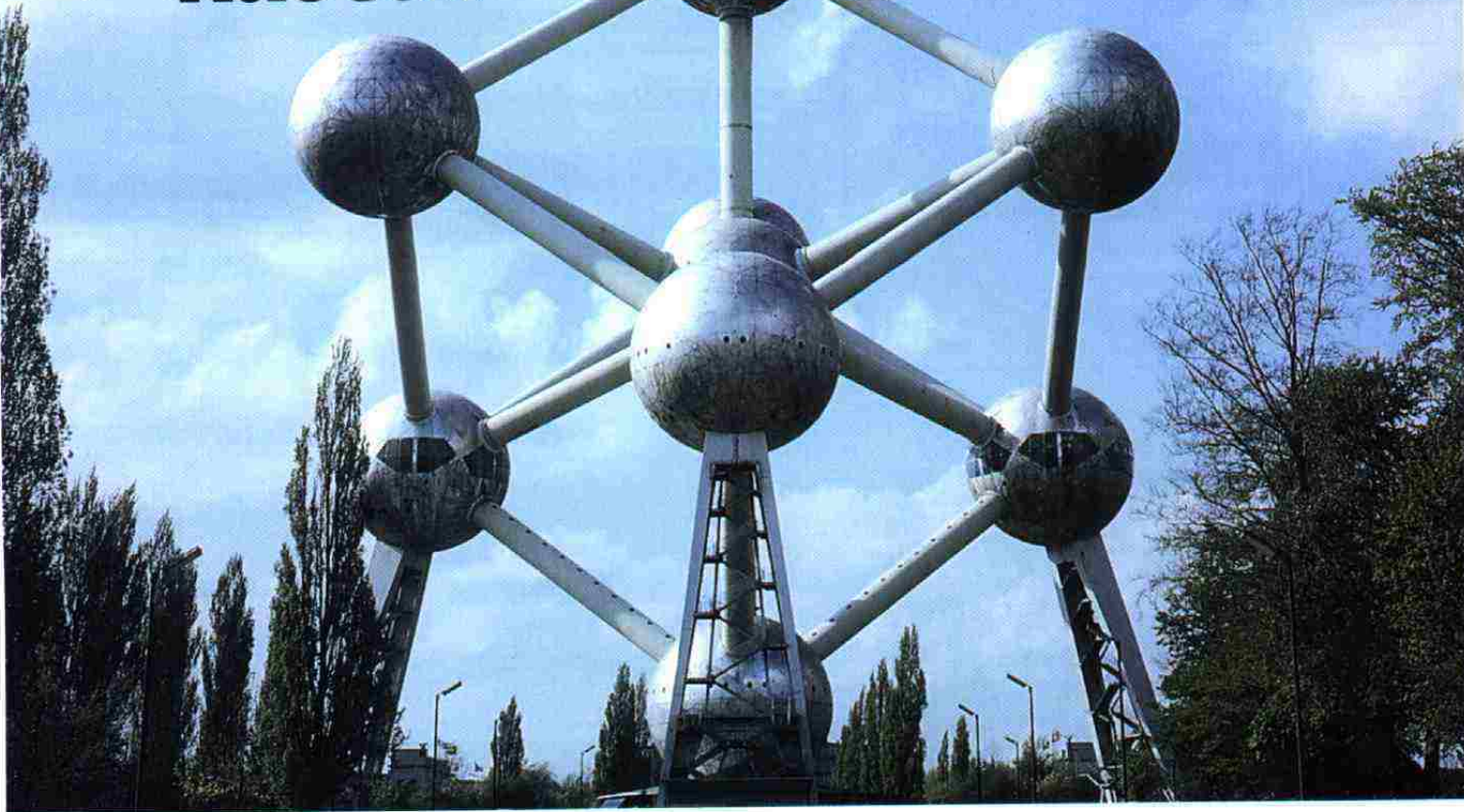


Europäisches Projekt zur TQM-Implementierung: Modularer Werkzeug- kasten



Business Excellence, wie es vor allem von der EFQM vertreten wird, ist ein TQM-Ansatz, der auch Unternehmenserfolge und Stakeholder-value berücksichtigt. Im Rahmen der pan-europäischen Forschung entstand hierzu ein Werkzeugkasten, um KMU bei der Implementierung des Modells zu helfen. Die Lösung besteht aus einer durchgängigen Methodik für die Selbstbewertung sowie einer Reihe unterstützender Softwaremodule für Meinungsumfragen.

Von C.-Andreas Dalluege und Alexandra Bading

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 Interessen sämtlicher relevanter Stakeholder 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 gesellschaft-

liches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor 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. Mit der Implementierung dieses weit gefassten Qualitätsverständnisses verschafft sich die europäische Industrie eine hervorragende Basis im internationalen Wettbewerb.

Geringe praktische Umsetzung

Die Implementierung von TQM kann zu hohem betriebswirtschaftlichen Nutzen führen. Trotzdem 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 Studien 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 (Grafik 1) und
- die meisten der befragten Unternehmen haben noch nie eine Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell durchgeführt.

Ausserdem

- führt fast ein Viertel der Unternehmen keine empirischen Befragungen zur Kundenzufriedenheit und sogar fast ein Drittel der Unternehmen keine Befragungen ihrer Mitarbeiter zu 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. Weitere mögliche Gründe liegen in Zeit- und Kapazitätsengpässen des mittleren und oberen Managements sowie in der Angst vor unkalkulierbaren finanziellen Risiken, die mit der Implementierung einhergehen könnten.

Industrieller Nutzen

Dabei sind die positiven Effekte einer erfolgreichen und umfassenden TQM Einführung zahlreich:

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

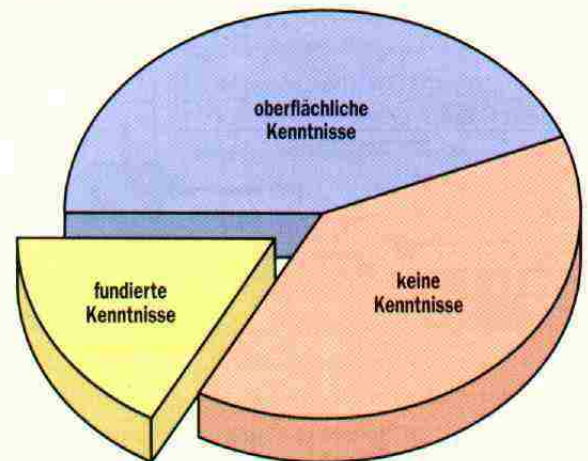
Auch wenn einzelne Massnahmen nicht direkt und kurzfristig einem wirtschaftlichen Nutzen zugerechnet werden können, so wird doch die gesamte Unternehmenskultur und die Geisteshaltung aller Beschäftigten im Sinne des Unternehmens orientiert und ermöglicht damit völlig neue, einer simplen Kosten-/Nutzen-Betrachtung nicht zugängliche Effekte.

Europäisches Projekt

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, siehe auch Kasten «Das AnaFact Pro-

Bekanntheitsgrad des EFQM-Modells

Kennen Sie die European Foundation for Quality Management und das Modell für umfassende Qualität der EFQM?

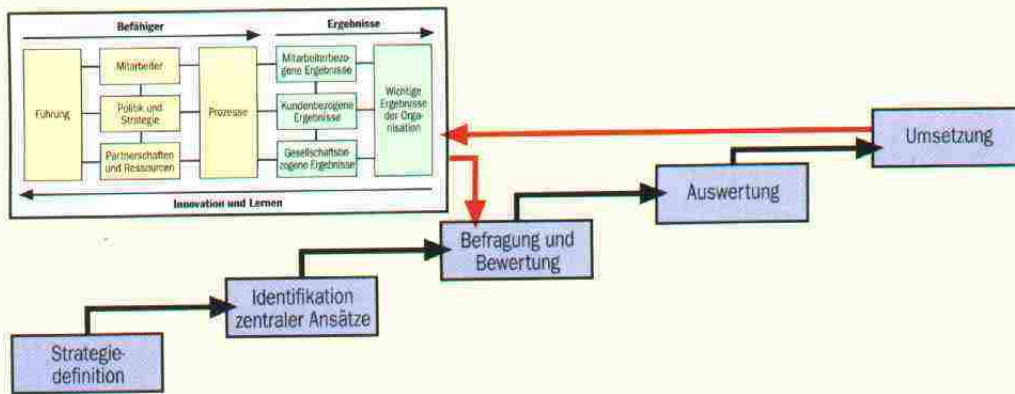


jekt» auf Seite 20) bei dem sieben europäische Unternehmen gemeinsam an einem modularen TQM-Werkzeugkasten arbeiteten, der das EFQM-Modell insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) effizient umsetzbar macht. Zusätzlich wurde ein TeachWare-Modul entwickelt, das sowohl TQM- und EFQM-Hintergrundinformationen liefert als auch die Tools und ihre Zusammenhänge erläutert.

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführender Gesellschafter der IBK – System- und Softwarehaus GmbH mit Sitz in München und «General Member» der EFQM. Weitere Informationen zu IBK und seinen aktuellen Forschungsprojekten können unter www.ibk-group.com abgefragt werden.

Dipl.-Kffr. Alexandra Bading hat in Tübingen Betriebswirtschaft studiert und ist seit 1994 Mitarbeiterin am Fraunhofer-IAO. Als Initiatorin des Projekts AnaFact und dessen Projektleiterin am IAO beschäftigt sie sich mit Qualitätsmanagement, Teamorganisation und modernen Lernkonzepten.

Das AnaFact Stufenmodell



Überblick über die Software-Module

Wichtigstes Ergebnis von AnaFact ist die GOA-WorkBench® (siehe auch Kasten), ein Befragungs- und 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 Fest-schreibung der Unternehmens-ziele als Vorgabe für die Qualitäts-strategie (Schlüsselfaktoren),
- ein Modul für Kunden- und Mitar-beiterbefragungen und
- ein Modul zur Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell.

Ergänzt wird GOA durch eine pro-duk-tbezogene, multimediale Teach-Ware mit einem allgemeinen ein-führenden EFQM-Training und spe-zifischen Tutorials zu GOA.

Mit diesen Modulen unterstützt die AnaFact Software den Arbeits-prozess eines Qualitätsmanagers, der

mit der Einführung oder Umsetzung von TQM betraut ist, auf effiziente Weise.

Strategie und 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 vorge-steckten Ziele bereits erfüllt werden und wo die grössten Lücken sind. Dies geschieht zum einem durch Kunden- und Mitarbeiterinterviews und zum anderen durch Selbst-bewertung, wozu die von EFQM defi-nierten Blöcke im einzelnen betrach-tet werden.

Selbstbewertung nach EFQM

Bei der betrieblichen Umsetzung des Qualitätsmanagements unterstützt die GOA-WorkBench® den Selbst-bewertungsprozess (siehe Kasten) sowie die empirischen Befragungen in allen Teilschritten gemäss den Vor-gaben der EFQM. Das Tool enthält hierzu nicht nur alle für das Assess-ment vorgegebenen Kriterien und Subkriterien mit den entsprechen- den Bewertungsalgorithmen, son- dern geht noch einen Schritt weiter: Die EFQM gibt sogenannte «Ansatz- punkte» vor, wie das jeweilige Sub- kriterium interpretiert werden kann. Diese Ansatzpunkte besitzen einen «Kann»-Charakter, das heisst, sie sol- len vom Unternehmen aufgegriffen und an seine spezifische Ausgangs- situation angepasst werden. Hierfür beinhaltet GOA einen Fragekatalog, der den einzelnen Mitarbeitern zur Bewertung vorgelegt werden kann. Die Antworten der Mitarbeiter wer- den dann zu einem ersten «Basis- Assessment» zusammengeführt, das dem internen Assessoren-Team als Startpunkt für die Selbstbewertung dienen kann.

Neben einer deutlichen Effi- zienzsteigerung gegenüber her- kömmlichen papierbasierten Befra-

Das AnaFact Projekt

Die Herausforderung im AnaFact Projekt war die notwendige ganzheitliche Sichtweise auf ein Unternehmen mit dem Ziel der Abbildung der darin ablaufen- den Prozesse in einer anwendergerechten Software. Ausgangspunkt dabei war eine vollständige Prozesskette von der Strategiedefinition bis zur Umsetzung von Massnahmen. Für diese Prozesskette wurden Konzepte, Methoden und Tools entwickelt und kombiniert, die die Effizienz des Bewertungs- und Befragungs- prozesses steigern und damit eine fundierte Anwendung auch in KMUs er- möglichen.

Zielgruppe des Projektes waren alle Unternehmen, die sich bereits mit der Um- setzung 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 einen Migrationspfad der ISO- Zertifizierung zur Business Excellence aufzeigt.

gungs- 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. Zudem entwickeln die Beteiligten ein erstes Selbstbild bezüglich ihrer Aufgaben und Tätigkeiten, was für die Weiterentwicklung des Unternehmens in Hinblick auf eine lernende 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 genaues Erkennen der eigenen «Fehleinschätzung». Damit 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 Stakeholder

Die flexible und unbürokratische Erfüllung der Kundenbedürfnisse und damit die Erzielung einer hohen Kundenzufriedenheit ist heute eine allgemein akzeptierte Messgröße des Qualitätsmanagements. Dies setzt hochmotivierte Mitarbeiter voraus, die sich durch Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung bei der Arbeit auszeichnen.

Mitarbeiter- und Kundenbefragungen bieten ein wichtiges Potential für Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen. Doch bisher ist der Aufwand hoch. 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 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 ISO 9000, QS 9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwendigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Österreichischen Quality Award oder den Schweizer ESPRIX 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 Basis zugänglich zu machen. Die GOA-WorkBench® ist momentan in 5 Sprachen verfügbar und kostet – je nach Ausbau – zwischen 1500 und 3000 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.

Die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter, Kunden und der Gesellschaft 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 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.

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. Computer- und Internet- oder Intranetbased Training sind dazu geeignete Ansätze. Sie ermöglichen gezieltes – auf den einzelnen Lernenden thematisch und didaktisch zugeschnittenes – Lernen am Arbeitsplatz, womit viel Zeit und Kosten gespart werden können.

Selbstbewertung nach dem EFQM Modell

Die Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell umfasst insgesamt neun Kriterien, die sich in sogenannte Befähiger- und Ergebniskriterien unterscheiden lassen. Die Befähigerkriterien umfassen jeweils 4 bis 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 Eigeneinschätzung vorgenommen wird, gilt es auf der Ergebnisseite empirisch relevante Daten bezüglich der Einstellungen, Motivation und Zufriedenheit der Stake Holder, also der Mitarbeiter und Kunden, im EFQM Excellence Modell nachzuweisen.


Die empirischen Daten für das dritte Ergebniskriterium «Gesellschaftliche Ergebnisse» können auch aus sekundär-statistischem Datenmaterial, also aus Presseartikeln, Daten der

statistischen Landesämter 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.

Shop-Bereich Consulting-Leistungen oder TQM-Support Tools kaufen können.

Das dritte Projekt (HRM-WorkBench – A Human Resource Management WorkBench for SMEs) beschäftigt sich mit Themen wie Betriebsklima, Managementbeurteilungen, Teameffizienz, Innovationsmanagement usw...

Fazit: Die Förderung all dieser Projekte durch die Europäische Union erfolgt, weil der Kenntnisstand der Industrie zum Thema TQM leider noch immer recht unzulänglich ist. Obwohl die fundierte Einführung von EFQM sicherlich nicht leicht ist, bleibt aber festzuhalten, dass Business Excellence diese Anstrengung allemal wert ist. 

Aktuelle Weiterentwicklungen

Die AnaFact Ergebnisse werden durch drei Projekte weitergeführt und ergänzt:

Im Projekt TQM-Net (Total Quality Management Support Network for SMEs) wird ein TeachWare Modul als interaktives, multimediales Tutorial entwickelt.

Das zweite Projekt (TeleBEN – Tele-matics supported Business Excellence Network) erstellt und betreibt ein TQM-Portal (www.business-excellence.net, seit Mai 2001), bei dem Anwender sich Tips von Experten holen, in einem Forum untereinander Erfahrungen austauschen, Internet-schulungen zu TQM belegen und im

Literatur

A. Bading, J. Frech: Umfassendes Qualitätsmanagement, Dienstleistungsqualität, Zertifizierung und Qualitätspreise. Fraunhofer-IAO, 1997.
 A. Bading, J. Frech: Umfassendes Qualitätsmanagement, Befragungen und Assessments, Mitarbeiterqualifizierung, Qualitätswerkzeuge und Tools. Fraunhofer IAO, 1999.
 «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.
 C. A. Dalluege, M. Marien: Teletraining, a revolution or an illusion?, Abschlussbericht zum Projekt TELEMAT/SME – Tele-Teaching & Training for Management of SMEs; EP #3104, 1978.

Anzeige

Erfolg dank
Qualitäts- und Umweltmanagement

SQS – Ihre Partnerin für kompetente und prozessorientierte Zertifizierung

Schweiz. Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS)

Bernstrasse 103, CH-3052 Zollikofen, Tel. +41 31 910 35 35

Fax +41 31 910 35 45, www.sqs.ch, e-mail headoffice@sqs.ch

