

Qualitätsmanagement – Wohin führt der Weg in Deutschland?

C.-Andreas Dalluege,
Unterschleißheim

Nicht nur in der Industrie, sondern inzwischen auch im Mittelstand gewinnt Total Quality Management (TQM) immer mehr an Bedeutung. In Europa wird das der Umsetzung zu Grunde liegende Modell von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt, 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, spiegelt sich dieses Interesse aber nicht in der Umsetzung in der Praxis wider. Wahrscheinlich ist die große Zertifizierungswelle in den achtziger Jahren ein Grund hierfür. Auch die existierenden Zeit- und Kapazitätsengpässe des mittleren und oberen Managements spielen eine Rolle, denn die Implementierung des Excellence-Modells erfordert eine hohe Beteiligung der Führung.

Total Quality Management wird in Deutschland zwar anvisiert, ist aber nicht hinreichend bekannt, um auch tatsächlich zu einer guten Umsetzung zu führen. Zu diesem Schluss gelangt, wer die Ergebnisse jüngerer Studien heranzieht. Insbesondere zeigt sich eine nennenswerte Lücke zwischen der Selbsteinschätzung der Unternehmen und den Realitäten.



Wie wird's weiter gehen?

Um eine fundierte Datenbasis bezüglich der Qualitätskonzeptionen in den Unternehmen und deren Anforderungen an das EFQM-Modell zu gewinnen, wurde 249 ausgewählten deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eine Umfrage vorgelegt¹, von denen 98 (39%) antworteten.

Erstes wichtiges Ergebnis war die Erkenntnis, dass die Größe des Unternehmens zwar keinen bedeutenden Einfluss auf die Implementierung von Qualitätsmanagement an sich hat, dass jedoch mit zunehmender Unternehmensgröße der Methodeneinsatz ansteigt. Dabei sollte man aber nicht vergessen, dass in Europa 90% der Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) arbeiten und dieser Anteil selbst in Deutschland noch über 65% beträgt.

Deshalb ist es wichtig, sich auch auf das Qualitätsmanagement der KMU zu konzentrieren und nicht nur die Entwicklungen in der Industrie insgesamt zu betrachten. 81% der nicht ISO-zertifizierten Firmen, zumeist KMU, 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.

Dabei setzen nur 2% auf Konzepte der EFQM. Dies fällt besonders auf, wenn man in Betracht zieht, dass beispielsweise in Spanien (Baskenland und Katalanien) 83% der Unternehmen planen, in den folgenden drei Jahren ein Qualitätsmanagementsystem nach EFQM aufzubauen. Wenn man bedenkt, dass bei etwa 75% der befragten spanischen Unternehmen weniger als 50 Personen arbeiten, belegt dies die gute Einsetzbarkeit des EFQM-Modells bei KMU.

Sehr deutsch: zertifizieren nur für die Kunden

Auf Grund des deutschen Qualitätsimages und des hohen Kapitaleinsatzes sollte man eigentlich davon ausgehen, dass in der Bundesrepublik die Methoden der EFQM groß geschrieben werden. Aber obwohl in Deutschland viele Firmen von sich behaupten, TQM zu betreiben, sieht die Realität anders aus, wenn man diese Unternehmen genauer betrachtet.

Über ein Drittel der untersuchten Unternehmen implementierte sein Qualitätsmanagement nur wegen der Kunden. Lediglich 5% ließen sich wegen der Mitarbeiter zertifizieren.

¹ Die Befragung bezog die Ergebnisse der Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA), Stuttgart, mit ein und wurde im Rahmen des ESPRIT-Projekts „Analysis of Human Factors in Total Quality Management“ (AnaFact) vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, durchgeführt.

² Die Studie wurde vom Innovation-Projekt „TQM Training, Implementation and Support Network for SMEs“ (TQM-Net) durchgeführt.

Herausragend war 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-Modells haben und lediglich 14% von sich behaupten können, mehr als nur oberflächliche Kenntnisse zu besitzen. Dies ist um so bemerkenswerter, als fast 80% der befragten Unternehmen aussagten, einen holistischen Qualitätsansatz in ihrer Firma eingeführt zu haben und dass die permanente Umsetzung zu den wichtigsten Managementaufgaben gehöre. Drängender noch wird diese Frage, wenn man bedenkt, dass 87% der Unternehmen angeben, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt zu haben.

Im Vergleich zu den mehr auf Deutschland zentrierten Studien der Fraunhofer-Gesellschaft ergab eine stärker europäisch ausgerichtete Studie, dass zum Beispiel im Baskenland bereits ein Drittel der befragten Unternehmen ein Excellence-Modell gemäß EFQM eingeführt hat?

Aus den Zahlen und dem Vergleich zwischen EFQM- oder ISO-Anwendung lässt sich schließen, dass ein wesentlicher Teil der Unternehmen nur deshalb

Qualitätsmanagementprogramme führt, weil er sich von den Partnern dazu gezwungen fühlt. 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% seltener als alle zwei Jahre oder gar nicht 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 Umfrage durch TQM-Net in vier Regionen (Oberösterreich, Elsass/Baden-Württemberg, Portugal und Baskenland) stellte sich 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 war allen 342 befragten deutschen Unternehmen ISO 9000 bekannt, 3,5% waren ISO-zertifiziert und 1,5% hatten sogar das EFQM-Modell eingeführt. Etwas überraschend war dabei auch die relativ hohe Anzahl an Unternehmen, die bereits Kundenbefragungen durchführten.

Eine Lücke zwischen Wollen und Tun zeigt sich auch anlässlich der Frage nach einer speziellen Software zur Be-

fragung der Kunden. Ein solches Tool würden 43% der angesprochenen deutschen Unternehmen sehr hilfreich finden, doch nur 1% benutzen eine solche Software. Folglich fehlt es entweder an der Information über die Existenz solcher Softwaretools, oder die angeblich wichtige Meinung der Partner spielt tatsächlich keine so große Rolle, dass man sich Software-Beschaffung und -Einarbeitung leisten will. In der transeuropäischen TQM-Net-Umfrage hingegen ließ sich feststellen, dass 70% der Unternehmen Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durchführen und 16% davon mit spezieller Software arbeiten - viel mehr als in Deutschland. 73% teilten mit, dass spezielle Software hilfreich wäre - auch dies eine deutlich innovativere Denkweise als bei den deutschen Unternehmen.

| Der Autor dieses Beitrags

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege, geb. 1955, studierte Betriebswirtschaftslehre sowie ergänzend Elektrotechnik und Kommunikationswissenschaften in München. 1984 gründete er die Unternehmensberatung IBK Institut, München, deren Inhaber er ist. Er hatte leitende Positionen in mehr als einem Dutzend intereuropäischen Forschungsprojekten inne. Seit 1987 ist er Geschäftsführender Partner der IBK-System- und Softwarehaus GmbH, München, sowie Aufsichtsratsmitglied der ISD-Holding AG, welcher IBK angehört.

LESERBRIEFE

Zum Fachbeitrag „Zertifizierer klassifiziert“ von Ingolf Friederici, QZ 46 (2001) 10, S. 1290

Zunächst einmal muss man der QZ gratulieren, dass sie eine Übersicht der Zertifizierer veröffentlicht hat. Durch den Untertitel „Deutsche Zertifizierungslandschaft erstmals im Überblick“ wird allerdings der Eindruck erweckt, als handele es sich um eine umfassende oder gar vollständige Übersicht. Denn die Tabelle ist nur ein Ausschnitt der tatsächlichen Zertifizierungslandschaft, der die TGA-akkreditierten Zertifizierer fokussiert.

Somit fehlen all jene Zertifizierer, die bei anderen Akkreditierungsorganisationen, z.B. des gesetzlich geregelten Bereichs, oder bei DAR-unabhängigen Akkreditierungsstellen akkreditiert sind. Letztgenannte, im Fachbeitrag als „schwarze Schafe“ und „Störgrößen“ bezeichnet, arbeiten genauso mit Sachverstand und Qualitätsbewusstsein wie andere Akkreditierungsstellen. Sie bieten jedoch ein maßgeschneidertes und kostengünstiges Akkreditierungsverfahren, das letztendlich dem Endkunden in Form einer preiswerten Zertifizierung zugute kommt. Denn gerade kleinen Unternehmen fehlt jegliches Verständnis für die nicht unerheblichen Zertifizierungskosten, die zum Teil höher liegen als die Beratungskosten.

Dem Kleinunternehmer ist es in der Regel völlig egal, welche Kette von Zulassungs- und Überwachungsmechanismen im Hintergrund installiert ist. Für ihn ist alleine wichtig, dass der Berater gute Arbeit leistet und ihm bei der Optimierung der Geschäftsprozesse hilft. Dass am Ende ein Auditor ins Haus kommt, für dessen Tätigkeit, vielleicht noch in Form eines Dreijahresvertrags inklusive jährlichem Nachaudit ein bis zu fünfstelliger Betrag zu zahlen ist, ist einem Unternehmer mit circa zehn Mitarbeitern nicht mehr zu vermitteln. Zudem ist uns kein Fall bekannt, in dem einem Unterzeichner eines solchen Vertrags die Zertifizierung verweigert wurde. Ebenso fragwürdig ist die Situation im Zusammenhang mit Gruppen- bzw. Matrix-zertifizierungen. Uns liegt ein Angebot vor, in dem mehreren Unternehmen die Ausstellung der Zertifizierungsurkunde durch einen „großen Zertifizierer“ ohne Zertifizierungsaudit angeboten bzw. in einem ersten Schritt nur ein Teil der Unternehmen mit einem Zertifizierungsaudit überprüft wird, jedoch alle Unternehmen die Zertifizierungsurkunde erhalten sollen, obwohl es sich um rechtlich nicht zusammengehörende Unternehmen handelt.

Ein „Zertifikatkauf“ unter dem Deckmäntelchen angeblich überwachter Zertifizierungs- und Akkreditierungsorganisationen kann nicht im Interesse des eigentlichen und ursprünglichen Qualitätsgedankens sein. Auf diesen sollten sich die „Trä-