



www.ullrich.info

Vom Qualitätsmanagement zum Total Quality Management

eine Ausarbeitung von

Philipp Paul, p.paul@ullrich.info

März 2009

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
1 Qualität.....	1
1.1 Die fünf Blickrichtungen nach Garvin.....	1
1.2 Qualität im Sinne der ISO 9000-Reihe.....	3
2 Wege zur Qualität	4
2.1 Ursprung und Notwendigkeit von Qualitätsmanagement.....	4
2.2 Qualitätsmanagement nach ISO 9000.....	5
2.2.1 Die ISO 9000-Familie.....	5
2.2.2 Forderungen der ISO 9001.....	6
2.2.3 Audit und Zertifizierung	7
2.3 Vom Qualitätsmanagementsystem zum Total Quality Management.....	7
2.3.1 Noch mehr Qualitätsmanagement?.....	7
2.3.2 Ursprung des TQM-Konzepts.....	8
2.3.3 Definition von Total Quality Management nach DIN ISO 8402.....	8
2.3.4 Das Qualitätsverständnis im TQM-Konzept.....	8
2.3.5 Führung, Mitarbeiter und Organisation	9
2.3.6 Qualitäts- und Unternehmenspolitik.....	10
2.3.7 Die Quality-Awards für TQM.....	10
Fazit.....	11
Literaturverzeichnis	12

Einleitung

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen ihr Qualitätsmanagementsystem von unabhängigen Instituten zertifizieren lassen. Bei vielen großen Unternehmen wird von Lieferanten ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem vorausgesetzt. Grundlage dieser Zertifikate ist in der Regel die internationale Norm ISO 9000ff. In dieser Arbeit sollen die Notwendigkeit von Qualitätsmanagementsystemen generell und die konkreten Anforderungen der ISO 9000ff. erläutert werden.

Anschließend wird auf das Managementkonzept des Total Quality Managements eingegangen. Es soll verdeutlicht werden, welche zusätzlichen Anforderungen die Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements an ein Unternehmen stellt und welche Punkte bereits in der ISO 9000 vorhanden sind.

1 Qualität

Die Wortkonstrukte im Titel dieser Arbeit, *Qualitätsmanagement* und *Total Quality Management*, deuten bereits an, dass es sich um Begriffe handelt, die das Leiten oder Führen (englisch, *to manage*) von *Qualität* beschreiben.

Der seit dem Altertum bekannte Qualitätsbegriff leitet sich vom lateinischen *qualitas* ab, das als *Beschaffenheit* (eines Gegenstandes) übersetzt werden kann. Seit es den Begriff gibt, wird über seinen Inhalt diskutiert.¹ Um die Vielschichtigkeit dieses Begriffes deutlich zu machen, soll deshalb in diesem Kapitel auf die unterschiedlichen Ansätze zu seiner Beschreibung eingegangen werden.

1.1 Die fünf Blickrichtungen nach Garvin

Nach David A. Garvin kann der Qualitätsbegriff in der praktischen Anwendung in fünf Sichtweisen untergliedert werden:

1. **Die transzendente Sichtweise** beschreibt Qualität als absolut und universell erkennbar, nicht präzise definierbar und nur durch Erfahrung empfindbar. Qualität im Sinne einer nicht messbaren Perfektion, die nur durch kompromisslos hohe Ansprüche und Leistungen erreicht werden kann.²

So folgt der Sportwagenhersteller Porsche dem transzendenten Ansatz des

1 Vgl. Kamiske, 2006, S. 174

2 Vgl. Kamiske, 2006 S. 172 ff., auch Verbeck, 1998, S. 14 ff.

Qualitätsbegriffes und beschreibt die Leistung seines Fahrzeuges in einer Werbebroschüre als „über jeden Zweifel erhaben“.³

2. **Die produktbezogene Sichtweise** geht davon aus, dass Qualität präzise messbar ist und dass Qualitätsunterschiede quantitativ ausgedrückt werden können. „Die Höchstgeschwindigkeit liegt bei 310 km/h.“⁴ beschreibt der Stuttgarter Autobauer hier konkret die Leistung seines Fahrzeuges.

3. **Die anwenderbezogene Sichtweise** macht deutlich, dass Qualität auch im Auge des Betrachters liegen kann. Qualitativ hochwertig sind Produkte, die individuelle Bedürfnisse des Anwenders besonders gut befriedigen.⁵ Es wird nicht unbedingt nur *das beste*, sondern das für den Verwendungszweck *am besten passende* Produkt bevorzugt.

„Warum baut man einen Hochleistungssportwagen ... als Cabriolet?“ fragt der Werbetexter hier und liefert gleich im nächsten Satz die Antwort: „Weil es Menschen gibt, die das Offenfahren ... genießen“.⁶

4. **Die prozessbezogene Sichtweise** beschreibt Qualität als das Einhalten von vorgegebenen Spezifikationen. Nur wenn spezifische Anforderungen an das Produkt erfüllt werden, kann von guter Qualität gesprochen werden.⁷

„Die 911 Turbo Modelle erfüllen mühelos die Euro-4-Abgasnorm“⁸ wirbt der Sportwagenbauer hier mit dem schlichten Einhalten einer von der Regierung vorgegebenen Norm.

5. **Die wertbezogene Sichtweise** sieht in Qualität das Erfüllen einer Leistung zu akzeptablen Kosten⁹. Eine Übererfüllung wird zwar meistens vom Kunden akzeptiert, jedoch nicht belohnt.¹⁰

Diese Sichtweise von Qualität spielt bei Porsche sicherlich im Rahmen der Beschaffung und Produktion eine Rolle, wäre für die Werbebotschaft eines Luxusproduktes aber ungeeignet. So wirbt die Billig-Automarke Dacia jedoch auf ihrer Website: „Nicht nur günstig in der Anschaffung, sondern auch im Unterhalt ist

3 Porsche 911 Turbo Produktkatalog, S. 29

4 Porsche 911 Turbo Produktkatalog, S. 28

5 Vgl. Kamiske, 2006, S. 172

6 Porsche Broschüre, S. 28

7 Vgl. Kamiske, 2006, S. 172

8 Porsche Broschüre S. 91

9 Vgl. Kamiske, 2006, S. 172

10 Vgl. Verbeck, 1998, S. 16

*der Dacia Logan unschlagbar in Preis und Leistung.*¹¹

Die genannten Sichtweisen zeigen, dass die Bedeutung des Begriffs *Qualität* immer vom Betrachter abhängig ist. Die Bewertung der Qualität eines identischen Produktes kann je nach Interessengruppen durchaus unterschiedlich ausfallen.

1.2 Qualität im Sinne der ISO 9000-Reihe

In der Norm ISO 9000, die international als Grundlage für Qualitätsmanagementsysteme dient, wird Qualität in der deutschen Übersetzung (DIN EN ISO 9000) folgendermaßen definiert:

„Qualität

Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.“

Die „Forderungen von Kunden“ stellen hier keineswegs nur die ausdrücklichen Kundenforderungen, sondern die „von ihm wahrgenommenen Eigenschaften im weitesten Sinne“¹² dar. Auch der Kundendienst, das Marken-Image, die technische Unterstützung nach dem Kauf oder – angesichts des wachsenden Umweltbewusstseins – nachhaltige Konzepte bei der Entwicklung, Produktion und Entsorgung prägen die Bewertung eines Produktes durch den Kunden¹³.

Laut Definition können neben den Kunden auch „andere interessierte Parteien“ Forderungen an Produkte, Systeme oder Prozesse stellen. Andere Unternehmen der Branche könnten ein Interesse daran haben, dass Normen eingehalten werden, damit kompatible Zusatzprodukte angeboten werden können. Staaten haben konkrete Forderungen an Produkte, beispielsweise die Einhaltung von Sicherheits- und Umweltrichtlinien. Ebenso können die Politik, die Gesellschaft und viele weitere Interessengruppen Anforderungen an die Qualität eines Produktes stellen. Nicht zuletzt stellen auch die Mitarbeiter, Eigentümer und Lieferanten gewisse Ansprüche an das Unternehmen und seine Produkte.¹⁴

11 Dacia Homepage, www.dacia.de am 12. Januar 2009

12 Vgl. Kamiske, 2006, S. 170

13 Vgl. Kamiske, 2006 S. 171

14 Vgl. Westerbusch, 1998, S. 1ff.

2 Wege zur Qualität

2.1 Ursprung und Notwendigkeit von Qualitätsmanagement

Verschiedene Abteilungen innerhalb einer Organisation orientieren sich an den, bereits genannten, unterschiedlichen Sichtweisen von Qualität. Während der Verkauf hauptsächlich auf die wertbezogene Sichtweise der Qualität eingeht, spielt im Bereich des Marketing die transzendente Sichtweise eine große Rolle, um das Produkt optimal am Markt zu etablieren. In Forschung und Entwicklung sollen produktorientierte Ansätze zu besseren Produkten führen, während bei der Fertigung eher eine prozessorientierte Sichtweise von Qualität gepflegt wird¹⁵. Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass in Zeiten der Globalisierung die bestmögliche Erfüllung der Kundenanforderungen höchste Priorität haben muss. Nur so kann die Position einer Organisation am weltweiten Markt langfristig gesichert werden.¹⁶ Nur ein systematisches Qualitätsmanagement kann einem Unternehmen die nötige Koordination der unterschiedlichen Qualitäts-Ziele ermöglichen und auf eine maximale Kundenzufriedenheit hin ausrichten.

Bereits in den 1950er Jahren erkannte man in den USA in Militär und Raumfahrt, dass die reine Endkontrolle bei komplexen Produkten sehr aufwändig und nicht mehr zuverlässig genug war. Die Folge war die Forderung nach bestimmten Darlegungsformen, die mehr Vertrauen in die Systematik und Verlässlichkeit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten aller am Produktionsprozess beteiligten Organisationen und deren Zulieferer schaffen sollten. 1959 erschien mit der MIL-Q-9858 - „Quality program requirements“ das erste Regelwerk, das diesem Konzept folgte und grundlegende Forderungen an die Qualitätssicherungs-Maßnahmen der Lieferanten stellte.

Nachdem die amerikanische Waffen- und Raumfahrtproduktion mit ihrem Konzept große Erfolge erzielen konnte, entstanden daraus im zivilen Bereich die speziellen Darlegungsforderungen nationaler Normungsgremien und großer Unternehmen. Um die Vielfalt von Normen zu harmonisieren, veröffentlichte die International Organization for Standardization (ISO) 1985 erste Entwürfe der ISO 9001-9004. Bereits 1986 folgte mit der ISO 9000 ein Leitfaden für deren Anwendung.

Diese fünf, auch als ISO 9000-Familie bekannten Normen und Leitfäden erreichten schnell weltweit an Bedeutung und Anerkennung. Die aktuellen nationalen Übersetzungen dienen

¹⁵ Vgl. Verbeck, 1998, S. 17

¹⁶ Vgl. Malorny, 1994, S. 2ff.

heute auf der ganzen Welt als Grundlage von Qualitätsmanagementsystemen in allen Branchen.¹⁷

2.2 Qualitätsmanagement nach ISO 9000

2.2.1 Die ISO 9000-Familie

Die ISO 9000-Familie besteht aus den beiden Leitfäden ISO 9000 und ISO 9004, sowie den drei Normen ISO 9001, ISO 9002 und ISO 9003. Während die beiden Leitfäden Empfehlungen ausgeben, wie ein Qualitätsmanagement-System umgesetzt und welches der drei Modelle ausgewählt und angewendet werden sollte, regeln die Normen ISO 9001-9003 den Nachweis eines Lieferanten bezüglich eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems in drei verschiedenen Stufen mit unterschiedlichen Darlegungsforderungen.¹⁸

Die ISO 9001 stellt hierbei den umfassendsten Anspruch an das Qualitätsmanagement in den Bereichen Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Montage sowie im Kundendienst. In der ISO 9002 und 9003 werden einige Bereiche nicht berücksichtigt und anderen Elemente sind nur in reduzierter Form gefordert.¹⁹ So wendet sich die ISO 9002 an Unternehmen, die keine Entwicklung und/oder Konstruktion betreiben. Die ISO 9003 ist vor allem für Unternehmen gedacht, die das Qualitätsmanagementsystem nur auf die Endprüfung von Produkten anwenden möchten.²⁰

Auf die ISO 9002 und ISO 9003 soll aufgrund ihrer geringen praktischen Bedeutung in den folgenden Ausführungen nicht speziell eingegangen werden.

Es sei darauf hingewiesen, dass die ISO 9000ff keine Produktnorm ist, die Qualitätsanforderung von Produkten definiert. Da die Norm hauptsächlich Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation und die Dokumentation eines Unternehmens stellt, könnte es zum besseren Verständnis hilfreich sein, den Begriff *Organisationsnorm* zu verwenden.²¹

17 Vgl. Stauss, 1994, S. 31ff.

18 Vgl. Stauss, 1994, S. 74ff.

19 Vgl. Pfeier, 1993, S. 338

20 Vgl. Westerbusch, 1998, S. 19

21 Vgl. Westerbusch, 1998, S. 17

2.2.2 Forderungen der ISO 9001

Die ISO 9001 untergliedert sich in 8 Hauptkapitel, nach einem Vorwort und allgemeinen Informationen beschäftigen sich die Kapitel 4 bis 8 mit den konkreten Forderungen²²:

Kapitel 4: „Qualitätsmanagementsystem“ beschreibt allgemeine Anforderung an das Qualitätsmanagementsystem und seine Dokumentation. Das System soll für alle verbindlich sein und sicherstellen, dass die Forderungen der ISO 9001 erfüllt werden.

Kapitel 5: „Verantwortung der Leitung“ fordert von der Firmenleitung das Ermitteln der Kundenanforderungen sowie das Festlegen einer Qualitätspolitik und konkreter Qualitätsziele. Außerdem soll sichergestellt werden, dass die Qualitätspolitik von den Mitarbeitern verstanden und praktiziert wird. Weiterhin ist die oberste Führung dafür zuständig, Qualitätsbeauftragte festzulegen und regelmäßig eine Bewertung des Qualitätsmanagements vorzunehmen.

Kapitel 6: „Management der Ressourcen“ verlangt die Bereitstellung ausreichender personeller und infrastruktureller Mittel, um das Qualitätsmanagementsystem zu etablieren, aufrecht zu erhalten, stetig zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Außerdem fordert die Norm eine angemessene Schulung der Mitarbeiter.

Kapitel 7: „Produktrealisierung“ schreibt die Ermittlung der Produkthanforderungen, die notwendigen Planungen, die Bereitstellung der Ressourcen und den Dokumentationsumfang für die Entwicklung, Beschaffung und Produktion vor.

Kapitel 8: „Messung, Analyse und Verbesserung“ fordert Maßnahmen zur Kontrolle und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems, der Kundenzufriedenheit, der Prozesse und der Produkte.

Die Zielsetzung der ISO 9000-Familie ist zusammenfassend die Sicherstellung einer geregelten Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Einführung von Maßnahmen zur Vermeidung von Qualitätsproblemen. Dazu müssen im Unternehmen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Befugnisse entsprechend geregelt und diese Maßnahmen dokumentiert werden. Die oberste Leitungsebene ist für die Umsetzung verantwortlich und ihr ist dementsprechend Bericht zu erstatten. Zum Erreichen dieser Ziele sind notwendige Ressourcen bereitzustellen und die Mitarbeiter entsprechend auszubilden.²³

²² Vgl. DIN EN ISO 9001 in der Fassung von Dezember 2000

²³ Vgl. DIN EN ISO 9000-1

2.2.3 Audit und Zertifizierung

Um die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems darzulegen und entsprechendes Vertrauen herzustellen, können Kunden und Lieferanten sich nach ISO 9000ff. gegenseitig auditieren. Da ein solches Audit meist aber nicht zu konkreten, allgemein gültigen Ergebnissen führt, bieten unabhängige Zertifizierungsstellen System-Audits an, die die Erfüllung der Forderungen von ISO 9000ff in einem entsprechenden Zertifikat bestätigen.²⁴

2.3 Vom Qualitätsmanagementsystem zum Total Quality Management

2.3.1 Noch mehr Qualitätsmanagement?

Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts war im Wintersport zu beobachten, dass ostdeutsche Bob-Mannschaften regelmäßig ihren Sportfreunden aus Westdeutschland davonfuhren. Obwohl selbst die Trainer der ostdeutschen Mannschaften zugeben mussten, dass ihr Material und ihre Technik den westdeutschen Schlitten unterlegen war, belegten sie bei Wettkämpfen regelmäßig Spitzenpositionen, während die westdeutschen Bobmannschaften höchstens mittelmäßige Ergebnisse erzielen konnten. Den ostdeutschen Trainern war es gelungen, ihre Sportler auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten und ein anderes – besseres – Gleichgewicht zwischen des technischen und sozialen Komponenten des Teams herzustellen. Dieses Phänomen macht deutlich, dass technische Perfektion alleine kein Garant für Spitzenleistung ist, sondern dass die Einstellung des Menschen eine bedeutende Rolle für den Erfolg eines Unternehmens ist.²⁵

Auf diese Erkenntnis baut Total Quality Management auf, und macht aus einem rein technisch-administrativen Qualitätsmanagementsystem ein soziotechnisches Führungsmodell, das alle Mitarbeiter und alle Hierarchien auf Qualität ausrichtet. TQM ist keine Alternative, sondern eine Vorgehensweise zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems.²⁶ Während die zur Umsetzung genutzten Werkzeuge und Methoden oft die gleichen sind, geht ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem im Sinne von TQM über die Mindestanforderungen der ISO 9000ff. Hinaus, indem es Qualität zum obersten Ziel der Organisation macht und eine Firmenkultur pflegt, die alle Mitarbeiter auf die maximale Zufriedenstellung der Kunden ausrichtet²⁷.

24 Vgl. Stauss, 1993, S. 109ff.

25 Vgl. Oess, 1993, S. 112

26 Vgl. Reinhart, 1996, S.30ff.

27 Vgl. Westerbusch, 1998, S. 20

2.3.2 Ursprung des TQM-Konzepts

Nachdem im Laufe der Industrialisierung mit dem Konzept der Arbeitsteilung und Spezialisierung die Kontroll- und Dispositionsaufgaben auf neu geschaffene Hierarchieebenen und Abteilungen verlagert wurden²⁸, lag (und liegt heute auch noch häufig) die Qualitätsverantwortung in den Unternehmen größtenteils bei Vorgesetzten und Qualitätsspezialisten.

Amerikanische Qualitätsgurus wie Deming, Juran oder Swain kamen bei ihren Forschungen jedoch zur Erkenntnis, dass alle Mitglieder einer Organisation in das Qualitätsmanagement eingebunden und die Erfüllung aller Kundenanforderungen das primäre Ziel eines Unternehmens angesehen werden musste.

In den USA fand diesen diese Ideen jedoch vorerst keinen Anklang. Als jedoch in den 1970ern japanische Unternehmen Demings Konzept umsetzten, konnte diese den Weltmarkt mit qualitativ hochwertigen Produkten aus der Massenproduktion überraschen. Das Erfolgsmodell wurde in Japan zu einer Volksbewegung. Mit jährlichen Qualitäts-Monaten, Qualitätsschulung in Rundfunk und Fernsehen oder Qualitätszeitschriften für jedermann konnte Japan TQM so etablieren, dass es zur Lebenskultur und Denkweise der meisten Japaner wurde²⁹. Erst nach dem Aufkommen der allgemeinen Japanphobie wurde der Gedanke des Total Quality Management auch in Deutschland aufgegriffen und auf die europäische Mentalität hin angepasst.³⁰

2.3.3 Definition von Total Quality Management nach DIN ISO 8402

Die Norm DIN ISO 8402 definiert Total Quality Management folgendermaßen:

„Auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“³¹

2.3.4 Das Qualitätsverständnis im TQM-Konzept

Während die ISO 9000ff hauptsächlich auf Produkt- und Prozessqualität abzielt, steht *Qualität* im Total Quality Management für das Erreichen *aller* Managementziele.³² Es wird

28 Vgl. Taylor, 1913

29 Vgl. Runge, 1994, S. 29

30 Vgl. Pfeifer, 1993, S. 444

31 DIN ISO 8402, Stand März 1995

32 Vgl. Kamiske, 1994, S. 2

davon ausgegangen, dass nur eine Verbesserung der Unternehmensqualität zu einer Verbesserung der Produktqualität führen kann. Oberstes Ziel ist die Erfüllung der Kundenanforderungen. Dieses Hauptziel kann nur erreicht werden, wenn durch die Mitwirkung aller Mitarbeiter ein langfristiger Geschäftserfolg, ein Nutzen für die Mitglieder der Organisation sowie für die Gesellschaft hergestellt wird.³³

2.3.5 Führung, Mitarbeiter und Organisation

Anders als die ISO 9000ff, die zwar das Bestimmen von Qualitätsverantwortlichen fordert, werden bei TQM alle Organisationsmitglieder, das heißt die Mitarbeiter aller Stellen und Hierarchieebenen, in die Verbesserung der Qualität eingebunden³⁴. Zwar sieht die ISO-Norm genauso wie das TQM-Konzept *Qualität* als Aufgabe der obersten Leitungsebene, jedoch fordert TQM von allen Vorgesetzten einen zielgerichteten, kooperativen oder partizipativen, Führungsstil, um die Qualität als oberstes Unternehmensziel in den Köpfen der Mitarbeiter fest zu verankern.³⁵ „Die Führungskräfte müssen sich mehr als Trainer, als Unterstützer verstehen, die ihre Mitarbeiter fördern und sie such verstärkte Eigenverantwortung motivieren“³⁶.

Gleichzeitig ist ein hohes Maß an Qualifikation und Qualitätsbewusstsein von allen Mitarbeitern gefordert, damit eine Dezentralisierung der Qualitätsaufgaben aus der klassischen „Abteilung Qualitätssicherung“ in die ausführenden Stellen erfolgen kann. Hierfür wird oft innerhalb des Unternehmens von Kunden-Lieferantenbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Prozessen gesprochen. Auch die Umwelt der Organisation - wie Kunden und Lieferanten - werden aktiv in die Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung einbezogen.

Eine möglichst fehlerfreie Aufbauorganisation mit eindeutigen Ziel-, Aufgaben- und Verantwortungsregelungen und -definitionen ist für eine klare Orientierung an den inner- und außerbetrieblichen Kundenanforderungen unersetzlich, deshalb ist ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO9000ff. oft die Grundlage für Total Quality Management.³⁷

33 Vgl. Zollondz, 2001, S. 1164

34 Vgl. Kamiske, 1994, S. 1ff.

35 Vgl. Westerbusch, 1998, S. 119

36 Reinhart, 1996, S. 32

37 Vgl. Reinhart, 1996, S. 32

2.3.6 Qualitäts- und Unternehmenspolitik

Das TQM-Konzept geht bei der Qualitätspolitik einen deutlichen Schritt weiter als die ISO 9000ff. und sieht „Qualität als ein übergeordnetes Element in der Unternehmenspolitik“³⁸. Die Qualitätspolitik wird zur Unternehmenspolitik. Nur durch eine auf Qualität ausgerichtete und von den Führungskräften vorgelebte Unternehmenskultur kann eine höchstmögliche Kundenzufriedenheit erreicht werden. Zur Erfolgskontrolle der Verbesserungsmaßnahmen wird im TQM neben der regelmäßigen Selbstbewertung (in der ISO im Rahmen eines jährlichen internen Audits gefordert) auch kaufmännische Aspekte mit hinzugezogen.

2.3.7 Die Quality-Awards für TQM

Für Total Quality Management gibt es keine Norm und die richtige Anwendung von TQM kann auch nicht durch Zertifikate bestätigt werden. Jedoch bietet der European Quality Award (EQA) eine Möglichkeit zur Einschätzung eines TQM-Systems. Gegründet wurde der Award von der European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), einem Zusammenschluss führender europäischer Unternehmen zur Förderung des Qualitätsbewusstseins in Europa. Mit einer Bewerbung für den Award kann ein Unternehmen den Realisierungsgrad seines TQM bewerten lassen. Für eine Selbstbewertung hat die E.F.Q.M. zwei Leitfäden mit dem Titel „Selbstbewertung auf der Grundlage des Europäischen Modells für Umfassendes Qualitätsmanagement“ veröffentlicht.

Die Bewertungskriterien des EQA zielen nicht nur auf die Befähigung im Rahmen der Führung (mit einer Gewichtung von 10% der erreichbaren Punkte), der Politik und Strategie des Unternehmens (8%), der Mitarbeiterorientierung (9%), der Ressourcen (9%) und der Prozesse (14%) ab. Berücksichtigt werden in der Bewertung auch die Ergebnisse der Maßnahmen, gemessen anhand der Kundenzufriedenheit (20%), Mitarbeiterzufriedenheit (9%), Gesellschaftlichen Verantwortung / Image (6%) und den Geschäftsergebnissen (15%).³⁹

Während eine ISO 9000-Zertifizierung die Existenz eines Qualitätsmanagementsystems mit Mindestanforderungen bestätigt, bezieht der European Quality Award auch soziale und gesellschaftliche Komponenten eines Unternehmens mit nicht geringem Anteil in seine Bewertung ein.

³⁸ Zollondz, 2001, S. 1163

³⁹ Vgl. Verbeck, 1998, S. 71ff.

Fazit

Ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000ff. soll hauptsächlich mit entsprechender Organisation und Dokumentation Produkte und Prozesse verbessern um die Kundenanforderungen zu erfüllen. Mit einem ISO 9000-Zertifikat bestätigt eine unabhängige Stelle, dass ein Lieferant in seiner Organisation ein System mit grundsätzlichen Elementen erfolgreich umgesetzt hat und anwendet. Konkrete Anforderungen an die Art und Weise oder die Wirksamkeit der Umsetzung stellt die Norm jedoch nicht oder nur sehr allgemein.

Heute setzen viele große Unternehmen bei Ihren Lieferanten ein Qualitätsmanagement-Zertifikat voraus. Dies hat zur Folge, dass – besonders bei kleinen Zulieferern - Qualitätsmanagementsysteme zwar auf dem Papier existieren, häufig jedoch kaum oder nur kurz vor dem Systemaudit angewandt werden. Der Grund dafür liegt zum einen bei einer mangelnden Überzeugung der obersten Führung vom Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems, so dass nur die Mindestanforderungen erfüllt werden um die benötigte Zertifizierung zu erhalten. Zum anderen liefert die ISO-9000-Familie keinerlei Ansätze, *wie* die Forderungen der Norm in einer bestimmten Unternehmensumgebung am besten umgesetzt werden soll. Will man mit dem geringsten Aufwand ein Zertifikat erhalten, besteht die Gefahr, dass bei der Implementierung des Systems am praktischen Nutzen vorbei gearbeitet wird.

Ein ordentlich umgesetztes Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000ff. ist mittelfristig eine gute Grundlage, Fehler zu vermeiden und Potentiale aufzudecken um eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen. Wem jedoch bei der Umsetzung Orientierungshilfen fehlen, der sollte sich das TQM-Konzept ansehen.

TQM bietet eine Philosophie zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems und geht dabei nicht nur auf die Zufriedenstellung der Kundenanforderungen sondern auf die Interessen *aller* Stakeholder ein und zeigt einen Weg auf, der langfristig und nachhaltig den Unternehmenserfolg sichern soll. Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen den Prozesseignern im Unternehmen und die ständige Erfolgskontrolle, die im TQM-Konzept vorgesehen ist, schaffen eine positive Motivation und den Drang nach stetiger Verbesserung bei allen Mitarbeitern im Unternehmen. Mit der konsequenten Umsetzung des Total Quality-Gedankens kann einst lästiges Qualitätsmanagement zur treibenden Kraft einer Organisation werden.

Literaturverzeichnis

- Frehr, Hans-Ulrich: Total Quality Management: Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. München: Hanser, 2. Auflage, 1994
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter in TQM. Berlin: Springer, 1998
- Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Die hohe Schule des Total Quality Management. Berlin, Springer, 1994.
- Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München: Hanser, 2006
- Malorny, Christian (Hrsg.): Brennpunkt TQM. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994.
- Oess, Attila: Total Quality Management: Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. Wiesbaden: Gabler, 1993
- Pfeifer, Tilo; Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken. München: Hanser, 1993
- Reinhart, Gunther (Hrsg.): Qualitätsmanagement: Ein Kurs für Studium und Praxis. Berlin: Springer, 1996
- Runge, Joachim H.: Schlank durch Total Quality Management: Strategien für den Standort Deutschland. Frankfurt: Campus, 1994
- Stauss, Bernd (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung: Von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management. Wiesbaden: Gabler, 1994
- Taylor, F.W.: Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Berlin: Beltz, 1913
- Verbeck, Alexander: TQM versus QM: Wie Unternehmen richtig entscheiden. Zürich: vdf, 1998
- Westerbusch, Ralf: Qualitätsmanagementsysteme: Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff. Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg, 1998
- Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch der modernen Managements auf der Basis der Qualitätsmanagements. München: Oldenbourg, 2001