

# Total Quality Management



# TQM Grundlagen

Total Quality Management ist ein prozessorientiertes System, das auf der Überzeugung gründet, dass Qualität einfach eine Frage der Ausrichtung an den Erfordernissen der Kunden sei. Diese Erfordernisse lassen sich messen, sodass Abweichungen davon mittels Prozessverbesserung oder -umgestaltung vermieden werden können.

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) sieht TQM-Strategien durch folgende Merkmale charakterisiert:

- ✓ die Güte aller Management-, Betriebs- und Verwaltungsprozesse,
- ✓ eine Kultur der ständigen Verbesserung bezüglich aller Aspekte der Geschäftsaktivität,
- ✓ das Verständnis, dass Qualitätsverbesserung zu Kostenvorteilen und einem besseren Gewinnpotenzial führt,
- ✓ die Herstellung intensiverer Beziehungen zu Kunden und Zulieferern,
- ✓ die Einbeziehung der gesamten Belegschaft,
- ✓ marktorientierte Organisationspraktiken.

Zu den üblichen Fehlern gehören:

- ❖ unzureichendes Engagement des Managements,
- ❖ unrealistische Erwartungen,
- ❖ fehlende Prioritätensetzung,
- ❖ ungenügende Messmethoden.

# Historischer Abriss

Die Idee des Total Quality Management wurde in den 50er und 60er Jahren in einer Reihe japanischer Firmen entwickelt. Die wesentlichen Grundlagen dafür waren allerdings von zwei Amerikanern, W. Edwards Deming und J.J. Juran, geschaffen worden, die deren Prinzipien in den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg fast unbemerkt entwickelt hatten. Über Bücher und Artikel – zum Beispiel David Garvins 1983 in der Harvard Business Review erschienene Schilderung, wie sich japanische Unternehmen mittels TQM und anderer Techniken einen grossen Vorsprung vor der ausländischen Konkurrenz sicherten – fand die Idee schliesslich auch in den Vereinigten Staaten Anklang und wurde dort von vielen Unternehmen übernommen.

# Fragen zu TQM

## Was ist TQM ?

- Total Quality Management ist ein langfristig angelegtes, von der Unternehmensleitung organisiertes und von den Mitarbeitern getragenes ganzheitliches Managementkonzept.
- Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch grösseren Markterfolg und sinkende Kosten langfristig zu sichern. Im Mittelpunkt stehen dabei die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden und eine kontinuierliche Verbesserung der Produktqualität. Dabei werden alle Bereiche und Prozesse des Unternehmens eingebunden.

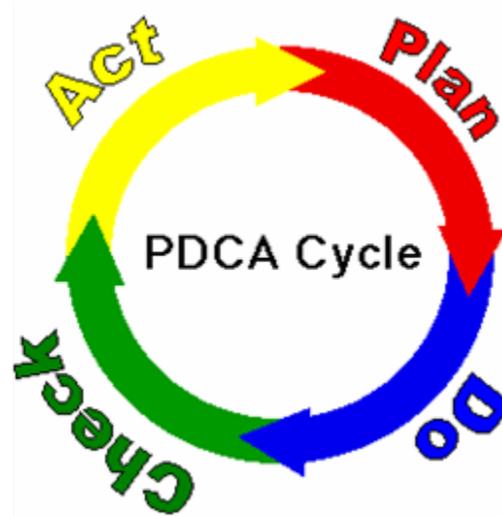
## Was bringt das Projekt TQM ?

- Das Projekt TQM unterstützt innovationswillige Klein- und Mittelunternehmen (bis 500 Mitarbeiter), sich den Veränderungen in ihrem wirtschaftlichem Umfeld optimal anzupassen. Modernes Qualitätsmanagement hilft, den Wandel von der Produktorientierung zur Nachfrage- und Serviceorientierung erfolgreich zu bewältigen.

## TQM = ISO 9000 ?

- Immer mehr Unternehmen orientieren sich an der Kundenzufriedenheit und verlangen von ihren Zulieferern eine Zertifizierung nach der ISO 9000 Reihe. Zwar unterstützt die ISO-Normreihe eine zunehmende Transparenz in den Abläufen als Ausgangspunkt für nachfolgende Neustrukturierungen.
- Sie vernachlässigt allerdings wesentliche Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Ziel muss sein, mit dem Projekt TQM ein ganzheitliches Managementsystem zu etablieren.
- Dabei werden unter Einbindung der Mitarbeiter die Prozesse im Unternehmen stetig verbessert, die Zufriedenheit der Kunden erhöht und die Kosten gesenkt. Das Projekt TQM bereitet die Unternehmen auf die Zertifizierung vor.

# PDCA Kreis



## ➤ Plan

1. Problem identifizieren
2. Problem analysieren

## ➤ Do

3. Lösungen entwickeln
4. Lösungen realisieren

## ➤ Check

5. Ergebnisse evaluieren (wurde das gewünschte Ziel erreicht ? wenn ja, gehe zu Schritt 6)

wenn nein, gehe zu Schritt 1

## ➤ Act

6. Lösungen standardisieren und kontinuierlich verbessern

# TQM Prinzipien

- Kundenorientierung des gesamten Unternehmens
- Einbeziehung aller Mitarbeiter
- Arbeiten in Prozessen
- Führen mit Zielen
- kontinuierliche Verbesserungen mit Messgrößen
- kontinuierliche Schulung und Weiterbildung
- interne und externe Kunden-Lieferantenbeziehungen
- Null-Fehlerprogramme
- regelmässige Audits

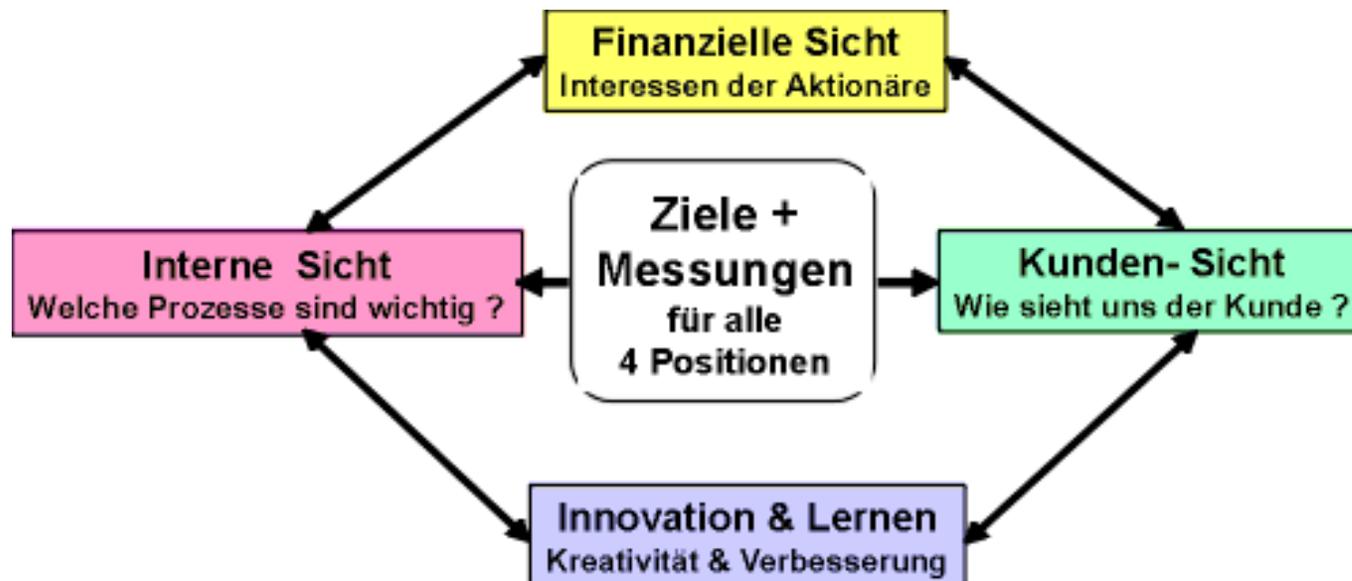
# Balanced Scorecard

Alle die sich mit dem EFQM- Modell befassen, stossen seit einiger Zeit auf einen neuen Begriff: die so genannte Balanced Scorecard. Dieser Begriff wurde von den amerikanischen Wissenschaftlern Kaplan und Norton geprägt.

Was ist die Balanced Scorecard ? Was hat die Balanced Scorecard mit dem EFQM- Modell zu tun? Was für Vorteile sind mit ihrer Anwendung verbunden?

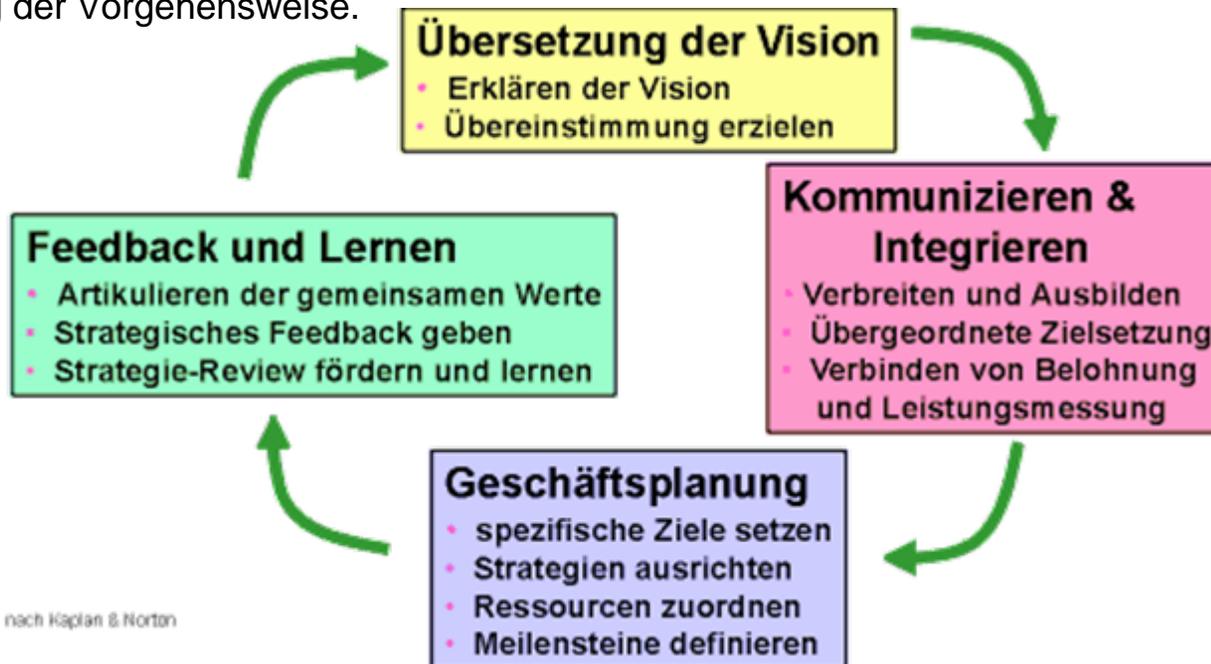
Dazu zunächst ein kurzer Überblick über die Struktur der Balanced Scorecard. Ähnlich wie im EFQM-Modell hat man sich Gedanken darüber gemacht, wie man möglichst zweckmässig eine Bewertung von Unternehmen vornehmen kann und wie Unternehmen mit einigen wenigen, aber effizienten Kennzahlen zu beschreiben und damit zu steuern sind.

Als zweckmässig haben sich dabei Daten auf vier Gebieten herausgestellt: finanzielle Daten, interne Prozessdaten, Daten aus Kundensicht und Information über Innovationen und Lernfähigkeit des Unternehmens.



# Balanced Scorecard II

In einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden die wesentlichen Kenngrößen auf diesen vier Gebieten ausgewählt und als verbindlich festgelegt. Dann werden zu jedem Gebiet entsprechende Messgrößen erarbeitet, die es gestatten, Ergebnisse und Fortschritte zu messen. Durch die Messung werden die Größen quantifiziert und es ergeben sich Werte zur Steuerung des Unternehmens. Zentraler Handlungsschritt bei Einführung der Balanced Scorecard ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens: diese erfolgt in Form eines PDSA Zyklus: Entwickeln einer Zielsetzung in Form einer Vision; 'Deployment', d.h. Akzeptanz und Ausrichtung auf alle Ebenen in der Organisation erzeugen; Ziele setzen und ihr Umsetzen einleiten; daran schliesst sich ein Lernschritt zur Innovation und weiteren Verbesserung der Vorgehensweise.



***Eine Organisation ist ausgerichtet, wenn die Ziele aller Arbeitsprozesse klar mit den gemeinsamen Zielen gemäss der Unternehmens- Mission verbunden sind.***

# EFQM- Modell und Balanced Scorecard

Die Kombination von EFQM- Modell und Balanced Scorecard ergibt folgende Vorteile:

- Klare Zuständigkeit
  - Zielsetzung; Zuständigkeiten; Ressourcen
- Integrierte Leistungsmessung
  - Ausgeglichene Messungen
  - Operationsziele; Verbunden & sichtbar auf jeder Ebene
- Aktiv- orientiertes Management
  - Angemessene Entscheidungen auf jeder Ebene;
  - Klare Delegation; Keine Überraschungen; Agierend
- Berichtswesen für den Entscheidungsprozess
  - Relevante Berichte an der richtigen Stelle; Prioritäten - orientiert
- Geschäftssysteme, die relevante Daten liefern
  - Geschäft treibt Systemanforderungen; Sichtbar an entspr. Ebenen
  - Schlüsseldaten automatisch generiert
  
- Die Scorecard liefert die Messgrößen für die strategisch wichtigen Prozesse; das EFQM-Modell gestattet eine Gesamtbewertung des Unternehmens nach den EFQM- Kriterien.