

## **1 Was ist eigentlich TQM?**

Die Abkürzung TQM steht für den Begriff 'Total Quality Management', der sich als vollumfassendes Qualitätsmanagement übersetzt lässt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit, wird in diesem Artikel nur die Abkürzung, also TQM verwendet.

### **1.1 Vom Qualitätsmanagement zum Total Quality Management**

#### **1.1.1 QM - Qualitätsmanagement**

Die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement sind in der internationalen Norm über Qualitätsmanagement-Systeme ISO 9000ff beschrieben. Darin sind Aspekte festgelegt, wie sich ein Unternehmen vorwiegend im Bereich der Geschäftsleitung, Verkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und der Personalschulung organisieren soll.

☞ Mit dem Qualitätsmanagement-System sollen die Betriebsabläufe optimiert und Fehler jeglicher Art vermieden werden.

#### **1.1.2 TQM - Total Quality Management**

Im Vergleich zu Qualitätsmanagement-Systeme, die nicht alle Bereiche eines Unternehmens abdecken, geht die Management-Philosophie des TQM bedeutend weiter. Es beschreibt ein Managementsystem, das alle Bereiche und alle Personen des Unternehmens miteinbezieht.

☞ Bei TQM steht die umfassende und ständige Verbesserung im Vordergrund.

Folgende Überlegungen stehen hinter TQM:

#### **1) Kundenorientierung**

Die Bedürfnisse und Anforderungen (Qualität) müssen vollumfänglich verstanden und umgesetzt werden, da sie vom einzelnen Kunden abhängig sind. Die so erreichte Kundenzufriedenheit wird gemessen, analysiert und kontinuierlich verbessert.

#### **2) Partnerschaft mit Lieferanten**

Partnerschaften mit den Lieferanten bauen auf Vertrauen und Zusammenarbeit auf, führen zu Verbesserungen und sind für die Kunden und Lieferanten gleichermaßen ein Gewinn.

#### **3) Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung**

Ausgehend von den gemeinsamen Werten des Unternehmens, dem gegenseitigen Vertrauen und der erweiterten Kompetenzen, soll das gesamte Personal sein volles Potential einsetzen können. Das Personal wird beim Dazulernen und deren Fähigkeiten weiterzuentwickeln unterstützt.

#### **4) Prozesse und Fakten**

Tätigkeiten werden systematisch als Prozesse beschrieben. Diese vom Personal verstandenen Prozesse bezwecken einen optimierten Ablauf und wirken vorbeugend auf Verbesserungstätigkeiten. Wichtige Messgrößen und Informationen werden von den verantwortlichen Personen erfasst, analysiert und daraus Massnahmen eingeleitet.

**5) Ständige Verbesserung und Innovation**

Die Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und dem ständigen Lernen ist die Grundlage, um besser zu werden. Originelle Denkansätze und Innovation werden gefördert. Unternehmensübergreifende Vergleiche (Benchmarking) werden eingesetzt, um Innovation und Verbesserung voranzutreiben.

**6) Führung und Zielkonsequenz**

Politik und Strategie werden planmässig und systematisch im gesamten Unternehmen umgesetzt. Alle Tätigkeiten richten sich danach, um Spitzenleistungen zu erbringen. Das Verhalten der Mitarbeiter stimmt mit den Werten des Unternehmens, deren Politik und Strategie überein.

**7) Gesellschaftliche Verantwortung/Image**

Das Unternehmen und deren Personal verhalten sich ethisch einwandfrei und streben danach, die Anforderungen von Gesetzen und Vorschriften zu übertreffen.

**8) Ergebnisorientierung**

Spitzenleistungen und deren nachhaltiger Erfolg sind nur dann möglich, wenn die Interessen der Kunden, der Lieferanten, des Personals, aller Personen mit einem finanziellen Interesse am Unternehmen sowie die Interessen der Gesellschaft im allgemeinen in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht und erfüllt werden kann.

---

**2 Nutzen des TQM**

Mit einem Managementsystem, das alle Bereiche und alle Personen des Unternehmens miteinbezieht, lassen sich signifikante Erfolge, wie z.B. eine Steigerung der Effizienz, eine Senkung der Kosten und eine höhere Zufriedenheit erzielen, welche alle zu einer Verbesserung der Geschäftsergebnisse führen. Mit TQM baut sich ein Unternehmen ein 'Werkzeug', um Spitzenleistungen zu erbringen.

---

**3 Gibt es eine Norm für TQM?**

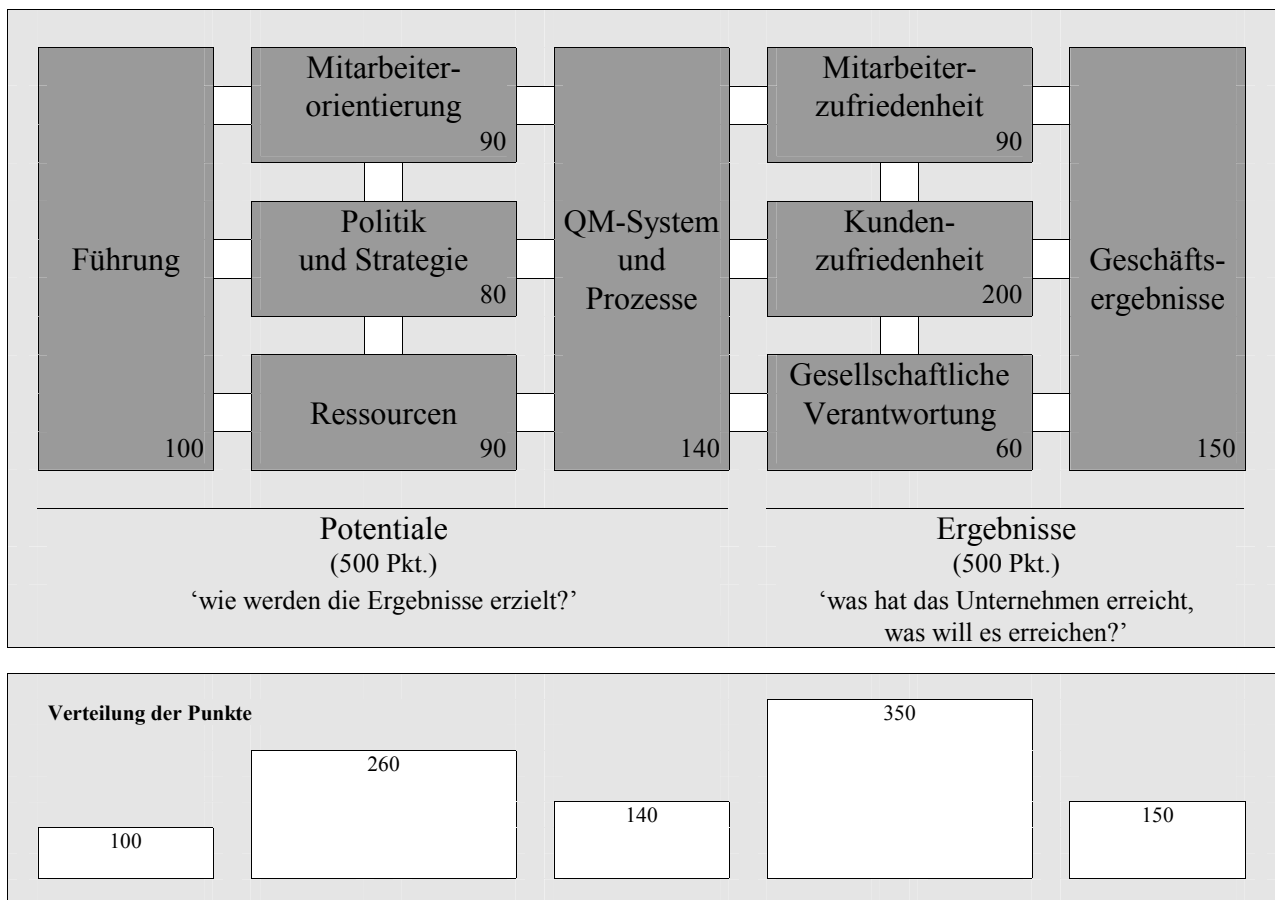
Im Gegensatz zu den Qualitätsmanagement-Systemen nach ISO 9000ff es gibt keine Norm, die Anforderungen an ein TQM-System stellt. Es gibt jedoch ein Modell (EFQM-Modell), das im nächsten Abschnitt beschrieben ist.

## 4 Struktur eines Managementsystems nach TQM

### 4.1 Das EFQM-Modell

Ein Managementsystem nach TQM kann nach dem EFQM-Modell aufgebaut werden. Es ist eine offen gehaltene Grundstruktur, die viele Ansätze zulässt, um nachhaltige unternehmerische Spitzenleistungen zu erreichen. Verhaltensweisen, Aktivitäten oder Initiativen, die auf diesen Konzepten beruhen, werden oft als TQM bezeichnet.

Das Modell ist aufgeteilt in eine Potential- und Ergebnisgruppe, deren Gewichtung gleich gross ist. Es ist so zu interpretieren, dass gute Potentiale zu guten Ergebnissen resp. zu sehr guten Geschäftsergebnissen führt.



## **4.2 Was heisst EFQM?**

Führende europäische Unternehmen haben 1988 eine Institution unter dem Namen European Foundation for Quality Management (EFQM) gegründet, um das Gedankengut des TQM in der europäischen Wirtschaft einzuführen und zu fördern.

Die Mission der EFQM lautet:

- Organisationen in ganz Europa anzuspornen und dabei zu unterstützen, sich an Verbesserungsaktivitäten zu beteiligen, die letztendlich zu Spitzenleistungen bei der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit, der gesellschaftlichen Verantwortung/Image und den Geschäftsergebnissen führen;
- den Führungskräften europäischer Unternehmen dabei zu helfen, den Prozess zu beschleunigen, durch welchen TQM ein entscheidender Faktor zum Erlangen von globalen Wettbewerbsvorteilen wird.

## **4.3 Was sind Anforderungen des EFQM-Modells?**

### **4.3.1 Führung**

☞ Festlegung, wie das Führungsteam und alle anderen Führungskräfte eine Kultur des TQM anregen, unterstützen und fördern.

Es ist nachzuweisen, wie Führungskräfte:

- a) ihr Engagement für eine Kultur des TQM sichtbar unter Beweis stellen;
- b) den Verbesserungsprozess und die Mitwirkung daran fördern, indem sie geeignete Ressourcen zur Verfügung stellen und Unterstützung gewähren;
- c) sich um Kunden, Lieferanten und andere externe Organisationen bemühen;
- d) Anstrengungen und Erfolge der Mitarbeiter anerkennen und würdigen.

### **4.3.2 Politik und Strategie**

☞ Festlegung, wie das Unternehmen die Politik und Strategie formuliert, stufenweise herunterbricht, überprüft und in Pläne und Massnahmen umsetzt.

Es ist nachzuweisen, wie Politik und Strategie:

- a) auf relevanten und umfassenden Informationen beruhen;
- b) entwickelt werden;
- c) bekanntgemacht und eingeführt werden;
- d) regelmässig aktualisiert und verbessert werden.

### **4.3.3 Mitarbeiterorientierung**

☞ Festlegung, wie das Unternehmen das gesamte Potential ihrer Mitarbeiter freisetzt.

Es ist nachzuweisen, wie:

- a) Mitarbeiterressourcen geplant und verbessert werden;
- b) die Fähigkeiten der Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterentwickelt werden;
- c) Ziele mit Mitarbeitern vereinbart und die Leistungen kontinuierlich überprüft werden;
- d) Mitarbeiter beteiligt, zu selbständigem Handeln autorisiert und ihre Leistungen anerkannt werden;
- e) ein effektiver Dialog zwischen den Mitarbeitern und des Unternehmens erreicht wird;
- f) für die Mitarbeiter gesorgt wird.

#### 4.3.4 Ressourcen

☞ Festlegung, wie das Unternehmen die Ressourcen effektiv und effizient einsetzt.

Es ist nachzuweisen, wie das Unternehmen:

- a) ihre finanziellen Ressourcen handhabt;
- b) ihre Informations-Ressourcen handhabt;
- c) ihre Beziehungen zu Lieferanten handhabt und wie Material bewirtschaftet wird;
- d) Gebäude, Einrichtungen und anderes Anlagevermögen handhabt;
- e) Technologie und geistiges Eigentum handhabt.

#### 4.3.5 Prozesse

☞ Festlegung, wie das Unternehmen ihre Prozesse identifiziert, führt, überprüft und verbessert.

Es ist nachzuweisen, wie:

- a) die für den Geschäftserfolg wesentlichen Prozesse identifiziert werden;
- b) Prozesse systematisch geführt werden;
- c) Prozesse überprüft und Ziele für Verbesserungen gesetzt werden;
- d) Prozesse durch Innovation und Kreativität verbessert werden;
- e) Prozesse geändert werden und der Nutzen der Änderung bewertet wird.

#### 4.3.6 Kundenzufriedenheit

☞ Festlegung, was das Unternehmen im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer externen Kunden leistet.

Es ist nachzuweisen:

- a) die Beurteilung der Produkte, Dienstleistungen und der Kundenbeziehungen des Unternehmens aus Sicht der Kunden;
- b) zusätzliche Messgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Unternehmen beziehen.

#### 4.3.7 Mitarbeiterzufriedenheit

☞ Festlegung, was das Unternehmen im Hinblick auf die Zufriedenheit ihres Personals leistet.

Es ist aufzuzeigen:

- a) die Beurteilung des Unternehmens aus der Sicht der Mitarbeiter;
- b) zusätzliche Messgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter beziehen.

#### 4.3.8 Gesellschaftliche Verantwortung/Image

☞ Festlegung, was das Unternehmen bei der Erfüllung der Wünsche und Erwartungen der lokalen, nationalen und internationalen Gemeinschaft leistet (sofern relevant). Dazu gehört die Bewertung der Gemeinschaft bezüglich der Einstellung des Unternehmens zur Lebensqualität, Umwelt und Erhaltung der globalen Ressourcen sowie die Messgrößen des Unternehmens selbst bezüglich Effektivität. Dazu gehören auch die Beziehungen zu Behörden und Körperschaften, die ihre Geschäftstätigkeit beeinflussen oder regulieren.

Es ist aufzuzeigen:

- a) wie die Gesellschaft das Unternehmen beurteilt;
- b) zusätzliche Messgrößen, welche sich auf die Zufriedenheit der Gesellschaft mit dem Unternehmen beziehen.

#### 4.3.9 Geschäftsergebnisse

☞ Festlegung, was das Unternehmen im Hinblick auf die geplanten Geschäftsziele und die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen aller finanziell oder anderweitig am Unternehmen Interessierten erreicht.

Es ist aufzuzeigen:

- a) die finanziellen Messgrößen für die Leistungen des Unternehmens;
- b) die zusätzlichen Messgrößen für die Leistungen des Unternehmens.

## **5 Kann TQM zertifiziert werden?**

---

Ja und nein: Eine Zertifizierung nach der Norm ISO 9000ff kann nur dann erfolgen, wenn beim Aufbau eines TQM die entsprechenden Normaspekte miteinbezogen werden.

Im weiteren besteht die Möglichkeit, das Unternehmen nach speziellen Forderungen zu bewerten und auszeichnen zu lassen. Bei der Auszeichnung wird unterschieden zwischen:

- dem Europäischen Qualitätspreis und
- der Europäischen Qualitätsauszeichnung.

Die EFQM hat die Europäischen Qualitätsauszeichnungen und den Europäischen Qualitätspreis lanciert, um Unternehmen entsprechend zu würdigen, die sich besonders für die Förderung der Qualität einsetzen.

### **5.1 Die Europäische Qualitätsauszeichnung**

Um eine Auszeichnung zu erhalten, muss ein Unternehmen den Nachweis erbringen, dass sein Vorgehen zur Verwirklichung von TQM über eine Reihe von Jahren einen signifikanten Beitrag zur Erfüllung der Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern und anderen interessierten Parteien geleistet hat. Jährlich werden mehrere Qualitätsauszeichnungen vergeben.

### **5.2 Der Europäische Qualitätspreis**

Der Europäische Qualitätspreis wird demjenigen Unternehmen verliehen, das als bestes unter allen Gewinnern einer Qualitätsauszeichnung beurteilt wird. Der Qualitätspreis wird jährlich pro Kategorie vergeben. Die Preistrophäe wird dem jeweiligen Gewinner für ein Jahr überlassen.

### **5.3 Die vier Preiskategorien**

Die Preise werden für folgende Kategorien verliehen:

#### **5.3.1 Unternehmen**

Ganze Unternehmen oder Teile davon, die als selbständige Geschäftseinheiten geführt werden.

#### **5.3.2 Operationelle Einheiten von Unternehmen**

Teile von Unternehmen, die als Kostenzentren geführt werden. Dies können beispielsweise Fabrikationsstätten, Montagewerke, Vertriebs- und Marketingeinheiten und Forschungsabteilungen sein.

#### **5.3.3 Organisationen des Öffentlichen Dienstes**

Einheiten, die im Öffentlichen Dienst arbeiten (im Sinne des Europäischen Qualitätspreises erbringen sie Dienstleistungen ohne auf Gewinn ausgerichtet zu sein und werden aus Steuermitteln finanziert).

#### **5.3.4 Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)**

Ganze Organisationen oder Teile davon, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen.

### **5.4 Wer vergibt diese Auszeichnung?**

Der Preis wird von der European Foundation for Quality Management (EFQM) mit Unterstützung der Europäischen Kommission und der European Organization for Quality (EOQ) vergeben. Die EFQM hat über 550 europäische Organisationen als Mitglieder (Stand 1. August 1996).

### **5.5 Nutzen der Bewerbung**

Mit der Verleihung eines Qualitätspreises oder einer Qualitätsauszeichnung ist ein erheblicher Prestigegewinn verbunden.

Die Publikation der Preisverleihung sowie die Möglichkeit, das Logo „The European Quality Award“ oder „The European Quality Prize“ in den Firmenunterlagen zu nutzen, weisen die Preisträger eindeutig als Mitglieder der erfolgreichsten Organisationen in Europa aus.

Dies dürfte zwangsläufig zu neuen und zufriedeneren Kunden führen, zu neuen Herausforderungen und gegebenenfalls zu neuen Geschäftsmöglichkeiten.

## 5.6 Wer kann sich bewerben?

### 5.6.1 Unternehmen exkl. kleine und mittlere (KMU)

Das Unternehmen muss:

- mindestens 250 Personen beschäftigen;
- mindestens 50% der Aktivitäten des Bewerbers müssen in den letzten 5 Jahren in Europa stattgefunden haben;
- der Bewerber darf den Europäischen Qualitätspreis in den letzten 5 Jahren nicht gewonnen haben;
- es sollten nicht mehr als drei Bewerbungen von einzelnen Teilen derselben Muttergesellschaft im gleichen Jahr eingereicht werden.

### 5.6.2 Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)

Das Unternehmen muss:

- weniger als 250 Personen beschäftigen;
- sich um den nationalen Qualitätspreis beworben haben;
- einer der besten vier Bewerber des nationalen Qualitätspreis sein.

## 5.7 Selbstbewertung

Die Bewerbung für die Qualitätsauszeichnung erfolgt anhand spezieller Selbstbewertungsdokumente. Die Selbstbewertung ist eine umfassende, systematische und regelmässige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse des Unternehmens anhand des EFQM-Modells. Der Bewertungsprozess ermöglicht es dem Unternehmen, seine Stärken und Verbesserungsbereiche klar zu erkennen und führt letztendlich zur Planung von Verbesserungsmassnahmen.

## 6 EFQM-Modell kontra Qualitätsmanagement-System gemäss ISO 9000ff

Die Auflistung zeigt die Gegenüberstellung der Kriterien des EFQM-Modells mit den Forderungen der Norm über Qualitätsmanagement-Systeme ISO 9000ff.

In der Normenreihe ISO 9000ff		
Vollständig enthalten	teilweise enthalten	nicht enthalten
-	Führung (1)	Mitarbeiterzufriedenheit (7)
-	Politik und Strategie (2)	Gesellschaftliche Verantwortung/Image (8)
-	Mitarbeiterorientierung (3)	Geschäftsergebnisse (9)
-	Ressourcen (4)	
-	Prozesse (5)	
-	Kundenzufriedenheit (6)	

### 6.1 Sind Qualitätsmanagement-System gemäss ISO 9000ff noch zeitgemäss?

Ja, natürlich! Die Qualitätsmanagement-Systeme werden durch TQM nicht abgelöst, da es sich um zwei verschiedene Dinge handelt. Der Aufbau eines Managementsystems nach TQM erfolgt viel einfacher, wenn eine solide Basis vorhanden ist, die mit einer Zertifizierung gemäss ISO 9000 geschaffen wurde.

Quelle: Der European Quality Award; Selbstbewertung Richtlinien für Unternehmen; KMU Bewerbungsbroschüre; EFQM