

# TQM "Total–Quality–Management"

Hinter diesen drei Worten verbirgt sich zunächst kein eigenständiges Managementsystem, eine Norm oder gar ein Gesetzestext. TQM heißt die Marktherrschaft für alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens anzustreben. Dies geschieht mit Hilfe aller vorhandener Management–Teilsysteme (wie z.B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Sicherheitsmanagement, Personalmanagement, ...), Qualitätstechniken und Methoden zum Zweck der Initiierung eines unternehmensweiten Verbesserungsprozesses.

TQM bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen, Institution, etc.) erfassende aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. TQM wurde in der Japanischen Autoindustrie weiterentwickelt und schließlich zum Erfolgsmodell gemacht. TQM benötigt die volle Unterstützung aller Mitarbeiter um zum Erfolg zu führen.

**"Total"** steht in diesem Zusammenhang mit für den Begriff "allumfassend" oder "ganzheitlich", d.h. alle Ebenen eines Unternehmens durchdringend, besonders wichtig aber auch nach außen wirkend.

**"Quality"** steht für Qualität. Unterschieden wird hier in das kleine "q" und das große "Q". Die ursprüngliche Zielsetzung von Qualitätssicherungssystemen zielte eindeutig auf die Produktqualität ab ("q"). Das große "Q" steht für allumfassende Qualität also Prozessqualität, Führungs- und Personalqualität, Qualität der Mitwelt- und Außenbeziehungen und selbstverständlich auch für Produktqualität.

**"Management"** steht für das Ausführen und die wertgerichtete Koordination der anstehenden Aufgaben unter Beachtung der Anforderungen wie Zeit, Kosten und Funktionen.

TQM ist also die zielgerichtete Entwicklung der wesentlichen Organisationsprozesse und der Menschen im Unternehmen.

Zu den wesentlichen Prinzipien der TQM Philosophie zählen:

- *Qualität orientiert sich am Kunden*
- *Qualität wird mit Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen erzielt*
- *Qualität umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen*
- *Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende ist*
- *Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen*
- *Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden*

## ***Erfindung in den USA:***

Als Pionier forschte William Edwards Deming in den 1940er Jahren im Bereich Qualitätsmanagement. Doch in den USA schenkte ihm nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs niemand Beachtung, da die Maximierung des Produktionsvolumens angesichts der nach dem Krieg weltweit insgesamt reduzierten Produktionskapazitäten im Fokus stand. Im kriegszerstörten Japan hatten seine Arbeiten dagegen mehr Erfolg. Das Total Quality Management wurde hier schnell zu einer viel beachteten Management–Philosophie; bereits 1950 wurde zum ersten Mal ein japanisches Unternehmen mit dem so genannten Deming–Preis für besonders hohe Qualitätsanforderungen ausgezeichnet.

## ***Weiterentwicklung in Japan:***

Die Japaner eroberten in den folgenden Jahrzehnten mit qualitativ hochstehenden und doch preisgünstigen Produkten Marktanteile auf der ganzen Welt. Dies ging so weit, dass selbst die stolzen US-Unternehmen einen Blick nach Japan warfen und dabei auf die Demingsche Qualitätsphilosophie stießen. In den siebziger und achtziger Jahren kam diese schließlich auch bei namhaften US-amerikanischen Unternehmen zur Anwendung. Von staatlicher Seite setzte sich vor allem Malcolm Baldrige, der von 1981 bis 1987 als Secretary of Commerce agierte, für Qualität in den Unternehmen ein. Der US-Kongress rief 1987 ein Belohnungsprogramm für Organisationen mit hohen Anforderungen an Qualität und Leistung ins Leben. Der Baldrige Award wird bis heute jährlich verliehen. Er basiert auf einem Qualitätsmodell, das auf den Ideen von Deming beruht und durch die Befragung von zahlreichen Unternehmen stetig weiterentwickelt wird.

### **Die folgenden 14 Punkte von Deming charakterisieren das TQM:**

(Quelle: "Q-Agenda 1995 – Jahrbuch zur Qualität")

1. Beständigkeit der Zielsetzung
2. Aneignung der Qualitäts-Philosophie
3. Präventive Qualitätssicherung
4. Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten
5. Ständige Verbesserung aller Prozesse
6. Arbeitsbegleitende Ausbildung
7. Kooperativer Führungsstil
8. Offenes Unternehmensklima
9. Beseitigung organisatorischer Barrieren
10. Verändliche Ziele und Vorgehensweisen
11. Kooperative Zielvereinbarungen
12. Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit
13. Qualifizierungsprogramme
14. Maßnahmenplan

### **EQA (European Quality Award) – Das europäische TQM-Modell:**

In Europa hat sich sehr stark das EFQM Modell etabliert. Dieses berücksichtigt ebenfalls Demings 14 Punkte und ist in die Bereiche Befähigter und Ergebnisse unterteilt. Beide Bereiche werden nach einem Punkteschema bewertet, wobei für Befähigte und Ergebnisse jeweils 500 Punkte mit unterschiedlicher Gewichtung vergeben werden:

### **TQM Bausteine:**

- Mission, Vision und Ziele
- Kunde steht im Mittelpunkt
- Mitarbeiter ist Haupterfolgsweg
- Erfolge im Team planen und erreichen
- Konzepte, Methoden, Werkzeuge
- Qualität neu definieren und leben
- Organisation des Verbesserungsprozesses
- Effiziente Marktbeobachtung

### **Einfluss von Qualitätsmanagementsystemen:**

Eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001, TS16949, VDA6.1 oder QS9000 steht beim TQM nicht im Vordergrund sondern stellt einen Nachweis durch Dritte dar, dass definierte Mindestanforderungen durch das installierte Qualitätsmanagementsystem erfüllt werden. Es bietet sich der Vergleich mit der "TÜV-Hauptuntersuchung" eines Autos an: Der Halter eines Fahrzeugs bestimmt individuell, welche Anforderungen er an Komfort, Leistung, Sicherheit und Zuverlässigkeit seines Fahrzeugs stellt. Diese

Anforderungen setzt er durch die Auswahl des Wagens, die Wartung, Pflege und Sonderausstattung des Fahrzeugs um. Die Hauptuntersuchung durch die sachverständige Stelle sagt nichts über die Sicherheit, Komfort, Pflege- und Wartungszustand des Fahrzeugs aus. Sie bestätigt aber, dass zum Prüftermin die (wichtigen) Mindestanforderungen (wie z.B. Funktion der Bremsen, Beleuchtung u.v.m.) erfüllt werden. Somit stellt sich nicht die Frage nach Mindestanforderungen des zugrunde gelegten Normenwerks. Es stellt sich vielmehr die Frage nach Prozessen, welche dem Unternehmen helfen, die Marktführerschaft unter besonderer Berücksichtigung der Kunden und der Mitarbeiter zu erlangen.

### **TQM ist auch ohne Anspruch auf einen "Quality Award" möglich!**

Um bei dem Vergleich mit der Fahrzeug Hauptuntersuchung zu bleiben: Der Erhalt der Prüfplakette ist Grundvoraussetzung dafür, sich im Straßenverkehr fortbewegen zu dürfen. Es ist aber nicht für jeden Autofahrer sinnvoll und erstrebenswert einen Preis für die sicherste und komfortabelste Ausstattung, oder für die höchste Leistung zu erhalten. Und doch kann er danach streben, die optimale Lösung für sich zu finden.

Das bedeutet, die o.g. "TQM-Bausteine" müssen priorisiert zur Anwendung kommen. Und dies in einem Umfeld, das Raum für Veränderungen schafft. TQM ist nur unter verstärkter Einbindung der Mitarbeiter möglich. Daher stellt die Mitarbeiterorientierung des Unternehmens das Fundament auf dem aufgebaut werden kann, dar.

Die Mitarbeitereinbindung und Ausstattung der Menschen mit Verantwortung und Kompetenzen ermöglicht die ergebnisorientierte Leitung eines Unternehmens. Vision, Mission, Politik und Unternehmensziele werden so auf alle Organisationsebenen herunter gebrochen, dass für jeden Mitarbeiter unmissverständlich klar wird, was er zur Zielerreichung beitragen kann.

### ***Voraussetzungen für den Veränderungsprozess im Unternehmen:***

- Die Führungsebene steht hinter dem Veränderungsprozess und stellt dafür die notwendigen Mittel zur Verfügung.
- Der Wille zur Verbesserung.
- Ein effizientes Projektmanagement und optimaler Einsatz der Ressourcen.
- Definition der interessierten Parteien (Auftraggeber, Zielgruppe, Berater)
- Methodenkenntnisse (z.B. KVP, Managementtechniken, Projektmanagement,...)

### ***Das Potenzial der DIN EN ISO 9001:***

Obwohl die DIN EN ISO 9001 nur ein Baustein eines TQM-Systems darstellt sollte das Potenzial dabei nicht unterschätzt werden. Die oben genannten Voraussetzungen sind in die Forderungen der ISO 9001 eingebunden. Das zeigt: Mit der Umsetzung der DIN EN ISO 9001 und Nutzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) steht dem Unternehmen ein mächtiges Instrument zur Verfügung. Es muss lediglich optimal genutzt werden.