

---

## QUALITÄTSFÖRDERUNG

### *1 Qualitätsförderung – Was will der Kunde genau – und wie binden wir alle Beschäftigten in die Realisierung des Kundenwunsches ein?*

Qualität ist die Erfüllung von vereinbarten Anforderungen zur dauerhaften Kundenzufriedenheit. Totales Qualitätsmanagement (TQM) nutzt einen mehrdimensionalen Qualitätsbegriff, der neben der Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch die Qualität der Leistungs- und Unterstützungsprozesse, die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Qualität der Außenbeziehungen des Unternehmens berücksichtigt. Qualitätspolitik ist präventiv orientiert. Alleiniger Maßstab für Qualität ist die dauerhafte Zufriedenheit der externen Kunden. Daraus leitet sich die Notwendigkeit einer Klärung der Anforderungen der Kunden und die Übertragung dieser Anforderungen auf die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen als elementare Voraussetzung für die Verwirklichung von Qualität ab. Hauptziel von TQM ist die ständige Verbesserung des Nutzens der vom Unternehmen für seine Kunden erbrachten Leistungen.

Nicht jedes TQM-Projekt führt zum Erfolg. Michael Beer und Nitin Nohria belegen in Ihrem 2000 erschienen Buch „Breaking the Code of Change“ (Harvard Business School Press) jedoch, dass etwa 70 Prozent aller zum Zweck der Unternehmensentwicklung ergriffenen Initiativen (Einsatz neuer Technologien, Neustrukturierungen, Kulturwandel) grundlegend scheitern. Den Grund für das Scheitern sehen die beiden Professoren der Harvard Business School in der Hektik, mit der Manager ihr Unternehmen verändern wollen, und in dem Verlust des Blickes für das Wesentliche angesichts der vielen Erfolgsratschläge, die ihnen zum Thema Unternehmensentwicklung angeboten werden. Beer und Nohria beschreiben die beiden Grundalternativen für Unternehmensentwicklung (strukturell vs. kulturell) als Archetypen des Wandels. Einige Unternehmen verschreiben sich ausschließlich einer der beiden Grundalternativen und scheitern, weil sie ihre Mitarbeiter nicht ins Boot bringen oder aber sich im Dschungel der Erwartungen und Wertvorstellungen der Beschäftigten hoffnungslos verstricken. Aber auch die Kombination beider Grundalternativen ist keine Garantie für steigende Rentabilität und Produktivität. Unternehmensveränderungen, bei denen die Grundalternativen willkürlich und ziellos vermischt sind, destabilisieren und gefährden das Unternehmen in seiner Existenz.

PARAMETER DES WANDELS	STRUKTURELLE STRATEGIE	KULTURELLE STRATEGIE	SINNVOLLE KOMBINATION BEIDER STRATEGIEN
ZIEL	MAXIMIERUNG DES UNTERNEHMENSWERTES	ENTWICKLUNG UNTERNEHMERISCHER KOMPETENZ	AUSDRÜCKLICHE ANERKENNUNG DES PARADOXONS ZWISCHEN UNTERNEHMENSWERT UND UNTERNEHMERISCHER KOMPETENZ
FÜHRUNGSSTIL	DURCHFÜHRUNG DES WANDELS VON OBEN NACH UNTEN	FÖRDERUNG DER BETEILIGUNG VON UNTEN NACH OBEN	KLARE STRATEGIEVORGABE TOP-DOWN UND EINBINDUNG DER MITARBEITER
SCHWERPUNKT	SCHWERPUNKT AUF STRUKTUREN UND SYSTEMEN	AUFBAU EINER UNTERNEHMENSKULTUR: VERHALTEN UND EINSTELLUNGEN DER MITARBEITER	SCHWERPUNKT GLEICHERMAßEN AUF „HARDWARE“ (STRUKTUREN, SYSTEME) UND „SOFTWARE“ (UNTERNEHMENSKULTUR)
VORGEHENSWEISE	PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON PROGRAMMEN, STRUKTUR- UND PERSONALANPASSUNGEN	EXPERIMENTIEREN UND WEITERENTWICKELN	ENTWICKLUNGSPÄNE MIT VIEL SPIELRAUM FÜR SPONTANITÄT
ART DER BELOHNUNG	MOTIVIERUNG DURCH FINANZIELLE ANREIZE	MOTIVIERUNG DURCH GEGENSEITIGE VERPFLICHTUNG – EINSATZ VON GELD ALS GERECHTEM TAUSCHWERT	EINSATZ VON ANREIZEN ZUR VERSTÄRKUNG DES WANDELS, NICHT ALS ANTRIEB
EINSATZ VON BERATERN	PROBLEMANALYSE UND ERARBEITUNG VON LÖSUNGEN DURCH UNTERNEHMENSBERATER	UNTERSTÜTZUNG DES MANagements DURCH BERATER BEI DER ERARBEITUNG EIGENER LÖSUNGEN	BERATER ALS „FACHRESERVE“ ZUR FACHLICHEN UNTERSTÜTZUNG DER MITARBEITER

Warum misslingen so viele Veränderungsvorhaben, obwohl die Notwendigkeit von Veränderungen erkannt ist und eine Vielzahl geeigneter Strategien und Instrumente zur Verfügung stehen? Die Erfahrungen zeigen, dass neben der Eignung der Strategien und Instrumente die Organisation des Veränderungsprozesses sowie Stil und Kultur des Vorgehens von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens sind. Hierzu einige kritische Beispiele:

- Kaltstart? -

Kollegen und Mitarbeiter werden mit Vorhaben konfrontiert, deren Sinn und Nutzen für sie unverständlich ist. Sie sehen keinen Anlass oder keine echte Chance, die bestehenden Geschäftsprozesse und -beziehungen zu verbessern. Dass dennoch viele Projekte mit einem Kaltstart beginnen, hängt in der Regel damit zusammen, dass sich die Unternehmensleitung unter Zeit- und Handlungsdruck sieht oder aber dass sich die Leitung das Handeln und Inszenieren ihrer Handlungen

---

nicht aus der Hand nehmen lassen will. Beide Phänomene signalisieren jedoch geringes Vertrauen der Unternehmensleitung in das kompetente und verantwortungsbewusste Handeln der Beschäftigten.

- *Wer will eigentlich das Projekt?* -

In der Anfangsphase eines Projektes nehmen Kollegen und Mitarbeiter bereitwillig an einem Veränderungsvorhaben teil. Sie sind zwar noch nicht richtig von der Methode überzeugt, aber sie wollen das Vorhaben nicht blockieren und machen die ersten Sitzungen probenhalber mit. Nach einigen Sitzungen erleben sie, dass das Vorhaben keine „Offenbarung“ ist, - wie sollte es auch, wenn sie das Projekt nicht aktiv mitgestalten - und widmen sich wieder verstärkt ihrem Alltagsgeschäft. Das Projekt bleibt auf der Strecke, noch ehe es richtig begonnen hat. Projekte brauchen Schubkraft, damit die Niederungen der Detailarbeit zügig durchschritten werden können. Gerade die Unternehmensleitung hat hier Vorbildfunktion. Stellt die Leitung klar heraus, dass das TQM-Projekt zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat, dann kommt bei den Beschäftigten weniger Zweifel am Sinn ihrer Investitionen auf.

- *Kurzschluss?* -

Viele Unternehmensleiter sind vor allem an schnellen Lösungen interessiert und scheuen „Hängepartien“, deren Ausgang ungewiss ist. Sie sind weniger daran interessiert, Probleme und ihre Zusammenhänge zu verstehen. Sie profilieren sich mit der Frage „Was ist zu tun?“ und fragen nicht „Was ist eigentlich los?“. Ein Grund für dieses Verhalten besteht darin, dass eine gründliche Diagnose die Kritik und Bloßstellung von Beschäftigten nach sich ziehen kann. Weiteres Nachhaken kann eine „Verstrickung“ mit ineffizienten Praktiken aufdecken. Schonverhalten verhindert jedoch oft dringliche Lern- und Verbesserungsprozesse.

- *Kontrolle des Unkalkulierbaren?* -

Veränderungsprozesse werden ein zähes Unterfangen, wenn den Beteiligten der Mut fehlt, den Prozess als Expedition in unbekanntes Terrain aufzufassen, und jeder Arbeitsschritt zehnfach abgesichert wird. Die Beteiligten ermüden schnell und das Veränderungsvorhaben bewegt sich nicht vom Fleck. Der Eindruck entsteht, dass das Projekt Jahre benötigt, bis sich einmal wirklich brauchbare Lösungen abzeichnen. Aber ohne Spontaneität, ohne selbstsichere Improvisation und ohne einen selbstverständlichen Umgang mit Problemstellungen

---

und Lösungsalternativen, deren Bedeutung erst in späteren Projektphasen klar wird, entsteht keine fruchtbare Auseinandersetzung mit der Situation des Unternehmens und neuen Lösungswegen.

*- Erfolgserwartungen? -*

Die Umsetzung einer Maßnahme wird von den Kollegen und Mitarbeitern passiv unterlaufen, wenn sie erkennen, dass die Unternehmensleitung Umsetzungserfolge von ihnen erwartet, die sie aus zeitlichen oder technischen Gründen glauben nicht erbringen zu können. Die neue Aufgabe, die vorgestellten Maßnahmen erfolgreich umzusetzen, wird als „eine Nummer zu groß“ eingeschätzt. Die Beschäftigten nehmen an, dass der Erfolg außerhalb ihrer Kontrolle liegt, und reagieren hilflos. Die in das Vorhaben eingebundenen Kollegen und Mitarbeiter reagieren wie gelähmt angesichts der neuen Anforderungen.

Veränderungsbereitschaft im Unternehmen herzustellen heißt, die Beschäftigten vom Nutzen des Entwicklungsprojektes zu überzeugen und von der praktischen Entwicklungsarbeit zu begeistern. Unternehmen navigieren im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Kontinuität einerseits sowie Innovation und Veränderung andererseits. Jedes Veränderungsprojekt benötigt einige Fixpunkte, an denen sich die Beschäftigten orientieren sowie ihre Erwartungen und Vorgehensweisen ausrichten können. Nachfolgend werden zehn Empfehlungen vorgestellt, wie Veränderungsprozesse besonnen, geradlinig und unter aktiver Beteiligung der Beschäftigten zu einem organisatorischen und wirtschaftlichen Erfolg geführt werden:

*- Bedeutung des Veränderungsvorhabens klarstellen! -*

Der erste Schritt für das Gelingen des Veränderungsvorhabens besteht darin, die Beschäftigten von der Wichtigkeit, Dringlichkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes zu überzeugen. Der ärgste Feind der Veränderungsbereitschaft ist die Selbstzufriedenheit. Unternehmer, die lange Zeit keine Krise mehr erlebt haben, in sichtbarem Wohlstand leben, sich mit durchschnittlichen Leistungen ihrer Kollegen und Mitarbeiter zufrieden geben und kaum externe Leistungsrückmeldung erhalten, sind gefährdet, die Wettbewerbsrealität zu verkennen. Darum müssen zu Beginn des Entwicklungsprojektes die Lage des Unternehmens, seine Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie die Situation der Beschäftigten realistisch dargelegt werden. Anspruch und Wirklichkeit in der Leistung des Unternehmens müssen gegenübergestellt werden. Daraufhin ist den Beschäftigten das Ziel und

---

die Ausrichtung des Entwicklungsvorhabens zu vermitteln: Was soll mit dem Projekt erreicht werden? Wie stark ist die Notwendigkeit, das Ziel zu erreichen? Was wird sich verändert haben, wenn das Ziel erreicht ist? Welches sind die Fixpunkte und welches sind die Variablen im Veränderungsvorhaben?

*- Einbindung der Beschäftigten! -*

Veränderungsprozesse gelingen nur partnerschaftlich. Wie die Erfahrungen mit unzureichend abgestimmten Veränderungsvorhaben zeigen, ist es wichtig, die Gestaltungsideen, Wünsche und Forderungen der vom Veränderungsprozess betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden kennen zu lernen und ihnen zur Geltung zu verhelfen. Da die Machbarkeit und Stimmigkeit des Vorhabens zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess darstellen, kann ein Management gar nicht anders, als die Beschäftigten in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Dass herausragende Lösungen zur Entwicklung des Unternehmens gefunden und systematisch verankert werden, hängt ebenfalls von der Qualität der Einbindung der Beschäftigten ab.

*- Energie wecken und Vertrauen erzeugen! -*

Welche Ziele und Absichten leiten uns bei unserem Entwicklungsvorhaben? Welche Bereicherung stellt das Vorhaben für unser Unternehmen, für unsere Kunden und für das gesellschaftliche Umfeld dar? Wer im Unternehmen zieht welche Vorteile aus dem Veränderungsvorhaben? Wie hoch sind die Kosten? Sind die Kosten gerechtfertigt angesichts des erwarteten Nutzens? Wie sind die Kosten verteilt? Sind wir dem Vorhaben gewachsen? Was ist zu tun? Auf welche Hindernisse werden wir möglicherweise treffen? Welche Ressourcen können wir nutzen, um diese Hindernisse zu überwinden?

*- Prüfung und Vermittlung der Machbarkeit des Vorhabens! -*

Ist das Entwicklungsprogramm konkret genug, um zu wissen, was zu tun ist? Liegt es wirklich unter der Kontrolle der Führungskräfte und Mitarbeiter, die Entwicklungsziele zu erreichen? Hat das Vorhaben die richtige Dimension und die richtige Proportion im Hinblick auf die eigenen Kompetenzen und Ressourcen sowie die übrigen Anforderungen im Unternehmen (Tagesgeschäft, sonstige Entwicklungsarbeit)? Wie müssen wir uns vorbereiten, um die vorgenommenen Vorgehens- und Entwicklungsziele zu erreichen?

---

*- Prüfung und Vermittlung, inwieweit das Vorhaben zum Unternehmen passt! -*

Ist das Entwicklungsvorhaben wirklich unser Ding? Was ist das Positive am alten Zustand, was müssen wir aufgeben? Was ist der Preis für die Realisation des Ziels, was ist das möglicherweise Nachteilige am neuen Zustand? Welche Bedenken sind im Entwurf berücksichtigt? Gibt es Sicherungen und Alternativen zum Vorgehensplan? Welche zeitlichen, materiellen und psychologischen Ressourcen benötigen wir für die Erreichung unserer Ziele? Wie sollten wir das Vorhaben bestreiten, damit es ein Selbstläufer wird, d.h. Eigendynamik entfaltet, und wenig psychische Energie kostet?

*- Prüfung und Vermittlung, inwieweit das Vorhaben marktgerecht ist! -*

Ist das Veränderungsvorhaben verträglich mit den „Spielregeln“ am Markt, den Interessen und Wertvorstellungen der übrigen Marktteilnehmer? Welche Risiken und Nebenwirkungen sind dabei zu beachten? Eröffnen sich durch Verwirklichen des Projektes weitere Chancen am Markt? Was könnte möglicherweise schief gehen, wo könnte es Widerstand geben? Welche Sicherungen sind vorgesehen?

*- Koppelung des Vorhabens mit Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung bzw. Veränderung der Beschäftigten! -*

Nachdem wir dies alles bedacht haben: Haben wir genug Motivation, Mut, Entschlossenheit und Zutrauen? Weiß jeder, was genau zu tun ist? Wie sieht der Gesamtplan aus? Was sind die nächsten Schritte? Welche Gestaltungsfreiräume und Lernchancen ergeben sich für welche Führungskräfte und Mitarbeiter? Wird das Veränderungsvorhaben mit einer finanziellen Beteiligung der Beschäftigten am Erfolg bzw. Misserfolg des Vorhabens verknüpft? Wird Risikobereitschaft gefordert und gefördert? Wie steht die Unternehmensleitung zu ungewöhnlichen Ideen, Aktivitäten und Handlungen?

*- Kurzfristige Erfolge schaffen und kommunizieren! -*

Kurzfristige Erfolge innerhalb eines intensiven und komplexen Veränderungsvorhabens rechtfertigen die zeitlichen, materiellen und psychologischen Projektinvestitionen der Beschäftigten. Sie signalisieren, dass die Projektbeteiligten auf dem richtigen Weg sind und sich die zeitliche Investition lohnt. Sie belohnen die Projektverantwortlichen mit Anerkennung und bringen Zyniker und

---

eigennützigem Denken zum Schweigen. Sie liefern konkrete Daten für eine Feinabstimmung der Veränderungsstrategien. Bleiben kurzfristige Erfolge aus, besteht die Gefahr, dass die Projektbeteiligten Zweifel am Sinn des Vorhabens oder der Angemessenheit des Vorgehens bekommen und in den Widerstand abrutschen.

*- Den Prozess lebendig halten! -*

Im Laufe des Entwicklungsvorhabens wird der Veränderungsprozess kontinuierlich mit neuen Themen und Veränderungsimpulsen genährt. Das bedeutet, dass die Projektverantwortlichen erste Erfolge dazu nutzen, weitere Entwicklungsthemen, die für das Gesamtvorhaben von Bedeutung sind, in Angriff zu nehmen, und zunehmend mehr Beschäftigte in Teilprojekte einbinden. Dabei muss sich die Unternehmensleitung darauf konzentrieren, die Transparenz des Gesamtvorhabens sicherzustellen und die Bedeutung der Teilprojekte angemessen zu kommunizieren. Die kontinuierliche Belegung des Projektes unterstützt Lernprozesse bei den Projektbeteiligten, ermöglicht Korrekturen an den entwickelten Problemlösungen und erleichtert den kulturellen Wandel in späteren Phasen des Projektes. Vor allem sorgt sie dafür, dass sich die Projektbeteiligten nicht voreilig mit ihren Erfolgen zufrieden geben.

*- Fortschritte in Systemen und Spielregeln verankern! -*

Optimierte Prozesse sind nur dann von Nutzen, wenn sie informationstechnisch unterstützt und die personellen Zuständigkeiten und Spielregeln im Unternehmen sowohl klar als auch konsequent geregelt werden. Ansonsten bleiben die Neuerungen ein „Fremdkörper“, der zeitliche und psychologische Reibungsverluste verursacht. Darüber hinaus ist es günstig, die in der Entwicklungsphase gemachten Erfahrungen in einem Wissens- und Erfahrungspool zu dokumentieren. Beschäftigten, die nicht in die direkte Entwicklungsarbeit eingebunden sind, muss vermittelt werden, wie neu entwickelte Prozesse und Verfahrensweisen zu einer Leistungssteigerung des Unternehmens beitragen, damit alte Praktiken wirklich „zu Grabe getragen“ werden. Ohne Überzeugungsarbeit und individuelle praktische Erfahrungen aller Beschäftigten ist ein dauerhafter Wandel nicht zu erreichen.




Anhand dieser zehn Prüfschritte kann die Unternehmensleitung feststellen, ob es das Veränderungsvorhaben gründlich durchdacht hat und auf eine offene Auseinandersetzung mit Skeptikern und eventuellen Gegnern des Projektes vorbereitet ist. Darüber hinaus bietet es ein Schema, mit dessen Hilfe der tatsächliche Entwicklungsprozess

---

kontinuierlich geprüft und korrigiert werden kann.

## *2 Normen, Strategien und Maßnahmen zur Qualitätsförderung*

Die neue DIN EN ISO 9000:2000 ist ein Systemprozessmodell. Anstatt aufbauend auf den alten 20 QM-Elementen wird das Unternehmen als ein System untereinander vernetzter Geschäftsprozesse gesehen und dokumentiert. Die neue Zertifizierungsnorm besteht aus 8 Kapiteln, von denen die ersten vier einleitenden und erklärenden Charakter haben (siehe Tabelle). Für den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung eines QM-Systems sind die nachfolgenden Kapitel fünf bis acht besonders wichtig:

-  *Verantwortung der Leitung (Führungsprozesse):* Die Unternehmensleitung wird jetzt wesentlich stärker in die Verantwortung für das QM genommen. Die Leitung muss zukünftig dafür sorgen, dass die Kundenanforderungen umfassend verstanden und vollständig umgesetzt werden. Die neue Norm fordert die Verpflichtung zur ständigen Verbesserung. Zu diesem Zweck sind Ziele als Bindeglied zwischen der Qualitätspolitik und ihrer Verwirklichung zu formulieren. Dies schließt die Überprüfung der Zielerreichung bzw. der Wirksamkeit des QM-Systems ein. Weitere Verantwortungsbereiche der Leitung sind die umfassende qualitätsbezogene Information aller Mitarbeiter sowie die Definition der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung der Mitarbeiter.
-  *Management der Mittel (unterstützende Prozesse):* Zum Management der Mittel zählen die Arbeits- und Prüfmittel, die Gestaltung der Arbeitsumgebung, aber auch der Informationsfluss, mit dem Arbeitsabläufe reibungslos gestaltet werden. Das Thema „Schulung“ wurde stark aufgewertet. Es geht nicht mehr nur um den Schulungsbedarf für das Thema „Qualität“, sondern dieses wird mit Fragen der Mitarbeiterführung und Unternehmenskultur verknüpft. Zugleich empfiehlt die Norm, den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen zu messen. Sehr weit geht die Forderung, ein Verfahren zu entwickeln, mit dem die Entwicklung des Qualitätsbewusstseins aller Mitarbeiter gewährleistet ist.
-  *Produkte und Dienstleistungen realisieren (wertschöpfende Prozesse):* In der alten 9001-Norm fehlte der Hinweis auf die Analyse von Betriebsabläufen. Die neue DIN EN ISO 9001:2000 sieht in der Prozessgestaltung das Kernstück des QM-Systems. Sie fragt nicht nach den Funktionen einzelner Abteilungen,

---

sondern nach dem Funktionieren des Gesamtprozesses. In dieses Kapitel gehen einige der Hauptabschnitte der alten Norm ein (1. Designentwicklung, 2. Beschaffung, 3. Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit, 4. Umgang mit Kundeneigentum, 5. Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand, 6. Prozessgestaltung, 7. Prüfmittelüberwachung). Weit über die alte Norm hinausgehend fordert die 9001:2000 einen Prozess zur Ermittlung der Kundenanforderungen. Sind diese ermittelt, dann muss die eigene Fähigkeit zur Erfüllung der Kundenanforderungen überprüft werden. Eine weitere Neuerung besteht darin, dass die aktive Kommunikation mit den Kunden zu allen Aspekten der Auftragsabwicklung gefordert wird. Die Kundenzufriedenheit ist Sinn und Zweck der Norm.



*Messung, Analyse und Verbesserung (Verbesserungsprozesse):* Um diese Anforderungen an ein modernes QM mit Leben zu füllen, werden zu den genannten Punkten Ziele und Leistungsmessungen gefordert. Das Thema „kontinuierliche Verbesserung“ hat in der reformierten Norm ein wesentlich größeres Gewicht. Obwohl die Anforderungen aus der alten Norm hier einfließen (Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen, Statistische Methoden, Interne Qualitätsaudits, Umgang mit Fehlern), werden neue Forderungen gestellt. So müssen Unternehmen zukünftig einen Prozess zwecks Messung, Überwachung, Analyse und Verbesserung der wertschöpfenden und unterstützenden Prozesse gestalten. Auch die Leistungsfähigkeit des QM-Systems ist mit geeigneten Verfahren zu überprüfen und zu verbessern. Gleiches gilt für die Kundenzufriedenheit, die regelmäßig zu ermitteln ist.

### *3 Praktische Erfahrungen in der Qualitätsförderung*

Damit nicht das Qualitätsmanagement-Zertifikat, sondern die Qualitätsverantwortung und der tatsächliche Verbesserungsprozess im Vordergrund steht, muss TQM für die Mitarbeiter „erlebnisorientiert“ als gemeinsamer Lernprozess gestaltet werden, der die individuellen Kompetenzen steigert und die Erfahrungen bereichert. Gerade die Begeisterung im Team für neue Entwicklungsprozesse macht die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens aus. Das ISO-Zertifikat ist dann nur ein Meilenstein, ein nützliches Abfallprodukt.

Wesentliche Merkmale des hier vorgestellten TQM-Entwicklungsprogramms sind



sein *modularer Aufbau* (sechs Module, verteilt über einen Entwicklungszeitraum von neun Monaten)



das gemeinsame Training von sechs bis zehn Unternehmen in

- 
- ✚ einem *Lern- und Entwicklungsverbund*
  - ✚ die Einbeziehung aller Führungskräfte und Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess
  - ✚ das begleitende *Transfercoaching* der Projektverantwortlichen durch erfahrene Berater
  - ✚ die *Schaffung schneller Anfangserfolge* durch Straffung der Leistungsprozesse und Beseitigung kleiner und großer Ärgernisse.

Jedes Unternehmen erarbeitet seine individuelle TQM-Lösung. Alle Unternehmen profitieren von dem Lern- und Entwicklungsfortschritt der gemeinsam mit ihnen trainierenden Unternehmen. Das Angebot von Coaching hilft den Verantwortlichen, das Projektvorhaben im eigenen Unternehmen gut zu strukturieren, stetig im Fluss zu halten und regelmäßig zu konsolidieren.

TQM baut auf den bereits entwickelten Stärken des Unternehmens auf. Denn das Ziel von TQM besteht vor allem darin, Wettbewerbsvorteile des Unternehmens auf- und auszubauen und dabei die Einzigartigkeit des Unternehmens am Markt herauszuarbeiten. Diese Einzigartigkeit ist nicht in Basisleistungen, sondern in überragender Servicequalität zu suchen, für welche die Kunden des Unternehmens gewillt sind, einen der Leistung angemessenen Preis zu zahlen. Qualitätsmanagement ist somit ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg des dauerhaften Unternehmenserfolgs.

Wer dies erreichen will, muss einen ernsthaften Wandel in seinem Unternehmen in Gang setzen. Das gesamte Unternehmen muss kunden-, mitarbeiter- und vor allem prozessorientiert ausgerichtet sowie kontinuierlich verbessert werden. Dafür werden die wichtigsten Leistungs- und Unterstützungsprozesse identifiziert, standardisiert und regelmäßig überprüft. Die ISO-Normen werden als Fundament bzw. Orientierungshilfe genutzt. Im Vordergrund steht der eigene Lern- und Entwicklungsprozess aller Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens.

„Die ISO 9000 bietet eine gute Hilfestellung. Sie ist allerdings nur der erste Schritt in ein umfassendes Qualitätsmanagement. 1996 bekamen wir erstmals das Qualitätssiegel, heute leben wir eine Qualitätskultur – das ist der entscheidende Unterschied!“

Steuerberater Peter Strumberger, München

Der Umsetzungserfolg dieser kombinierten Methode beruht vor allem auf der Einbeziehung aller Führungskräfte und Mitarbeiter in den gemeinsamen Entwicklungsprozess sowie der integrierten Fortschrittskontrolle im Rahmen der Trainingsmodule und dem

---

begleitenden Coaching durch erfahrene Berater. Erfahrungsgemäß profitieren die Unternehmen in folgenden Punkten vom TQM-Prozess:

- ✚ Durch lückenlose Identifikation, sinnvolle Standardisierung und laufende Verbesserung der Unternehmensprozesse werden die Produktivität und Arbeitsqualität erhöht, weil viele kleine und große Ärgernisse aus dem Arbeitsalltag wegfallen und die Arbeitszufriedenheit steigt.
- ✚ Die Unternehmen erzielen eine stärkere Kundenorientierung.
- ✚ Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter von Anfang an werden die Leistungspotenziale aller Mitarbeiter mobilisiert. Engagement und Selbstvertrauen nehmen zu. Erfahrungswissen der Mitarbeiter wird in Arbeitsprozessen dokumentiert.
- ✚ Schnelle Anfangserfolge bestärken die Beteiligten in ihrem Vorgehen und lösen einen Motivationsschub aus, der Kreativität frei setzt.
- ✚ Erst eine transparente und perfekt funktionierende Unternehmensorganisation schafft die Basis für die Erschließung neuer Entwicklungs- und Absatzfelder.

Nachfolgend wird dargestellt, inwieweit diese subjektiven Entwicklungserfahrungen auch einer statistischen Überprüfung Stand halten.

#### *4 Untersuchungsbefunde*

Zur Prüfung der Wirksamkeit der vorgestellten TQM-Entwicklungsstrategie wurde die finanzielle, kunden-, prozess- sowie kompetenzbezogene Entwicklung von 80 Unternehmen zu sechs verschiedenen Zeitpunkten im Jahre 2000 untersucht. Die Leistungsmaße sind einer Balanced Scorecard (BSC) entnommen, in die alle 80 Unternehmen im zweimonatigen Turnus aktuelle Leistungsdaten eingebracht haben. Bei den Unternehmen handelt es sich um Wirtschaftsprüfer- und Steuerberaterkanzleien, also Dienstleistungsunternehmen mit einem durchaus vergleichbarem Leistungsangebot sowie vergleichbarer Kundenstruktur. Die Unternehmen befinden sich TQM-bezogen in fünf verschiedenen Entwicklungsphasen:

- ✚ Gruppe 1 (21 Kanzleien): TQM-Reifephase (TQM-Entwicklungsprojekt im Zeitraum 1996-1998 mit anschließender Zertifizierung)
- ✚ Gruppe 2 (31 Kanzleien): TQM-Stabilisierungsphase (TQM-Entwicklungsprojekt im Zeitraum 1999-2000 mit einer Stabilisierungsphase nach der Zertifizierung von mindestens 6 Monaten)
- ✚ Gruppe 3 (6 Kanzleien): TQM-Einführungsphase (laufendes TQM-Entwicklungsprojekt im Jahr 2000)

- ✚ Gruppe 4 (15 Kanzleien): Noch kein TQM-Entwicklungsprojekt
- ✚ Gruppe 5 (7 Kanzleien): TQM-Stagnation (TQM-Entwicklungsprojekt ohne anschließende Zertifizierung innerhalb von 24 Monaten).

Leitfrage der Untersuchung ist, in welchen TQM-Entwicklungsphasen welche Leistungsveränderungen zu beobachten sind – insbesondere,

- ✚ inwieweit sich die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch TQM verändert (Stichwort: psychosoziale Gesundheit),
- ✚ inwieweit die Kompetenzen der Mitarbeiter und ihr zielbezogener Einsatz zunehmen,
- ✚ inwieweit sich Qualität und Qualitätsverantwortung durch TQM und flankierende Trainingsmaßnahmen entwickeln (Prozessperspektive),
- ✚ inwieweit die Mandanten vom TQM-Entwicklungsprojekt profitieren und eine höhere Zufriedenheit mit den Leistungen der Kanzlei entwickeln und
- ✚ inwieweit die Kanzleien auch finanziell vom TQM-Entwicklungsprojekt profitieren.

#### 4.1 Förderung der psychosozialen Gesundheit im Unternehmen

Unter psychosozialer Gesundheit verstehen wir die mentale und körperliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Der TQM-Entwicklungsprozess hat einen *punktuellen Einfluss* auf die Gesundheit in der Kanzlei. In der TQM-Einführungsphase nimmt der Krankenstand in den Kanzleien von 4,5 auf 3 Prozent ab und verbleibt nahezu konstant auf diesem Niveau. In Kanzleien ohne TQM liegt der Krankenstand bei durchschnittlich 4,6 Prozent. Dagegen hat das *Führungsverhalten* der Kanzleileitung einen deutlichen und *breit gestreuten Einfluss* auf die psychosoziale Gesundheit des Kanzleiteams. Mit einem ausgeprägten Coaching-Verhalten steigert die Kanzleileitung sowohl die Arbeitsmotivation und das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Kanzlei als auch die Gesundheit der Mitarbeiter in deutlichem Maße.

<b>TABELLE</b> COACHING-VERHALTEN FÖRDERT ...	<b>NIEDRIGE</b> <b>AUSPRÄGUNG</b> <b>VON COACHING</b>	<b>MITTLERE</b> <b>AUSPRÄGUNG</b> <b>VON COACHING</b>	<b>HOHE</b> <b>AUSPRÄGUNG</b> <b>VON COACHING</b>
<b>DIE EXTRINSISCHE ARBEITSMOTIVATION (DIE WAHRSCHEINLICH POSITIVER LEISTUNGSANREIZE) (0-100%)</b>	<b>39 %</b>	<b>56 %</b>	<b>72 %</b>
<b>DIE AUFGABENKLARHEIT (SKALA VON 1-7)</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>5,6</b>

DIE HÖHE DER BERUFLICHEN ZIELE (SKALA VON 0-3)	1,6	1,8	2,1
DAS COMMITMENT ZUR KANZLEI (0-3)	1,7	2,0	2,4
DEN WIDERSTAND GEGEN STRESS (0-3)	2,0	1,7	1,5
DIE LEBENSZUFRIEDENHEIT (0-3)	2,0	2,2	2,5
DIE GESUNDHEIT (FEHLZEITENRATE IN %)	4,4	3,6	3,1

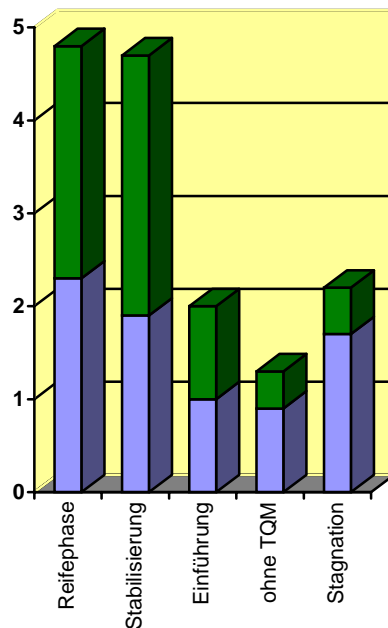
## 4.2 Förderung der Kompetenz im Unternehmen

Die Kompetenzperspektive zeigt auf, in welchem Maße Mitarbeiter fachliche, methodische und soziale Kompetenzen entwickeln und diese zielorientiert in die Kanzlei einbringen. Folgende Befunde ließen sich ermitteln:

- ✚ In der TQM-Einführungsphase ist ein deutlicher Anstieg im *fachlichen Selbstvertrauen* der Mitarbeiter zu verzeichnen. Mitarbeiter, denen ihre Kern- und Projektaufgaben klar sind, sind in der Lage, ihre Arbeit geradlinig anzugehen und ihr Verhalten zielbezogen zu steuern. Beides trägt zu einem gut ausgeprägten fachlichen Selbstvertrauen bei.
- ✚ *Zielvereinbarungen* tragen dazu bei, dass Mitarbeiter ihre berufliche Rolle klarer im Blick haben und darum eine höhere Leistung und mehr Selbstvertrauen entwickeln können. Während als auch nach Einführung eines TQM-Systems steigt der Anteil der Personen, mit der Kanzleileitungen Leistungsziele vereinbaren. Dabei sind vor allem die Stabilisierungs- und Reifephase hervorzuheben (Abbildung 2). Die Zunahme an Zielvereinbarungen bei den Kanzleien ohne TQM und den stagnierenden Kanzleien ist als Effekt der wiederholten Messung zu beurteilen.
- ✚ Eingereichte *Verbesserungsvorschläge* signalisieren Engagement und Ideenreichtum der Mitarbeiter. Eine genauere Analyse zeigt, dass die meisten Ideen in der TQM-Stabilisierungsphase entstehen, gefolgt von der TQM-Reifephase. In Kanzleien ohne TQM entstehen dagegen nur wenige Verbesserungsvorschläge (Abbildung 1).
- ✚ Die *Umsetzungsquote für Verbesserungsvorschläge* liegt bei TQM-Kanzleien bei etwa 60 Prozent. Kanzleien ohne TQM schneiden mit einer Umsetzungsquote von 25 Prozent deutlich schlechter ab als TQM-Kanzleien.
- ✚ Die meisten *Innovationen*, also neue Produkte, Serviceideen und Arbeitsinstrumente entstehen in der Stabilisierungsphase (im Schnitt vier pro Quartal). Das Schlusslicht bilden die Kanzleien ohne TQM mit einer Neuerung pro Quartal. In den übrigen Phasen entstehen durchschnittlich drei Innovationen pro Quartal.

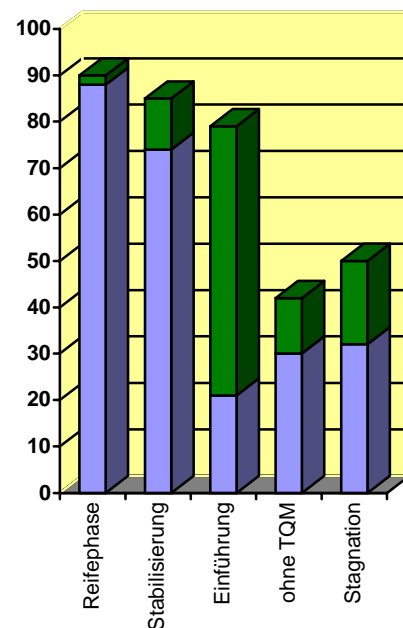
*Abbildung 1: Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Quartal*

(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. 2000 an)



*Abbildung 2: Anteil Mitarbeiter, mit denen Leistungsziele vereinbart werden*

(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. 2000 an)



Ein TQM-Entwicklungsprojekt bietet demnach gute Voraussetzungen, neue Kompetenzen und Selbstsicherheit sowohl zu erwerben als auch leistungsbezogen umzusetzen.

„FLANKIERENDE TRAININGS DER PERSÖNLICHEN UND UNTERNEHMERISCHEN KOMPETENZ STEIGERN DIE KREATIVITÄT UND INNOVATIONSKRAFT DES GESAMTEN UNTERNEHMENS!“

Die Anzahl der Innovationen kann gesteigert werden durch flankierende Trainings der persönlichen und unternehmerischen Kompetenz. Kanzleien, in denen die Kanzleileitung plus alle Mitarbeiter trainiert haben, entwickeln 7,4 Innovationen pro Quartal. Dagegen schneiden Kanzleien, bei denen nur die Kanzleileitung das Training besucht hat, mit 1,6 Innovationen pro Quartal und Kanzleien, bei denen nur die Hälfte des Kanzleiteams die Trainings besucht hat, mit 2,2 Innovationen pro Quartal deutlich schlechter ab.

---

### 4.3 Förderung schneller und fehlerfreier Leistungs- und Geschäftsprozesse im Unternehmen

Die *persönliche Qualitätsverantwortung* der Mitarbeiter im Unternehmen ist ein wesentliches Merkmal eines erfolgreichen TQM-Systems.





-  In der TQM-Einführungsphase setzen sich zunehmend mehr Mitarbeiter für qualitätsgerechte Leistungsprozesse ein (62 Prozent zu Beginn der TQM-Einführung plus 16 Prozent im Laufe des Prozesses). Diese Entwicklung reißt auch nach Abschluss des TQM-Entwicklungsprozesses nicht ab. In der Stabilisierungs- und Reifephase erreicht sie ein Niveau von *86 Prozent*. Selbst eine abgebrochene TQM-Einführung belässt die *Qualitätsverantwortung* der Mitarbeiter auf einem durchaus hohen Niveau (78 Prozent). *Ohne TQM übernehmen dagegen nur 46 Prozent der Mitarbeiter Qualitätsverantwortung.*
-  Die Beteiligung der Mitarbeiter an *Projektarbeit* folgt einem ähnlichen Muster. In der TQM-Einführungsphase steigt die Beteiligungsrate stark an, erreicht zum Ende der TQM-Einführung einem Stand von 80 Prozent und bleibt konstant auf diesem Niveau. Bei TQM-Stagnation nimmt die Bereitschaft zur Projektarbeit dagegen merklich ab (auf 54 Prozent). In Kanzleien ohne TQM-Erfahrungen liegt die Beteiligungsrate bei etwa 45 Prozent.
-  *Projektziele* werden in TQM-Kanzleien in wesentlich stärkerem Maße realisiert. Spitzenreiter sind die Kanzleien in der TQM-Stabilisierungsphase mit *76 Prozent Zielerreichungsgrad*. Das Schlusslicht bilden die *Kanzleien ohne TQM-Erfahrung* mit gerade einmal *33 Prozent Zielerreichungsgrad*. Bei TQM-Stagnation realisieren die Kanzleien ebenfalls nur 33 Prozent Zielerreichungsgrad.
-  Die Effizienz der Leistungsprozesse im Unternehmen lässt sich festmachen an *systematischen Leistungssteigerungen* durch Qualitätszirkel, Produktivitätsmanagement und die regelmäßige Durchführung interner Audits. Hierbei zeigt sich, dass ein zufriedenstellendes Leistungsniveau zum Ende der Einführung des TQM-Systems erreicht wird und die deutlichsten Leistungssteigerungen mit plus 0,5 in der TQM-Einführungsphase sowie mit plus 0,3 (Notenskala) in der Stabilisierungsphase nach der TQM-Zertifizierung erfolgen. Das in der Stabilisierungsphase erreichte Leistungsniveau (im Durchschnitt 2,3 auf der Notenskala) hat dann auch in der Reifephase Bestand.

Abbildung 3: Persönliche Qualitätsverantwortung (Prozent der Mitarbeiter)

(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. 2000 an)

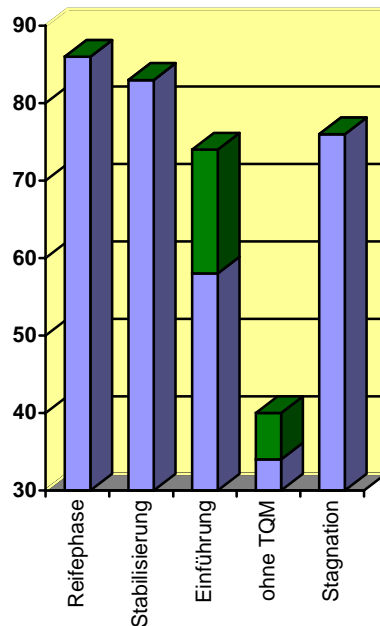
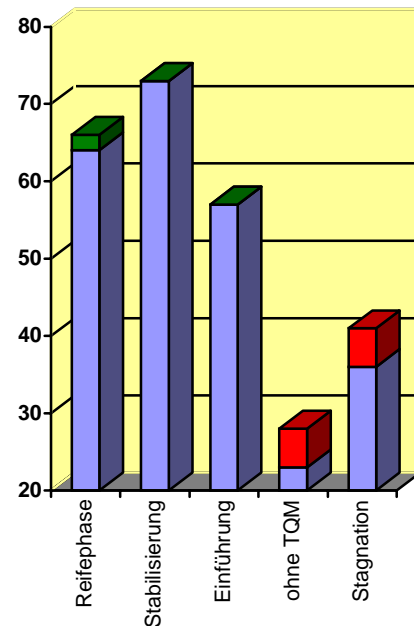


Abbildung 4: Grad der Projektzielerreichung

(der grüne Balken zeigt die Stärke der Zunahme in 2000, der rote Balken die Stärke der Abnahme in 2000, der blaue Balken zeigt den Status Jan. bzw. Nov. 2000 an)



*Zielvereinbarungen* mit Kanzleimitarbeitern bleiben nicht ohne Folgen für die Qualität der Leistungsprozesse. Sowohl die Beteiligung an Projektarbeit als auch der Grad der Projektzielerreichung sind deutlich höher bei Zielvereinbarungen mit mindestens 80 Prozent der Mitarbeitern. Bei Zielvereinbarungen mit mindestens 80 Prozent der Mitarbeiter erreichen Kanzleien *72 Prozent* ihrer Projektziele, bei Zielvereinbarungen mit weniger als 50 Prozent der Mitarbeiter erreichen Kanzleien dagegen nur 50 Prozent ihrer Projektziele.





Ein *Training der persönlichen und unternehmerischen Kompetenz* hat ebenfalls sehr positive Effekte. Nehmen die Kanzleileitung plus alle Mitarbeiter an dem Training teil, übernehmen durchschnittlich *85 Prozent der Mitarbeiter Qualitätsverantwortung*. Nimmt nur die Kanzleileitung an dem Training teil, übernehmen lediglich 68 Prozent der Mitarbeiter Verantwortung für die Qualität der Leistungsprozesse.

Eine vergleichbare Wirkung hat das Training auf das Engagement bei Projektarbeit. Trainiert die gesamte Kanzlei, sind die Beteiligung an der Projektarbeit sowie der *Zielerreichungsgrad um 20 Prozent höher* im Vergleich zu den Kanzleien, bei denen nur die Kanzleileitung ihre Kompetenzen trainiert.

---

## 4.4 Förderung der Kundenbegeisterung

Wenngleich ein TQM-Entwicklungsprozess vor allem bei der Qualität der Leistungsprozesse, dem erfolgreichen Projektmanagement und der Qualitätsverantwortung der Beschäftigten ansetzt, lassen sich auch aus Kundenperspektive einige positive Wirkungen berichten:

-  Kanzleien in der TQM-Einführungsphase sind besonders nah an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden. Sie sind in der Lage, die Zufriedenheit ihrer Kunden um 0,9 Punkte in der Notenskala nach oben zu entwickeln. Sie steigern sich von einer durchschnittlichen *Kundenzufriedenheit* von 2,4 auf einen Wert von 1,5 (Notenskala). Kanzleien in der Stabilisierungsphase nach Einführung von TQM erzielen ebenfalls spürbare Steigerungen in der Kundenzufriedenheit. Sie verbessern sich ausgehend von einem Skalenwert von 2,2 auf einen Skalenwert von 1,8. Kanzleien in der Reifephase steigern sich noch einmal geringfügig von 2,0 auf 1,8. Kanzleien ohne TQM und Kanzleien mit TQM-Stagnation erleben keine Veränderung in der Kundenzufriedenheit.
-  Die erhöhte Zufriedenheit der Kunden der aktiven TQM-Kanzleien schlägt sich direkt in der Empfehlungsquote der Kunden nieder. Kanzleien in der *TQM-Stabilisierungsphase* haben *mehr als doppelt so viele aktive Empfehler* wie in den übrigen TQM-Phasen. Das heißt, die gestiegene Leistung und „mentale Frische“ der Kanzleien in den Monaten nach der Zertifizierung schlägt sofort mit Empfehlungen neuer Kunden zu Buche.
-  Die A-Mandanten-Kontaktquote steigt in der TQM-Einführungsphase von durchschnittlich 9 Kontakten pro Jahr auf 15 Kontakte pro Jahr. In der Reifephase steigt sie noch einmal an auf 18 Kontakte pro Jahr. Kanzleien ohne TQM bzw. mit TQM-Stagnation haben im Durchschnitt 12 A-Mandanten-Kontakte pro Jahr.
-  Darüber hinaus ist von Interesse, inwieweit die Kunden das Leistungsspektrum der Kanzlei kennen. Die Studie zeigt, dass Kanzleien während des TQM-Einführungsprozesses viel für ihr *Marketing* tun und das Leistungsspektrum ihres Unternehmens zunehmend bekannter wird. Die Bekanntheit des Leistungsspektrums steigt unter den A- und B-Kunden von 41 auf 57 Prozent, also um *plus 16 Prozent* an, während Kanzleien mit TQM-Stagnation zunehmend Zweifel an der Bekanntheit der Leistungen ihres Unternehmens bekommen (57 minus 8 Prozent). Kanzleien in der TQM-Stabilisierungs- und Reifephase haben

---

einen relativ konstanten Bekanntheitsgrad ihrer Leistungen von 60 Prozent.

„ZIELVEREINBARUNGEN MIT DEN MITARBEITERN ERHÖHEN DIE KONTAKTQUOTE DER KANZLEI MIT IHREN MANDANTEN UND VERDOPPELN DIE ANZAHL DER AKTIVEN EMPFEHLER UNTER DEN MANDANTEN!“

Unter der Kompetenzperspektive ist die deutliche *Zunahme von Zielvereinbarungen* während der TQM-Einführungsphase vorgestellt worden. Die Zielvereinbarungen finden ihren Niederschlag in einer erhöhten Kontaktquote der Kanzlei mit ihren Mandanten (10 Kontakte der Kanzlei p.a. bei Zielvereinbarungen mit weniger als 50 Prozent der Mitarbeiter und 17 Kontakte der Kanzlei p.a. bei Zielvereinbarungen mit mindestens 80 Prozent der Mitarbeiter) und einer erhöhten Empfehlungsquote der Mandanten. Kanzleien, die mit mindestens 80 Prozent ihrer Mitarbeiter Ziele vereinbaren, haben mehr als doppelt so viele aktive Empfehler unter ihren Mandanten als Kanzleien, die mit weniger als 80 Prozent ihrer Mitarbeiter Ziele vereinbaren.

#### 4.5 Förderung des finanziellen Erfolgs des Unternehmens

In der Stabilisierungs- und Reifephase werden die Kanzleien mit einem *Umsatzwachstum* von 7,6 Prozent und einer Zunahme ihrer *Rendite* um 3,4 Prozent belohnt. Noch übertroffen werden sie in ihrem Umsatzwachstum von Kanzleien in der TQM-Entwicklungsphase, die bei konstanter Rendite im Umsatz um 8,7 Prozent zulegen. In Kanzleien ohne TQM bzw. mit TQM-Stagnation sind die Umsatz- und Renditezahlen dagegen stabil. Daraus folgt, dass die Einführung von TQM mit einer Zunahme abrechenbarer Leistungen einher geht. *TQM schafft also bereits in der Entwicklungsphase Freiräume, die sofort geschäftlich genutzt werden können.* Der Break-even-point ist in vielen Kanzleien bereits nach einem halben Jahr erreicht. Dann können gewonnene Zeiten zur Erbringung abrechenbarer Leistungen genutzt werden.

Zur Untersuchung des finanziellen Nutzen von TQM haben Vinod Singhal und Kevin Hendricks am Georgia Institute of Technology in Atlanta eine Studie durchgeführt, nach der Unternehmen keinen sofortigen finanziellen Erfolg durch TQM erwarten sollten. Die beiden Forscher belegen jedoch den *nachhaltigen* wirtschaftlichen Erfolg von 600 Industrieunternehmen, die in den zurückliegenden vier Jahren einen Qualitätspreis gewonnen haben. Hierzu zählen sowohl unabhängige Preisträger (z.B. des Malcolm Baldrige National Quality Awards) als auch Kundenpreisträger (z.B. der Automobilindustrie). Den Gewinn von Qualitätspreisen haben die Forscher als Maßstab für die

---

effiziente Einführung von TQM herangezogen. Zu Vergleichszwecken wurde jedem Preisträger ein Unternehmen ähnlicher Größe aus derselben Branche zugeordnet, ein Vorgehen, das den Forschern leider einen breiten Gestaltungsspielraum ermöglicht.

- ✚ Für die *Einführungsphase von TQM* (sechs Jahre bis ein Jahr vor Verleihung des ersten Qualitätspreises) stellen die Forscher keine Veränderungen im wirtschaftlichen Erfolg der 600 Unternehmen im Verhältnis zu den Vergleichsunternehmen fest. Dies ist positiv zu werten angesichts der finanziellen und personellen Investitionen der TQM-Einführung. Da die Unternehmen bereits während der Einführungsphase viele Möglichkeiten für Verbesserungen finden, kompensieren die daraus entstehenden wirtschaftlichen Vorteile die Einführungskosten.
- ✚ In der *Reifephase von TQM* (ein Jahr vor bis vier Jahre nach Verleihung des ersten Qualitätspreises) schneiden die untersuchten Preisträger in allen Leistungskennzahlen deutlich besser ab als die Vergleichsunternehmen (Abbildung 5). Das Betriebsergebnis der Preisträger nimmt in der Reifephase um durchschnittlich 91 Prozent zu und fällt damit deutlich besser aus als das durchschnittlich 43-prozentige Wachstum der Vergleichsunternehmen. Die Differenz von 48 Prozent ist ein statistisch und ökonomisch bedeutsamer Wert der Leistungskraft der Preisträger, die ihren Umsatz um 69 Prozent, ihre Bilanzsumme um 79 Prozent, ihre Mitarbeiterzahl um 23 Prozent steigerten und auch einen Vorteil in der Renditeentwicklung verzeichnen.
- ✚ Dass *unabhängige Preise anspruchsvoller* sind als Kundenpreise, zeigt sich in der deutlich besseren Entwicklung der unabhängigen Preisträger im Verhältnis zu den Kundenpreisträgern (Abbildung 6). Da die nationalen und staatlichen Preise über stringendere Evaluationskriterien verfügen, ist der Erhalt eines unabhängigen Preises Indikator für eine vollständige TQM-Einführung. Aber auch ein Kundenpreis ist anzustreben. Unternehmen, die einen Kundenpreis gewonnen haben, sind in allen Indikatoren erfolgreicher als ihre Vergleichsunternehmen.

Insgesamt erweist sich die gelegentlich vorgebrachte Kritik, dass TQM lediglich marginale wirtschaftliche Erfolge zeigt bzw. methodisch überholt sei, als ungerechtfertigt. TQM ist sehr gut geeignet, die Gesamtleistung von Unternehmen auf nachhaltige Weise deutlich zu steigern.

Abbildung 5: Durchschnittliche prozentuale Veränderung der Leistungen der Preisträger und Vergleichsunternehmen in der Reifephase

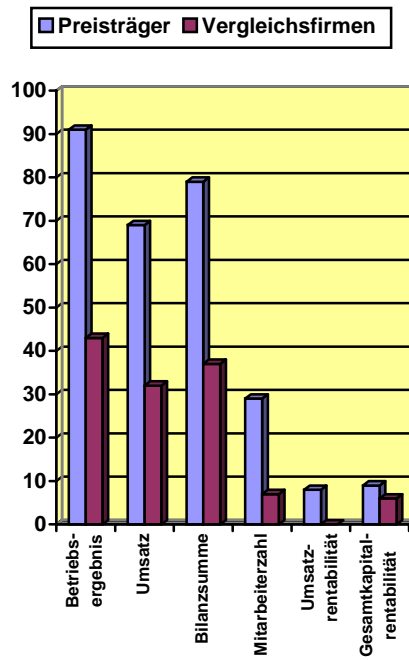


Abbildung 6: Durchschnittliche prozentuale Veränderung der Leistungen der unabhängigen Preisträger und der Kundenpreisträger in der Reifephase

