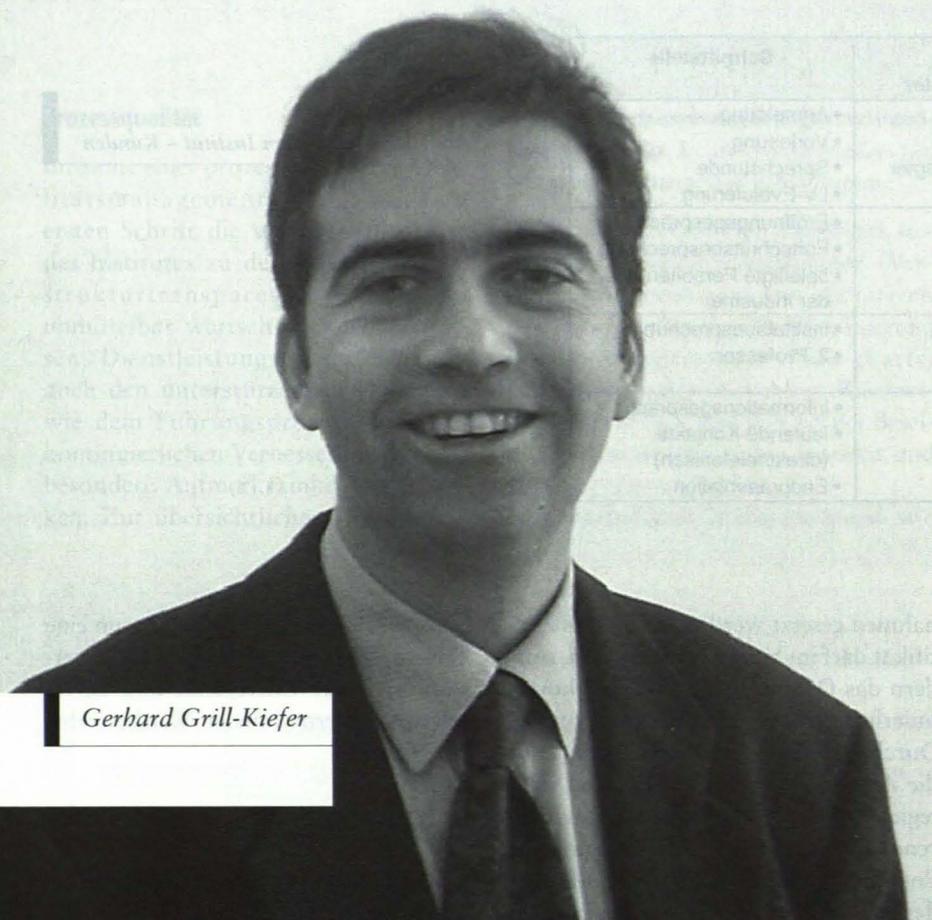
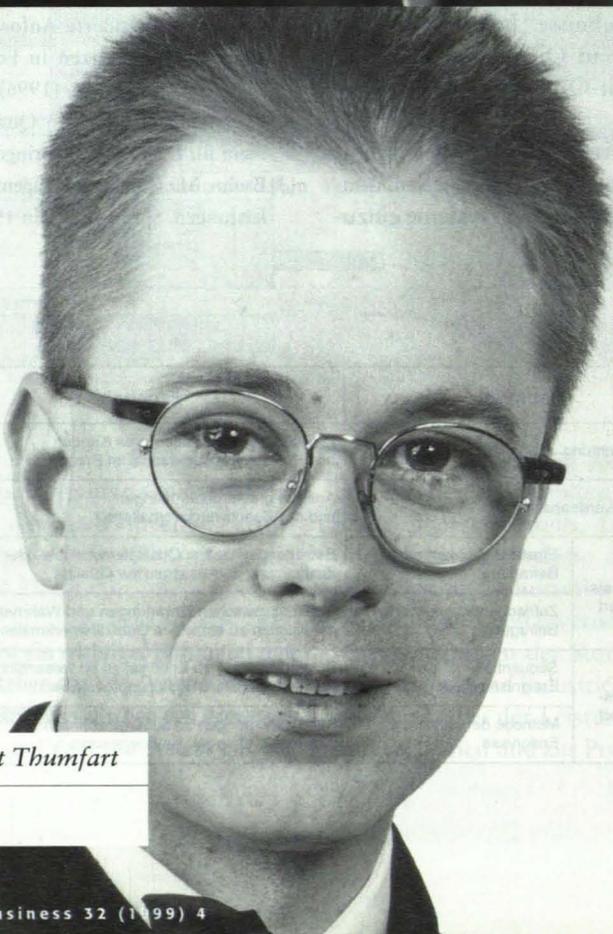


Vorgehensmethodik zur Bestimmung des Umset-



Gerhard Grill-Kiefer

Dipl.-Ing. Dr. mont.; Jg. 1969; Absolvent der Studienrichtung Hüttenwesen, Studienzweig Energie- und Betriebswirtschaft; Verleihung des Montan-Management-Preises für den ausgezeichneten technisch-betriebswirtschaftlichen Studienerfolg 1993; seit April 1995 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben und Geschäftsführer der Österreichischen Vereinigung für Instandhaltung und Anlagenwirtschaft (ÖVIA); Promotion mit dem Thema „Entwicklung eines Marketingkonzeptes für Investitionsgüterhersteller zur Erhöhung des betriebsphasenbezogenen Kundennutzens“ 1999; Wissenschaftliche Arbeitsschwerpunkte: Logistik, Anlagenmanagement, Marketing; Durchführung von zwölf Industrieprojekten und Betreuung von 21 Diplomarbeiten; drei Veröffentlichungen.



Benedikt Thumfart

Dipl.-Ing.; Jahrgang 1968; Absolvent der Studienrichtung Hüttenwesen, Studienzweig Energie- und Betriebswirtschaft; Teilnahme am OFW-Kongress „Mehrwert Information“, Köln (1995); Teilnahme am 25. IMS „Emerging Markets“, St. Gallen (1995); Diplomarbeit zum Thema „Total Quality Management – Theorie und Praxis am Beispiel der MIBA Sintermetall AG“, 1996; seit 1997 Produkttechniker bei der MIBA Sintermetall AG; seit Mai 1999 Produktmanager, verantwortlich für den italienischen Markt.

zungsgrades von Total Quality Management

W. E. Deming's 14 Regeln

Abb. 1:

14-Punkte-Programm von Deming

Problemstellung

Die Qualität der erbrachten Unternehmensleistung, der hierfür notwendigen Prozesse und Ressourcen sind Haupt-einflußgrößen zur Verbesserung und Sicherstellung der langfristigen Kundenzufriedenheit. In der Fertigungsindustrie war noch vor wenigen Jahren die Zertifizierung nach ISO 9000 Voraussetzung für eine hohe Marktakzeptanz, während heute von den industriellen Endkunden die Erfüllung tiefgreifenderer Normen wie der VDA 6.1, EAQF oder QS 9000 durch die Zulieferanten gefordert wird. Diese weiterentwickelten Regelwerke stellen einzelne Bausteine zur erfolgreichen Umsetzung und Verankerung der Philosophie des Total Quality Management in der Unternehmenskultur dar.

Nur durch das damit verbundene qualitätsorientierte Denken und Handeln aller Mitarbeiter und die Aktivierung von erschließbaren Potentialen auf der Mitarbeiterseite kann eine nachhaltige Verbesserung interner Qualitätsstandards in der Unternehmensorganisation erreicht werden. Hierzu ist es allerdings notwendig, die Güte der Umsetzung von Total Quality Management unter Anwendung einer ausgewählten Vorgehensmethodik und eines geeigneten Analyseinstrumentariums in definierten Zeitintervallen einer kritischen Betrachtung zu unterziehen. Darauf aufbauend können zur Führung des Unter-

Nur durch das qualitätsorientierte Denken und Handeln aller Mitarbeiter und die Aktivierung von erschließbaren Potentialen auf der Mitarbeiterseite kann eine nachhaltige Verbesserung interner Qualitätsstandards erreicht werden.

nehmens im Sinne von „Business Excellence“ zu nutzende Verbesserungspotential abgeleitet werden.

Total Quality Management

Aus der Nachhaltigkeit und Ergebnisrelevanz eines qualitätsorientierten Wirtschaftens ergibt sich insbesondere auch die zwingend notwendige Einbindung der Qualitätsziele in die gesamte Unternehmenspolitik und deren Verknüpfung mit der Unternehmenskultur. [1], [2] Total Quality Management ist hierbei als umfassende Führungsstrategie anzusehen, welche – ausgehend von den Anfor-

- Schaffe einen feststehenden Unternehmenszweck (Constance of purpose) in Richtung auf eine ständige Verbesserung von Produkt und Dienstleistung.
- Wende die neue Philosophie an, um wirtschaftliche Stabilität sicherzustellen.
- Beende Notwendigkeit und Abhängigkeit von Vollkontrollen, um Qualität zu erreichen.
- Beende die Praxis, Geschäfte auf der Basis des niedrigsten Preises zu machen.
- Suche ständig nach den Ursachen von Problemen, um alle Systeme von Produktion und Dienstleistung sowie alle anderen Aktivitäten im Unternehmen beständig und immer wieder zu verbessern.
- Schaffe moderne Methoden des Trainings und des Wiederholtrainings direkt am Arbeitsplatz und für die Arbeitsaufgabe.
- Setze moderne Führungsmethoden ein, die sich darauf konzentrieren, den Menschen (und Maschinen) zu helfen, ihre Arbeit besser auszuführen.
- Fördere effektive, gegenseitige Kommunikation sowie andere Mittel, um die Atmosphäre der Furcht innerhalb des gesamten Unternehmens zu beseitigen.
- Beseitige die Abgrenzung der einzelnen Bereiche voneinander.
- Beseitige den Gebrauch von Aufrufen, Plakaten und Ermahnungen.
- Beseitige Leistungsvorgaben, die zahlenmäßige Quoten (Standards) und Ziele für die Arbeiter festlegen.
- Beseitige alle Hindernisse, die den Arbeitern und den Vorgesetzten das Recht nehmen, auf ihre Arbeit stolz zu sein.
- Schaffe ein durchgreifendes Ausbildungsprogramm und ermuntere zur Selbstverbesserung für jeden einzelnen.
- Definiere deutlich die dauerhafte Verpflichtung des Top-Managements zur ständigen Verbesserung von Qualität und Produktivität.

derungen des Kunden – die Qualitätsorientierung in alle primären und unterstützenden Funktionen im Wertschöpfungsprozess konsequent integriert. [3] Die Philosophie des Total Quality Management findet erst seit Mitte der 80er Jahre in der Literatur Erwähnung und geht auf den 1961 von Feigenbaum entwickelten Total Quality Control-Ansatz (TQC) zurück. Wesentlich zur Entwicklung des Total Quality Verständnisses hat seit den 50er Jahren vor allem auch Deming beigetragen, auf dessen grundlegenden Betrachtungen die in weiterer Folge abgeleitete Bewertungsmethodik basiert.

Kernelement des von Deming entwickelten Führungskonzeptes ist ein 14-Punkte-Programm, das handlungsanleitenden Charakter für die kontinu-

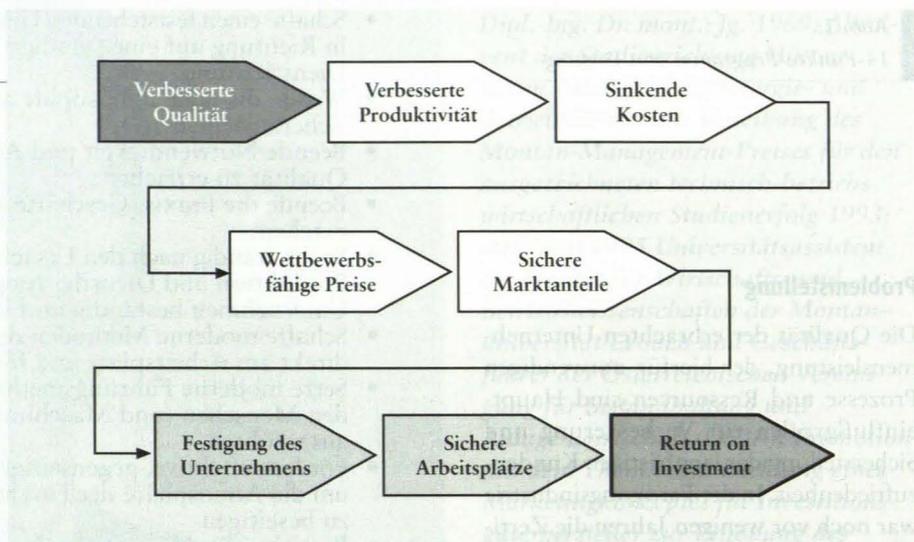
Abb. 2: Deming'sche Reaktionskette

ierliche Verbesserung von Qualität und Produktivität in Industrieunternehmen hat (Abb. 1). Analysiert man diese Grundsätze, so stellt man fest, dass viele Elemente nicht wirklich neu sind, aber in dieser Gesamtheit bisher noch nicht gesehen wurden. Die Umsetzung und das koordinierte Zusammenwirken der im 14-Punkte-Programm definierten Maßnahmen bilden die Basis für eine optimale Funktionsfähigkeit der Deming'schen Reaktionskette (Abb. 2), welche die Einflussnahme von qualitätsbestimmenden Größen auf den Unternehmenserfolg explizit darstellt. [4]

Vorgehensmethodik nach Deming

Die Bewertung des Umsetzungsgrades von Total Quality Management beruht – unabhängig von einem konkreten Anwendungsfall – auf einer weitestgehend standardisierten, sich wiederholenden Vorgehensmethodik, der in angepasster Form der von Imai entwickelte PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Action Zyklus) zugrundeliegt. [5]

Im einzelnen wird eine Gliederung in folgende Schritte vorgenommen (Abb. 3):



- Schritt 1: Auswahl der Mitarbeiter (P)
- Schritt 2: Themenbezogene Sensibilisierung (P)
- Schritt 3: Entwicklung des Fragenkatalogs (P)
- Schritt 4: Durchführung der Befragung (D)
- Schritt 5: Ergebnisbewertung (C) und Ableitung von Maßnahmen (A)

Die Schritte 1 und 2 werden hierbei zu einer Einführungsphase zusammengefasst und dienen der Vorbereitung (Planung) der in Schritt 4 durchzuführenden Schwerpunktuntersuchung, während die Schritte 3 bis 5 die Kern-

elemente des nach Deming abgeleiteten Befragungsmodelles darstellen. Da die Verankerung qualitätsorientierten Denkens und Handelns einen permanenten, im wesentlichen nie endenden Prozess darstellt, bildet die in definierten zeitlichen Intervallen durchzuführende Erfassung des Status Quo eine *Conditio sine qua non* für die Einleitung unternehmensinterner Verbesserungsmaßnahmen.

Schritt 1: Auswahl der Mitarbeiter

Die richtige Auswahl der zu befragenden Mitarbeiter bildet einen ersten zu berücksichtigenden Schritt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse aufeinander folgender Untersuchungen sicherzustellen. In der Literatur finden verschiedenartige Modelle für eine repräsentative Mitarbeiterauswahl Anwendung. Die Auswahl der Menge der zu befragenden Mitarbeiter stützt sich im gewählten Ansatz auf die Theorie der geschichteten Wahrscheinlichkeit, um

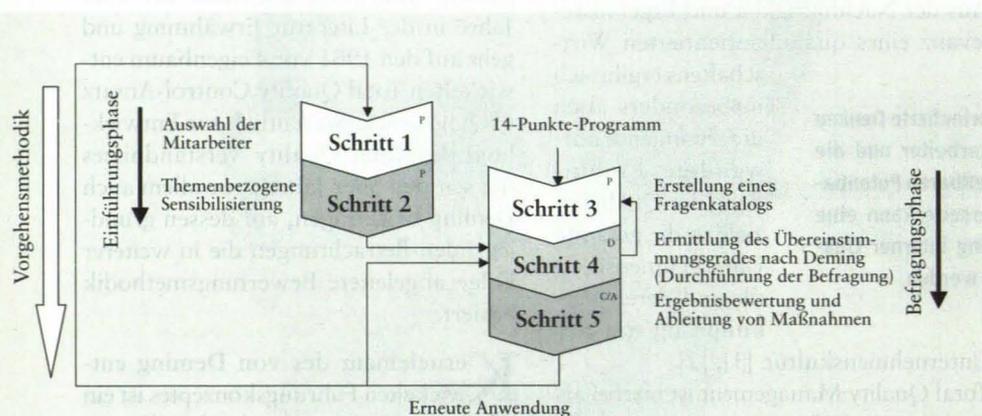


Abb. 3: Darstellung der gewählten Vorgehensmethodik

11.03.2010



Datum oder strategisch

Managementstrategien für den Start ins nächste Jahrtausend

Versetzen Sie sich in Gedanken für einen Augenblick für zehn Jahre in die Zukunft, in das Jahr 2010...

- Wo werden Sie in Ihrer beruflichen und privaten Welt sein?
- Werden Sie glücklich, gesund und wohlhabend sein?
- Werden Sie Ihren Träumen näher sein als bisher?

Sie wissen es nicht?! Dann investieren Sie einen Tag und erwerben Sie sich Strategie, Wissen und Können, Ihr Schicksal gezielt auf zehn Jahre zu beeinflussen. Starten Sie mit Prof. Dr. M. Winterheller in die Zukunft!

EINLADUNG

zu einem Wochenende in Salzburg mit
Managementstrategien und Kultur

Programm

Samstag, 11. März 2000, 9.00 bis 18.00 Uhr

Symposium: Managementstrategien für den Start ins nächste Jahrtausend
u. a. mit Manfred Winterheller und Wolfgang Mewes

Samstag, 11. März 2000, 20.00 Uhr

Kammerkonzert in der Salzburger Residenz mit Empfang

Sonntag, 12. März 2000, 10.00 Uhr

Die Mystik im Salzburger Kirchenbau – Führung durch ausgewählte sakrale Bauwerke

- Ich interessiere mich für die Veranstaltung und ersuche um Zusendung einer Einladung mit detaillierten Informationen über den Programmablauf.

Name/Anschrift:

Telefon/Fax:

E-Mail:

Wir stehen Ihnen gerne für weitere Anfragen (Tel, Fax, E-Mail) unter der angeführten Adresse zur Verfügung:

SALZBURG CONGRESS

Auerspergstraße 7/

A-5020 Salzburg

Tel.: ++43/662/88987-603,604

Fax: ++43/662/88987-66

E-Mail: alles@salzburgcongress.at

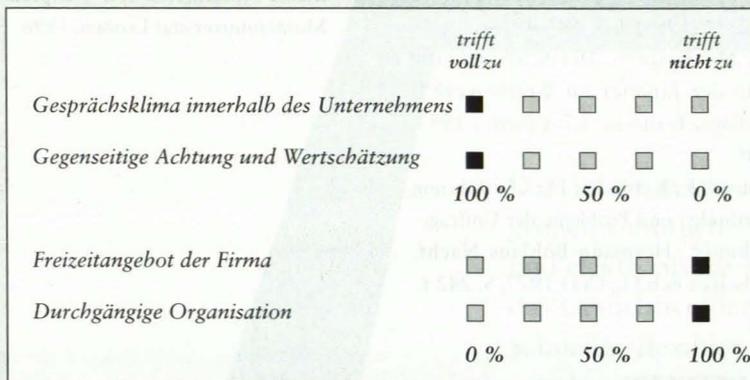
- Wie soll sich ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern verhalten?
- Welche Verpflichtungen hat das Management im Unternehmen?

Explizit ist bei der Erstellung eines solchen Fragebogens auf die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten und eine fünf-

mende Antwortmöglichkeiten als mit den Skalenextremwerten „voll zutreffend“ oder „nicht zutreffend“ einzustufen sind und daher jeweils ein Übereinstimmungsgrad von 100 % gegeben ist (Abb. 5). In der anschließenden Untersuchung ist durch die befragten Personen

ten, dass die zu befragende Personen-Gruppe von der Unternehmensleitung über die Untersuchung und die Ziele derselben zeitgerecht informiert wird, um die Entwicklung einer ablehnenden Haltung weitestgehend zu vermeiden und so ein angenehmes Befragungsklima zu schaffen.

Was verstehen Sie unter „Unternehmenskultur“?



Legende:

- Nach dem 14-Punkte-Programm richtige, zu wählende Antwortmöglichkeit (Übereinstimmungsgrad = 100 %)

Schritt 5: Ergebnisbewertung und Ableitung von Maßnahmen

Durch eine funktionsbezogene Auswertung können zunächst einzelne Abteilungen im Unternehmen miteinander verglichen werden. In einer zweiten Ergebnisdarstellung wird eine hierarchiebezogene Analyse vorgenommen (Abb. 6).

Abb. 5: Übereinstimmungsgrad nach Deming

stufige Skalierung zur Gewichtung der Antworten durch die befragten Personen hinzuweisen.

Ein solches Befragungsmodell stellt einerseits ein leicht handhabbares Instrument dar, welches eine transparente und reproduzierbare Darstellung der Untersuchungsergebnisse ermöglicht. Andererseits erlaubt es den Grad der Umsetzung von Total Quality Management im Unternehmen zu durchleuchten und bestehende Verbesserungspotentiale aufzuzeigen.

Zur Bestimmung der tatsächlichen Umsetzung von Total Quality Management im Unternehmen wird während der Gestaltung des Beurteilungsinstrumentariums festgelegt, dass mit dem Wertesystem von Deming übereinstim-

men, inwiefern die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ihrem TQM-Verständnis entsprechen.

Schritt 4: Durchführung der Befragung

Aufbauend auf den Schritten 1 bis 3 erfolgt in Schritt 4 die eigentliche Durchführung der Befragung. Anhand des ent-

Aus dem ermittelten Umsetzungsgrad leiten sich funktions- und hierarchiebezogene Verbesserungspotentiale ab.

wickelten Fragenkatalogs wird der Umsetzungsgrad von Total Quality Management im Unternehmen erhoben. Hierbei ist insbesondere darauf zu ach-

- Bei funktionsbezogener Betrachtung ist im gewählten Beispiel die erwartete Führungsrolle der Funktion Qualitätsmanagement ersichtlich. Für eine Erhöhung der TQM-Orientierung und eine nachhaltige TQM-Implementierung ist dies insofern notwendig, als ein solcher Prozess schwerpunktmäßig durch das Qualitätsmanagement geführt werden muss. Dieses hat – wie die oberste Führungsebene des Unternehmens – eine Vorbildfunktion für alle anderen Abteilungen im Unternehmen. In den Bereichen Instandhaltung und Werkzeugbau dagegen ist das höchste Verbesserungspotential vorhanden.

- Bei hierarchischer Betrachtung ist mit wachsender Führungsverantwortung

eine zunehmende Verankerung der TQM-Philosophie im Denken und Handeln der befragten Personengruppe erkennbar.

Aus dem so ermittelten Umsetzungsgrad leiten sich funktions- und hierarchiebezogene Verbesserungspotentiale ab, die spezifische Verbesserungsmaßnahmen nach sich ziehen müssen und die Grundlage für eine erneute Anwendung der beschriebenen Vorgehenssystematik bilden.

In Abhängigkeit des gewählten Detaillierungsgrades der Untersuchung sind ebenso funktions- und hierarchiebezogene Auswertungen miteinander kombinierbar, wodurch Erkenntnisse zu einzelnen Tätigkeitsbereichen im Unternehmen abgeleitet werden können.

Abschließende Betrachtungen

Infolge der unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen in Unternehmen ist es nur in begrenztem Maß möglich, ein allgemein gültiges Befragungsmodell zu entwickeln und dieses ohne unternehmensspezifische Adaptierungen anzuwenden. Vielmehr ist es daher zielführend, basierend auf der entwickelten Vorgehensmethodik, für die zu untersuchende Organisationseinheit ein sowohl durch die individuelle Gestaltung des Fragenkatalogs als auch durch die themenspezifische Einbindung des Semantiktests angepasstes Erhebungsinstrumentarium zu entwickeln und in bestimmten Zeitintervallen zur neuerlichen Bestimmung des Umsetzungsgrades von Total Quality Management einzusetzen. [10]

Literaturhinweise

- [1] ÖNORM „EN ISO 8402 – Qualitätsmanagement – Begriffe“ ON Wien 1995, S. 5.
- [2] Buzzell, R. D., Gale, B. T.: „Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg.“, Wiesbaden: Gabler 1989, S. 94.
- [3] Klaus, P., Krieger, W.: „Gabler-Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse.“, Wiesbaden: Gabler 1998, S. 452.
- [4] Kirstein, H.: „Deming in Deutschland?“, In: QZ 34 (1989) 9, S. 487–491.
- [5] Imai, M.: Kaizen: „Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“, 2. Auflage, Berlin [u. a.]: Ullstein, 1993, S. 87ff
- [6] Karmasin, F.; Karmasin, H.: „Einführung in Methoden und Probleme der Umfrageforschung“, Hermann Böhlau Nachf. Gesellschaft m.b.H., Graz 1977, S. 242 f.
- [7] Atteslander, P.; Bender, C.; CROMM, Jürgen: „Methoden der empirischen Sozialforschung“, 6. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin/New York 1991, S. 314.
- [8] Rink, J.: „Führung und Zusammenarbeit im Betrieb.“ Stahl Eisen: Düsseldorf 1990. S. 62 ff.
- [9] Thumfart, B.: „Total Quality Management – Theorie und Praxis am Beispiel der MIBA Sintermetall AG“, Diplomarbeit, Montanuniversität Leoben, 1996.

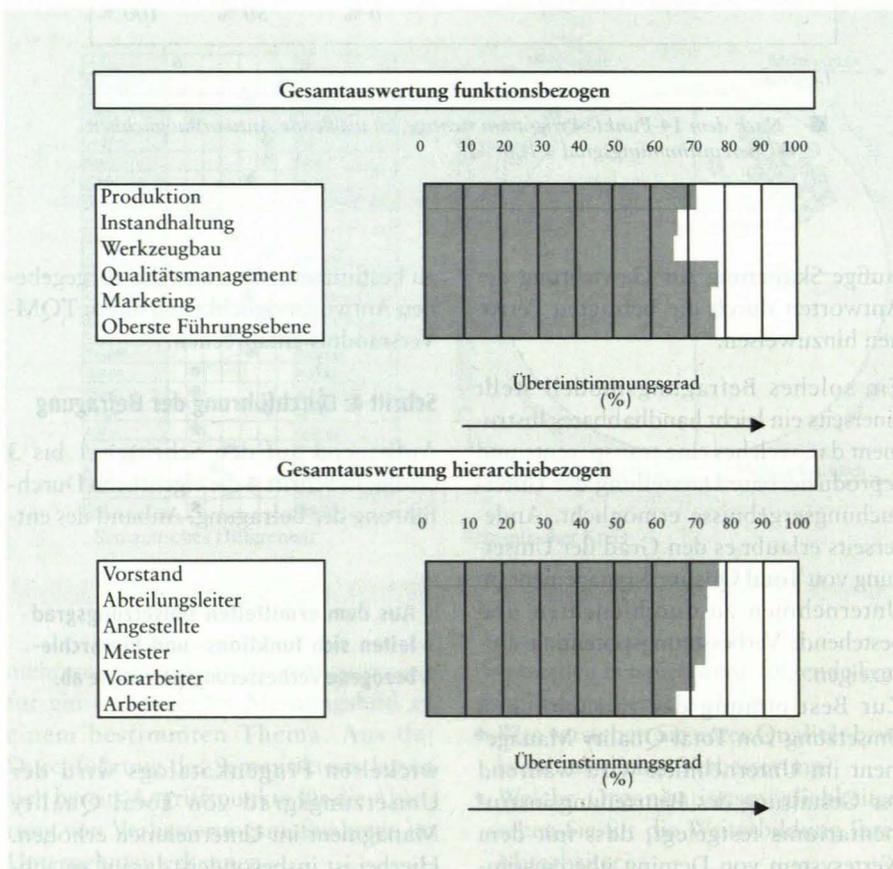


Abb. 6: Ergebnisdarstellung