

Gestaltungsempfehlung für TQM und KMU

Andre Dutine

Biznio administravimo magistras
 AB MBU tarybos narys
 Borsigstr. 1, 63843 Niedernberg, Vokietija
 Tel. +49 6028 995670
 El. paštas: andre.dutine@web.de
 vorstand@mbu-ag.de

Romualdas Ginevičius

Socialinių mokslų habilituotas daktaras
 Vilniaus Gedimino technikos universiteto
 Verslo vadybos fakulteto
 Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra
 Saulėtekio al. 11, LT-2040 Vilnius
 Tel. +370 5 2745000
 El. paštas: romualdas.ginevicius@adm.vtu.lt

Das im Artikel vorgeschlagene Konzept des Qualitätsmanagements für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ist aus vier Teilen zusammengestellt: Positionsbestimmung im TQM-Prozess des Unternehmens, Bestimmung der strategischen Komponente des TQM-Prozess, Personalorientierung und Prozessorientierung in der Produktorganisation. Die Grundzüge von diesen Elementen und die Wirkung aufeinander sind angeführt.

1. Einleitung

1.1. Aktualität von Qualitätsmanagementmodellen für Litauen

Durch das Verschmelzen von Ländergrenzen und den Abbau von administrativen Handelshemmnissen kommt der Internationalisierung der Wirtschaft eine immer stärkere Bedeutung zu. Diese Entwicklung birgt sowohl Chancen als auch Risiken in sich. Speziell für Klein- und Mittelunternehmen (KMU), deren Absatzmarkt oftmals regional beschränkt ist, besteht der erschwerende Umstand, dass durch die Schaffung des Europäischen Wirtschaftsraumes und des EU-Binnenmarktes die Auswahlmöglichkeiten unter den Zulieferern erheblich angestiegen ist. Nur wenn sie gewisse Wettbewerbsvorteile aufweisen können, haben sie eine Chance im Wettbewerb zu bestehen und ihre Marktanteile auszubauen.

Die wichtigste Veränderung ist die Umgestaltung der Unternehmen nach westlichem Geist. In den Unternehmen müssen die für die Marktwirtschaft kennzeichnenden Managementmethoden eingeführt werden. Das gilt für alle Unternehmen des Baltikums und im besonderen Litauens, die erfolgreich im europäischen Wettbewerb bestehen wollen. In dieser Situation wäre für Litauen und anderen Baltischen Staaten nicht der Weg der mechanischen Nachahmung der alte und autonome Managementmethoden, sondern die Nutzung der westeuropäischen, insbesondere der deutschen Erfahrungen mit der neuen Managementphilosophie. So wäre es Litauen möglich, weniger Fehler zu begehen und rascher die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Wie aus der Studie von Willi Hink zu entnehmen ist, ist derzeit die Situation in Li-

tauen ähnlich der Nachkriegsjahre in Deutschland. Wegen der objektiven Umstände ist in Litauen die Industrie zerstört; es ist also notwendig, das wirtschaftliche Potential wiederherzustellen. Es muss daher mit der Umsetzung der Prinzipien der modernen Technologie, der Restrukturierung der vorhandenen Industrie und der Einführung neuer Technologien begonnen werden. Dies ist verständlich, wenn man bedenkt, dass ein tadelloses Personalmanagement nur auf der Grundlage einer tadellosen Technologie aufzubauen ist.

Ein Managementvergleiches zeigt, dass in Litauen heute schon bestimmte Positionen von deutschen und litauischen Management übereinstimmen, auch wenn nur teilweise und punktuell das Niveau von deutschem Management erreicht ist. Die Aktualität der Frage nach einem neuem Management-Modells betrifft jedoch nicht nur Litauen, da der Wandel in den Industrienationen zu neuen Formen der Führens zwingt. Unter diesem Gesichtspunkt, sowie aus Wettbewerbsgründen, ist es erforderlich, vor der Umsetzung und Einführung eines neuen Modells die Veränderungen in Deutschland und Europa zu würdigen, um sich erfolgreich zu im Markt zu behaupten.

Es werden in der vorliegenden Veröffentlichung die Begriffe und Dimensionen des Qualitätsmanagements aufgezeigt, sowie verschiedene Qualitätsnormen und Regelwerke. Über die Philosophie des Total Quality Management gelangen wir zu den Grundlagen von bekannten Managementkonzepten und beschreiben abschließend Kriterien des Europäischen Qualitätsmanagementmodells.

2. Gestaltungsempfehlung für TQM und KMU

In dieser Veröffentlichung sollen die TQM-Elemente im Sektor KMU literarisch unter-

sucht werden, die gemäß dem Europäischen TQM-Modell den größten Einfluss auf die Unternehmensergebnisse ausüben. Zu diesen "Enablers" gehören die Elemente Führung, Strategie und Planung, Mitarbeiterorientierung (bzw. Personalpolitik), Management der Ressourcen sowie Qualitätssystem und Prozessmanagement. Die Ergebniselemente wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit werden an dieser Stelle aus zwei Gründen bewusst ausgeklammert: Die Ausprägungen dieser beiden Elemente in starker Weise von den direkt wirkenden "Enablers" abhängig. Zudem sind in diesem Kapitel die Geschäftsergebnisse in das Element Management der Ressourcen thematisch eingebunden. Des weiteren gibt es zwischen den Elementen des Europäischen TQM-Modells ganz erhebliche Wechselwirkungen, so dass die inhaltlichen Ausführungen zu den einzelnen Elementen teilweise starke Ähnlichkeiten aufweisen und daher nur im gemeinsamen Kontext gesehen werden können.

2.1. Aufbau des TQM-Konzeptes

Die dargestellten Ergebnisse lassen erkennen, dass TQM auch für KMU ein geeigneter Ansatz zur Organisationsentwicklung sein kann. Unter Zugrundelegung des modifizierten TQM-Modells nach der EFQM zeigen sich in KMU insbesondere die folgenden skizzierten Schwachstellen, die es in einem TQM-orientierten Unternehmen besonders zu berücksichtigen gilt:

1. In KMU werden im Allgemeinen keine Visionen oder langfristigen Strategien verfolgt. Meistens bleibt als strategischer Aspekt nur eine Orientierung an kurzfristigen Zielen, wie z. B. die der schnellen ISO 9000-Zertifizierung.

2. Es findet in vielen Fällen kein Herunterbrechen (Operationalisierung) von Unter-

nehmenszielen auf verschiedene Aufgabenbereiche statt, d. h. es fehlt eine adäquate Information und Kommunikation über alle Hierarchiestufen hinweg bis zum einzelnen Mitarbeiter. Das Engagement und die Kommunikation der Führungskräfte ist primär auf die operativen Aufgaben ausgerichtet.

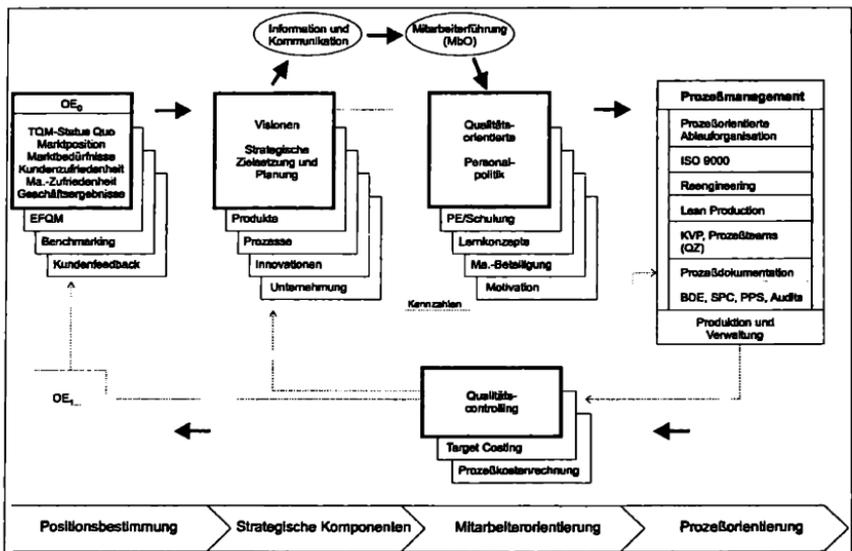
3. Die Mitarbeiterbeteiligung ist insgesamt noch unzureichend. Außerdem ist die Entwicklung der Organisation im Sinne einer Selbstgestaltung durch die Mitarbeiter prinzipiell zu schwach ausgeprägt, welches sich auch an dem unvollständigen Grad der Wissensteilung zeigt. Personalentwicklung, insbesondere die Weiterbildung, wird überwiegend nur ad hoc und aus einer fachlichen Perspektive betrieben.

4. In KMU wird selten die Chance genutzt, die Gestaltungsprozesse im Rahmen der ISO 9000-Einführung als Ansatzpunkt bzw. als

Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch alle Mitarbeiter zu nutzen. Prozessdokumentationen und systematische Optimierungen der über den Fertigungsbereich hinausgehenden Prozessschnittstellen finden ebenso nur sehr begrenzt statt. Schlüsselprozesse werden aufgrund dem mangelhaften Einsatz von Prozesssteuerungsmethoden häufig nach Gefühl gemanagt.

5. Die mangelnde Vorgabe von Zielen, wie z. B. Zielvereinbarungen und Kennzahlen für Mitarbeiter, Arbeitsgruppen und Funktionsbereiche, verursacht eine schlechte Ausgangsbasis für den Einsatz von Controllinginstrumenten. Unabhängig davon werden in KMU die Geschäftsprozesse aber nicht umfassend für Controllingzwecke erfasst, strukturiert und ausgewertet.

Aus dieser Situation heraus ergibt sich die Notwendigkeit, ein TQM-Organisationskon-



Tab. 2.1. TQM-Konzept zur Organisationsentwicklung im KMU

zept für KMU zu entwickeln, welches speziell das Potential der Unternehmen dieser Betriebsgrößenklasse aktiviert, um letztendlich zu kontinuierlichen Verbesserungen und damit zu systemischen OE-Effekten zu gelangen. Die folgende Abbildung 2.1 stellt ein solches Organisationskonzept dar. Besonderer Wert wird in diesem Konzept auf die zuvor angesprochenen Problemkreise "Positionsbestimmung", "Strategische Komponenten", "Mitarbeiter" – und "Prozessorientierung" sowie "Controlling" gelegt. Die Konzept-Module und deren Kernelemente werden in den nachstehenden Kapiteln dieser Arbeit erläutert.

Es sei an dieser Stelle allerdings hervorgehoben, dass das TQM-Konzept für KMU und die diesbezüglichen Gestaltungsempfehlungen nicht als Rezepte gedacht sind, sondern nur Tendenzaussagen. Bei jedem Aspekt ist eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu erwägen, so dass die hier getroffenen Gestaltungsempfehlungen lediglich als Anhaltspunkte dienen und Ansätze für weitere Forschungstätigkeiten bieten.

Der Sinn dieses Konzeptes ist es, eine Unternehmung ganzheitlich zu beschreiben und somit ihre vielfältigen Aspekte zu integrieren. Das Konzept kann durch die Wechselwirkung mit den einzelnen Elementen auch als TQM-Prozess verstanden werden.

2.2. *Positionsbestimmung im TQM-Prozess*

Bei der Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements stellen sich in der Regel drei Fragen: 1. Wo steht das Unternehmen im Hinblick auf das Ziel "Business Excellence" und im Vergleich zum Wettbewerb? 2. Wie kann die vom Unternehmen verfolgte TQM-Strategie den Mitarbeitern vermittelt und wie

können diese zur Mitarbeit angeregt werden? 3. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind zur Umsetzung der TQM-Strategie und insbesondere zur Verwirklichung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu schaffen?

Die erste Frage, welche in diesem Kapitel skizziert werden soll, thematisiert die nach innen und außen gerichtete Positionsbestimmung der Unternehmen. Um später konkrete, messbare Ziele setzen zu können, muss zuerst die eigene Position aus der Umwelt- und Organisationsperspektive heraus bestimmt werden. Es ist daher primär von Bedeutung, ein ganzheitliches Profil der Stärken und Verbesserungsbereiche eines Unternehmens zu entwickeln. Auf diese Weise erhält man den Ausgangspunkt für die TQM-Reise bzw. den Vergleichsstatus für eine Organisationsentwicklung (OE). Die Bestimmung der Umweltperspektive sollte sich auf die "Marktposition", "Image", "Marktbedürfnisse" und die "Kundenzufriedenheit" konzentrieren, wohingegen bei der Bestimmung der organisationellen Position den TQM-Enabler-Kriterien wie "Geschäftsergebnisse" und "Mitarbeiterzufriedenheit" der Vorrang zu geben ist. Eine Selbstbewertung dieser Standortfrage kann zum Beispiel je nach Zielsetzung unter Zuhilfenahme des EFQM-Modells, Benchmarking, Kundenzufriedenheitsanalysen, Stärken-Schwächen-Profilen (1), Portfolio-Analysen (2) und dem Einsatz verschiedener Marketinginstrumente vorgenommen werden.

Wichtig ist für KMU, dass sie den Einsatz dieser Instrumente für ihre Betriebsgröße sehr sorgfältig hinsichtlich Praktikabilität und Effizienz abwägen. Da KMU in der Regel über keine Marketingspezialisten verfügen, sind sie häufig geneigt, ausschließlich auf ihre Kundennähe zu vertrauen. KMU benötigen

im Grunde genommen aber keine primäre Marktforschung im Sinne eines Großunternehmens, sondern es reicht in manchen Situationen oftmals aus, neben den persönlichen Gesprächen mit den Kunden, auf sekundäre Quellen wie z. B. Fachpublikationen oder das Internet zurückzugreifen, um die Marktbedürfnisse in Erfahrung zu bringen.

Obwohl die KMU regelmäßig direkte Kundenkontakte aufweisen, sind sie allerdings selten in der Lage, die Kundenzufriedenheit objektiv und systematisch beurteilen zu können. Es ist daher entscheidend, dass die KMU die Informationen der Kunden systematischer analysieren. Indirekt kann dieses durch eine Analyse der Reklamationen und Beschwerden geschehen, besser ist aber eine direkte, mindestens jährliche Befragung der Kunden. Diese Befragung kann schriftlich, telefonisch oder in einem "Face-to-Face"-Interview durchgeführt werden und sollte eine Kombination aus geschlossenen und offenen Fragen enthalten. Es sollten durch die Befragung auch mehrere Personen und Funktionen des Kunden angesprochen werden, um eine umfassendere Interpretation über die Bedürfnisse und Zufriedenheit der Kunden zu ermöglichen. In die Analyse sind unbedingt auch die Informationen von direkten Kundenkontakten der obersten Führungskräfte und sonstigen Mitarbeiter zu integrieren. Parallel zu der Kundenbedürfnis- und -zufriedenheitsanalyse muss die eigene Position im Vergleich zu anderen Unternehmen bestimmt werden. Für Geschäftsprozesse, Abläufe und Verfahren hat sich insbesondere für Hersteller mit Serienfertigungen das Prinzip des "Benchmarking" bewährt. Durch diese Methode erkennt man, wer im regionalen und überregionalen Bereich der Beste ist, was er anders macht und was man von ihm im spezifischen Prozess lernen kann. Das Bench-

marking darf aber einschränkend gesagt nicht so weit gehen, dass die Unternehmen ohne Reflexion auf die eigenen internen Organisationsbedingungen die Situation des Vergleichenden zu kopieren versuchen.

Um einen Überblick auf den eigenen TQM-Status zu bekommen, wird vom Verfasser die Bewertung nach dem EFQM-Modell vorgeschlagen. Dabei ist entscheidend, dass die Initiative für den Prozess von der Organisation selbst ausgeht und auch die Durchführungsverantwortung bei ihr liegt. Die Selbstbewertung des TQM-Status kann im Rahmen eines Workshops oder durch Fragebögen vollzogen werden. Der Workshop richtet sich im Allgemeinen an die Geschäftsführer, die auf Grundlage einer Checkliste oder eines Fragebogens die Kriterien des Bewertungsmodells diskutieren und das Unternehmen vor diesem Hintergrund bewerten. Die Bewertung mittels Fragebögen stützt sich hingegen auf eine breit angelegte Datenerhebung im Unternehmen, in welche eine größere Anzahl an Mitarbeitern mit Hilfe von individuell oder vorgefertigten Fragebögen eingebunden werden (3). Die Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit stellt hierbei neben der Bestimmung der Geschäftsergebnisse eine wichtige Grundlage dar.

2.3. Strategische Komponenten

Zu den strategischen Komponenten im TQM-Prozess zählen die "Visionen", "Strategischen Zielsetzungen" und "Planungen". Diese beziehen sich auf sämtliche Produkte und Prozesse und auch auf das ganze Unternehmen selbst. Gemäß der in dieser Arbeit vorgenommenen TQM-Definition werden Innovationen ebenfalls in die Betrachtungen der strategischen Komponenten mit einbezogen. Ausgangsbasis sind die Visionen des Unterneh-

mens bzw. der Unternehmer. Aus Sicht des Verfassers erscheint es in KMU allerdings nicht notwendig, eine Trennung zwischen den Begriffen Visionen und Unternehmenspolitik vorzunehmen, wie dieses häufig in Großunternehmen der Fall ist (4).

Eine Vision ist das "Bewussterwerden eines Wunschtraumes", wohingegen man unter der Unternehmenspolitik die Gesamtheit der Unternehmensgrundsätze, die das Verhalten regeln, versteht. Die Unternehmenspolitik, und auch die Unternehmens- bzw. Qualitätskultur, wird im Rahmen des normativen Managements als gültiges Wertesystem durch die Unternehmensphilosophie bestimmt. Jedoch macht diese Zweiteilung in KMU wenig Sinn, da es in dieser Betriebsgröße der Unternehmer bzw. Geschäftsführer ist, der die "Wunschträume" (Visionen) sowie die Grundsätze und Leitlinien herausgibt. Aus Gründen der Komplexitätsreduzierung für die KMU werden in dieser Arbeit die Unternehmenspolitik und die Unternehmensphilosophie in die Visionen der Unternehmen integriert.

Die Visionen entstehen in KMU bei den Unternehmern, Geschäftsführern und Gesellschaftern. Neben internen Beweggründen entwickeln sich die Inputs für Visionen auch aus dem ständigen Kontakt dieser Personengruppe mit der Umwelt. Der Unternehmer übt im Rahmen seiner Visionen einen direkten Einfluss auf die normative Gestaltungsebene und auf die Mitarbeiterführung aus.

Wichtig ist im TQM-Prozess jedoch, dass die Visionen als Ausgangspunkt für die abzuleitenden "Missionen" (strategische Zielsetzungen) in angemessener Verbindung zu den Ergebnissen der Positionsbestimmung des Unternehmens stehen. In den Prozess der Visionenbildung sollten neben den Unternehmern auch die weiteren Führungskräfte integriert werden, damit diese ebenfalls ihre ei-

genen Vorstellungen von der Zukunft des Unternehmens diskutieren können.

Als Visionen könnten beispielsweise Aspekte wie Marktführerschaft, starke Kundenorientierung, Kaizen, Fehler als Lernquelle, Mitarbeiterbeteiligungen, ausgeprägte Prozessorientierung etc. gelten. Die Visionen haben somit starken Einfluss auf die Struktur, Kultur und Personalpolitik eines Unternehmens. Zur Umsetzung der langfristig angelegten Visionen sind "Strategien" notwendig, die sich auf verschiedene Gegenstandsbereiche eines Unternehmens beziehen können. So z. B. organisatorische Strategien, funktionale Strategien, Entwicklungsstrategien, Strategien des Marktverhaltens, Produkt- und Marktstrategien und Wettbewerbsstrategien (5). Besonders die Wettbewerbsstrategien eignen sich dazu, um TQM als strategische Waffe im Wettbewerb einzusetzen. Porter unterscheidet im Rahmen der Wettbewerbsstrategien drei prinzipielle Ansätze: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte (6). Mit der Strategie der "Kostenführerschaft" sind i. d. R. Investitionen in Technologien, günstigem Zugang zu Rohstoffen und oftmals ein hoher Marktanteil verbunden. Diese Faktoren machen es im Grunde genommen für KMU unattraktiv, sich für diese Strategie zu entscheiden. Die Strategien der "Differenzierung" und "Konzentration auf Schwerpunkte" erscheinen für KMU wesentlich interessanter zu sein. Begründet wird dieses durch eine Vielfalt an Differenzierungsmöglichkeit, bei der die TQM-Faktoren "Produktqualität" und "Lieferzuverlässigkeit" gemäß der STRATOS-Studie als Wettbewerbsvorteil in KMU eine dominierende Rolle, weit vor den Kostenaspekten, spielen (7). Die "Konzentration auf Schwerpunkte" verfolgt die Prämisse, dass ein eng begrenztes Ziel wirkungs-

voller und effizienter erreicht werden kann als ein weit gefasstes Ziel. Vorteilhaft ist diese Strategiekombination für KMU deshalb, da durch Konzentration auf Marktnischen einerseits und Differenzierung mittels spezialisierter Produkte andererseits höhere Kompetenzen in einem abgegrenzten Bereich aufgebaut werden können. Nachdem die Wettbewerbsstrategie für ein Unternehmen festgelegt ist, muss anschließend eine darauf abgestimmte funktionale Strategie (Absatz, Finanzierung, Personal ect.) und eine Produkt- und Marktstrategie erarbeitet werden.

Die Ziele und Strategien der KMU sollten einfach und klar sowie schriftlich nicht zu ausgefeilt sein, aber herausfordernd genug, um die Visionen zu begründen (8). Sie sollten, unabhängig davon, ob sie in einer schriftlichen Form vorhanden sind oder nicht, den Mitarbeitern kontinuierlich kommuniziert und von den obersten Führungskräfte selbst vorgelebt werden. In der gesamten Organisation muss ein "Commitment", d. h. ein Eingeschorensein auf die gemeinsamen Visionen und Ziele, entstehen. Mit der strategischen Zielsetzung sind zwangsläufig auch die "Planungsaktivitäten" eines Unternehmens verbunden. Eine strategische Planung spielt zwar für Mikro- und Kleinere-KMU häufig eine untergeordnete Rolle, mit steigender Betriebsgröße nimmt sie aber deutlich mehr Bedeutung an (9). Die im Allgemeinen in KMU so beliebte Improvisation kann lediglich nur als Ergänzung zur Planung – und nicht als vollständige Alternative – verstanden werden. Für die KMU bietet sich zur Abstellung dieses Problems als Planungsmethodik an, nicht nur Teilziele für Bereiche und Abteilungen zu entwickeln und vorzugeben, sondern auch Rahmendaten und Prämissen. Die eigentliche Planung erfolgt im Arbeitsprozess vor Ort, wobei die Rahmen

und Prämissen einen Freiraum für entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten enthalten. Die Mitarbeiter sind dadurch an der Gesamtplanung beteiligt und somit motiviert, sie auch zu realisieren.

2.4. Mitarbeiterorientierung

Die Untersuchung hat auch verdeutlicht, dass vielen KMU wichtige Aspekte der Mitarbeiterorientierung weniger bewusst sind, als z. B. Elemente der Kundenorientierung. Trotzdem fanden sich in den befragten Unternehmen Ansätze, die eine zunehmende Orientierung auf die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse signalisieren. Obwohl die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse ein ausschlaggebender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Qualitätskonzepten ist, kann eine objektiv erhöhte Einbindung der Mitarbeiter in die Qualitätsförderung erst ansatzweise, z. B. im Rahmen von Gruppenarbeit oder des Einsatzes von Werkerselektprüfungen, festgestellt werden.

Die im TQM-Konzept für KMU angesprochene Mitarbeiterorientierung wird insbesondere durch eine "qualitätsorientierte Personalpolitik" symbolisiert. Der Begriff der Qualitätsorientierung soll verdeutlichen, dass – neben der allgemeinen Personalarbeit – im TQM-Prozess besonderer Wert auf die Personalentwicklung, Arbeitsplatzstrukturierungen, Lernkonzepte, Mitarbeiterbeteiligungen, Motivation und auch eine die Personalpolitik überlagernde Mitarbeiterführung gelegt wird.

Zu der "Mitarbeiterführung" gilt anzuführen, dass der Unternehmer im Rahmen des Personalmanagements die Möglichkeit hat, direkten Einfluss auf die Gestaltung der Führung zu nehmen. Obwohl die Kommunikationswege in KMU vorteilhaft kurz sind, werden sie nicht immer für enge Beziehungen

genutzt. Die Entscheidungsbefugnisse konzentrieren sich noch zu stark und zu oft beim Unternehmer. Er ist zudem vielfach an den ausführenden Tätigkeiten beteiligt, was zu Überlastungen mit entsprechenden Auswirkungen auf den Betrieb und das Betriebsklima führt. Im Rahmen von TQM wird deshalb als Führungsinstrument ein "Management by Objectives" (MbO) empfohlen, bei dem die operativen Ziele für jeden Mitarbeiter oder jedes Team festgelegt sind und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Schriftlich fixierte Informationen sollten anschaulich und verständlich sein. Der Bezug von Kennzahlen zu Produkten und Abteilungen, aber insbesondere auch zu einzelnen Mitarbeitern, muss gewährleistet sein, um den Mitarbeitern die Unternehmens- und Qualitätsziele verdeutlichen zu können. Werden bestimmte Ziele nicht erreicht, können im Rahmen von Mitarbeitergesprächen die Ursachen analysiert und über Korrekturmaßnahmen entschieden werden. Es liegt auf der Hand, dass jener Führungsstil dem Wesen von mitarbeiterorientierter Führung am nächsten kommt, der den Mitarbeitern einen möglichst großen Entscheidungsspielraum überlässt, also ein "kooperativer" Führungsstil.

Der Führungsstil selbst ist allerdings je nach Motiviertheit und nach Qualifikationsniveau der Mitarbeiter zu variieren. Ein solcher "situativer" Führungsstil findet besonders in Phasen der Restrukturierung Anwendung, in welchen unter Umständen kurzfristig autoritäre Führungselemente gewählt werden müssen. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil bedeutet aber i. d. R. einen Stil zu pflegen, der die Mitarbeiter mitreden und mitentscheiden lässt.

Zum Thema Personalentwicklung und Schulung konnte man in der Untersuchung

feststellen, dass die KMU in ungenügendem Maße Personalanalysen durchführen, die Intensität an Weiterbildung und Schulung je Organisationsbereich sehr heterogen ist und dass sich die KMU überwiegend nur auf fachliche Weiterbildungsmaßnahmen konzentrieren. Grundlage einer sinnvollen Aus- und Weiterbildung ist jedoch eine systematische Ermittlung des Bildungsbedarfs, um solche "ad hoc"-Maßnahmen nach dem "Gießkannenprinzip" zu vermeiden. Die KMU sollten zur Umgehung dieser Problematik regelmäßig, mindestens einmal jährlich sowie im spezifischen Bedarf, eine aufgabenbezogene Ermittlung des Bildungs- bzw. Qualifizierungsbedarfs durchführen. Defizite, die durch Qualifizierungen beseitigt werden können, sind dann gezielter abzustellen.

Gerade die für eine umfassende Unternehmensstrategie notwendigen Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation bedingen neue Anforderungen an die Mitarbeiter des Unternehmens. Der Einsatz von Arbeitsgruppen, Problemlösegruppen, Qualitätszirkel oder Kleingruppen wird nur dann erfolgreich sein, wenn die beteiligten Mitarbeiter die notwendigen Methoden, Werkzeuge, Fertigkeiten und Kenntnisse für themenzentrierte Gruppenarbeit und Kommunikation beherrschen. "Schlüsselqualifikationen" wie methodische und soziale Mitarbeiterkompetenzen rücken deshalb im TQM in den Vordergrund.

Unter "Sozialkompetenz" verstehen Kamiske et al. "... alle Erkenntnisse, Verfahren und Techniken, die sich auf den zwischenmenschlichen Umgang und auf das Erleben und Verhalten des Einzelnen gegenüber Anderen beziehen" (10). Hierzu betrachtet man die Entwicklung von allen persönlichen und sozialgerichteten Fähigkeiten wie Kommunikation, Führung, Mitarbeitermotivation,

Kooperation, Teamarbeit, Gruppenarbeitstechniken, Konfliktmanagement usw. (10). Geeignete Instrumente zum Erwerb dieser Sozialkompetenzen sind für KMU z. B. Qualitätszirkel, Arbeitskreise sowie Gruppen- und Projektarbeit.

Unter "Methodenkompetenz" ist die Fähigkeit gemeint, "... Lernmethoden für die Wissensaneignung des Einzelnen bzw. von Gruppen gezielt zu nutzen" (10). Das Lernen im Unternehmen muss methodisch so organisiert werden, dass ein Transfer von Qualitätswissen im Unternehmen stattfindet ("Organisationslernen"). KMU verfügen offensichtlich nur über eine gering ausgeprägte Kenntnis von Methoden des individuellen Lernens, zur didaktischen Strukturierung von Lehr-/Lernprozessen sowie zur Auswahl und Gestaltung von unterschiedlichen inner- und überbetrieblichen Lernorten. Für KMU eignen sich deshalb besonders im Rahmen des für diese Betriebsgröße relevanten "Gruppenlernens" die Methoden wie Moderations-, Kommunikations-, Problemlösungs- sowie Motivationstechniken. Zu beachten ist allerdings, dass es in der Praxis bei der Anwendung von isolierten Methodenwissen häufig immer dann zu Problemen kommt, wenn das Verständnis für die betrieblichen Zusammenhänge und speziell die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen unzureichend ausgeprägt ist. In KMU kann diese mögliche Schwachstelle durch eine systematische (nicht zufällige!) "Job Rotation" relativ einfach beseitigt werden.

Entscheidend ist bei einer Qualifizierung der Ort, der Zielbezug und der Gegenstand, an dem die Kenntnisse vermittelt werden sollen. In KMU sind die Methoden des "arbeitsplatznahen" Lernens geeignet, einer Reihe von Restriktionen von KMU bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter zu begegnen.

Es ist dabei einfacher, das Gelernte auf die am Arbeitsplatz vorherrschenden Bedingungen zu übertragen. Außerdem treten Personalfreisetzungsprobleme deutlich weniger auf als bei Training off-the-job-Maßnahmen. Wichtig ist bei der Gestaltung der Weiterbildung insbesondere, dass neben dem bekannten "Single loop learning" auch "Double loop learning" – und "Deutero learning" – Prozesse für die Mitarbeiter realisiert werden, wodurch letztendlich die Basis für ein Organisationslernen geschaffen wird.

Als weitere Instrumente der Personalentwicklung, die aufgrund einer defizitären Anwendung in KMU verbessert werden müssen, gelten die "Laufbahn- und Karriereplanung", "Stellvertreterregelung" und regelmäßig durchzuführende "qualifikatorische Mitarbeitergespräche".

In einem TQM-Konzept ist ebenso von großer Bedeutung, die Führungskräfte aller Ebenen zur aktiven Unterstützung des Qualifizierungsprozesses einzubeziehen. Hier setzen die sogenannten "Train-the-Trainer-Konzepte" an. Diese basieren auf der Qualifizierung von Führungskräften, so dass diese ihrerseits die Mitarbeiter anschließend schulen können. Bei allen Beteiligten wird durch diese Lehr-/Lernmethode eine zweifache Bewusstseins- und Verhaltensänderung angestrebt: Die Identifikation der Führungskräfte mit den vermittelten Inhalten wird verbessert und für die Mitarbeiter wird sichtbar, dass die behandelten Themen wie TQM oder ISO 9000 ff. ernstgenommen und für wichtig erachtet werden. Die Führungskräfte treten praktisch als Vorbilder auf.

Die Aspekte "Mitarbeiterbeteiligung" und "Motivation" sind bei einem mitarbeiterorientierten Führungsstil sehr eng miteinander verbunden. Es ist von der Führung stets abzuwägen, welche Form der Motivation

und Mitarbeiterbeteiligung sie wählt. Für Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sollten üblicherweise verstärkt intrinsische Motivatoren eingesetzt werden, wohingegen in der Produktion eine Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Motivation der Vorzug zu geben ist. Die Stabilisierung von Veränderungsprozessen sollte in einem Unternehmen u. a. grundsätzlich mit der Anwendung von entsprechenden Motivations-systemen verbunden sein. Anzuführen sind bspw. die intrinsischen Instrumente wie Qualitätszirkel, Projektarbeit und Job Enrichment und die extrinsischen Instrumente Betriebliches Vorschlagswesen und leistungsorientierte Prämienentlohnung. In Problemlösungsgruppen, wie z. B. dem Qualitätszirkel, ist es allerdings auch angebracht, eine Gruppenprämie an die beteiligten Mitarbeiter auszuschütten, um die parallele Existenz von Betrieblichen Vorschlagswesen und Problemlösungsgruppen nicht zu gefährden.

2.5. Prozessorientierung in der Produktorganisation

Die Prozessorientierung nimmt im TQM neben der Kunden- und Mitarbeiterorientierung eine besondere Rolle an. Als Prozess wird eine Folge von Verrichtungen verstanden, "die untereinander durch einen Informations- oder Materialfluss in Verbindung stehen". Zu jedem Prozess existieren mindestens ein Lieferant und ein Kunde sowie ein messbarer Input und Output. Als Kunde wird immer die nächste Verarbeitungsstufe bezeichnet, egal, ob sie sich innerhalb oder außerhalb des Unternehmens befindet. Hiermit sind nicht nur die Fertigungsprozesse gemeint, sondern alle "Geschäftsprozesse", mit anderen Worten; auch die Prozesse in der Verwaltung und die Prozessschnittstellen zwischen den ein-

zelnen Bereichen. Dieses Modell einer Kette von Kunden-Lieferanten-Beziehungen durchzieht den gesamten Prozess der Produktherstellung. Voraussetzung hierfür ist, dass jeder Vorgänger den Anforderungen und Wünschen seines Nachfolgers, also seines internen Kunden, bezogen auf Produkt und Prozess umfassend gerecht wird. Eine wichtige Rolle spielt die Qualität in all ihren Aspekten und Ausprägungen, aber auch die internen Lieferungen der Materialien und Informationen zu den vereinbarten Terminen und Mengen. Entscheidende Elemente des Prozessmanagements sind die Zerlegung von wichtigen Prozessen in ihre charakteristischen Bestandteile (Dekomposition von "Schlüsselprozessen"), die Festlegung von wertschöpfenden Prozesssteuergrößen und die Einführung von prozessorientierten Organisationsformen (z. B. Prozess und Schnittstellenmanagement). All diesen Elementen wird in KMU allerdings noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) für die Faktoren Qualität, Kosten und Zeit kann im Prinzip nur durch kleine, eigenverantwortliche Organisationseinheiten erreicht werden, die sich flexibel an die Kundenwünsche und Markterfordernisse anpassen können. Dieses können einzelne parallele Produktorganisationen oder auch Einheiten sein, die sequentiell hintereinander geschaltet sind, wobei jeder für einen bestimmten "Streckenabschnitt" verantwortlich ist. Besondere Bedeutung erfährt dabei der strukturelle Aufbau der Organisation. Die idealtypische Aufbaustruktur sollte in KMU aus einer Kombination von Prozessororganisation und funktionalem Aufbau mit möglichst flachen Hierarchien gestaltet werden. Vorteilhaft ist die Anwendung von relativ hierarchiefreien Teamkonzepten, in welchen die

Mitarbeiter selbst "Prozess-Berater" sind. Die Abteilungsleiter werden als "Prozeßbesitzer" angesehen und konzentrieren sich dabei neben der Koordination auf die ständige Verbesserung der Prozesse. Der Prozeßbesitzer hat auch dafür zu sorgen, dass die beteiligten Mitarbeiter in ausreichendem Maße weitergebildet werden. In regelmäßigen Abständen sollte sich das Prozeßteam treffen und den Aufbau- und Ablaufprozeß aufgrund gesammelter Daten hinsichtlich weiterer Verbesserungsmöglichkeiten analysieren. Für die Arbeiten am Prozess kann das Anfertigen eines "Flußdiagramms" große Hilfe leisten. Die Geschäftsprozessanalyse und das Auffinden von Verschwendungen sollte unbedingt auch die Verwaltung mit einbeziehen.

Indikatoren zur Beurteilung der Prozesse können in die Kategorien Fehler, Prozeßdurchlaufzeiten und Prozeßkosten eingeteilt werden. Die Durchlaufzeiten können aber erst dann sinnvoll aufgenommen werden, wenn die Prozesse genau definiert und abgegrenzt sind. Bei der Ermittlung der Prozeßkosten ist die vorherige Einrichtung eines prozeßorientierten Finanz- und Rechnungswesens oberste Priorität. Exemplarisch werden für den Bereich Fertigung die folgenden Indikatoren angeführt: Produktdurchlaufzeit, Maschinenlaufzeit, Rüstzeiten, Maschinenverfügbarkeit, Nutzungsgrad, Lagerbestände oder Ausschußrate. Für die Verkaufsabteilung könnten als Prozessindikatoren interessant sein: Zeit für die Auftragsbearbeitung, Anzahl unerledigter Aufträge, Lieferzeiten, Anzahl Beschwerden oder Anzahl fehlerhafter Rechnungen. Und für das Finanz- und Rechnungswesen zum Beispiel: Anzahl falscher Buchungen, Anzahl offener Posten oder Dauer der Erstellung von Geschäftsergebnissen.

In einigen KMU existieren zwar Kennzahlen für Fertigungsprozesse, z. B. in Form von

Prozess oder Maschinenindices, die Ausrichtung auf die ständige Verbesserung der Prozesse und damit der Kennzahlenwerte ist aber noch nicht ausreichend. Abteilungsübergreifende Prozesse, wie die Behandlung von Fehlern oder der gesamte Informationsfluss, werden sehr selten systematisch analysiert und gestaltet. Dieses Prozessverhalten führt zu der Frage, ob neuere Managementansätze wie "Lean Production" oder (Business-) "Reengineering" im Prozessmanagement der KMU überhaupt berücksichtigt werden müssen.

Lean Production verfolgt das Ziel einer bestandsarmen und reaktionsschnellen Fabrik, wohingegen beim Reengineering alle Abläufe hinterfragt werden und eine Konzentration auf zentrale Prozesse der betrieblichen Leistungserstellung vorgenommen wird. Der Verfasser vertritt die Ansicht, dass innerhalb des Prozessmanagements im TQM sehr wohl beide Managementansätze ineinander greifen. Es sollen Verlustleistungen aufgespürt und Gemeinkosten reduziert werden sowie nur die Prozesse verbessert werden, die auch temporär-ökonomisch betrachtet sinnvoll erscheinen. Prozessinnovationen und große Sprünge können auch im TQM notwendig sein, um die gewünschten Effizienzsteigerungen zu erreichen. In KMU sind die Organisationsabläufe aber einfacher und überschaubarer als in Großunternehmen vorzufinden und bieten deshalb eine gute Möglichkeit für permanente Lean Production und Beurteilung der Prozesse im Sinne von Reengineering.

Ein Qualitätsmanagementsystem nach der ISO 9000 ff. kann ebenfalls als ein Instrument zur Verbesserung der Ablauforganisation angesehen werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Unternehmen das QM-System und die QM-Handbücher prozessorientiert und nicht rein elementebezogen aufbauen.

Prozessdokumentationen sind ebenfalls eingeschränkt mit der ISO 9000 ff. möglich, jedoch sollten diese durch eine umfassende Betriebsdatenerfassung (BDE) über Maschinen, Mitarbeiter und Prozesse und bei Serienproduktherstellern zusätzlich durch Statistische Prozesskontrolle (SPC) und/oder Produktions-, Planungs- und Steuerungssysteme (PPS) ergänzt werden. Ganz wichtig ist zudem, dass regelmäßige Audits von internen und externen Fachkräften mindestens einmal, besser noch zweimal im Jahr in allen Abteilungen durchgeführt werden. Die Ergebnisse der Audits, welche sich nicht nur auf den ISO-Standard beschränken sollten, dokumentieren den messbaren Status Quo der Prozesse. Nutzt man diese zur Anregung, Diskussion und Umsetzung von weiteren Verbesserungen, so ist der eigentliche Zweck der Audits und Prozessdokumentationen erfüllt.

2.6. Qualitätscontrolling

Eng verbunden mit dem Prozessmanagement ist zwangsläufig ein Controlling, welches im TQM-Konzept "Qualitätscontrolling" genannt wird. Zwischen den strategischen Komponenten wie Visionen, Ziele und Pläne und der Umsetzung eines TQM muss es in einem dynamischen OE-Prozess immer wieder Feedback-Schleifen geben. Dieses Controlling soll sich nicht nur auf eine Kontrolle von Produkten, Prozessen und Kosten reduzieren, so wie der Begriff Controlling in der Praxis fälschlicherweise oftmals verstanden wird, sondern es sollen explizit hierdurch Steuerungs-, Verbesserungs- und Lernmechanismen in Gang gesetzt werden. Ausgehend von der These, dass die Einleitung eines unternehmensweiten Verbesserungsprozesses die Kenntnis der Fähigkeit der Prozesse voraus-

setzt, ist es zunächst erforderlich, geeignete Messgrößen und Instrumente zu definieren und anzuwenden. Denn nur messbare Verbesserungen können nachgewiesen und als Erfolge erörtert werden. Entscheidungen im Rahmen des TQM sollten also auf Fakten beruhen. Inwieweit es dabei hilfreich ist, alle Messgrößen in monetäre Einheiten zu katalogisieren, ist je nach Einzelfall zu beantworten. Ein ausschließliches Arbeiten mit finanziellen Größen im Rahmen eines klassischen Controllings dürfte für die Einführung von TQM jedoch ungeeignet sein.

Die KMU der Studie weisen aber selbst im Bereich des klassischen Controllings noch erhebliche Defizite auf. Die Prozessabläufe innerhalb und außerhalb des Fertigungsbereiches werden zu wenig durch Daten erfasst und mittels Kennzahlen für Controllingzwecke weiterverarbeitet. Vereinzelt werden Auftrags- und Maschinenlaufzeiten manuell oder per EDV erfasst. Diese Art von Betriebsdatenerfassung wird anschließend aber in den seltensten Fällen prozessorientiert ausgewertet. In der Regel erfasst die Abteilung Finanz- und Rechnungswesen die Daten, um eine Nachkalkulation der Aufträge oder eine Kostenrechnung im Sinne eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB) zu erstellen. Prozesskenndaten, insbesondere die Fehler und Prozesskosten, werden nicht erfasst oder ausgewertet. TQM setzt daher im Bereich des monetären Controllings auf zwei Controlling- bzw. Kostenrechnungssysteme:

1. Target Costing und
2. Prozesskostenrechnung.

Beim "Target Costing" stellt sich die Ausgangsfrage, wie ein Unternehmen die internen Prozesse, Qualität und Zeit darstellen kann, so dass dieses Unternehmen den Markt-

preis akzeptieren und darüber hinaus eine Gewinnspanne sicherstellen kann? Interessant ist das Target Costing insbesondere auch für die geplante Neuentwicklung eines Produktes. Sämtliche Entwicklungs- und Fertigungsaufwendungen müssen sich dann, abzüglich des geplanten Gewinns, am Zielpreis orientieren. Es wird deutlich, dass es sich beim Target Costing um ein kundenorientiertes Verhalten handelt, da der Preis, den der Kunde zu zahlen bereit ist, von Anfang an als Maßstab dient. Bei dem strategisch gesetztem Preis wird der Selbstkostenrahmen gesteckt, in welchem es darum geht, das Potential der Blind- und Fehlleistungen durch Einsparungen zu reduzieren. Im Target Costing sind nicht mehr das Finanz- und Rechnungswesen oder die Geschäftsleitung in der alleinigen Kostenverantwortung, sondern die jeweiligen Prozessbesitzer, mit anderen Worten die Mitarbeiter selbst. Die Prozessbesitzer benötigt dabei alle Informationen, um die Leistungsparameter selbständig steuern zu können. Nur dann sind die Mitarbeiter in der Lage, die Prozesse in den Dimensionen Prozessfähigkeit, Qualität, Zeit, Kosten und Erlöse zu verbessern.

Die "Prozesskostenrechnung" verfolgt das Ziel der Kosten- und Leistungstransparenz innerhalb den Gemeinkosten. Es sollen hierdurch die Kosten der Gemeinkostenbereiche, d. h. der indirekten Bereiche eines Unternehmens, im Gegensatz zu traditionellen Kostenrechnungssystemen besser geplant, gesteuert und auf das Produkt verrechnet werden können. Voraussetzungen für die Anwendung der Prozesskostenrechnung sind:

- es müssen standardisierbare Vorgänge und Tätigkeiten mit Wiederholungscharakter vorliegen,
- die Vorgänge und Tätigkeiten müssen erfassbar und quantifizierbar sein,

- es muss eine Proportionalität zwischen den gemeinkostentreibenden Prozessen und den verursachenden Kosten bestehen,

- die Prozessgrößen müssen auf Kostenträger weiter verrechnet werden können, d. h. sie müssen eine direkte Abhängigkeit zum Produkt aufweisen.

Die mit dem Prozessmanagement korrespondierende Prozesskostenrechnung lässt sich demnach besonders bei Serienfertigungen einsetzen. Methodisch beginnt sie mit der Prozessanalyse. Dabei werden die Dienstleistungen pro Gemeinkostenbereich, z. B. der Fertigungssteuerung und Materialbeschaffung, bestimmt. Anschließend sind jedem Prozess die von ihm verursachten Kosten zuzuordnen. Die gesamten Unternehmensprozesse werden in die einzelnen Hauptprozesse zerlegt und die für die Prozesse anfallenden Kosten ermittelt. Dieses ist die Grundlage zur Bestimmung der Kostentreiber und der Ermittlung der Prozesskosten. Im Rahmen der Vollkostenrechnung können nun die Produkte mit den Prozesskosten im Sinne einer "Prozesskostenkalkulation" belastet werden. Die Verteilung der Gemeinkosten lässt sich nun verursachungsgerechter auf die hergestellten Produkte verteilen.

Mit der Prozesskostenrechnung ist sehr stark der Übergang von einer funktionalen Arbeitsteilung zur bereichsübergreifenden Analyse und Gestaltung von Prozessen verbunden. Da die Arbeitsteilung in KMU wesentlicher geringer als in Großunternehmen ausgeprägt ist, dürften gute Voraussetzungen für den Einsatz einer Prozesskostenrechnung gegeben sein.

Das Qualitätscontrolling dient insbesondere auch dazu, den TQM-Prozess hinsichtlich einer Organisationsentwicklung (OE0-OE1, ...) zu beurteilen. Notwendig ist hierzu eine erneute Positionsbestimmung, die sich nicht

nur auf monetäre Kennziffern stützt, sondern auch Veränderungen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erfasst.

3. Ausblick und Empfehlung

TQM stellt dem Unternehmer grundsätzlich einen Werkzeugkasten zur Verfügung, aus dem er die Hilfsmittel auswählen kann, die für die Lösung seiner Probleme am geeignetsten erscheinen. Gerade in KMU können die Voraussetzungen, die Philosophie des TQM umzusetzen, in manchen Kriterien-Elementen günstiger als in Großunternehmen beurteilt werden. Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass TQM für die Unternehmen grundsätzlich ein organisationaler Wandel bedeutet, welcher in KMU sicherlich nicht ganz einfach durchzuführen ist. Die Antriebskräfte für TQM können nur vom Kunden, der allerdings meistens nur ein ISO 9000-Zertifikat fordert, oder vom Unternehmer bzw. Geschäftsführer selbst kommen. Die innere Überzeugung von der Richtigkeit und Anwendung einer Managementmethode kann nur durch eigene Analyse geschaffen werden. Deshalb muss jedes Klein- und Mittelunternehmen selbst den Entscheidungsprozeß durchlaufen, um den zeitlich langen aber dennoch erfolgreichen TQM-Prozess einzuleiten.

Obwohl der Begriff "Total Quality Control" bereits in den fünfziger Jahren durch den Wissenschaftler Deming geprägt wurde, rückte die Managementphilosophie TQM erst Ende der achtziger Jahre in den Blickpunkt von verschiedenen Interessengruppen. Viele Methoden und Ideen des TQM haben grundsätzlich keine revolutionäre Zielrichtung, insbesondere wenn man bedenkt, dass die Gestaltungsempfehlungen des TQM auf die Unternehmenskultur- oder Motivationsforschung (Verhalten der Individuen, Human-

Relation-Beziehungen etc.) und auch auf die Organisationstheorie (Organisationsstruktur, Organisationstyp etc.) zurückgreifen. Allerdings verfolgt TQM im Gegensatz zu diesen isolierten Forschungsgebieten, neben den neuen Impulsen im ablauforganisatorischen und unternehmensphilosophischen Bereich, einen "ganzheitlichen" Ansatz zur Organisationsentwicklung. TQM stellt gewissermaßen einen Schirm dar, unter dem eine Vielzahl von isolierten Methoden zusammengefasst werden. Es entspricht im Grunde genommen dem gesunden Menschenverstand.

In dieser Arbeit wurden als Organisationsentwicklung die Aspekte der Systemtheorie, die ganzheitliche Unternehmensführung und das organisationale Lernen zu Grunde gelegt. Die Implikationen der Systemtheorie, wie "Strukturdeterminierung" und "Ordnungscharakter", sind im TQM durch die Konzentration auf eine qualitätsorientierte Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Berücksichtigung von Sitten, Regeln, interaktiven Verhaltensweisen und der Selbst-(Re-)generierung von Prozessstrukturen gegeben. Das systemische Prinzip der "Entwicklungsfähigkeit" ist mit den "offenen Systemgrenzen" sehr stark verbunden. Der offene Systemgedanke im TQM ist durch das äußere System, der starken Orientierung an der Umwelt, speziell am externen Kunden, gekennzeichnet. Diese Impulse werden im TQM systematisch aufbereitet und der Organisation zwecks Verbesserung oder Veränderung ihrer Denkhaltungen, Ziele, Produkte und Ablaufprozesse zur Verfügung gestellt. Die Außenorientierung ist jedoch nicht ohne eine entsprechende Innenorientierung möglich, um die Entwicklungsfähigkeit eines Systems zu gewährleisten. Aus diesem Grunde erfährt im TQM der Mitarbeiterbezug durch die Anwendung einer qualitätsorientierten Personalpo-

litik eine besondere Rolle. Ohne eine den äußeren Systeminformationen und Unternehmenszielen angepassten Personalentwicklung sowie eine Partizipation der Mitarbeiter ist die notwendigen Voraussetzung für eine Kundenzufriedenheit, – die Mitarbeiterzufriedenheit, – nicht zu erreichen. Die weiteren systemischen Aspekte, wie die ganzheitliche Unternehmensführung und das organisationale Lernen, werden beim TQM durch die Interaktion der verschiedenen (normative, strategische und operative) Führungs- bzw. Managementebenen sowie die ganzheitliche Arbeitsplatz-

strukturierung zur Erweiterung der Wissensbasis angesprochen. TQM kann aus dieser Perspektive heraus als Ansatz zur Organisationsentwicklung verstanden werden.

Zur unterstützenden Argumentation einer TQM-Implementierung gilt folgender Hinweis: "Da gibt es die Ahnungslosen, die nicht wissen, dass sich etwas tut. Es gibt die Bewahrer, die dafür sorgen, dass sich nichts tut. Und es gibt diejenigen, die sich auf den Weg gemacht haben – auf den zwar beschwerlichen und langen, aber vielversprechenden Weg in die Zukunft".

LITERATUR

1. Bussiek J. Unternehmenspolitik und Führung // Management in KMU. Die Führung von Klein – und Mittelunternehmen / Pichler J. H., Pleitner H. J., Schmidt K.-H. (Hrsg.). 2. Aufl., Bern; Stuttgart; Wien: 1997, S. 43–68.
2. Kohle E., Neubauer H. Produktion // Management in KMU. Die Führung von Klein – und Mittelunternehmen / Pichler J. H., Pleitner H. J., Schmidt K.-H. (Hrsg.). 2. Aufl., Bern; Stuttgart; Wien: 1997, S. 131–156.
3. EFQM. Bestimmung der Qualität von Unternehmensleistungen, Fragebogen-Methode, European Foundation of Quality Management. Brüssel, 1995, S. 136.
4. Hinterhuber H. H. Strategische Unternehmensführung, Bd. II, Strategisches Handeln, 4. Aufl., Berlin; New York: Springer Verlag, 1989, S. 314.
5. Kreikebaum H. Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl. Stuttgart; Berlin; Köln, 1991, S. 383.
6. Porter M. E. Wettbewerbsvorteile-Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/M.; New York, 1986, S. 486.
7. STRATOS-Group, Strategic Orientation of Small European Business. Brookfield/Vermont, 1990, S. 236.
8. Simon H. Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/M.; New York, 1997, S. 313.
9. Pleitner H. J. Unternehmensführung in Mittelstand // Handbuch Unternehmensführung / Corsten H., Reiss M. (Hrsg.). Wiesbaden, 1995. S. 935–943.
10. Karniske G., Schnauber H., Specht D. Qualitätsmanagement in der überbetrieblichen Umsetzung. Schlüsselfaktoren und Erfahrungen. 2. Aufl., Berlin, 1995, S. 396.

MAŽŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS FORMAVIMO NUOSTATOS

Andre Duttine, Romualdas Ginevičius

S a n t r a u k a

Baltijos šalims įsiliejant į Europos ekonominę erdvę kyla būtinumas reikiamai pertvarkyti smulkias ir vidutines įmones, o jos Lietuvoje vyrąja. Ši pertvarka, naudojant Vakarų šalių, iš jų ir Vokietijos, vadybos modelius turėtų remtis pasiteisinusiais visuotinės kokybės vadybos principais.

Visuotinės kokybės vadybos koncepcija smulkioms ir vidutinėms įmonėms remiasi šiomis pradinėmis sąlygomis: jos neturi vizijos ir ilgalaikės strategijos, neidentifikuoti tikslai veiklos sričių lygmeniu, nepakankamai rūpinamasi darbuotojų savijauta įmonėje, ISO 9000 standartas nepanaudojamas nenutrūkstamai

gerinti veiklos kokybę ir kt. Siūloma visuotinės kokybės vadybos koncepcija leidžia išvengti visų šių trūkumų.

Skiriamos šios koncepcijos sudedamosios probleminės dalys: įmonės pozicijos, strateginių komponentų nustatymas, personalo ir procesų orientavimas.

Nustatant įmonės poziciją, visų pirma reikia atsakyti į klausimą, kuo jos stiprios ir silpnos aplinkos ir organizacinių perspektyvų atžvilgiu.

Siūlomos koncepcijos strateginiai elementai yra vizija, tikslo nustatymas ir planavimas.

Personalo orientavimas visuotinės kokybės vadybos plotmėje suprantamas kaip personalo politika siekti geresnės kokybės. Ji apima personalo plėtrą, darbo vietų struktūrizavimą, mokymąsi, aktyvų dalyvavimą visuose įmonėje vykstančiuose procesuose, motyvaciją ir t. t.

Orientavimasis į procesus produkto gamybos organizavimo pagrindu į vieną visumą susieja kliento

ir tiekėjo poreikius. Klientu čia suprantama tolesnė produkto gamybos pakopa, neatsižvelgiant į tai, ar ji yra įmonės viduje ar išorėje. Tai apima tiek gamybos, tiek verslo procesus. Tiekėjo funkcija yra aprūpinti gamybą medžiagomis ir informacija reikiamo kiekio ir suderintais terminais.

Su procesų valdymu glaudžiai susijusi kokybės apskaita. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijoje ji suprantama ne vien produktų, procesų išlaidų apskaita. Ji taip pat apima valdymo kokybės gerinimo visose įmonės veiklos srityse bei personalo mokymosi būdus. Kokybės apskaita siekiama dvejopo tikslo. Pirmia, nustatyti, kaip įmonė vykstančiais procesais, jų kokybe ir atlikimo terminais pasiekė norimos produkcijos rinkos kainos ir tuo remdamasi užtikrinti veiklos pelningumą. Antras tikslas išplaukia iš netiesiogiai su įmone susijusių sričių apskaitos.

Įteikta 2003 m. sausio mėn.