

Mit «20 Keys®» zum TQM-Erfolg

Die Erfahrungen zeigen, dass mit normativem Formalismus allein Qualität nicht zu erlangen ist, ferner, dass ein direkter Übergang von der ISO 9000-Zertifizierung zum European Quality Award (EQA) für viele Unternehmen ein zu grosser Schritt ist. Die Anwendung des 20 Keys-Systems unterstützt durch seine spezielle Methodik und Systematik tatkräftig die Erfüllung der EFQM-Kriterien und die Verwirklichung der TQM-Philosophie.

Wie vor 30 Jahren gilt auch heute noch der triviale Satz: Qualität wird erarbeitet und nicht erprüft. Das heisst, unsere Arbeitsprozesse und unsere Mitarbeiter, die in diesen Prozessen arbeiten, müssen *fähig sein*, Qualität zu erzeugen. Das wiederum können sie nur, wenn sie die Anforderungen kennen, die sie bei der Arbeitsausführung erfüllen müssen. Denn Qualität erzeugen heisst: «Erfüllen vereinbarter Anforderungen». Die entscheidende Frage lautet

also: *Sind wir fähig, Qualität zu erzeugen?*

Wenn nein: Wie erlangen wir Qualitätsfähigkeit, und wie messen wir sie?

Wie erlangen wir Qualitätsfähigkeit?

Qualitätsfähigkeit erlangen wir weder durch ein Zertifikat nach DIN EN ISO 9000ff noch durch TQM nach dem Modell der EFQM.

Selbstverständlich bietet letzteres gegenüber anderen Qualitätsmanagementsystemen einen *ganzheitlichen* Ansatz.

Es wurden Kriterien zusammengestellt zur Beantwortung der Frage «Was ist zu tun, um im Sinne von TQM die Qualitätsfähigkeit und damit die Unternehmensentwicklung auf ein erhöhtes Niveau zu bringen?» Doch die *Umsetzung* dieser Kriterien bleibt den Unternehmen selbst überlassen.

Hier kann das weltweit angewandte Unternehmensentwicklungs- und Benchmarkingprogramm «20 Keys» wirksame Unterstützung leisten.

Das 20 Keys-Programm

Mit diesem werden ganzheitlich auf 20 Handlungsfeldern in Fabrik und Büro *Verbesserungspotentiale* zur Entwicklung von exzellenten Zuständen und Fähigkeiten erschlossen (Abb. 1). Ferner dient es der Darstellung und Messbar-machung des TQM-Prozesses.

Vergleich mit dem EFQM-Modell

Während das TQM-Modell der EFQM durch die «Wie-Fragen» aufzeigt, WAS alles getan wer-

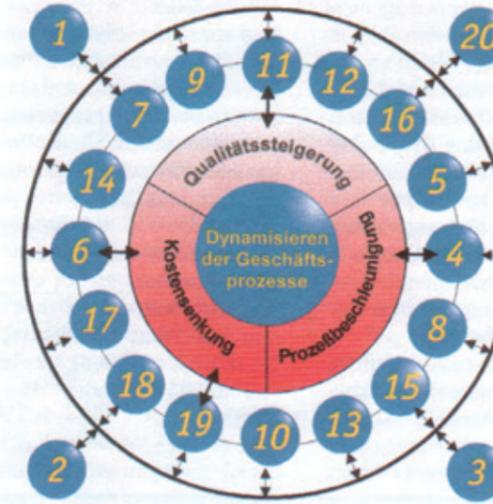


Abb. 1: Die «20 Keys» bilden ein ganzheitliches Praxisprogramm zur Erneuerung von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen.

20 Handlungsfelder für Verbesserungen von Zuständen und Fähigkeiten

1. Arbeit erleichtern durch Ordnung und Sauberkeit
2. Ziele strukturieren und vereinbaren
3. Mit Verbesserungsgruppen arbeiten
4. Bestände reduzieren
5. Rüsten beschleunigen
6. Prozesse analysieren und verbessern
7. Prozesse überwachungsfrei gestalten
8. Prozessabläufe koppeln
9. Instandhaltung produktiv machen
10. Selbstdisziplin und Zeitmanagement leben
11. Qualität erzeugen und sichern
12. Lieferanten einbinden und entwickeln
13. Verschwendung beseitigen
14. Verbesserungen selbst umsetzen
15. Mitarbeiter vielseitig qualifizieren
16. Produktion planen und steuern
17. Effizienz selbst steigern und regeln
18. Informationstechnologie zielgerecht einsetzen
19. Energie und Material einsparen
20. Technologien und Unternehmens-Know-how beherrschen und sichern

Nr.	EFQM-Kriterium	Bezug zu 20 Keys
1	Führung: Wie das Führungsteam und alle anderen Führungskräfte eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements anregen, unterstützen und fördern	20 Keys®-Gesamt Speziell: Key 2, 3, 12, 14, 15
2	Politik & Strategie: Wie die Organisation Politik und Strategie formuliert, stufenweise herunterbricht, überprüft und in Pläne und Maßnahmen umsetzt	20 Keys®-Gesamt Speziell: Key 2
3	Mitarbeiterorientierung Wie die Organisation das gesamte Potential ihrer Mitarbeiter freisetzt	20 Keys®-Gesamt Speziell: Key 1, 2, 3, 6, 9, 14, 15, 20
4	Ressourcen: Wie die Organisation die Ressourcen effektiv und effizient einsetzt	20 Keys®-Gesamt Speziell: Key 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 18, 19, 20
5	Partnerschaften: Wie die Organisation Partnerschaften fördert, führt und verbessert	20 Keys®-Gesamt Speziell: Key 8, 12
6	Prozesse: Wie die Organisation ihre Prozesse identifiziert, führt, überprüft und verbessert	20 Keys®-Gesamt Speziell: Key 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 18, 19, 20
7	Kundenzufriedenheit: Was die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Kunden leistet	20 Keys®-Gesamt Wirkung: Kundenorientierte Verbesserung der Zustände und Fähigkeiten
8	Mitarbeiterzufriedenheit: Was die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter leistet	20 Keys®-Gesamt Wirkung: Selbstentfaltung, Selbststeuerung, Selbstverantwortung
9	Gesellschaftliche Verantwortung/Image: Was die Organisation bei der Erfüllung der Wünsche und Erwartungen der Gemeinschaft insgesamt leistet	20 Keys®-Gesamt Wirkung: Entwicklung zum exzellenten Unternehmen
10	Partner: Was die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer Partner leistet	20 Keys®-Gesamt Wirkung: Ständige Verbesserung der Kunden-/Lieferantenbeziehungen
11	Geschäftsergebnisse: Was die Organisation im Hinblick auf die geplanten Geschäftsziele und die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen aller an der Organisation Interessierten erreicht	20 Keys®-Gesamt Wirkung: Ständige Verbesserung der Geschäftsergebnisse

Abb. 2: Beziehungszusammenhänge zwischen den EFQM-Kriterien und den «20 Keys».

den muss, um sich zu einem exzellenten Unternehmen zu entwickeln, zeigt das 20 Keys-System neben dem WAS auch auf, WIE Verbesserungen umzusetzen sind.

Die ausführlichen Trainings- und Handlungsanleitungen stellen nicht nur Fragen, sondern geben auch die Antworten darauf, WIE durch welche Massnahmen die Zustände und Fähigkeiten eines Unternehmens und jedes einzelnen Mitarbeiters systematisch verbessert werden können.

Die Anwendung des 20 Keys-Programms ist folglich der Schlüssel zum TQM-Erfolg.

Abbildung 2 zeigt, wie und durch welche Keys das 20 Keys-Programm die Erfüllung der einzelnen EFQM-Kriterien unterstützt und deren Entwicklung bis zur Erlangung des European Quality Award (EQA) treiben kann.

Wichtigste Faktoren

Die wesentlichen Faktoren, die eine kontinuierliche Qua-

litätsfähigkeits- und Unternehmensentwicklung durch «20 Keys» gewährleisten, sind:

- Regelmässiges *Benchmarking* (monatlich und halbjährlich) im gesamten Unternehmen auf der Grundlage eines weltweit einheitlichen, branchenübergreifenden Erfolgsmesssystems. Es gewährleistet eine direkte *internationale Vergleichbarkeit* des TQM-Standards von Unternehmen.
- Für das Benchmarking der Zustände und Fähigkeiten in den Handlungsfeldern der 20 Keys stehen branchenübergreifende *Checklisten* mit jeweils mindestens 20 Unterpunkten zur Verfügung. Darüber hinaus zeigen die Checklisten, WIE das Unternehmen von einer Benchmark-Stufe zur nächsten gelangt.
- Einbeziehung, Qualifizierung und Mobilisierung aller *Mitarbeiter* in allen Ebenen und Bereichen
- Klar strukturierte Vorgehensweise, ausgefeiltes *In-*

strumentarium mit praxiserprobten Hilfsmitteln und anforderungsgerechten Trainingsunterlagen für alle 20 Handlungsfelder

- Langfristige, systematische *Unternehmensentwicklung* über fünf Benchmark-Stufen zur Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit und des Leistungsprofils gegenüber Kunden und Lieferanten
- *Messbarkeit* des Erfolges zu jeder Zeit und auf jeder Benchmark-Stufe.

Exzellente Leistungen werden möglich

Neben der unternehmensweiten Kommunikation werden auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter durch die Methodik und Systematik der «20 Keys» nachhaltig verbessert.

Durch die konsequente Einbeziehung aller Mitarbeiter in die unternehmensweiten Schulungs- und Trainingsaktivitäten sowie in die Massnahmenarbeit und -umsetzung werden exzellente Unternehmensleistungen möglich

und die Unternehmensentwicklung TQM-orientiert für alle Mitarbeiter nachvollziehbar.

Ferner werden im Sinne des umfassenden, ganzheitlichen Qualitätsmanagements neben der Qualität nachweislich auch die Durchlaufzeit in den Prozessen, Kosten und Produktivität positiv beeinflusst. Infolgedessen verbessern sich die Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität.

Eine Warnung

Wir erkennen: Qualitätsfähigkeit und Unternehmensentwicklung wollen hart erarbeitet sein. Mit der Implementierung von formalen Normen, noch so gut strukturierten TQM-Modellen oder integrierten, generischen Organisations-Modellen (IGOM) wird wenig bewirkt.

Dr.-Ing. Heiner Mählick, Gero Pankus, Dr. F. Thieme, Pankus Team, Bismarckstr. 11, D-42115 Wuppertal.