

### Die Grundlagen des Total Quality Managements (TQM) nach William E. Deming

Nixdorf, Christian Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Nixdorf, C. P. (2011). *Die Grundlagen des Total Quality Managements (TQM) nach William E. Deming*. Hannover. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67523-7>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

**Terms of use:**

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more Information see: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

A person in a dark suit and white shirt is writing the words 'Quality Management' in large white cursive letters on a whiteboard. The person's right hand is visible, holding a black marker. The background is a blurred image of the person. Surrounding the main text are several other words in white cursive: 'process', 'warrant', 'reliability', 'system', 'standard', 'tool', 'service', 'guarantee', 'certificate', 'assurance', and 'efficiency'.

process warrant reliability  
system standard  
tool service  
Quality Management  
guarantee certificate  
assurance efficiency

Die Grundlagen des  
Total Quality Managements (TQM)  
nach William E. Deming

Christian Philipp Nixdorf  
Hannover, im Dezember 2011

- *Do the right things, right the first time, every time!* -

William E. Deming

„*Deming's Way*“ – so betitelte der damalige Direktor des Centers für angewandte Ingenieurwissenschaften am MIT, Myron Tribus, 1981 einen Aufsatz, in welchem er eine für viele westliche Manager unbekannt, dem traditionell bürokratisch-hierarchischen Organisationsverständnis entgegengesetzte Unternehmensphilosophie beschrieb: Das Total Quality Management (TQM) nach William Edwards Deming (1900-1993), einem seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts in Japan tätigen Mathematiker und Organisationsberater. TQM spielte eine nicht unbedeutende Rolle beim Aufstieg Japans zu einer der führenden Weltwirtschaftsmächte. Es wird heute weltweit von erfolgreichen Unternehmen eingesetzt und mit verschiedensten anderen Managementansätzen und QM-Konzepten wie Kaizen, der DIN ISO 9000, EFQM, KTQ u. a. kombiniert und praktiziert. Aber was genau ist TQM? Dies soll im Zuge der nachfolgenden Ausführungen erklärt werden. Es gilt zu ergründen, was sich hinter der Bezeichnung „Total Quality Management“ verbirgt und welche Annahme und Überzeugung dieser Unternehmensphilosophie zugrunde liegt. Um dies plausibel darzustellen, wird zunächst dargelegt, was TQM bedeutet. Darauf beziehungsweise dann die wichtigsten Grundgedanken und Überzeugungen im TQM dargestellt. Es folgt eine kurze Kritik an den Grundgedanken des TQM, bevor in einem Fazit die Kernaussagen zusammengefasst werden.

## **Definition von TQM**

TQM wird häufig als Managementansatz beschrieben, der Qualität zum zentralen Aspekt des unternehmerischen Bemühens erhebt und alle Unternehmensbereiche im Prozess des Erreichens und Aufrechterhaltens dieser optimalen Qualität involviert. TQM entwickelte sich in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts in Japan. In der westlichen Welt wurde es spätestens in den 80er Jahren populär. Ursprünglich wurde TQM in produzierenden Industriebetrieben der Wirtschaft entwickelt (primär in der Automobilindustrie), es wird aber seit Jahren auch erfolgreich in Dienstleistungsunternehmen angewandt. Unter den Weltmarktführern, die TQM betreiben, finden sich heute nicht nur Größen des produzierenden Gewerbes wie Ford, Toyota, IBM, Nestlé oder Phillips, sondern auch Dienstleister wie Walt Disney, DHL, AT&T oder die Lufthansa. Einen Erstüberblick darüber, was TQM bedeutet, erhält man, wenn der Begriff in seine einzelnen Wörter zerlegt betrachtet wird:

- Total** = Umfassend und absolut. Alle Mitarbeiter und alle Prozesse in der Organisation werden erfasst und involviert, »alles« spielt eine Rolle im Gesamtprozess des Erreichens einer für den Kunden optimalen Qualität.
- Quality** = Erfüllen der festgesetzten und vorausgesetzten Anforderung zu 100 %. Qualität ist das, was vom Kunden als Qualität erkannt wird. Dessen Wünschen und Anforderungen nachzukommen ist absolute Handlungsmaxime.
- Management** = Qualität fällt nicht vom Himmel. Um sie zu erreichen, bedarf es Planung, Strukturierung, Delegation von Verantwortung, Monitoring & Evaluation der Prozesse. Qualität muss im Verbund erzeugt und erhalten werden.

TQM kann nicht reduziert werden auf ein Qualitätsmanagementsystem, es ist weit mehr als das. Beim TQM handelt es sich um eine grundlegende, langfristige Unternehmensphilosophie, welche zum Ziel hat, für die Kunden eine bestmögliche Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität zu schaffen und konstant aufrechtzuerhalten. Dies kann nicht dadurch erreicht werden, dass einzelne Bereiche und Ablaufprozesse optimiert werden. Es gelingt nur dann, wenn *alle* Ablaufprozesse und *alle* Unternehmensbereiche - vom Pförtner über die Warenanlieferung bis zur Produktion, zur Verwaltungs-, Forschungs- und Personalabteilung - untersucht, statistisch erfasst und fortlaufend evaluiert werden. Dies kann nicht allein vom Management durchgeführt werden, sondern verlangt das Involvieren *aller* Mitarbeiter im Unternehmen.

Ganz gleich, welche Position der Mitarbeiter im Unternehmen innehat, ob ganz unten oder ganz oben in der Hierarchie – ihm werden Einfluss und (Mit-)Verantwortung im Hinblick auf das Verbessern, Erreichen sowie Aufrechterhalten optimaler Qualität auf einem gleichbleibend hohen Niveau zugesprochen (vgl. Schmitz 2000, S. 22). Auch dem „einfachen“ Arbeiter wird Verantwortung eingeräumt, das Management über nicht optimale Abläufe zu unterrichten und ggf. selbst Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Der direkt in der Produktion oder Anlieferung arbeitende Mitarbeiter weiß, so der Grundgedanke, schließlich am besten Bescheid, wo Ressourcen nicht genutzt werden, wo Prozesse verändert werden können und wo Innovationen möglich sind. TQM ist vom Grundsatz her eine umfassende, totale Unternehmensphilosophie, die zudem noch klar von einer humanistischen Grundüberzeugung geprägt ist. Sie zeigt sich u. a. in Demings Satz: „*Blame the system, not the worker!*“

Allerdings muss festgehalten werden, dass TQM nicht einfach so eingeführt werden kann. Es muss im wahrsten Sinne des Wortes *gelebt* werden. TQM ist kein stringentes System mit konkreten Vorgaben, die abgehandelt und nach genauen Spezifikationen dokumentiert sowie überprüft werden können, wie dies etwa bei der DIN ISO 9001 notwendig ist, um eine Zertifizierung zu erhalten. Vielmehr ist TQM ein iterativer Prozess, der niemals abgeschlossen ist. TQM ist das systematische Bemühen um kontinuierliche Verbesserung auf der Struktur-, Prozess- und Ergebnisebene aller im Unternehmen.

TQM ist ausdrücklich kein System, das einmal installiert wird und dann funktioniert wie etwa ein Software-Programm, sondern ein ablauforientierter Prozess. Es beinhaltet und erfordert grundlegende Veränderungen in der Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsverantwortung durch Delegation von Verantwortung, Analyse von Arbeitsabläufen, Mitarbeiterschulung und Kundenorientierung. Das Streben nach stetiger Verbesserung und die Kundenorientierung verlangen es, flexibel, innovativ und experimentierfreudig zu sein und neue Wege zu suchen, die Kundenbedürfnisse optimal zu bedienen. TQM muss sich individuell und beziehend auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation entwickeln. Es gibt keine immer gültige Universal-Blaupause für das, was TQM auszeichnet. Die Organisation „muss ständig neue Ideen entwickeln und verwirklichen, um die Wettbewerbsposition am Markt zu sichern und zu verbessern. Sie muss sich um fortwährende Flexibilität bemühen. Somit ist es auch nachvollziehbar, dass es keine Prüfung des TQM-Konzepts gibt [...]“ (Schmitz 2000, S. 47).

Wie revolutionär die Grundannahmen hinter TQM auch vor wenigen Jahrzehnten in der westlichen Welt noch waren, veranschaulichen die Worte des 1989 verstorbenen japanischen Konzernchefs Konsuke Matsuhita (ehemaliger CEO von Panasonic), welche er vor einer Gruppe westlicher Industrieller sprach: „Wir werden gewinnen und der industrielle Westen wird verlieren. Da könnt ihr nicht viel tun, weil der Grund des Versagens in euch selbst liegt. Nicht bloß eure Firmen sind nach dem Taylorschen Modell gebaut, sondern - viel schlimmer - auch eure Köpfe. Die Bosse besorgen das Denken, und ihre Mitarbeiter schwingen das Werkzeug. [...] Für euch besteht Management darin, die Ideen aus den Köpfen der Manager in die Köpfe der Mitarbeiter zu bringen. [...] Für uns allerdings besteht Management exakt in der Kunst, das intellektuelle Potential aller Mitarbeiter des Unternehmens zu mobilisieren und zusammenzubringen“ (in Eckhardstein u. a. 1999, S. 396f.).

## Grundgedanken und Überzeugungen im TQM

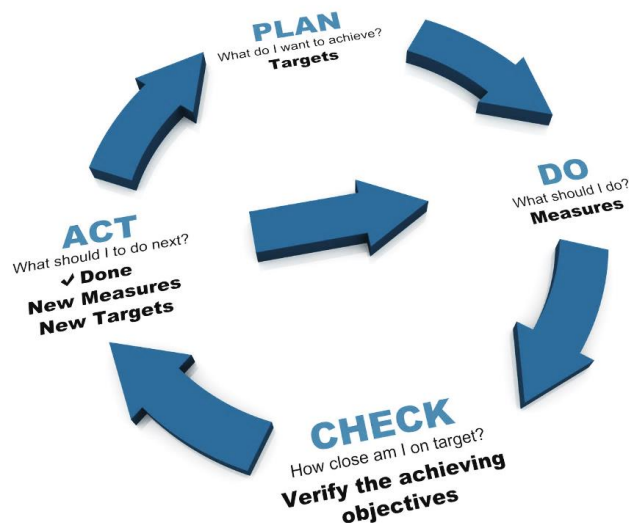
An die Stelle von Spezifizierungen treten im TQM Überzeugungen, die Deming anhand von 14 Managementregeln zusammenfasst (vgl. Schmidt 2005, S. 34 und Katz & Green 1996, S. 6):

1. Schaffe eine Geschäftspolitik, welche auf andauernde Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet ist. Dadurch bleibst du konkurrenzfähig und kannst neue Arbeitsplätze schaffen. Bemühe dich um Leistungsverbesserung.
2. Übernehme und lebe die neue Management-Philosophie! Japan hat den westlichen Industrienationen neue Qualitätsmaßstäbe aufgezwungen. Das westliche Management muss diese Herausforderung annehmen, sich seiner Verantwortung bewusst werden und die damit verbundene Führungsaufgabe wahrnehmen.
3. Mache dich nicht länger abhängig von Kontrollen zur Verbesserung der Qualität! Lückenlose Inspektionen werden überflüssig, wenn Qualität durch kontrollierte Prozesse in die Produkte eingebaut wird. Verändere die Prozesse, vertraue den Mitarbeitern.
4. Vergib Aufträge nicht allein an den billigsten Anbieter. Billig ist nicht immer besser. Berücksichtige die Gesamtkosten, die sich aus den Kosten für die Beschaffung und für den Gebrauch zusammensetzen. Baue langfristige Lieferantenbeziehungen auf, welche auf gegenseitigem Vertrauen und gegenseitiger Loyalität beruhen.
5. Suche unablässig nach Verbesserungspotenzial, um die Qualität der Produkte/Dienstleistungen zu erhöhen, Produktivität zu steigern und Produktionskosten zu senken.
6. Betreibe Ausbildung am Arbeitsplatz.
7. Sorge für eine motivierende Führung, die Mitarbeitern hilft, bessere Arbeit zu leisten.
8. Sorge für ein von gegenseitigem Vertrauen geprägtes Arbeitsklima.
9. Reiß die Schranken zwischen den Abteilungen nieder! Die Mitarbeiter in Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Produktion & Verkauf müssen als Team zusammenarbeiten.
10. Vermeide Schlagwörter, Ermahnungen und willkürliche Vorgaben für die Mitarbeiter.

11. Vermeide Quoten für die Mitarbeiter und Leistungsziele für das Management.
12. Schaffe die Voraussetzungen für Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter. Verzichte auf die jährliche Mitarbeiterbeurteilung.
13. Betreibe wirkungsvolle Programme zur Schulung und Förderung der Mitarbeiter.
14. Stelle die aktive Beteiligung jeden Mitarbeiters an der Umgestaltung der Firma sicher. Hole dir Rat von deinen Mitarbeitern. Sie arbeiten dort, sie wissen es am besten!

Versucht man diese Managementregel weiter zu kategorisieren, ergeben sich fünf Kernbereiche, die im TQM fokussiert werden: Die Verantwortung der Leitung, das Training und die Motivation von Mitarbeitern, faktenbasierte Entscheidungen, das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung und der Fokus auf Kundenbedürfnisse (vgl. Martin 1993, S. 195 ff.).

**Verantwortung der Leitung:** Der Erfolg von TQM steht und fällt mit der Bereitschaft der Organisationsleitung, Verantwortung für den TQM-Prozess zu übernehmen und diesen aktiv zu fördern. Im Zuge einer Soll-Ist-Analyse obliegt es zunächst dem Management, festzulegen, wohin die sprichwörtliche Reise gehen soll. Der ausgearbeitete Grundplan muss den Mitarbeitern vermittelt werden und Verantwortungen müssen delegiert werden. Ferner hat sich das Management auf die Schaffung klarer Kommunikationswege und auf die Erfassung und Auswertung der von den Mitarbeitern erhobenen Daten zu konzentrieren. Zwecks Umsetzung dieser Vorgänge bietet sich der PDCA-Zyklus an, der die vier Schritte des Verbesserungsprozesses beschreibt: 1) Planung dessen, was erreicht werden soll. 2) Umsetzung des Plans durch konkretes Handeln. 3) Überprüfung der Wirksamkeit und 4) Handeln aufgrund der Ergebnisse der Überprüfung. Bei der Organisationsleitung liegt die Verantwortung, den Plan auszuarbeiten, diesen den Mitarbeitern zu kommunizieren und die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter sich aktiv am Prozess der Verbesserung beteiligen können.





**Training und Motivation von Mitarbeitern:** Aktive Mitarbeiterpartizipation kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter über TQM informiert werden, einen Sinn und Vorteil für sich und die Organisation darin erkennen und diesbezüglich fortgebildet werden. Optimale Qualität kann nur erreicht und aufrechterhalten werden, wenn die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert sind und wenn sie sich den Zielen der Organisation auch verpflichtet fühlen. Der langjährige QM-Beauftragte von IBM Deutschland, Hans Steinbeck (1997, S. 233) beschrieb es schon vor 14 Jahren so: „Der Durchbruch bei TQM ist die Erkenntnis, dass die Erfahrung und das Wissen von jedem Mitarbeiter notwendig sind, um die Qualität und die Herstellkosten für ein Produkt zu optimieren.“ Nur durch die umfassende Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen kann erreicht werden, dass das Qualitätsmanagement von diesen mitgetragen, gelebt und entwickelt wird. Denn was bringt es, wenn etwa in der Produktion gewissenhaft gearbeitet wird, beim Einkauf oder bei der Warenauslieferung aber ein ignoranten Verhalten herrscht? Ein qualitativ hochwertiges Produkt entsteht erst am Ende einer Kette von miteinander verzweigten Einzelschritten, die allesamt den höchstmöglichen Qualitätsstandards entsprechen müssen. Die Mitarbeitermotivation durch Delegation von Verantwortung ist nicht zu unterschätzen. Die Erkenntnis, dass die eigenen Verbesserungsvorschläge angenommen und umgesetzt werden, ermutigen die Mitarbeiter. Diese Erfahrung steigert das Selbstwertgefühl und schafft ein positives Bewusstsein von Selbstwirksamkeit. Auch eine finanzielle Erfolgsbeteiligung und ausgesprochenes Lob gegenüber den Mitarbeitern sind probate Mittel der Motivation und Effizienzsteigerung (vgl. Schmitz 2000, S. 22).

**Faktenbasierte Entscheidungsprozesse:** Wer ziellos agiert, kann nur durch Zufall erfolgreich sein - so einer der zentralen Grundsätze im TQM. Das Ziel ist die optimale Qualität – zu jeder Zeit und unter sämtlichen Bedingungen. Wie aber dorthin gelangen? Die TQM-Philosophie dazu lautet: Durch Entscheidungen, die auf Logik, auf statistischen Erhebungen, auf objektiv ermittelten Daten und Prozessbeobachtungen der Mitarbeiter basieren. Die Daten (wie z. B. Anlieferungsdauer, Produktionsdauer, Maschinenleistung, Absatzzahlen, Kosten, Kommunikationshäufigkeit etc.) werden gesammelt und in die Hände von jenen Leuten gegeben, die in der besten Position sind, diese zu analysieren, Schlüsse für etwaige Verbesserungsmöglichkeiten daraus zu ziehen und die notwendigen Veränderungen einzuleiten bzw. bei höherer Stelle auf das ungenutzte Potenzial aufmerksam zu machen. Die Menschen, die dies tun, sind in aller Regel keine Manager, die für die strategische Gesamtentwicklung verantwortlich sind, sondern die Arbeiter in der Produktion sowie die Angestellten in der Verwaltung, im Einkauf,



beim Warenausgang usw. Die umfangreiche Informationssammlung mag zunächst befremdlich wirken, ist aber letztlich die Voraussetzung von Verbesserung, denn nur wenn alle Daten vorhanden sind, können systeminterne Fehler erkannt und verbessert werden. Dies ist von enormer Bedeutung, da Demings eigene Nachforschungen und statistischen Erhebungen ihn zur Erkenntnis brachten, dass nur etwa 3-4 % aller Fehler in Organisationen auf menschliches Versagen wie Inkompetenz, Faulheit oder Dummheit zurückzuführen sind, wohingegen 96 bis 97 % der Fehler im System selbst zu suchen sind. Diese Fehler können entstehen durch mangelnde Einarbeitung, Informationsweitergabe, fehlerhaftes oder ineffizientes Werkzeug usw.

**Kontinuierliche Verbesserung:** Der Vermeidung von Fehlern in allen operativen Abläufen des Unternehmens wird im TQM absolute Priorität eingeräumt. Im TQM herrscht die Überzeugung vor, dass Fehler durch überlegte Planung und verantwortungsvolles Handeln vermieden werden können und müssen. „*Do the right things, right the first time, every time*“ – so ein zentraler Punkt der TQM Philosophie. Mögliche Fehlerquellen sollen erkannt werden, bevor ein Fehler auftritt. Kein Kunde soll ein fehlerhaftes Produkt erhalten. Es gilt, für den Kunden kontinuierlich nach Verbesserungen zu streben und diese zu realisieren. Glauser (2005, S. 16) beschreibt dies so: „Qualität kann immer verbessert werden, ihr sind keine Grenzen gesetzt. Sie kann nur durch Kreativität, Initiative und Tatkraft von Menschen entstehen, welche durch kompetente und verantwortungsbewusste Manager geführt werden, die sich auf zufriedene Kunden und zufriedene Mitarbeiter konzentrieren.“

**Fokus auf den Kundenbedürfnissen:** Die Schwerpunktsetzung von TQM auf die Kundenzufriedenheit entspringt der grundlegenden Überzeugung, dass *Qualität* - zumindest langfristig gesehen - in jeglicher Hinsicht das ausschlaggebende Kriterium für eine Organisation ist, konkurrenzfähig zu sein, zu bleiben und sich am Markt behaupten zu können. Die Verbesserung der Qualität führt zu einer Kostenreduktion durch weniger Nacharbeit, weniger Fehler, weniger Verzögerungen und Zwischenfälle. Die Verringerung der Produktionskosten erlaubt es dann, am Markt geringere Verbraucherkosten durchzusetzen, was wiederum zu einer Steigerung des Marktanteils und damit zu einem strategischen Vorteil im Konkurrenzkampf führt. Die eigene Position wird gesichert, mit dem qualitativ hochwertigen Produkt bzw. der so optimierten Dienstleistung verbessert sich auch das Image der Organisation und es können Arbeitsplätze gesichert werden, da das Unternehmen sich behauptet. Der „Return on Investment“ hat sich eingestellt – die Qualität zahlt sich aus (vgl. ebd., S. 16).

## Kritik an TQM

Insgesamt ist TQM auch bedingt durch das humanistische Menschen- und Weltbild eine bemerkenswerte und zweifellos erfolgreiche Unternehmensphilosophie. Dennoch lehrt eine Weisheit, dass alles, was zu schön ist, um wahr zu sein, es meistens auch ist. Das trifft in bestimmter Weise auch auf TQM zu. Zum einen ist zu nennen, dass die Theorie zwar menschenfreundlich klingt, die japanische Praxis allerdings zeigt, dass der ständige Zwang, immer innovativ zu sein und sich für die Belange des Unternehmens einzusetzen - oder gar aufzuopfern - mitunter einen hohen psychischen Druck auf die Arbeiter erzeugt. Nicht von ungefähr wurde im Mutterland des TQM, in Japan, der Begriff des *Karoshi* geprägt, was sich in etwa mit Tod durch Überarbeitung übersetzen lässt. Katsuo Nishiyama und Jeffrey V. Johnson (1997) beschreiben das in ihrem vielfach zitierten Aufsatz *Karoshi-Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management*. Sie konstatieren:

„People may ask: ‚Why do the Japanese work themselves to death. Why don't they just take a rest before they collapse?‘ Cultural differences are often invoked to explain why the Japanese ‘do this to themselves.’ Another explanation for why Japanese workers immerse themselves in their jobs is that it is a customary practice produced by long-term international competition. Still others suggest that Japanese management has been able to instill a managerial orientation in all employees [...] But case studies indicate that the main reason for over-work is rooted in the very nature of the Japanese Production Management system itself. Japanese corporate society has been infused with JPM ideology in such a way that working 24-hours a day is seen as exemplary, even idealistic behavior. [...] The essence of most 'uniquely Japanese' management practices - be they productivity improvement, TQC activities, QC circles, or labor relations - can be reduced to one word: Kaizen. [...] Kaizen is an umbrella concept covering most of those uniquely Japanese practices that have recently achieved such worldwide fame. These concepts have developed strategies that assure continuous improvement involving people at all levels of the organizational hierarchy. [...] Kaizen involves more than participation – it encourages workers to treat each other as suppliers and customers or competitors rather than as coworkers.“ Kurzum ist die Kritik, dass das Japanische Management-Modell aufgrund seiner Ganzheitlichkeit einen enorm hohen psychischen und physischen Druck auf die Mitarbeiter ausübt, denen abverlangt wird, sich für ihr Unternehmen regelrecht

aufzuopfern. Der psychische Druck wird dabei insofern verstärkt, als es im TQM Japanischer Prägung keinesfalls so ist, dass Mitarbeiter nicht mehr kontrolliert werden. Sie werden es lediglich nicht direkt durch ihren Vorgesetzten, wohl aber durch ihre Kollegen auf gleicher Hierarchie-Ebene sowie auch durch ihnen unterstellte Personen. Sie müssen sich permanent verantworten, wenn in der Abteilung, in der sie arbeiten - und für die sie Verantwortung mittragen - das Soll nicht erfüllt wird.

Die Delegation von Verantwortung geht also nicht unbedingt nur einher mit mehr Selbstwertgefühl, sondern mitunter auch mit mehr Druck und psychischer Belastung. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass TQM häufig mit Demings Regeln gleichgesetzt wird und dadurch - entgegen der Absicht des Erfinders - potenziell strukturblind wird. Wenn bestimmte Philosophien mit einer Person verknüpft werden, besteht die Gefahr ideologischer Verblendung. Bei TQM ist es nicht anders. TQM ist ein Prozess, d. h. die Entwicklung hin zu mehr Qualität kann nicht an wenigen Managementregeln festgemacht werden, die dann auf alle Organisationen, gleich welcher Funktion und Verfassung, übertragen werden. Deming war gewiss kein organisationaler „Übervater“, sondern schlicht ein begabter Manager, der als einer der Ersten erkannte, dass Mitarbeiterbeteiligung, intrinsische Motivation und das Setzen auf Qualität deutlich effektiver sein können als tayloristische Arbeit exakt nach festgelegtem Plan.

Ein weiterer potenzieller Kritikpunkt ist, dass TQM Qualität in den Mittelpunkt sämtlichen unternehmerischen Handelns stellt. Dem zugrunde liegt die Überzeugung, dass Qualität sich immer auszahle, sie mithin das Maß aller Dinge sei, das über Erfolg und Misserfolg einer Organisation entscheide. Die Realität sieht in einem hochgradig segmentierten Weltmarkt allerdings anders aus. Der Erfolg von Haushaltswaren-Billig-Läden wie Euroshop und Tedi sowie von Fast-Fashion Modemärkten wie Primark und KiK belegen, dass man bei manchen Kundengruppen auch ohne hohe Produktqualität erfolgreich sein kann, wenn dafür das Kriterium Preis in den Fokus gerückt wird. Nicht von ungefähr zitiert die Journalistin Petra Hoffknecht in ihrem Artikel *Ein Euro und das große Geld* vom 19.06.2010 im Tagesspiegel Wolfgang Fritz, Professor für Marketing an der TU Braunschweig, mit den Worten: „Für viele Konsumenten ist der niedrige Preis immer noch der größte Kick beim Einkauf – in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mehr als sonst.“ Auch Olaf Roik vom Handelsverband Deutschland merkt im Artikel an, dass man einen „deutlich gesteigerten Professionalisierungsgrad mit festen Konzepten und einer klar definierten Strategie“ bei den Billig-Anbietern beobachten könne.

Überhaupt hatte das gigantische Wachstum Chinas in den letzten Jahrzehnten seinen Ursprung nicht in der Herstellung hochwertiger Produkte (die gleichwohl auch immer öfter produziert werden), sondern in der massenhaften Herstellung einfach erzeugbarer Güter. Dabei ist *nicht* möglichst hohe Produktqualität das Maß aller Dinge, sondern hohe Quantität bei geringem Preis. TQM kann in Unternehmen gut funktionieren, die sich auf komplexe Produkte und Dienstleistungen spezialisieren. Wenn das eigene Unternehmen mit seinen Dienstleistungen oder Produkten allerdings ein Kundensegment fokussiert, das hochgradig preissensibel ist und einen geringen Preis gegenüber hoher Qualität priorisiert (bzw. mangels Kaufkraft priorisieren muss), ist es gerade nicht probat, auf höchste Qualität zu setzen, weil das zu teuer wäre und die Organisation daher an Wettbewerbsfähigkeit einbüßte, statt diese zu gewinnen.

Das schwerwiegendste Problem ist aber die beim TQM fast schon dogmatische Angst vor Fehlern. Denn was ist so schlimm an Fehlern, wenn der Lerngewinn, der aus ihnen resultiert, dazu führt, dass zukünftig effektiver vorgegangen wird? Arbeitssoziologische und neurologische Erkenntnisse zeigen, dass das Vermeiden von Fehlern ein ineffizienter Weg des Lernens ist. Aus Fehlern kann man lernen! Wenn aber keine gemacht werden und wenn systematisch eine Null-Fehler Strategie verfolgt wird, beraubt sich die Organisation eines bedeutenden Erfahrungs- und Wissensrepertoires, das zukünftig nützlich sein könnte (vgl. March & Levinthal 1999, S. 205-206). Neues Wissen, wie Prozesse besser laufen könnten, ergibt sich oftmals durch Ausprobieren von etwas, was bisher nicht so gemacht wurde. Überlegungen derart, (noch) nicht Normiertes zur Optimierung organisationaler Prozesse zu nutzen, werden den auch seit Jahrzehnten unter dem Schlagwort der *Lernenden Organisation* propagiert (Argyris & Schön 1978, Senge 1990). TQM kann bewirken, dass weniger gelernt wird, um ja keine Fehler zu machen. Zweifellos gibt es Hochrisiko-Bereiche, etwa in der technischen und medizinischen Produktion, aber auch in Krankenhäusern, an Flughäfen, in Kernkraftwerken usw., wo Fehler nicht passieren dürfen. Hier ist eine Null-Fehler-Vorgabe absolut sinnvoll, teils gar unverzichtbar.

Aber zumindest in Dienstleistungsbereichen sind TQM-Initiativen mit Vorsicht zu genießen. Gerade hier bedarf es eines gewissen Maßes an Nicht-Standardisierung, um adäquat auf Kundenwünsche eingehen zu können. Das aber evoziert Unsicherheit, welche im TQM nicht vorkommen soll. Luhmann (2000, S. 186) verweist indes darauf, dass Unsicherheit in Organisationen gerade kein dysfunktionaler Zustand ist. Im Gegenteil. Denn „ohne die Unsicherheit

bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustand kompletter Selbstfestigung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren.“ Das Zulassen von Unsicherheit via Spielraum-Gewährung ist zentral für die Erbringung von Dienstleistungsqualität. Spielraum ermöglicht, die von der Organisation gesetzten Grenzen auszutesten und zu verschieben. Das kann Qualität unterminieren, sie aber auch ermöglichen. Es bedarf Normen, aber auch der Option, sie zu verschieben. Change-Management lebt davon. Die Crux ist, dass eine Devianz der Norm sich nicht normieren lässt (vgl. dazu Baecker 2011 und Dievernich 2007). Plakativ gesagt: Ohne hinreichende Eigensinnigkeit der Mitarbeitenden gibt es wenig bis keine Organisationsentwicklung. Um diese zu befördern, bedarf es einer Umgebung, die fehlerfreundlich ist und Irritation als Störung im positiven Sinne wertet. In Organisationen, die sich dem TQM-Ansatz verschrieben haben, ist das nicht immer gegeben.

Eine letzte Schwäche von TQM, auf die Hans Steinbeck (1997, S. 234) verweist, ist, dass TQM den Blick zu sehr auf die momentane Produktion richtet und keine Zukunftsvisionen umfasst. Die Frage, die sich stellt, ist: „Will der Kunde später überhaupt noch dieses Produkt haben, egal, wie gut die Qualität und wie niedrig der Preis ist? Es muss parallel sichergestellt werden, dass die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität [innerhalb des Unternehmens], neue Produkte und Tätigkeiten schnell zu adaptieren, bestehen bleibt. Hier ist eine potenzielle Schwäche von TQM, dass man sich nur auf das Eliminieren aller Defekte konzentriert und dabei die Kraft und Fähigkeit verliert, neue Markttrends selbst zu beeinflussen [...].“ Kurzum ist zu konstatieren, dass der vorausschauende Blick dem TQM nicht zu eigen ist. Der Ansatz ist eher Ist-orientiert und abgesehen vom Mantra des Qualität-über-alles arg visionslos.

## **Fazit**

TQM ist - wenn es sich etabliert hat und funktioniert - eine hoch effektive und effiziente Unternehmensphilosophie, welche geeignet ist, dem Unternehmen durch Qualitätsfokussierung sowie durch Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Mit TQM einher geht das Verständnis von einer Organisation als ganzheitliches System, in dem alle Individuen auf allen Hierarchie-Leveln fähig sind und verantwortlich zum Erfolg beitragen. Aber nicht jedes Unternehmen eignet sich für TQM. Es wäre falsch, anzunehmen, die in Japan entwickelte Unternehmensphilosophie könne kulturübergreifend auf jedwede Organisation

in der Welt übertragen werden. Sie kann es nicht. Die Managementverantwortlichen einer Organisation, die TQM einführen wollen, sollten sich bewusst sein, dass TQM mitunter eine völlige Neuausrichtung der Unternehmenskultur verlangt. Wer TQM betreiben will, der muss sich auf einen langjährigen Prozess einlassen, wobei der „Return on Investment“ sich unter Umständen erst mit einer gehörigen Zeitverzögerung einstellt. Und man muss sich bewusst sein, dass es eben auch Schattenseiten im TQM gibt. In einer Organisation etwa, die sich bereits in einer schwierigen Marktlage befindet und in der eine mangelhafte Struktur- und Prozessqualität zu verzeichnen ist, ist das Bemühen um TQM von vornherein zum Scheitern verurteilt, solange diese Probleme nicht behoben sind.

Nicht alle Organisationen eignen sich zu jedem Zeitpunkt für die Einführung von TQM. Dies zu implementieren und *zu leben* verlangt viel Einsatz, welchen eine „kranke“ Organisation nicht aufbringen kann. Die Schattenseiten sollten der Organisationsleitung bekannt sein, bevor sie sich für die Einführung von TQM entschließt, sodass mögliche Stolpersteine und Probleme im Vorfeld bedacht und antizipiert werden können. Eine Organisation muss prinzipiell „gesund“ sein, wenn sie sich für TQM entschließt. Ist sie es nicht, so müssen die gravierendsten Fehler zunächst behoben werden, bevor damit begonnen werden kann, TQM zu leben. Alle Mitarbeiter für so etwas zu begeistern ist ein schwieriges Unterfangen, sodass es sich anbietet, TQM schrittweise einzuführen, etwa indem zunächst ein QM-System wie die DIN ISO 9000 eingeführt wird, auf deren Basis sich TQM dann entwickeln kann. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Sonnenseite von TQM - zumindest in „gesunden“ Organisationen - deutlich überwiegt. TQM hätte sich ansonsten kaum so erfolgreich in verschiedensten Unternehmen entwickeln und behaupten können.

## Literatur

- Argyris, C.; Schön, D.: Organizational learning. A theory of action perspective. Boston 1978
- Baecker, D.: Organisation und Störung. Berlin 2011
- Dievernich, F. E. P.: Achtung Organisation! Vorsicht Management! Berlin 2007
- Eckhardstein, D.; Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hrsg.): Management - Theorie - Führung - Veränderung. Stuttgart 1999
- Glauser, E.: Das Toyota Phänomen. Zumikon 2005. Abrufbar unter: [http://www.deming.ch/downloads/D\\_Toyo ta.pdf](http://www.deming.ch/downloads/D_Toyo_ta.pdf) (10.06.2008)
- Hoffknecht, P.: Ein Euro und das große Geld. 19.06.2010. Abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/billiglaeden-ein-euro-und-das-grosse-geld/1863888.html> (25.06.2010)
- Katz, J.; Green, E.: Qualitätsmanagement. Berlin und Wiesbaden 1996
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Opladen 2000
- March, J. G.; Levinthal, D.: The Myopia of Learning. In: March, J.: The Pursuit of Organizational Intelligence - Decisions and Learning in Organizations. London 1999. S. 193-220
- Martin, L.: Total Quality Management in the Public Sector. National Productivity Review Nr. 10. 1993. S. 195-213
- Nishiyama, K.; Johnson, J.: Karoshi - Death from Overwork: Occupational Health Consequences of Japanese Production Management. In: International journal of health services: planning, administration, evaluation. No. 27., pp 625-641, 1997
- Senge, P. M.: The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland 1990
- Schmidt, Simone: Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Heidelberg 2005
- Schmitz, Mario: Qualitätsmanagement für Senioreneinrichtungen. Hannover 2000
- Steinbeck, H.: Das neue Total Quality Management - Qualität aus Kundensicht. Landsberg 1997

## Bildnachweis

Bildnutzungsrechte erworben über [www.clipdealer.com](http://www.clipdealer.com)

Bild von Seite 1: Man writing Quality Management (Media ID - A:24862522)

Bild von Seite 6: PDCA Zyklus (Media ID - A:15311364)

Bild von Seite 15: Quality Management Puzzle (Media ID - 2403124)





## Über den Autor

Christian Philipp Nixdorf setzt sich als Organisationspädagoge kritisch mit (Un)Möglichkeiten organisationaler Veränderungen auseinander. Er ist online erreichbar über seine Homepage [www.serene-success.de](http://www.serene-success.de)