

Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Lösungen zur Implementierung von Total Quality Management nach EFQM

*C.-Andreas Dalluege, IBK – System- & Softwarehaus GmbH
Birgit Stadlbauer & Sabine Zach, WIFI Oberösterreich*

Zusammenfassung: Im Rahmen der paneuropäischen Forschung entstand ein modularer TQM Werkzeugkasten mit einem besonderen Augenmerk auf Unterstützung des EFQM Model of Excellence. Den Kern der Anwendung bildet GOA-EFQM, der erste vollständige Software-Support für das Model, der seitens der European Foundation for Quality Management anerkannt ist.

1 EINFÜHRUNG

Das Wort „Qualität“ hat im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen. Heutzutage beschreibt es weit mehr, als „nur“ eine inherente Eigenschaft von Produkten oder Prozessen; im Rahmen von TQM (Total Quality Management) ist es Bestandteil des gesamten Organisationsumfeldes und aller Geschäftsaktionen geworden.

TQM ist die konsequente Weiterverfolgung des Anstrengungen vieler Unternehmen eine Qualitätsbasis zu schaffen oder sich ISO9000 zertifizieren zu lassen. Während ISO9000 den grundlegenden, aktuellen Qualitätsstandard definiert, beschreibt TQM ein größeres Bild, das alle Geschäftsprozesse und Aktionen der beteiligten Firmen umfaßt. Dieses neue Verständnis von Qualität fordert einen hohen organisatorischen Einsatz von seinen Anwendern. Durch seinen umfassenden und branchenunabhängigen Ansatz kann es nur einen roten Faden vorgeben, die von der jeweiligen Unternehmung selbst angepaßt und in konkrete Handlungsanweisungen umgesetzt werden muß. Diese sind dabei konkret abhängig von den strategischen Zielen der betrachteten Organisation. Mit Umsetzung dieses weit gefaßten Qualitätsverständnisses verschaffen sich die europäische Industrie, die europäischen KMUs sowie auch die Verwaltung nicht Gewinn orientierter Organisationen eine hervorragende Basis im internationalen Wettbewerb.

2 DAS EFQM-MODELL ALS WEG ZUR UMFASSENDEN QUALITÄT

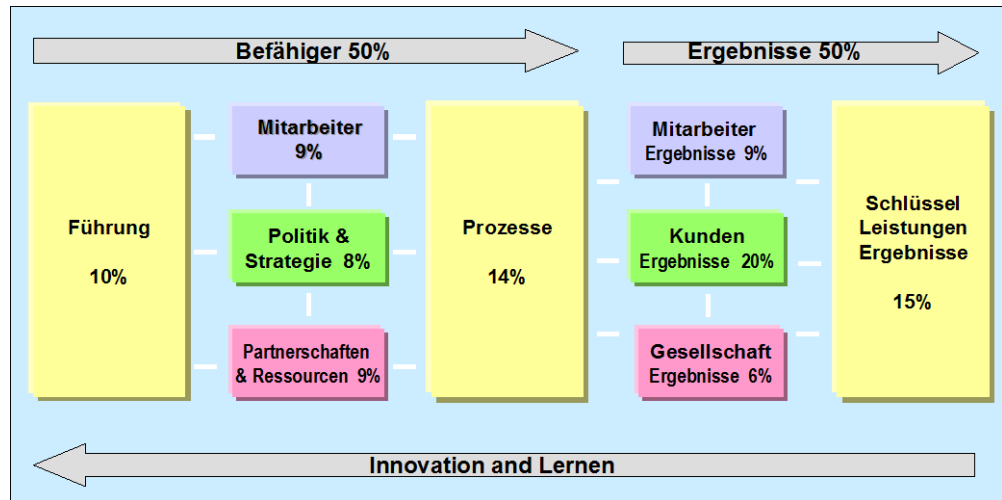
Um eine solche europäische Qualitätskultur zu fördern und europäische Wettbewerbsfähigkeit zu stärken wurde im Jahre 1988 durch die Präsidenten von 14 europäischer Großfirmen und mit Unterstützung der Europäischen Union die European Foundation for Quality Management (EFQM) gegründet. Die Mitgliedschaft im Verband ist nun schon bald auf über 800 Firmen angestiegen, unter denen sich die wichtigsten nationalen und internationalen Firmen und Forschungseinrichtungen Europas befinden. Die Mission von EFQM ist:

- die europaweite Stimulation und Unterstützung der Organisationen bei Verbesserungsmaßnahmen die letztendlich zu Excellence bei Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit führen und in eine positive Wirkung auf die Firma und ihr soziales Umfeld haben, sowie
- die Hilfestellung für Manager europäischer Organisationen bei der Umsetzung von Total Quality Management (TQM) als entscheidender Faktor zum Erreichen globaler Wettbewerbsvorteile.

Die Implementierung von TQM-Programmen bringt hohen betriebswirtschaftlichen Nutzen, wie z.B. Effizienzerhöhung, Kostenreduzierung oder größere Arbeitszufriedenheit.

Bei der Steigerung von Effektivität und Effizienz europäischer Organisationen kommt eine Schlüsselrolle EFQM zu, wobei die Steigerung der Qualität in allen Aspekten und Aktivitäten dieser Organisationen im Vordergrund steht.“ [1]

Seit 1991 wurde in Zusammenarbeit mit dem „European Quality Award“ ein ganzheitlicher Ansatz für ein europäisches TQM Modell entwickelt. Dieser bildet ein allgemeines Rahmenmodell für alle Aspekte von TQM und lässt sich sowohl

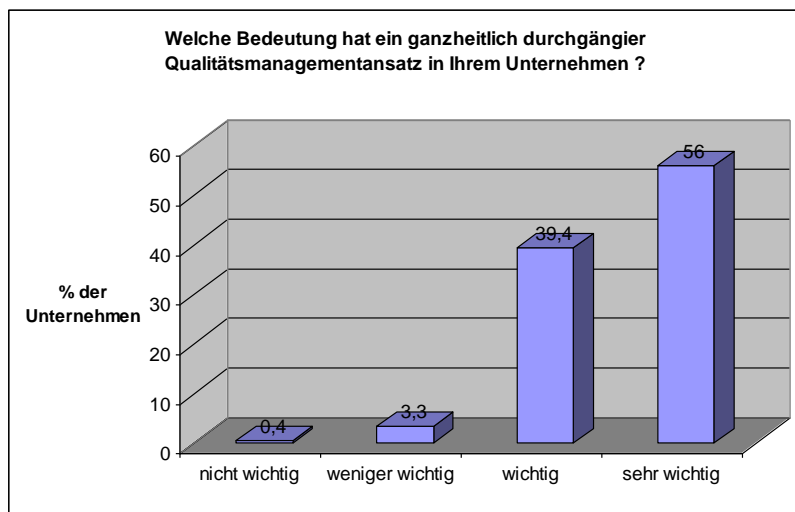


in der Industrie, in KMUs als auch in der Verwaltung einsetzen. Dabei umfaßt das Modell nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien wie z.B. „Prozesse“, sondern erweitert diese durch weitere Kategorien wie „Führung“, „Politik & Strategie“ oder „Gesellschaft Ergebnisse“

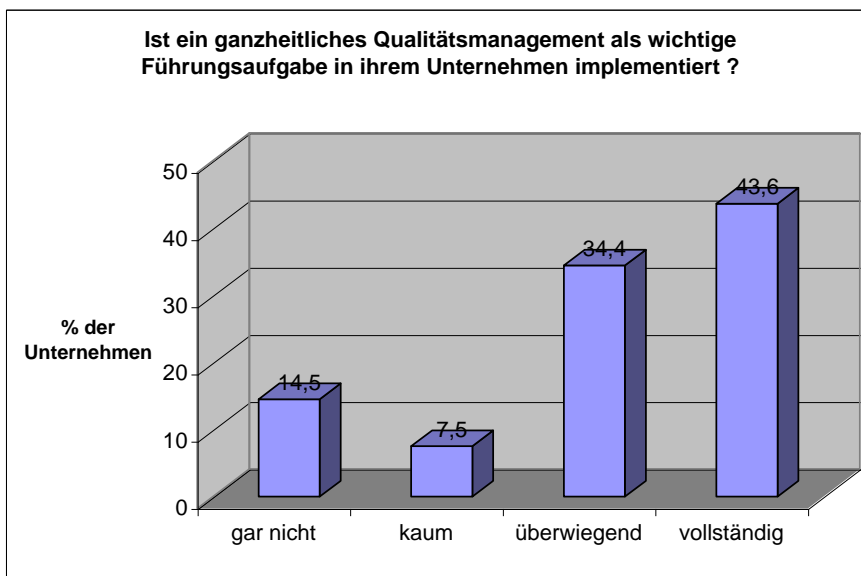
Eine Studie[®] des Fraunhofer IAO zeigt, daß sich das Management inzwischen der Bedeutung von EFQM bewußt ist.

Die wirtschaftliche Gesamtsituation scheint die Gesellschaften zu zwingen, über andere Wettbewerbsfaktoren als Preisgestaltung, Liefertreue oder Time-to-Market nachzudenken, was dem Top-Management den TQM-Gedanken nahebringt.

Erste Grundlagen für TQM wurden durch die breite Einführung von ISO 9000 gesetzt, aber dies ist nicht das Ende, nur der Anfang des Weges zur „Business Excellence“.



Speziell Anwender von ISO 9000 streben nach der Weiterentwicklung des Qualitätsgedankens, zumindest wenn sie ISO 9000 nicht nur für die Zertifizierung eingeführt haben, sondern als Ansatz zur Firmenentwicklung sehen.



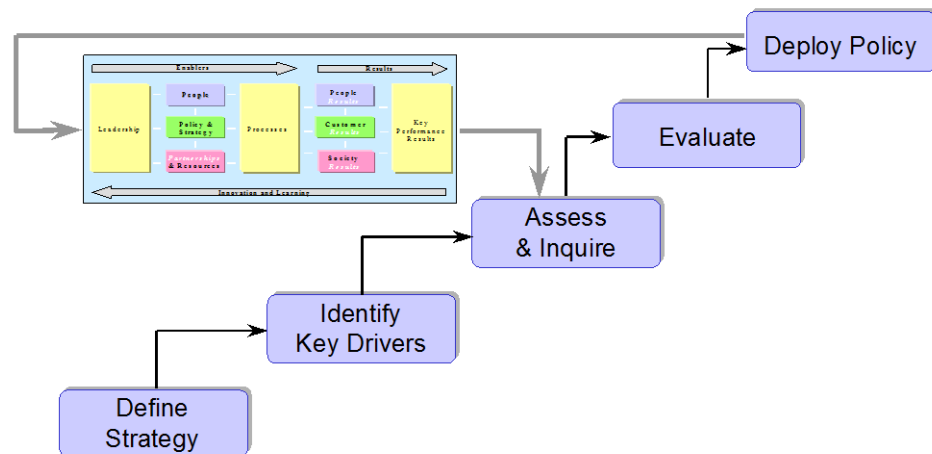
zumind. wenn sie ISO 9000 nicht nur für die Zertifizierung eingeführt haben, sondern als Ansatz zur Firmenentwicklung sehen.

Für diese Manager stellen vor allem zwei Bereiche des TQM neue Anforderungen dar: Mitarbeiterzufriedenheit und Auswirkungen auf die Gesellschaft. In diesem Bereich fehlen aber

noch geeignete Werkzeuge. Nichtsdestotrotz ist es eine Vorbedingung, ausführliches Wissen über Menschen und gesellschaftliche Faktoren im Firmenumfeld zu haben, um die Stellung europäischer Unternehmen auf den Weltmärkten zu verbessern.

Das europäische Forschungsprojekt AnaFact hatte es sich deshalb zum Ziel gesetzt, den ersten vollständigen Support für TQM zu entwickeln.

Das AnaFact Produkt kann insofern als einzigartig betrachtet werden, als es den TQM Ansatz in vollem Umfang unterstützt, angefangen bei der Festlegung der Schlüsselfaktoren, über Umfragen, Bewertungen und Analysen bis hin zur Modellierung der Umsetzungen.



Die AnaFact Lösung kann als ein aus eigenständigen Elementen zusammengesetzter Werkzeugkasten betrachtet werden. Ergänzt werden diese Werkzeuge durch ein TeachWare Modul, das sowohl TQM- und EFQM-Hintergrundinformationen liefert, als auch die Tools und ihre Zusammenhänge erläutert.

3 ÜBERBLICK DER ANAFAC T MODULE

Der AnaFact Werkzeugkasten besteht aus folgenden Elementen:

- Ein Befragungs- & Bewertungs- Tool (mit einer umfangreichen Datenbank vorgefertigter TQM-Fragen) das den Entwurf und die Generierung von Fragebögen unterstützt, diese dann postalisch oder elektronisch verteilt, die zurückkommenden Antworten auswertet und die anschließende Selbstbewertung nach dem EFQM Model unterstützt, wobei die Berechnung der jeweiligen Kennzahlen automatisiert wird. Dieses Tool ist seinerseits in drei Module aufgeteilt:
 1. Definition und Festlegung der Unternehmensziele als Vorgabe für die Qualitätsstrategie
 2. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen als Basis des TQM-Modells
 3. Selbstbewertung nach dem EFQM-Model
- Ein Conjoint Analysis Modul zur Vertiefung der Fragenbereiche, die mehr Details brauchen, oder mit Standard-Interviewtechniken nur schwer zugänglich sind (z.B. Befragungen in der Kategorie „Gesellschaft - Ergebnisse“).
- Ein Policy Deplyment Modul, das erlaubt die zukünftigen Handlungsempfehlungen zu modellieren, die aus der Bewertung der momentanen Geschäftsstrategie abgeleitet werden.
- Eine produktbezogene, multimediale TeachWare, mit einem EFQM-Training und Tutorials der AnaFact Tools.

4 IMPLEMETIERUNG DES EFQM-MODELS MIT HILFE VON GOA-EFQM

Das EFQM Modell gibt eine Reihe von Befähiger- und Ergebniselementen vor. Dieses Gerüst kann benutzt werden, um das Qualitätssystem einer Organisation zu bewerten und gibt hierzu einen Satz von Kriterien für jeden Befähiger- oder Ergebnisblock vor. Die Ziele des EFQM Modells sind:

- Ein Gerüst zu sein, das es Organisationen erlaubt, ihre Vision und Ziele auf eine greifbare, meßbare Weise zu entwickeln.
- Ein Gerüst zu sein, das es Organisationen erlaubt, die systematische Natur (die Prozesse) ihres Geschäfts, der Schlüsselfaktoren und deren Ursache und Wirkungsbeziehungen zu identifizieren und zu verstehen.
- Als ein diagnostisches Werkzeug die Basis für den „European Quality Award“ für das Bewerten des aktuellen Qualitätsstatus einer Organisation zu bilden.

Die AnaFact Werkzeuge – und speziell GOA-EFQM - unterstützen den Qualitätsmanagers in seinen vielfältigen und umfassenden Aufgaben.

4.1 WIE LÄSST SICH TQM IMPLEMENTIEREN ?

Am Anfang des TQM Implementierungsprozesses steht die Definition der Geschäftsstrategie, aus der die wichtigsten Schlüsselfaktoren zur Erreichung dieser Ziele abgeleitet werden. In einem nächsten Schritt wird erhoben, inwieweit die gesteckten Ziele bereits erfüllt sind und wo die größten Lücken sind. Dies geschieht zum einen mit Interviews bei Kunden und Mitarbeitern, und zum anderen mit der Methode der Eigenbewertung. Hierzu betrachten wir die von EFQM definierten Blöcke im Einzelnen. Aus den Analyseergebnissen werden anschließend Handlungsanweisungen formuliert, die uns dem gewünschten strategischen Ziel näher bringen. Nach einiger Zeit wird dieser Prozeß wiederholt und zum Einen der Fortschritt gemessen, zum Anderen die Handlungsanweisungen weiterentwickelt. AnaFact unterstützt Sie bei all diesen Aufgaben.

4.2 UMFRAGE, EIGENBEWERTUNG & ERGEBNISANALYSE

Die Kernapplikation der Werkzeugkiste besteht aus den GOA (Group Opinion Analyser) Modulen, von denen zuerst GOA Objectives zum Einsatz kommt. Dieses Modul erlaubt es, eine Liste strategischer Unternehmensziele zu erstellen – oder aus einer Datenbank vorzuselektieren – die dann allen Entscheidern in Form eines Fragebogen vorgelegt wird. Hier können sie sowohl ihre eigene Meinung zur Wichtigkeit der einzelnen Ziele abgeben, als auch angeben, wie sicher sie sich im Einzelnen dieser Meinung sind. Diese Gewichtung erlaubt es einem Manager auch dann eine qualifizierte Meinung abzugeben, wenn das Kernthema des Problems nicht in sein unmittelbaren Wissensbereich fällt. Das Ergebnis ist zum einen eine bewertete Liste der Firmenziele und gibt zum anderen einen Überblick mit welchem Nachdruck die Firmenziele verfolgt werden. Diese Liste bildet dann den Ausgangspunkt um die strategische Ausrichtung der Firma besser zu fokussieren.

Das zweite Modul - GOA-Inquiries - unterstützt den Entwurf und die Implementierung von Umfragen, wie z.B. der Kundebefragungen. Es umfaßt eine große Auswahl an Fragen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, die so aufgebaut ist, daß die Ergebnisse direkt in das jeweilig korrespondierende Kapitel des EFQM-Assessments übernommen werden können. Die ausgewählten Fragen können auch auf die individuellen Anforderungen der jeweiligen Umfrage oder der spezifischen Firma angepaßt werden. Aus den ausgewählten und ggf. angepaßten Fragen generiert das Tool dann automatisch die Fragebögen, wobei zwischen elektronischen Fragebögen und einem schriftlichen Ausdruck gewählt werden kann. Die Fragebögen lassen sich anonym (z.B. 500 unbenannte Kunden) oder personenbezogen generieren. GOA-Inquiries unterstützt die statistische Auswertung der retournierten Fragebögen. Allen Ergebnissen können tabellarisch und/oder grafisch dargestellt werden.

Als das dritte Modul unterstützt GOA-EFQM das vollständige Self-Assessment gemäß den Vorgaben von EFQM. Es enthält hierzu nicht nur alle für das Assessment vorgegebenen Kriterien und Sub-Kriterien, sondern geht noch einen Schritt weiter. Aus den „Sub-Sub-Kriterien“ (Hinweisen) der EFQM-Richtlinien wurde ein weiter Fragenkatalog gefertigt, der selektiv einzelnen Mitgliedern der betrachteten Firma zur Beantwortung vorgelegt werden kann, ähnlich der GOA-Inquiry Anwendung. Die zurückkommenden Antworten der einzelnen Manager werden dann zu einem ersten „Basis-Assessment“ integriert, das dem „Assessor“ als Startpunkt dienen kann. Ein derartiges Vorgehen bietet zwei Vorteile: zum einen kann ein erstes Selbstbild der einzelnen Experten aufgebaut werden, was für die Weiterentwicklung (lernende Organisation) wichtig ist, und zum anderen können so auch die „harten“ Daten (z.B. Krankenstände, Reklamationen, Betriebsergebnisse) gesammelt und erfaßt werden. Der Assessor wird in der Folge in allen Schritten des Assessments unterstützt, bei gleichzeitiger Berechnung der jeweiligen EFQM-Kennzahlen. Dabei vergleicht das Programm, die sich aus der Vorgabe bildende „Meinung“ und fordert den Assessor zu einem Kommentar auf, wenn sich sein Wert um einen bestimmten, vorher festgelegten Betrag von dieser „Vorgabe“ unterscheidet.

4.3 CONJOINT ANALYSIS

In Einzelfällen kann die Befragungsphase noch durch das Conjoint Analysis Modul ergänzt werden. Conjoint Analysis ist eine anerkannte Methode aus der Marktforschung, bei der die Befragten zwischen unterschiedlichen Leistungsprofilen konkret beschriebener Produkte auswählen. Die Anforderungen und Auswahlkriterien werden als Nutzen gemessen, der den einzelnen Merkmalen zugeordnet wird. Im Gegensatz zu herkömmlichen Methoden werden den Befragten dabei jeweils vollständige Produktprofile zum Vergleich geboten, wodurch eine echte Entscheidungssituation simuliert wird.

Da das untersuchte „Produkt“ nicht nur ein physikalisches Gut, sondern auch eine Dienstleistung oder ein gesellschaftliches Ereignis sein kann, eignet sich Conjoint Analysis besonders gut dazu, Fragen im Umweltbereich des EFQM Modells zu untersuchen.

4.4 POLICY DEPLOYMENT

Das letzte Softwarepaket ist das Policy Deployment Modul, das es erlaubt, aus den Ergebnissen des Assessments heraus einen durchgängigen Aktionsplan zu entwickeln und den Einsatz zu simulieren. Hierzu erlaubt das Tool die Modellierung der Organisation mittels Prozeß-Modell, Produkt-Modell, Lieferanten-Modell, Ressourcen-Modell und TQM Modell.

Die geplanten Verbesserungsmaßnahmen werden in dieses Unternehmensmodell eingebracht und die hieraus hervorgehenden Änderungen berechnet. Dabei finden eine Zuordnung der Aktionen zu den Kriterien des EFQM Modells statt, die es erlaubt zu berechnen, welches Detail im „Befähiger-Block“ verändert werden muß, um positive Wirkungen im „Ergebnis-Block“ zu erhalten. Hierdurch lassen sich bereits im Vorfeld der Umsetzung die Maßnahmen identifizieren, die zu echten Qualitätsverbesserungen im Sinne von EFQM führen.

4.5 TEACHWARE

Das TeachWare Modul ist ein interaktives, multimediales Tutorial mit Lehrmaterial zur Unterstützung der EFQM-Implementierung und der Tool-Verwendung.

Es enthält einen Einführungskurs zum EFQM Modell und eine interaktive Anleitung zur Durchführung von Selbstbewertungen. Interviews mit erfolgreichen Anwendern und Experten ergänzen die CD-ROM.

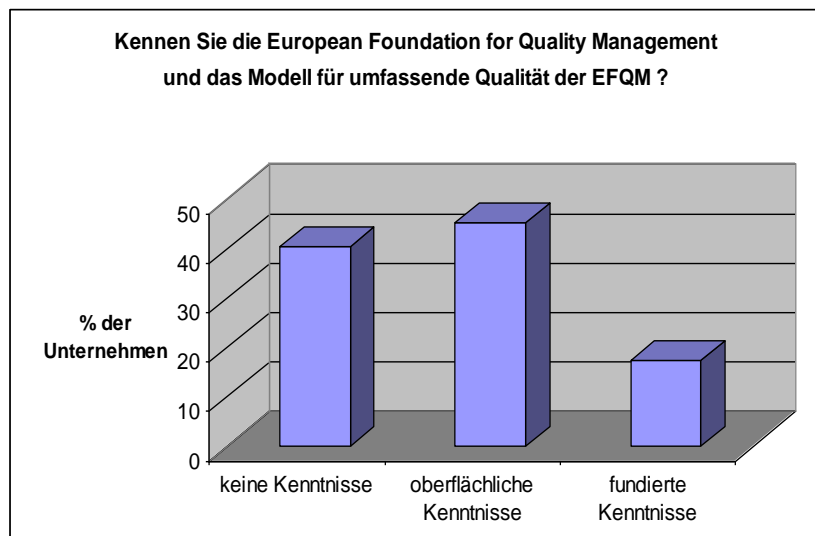
Die TeachWare richtet sich vor allem an Unternehmer und deren Qualitätsbeauftragte, die EFQM in ihrer Organisation einführen wollen. Dementsprechend deckt die CD folgende Themen ab:

- TQM Implementierung und die praxisgerechte Anwendung des EFQM Modells
- EFQM in der Praxis - ein umfassender Ansatz zur EFQM-Einführung und zum Training der Mitarbeiter.
- Ausführliche Informationen über das Vorbereiten und Durchführen der Selbstbewertung nach dem EFQM Modell.

5 INDUSTRIELLE BEDEUTUNG UND NUTZEN

Der Kenntnisstand in Industrie und Verwaltung zum Thema TQM ist noch immer unzulänglich. Die Fraunhofer-Studie [2] zeigt, daß mehr als 40% der Qualitätsmanager überhaupt keine Ahnung von EFQM haben und lediglich 13,7% können von sich behaupten mehr als nur oberflächliche Kenntnisse zu besitzen. Die Situation in KMU und Dienstleistungsbetrieben, stellt sich ähnlich dar.

Viele Betriebe sowohl in der Produktion als auch in der Dienstleistung sehen die Notwendigkeit ISO 9000 weiterzuentwickeln und ihre Betriebe zur Qualität, nicht nur auf Prozeßebene, sondern auch auf Kunden- und Mitarbeiterebene zu führen. In TQM finden sie ein echtes Managementsystem, das sie in diesen Bemühungen unterstützt. Gleichzeitig sieht man die Chance ein Überhandnehmen der Bürokratie, das mit ISO 9000 teilweise verbunden ist, in den Griff zu bekommen.



Besonders in der Dienstleistungsbranche macht es sich bemerkbar, daß viele Unternehmen an TQM interessiert, auch ohne ISO 9000 zertifiziert zu sein. Hier ist es wieder die Logistik, die eine Art Vorreiterrolle übernimmt.

AnaFact bietet hier die Möglichkeit eines leichten und kostengünstigen Einstieg in TQM. Manager und Qualitätsingenieure bekommen hier ein Werkzeug an die Hand, das bei der Herausforderung hilft, ihre Organisation in einen EFQM-basierten Betrieb umzuwandeln.

Ein anderes sehr wichtiges Gebiet, das von den AnaFact Tools mittels GOA wirksam unterstützt wird, ist die Zufriedenheitsmessung bei Kunden und Mitarbeitern. Mehr als Hälfte der untersuchten Unternehmen analysieren weder die Kundenzufriedenheit, noch die Motivation ihrer Mitarbeiter, obwohl es nicht zu unterschätzende Risiken birgt, die Bedürfnisse und die Anforderungen dieser beiden Gruppen zu ignorieren. Dies wird auch durch die Aktualisierung der ISO9000 Norm bestätigt, die ebenfalls diese beiden Erhebungen fordert.

Die „Belohnungen“ einer umfassendem TQM Einführung sind zahlreich:

- Motivierte Mitarbeiter, die sich um den Kunden sorgen und ihre Kreativität für die Unternehmensweiterentwicklung einsetzen.
- Zufriedene Kunden, die dem Unternehmen treu sind. Positives Unternehmensbild, das der Firma hilft neue Kunden und Mitarbeiter zu gewinnen.
- Insgesamt bessere Unternehmensergebnisse.

Diese letzte Ergebniskategorie wird immer wieder von Gegnern des EFQM Modells angegriffen. Sie bezweifeln den umfassenden Ansatz und etliche der Anstrengungen, die für TQM

nötig sind. Dies ist aber falsch; der umfassende Ansatz ist das Schlüssel-Element, das TQM von allen anderen Unternehmensmodellen unterscheidet, er bestimmt und vervielfacht alle Wirkungen, wie beim folgenden Beispiel zum Baldrige Award - dem US-amerikanischen Gegenstück zum European Quality Award - dokumentiert wird.

Der finanzielle Erfolg guter TQM Umsetzung [3]

Gemäß einer Meldung der Handelsabteilung des National Institute of Standards and Technology (NIST, USA) hat der " Baldrige Index " die Ergebnisse der Standard & Poor's 500 wieder einmal um mehr als 200 Prozent übertroffen.

Der " Baldrige Index, " ist ein fiktiver Aktienfond bestehend aus öffentlich gehandelten US Firmen, die zwischen 1988 und 1997 den Malcolm Baldrige National Quality Award gewonnen haben.

NIST berechnete, daß die Gruppe der Preisträger den S&P 500 Index mit 2.6:1 übertrafen, dabei erreichten sie einen ROI von 460%, verglichen mit den „nur“ 175% der S&P 500

Die Wirkungen von TQM sind überwältigend. Hervorragende Software-Werkzeuge zur Implementierungsunterstützung werden entwickelt. – Bleibt die Frage warum es dann noch immer nur eine Minderheit von Organisationen ist, die sich mit TQM beschäftigen, geschweige denn es leben?

6 BEDEUTUNG UND NUTZEN IN DIENSTLEISTUNG UND VERWALTUNG

Die heutigen Märkte sind gekennzeichnet von Globalisierung, Sättigung bei steigender Angebotsvielfalt und einem Kostenanstieg bei Materialien wie Löhnen. Dies gilt für Produktionsbetriebe genauso wie Dienstleistungsunternehmen, gemeinnützige Organisationen und Verwaltung. Zudem hat sich das Konsumentenverhalten in Richtung höherer Ansprüche bezüglich Qualität verändert. Wir befinden uns in einer Übergangsphase vom quantitativen zum qualitativen Wachstum.

Daß Qualität ein Thema ist, dessen sind sich auch immer mehr Dienstleistungsunternehmen, Verwaltungen und Kammern bewußt. Zwischen Qualitätsbewußtsein und Umsetzung tut sich allerdings eine Kluft auf. Während die Zahl ISO-zertifizierter Unternehmen im Produktions- und Dienstleistungsbereich ständig steigt, finden sich noch wenig in die Realität umgesetzte auf EFQM basierende Qualitätsmanagementsysteme. Bisher beschäftigten sich vor allem produzierende Unternehmen mit Qualitätsmanagement. Aus diesem Grund sind auch die Ausführungen zum Thema ISO 9000 sehr techniklastig.

Im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich, wo Leistungen nicht von Maschinen, sondern vor allem von Menschen für Menschen erbracht werden, stoßen traditionelle Ansätze von Qualitätssteuerung, -förderung und -sicherung an ihre Grenzen. Besonders wo die Ressource Mensch eine entscheidende Rolle spielt, muß man sich hinsichtlich Qualität bewußt sein, daß Unternehmen ein sozio-technisches Gebilde sind.

Qualitätsverbesserungen kann man nicht nur über die Optimierung des technischen Systems erreichen. Ein gelungenes Qualitätsmanagement hat viel mit persönlichem Engagement, Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiter mit Kunden zu tun.

Eine Grundlage für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in Verwaltung und Dienstleistung kann also weitgehend der EFQM-Ansatz bieten, der sich stark an der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit orientiert.

EFQM ist nicht nur ein Evaluierungsmodell, sondern eine Form des Befähigungsmanagements in Organisationen. Besonders durch das Self-Assessment werden Chancen und Schwächen zum Thema und es entsteht Raum für Innovation, Qualitätssteigerung und Wettbewerbsfähigkeit in Dienstleistung und Verwaltung. Qualität wird zunehmend von einem Erfolgsfaktor zum Hygienefaktor.

7 SCHLUSSBETRACHTUNG UND EMPFEHLUNGEN

TQM ist zu wichtig, um ein Projekt scheitern zu lassen. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung sind:

- Besorgen Sie sich jedes Hilfsmittel das Sie bekommen können, egal ob Software, Seminar oder Berater.
- Involvieren Sie von Anfang an Ihren Führungskreis - ohne dessen volles Commitment ist das Projekt zum scheitern verurteilt.
- Bereiten Sie sich rechtzeitig vor, mit den praktischen Problemen der EFQM-Einführung zurechtzukommen, damit die Umsetzung nicht auf dem halben Weg stecken bleibt.

Insgesamt ist es kein leichtes Vorhaben TQM zu implementieren. Es wird einer langen und schweren Reise zu neuen Ufern gleichen und Ihre gesamte Organisation herausfordern. Manchmal werden Sie sich dabei Fragen, ob das Ergebnis der Mühe lohnt, aber geben Sie dann nicht auf – echte Business Excellence ist diese Anstrengung allemal wert.

Quellen

- [1] Übersetzt von: <http://www.efqm.org/>
- [2] Bading, Alexandra; Frech, Joachim: Umfassendes Qualitätsmanagement, Dienstleistungsqualität, Zertifizierung und Qualitätspreise. Fraunhofer-IAO, 1997.
- [3] Übersetzt von: http://www.nist.gov/public_affairs/releases/n99-02.htm