



Grundwissen Qualitätsmanagement

Qualitätslehre in der beruflichen Bildung



Dipl.-Phys. Dr. Günter Jobs

Grundwissen Qualitätsmanagement

Qualitätslehre in der beruflichen Bildung

6., überarbeitete Auflage

ISBN 978-3-88264-717-4

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2022

FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG

Postfach 73 02 40

22122 Hamburg

Telefon +49 40 679430-0

Fax +49 40 67943030

post@feldhaus-verlag.de

www.feldhaus-verlag.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg

Umschlaggestaltung: Reinhardt Kommunikation, Hamburg

Druck und Verarbeitung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Qualitätsmanagement ist Bestandteil vieler Weiterbildungssparten. Was vor einiger Zeit noch auf Messen, Prüfen und Veranlassen beschränkt war, ist heutzutage ein komplexes Gebilde, ohne das Produktion und Dienstleistungen nicht mehr auskommen. Dieses Fachbuch soll von der Theorie über die Praxis und die Werkzeuge bis hin zur zwischenmenschlichen Konfliktbewältigung und besonderer Aspekte im Handwerk möglichst umfassende Grundlagen anbieten – und dies speziell für die berufliche Bildung mit ihren definierten Lernzielen.

Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen aufgezeigt. Angefangen vom Begriff der Qualität wird geschildert, wie sich das Qualitätsverständnis bis heute entwickelt hat. Es wird erklärt, was man unter dem Begriff »Total Quality Management« (TQM) versteht. Eingegangen wird auf die Bedeutung der Kundenorientierung. Ein für die Unternehmen wichtiges Thema ist weiter die Frage, inwieweit Qualitätsmanagement der Inanspruchnahme aus Produkthaftung vorbeugen kann.

Der zweite Teil befasst sich mit der praktischen Umsetzung der theoretischen Qualitätsmanagementkonzepte. Wie also können die Grundsätze des Total Quality Managements im Unternehmen verwirklicht werden? Wenn auch die Vorgehensweise für jedes Unternehmen individuell ist, so gibt es doch aus der Erfahrung heraus »Bausteine«, die ein Unternehmen auswählen und nutzen kann. Besonders hervorgehoben werden das Beschwerdemanagement und die immer wichtiger werdenden Modelle zur Sicherung von Dienstleistungsqualität.

Der dritte Teil beschreibt »Handwerkszeuge« im Qualitätsmanagement. Die Abschnitte gehen auf einfache und anspruchsvolle Instrumente ein und erläutern die verschiedenen Methoden. Diese Methoden haben sich in der Qualitätslehre nach und nach entwickelt und auch bewährt. Solche Werkzeuge sollten im Unternehmen bekannt sein und auch beherrscht werden. Sie sind Voraussetzung für die tägliche Arbeit, wenn die Geschäftsführung z. B. das Total Quality Management als Prinzip der Unternehmensführung verfolgen und umsetzen will.

Man hat bei Qualitätsmanagementaufgaben oft keine optimale Strategie, wie mit Konflikten umzugehen ist; insbesondere wird versäumt, Konflikte konstruktiv anzugehen. Dieser vierte Teil soll daher Kenntnisse vermitteln und Hilfestellung geben – und Wege der Konfliktbehandlung für die Praxis aufzeigen. Er deckt Mechanismen auf, die bei Konflikten abspulen, und beschreibt die Kenntnisse und möglichen Werkzeuge, um Konflikte besser zu verstehen und damit bewusster angehen und bewältigen zu können.

Der fünfte Teil geht auf die besondere Problematik des Qualitätsmanagements im Handwerk ein. Es werden Qualitätsgrundsätze näher betrachtet, die für das Handwerk von zentraler Bedeutung sind. Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in einem Handwerksbetrieb wird beispielhaft dargestellt. Es werden die Prüfungen beschrieben, die in einem Handwerksbetrieb eingeführt und beherrscht werden sollen.

Die vorliegende 6. Auflage wurde gründlich überarbeitet und auf den neuesten Stand gebracht. So wurde das Buch angepasst, da die Normen der International Organisation for Standardization ISO turnusmäßig alle fünf Jahre auf ihre Beständigkeit und Aktualität geprüft werden. Im Jahr 2021 war nach einer weltweiten Anwenderbefragung knapp beschlossen worden, die Norm DIN EN ISO 9001:2015 weiterhin unverändert wirksam zu lassen. Demgegenüber hat die EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) ein geändertes EFQM-Modell für unternehmensweites Qualitätsmanagement (TQM) veröffentlicht. Dieses Modell ist nicht mehr eine Weiterführung der Normenmindestforderungen zur sogenannten »Excellence«, sondern ein von den Normen abgekoppelter Handlungsrahmen für Unternehmensführungen geworden. Außerdem wurden die gesetzlichen Vorgaben zur Produkthaftung im Jahr 2022 geändert.

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im Buch meist die männliche Form verwendet. Die verkürzte Sprachform hat allein redaktionelle Gründe – selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

Günter Jobs

Inhaltsverzeichnis

1	Qualitätsmanagement – Theorie	9
1.1	Was ist »Qualität«?	10
1.1.1	Qualität in der Alltagssprache	10
1.1.2	Die fünf Ansätze für Qualität nach D. A. Garvin	10
1.1.3	Die genormte Definition für Qualität	11
1.1.4	Das KANO-Modell der Qualitätskategorien	13
1.2	Die Entwicklung des Qualitätsmanagements	15
1.2.1	Die Entwicklung des Marktes	15
1.2.2	Von der Qualitätskontrolle zum ganzheitlichen Qualitätsverständnis	16
1.3	Ganzheitliches Qualitätsmanagement (TQM)	18
1.3.1	Grundsätze des Total Quality Managements	18
1.3.2	Auswirkungen von TQM für Unternehmen	22
1.4	Kundenorientierung	24
1.4.1	Kundenorientierung – was bedeutet das?	24
1.4.2	Der Kundenbegriff	24
1.4.3	Die Kunden-Lieferantenbeziehung	25
1.4.4	Kundenerwartung, Kundenzufriedenheit, Kundenverhalten	27
1.4.5	Das Gap-Modell	29
1.4.6	Ermittlung der Kundenzufriedenheit	30
1.4.7	Das Instrument der Befragung	32
1.5	Qualitätsmanagementsysteme	33
1.5.1	Was ist Qualitätsmanagement?	33
1.5.2	Was ist ein Qualitätsmanagementsystem?	34
1.5.3	Modelle des Qualitätsmanagements	35
1.6	DIN EN ISO 9000-Normenreihe	37
1.6.1	Ursprünge und Entwicklung der Normenreihe DIN EN ISO 9000	37
1.6.2	Das Prozessmodell	39
1.6.3	Anforderungen der DIN EN ISO 9001	40
1.6.4	Der Leitfaden DIN EN ISO 9004	45
1.6.5	Weitere Branchennormen	46
1.7	Umweltmanagementsysteme	48
1.7.1	DIN EN ISO 14000er-Reihe	48
1.7.2	EG-Umweltaudit-Verordnung der Europäischen Union (EMAS)	52
1.7.3	Integrierte Managementsysteme	54
1.8	Audits	55
1.8.1	Definition und Zweck von Audits	55
1.8.2	DIN EN ISO 19011: Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen	55
1.8.3	Arten von Audits	58
1.8.4	Auditprinzipien und der risikobasierte Ansatz	59
1.8.5	Auditprogramm	59
1.8.6	Ablauf eines Audits	60
1.8.7	Qualifikation und Bewertung von Auditoren	61
1.9	Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen	62
1.9.1	Zweck der Zertifizierung	62
1.9.2	Vorbereitung auf eine Zertifizierung	62
1.9.3	Ablauf der Zertifizierung	62
1.10	Modelle der Qualitätspreise	64
1.10.1	Qualitätspreismodelle	65
1.10.2	Das EFQM-Modell	65
1.10.3	Die Balanced Scorecard als Bewertungsinstrument	68
1.11	Qualitätsmanagement und Produkthaftung	71
1.11.1	Vertragliche Haftung	71
1.11.2	Außervertragliche Haftung	72
1.11.3	Qualitätsmanagement und Haftungsentlastung	73
1.12	Qualitätskosten	74

2	Qualitätsmanagement – Praxis	77
2.1	Lean Management – Vorläufer von TQM	78
2.2	Umsetzung des Total Quality Management-Konzeptes	81
2.3	Umsetzungsbausteine des Total Quality Managements	82
2.4	Die neue Führungsrolle	90
2.4.1	Verhalten von Führungskräften	90
2.4.2	Erwartungen an Führungskräfte	91
2.5	Mitarbeiterpotenzial	94
2.6	Beschwerdemanagement	97
2.6.1	Begriffsdefinition	97
2.6.2	Ziele des Beschwerdemanagements	97
2.6.3	Teilaufgaben eines Beschwerdemanagements	98
2.7	Dienstleistungsqualität	100
2.7.1	Begriffsdefinition	100
2.7.2	Analyse der Dienstleistungsqualität	101
2.7.3	Dienstleistungsqualität planen und entwickeln	103
2.8	Haupttätigkeiten des Qualitätsmanagements	105
2.8.1	Qualitätsmanagement im Qualitätskreis	106
2.8.2	Qualitätsplanung	106
2.8.3	Qualitätssteuerung	108
2.8.4	Qualitätssicherung	110
2.8.5	Qualitätsverbesserung	111
2.9	Qualitätsprüfungen	113
2.9.1	Prüfplanung	114
2.9.2	Prüfdurchführung	118
2.9.3	Prüfauswertung	118
3	Qualitätsmanagement – Werkzeuge	119
3.1	Einfache Instrumente	120
3.1.1	Visualisierung	120
3.1.2	Korrelation	122
3.1.3	Regression	123
3.1.4	Häufigkeiten darstellen	123
3.1.5	Brainstorming	126
3.1.6	Ursache-Wirkungsdiagramm	127
3.1.7	Fehlerbaumanalyse	128
3.1.8	Ablaufdiagramme (Flowcharts)	130
3.2	Anspruchsvollere Methoden	134
3.2.1	Netzplantechnik	134
3.2.2	Quality Function Deployment (QFD)	137
3.2.3	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	141
3.2.4	Maschinen- und Prozessfähigkeitsuntersuchungen	146
3.2.5	Statistische Prozessregelung (SPC)	150
3.2.6	Statistik	151
3.2.7	Benchmarking	157
3.2.8	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse	159
3.2.9	Problemlösungsverfahren	163
3.2.10	Poka Yoke	166
3.3	Methoden für Dienstleistungen	167
3.3.1	Service Blue Printing	167
3.3.2	Messinstrument SERVQUAL	167
3.3.3	Problem-Detecting-Methode	168
3.3.4	Critical-Incident-Technik	169

4	Qualitätsmanagement – Konflikte	171
4.1	Konflikttheorie	172
4.1.1	Was ist ein Konflikt?	172
4.1.2	Unsere Einstellung zu Konflikten	175
4.1.3	Konfliktelemente	175
4.1.4	Zwei extreme innere Konfliktgrundhaltungen	178
4.1.5	Innere Veränderungen bei zwischenmenschlichen Konflikten	179
4.1.6	Äußere Veränderungen bei zwischenmenschlichen Konflikten	179
4.1.7	Konflikttypen	180
4.1.8	Modell der Konflikteskalation	181
4.2	Konfliktpraxis	183
4.2.1	Der Konflikteufelskreis	183
4.2.2	Konfliktdiagnose	185
4.2.3	Die Rolle der Kommunikation bei Konflikten	185
4.2.4	Instrumente konstruktiver Konfliktbehandlung	186
4.2.5	Modell zur eigenen kooperativen Konfliktbewältigung	190
4.3	Empfehlungen zur Konfliktbehandlung	191
5	Qualitätsmanagement – Aspekte im Handwerk	193
5.1	Qualitätsbewusstsein im Handwerk	194
5.2	Qualitätsgrundsätze im Handwerk	195
5.3	Aufbau eines QM-Systems im Handwerksbetrieb	197
5.4	Prüfungen im Handwerk	200
5.4.1	Lieferantenauswahl und Lieferantenüberwachung	200
5.4.2	Abnahmeprüfungen mit dem Kunden	205
5.5	Prüfmittelüberwachung im Handwerk	206
	Literaturhinweise	208
	Stichwortverzeichnis	209
	Über den Autor	214

Teil 1

Qualitätsmanagement – Theorie

Die heutige Auffassung eines unternehmensweiten und ganzheitlichen Qualitätsmanagements »TQM« fordert eine besondere Weise, ein Unternehmen zu gestalten und zu führen. Das Verstehen der theoretischen Grundlagen zum Qualitätsmanagement ist dabei Voraussetzung zum Umsetzen der vielen Einzelaspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements.

Es wird einleitend gezeigt, wie problembehaftet der Begriff Qualität ist. Die fachliche Definition wird vorgestellt und vom emotionsbehafteten Alltagsbegriff »Qualität« abgegrenzt. Die geschichtliche Chronologie des Qualitätsmanagements zeigt, warum die Qualitätslehre heute gerade so ausgeprägt ist und nicht anders.

Das ganzheitliche Qualitätsmanagement beruht heute auf neun theoretischen Grundsätzen. Die Kenntnis dieser Grundsätze ist sehr wichtig, weil sie die Qualitätslehre in ihrer Gesamtheit beschreiben und das theoretische Gerüst für ein Qualitätsmanagementsystem in der Praxis bilden. Die Grundsätze sind immer wieder der »rote Faden« für alle weiteren Ausführungen.

Einer dieser neun Grundsätze ist die Kundenorientierung. Was man konkret unter »Kundenorientierung« versteht und welche Konsequenzen sich hieraus z. B. in Form der »internen Kunden-Lieferantenbeziehung« ergeben, ist Gegenstand eines Abschnittes.

Die Inhalte der Fachbegriffe wie »Qualitätsmanagement« und »Qualitätsmanagementsystem« sind wichtig zum Verständnis der Qualitätslehre und werden ausführlich erklärt.

Die Mittel, mit denen die abstrakten Qualitätsmanagementkonzepte den Menschen nähergebracht werden können, sind vereinfachende Modelle. Als bekanntestes und am meisten verbreitetes Modell gilt die Normenreihe DIN EN ISO 9000–9004. Die Norm 9001 beschreibt Mindestanforderungen an Qualitätsmanagementsysteme und beruht auf sieben der neun theoretischen Grundsätze des Qualitätsmanagements. Dieses Normenmodell wird deshalb in seinen unterschiedlichen Facetten eingehend vorgestellt:

- Ursprünge und Entwicklung der Normenreihe
- Das zugrundeliegende Prozessmodell
- Normenanforderungen
- Umweltmanagementsysteme
- Qualitätsaudits
- Zertifizierung

Die Unternehmen sind zunehmend gezwungen, unterschiedliche Managementsysteme zu integrieren. Sie müssen und werden Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheitsmanagement, Risikomanagement und Sozialmanagement zu einem gemeinsamen Managementsystem vereinen.

Mit der Revision der Normen im Jahr 2015 haben die Normenverfasser der ISO-Organisation die verschiedenen Normen für Managementsysteme auf eine einheitliche Struktur der Abschnitte und der Begriffe gebracht. Diese aus 10 Abschnitten bestehende Gliederung wurde »High Level Structure« benannt.

Es gibt neben den Normen konkurrierende anspruchsvollere Qualitätspreismodelle, die an Bedeutung gewinnen. So wird das Qualitätspreismodell »EFQM-Modell« vorgestellt, das auf Selbstbewertung aufbaut und sehr stark die Umbrüche und Megatrends der Zukunft im Blick hat.

Das EFQM-Modell wurde im Jahr 2019 völlig neu gestaltet und 2020 verabschiedet. Das ganzheitliche Qualitätsmanagement (TQM) sollte klarer und einfacher dargelegt werden. Auf eine Benennung von theoretischen Grundsätzen verzichtete man. Stattdessen formulierte man sieben Kriterien, die sich aus den abstrakten Grundsätzen ergeben. Diese Kriterien sind praxisnäher und formulieren einen unabhängigen Handlungsrahmen des »Managens« vor dem Hintergrund der sich gerade verändernden Welt.

Zum Abschluss des theoretischen Abschnitts werden Aspekte der Produkthaftung und die Problematik der Qualitätskosten angesprochen.

1.1 Was ist »Qualität«?

- Lernziele:**
- sich den Begriff Qualität mit seinen Facetten bewusst machen
 - die wissenschaftliche Definition des Begriffes wiedergeben können

1.1.1 Qualität in der Alltagssprache

Qualität ist ein schillernder Begriff. Der Begriff hat sehr unterschiedliche Sichtweisen und Interpretationen. Bis heute ist es nicht gelungen, eine einheitliche allgemein akzeptierte Auffassung zu erreichen. Die Menschen verbinden mit dem Begriff »Qualität« zum Beispiel Folgendes:



Abbildung 1-1: Auffassung von Qualität in der Alltagssprache

Danach ist Qualität gefühlsbetont. Qualität ist mehrdeutig. Qualität hat sehr viel mit Emotion und Gefühl zu tun. Noch mehrdeutiger wird es, weil wir mit Qualität auch unser Anspruchsniveau bezeichnen: die Klasse, zum Beispiel »5-Sterne-Hotel«. Ein Auto hat »Qualität«, weil es viele Zusatzfunktionen hat.

Ein Beispiel für Anspruchsniveau und Qualität:

Ein Gast übernachtet in einem 5-Sterne-Hotel. Er findet wie erwartet ein großes Zimmer und Telefon, Fernseher, Klimaanlage und Minibar auf dem Zimmer. Dennoch ärgert er sich. Er muss an der Rezeption länger warten, weil der Angestellte ein ausgiebiges Telefongespräch führt. Die Klimaanlage im Zimmer macht Geräusche, und unser Gast stellt später fest, dass die Dusche nicht gut abläuft. Alles in Allem fühlt er sich nicht sehr gut betreut.

Ein anderes Mal übernachtet unser Reisender in einem einfacheren 2-Sterne-Hotel. Dort ist das Zimmer zwar klein, es gibt keine Minibar, sondern nur ein Radio. Aber die Angestellten sind überaus freundlich und herzlich. Das Ambiente stimmt, und als er auch hier feststellt, dass der Fernseher nicht gut funktioniert, kommt eine Angestellte sofort aufs Zimmer, um den Fehler zu beheben. Sie stellt fest, dass es nur ein Bedienungsfehler des Gastes war. Dennoch bringt sie als Entschuldigung für die Unannehmlichkeit einen kleinen Obstkorb mit.

Dieses zweite Hotel erfüllt ein geringeres Anspruchsniveau, hat aber eindeutig die bessere Qualität vorzuweisen.

1.1.2 Die fünf Ansätze für Qualität nach D. A. Garvin

Es gab in der Vergangenheit viele kontroverse Diskussionen über den Begriff »Qualität«.

David A. Garvin¹, ein Dozent an der Harvard University, USA, hat 1984 den Qualitätsbegriff versucht, in seiner Vielfältigkeit zu beschreiben.

Garvin vertritt die Auffassung, dass fünf unterschiedliche Ansätze für Qualität betrachtet werden müssen.

¹ Garvin, D. A.: What does Product Quality really mean? Sloan Management Review, 66 (1984)1, 25–43

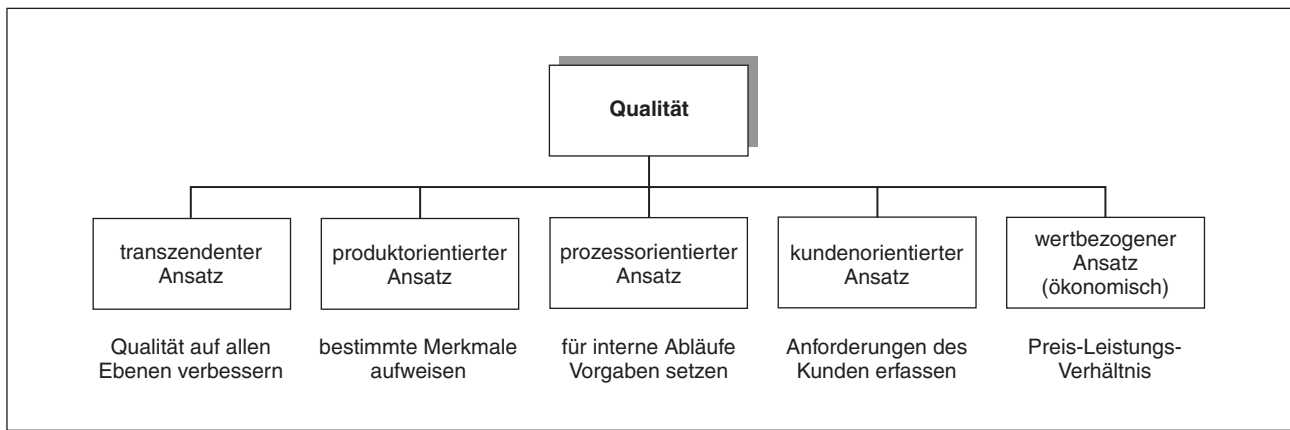


Abbildung 1-2: Ansätze zur Kategorisierung der Qualitätsanforderungen

transzendent²: absolute Qualität, Qualität ist das »Perfekte«, Qualität ist »Das Beste vom Besten«, Qualität lässt sich nicht messen. Der Begriff ist in diesem Sinne engelsgleich, Qualität eines Produktes heißt: völlig fehlerfrei zu sein.

produktorientiert: Qualität ist präzise messbar anhand der Merkmale des Produktes. Die Anzahl und Ausprägung der Eigenschaften des Produktes bestimmen seine Qualität.

prozessorientiert: Qualität ist die Einhaltung von Spezifikationen, Betrachtungsschwerpunkt sind die Prozesse, die beherrscht und fähig sein müssen. Wenn die Prozesse fehlerfrei sind, kann man davon ausgehen, dass auch das Produkt als Ergebnis fehlerfrei ist. Dies ist eine der heutigen zentralen Sichtweisen der Qualitätslehre.

kundenorientiert: Qualität wird aus Sicht des Marktes und des Kunden festgelegt und ist damit subjektiv. Kunden haben unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an ein Produkt. Ob ein Produkt »Qualität« hat, hängt von der Wahrnehmung ab, die wiederum sehr individuell geprägt ist.

wertorientiert: es wird ein Bezug zwischen dem ökonomischen Wert (Preis) und der Qualität hergestellt. Qualität zeichnet sich als Preis/Leistungsverhältnis aus. Etwas, was sehr teuer ist, hat Qualität – und umgekehrt.

Alle fünf Teilqualitäten bestehen nach Garvin nebeneinander. Ein Teil von Garvins Betrachtungsperspektiven wurde in heutige Definitionen übernommen.

1.1.3 Die genormte Definition für Qualität

In der Norm DIN EN ISO 9000³ ist ein allgemeiner Qualitätsbegriff definiert. Er unterscheidet sich erheblich von den Qualitätsbegriffen der Alltagssprache. Er entspricht am ehesten dem kundenorientierten Ansatz von A. Garvin.

Definition (DIN EN ISO 9000)

Qualität: Grad, in dem ein Satz inhärenter⁴ Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt

Diese Definition erscheint sehr abstrakt und ist kaum verstehbar. Sie enthält fünf Aussagen zur Qualität:

Aussage 1: »... Anforderungen erfüllen«

Es wird vorausgesetzt, dass Anforderungen vorhanden sind – entweder formulierte oder erwartete Anforderungen. Qualität wird ausschließlich an den Anforderungen bewertet. Qualität ist damit immer ein Vergleich, inwieweit das Ergebnis die Anforderungen der Zielgruppe erfüllt. Der frühere Begriff »Kundenanforderungen« ist bewusst aus der Definition gestrichen worden, weil man Anforderungen aller »interessierten Interessensgruppen« und nicht nur der »Kunden« des Unternehmens einschließen will.

Aussage 2: »...Merkmale eines Objekts ...«

Das Wort »Merkmale« steht bewusst in der Mehrzahl (Plural). Qualität setzt sich demnach aus mehreren Merkmalen zusammen. Es sind stets mehrere Merkmale, die die Qualität prägen. Der Begriff »Objekt« wurde im Jahr 2015 neu hinzugefügt und ebenfalls in der Norm definiert:

² transzendent: wörtlich »übersinnlich, die Grenzen der Erfahrung überschreitend«

³ DIN EN ISO 9000:2015

⁴ inhärent: fest anhaftend, innewohnend, fest zugehörig (ein inhärentes Merkmal ist ein »ständiges« Merkmal des Produkts)

Ein Objekt kann laut DIN EN ISO 9000

- materiell sein (ein Teil, ein Gerät, eine Person, eine komplette Organisation, z. B. eine Firma),
- immateriell sein (eine Dienstleistung, ein Prozess, eine Tätigkeit),
- imaginär sein (etwas Vorstellbares, was es in der Wirklichkeit nicht gibt, z. B. eine Märchenfigur).

Aussage 3: »... ein Satz ...«

Das Wort »Satz« betont die Vollständigkeit der Merkmale. Zum Vergleich: ein Satz Spielkarten bedeutet zum Beispiel, dass das Kartenspiel komplett ist.

Aussage 4: »... inhärente ...«

inhärent kann übersetzt werden mit »innewohnend« oder »fest anhaftend«. Merkmale müssen dem Produkt oder der Dienstleistung innewohnen. Sie müssen fest mit dem Produkt in Zusammenhang stehen und kennzeichnend für das Produkt sein. Das Gegenteil von »innewohnend« wird als »zugeordnet« bezeichnet.

Aussage 5: »... Grad ...«

Mit dem Wort »Grad« wird die Messbarkeit der Merkmale betont und gefordert. Den Grad der Erfüllung eines Qualitätsmerkmals kann ich nur angeben, wenn ich das jeweilige Merkmal messen kann.

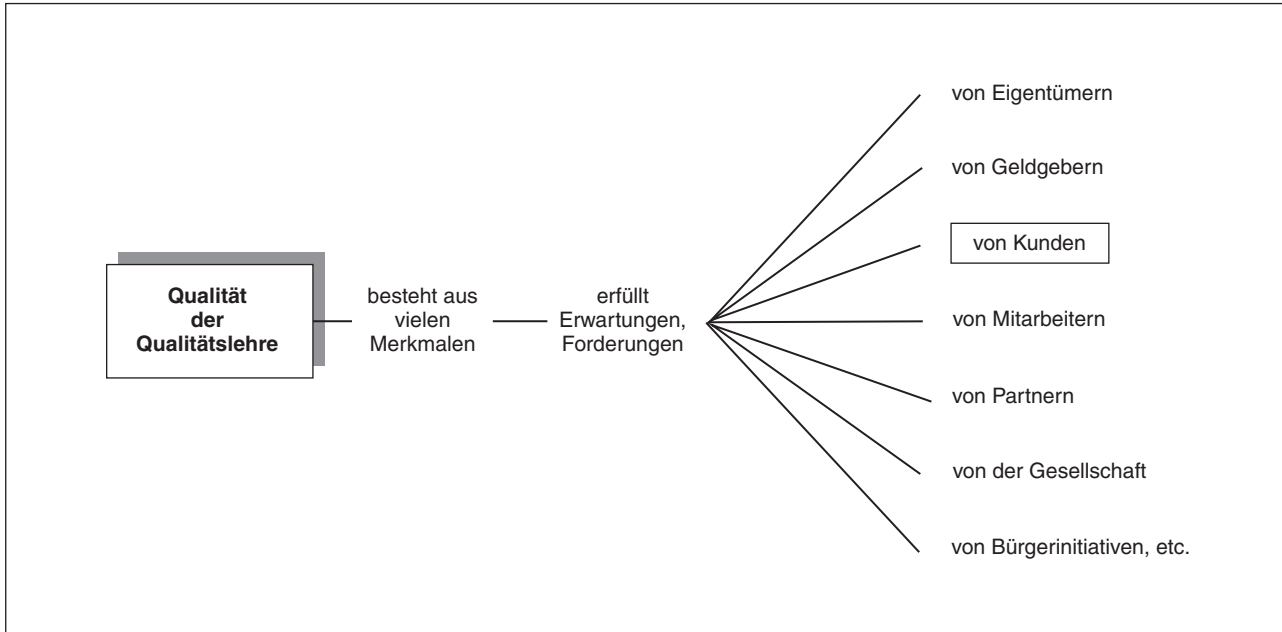


Abbildung 1-3: Inhalt des Normbegriffs für Qualität nach DIN EN ISO 9000

Exkurs: Ist der Preis eines Produktes ein Qualitätsmerkmal?

Ein Ansatz von Garvin im vorangegangenen Kapitel ist der wertorientierte Qualitätsansatz.

Danach existiert ein Bezug zwischen dem ökonomischen Wert und der Qualität eines Produktes. Dies entspricht auch unserer alltäglichen Erfahrung und scheint plausibel. Eine Uhr der Fa. Rolex hat »Qualität«, weil sie zu den teuersten zählt. Ein Diamant ist selten und äußerst wertvoll. Ein Diamantring ist teuer und hat deshalb auch höchste Qualität.

Eine Streitfrage ist häufig, ob Preis und Termin eines Produktes tatsächlich Qualitätsmerkmale darstellen.

Nach der heutigen Normung des Begriffes »Qualität« in der DIN EN ISO 9000 müssen Qualitätsmerkmale inhärent sein. Sie müssen sich auf fest innewohnende Eigenschaften beziehen.

Das heißt aber, dass ein Preis demnach kein Qualitätsmerkmal sein kann. Denn der Preis stellt keine fest innewohnende Eigenschaft eines Produktes oder einer Dienstleistung dar. Vielmehr ist der Preis dem Produkt nur zugeordnet und stets das Ergebnis eines gesonderten Bewertungsvorganges. Er kann beliebig stündlich geändert werden.

Zum Beispiel kann eine seltene Sammlerbriefmarke in einem Schaufensterladen eines Geschäftes für 1000 € ausgezeichnet sein. Die Briefmarke ist in einem Fachkatalog mit 1100 € bewertet. Das Geschäft reduziert den Preis der Marke beim Verkauf auf 920 €.

Das Spannungsviereck

Es gibt ein Spannungsfeld zwischen den Größen: Qualität, Preis und Termin. Hinzu kommt die lieferbare Menge als vierte Größe. Die vier Kriterien können als »Spannungsviereck« dargestellt werden. Sie müssen aus der Sicht des Kunden ausgewogen sein.

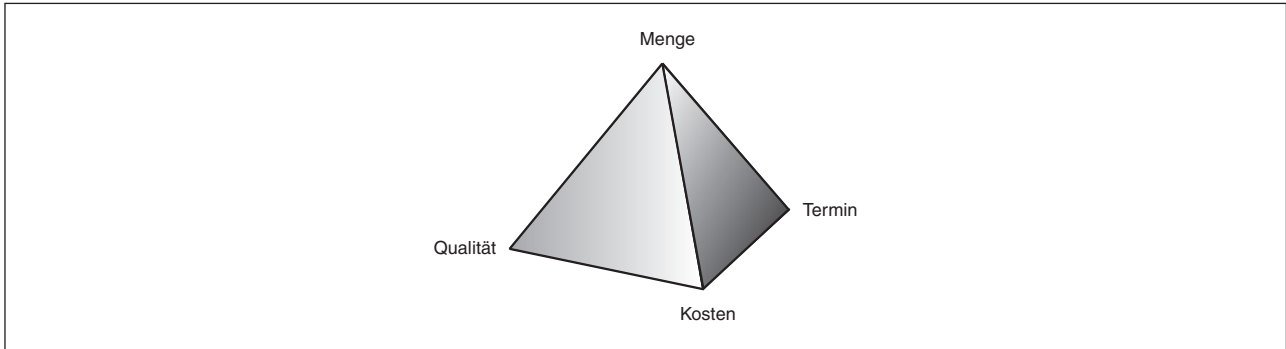


Abbildung 1-4; Das magische Viereck: Qualität – Kosten – Termin – Menge

Wenn eine dieser vier Größen die Kundenerwartungen nicht erfüllt, ist ein Kunde unzufrieden. Es nützt nichts, wenn das Produkt alle erwarteten Qualitätsmerkmale erfüllt, das Produkt aber nicht zum richtigen Zeitpunkt geliefert werden kann oder in der Wahrnehmung des Kunden zu teuer ist, oder wenn der Kunde nicht die gewünschte Menge erhält.

1.1.4 Das KANO-Modell der Qualitätskategorien

Noriaki Kano⁵, ein japanischer Ingenieur und Wissenschaftler, hatte 1984 ein interessantes Modell zur Beschreibung von Qualitätsanforderungen veröffentlicht.

Kano geht davon aus, dass nicht alle Qualitätsmerkmale die Kundenzufriedenheit in dem selbem Maße erhöhen. Er definierte drei Kategorien von Qualitätsmerkmalen. Er unterscheidet in Grundqualität, in Leistungsqualität und in Begeisterungsqualität oder – wie er es formulierte – in Grunderwartungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsmerkmale aus Kundensicht.

<ul style="list-style-type: none"> • Grundqualität oder Grunderwartungen Selbstverständlich und unausgesprochen 	Selbstverständliche Produkteigenschaften oder Leistungen, die der Kunde stillschweigend voraussetzt	<i>Vorhandensein schafft noch keine Kundenzufriedenheit, Abwesenheit schafft Unzufriedenheit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsqualität oder Leistungsanforderungen ausgesprochene (z. B. in Marktforschungen) 	Produkteigenschaften oder Leistungen, die der Kunde als Erwartung ausspricht und die er als Unterscheidungskriterien für Kaufentscheidungen heranzieht	<i>Vorhandensein schafft Kundenzufriedenheit, Abwesenheit schafft Unzufriedenheit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterungsqualität oder Begeisterungsmerkmale unbekannt und deshalb auch unausgesprochen 	Produkteigenschaften oder Leistungen, die der Kunde nicht kennt und nicht erwartet	<i>Der Kunde ist freudig überrascht, Vorhandensein schafft Begeisterung</i>

Grundqualität umfasst diejenigen Eigenschaften, die der Kunde schlichtweg voraussetzt und erwartet. Sie müssen auf jeden Fall erfüllt werden und sie tragen nicht zur Kundenzufriedenheit bei. Der Kunde erwartet sie als Selbstverständlichkeit. Das Fehlen dieser Merkmale erzeugt Unzufriedenheit und Ärger.

⁵ Kano, Noriaki: Attractive Quality and Must-be Quality, in: Hinshitsu, Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (1984), S. 39

Leistungsqualität umfasst diejenigen Eigenschaften, die der Kunde gegenüber dem Anbieter äußert und mit ihm vereinbart. Kano sah diese Qualitätsmerkmale in einem linearen Verhältnis zur Kundenzufriedenheit. Jedes Merkmal, das die Forderungen erfüllt, trägt gleichermaßen zu einem Teil zur Zufriedenheit bei, sein Fehlen führt zu einem gleichen Teil an Unzufriedenheit.

Die dritte Qualitätskategorie ist die Begeisterungsqualität. Hiermit meint Kano diejenigen Eigenschaften oder Merkmale, die der Kunde gar nicht kennt und folglich auch nicht erwartet. Sobald der Kunde diese Merkmale jedoch wahrnimmt, ist er von ihnen sehr angetan, weil sie seine Bedürfnisse erfüllen. Er ist von diesen Merkmalen begeistert.

Kanos These ist, dass nur Begeisterungsqualitätsmerkmale zu einer hohen Kundenzufriedenheit führen.

Kano stellte seine Qualitätskategorien grafisch in einem Diagramm dar. Auf der waagerechten Achse führt er den Erfüllungsgrad der Qualitätsmerkmale auf, so wie der Kunde ihn empfindet. Auf der senkrechten Achse stellt er den Zufriedenheitsgrad des Kunden dar.

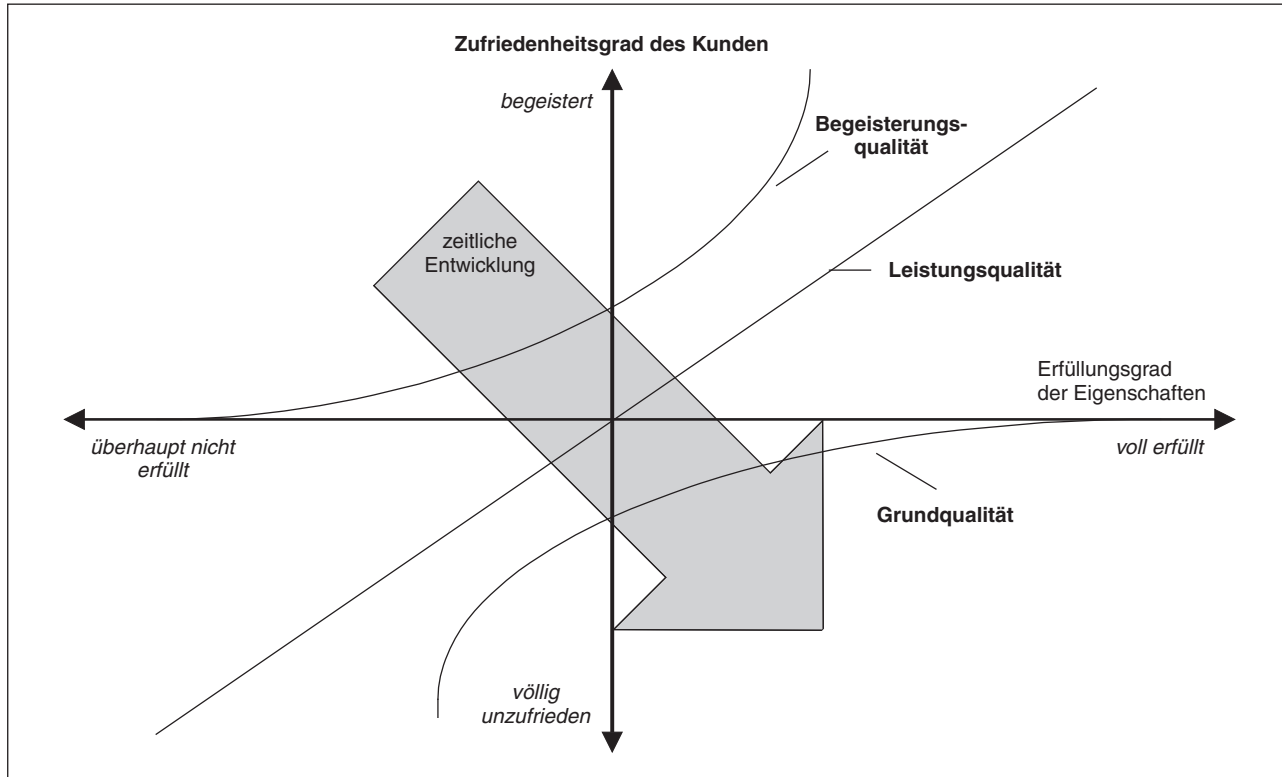


Abbildung 1-5: Kano- Modell der Qualitätskategorien

Bemerkenswert am »Kano-Modell« ist der Werteverfall der Qualitätskategorien, der durch den breiten Pfeil angedeutet wird. Der Faktor Zeit verschiebt die Qualitätskategorien:

- Begeisterungsqualität sinkt mit der Zeit zu Leistungsqualität.
- Leistungsqualität sinkt mit der Zeit zu Grundqualität.

Noriaki Kanos Modell lässt folgende Rückschlüsse für ein Unternehmen zu:

Mit Grundqualität und Leistungsqualität kann ein Unternehmen in der Wahrnehmung des Kunden nicht in die Spitzenklasse aufsteigen.

Um dem Werteverfall entgegenzuwirken, muss das Unternehmen ständig bestrebt sein, neue Begeisterungsmerkmale zu finden und anzubieten.

Das Modell wird heute vielfach als Grundlage bei der Untersuchung von Kundenforderungen angewendet.

Beispiel:

Dass ein Auto einwandfrei und glänzend lackiert ist, setzt ein Kunde voraus (Grundleistung).

Die Farbe des Lackes formuliert er (Leistungsanforderung).

Nehmen wir an, ein Hersteller bietet nun einen Lack an, der extrem schmutzabweisend ist. Der Schmutz kann nicht mehr haften und das Auto muss nicht mehr gewaschen werden. Dann nimmt der Kunde diese unerwartete Eigenschaft mit Freude oder gar Begeisterung auf (Begeisterungsqualität). Es wird nicht lange dauern, und der Wettbewerb zieht nach. Der Lack wird gegen Aufpreis von Allen angeboten und ist zum Leistungsqualitätsmerkmal herabgefallen. Später wird es dann selbstverständlich sein, dass die Kunden nur noch diese Lacksorte erwarten werden. Das Merkmal ist zur selbstverständlichen Grundqualität geworden.

1.2 Die Entwicklung des Qualitätsmanagements

Lernziel: die geschichtliche Entwicklung zur heutigen Qualitätsphilosophie nachvollziehen

1.2.1 Die Entwicklung des Marktes

Die Marktsituation der letzten 50 Jahre hat sich grundlegend gewandelt. Der Engpass, das heißt: die kritischen Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen haben sich verschoben, und sie sind im Augenblick wieder dabei, sich zu verändern.

Produktionsorientierung

1900

Zu Beginn der Industrialisierung um 1900 war das Angebot knapp und es gab eine unersättliche Nachfrage nach den neuen Produkten. Die Sicherung der Qualität spielte eine untergeordnete Rolle. Die Kunden akzeptierten Mängel, wenn sie nur das Produkt bekamen. Qualitätssicherung war wahrlich kein Thema und kein Engpass.

Die Unternehmen hatten ein anderes Problem. Sie konnten nicht so viel produzieren, wie sie hätten absetzen können. Alle konzentrierten sich darauf, ihre Produktivität zu erhöhen. Die Unternehmensstrategien lagen in der Steigerung der Produktionskapazitäten.

Slogan war: »Wir können nicht genügend Produkte herstellen. Die Nachfrage ist zu groß«.

In dieser Zeit entwickelte sich die Massenproduktion. Henry Ford steckte all seine Energie in die Entwicklung der Massenproduktion, und seine Vision war folglich: »Produktion steigern, Preise senken, so dass sich jeder Amerikaner ein Auto leisten kann«.

1950

Was war der Engpass für die Unternehmen in den 1950er-Jahren? Die Mangelsituation an Produkten war besonders nach dem zweiten Weltkrieg wieder vorherrschend. Es war die Zeit des Aufbaus und des »Wirtschaftswunders«, und es herrschte wieder ein typischer Verkäufermarkt mit einer großen Marktmacht der Unternehmen.

Verkaufsorientierung

1960

In den 1960er-Jahren jedoch änderte sich die Situation für die Unternehmer. Die Konkurrenz wurde größer, die Kunden konnten immer mehr unter gleichartigen Produkten auswählen. Es traten Sättigungserscheinungen auf. Es entwickelte sich ein Verdrängungswettbewerb um Marktanteile. Die Unternehmen hatten Überkapazitäten.

Der Engpass war jetzt nicht mehr die Produktion. Produkte waren ja genügend auf dem Markt. Ein Problem wurde es, diese Produkte an den Käufer zu bringen. Der Engpass wurden der Absatz und die Absatzkanäle.

Die Unternehmen konzentrierten sich darauf, aktiv und aggressiv den Absatz zu fördern. Man entwickelte viele Formen der Vertriebsorganisationen und der Kommunikationsinstrumente (zum Beispiel Werbung, Verkaufsförderung vor Ort, Sponsoring).

Es wurden die Psychologie des Kunden und das Konsumentenverhalten erforscht und man entwickelte ausgeklügelte Werbestrategien. Der Handel mauserte sich vom Erfüllungsgehilfen der Hersteller zum mächtigen Partner und Gegenspieler, der entscheiden konnte, ob sich die Tür zum Verbraucher öffnet oder nicht.

Der Slogan war jetzt: »Wir haben ein Produkt. Wie können wir es auf dem Markt verkauft bekommen?«

Wettbewerbsorientierung

1980

Die 1980er-Jahre brachten eine weitere Verschärfung. Die Produkte wurden immer austauschbarer. Jetzt sah man den Engpass nicht mehr nur darin, den Kunden zu erreichen. Vielmehr musste man sich mit seinem Angebot gegenüber den Wettbewerbern abheben.

Die Abgrenzung zum Wettbewerb erhält eine zentrale Aufgabe. Man spricht vom Denken »im strategischen Dreieck«.

Kundenorientierung

1990

In den 1990er-Jahren sind wir zu einem Schlüsselbegriff der heutigen Qualitätslehre als Engpass gelangt: die Kundenorientierung. Die Käufer haben eine sehr große Kaufkraft, weil sie über viel freies Geld verfügen. Sie haben eine große Wahlmöglichkeit. Die Anbieter sind in einer schwächeren Position. Der Engpass ist der Kunde geworden. Entsprechend muss sich die Unternehmenskultur hin zur Kundenorientierung ändern.

Der Slogan heißt: »Wir haben einen Kunden. Welches Produkt müssen wir anbieten, damit er bei uns kauft?«

Gleichzeitig entwickelt sich die Lehre des »Strategischen Marketings« in der Betriebswirtschaft. Das Unternehmen richtet alle seine Unternehmensaktivitäten auf den Kunden aus. Die Produktpolitik hat sich vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt verändert.

Sich abzeichnende fundamentale Transformationen und Umbrüche

- Nachhaltigkeit als zentrale Herausforderung, verursacht durch den Klimawandel
- Transformation von fossilen Brennstoffen zu nachhaltigen Brennstoffen
- Konnektivität: Bedürfnis von Menschen, verbunden zu sein (soziale Netze)
- Umbrüche in den Lieferketten
- Umfassende digitale Vernetzung der Welt
- Weitere Globalisierung: Verteilung der Arbeit rund um den Globus
- Ein harter Verdrängungswettbewerb auf dem Markt
- Explodierende Wissens- und Informationsmenge, die sinnvoll gefiltert und bewältigt werden will
- Industrie 4.0: Verzahnung von Produktion und digitaler Kommunikation
- Anstreben von Innovationen in immer kürzeren Abständen
- Stetig abnehmende Fertigungstiefe in den Unternehmen
- Überalterung der Gesellschaft
- Umbrüche in der Mobilität, Ende des Verbrennungsmotors und Bedeutungsverlust des individuellen Automobils
- Überforderung der Politiker und der Gesellschaft, Lösungen zu finden
- Gesellschaftliche Verwerfungen
- Massive Urbanisierung
- Weitere Konzentration des Vermögens und Zunahme der Armut in den Industrieländern
- Abbau der sozialen Systeme
- Umwelt- und Klimaprobleme
- Knappheit der Ressourcen
- Überbevölkerung
- Völkerwanderungen
- Regionale Kriege
- Demokratieabbau

Die Einflussgrößen für den Erfolg eines Unternehmens werden zukünftig noch komplexer und weniger überschaubar sein.

Was also wird der nächste Engpass für die Gesellschaft und für Unternehmen sein? Voraussagen und Meinungen von Zukunftsexperten gehen hier weit auseinander. Nur eins scheint sicher: nicht mehr der »Kunde« allein wird ein Engpass für ein Unternehmen sein, auf den sich alle konzentrieren, sondern die Überlagerung der obengenannten Trends werden zu neuen und noch unbekanntem Engpässen führen.

1.2.2 Von der Qualitätskontrolle zum ganzheitlichen Qualitätsverständnis

Parallel zur jeweiligen Marktentwicklung hat sich das Qualitätsverständnis angepasst.

Von den 1930er-Jahren bis in die 1960er-Jahre verstand man Qualitätssicherung noch vornehmlich als Qualitätskontrolle. In dieser Zeit entwickelten Fachleute statistische Methoden und Stichprobenverfahren, um die Qualität der Produkte in der industriellen Fertigung zu sichern und zu verbessern. Man beschränkte sich auf die Endkontrolle der Produkte.

Historie	Qualitätsverständnis	Aktivitäten
1950er-/1960er-Jahre	Qualitätskontrolle: Schwerpunkt in der Produktion technikorientiert Trennung von Prüfen und Ausführen	Produktqualität steht im Vordergrund Einsatz von Stichprobenprüfungen in der Massenproduktion
1970er-/1980er-Jahre	Integrative Qualitätssicherung: weitere technische Abteilungen werden einbezogen: Entwicklung, Vertrieb, Qualitätswesen mit Spezialisten, wenig Wissen bei den Generalisten	Es werden Methoden zur Fehlerverhütung vornehmlich in der Produktion entwickelt
1980er-Jahre	Umfassendes Qualitätsmanagement: Qualität ist Managementaufgabe mit betriebswirtschaftlicher Bedeutung. Das Prüfen der Produktqualität reicht nicht Die gesamte Prozesskette muss beherrscht sein	Wandel von der technischen Aufgabe zur Managementaufgabe: Qualität geht »jeden« etwas an Just-in-Time Philosophie Null-Fehler-Programme QM-Modelle: ISO 9000er Reihe Qualitätspreise Zertifizierung
1990er-Jahre	Qualitätsmanagement ist »Personalmanagement« Qualitätsmanagement gehört zur Führungsaufgabe, ist »Chefsache« »To delight Customers: Kunden begeistern«	Integrierte Managementsysteme fordert Kulturänderung, andere Führungsinstrumente
2020er-Jahre	Realitätskrise des Qualitätsmanagements: Zunehmende Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit der Total Quality Management-Philosophie	Neue Schwerpunkte: Kontext der Unternehmen Risikomanagement Verantwortung der Unternehmensleitungen
Zukunft	Unternehmensmanagement: Inhalte des Qualitätsmanagements gehen in integriertes Unternehmensmanagement unter der Verantwortung der Unternehmensleitung auf	Schwerpunkte: Nachhaltige Entwicklungen Steuerung von Veränderungen

Im Laufe der Zeit hat sich der Schwerpunkt der qualitätssichernden Aufgaben immer weiter nach vorne im Produktlebenszyklus verschoben.

In den 1970er-Jahren erkannte man, dass es in der Regel zu spät ist, die Produkte zu prüfen, wenn sie fertig waren. Qualitätsaktivitäten mussten weiter nach vorne in der Wertschöpfungskette verlagert werden. Die Produktqualität musste an der Wurzel sichergestellt werden, an den Prozessen. Wenn Prozesse beherrscht sind, dann sind auch ihre Ergebnisse fehlerfrei. Dies war der Beginn der prozessorientierten Qualitätssicherung.

Dabei mussten auch die nichttechnischen Prozesse einbezogen werden. Das war wieder etwas Neues. Qualitätsmanagement erfasste nun Abteilungen und Aufgaben, die bisher nicht betrachtet waren: Einkauf, Marketing, Vertrieb. Das Denken in Prozessen wurde auf alle Tätigkeiten eines Unternehmens ausgeweitet, und ins Rampenlicht kamen die planenden Prozesse. Die Prozessorientierung führte zum Konstrukt der Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Im Laufe der Zeit wurde klar, dass Qualitätsmanagement keine Dienstleistungsaufgabe einer Abteilung sein kann, sondern eine ureigenste Lenkungs-aufgabe der obersten Führungskräfte.

Es wurden theoretische Grundsätze formuliert, und es entstanden Normen mit den Forderungen an ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem. Diese wurden zur Basis für Zertifizierungen. Eine Beratungs- und Zertifizierungsindustrie und auch der Formalismus boomten, fanden aber auch zunehmend Skeptiker und Gegner.

Die Zukunft des Qualitätsmanagements

Das Grundwissen über Qualitätsmanagement, über seinen systemorientierten Ansatz und über seine Methoden und Instrumente bleibt für die Zukunft unverzichtbar.

Seit der Revision der ISO 9000-Normen im Jahr 2015 und dem EFQM Modell 2020 positioniert sich Qualitätsmanagement indes neu. Zwar bleiben die Kundenorientierung und die Prozessorientierung herausragende Grundsätze. Die Aufgaben werden jedoch mehr unter den Gesichtspunkt des Unternehmensmanagements gestellt, Veränderungen zu steuern.

1.3 Ganzheitliches Qualitätsmanagement (TQM)

- Lernziele:**
- das Konzept des »Total Quality Managements« erklären können
 - Grundsätze des TQMs nennen und beschreiben können

Auf die heutige Marktsituation reagieren die Unternehmen mit unterschiedlichen Unternehmensführungskonzepten. Eines dieser Konzepte⁶ ist »Total Quality Management«⁷:

Total	Quality	Management
Ganzheitliches Denken: jeden Bereich, jede Tätigkeit, alle Mitarbeiter einbeziehen	Qualität ist umfassend: Produkt, Prozess, Dienstleistungen, Qualität des Unternehmens	Managementaufgaben: planen, organisieren, Personal einsetzen führen, lenken kontrollieren verbessern

Eine förmliche Definition des Begriffes Total Quality Management findet sich in einer früheren und heute nicht mehr gültigen Norm DIN ISO 8402 aus dem Jahr 1984:

Frühere Definition (DIN EN ISO 8402):

»Auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.«

Als die Norm DIN EN ISO 8402 im Jahr 2000 in das Normenwerk DIN EN ISO 9000 einfluss und ungültig wurde, hat man auf die Übernahme dieser Definition verzichtet.

Seither gibt es keine Festlegung für den Begriff »Total Quality Management« mehr. Es finden sich immer wieder neue Interpretationen und Erklärungsversuche.

TQM ist eine Philosophie, ein Unternehmen zu führen. In dieser Philosophie wird »Qualität« in den Mittelpunkt gestellt.

Letztlich ist der Begriff »Total Quality Management« sehr schwammig. Die weitgehend übereinstimmenden Erläuterungen zum Begriff sind folgende:

- TQM ist ein strategisches umfassendes Unternehmenskonzept
- Es ist eine Managementfunktion, ein Unternehmen zu führen
- Alle Mitglieder einer Organisation werden einbezogen und wirken mit
- TQM beschreibt gleichzeitig eine innere Einstellung und Unternehmenskultur
- Die Führungskräfte haben Vorbildaufgabe
- Die Qualität aller Produkte, die Tätigkeiten und die Kundenzufriedenheit werden in den Mittelpunkt allen Handelns gestellt
- TQM fordert eine Kultur des ständigen Verbesserns

Diese Aufzählung zeigt, dass der TQM-Begriff präzisiert werden muss. Wir sprechen von einem ganzheitlichen oder unternehmensweiten Qualitätsmanagement, wenn ein Unternehmen bestimmte Grundsätze verinnerlicht und in einer Vielzahl von Maßnahmen umsetzt.

1.3.1 Grundsätze des Total Quality Managements

Was sind die Kernaussagen des heutigen Total Quality Managements? Was bedeutet, »Qualität in den Mittelpunkt« zu stellen?

Das heutige moderne Konzept des unternehmensweiten Qualitätsmanagements lässt sich in Grundsätzen darstellen.

⁶ Ein Konzept ist eine abstrakte gedankliche Vorstellung, die in ein reales System überführt werden muss.

⁷ TQM = Total Quality Management, unternehmensweites umfassendes Qualitätsmanagement

Es finden sich abstrakte Grundsätze, die eine Basis umfassenden Qualitätsmanagements darstellen. So sind sieben Grundsätze in DIN EN ISO 9000 vorhanden.

Grundsätze des ganzheitlichen Qualitätsmanagements (TQM):

1. Kundenorientierung alle richten sich auf die relevanten Interessengruppen als »Kunden« aus	DIN EN ISO 9000
2. Führung strategisch führen und Ziele vereinbaren	DIN EN ISO 9000
3. Einbeziehen von Personen die Menschen einbeziehen, die Mitarbeiter beteiligen	DIN EN ISO 9000
4. Prozessorientierung in Prozessen denken, die Erkenntnisse der Systemlehre in den Wechselwirkungen der Prozesse berücksichtigen	DIN EN ISO 9000
5. Ständige Verbesserung kontinuierlich lernen, Innovation und Verbesserung fest etablieren	DIN EN ISO 9000
6. Faktengestützte Entscheidungsfindung mittels Prozessen und Fakten managen	DIN EN ISO 9000
7. Beziehungsmanagement Interessierte Parteien, z. B. Lieferanten zum beiderseitigen Nutzen einbeziehen	DIN EN ISO 9000
8. Ergebnisorientierung Wertschöpfung und Erfolg für alle Interessengruppen sicherstellen	
9. Soziale und ökologische Verantwortung Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt	

Diese Grundsätze bilden das theoretische Fundament eines nachhaltigen Qualitätsmanagements. Auf sie lassen sich alle weiteren Definitionen, Strategien und Handlungsweisen zurückführen und auf sie bauen alle Qualitätsmanagementmodelle auf. So sind diese Grundsätze die Voraussetzung für das Modell DIN EN ISO 9001.

Diese neun Grundsätze werden im Folgenden in ihrer Grundbedeutung erläutert. Die Grundsätze spiegeln sich in allen weiteren Kapiteln des Buches in vielfältiger Weise wider.

1. Grundsatz der Kundenorientierung

Einer der zentralen Grundsätze – vielleicht der Weitreichendste – der heutigen Qualitätskonzepte. Aus der geschichtlichen Marktentwicklung heraus wird deutlich, dass die Kundenorientierung zum heutigen Zeitpunkt der Schlüsselgrundsatz der Qualitätslehre geworden ist. Der Kunde ist der Engpass für die Unternehmen und deshalb gilt:

Alle richten sich auf die Interessengruppen (»Kunden«) aus

Ein TQM-geführtes Unternehmen muss sicherstellen, dass es die (unausgesprochenen) Erwartungen und (ausgesprochenen) Forderungen aller relevanten Interessengruppen erfasst. Es ist oberstes Ziel, dass es die Kundenanforderungen erfüllt. Für die Qualität ist nicht eine spezielle Abteilung zuständig, sondern jeder Mitarbeiter in jeder Ebene steht für die Qualität seiner Arbeitsergebnisse gerade. Alle im Unternehmen richten sich auf den Kunden aus. Im Idealfall denkt jeder Mitarbeiter bei jedem Arbeitsschritt an den Kunden. Eine Konsequenz dieser inneren Haltung ist die interne Kunden-Lieferantenbeziehung.

2. Grundsatz der Führung

Unternehmensführung ist heute außerordentlich komplex geworden. Viele Führungskräfte sind überfordert. Die Art der Führung, die in der Qualitätslehre als Grundsatz gefordert ist, unterscheidet sich vom herkömmlichen Bild des hierarchischen und autoritären Führens und dem Bild von Vorgesetzten. Den Führungsfähigkeiten in allen Hierarchiestufen kommt eine entscheidende Aufgabe zu.

Strategisch führen und Ziele vereinbaren

Führen im geforderten Sinn verlangt, dass die Führenden Grundwerte des Unternehmens und Visionen entwickeln und diese vermitteln. Sie müssen Ziele festlegen und Strategien erarbeiten können. Ihre Aufgabe ist es, das Umfeld zu schaffen, in dem sich die Menschen einsetzen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dazu müssen die Mitarbeiter die Ziele kennen.

Es wird erwartet, dass Führungskräfte als Vorbilder fungieren. Ihr Führungsstil soll »partizipativ« sein; sie lassen die Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen teilhaben und schaffen ihnen Freiräume. Sie müssen die Anstrengungen der Mitarbeiter unterstützen und die Mittel – sowohl die materiellen als auch die organisatorischen und die personellen Mittel zur Verfügung stellen.

Die so gearteten Führungskräfte können die Mitarbeiter motivieren, sie können Ziele setzen und transparent machen.

3. Grundsatz der Einbeziehung von Personen

Alle Personen im Unternehmen müssen in das Total Quality Management Konzept einbezogen werden. Der Grundsatz der Einbeziehung der Personen steht für die Mitarbeiterorientierung. Es ist eine Grundhaltung, die Mitarbeiter im Unternehmen zu wertschätzen: Mitarbeiter werden als wertvollstes Potenzial im Unternehmen angesehen. Ein Gradmesser der Mitarbeiterorientierung ist die Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Menschen einbeziehen, an den Mitarbeitern orientieren

Die Mitarbeiter werden motiviert. Ihre Leistungen werden anerkannt. Vor allem aber werden ihre Fähigkeiten erkannt und entfaltet. Die Führungskräfte vereinbaren Ziele und Maßstäbe mit den Mitarbeitern.

Bei der Mitarbeiterorientierung spielt die Informationspolitik des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Sie muss offen, vertrauensvoll und transparent sein. Mitarbeiter müssen sich informiert fühlen.

4. Grundsatz der Prozessorientierung

Ein Prozess ist eine Abfolge von Tätigkeiten mit definierten Eingaben und einem konkreten und zeitlich erbrachten Ergebnis. Die Prozessorientierung ist derjenige Ansatz, auf den das Normenwerk DIN EN ISO 9001 inhaltlich und von seiner Struktur her aufbaut. Das gesamte Handeln im Unternehmen wird als Kette von aufeinander aufbauenden oder parallel laufenden Prozessen gesehen.

Der Grundsatz fordert, dass sich alle Mitarbeiter dieser Prozesse bewusst sind und sie ständig verbessern. Alle Mitarbeiter müssen »in Prozessen« denken.

Dies ist nicht selbstverständlich.

Im Idealfall versuchen alle, beherrschte Prozesse zu schaffen, Fehler zu verringern, fehlerfrei zu arbeiten. Die prozessorientierten Mitarbeiter planen die Prozesse, sie ermitteln und beschreiben ihre Arbeitsgänge.

Die Prozessorientierung sprengt Abteilungsgrenzen und führt zu einer Umstrukturierung einer Unternehmensorganisation. Die Prozesse stehen im Vordergrund, nicht mehr die funktionalen Abteilungen wie Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Fertigung, Montage, Vertrieb, Kundendienst usw.

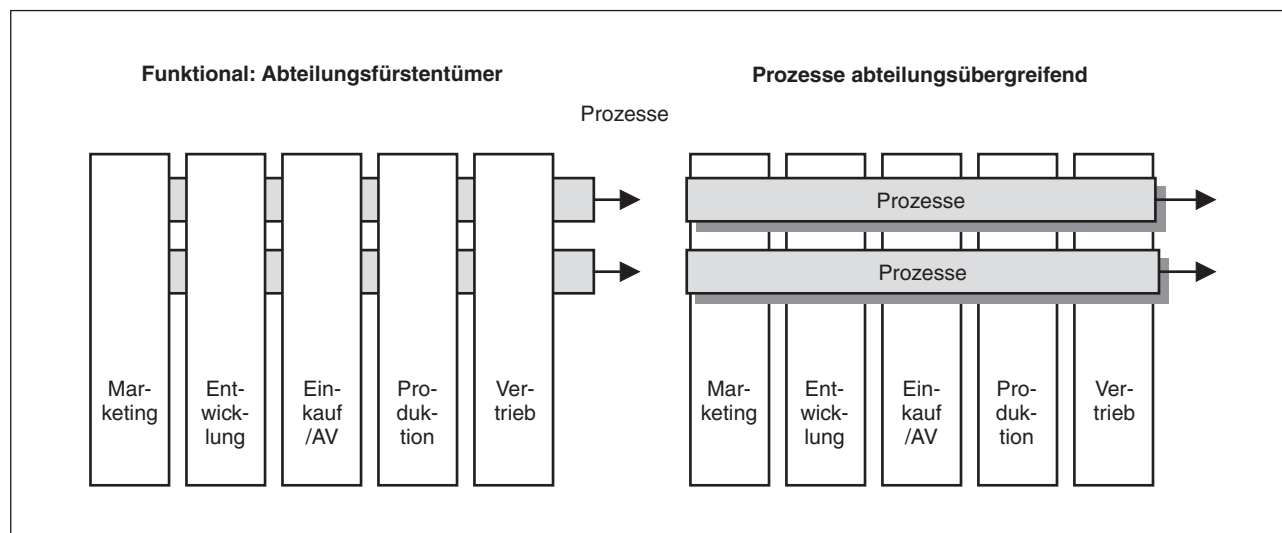


Abbildung 1-7: Funktionsorientierung und Prozessorientierung

Die Unternehmensorganisation richtet sich nach den Prozessen aus. Ein prozessorientierter Ansatz führt zu einer Kultur der ständigen Verbesserung. Dieser Ansatz zwingt zum Denken in einem »Kunden-Lieferantenverhältnis« innerhalb des Unternehmens.

Viele Unternehmen sind sehr stark funktionsorientiert aufgebaut und von »Fürstentumdenken« geprägt. Prozessorientiertes Denken ist neu und ungewohnt.