

**Zeitschrift:** Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

**Herausgeber:** Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

**Band:** 90 (1999)

**Heft:** 23

**Artikel:** Qualitätsmanagement in der Krise? : Auf die Wahl des richtigen Systems kommt es an

**Autor:** Verbeck, Alexander

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-902015>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Qualitätsmanagement in der Krise?

## Auf die Wahl des richtigen Systems kommt es an

Der Misserfolg von Qualitätsmanagementsystemen wird in vielen Fällen durch inadäquate Methoden des Qualitätsnachweises verursacht. Dass jedes Unternehmen anders ist und folglich auch andere Methoden des Qualitätsmanagements braucht, wird vollkommen ausser acht gelassen. Der Artikel beschreibt die Grundgedanken des Qualitätsmanagements und stellt Gestaltungs- und Projektierungsvorschläge dar.

Der enorme Misserfolg des Qualitätsmanagements (QM) in den letzten Jahren hat die Diskussion über den Sinn und das Potential von Managementsystemen neu angefacht. Meistens wird dem obersten Management vorgeworfen, es habe die Massnahmen zur Durchsetzung des neuen Systems nicht ausreichend unterstützt. Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch, dass die hochgepriesene Managementbeteiligung (Management Involvement) kein Allheilmittel ist. Es finden sich gravierende Schwächen bei der Strategiefindung für das Qualitätsmanagement bis hin zu den operationalisierten Zielen für ein solches System. Und was noch viel entscheidender ist: Von dem im Zusammenhang mit Managementsystemen immer wieder erwähnten kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) kann meist keine Rede sein. Man springt zwischen den verschiedenen Ansätzen des QM hin und her und reisst das Ruder wie auf einem Boot in turbulenten Gewässern ständig von der einen zur anderen Seite. Dass das Boot dem Kentern nahe ist und dass einige Mitarbeiter bei solchen Manövern über Bord gehen, indem sie formell oder innerlich kündigen, scheint das Management nicht zu beeindrucken oder zu beeinflussen. Es kann also nicht von zu wenig Beteiligung des Managements gesprochen werden. Das Problem ist eher, dass das Engagement der Verantwortlichen zu den falschen Zeitpunkten stattfindet.

### Vom Start einer langen Reise

Schon 1930 wurden die ersten Lehren der Qualitätssicherung verbreitet. Doch zeigte sich sehr schnell, dass weder die Europäer noch die Amerikaner derartige Neuerungen einführen wollten. Statt dessen propagierten W. E. Deming und W. A.

Shewart in Japan die statistische Prozessregelung (Statistic Process Control, SPC). Sie vermittelten dort die erfolgreiche Umsetzung und damit den Weg zu den Konsumenten. Viel zu spät erkannten die europäischen Manager die Vorteile des Konzeptes. Zu lange hielten sie an einem Konzept fest, nach dem die Qualität der Produkte nur am Ende des Pro-

#### Adresse des Autors

Alexander Verbeck, Dipl.-Ing., ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaft (BWI), 8028 Zürich

duktionszyklus kontrolliert wird. Dieser Ansatz läuft letztlich auf das Aussortieren fehlerhafter Teile hinaus. Qualität wurde durch arbeitsteilige Aufgabenerfüllung überprüft und nicht zielgerichtet produziert. Ein vielzitiertes Beispiel ist dasjenige vom Vergleich der Arbeitszeit, die in Japan zur Produktion eines Autos und in Europa zum Beheben von Fehlern

nach der Produktion von Autos benötigt wurde. Die Japaner gingen als Sieger aus dem Vergleich hervor, weil sie den Slogan «Do it right the first time» verinnerlicht hatten.

Durch den ununterbrochen zunehmenden Vorsprung der Japaner bei Qualität und Produktionskosten wurden in Europa ab etwa 1950 Abteilungen wie Planung und Beschaffung im Rahmen von Qualitätssicherungsprogrammen mit in die Zuständigkeit des Qualitätsmanagements aufgenommen, womit umfangreichere Ansätze verfolgt werden sollten. Aber auch dieses Mal waren die Japaner schon einen Schritt weiter – TQM hiess das neue Schlagwort. Total Quality Management, ein Konzept, das den gesamten Produktlebenszyklus im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements berücksichtigt. Eine weite Verbreitung fand es in Europa erst seit Anfang der achtziger Jahre (Bild 1).

Der von den japanischen Wissenschaftern und Unternehmern betriebene stetige Wandel wurde hierzulande sehr unterschiedlich nachvollzogen. Die einen diskutierten über den neusten Trend, die anderen hatten gerade mal den ersten Schritt getan, während dritte, die bereits einen Schritt weiter waren, von ihren Kunden wieder zurückmanövriert wurden. Zudem hatte fast niemand den Überblick, welches Konzept nun welchen Namen trug, und deswegen nannte man es so, wie man wollte. Ein heilloses Durcheinander und ein dementsprechender Zickzackkurs waren die Folge. In

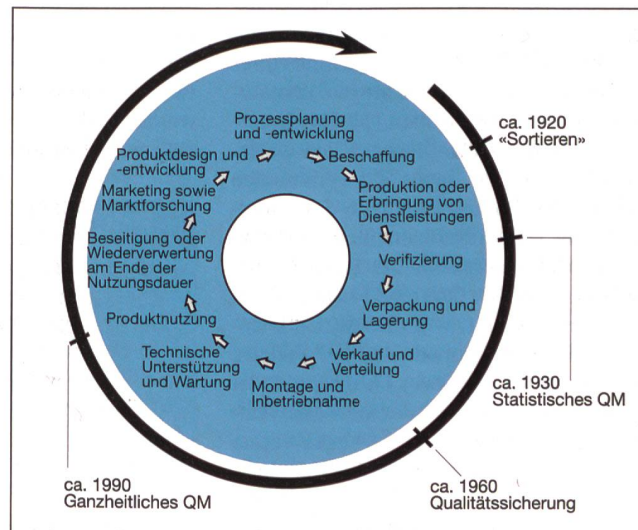


Bild 1 Entwicklung des Qualitätsmanagements in Relation zu den Phasen des Produktlebenszyklus [1]

einem solchen Klima können auch die erfolgversprechendsten Konzepte nicht fruchten.

## Zwei Klassen von QM-Ansätzen

Die heute existierenden QM-Methoden lassen sich grundsätzlich in zwei Klassen einteilen. In die erste Klasse fallen Managementsysteme, in denen eine festgelegte Anzahl von Massnahmen die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen sicherstellen soll. Mit einer Zertifizierung, also einer Bestätigung der Massnahmen durch einen unparteiischen Dritten, soll das gegenseitige Vertrauen unter den Geschäftspartnern sichergestellt werden. Daher werden Qualitätsmanagementaktivitäten dieser Klasse nachfolgend zu den Erfüllungsparadigma gerechnet.

Als zweites sind umfassende Konzept wie TQM anzuführen, durch die Spitzenleistungen bei der Erzielung von Qualität erreicht werden sollen. Bewertet wird der Erfüllungsgrad bei diesem Fall durch sogenannte Quality Awards (QA), die von unabhängigen Gesellschaften vergeben werden. In diesem Zusammenhang wird unter Qualität nicht nur Produktqualität, sondern die Qualität aller Leistungen einer Organisation von der Produkt- und Dienstleistungsqualität bis hin zur gesellschaftlichen Verantwortung einer Unternehmung verstanden. Somit bewerten die QA, inwieweit Qualität als entscheidender Faktor für alle Tätigkeiten einer Organisation erkannt ist und im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit steht. Die Qualitätsmanagementsysteme dieser Klasse werden nachfolgend zum Optimierungsparadigma gezählt (Bild 2).

Eine ähnliche Einteilung ist bei Unternehmen möglich. Es gibt einerseits Unternehmen, die für ihre Produkte und Dienstleistungen ein gewisses Qualitätsniveau erreichen möchten, und andererseits solche, die die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich verbessern wollen [1]. Der Unterschied in der Zielsetzung bei den Unternehmen spiegelt damit die verbreiteten Werthaltungen und Praktiken des Unternehmens wider. Werthaltungen und Praktiken sind andererseits die Basis für die Kultur. Somit ist QM eine Frage der Unternehmenskultur, wie dies auch für andere Managementmethoden der Fall ist. Ein Unternehmen, das sich für einen der verschiedenen QM-Systemansätze entscheiden möchte, sollte deswegen vorher überlegen, welches System zur Unternehmenskultur passt. Ansonsten ist der Misserfolg vorprogrammiert. Aus diesem

Grunde werden im folgenden vier Vertreter von QM-Systemansätzen vorgestellt und anhand der Dimensionen von Werthaltungen sowie Praktiken eingestuft. Abschliessend werden die Unterschiede in einem Erfüllungs-/Optimierungsmodell zusammengefasst.

## Systemansätze des Erfüllungsparadigmas

Der Nachweis eines funktionierenden QM-Systems ist vielfach zu einer bedeutenden Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Märkten geworden. Generell versuchen die Abnehmer der dargebotenen Leistungen, vom Lieferanten eine auf sie zugeschnittene Qualitätsbestätigung für Produkte oder Dienstleistungen zu bekommen. Jedoch sind mit speziellen Bestätigungen sehr hohe Kosten für den Lieferanten und somit schliesslich für den Abnehmer verbunden. Während sich ersterer einer grossen Anzahl von teuren und zeitraubenden Bewertungen, sogenannten Audits, unterziehen muss, obliegt es dem Kunden, entweder persönlich die Bewertung durchzuführen oder aber die Audits zu bezahlen. Eine solche Praxis ist unwirtschaftlich und hat dazu geführt, dass sich Interessengruppen formierten, um einheitliche QM-Systemansätze auszuarbeiten.

### Die Standardfamilie ISO 9000

Einer der bekanntesten Ansätze ist die Normenreihe ISO 9000. Diese Standardfamilie ist von den vorherrschenden stark dokumentierenden Verfahrensweisen im abendländisch geprägten Kulturkreis Europas beeinflusst und wurde von der International Organization for Standardization (ISO) aus einer Vielzahl unabgestimmter Regulierungen erarbeitet. Der Aufbau eines QM-Systems gemäss der Normenreihe ISO 9000 ist mit der Erstellung von umfangreichen Dokumenten verbunden. Diese können sehr hilfreich für das Management der Prozesse sein, werden jedoch nach der Zertifizierung meistens nicht mehr gewinnbringend ge-

nutzt und verstauben bisweilen sogar in irgendwelchen Ablagen.

In der Dokumentation müssen die durch die Standardfamilie ISO 9000 geforderten Elemente beschrieben werden. Durch die Beschreibung der genau festgelegten Elemente für das jeweilige Qualitätsmanagementsystem soll die Möglichkeiten zur Herstellung guter Produktqualität garantiert werden. Dabei wird das Unternehmen mittels 20 Aspekten (bekannt als die 20 Kapitel der ISO 9001) bewertet. Und genau an diesen 20 Kapiteln wird sehr viel Kritik geübt. In einer Umfrage zur Revision der Normenreihe durch die Task Group 1.2.2 der ISO forderten 88% der Befragten eine Überarbeitung der Standards. Einer der Hauptkritikpunkte ist dabei, dass die Standards kapitelorientiert aufgebaut sind. Wünschenswert wäre allerdings ein prozessorientiertes Modell als Grundlage für QM-Systeme. Diese und weitere Kritikpunkte werden zurzeit bei der Revision der Standardreihe berücksichtigt.

Trotz dem unzureichenden Zustand der Normenreihe haben sich weltweit über 250 000 Unternehmen nach einer der drei Normen ISO 9001 bis ISO 9003 zertifizieren lassen. Damit ist sie die verbreitetste Normenreihe für QM.

### Der Standard QS 9000

Seit einigen Jahren wurde vorwiegend in den USA versucht, branchenspezifische Standards zu etablieren, die auf der Normenreihe ISO 9000 beruhen. Zu nennen sind beispielsweise die Standards QS 9000 oder AS 9000. Mit ihnen wird eine branchenspezifische Interpretation und Erweiterung der ISO 9001 verfolgt. Dabei übernahmen die USA auf Grund ihrer individualistischer geprägten Denkweise und ihres Ideenreichtums eine Führungsrolle. Stellvertretend wird in diesem Artikel der Standard QS 9000 behandelt, der im September 1994 veröffentlicht wurde. Er hält zwar an der starken Dokumentationsverpflichtung fest, doch fordert er in Abhängigkeit von Randbedingungen weitere Elemente, die nicht nur eine reine Erfüllung von Anfor-

Erfüllungsparadigma	Optimierungsparadigma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität oder der Voraussetzungen für diese, im Sinne der geforderten Qualitätsmerkmale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchgängige Betreuung während des ganzen Lebenszyklus des Produktes/der Dienstleistung</li> <li>• Kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen, die das Produkt/die Dienstleistung betreffen</li> <li>• Kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen der Organisation, um vorhandene Ressourcen voll auszunutzen</li> </ul>

Bild 2 Hauptaspekte des Erfüllungs- und des Optimierungsparadigmas [1]

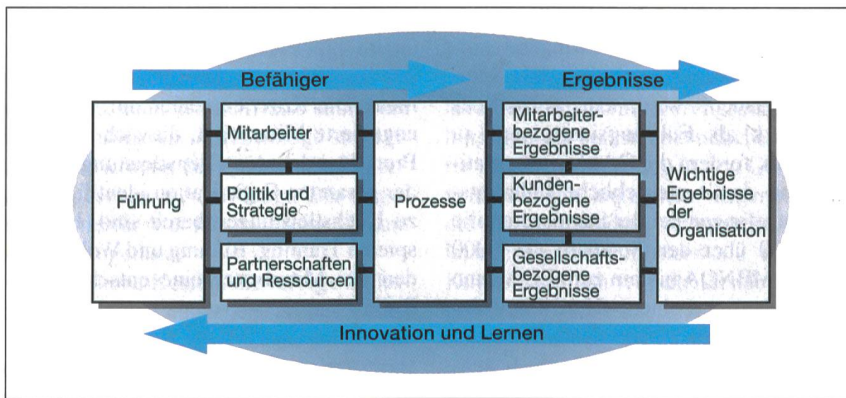


Bild 3 Das EFQM-Modell für Excellence [4]

derungen, sondern auch erste Optimierungsansätze integrieren. Eine Bewertung darüber, in wie weit solche Optimierungsansätze die Geschäftsergebnisse einer Organisation verbessern, wird jedoch durch den Standard nicht vorgenommen. Aus diesem Grund kann dieser Standard nicht zu den Methoden der Optimierung gerechnet werden.

### Systemansätze des Optimierungspadigmas

#### Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Obwohl die Quality Awards vor allem auf die Ideen einiger amerikanischer Forscher (z.B. Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby) zurückgehen, wurden die ersten Auszeichnungen nicht in Amerika, sondern in Japan vergeben. Mit der Entwicklung der QA fand ein vollständiger Umdenkungsprozess in bezug auf Qualitätsbemühungen vom Komparativ («besser als vorgeschrieben») hin zum Superlativ («wir sind die Besten») statt [3]. Nach dem Erfolg des japanischen «Deming Prize» erkannten auch die Amerikaner die Notwendigkeit der Schaffung eines Anerkennungszeichens für herausragende Qualität in allen Bereichen einer Organisation. Bei der Ausarbeitung eines entsprechenden Awards musste jedoch der US-amerikanischen Kultur Rechnung getragen werden. Zwischen den zahlreich vorhandenen Ansätzen zur Definition und zur Erlangung von Qualität musste ein Konsens unter Berücksichtigung grösstmöglicher Effektivität gefunden werden. Die erfolgversprechendsten Ansätze wurden im MBNQA aufgenommen. Der MBNQA schreibt eine Vielzahl von Techniken als Grundelemente einer Organisation fest. Dies geschieht jedoch in einer von den Standards abweichenden Weise. Beim MBNQA geht es um die optimale Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems und nicht um dessen Dokumentation. Nur

durch eine optimale Funktionsfähigkeit lässt sich eine absolute Kundenzufriedenheit sicherstellen, die wiederum das Hauptziel der QA darstellt.

#### Der European Quality Award (EQA)

In Europa wurde, dem Beispiel Amerikas folgend, durch die European Foundation for Quality Management (EFQM) ein Qualitätspreis etabliert. Auch dem sogenannten European Quality Award (EQA) liegt die Forderung nach optimaler Funktionsfähigkeit zugrunde. Da die Europäer eher auf Bewährtes zurückgreifen, wurden die Anforderungen beim EQA freier als beim MBNQA gestaltet, um Anregungen für neue, eigene Ideen zu geben. Auf diese Weise erhofft man sich neue Entwicklungen im Bereich eines «umfassenden Qualitätsmanagements» zu finden, die europäische Organisationen zu den konkurrenzfähigsten der Welt machen sollen. Daher werden durch den Bewertungskatalog des EQA nur Kategorien vorgegeben, die durch wenige Ergänzungen spezifiziert sind.

Nach einigen Jahren mit konstanten Kriterien wurde dieses Jahr eine neue, überarbeitete Version publiziert (Bild 3). Die Kriterien des EQA wurden durch viele nationale Qualitätsauszeichnungen übernommen. Damit ist ein Synergieeffekt verbunden. Für kleine und mittlere Unternehmen ist die Bewerbung um den EQA mit einem mehrstufigen Prozess verbunden. Sie müssen zuerst in die Endausscheidung des nationalen Qualitätspreises gelangen, um sich um die europäische Auszeichnung bewerben zu können.

#### Kundenzufriedenheit

Ein Aspekt von QM-Methoden, dem immer grössere Bedeutung beigemessen wird, ist die Kundenorientierung. Diesbezüglich können die grössten Unterschiede zwischen den beiden genannten Standards ISO 9001 und QS 9000 festgestellt

werden. Beide fordern einerseits eine auf die Erwartungen und Erfordernisse des Kunden ausgerichtete Qualitätspolitik, doch andererseits überprüft nur der Standard QS 9000 tatsächlich die Zufriedenheit des Kunden. Er fordert sowohl Analyse als auch Verwendung organisationspezifischer Daten sowie einen dokumentierten Prozess zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus wird vom Standard ISO 9001 beim Designvorgang eines Produkts nur die Erfüllung der spezifischen Vorgaben gefordert. Der Standard QS 9000 richtet die Anforderungen an ein Produkt mit Hilfe von Qualitätstechniken wie Quality Function Deployment (QFD) konsequent auf die Bedürfnisse des Kunden aus. Mit zusätzlichen Qualitätstechniken wird der Erfolg dieser Ausrichtung überprüft. Die QA hingegen verlangen noch viel mehr. Sie gehen auf die Interessen des Kunden in allen Bereichen ein. Zur Bewertung der Kundenanforderungen bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung werden Marktforschung, Ermittlung von Kundenzufriedenheit und der Vergleich (Benchmarking) mit konkurrierenden Organisationen gefordert. Zur angemessenen Umsetzung bestehen die QA auf langfristiger Planung, Mitarbeiter- und Zulieferausrichtung sowie durchgängiger Prozessplanung und -kontrolle.

#### Kontinuierliche Verbesserung

Auf dem Weg zu einer qualitätsorientierten Organisation gilt die «kontinuierliche Verbesserung» als treibender Faktor. Zu ihrer Realisierung und zur Realisierung von sprunghaften Verbesserungen durch Benchmarking ist ein Wandel zu einer Organisationskultur der ständigen Veränderungen notwendig. Die Bedeutung einer derartigen Organisationskultur für eine erfolgreiche Umsetzung der Gedankenansätze zum TQM ist in der Fachwelt unumstritten [5]. Die beiden dargestellten QA fordern zwar kontinuierliche Verbesserung in allen Organisationsbereichen, jedoch nicht genügend Elemente, die die Bereitschaft einer Organisation zu Veränderungen unterstützen. So werden in der Fachliteratur die Akzeptanz von Unsicherheit und die Möglichkeiten zur Selbstbestimmung als Haupteinflussfaktoren auf die Bereitschaft zu Wandel (Readiness for Change) angesehen [6]. Diese Faktoren werden jedoch in den QA nicht angesprochen. Ein Veränderungen förderndes Klima muss besonders durch den EQA aufgebaut werden, da die Anpassungsfähigkeit der Gesellschaft und somit auch jeder Organisation in Europa geringer ist als in den

USA, wie eine Studie des Managementinstitutes IMD in Lausanne belegt [7]. Der Bereich der kontinuierlichen Verbesserung findet beim Standard QS 9000 in verschiedenen Unterpunkten sowie in einem separaten Kapitel Berücksichtigung. Hiermit wird generell eine umfassende Philosophie zur kontinuierlichen Verbesserung in der gesamten Organisation gefordert. Dabei müssen Qualität, Service und Preise für alle Kunden ständig verbessert werden. Beim Standard ISO 9001 wird kontinuierliche Verbesserung in keiner Weise gefordert. Dies ist neben der Prozessorientierung der wichtigste Kritikpunkt an diesem Standard.

## Führungsmethodik

Ein weiterer Trend kann bezüglich der Führungsmethodik innerhalb der unterschiedlichen Ansätze aufgezeigt werden. So liegt der Standardfamilie ISO 9000 eine absolute Top-Down-Strategie zugrunde. Jeder Prozess soll nach einer durch das Management oder Managementsystem vorgeschriebenen Verfahrensweise mit festgelegter Durchführungverantwortung ablaufen. Dabei obliegt die Überwachung einer dazu bestimmten Person oder einem festen Personenkreis. Auf Grund dieses Aufbaus werden beim Standard ISO 9001 die Eingabeparameter und Ausgabeparameter des Prozesses betrachtet und bewertet. Der Prozess wird als Mittel zum Zweck gesehen. Eine eventuelle Nacharbeit des Produktes bleibt ohne direkte Auswirkungen auf den Prozess. Dies ist beim Standard QS 9000 anders. Er fordert eine Nutzung von Methoden, die eine Übereinstimmung von Anforderung und Ergebnis beziehungsweise von Input und Output, in höherem Masse sicherstellt. Somit wird auch der Prozess an sich auf seine Effektivität hin untersucht und bei Mängeln sofort verbessert. Die QA tragen diesem Problem noch stärker Rechnung, indem sie die Verantwortung für einwandfreie Qualität auf alle Mitarbeiter der Organisation verteilen. Jeder hat die Verpflichtung, bei Nichtkonformitäten des Produktes und des Prozesses sofort einzuschreiten. Die Überwachung obliegt nicht mehr einer zentralen Stelle. Diese kontrolliert nur noch die Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter und gibt unterstützende Leitung bei Problemlösungen.

Unterschiedliche Vorgehensweisen in bezug auf Nichtkonformitäten erkennt man auch bezüglich der Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von jedem einzelnen Produkt. Die Kriterien der QA verlangen, die Fehlerentstehung durch präventive Massnahmen zu begrenzen.

Daher ist eine den Standards entsprechende Forderung nicht zwingend notwendig. Während somit bei den Standards versucht wird, ein normatives Regelwerk als Führungsinstrument zu etablieren, fordern die QA eher pragmatische und damit menschliche Führungsstile. Angefangen bei der Standardfamilie ISO 9000 über den Standard QS 9000 und den MBNQA bis hin zum EQA kann eine Tendenz von einem «Hard Control»-geprägten hin zu einem «Soft Control»-geprägten Managementsystem festgestellt werden [8].

## Mitarbeiter als entscheidendes Element

Ein an diese Probleme angrenzender Bereich ist die Berücksichtigung des Mitarbeiters als erfolgsentscheidender Faktor. Dieser Aspekt wird einerseits durch die Führungsmethodik mitgeprägt, andererseits besitzt er aber auch eigenständige Elemente. Die grösste Bedeutung hat dieser Aspekt innerhalb der Quality Awards. Der Standard ISO 9001 dagegen vernachlässigt weitestgehend die Mitarbeiterressourcen als entscheidenden Faktor zur Erzielung guter Produktqualität. Die Kriterien des Standards QS 9000 widmen den Mitarbeiterressourcen etwas mehr Aufmerksamkeit, indem funktionsübergreifende Teams zur Lösung von Problemen vorgeschrieben werden. Hierdurch lassen sich die Erfahrungen der Mitarbeiter einer Organisation in neue oder veränderte Produkte oder Dienstleistungen und deren Prozesse besser einbringen. Die QA hingegen gehen noch weiter. Durch

ihre Kriterien werden die Mitarbeiter einer Organisation zu einem der entscheidenden Potentiale im Qualitätsmanagement. Die Kriterien zeigen auf, dass nur engagierte Mitarbeiter, die sich mit dem Produkt oder der Dienstleistung sowie der gesamten Organisation identifizieren, zu Höchstleistungen bereit sind. Hierbei spielen Training, Bildung und Wohlbefinden der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

## Dokumentation versus Ergebnisse

Die verschiedenen QM-Systemansätze weichen auch bezüglich der Dokumentationsverpflichtung voneinander ab. Am ausgeprägtesten ist diese Pflicht in der Standardfamilie ISO 9000, am wenigsten Bedeutung hat sie für die QA. Entgegenesetzt verläuft der Trend bei der Ergebnisorientierung. Die Standards messen diesem Bereich keine oder nur geringe Bedeutung bei. Für die QA hängt die Gesamtbeurteilung des Unternehmens zu 41% (MBNQA) beziehungsweise zu 50% (EQA) von den Ergebnissen ab.

Nachdem nun die wichtigsten Unterschiede bei den einzelnen Methoden aufgezeigt wurden, werden die Methoden in das Erfüllungs-/Optimierungsmodell eingeordnet (Bild 4).

## Entscheidungs- und Handlungsempfehlungen

Wie im Vorangegangenen gezeigt wurde, sind verschiedenste Entwicklungen im Bereich der Qualitätsbemühungen

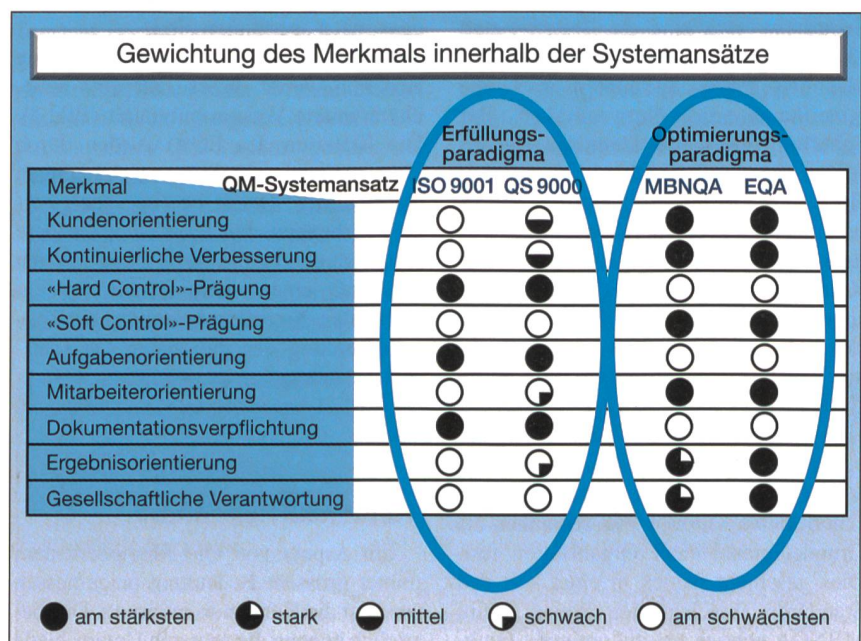


Bild 4 Gegenüberstellung und Bewertung der QM-Systemansätze des Erfüllungs- und des Optimierungsmodells anhand der wichtigsten Merkmale [1]

festzustellen. So muss generell zwischen Ansätzen der Erfüllung und Ansätzen der Optimierung unterschieden werden. Es wurde aber auch deutlich, dass keiner der beiden Ansätze als einzig gültige strategische Ausrichtung für Qualitätsbemühungen angesehen werden kann. Die Argumente hierfür werden nachfolgend kurz zusammengefasst.

Durch hohe Kosten, die infolge fehlerhafter Produkte entstehen, ist das Erlangen vorgegebener Qualitätsmerkmale für den Kunden in ausserordentlichem Masse wichtig geworden. Daher muss er sich auf die Qualität der Produkte bei der ersten Anlieferung verlassen und die in der Vergangenheit vorherrschenden kostenintensiven Eingangskontrollen einschränken können. Durch die Globalisierung der Märkte ist eine eigene Kontrolle der Qualitätsfähigkeit der Lieferanten nicht mehr gegeben. Aus diesem Grund liegt es im Interesse des Kunden, jeden der möglichen Einflussfaktoren auf die gewünschten Qualitätsmerkmale zu kontrollieren und die für ihn notwendig erscheinende Integration von «Hard Control»-Elementen in das gesamte Organisationssystem des Lieferanten zu fordern. Nach Meinung vieler Kunden werden diese Elemente durch Vereinbarung eines Qualitätsmanagementsystems, vorwiegend auf der Basis eines international gültigen Standards, für die Organisationsstruktur des Lieferanten verwirklicht. Daraus wiederum resultiert, dass für das Zustandekommen von Geschäftsverträgen der Nachweis eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems auf der Basis des Erfüllungsparadigmas nahezu unabdingbar geworden ist. Insbesondere gilt dies bei der Abnahme von grösseren Stückzahlen oder lang andauernden Geschäftsverbindungen. Zusätzlich gewinnt die Integration von «Hard Control»-Elementen, durch die Verschärfung der Ge-

setze zur Produkthaftung, immer mehr an Bedeutung.

Produktqualität wird bei den Systemansätzen des Optimierungsparadigmas hingegen als selbstverständlicher Aspekt für das Zustandekommen von Geschäftsverbindungen angesehen. Ergänzend ist die mit dem Produkt verbundene Dienstleistungsqualität mittlerweile für viele Kunden ein kaufentscheidender Faktor geworden. Vom Lieferanten wird eine durchgehende Betreuung, ausgehend von der Ermittlung der Kundenwünsche mit zugleich beratender Tätigkeit hin zu effizienter Umsetzung der Wünsche in ein Produkt oder eine Dienstleistung, technischer Unterstützung und Kundendienst erwartet (siehe hierzu auch das Produktlebenszyklusmodell in Bild 1). Zusätzlich ist es aus Sicht des Kunden notwendig, prozessbegleitend alle erdenklichen Verbesserungsmöglichkeiten auszuschöpfen und diese in dem entsprechenden Produkt oder der Dienstleistung zu berücksichtigen. Damit ist gleichzeitig die Ausnutzung aller vorhandenen Ressourcen verbunden. Alle diese Aspekte werden in den Methoden der Optimierung berücksichtigt.

Beide Paradigmas lassen sich von jeglicher Organisation anwenden. Jedoch besteht bei der Vergabe der Auszeichnung ein gravierender Unterschied. Ein Zertifikat für ein QM-System kann jeder Firma verliehen werden, die die im Standard definierten Anforderungen erfüllt. Daher ist die Zertifizierung nach der Methode der Erfüllung für die breite Masse von Organisationen möglich. Hingegen ist die Auszeichnung mit den Methoden der Optimierung nur für einen sehr kleinen Kreis von Organisationen der Spitzenklasse erreichbar. Zudem sind mit der Bewerbung um einen QA nicht unbedeutliche Kosten und Zeitressourcen verbunden, die ansonsten für einen ande-

ren Zweck im Sinne des Kunden nutzbar gemacht werden könnten. Hierin liegt eine Schwäche des Optimierungsparadigmas, da kein Ranking der Unternehmen aufgestellt wird und somit nur die wirklich Besten am Ende des langwierigen Prozesses eine Bestätigung für ihre Bemühungen erhalten.

## Roadmap für Qualitätsmanagement

Um erfolgreich Qualitätsmanagement betreiben zu können, ist vom obersten Management eine Entscheidung für eine Qualitätsstrategie zu treffen. Danach kann der entsprechende QM-Systemansatz gewählt werden. Anschliessend ist die Unternehmenskultur zu bewerten (vgl. für Kriterien z.B. [1], S. 149ff.). Falls QM-Systemansatz und Unternehmenskultur einander nicht entsprechen, muss die Unternehmenskultur angepasst oder ein anderer QM-Systemansatz gewählt werden. Erst bei Übereinstimmung beider wird der Einführung des Managementsystems ein hohes Erfolgspotential beigemessen. Stimmt die Qualitätsstrategie mit keinem der standardmässig vorhandenen Ansätze überein, so ist eine unternehmensspezifische Variante zu wählen. Da der Übergang zwischen beiden Paradigmen fließend ist, ist dies durchaus möglich. Eine Gestaltung eines QM-Systems mit Merkmalsausprägungen aus beiden Paradigmen ist für viele Organisationen ein gangbarer Weg, der zwar grössere Investitionen benötigt, jedoch auch ein höheres Potential für das Unternehmen darstellen kann.

## Literatur

[1] A. Verbeck: TQM versus QM – wie Unternehmen sich richtig entscheiden. Zürich: VDF Hochschulverlag 1998.

[2] P. Schönsleben, R. Müller (Hrsg.): Qualität managen – Von der ISO-Zertifizierung zur betrieblichen Alltagspraxis. Industrielle Organisation, Zürich, 1996, S.7.

[3] W. Eversheim, T. Haermeyer, F. Oehmke: Länderspiegel Qualitätssicherung. Qualität und Zuverlässigkeit 36(1991)1, S.15.

[4] European Foundation for Quality Management: Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel: 1999.

[5] J.S. Ott: TQM, Organizational Culture, and Readiness for Change. Public Productivity & Management Review, 18(1995)4, pp. 365–368.

[6] T.J. Newton, A. Keenan: The Moderating Effect of the Type A Behavior Pattern and Locus of Control upon the Relationship between Change in Job Demands and Change in Psychological Strain, Human Relations 43(1990)12, pp. 1229–1255.

[7] H.D. Barbier: Standort Deutschland – von aussen attraktiver, Amerika am anpassungsfähigsten / Umfrage bei 2500 Managern. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18. März 1996, S. 15.

[8] P.G. Smith, D.G. Reinertsen: Developing products in half the time. New York: Van Nostrand Reinhold 1991, S.173.

## La gestion de la qualité connaît-elle une crise?

### Ce qui compte, c'est de choisir le système adéquat

L'échec de systèmes de gestion de la qualité est souvent dû à des méthodes inadéquates de justification de la qualité. On oublie totalement que chaque entreprise est différente et a par conséquent besoin d'autres méthodes de gestion de la qualité. En principe, les normes de gestion de la qualité et les Quality Awards représentent deux des possibilités d'assurer la justification dans les systèmes de gestion de la qualité. Le présent article procède à une analyse comparative des deux stratégies. Les normes de la série ISO 9000, le Standard QS 9000, le European Quality Award (EQA) et le Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) sont pris comme exemples de méthodes concrètes d'assurance de la justification.