

Von der Qualitätsprüfung zum Managementsystem

P. Antosch

- 2.1 Geschichte der Qualität – eine Qualitätsgeschichte – 6**
 - 2.1.1 Qualitätsbegriff – 6
 - 2.1.2 Geschichte der Qualitätssicherung – 11
 - 2.1.3 Qualität von Dienstleistungen – Dienstleistungsqualität – 12
 - 2.1.4 Qualität aus Sicht des Kunden – 18
- 2.2 Von der Einzelprüfung zum Managen der Qualität – 20**
- 2.3 Entwicklung von Managementsystemen – 26**

2.1 Geschichte der Qualität – eine Qualitätsgeschichte

2.1.1 Qualitätsbegriff

Sich um die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu bemühen, hat tiefe historische, kulturphilosophische und natürlich auch ökonomische Wurzeln. Um zumindest mit einigen Randnotizen darauf einzugehen, bedarf es zunächst der Herausarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses des Begriffs »Qualität«.

Bei der Suche nach einem Begriffsverständnis bzw. nach einer möglichst klaren Abgrenzung des Begriffes sollten wir zunächst einen Blick in die Geschichte werfen.

Qualität beschäftigt die Menschheit wahrscheinlich von Beginn an, sicher jedoch seitdem Waren und Güter ausgetauscht werden. Ohne die **Qualitätsbestimmung** sind die Arbeitsteilung, die Schaffung von Werten und der Austausch von Waren nicht vorstellbar.

Der Begriff Qualität erweist sich als sehr umfassend und in der jeweiligen Ausprägung individuell recht unterschiedlich. Er bezieht sich dabei immer auf das Wesen eines Dinges oder einer Einheit, welches Ganzheitlichkeit, Schönheit und Funktionalität einschließt [3]. Jeder Vergleich von einem mit einem anderen Produkt mit gleichen Gebrauchseigenschaften ist ein Qualitätsvergleich und thematisiert die Qualität des jeweiligen Produktes.

Beispiele aus der Geschichte lassen sich viele nennen [3]:

- die Überprüfung des Gold- und Silbergehaltes durch Archimedes nach einem Auftrag von König Hieron des II. von Syrakus,
- die Bücher über die Baukunst ebenfalls schon vor der Zeitrechnung und
- die vielen Vorschriften für die Qualität von Medikamenten weit bis in das zweite Jahrtausend vor der Zeitwende (welches vermutlich für diesen Leserkreis von besonderem Interesse ist).

Ebenso wird von einem Qualitätskontrollsystem im frühen China vor fast 3.000 Jahren berichtet und die Entwicklung der Zünfte ist ebenfalls eine

Geschichte der Vorschriften, die letztendlich auf Qualität zielten.

Unabhängig von der **industriellen Entwicklung** des Qualitätsbegriffs hat die **Philosophie** sehr früh ebenfalls eigene Qualitätsdefinitionen hervorgebracht: Qualität unter philosophischer Betrachtung ist zum einen die wesentliche Eigenschaft eines Systems oder Dinges und zum anderen genau in diesem Bezug die Tatsache, dass die Dinge sich durch die Qualität voneinander abgrenzen (und zwar ganz unberührt von allen nicht wesentlichen Eigenschaften)[3].

Qualität ist also genau die und nur die Eigenschaft, die das Wesen bestimmt.

Bereits **Aristoteles** verwendet den Begriff oder die Kategorie Qualität als Beschaffenheit der Dinge. Durch die Qualität wird der Unterschied des Wesens bestimmt, durch die Veränderung der Qualität werden die Dinge etwas anderes. Viel später, durch **Galilei** etwa, werden objektive (wie z.B. Bewegung, Größe) und subjektive (wie z.B. Töne, Farbe) Qualitäten unterschieden. Diese philosophische Betrachtung könnte fast unendlich weitergeführt werden, soll hier jedoch für die Herausarbeitung eines Begriffsverständnisses genügen.

➤ **Qualität oder die Qualität von Waren und Gütern beschäftigt die Menschen schon von Beginn an.**
Durch die Qualität wird der Unterschied der Dinge bestimmt.

Nach der Darstellung der jahrtausendalten Nutzung des Wortes Qualität in der Gemeinsprache konnte das im vergangenen Jahrhundert beginnende systematische Qualitätsmanagement nicht ohne diesen Begriff auskommen. Für die Anwendung war jedoch die Zuordnung einer einleuchtenden **Fachbedeutung** zwingend erforderlich. Die homonyme Benutzung von »Qualität« machte eine fachliche Klärung und Vereinheitlichung nicht gerade einfach.

Die Suche nach einem eindeutigen Fachbegriff **Qualität im technischen Sinne** begann systematisch erst Anfang der vierziger Jahre des letzten Jahrhunderts in den USA im Zusammenhang mit der Lieferung kriegswichtiger Güter und der Notwendigkeit, sich mit der Sicherung von Qualität systematisch zu beschäftigen – eine »quality

assurance« einzuführen [3]. Der nächste Treiber hierfür war der »Sputnik-Schock« Ende der 50er Jahre – darauf folgte dann eine noch stürmischere Entwicklung in der Luft- und Raumfahrt. Jedes Teilprogramm zur Entwicklung der unbemannten und dann bemannten Weltraumfahrzeuge verlangte erst recht oder in besonderem, bisher nicht gekanntem Maß, ein systematisches aufgebautes System zur Definition und Umsetzung der umfangreichen Qualitätsforderungen [3].

Die **europäische Entwicklung** der Grundlagen eines modernen Qualitätsmanagements begann später. 1956 entstand in Europa die European Organisation for Quality Control (EOQC), später dann die European Organisation for Quality (EOQ). Das Glossary Committee der EOQ mit seinen qualitätsbezogenen terminologischen Publikationen wurde von allen Mitgliedsländern als wertvoller erster übernationaler begrifflicher Vorreiter betrachtet. Weder bei der Internationalen Organisation für Normung (ISO), noch beim Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN), noch an irgendeiner Universität unseres Landes, gab es in der Mitte des vorigen Jahrhunderts eine systematische Herangehensweise an das Thema »Qualitätsmanagement«. Die Lösungen mussten in der Praxis selbst gefunden werden, die Anwender mussten sich selbst helfen.

ISO

ISO steht für internationale Organisation für Normung (International Organization for Standardization). Sie ist die internationale Vereinigung von Normungsorganisationen und erarbeitet internationale Normen in allen Bereichen mit Ausnahme der Elektrik und Elektronik, für die die internationale elektronische Kommission (IEC) zuständig ist. Ebenso ausgenommen ist die Telekommunikation. Mittlerweile sind über 150 Länder in der ISO vertreten (für Deutschland das Deutsche Institut für Normung, DIN).

DIN

DIN steht für Deutsche Institut für Normung e.V. Das Deutsche Institut für Normung ist ein eingetragener Verein, wird privatwirtschaftlich getragen und bei seinen europäischen

und internationalen Normungsaktivitäten von der Bundesrepublik Deutschland als einzige nationale Normungsorganisation unterstützt. Es bietet den sogenannten »Interessierten Kreisen« (Hersteller, Handel, Industrie, Wissenschaft, Verbraucher, Prüfinstitute und Behörden) ein Forum, im Konsensverfahren Normen zu erarbeiten. Die DIN-Normen dienen der Rationalisierung, Verständigung, Sicherung von Gebrauchstauglichkeit, Qualitätssicherung, Kompatibilität, Austauschbarkeit, Gesundheit, Sicherheit, dem Verbraucherschutz und dem Umweltschutz. Bei ihrer Erstellung wird angestrebt, dass die allgemein anerkannten Regeln der Technik eingehalten und der aktuelle Stand der Technik berücksichtigt wird [14].

Auf den jährlichen Konferenzen der EOQ waren die USA stets mit großen Delegationen kompetenter Fachleute vertreten und so flossen die in den USA bereits gewonnenen Erfahrungen in das europäische Qualitätsmanagement ein.

Einen Ansatz zur Definition von »Qualität« lieferte Joseph Moses Juran mit seiner griffigen Formel **»fitness for use«**, die zwar in einfacher und einprägsamer Weise das **Ziel aller qualitätsbezogenen Bemühungen** erfasst, jedoch nicht für eine inhaltlich präzise Definition von Qualität taugt.

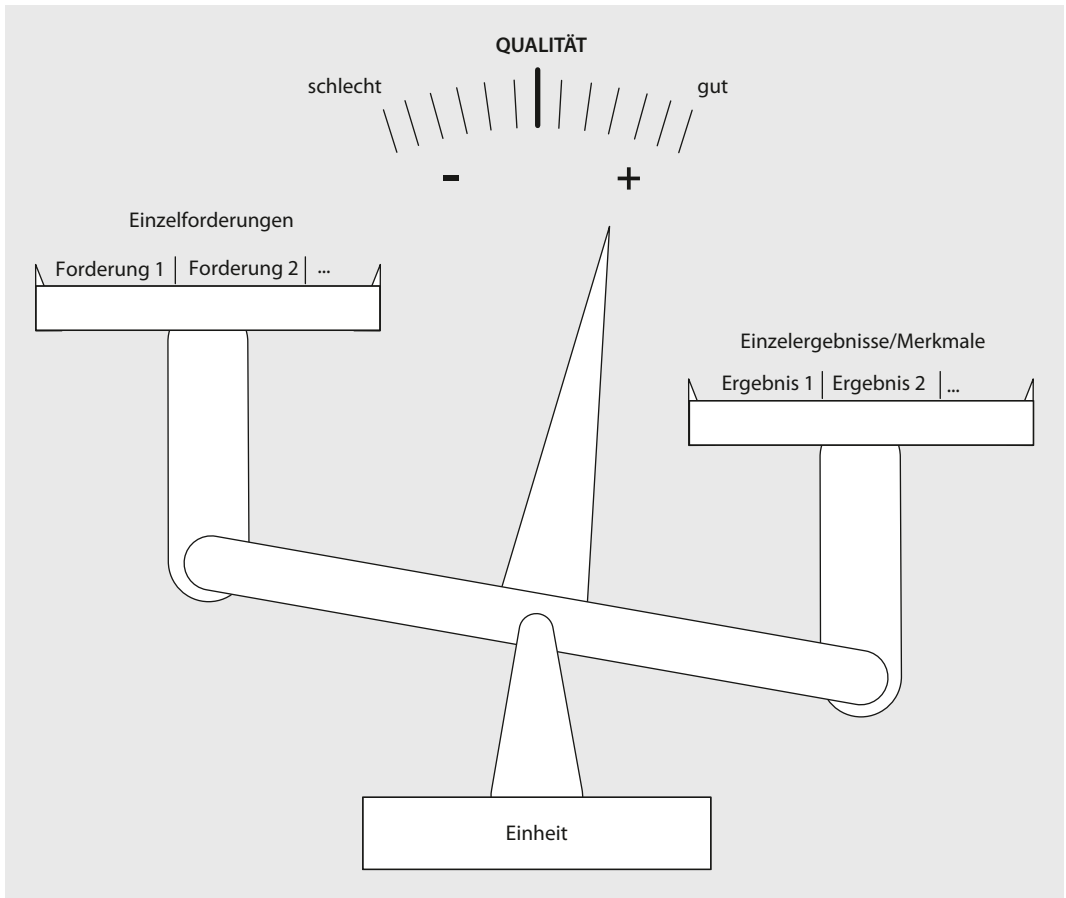
Joseph Moses Juran

Joseph Moses Juran (1904–2008) war ein rumänisch-amerikanischer Wirtschaftsingenieur und zählt zu den Wegbereitern des Qualitätsmanagements. Er lehrte u.a. an der New York University und war selbstständiger Berater.

Über weitere **Versuche der Definition** wie

- »Grad der Übereinstimmung mit Spezifikationen« oder
- »Vergleich zwischen realisierter Beschaffenheit und Qualitätsforderung«

kam dann 1972 der Durchbruch.



■ Abb. 2.1 Veranschaulichung des Qualitätsbegriffs anhand einer Waage (In Anlehnung an [4])

Dieser Durchbruch war damals den Fachleuten des BSI (»British Standard Institut«) zu verdanken. Sie definierten mit Unterstützung der USA Qualität als:

»Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, die gegebenen Forderungen zu erfüllen«.

Ohne auf die Probleme hinsichtlich der eindeutigen Übersetzung einzugehen, kann die daraus abgeleitete Definition von Qualität in einer etwas erweiterten Formulierung ausgedrückt werden als

— »Relation zwischen der realisierten Beschaffenheit und den Einzelforderungen an die Qualitätsmerkmale der Einheit, die in der Qualitätsforderung an die Einheit zusammengefasst sind«

— oder verkürzt als »realisierte Beschaffenheit bezüglich der Qualitätsforderung«.

Noch kürzer geht es nicht und über diesen Ansatz oder besser über das darin enthaltene Verständnis nachzudenken, lohnt sich bestimmt.

➤ **Qualität ist »realisierte Beschaffenheit bezüglich der Qualitätsforderung«**

Walter Geiger hat den schwierigen Versuch unternommen, den Qualitätsbegriff zu veranschaulichen (■ Abb. 2.1). Die Analogie zum gewohnten Wiegeprozess ist einfach: Wird für eines der Qualitätsmerkmale das Ergebnis (*rechts*) im Vergleich mit der Forderung (*links*) als »zu leicht befunden«, ist es nicht zufriedenstellend. Wird hingegen die Ein-

zelforderung erfüllt, geht der Zeiger der Waage in den »Gut-Bereich«.

Walter Geiger

Walter Geiger studierte Allgemeine Elektrotechnik und Hochfrequenz- und Fernmelde-technik. Nach einigen Jahren Entwicklungstätigkeit hat er sich dem Qualitätswesen zugewandt. 1982 ist er in die Selbstständigkeit gewechselt und arbeitet als beratender Ingenieur für das Spezialgebiet Qualitätsmanagement. Seine besonderen Aktivitäten gelten der nationalen und internationalen Vereinheitlichung von Verfahren und Begriffen. Von 1972 bis 1987 hielt er zum Fachgebiet Qualitätslehre Vorlesungen an der Universität Hannover.

Inzwischen ist dieses Bild weit verbreitet, traf aber auch auf **Widerspruch**. Als Verbraucher ist man gewohnt, beim Abwiegen einer gewünschten Menge, z.B. eines Lebensmittels, einen einzigen Wiegevorgang zu erleben. Es wird eben das Gewicht des Lebensmittels festgestellt, damit entschieden werden kann, ob der Kunde damit zufrieden ist. Einheiten, deren Qualität zu ermitteln ist, haben aber in der Regel eine Vielzahl von Qualitätsmerkmalen. Der Wiegevorgang muss also, um in dem Bild zu bleiben, vielfach wiederholt werden. Erst nachdem alle Teilergebnisse vorliegen, kann man sagen, ob die Qualität der ganzen Einheit auf der Basis der an den Qualitätsmerkmalen ermittelten Qualitäten insgesamt zufriedenstellend ist, oder ob es Qualitätsmerkmale gibt, bei denen die betreffende Einzelforderung nicht erfüllt ist.

Gerade die Problematik bezüglich der Erlangung einer quantitativen Aussage über die Qualität der ganzen Einheit wird durch dieses Bild besonders gut verdeutlicht.

Die Tatsache, dass nach so vielen Jahren endlich eine klare und einleuchtend zu begründende Definition des Qualitätsbegriffs vorlag, führte jedoch nicht dazu, dass die ständig weltweit wachsende Zahl der Fachleute sich auf der vorliegenden Definition »ausgeruht« hätte. In den ca. 40 Jahren nach der Neufestlegung verging kaum ein Jahr, in dem nicht Ansätze zur »Verbesserung« unternommen

wurden. Häufig wurde auf eine Angleichung an den **Qualitätsbegriff der Werbung** (das Gute, das Beste) abgezielt. Das Argument hierfür war im Wesentlichen, dass der Qualitätsbegriff der Werbung der in der Wirtschaft übliche Begriff sei. Wobei jedem Fachmann klar sein sollte, dass der verschwommene Qualitätsbegriff der Werbung auch die Gefahr mit sich bringt, das Ziel des Qualitätsmanagements zu vernebeln. So wie wohl kaum ein Werbeversprechen mit Qualitätsprodukten Basis für eine Erfolg versprechende Reklamation sein wird, sondern immer nur die nachgewiesene Nichterfüllung von definierten Qualitätsforderungen, so ist auch das Ziel des Qualitätsmanagements schwer optimal zu treffen, wenn es keine Grenze zwischen Erfüllung und Nichterfüllung der Einzelforderungen an die Einheit gibt, wenn also Excellence (im Verständnis von »das Beste«) statt Qualität zum ernsthaft vertretenen Ziel erklärt wird [4]. Diese Frage muss auch im Hinblick auf die nachfolgende Betrachtung beantwortet werden. Was wird durch Excellence statt Qualität bewirkt oder gar verstärkt?

Jeder Praktiker im Qualitätsmanagement kennt das Problem der **Angsttoleranzen**. Der Entwickler, Konstrukteur oder Planer legt die Einzelforderungen an ein Qualitätsmerkmal, sicherheitshalber und natürlich aus Verantwortungsbewusstsein, schärfer als für die Anwendung nötig, fest. Bei der Umsetzung treten aber dann häufig technische Schwierigkeiten auf. Die Ausführenden stoßen bei der Umsetzung dann genau auf diese Probleme und, in dem Wissen, dass die Entwickler/Konstrukteure/Planer sowieso immer zu hohe Anforderungen festlegen, geben Produkte mit »nicht zufriedenstellender Qualität« ohne Fehlermeldung zur Weiterverarbeitung. Abgesehen von dem eigenen Vorteil, sich zu entlasten, passiert es häufig, dass das eintritt, was sie aus der Erfahrung heraus ohnehin erwarten: nämlich nichts. Das Produkt, welches die fehlerhafte Einheit beinhaltet, funktioniert.

Nur die ständige Auseinandersetzung mit jener höchst sensiblen Grenze zwischen dem, was notwendig ist, damit der Kunde zufrieden ist, und dem, was sicherheitshalber getan wird bzw. was zusätzlicher Schnickschnack ist, führt zu einer immer besseren, also zielsicheren Festlegung der Einzelforderungen an die einzelnen Qualitätsmerkmale [4].

An dieser Stelle sei schon mal auf das **Kano-Modell** zur Strukturierung von Kundenanforderungen verwiesen. Das Kano-Modell unterstützt eine systematische Analyse und Wichtung der Anforderungen des Kunden. Es schließt die Betrachtung der wirtschaftlichen Aspekte der Umsetzung von Kundenerwartungen mit ein, d. h. die Frage, in welchem Maß der Kunde bereit ist, auch den Aufwand für nicht unbedingt erwartete Eigenschaften zu bezahlen (s.u., ■ Abb. 2.4).

Zurück zum **Qualitätsbegriff**. Bei der Betrachtung der diesbezüglichen nationalen und internationalen Normenarbeit liegt der Schluss nahe, dass die damit Befassten entweder nicht die nötigen Vorkenntnisse hatten oder, was wohl eher zutreffend ist, unbedingt eine eigene Lösung präsentieren wollten bzw. einfach nicht kompromissbereit waren. Bemerkenswert ist, dass am Ende aller Neuaufgaben, die sicherlich im Detail unterschiedlich und oft das Ergebnis überaus turbulenter Diskussionen waren, stets aufs Neue der 1972 eingeführte grundsätzliche Ansatz bzw. Inhalt des Qualitätsbegriffs als Relation zwischen realisierter und geforderter Beschaffenheit obsiegte. Ob die erzielten Definitionen wegen des ständigen Kampfes um den richtigen Begriffsinhalt nicht so klar formuliert wurden, muss jeder selbst entscheiden.

Interessant ist dabei (was immer auch der Grund dafür sein mag), dass in der neuesten ISO-Definition nicht in der Definition selbst, sondern erst in der Anmerkung 1, das für den Begriffsinhalt Wesentliche gesagt wird. Nämlich, dass die Benennung **Qualität** zusammen mit den Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden kann.

Definition von »Qualität« nach DIN EN ISO 9000:2005 (im Weiteren für DIN EN ISO auch zur Vereinfachung ISO verwendet, siehe dazu auch unter Abschnitt 3.1)

»Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.«

- Anmerkung 1: Die Benennung »Qualität« kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden.
- Anmerkung 2: »Inhärent« bedeutet im Gegensatz zu »zugeordnet«, »einer Einheit

innewohnend«, insbesondere als ständiges Merkmal.

Mit den umfangreichen Ausführungen zum Qualitätsbegriff ist vielleicht zunächst etwas zur Unsicherheit bezüglich des eigenen Verständnisses des Begriffs beigetragen worden.

Dies soll dazu anregen, Überlegungen anzustellen, wie Sie Ihren eigenen Qualitätsbegriff definieren und was das für die Umsetzung in die eigene Praxis, für die Ausrichtung Ihrer Dienstleistung in Ihrem Umfeld bedeutet. Dies sollte dann als Basis und als Leitfaden für die gesamte Betrachtung und Umsetzung der Aktivitäten und Maßnahmen zur Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung des eigenen Qualitätsmanagements verwendet werden.

➤ **Das Verständnis von Qualität, die eigene Interpretation mit Blick auf das jeweilige Geschäftsfeld, sollte Ausgangspunkt und Grundlage für die Entwicklung, den Aufbau, die Umsetzung und die ständige Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems sein.**

Abschließend zum Ausklang, vielleicht auch zum Schmunzeln, noch Zitate zur Definition von »Qualität« aus mehr oder weniger alten Lexika, die durchaus auch einen gesellschaftspolitischen Zusammenhang aufzeigen.

Meyers Konversationslexikon 1897 [15]

» Beschaffenheit, Eigentümlichkeit des Wesens, welche entweder aus einer Mehrzahl unterscheidbarer Bestimmungen sich zusammensetzt, oder (wie bei sinnlichen Qualitäten) etwas Einfaches, nicht weiter Belegbares und also auch nicht Definierbares ist (Grundqualität). Während ferner alle rein quantitativen Abstufungen sich auf ein gemeinsames Maß zurückführen lassen, sind zwei oder mehrere einfache Qualitäten auf nichts Drittes zurückführbar, wenn sie sich auch teilweise (wie bei Farben) in ein abgestuftes System ordnen lassen, und die Wissenschaft strebt deshalb überall danach, an Stelle qualitativer Unterschiede quantitative zu setzen (z. B. Schwingungszahlen an Stelle der Farben). Hiermit hängt auch die von Descartes und Locke eingeführte Unterscheidung primärer,

den Dingen an sich selbst zukommender, und sekundärer, nur subjektiver, durch die Einwirkung der Dinge auf das wahrnehmende Subjekt bedingter Qualitäten, zusammen, indem zu der erstern Klasse die meßbaren Bestimmungen der Gestalt, Masse, Bewegung u., zu der letztern die Farben, Töne, Gerüche u. gerechnet wurden. Die Qualität eines Begriffs ist das, was in einem Begriff gedacht wird, also sein Inhalt, insofern er uns zum Bewußtsein kommt (s. Begriff). Die Qualität eines Urteils besteht in der Art, wie das Prädikat mit dem Subjekt verknüpft, d.h. demselben entweder zu- oder abgesprochen wird (s. Urteil). Über die Qualität von Waren s. Handelsgut. Bei den alten Grammatikern ist Qualität soviel wie Modus des Verbums; im gewöhnlichen Leben so viel wie Rang, Titel. «

Meyers Neues Lexikon, VEB Bibliographisches Institut Leipzig 1971 [16]

» [lat.]: 1. *allgemein* Güte, (spezifische) Beschaffenheit einer Sache; innere, wesentliche Bestimmtheit der Dinge und Erscheinungen. – 2. *Wirtschaft* Gesamtheit der Eigenschaften eines Erzeugnisses, die den Grad seiner Eignung für den vorgesehenen Verwendungszweck bestimmt. Zur Einschätzung der Qualität dienen Qualitätsmerkmale, welche die wichtigsten einzelnen und synthetisierten Eigenschaften des Erzeugnisses ausdrücken. Qualitätsmerkmale können chemische, physikalische, technische, ökonomische und ästhetische Parameter sein. In der Regel werden zur Bestimmung der Qualität mehrere Merkmale benötigt. Die Qualität der Erzeugnisse ist sowohl von der Entwicklungs- und Konstruktions-Qualität. (Stadium der Forschung und Entwicklung) als auch von der Qualität der mustergetreuen Fertigung bzw. Ausführungs-Qualität. (Stadium der Produktion abhängig. «

Ebenda für Qualität und Quantität

» [lat.]: Kategorien der materialistischen Dialektik, der marxistisch-leninistischen Philosophie. Die Qualität ist die innere Bestimmtheit eines Dinges, einer Erscheinung, die das Ding bzw. die Erscheinung zu dem macht, was es ist. Sie ist damit Grundlage für die Unterscheidung der Dinge und

Erscheinungen voneinander. Die Qualität ist die relative beständige Seite des Dinges, sie drückt das Moment der relativen Ruhe im Prozess der absoluten Bewegung und Entwicklung aus. Erst eine Veränderung der grundlegenden Qualität eines Dinges bedeutet, daß es aufhört als solches zu existieren und sich in eine andere qualitative Bestimmtheit verwandelt. Alle Gegenstände und Erscheinungen besitzen nicht nur eine qualitative Seite, sondern auch eine quantitative. «

2.1.2 Geschichte der Qualitätssicherung

Für die Bedeutung der Qualität beziehungsweise der Qualitätssicherung lassen sich Beispiele bis in die Frühgeschichte zurückverfolgen. Hier sei nur beispielhaft der **Kodex Hamorapi** angeführt. Der Kodex Hamorapi ist eine Gesetzesschrift aus dem alten Babylon, vor über 3500 Jahren entstanden, die in mehreren Passagen Strafen für nicht qualitätsgerechtes Bauen anführt. Im frühen China vor fast 3000 Jahren wird von einem Qualitätskontrollsystem berichtet und auch von den bereits erwähnten Qualitätsvorschriften für Medikamente. Dazu mehr unter Abschnitt 3.5 Rechtliche Aspekte.

Nun zur Betrachtung der jüngeren Geschichte anhand einiger **Beispiele** [5]:

- Auf die Bedeutung der Qualität beziehungsweise auf das Problem der Gütesicherung hat z.B. Berthold von Regensburg im 13. Jahrhundert hingewiesen. In seinen Predigten hat er Beispiele für Schlampereien oder schlechte Qualität angeführt und Besserung dringend angemahnt (Fleischer verkaufen schlechtes Fleisch, kleine und überteuerte Portionen aus verdorbenen Speiseresten beim Wirt und falsche Maße beim Viktualienhändler).
- Die Straßburger Krämerordnung von 1470 bemerkte, dass »man viel beschissenes betreibt«
- Sebastian Brant beschreibt in seiner Moralsatire »Das Narrenschiff« viele Fälle von »falsch und beschiss«.

Sicherlich leben diese Publikationen von der Übertreibung und von der Provokation, dennoch wird damit die Notwendigkeit der Gütesicherung in dieser Zeit, vor allen Dingen im städtischen Bereich

bei der Versorgung mit lebensnotwendigen und sonstigen Waren deutlich.

Bereits im Hochmittelalter hatten sich Berufsstände gebildet, die die Bevölkerung besonders im städtischen Bereich mit Waren über den Markt versorgten. Die Versorgung mit lebensnotwendigen Waren im Spätmittelalter wurde von den Kommunen aus der Notwendigkeit heraus thematisiert, die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern in ausreichender Menge und in entsprechender Qualität zu sichern. Dazu gehörte die **Kontrolle der Maße und Gewichte**, es durften ausschließlich »geeichte« Maße und Gewichte verwendet werden. In den gewerblichen Städten bildeten sich mit Beteiligung der Handwerker, der Zünfte und der Obrigkeit »**Schauanstalten**« heraus, denen die Kontrolle der Märkte oblag. So bildete sich die Brotschau heraus und bereits im Jahr 1356 amtierten in Nürnberg geschworene Brotschauer. Die vom städtischen Magistrat besoldeten Brotwäger wie auch die Schaumeister der Zünfte hatten das Recht zur Prüfung der Waren. Diese Prüfungen oder Schauen erstreckten sich auf alle Grundnahrungsmittel. Eine ähnliche Entwicklung ergab sich auch beim Handel mit Tuchen. So erhielten die Kölner Wolltucher bereits im 13. Jahrhundert ein einheitliches Qualitätssiegel. Die ältesten bekannten Tuchsiegel und Tuchplomben aus dieser Zeit stammen aus dem holländischen Leiden. Die Beispiele der Schauen könnten beliebig fortgesetzt werden und sollen hier nur als Beleg dafür aufgeführt werden, dass bereits in früher Zeit durch **festgelegte Qualitätsprüfungen** Versuche unternommen wurden, die Qualität der gehandelten Waren im Interesse des Kunden zu sichern.

Die Tuchschauer wurden in Holland als »Staalmeesters« bezeichnet und Rembrand van Rijn hat die Staalmeesters 1662 in dem Bild »De staalmeesters« porträtiert. Zu besichtigen im Rijksmuseum in Amsterdam.

Im Weiteren entwickelte sich hieraus, dass die durch Schauen geprüfte Quantität und Qualität über **Plomben** ausgewiesen wurde. Das ergab den Vorteil, dass nicht jedes Teil oder Handelsgut nachgemessen und geprüft werden musste. So entstanden die ersten deutschen Güteklassen **Ochse**, **Löwe** und **Traube** als Gewähr für Qualität.

Die Schau blieb jedoch keineswegs auf Textilien beschränkt, sondern wurde nahezu auf alle Exportartikel ausgeweitet. Der Hersteller versah seine Arbeit mit seinem Zeichen, seinem Merk. Zweck des Zeichens war, dass eines jedes Meisters Werk von dem anderen erkannt und dadurch auch sein Wert oder Unwert offenbart werden sollte. Der Beschauzwang wurde für Silber- und Goldarbeiten, für Zinngießen und andere Produkte eingeführt. Der Ruf der Zeichen hing jedoch auch von der Strenge der Schau ab. Hier kann man durchaus den Vergleich mit den heutigen »Markennamen« sowie mit der heutigen Qualitätsprüfung, der Qualitätssicherung und der Zertifizierung von Produkten und Managementsystemen und deren Wert ziehen.

2.1.3 Qualität von Dienstleistungen – Dienstleistungsqualität

Wie bereits bei der Herausarbeitung der Definition zu dem Begriff Qualität deutlich wurde, ist es bis heute nicht vollständig gelungen, ein tragfähiges und allgemein akzeptiertes Verständnis für den Begriff Qualität zu schaffen. Die vorhandenen Ansätze reichen dabei von der umgangssprachlichen Begriffsdefinition im Sinne von »das Beste«, »das Gute« bis zu abstrakten Qualitätsbegriffen in Publikationen und Lehrmeinungen wie auch in der Praxis.

Das Wort Qualität hat seinen Ursprung im Lateinischen (qualis – wie beschaffen) und umschreibt nach allgemein sprachlicher Auffassung die Beschaffenheit, die Güte oder den Wert eines Objektes oder einer Einheit. Hieraus lässt sich ganz allgemein ein grundsätzliches Verständnis dieses Begriffs ableiten.

Neben oder ergänzend zu den in den Qualitätsnormen (im Wesentlichen ist das die DIN EN ISO 9000:2005) definierten Qualitätsbegriff ist es für die Zielgruppe des Buches von besonderer Bedeutung, den Begriff **Dienstleistungsqualität** herauszuarbeiten. Wie bereits dargestellt, ist Qualität im Sinne der DIN EN ISO 9000 der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt. Dies ist mit der Anmerkung ergänzt, dass die Benennung Qualität zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden kann.

Um den Begriff Dienstleistungsqualität zu definieren, ist es notwendig, sich zunächst damit zu beschäftigen, was eine Dienstleistung ist bzw. inwieweit sich Dienstleistungen von materiellen Produkten abgrenzen.

Im Verständnis der Normen der ISO 9000er Reihe ist die Dienstleistung eine der **vier übergeordneten Produktkategorien** [17]:

1. Dienstleistungen
2. Software
3. Hardware
4. Verfahrenstechnische Produkte

Das Verständnis, Dienstleistung als **Produktkategorie** zu betrachten, ist deswegen von Bedeutung, weil sich die in der DIN EN ISO 9001 definierten Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme jeglicher Leistungsstruktur beziehen »wenn eine Organisation ihre Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten darzulegen hat, die die Anforderungen der Kunden und der zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen« [18; ► Abschnitt 1.1, Allgemeines].

Die Anforderungen enthalten keine Unterschiede hinsichtlich der vier Produktkategorien. In der Anmerkung 2 zur Definition von »Produkt« in der ISO 9000 [17] wird die **Kategorie Dienstleistung** wie folgt erläutert [17, ► Abschnitt 3.4.2, Anmerkung 2]:

» Eine Dienstleistung ist das Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ausgeführt wird und üblicherweise immateriell ist. Zur Erbringung der Dienstleistung kann z.B. gehören

- eine Tätigkeit, die an einem vom Kunden gelieferten materiellen Produkt ausgeführt wird (z.B. an einem zu reparierenden Auto)
- eine Tätigkeit, die an einem vom Kunden gelieferten immateriellen Produkt ausgeführt wird (z.B. dem für die Erstellung einer Steuerrückerstattung erforderlichen Einkommensnachweis)
- die Lieferung eines immateriellen Produkts (z.B. die Vermittlung von Kenntnissen)
- die Schaffung eines Ambientes für den Kunden (z.B. in Hotels und Restaurants) «

Oder etwas einfacher nach DGQ [20, ► Abschnitt 4.3.1.1, S. 121]:

» Immaterielles Produkt als Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ausgeführt wird. «

Dienstleistungen haben also einen **immateriellen Charakter**. Das bedeutet jedoch nicht, dass Dienstleistungen in jedem Fall ohne Sachleistungsanteile darstellbar sind. Darauf weisen ja auch die in der Norm angeführten Beispiele hin. In der Regel ist das Ergebnis der Dienstleistungen untrennbar mit Sachleistungsanteilen verbunden und meist benötigten Dienstleistungen sogar zwingend eine Sachleistungsinfrastruktur als notwendige Voraussetzung zur Erbringung der Dienstleistung.

Im engen Zusammenhang mit der Immateriellität von Dienstleistungen steht ihre Intangibilität. Das heißt, sie ist nicht greifbar und geht in der Regel unmittelbar mit der Erbringung verloren. Produktion und Konsumtion erfolgen simultan. Weitere **Merkmale der Dienstleistungen** sind

- der direkte Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager, in der Regel die Standortgebundenheit (sie wird in der Regel am Ort des Dienstleistungsanbieters oder des Kunden erbracht) sowie
- die Individualität beziehungsweise Variabilität jeder einzelnen Erbringung als Konsequenz aus der Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumtion.

So wird die Dienstleistung für jeden Kunden jeweils neu erstellt und bezieht in die Erbringung auch den direkten Kontakt mit dem Kunden ein.

➤ **Dienstleistungen sind immateriell sowie intangibel und werden an der Schnittstelle zum Kunden erbracht.**

Unter Berücksichtigung dieser besonderen Unterscheidungsmerkmale zu materiellen Produkten lassen sich die Ansätze für die Definition der Dienstleistungsqualität ableiten. Die Betrachtungsweise der Deutschen Gesellschaft für Qualität ver-

bindet damit zwei Ansätze der Qualitätsdefinition [7, S. 34]:

» **1. Produktbezogener Qualitätsbegriff** – hier-
nach wird Qualität von Dienstleistungen vielfach
als Summe beziehungsweise Niveau der vor-
handenen Eigenschaften verstanden. Diese enge
Auffassung rückt die Betrachtung objektiver – ins-
besondere im Dienstleistungsbereich schwer
beobachtbarer – Kriterien in den Vordergrund
(product-based).

2. Kundenbezogener Qualitätsbegriff die
Qualitätsbetrachtung aus Kundenperspektive
(user-based) ist dem gegenüber auf die Wahrneh-
mung der Produkteigenschaften beziehungsweise
Leistungen durch den Kunden fokussiert. Letztlich
entscheiden nicht allein die objektiv vorhandenen
Qualitätsmerkmale über die Qualitätsposition
einer Dienstleistung bei einem Kunden. Die Posi-
tionierung erfolgt vielmehr vor dem Hintergrund
eines subjektiven Urteils über die von ihm als
wichtig erachteten Eigenschaften. «

Aufbauend auf der Verknüpfung der verschiedenen
Qualitätsbegriffe und vor dem Hintergrund der
charakteristischen Besonderheiten von Dienstleis-
tungen werden **Dienstleistungen nach Bruhn** wie
folgt definiert [7, S. 38]:

» Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines
Anbieters die Beschaffenheit einer primär intan-
giblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen
Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf
einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstel-
len. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigen-
schaften beziehungsweise Merkmale der Dienst-
leistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu
werden. «

Nach dieser Definition ist Dienstleistungsqualität
die Beschaffenheit einer Leistung, die ein bestimm-
tes Leistungsniveau exzellent bis außerordentlich
schlecht repräsentiert. Die Erwartungen an das
Leistungsniveau werden aus Sicht des Leistungs-
empfängers, des Kunden festgelegt. Hieraus wird
auch deutlich, dass ein absoluter Qualitätsbegriff
im Dienstleistungsbereich weder ausreichend noch
sinnvoll ist, da er stark von subjektiven und auch
von relativen Anforderungen abhängig ist.

Manfred Bruhn

Manfred Bruhn ist Professor für Marketing
und Unternehmensführung an der Univer-
sität Basel. Er hat zahlreiche Publikationen
zu den Themen Strategische Unterneh-
mensführung, Marketingmanagement,
Customer-Relationship-Management,
Konsumentenverhalten, Kommunikations-
politik, Dienstleistungsmarketing, Non-Pro-
fit-Marketing, Integrierte Kommunikation,
Relationship Marketing und Markenpolitik
veröffentlicht. Seit 1995 ist Bruhn Ordinarius
für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere
Marketing und Unternehmensführung am
Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum
(WWZ) der Universität Basel. Seit 2005 ist er
zudem Honorarprofessor an der Technischen
Universität München.

Unabhängig davon, von welcher Ebene aus man
den Qualitätsbegriff der Dienstleistungsqualität be-
trachtet, sollte eine **isolierte Betrachtung einzel-
ner Qualitätsfaktoren** immer vermieden werden.

Grundsätzlich gilt, dass die Erstellung der
Dienstleistungen in dem Dreiecksverhältnis Kun-
de, Unternehmen und Wettbewerb erfolgt. Pro-
bleme entstehen für Unternehmen vor allem dann,
wenn sich die Qualität aus »objektiver« Perspektive
(d.h. aus dem unternehmenseitigen Qualitätsver-
ständnis) stark von der subjektiven beziehungs-
weise kundenseitigen Perspektive unterscheidet.
Hierüber muss sich jeder Dienstleister, jeder der
direkt mit seinen Tätigkeiten an der Schnittstelle
zum Kunden beteiligt ist, bewusst sein.

Interessant in diesem Zusammenhang ist
die **Definition der Kundenzufriedenheit** nach
ISO 9000 [17, S. 19]. Diese wird definiert als

» Wahrnehmung des Kunden zu dem Grad, in
dem die Anforderungen des Kunden erfüllt wor-
den sind. «

Als Anmerkung 2 ist ergänzt, dass selbst wenn
Kundenanforderungen mit dem Kunden verein-
bart und vollständig erfüllt worden sind, dies nicht
notwendigerweise bedeutet, dass die Kundenzu-
friedenheit damit sichergestellt ist.

Hier wird im Besonderen der hohe Grad der **Subjektivität beim Kunden** bei der Wahrnehmung der gelieferten Qualität herausgestellt. Der gleiche Grad der Erfüllung der vereinbarten Anforderungen kann heute zu »guter Qualität« und ein anderes Mal zu »mäßiger Qualität« aus Kundensicht führen.

So erfüllen Dienstleistungen zwar oftmals die grundsätzlich an sie gestellten produktbezogenen Anforderungen, werden jedoch anderen Erfordernissen aus Kundensicht nicht gerecht.

➤ **Die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden ist in einem hohen Grad subjektiv.**

Gegebenenfalls kann die Erfüllung der Anforderungen des Kunden vom Dienstleistungserbringer wenig oder auch gar nicht beeinflusst werden und hängt mit der momentanen Situation des Kunden zusammen. Das entspricht sicher auch den Erfahrungen Ihrer Praxis und eigentlich könnte hier jeder Dienstleister und Geschäftsmann verzweifeln. Aber gerade aus diesem Grund wird das an dieser Stelle thematisiert. Diese Erkenntnis bzw. die Verdeutlichung dieser Tatsachen soll dazu beitragen, den eigenen richtigen Ansatz für ein Verständnis der Dienstleistungsqualität zu schaffen und die Notwendigkeit, den subjektiven Anteil bei der Kundenwahrnehmung als Tatsache zu akzeptieren.

➤ **Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen führt eine Auffassung des Qualitätsbegriffs unter starker Fokussierung auf die Kundensicht unter angemessener Berücksichtigung der Wettbewerbs- und Unternehmensperspektive am Weitesten.**

Dieser Ansatz gibt uns die beste Unterstützung für die Zielsetzung für die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems, die Implementierung und dessen ständige Weiterentwicklung.

Alle **Maßnahmen zur Förderung von Arbeitsleistungen** setzen in irgendeiner Form die Messung dieser Dienstleistungen voraus. Das heißt, will man die Leistungen verbessern, dann muss man diese zunächst einmal messen. Nicht zuletzt auch deshalb, um die leistungsförderlichen Wirkungen dieser Maßnahmen ermitteln zu können. Die Forderung nach einer Leistungsmessung als Grundlage für Leistungsverbesserungen klingt zwar trivial,

sie ist aber sowohl unabdingbar notwendig wie auch nicht immer leicht zu erfüllen. Gerade bei Dienstleistungen sind die Möglichkeiten zu ihrer möglichst objektiven Messung häufig erschwert. Dies hat mehrere Gründe:

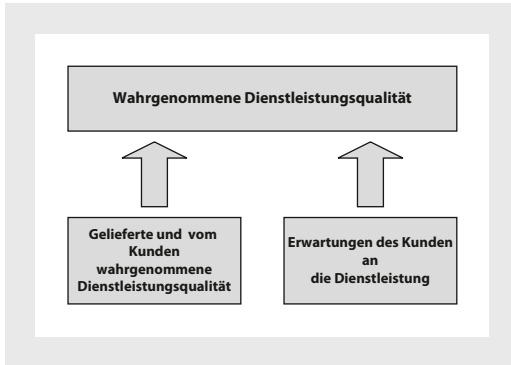
In der Regel sind Dienstleistungen im Unterschied zu Sachleistungen durch ihre unkörperliche Beschaffenheit (**Immaterialität**) gekennzeichnet. Eine Messung nach Maß und Zahl scheint daher zunächst nicht möglich. Darüber hinaus schlagen sich Dienstleistungen häufig nicht in einem überdauernden Ergebnis nieder, sondern sie werden im Prozess der Dienstleistungserbringung von den Leistungsempfängern verbraucht (**intangibel** – nicht greifbar).

So gehört zum Beispiel das Zeigen von bestimmten Emotionen zum festen Rollenbestandteil vieler Berufsfelder, insbesondere im Bereich der Humandienstleistungen. Diese Emotionen sind zwar instrumentell für den Arbeitserfolg, sie manifestieren sich jedoch weder in einem irgendwie greifbaren noch konservierbaren Ergebnis.

Ein weiteres hiermit zusammenhängendes Merkmal von Dienstleistungen, das ihre Messung erschwert, besteht darin, dass das, was als Leistung angesehen wird, einen unterschiedlich engen Bezug zu einem mehr oder weniger spezifischen Verhalten haben kann. Dabei müssen bei ein und derselben Arbeitstätigkeit und Person die ergebnisbezogenen Sachleistungen und die Verhaltensleistungen nicht unbedingt hoch miteinander korrelieren. Ein Beispiel hierfür mag der Vertreter liefern, der zwar häufig Kunden aufsucht (Verhalten), aber dennoch wenig Umsatz macht (Ergebnis). Dienstleistungen können sich zudem zeitgleich mit dem gezeigten Verhalten einstellen, zum Beispiel das Zeigen von Emotionen, unmittelbar danach oder erst nach längeren Zeitperioden.

Aus der Definition der Dienstleistungsqualität ergibt sich, dass diese aus dem Vergleich der wahrgenommenen Leistung und der Kundenerwartungen in Bezug auf die Leistung resultiert (■ Abb. 2.2). Dem entsprechend lassen sich **zwei zentrale Einflussfaktoren auf die Dienstleistungsqualität** identifizieren [7, S. 39ff]:

- die Erwartungen an die Dienstleistung und
- die gelieferte und wahrgenommene Dienstleistung.



■ Abb. 2.2 Determinanten der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Modifiziert nach [4])

Der **Erstellungsprozess der Dienstleistung** ist somit schwer zu beurteilen, da die Dienstleistung vom Kunden jeweils individuell wahrgenommen wird.

Positive Ereignisse im Rahmen der Leistungserstellung führen logischerweise zu einer positiven Leistungswahrnehmung, der Kunde empfindet eine gute Leistung empfangen zu haben (die Mitarbeiter des Dienstleisters waren freundlich, die Abwicklung ging zügig und kompetent und anderes mehr). Umgekehrt verhält sich das natürlich bei negativen Erlebnissen im Kontakt zum Dienstleistungserbringer. Folglich beeinflusst sowohl die gelieferte Leistung als auch die Wahrnehmung der Leistung durch den Kunden unmittelbar die wahrgenommene Dienstleistungsqualität.

Ergebnisse aus Studien zur Dienstleistungsqualität zeigen jedoch, dass der **Wahrnehmungsprozess des Kunden** in Bezug auf die Dienstleistungsqualität, also nicht die Dienstleistung an sich, wesentlich komplexer verläuft. Die gleiche Leistung wird von verschiedenen Kunden durchaus unterschiedlich wahrgenommen. Beispielsweise nimmt ein Auszubildender oder Studierender, der gewöhnlich nicht in einem Hotel übernachtet, die Leistungen eines 4-Sterne-Hotels anders wahr als ein Geschäftsführer, der es gewohnt ist, in 5-Sterne-Hotels zu übernachten.

Der Schlüssel zum Verständnis dieses doch komplexen Wahrnehmungsprozesses liegt in der zweiten Determinante der Dienstleistungsqualität neben der Dienstleistung selbst, den **Kundenerwartungen**. Die Kundenerwartungen bezogen

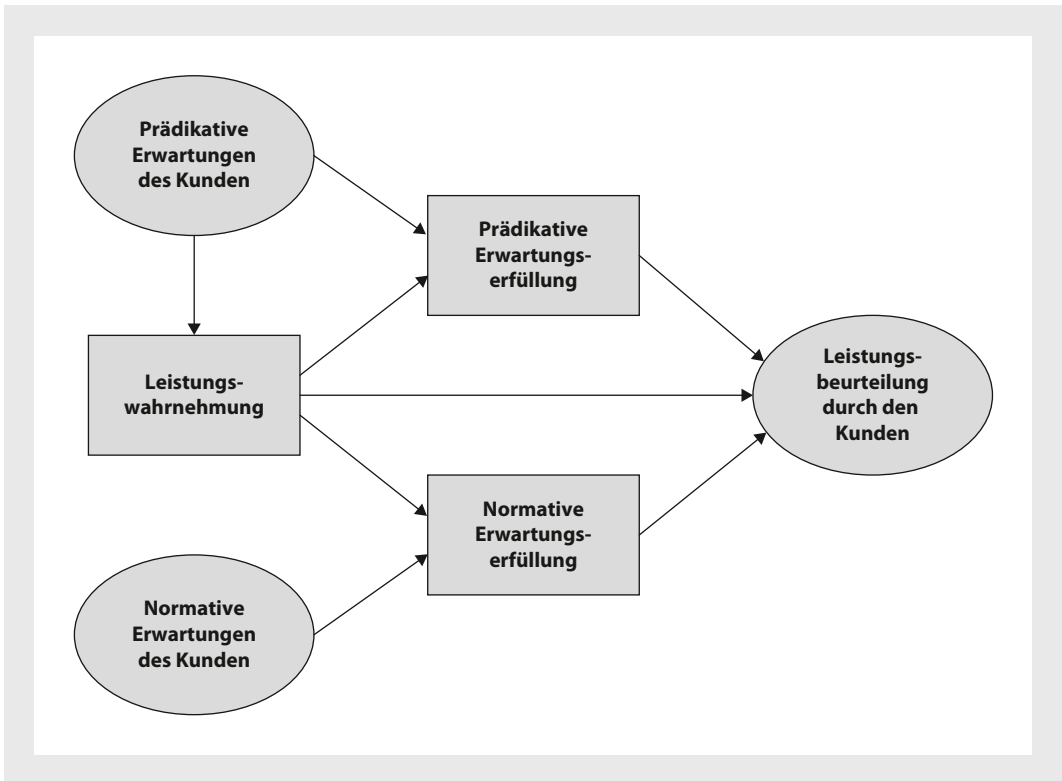
auf die Leistungen eines Unternehmens sind ein psychologischer Zustand, der die zukünftige Inanspruchnahme der Leistungen eines Dienstleisters betrifft (■ Abb. 2.3). Die hierzu geführten Untersuchungen unterscheiden zwei grundsätzliche **Typen von Kundenerwartungen**:

- Prädikativen Erwartungen
- Normativen Erwartungen

Nach Bruhn haben **prädikative Erwartungen** antizipierenden Charakter, in dem der Kunde durch sie zum Ausdruck bringt, welches Leistungsniveau er vor Inanspruchnahme der Leistung vorhersieht bzw. für wahrscheinlich hält. Die prädikativen Erwartungen wirken sich positiv auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität aus, sie entsprechen einer Einschätzung des Kunden in Bezug auf eine zukünftig zu erhaltene Leistung. Wird diese Einschätzung nicht bestätigt, hat der Kunde sich geirrt, unbewusst versucht der Kunde allerdings einen Irrtum zu vermeiden. Entsprechend passt er die tatsächlich erhaltene Leistung in seiner Wahrnehmung an seine Erwartungshaltung an. Damit führt ein hohes Maß an prädikativer Erwartung tendenziell zu einer positiven Qualitätswahrnehmung [7].

Die **normativen Erwartungen** stellen dahingehend eine Forderung des Kunden an den Dienstleister dar und bezeichnen das Leistungsniveau, das der Kunde vom Unternehmen verlangt. Hieraus geht schon hervor, dass die Kunden Forderungen an den Dienstleister stellen. Erfüllt der Dienstleister die Forderung nicht, führt das in der Regel zu einer schwächeren Qualitätswahrnehmung. Je höher das Niveau der normativen Erwartung des Kunden ist, desto schwieriger ist es für den Dienstleister, diese zu erfüllen.

Dienstleistungen sind schließlich **mehrdimensional**. Das heißt, sie weisen mehrere und gewöhnlich auch verschiedenartige Facetten auf. Diese Mehrdimensionalität betrifft nicht nur das Ergebnis von Dienstleistungen, sondern gerade auch den Prozess der Dienstleistungserbringung selbst. Als Folge ihrer Mehrdimensionalität besteht bei Dienstleistungen leicht die Gefahr, dass die eine oder andere Dimension bei der Messung keine Berücksichtigung findet. Dieser Dimension wird dann von den Dienstleistungserbringern keine weitere Beachtung geschenkt, denn auch hier



■ **Abb. 2.3** Beeinflussung der Leistungsbeurteilung durch die Kundenerwartungen (Modifiziert nach [4])

gilt »Was Du nicht messen kannst, das kannst Du nicht verbessern«.

Ausgehend von dem vorhandenen Defizit servicespezifischer Ansätze zur Messung und Sicherstellung der Qualität charakterisierten Zeithamml, Berry und Parsuraman [7] die Situation zur **Messung von Dienstleistungsqualität** mit drei Thesen:

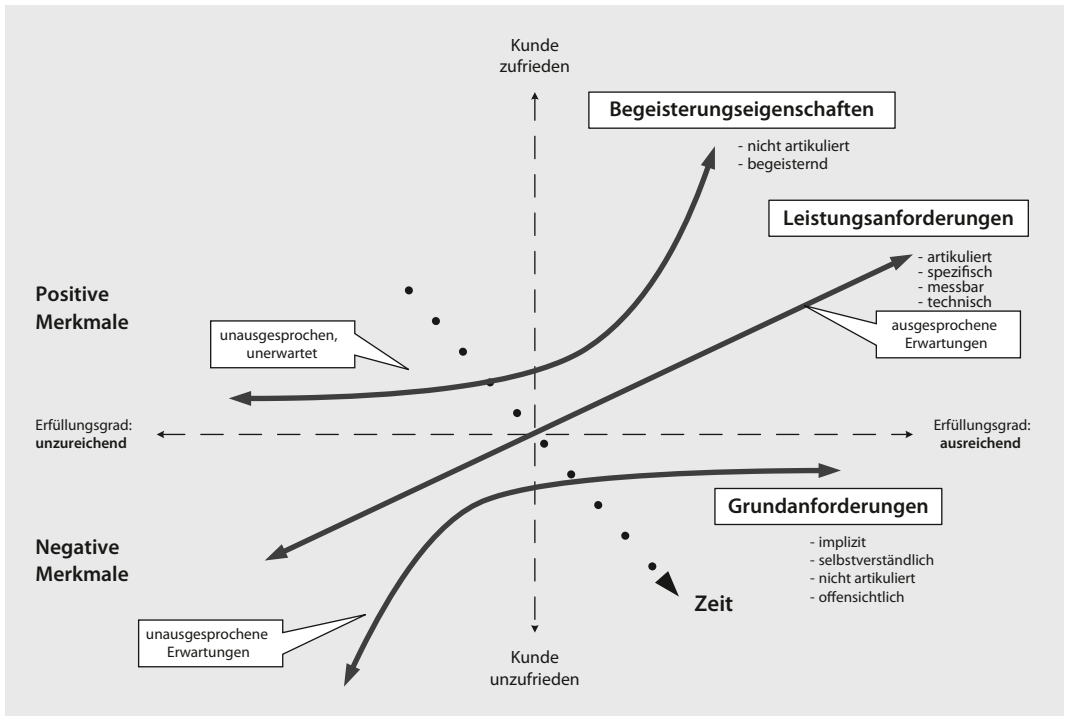
1. Aufgrund der vielfach komplexen Dienstleistungsangebote fällt den Konsumenten eine Qualitätsbeurteilung schwerer als bei materiellen Gütern.
2. Bei der Qualitätsbeurteilung ist nicht nur das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses, sondern auch der Prozess selbst von Belang.
3. Für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität ist ausschließlich die Kundenperspektive relevant.

Zur Vertiefung dieser Ansätze wurden umfassende Untersuchungen, u.a. mit Hilfe von Interviews, angestellt. Als ein zentrales Ergebnis der Befragungen

wurden dabei **zehn Qualitätsdimensionen zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität** aus Sicht des Kunden herausgearbeitet:

1. Materielles Umfeld
2. Zuverlässigkeit
3. Entgegenkommen
4. Kompetenz
5. Zuvorkommenheit
6. Vertrauenswürdigkeit
7. Sicherheit
8. Erreichbarkeit
9. Kommunikation
10. Kundenverständnis

➤ **Für die Messung der Dienstleistungsqualität ist eine Verknüpfung von produkt- und kundenorientiertem Qualitätsverständnis hilfreich. Daraus abgeleitet können die erforderlichen Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität für die Implementierung**



■ Abb. 2.4 Kano-Modell. Kano-Modell ist benannt nach Professor Dr. Nuriaki Kano, Universität Tokio 1978. Weiter Erklärungen finden sich im Text und in ■ Tab. 2.1

und Weiterentwicklung eines angemessenen Qualitätsmanagementsystems abgeleitet werden.

2.1.4 Qualität aus Sicht des Kunden

Nach der Beschäftigung mit den Begriffen Dienstleistung und Dienstleistungsqualität macht es natürlich auch Sinn, sich mit dem Begriff »Kunde« bzw. »Was ist der Kunde für uns?« zu beschäftigen. Auch das Verständnis hierfür sowie eine eindeutige Position hinsichtlich des eigenen Ansatzes zur Wahrnehmung der Dienstleistungsaufgabe sind von entscheidender Bedeutung, um letztendlich Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen.

Die **Bedeutung des Kunden** kann durch folgende Thesen definiert werden (nach DGQ):

- Der Kunde hängt nicht von uns ab, sondern wir von ihm.

- Der Kunde ist keine Unterbrechung unserer Arbeit, sondern ist deren Sinn und Zweck.
- Der Kunde ist keine kalte Statistik, sondern ein Mensch aus Fleisch und Blut, behaftet mit Vorurteilen, Emotionen und Irrtümern,
- Der Kunde ist nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt misst. Es gibt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden auf lange Sicht gewonnen hat.
- Der Kunde ist kein Außenstehender, sondern ein Bestandteil unseres Geschäftes.
- Der Kunde ist die wichtigste Person in beziehungsweise für unsere Organisation, gleich, in welcher Art und Weise er präsent ist (ob persönlich, ob schriftlich oder telefonisch).
- Der Kunde ist jemand, der uns seine Wünsche anvertraut. Unsere Aufgabe ist es, diese Wünsche gewinnbringend für ihn und für uns zu erfüllen.

■ **Tab. 2.1** Kano-Modell. 3 Kategorien der Kundenanforderungen

Anforderungen	Merkmale	Erläuterungen
Grundanforderungen (unverzichtbar)	Unausgesprochene, grundlegende Anforderungen; Reklamationen bei Nichterfüllung	Der Kunde erwartet, dass die entsprechenden Anforderungen erfüllt werden. Werden die Anforderungen nicht erfüllt, ist der Kunde unzufrieden. Und selbst wenn die Anforderungen erfüllt werden, trägt dies nicht zu einer besonderen Zufriedenheit des Kunden bei (z.B. Sicherheit im Flugverkehr).
Leistungsanforderungen	Je mehr, desto zufriedener ist der Kunde	Diese Anforderungen wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus. Je mehr Anforderungen erfüllt sind, desto zufriedener sind die Kunden (z.B. kurze Wartezeiten, Kompetenz des Personals).
Begeisterungsanforderungen/-faktoren	Unausgesprochen; werden vom Kunden nicht erwartet, stellen ihn jedoch übermäßig zufrieden; gehen mit der Zeit in Leistungsanforderungen über	Das Fehlen dieser Merkmale führt nicht zur Unzufriedenheit der Kunden, die Merkmale erhöhen jedoch die Zufriedenheit der Kunden, wenn sie vorhanden sind.

Wir tun dem Kunden keinen Gefallen, in dem wir ihn bedienen, sondern er tut uns einen Gefallen, wenn er unsere Leistungen in Anspruch nimmt. Dabei geht es um ein faires und ausgewogenes Geben und Nehmen, im heutigen Sprachgebrauch um eine »Win-win-Strategie«.

Die Aufgabe eines jeden Dienstleisters ist es, Kundenanforderungen systematisch zu erfassen und mit seinen Leistungen zu erfüllen. Die Erfüllung dieses Anspruchs muss unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erreicht werden. Der Kunde ist natürlich nicht bereit unseren Mehraufwand durch Fehlleistungen, Missverständnissen und nicht optimale Abläufe zu bezahlen. Für den Kunden ist es selbstverständlich, er erwartet, dass seine Ansprüche erfüllt werden.

Die **Übererfüllung von Kundenwünschen** oder Anforderungen wird in der Regel nur kärglich entlohnt. Eine **Untererfüllung** jedoch hart bestraft.

Die Erfassung von Kundenbedürfnissen und deren Klassifizierung, lassen sich sehr gut mit dem sogenannten **Kano-Modell** darstellen (■ Abb. 2.4). Die Ziele des Kano-Modells beziehen sich auf die Hinterfragung der Bedeutung der einzelnen Kundenanforderungen und die Berücksichtigung dieser Erkenntnisse bei der Konzeption und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Des Weiteren zielt das Kano-Modell darauf, das zeitliche Verhalten von Kundenanforderungen zu verdeutlichen. Kundenanforderungen sind nicht statisch, sie entwickeln sich mit der Zeitschiene, mit dem Fortschreiten der industriellen Entwicklung und mit der Erhöhung des Lebensstandards. Merkmale, die heute zur »Begeisterung« führen, sind in absehbarer Zeit Standard und werden als Grundanforderung erwartet. Das kann sicherlich an Beispielen aus dem Umfeld jedes Einzelnen verdeutlicht werden.

Die Kundenanforderungen nach diesem Modell werden in drei Kategorien eingeteilt (■ Tab. 2.1).

➤ **Bei der Betrachtung und Auswertung dieses Modells sollten jedoch auch die am Anfang des Kapitels gegebenen Hinweise zur Beachtung der »höchst sensiblen Grenze zwischen dem, was notwendig ist, damit der Kunde zufrieden ist und dem, was sicherheitshalber getan wird bzw. »zusätzlicher Schnickschnack ist« mit einbezogen werden.**

2.2 Von der Einzelprüfung zum Managen der Qualität

Das Verständnis für Qualität und damit zusammenhängend die Entwicklung der Maßnahmen und Methoden zur Sicherung der Qualität in der Industrie war natürlich eng an die technische und technologische Entwicklung gekoppelt.

Mit der Industrialisierung und den damit verbundenen technologischen und gesellschaftlichen Umbrüchen wurden die bis dahin weitgehend handwerklich organisierten Arbeitsabläufe in der Produktion abgelöst. Mit der Einführung des **tayloristischen Konzepts der Arbeitsorganisation** kam es auf der ausführenden Ebene zu einer systematischen Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit und damit einhergehend einer Verlagerung von disponierenden und kontrollierenden Tätigkeiten in sogenannte indirekte Bereiche.

Taylorismus und Scientific Management

Als Taylorismus bezeichnet man das von dem US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915) begründete Prinzip einer Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen, die von einem auf Arbeitsstudien gestützten und arbeitsvorbereitenden Management detailliert vorgeschrieben werden und für die der Begriff »Scientific Management« geprägt wurde. Der Begriff Taylorismus wird synonym, jedoch in vorwiegend kritischem Kontext verwendet. Meist ist dabei nicht das originäre Konzept des »Scientific Management« gemeint, sondern seine Umsetzung und Wirkung.

Gleichzeitig mit der Popularität des Scientific Management entstand auch die Bezeichnung Taylorismus. Beide Begriffe wurden zunächst sowohl von Anhängern als auch Kritikern benutzt. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts wird Taylorismus jedoch fast nur noch in kritischem Zusammenhang verwendet. Dabei richtet sich die **Kritik** vor allem auf folgende Aspekte [14]:

- Detaillierte Vorgabe der Arbeitsmethode »one best way«
- Exakte Fixierung des Leistungsortes und des Leistungszeitpunktes

- Extrem detaillierte und zerlegte Arbeitsaufgaben
- Einwegkommunikation mit festgelegten und engen Inhalten
- Detaillierte Zielvorgaben bei für den Einzelnen nicht erkennbarem Zusammenhang zum Unternehmungsziel
- Externe (Qualitäts-)Kontrolle

1911 veröffentlichte Frederick Winslow Taylor sein grundlegendes Werk »The Principles of Scientific Management« über »wissenschaftliche« Betriebsführung. Mithilfe einer optimalen Organisation der Arbeitsvorgänge sollten überflüssige Bewegungen und versteckte Pausen eliminiert werden. In der Automobilindustrie wurden diese Erkenntnisse bei Ford konsequent und umfassend umgesetzt.

Das führte unter anderem dazu, dass die Qualitätskontrolle und damit die »wahrgenommene Qualitätsverantwortung« verstärkt auf Vorgesetzte und auch später vermehrt auf Fachabteilungen, das heißt auf Organisationsstrukturen außerhalb der Fertigung, übertragen wurden. Die Aufgabe der »**Qualitätsspezialisten**« beschränkte sich auf die Durchführung der Qualitätskontrolle und auf Prüfungen von Produkten im Sinne einer Ergebnisprüfung. Dies führte letztendlich zu dem Verständnis der Beteiligten, Qualität hinein zu kontrollieren. Im Ergebnis dieser Entwicklung wurde die Verantwortung für die Qualität immer stärker losgelöst von der Verantwortung für die Fertigung wahrgenommen.

Die stürmische Entwicklung in der Militärindustrie zur Zeit des ersten Weltkrieges und der notwendigen Logistik, die sich vor allem in einer zunehmend starken Fließbandproduktion niederschlug, verlangte gut geführte Prozesse. Grundlage dafür waren ständige Kontrollen, da durch Nacharbeiten oder Ausschussproduktionen sehr schnell große Verluste verursacht werden konnten. Das reine Verfolgen von Messergebnissen war jedoch zunehmend nicht mehr ausreichend. Daher wurde mit der Anwendung von einfachen Analysemethoden und Zuhilfenahme empirischer und elementarer Statistik versucht, den Anforderungen Herr zu werden. Das vorhandene Wissen der Kontrol-

leure war für diese Anforderung jedoch nicht ausreichend.

Das bestehende Knowhow der fortschrittlichen Industriebereiche, wie zum Beispiel der Automobilindustrie und der Militärversorgung, wurde zusammengetragen und ausgewertet. Dies erfolgte schwerpunktmäßig in dem Land, welches damals industriell am weitesten entwickelt war, den USA. Erste brauchbare Ergebnisse lagen dann mit der Einführung verschiedener **Kontrollkarten zur Überwachung und Steuerung der Produktion** Ende der 20er/Anfang der 30er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts vor. Die Einführung der **statistischen Qualitätskontrolle** der späten 30er und frühen 40er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts bezog sich ausschließlich auf die materielle Produktion und logischer Weise im Schwerpunkt auf die Massenproduktion. Diese Entwicklung wurde mit Beginn des Zweiten Weltkrieges forciert, letztendlich wurden zu dieser Zeit die Voraussetzungen für die im Wesentlichen bis zum heutigen Zeitpunkt gültigen Grundlagen der **statistischen Prozesskontrolle** (SPC – »statistical process control«) geschaffen.

In der Folge wurden die Prüfungen, die Tests und die Verarbeitung und Analyse der gewonnenen Informationen mit einer immer feineren statistischen Qualitätskontrolle weiter entwickelt. Trotz aller erzielten Erfolge tauchten jedoch ständig Probleme auf. Hier reifte dann, bei einer Reihe von Fachleuten völlig unabhängig voneinander, die Erkenntnis, dass das Auftreten von Fehlern und allen sonstigen negativen Begleiterscheinungen seinen Ursprung nicht ausschließlich in der Produktion haben kann. Der Beobachtungsfokus konzentrierte sich zunächst auf die direkte Logistik und im Anschluss auf alle übrigen Bereiche und Dienstleistungen bis zur Rolle der obersten Leitung einschließlich der Betrachtung des Verhältnisses zur Qualität und der Firmenstrukturen. Hierdurch wurden die **ersten Ansatzpunkte** und Grundlagen **für die moderne Qualitätstheorie** und -praxis geschaffen.

Durch den raschen Aufschwung der US-amerikanischen Wirtschaft nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges, dem Bestreben schnell Geld zu verdienen, wurde diese Entwicklung dann unterbrochen. Investitionen wurden zu dieser Zeit als purer Luxus betrachtet und auch im Glauben an die Übermacht

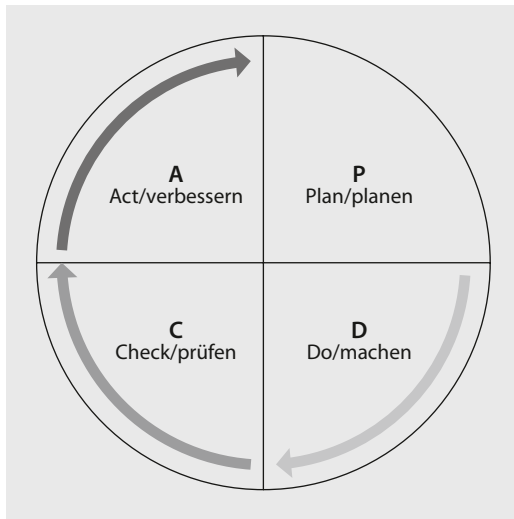
der amerikanischen Technologie als überflüssig erachtet. Das Resultat war ein abruptes Ende der weiteren Entwicklung der Qualitätstheorie und logischerweise auch der Praxis in allen Bereichen der US-amerikanischen Wirtschaft. Die statistische Qualitätskontrolle in den Betrieben wurde auf ein Mindestmaß zurückgefahren. Die weitere Entwicklung wurde dann, wie sicherlich bekannt, durch ein Land angetrieben, welches den Krieg verloren hatte, sich mit dem Neuaufbau seiner industriellen Grundlage beschäftigen musste und zudem traditionell für die miserable Qualität der Produkte bekannt war. Japan übernahm daraufhin für viele Jahre die Führungsrolle bezüglich der Weiterentwicklung der modernen Qualitätstheorie. Hier war es dann der Amerikaner W. Edwards Deming, der diese Entwicklung in Japan wesentlich vorantrieb.

William Edwards Deming

William E. Deming (1900–1993) war ein US-amerikanischer Physiker, Statistiker sowie Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements. Als Schüler von Walter A. Shewhart, dem Begründer der statistischen Prozesslenkung, entwickelte er ab den 1940er Jahren die prozessorientierte Sicht auf die Tätigkeiten eines Unternehmens, die später auch Eingang in die diversen Qualitätsnormen und Qualitätsmanagementlehren fand.

Die **Deming-Lehre** strebt grundlegende Veränderungen im Unternehmen an, welche nichts beim Alten lassen. Sie zielt auf die Veränderung der Unternehmenskultur, auf veränderte Beziehungen im Unternehmen, zu Lieferanten und zu Kunden. Seine Lehre stützt sich auf drei grundlegende Prinzipien [22]:

1. **Nachhaltigkeit der Ziele.** Hier geht es darum, sich immer wieder zu fragen: »Was tun wir und warum tun wir es«. So trivial sich diese Frage auch anhört, so wichtig ist es für die bewusste Ausrichtung und den langfristigen Bestand eines Unternehmens sich diese Frage immer wieder zu stellen und eine klare und eindeutig bestimmte Antwort darauf zu geben. Jeder Unternehmer sollte sich immer wieder diese Frage stellen und immer wieder neu be-



■ Abb. 2.5 PDCA-Regelkreis (auch Shewart-Kreis, Deming-Kreis, Ishikawa-Kreis)

antworten. Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sollten die Antwort kennen und verstehen.

2. **Andauernde Verbesserung.** Niemand wird von einem Organismus in der Natur oder von einem von Menschen geschaffenen System oder einer Organisation Fehlerfreiheit verlangen. Ebenso wie die Natur, die ihre Organismen mit selbstheilenden Fähigkeiten ausrüstet, sollte jede Abweichung in einem von Menschen geschaffenen System Verbesserungsprozesse auslösen. Die Fähigkeit eines Unternehmens Probleme zu erkennen und zu lösen heißt lernen, und lernen heißt überleben. Die Fähigkeit zur Verbesserung, die Lernfähigkeit ist eine grundlegende Voraussetzung für den langfristigen Bestand eines Unternehmens. Walter A. Shewhart, Lehrer und Berater von Deming, veröffentlichte hierzu das heute wohl bekannteste Problemlösungsmodell, den **Shewart-Kreis** oder auch **PDCA-Regelkreis** (■ Abb. 2.5). Deming hat in seinem Wirken in Japan für die Popularisierung des Shewart-Kreises in einem solchen Maß gesorgt, dass er praktisch fast nur noch als Deming'scher PDCA-Regelkreis bekannt ist. Der PDCA-Regelkreis mit den vier Schritten »Plan, Do, Check, Act« ist das grundlegende Modell für andauernde Verbesserung. Für das Verständ-

nis ist es auch hilfreich, sich den Kreis als eine Spirale vorzustellen. Jeder Durchlauf bringt das Ergebnis eines Prozesses auf eine höhere Ebene.

- **P** für **Plan**, plane eine Verbesserungsmaßnahme, sammle die Daten und erstelle ein Arbeitsprogramm
- **D** für **Do**, führe die Verbesserungsmaßnahme ein oder erprobe diese in kleinerem Maßstab
- **C** für **Check**, überprüfe das Resultat, entspricht es den Erwartungen, was wurde daraus gelernt
- **A** für **Act**, entscheide über die Einführung der Maßnahme oder beginne erneut bei Plan unter anderen Bedingungen.

3. **Das System vom umfassenden Wissen.** »Was man nicht versteht, lässt sich auch nicht verbessern«. Kürzer kann man das wohl nicht zusammenfassen. Die größten Anstrengungen und noch so harte Arbeit führen nicht zum Ziel, wenn diese nicht auf der Basis von umfassendem Wissen erfolgen. Das umfassende Wissen kann durch nichts anderes ersetzt werden. Diese grundlegende Erkenntnis stellt Deming in ein intellektuelles Gerüst, das er als System von umfassendem Wissen bezeichnet. In diesem System unterscheidet Deming vier Elemente:
 1. Verständnis für Systeme
 2. Kenntnis des Prinzips der Streuung
 3. Wissen
 4. Psychologie

- **Demings drei grundlegende Prinzipien beziehen sich auf Nachhaltigkeit der Ziele, andauernde Verbesserung und dem System vom umfassenden Wissen.**

Von 1950 bis 1980 hielt sich Deming häufiger in Japan als in seiner Heimat auf und entwickelte neben seiner intensiven Lehre im Bereich der angewandten Statistik im Laufe der Zeit **Regeln für das Management**. Neben den **7 Todsünden** (die andauernde Verbesserung verhindern) und den **7 Stolpersteinen** (die Verbesserung erschweren) entwickelte er mit **den 14 Punkten für die Unternehmensverwaltung und für eine gute Qualitätsführung** die grundlegenden Thesen seiner Lehre.

Deming war immer bestrebt seine Philosophie in die Form klarer, fassbarer und verständlicher Aussagen zu kleiden. Die von ihm entwickelten 14 Managementregeln sollten eine praxistaugliche Zusammenfassung seines Fundus von Kenntnissen und Erfahrungen darstellen. Sie wurden zum Symbol für den Demingismus und fanden weite Verbreitung.

— **Regel 1 nach /22/: Nachhaltige Geschäftspolitik**

Schaffe eine Geschäftspolitik, die auf andauernde Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet ist. Schaffe eine auf andauernde Verbesserung ausgerichtete Geschäftspolitik, mit dem Ziel konkurrenzfähig zu bleiben und neue Ressourcen zu gestalten. Die Geschäftspolitik sollte zusammen mit ethischen Werten schriftlich festgehalten werden.

— **Regel 2: Neue Denkweise**

Übernehme die neue Managementphilosophie. Bessere Qualität zu geringeren Kosten wird ermöglicht, wenn die Streuung menschlicher Leistungen, des Materials, der Prozesse und der Produkte verkleinert wird.

— **Regel 3: Lückenlose Kontrollen**

Lückenlose Kontrollen sind kostspielig und wirken nur beschränkt. Qualität soll durch beherrschte Prozesse erreicht werden. Lückenlose Kontrollen sind nur dann gerechtfertigt, wenn der Prozess nicht die verlangte Qualität garantiert.

— **Regel 4: Beschaffung allein aufgrund des Preises**

Berücksichtige die Gesamtkosten, die sich aus den Kosten für die Beschaffung und den Gebrauch zusammensetzen. Strebe langfristige Lieferantenbeziehungen an.

Hierzu folgendes Zitat, das dem englischen Schriftsteller, Maler, Kunsthistoriker und Sozialphilosophen John Ruskin (1819 bis 1900) zugeschrieben wird:

Es gibt nichts, was nicht irgendjemand irgendwo noch billiger herstellen könnte. Diejenigen, welche allein auf den Preis sehen, verdienen nichts Besseres, als am Schluss als die Geprellten da zustehen. Es ist nicht weise, zu viel zu bezahlen, aber noch viel schlimmer ist es, zu wenig zu bezahlen. Diejenigen, welche zu viel bezahlen, werden vielleicht etwas Geld ver-

lieren, das ist alles, aber diejenigen, welche zu wenig bezahlen, können alles verlieren, wenn die beschafften Leistungen nicht in der Lage sind, die vorgesehene Aufgabe zu erfüllen.

Denn aufgrund einfacher wirtschaftlicher Zusammenhänge ist es nicht möglich, wenig zu bezahlen und viel zu erhalten. Diejenigen, welche immer zum billigsten Preis einkaufen, sollten sich gegen das erhöhte Risiko versichern lassen, dann könnten sie sich auch schon zu Beginn ein besseres Produkt leisten.

— **Regel 5: Andauernde Verbesserung des Systems**

Suche unablässig nach weiteren Verbesserungen des Systems, um die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen, die Produktivität zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken. Es gibt kein Optimum, Dinge können immer noch besser getan werden.

— **Regel 6: Training on the Job**

Betreibe Ausbildung am Arbeitsplatz in allen Ebenen des Unternehmens.

— **Regel 7: Motivierende Führung**

Sorge für eine motivierende Führung, die den Mitarbeitern hilft, bessere Arbeit zu leisten. Die Erreichung der Qualitätsziele verlangt Führung. Mindestens 85% der Fehler werden verursacht durch Systemfehler und lediglich 15% durch die Mitarbeiter (Deming neigte zunehmend zu einem Verhältnis von 94 zu 6).

— **Regel 8: Furchtfreies Arbeitsklima**

Sorge für ein von gegenseitigem Vertrauen geprägtes Arbeitsklima. Hier ist ein enger Zusammenhang mit der Regel 7 vorhanden. Wesentlich für das furchtfreie Arbeitsklima ist Information und Kommunikation.

— **Regel 9: Interne Schranken**

Baue die Schranken zwischen den Abteilungen nieder. Die Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens müssen als Team zusammenarbeiten. Hieraus lässt sich ein enger Zusammenhang mit einer Prozess- und Projektorientierung im Unternehmen ableiten.

— **Regel 10: Schlagwörter**

Schaffe inhaltslose Schlagwörter, Ermahnungen und inhaltslose Vorgaben für die Mitarbeiter ab (hier spielt die Erkenntnis bezüglich der Verteilung 94/6 mit eine Rolle).

— Regel 11: Quoten und Leistungsziele

Vermeide Quoten für die Mitarbeiter und Leistungsziele für das Management. Das klingt sicherlich nicht ganz unproblematisch und entspricht auch nicht in jedem Fall den Ansätzen, die in der Industrie heute umfassend angewendet werden. Diese Regel beruht jedoch auf den Erfahrungen Demings, die in dem Buch »Out of the Crisis« dargestellt werden [21]. Als Beispiele werden hier genannt, dass z.B. Quoten in Form von Akkordarbeit verheerende Folgen für die Qualität haben und Leistungsziele für das Management ohne gleichzeitige Systemveränderungen gleichermaßen kontraproduktiv sind. So lösen erfüllte Ziele Anerkennung und vielleicht sogar eine Prämie aus, wenn sich die natürlichen Streuungen zufällig in die richtige Richtung bewegen. Natürliche Streuungen in entgegengesetzter Richtung führen die Verantwortlichen zu Erklärungsnotständen und in unnötige Frustrationen, gegebenenfalls sogar zu Panikreaktionen. Einfacher ausgedrückt: definierte Leistungsziele führen in der Regel dazu, dass der Mitarbeiter sich auf die Erfüllung dieser Ziele konzentriert, ohne dass diese unbedingt auch das Wesentliche treffen müssen. Eine ganzheitliche Bewertung der Leistung der Mitarbeiter ist sicherlich der bessere Weg, stellt aber auch höhere Anforderungen an den Vorgesetzten.

— Regel 12: Erfolgserlebnisse

Schaffe Voraussetzungen für die Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter und verzichte auf die jährliche Mitarbeiterbeurteilung. Auch dies klingt wieder nicht unbedingt dem Trend der Zeit entsprechend. Deming stellt dies in den Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahrzehnten und dem verloren gegangenen Kontakt zum Benutzer des Produkts und die damit fehlende unmittelbare Rückkopplung bzw. die lobende Anerkennung über den Arbeitserfolg (Stolz ist der wirkungsvollste Motivator). Auch in der wiederholenden Mitarbeiterbeurteilung sieht Deming ein hohes Risiko. Sie belohnen und bestrafen und täuschen eine Genauigkeit vor, die es in der Beurteilung von

Menschen gar nicht geben kann. Anstelle der periodischen Mitarbeiterbeurteilung schlägt Deming ein System zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und periodischen Erhebung als Überprüfungsmaßnahme vor.

— Regel 13: Mitarbeiterförderung

Betreibere wirkungsvolle Programme zur Schulung und Förderung der Mitarbeiter. Im Gegensatz zur Schulung am Arbeitsplatz nach der Regel 7 werden in dieser These die Kenntnisse und der generelle Ausbildungsstand der Mitarbeiter angesprochen.

— Regel 14: Aufbruch zu neuen Horizonten

Stelle die aktive Beteiligung jedes Mitarbeiters an der Umgestaltung der Firma sicher und übernehme Methoden und Verfahren anderer erst dann, wenn sämtliche Grundlagen und Voraussetzungen bekannt sind und verstanden werden.

Hier macht Deming deutlich, dass es für die Neuausrichtung einer Firma kein Kochrezept gibt. Deming beschreibt hier in sieben Punkten ein mögliches Vorgehensmodell, welches ganz klar die Verantwortung der Leitung definiert und die Einbeziehung und Qualifikation der Mitarbeiter voraussetzt. Bei der Übernahme neuer Methoden muss die dahinterstehende Theorie bekannt und verstanden sein.

Demings 14 Managementregeln

1. Nachhaltige Geschäftspolitik
2. Neue Denkweise
3. (Keine) lückenlose Kontrollen
4. Beschaffung (nicht) allein aufgrund des Preises
5. Andauernde Verbesserung des Systems
6. Training on the Job
7. Motivierende Führung
8. Furchtloses Arbeitsklima
9. (Keine) interne Schranken
10. (Keine inhaltslosen) Schlagwörter
11. (Keine) Quoten und Leistungsziele
12. Erfolgserlebnisse
13. Mitarbeiterförderung
14. Aufbruch zu neuen Horizonten

Weitere Pioniere der modernen Qualitätsphilosophie sind **Joseph Moses Juran**, der als einer der wichtigsten Begründer des japanischen Wirtschaftswunders gilt und für die angewandte Statistik und eine Qualitätsanalyse der kompletten Organisation steht. **Feigenbaum**, der als früherer Amerikaner zum Durchbruch der Qualität als einem eigenständigen und weltweit anerkannten Wissenschaftsbereich beigetragen hat sowie **Kaoru Ishikawa** und **Shigeo Shingo** als Vertreter der japanischen Schule.

Vertreter der neuen westlichen Schule ist **Philip B. Crosby**. Crosby fordert eine neue Unternehmensphilosophie, die auf kostenbewusste Qualitätspolitik zielt: »**do it right the first time**«.

Mit Feigenbaum geht dann die Entwicklung in ein unternehmensweites, auf Fehlervermeidung, interne und externe Kundenorientierung sowie Mitarbeiterbeteiligung gerichtetes Konzept in Richtung **Total Quality**. Total-Quality-Management-Konzepte werden heute als einzig mögliche Unternehmensphilosophie betrachtet.

Die Suche nach einem universellen Qualitätssystem führte zu dem Bedürfnis, ein universelles Modell zu schaffen, das nicht nur alle oder einen großen Teil der Nutzer zufriedenstellen, sondern gleichzeitig das Messen, Untersuchen und die Klassifizierung des Systems ermöglichen sollte. Dies wurde seit dem Ende der 80er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts zum allgemeinen Ansatz der Qualitätsschulen. Es entstand ein allgemeiner weltweiter Trend zur Verwirklichung von universellen Qualitätsmodellen (dazu dann mehr im ► Abschn. 2.3).

➤ **Die Entwicklung der modernen Qualitätssicherung geht einher mit der industriellen Entwicklung, geprägt von der zunächst handwerklichen Herstellung und der Ausführung aller Tätigkeiten in einer Hand über die tayloristische Arbeitsteilung und die Ausführung von Prüftätigkeiten durch Spezialisten mit der damit verbundenen Verlagerung bezüglich Wahrnehmung der Verantwortung für Qualität zu einem umfassenden Ansatz zum Qualitätsmanagement, der das gesamte Unternehmen einbezieht.**

Die Darstellungen im Abschnitt zur Entwicklung von der Einzelprüfung zum Managen von Qualität beziehen sich, wie sicherlich deutlich wurde, ausschließlich auf das Managen von Qualität in der materiellen Produktion. Das schließt auch den dazu notwendigen Umfang von Dienstleistungen mit ein, die zur Erbringung materieller Produkte erforderlich sind. Abgesehen davon und von der Tatsache, dass sich die wesentlichen Grundsätze dieser Konzepte auch auf die Produktkategorie Dienstleistungen anwenden lassen, gibt es keine vergleichbare Historie zur Entwicklung von Konzepten zur Sicherung der Qualität, die sich speziell auf den Sektor Dienstleistung beziehen.

Hier kann lediglich auf die bereits im vorhergehenden Abschnitt dargestellten **Definitionsansätze für Dienstleistungsqualität** und die von **Zeithamml**, **Parasuraman** und **Berry** geleistete Grundlagenarbeit verwiesen werden. Das Wachstum der Unternehmen im Dienstleistungssektor führt zu einem steigenden Konkurrenzdenken und einer deutlichen Zunahme des Wettbewerbs. Gerade dies ist letztendlich auch Motivation und Veranlassung für viele Unternehmen ganz unterschiedlicher Größenordnung, die im Dienstleistungsgewerbe tätig sind, sich mit dem Thema Qualitätssicherung und Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen stärker zu beschäftigen.

Hier gilt es, die eigene Dienstleistung von anderen Wettbewerbern abzugrenzen, zu optimieren und die Dienstleistungsqualität zu stärken, um Kunden trotz ähnlicher oder vergleichbarer Dienstleistungsangebote dauerhaft für das Unternehmen zu gewinnen.

➤ **Ziel des Unternehmens sollte es somit sein, sich mit dem Thema Kunden- oder Dienstleistungsqualität auseinander zu setzen, hierfür eine eigene Definition zu finden und auf dieser Basis im Unternehmen gemeinsam mit allen Beschäftigten ein angemessenes Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln und zu implementieren.**

Aufgrund vom Kunden als mangelhaft wahrgenommener Dienstleistungsqualität binden diese sich nicht längerfristig an das Unternehmen. Unzufriedene Kunden wandern ab.

Einer amerikanischen Studie zur Folge teilt der zufriedene Kunde lediglich drei Personen seine Zufriedenheit mit, der unzufriedene Kunde postuliert seine Enttäuschung jedoch gegenüber neun Personen. Nun mögen die Zahlen auch nicht auf den Punkt richtig sein, die richtige Schlussfolgerung ist auf jeden Fall Kundenbindung und die Zufriedenheit Ihrer Kunden ist Grundlage für den langfristigen Geschäftserfolg des Unternehmens. **Langfristige Kundenbindung** stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen dar.

2.3 Entwicklung von Managementsystemen

Die wichtigsten Konzepte und Modelle von Führungssystemen im Bereich der Qualität wurden beginnend mit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts entwickelt und haben weltweite Verbreitung gefunden. Nachvollziehbar ist dies an der Entwicklung der entsprechenden internationalen Normung. 1987 erschien die 9000er Normenreihe mit den Einzelnormen ISO 9000 als Leitfaden zur Auswahl und Anwendung, ISO 9001, 9002 und 9003, die Modelle zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung beschreiben und hierzu die entsprechenden Anforderungen definieren sowie ISO 9004 »Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätsmanagementsystems«, die Anleitungen für das Qualitätsmanagement und QM-Elemente gibt [1719]. Mit den kleinen Revisionen 1990 und 1994 wurden die Normen partiell weiterentwickelt.

Die Normen ISO 9001 bis 9003 waren stark dokumentenlastig und konnten ihren Ursprung aus der Produktion sowie aus der angloamerikanischen Industriekultur (Arbeiten nach detaillierten Anweisungen) nicht verleugnen.

Dies war ein wesentlicher Grund für die damals ungenügende Akzeptanz der ISO-9000 Normenreihe. Hinzu kam die immer wieder diskutierte grundsätzliche Frage, ob Führungssysteme auf Modellen basieren und sich entsprechend normieren lassen. Konzepte oder Modelle haben immer die Tendenz zur Harmonisierung, während im offenen Markt unter harten Wettbewerbsbedingungen eine Differenzierung der Unternehmen maßgebend und überlebenswichtig ist.

Ein wichtiger Grund, wenn nicht der wesentliche Grund, für den Erfolg der **Normenreihe 9000** mit der großen Revision in 2000 bestand darin, dass hier kein Modell für standardisiertes Qualitätsmanagementsystem definiert wird und dass die hierin enthaltenen Anforderungen nicht spezifisch regeln oder vorschreiben, **wie** etwas getan werden muss, sondern sich auf grundsätzliche Anforderungen an das **was** getan werden muss beschränken. Bezüglich dessen, was schriftlich geregelt werden muss, also den **Umfang der Dokumentation**, wird die Entscheidung im Wesentlichen dem Unternehmen überlassen. Hierzu jedoch später mehr. Dieser Ansatz und die gewählte Prozessorientierung führten zu einer hohen Akzeptanz und dem weltweiten Durchbruch der ISO 9000er Normenfamilie in den folgenden Jahren. Für die Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems besteht ein weitgehend freier Gestaltungsspielraum zur Erreichung des Ziels, Kundenanforderungen zu erfüllen.

Letztendlich beschreiben die Normen der Normenreihe 9000 nichts anderes als **grundlegende Anforderungen an die Unternehmensführung**, an eine systematische Aufbau- und Ablauforganisation. Die ISO 9001 enthält lediglich eine systematische Auflistung von Selbstverständlichkeiten zur Unternehmensführung und -organisation. Auf der Grundlage dieser Anforderungen muss jedes Unternehmen unter Berücksichtigung der jeweils spezifischen Besonderheiten seine eigenen Vorstellungen und Lösungen zur Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems entwickeln und umsetzen.

➤ **Das Normenmodell der ISO 9001 legt fest, was im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems beziehungsweise des Führungssystems getan werden muss. Es legt jedoch nicht fest, wie dies zu geschehen hat. Dies ist Aufgabe des Unternehmens.**

So wie einerseits immer wieder die Frage der Normierbarkeit von Führungssystemen auf der Basis von Modellen angezweifelt wird, führt bei einem Teil der Anwender gerade die Allgemeingültigkeit der Normenanforderungen auch wieder zu folgender Kritik: »Was hilft mir die Norm beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems«.

Unter Berücksichtigung der Grenzen und Möglichkeiten einer Norm, die Anforderungen

an das Qualitätsmanagementsystem weltweit für Unternehmen jeglicher Art, Größe und Struktur definiert, ist es mit der vorliegenden ISO 9001 in hervorragender Weise gelungen, hierfür einen anwendbaren und allgemein verständlichen Maßstab zu schaffen.

Es ist, bleibt und kann auch nur so verstanden werden, Aufgabe des Unternehmers, die Anforderungen auf das eigene Unternehmen zu übertragen und die jeweils richtigen, spezifischen Organisationsformen, Methoden und Arbeitsweisen zu finden, zu implementieren, aufrecht zu erhalten und weiter zu entwickeln. Die Norm ISO 9001 und in einer weiteren Entwicklungsstufe des Qualitätsmanagementsystems auch die ISO 9004 kann dabei eine wertvolle Hilfe sein.

Noch ein Satz zu der Behauptung »dies sei allgemein verständlich«, bei der dem Autor durchaus klar ist, dass dies bei Neueinsteigern in die Thematik Qualitätsmanagement/Qualitätsmanagementsystem durchaus oder sicher zum Widerspruch führt. Nach der Norm sollen Fehler »gelenkt« werden, Dokumente ebenso, Begriffe wie »Korrektur«, »Korrekturmaßnahmen« und »Vorbeugungsmaßnahmen« werden in einem konkreten Kontext genannt und belegt mit eindeutigen Definitionen wie auch mit Anforderungen an die Umsetzung. Das ist im Fachgebiet »Qualitätsmanagement« so, wie in jedem Fachgebiet: ganz ohne Fachbegriffe geht es nicht. Fachbegriffe sind die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis und müssen zunächst erlernt werden. Das ist die eine Seite. Die andere Seite betrifft die Rolle der Fachleute. Deren Aufgabe ist es u.a. bei der praktischen Umsetzung darauf zu achten, die Anwender mit zu nehmen, einzubeziehen und auch Unterstützung bei der »Umsetzung« zu leisten.

Die **Entwicklung von Management- oder Führungssystemen** zur Qualität lässt sich grob über folgende **Etappen** beschreiben:

- Qualitätssicherung durch Qualitätsprüfung
- Qualitätssicherung durch Prüfung und Anwendung statistischer Methoden
- Einführung von Qualitätssicherungssystemen
- Einführung von prozessorientierten Qualitätsmanagementsystemen
- Entwicklung zum umfassenden Qualitätsmanagement (»total quality management«)
- Entwicklung zu Business Excellence (Qualitätspreismodelle, ISO 9004)

Wie einführend bereits dargestellt, wurde die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in den letzten Jahrzehnten wesentlich beeinflusst durch die Weiterentwicklung der allgemeingültigen Qualitätsmanagementnormen.

Mit der Entwicklung immer hochwertiger und komplexerer Produkte und Verfahren waren die Anforderungen an die Organisationskultur oder entsprechend an das Managementsystem einem totalen Wandel unterzogen. Die Fokussierung auf die Qualitätskontrolle bzw. die Qualitätssicherung beschränkte sich auf eine reine Betrachtung des Produktes. Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts hat sich das dann in Richtung einer **Gesamtbetrachtung des Unternehmens** gewandelt. Hiermit verbunden war die Entwicklung von **Qualitätsmanagementkonzepten** sowie im Weiteren die **Prozessbetrachtung**.

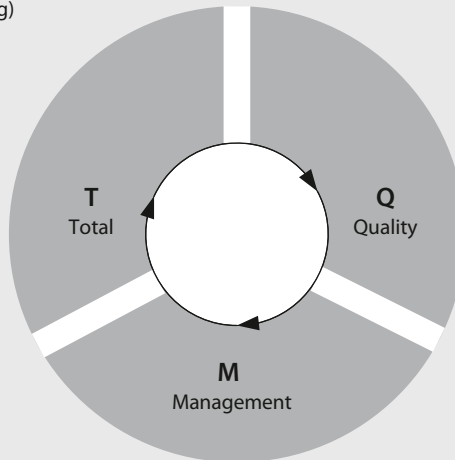
Die Entwicklung führte dann über den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen, die die Grundanforderungen der ISO 9001 erfüllen, hin zu umfassenden Qualitätsmanagementkonzepten. Das heißt, die Betrachtung wurde über die Qualität des Produktes hinaus auf die Betrachtung der Qualität des gesamten Unternehmens erweitert. Hier wurde der Begriff **»total quality management«** (TQM) geprägt. »Total quality management« oder umfassendes Qualitätsmanagement wurde in der DIN EN ISO 8402 [23] zum ersten Mal definiert als

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

Die Inhalte des Führungsmodells TQM sollen mit dem nachfolgenden Bild veranschaulicht werden (■ Abb. 2.6).

Total Quality Management – Aspekte des Führungsmodells

- bereichs- und funktionsübergreifend
- partnerschaftliche Kommunikation mit dem Kunden (Kundenorientierung)
- dialog- und mitwirkungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (Gesellschaftsorientierung)
- Einbeziehung aller Unternehmensangehörigen (Mitarbeiterorientierung)



- Qualität der Arbeit
- Qualität des Prozesses
- Qualität des Unternehmens
- Qualität der Produkte

- Führungsqualität (Vorbildfunktion)
- Qualitätspolitik, -ziele
- Team- und Lernfähigkeit
- Beharrlichkeit

■ Abb. 2.6 Modell für »Total quality management« (TQM) (In Anlehnung an [23])

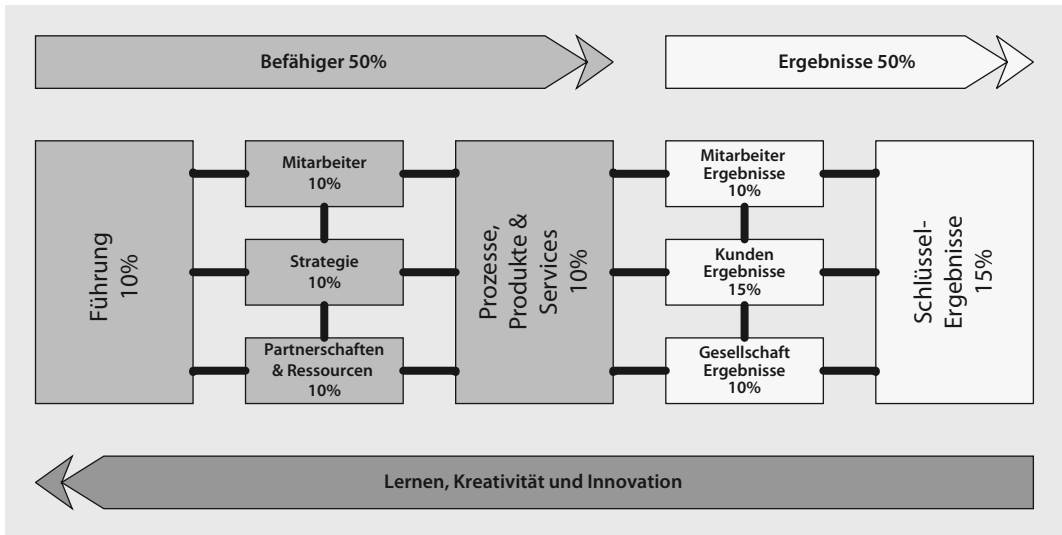
Das **Konzept TQM** oder »**Business Excellence**« lässt sich im Wesentlichen durch folgende Punkte charakterisieren:

- Im Fokus steht der Kunde, jedoch unter ausgewogener Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen
- Einbeziehung der Mitarbeiter, das Wissen aller nutzen und Mitarbeiter motivieren
- Ständige Verbesserung in kleinen Schritten sowie durch gezielte Projekte
- Verantwortung für Qualität bei jedem Einzelnen.

Wie bereits angedeutet, wurde mit zunehmender Entwicklung der Begriff »total quality manage-

ment« mit »Business Excellence« ersetzt. Die deutschen Begriffe **umfassendes Qualitätsmanagement** oder **Geschäftsexcellence** haben sich leider nicht durchgesetzt. Excellence ist dabei definiert als überragende Praxis beim managen einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen.

Auf der Basis dieser Konzepte entwickelten sich dann **Qualitätspreise** zunächst in Japan der Demingpreis und 1988 gefolgt von den USA mit dem Malcolm Baldrige National Quality Award. Hier wurden Unternehmen ausgezeichnet, die die unternehmensweite Anwendung der TQM-Prinzipien nachweisen konnten. 1992 wurde dann der europäische Qualitätspreis (European Quality Award) ins Leben gerufen. Das Modell des European Quality



■ Abb. 2.7 Modell für Business Excellence (EFQM)

Award liegt nicht nur dem europäischen Qualitätspreis zugrunde, sondern wird auch von einer Reihe von nationalen Organisationen als Grundlage für deren Qualitätspreise verwendet. Das trifft sowohl für den deutschen Ludwig Erhard Preis als auch die Qualitätspreise in der Schweiz, in Österreich und in weiteren Ländern zu. Das Modell des europäischen Qualitätspreises des EFQM (European Foundation for Quality Management) war zu Beginn getragen von der Philosophie des TQM. Im Laufe der Anwendung zeigte sich jedoch immer mehr, dass Bedarf nach einem allgemeingültigen Unternehmensführungsmodell besteht, das den Unternehmen auf ihrem Weg zur Excellence dient. Das Modell des Excellence-Modells des EFQM gliedert sich in insgesamt neun Kriterien (■ Abb. 2.7). Fünf Kriterien sind sogenannte **Befähiger**, d.h. sie weisen auf die Potenziale des Unternehmens hin, und vier Kriterien beziehen sich auf die erreichten **Ergebnisse**. Wesentlich bei dem Modell und auch grundsätzlich bei der Bewertung zu den Qualitätspreisen ist die **Nachhaltigkeit**. Der Teil der Befähiger weist auf die Einflussgrößen im Unternehmen, die verantwortlich für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sind. Die Ergebnisseite zeigt, dass das Ziel aller Bemühungen die Verbesserung der Geschäftsprozesse sein muss.

Mit **acht Grundprinzipien** werden dem abstrakten Begriff **Excellence** eine konkrete Bedeutung gegeben (die 8 Grundprinzipien wurden 2010 neu formuliert).

1. Ausgewogene Ergebnisse erzielen
2. Kundennutzen mehren
3. Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
4. Mittels Prozessen lenken.
5. Durch Menschen erfolgreich sein
6. Innovation und Kreativität fördern
7. Partnerschaften aufbauen
8. Verantwortung für nachhaltige Zukunft übernehmen.

Diese Orientierung stellt keine starre Verpflichtung für das Unternehmen dar, sie sollen von den Unternehmen nach ihrer Auswahl gewichtet und angewendet werden.

Der Vergleich der Kriterien bzw. der Orientierungen des EFQM-Modells mit den Anforderungen der ISO 9001 zeigt eine ganze Reihe inhaltlicher Übereinstimmungen.

➤ Grundsätzlich unterscheidet sich das Modell jedoch von der ISO 9001 dahin gehend, dass bei dem EFQM-Modell auch die Ergebnisse bewertet werden.

Für die Einführung und Umsetzung des EFQM Modells beziehungsweise zur Unterstützung auf dem Weg zur Business Excellence hat die EFQM 2001 »Levels of Excellence« als europäisches Anerkennungsprogramm ins Leben gerufen, es bietet einen durchgängigen europäischen Standard für Organisationen aller Größen und Branchen und ihrer unterschiedlichen Reifegrade. Das »EFQM-Levels of Excellence« ist ein dreistufiges Konzept und basiert auf dem EFQM-Modell für Excellence und den acht Grundprinzipien der Excellence.

— Verpflichtung zur Excellence

Diese Stufe wurde für Organisationen entwickelt, die beginnen möchten, den Weg zur Excellence zu beschreiten. Es bietet einen praktischen und anwendungsfreundlichen Ansatz zur Erweiterung des Wissens und der Erfahrung mit dem EFQM-Modell für Excellence. Die Verpflichtung zur Excellence soll Organisationen einen praxisnahen und einfachen Einstieg in die Excellence-Philosophie ermöglichen und ist deshalb besonders für Organisationen geeignet die

- mehr über ihre Arbeitsweise im Vergleich mit anderen herausfinden möchten,
- einen ganzheitlichen Ansatz zur Verbesserung ihres Managements suchen,
- auf einfache und praktische Art von vorbildlichen Organisationen lernen möchten,
- eine dokumentierte Anerkennung für erste erfolgreiche Schritte auf dem Weg zu Excellence anstreben.

— Anerkennung für Excellence

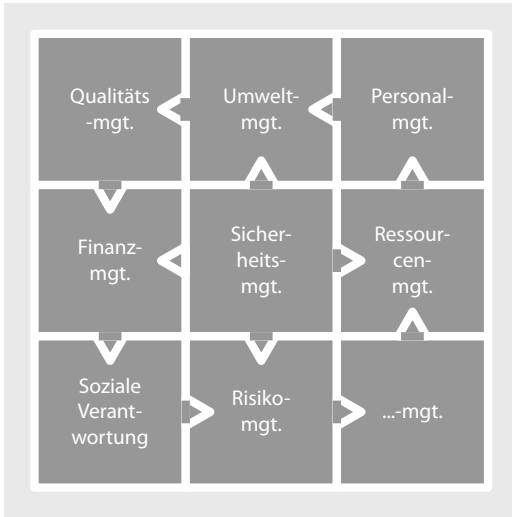
Diese Stufe ist für Organisationen vorgesehen, die bereits Erfahrung mit Selbstbewertungen nach dem EFQM Modell haben. Grundlage hierfür ist das vollständige EFQM-Modell. Bewerber profitieren vom strukturierten Ansatz zur Identifizierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen ihrer Organisation. Sie durchlaufen einen Prozess, der dem bei der Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis vergleichbar ist. Ein Team von Assessoren analysiert die Bewerbung und verifiziert die Angaben der Organisationen in einem Vor-Ort-Besuch und erstellt einen Statusbericht, in dem Verbesserungspotenziale und eine detaillierte Punktebewertung festgehalten werden.

— Ludwig-Erhard-Preis

Zur Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis oder auch am European Quality Award verfassen die Bewerber eine detaillierte Bewerbungsbroschüre. Diese Broschüre wird von einem Team von Assessoren nach der RADAR-Methodik bewertet. Eine Jury entscheidet anhand der Bewertung des Assessorenteams, welche Organisationen die hohen Anforderungen erfüllen und für eine weitergehende Bewertung vor Ort vorgesehen werden. Die Bewertung bei dem Unternehmen wird dann in einem bis zu einer Woche dauernden Besuch vorgenommen.

- RADAR steht für: **Results** (Resultate) festlegen, die die Organisation mithilfe ihrer Politik und Strategie erreichen will; ein Netz von **Approach** (Ansätze) planen und entwickeln, um die erforderlichen Ergebnisse jetzt und in Zukunft zu erreichen; das Umsetzen **Deployment** (Durchführung) der Vorgehensweise systematisch durchführen; ein **Assessment** (Beurteilung) und **Review** der Vorgehensweise anschließend, auf Basis von Beobachtung und Analyse der Resultate und aufgrund laufender Lernvorgänge. Hieraus werden Verbesserungen identifiziert, priorisiert, geplant und umgesetzt.

Bei der Einführung und Anwendung von (Qualitäts-)Managementsystemen wurden die Unternehmen im Laufe der Zeit mit immer mehr Anforderungen konfrontiert. Neben den zunächst ausschließlich auf das Thema Qualität fokussierten Anforderungen und Standards entwickelten sich beginnend in den 1980er-Jahren kundenseitige Anforderungen auch an andere Bereiche der Unternehmensorganisation/des Managementsystems (■ Abb. 2.8). Die Anforderungen bezogen sich vor allem auf den **Umweltschutz** sowie zunehmend auch auf den **Arbeits- und Gesundheitsschutz**. Entsprechend wurden zunächst in den fortschrittlichen Unternehmen separate Managementsysteme zu den verschiedenen Aspekten entwickelt und umgesetzt. Verschiedene Handbücher, verschiedene Beauftragte und doppelte oder scheinbar widersprüchliche Aufgabenstellungen galt es dabei, unter einen Hut zu bringen. Bereits Mitte der 80er Jahre



■ **Abb. 2.8** Aspekte eines Managementsystems

wurden dann erste integrierte Ansätze entwickelt, um die Flut an unterschiedlichen Managementsystemen einzudämmen und über eine prozessorientierte Landschaft die verschiedenen Systeme in ein umfassendes integriertes Managementsystem zusammenzufassen. In dem nachfolgenden Bild sind mögliche Aspekte, die in einem integrierten Managementsystem zu berücksichtigen sind, zusammengestellt.

Qualitätsmanagementsystem für die Apotheke

Antosch, P.; Linnertz, B.

2013, XIV, 166 S. 72 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-29476-1