

<b>Thema</b>	Qualitätsmanagement: Antworten zu den Kurzfragen
<b>Dokumentart</b>	Antworten zu den Kurzfragen im Lehrbuch (5. Auflage)
<b>Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"</b>	Teil: E3 Qualitätsmanagement

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil E3

1. Aufzeigen und im Lehrtext nachvollziehen lässt sich, dass die sogenannten Qualitätsexperten aus den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen stammen. Im Zentrum der Denkweisen dieser Vordenker sind analytisch-mathematische Denkformen, bei denen die statistischen Verfahren im Mittelpunkt stehen. Verfolgt man die historische Entwicklung des QM von etwa 1920 bis weit in die 1990er Jahre hinein, lässt sich unschwer erkennen, dass die materielle Produktion den Focus des Qualitätsgeschehens bildet. Dort dominieren Tätigkeitsfelder der Ingenieure, deren Vertreter sich zudem in bestimmenden Positionen der nationalen und internationalen ISO-Gremien (also auch bei den Komitees der ISO 9000) wiederfinden und somit die internationale Normung zum QM bestimmen. Erst mit der Gründung der EFQM und der Veröffentlichung der ISO 9000:2000-12-Familie beteiligen sich vermehrt Betriebswirtschaftslehre, Management und Sozialwissenschaften an der Entwicklung des Qualitätsmanagements in Wissenschaft und Praxis. Das Qualitätsmanagement fasst im Zuge dieser Entwicklung Fuss im Dienstleistungsbereich und im Bereich der Nonprofit-Organisationen (Schulen, Kirchen etc.).
2. Die Entwicklung des Qualitätsmanagements wird in Deutschland sehr stark durch die in der DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Frankfurt/M) zusammengeschlossenen Praktiker und Wissenschaftler bestimmt, die beruflich, sei es als QM-Beauftragte oder wissenschaftlich in Lehre und Forschung mit Fragen des Qualitätsmanagements befasst sind. Das DGQ-eigene Organ „QZ – Qualität und Zuverlässigkeit“ ist mit einer Auflage von über 20‘000 Exemplaren Europas grösste Fachzeitschrift auf diesem Gebiet. Auf lokaler Ebene werden in vielfältigen Formen die Themen des Qualitätsmanagements theoretisch und praktisch diskutiert und in der QZ darüber berichtet. Wenn sich die praktisch orientierte Betriebswirtschaft mehr in das Qualitätswesen einbringen möchte, ist sie gut beraten, praktisch in den Gruppen mitzuarbeiten und diese Informations- und Entscheidungskanäle zu nutzen.
3. Das Integrale Management nennt diejenigen Funktionsbereiche Querschnittsfunktionen, die in einem besonderen Ausmass die Gesamtunternehmung tangieren. Qualität steht nicht – wie oftmals früher verstanden – am Schluss eines Produktionsprozesses (Qualitätsprüfung). Qualität berührt – wie Zeit und Kosten – alle Mitarbeitenden und damit alle Geschäftsprozesse. Damit tangiert Qualitätsmanagement alle Unternehmensbereiche gleichermassen. Qualitätsprobleme sind folglich nicht allein auf die schwerpunktmässig mit diesem Gebiet befassten Führungskräfte und Funktionsträger (Qualitätswesen, QM-Beauftragter) beschränkt. Beispielhaft konnte das im Text aufgezeigt werden, wobei verdeutlicht wurde, dass Qualitätsmanagement die Organisation bis in die tiefen Strukturen berührt.

4. W. E. Deming war nicht der einzige Berater aus den Vereinigten Staaten, der nach dem 2. Weltkrieg im Auftrag der Militärregierung (General Douglas McArthur) den Wiederaufbau der japanischen Wirtschaft als „Managementlehrer“ begleitete. Er war jedoch der wirkungsmächtigste. Seine Konzepte und Leitideen (PDCA-Kreis, Reaktionskette, Managementgebote etc.) wurden nicht nur vom japanischen Management umgesetzt, sondern nach ihm wurde auch der japanische Qualitätspreis benannt, der heute noch jährlich vom japanischen Kaiser verliehen wird. Seine Gedanken und Praktiken haben grossen Einfluss auf das moderne Qualitätsmanagement gehabt und bestimmen sogar inhaltlich die ISO 9001.
5. Der PDCA-Zyklus ist in Abschnitt 5 ausführlich dargelegt. Er ist als nie endender Zyklus zu begreifen. Hier sollte ein eigenes Anwendungsbeispiel entwickelt werden, zum Beispiel ein Prozess, mit dem man selbst und mit dessen Ergebnissen man unzufrieden ist.
6. Die in Abschnitt 6 beschriebenen zentralen Fachbegriffe des Qualitätsmanagements sollten nicht nur von der Benennung her „gelernt“, sondern auch verstanden worden sein. In Abschnitt 6 finden sich ausführliche Erläuterungen, die genutzt werden können, um sich die Kernbegriffe selbst und deren Zusammenhänge zu erarbeiten. Dies geschieht am besten an konkreten Beispielen (WAS-Fragen), zum Beispiel „Was heisst für unsere Organisation Qualität?“.
7. Die Operationalisierung von Qualität wird durch die Anwendung von sogenannten Qualitätsmodellen unterstützt. Ein sehr griffiges Modell ist der RCPA-Zyklus (Abschnitt 6.5), der gewissermassen eine „Gebrauchsanweisung“ darstellt, wie sich Qualität entwickeln lässt. Ein konkretes Beispiel aus dem jeweiligen Anwendungsbereich zu entwickeln, sollte nicht schwerfallen.
8. Idealtypisch lassen sich zwei Entwicklungspfade rekonstruieren, einmal die von amerikanischen Beratern in Japan entwickelte Total Quality Management-Richtung und dann die etwa zeitgleich einsetzende Entwicklung der QM-Systeme im militärischen Bereich (USA, Kanada, Grossbritannien), die 1987 von der ISO 9000-Familie aufgenommen, fortgeführt und in der ISO 9001:2000-12 als Darlegungsnorm von 153 Staaten anerkannt wurde. Die ISO 9004:2000-12 kann als Brücke zwischen ISO 9001:2000 und TQM-Modellen verstanden werden.
9. Zur Lösung dieser Frage ist auf Abschnitt 7.1 und die dort enthaltenen Abbildungen einzugehen. Der besondere Charakter der ISO 9001:2000-12 ist herauszuarbeiten.
10. Zur Lösung dieser Frage ist auf Abschnitt 7.2 und die dort enthaltene Abbildung des EFQM-Modells einzugehen. Der Bezug zu einer eigenen, branchenbezogenen Anwendung soll demonstrieren, dass es möglich ist, das Modell an die spezifischen Bedingungen einer Branche oder einer Organisation anzupassen, was heisst, dass die übergeordneten Kategorien des Bewertungsmodells zusammengefasst und von der Benennung her geändert werden können. So hat das Herzzentrum Berlin ein eigenes EFQM-Modell entwickelt, das der organisationalen Gestaltung zugrunde liegt.
11. Qualitätstechniken sind die Instrumente, die im operativen Bereich des QM wirkungsvoll eingesetzt werden sollten. Einige seien genannt und in der Lösung zur Frage mit einem Beispiel zu beschreiben: Qualitätszirkel, Ursache-Wirkungs-Diagramm nach K. Ishikawa, QFD und House of Quality, sowie das Kano-Modell. Inhalte hierzu lassen sich über das Lexikon Qualitätsmanagement (Zollondz, 2001) erschliessen.

*Die Antworten beziehen sich auf die Kurzfragen der 5. Auflage des Lehrbuchs „Integrale Betriebswirtschaftslehre“. Antworten zu allfällig abweichenden Kurzfragen früherer Auflagen können über [redaktion@bwl-online.ch](mailto:redaktion@bwl-online.ch) angefordert werden.*