Von der Qualitätskontrolle zum Qualitätsmanagement

Autor(en): **Ruckstuhl, Brigitte**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **SuchtMagazin**

Band (Jahr): **25 (1999)**

Heft 3

PDF erstellt am: **28.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-800990

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Von der Qualitätskontrolle zum Qualitätsmanagement

Die Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement sind heute omnipräsent – auch im Dienstleistungsbereich. Ein Blick zurück zeigt, wie sich die Begriffe im Laufe der Zeit entwickelt haben und wie sie heute einzuordnen sind.

BRIGITTE RUCKSTUHL*

Die Themen Qualität und Qualitätsmanagement lösen in unseren Fachkreisen nach wie vor lebhafte Diskussionen aus, in denen auch Ängste und Widerstände, Hoffnungen oder aber auch überspitzte Erwartungen zum Ausdruck kommen. Das hat unter anderem damit zu tun, dass Qualitätsmanagement für Dienstleistungen wie Soziale Arbeit und insbesondere für Gesundheitsförderung etwas Neues ist. Es besteht Skepsis, ob diese Methoden, die aus dem technischen Bereich heraus entwickelt worden sind, tatsächlich auf den Sozial- und Gesundheitsbereich übertragen werden können. Solange wenig Umsetzungspraxis besteht, wird diese Skepsis nicht leicht abzubauen sein.

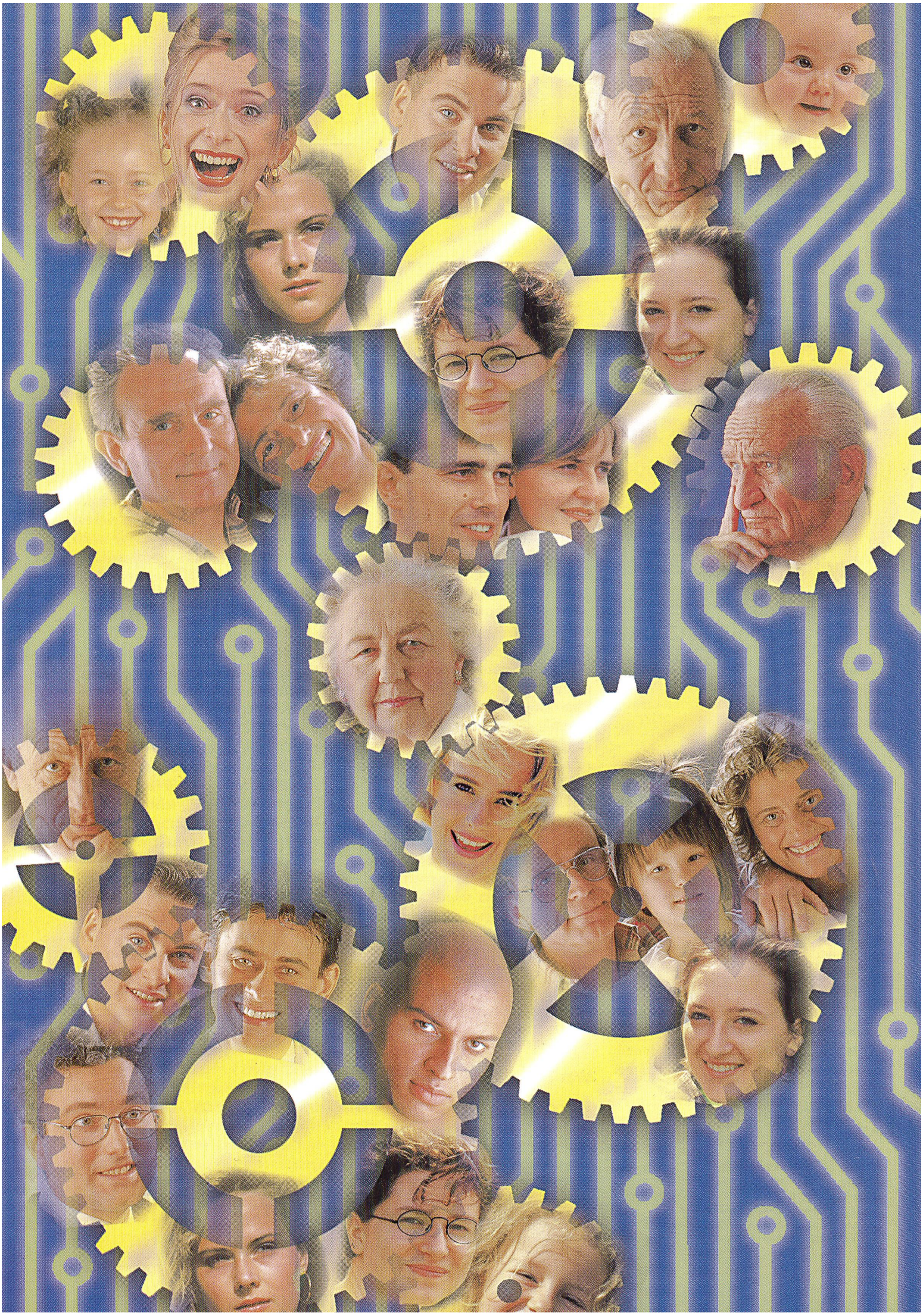
* Dr. Brigitte Ruckstuhl, University of Zuerich, Institute of Social and Preventive Medicine, Sumatrastrasse 30, CH-8006 Zuerich, Switzerland, Tel. 0041 -1 634 46 53, Fax 0041 -1 634 49 62
Artikel erstellt auf der Grundlage der Master of Public Health Diplomarbeit

Eine konstruktive Auseinandersetzung statt Abwehr

Ablehnung und Ängste werden aber auch dadurch ausgelöst, dass Qualitätsmanagement verlangt, Prozesse und Ergebnisse transparent und überprüfbar zu machen. Damit wird offen gelegt, was unter Erfolg verstanden wird, und ob der erwünschte Erfolg auch tatsächlich eingetroffen ist. Diese Arbeitsweise – gerade im «sozialen» Bereichen eher ungewohnt – löst Unbehagen und Abwehr aus.
Statt Abwehr, wäre jedoch eine kritische, konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema wünschbar. Sie sollte dazu führen, dass die Methoden dem eigenen Arbeitsfeld angepasst und nutzbar gemacht werden.
Eine Möglichkeit, sich dem Thema anzunähern, ist der historische Zugang. Ein kurzer Einblick in die Geschichte zeigt, wie der Begriff Qualität im Laufe der Zeit unterschiedlich gefüllt wurde, auch welche Bedeutung und welche Funktion Qualität im jeweiligen gesellschaftlichen Kontext hatte. Dieser Blick zurück zeigt auch, wie abhängig vom wirtschaftlichen Kontext versucht wurde, Qualität zu gewährleisten und wie Qualitätserzeugung aus der Produktion in alle Organisationen vordringen konnte. Der Rückblick soll helfen, die Bedeutung, die Qualitätsmanagement heute hat, besser einordnen und begreifen zu können.

Was ist Qualität?

Etymologisch führt Qualität auf das lateinische Wort «qualis» oder «qualitas» zurück und heisst nichts anderes als «Beschaffenheit». Begriffe unterliegen einem Wandel, so auch derjenige der Qualität. Je nach historischem Kontext wurde er unterschiedlich definiert. Gerade in den letzten 15 Jahren war der Wandel ausserordentlich gross. Es ist ein Wandel, in welchem wir noch mittendrin stecken, was auch heisst, dass Begriffe unterschiedlich verwendet werden, da sich das neue Verständnis noch nicht etabliert hat.
Woran denken Sie beim Begriff Qualität? Charakterisiert er ein schönes, gut gearbeitetes Produkt, das man mit positiven Werten besetzt, zum Beispiel ein Victorinox Messer, das sogar noch «Schweizer Qualität» repräsentiert. Dieses Verständnis beschreibt die Produktequalität. Es ist *der* Qualitätsbegriff, mit dem die heute mittlere Generation gross geworden ist.
Der heutige Begriff von Qualität geht weit über die Bedeutung von Produktequalität hinaus, die im wesentlichen Dauerhaftigkeit, gute Verarbeitung, gutes Material beinhaltet. Qualität bezieht sich heute nicht mehr nur auf das Produkt, sondern auch auf Arbeitsabläufe, Strukturen, Produkte und Dienstleistungen. Qualität wird im Verständnis des modernen Qualitätsmanagements als erfüllt betrachtet, wenn der Kundschaft das geliefert oder vermittelt werden kann, was von ihr erwartet wird. Ein Ikea Sofa, das trendy aussieht, billig ist und in spätestens drei Jahren wieder ersetzt werden kann, erfüllt genau die Qualitätsanforderungen der jungen Leute mit wenig Geld und rasch wechselnden Moden. Eine de Sede-Kundin hat andere Ansprüche. Das Sofa muss gut verarbeitet sein, ein ansprechendes Design und erstklassiges Leder haben; es darf aber auch etwas teurer sein. Ein solches Sofa erfüllt die Ansprüche von eher etablierten Leuten mit entsprechendem Lebensstil.[1] Heute sind dauerhafte Gegenstände eher anachronistisch oder aber mit einem Hauch von Luxus konnotiert. Qualität orientiert sich also stark an den subjektiven Erwartungen der Kunden.



Bedeutungserweiterung

Mit der zunehmenden Bedeutung von Qualitätsmanagement entstanden eine Reihe von Qualitätsdefinitionen. Die Qualitätstheoretiker haben ihre eigenen Qualitätdefinitionen kreiert, in denen ihre Methoden und Philosophien zum Ausdruck gebracht werden konnten. Crosby mit der Null-Fehler-Philosphie definiert Qualität als «Erfüllung von Forderungen», was voraussetzt, dass alle Forderungen für einen Arbeitsablauf oder eine Dienstleistung genau spezifiziert sein müssen. Juran definiert Qualität als «fitness for use», eine Definition, die den Produktnutzen ins Zentrum stellt.
Mit dem heute bestehenden globalen Handelsnetz wuchs der Bedarf nach einer einheitlichen Terminologie und nach einheitliche Normen. Die Internationale Organization for Standardisation (ISO) hat in diesem Sinne grosse Erfolge erzielt. Sie bietet nicht nur das am weitesten verbreitete Qualitätsmanagementmodell an, sondern mit ihm auch eine weltweit akzeptierte Definition von Qualität. Die ISO definiert Qualität: *«als die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit, bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.»*[2] Die Einheit kann ein materieller oder auch immaterieller Gegenstand, ein Spital oder ein Gemeinwesen sein. Entscheidend für Qualität ist, dass die Anforderungen für jedes Merkmal auf den Ebenen Struktur, Prozess und Ergebnis erfüllt sein müssen.

Qualität und Qualitätserzeugung im Wandel

Die Vorstellung von Qualität, die Methoden und Strategien, wie man Qualität erreichen kann und die Bedeutung, die man Qualität im wirtschaftlichen Kontext beigemessen hat, veränderte sich in den letzten hundert Jahren sehr stark. Die Bedeutung, die Qualität jedoch im ausgehenden 20. Jahrhundert gewann, dürfte einmalig sein in der Geschichte. Avancierte sie doch zu einem zentralen Wettbewerbscharakteristikum in der Wirtschaft, zu einem eigentlichen Erfolgsfaktor im Konkurrenzgeschehen. Die Sorge um Qualität – einst Spezialaufgabe von Qualitätskontrolleuren im Produktionsbereich – wurde zur Gesamtaufgabe des Management und somit grundsätzlich für jede Organisation ein Thema.
Ein Blick zurück in die Geschichte zeigt diesen enormen Bedeutungswandel eines Qualitätsverständnisses, das sich von der reinen Ergebnisqualität bis zum umfassenden Qualitätsmanagement wandelt. Der Wandel ist mit vielen parallel verlaufenden Entwicklungen verknüpft, so etwa mit der Wirtschaftsentwicklung, Managementpraktiken, Kaufverhalten und dem Stand des Know How in Technik und Wissenschaft.

Das Scientific Management: «one best method» statt «rules-of-thumb»

Am Ende des 19. Jahrhunderts vollzog sich ein Wandel in der Produktion: der Übergang von der Manufaktur zur Fabrik. Die Manufaktur war ein Gewerbebetrieb, in dem Erzeugnisse arbeitsteilig und mehrheitlich in Handarbeit unter einem Meister hergestellt wurden. In der Fabrik wurden die Waren maschinell hergestellt, was eine Massenproduktion überhaupt erst ermöglichte. Die neuen Produktionsverhältnisse erforderten neue Methoden in der Arbeitsorganisation wie auch in der Verwaltung. Aufteilung der Arbeit in kleinste Arbeitsschritte und ein ausgeklügeltes Managementsystem waren Antworten auf die Serien- und Massenproduktion und umschrieben das neue System: das Scientific Management.
Mit der Entwicklung dieses Systems ist der Name Winslow Taylor[3] verknüpft. Es wird deshalb auch etwa Taylorismus genannt. Taylor entwickelte neue Produktionsverfahren und Überprüfungssysteme. Herkömmliche Arbeitsverfahren der Manufakturen hielt er für überholt und nannte sie abschätzig «rule of thumb», Daumenregeln. Er aber hatte das ehrgeizige Ziel «one best method» zu schaffen und diese zu einem neuen allgemein gültigen Standard zu erheben.
Taylor erkannte durch Beobachtungen, dass der Meister, dem die Verwaltung der Maschinenfabriken oblag, im neuen System überfordert war und ein neues System nötig war. So wandte sich Taylor den Koordinationsaufgaben im Arbeitsprozess zu. Er studierte die einzelnen Schritte der Arbeitsteilung und führte Zeit- und Bewegungsstudien durch.
Sein System lag *«in einem wissenschaftlichen Studium jeder einzelnen Arbeit, jedes Handgriffs, jeder Bewegung, so unbedeutend sie auch sein mag, in der Schaffung von Normalien für Methoden und Werkzeuge, bei deren Anwendung der Verlust an Kraft und Zeit am geringsten ist, in der Erziehung der Arbeiter zur Anwendung neuer Methoden, so dass ihre Arbeitskraft voll ausgenutzt wird, ohne sie zu überanstrengen, und in der Entfaltung des Zustandes».*[4]
Taylor nahm sich vor, all die überlieferten Kenntnisse zusammenzutragen, die früher im Alleinbesitz der einzelnen Arbeiter waren. Er wollte sie klassifizieren, in Tabellen bringen und aus diesen Kenntnissen Regeln, Gesetze und Formeln bilden.
Was strebte Taylor mit seinem System an? Er selber hat sein Anliegen damals deutlich formuliert. Er wollte die best-

mögliche ökonomische Ausnutzung der menschlichen Arbeiterskraft und der Maschinen. Mit seiner wissenschaftlichen Methode der Betriebsführung wollte er eine maximale Effizienz und eine optimale Leistung hervorbringen. Taylor erfand nicht die Arbeitsteilung, die hat es schon vorher gegeben, aber er analysierte sie wissenschaftlich, damit sie möglichst wirkungsvoll eingesetzt werden konnte.
Ziele des Systems waren: Leistungssteigerung, das heisst die maximale Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft, womit eine Produktionssteigerung und eine Senkung der Produktionskosten erreicht werden sollte.

Das System des Scientific Management

Im Zentrum von Taylors Lehre stand ein wissenschaftlich durchdachter Betriebsablauf, der alle Möglichkeiten für eine Leistungssteigerung in der Massenproduktion auszuschöpfen vermochte. Die wesentlichen Grundsätze des Taylorismus waren:

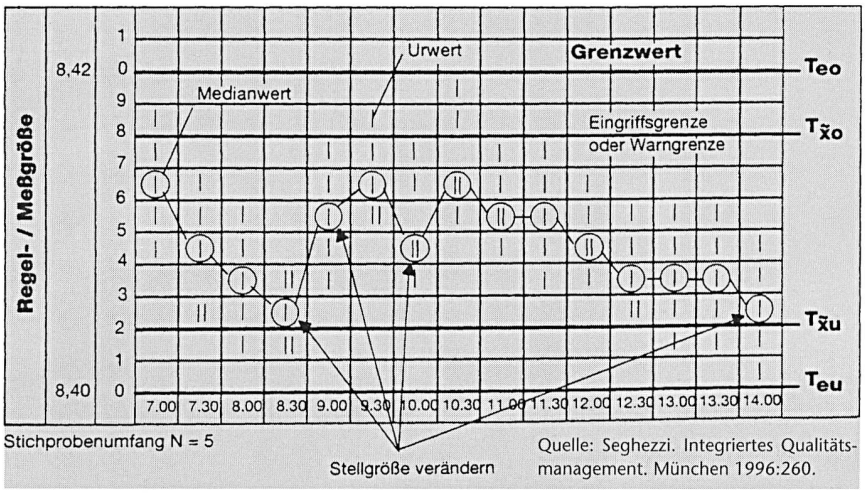
■ **Festlegen der Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe:** Ein Studium der Arbeitsverfahren ermöglichte es, die Fabrikationsvorgänge in Einzelabschnitte zu zerlegen. Für die Teilarbeitsschritte wurden die geeignetsten Methoden und Arbeitskräfte ausgewählt mit dem Ziel, den rationellsten Ablauf zu finden.

■ **Genaue Bestimmung der Arbeitsmethode/Standardisierung:** Waren die Arbeitsschritte detailliert analysiert und die beste Methode zugeordnet, erfolgte eine Standardisierung. Das heisst, die Abläufe wurden so genau festgehalten, dass jeder Handgriff vorgeschrieben war und eine klare Funktion hatte, auch, welche Werkzeuge benutzt werden sollten. Die Anweisungen an die Arbeiter lagen schriftlich vor.

■ **Zeitvorgabe:** Waren die Verfahren festgelegt, dann wurde auch das optimale Tempo bestimmt. Zur Ermittlung von Höchstleistungen wurden Zeit- und Bewegungsstudien betrieben. Aufgrund dieser Studien wurden dann Leistungen vorgegeben.

■ **Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit:** Die Ausführung der Arbeit blieb den Arbeitern vorbehalten. Ihnen wurden alle «Nebenarbeiten» abgenommen. Sie brauchten sich nicht um Instandhaltung der Maschine, um Einrichtung usw. zu kümmern. Sie hatten sich einzig auf ihre Handgriffe zu konzentrieren. Sie brauchten nicht zu überlegen, was zu tun war. Zeit und Ablauf waren genauestens vorgegeben.
Die Planungs- und Kontrollaufgaben übernahm ein Planungsbüro. Diese Aufgaben waren auf insgesamt acht Funktionsmeister, die Taylor auch Lehrer nannte, verteilt. Es gab einen Meister für Vorrichtungen, einen für Geschwindigkeit, einen fürs Prüfen, einen für die Instandhaltung der Maschinen, einen Arbeitsverteiler, einen Unterweisungsbeamten, einen Zeit- und Kostenbeamten und einen Aufsichtsbeamten. Sie waren es, die für die Optimierung der Arbeitsverfahren zu sorgen hatten, die detaillierte Anweisungen gaben und diese permanent überwachten. Taylor war überzeugt, dass das Beste nur von Führungskräften und Spezialisten entwickelt werden konnte und deshalb eine so rigorose Trennung von Kopf und Hand in der Produktion notwendig sei.

■ **Leistungslohn:** Das System beinhaltete auch eine Neuregelung der Entlohnung. Durch die Form des Pensumakkords existierte ein Lohn-Anreizsystem. Je mehr ein Arbeiter produzierte, desto höher war der Lohn.



Grafik 1: Beispiel einer Kontrollkarte oder Qualitätsregelkarte

Die Hautpmerkmale des Scientific Management waren Arbeitsteilung ohne Grenzen mit isolierten Arbeitsschritten und eine Trennung zwischen Kopf und Hand, das heisst, die einen planten und kontrollierten, die andern führten aus und gehorchten. Dieses System führte in der Folge zu einer Unzahl von Kontrolleuren. Teilweise mehr als 10 Prozent der Belegschaft führten Kontrollarbeiten durch.

Qualität im Scientific Management: Kontrolle

Das Konzept des Scientific Management ist ein System der Kontrolle. Auch Qualität war ein Teil dieser Kontrolle. Kontrolleure hatten Produkte, die nicht den Anforderungen entsprachen, zu erkennen und auszusortieren. Für die Ausführenden gab es keinen Spielraum, sie waren nur für die korrekte Ausführung ihres vorgeschriebenen Arbeitsschrittes zuständig. Erhielten sie bereits ein fehlerhaftes Teil, führten sie ihren Arbeitsschritt aus und gaben es weiter. Es war nicht ihre Aufgabe, etwas zu prüfen, dazu fehlte ihnen auch die Zeit. Nicht fehlerfreie Produkte waren das Ziel, sondern eine grosse Stückzahl, denn davon hing der Lohn ab. Dies hatte Konsequenzen für die Qualität.

Eine weitere Schwäche des Systems war die Monotonie, die durch die Arbeitsteilung entstand, zu Ermüdungen und Unkonzentriertheit führte und als Faktor für die Qualität unterschätzt wurde.

Die Statistische Qualitätskontrolle: Grenzen der technischen Präzision

Im Scientific Management wurde Qualität hauptsächlich durch die Kontrollen der Fachmeister sichergestellt. Sie unterlag dadurch den leistungsabhängigen persönlichen Schwankungen. Das Interesse war jedoch gross, Produkte herstellen zu können, die möglichst gleich bleibende Qualität aufwiesen. Um das zu gewährleisten, waren Kontroll- und Regelmechanismen notwendig, die auf statistischen Kontrollen basierten. Die Statistik entwickelte sich zwar im Laufe des 19. Jahrhunderts zu einem eigentlichen Wissenschaftszweig, es dauerte jedoch sehr lange, bis statistische Methoden Eingang in die Betriebsführung fanden. Diese Entwicklung ist vor allem W. A. Shewhart zu verdanken. Er entwickelte 1924 die so genannte «Control Chart» und führte sie bei Western Electric Co ein. Dort kam es zu einer Verringerung des Prüfpersonals von 5000 auf 2000 Personen, ein enormer Gewinn bezüglich der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Ein Durchbruch in den USA gelang W. A. Shewhart jedoch erst 1931, als er in New York das Buch «Economic Control of Quality of Manufactured Product» veröffentlichte, welches zum Klassiker der statistischen Qualitätskontrolle wurde.

In Europa blieben diese Methoden lange unbekannt. Erst nach dem zweiten Weltkrieg gelangten diese Verfahren von den USA nach England und dann auf den Kontinent. Control Chart wurde zuerst mit Kontrollkarte übersetzt, heute ist der Begriff Qualitätsregelkarte üblich. Funktion dieser Karte war die Steuerung der Produktion (siehe Grafik 1).

Auf der Qualitätsregelkarte werden regelmässig die wichtigsten Kennzeichen eines Produkts in Form von Stichproben aufgezeichnet. Treten Fehler in der Produktion auf, werden diese als systematische Störgrössen auf der Karte erkannt, und es kann eingegriffen und korrigiert werden, bevor ein festgelegter Grenzwert überschritten wird. Dieses Verfahren setzte voraus, dass die Spezifikationen präzise festgehalten und gleichzeitig Toleranzgrenzen festgesetzt wurden. Im Zuge der Entwicklung ging es darum, die Toleranzgrenzen immer tiefer anzusetzen. Die technische Präzision blieb Herzstück der statistischen Qualitätskontrolle. Erst in der Nachkriegszeit machten vereinzelte Qualitätstheoretiker darauf aufmerksam, dass die Konzentration auf die Technik Grenzen hatte und dass zu einer weiteren Verbesserung der Qualität eine Reihe weiterer Elemente wichtig waren.

Der Paradigmawechsel

Die Gemeinsamkeit der beiden Konzepte des Scientific Management und der statistischen Qualitätskontrolle lag darin, dass alle Qualitätsbemühungen auf Produkte konzentriert waren, die immer präziser den Spezifikationen zu entsprechen hatten. Die Einhaltung der Spezifikationen – die Erfüllung von Qualität – wurde in diesem Kontext als eine rein «technische Aufgabe» gesehen. Das heisst auch, dass Verbesserungen von technischen Errungenschaften abhängig waren. Die Qualitätsverantwortung war an die Kontrolleure der Qualitätsabteilungen delegiert.

Die Hochkonjunktur mit der Vollbeschäftigung in den 60er- und 70er-Jah-

ren, liess das Selbstbewusstsein der ArbeitnehmerInnen stärker werden. Es entstanden Diskussionen über Arbeitsbedingungen. Kritik an Taylor, der Arbeitsteilung und ihrer Auswirkung auf die Arbeitnehmenden erfolgte im Zusammenhang mit der Diskussion «Humanisierung der Arbeit» schon seit dem 2. Weltkrieg verstärkt. Ab Ende der sechziger Jahre wurden neue Konzepte diskutiert, die heute unter den Begriffen «Job Enlargement», «Job Enrichment», «teilautonome Arbeitgruppen» bekannt sind. In dieser Zeit setzte faktisch ein Paradigmawechsel in der betrieblichen Arbeitsorganisation ein.

In diesem Zusammenhang rückten zu den rein technischen Qualitätsvorstellungen immer mehr auch organisatorische Fragen in den Vordergrund. Welche Rolle spielten Arbeitsorganisation, Abläufe und Schnittstellen für die Herstellung möglichst hoher Qualität? Der Gedanke der Fehlerverhütung wurde immer zentraler und öffnete den Blick für neue Methoden. Das Berücksichtigen verschiedener Elemente von der Technik bis zur Organisation und der Dokumentation sollte helfen, Fehler gar nicht erst entstehen zu lassen und so Qualität zu sichern.

Fortschrittliches Japan

Während man in Europa bis in die 70er-Jahre den Methoden der Qualitätssicherung verpflichtet war, hatte in Japan bereits in den 50er-Jahren eine ganz andere Entwicklung eingesetzt. Die beiden Amerikaner Deming und Juran, welche sehr früh neue Qualitätsvorstellungen vertraten, gingen nach dem Krieg nach Japan, nicht zuletzt auch, da ihre Ideen in den USA zu wenig Anklang fanden. Die Japaner nahmen die Ideen auf, entwickelten sie weiter und passten sie ihrer Mentalität an. So hatten die japanischen Unternehmen bereits Anfang der 60er-Jahre ein neues Qualitätsbewusstsein umgesetzt und grosse Erfolge erzielt.

In diesen Konzepten konzentrierte man sich ich auf das ganze Unternehmen, auf Strukturen, auf Prozesse und nicht mehr nur auf das Produkt. Qualität betraf nun nicht mehr nur die Produktionsabteilung, sondern alle Bereiche innerhalb einer Unternehmung und alle Aufgaben. Die Optik dieser Qualitätsvorstellung war, Qualität zu *erzeugen*. In diesem Konzept war das Herstellen von Qualität nun Aufgabe aller und nicht von Kontrolleuren und Überprüfern. Qualität wurde nicht mehr delegiert, sondern das Management übernahm die Hauptverantwortung und hatte Rahmenbedingen zu schaffen, die es ermöglichten, dass Qualität erzeugt und gefördert werden kann. So wurde das moderne Qualitätsmanagement geboren, das neue Paradigma war: Qualität muss weder kontrolliert, noch gesichert, sondern produziert werden und zwar von allen und an jeder Stelle. Wesentlichen Elemente des modernen Qualitätsmanagements sind:

- Kundenorientierung
- Übernahme der Kundenanforderungen und Umsetzung in die eigenen Prozesse und Produkte
- Konzentration auf Prozesse und nicht (nur) Ergebnisse
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für Qualität verantwortlich
- Geprüft wird dort, wo Qualität entsteht, also überall und von allen
- Für Qualität ist das Management verantwortlich und nicht die Qualitätsabteilung

Die achtziger Jahre

Ende der 80er-Jahre begann sich Qualitätsmanagement in Europa durchzusetzen und erlebte seit diesem

Zeitpunkt einen unaufhörlichen Aufschwung. Was war geschehen?
In den 80er-Jahren begann sich ein enormer ökonomischer und sozialer Wandel zu vollziehen: Neoliberale Politik, Einbruch der wirtschaftlichen Produktivität, vermehrte Arbeitslosigkeit, Lean Management sind ein paar Stichworte, die diesen Wandel umschreiben. Die neuen Qualitätsmanagementideen wurden auch im Westen übernommen.
Der Markt schien gesättigt, es kam zu Produktionseinbrüchen, und Unternehmen mussten sich neue Strategien ausdenken. Man sprach jetzt von einem Verkäufermarkt. Wie konnte man trotz der Konkurrenz möglichste viele Kunden ansprechen und gewinnen. Eine Möglichkeit war, möglichst präzise herauszufinden, was sich Kunden wünschten. Diese Wünsche mussten dann möglichst schnell in Produkte «umgeschrieben» werden. In diesem Kontext wird das neue Qualitätsverständnis deutlicher. Die Unternehmen sind in Zeiten der Überproduktion herausgefordert, alles zu unternehmen, um Kunden zu gewinnen. Der «Kunde» war nun König. Das Qualitätsmanagement war eine Methode die half, diese Strategie wirksam umzusetzen und zeigt gleichzeitig, warum dieses Konzept solchen Erfolg hatte und hat. Die Qualitätsbewegung mit der starken Kundenorientierung ist also eine Antwort auf die veränderte wirtschaftliche Situation. Man geht davon aus, dass diejenigen Unternehmen, die die von den Kunden gewünschte Qualität produzieren, die beste Chance haben, Marktanteile zu gewinnen.

Die Rolle der Globalisierung

Ein anderer zentraler Punkt für die rasche Ausdehnung des Qualitätsmanagements ist die zunehmende Bedeutung des globalen Marktes, der die Notwendigkeit einer Vereinheitlichung der Normen und Systeme mit sich brachte. Erste Normen entstanden in den USA bereits in den fünfziger Jahren, insbesondere für die Zulieferer des amerikanischen Militärs. Aber auch Firmen entwickelten Normen für die Zulieferer vor allem aus Gründen der Produktsicherheit. Ziel war, durch einheitlichere Ansprüche an die Zulieferindustrie die Produktion störungsfreier zu machen. Anfangs der siebziger Jahre entstanden erste branchenübergreifende nationale Normen.[5] Anfänglich enthielten diese Normen hauptsächlich technische Daten, Masse und Materialien.
Ende der 70er-Jahre waren die Zulieferer mit nahezu hundert verschiedenen Normsystemen konfrontiert. Die ISO sah sich somit herausgefordert, einheitliche Standards und Normen herauszugeben.[6] Grosskunden hatten den Anspruch, von Firmen möglichst gleich bleibende Qualität geliefert zu bekommen. Um dies gewährleisten zu können, wurden erste Normen für Qualitätssicherungssysteme geschaffen, die gleich bleibende Qualität garantieren und den Einkäufern so zusätzliche Kontrollen erspart blieben. Erst Ende der 80er-Jahre wurden dann die heute bekanntesten Qualitätsmanagementmodelle geschaffen: Die ISO 9000 und der umfassende European Quality Award, der eins Modell des Total Quality Management (TQM) darstellt. Inzwischen gibt es eine weitere Anzahl von Modellen, auf die in diesem Rahmen jedoch nicht eingegangen werden kann.

Ausdehnung auf die Managementtheorien

Durch die Ausdehnung der Aufgaben des Qualitätsmanagements, drang dieses Konzept in den Managementbereich und in die Managementtheorien ein. Stand zu Beginn der Entwicklung das Qualitätsmanagementsystem noch neben dem Managementsystem, so ist der gegenwärtige Trend, Qualitätsmanagement mit dem Management einer Organisation zu einem «integrierten Qualitätsmanagement»[7] zu verbinden mit dem Ziel des Business Excellence. Das heisst, es wird vermehrt auf Managementsysteme gesetzt, die Qualitätsaspekte integrieren. ■

1 Wie sehr heute Design und Produktimage für Lebensstile und Gruppenidentitäten wichtig sind, zeigt Gerhard Schulze deutlich mit seiner kultursoziologischen Studie: Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt/New York 1992.

2 Die Definitionen sind in der Norm 8402 enthalten.

3 Taylor (1856-1915) stammt aus dem vermögenden Bildungsbürgertum der Ostküste der USA. Von 1898 bis 1901 hatte er sein System bei der Bethlehem Steel Company erprobt und dabei eine 200-300 prozentige Produktionssteigerung erreicht. Auch durch Auseinandersetzungen mit der Eastern Railway wurde nachgewiesen, dass Taylors System Kostensenkungsmöglichkeiten brachte. 1900 erhielt er auf der Weltausstellung in Paris für sein System eine Goldmedaille. Der Durchbruch gelang ihm aber erst mit seinem Werk «The Principles of Scientific Management».

4 Kiefer B. Der Taylorismus, seine Weiterentwicklung und deren Einfluss auf die Humanisierung der Arbeit. Argument Sonderband 1977 (AS 14):58-68.

5 In Kanada entstand die CSA-Z299, in Grossbritannien die BS 5750. In der Schweiz zum Beispiel entstand die Norm SN 029100.

6 Europäische Staaten stellten 1977 bei der ISO den Antrag, eine Vereinheitlichung der nationalen Qualitätsnormen vorzunehmen. Ein für diesen Zweck gegründetes Technisches Komitee 176 hat zum erstenmal 1980 getagt und die ersten Entwürfe der ISO Normenreihe 1985 herausgebraucht, 1987 eine erste endgültige Fassung.

7 Seghezzi H.D. Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept. München 1996