

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 105 (1998)

Heft: 6

Artikel: Qualitätsmanagement in der Textilindustrie : Teil 1 : Marktsituation und Denkanstösse

Autor: [s.n.]

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-678993>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

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

Qualitätsmanagement in der Textilindustrie

Teil 1: Marktsituation und Denkanstösse
Qualicon Management System, Kirchberg

Zusammenfassung

Vorurteile gegenüber Qualitätsmanagement-Systemen sind wohl kaum endgültig zu beseitigen, obwohl nicht zu leugnen ist, dass Unternehmen, die Produktivität und Qualität als gemeinsames Ziel erkennen, sich als Marktleader profilieren werden. Im folgenden Bericht werden die wichtigsten Elemente eines QM-Systems – Kundennutzen, Ausbildung, Prozessmanagement und Fehlleistungskosten – dargelegt. Sie sollen aufzeigen, dass ein Qualitätsmanagement-System nicht Ballast, sondern – als Führungsinstrument genutzt – ein Wegbereiter zur Verbesserung der Ertragslage ist.

1. Einleitung

Im Gegensatz zum Strukturdenken, das seinen Höhepunkt in der arbeitsteiligen Produktionsweise erlebt hat, orientiert sich das Qualitätsmanagement (QM) an Prozessen, die sich aus Subjekt und Objekt bilden. Mensch und Sache sind hier untrennbar verbunden. Deshalb wird im QM jede Tätigkeit im Gesamtprozess gesehen. Dazu ist es nötig, den Ist-Zustand festzustellen – gerade bei komplexen Produktionsverfahren, wie sie in der Textilindustrie angewendet werden. Dies geschieht am besten mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern bzw. Teams zusammen. Danach können die Prozesse festgelegt und jedem dieser Prozesse ein oder mehrere Prozesseigner zugeordnet werden.

Dazu ist allerdings Mut zu Neuem erforderlich – insbesondere der Mut des Managements.

Dass auf QM schon heute, aber auch in Zukunft nicht mehr verzichtet werden kann, zeigt folgende Tatsache: Immer mehr Firmen erkennen, dass QM die Grundlage ist zur Förderung der Unternehmenskultur in Richtung Total Quality Management (TQM). Auf die immer rascher sich ändernden Kundenanforderungen muss das QM flexibel reagieren können. Damit verbunden ist die ständige Verbesserung der Qualität; produktbezogene Qualitätsziele müssen deshalb rasch anpassbar sein. Entsprechend muss das QM agieren. Es hat sich dabei bewährt, mit möglichst wenig Hierarchiestufen auszu-

kommen und stattdessen soviel Verantwortung wie möglich an die Mitarbeiter zu delegieren. Dazu muss allerdings die andauernde Verbesserung der erreichten Qualität von allen Mitarbeitern als ständig aktuelles Qualitätsziel («moving target») verstanden werden.

Mit keiner anderen Massnahme kann man langfristig besser Umsatz und Gewinn steigern als mit einem ständig effizienter gestalteten Qualitätsmanagement.

1.1 Entwicklung und Nutzen

Die Marktsituation ist einem steten Wandel ausgesetzt. Wie Abbildung 2 zeigt, hat sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage seit den Sechzigerjahren markant verändert. Während um 1960 die Nachfrage nach Gütern (und Dienstleistungen) grösser war als das Angebot, ist die heutige Situation das genaue Gegenteil: Es wird weniger nachgefragt als angeboten.

Zu denken gibt aber auch eine Studie der Europäischen Union (EU), wonach von 5 Jahren etwa 80% der heute eingesetzten Techniken veraltet und gleichzeitig mehr als 80% der Beschäftigten weiterhin berufstätig sein werden.

«...der Kampf um Qualität ist eine der Voraussetzungen für den Erfolg Ihres Unternehmens und für unseren gemeinsamen Erfolg...».

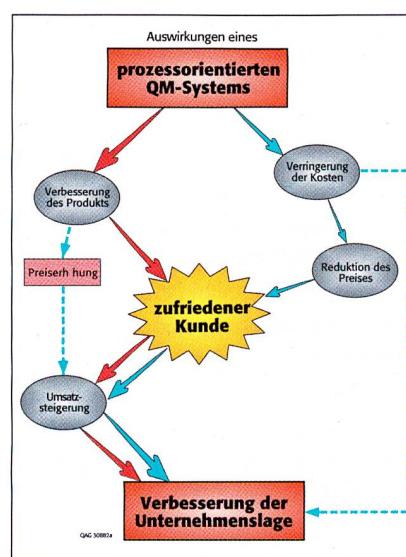


Abbildung 1

(Jaques Delors, Präsident der Europäischen Kommission bei der Gründung der EFQM am 15. September 1988 in Brüssel.)

Dieser rasante Wandel verlangt nach völlig neuen Ausbildungskonzepten. Midenkende, verantwortungsbewusste, flexible und selbstständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die besten Garanten für den Erfolg eines Unternehmens.

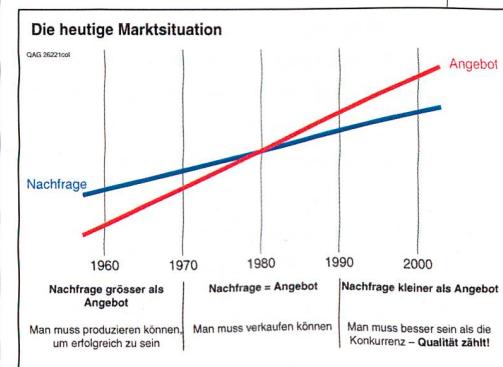


Abbildung 2

Das ständige Verbessern der Qualität auf allen Ebenen bringt gleichzeitig eine ständige Steigerung der Produktivität mit sich. Nur ein kleiner Teil dieser Verpflichtungen kann von dem Menschen an den Produktionsstätten übernommen werden; das Einleiten des grundsätzlichen Wandlungsprozesses ist allein Sache des Managements.

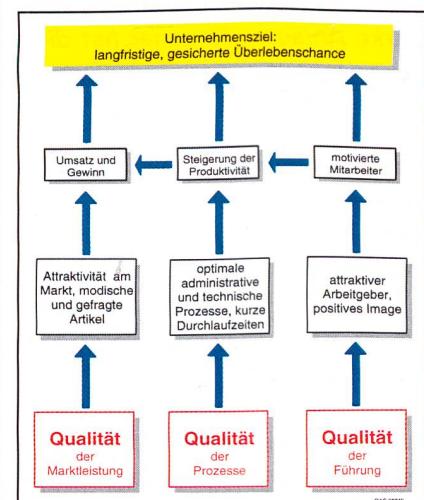


Abbildung 3

1.2 Misserfolge und Irrtümer

Interessanterweise haben Firmen, in denen sich wenig Veränderungen zeigen, obwohl sie nach aussen zu einer Umorientierung entschlossen scheinen, einige gemeinsame Merkmale:

