

# Grundlagen Qualitätsmanagement

Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme  
und Konzepte

Von  
Dipl.-Soz. Hans-Dieter Zollondz

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
 Einführung .....	 1
1     Qualität, Qualitätswissenschaft, Qualitätsmanagement	3
Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	4
1.1   Worum geht es? – Problemaufriss	5
1.2   Die Genese des Qualitätsbegriffs	8
1.3   Qualitätswissenschaft – die Wissenschaft von der Qualität	21
1.3.1 Das Phänomen Qualitätswissenschaft im deutschen Qualitätsmanagement	21
1.3.2 Zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Qualitätswissenschaft	29
1.3.3 Zentrale Wissenschaftskriterien	30
1.3.4 Qualitätswissenschaft und qualitätsbezogene Normung	32
1.3.5 Die Paradigma-Theorie von Th. S. Kuhn und ihre Bedeutung für die Qualitätswissenschaft	35
1.3.6 Nicht Qualitätswissenschaft, sondern Qualitätswissenschaften	39
1.3.7 Zur Rekonstruktion der Qualitätswissenschaft	41
1.4   Kleine Geschichte des Qualitätsmanagements	44
1.5   Qualität, Qualitätswissenschaft, Qualitätsmanagement – Ausblick	48
 2     Vorläufer, Vordenker und Pioniere des Qualitätsmanagements	 55
Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	56
2.1   Historische Entwicklungslinien: Zur Bestimmung der ›Qualitätsdenker‹	57
2.2   Frederick Winslow Taylor (1856*-1915†)	60
2.3   Henry Ford (1863*-1947†)	68
2.4   Walter Andrew Shewhart (1881*-1967†)	76
Exkurs zur Beantwortung der Frage, warum das moderne Qualitätsmanagement Deutschland erst so spät erreichte	81
2.5   William Edwards Deming (1900*-1993†)	82
2.6   Joseph Moses Juran (1904*)	92
2.7   Taichi Ohno (1912*-1990†)	100
2.8   Armand Vallin Feigenbaum (1920*)	107
2.9   Kaoru Ishikawa (1915*-1989†)	112
2.10   Genichi Taguchi (1924*)	117
2.11   Yoji Akao (1928*)	124
2.12   Philip B. Crosby (1926*-2001†)	134

2.13	Qualitätsexperten im deutschsprachigen Raum	139
2.14	Die Qualitätsexperten: Zwischenbilanz und Ausblick	147
3	<b>Qualität und Qualitätsmodelle</b>	151
	Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	152
3.1	Ein Blick aufs Grundsätzliche	153
3.2	<b>Was ist Qualität?</b>	155
3.2.1	Versuch, Qualität von der Sprache her zu verstehen	156
3.2.2	Versuch einer Rekonstruktion von Qualität auf der Basis der Umgangssprache	157
3.2.3	Das partialanalytische Qualitätsverständnis von Garvin	159
3.2.4	Die Qualitätsdimensionen nach Donabedian	161
3.2.5	Der Qualitätsbegriff in der internationalen Fachsprache des Qualitätsmanagements	162
3.2.6	Zum Begriff der Qualitätsforderung [quality requirement]	168
3.2.7	Zum Begriff der Einheit im Qualitätsmanagement	170
3.2.8	Der Qualitätsbegriff im Total Quality Management (TQM) oder umfassenden Qualitätsmanagement	172
3.2.9	Der Begriff der Dienstleistungsqualität	174
3.2.10	Résumé	177
3.3	<b>Was sind Qualitätsmodelle?</b>	178
3.3.1	Das Qualitätskreis-Modell	179
3.3.2	Das Qualitätsregelkreis-Modell	181
3.3.3	Der QTK-Kreis (Qualitäts-Termin-Kosten-Kreis)	184
3.3.4	Die Wertschöpfungsanalyse	186
3.3.5	Das Modell vom RCPA-Zyklus zur kontinuierlichen Operationalisierung der Qualitätsforderung	188
3.3.6	Das Dienstleistungsqualitäts-Modell von Grönroos	194
3.3.7	Das Dienstleistungsqualitäts-Modell von Meyer und Mattmüller	196
3.3.8	Das Dienstleistungsqualitäts-Modell von Parasuraman et al.	197
3.3.9	Abschließende Bemerkungen zu den Modellen der Dienstleistungsqualität	201
3.4	Résumé	202
4	<b>Qualitätsmanagement</b>	203
	Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle	204
4.1	<b>Was ist Qualitätsmanagement?</b>	207
4.2	Prozessmanagement als Basis des Qualitätsmanagements	215
4.2.1	Mit Prozessen Ziele von Organisationen erreichen	215
4.2.2	Was ist Prozessmanagement?	217
4.2.3	Prozessgestaltung	224
4.2.4	Prozessorganisation	226
4.2.5	Prozessmanagement – Wo beginnen?	229

4.2.6	Prozessmanagement als Teil des Qualitätsmanagements	233
	① Prozessmanagement im TQM	233
	② Prozessmanagement im Konzept der ISO 9000:2000-12	235
4.2.7	Business-Process-Reengineering (BPR): Der radikale Weg zur Prozessorganisation	236
4.3	Allgemeine Kernmodelle des Qualitätsmanagements	239
4.3.1	Mit dem Oxygene- und Kulturtypus Qualität erzeugen	239
	① Oxygenetypus (Elektrizitätstypus)	240
	② Kulturtypus	240
4.3.2	Kontinuierliches Verbesserungsmanagement (KVM) als Basis des Qualitätsmanagements	242
	① Kontinuierliches Verbesserungsmanagement	
	– Der Kaizen-Ansatz von Masaaki Imai	242
	② Kontinuierliches Verbesserungsmanagement (KVM)	245
	– Das westlich orientierte Verbesserungsmanagement	
	① Auffassungen über Kaizen	245
	② Zur Entstehung von Kaizen	248
	③ Ziele, Grundannahmen und Axiome von Kaizen	250
	④ Demings Plan-Do-Check-Act-Circle	253
	⑤ Implementierung von Kaizen	254
	⑥ Résumé	256
4.3.3	Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme)	257
	① Der Normbegriff im Qualitätsmanagement	257
	② Historische Entwicklung der QM-Systeme	260
	③ Aufbau der DIN EN ISO:2000-Normenreihe	265
	④ Forderungen an QM-Systeme nach ISO 9001-2000-12	271
	⑤ Exkurs: Warnung – Systeme sind komplex!	275
4.3.4	TQM-Modelle	276
	① Total Quality Management (TQM) – mehr als ...	276
	② Deming Application Prize	280
	③ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	285
	④ EFQM-Modell als Basis des European Quality Award	295
	⑤ Ludwig-Erhard-Preis (LEP)	308
	⑥ Résumé: Was noch zu verfolgen ist!	311
4.3.5	Integratives/Integriertes Qualitätsmanagement	312
	① Integratives Qualitätsmanagement	316
	② Integriertes Qualitätsmanagement (IQM)	319
	③ Integratives/Integriertes Qualitätsmanagement – Résumé	321
4.3.6	Integrierte Managementsysteme (IMS)	321
4.4	Branchenbezogene QM-Regelwerke	326
4.4.1	Branchenbezogene QM-Regelwerke mit direktem Bezug zur ISO 9001	326
4.4.2	Branchen-/Bereichsbezogene QM-Systeme ohne oder mit indirektem Bezug zur ISO 9001	329
4.5	QM-Kontextkonzepte	332

4.6	Qualitätstechniken	333
4.7	QM-Umsetzung	337
4.7.1	Das Implementierungskonzept von Manfred Illi	340
4.7.2	Das Implementierungskonzept von Christian Malorny	343
4.8	Zertifizierungssysteme und die Zertifizierung von QM-Systemen	346
4.8.1	Zur europäischen Akkreditierungs- und Zertifizierungspolitik	347
4.8.2	Zur Zertifizierung von QM- und Umweltmanagement-Systemen	349
4.8.3	Zertifizierung aus der Sicht des Lieferanten	350
4.8.4	Der Ablauf der Zertifizierung aus der Sicht der Zertifizierungsstelle	353
4.8.5	Zertifizierungskosten (Bachthaler-Studie)	354
4.8.6	Probleme und Fehler bei der Zertifizierung	357
4.9	La Surprise: Six Sigma neu interpretiert	358
5	»Anything Goes?« oder »Return to Quality!«	367
5.1	Was wurde gezeigt und erreicht?	369
5.2	Wieviel Qualitätsmanagement braucht die Organisation?	372
Literatur		377
Anmerkungen		379
Verwendete und empfohlene Literatur		383
Anhang		401
Die gerechte Ordnung Hammurapis [Kodex Hammurapi]		403
Die Qualitätspolitik der Volkswagen AG		405
Das Qualitätsleitbild – Eine Explikation		407
Qualitätsgrundsätze von Hapag Lloyd		410
Register		411
Namenregister		413
Sachregister		416
Bildnachweis		422

**Ein Gespräch aus der Praxis**

„Ich habe gehört, das Qualitätsmanagement sei eine Managementlehre. Worin besteht seine Methode?  
Wie sieht die tägliche Praxis aus?“  
„Man arbeitet, telefoniert, verkauft, führt seine Mitarbeiter ...“  
„Was soll daran Besonderes sein? Jeder arbeitet, telefoniert, verkauft, führt seine Mitarbeiter ...“

„Mein Herr, wenn wir arbeiten, achten wir auf die Qualität unserer Arbeit; wenn wir telefonieren, achten wir auf die Qualität des Telefonats; wenn wir verkaufen, achten wir auf die Verkaufsqualität; wenn wir unsere Mitarbeiter führen, achten wir auf die Führungsqualität ... Wenn andere arbeiten, telefonieren, verkaufen, ihre Mitarbeiter führen, achten sie gewöhnlich nicht auf das, was sie tun.“