

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung

I. Was ist Qualität und worum geht es im Qualitätsmanagement?	9
1. Der allgemeine Qualitätsbegriff	9
2. "Qualität" im Qualitätsmanagement	11
3. Die Vorgehensweise im Qualitätsmanagement	13
II. Mythos "Prozessorientierung"	16
1. Das Prozessproblem I: Prozesse und Strukturen sind zwei Seiten derselben Sache	16
2. Das Prozessproblem II: Prozessorganisation gegen Funktionsorganisation - ein Scheingefecht	20
3. Prozessproblem III: Die Potenzierung der "Schnittstellen"	25
4. Das Prozessproblem IV: Der Verlust von Ganzheitlichkeit	27
4.1. "Prozessieren" heißt im QM "Immer weiter Differenzieren"	28
4.2. Die Problematik des Differenzierens	31
4.3. Was geschieht genau beim Differenzieren?	35
4.4. Die unvermeidbare Folge einer stetig zunehmenden Zergliederung: Fehler und Manipulationsmöglichkeiten steigen sprunghaft an	39
4.5. Zu den tieferen Ursachen der Fehlerentstehung in Differenzierungs-/Zerlegungsprozessen	41
III. Mythos "Null-Fehler-Qualität"	45
1. Der Kreislauf der "ständigen Verbesserung"...	45
2. Das Nullfehlerproblem I: Der Black Belt als Erbsenzähler	46
3. Das Nullfehlerproblem II: In der Vergangenheit gefangen	49

IV. Modernes Qualitätsmanagement und seine Folgen	57
1. Wie Qualitätsmanagement Mitarbeiter demotiviert	57
1.1. Die Rolle der Mitarbeiter im QM	57
1.2. Unvermeidbare allgemeine Mitarbeiterprobleme	59
1.3. Das zentrale Mitarbeiterproblem im QM	62
1.4. Mitarbeiterverhöhnung und Mitarbeiter- erpressung im QM	66
1.5. Die Zauberlehrlinge: Wie aus Mitarbeiterproblemen im QM immer mehr Unternehmensprobleme werden	68
2. Wie Qualitätsmanagement zum Wissensverlust in Unternehmen führt	72
2.1. Das Messproblem I: Messen heißt "Relativieren"	73
2.2. Das Messproblem II: Nicht alles, waszählbar ist, zählt und nicht alles, was zählt, istzählbar (Albert Einstein)	74
2.3. Das Messproblem III: Die Fehlerhaftigkeit von Qualitätsmessungen	77
2.4. Wissensverlust durch den eindimensionalen Umgang mit Komplexität	80
2.5. Wissensverlust durch das Festhalten an bestehenden Fehleinschätzungen	86
2.6. Wissensverlust durch den Glauben an Beherrschbarkeit	91
3. Wie Qualitätsmanagement die Qualität von Produkten und Dienstleistungen verschlechtert	94
3.1. Sinkende Qualität als Folge der Mess-, Prozess- und Nullfehlerproblematik	94
3.2. Sinkende Qualität durch Messungen Beispiel: Pflegedienstleistungen	96
3.3. Sinkende Qualität durch fehlerhafte Messungen Beispiel: Schülerbewertungen	98
3.4. Sinkende Qualität der Produkte durch "ständige Verbesserung" der Prozesse Beispiel: Service von Telekommunikationsunternehmen	100
3.5. Sinkende Qualität durch die Ausnutzung von Grenzwerten	103
3.6. Sinkende Qualität durch weitere Manipulationen im Vorfeld von Messungen	105

3.7. Sinkende Qualität durch starre "0-Fehler"-Vorgaben Beispiel: medizinische Versorgung	107
3.8. Sinkende Qualität durch falsche Prioritäten Beispiel: Das Produkt "Risikomanagement"	111
3.9. Sinkende Qualität durch die Neudefinition traditioneller Begriffe Beispiel: Das Produkt "nachhaltige Geldanlage"	113
3.10. Sinkende Qualität durch Zertifizierungsverfahren, durch interne und externe Audits	116
3.11. Immer weiter sinkende Qualität mit Hilfe von Benchmarking, Rankings und Ratings Beispiel: Schulausbildung und Pisa-Studie Beispiel: Rating der Abiturprüfungsergebnisse Beispiel: Universitätsrankings	118
4. Wie Qualitätsmanagement Wert und Gewinn reduziert und Kosten explodieren lässt	125
4.1. Aus Qualität werden Kennzahlskelette - Vorboten ideeller und finanzieller Verluste	125
4.2. Wie sich im QM Kosteneinsparung gedacht wird	127
4.3. Milchmädchenrechnungen: Kosten-Nutzen-"Analysen" im QM	129
4.4. Kosten, die in den QM-Kosten-Nutzen-Analysen ignoriert werden	133
4.5. Die erträumten Kosteneinsparungen - und die Realität	135
4.6. Beispiele zur Kostenproblematik Vergleich von in- und ausländischer Produktion mit den Kennzahlen "durchschnittliche Personalkosten", "Personalkosten pro produzierte Einheit", "Personalkostenanteil am Verkaufspreis" usw. Vergleich von Verwaltungen mit der Kennzahl "Gesamtarbeitszeit je Fall" Umwandlung einer Forschungseinrichtung in ein Profitcenter-Unternehmen Vergleich von Arztpraxen mit der Kennzahl "Personalkostenquote"	139
	141
	144
	147

5. Wie Qualitätsmanagement das Management entmachtet	149
5.1. In den eigenen Strukturen gefangen: QM als innerer Schraubstock von Organisation und Management	149
5.2. Wie konnte es soweit kommen?	151
5.3. Wie Manager beim Versuch den inneren Schraubstock zu lockern, immer unbeweglicher werden	155
5.4. Weshalb auch von "außen" keine Hilfe zu erwarten ist	159
Schlussbemerkung	162