

1 Einleitung

1.1 Bedeutung der Qualität

Über Qualität wird in jedem Unternehmen und in jeder Branche gesprochen. Die grundsätzliche Bedeutung der Qualität ist demnach unbestritten. Doch bei aktuellen Entscheidungen des Managements wird dieser Faktor nicht immer entsprechend berücksichtigt, obwohl davon auszugehen ist, daß auf lange Sicht der Erfolg eines Unternehmens aus der überlegenen Qualität seiner Produkte gegenüber dem Wettbewerb resultiert. Darüber hinaus bietet die Fokussierung auf die Qualität der Prozesse betriebswirtschaftliche Potentiale an, deren Ausschöpfung einen Kostenvorteil gegenüber den Wettbewerbern zuläßt.

Als die Märkte noch relativ stabile Verkäufermärkte waren, die Produktlebenszyklen lang und die Kunden sich hauptsächlich für technische Leistungsdaten interessierten, konnte ein Hersteller verhältnismäßig einfach „eine gewisse Qualität“ erreichen. Das Management verfügte über genügend Ressourcen in zeitlicher, finanzieller und personeller Hinsicht, um gut funktionierende Produkte zustande zu bringen. Doch mit sich verschärfendem Wettbewerb und unter sich immer schneller verändernden Gegebenheiten ist es kaum noch möglich, mit althergebrachten Methoden und Strategien neue Märkte zu finden oder entstehende Märkte zügig genug zu betreten. Dies kann nur erfolgreich in die Tat umgesetzt werden, wenn die Unternehmen auf sich ändernde Kundenwünsche unverzüglich reagieren. Das Management muß also seine entscheidende Aufgabe darin sehen, ein Unternehmen zu schaffen, das die Integration aller Mitarbeiter als wichtiges Ziel erkennt. Erst wenn allen Mitarbeitern des gesamten Unternehmens voll bewußt ist, daß sämtliche Bemühungen darauf ausgerichtet werden müssen, eine Übereinstimmung mit den Erwartungen der Kunden zu erzielen, wird es Produkte hervorbringen, die

zukünftige Kundenanforderungen vorwegnehmen und dem Käufer somit begeisternde Qualität anbieten.

Dieses ist eine große Herausforderung, insbesondere für die Damen und Herren der obersten Führungsebene. Die Vorstellung, man könnte mit Hilfe der Technik die Defizite eines Unternehmens beheben, ohne die Strukturen der Gesamtorganisation in Frage zu stellen, ist zwar noch verbreitet, erweist sich aber zumeist als Trugschluß. Wenn mit technischer Unterstützung nicht bloß der vorhandene Zustand zementiert werden soll, ist ein Aufbrechen der alten Strukturen notwendig. Dabei sind die Denkstrukturen ausdrücklich eingeschlossen. Es sind also die Management-Methoden, die dringend darauf abgestimmt werden müssen.

Den Ansatz hierfür bieten neue Strategien, etwa im Sinne von Total Quality Management (TQM), die das gesamte Unternehmen und all seine Mitarbeiter einbeziehen und noch darüber hinaus gehen. Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung derart umfassender Konzepte ist jedoch die Bereitschaft der Unternehmensleitung dazu, mehr noch ihre Vorbildfunktion und ihre Geisteshaltung den Mitarbeitern gegenüber. Dazu gehört unbedingt das Begreifen von Qualität als Denkeinheit, die nicht nur eine technische Komponente besitzt, sondern auch von der Geisteshaltung bestimmt wird [Kamiske 90]. Hinzu kommt die Berücksichtigung der vielfältigen Ziele und Einflußfaktoren, mit denen das Unternehmen in Wechselwirkung steht [Spur 98]. Neben Aspekten der Wirtschaftlichkeit zählen immer mehr auch Gesetzeskonformität, Umweltverträglichkeit und ganz besonders Kundenzufriedenheit.

1.2 Benutzerhinweise

Für den Leser sollte von vornherein klar sein: Dieses Buch muß nicht Seite für Seite durchgearbeitet werden. Dazu wird wohl meist auch gar nicht die Zeit vorhanden sein. Im Vordergrund steht vielmehr die kurze und prägnante Information zu einem Thema, speziell für den eiligen Leser. Zu diesem Zweck wurde das Buch in erster Linie konzi-

piert, als ein Nachschlagewerk, nicht als ein Lesebuch. Aus diesem Grunde erscheint das schnelle und zielsichere Auffinden der gewünschten Information besonders wichtig, was durch die alphabetische Sortierung der Begriffe, das Inhaltsverzeichnis und das Bilderverzeichnis gewährleistet ist. Darüber hinaus ermöglicht das besonders ausführlich angelegte Stichwortverzeichnis, welches auch die gängigen Abkürzungen mit aufführt, das Erkennen von wiederholten Erwähnungen desselben Begriffes sowie das Auffinden von Unterbegriffen, die nicht im Inhaltsverzeichnis erscheinen. Die besonders hervorgehobenen Querverweise im fortlaufenden Text lassen weitere Zusammenhänge offenbar werden und führen den Leser zu den entsprechenden Begriffen. Insgesamt bietet das Buch eine kurze Einführung in die Thematik des jeweils betrachteten Begriffes. Bei Bedarf kann mit Hilfe der angegebenen Literaturhinweise eine vertiefende Beschäftigung erfolgen.

Dem Qualitätsgedanken und dem Prinzip der Ständigen Verbesserung entsprechend, wird der Leser gebeten, Unklarheiten, Fehler und Anregungen zur Konzeption sowie weitere erklärungsbedürftige Begriffe den Autoren mitzuteilen. So kann dieses Buch kontinuierlich weiter bearbeitet und den sich laufend ändernden Erfordernissen der Praxis gerecht werden.

1.3 Aufbau einer Begriffsdarstellung

Um die untersuchten Begriffe bezüglich Aufbau und Tiefe der Abhandlung in vergleichbarer Weise zu betrachten, wird das folgende Schema verwendet. Es ist jedoch nicht als zwingend anzusehen, sondern stellt eine Rahmenstruktur dar.

- **Stichwort/Begriff**

Der Begriff wird ausdrücklich und vollständig genannt, ggf. auch die gebräuchliche Abkürzung. Die verwendete Sprache richtet sich dabei nach der größten Bekanntheit und Verbreitung des Begriffes.

- **Definition/Erklärung**

Es erfolgt zunächst eine kurze, definitionsmäßige Begriffsbestimmung bzw. Erklärung, die Inhalt und Umfang des betrachteten Begriffes umreißt.
- **Herstellung eines Zusammenhanges**

Der Begriff wird in einen fachlichen Zusammenhang gebracht, ggf. wird auch die historische Entwicklung kurz dargestellt.
- **Erläuterung**

Die eigentliche Erläuterung des Begriffes bezieht sich in erster Linie auf Bedeutung, Voraussetzungen, Ziele und Vor- bzw. Nachteile sowie ggf. Einsatzgebiete und Anwendungsmöglichkeiten. Unter Umständen wird auch der Ablauf eines Verfahrens oder einer Vorgehensweise kurz beschrieben.
- **Querverweise**

Um dem engen Zusammenhang Rechnung zu tragen, in dem viele der Begriffe zueinander stehen, wird jeweils an geeigneter Stelle auf derartige verwandte Begriffe verwiesen, die ebenfalls behandelt werden. Die Querverweise erfolgen in der Form: (vgl. **Begriff**).
- **Bilder**

Zur weiteren Verdeutlichung der Ausführungen sind entsprechende Bilder in die Begriffsdarstellung eingebunden.
- **Literaturhinweise zur Vertiefung**

Da kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird und die Begriffe im Rahmen des Buches nicht immer erschöpfend behandelt werden können, ist am Ende der Darstellung in der Regel eine Auswahl an weiterführender Literatur angegeben.