

Qualität zum Anfassen - verständlich, praktisch, umgesetzt! (Arbeitstitel)

von Georg E. Weidner

Woher kommt Qualität?



Die Forderung nach Qualität besteht bereits seit Menschengedenken.

Konkret lässt sie sich bis ins alte Babylon zurückverfolgen. Eine Zeit, in der es zunächst weniger darum ging vorbeugende Maßnahmen zu etablieren, um Abweichungen zu vermeiden, als um die Androhung von reaktiver Bestrafung bei Nichterfüllung. Leider ist es noch heute in einigen Ländern üblich, im Zusammenhang mit durch Menschen verursachter Qualitätsabweichungen, persönliche Strafen zu verhängen.

In den meisten Teilen der Welt jedoch, veränderte sich im Laufe der Jahre und Jahrzehnte sowohl das Verständnis von Qualität als auch der Weg dorthin. Das Wesen von Qualität blieb jedoch über die Zeit hinweg gleich.

Es geht nach wie vor darum, Wege zu finden und Methoden anzuwenden, um die Anforderungen von Kunden vollständig zu erfüllen. Damit lässt sich sagen, dass der Kunde von jeher das Zentrum jeglicher Qualitätsbemühungen war.

Qualität wird aufgrund einer stetig zunehmenden Marktvielfalt an Produkten und Dienstleistungen immer populärer. Dies verstärkte die Bemühungen vieler Unternehmen, sich darauf auszurichten, die Qualität der eigenen Marken gegenüber anderen Marktteilnehmern zu steigern und marketingwirksam hervorzuheben, bis hin zur Schaffung von qualitativen Alleinstellungsmerkmalen im Sinne von "quality sells" (= Qualität lässt sich verkaufen).

Die Qualitätsgeschichte führt uns zunächst zurück ins Altertum.

Qualität im Altertum

Babylon, um 1770 v. Chr.

Bereits die alten Babylonier haben sich zur persönlichen Einstellung "auf Antrieb das Richtige zu tun" verpflichtet und daraus eine Gesetzgebung erlassen - den sogenannten *Codex Hammurabi*, benannt nach dem Urheber, dem damaligen König Hammurabi (es sind auch Schreibweisen wie *hammurapi* oder *hamurabi* bekannt).

Nach unserem modernem Empfinden war der Codex weder human noch effizient. Vielmehr wurden bei Nichterfüllung von vereinbarten Anforderungen drastische Strafen verhängt. Die Basaltsäule mit der Originalinschrift befindet sich heute im Louvre-Museum in Paris.

Auszug aus dem *Codex Hammurapi*:

Wenn ein Baumeister ein Haus baut für einen Mann und es für ihn vollendet, so soll dieser ihm als Lohn zwei Shekel Silber geben für je einen Sar (1 Shekel = 360 Weizenkörner = 9,1 g, 1 Sar = 14,88 m²).

Wenn der Baumeister für jemanden ein Haus baut und es nicht fest ausführt und das Haus, das er gebaut hat, einstürzt und den Eigentümer tötet, so soll jener Baumeister getötet werden.

Wenn es den Sohn des Eigentümers tötet, so soll der Sohn jenes Baumeisters getötet werden.

Kommt ein Sklave des Bauherrn dabei um, so gebe der Baumeister Sklaven für Sklaven.

„Qualis“ im Römischen Reich

Im römischen Reich tauchte zum ersten Mal der Vorläufer des heutigen Qualitätsbegriffs auf. *Qualis*, lateinisch für *wie beschaffen*, deutete auf die Absicht zur Erfüllung üblicher und besonderer Forderungen in Bezug auf die Beschaffenheit und Güte von Produkten hin.

Qualität im Mittelalter

Im Mittelalter begann der Zusammenschluss qualitätsbewusster Handwerksmeister zu sogenannten Zünften. Qualität wurde dabei als das Gute schlechthin erachtet und entsprechend angestrebt, um sich von weniger qualifizierten Konkurrenten abzuheben. Damit fanden erstmalig auch die Tätigkeiten (heute: Prozesse) Beachtung, die zu Qualität führen sollten.

Die damaligen Stadthalter wurden auf die Bestrebungen der Zünfte aufmerksam und beauftragten sie von nun an auch die Höhe der Preise festzulegen, um die Qualität der Waren zu sichern. So wuchs der Einfluss der Zünfte allmählich und es wurden Lehrlinge nach ihren Vorgaben ausgebildet.

Zur Kennzeichnung von erzeugten Qualitätsprodukten wurden Gütesiegel geschaffen. Produkte, die feilgeboten wurden und nicht den festgelegten Kriterien entsprachen, wurden vernichtet sobald sie auf dem Markt gesichtet wurden (Stoffe wurden zerschnitten, Brötchen gewässert etc.)

Qualität im Industriezeitalter

Um 1770 n. Chr. begann in England die industrielle Revolution. Deutschland und weitere europäische Länder folgten etwa 70 Jahre später.

“Made in Germany” - vom Buhmann zum Vorbild

Made in Germany gilt heute weltweit als eine Art Aushängeschild für Qualität, doch das war nicht immer so.

Durch den im Jahre 1887 vom englischen Parlament erlassenen *Merchandise Act*, wurden für ausländische Waren verpflichtende Herkunftsbezeichnungen eingeführt, um den englischen Markt vor billigen Nachahmerprodukten zu schützen.

Die warnend angedachte Kennzeichnung *Made in Germany* löste daraufhin in Deutschland eine enorme Qualitätsoffensive aus, die das Gegenteil bewirkte.

Deutschland holte Englands industriellen Vorsprung im Laufe der nachfolgenden Jahrzehnte durch eine rapide Qualitätssteigerung von Produkten und Dienstleistungen auf und setzte sich an die Spitze.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde *Made in Germany* sogar zum Synonym des Wirtschaftswunders und durch den zunehmend globalen Handel weltweit bekannt.

Die moderne Qualitätsrevolution - ab 1950

"Aufmerksamkeit auf einfache kleine Sachen zu verschwenden, die die meisten vernachlässigen, macht ein paar Menschen reich."

Henry Ford

Lange nach Einzug der Industrialisierung und Einführung der Serienfertigung durch Pioniere wie Henry Ford (Gründer der *Ford Motor Company*), startete in den USA und in Japan eine moderne Qualitätsrevolution. Man versuchte die Qualität sämtlicher Erzeugnisse zunehmend weiterzuentwickeln und sich damit von der steigenden Konkurrenz abzuheben.



Die ehrgeizige Stimmung schwappte bald über nach Europa und es sprangen viele auf den fahrenden Zug auf. Einige Unternehmen der ersten Stunde schafften die interne Wende in recht kurzer Zeit, die es zuließ unter dem Einsatz möglichst geringer Ressourcen, Ergebnisse zu produzieren, die sich in

großen Teilen fehlerfrei und haltbarer präsentierten als ihre Vorgänger. Damit setzen sie den Grundstein ihres späteren und noch heutigen Erfolges. Plötzlich hielt der Markt also vergleichsweise günstige Produkte von höherer Qualität bereit, als jene die man bis dato gewohnt war. Dies führte zu einer heftigen Marktdynamik, also steigender Nachfrage und damit höheren Verkaufszahlen für produzierenden Unternehmen.

Zunächst befanden sich unter den Qualitätserstlingen im wesentlichen Unternehmen der fertigen Industrie und aus dem Automobilbereich, die sich aufgrund der Komplexität ihrer Produkte mit vergleichsweise hohen Anforderungen konfrontiert sahen und daher Qualitätsinitiativen starteten. Ein Beispiel hierfür ist auch der 1937 gegründete Automobilkonzern Toyota, der im Laufe der Jahre das sogenannte "Toyota Production System (TPS)" hervorbrachte, in dessen Kern es um die Beseitigung jeglicher Verschwendung (Wartezeiten, Produktionsausschuss, Rückläufer etc.) bei zeitgleicher Erhöhung der Produktzuverlässigkeit geht.

Aufgrund der herausragenden qualitätsfördernden Eigenschaften des TPS gewann Toyota in den Folgejahren Marktanteile von einstigen Marktführern wie Ford und General Motors. Das TPS machte soweit Schule, sodass dessen Grundgedanken und Prinzipien Anfang der 1990er-Jahre auch von deutschen Unternehmen wie z.B. Porsche (seit 2012 VW-Konzernmarke) in individualisierter Form übernommen wurde.

Toyota ist heute (gemessen am Geschäftsjahr 2012) der größte Automobilhersteller der Welt, in dessen Windschatten der Volkswagenkonzern bereits einen komfortablen Platz eingenommen hat. Als Indikator für Qualität bei VW könnte man übrigens die Tatsache heranziehen, dass ein ehemaliger Qualitätsverantwortlicher einer Tochtergesellschaft (Audi) heute den Konzernvorstand leitet – Martin Winterkorn.

Qualität bis heute

Seit Beginn der 1980er-Jahre nahmen auch mehr und mehr große Dienstleistungsunternehmen die Qualitätsherausforderung auf, was den Fokus auf das Thema ebenso verstärkte, wie die Erweiterung der Anforderungen auf andere technische Bereiche der Unternehmen.

Denn als unter Henry Ford & Co. noch von Begriffen wie Qualitätskontrolle oder Qualitätsprüfung die Rede war, hatte man den Fokus fast ausschließlich auf die Produktion von Produkten gerichtet. Später zu Beginn der 1960er-Jahre begann man zum einen damit die Qualitätsbemühungen auf nicht-technische Verantwortungsfelder auszudehnen und darüber hinaus - und das war absolut neu - Maßnahmen einzuführen, um möglichen Abweichungen vorbeugend zu begegnen, statt Fehler reaktiv zu beheben oder fehlerhafte Teile schlicht auszusortieren.

Das war ein wichtiger Schritt in Richtung des modernen Qualitätsmanagements, wie wir es heute kennen und praktizieren.

Im Rahmen dieser Weiterentwicklung, trat neben Namen wie Deming, Juran oder Ishikawa, ein Mann ins Rampenlicht, der sich zum Ziel gesetzt hatte, die bis zu jenem Zeitpunkt bekannten Qualitätspraktiken mit vier recht einfachen Grundsätzen zu perfektionieren.

Sein Name war Philip Bayard Crosby, der aufgrund seines Erfolges mit und durch Qualität in den 1950er bis 1980er Jahren zu einem der Qualitätsgurus unserer Zeit aufstieg. Für die Konzeption seiner einfachen wie wirkungsvollen *Null-Fehler-Strategie* (zero defects strategy) wurde er Anfang der 60er Jahre vom US-Verteidigungsministerium ausgezeichnet.

Mit seiner *Null-Fehler-Strategie* und drei weiteren recht einfachen Qualitätsgrundsätzen, hat Crosby es geschafft, Qualität für jeden verständlich zu gestalten und damit als abteilungs- und hierarchieübergreifende Disziplin zu etablieren ohne der erforderlichen Substanz zu schaden.

icn004

Philip B. Crosby – Kurzportrait

Die vier Grundsätze für Qualität stammen von Philip Bayard Crosby, einem der Qualitätsvorreiter unserer Zeit. Neben Namen wie Deming, Juran oder Ishikawa galt Crosby in den 1950er bis 1980er Jahren als einer der Qualitätsgurus. Er begann seine Karriere beim US-amerikanischen Telekommunikationskonzern ITT und gilt als auch Vorreiter der zero defects strategie (Null-Fehler-Strategie), für deren Konzeption er Anfang der 60er Jahre auch vom US-Verteidigungsministerium ausgezeichnet wurde.

Neben der Null-Fehler-Strategie besteht Crosbys Ansatz aus drei weiteren Grundsätzen. Mit diesen insgesamt "vier Grundsätzen für Qualität", hat Crosby es geschafft, das doch recht komplexe Thema Qualität für Mitarbeiter aller Bereiche und Hierarchien verständlich darzustellen.

Qualität wurde von jener Zeit an, nach und nach zum Standard. Es wurden eigene Abteilungen dafür gegründet und Mitarbeiter mit der Umsetzung von Qualitätsprinzipien im Unternehmen betraut. Der Kern aller Qualitätsansätze wird seither mit einem, sich selbst permanent weiterentwickelnden, Kreislauf gleichgesetzt, welchen wir heute unter dem Namen kontinuierlicher Verbesserungsprozess, kurz KVP kennen und der den Motor eines jeden Qualitätsmanagementsystems darstellt.

In den Folgejahren gesellten sich weitere Qualitätsderivate wie Six Sigma, LEAN Management, Total Quality Management (TQM) sowie das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) hinzu. Letzteres firmiert als Business Excellence Modell, welches sich auferlegt hat, erforderliche Qualitätsmaßnahmen mit der Grundstruktur eines Unternehmens in Einklang zu bringen und damit die Forderungen des Kunden ganzheitlich zu bedienen.

Das EFQM-Modell ist die europäische Antwort auf den japanischen Deming-Preis und den US-amerikanischen Malcolm Baldrige National Quality Award und kann bei Erfüllung der erforderlichen Kriterien mit dem höchsten deutschen Qualitätspreis, dem Ludwig-Erhard-Preis honoriert werden.

Trotz verschiedener Gewänder, verbindet alle drei Modelle eine essentielle Eigenschaft; sie betrachten Qualität als integrierten und unverzichtbaren Bestandteil eines Unternehmens und sehen die Verpflichtung zur Erfüllung von Kundenforderungen als oberste Priorität an, wie bereits die alten Babylonier.

Man kann somit davon ausgehen, dass Qualität solange nachgefragt werden wird, wie es Menschen gibt, die sich als Kunden auf der Suche nach der Erfüllung ihrer Wünsche und Anforderungen befinden - beruflich wie privat.

Wohl weil Qualität seit jeher als etwas Positives erachtet wird, was zum persönlichen Erfolg und Wohlbefinden beiträgt. Und wer kann schon von sich sagen, dass er das nicht möchte.

<<<