

Bettina Baum

**Zum Verständnis von Qualität und zur
Anlage der Prozeßführung bei zertifizierten
und nicht-zertifizierten Bildungsträgern der
beruflichen Weiterbildung**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832410582

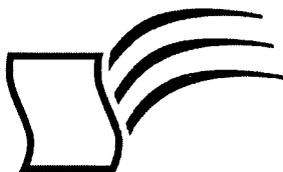
Bettina Baum

**Zum Verständnis von Qualität und zur Anlage der Pro-
zeßführung bei zertifizierten und nicht-zertifizierten
Bildungsträgern der beruflichen Weiterbildung**

Bettina Baum

Zum Verständnis von Qualität und zur Anlage der Prozeßführung bei zertifizierten und nicht-zertifizierten Bildungsträgern der beruflichen Weiterbildung

**Diplomarbeit
an der Universität zu Köln
Februar 1998 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1058

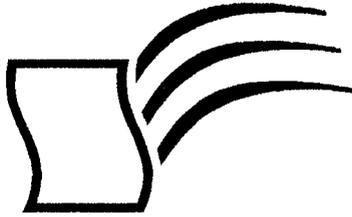
Baum, Bettina: Zum Verständnis von Qualität und zur Anlage der Prozeßführung bei zertifizierten und nicht-zertifizierten Bildungsträgern der beruflichen Weiterbildung / Bettina Baum - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998
Zugl.: Köln, Universität, Diplom, 1998

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

<u>Inhalt</u>	<u>Seite</u>
Vorwort	
1. Qualität - ein Maßstab für Produkte und Dienstleistungen	1
1.1 Zur Entwicklung des Qualitätsbegriffs und der Sicherung der Qualität	2
1.2 Neue Ansätze zur Beschreibung von Qualität	3
1.2.1 Fünf Betrachtungsweisen des Qualitätsbegriffs nach David A. Garvin	4
1.2.2 Acht Dimensionen der Qualität	8
1.2.3 Versuch einer Zuordnung der acht Qualitätsdimensionen in fünf Qualitätsdefinitionen	13
2. Historischer Rückblick zur Qualität in der Erwachsenenbildung	17
3. Ansätze der Qualitätssicherung in den Teilmärkten der beruflichen Bildung	19
3.1 AFG-geförderte Weiterbildung	19
3.1.1 Arbeitsmarktbezogene Anforderungen - Ziele der Förderung	21
3.1.2 Anforderungen an die Maßnahmenträger	21
3.1.3 Anforderungen an die Maßnahme	22
3.2 Individuelle Weiterbildung	23
3.2.1 Gütegemeinschaften, deren Qualitätsverständnis und daraus abgeleitete Qualitätskriterien	24
3.2.2 Dozentenzertifizierung	27
3.3 Betriebliche Weiterbildung	28
3.3.1 Die Lernende Organisation	29
3.3.2 Ausgewählte Modelle betrieblicher Weiterbildung	30

	<u>Seite</u>
4. Qualitätssicherung durch DIN EN ISO 9000 ff.	33
4.1 Zum Qualitätsverständnis der Normenreihe	34
4.2 Umsetzung des Qualitätsverständnisses in ein Qualitätsmanagementsystem der beruflichen Weiterbildung	36
5. Zum Einfluß der Qualitätskriterien auf die betrieblichen Abläufe eines Bildungsträgers	42
5.1 Exemplarisch - Qualitätsziel: Vermittlungsquote	43
5.2 Exemplarisch - Qualitätsziel: Kundenzufriedenheit	45
6. Qualitätssicherung durch Prozeßorientierung	48
6.1 Begriffliche Grundlagen des Prozeßmanagements	49
6.1.1 Geschäftsprozeßoptimierung	50
6.1.2 Reengineering	50
6.1.3 Prozeßorganisation	50
6.2 Identifizierung der qualitätsrelevanten Prozesse	53
6.3 Prozeßführung	55
6.3.1 Voraussetzungen der Prozeßführung	56
6.3.2 Inhalte der Prozeßführung	56
6.3.3 Führungskreislauf der Prozeßführung	57
7. Modelle der Prozeßführung in der beruflichen Weiterbildung	58
7.1 Qualitätskreis einer Weiterbildungsmaßnahme in Anlehnung an DIN EN ISO 9004, Teil 2	58
7.2 Führungskreislauf einer Weiterbildungsmaßnahme durch Identifizierung branchenspezifischer Prozesse	60

	<u>Seite</u>
8. Empirische Untersuchung zur Themenstellung	64
8.1 Konzeption und Durchführung	65
8.2 Festlegung der Stichprobe	65
8.3 Konzeption der Interviewleitfäden	67
8.4 Durchführung der qualitativen Interviews	68
8.5 Auswertung der Interviews	69
8.6 Ergebnisse der Untersuchung	70
8.6.1 Deskription der Bildungsträger	70
8.6.2 Gründe für oder gegen die Zertifizierung	74
8.6.3 Zielgruppen und Angebote	77
8.6.4 Kriterien der Angebotsauswahl	80
8.6.5 Qualitätsbegriffe und -kriterien	81
8.6.6 Qualitätsrelevante Prozesse	86
8.6.7 Analyse des Entwicklungs-, Planungsprozesses	92
8.6.8 Verfahren zur Erreichung und Sicherung der definierten Qualitätsziele	93
8.6.8.1 Einfluß der angewandten Qualitätssicherungsverfahren auf die betriebliche Praxis	96
8.6.8.2 Prozeßführung und -optimierung und deren Einfluß auf die Qualität der Dienstleistung	98
8.6.9 Auswahl der Zulieferer	100
Fazit, Ausblick	102
Literaturverzeichnis	105
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	109
Anhang	111

Vorwort

In der Vergangenheit hat die Diskussion um die Qualität in der beruflichen Weiterbildung und deren Sicherung große Aufmerksamkeit erlangt und ist zum täglichen Bestandteil von Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung geworden. Der quartäre Bildungsbe- reich weist eine zunehmende Pluralität des Angebots auf, die insbesondere in den neuen Bundesländern zu einer Zunahme von unseriösen Anbietern geführt hat. Der aktuelle Weiterbildungsmarkt bewegt sich in einem Spannungsfeld, das auf der einen Seite durch die Verknappung öffentlicher Fördermittel und auf der anderen Seite durch ein hohes Maß an Intransparenz gekennzeichnet ist, die es Bildungsinteressierten erschwert, das geeignete Angebot auszuwählen. Kriterien des Wettbewerbs betreffen nicht mehr allein den privaten, sondern auch den öffentlich geförderten Bereich der beruflichen Weiterbildung. Aufgrund dieser Situation wurde es unabdingbar, sich mit Fragen der Qualität zu beschäftigen.

Einen wichtigen Anstoß hat dieser Diskussion die Übertragung der internationalen Norm DIN EN ISO 9000 ff. von der industriellen Fertigung auf den Dienstleistungssektor und mithin auf den Bildungsmarkt gegeben. Die Anzahl der nach dieser Norm zertifizierten Bildungseinrichtungen nimmt zu und mit ihr die Bandbreite unterschiedlicher Qualitäts- ansätze innerhalb der Branche.

So wie sich ein Teil der Bildungseinrichtungen nach DIN EN ISO 9000 ff. zertifizieren lassen, schließen sich andere zu Gütesiegelverbänden zusammen, andere wiederum wer- ben mit weiteren Qualitätssicherungskonzepten um Kunden. Gemeinsames Ziel aller Be- mühungen ist die Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit auf dem enger werdenden Bildungsmarkt. Differenzen liegen hingegen in vielfältigen Qualitätsansätzen, die sich wiederum in der verschiedenartigen Ausgestaltungen der betrieblichen Praxis nieder- schlagen.

Der erste persönliche Zugang zur Thematik 'Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Weiterbildung' ergab sich Ende 1996

durch Themenvorschläge für eine Diplomarbeit der CERTQUA, der „Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der beruflichen Bildung“, die am ‘Schwarzen Brett’ des Seminars für allgemeine Pädagogik aushingen. Das Thema ‘Vergleichende Untersuchung: Zertifizierte und nicht zertifizierte Einrichtung der beruflichen Bildung’ schien mir als Themenstellung für die bevorstehende Diplomarbeit von besonderem Interesse.

Bei einer ersten Literaturrecherche wurde deutlich, daß sich ein Vergleich dieser beiden Untersuchungsgruppen auf zahllose Fragestellungen hätte beziehen können. Von besonderer Relevanz schien der Themenschwerpunkt ‘Einfluß von prozeßorientierten Ablauforganisationen auf die Qualität beruflicher Weiterbildung’, dem in der Literatur zur Professionalisierung der beruflichen Weiterbildung eine zunehmende Bedeutung zukommt.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Ausgangsüberlegung besteht darin, in welcher Weise sich das Qualitätsverständnis einzelner Bildungsträger voneinander unterscheidet und welchen Einfluß die jeweilige Definition von Qualität auf die betriebliche Praxis der Einrichtungen hat. Neben der Sicherung und Erhaltung der Qualität der Angebote durch Einführung bestimmter Qualitätsmanagementkonzepte spielen auch betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte eine Rolle bei der Entscheidung für ein bestimmtes Managementkonzept. Wirtschaftliche Einbußen zwingen Einrichtungen dazu, ihre Organisationsstrukturen neu zu überdenken und effizienter zu gestalten. Wohlklingende Konzepte wie „Total Quality Management“, „Lean Management“, „Business Reengineering“ oder „Prozeßmanagement“ verheißen betriebswirtschaftliche und unternehmenskulturelle Lösungen für diese Probleme.

Durch eine beobachtbare Tendenz zu prozeßorientierten Ansätzen in der betriebswirtschaftlichen Literatur ergab sich weiterhin die Frage, inwieweit prozeßorientierte Arbeitsabläufe den prozessualen Charakter von Bildungsmaßnahmen unterstützen können und ob sich die betrieblichen Abläufe zertifizierter Bildungseinrichtungen unter dem Einfluß der DIN-Norm von denen nicht zertifizierter Einrichtungen unterscheiden.

Die Formulierung der Themenstellung zu dieser Arbeit „Zum Qualitätsverständnis und zur Anlage der Prozeßführung bei zertifizierten und nicht zertifizierten Bildungsträgern der beruflichen Weiterbildung“ wurde als Konjunktion gewählt, da nicht von vorne herein eine Kausalität von Prozeßführung und Qualität unterstellt werden soll. Ob von seiten der Bildungsträger eine Kausalität erkannt oder bestätigt wird, soll vielmehr im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht werden.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Der theoretische Teil vermittelt einen Überblick über den aktuellen Stand der Qualitätsdiskussion. Insbesondere soll aufgezeigt werden, welche Kriterien und Dimensionen des Begriffs „Qualität“ diskutiert werden und welchen Einfluß dies auf die Festlegung von Qualitätssicherungssystemen für die berufliche Weiterbildung hat. Darüber hinaus soll der Stellenwert der Prozeßführung innerhalb prozeßorientierter Ansätze für die Praxis der beruflichen Weiterbildung ermittelt werden.

Dem empirischen Teil liegt eine eigene Untersuchung zugrunde, anhand derer versucht wird, die vorerwähnten Fragen durch Erfahrungsberichte in der Bildungspraxis Tätiger zu beantworten. Die Untersuchung erfolgte in Form qualitativer Experteninterviews in bereits zertifizierten, in der Vorbereitung auf die Zertifizierung befindlicher und nicht zertifizierten Bildungsträger der beruflichen Weiterbildung. Eine ausführliche Beschreibung des methodischen Vorgehens erfolgt in Kapitel 8.

Im Interesse einer einfacheren Lesbarkeit wird im folgenden von Teilnehmern und Teilnehmerinnen, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen etc. als TeilnehmerInnen und MitarbeiterInnen gesprochen.

1. *Qualität - ein Maßstab für Produkte und Dienstleistungen*

Die Geschichte der Qualität ist ebenso lang, wie Güter produziert und Dienstleistungen erbracht werden. In vorindustrieller Zeit, als der Herstellungsprozeß noch in wenigen Händen lag, fühlte sich ein Handwerksmeister noch persönlich verantwortlich für die Qualität seiner Erzeugnisse und empfand Stolz über das Ergebnis seiner Arbeit. Das jedoch darf nicht darüber hinweg täuschen, daß auch in diesen Zeiten minderwertige Produkte hergestellt und schlechte Dienstleistungen erbracht wurden. Ein Erlaß des Zaren Peter I. vom 2. Januar 1723 macht deutlich, welche Konsequenzen demjenigen drohten, der schlechte Qualität zu liefern wagte:

„Ich befehle, den Inhaber der Tulaer Fabrik, Kornil Belogkasow, auszupeitschen und zur Arbeit in ein Kloster zu verbannen, weil er, der Schurke, den Truppen des Staates unbrauchbare Gewehre zu verkaufen sich erdreistet hat, den Oberkontrolleur, Frol Fux, auszupeitschen und nach Asow zu verbannen, weil er auf die schlechten Gewehre das Prüf- und Gütezeichen gesetzt hat.“¹

Diese Form der Bestrafung gehört zwar der Vergangenheit an, aber das Beispiel macht deutlich, welche Auswirkung schlechte Qualität für den Kunden haben kann und wie wichtig es ist, einen verantwortungsvollen Umgang mit ihr zu üben. Bereits zu dieser Zeit standen Gütezeichen für die hohe Qualität eines Produktes, um so bedenklicher ist es, wenn sie nicht halten, was sie versprechen.

Die entgegengesetzte Bedeutung eines Kennzeichens hatte der 1887 von Großbritannien verlangte Aufdruck „Made in Germany“, auf Produkten deutscher Herkunft. Dieser sollte dem Schutz der englischen Industrie gegenüber den deutschen Waren dienen. Englischen Produkten, die dieses „Stigma“ nicht trugen, sollten damit Wettbewerbsvorteile vor deutschen Produkten eingeräumt werden. Wie aber heute bekannt ist, kehrte sich diese Bedeutung sehr schnell um und wurde allmählich zum Qualitätssiegel deutscher Produkte.

¹ zitiert nach: KREIER, Eckhard (Hrsg.): Das erfolgreiche Zertifizierungsverfahren nach ISO 9000 ff. Ein Leitfadens für Vorbereitung, Ablauf und Nachzertifizierung, Band 1, Forum-Verlag, Mering, 1995, Abschnitt 2/1, S. 2

1.1 Zur Entwicklung des Qualitätsbegriffes und der Sicherung der Qualität

Der Begriff Qualität (lat. *qualis* = wie beschaffen) wurde im Sprachgebrauch der Vergangenheit stets als Synonym für Güte oder Wertigkeit benutzt, als Wertstufe im Unterschied zur Quantität. Qualität war weitestgehend produktbezogen, da in der Regel die Güte einer Ware gemeint war (z.B. Güteklasse von Lebensmitteln). Die Definition von Qualität hatte somit normativen Charakter.

Doch wo Qualität erreicht werden soll, da stellt sich auch die Frage nach deren Sicherung. Die Diskussion um die Qualitätssicherung in der industriellen Produktion hat ihre Wurzeln in den USA. Mit dem 1961 erschienenen Buch von Armand V. Feigenbaum „*Total Quality Control*“² erfolgte eine grundlegende Wende im Stellenwert der Qualität innerhalb der Produktion. Nicht erst am Ende des Herstellungsprozesses, sondern bereits während der Fabrikation sollten Qualitätskontrollen durchgeführt werden. Der traditionelle Qualitätsansatz konzentrierte sich bis dahin auf das Ergebnis eines Herstellungsprozesses, auf das Produkt. Die Qualitätsüberprüfung erfolgte zu dem Zeitpunkt, zu dem die Produkte die Fabrik verließen. Diese Art der Qualitätskontrolle kann als „*Nach-Fabrikator-Qualität*“³ bezeichnet werden. Feigenbaum hingegen forderte eine ständige und allseitige Qualitätskontrolle und bezeichnete seinen Ansatz daher als *Total Quality Control*. Er beschrieb das Verständnis der Qualitätsentwicklung als unternehmensweite Aufgabe unter Verantwortung aller Beteiligten. Feigenbaum gilt als Vertreter eines wertorientierten Qualitätsbegriffs, indem er den Preis eines Produktes mit in die Qualitätsbetrachtung einbezieht. Ein wesentlicher Maßstab für die Produktqualität sind unter dieser Prämisse die Qualitätskosten.

Edwards W. Deming⁴ setzte nach dem 2. Weltkrieg auf statistische Qualitätsmaßnahmen. Allerdings hatte er damit in den USA nur geringen Erfolg und ging Anfang der 50er Jahre nach Japan. Sein 14-Punkteprogramm bezog die Unternehmensleitung als maßgeb-

² vgl. FEIGENBAUM, Armand V.: *Total quality control*. 3. Auflage, McGraw-Hill Singapur, 1991

³ LANG, Klaus; OHL, Kay: *Lean production. Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten*. Bund-Verlag, Köln, 1994, S. 42

⁴ vgl. DEMING, Edwards W.: *Out of the Crisis*, 2. Auflage, Cambridge, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology Press, 1986

lich Verantwortliche für den Qualitätsprozeß mit ein. Er zielte auf einen kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozeß, der von den Führungskräften des Unternehmens angetrieben werden sollte. Sein Qualitätsbegriff orientiert sich an den *Kundenanforderungen*.

Auch Joseph M. Juran ging wie Deming nach Japan. Im Gegensatz zu Deming, der den Schwerpunkt auf statistische Methoden legte, war Juran's Konzept auf absolute Kundenorientierung ausgerichtet. Die Gebrauchstüchtigkeit „*Fitness for use*“ eines Produktes war eine wesentliche Anforderung. Juran gilt als Vater des „*Total Quality Managements*“.⁵

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeitsprozesse fand eine konsequente Entwicklung in den Qualitätszirkeln, die Kaoru Ishikawa 1985 beschrieb.⁶ Von ihm stammt der Begriff „*Country wide Quality Control*“, mit dem er die Adressatenverknüpfung im Unternehmen beschreibt. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen hat Kunden, die er bedient, und Lieferanten, von denen er Leistungen empfängt. Die Ausrichtung an den Bedürfnissen der externen Kunden wird auf den internen Herstellungsprozeß adaptiert. Indem Qualitätssicherung zur unternehmensweiten Aufgabe wird, wird sie Gegenstand des Managements. Top-down-Ansatz, verstärkte Kundenorientierung, Einbeziehung der Lieferanten in ein integratives Gesamtkonzept kennzeichnen den heutigen Stand der Qualitätsmanagementtheorien. „*Total Quality Control*“ wird zu „*Total Quality Management*“.

1.2 Neue Ansätze zur Beschreibung von Qualität

Die modernen Definitionsansätze stützen sich im wesentlichen auf die vorerwähnten Autoren und Qualitätsexperten. Der normative Aspekt der Qualität als *Güte* wird ausgeklammert und das ursprüngliche Verständnis von Qualität als Beschaffenheit tritt wieder in der Vordergrund. Sie ist vordergründig wertneutral, die Messung des fertigen Pro-

⁵ vgl. JURAN, Joseph M.: Der neue Juran. Qualität von Anfang an. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1993

⁶ vgl. ISHIKAWA, Kaoru: What is total quality control? The Japanese Way, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1985

duktes weicht zugunsten der Qualitätssicherung bereits während des Herstellungsprozesses, um eventuell auftretende Fehler zu vermeiden. Wir betrachten den Begriff heute nicht mehr als etwas Statisches, sondern als permanente Herausforderung zur Analyse von Schwachstellen und Verbesserung von Prozessen. Qualität wird nicht mehr nur als Produkt-, sondern vielmehr als Prozeßqualität verstanden. Dies gilt nicht für den täglichen Sprachgebrauch, aber es gilt dort, wo Qualität geschaffen und deren Sicherung gewährleistet werden soll.

1.2.1 *Fünf Betrachtungsweisen des Qualitätsbegriffs nach David A. Garvin*

Einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsdiskussion hat D. A. Garvin ⁷ in der 80er Jahren geleistet. Er stellt fest, daß verschiedene Disziplinen unterschiedliche Standpunkte haben, aus denen heraus Qualität verstanden und definiert wird. Durch die Verknüpfung der unterschiedlichen Betrachtungsweisen „*wird der Vielschichtigkeit des Begriffs Qualität im umfassender Weise Rechnung getragen.*“ ⁸ In seinen Ausführungen wird deutlich, daß sich Produktschaffende oder Anbieter einer Dienstleistung zunächst auf einen gemeinsamen Sprachgebrauch einigen müssen, um nicht aneinander vorbeizureden. Im folgenden werden fünf Betrachtungsweisen und mögliche Probleme, die sich daraus ergeben, näher erläutert:

a) der Erkenntnisansatz der Philosophie

Qualität wird als Synonym für *innenwohnende Güte* verstanden. Sie ist absolut und universell erkennbar, ist kompromißlos in Anspruch und Leistung.

Vertreter dieser Definition sind der Auffassung, daß Qualität nicht präzise definiert und nur aus der Erfahrung heraus empfunden werden kann. Diese Betrachtungsweise basiert auf Plato's Diskussion um die Schönheit. Schönheit und Qualität sind jederzeit sofort erkennbar, ohne daß es der Erklärung bedarf.

⁷ GARVIN, David A.: What does „Product Quality“ Really Mean? in: Sloan Management Review, 1984, S. 25ff.

⁸ KAMINSKE, Gerd F.; BRAUER, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. Carl-Hanser-Verlag, München, Wien, 1995, S. 128