

WIE DER BELIEBIG GEWORDENE QM-SCHLÜSSELBEGRIFF NEU ERBLÜHT

## Was ist Qualität?

Roland Jochem, Berlin

Immer häufiger taucht das Wort „Qualität“ auf – in Technik und Produktion, in Forschung und Lehre, in Politik und Medien, in Alltagssprache und Werbung und auch in wissenschaftlichen Texten. Etliche Wortschöpfungen rund um den Begriff sind entstanden, und es scheint, als sei oder habe heute alles „Qualität“. Sprechen wir überhaupt noch von derselben Sache? Es wird Zeit, den in Beliebigkeit abrutschenden Qualitätsbegriff mit einer haltbaren Definition zu neuer Blüte zu verhelfen.

Eine ganze Reihe von Begriffen, an deren Anfang oder Ende „Qualität“ steht, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten neu gebildet: Aktuell gibt es etwa Produkt-, Dienstleistungs-, Strategie-, Führungs-, Ergebnis-, Struktur-, Prozess-, Manufaktur-, Konstruktions- und Lebensqualität, und die Rede ist von Qualitätsprodukten, -arbeit, -stufe, -leitbild, -journalismus, -sicherung und vielem mehr. Nicht nur Dinge haben eine oder mehrere „Qualitäten“, sondern angeblich auch Tätigkeiten, Prozesse und sogar abstrakte Begriffe. Qualität wird geplant, gesichert, produziert, gefordert, erhöht und verbessert, geregelt, gesteuert und dazu immer wieder gemessen. Der Begriff wird unkorrekt, oberflächlich und vor allem beliebig verwendet – und dies in bereits hohem und immer noch zunehmendem Umfang. Haben die Begriffe und Ausdrücke erst einmal Eingang in den alltäglichen und geschäftlichen Sprachgebrauch sowie in Fachbücher, Abhandlungen und zahllose Internetseiten gefunden, dann ist ihr unpräziser und missverständlicher Gebrauch kaum mehr zu kontrollieren und zu korrigieren.

### Ungenügende Qualitätsdefinition

Wovon sprechen wir eigentlich, wenn wir das Wort „Qualität“ verwenden? Diese Frage steht an erster Stelle, wenn wir nicht weiterhin aneinander vorbeireden und dazu die Begriffsinhalte neu vereinbaren wollen. Nur mit den richtigen Begriffen und ihrer präzisen Verwendung können wir Wirkungen und Zusammenhänge beschreiben und besprechen, können wir aushandeln, was wir erwarten können und was wir liefern müssen. Nur mithilfe präziser Sprache lassen sich Ziele abstecken, strategische Handlungsschritte ableiten – und Ziele erreichen. Doch gegenwärtig gibt es von dem, was „Qualität“ eigentlich ist, offensichtlich sehr unterschiedliche Vorstellungen. Wie müsste „Qualität“ definiert sein, damit alle gesellschaftlichen Gruppen – Produzenten, Kunden und Verbraucher, Fachleute und Laien – dasselbe darunter verstehen?

Dass „der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale einer Einheit Anforderungen erfüllt“, also die Qualitätsdefinition in der ISO 9000:2005, für einen gesamtgesellschaftlichen Konsens taugt, darf bezweifelt werden. Zumal diese Definition offenlässt, was überhaupt eine Qualität haben kann, was Qualitätsmerkmale sind und welche Merkmale unter welchen Umständen Qualitätsmerkmale sein können. Sie sind es ja für den einen nicht zwangsläufig, nur weil ein anderer sie so nennt. Und der Zusammenhang zwischen Merkmalen, Eigenschaften, Funktionen und der „Qualität“ ist insbesondere bei komplexen Produkten durchaus vielgestaltig und nicht trivial. Jeder Reklamations-, Gewährleistungs- oder Schadensfall wirft die Frage nach der Qualität der betreffenden Sache und nach dem Zusammenhang mit konkreten Merkmalen des Produkts neu auf.

Wie in allen Disziplinen werden auch innerhalb des Qualitätsmanagements sämtliche Aufgaben- und Wirkungsfelder durch die Inhalte und Grenzen der namensgebenden Begriffe bestimmt. Ohne korrekte Definitionen ergeben Namen und Begriffsbildungen einfach keinen Sinn! Mancher Qualitätsmanager hat vielleicht schon lange das Gefühl, es brauche einen neuerlichen Ansatz, um der Qualitätspolitik, dem Qualitätsmanagement, dem Label „Made in Germany“ wieder mehr Geltung zu verschaffen. Mit einer einseitig produktorientierten Qualitätsdefinition und verschwommenen Vorstellungen davon, was Qualität alles ist, soll und kann, will manches nicht mehr so recht gelingen, zumindest nicht so effizient und nachhaltig wie erforderlich.

### Korrekte und präzise Definition gesucht

Bei vielen Produktarten, etwa in der Kommunikations- und Unterhaltungselektronik, bei Lebens- und Genussmitteln, bei Fahrzeugen, Bekleidungs- und Modeartikeln, ist eine nahezu unüberschaubare Vielfalt an Sorten und Typen entstanden. Zunehmend werden nicht nur Herkunft und Produktarten, sondern vor allem Sorten und Typen mit „Qualitäten“ verwechselt und als solche bezeichnet. Es ist kaum mehr möglich, die einzelne Qualität zu beschreiben und von geänderten Merkmalen, Eigenschaften und Funktionen abzugrenzen sowie ihre Entwicklung zu verfolgen und zu beeinflussen. Die Auswahl eines Produkts wird zunehmend zu einer Wahl statt zu einem freudigen und befriedigenden Erlebnis.

Die Zusammenhänge zwischen Produktionskosten, Preis, Wert und „Qualität“ von Produkten werden immer weniger überschaubar. Modelle und Prognosen für Entwicklungen lassen sich nur schwer aufstellen. Einmal wird der Preis als Qualitätsmerkmal angesehen, ein andermal ein niedriger Preis als Anforderung des Kunden an ein Produkt. Ist es verwunderlich, dass letztendlich der Preis entscheidet, wenn gar nicht klar ist, was die Qualität ist? Angesichts von Rabatten und Sonderangeboten werden Reklamations- und Gewährleistungsfälle diffizil und aufwendig. Aber es bleibt keine Zeit, der Sache auf den Grund zu gehen, denn das nächste Modell ist ja schon auf dem Markt ...

Insgesamt führen diese Entwicklungen nicht zu einer effizienten Nutzung eines Produkts, sondern zu einem vorschnellen Ersatz durch ein neueres Modell, zu Recycling oder gar Entsorgung. Leistungsfähigkeit, Haltbarkeit und Lebensdauer von Produkten werden nicht ausgenutzt. Bei weiter steigender Vielfalt werden Entwicklungs-, Produktions- und Nutzungszyklen immer kürzer. Wenn im Wettbewerb Umsatz und Profit vor Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit rangieren, kann und wird das insgesamt zu einer Verschwendung von Ressourcen und Verlusten führen.

Wenn wir künftig Qualitätsmanagement nachhaltig gestalten wollen, müssen wir auch über die Definition seines Schlüsselbegriffs nachdenken. Was ist zu tun?

### Umfassender Diskurs erforderlich

Nötig ist ein neuer, fachlich breit angelegter Diskurs. Es gilt, die Problematik mit allen Beteiligten ernsthaft und fundiert zu erörtern. Ein Blick auf die Geschichte des Qualitätsbegriffs sollte zunächst klären, wie es zu seiner Definition gemäß ISO 9000:2005 kam. Diese Definition sollte auf ihre philosophische und logische Richtigkeit und Stimmigkeit hin analysiert und auf ihre Tauglichkeit für einen gesamtgesellschaftlichen Konsens überprüft werden. Stellen sich Zweifel und Kritik als berechtigt heraus, sollte nach einer allgemein verständlichen, für alle annehmbaren und verbindlichen Definition dieses wichtigen Begriffs gesucht werden – einer Definition, auf deren Grundlage Inhalt, Aufgaben und Ziele des Qualitätsmanagements präzise abgesteckt und auch gegenüber anderen Bausteinen in den Managementsystemen abgegrenzt werden können. Es gilt, die allgemeinen und

grundsätzlichen Techniken von den reinen Qualitätstechniken unterscheiden zu können, damit nicht wegen einer „Qualitätsrelevanz“ jeder alles macht. Mit einem neu bestückten Methodenbaukasten für das Design branchen- und produktspezifisch integrierter Managementsysteme wird es womöglich auch ein neues Qualitätsmanagement geben.

Ziel eines solchen Diskurses und einer Neudefinition des Begriffs „Qualität“ sollte sein, dass Qualitätspolitik und Qualitätsmanagement künftig wieder stärker dazu beitragen, dass Produkte und Erzeugnisse schon aufgrund der nationalen oder regionalen Herkunft, des Herstellernamens oder der Marke in den Köpfen der Kunden aus Erfahrung automatisch mit „Qualität“ assoziiert beziehungsweise mit „guter Qualität“ bewertet werden. Zuständigkeit und Aufgaben des Qualitätsmanagements würden sich deutlicher vom Prozessmanagement in Entwicklung und Produktion abgrenzen, und in seinen Mittelpunkt würde wieder jenes Tätigkeitsfeld rücken, das in seinem Namen steht. □

### Prof. Dr.-Ing. Roland Jochem,



geb. 1962, leitet das Fachgebiet Qualitätswissenschaft an der TU Berlin. Er ist Extraordinary Professor for Quality der

Universität Stellenbosch/Südafrika und Vorstand der Gesellschaft für Qualitätswissenschaft (GQW).

### Kontakt

**Roland Jochem**  
roland.jochem@tu-berlin.de

### Ihre Meinung ist gefragt!

Gemeinsam mit der TU Berlin initiiert die QZ einen fachlichen Diskurs zur Frage „Was ist Qualität?“, um die Basis für eine neue Definition des Qualitätsbegriffs zu legen. Interessierte und Betroffene sind aufgerufen, sich zu beteiligen und ihre Erfahrungen und ihre Sichtweise einzubringen. Über Ihre Diskussionsbeiträge und Kommentare zum Thema freut sich die Initiative unter:

[www.was-ist-qualitaet.de](http://www.was-ist-qualitaet.de)