

## Zukunftsgestaltung im Qualitätsmanagement

Auszug aus dem FQS-Positionspapier „Qualität – Made in Germany“  
(FQS-DGQ-Band 80-10)

Wir befinden uns heute ohne Zweifel in einer schwierigen Wirtschaftslage, in der so manche wachstumsverwöhnten Wirtschaftsbranchen negative Bilanzen aufweisen. Der Wettbewerb ist globaler geworden - und zwangsläufig auch härter. Bedingt durch die rasanten Entwicklungen neuer Technologien und die globale Vernetzung erlangt Qualität als Wettbewerbsfaktor eine weiter zunehmende Bedeutung. Doch prozessorientierte Unternehmensumstrukturierungen im Sinne von ISO 9000 und die Anwendung des Excellence-Gedankens reichen als Differenzierungsmerkmal nicht mehr aus.

So stellt sich die Frage, ob das Qualitätsmanagement in seiner heutigen Form für die Herausforderungen der Zukunft zweckmäßig ist und bleibt. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen ihre Qualitätsstrategie neu zu überdenken und gezielt auf die Zukunft zu richten. Aufgabe des strategischen Managements in den Unternehmen ist es deshalb Trends systematisch zu identifizieren, um zukünftigen Entwicklungen voraussagen zu können. Eine anspruchsvolle Aufgabe - selbst für innovative Großunternehmen, die enorme Investitionen an Zeit und Ressourcen bedarf.

Um den qualitativen Anspruch deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb zu sichern, hat die FQS Visionen und Leitgedanken für die zukünftige technische und organisatorische Ausgestaltung des Qualitätsmanagements entwickelt. Nach grundlegendem Diskurs in einer eigens dafür eingesetzten Expertengruppe<sup>1</sup> sowie in verschiedenen Gremien und Fachverbänden entstand das vorliegende Positionspapier zur Zukunftsentwicklung im Qualitätsmanagement (FQS-Modell). Dieses Papier stellt die Fortsetzung der Studie „QM 2000“ dar, die die FQS gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) im Jahre 1998 veröffentlicht hatte.

Basis für das FQS-Modell stellte die Ermittlung und Analyse der wichtigsten, qualitätsrelevanten Trends und deren Schlüsselfaktoren dar. Darauf aufbauend wurde eine Reihe von zukunftsrelevanten Kompetenzfeldern festgelegt. Es obliegt nun jedem einzelnen Unternehmen - unabhängig von Größe oder Branchenzugehörigkeit - aus der Vielzahl der potentiellen Kompetenzfelder, diejenigen herauszufiltern, die für die Entwicklung der eigenen Kernkompetenzen bzw. für die Formulierung einer langfristigen Qualitätsstrategie am wesentlichsten sind.

Zudem soll das FQS-Modell als Orientierungshilfe für alle Forschungsstellen dienen, die im Qualitätsmanagement aktiv sind. Sie sollen es nach Belieben bei allen Projektaktivitäten - von der Ideenfindung bis hin zum Ergebnistransfer - zu Grunde legen. Dennoch sollte das FQS-Modell nicht als ein in sich geschlossenes Papier verstanden werden. Vielmehr ist es ein dynamisches Werk, das im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung ständig gepflegt, ergänzt und weiterentwickelt wird.

Mit der Veröffentlichung des FQS-DGQ-Bandes 80-10 stellt die FQS nun das Positionspapier zur Zukunftsentwicklung im Qualitätsmanagement der interessierten Fachwelt zur Verfügung. Es bleibt zu wünschen, dass die dort dokumentierten, vielfältigen Erkenntnisse und Anregungen eine breite Akzeptanz und einen praktischen Nutzen finden.

---

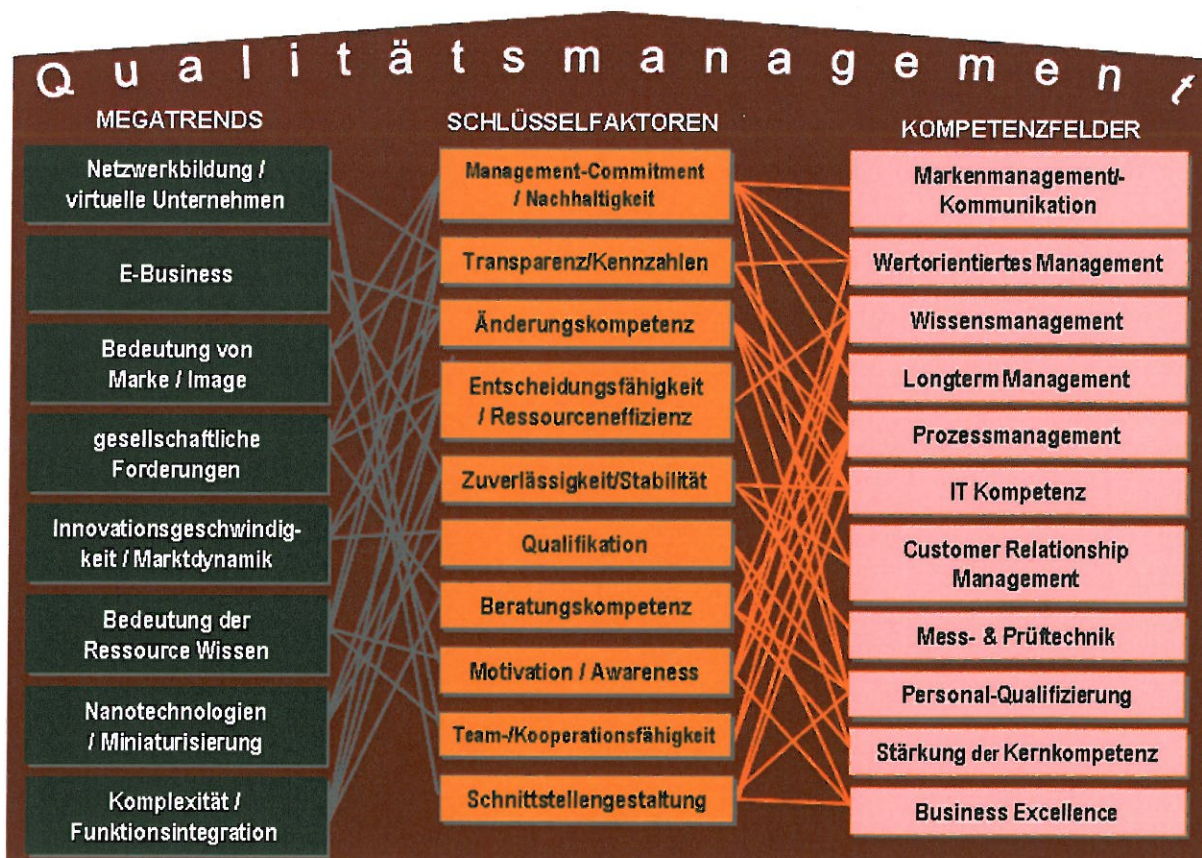
<sup>1</sup> Das FQS-Modell wurde in einer vom FQS-Vorstand eingesetzten Expertengruppe entworfen, in der die Herren Dr. Rolf-Jürgen Ahlers (ASG Luftfahrttechnik und Sensorik GmbH), Dr. Robert Grob (DaimlerChrysler AG), Dr. Konstantin D. Petridis (FQS - Forschungsgemeinschaft Qualität e.V.) und Klaus Schmieder (debitel AG) vertreten waren.

Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen stützen sich in der Regel auf Daten und Informationen aus der Vergangenheit. Diese werden in Statistiken gesammelt und können dazu genutzt werden um zukünftige Trends zu ermitteln.

Bei der Erarbeitung des FQS-Modells wurden zunächst Informationen und Daten zur Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Marktsituation und des aktuellen Diskussionstandes über zukünftige Entwicklungen sowie über die Veränderung der Rahmenbedingungen und der FuE-Strategien zusammengetragen. Aus einer Reihe von aktuellen Studien (FuE-Barometer des Stifterverbandes für die Deutsche Wirtschaft, Berichte der Bundesregierung zur Leistungsfähigkeit Deutschlands, Delphi-Befragung, „Produktion 2000plus“, EU-Förderprogramme, etc.) und unter Anwendung von geeigneten Methoden (Technology-Assessment, Brainstorming, etc.) wurden sodann die aktuellen Trends ermittelt. Trends gibt es viele - politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, etc.. Relevant jedoch für die Qualitätsstrategie und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements sind nur einige (Megatrends).

Nach einer Priorisierung der festgelegten Megatrends wurden die Schlüsselfaktoren identifiziert, die deren Erfüllung wesentlich beeinflussen. Um diese zu erkennen, war eine Ursachen-Wirkungs-Analyse von Bedeutung. Anschließend wurden die Kompetenzfelder aus der Wechselwirkung zwischen Megatrends und deren Schlüsselfaktoren generiert.

Wichtig dabei war die Erkenntnis, dass die Schlüsselfaktoren als kritische Erfolgsfaktoren bzw. Stellhebel sowohl für die Erfüllung der Megatrends als auch für den Umsetzungsgrad der Kompetenzfelder gelten. Deshalb wurden direkte Interdependenzen / Verbindungen zwischen den einzelnen Megatrends, den Schlüsselfaktoren und den Kompetenzfeldern hergestellt. Jedem Megatrend und Schlüsselfaktor wurde somit eine Reihe von Kompetenzfeldern zugeordnet wie die folgende Abbildung zeigt.



Aus dem oben beschriebenen FQS-Modell zur Zukunftsgestaltung des Qualitätsmanagements ergibt sich für Wirtschaft und Forschung der eindeutige Bedarf nach einer neuen Ausrichtung der qualitätsrelevanten Aufgaben.

Exzellente Geschäftsprozesse, Optimierung von Prozessketten und Beherrschen von Veränderungen, IT-Kompetenz und der Umgang mit Kunden sind gerade unter der heutigen Wirtschaftslage wichtige Erfolgsfaktoren. E-Business sowie internationale Vernetzungen im Rahmen von virtuellen Kooperationen stellen außerdem neue Herausforderungen für die Zukunft jedes innovativen Unternehmens dar.

Universitäten und Forschungseinrichtungen, die ihre Projektaktivitäten auf qualitätsrelevante Themenstellungen richten wollen, müssen daher Ihren Fokus erweitern. Ihre Aufgabe besteht jetzt darin, neue Forschungsfelder zu formulieren. Ausgangspunkt und Grundlage sollen die im FQS-Modell genannten Kompetenzfelder bilden. Dabei handelt es sich - wie anhand der angesprochenen Themenbereiche ersichtlich wird - mehr um Querschnittsthemen. Demzufolge müssen Forschungsk Kooperationen zwischen unterschiedlichen Fachbereichen - nicht nur projektbezogen - ganz besonders gefördert werden.

Allein die Ausrichtung des wissenschaftlichen Fokus auf die Zukunft und die Erforschung von neuen Kompetenzfeldern im Qualitätsmanagement reicht jedoch nicht aus. Neue Entwicklungen müssen in die industrielle Praxis transferiert werden, um zur Lösung anstehender Aufgaben genutzt werden zu können. Qualitätsmanager und andere Qualitätsverantwortliche in den Unternehmen sollen daher darauf achten, dass die von der Forschung erarbeiteten Lösungsvorschläge auch an die richtige Stelle gelangen - eine anspruchsvolle Aufgabe, insbesondere wenn man bedenkt, dass qualitätsrelevante Aufgaben im Unternehmen über unterschiedliche Abteilungen verteilt sind.

Im Hinblick auf die Forderungen, die die Zukunft an das Qualitätsmanagement stellt, sind die Kompetenzfelder definiert. Um den Qualitätsvorsprung deutscher Produkte im globalen Wettbewerb zu sichern und das „made in Germany“ aufrecht zu erhalten, besteht die Aufgabe für Unternehmen und Forschungseinrichtungen gleichermaßen darin, die geeigneten Kompetenzen zu entwickeln und durch ihr Handeln kontinuierlich zu fördern.