

Köhler, Karsten

**Book**

DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Köhler, Karsten (1995) : DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger, ISBN 3-87988-128-6, Rainer Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68587>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Karsten Köhler

DIN ISO 9000 ff.  
beim Bildungsträger

Rainer Hampp Verlag

DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger



Karsten Köhler

# **DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger**

Rainer Hampp Verlag    München und Mering    1995

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Köhler, Karsten:**

DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger / Karsten Köhler. -

München ; Mering : Hampp, 1995

ISBN 3-87988-128-6

Copyright: Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzellerstr. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 3-87988-128-6



# I Inhaltsverzeichnis

II	Vorwort	6
<b>Teil A: DIN ISO 9000 ff. - Beschreibungen und Erläuterungen zum zertifizierten Qualitätsmanagement</b>		<b>6</b>
1	Definitionen und Begriffsbestimmungen	6
2	Rückblick auf die internationale Entwicklung der Qualitätssicherung	12
3	Japanische Managementsysteme und ihre Übertragbarkeit auf die BRD	15
4	Qualitätssicherung als modernes Managementkonzept	17
5	Qualitätsbezogene Kosten	19
6	Qualitätssicherungs-System (QS-System)	22
	6.1 Erläuterungen zum QS-System	22
	6.2 Einflußfaktoren eines QS-Systems	22
	6.2.1 Unternehmensphilosophie/Unternehmens- leitbild/ Unternehmenspolitik	22
	6.2.2 Unternehmensziele	23
	6.2.3 Unternehmensstrategie	24
	6.3 Zwei Gruppen von Beweggründen, um die Entwicklung eines QS-Systems zu forcieren	25
	6.3.1 Druck des Marktes	25
	6.3.2 Zertifizierung als Einstieg in ein TQM-Konzept	26

7	Die DIN ISO-Normen 9000-9004	28
	7.1 Die deutsche Normung	28
	7.2 Die Entstehung der DIN ISO 9000-Normen	28
	7.3 Bedeutung und Anwendungsbereiche der Normen	30
	7.4 Bedeutung der Zertifizierung	31
	7.5 DIN ISO 9000	32
	7.6 DIN ISO 9001	33
	7.7 DIN ISO 9002	33
	7.8 DIN ISO 9003	34
	7.9 DIN ISO 9004	34
8	Ablauf der Zertifizierung	36
	8.1 Zertifizierung oder Konformitätserklärung	36
	8.2 Voraussetzungen für eine Zertifizierung	37
	8.3 Die vier Vertragsabschnitte einer Zertifizierung	38
	8.3.1 Vertragsabschnitt 1: Auditvorbereitung	39
	8.3.2 Vertragsabschnitt 2: Prüfung des Qualitätsmanagementhandbuchs (QMH)	40
	8.3.3 Vertragsabschnitt 3: Audit im Unternehmen	41
	8.3.4 Vertragsabschnitt 4: Erteilung des Zertifikats	42
	<b>Teil B: Übertragung der DIN ISO 9000-Normen auf den Weiterbildungsbereich</b>	43
1	Positionen zur aktuellen Qualitätsdiskussion im Weiterbildungsbereich	43
2	Auswahl der Normen für den Weiterbildungsträger	50
	2.1 DIN ISO 9000 beim Weiterbilder	50
	2.2 DIN ISO 9001 beim Weiterbilder	51
	2.3 DIN ISO 9004 beim Weiterbilder	52
	2.4 DIN ISO 9004 Teil 2 beim Weiterbilder	52
3	Zertifizierte Weiterbildungseinrichtungen und akkreditierte Zertifizierer	53

4	Kritische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der DIN ISO 9000 ff. im Unternehmen	55
4.1	Problemkreis 1: Prozesse müssen 'gelebt' werden	55
4.2	Problemkreis 2: Eigenverantwortung der Mitarbeiter	56
4.3	Problemkreis 3: Mangelnde Identifikation	57
4.4	Problemkreis 4: Benennung des QM-Personals	59
4.5	Problemkreis 5: Mangelnde Beachtung durch die Unternehmensleitung	60
4.6	Problemkreis 6: Überprüfung des QM-Systems	61
4.7	Problemkreis 7: Verspätete Einbeziehung der mitbestimmenden Gremien	61
5	Die Anwendung der DIN ISO 9000 ff. beim Weiterbildungsträger	62
5.1	Der Qualitätskreis beim Weiterbilder nach DIN ISO 9004 Teil 2	62
5.2	Vorgehensweise zur Implementierung und Dokumen- tation eines QM-Systems nach DIN ISO 9001	64
5.3	Übertragung der 20 Elemente der DIN ISO 9001 auf den Weiterbilder	66
5.3.1	Element 1: Verantwortung der obersten Leitung	67
5.3.2	Element 2: Qualitätssicherungssystem	69
5.3.3	Element 3: Vertragsüberprüfung	70
5.3.4	Element 4: Designlenkung	71
5.3.4.1	Designvorgaben	71
5.3.4.2	Designentwicklung und -planung	72
5.3.4.3	Designverifizierung	73
5.3.4.4	Designergebnis	73
5.3.5	Element 5: Lenkung der Dokumente	74
5.3.6	Element 6: Beschaffung	75
5.3.7	Element 7: Vom Auftraggeber beigestellte Produkte	76
5.3.8	Element 8: Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Produkten	77

5.3.9	Element 9: Prozeßlenkung (in Produktion und Montage)	77
5.3.10	Element 10: Prüfungen	79
5.3.11	Element 11: Prüfmittel	81
5.3.12	Element 12: Prüfstatus	82
5.3.13	Element 13: Lenkung fehlerhafter Produkte	83
5.3.14	Element 14: Korrekturmaßnahmen	84
5.3.15	Element 15: Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand	85
5.3.16	Element 16: Qualitätsaufzeichnungen	85
5.3.17	Element 17: Interne Qualitätsaudits	86
5.3.18	Element 18: Schulung	88
5.3.19	Element 19: Kundendienst	88
5.3.20	Element 20: Statistische Verfahren	89
6	Das Qualitätsmanagement-Handbuch (QMH)	90
7	Qualität, Sicherheit und Umweltschutz	92
III	Abkürzungsverzeichnis	93
IV	Darstellungsverzeichnis	95
V	Literaturverzeichnis	96

## **II Vorwort**

Zur besseren Übersichtgewinnung wird die nachfolgende Arbeit in die zwei Hauptteile, Teil A und Teil B, aufgeteilt. Nach Auffassung des Verfassers ist die in Teil A beschriebene ausführliche Herleitung der DIN ISO 9000 ff. als Grundlage zum weiteren Verständnis nötig. Besonders für den normenunkundigen Leser ist das Grundverständnis für Qualitätssicherung und Qualitätssicherungssysteme die Voraussetzung, um eine Zertifizierung nach den DIN ISO-Normen und deren Sinn und Zweck zu verstehen. Der Inhalt wurde vom Verfasser deshalb nach dem Prinzip 'vom Allgemeinen zum Speziellen' gegliedert.

In Teil B wird die Übertragbarkeit der DIN ISO-Normen auf Bildungsträger beschrieben. Da die gesetzlichen Regelungen der beruflichen Erstausbildung und das 'Duale System' der Bundesrepublik Deutschland ein qualitativ hochwertiges Berufsbildungssystem gewährleisten, wird sich diese Arbeit ausschließlich mit der Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung auseinandersetzen. Unter diese Betrachtung fallen alle privaten Weiterbildungsinstitutionen, die sowohl privatwirtschaftliche, wie auch öffentlich geförderte Weiterbildung, Fortbildung und Umschulung anbieten.

Durch die Aktualität des Themas war der Verfasser besonders in Teil B gezwungen, auf Quellen zurückzugreifen, die noch vor ihrer Veröffentlichung standen. Die geplanten Veröffentlichungstermine werden gemäß den Angaben der jeweiligen Projektleiter im Literaturverzeichnis aufgeführt. Der Verfasser stützt sich auch auf Untersuchungen zu Qualitätssicherung der Weiterbildung in den neuen Bundesländern und ist der Ansicht, daß die Ergebnisse ebenso auf die alten Bundesländer übertragbar sind.

### **Teil A: DIN ISO 9000 ff. - Beschreibungen und Erläuterungen zum zertifizierten Qualitätsmanagement**

#### ***1 Definitionen und Begriffsbestimmungen***

**Begriff: Akkreditierung**

*"Eine Akkreditierung ist eine vertrauensbildende Maßnahme, durch die eine autorisierte Stelle (Akkreditierungsstelle) die Kompetenz einer ... Zertifizierungsstelle formell anerkennt. Sie bestätigt damit, daß diese Einrichtung in der Lage ist, bestimmte Aufgaben auszuführen. Die Überprüfung*

*der Laboratorien, Zertifizierungs- und Überwachungsstellen erfolgt regelmäßig durch diese neutrale Akkreditierungsstelle.*<sup>1)</sup>

Begriff: Curriculum

*"= Lehrplan als Zusammenhang von Zielen, Inhalten, Methoden, Medien und Kontrollen des Lehrens und Lernens."*<sup>2)</sup>

Begriff: Didaktik

*"Didaktik = die Wissenschaft und die Lehre vom Lehren und Lernen in allen Formen und auf allen Altersstufen."*<sup>3)</sup> Im Text wird der Begriff Didaktik im weiteren Sinne zugrunde gelegt, wodurch die Methodik und die Medien ebenso wie die Zielbestimmung und die Inhaltsauswahl darunter fallen.<sup>4)</sup>

Begriff: Dienstleistung

Definition 1: *"Angebotenes immaterielles Gesamt- oder Hauptprodukt (oder einbezogener Bestandteil eines angebotenen Produkts), das sich aus Tätigkeiten wie Planung, Verkauf, Anweisen, Liefern, Verbesserung, Bewertung, Schulung, Ausführung oder Kundendienst für ein materielles Produkt ergibt."*<sup>5)</sup>

Definition 2: *"Die durch Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Kunde sowie durch den Lieferanten intern erbrachten Ergebnisse zur Erfüllung der Erfordernisse des Kunden."*<sup>6)</sup>

Wenn der Text der nachfolgenden Arbeit von 'Produktion' handelt, ist die Produktion von Dienstleistungen genauso gemeint wie die Produktion von materiellen Produkten.

Begriff: Lernzielbereiche (auch: Lernzieldimensionen)

*"Traditionell spielt sich das menschliche Verhalten in den Bereichen von Denken, Fühlen und Handeln ab".*<sup>7)</sup> In diesem Zusammenhang spricht

---

1) Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 42.

2) Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 96.

3) Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 148.

4) Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 148.

5) O. V., DIN - Taschenbuch, 1992, S. XI.

6) DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 3.5.

7) Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 168.

man von drei Lernzieldimensionen - der kognitiven, der affektiven und der psychomotorischen Dimension.<sup>8)</sup>

- *"Die kognitive Dimension ... umfasst Lernziele, die sich auf die Wiedergabe von Wissen bzw. die Entwicklung intellektueller (geistiger) Fähigkeiten und Fertigkeiten beziehen."*<sup>9)</sup>
- *"Die affektive Dimension ... umfasst Lernziele, die sich auf die Entwicklung kooperativen Verhaltens, auf den Abbau von Vorurteilen, auf den Aufbau von Interessen und Einstellungen sowie Wertschätzungen beziehen."*<sup>10)</sup>
- *"Die psychomotorische Dimension ... umfasst Lernziele, die sich auf das Hantieren, Bedienen von Apparaten, die Handhabung von Instrumenten beziehen."*<sup>11)</sup>

### Begriff: Qualität

Qualität wird oft unterschiedlich definiert. Es kommt dabei auf die Sichtweise der jeweiligen Personen oder Institutionen an.<sup>12)</sup> Eine grobe Zweiteilung läßt sich jedoch herstellen.<sup>13)</sup>

1. Qualität wird an objektiven Kriterien gemessen. Hierbei handelt es sich um den produktbezogenen oder herstellerorientierten Qualitätsbegriff.
2. Qualität wird an subjektiven Einschätzungen gemessen. Hierbei handelt es sich um den kundenbezogenen oder wertorientierten Qualitätsbegriff.

Die Definitionen 1 bis 3 können sowohl produkt- als auch kundenbezogen sein, je nachdem, wie die Erfordernisse bzw. Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung festgelegt wurden. Eindeutig kundenbezogen ist die folgende Definition 4.

Definition 1: *"Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen."*<sup>14)</sup>

---

<sup>8)</sup> Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 168.

<sup>9)</sup> Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 168.

<sup>10)</sup> Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 169.

<sup>11)</sup> Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 169.

<sup>12)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 9.

<sup>13)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 9 und 10.

<sup>14)</sup> DIN ISO 8402; DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 3.7.

Definition 2: *"Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen."*<sup>15)</sup>

Definition 3: *"Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen."*<sup>16)</sup>

Definition 4: *"Qualität ist das, was der Kunde als Qualität sieht, und sonst nichts."*<sup>17)</sup>

#### Begriff: Qualitätsaudit

*"Qualitätsaudit ist eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anordnungen entsprechen und ob diese Anordnungen wirkungsvoll verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen."*<sup>18)</sup>

#### Begriff: Qualitätspolitik

*"Die umfassenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation betreffen die Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt werden."*<sup>19)</sup>

#### Begriff: Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagement

In der aktuellsten deutschen Fassung der DIN ISO 9000-Normen von 1992/93 ist Qualitätssicherung der Oberbegriff für alle qualitätsbezogenen Tätigkeiten.<sup>20)</sup> Qualitätsmanagement ist in dieser Fassung nur der Unterbegriff und wird beschrieben als der *"Aspekt der Gesamtführungsaufgabe, welcher die Qualitätspolitik festlegt und verwirklicht."*<sup>21)</sup> In den Neufassungen der ISO 9000-Normen wird Qualitätsmanagement demnächst als

---

<sup>15)</sup> DIN ISO 55350, Teil 11.

<sup>16)</sup> Frehr, H.U., Total, 1993, S. 2; ebenso Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 8.

<sup>17)</sup> Stephan, P., Positionen, 1994, S. 10; zurückgehend auf den Geschäftsführer der IBM Deutschland GmbH.

<sup>18)</sup> DIN ISO 8402.

<sup>19)</sup> DIN ISO 8402.

<sup>20)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 6; Bläsing, J. P., Neues, 1994, S. 12; Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 17; zurückgehend auf DIN ISO 9000, Abschnitt 3.5.

<sup>21)</sup> DIN ISO 9000, Abschnitt 3.2.

Oberbegriff verwendet werden.<sup>22)</sup> In der Praxis hat sich seit 1993 der Begriff 'Qualitätsmanagement' als Oberbegriff bereits durchgesetzt.<sup>23)</sup> Seitdem ist der Begriff 'Qualitätssicherung' ein Bestandteil des neuen Oberbegriffes.<sup>24)</sup>

In der folgenden Arbeit werden diese Unterscheidungen nicht vorgenommen. Die Begriffe werden gleichberechtigt als ein Oberbegriff verwendet. Gemeint sind jeweils *"alle qualitätsbezogenen Tätigkeiten"*.<sup>25)</sup>

Im folgenden werden die Begriffe mit QS bzw. QM abgekürzt und werden so auch in Verbindung mit anderen Begriffen verwendet (z.B.: QM-Handbuch/QS-Handbuch; QM-System/QS-System).

Begriff: Qualitätssicherungs-System bzw. Qualitätsmanagement-System (wird auch als Qualitätssystem bezeichnet)

*"Die Aufbauorganisation, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Verfahren und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements."*<sup>26)</sup>

Begriff: Total Quality Management (TQM)

*"TQM ist ein Managementinstrument für ein profitableres kundenorientierteres Unternehmen."*<sup>27)</sup>

'Total' bedeutet: Das gesamte Unternehmen muß in die Qualitätsverbesserung einbezogen werden. Gemeint sind alle Mitarbeiter und alle Geschäftsbereiche.<sup>28)</sup>

'Quality' bedeutet: Qualität besonders im Sinne der vierten Definition von Qualität, die sich einzig und allein an den Kundenanforderungen orientiert.<sup>29)</sup>

'Management' bedeutet: Es handelt sich um einen aktiv zu betreibenden Prozeß.

---

22) Nach Auskunft des Beuth-Verlages-Berlin werden die Neufassungen erst im März 1995 erscheinen.

23) Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 17.

24) Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 17.

25) Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 6.

26) DIN ISO 9000, Abschnitt 3.3; DIN ISO 8402.

27) Frehr, H.U., Total, 1993, S. 9.

28) Vgl. Frehr, H.U., Total, 1993, S. 2; Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 37.

29) Vgl. Frehr, H.U., Total, 1993, S. 2; Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 37.

Alle Führungs-, Planungs-, Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten sind der Motor der ständigen Qualitätsverbesserung<sup>30)</sup> unter Einbezug von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen.<sup>31)</sup>

Der Begriff 'Qualitätsmanagement' wie er bisher in den DIN ISO-Normen verwandt wurde,<sup>32)</sup> weicht von dieser Bedeutung ab.

Jedoch erfährt der Begriff Qualitätsmanagement gerade einen Wandel und nähert sich in seiner Bedeutung der Bedeutung des TQM an.<sup>33)</sup>

TQM und auch 'Qualitätsmanagement' muß als eine Art übergeordnete Unternehmensphilosophie betrachtet werden.<sup>34)</sup>

Begriff: Unterrichtsmethoden bzw. Methodik

*"Unterrichtsmethoden = bewußt eingeschlagene Wege zu bestimmten Ausbildungszielen."*<sup>35)</sup>

Begriff: Zertifizierungsstelle bzw. Zertifizierer

*"Eine Zertifizierungsstelle ist eine Stelle, die Zertifizierungen der Konformität durchführt."*<sup>36)</sup>

Es wird zwischen Stellen unterschieden, die Produkte, Qualitätsmanagement-Systeme von Unternehmen oder Personen zertifizieren.<sup>37)</sup>

*"Die Zertifizierung der Konformität ist eine Maßnahme durch einen unparteiischen Dritten, die aufzeigt, daß angemessenes Vertrauen besteht, daß ein Erzeugnis, Verfahren oder Dienstleistung in Übereinstimmung mit einer bestimmten Norm oder einem bestimmten anderen normatierten Dokument ist. Das Ergebnis einer Zertifizierung der Konformität ist eine Konformitätsbescheinigung (Zertifikat)."*<sup>38)</sup>

---

<sup>30)</sup> Vgl. Frehr, H.U., Total, 1993, S. 2.

<sup>31)</sup> Vgl. Frehr, H.U., Total, 1993, S. 9.

<sup>32)</sup> Vgl. DIN ISO 9000, Abschnitt 3.2; DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 3.9.

<sup>33)</sup> Siehe dazu Begriffe: Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagement.

<sup>34)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 13; Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 25.

<sup>35)</sup> Bähr, W., Planung und Durchführung, 1980, S. 71.

<sup>36)</sup> Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 44.

<sup>37)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 44.

<sup>38)</sup> Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 44.

## 2 Rückblick auf die internationale Entwicklung der Qualitätssicherung<sup>39)</sup>

Die Wurzeln der Qualitätssicherung liegen in den USA der 20er und 30er Jahre, wo große Unternehmen wie Western Electric oder AT+T Bell Laboratories schon den Vorteil von Qualitätssicherung erkannt haben.<sup>40)</sup> Es handelt sich um die Erkenntnis, daß es billiger ist, sofort qualitativ hochwertige Produkte zu erstellen, als später mit den Kosten der Reklamation und Reparaturen belastet zu werden.<sup>41)</sup> Auch bei der Produktion von Kriegsmaterial im 2. Weltkrieg wurde die Qualitätssicherung konsequent angewandt, um die verheerenden Folgen bei Materialfehlern möglichst gering zu halten.<sup>42)</sup> Nach dem zweiten Weltkrieg übernahm die USA die Führung der Weltwirtschaft auch ohne mühsame Qualitätssicherungsmaßnahmen auf einem reinen Verkäufermarkt.<sup>43)</sup> In den USA nur noch wenig beachtet, wurden diese Erkenntnisse von anderen Nationen, insbesondere von den Japaner, sehr wirkungsvoll übernommen.<sup>44)</sup>

Als die zwei Pioniere der Qualitätssicherung müssen W. Edward Deming und Joseph M. Juran genannt werden.<sup>45)</sup> Beide haben ihre Qualitätsphilosophien in den USA entwickelt und dann in Japan auf die dortigen kulturellen und wirtschaftlichen Bedingungen übertragen.<sup>46)</sup>

*"Für Deming ist die Statistik das Herz einer jeden Qualitätskontrolle."*<sup>47)</sup> Durch die Statistik lassen sich Abweichungen schnell erkennen und somit die Bestrebungen möglichst konstante Produkte zu fertigen, optimieren.<sup>48)</sup> Nur durch konstante Produkte kann eine dauerhaft hochwertige Qualität<sup>49)</sup> gesichert werden.<sup>50)</sup>

---

<sup>39)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagement'.

<sup>40)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 11.

<sup>41)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 11; Simon, W., 1994, S. 23; siehe dazu Teil A, Punkt 5.

<sup>42)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 11.

<sup>43)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 11.

<sup>44)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 12 und 13.

<sup>45)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 11-19.

<sup>46)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 12, 13 und 18.

<sup>47)</sup> Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 12; ähnlich vgl. Zink, K.J., Managementaufgabe, 1989, S. 76.

<sup>48)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 12.

<sup>49)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definitionen von 'Qualität'.

<sup>50)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 12.

Nach seiner Auffassung sind 94 % aller Fehler im Systemablauf begründet und nur 6 % der Fehler durch individuelles Versagen der Mitarbeiter hervorgerufen.<sup>51)</sup> Durch das mangelnde Interesse in den USA an seinen Theorien hat sich Deming 1951 von den USA nach Japan gewandt, wo seine Qualitätsphilosophie auf idealen Nährboden fiel.<sup>52)</sup> In Japan wird der Gedanke 'der Harmonie in der Gruppe' aus der Natur abgeleitet, durch die Religion gefördert, in der Idee von Staat und Gemeinschaft festgeschrieben und durch die Erziehung erlernt.<sup>53)</sup> Als die Basisphilosophie des japanischen Erfolges wird oft 'Kaizen' genannt. Kaizen beschreibt die Einstellung des Japaners, alles ordentlich zu tun und nichts gering zu achten.<sup>54)</sup> Es sind die kleinen Schritte und die nie ermüdenden Anstrengungen, die zur permanenten Verbesserung in allen Funktionsbereichen und auf allen Hierarchieebenen einer Unternehmung führen sollen.<sup>55)</sup> Die Gruppenorientierung und das Streben nach Perfektion im Sinne Kaizens bildeten also in Japan die idealen Voraussetzungen für Demings Theorie.<sup>56)</sup> Zu seinen wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen Qualitätskontrolle der Produkte und Produktionsprozesse, frühzeitiges identifizieren, analysieren und bekämpfen von Schwachstellen und Fehlern durch interfunktionale Zusammenarbeit, langfristige Zielsetzungen, Information, Aufklärung und Schulung der Mitarbeiter, offene Kommunikation über alle Ebenen und das Einbeziehen von Lieferanten in den Planungsprozeß.<sup>57)</sup> Wegen der Adaption seiner Theorie durch die japanische Industrie kann Deming ein erheblicher Anteil am japanischen Wirtschaftswunder zugesprochen werden<sup>58)</sup>. Er stieg so, vom Westen fast unbeachtet, zum Wirtschaftshelden Japans auf und es wurde die bis heute begehrteste Auszeichnung der japanischen Industrie, der Deming-Prize, nach ihm benannt.<sup>59)</sup>

Der zweite große Pionier des Qualitätsgedanken, Joseph M. Juran, folgte Deming 1954 in die japanische Aufbauphase.<sup>60)</sup> Juran gilt als der Vater des umfassenden

---

51) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 12.

52) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 13.

53) Vgl. Meckel, A., Geschäftsmentalität, 1981, S. 16.

54) Vgl. Simon, TQM, 1994, S. 22; Schneidewind, D., Entscheidungsfindung, 1991, S. 303.

55) Vgl. Imai, M., Kaizen, 1993; Schneidewind, D., Entscheidungsfindung, 1991, S. 303; Simon, W., TQM, 1994, S. 22.

56) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 13.

57) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 15 und 16; Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 75-77.

58) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 12.

59) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 13.

60) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 18.

Qualitätsmanagements (Total Quality Management).<sup>61)</sup> Während bei Deming die Statistik die entscheidende Rolle spielt, wird bei Juran der Gedanke des Kaizen noch konsequenter als bei Deming auf alle qualitätsrelevanten Bereiche eines Unternehmens angewandt.<sup>62)</sup> Im Zentrum seiner Theorie steht der externe und der interne Kunde.<sup>63)</sup> Als interne Kunden sind bei ihm andere Abteilungen oder andere Funktionsbereiche im Unternehmen gemeint.<sup>64)</sup> An sie hat die vorgeschaltete Abteilung als Lieferant ebenso maximale Qualität zu liefern, wie an externe Kunden im Sinne einer umfassenden Kundenorientierung (Total-Customer-Care).<sup>65)</sup> Es geht hierbei darum, Leistungspotentiale zu schaffen, durch die sich das Unternehmen in den Augen der Kunden von der Konkurrenz abhebt, wobei dies einen Feedback-Zyklus erfordert, der mit dem Erkennen von Kundenwünschen beginnt und mit deren Befriedigung endet.<sup>66)</sup> Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur kontinuierlichen Qualitätssicherung sind nach JURAN Schulung der Mitarbeiter, Akzeptanz und Vorbildfunktion auf allen Ebenen, periodische Standortbestimmung zur Zielerreichung und umfangreiche Kommunikation im ganzen Unternehmen.<sup>67)</sup> Anders als Deming erkennt Juran auch die Existenz eines Optimums für Qualitätsziele an, wobei nach diesem Optimalpunkt die Kosten für Qualitätssicherung deren Nutzen übersteigen.<sup>68)</sup> Die Schwachstellen im Unternehmen sind nach seiner Meinung die Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen bzw. zwischen den Abteilungen.<sup>69)</sup> Problemlösungen sollen durch interfunktionale Teams<sup>70)</sup> (Cross-Functional-Teams) über verschiedenste Hierarchieebenen erarbeitet werden, die Juran auch als 'Quality-Circles' bezeichnet.<sup>71)</sup>

Als weitere wichtige Vertreter des Qualitätsgedankens seien noch Philip B. Crosby und William E. Conway genannt.<sup>72)</sup> Crosby hat als Perfektionist das Null-

<sup>61)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 18; siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Total Quality Management'.

<sup>62)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 18.

<sup>63)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 18.

<sup>64)</sup> Simon, W., TQM, 1994, S. 25.

<sup>65)</sup> Vgl. o.V., Qualität, 1994, S. 24.

<sup>66)</sup> Vgl. Stalk, G., Leistungspotentiale, 1993, S. 59-71; Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 78.

<sup>67)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 19; ähnlich Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 77-82.

<sup>68)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 19.

<sup>69)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 19; o.V., Qualität, 1994, S. 24.

<sup>70)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean Production, 1992, S. 634 und 635.

<sup>71)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 19; Simon, W., TQM, 1994, S. 25.

<sup>72)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 20 und 21.

Fehler-Prinzip<sup>73)</sup> (Zero-Defect-Strategie) favorisiert und dem Lieferanten eine besondere Stellung eingeräumt.<sup>74)</sup>

Conway sieht eine besondere Verantwortung beim Management, welches durch die richtige Motivation der Mitarbeiter und durch das Vermeiden von unnützen und somit unproduktiven Tätigkeiten enormes Rationalisierungspotential offenlegen soll.<sup>75)</sup>

### 3 Japanische Managementsysteme und ihre Übertragbarkeit auf die BRD

In den in Punkt 2 angesprochenen Qualitätsphilosophien finden sich nahezu alle aus Japan bekannten Managementinstrumente bzw. Managementmethoden wieder.

Die Bekanntesten sind: Lean Production/ Lean-Management/Lean-Enterprise/Lean-Organisation,<sup>76)</sup> Kaizen/betriebliches Vorschlagswesen<sup>77)</sup>, Quality-Circle<sup>78)</sup>, Zero-Defect-System<sup>79)</sup>, Total-Customer-Care<sup>80)</sup>, Simultaneous Engineering<sup>81)</sup>, Keiretsu<sup>82)</sup>, Team-Work<sup>83)</sup> und Total-Quality-Management<sup>84)</sup>.

Einige davon wurden schon von der BRD bzw. von Europa mehr oder weniger erfolgreich übernommen.<sup>85)</sup>

Eine bloße Nachahmung dieser Instrumente jedoch erscheint sinnlos.<sup>86)</sup>

---

<sup>73)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean Produktion, 1992, S. 634 und 635; Zink, K.J., Managementaufgabe, 1989, S. 89.

<sup>74)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 20.

<sup>75)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 21.

<sup>76)</sup> Dazu genau: Seger, F., Schlanke Produktion, 1992, S. 411 und 412; Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 631-639; Scholz, C., Lean-Management, 1994, S. 180-185; Runge, J., Total Quality Management, 1992, S. 11 und 12.

<sup>77)</sup> Dazu genau: Imai, M., Kaizen, 1993; Schneidewind, D., Entscheidungsfindung, 1991, S. 303-305; Simon, W., TQM, 1994, S. 22.

<sup>78)</sup> Vgl. Zink, K. J., Quality-Circles, 1987.

<sup>79)</sup> Dazu genau: Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 634.

<sup>80)</sup> Dazu genau: Stalk, G., Leistungspotentiale, 1993, S. 59-71.

<sup>81)</sup> Dazu genau: Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 635.

<sup>82)</sup> Dazu genau: Schneidewind, D., Keiretsu, 1993, S. 890-901.

<sup>83)</sup> Dazu genau: Schneidewind, D., Entscheidungsfindung, 1991, S. 297 und 298; Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 632-634.

<sup>84)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 4 und Punkt 6.3.2.

<sup>85)</sup> Vgl. Schneidewind, D., Keiretsu, 1993, S. 901.

<sup>86)</sup> Vgl. Schneidewind, D., Entscheidungsfindung, 1991, S. 304.

Eine erfolgreiche Übertragung scheitert oft an der Akzeptanz durch die Mitarbeiter, bedingt durch das kulturelle Milieu, den befürchteten Personaleinsparungen und dem steigenden Arbeitsdruck, dem niedrigen Bildungsstand und der nicht am Ergebnis orientierten Entlohnung.<sup>87)</sup> Des weiteren sind Fehlinterpretationen der Instrumente und dadurch bedingte bruchstückhafte Umsetzung ohne den Gesamtzusammenhang hinderlich für den Erfolg.<sup>88)</sup> Die mangelnde Top-Managementunterstützung, die kurzfristigen Zielsetzungen und die Angst vor Verantwortungsabgabe in Verbindung mit zu starren Hierarchien sind ebenfalls Stolpersteine für eine Übertragbarkeit genauso wie die Informationsdefizite, die sich durch die Nichtbeteiligung der betroffenen Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung der Implementation solcher Methoden ergeben.<sup>89)</sup> So wird das Know-how der Beteiligten nicht genutzt und eine Informationsweitergabe aus Angst vor Repressionen behindert.

Viele dieser 'japanischen Managementinstrumente', die so schwer handhabbar erscheinen, sind aber westlichen Ursprungs.<sup>90)</sup> Die Japaner haben diese 'Bausteine' erfolgreich in ihr System integriert, indem sie sie kulturspezifisch modifiziert, konsequent in ihre Unternehmen implementiert und ständig verbessert haben.<sup>91)</sup>

Deutsche Unternehmen sollten ihren eigenen Weg gehen und dabei von Japan lernen.<sup>92)</sup> Die Rahmenbedingungen in der BRD müssen genau untersucht und die eigenen Schwächen und Stärken in den Unternehmen genauestens analysiert werden.<sup>93)</sup> So sollten dann Ziele und strategische Maßnahmen selbständig festgelegt und Teilaspekte dieser 'japanischen Techniken' dem heimischen Markt entsprechend modifiziert und integriert werden.<sup>94)</sup>

Ein möglicher Schritt dorthin kann ein umfassendes Qualitätsmanagement und eine Zertifizierung nach den DIN ISO-Normen 9000 ff. sein. Viele der vorher angesprochenen Komponenten werden hierbei eine wichtige Rolle spielen.

---

<sup>87)</sup> Vgl. Schneidewind, D., Entscheidungsfindung, 1991, S. 304; ähnlich Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 638.

<sup>88)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 638.

<sup>89)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 638; allgemeiner in Schneidewind, D., Keiretsu, 1993, S. 901.

<sup>90)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 637.

<sup>91)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 637.

<sup>92)</sup> Vgl. Schneidewind, D., Keiretsu, 1993, S. 901.

<sup>93)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 638.

<sup>94)</sup> Vgl. Hentze, J., Lean-Production, 1992, S. 638.

#### 4 Qualitätssicherung als modernes Managementkonzept

Seit den siebziger Jahren hat sich der Wettbewerb auf nationalen und internationalen Märkten verschärft und sich besonders auf die Qualitätsseite der Produkte ausgeweitet.<sup>95)</sup> Ursache für diesen härteren Wettbewerb in der Qualität sind die höhere Kaufkraft anspruchsvollerer Kunden, die durch die begrenzten Ressourcen notwendigen Energieeinsparungen, der ökologische Bewußtseinswandel, das höhere unternehmerische Risiko durch eine verschärfte Produkthaftung, kürzere Produktlebenszyklen und Entwicklungszeiten und steigender Kostendruck.<sup>96)</sup>

Die Forderungen nach laufender Verbesserung der Qualität und dem Nachweis von Qualitätssicherungssystemen (QS-Systeme)<sup>97)</sup> sind die logische Folge dieser Wettbewerbssituation.<sup>98)</sup> *„Die Qualität des Produktspektrums eines Unternehmens drückt sich in einer markengerechten Produktpalette sowie einer Neuproduktentwicklung aus, die auf... [die] Anforderungen des Markts aufgrund technischer, ökonomischer oder sozioökonomischer Veränderung frühzeitig reagiert und so die Marktstellung des Unternehmens langfristig sichert.“*<sup>99)</sup>

Im Wettbewerb ist man nur solange gut, bis ein besserer Wettbewerber da ist.<sup>100)</sup> Durch eine immer dynamischer werdende Umwelt muß ein Unternehmer das Erreichte immer wieder in Frage stellen und sich laufend um die Verbesserung seiner Leistungen bemühen.<sup>101)</sup> *„Es ist nicht klug, sich den Forderungen nach Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung zu verschließen.“*<sup>102)</sup> Die besten Chancen, sich im Wettbewerb durchzusetzen und somit die Zukunft seines Unternehmens zu sichern, hat der, der die Herausforderung annimmt.<sup>103)</sup> Um also diese zukünftige Wettbewerbsposition zu sichern, ist eine richtig verstandene und angewandte Qualitätssicherung ein geeignetes Mittel.<sup>104)</sup>

Unter Qualität der Leistung muß man wesentlich mehr als nur die Beschaffenheit eines Produkts verstehen. Im Verhältnis zwischen Lieferant und Abnehmer gehört

<sup>95)</sup> Vgl. Rick, M., Qualitätssicherung. 1989, S. 2.

<sup>96)</sup> Vgl. Rick, M., Qualitätssicherung. 1989, S. 3; ähnlich o.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 3.

<sup>97)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Qualitätssicherungs-System bzw. Qualitätsmanagement-System'; vgl. Teil A, Punkt 6.1.

<sup>98)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 4.

<sup>99)</sup> Rebstock, M., Managementkonzepte, 1994, S. 184.

<sup>100)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 4.

<sup>101)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 4 und 5.

<sup>102)</sup> Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 5.

<sup>103)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 5.

<sup>104)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 5.

darüber hinaus auch die Zuverlässigkeit der Termineinhaltung, die Art der Auftragsabwicklung, der Service, die Flexibilität, die Güte des Informationsaustausches und vieles mehr, zur Beurteilung von Qualität.<sup>105)</sup> Moderne Qualitätssicherung erstreckt sich auf die gesamte Unternehmensleistung und ist Bestandteil der Geschäftspolitik.<sup>106)</sup> Sie hat eine interdisziplinäre Schlüsselfunktion.<sup>107)</sup> Zufriedene Kunden und die Qualität der Produkte einschließlich Dienstleistungen<sup>108)</sup> sind immer das Ergebnis aller Aktivitäten der gesamten Unternehmung in jeder Phase des Leistungsprozesses.<sup>109)</sup> *„Wirksame Qualitätssicherung bedeutet heute daher Vorrang für planende und vorbeugende Aktivitäten zum Erkennen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten sowie für entsprechende Maßnahmen zur Fehlerverhütung - im Gegensatz zu den früher üblichen Vorgehensweisen von Feststellung, Analyse und Beseitigung bereits aufgetretener Fehler“.*<sup>110)</sup> Somit ist es also notwendig geworden, alle Qualitätssicherungstätigkeiten zu planen, durchzuführen und sie in einem System zusammenzufassen. Nur ein solches Qualitätssicherungssystem vermittelt den Geschäftspartnern, den Behörden und auch zunehmend den Versicherern das notwendige Maß an Vertrauen in die Fähigkeit zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen.<sup>111)</sup>

Wichtig ist noch die Feststellung, daß es sich bei Qualitätssicherung in einem Unternehmen um einen nie endenden Prozeß handelt. *„Sobald ein Zustand verbessert ist, wird er zum Standard .. und fordert zu neuer Verbesserung heraus.“*<sup>112)</sup>

Zusammengefaßt läßt sich Qualitätssicherung im Rahmen eines TQM auf vier Prinzipien reduzieren:

1. Kundenorientierung
2. Prozessorientierung
3. Vorbeugendes (Präventives) Verhalten
4. Ständige Verbesserung<sup>113)</sup>

---

<sup>105)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 4.

<sup>106)</sup> Vgl. Rick, M., Qualitätssicherung, 1989, S. 4-6.

<sup>107)</sup> Vgl. o.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 9.

<sup>108)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Dienstleistung'.

<sup>109)</sup> Vgl. o.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 9; Rick, M., Qualitätssicherung, 1989, S. 4.

<sup>110)</sup> O.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 9.

<sup>111)</sup> Vgl. o.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 9.

<sup>112)</sup> Simon, W., TQM, 1994, S. 25.

<sup>113)</sup> Vgl. Runge, J., Total Quality Management, 1992, S. 1 und 2.

Will ein Unternehmen diese vier Prinzipien konsequent verfolgen, muß es viel Mühe, Zeit und Geld investieren, um so ein wirksames Qualitätssicherungssystem aufzubauen. In der Praxis hat sich die Auffassung, daß sich solch eine Investition wirklich rentiert, noch nicht überall durchgesetzt. 'Qualität ist einfach zu teuer' oder 'Qualität kostet Geld' sind die bekannten 'Killerphrasen', die bei betrieblichen Diskussionen immer wieder zu hören sind.<sup>114)</sup>

Im nachfolgenden Punkt 5 'Qualitätsbezogene Kosten' werden die sogenannten 'Qualitätskosten' untersucht. Dort wird die Qualitätssicherung aus der betriebswirtschaftlich kosten- und rentabilitätsorientierten Sichtweise durchleuchtet und eine Argumentation gegen diese 'Killerphrasen' aufgebaut.

## 5 Qualitätsbezogene Kosten

Die landläufige Meinung 'Qualität kostet Geld' soll hier kritisch untersucht werden.

Nach der Definition 'Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen'<sup>115)</sup>, ist es so nicht richtig, daß Qualität Geld kostet. Was Geld kostet ist vielmehr die 'Nichterfüllung von Anforderungen'<sup>116)</sup>. Dazu gehören Ausgaben, bedingt durch das Korrigieren von Fehlern, durch Nachbesserungsarbeiten, durch Ausschuß, durch Garantie- oder andere Gewährleistungsansprüche und durch Kulanz.<sup>117)</sup> Dieser Kostenanteil wird von CROSBY - je nach Branche und Produkt - auf 20-35 %<sup>118)</sup> vom Umsatz geschätzt.<sup>119)</sup>

So kann man sagen, daß gerade schlechte oder fehlende Qualität Geld kostet.<sup>120)</sup>

CROSBY benennt diese Kosten als 'Kosten für die Abweichung von Anforderungen'.<sup>121)</sup> Demgegenüber stehen die 'Kosten für die Erfüllung von Anforderungen'<sup>122)</sup>, die nach CROSBY nur 3-4 % des Umsatzes ausmachen.<sup>123)</sup>

<sup>114)</sup> Vgl. Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14.

<sup>115)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition 3 von 'Qualität'.

<sup>116)</sup> Vgl. Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14.

<sup>117)</sup> Vgl. Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14; Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 92.

<sup>118)</sup> Anders bei Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14: 4-20 % vom Umsatz.

<sup>119)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 92.

<sup>120)</sup> Vgl. Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14.

<sup>121)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 92.

<sup>122)</sup> Andere Benennung bei Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 12 und Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14: 'Fehler-Verhütungskosten'.

<sup>123)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 93.

Zu diesen Kosten gehören alle Aufwendungen, die das Entstehen von Fehlern verhindern sollen.<sup>124)</sup>

Dazu kann man die Aufwendungen für Qualitätsfachleute, für Qualitätsausbildung, für Eignungsprüfungen und Lebensdauertests von Produkten, für Qualitätsaudits<sup>125)</sup> und für alle sonstigen vorbeugenden Maßnahmen zählen, die überwiegend auch in den DIN ISO 9000-Normen festgeschrieben sind.<sup>126)</sup> Stellt man diese unterschiedlichen 'Qualitätskosten' gegenüber, erkennt man das finanzielle Verbesserungspotential, welches durch umfassende Qualitätsbemühungen schnell erschlossen werden kann.<sup>127)</sup>

Andere Autoren schlüsseln die Qualitätskosten noch differenzierter auf, was aber nichts an der Annahme ändert, daß der 'Kostenanteil für Abweichung von Anforderungen'<sup>128)</sup> den weitaus größeren Anteil der Qualitätskosten ausmacht. Nach CROSBY beträgt dieser mindestens 70-85 %<sup>129)</sup> und nach ZINK sogar bis zu 95 % der gesamten Qualitätskosten.<sup>130)</sup> Wenn also im Unternehmen (vereinfacht!) alles das zusammen gerechnet<sup>131)</sup> wird, was nicht getan bzw. bezahlt werden müßte, wenn jede Verrichtung von Anfang an korrekt ausgeführt würde, bekommt man in der Summe die 'Kosten für die Abweichung von Anforderungen'<sup>132)</sup>.

Es kann abschließend festgehalten werden, daß durch eine Zunahme präventiver Maßnahmen zur Fehlerverhütung die den wesentlich geringeren Anteil an den Qualitätskosten, nämlich den 'Kosten für die Erfüllung von Anforderungen', ausmachen, die 'Kosten für die Abweichung von Anforderungen' deutlich reduziert werden können.<sup>133)</sup>

Die Auswirkungen dieser beiden Qualitätskostenelemente auf den Gewinn im Ablauf der Zeit wird an folgender Abbildung 1 noch einmal deutlich.

---

<sup>124)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 92; Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14.

<sup>125)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Qualitätsaudit'.

<sup>126)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 92; Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14.

<sup>127)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 93; Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14.

<sup>128)</sup> Andere Benennung bei Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 12-14 und Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14-16: 'Fehlerkosten und Prüfkosten'.

<sup>129)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 93.

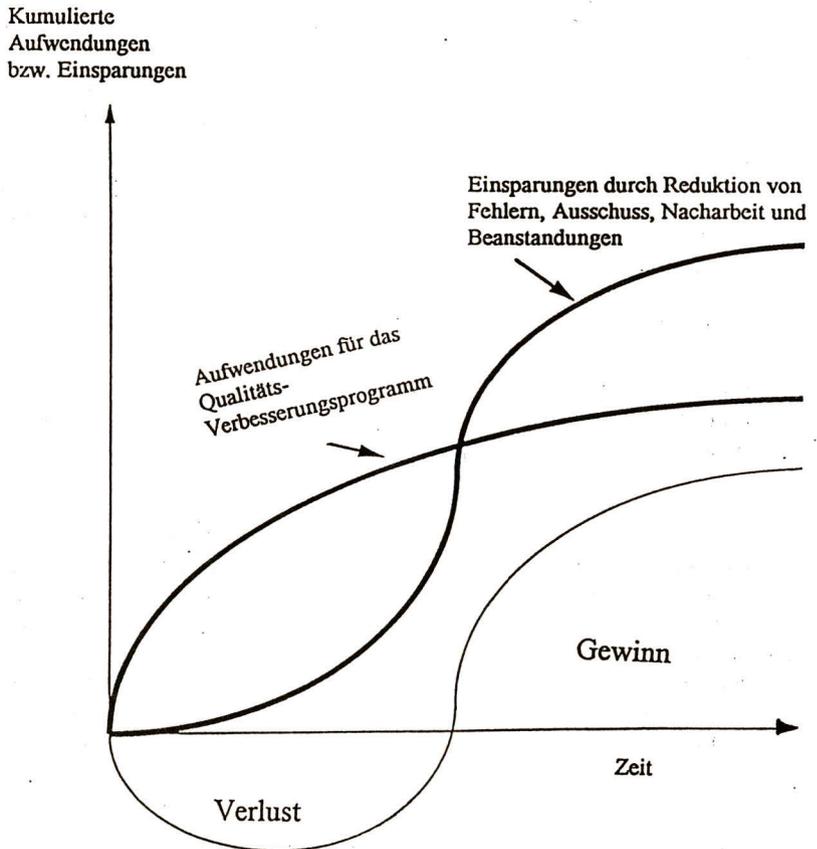
<sup>130)</sup> Vgl. Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 12.

<sup>131)</sup> Quantifiziert in 'DM'.

<sup>132)</sup> Vgl. Crosby, P.B., Qualität ist machbar, 1990, S. 93.

<sup>133)</sup> Vgl. Zink, K. J., Managementaufgabe, 1989, S. 13.

Darstellung 1: Gewinn und Verlust eines Qualitäts-Verbesserungsprogrammes in Funktion der Zeit<sup>134)</sup>



Boyer, P.L., Horizont, 1990, S. 20.

<sup>134)</sup> Abweichend in: Boyer, P.L., Horizont, 1990, S. 20: Dort wird der Begriff 'Rentabilität' benutzt, der nach Auffassung des Verfassers dieser Arbeit nicht korrekt ist, da der Gewinn/Verlust nicht in Relation zu einer anderen Größe gesetzt wurde.

## 6 Qualitätssicherungs-System (QS-System)

### 6.1 Erläuterungen zum QS-System

Ein QS-System beinhaltet die festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens zur Durchführung von Qualitätssicherung.<sup>135)</sup> Es enthält Regelungen über die organisatorischen Strukturen, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und Ressourcen um Qualität beeinflussen und lenken zu können.<sup>136)</sup>

Es gibt unterschiedlichste Ausprägungen von QS-Systemen. Ein allgemeingültiges, für alle Bereiche geltendes QS-System kann es nicht geben.<sup>137)</sup> Jedes QS-System muß individuell den vorherrschenden unternehmerischen Strukturen angepaßt werden. Die Elemente<sup>138)</sup> eines QS-Systems hängen von ganz bestimmten Einflußfaktoren ab.

### 6.2 Einflußfaktoren eines QS-Systems

Ein QS-System wird durch die folgenden Einflußfaktoren bestimmt: Es muß sich nach der Philosophie, den Zielsetzungen und der Strategie eines Unternehmens richten.<sup>139)</sup>

#### 6.2.1 Unternehmensphilosophie/Unternehmensleitbild/ Unternehmenspolitik

Die Philosophie eines Unternehmens ist ein Instrument der unternehmenspolitischen Rahmenplanung.<sup>140)</sup> Hier werden die Unternehmensgrundsätze formuliert.<sup>141)</sup> Die Philosophie bzw. das Leitbild der Unternehmung kann dabei primär nach innen oder nach außen gerichtet sein, rational oder emotional ansprechen wollen.<sup>142)</sup> So sind Unternehmensphilosophien in zahlreiche Richtungen denkbar. Oft werden der volkswirtschaftliche Beitrag, die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Umwelt, Sicherheit, aber auch die Qualität der Produkte und

---

<sup>135)</sup> Vgl. Küst, H., Effizienz, 1994, S. 36; DIN-ISO 9000, Abschnitt 3.3; o.V. DIN Taschenbuch, 1992, S. VII; zurückgehend auf DIN ISO 8402.

<sup>136)</sup> Vgl. Küst, H., Effizienz, 1994, S. 36; DIN-ISO 9000, Abschnitt 3.3; o.V. DIN Taschenbuch, 1992, S. VII und VIII; zurückgehend auf DIN ISO 8402.

<sup>137)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 32.

<sup>138)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 5.3.

<sup>139)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 35.

<sup>140)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 2135.

<sup>141)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 2135.

<sup>142)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 2135.

Dienstleistungen besonders hervorgehoben.<sup>143)</sup> In solch einer Unternehmensphilosophie kommt zum Ausdruck, welche besonderen Schwerpunkte das Unternehmen legt, um seinen unternehmerischen Zweck zu erfüllen. Aus der Unternehmensphilosophie abgeleitet wird die Unternehmenspolitik, die die höchste Stufe des langfristigen Planens darstellt.<sup>144)</sup>

Eine immer bedeutender werdende Variante der Unternehmenspolitik ist eine konsequente Qualitätspolitik.<sup>145)</sup> *„Sie muß, wenn sie gut ist, zu einer Art Glaubensbekenntnis für jedermann formuliert werden.“*<sup>146)</sup> Das QS-System wird durch die Intensität der Qualitätspolitik oder aber durch eine andere konsequente Unternehmenspolitik elementar beeinflusst.

### 6.2.2 Unternehmensziele

Die Unternehmensziele und besonders die daraus abgeleiteten Marketingziele<sup>147)</sup> spielen durch ihre direkte Marktbezogenheit eine entscheidende Rolle für die Wahl eines geeigneten QS-Systems.

BECKER, als einer der herausragenden Marketingexperten in der Literatur, unterscheidet die Marketingziele in ‘marktpsychologische’<sup>148)</sup> und ‘marktökonomische’<sup>149)</sup> Ziele. Des weiteren spricht er von Marketing-Leitbildern als einer Art Überbau, die auf mittel- bis langfristigen Marktpositionszielen beruhen.<sup>150)</sup>

Bei den marktökonomischen Zielen werden Deckungsbeitrag<sup>151)</sup> und Umsatz<sup>152)</sup> genannt. Es handelt sich hierbei eher um ökonomisch ausgerichtete, also monetär quantifizierbare Größen.

Bei den marktpsychologischen Zielen werden Bekanntheitsgrad, Image, Markentreue und Käuferpenetration genannt.<sup>153)</sup> Bei diesen Größen handelt es sich eher um psychologische Größen, die auf Verhaltensänderungen der Abnehmer ausgerichtet sind.

---

<sup>143)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 2135.

<sup>144)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 2151.

<sup>145)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von ‘Qualitätspolitik’; vgl. dazu Teil A, Punkt 4.

<sup>146)</sup> Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 43.

<sup>147)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 48.

<sup>148)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 51 und 52.

<sup>149)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 48-50.

<sup>150)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 52.

<sup>151)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 49.

<sup>152)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 50.

<sup>153)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 51.

Bei den Marketing-Leitbildern werden Marktanteilsziele, Distributionsziele und Preispositionierungsziele genannt.<sup>154)</sup> Ebenso werden, wie schon bei den marktpsychologischen Zielen, noch einmal Image und Bekanntheitsgrad, diesmal aber als Positionierungsziele genannt.<sup>155)</sup> Diese Ziele haben sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Dimension.<sup>156)</sup> Man könnte sie gewissermaßen als eine Mischung aus psychologischen und ökonomischen Größen bezeichnen. Zwischen all diesen aufgezählten Marketingzielen und -leitbildern bestehen Interdependenzen.

Mit der Wahl der Ziele bzw. des Zielsystems sind aber in jedem Fall Entscheidungen über die Qualität der Produkte verbunden, woraus sich wiederum Auswirkungen auf das QS-System ergeben.

### 6.2.3 Unternehmensstrategie

Um ganz bestimmte unternehmerische Ziele zu erreichen, muß eine Strategie gewählt werden.<sup>157)</sup> Auch die von dem Unternehmen gewählte Strategie beeinflusst das QS-System.

So spielt es eine entscheidende Rolle, ob es sich bei der Produktpalette um hochwertige Spezialitäten mit einer ausgiebigen technischen Beratung handelt oder der Verkauf möglichst erfolgreich über den Preis und das Volumen erreicht werden soll.<sup>158)</sup>

Bei dieser sogenannten Marktlenkung wird bei BECKER zwischen 'Präferenzstrategie'<sup>159)</sup> und 'Preis-Mengen-Strategie'<sup>160)</sup> unterschieden.

Bei der Präferenzstrategie versucht das Unternehmen innovative Produkte über ein bestimmtes Markenimage mit Hilfe präferenzorientierter Marketinginstrumente an den Abnehmer zu einem möglichst hohen Preis zu verkaufen.<sup>161)</sup> Qualität ist für den Unternehmer in diesem Zusammenhang das wichtigste präferenzorientierte Marketinginstrument.<sup>162)</sup> Für den Kunden soll dabei die Qualität bei der Kaufentscheidung eine bedeutendere Rolle als der Preis spielen.

---

<sup>154)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 53-60.

<sup>155)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 60-66.

<sup>156)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 54.

<sup>157)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 149 ff.

<sup>158)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 35.

<sup>159)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 157-192.

<sup>160)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 193-216.

<sup>161)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 158.

<sup>162)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 462.

Dagegen wird ein Unternehmen bei der Preis-Mengen-Strategie einen einseitigen aggressiven Preiswettbewerb ausrichten unter weitgehendem Verzicht auf präferenzpolitische Maßnahmen.<sup>163)</sup> Es sollen hierbei insbesondere Preiskäufer angesprochen werden, bei denen der Preis vor der Qualität rangiert.

So wirkt also die Unternehmensphilosophie auf die Unternehmenspolitik, in dieser wiederum Unternehmensziele und -strategien festgelegt sind. Alle Komponenten stehen in Wechselwirkung zueinander und wirken zusammen auf das QS-System. Demzufolge ergibt sich, daß unterschiedliche Unternehmensphilosophien, -ziele und -strategien auch ganz unterschiedliche QS-Systeme bedingen. Das QS-System wird den Einflußfaktoren angepaßt und nicht umgekehrt. Eine Änderung dieser Einflußfaktoren hat auch eine Änderung des QS-Systems zur Folge.<sup>164)</sup>

### 6.3 *Zwei Gruppen von Beweggründen, um die Entwicklung eines QS-Systems zu forcieren*

#### 6.3.1 *Druck des Marktes*

Ein Unternehmen fängt meist an, über eine QS-Systemimplementierung nachzudenken, wenn es den Druck des Marktes spürt.<sup>165)</sup> Die Werbewirksamkeit mit dem Image von Qualität und einem zertifizierten QS-System wird dabei hoch eingeschätzt.<sup>166)</sup> Passivität auf dem QS-Gebiet kann sich das Unternehmen nicht mehr leisten, wenn es konkurrenzfähig bleiben will.<sup>167)</sup> Andere europäische Länder - wie etwa die Benelux-Länder und Großbritannien - sind in Qualitätsfragen schon weiter und die Konkurrenzsituation verschärft sich außerdem seit der Öffnung des EG-Binnenmarktes im Januar 1993 ständig.<sup>168)</sup>

*"Ein verstärkter Wettbewerb mit immer größer werdenden Qualitätsansprüchen verstärkt den Wunsch nach einheitlichen Regelungen."*<sup>169)</sup>

So ist in einigen Branchen (z.B. Automobil, Chemie) und immer öfter bei öffentlichen Ausschreibungen<sup>170)</sup> ein implementiertes und zertifiziertes QS-System so-

<sup>163)</sup> Vgl. Becker, J., Marketing, 1993, S. 158.

<sup>164)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 35.

<sup>165)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 36; Wesseler, J., Qualitätsmanagement, 1994, S. B6.

<sup>166)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 36.

<sup>167)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 36.

<sup>168)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 36.

<sup>169)</sup> Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 7.

<sup>170)</sup> Vgl. Wesseler, J., Qualitätsmanagement, 1994, S. B6.

gar die Voraussetzung, um als Lieferant überhaupt in Frage zu kommen.<sup>171)</sup> Einige Unternehmen dürfen darüber hinaus ohne Zertifizierung nach 1995 nicht mehr betrieben werden.<sup>172)</sup>

Dem Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen wird durch die Normen die Möglichkeit gegeben, auf eine eigene Beurteilung des QS-Systems des Lieferanten zu verzichten und auf die Aussagefähigkeit des Zertifikats zu vertrauen.<sup>173)</sup> Kostenaufwendige Beurteilungen eines Lieferanten durch mehrere verschiedene Abnehmer werden so vermieden.<sup>174)</sup>

Der Kunde, der bereits selbst ein QS-System nach den DIN-ISO 9000 ff. implementiert hat, ist oft der Auslöser für eine QS-Systemzertifizierung beim Lieferanten, da er sich nach den Normen zur Überprüfung des Qualitätsbewußtseins der eigenen Lieferanten verpflichtet hat.<sup>175)</sup>

Es sollte jedoch an ein allein durch Marktdruck zustande gekommenes QS-System keine zu hohen Erwartungen gestellt werden.<sup>176)</sup> Zur Sicherung des Verbleibens im Markt ist dies ein legitimes Managementkonzept, welches aber lediglich die Anforderungen des Marktes erfüllt und sonst nur marginale Beiträge im Sinne eines umfassenden Qualitätsmanagements leistet.<sup>177)</sup>

### 6.3.2 Zertifizierung als Einstieg in ein TQM-Konzept

Der andere mögliche Grund, ein QS-System zu implementieren, ist der Wunsch, die Qualität zu verbessern und dabei die Rationalisierungsmöglichkeiten im Unternehmen voll auszuschöpfen.<sup>178)</sup> Hierbei ist es nötig, daß der Qualitätsgedanke übergreifend in allen Unternehmensentscheidungen sichtbar wird.<sup>179)</sup> Das bedingt ein systematisches Umdenken und Umlernen aller Beteiligten.<sup>180)</sup> Solch ein TQM-Konzept geht weit über die Anforderungen des Marktes und auch der DIN

---

<sup>171)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII; Wesseler, J., Qualitätsmanagement, 1994, S. B6; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 36.

<sup>172)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18; Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 13.

<sup>173)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII.

<sup>174)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII.

<sup>175)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 36; zurückgehend auf ISO 9004 Abschnitt 9 und ISO 9001 Abschnitt 4.6.

<sup>176)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 39.

<sup>177)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 39.

<sup>178)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII; siehe dazu auch Teil A, Punkt 4 und 5.

<sup>179)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 40-42, 46.

<sup>180)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 42.

ISO-Normen hinaus.<sup>181)</sup> Eine Zertifizierung nach den DIN ISO-Normen kann also nur ein erster Gehversuch in die Richtung TQM sein. Nach JURAN und DEMING sind Zertifikate für eine TQM sogar unnötig.<sup>182)</sup> Eine Zertifizierung kann aber trotzdem äußerst sinnvoll sein, da der Marktdruck<sup>183)</sup> sowieso meist vorhanden ist und eine Zertifizierung auch für interne Zwecke wie etwa zur Motivation der Mitarbeiter genutzt werden kann.<sup>184)</sup> Auf die Zertifizierung nach den DIN ISO-Normen aufbauend geht es beim TQM um das begeisterte Erkennen, Analysieren und Ausmerzen von Schwachstellen, um eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung, mit den Effekten Effizienzverbesserung und Kostenreduzierung zu erreichen.<sup>185)</sup>

Dabei sollen die Prozesse in allen Unternehmensbereichen beherrscht werden, wobei der Schwerpunkt auf der Fehlerverhütung und nicht auf der Fehlererkennung und -beseitigung liegen sollte.<sup>186)</sup> Nötig dazu ist ein Bewußtseinswandel des Managements und der Mitarbeiter, wobei das Management mitdenken muß und die Mitarbeiter motivieren und zu eigenverantwortlichem Handeln anhalten sollte.<sup>187)</sup> Die DIN ISO-Normen bieten Organisationen aller Art eine Hilfestellung für den Aufbau solcher Systeme.<sup>188)</sup> Die dort aufgeführten Prozeduren und Dokumentationen und der damit verbundene Formalismus und Bürokratismus ist notwendig, kann und muß aber auf die qualitätsrelevanten Tätigkeiten im Unternehmen beschränkt werden.<sup>189)</sup>

Ein in diesem Sinne erfolgreiches TQM ist zusammenfassend gekennzeichnet durch eine schlüssige Qualitätspolitik, die Festlegung einer funktionalen Aufbau- und Ablauforganisation, durch die Bereitstellung des notwendigen Personals und der notwendigen Mittel sowie durch eine konsequente Motivierung der Mitarbeiter.<sup>190)</sup>

---

<sup>181)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 39.

<sup>182)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 39.

<sup>183)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.1.

<sup>184)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 39; Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 17.

<sup>185)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 42.

<sup>186)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 5.

<sup>187)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 5; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 41.

<sup>188)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII.

<sup>189)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 41.

<sup>190)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII.

## 7 Die DIN ISO-Normen 9000-9004

### 7.1 Die deutsche Normung<sup>191)</sup>

Normung in Deutschland ist die Aufgabe des DIN Deutsches Institut für Normung e.V.. Diese Aufgabe ist in der Satzung dieses gemeinnützigen Vereins festgeschrieben. Normung soll also der Allgemeinheit nützen. *"Normung dient der Sicherheit von Menschen und Sachen, der Qualitätsverbesserung in allen Lebensbereichen sowie einer sinnvollen Ordnung und der Information auf dem jeweiligen Normungsgebiet."*<sup>192)</sup> Es handelt sich bei der Normung um eine planmäßige gemeinschaftlich durchgeführte Vereinheitlichung von Gegenständen. Vereinheitlicht können sowohl materielle wie auch immaterielle Gegenstände werden. Diese Vereinheitlichung soll zur Rationalisierung und zur Qualitätssicherung in Wirtschaft, Technik, Wissenschaft und Verwaltung führen.

Normungsarbeit wird auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene durchgeführt.

### 7.2 Die Entstehung der DIN ISO 9000-Normen

Zertifizierungen zum Nachweis des Erfüllungsgrades von spezifizierten Forderungen sind bei materiellen bzw. gegenständlichen Produkten schon lange bekannt.<sup>193)</sup> Im Gegensatz zu diesen Vorschriften, die genaue technische Anforderungen festlegen, beinhalten die DIN ISO-Normen der Gruppe 9000 keine produktspezifischen Gebote, sondern zielen auf Geschäftsprozesse ab.<sup>194)</sup> Erst seit der Schaffung dieses internationalen Normenwerkes - der ISO 9000'er Serie - ist eine Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen möglich geworden.<sup>195)</sup>

Die Ursprünge der Normen gehen auf die vom British-Standards Institute (BSI) entwickelte und 1979 in Großbritannien herausgebrachte Norm BS 5750 für QS-Systeme zurück.<sup>196)</sup> Der Siegeszug um die Welt begann 1987, als das International Office of Standardisation (ISO) in Genf die britischen Richtlinien nahezu vollständig übernahm und als ISO 9000-Serie herausgab.<sup>197)</sup> *"Noch nie zuvor*

<sup>191)</sup> Im folgenden vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VI.

<sup>192)</sup> O.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VI.

<sup>193)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 17.

<sup>194)</sup> Vgl. Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34.

<sup>195)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VI.

<sup>196)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 28.

<sup>197)</sup> Vgl. Bläsing, J.P., Neues, 1994, S. 11; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 28.

*fand eine Norm eine vergleichbare Verbreitung.*<sup>198)</sup> So führte auch das europäische Komitee für Normung (CEN, Comité Européen de Normalisation) die Normen ISO 9000 ff. als europäische Normen<sup>199)</sup> unter der Bezeichnung EN 29000 ff.<sup>200)</sup> ein. Für europäische Normen besteht die Verpflichtung zur Einführung in die jeweiligen nationalen Normenwerke.<sup>201)</sup> *„Die Normenorganisation der Bundesrepublik Deutschland, der Schweiz und Österreichs erarbeiteten eine abgestimmte deutschsprachige Fassung, die im Jahre 1990 in Kraft trat.“*<sup>202)</sup> In der BRD wurde die Norm vom Deutschen Institut für Normung e.V. in Berlin als DIN ISO 9000-Normenreihe veröffentlicht.<sup>203)</sup>

In Verbindung mit den DIN ISO 9000-Normen sind noch einige andere wichtige Normen zu nennen:

- DIN ISO 8402
- DIN EN 45000
- DIN ISO 10011
- DIN ISO 10013

In den DIN ISO 9000-Normen wird regelmäßig auf die DIN ISO 8402 verwiesen. Die Begriffe, die bei Qualitätssicherung im Rahmen der DIN ISO-9000-Reihe benutzt werden müssen, sind in einer Extra-Norm, der DIN ISO 8402, definiert und beschrieben.<sup>204)</sup>

Für die Prüfung und Zertifizierung von QS-Systemen gibt zusätzlich die DIN EN 45000-Norm Richtlinien an.<sup>205)</sup> Sie gelten für die kompetenten Zertifizierungsstellen.

*„Die DIN ISO 10011 ist ein Leitfaden für das Qualitätsaudit, d.h. für die Beurteilung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems oder seiner Elemente.“*<sup>206)</sup>

---

<sup>198)</sup> Bläsing, J.P., Neues, 1994, S. 11.

<sup>199)</sup> Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 16.

<sup>200)</sup> Vgl. Runge, J., Total Quality Management, 1992, S. 8; Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 8.

<sup>201)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII; Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 16.

<sup>202)</sup> Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 16.

<sup>203)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII.

<sup>204)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 28; o.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 10.

<sup>205)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VII; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 28.

<sup>206)</sup> Stephan, P., Positionen, 1994, S. 6.

Die DIN ISO 10013 enthält einen Leitfaden darüber, wie das QM-System im Qualitätsmanagementhandbuch zu dokumentieren ist.<sup>207)</sup> Regelmäßig im Fünfjahresrhythmus sollen die ISO-Normen überarbeitet werden und die bis dahin eingehenden Stellungnahmen berücksichtigt sowie neueste Erkenntnisse eingebaut werden.<sup>208)</sup>

### 7.3 Bedeutung und Anwendungsbereiche der Normen

In der EG existieren drei offizielle Fassungen in deutscher, englischer und französischer Sprache.<sup>209)</sup> Zwischenzeitlich sind die Normen von zahlreichen Ländern in Europa, Afrika, Asien, Amerika und Australien überwiegend mit identischem Text und Inhalt in die nationalen Normenwerke übernommen worden.<sup>210)</sup>

Seit dem Erscheinen der Normen in deutscher Sprache im Jahre 1990 haben sich einige Änderungen und Ergänzungen ergeben.<sup>211)</sup>

Die Normen verhalfen dem eher altbacken organisierten Qualitätsgeschäft zu neuen Perspektiven und gaben durch die Betonung des Führungsauftrages starke Impulse zu einem Umdenken in allen Qualitätsangelegenheiten.<sup>212)</sup>

Sie geben Empfehlungen zum Aufbau, zur Aufrechterhaltung, zur Dokumentation und zur internen und externen Kontrolle und gegebenenfalls Zertifizierung eines QM-Systems in einem Unternehmen.<sup>213)</sup> Die Normen können nicht rezepthaft angewendet werden, sondern tragen Empfehlungscharakter im Sinne des § 676 BGB (keine Haftung für Rat oder Empfehlung).<sup>214)</sup> Der Notwendigkeit zum präventiven Handeln bei der Fehlerverhütung in allen Leistungsprozessphasen und zum ganzheitlichen Qualitätsdenken,<sup>215)</sup> bedingt durch die jahrelangen Erfahrungen in der modernen Qualitätssicherung,<sup>216)</sup> wurde in den DIN ISO 9000-

---

<sup>207)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 6.

<sup>208)</sup> Vgl. Bläsing, J.P., Neues, 1994, S. 11.

<sup>209)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 8.

<sup>210)</sup> Genaue Aufzählung in: Stephan, P., Positionen, 1994, S. 8; vgl. Bläsing, J.P., Neues, 1994, S. 11.

<sup>211)</sup> Aufzählungen der neuesten bzw. jüngsten Fassungen in: Stephan, P., Positionen, 1994, S. 7; abweichend davon in: Bläsing, J.P., Neues, 1994, S. 12.

<sup>212)</sup> Vgl. Bläsing, J.P., Neues, 1994, S. 11.

<sup>213)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 4.

<sup>214)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 4.

<sup>215)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 6.

<sup>216)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 4.

Normen entsprochen. *"Auf solchen Erfahrungen aufbauend, wurden die Grundlagen des Qualitätsmanagements nach DIN ISO 9000 ff. entwickelt."*<sup>217)</sup>

*"Es geht also um die betrieblichen Strukturen und Abläufe sowie um die Methoden und Instrumente, mit denen die Qualität gesichert werden kann."*<sup>218)</sup>

In ihrem Anwendungsbereich sind die Normen nicht begrenzt.<sup>219)</sup> Sie gelten sowohl für Hardware wie auch für Software und Dienstleistungen.<sup>220)</sup> Also für materielle und immaterielle Produkte.<sup>221)</sup> Speziellere Normen für spezielle Branchen würden zu einer Zersplitterung des QS-Systems führen, da sich Branche - oder Produktbereiche nicht eindeutig voneinander trennen lassen und es zu überlappenden Regelungen kommen würde.<sup>222)</sup> Gerade die allgemein gehaltenen Formulierungen haben den positiven Effekt, daß die Normen leichter verständlich und handhabbar sind und deswegen in immer mehr Branchen bzw. in immer mehr Produktbereichen einschließlich Dienstleistungsbereichen angewandt werden.

#### **7.4 Bedeutung der Zertifizierung**

Die Erfüllung der Normen kann sich das Unternehmen durch das Zertifikat eines akkreditierten unabhängigen Prüfers bestätigen lassen.<sup>223)</sup> Das Zertifikat ist kein Gütesiegel, das Produktqualität bescheinigt, sondern nur die Existenz und Wirksamkeit eines Qualitätsmanagement-Systems beurkundet.<sup>224)</sup>

*"Unternehmen, die nach ISO 9000 zertifiziert sind, haben ca. 50 % einer TQM-Implementierung hinter sich."*<sup>225)</sup> Dieses Ursprungszeugnis, welches dem Unternehmen oder Teilbereichen des Unternehmens die Qualitätsfähigkeit bescheinigt, hat die zwei folgenden nennenswerten Aspekte:

---

<sup>217)</sup> Stephan, P., Positionen, 1994, S. 6.

<sup>218)</sup> Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34.

<sup>219)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 7; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 4.

<sup>220)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 7; siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definitionen von 'Dienstleistung'.

<sup>221)</sup> Vgl. Wippermann, F. W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 7.

<sup>222)</sup> Vgl. o.V., DIN-Taschenbuch, 1992, S. VIII.

<sup>223)</sup> Vgl. Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34; Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20, 23-38; Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168-170; siehe dazu Teil A, Punkt 8.3.

<sup>224)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18.

<sup>225)</sup> Runge, J., Total Quality Management, 1992, S. 9.

1. Stärkung des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit in die Qualität der Leistungsergebnisse eines Anbieters,<sup>226)</sup>
2. Motivation, Ansporn und Bestätigung hervorragender Leistung der Mitarbeiter und Ausschöpfung der Rationalisierungsmaßnahmen im Unternehmen.<sup>227)</sup>

### 7.5 DIN ISO 9000

Diese Norm stellt einen Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der Normen zu Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung dar.<sup>228)</sup>

*"Die Norm 9000 enthält dabei die allgemeinen Zielsetzungen und dient als Leitlinie für die anderen Vorschriften."*<sup>229)</sup> Die am häufigsten gebrauchten Begriffe<sup>230)</sup> werden definiert und es werden Hinweise für die Auswahl und die Anwendung der separaten Forderungsnormen DIN ISO 9001, 9002 und 9003 gegeben.<sup>231)</sup> Des Weiteren werden grundlegende Qualitätskonzepte erläutert.<sup>232)</sup>

Das gesamte Normenwerk von DIN ISO 9000 bis 9004 unterteilt sich in Forderungsnormen und Leitfäden, die aber als Normenteile veröffentlicht werden.<sup>233)</sup>

Voraussetzung für eine Zertifizierung ist lediglich die Erfüllung einer der Forderungsnormen (ISO 9001, 9002, 9003).<sup>234)</sup> Diese drei Normen werden für Zwecke der externen Darlegung der Qualitätssicherung in vertraglichen Situationen gebraucht.<sup>235)</sup>

Hinsichtlich der Leitfäden (DIN ISO 9000 und 9004) wird nur empfohlen, sie bei der Vorbereitung zur Zertifizierung zu beachten.<sup>236)</sup> Sie werden für Zwecke des

---

<sup>226)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.1; vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 17.

<sup>227)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.2; vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 17.

<sup>228)</sup> Vgl. DIN ISO 9000, Überschrift zu Abschnitt 0, Abschnitt 1, 5 bis 8.

<sup>229)</sup> Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34; zurückgehend auf: DIN ISO 9000, Abschnitt 1.

<sup>230)</sup> Begriffe auch in DIN ISO 8402 definiert; vgl. DIN ISO 9000, Abschnitt 3.

<sup>231)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 30; zurückgehend auf: DIN ISO 9000, Nationales Vorwort und Abschnitt 5 bis 8.

<sup>232)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 30; zurückgehend auf: DIN ISO 9000, Abschnitt 4.

<sup>233)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 14.

<sup>234)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 14.

<sup>235)</sup> Vgl. DIN ISO 9000, Abschnitt 1b, 5 und 6b.

<sup>236)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 14; zurückgehend auf: DIN ISO 9000, Abschnitt 6a.

internen Qualitätsmanagements angewendet,<sup>237)</sup> für sogenannte nichtvertragliche Situationen.<sup>238)</sup>

## 7.6 DIN ISO 9001

*"Forderungsnormen sind die DIN ISO 9001/9002 und 9003, wobei die 9001 das umfassendste Modell enthält."*<sup>239)</sup> Diese Norm ist überschrieben als *"Qualitätssicherungssysteme Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung in Design,<sup>240)</sup> Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst"*.<sup>241)</sup>

Die Empfehlungen der Norm beziehen sich in erster Linie auf die Verhütung von Fehlern in allen Phasen vom Design bis zum Kundendienst.<sup>242)</sup> Das heißt, es werden bei der Qualitätssicherung alle Unternehmensstufen umfaßt.<sup>243)</sup> Die DIN ISO 9001 geht als einzige Forderungsnorm auch auf Design (Entwicklung, Berechnung und Konstruktion) und auf Kundendienst ein, weswegen eine Zertifizierung nach DIN ISO 9001 auch immer eine Zertifizierung nach DIN ISO 9002 und 9003 beinhaltet.<sup>244)</sup> Die bisherigen Zertifizierungen erfolgten auf der Basis des Teiles der DIN ISO 9001.<sup>245)</sup> Die Normen 9002 und 9003 sind lediglich eingeschränkte Ergänzungen. Alle drei Normen sind Grundlage für Verträge, die sich auf die Lieferung eines Produktes beziehen und bei denen der Lieferant Qualitätsfähigkeit nachweisen muß.<sup>246)</sup>

## 7.7 DIN ISO 9002

Dieses *"Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung in Produktion und Montage"*<sup>247)</sup> findet in der Industrie die größte Verbreitung.<sup>248)</sup>

<sup>237)</sup> Vgl. DIN ISO 9000, Abschnitt 1b.

<sup>238)</sup> Vgl. DIN ISO 9000, Abschnitt 5.

<sup>239)</sup> Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 14; zurückgehend auf: DIN ISO 9000, Abschnitt 8.2.1.

<sup>240)</sup> Im Deutschen kann Design stehen für: Entwicklung, Berechnung, Konstruktion; zurückgehend auf: DIN ISO 9001, Abschnitt 0, Fußnote.

<sup>241)</sup> DIN ISO 9001, Überschrift zu Abschnitt 0: Einleitung.

<sup>242)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 5; zurückgehend auf: DIN ISO 9001, Abschnitt 1.1.

<sup>243)</sup> Vgl. Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34.

<sup>244)</sup> Vgl. DIN ISO 9001, Abschnitt 0.

<sup>245)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 5.

<sup>246)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 5; zurückgehend auf: DIN ISO 9001, Abschnitt 1.

<sup>247)</sup> DIN ISO 9002, Überschrift zu Abschnitt 0: Einleitung.

<sup>248)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 31.

Die Kriterien der Norm 9002 beziehen sich lediglich auf die Qualitätssicherung bei der Herstellung.<sup>249)</sup> Unter Produktion ist nicht nur die Produktion von materiellen bzw. physisch existierenden Produkten gemeint, sondern ebenso die Produktion von Dienstleistungen.<sup>250)</sup> Im Gegensatz zu der DIN ISO 9001 fallen hier die Bereiche Design und Kundendienst weg.

### 7.8 DIN ISO 9003

Beim Regelwerk 9003 handelt es sich schließlich um das *"Modell zur Darlegung der Qualitätssicherung bei der Endprüfung"*.<sup>251)</sup>

Diese Norm hat damit den eingeschränktesten Anwendungsbereich der drei Forderungsnormen. Die Norm wird angewandt, falls es lediglich darauf ankommt, nachzuweisen, daß die zu liefernden Produkte einer Endprüfung unterzogen werden.<sup>252)</sup> Dabei sollen alle Produktfehler festgestellt und die Behandlung der Fehler gelenkt werden.<sup>253)</sup>

Den eigentlichen Anforderungen des Qualitätsgedankens genügt diese Nachweistufe nicht.

### 7.9 DIN ISO 9004

Bei der DIN ISO 9004 handelt es sich ebenso um einen Leitfaden, wie bei der DIN ISO 9000-Norm.<sup>254)</sup>

*"Diese Norm ist ein international abgestimmter Leitfaden, in dem die Elemente eines QS-Systems (QS-Elemente) beschrieben sind."*<sup>255)</sup> Der Schwerpunkt wird dabei auf die Verbesserung der betriebsinternen Strukturen gelegt<sup>256)</sup> um einerseits die Interessen des Unternehmens und andererseits die Erwartungen der Kunden zu erfüllen.<sup>257)</sup> Zusätzlich wird die unternehmerische Sorgfaltspflicht in

<sup>249)</sup> Vgl. Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34.

<sup>250)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 31.

<sup>251)</sup> DIN ISO 9003, Überschrift zu Abschnitt 0: Einleitung.

<sup>252)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 5; zurückgehend auf: DIN ISO 9003, Abschnitt 1.1.

<sup>253)</sup> Vgl. DIN ISO 9003, Abschnitt 1.1.

<sup>254)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 7.5.

<sup>255)</sup> O.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 11; zurückgehend auf DIN ISO 9004, Abschnitt 0 und 1.

<sup>256)</sup> Vgl. Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34.

<sup>257)</sup> Vgl. DIN ISO 9004, Abschnitt 0.3.

bezug auf Qualitätssicherung beschrieben, wodurch eine entscheidende Voraussetzung zur Erzielung von Qualitätsfähigkeit im Unternehmen geschaffen werden soll.<sup>258)</sup> *„Die DIN ISO 9004 ist ein Leitfaden zum Aufbau eines internen Qualitätsmanagements im Unternehmen, für alle Ebenen der Aufbauorganisation und für alle Phasen der Ablauforganisation.“*<sup>259)</sup>

Wichtig für diese Arbeit ist noch der zweite Teil der DIN ISO 9004. Sie enthält den Leitfaden für Dienstleistungen.<sup>260)</sup> Dabei bildet die Erfüllung der Kundenerfordernisse den Schwerpunkt aller Aktivitäten der Qualitätssicherung.<sup>261)</sup>

Im Anhang A der DIN ISO 9004 Teil 2 werden zahlreiche Dienstleistungsbereiche aufgezählt, auf die der Teil 2 anzuwenden ist.<sup>262)</sup> Auch der Bereich Schulung und Ausbildung wird hier genannt.

Zusammenfassend und bezugnehmend auf die zwei unterschiedlichen Beweggründe, ein QS-System zu implementieren<sup>263)</sup>, kann folgendes gesagt werden:

Die Norm 9000 ist eine Art Wegweiser durch alle folgenden Normen. Die Normen 9001 bis 9003 dienen vor allem dazu, die Qualitätsstandards eines Unternehmens durch die Zertifizierung nach außen hin zu dokumentieren und eine Grundlage für Verträge mit Kunden zu schaffen.<sup>264)</sup> Auf diese Weise wird dem ‘Druck des Marktes’ nachgegeben, um ein Verbleiben im Markt sicherzustellen.<sup>265)</sup>

Die Norm 9004 (die eigentlich ein Leitfaden ist) beschreibt die innere Vorgehensweise.<sup>266)</sup> Sie kann nur mit einer der Forderungsnormen 9001 bis 9003 zusammen angewandt werden.<sup>267)</sup> Sie eignet sich insbesondere als ‘Einstieg’ in ein Total Quality Management-Konzept<sup>268)</sup>, da sie ein wirkungsvolles Hilfsmittel zur ständigen Qualitätsverbesserung darstellt.<sup>269)</sup>

---

<sup>258)</sup> Vgl. o.V., Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993, S. 11; zurückgehend auf: DIN ISO 9004, Abschnitt 4.

<sup>259)</sup> Stephan, P., Positionen, 1994, S. 5.

<sup>260)</sup> Vgl. DIN ISO 9004, Teil 2, Überschrift zu Abschnitt 0.

<sup>261)</sup> Vgl. DIN ISO 9004, Teil 2, Abschnitt 0.

<sup>262)</sup> Vgl. Anhang A zu DIN ISO 9004, Teil 2.

<sup>263)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.

<sup>264)</sup> Vgl. Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34.

<sup>265)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.1.

<sup>266)</sup> Vgl. Wesseler, J., Qualitätsmanagement, 1994, S. B6.

<sup>267)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 31.

<sup>268)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.2.

<sup>269)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 33.

Auf diese Weise wird den zwei unterschiedlichen Anforderungen an QS-Systeme in den DIN ISO-Normen Rechnung getragen. Egal welche Gründe aus Sicht eines Unternehmens für eine Zertifizierung sprechen, die DIN ISO-Normen sind so flexibel handhabbar, daß sie den individuellen Beweggründen entsprechen angepaßt werden können.

## 8 Ablauf der Zertifizierung

### 8.1 Zertifizierung oder Konformitätserklärung

Grundsätzlich gibt es für die Feststellung, ob ein QM-System mit den DIN ISO-Normen übereinstimmt, drei Möglichkeiten:<sup>270)</sup>

1. Das Unternehmen erklärt die Konformität in eigener Verantwortung selbst.
2. Das Unternehmen läßt die Konformität durch einen Auftraggeber erklären.
3. Das Unternehmen läßt die Konformität durch einen akkreditierten Zertifizierer<sup>271)</sup> zertifizieren.

In den nachfolgenden Aufzeichnungen wird nur die Zertifizierung durch einen akkreditierten Zertifizierer beschrieben, wobei vorab noch einige Anmerkungen zur 'Konformitätserklärung' in eigener Verantwortung und durch Auftraggeber gemacht werden.

Bei einer Entscheidung, ob selber erklärt oder durch einen Dritten zertifiziert werden soll, geht es hauptsächlich um die Gebühren bzw. Kosten der Zertifizierung, die bei einer Konformitätserklärung wegfallen würden. Bei einer Zertifizierung beispielsweise nach DIN ISO 9001 sind in den ein bis zwei Jahren der QM-Implementierung bis zur Zertifizierung bei einer 'mittleren' Unternehmung (über 20 Mitarbeiter mit einem Standort) ca. 20.000,- DM bis 30.000,- DM Gebühren zu veranschlagen.<sup>272)</sup> Noch dazu kommen die betriebsinternen Aufwendungen für die Qualitätsverbesserungsmaßnahmen, die leicht ein Mehrfaches der vorher ge-

---

<sup>270)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 17 und 18; abweichend: Glaap, W., *ISO 9000 leichtgemacht*, 1993, S. 142.

<sup>271)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Akkreditierung' und 'Zertifizierungsstelle bzw. Zertifizierer'.

<sup>272)</sup> Vgl. Ludsteck, W., *Zertifikat*, 1994, S. 34; Birkenfeld, W., *ISO 9000*, 1994, S. 18; Glaap, W., *ISO 9000 leichtgemacht*, 1993, S. 149. Die genaue Höhe der Gebühren kann bei den akkreditierten Zertifizierern angefragt werden, sie hängt von den individuellen Umständen ab.

nannten Summe ausmachen, sich aber durch die wachsende Effizienz des ganzen Unternehmens sehr schnell amortisieren.<sup>273)</sup>

Es kann jedoch aus folgenden Gründen sinnvoll sein, die nicht unerheblichen Gebühren für eine Zertifizierung zu sparen.

Ein Unternehmen, das sich intensiv mit der Qualitätssicherung befaßt hat, kann sich eine Konformität mit den Normen auch ohne Schwierigkeiten in eigener Verantwortung erklären.<sup>274)</sup> Wenn dies vom Kunden akzeptiert wird, ist es durchaus ausreichend. Meist aber verlangt der Kunde die Zertifizierung vom Lieferanten, um jedmöglichen Mißbrauch von vornherein zu unterbinden.<sup>275)</sup>

Besonders in Japan, wo der Qualitätsgedanke am weitesten entwickelt ist, sind solche Zertifizierungen weitestgehend unbekannt und wurden (bisher!)<sup>276)</sup> als unnötig angesehen. Deswegen werden auch hier in Deutschland gerade Partner, die in der Entwicklung des Qualitätswesens schon sehr weit sind, auf eine Zertifizierung nicht unbedingt bestehen, und lieber selber die Ernsthaftigkeit des Qualitätsgedankens und die Wirksamkeit des QM-Systems des zukünftigen Lieferanten überprüfen.<sup>277)</sup>

Da aber diese Gründe im Verhältnis zu den vielen Vorteilen<sup>278)</sup>, insbesondere der Werbewirksamkeit einer Zertifizierung, unerheblich erscheinen, soll bei allen folgenden Betrachtungen nur die Zertifizierung durch einen akkreditierten Zertifizierer behandelt werden.

## **8.2 Voraussetzungen für eine Zertifizierung**

Erfolgreiche Unternehmen im nationalen und internationalen Markt haben in der Regel auch ein Qualitätsmanagement-System.<sup>279)</sup> In irgendeiner Form existiert solch ein QM-System im Unternehmen, auch wenn es noch so einfach gestaltet ist. Um jedoch nach den DIN ISO-Normen 9000 ff. zertifiziert zu werden, müssen ganz bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden:

---

<sup>273)</sup> Vgl. Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34; Frehr, H. U., Total, 1993, S. 14; siehe dazu Teil A, Punkt 5.

<sup>274)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 142.

<sup>275)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.1.

<sup>276)</sup> Die ISO-Akzeptanz wächst auch in Japan: vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 143.

<sup>277)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 144.

<sup>278)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.

<sup>279)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Qualitätssicherungs-System bzw. Qualitätsmanagement-System'.

1. Ein Qualitätsmanagement-System muß vorhanden sein, das die Normforderungen erfüllt und in einem Qualitätshandbuch mit den erforderlichen
  - Prozeßbeschreibungen
  - Detailbeschreibungen
  - Qualitätsdokumenten
  - Richtlinien
  - Arbeitsanweisungen
  - Stellenbeschreibungen<sup>280)</sup>
 dokumentiert und nachweisbar eingeführt wurde.<sup>281)</sup>
2. Die erfolgreiche Prüfung dieser in 1. angegebenen Unterlagen und ihre Anwendung im Unternehmen vor Ort<sup>282)</sup> durch ein 'intern durchgeführtes Qualitätsmanagementsystemaudit'.<sup>283)</sup>

Dies sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Prüfung des QM-Systems, die im folgenden Teil A, Punkt 8.3 in vier Vertragsabschnitten beschrieben werden.<sup>284)</sup>

### **8.3 Die vier Vertragsabschnitte einer Zertifizierung<sup>285)</sup>**

Nachstehend wird ein idealtypischer Ablauf<sup>286)</sup> einer Zertifizierung aus der Sicht eines zu zertifizierenden Unternehmens erläutert. Der Ablauf einer Zertifizierung unterscheidet sich immer wieder in Einzelheiten von Unternehmen zu Unternehmen. Trotzdem soll mit Hilfe dieser vier Vertragsabschnitte eine allgemeingültige Übersicht gegeben werden.

Glaubt ein Unternehmen, daß es nach einem intensiven Prozeß der Implementierung eines QS-Systems die in Teil A, Punkt 8.2 angegebenen Voraussetzungen erfüllen kann, tritt es in Kontakt mit dem akkreditierten Zertifizierer, zum Beispiel

---

<sup>280)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 70.

<sup>281)</sup> Vgl. Pärsch, J. Total Quality Management, 1992, S. 18; Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 163.

<sup>282)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 18.

<sup>283)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 163; Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 114.

<sup>284)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 117; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 142-151.

<sup>285)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 164-171; Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 18-20.

<sup>286)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 164.

dem DQS.<sup>287)</sup> Die Zertifizierung wird durch eine vertragliche Regelung über die Bedingungen zwischen der DQS und dem Unternehmen festgelegt.<sup>288)</sup> Dazu gehört auch die gegenseitige Verpflichtung zur Geheimhaltung über das jeweilige Firmen-Know-how.<sup>289)</sup>

*„Die DQS-Zertifizierung wird abschnittsweise durchgeführt.“*<sup>290)</sup> Das Unternehmen hat so die Möglichkeit, nach jedem erfolgten Abschnitt zu entscheiden, ob der nächste Abschnitt ebenfalls durchgeführt werden soll.<sup>291)</sup> Nach der Kontaktaufnahme erfolgt eine ausführliche Information über die Vorgehensweise der Zertifizierung.<sup>292)</sup> Dabei werden die anzuwendenden Normen, die Organisation der zu zertifizierenden Einheit und die Terminvorstellungen diskutiert und eruiert.<sup>293)</sup>

### 8.3.1 Vertragsabschnitt 1: Auditvorbereitung

*„Der erste Vertragsabschnitt dient der Auditvorbereitung.“*<sup>294)</sup> Dem Unternehmen wird eine Frageliste, die erfahrene Fachleute der DQS aus allen QSElementen der DIN ISO-Normen erstellt haben, zur Selbstbeurteilung vorgelegt.<sup>295)</sup> Der vom Unternehmen ausgefüllte Fragebogen wird von der DQS ausgewertet.<sup>296)</sup> Nach der Auswertung kann die DQS eine erste Aussage darüber machen, ob das QS-System noch lückenhaft oder bereits ausgereift ist.<sup>297)</sup> Des weiteren dient die Frageliste der endgültigen Entscheidung, welche DIN ISO-Normen 9001, 9002 oder 9003 in Betracht kommen.<sup>298)</sup>

---

<sup>287)</sup> Im folgenden am Beispiel des größten deutschen akkreditierten Zertifizierers: DQS Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen mbH, Berlin.

<sup>288)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 18.

<sup>289)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 18.

<sup>290)</sup> Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 18.

<sup>291)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 18.

<sup>292)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 18.

<sup>293)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 18; genauer in: Albrecht, U., *Projekt*, 1994, S. 116.

<sup>294)</sup> Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19.

<sup>295)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 18 und 19; siehe dazu Teil B, Punkt 5.3; nach: Albrecht, U., *Projekt*, 1994, S. 95: Fragenkatalog auf spezielle Belange des Unternehmens zuschneiden.

<sup>296)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19; Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 164.

<sup>297)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19; Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 164.

<sup>298)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19.

In vielen Fällen wird zu diesem Zeitpunkt der Wunsch nach Fremdberatung laut, wenn das Unternehmen sich nicht sowieso schon lange mit Fremdhilfe auf die Zertifizierung vorbereitet hat.<sup>299)</sup> Die DQS darf sich nicht als Zertifizierer und Berater zugleich anbieten, da die nötige Neutralität so nicht mehr gewährleistet wäre.<sup>300)</sup>

Die Auswertung der DQS, ob nun der nächste Vertragsabschnitt des Zertifizierungsverfahrens oder die Beseitigung von vorhandenen Mängeln empfohlen wird, erhält das Unternehmen in Form eines Berichtes.<sup>301)</sup>

„Auf Wunsch des Kunden kann durch den Auditor der DQS ein Voraudit zur Bestandsaufnahme und Vorprüfung durchgeführt werden.“<sup>302)</sup> Das Voraudit dient dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Klären noch offener Fragen zum QS-Systemaufbau und zur QS-Systemdarstellung, stellt aber keine Verpflichtung dar.<sup>303)</sup>

### 8.3.2 Vertragsabschnitt 2: Prüfung des Qualitätsmanagementhandbuchs (QMH)<sup>304)</sup>

Bei diesem Vertragsabschnitt beginnt der eigentliche Prüfprozeß.<sup>305)</sup> Das QMH mit allen darin enthaltenen Unterlagen wird hier vom Auditor auf Übereinstimmung mit den Forderungen des vorher festgelegten Normenwerkes überprüft.<sup>306)</sup> Entspricht das QMH den Normen und ist ein erfolgreiches Zertifizierungsaudit zu erwarten, dann steht dem dritten Vertragsabschnitt nichts im Weg.<sup>307)</sup> Entspricht das QMH nicht den Normen, muß es vom Unternehmen nochmals überarbeitet werden.

Zu erwähnen ist noch, daß diese Entscheidung des Auditors oft nicht so einfach und eindeutig ist, da einige Details strittig sein können.<sup>308)</sup>

---

<sup>299)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 164.

<sup>300)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 19.

<sup>301)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 19; Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 164.

<sup>302)</sup> Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 19.

<sup>303)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 19.

<sup>304)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 6.

<sup>305)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 164.

<sup>306)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 19; Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 165 und 166.

<sup>307)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 19; Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 166.

<sup>308)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 166.

Zu dem dann folgenden Zertifizierungsaudit wird von der DQS ein Kosten- und Terminangebot unterbreitet.<sup>309)</sup>

### 8.3.3 Vertragsabschnitt 3: Audit im Unternehmen

In diesem Abschnitt wird im Unternehmen vor Ort von einem Auditorenteam (i.d.R. zwei Personen) überprüft, ob nach den im QMH dokumentierten Regeln gearbeitet wird und ob diese der zugrunde liegenden Norm entsprechen.<sup>310)</sup>

Das Audit wird nach einem von den Auditoren und dem Auditbeauftragten des Unternehmens vorher erstellten Einzelauditplan durchgeführt.<sup>311)</sup>

Eingeleitet wird das Audit durch ein Einführungsgespräch, in dem die Unternehmensleitung, die Leiter der im Audit berührten Organisationseinheiten und das Auditorenteam den künftigen Ablauf des Audits besprechen und erläutern.<sup>312)</sup>

Offiziell wird das Audit dann durch eine Präsentation der obersten Leitung des zu auditierenden Unternehmens eröffnet.<sup>313)</sup> Hierbei werden Informationen über das Unternehmen gegeben und die bisher geleisteten Qualitätsbemühungen beschrieben.<sup>314)</sup>

Anschließend werden von den Auditoren an den Arbeitsplätzen der entsprechenden Organisationseinheiten vor Ort Fragen zu den im QMH dokumentierten Arbeits- und Organisationsabläufen gestellt.<sup>315)</sup> Es handelt sich dabei um stichprobenartige Prüfungen der vorgegebenen Normanforderungen.<sup>316)</sup> Die Dauer dieses Audits beträgt je nach Größe des Unternehmens drei bis fünf Tage.<sup>317)</sup> Die Auditoren bedienen sich dabei oft eines Fragenkatalogs<sup>318)</sup> oder einer Checkliste, die auch schon der Prüfung des QMH zugrunde lag.<sup>319)</sup> *"Eventuelle Schwachstellen*

---

<sup>309)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19.

<sup>310)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19; Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 166.

<sup>311)</sup> Genauer in: Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 166; detailliert in: Albrecht, U., *Projekt*, 1994, S. 116 und 117.

<sup>312)</sup> Vgl. Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 166.

<sup>313)</sup> Vgl. Albrecht, U., *Projekt*, 1994, S. 113.

<sup>314)</sup> Genauer in: Albrecht, U., *Projekt*, 1994, S. 113.

<sup>315)</sup> Vgl. Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 167.

<sup>316)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 20; Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 167.

<sup>317)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 20.

<sup>318)</sup> Vgl. Hansen, W., *Akkreditierung*, 1993, S. 167; Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19.

<sup>319)</sup> Vgl. Pärsch, J., *Zertifizierung*, 1992, S. 19.

werden von den Auditoren in Abweichungsberichten festgehalten und mit den Auditbeauftragten des Unternehmens ausführlich besprochen.<sup>320)</sup>

Die Abweichungen werden in 'kritisch' und 'nicht kritisch' unterschieden.<sup>321)</sup> Die Auditoren dürfen nur die Abweichungen vom Soll und die Lücken bei den Vorgaben feststellen, sich aber nicht mit den Verbesserungsmaßnahmen befassen.<sup>322)</sup>

Dann werden die Abweichungen und die positiven Eindrücke als zusammengefaßtes Ergebnis in einem Abschlußgespräch vor demselben Personenkreis wie beim Einführungsgespräch vom Auditorenteam vorgetragen.<sup>323)</sup>

Die kritischen Abweichungen müssen noch vor der Zertifizierung von den Verantwortlichen korrigiert werden.<sup>324)</sup> Die weniger schwerwiegenden Abweichungen müssen vom Unternehmen schon im ureigenen Interesse nach der Zertifizierung korrigiert werden.<sup>325)</sup> Diese Auflage vom Auditorenteam muß das Unternehmen schriftlich bestätigen.<sup>326)</sup> Alle Korrekturmaßnahmen müssen dokumentiert und der DQS vor der Zertifikatserteilung mitgeteilt werden.<sup>327)</sup> *"Eventuell erforderliche Nachaudits zur Prüfung von Korrekturmaßnahmen werden vereinbart."*<sup>328)</sup> Vor der Zertifikatserteilung wird ein umfassender und bewerteter Auditbericht erstellt und dem Unternehmen zugeschickt.<sup>329)</sup>

#### 8.3.4 Vertragsabschnitt 4: Erteilung des Zertifikats

Da nun alle Voraussetzungen erfüllt sind und das QS-System erfolgreich geprüft wurde, kann das Zertifikat erteilt werden.

Der Auditbericht und die Empfehlung des Auditorenteams sowie alle dokumentierten Unterlagen werden nochmals von einem Lead-Auditor, der nicht am Audit teilgenommen hat, geprüft, bevor der Präsident der Geschäftsführung der DQS das DQS-Zertifikat erteilt.<sup>330)</sup>

<sup>320)</sup> Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20; vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 167.

<sup>321)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20.

<sup>322)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 167.

<sup>323)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168.

<sup>324)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20; Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168.

<sup>325)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168.

<sup>326)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168.

<sup>327)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20.

<sup>328)</sup> Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20.

<sup>329)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20.

<sup>330)</sup> Vgl. Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20.

Gemäß den internationalen Absprachen hat das Zertifikat eine Gültigkeit von 3 Jahren.<sup>331)</sup> Voraussetzung dafür sind positive Ergebnisse der jährlich durchzuführenden Überwachungsaudits.<sup>332)</sup> Diese Überwachungsaudits sind erheblich kürzer und konzentrieren sich auf die schon vorher festgestellten Schwachpunkte; zudem sind sie kurzfristig anzusetzen.<sup>333)</sup>

*"Danach wird auf Antrag ein Re-Audit zur Erneuerung des Zertifikats durchgeführt."*<sup>334)</sup>

Die Zertifikatsaussteller fordern darüber hinaus vom Unternehmen, wesentliche Veränderungen des QS-Systems unaufgefordert mitzuteilen.<sup>335)</sup>

## **Teil B: Übertragung der DIN ISO 9000-Normen auf den Weiterbildungsbereich**

### **1 Positionen zur aktuellen Qualitätsdiskussion im Weiterbildungsbereich**

Die wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens in unserer sozialen Marktwirtschaft entwickeln sich immer dynamischer.<sup>336)</sup> Dadurch werden in den Unternehmen besondere Ansprüche an die Qualifikationen der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter gestellt.<sup>337)</sup> Diese Veränderungen stellen steigende Anforderungen an die Fachkenntnisse und Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter. Die Bereitschaft der Unternehmen zur systematischen Personalentwicklung ist deshalb auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hoch.<sup>338)</sup>

Der zunehmende Druck der Industrie auf ihre Zulieferer zum systematischen Qualitätsmanagement wirkt sich auch auf die Zulieferer der Dienstleistung 'Weiterbildung' aus.<sup>339)</sup> *"Ziel ist eine lückenlose Kette zertifizierter Zulieferer."*<sup>340)</sup> So wird in der DIN ISO 9001, Abschnitt 4.18 dem Element 'Schulung'

<sup>331)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168; Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20; Ludsteck, W., Zertifikat, 1994, S. 34.

<sup>332)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168; Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20.

<sup>333)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 168.

<sup>334)</sup> Pärsch, J., Zertifizierung, 1992, S. 20.

<sup>335)</sup> Vgl. Hansen, W., Akkreditierung, 1993, S. 170.

<sup>336)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 4.

<sup>337)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 4.

<sup>338)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 4; anders in: Wunder, D., System, 1994, S. 33.

<sup>339)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3; Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18.

<sup>340)</sup> Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18.

und in der DIN ISO 9004 Teil 2 unter Abschnitt 5.3.2.2 der 'Schulung und Personalentwicklung' eine wichtige Stellung eingeräumt. Die nach DIN ISO 9001 zertifizierten Unternehmen verpflichten sich damit zur konsequenten Qualitätssicherung ihrer Weiterbildungsmaßnahmen.<sup>341)</sup> Gerade im Schulungsbereich diagnostizieren die Auditoren die häufigsten Mängel in den zu zertifizierenden Unternehmen.<sup>342)</sup> *"Es ist ein Mangel an systematischer Einweisung, Schulung und Weiterbildung."*<sup>343)</sup> So bieten sich durch die wachsende Verbreitung der Normen zukünftig enorme Chancen bei den Anbietern betrieblicher Weiterbildung durch die voraussichtlich zunehmende Nachfrage. Gerade weil der Aufbau und die Strukturen der DIN ISO-Normen in der Industrie so bekannt sind, wird besonders dem zertifizierten Weiterbildungsanbieter ein großes Vertrauen entgegengebracht werden.<sup>344)</sup> Eine dauerhafte Bindung zu jedem einzelnen Kunden wird immer mehr zum Erfolgskriterium.<sup>345)</sup> Die Unternehmen entsenden ihre Mitarbeiter immer seltener zu externen Seminaren, sondern lassen sich von den Weiterbildungsanbietern die Bildungsmaßnahmen auf ihr Unternehmen individuell zuschneiden.<sup>346)</sup> Ein stärkeres Eingehen auf den einzelnen Kunden und Teilnehmer wird in der Zukunft als immer notwendiger werdend erachtet.<sup>347)</sup> Eine kundenorientierte Unternehmenspolitik und die Bereitschaft, die Bedürfnisse des Kunden zum Maßstab des Angebotes zu machen, stellt die Qualität als wichtigstes Auswahlkriterium in den Mittelpunkt.<sup>348)</sup>

Problematisch ist dabei die Meßbarkeit der Qualität der Dienstleistung 'Weiterbildung'.<sup>349)</sup> Die DIN ISO-Normen bieten da eine Ansatzmöglichkeit. Nicht die Qualität des Endproduktes wird beurkundet. *"Beurkundet wird nur die Existenz und Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems."*<sup>350)</sup> Dabei werden nicht nur die Symptome therapiert, sondern die Ursachen selbst behandelt.<sup>351)</sup> Die Prozesse und Abläufe im Unternehmen sollen qualitativ so verbessert wer-

---

<sup>341)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3 und 6.

<sup>342)</sup> Vgl. Pärsch, J. G., Qualitätsfähigkeit, 1994, S. 17.

<sup>343)</sup> Pärsch, J. G., Qualitätsfähigkeit, 1994, S. 17.

<sup>344)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3.

<sup>345)</sup> Vgl. Stalk, G., Leistungspotentiale, 1993, S. 59-71.

<sup>346)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3.

<sup>347)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3.

<sup>348)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 5.

<sup>349)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3.

<sup>350)</sup> Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18.

<sup>351)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 24.

den, daß das Endprodukt unter diesen Bedingungen ebenfalls hohe Qualität aufweist.

Dazu kommt, daß Bildungsträger, die auf europäischer Ebene operieren, zunehmend von länderübergreifenden Projekten ausgeschlossen werden, wenn sie ein Zertifikat nicht vorweisen können.<sup>352)</sup> Ihr Qualitätsmanagement erfüllt nicht die international genormten Anforderungen.<sup>353)</sup> *„Deutsche Bildungsanbieter konnten an internationalen Ausschreibungen nicht mehr teilnehmen, weil das Zertifikat bereits Voraussetzung für diese Ausschreibungen ist.“*<sup>354)</sup> Seit dem 01.01.1993 ist die öffentliche Hand auf europäischer Ebene angehalten, Projekte, bei denen ein QM notwendig ist und die ein Volumen von mehr als 100.000,- ECU haben, nur noch an DIN ISO 9000-zertifizierte Unternehmen zu vergeben.<sup>355)</sup> Diese Anweisung hatte große Signalwirkung. So hat z.B. das Kraftfahrtbundesamt entschieden, ab dem 01.01.1996 eine ‘Allgemeine Betriebserlaubnis’ für Kraftfahrzeuge über 25 km/h vom Vorhandensein einer DIN ISO 9000-Zertifizierung des Herstellers abhängig zu machen.<sup>356)</sup> Davon sind nicht nur die Hersteller, sondern auch die Zulieferer (auch die WB-Zulieferer!) betroffen.<sup>357)</sup> Diese Tendenz soll sich noch verstärken, so daß in Zukunft große Unternehmen und Behörden das Zertifikat als Voraussetzung ansehen werden, um Bildungsaufträge zu vergeben.<sup>358)</sup>

Besonders drastisch hat es der Präsident der Bundesanstalt für Arbeit, B. Jagoda, im Sommer 1993 in einem Interview formuliert: *„Die Bundesanstalt für Arbeit kann keine Auslastungsgarantie für Bildungsträger geben. Sie ist aber an einem ausreichend qualitativ hochwertigen Bildungsangebot interessiert. Wer da nicht mithalten kann, muß aufgeben.“*<sup>359)</sup>

In diesem Zusammenhang spielt das Zertifikat eine große Rolle, da mit seiner Hilfe beim Kunden Vertrauen geschaffen wird, daß auch das Endprodukt letztlich qualitativ so hochwertig ist, wie das zertifizierte QM-System.<sup>360)</sup> So wirkt das Zertifikat vertrauensbildend und hilft dem Bildungsanbieter, seine Marktposition langfristig zu sichern.

---

<sup>352)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18.

<sup>353)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 11.

<sup>354)</sup> Wunder, D., System, 1994, S. 35.

<sup>355)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 13.

<sup>356)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 13.

<sup>357)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 13.

<sup>358)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 35; Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 14.

<sup>359)</sup> Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 42.

<sup>360)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3.

Die schwierige wirtschaftliche Situation macht es jedoch vielen WB-Anbietern schwierig, QM-Systeme wirksam zu implementieren. Die Ausgaben dafür erscheinen durch die schwache privatwirtschaftliche Auftragslage und diverse öffentliche Sparbeschlüsse momentan als zu hoch. Anhand von Untersuchungen und Befragungen läßt sich nachweisen, daß die Sparbeschlüsse der Bundesregierung und der Bundesanstalt für Arbeit auch drastische Einschränkungen beim Qualitätsmanagement nach sich zogen.<sup>361)</sup> *„Einige Bildungsträger, die bereits Qualitätshandbücher nach den Normen DIN ISO 9004 erarbeiteten, scheuen aus Kostengründen das externe Zertifizierungsverfahren und den Einsatz von Personen für spezielle Qualitätsaufgaben.“*<sup>362)</sup> Auch die verbreitete Annahme, daß AFG-geförderte Maßnahmen weniger der Berufsqualifizierung als der Entlastung der Arbeitslosenstatistik dienen sollen, läßt die WB-Anbieter im Zweifel, ob ein zertifiziertes Qualitätsmanagement-System momentan nötig ist.<sup>363)</sup> Die nationale und internationale Rezession mit allen Folgen für den Arbeits- und Bildungsmarkt, die Dynamik der Rahmenbedingungen, die überhitzte Bildungsangebotsituation bei tendenziell rückläufiger Nachfrage (gilt für 1993) zwingt die freien Bildungsträger zu weiteren Rationalisierungen.<sup>364)</sup>

Falsch wäre es aber, diese eventuell auftretenden finanziellen Engpässe zu Lasten der Qualitätsbemühungen lösen zu wollen. Die Folgen wären Nachteile bei der Vergabe von öffentlich geförderten Maßnahmen.<sup>365)</sup> Dort muß Qualität zu einem günstigen Preis angeboten werden.<sup>366)</sup> Bei den Unternehmen, die als externe Weiterbilder beauftragt werden, könnten Einsparungen bei der Qualität katastrophale Auswirkungen auf die zukünftige Auftragslage haben. Ein stetiges Qualitätsmanagement ist keine Aufgabe, die sich ein WB-Anbieter nur in wirtschaftlich guten Zeiten leisten sollte, *„sondern eine, wenn nicht gar die Voraussetzung ..., um auf dem hart umkämpften Bildungsmarkt bestehen und expandieren zu können.“*<sup>367)</sup>

Ein zertifiziertes QM-System nach den DIN ISO 9000-Normen wäre also eine gute Möglichkeit zur Erhaltung der Marktstellung, wobei Qualität langfristig als der primäre Erfolgsfaktor zu sehen ist.

Nun kann man fragen: Sind die bisher bekannten Qualitätskontrollmechanismen nicht ausreichend? Es gibt bereits zahlreiche Modelle der Qualitätskontrolle bei

---

<sup>361)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 11 und 12.

<sup>362)</sup> Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 13.

<sup>363)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 12 und 13.

<sup>364)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 30 und 31.

<sup>365)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 42.

<sup>366)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 42.

<sup>367)</sup> Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 42.

den WB-Anbietern.<sup>368)</sup> Bekannt sind auch die Qualitäts- und Gütesiegel verschiedener Vereinigungen und Verbände.<sup>369)</sup> Alle haben sich mit Qualitätsfragen beim Bildungsprozeß schon lange vor der Einführung der DIN ISO 9000-Normen beschäftigt. Zu nennen wären hier beispielsweise die 'Grundsätze zur Sicherung der Qualität in der Weiterbildung' des Wuppertaler Kreises e.V. in Köln,<sup>370)</sup> die 'Selbstkontrolle' des Interessenverbandes Berufliche Weiterbildung Berlin-Brandenburg e.V.<sup>371)</sup>, das 'Gütesiegel' des Vereines Weiterbildung Hamburg e.V.<sup>372)</sup>, das 'Qualitätssiegel' der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg,<sup>373)</sup> die Einzelfallstudien von Weiterbildungseinrichtungen in den neuen Bundesländern<sup>374)</sup> etc.. Dort werden zahlreiche Einzelinstrumente aufgeführt, die im Sinne der Qualitäts-Selbstkontrolle auf die Qualität des Bildungsprozesses in seinen einzelnen Phasen Einfluß nehmen sollen.<sup>375)</sup> Viele der bekannten Ansätze sind durchaus geeignet, die Qualität in der beruflichen Weiterbildung zu sichern und zu erhöhen, während andere selbsterdachte Maßnahmen zwar zu verstärktem Aktivismus, jedoch nicht zum Fortschritt führen.<sup>376)</sup>

Der Unterschied dieser qualitätssichernden Modelle, Ziele und Gütesiegel zu den DIN ISO-Normen läßt sich am besten so beschreiben: *"Die üblichen Qualitätssiegel von Bildungsanbietern beschäftigen sich mit der Qualität der Seminare, der Qualität der Vermittlung in neue Arbeitsplätze usw.. Die DIN ISO 9000 ff. beschäftigt sich dagegen mit der Organisation des Bildungsanbieters."*<sup>377)</sup> So sind diese Modelle, Ziele und Gütesiegel nur ein Bestandteil eines QM-Systems nach den DIN ISO 9000-Normen.<sup>378)</sup> Die Normen ergänzen sich somit in idealer Weise mit diesen Ansätzen zum Qualitätsmanagement.<sup>379)</sup>

Dazu kommt, daß der Markt für Weiterbildung jetzt schon schwer überschaubar ist.<sup>380)</sup> Die verschiedenartigen Gütesiegel und die Notwendigkeit, die WB-Ange-

---

<sup>368)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 33-42.

<sup>369)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 35; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 24.

<sup>370)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 8.

<sup>371)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 70.

<sup>372)</sup> Vgl. o.V., Selbstverantwortete, 1994, S. 20.

<sup>373)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 35; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 11.

<sup>374)</sup> Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 41-123.

<sup>375)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 33-42.

<sup>376)</sup> Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 33.

<sup>377)</sup> Wunder, D., System, 1994, S. 35.

<sup>378)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 35.

<sup>379)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 35.

<sup>380)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3.

bote noch flexibler am individuellen betrieblichen Bedarf der Abnehmer zu orientieren, lassen eine Vergleichbarkeit der Produkte in Zukunft eher noch schwieriger werden.<sup>381)</sup> Aussagen über die Qualität einer Bildungsmaßnahme können Unternehmen so lediglich durch eigene Erfahrungen, über den Ruf des WB-Anbieters oder nach Gefühl treffen.<sup>382)</sup> Das Zertifikat bietet die Möglichkeit, die bei den Bildungsträgern vorhandenen Elemente des Qualitätsmanagements als wesentliche Bestandteile der Selbstkontrolle nun speziell auszuweisen und bewußt in einen systematischen Zusammenhang zu stellen.<sup>383)</sup> Der sich dadurch ergebende Vorteil wäre, daß nun eine Vergleichbarkeit der QM-Systeme möglich wäre.<sup>384)</sup> So könnte die fehlende Transparenz der Angebote auf dem Bildungsmarkt wesentlich erhöht<sup>385)</sup> *"und die Informationen der Nachfrager sowie deren Schutz gegen unlautere Anbieter verbessert werden"*.<sup>386)</sup>

Die Qualitätsdiskussion, wie sie in den letzten Jahren vom produzierenden Gewerbe (Industrie/Chemie) auf die Dienstleister und damit auch auf die berufliche Bildung übertragen wurde, hat besonders in der beruflichen Weiterbildung zu der Entwicklung beigetragen, sich mit den Qualitätsmerkmalen dieser erbrachten Dienstleistung öffentlich auseinander zu setzen.<sup>387)</sup> Nun muß festgestellt werden, daß sich die Diskussion hauptsächlich mit der Schaffung qualitätsfördernder Rahmenbedingungen beschäftigt hat.<sup>388)</sup> Dabei ging es hauptsächlich um die WB-Angebote, die vom Kunden direkt wahrgenommen werden.<sup>389)</sup> Gemeint sind dabei die Informationen und die Beratung im Vorfeld, die vertraglich zu treffenden Vereinbarungen, die Betreuung über die Bildungsmaßnahmen hinaus, die räumlichen Gegebenheiten usw..<sup>390)</sup> Die öffentliche Diskussion konzentrierte sich also bisher eher auf die Verbesserung dieser Rahmenbedingungen, um Anbieter zur Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards in ihrer Arbeitsweise und ihren Produkten zu drängen.<sup>391)</sup>

---

381) Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3.

382) Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 3; Wunder, D., System, 1994, S. 34.

383) Vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 70.

384) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 23.

385) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 23; Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 11.

386) Stephan, P., Positionen, 1994, S. 23.

387) Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 2; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 7 und 11; Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 15; Wunder, D., System, 1994, S. 33; Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 1 und 21.

388) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 22-24.

389) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 23.

390) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 130-136.

391) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 24; siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.1.

Erst in letzter Zeit haben sich Interessenvertreter der Weiterbildungseinrichtungen mit Beiträgen über interne Maßnahmen zum Qualitätsmanagement in die Diskussion eingeschaltet.<sup>392)</sup> Aber gerade in den WB-Einrichtungen selbst, ist die Notwendigkeit, höhere Qualität intern zu verbessern, vorhanden. *"Der nachgewiesene mittlere Verlust liegt beim heutigen Bildungssystem zwischen 15 % und 30 %"*<sup>393)</sup>. Ca. 1/3 Verlust an Qualität und Produktivität wird dabei beklagt. Dieser beachtliche Verlust setzt sich zusammen aus:

- ungeeigneten bzw. unproduktiven Fächern, Themen, Stoffen und Lernzielen,
- ungenügender Methodik, Didaktik und Lernorganisation,
- ungenügender Organisation und Administration der Einrichtung.<sup>394)</sup>

Um hier Verbesserungen zu erzielen, müssen die Aktivitäten des Qualitätsmanagements auch auf die internen Maßnahmen der WB-Anbieter abzielen.<sup>395)</sup> Das bedeutet, die Bedingungen in den Unternehmen selbst, also die Abläufe und Prozesse innerhalb der Unternehmensorganisation, im Sinne eines TQM zu verbessern, ohne dabei das Endprodukt selbst zu prüfen bzw. zu beurteilen.<sup>396)</sup>

Auch hier bieten die DIN ISO 9000-Normen, wie schon beschrieben, Ansätze, um diese produktivitätssteigernden Rationalisierungsmöglichkeiten offenzulegen und zu verbessern.

Aber auch mit Kritik wird bei der Beurteilung der Anwendung der DIN ISO 9000-Normen auf den Weiterbildungsbereich nicht gespart.

Die Normen hätten einen gleichmacherischen Effekt,<sup>397)</sup> Methodik und Didaktik würde in den Handbüchern praktisch nicht vorkommen,<sup>398)</sup> die Normen würden nur ein weiteres Gütesiegel einführen,<sup>399)</sup> das Zertifikat sei zu teuer<sup>400)</sup> usw..

Eine sachlich geführte Diskussion wird auch zukünftig die Schwachpunkte der Normen offenlegen und durch einen dynamischen Veränderungsprozeß zur stän-

---

<sup>392)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 24; siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.2.

<sup>393)</sup> Frey, K., Ausbildung, 1994, S. 51: Gilt für die Schweiz, ist aber auch auf die Bundesrepublik Deutschland übertragbar.

<sup>394)</sup> Vgl. Frey, K., Ausbildung, 1994, S. 51.

<sup>395)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 22 und 23.

<sup>396)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 14; siehe dazu Teil A, Punkt 6.3.2

<sup>397)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15.

<sup>398)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18; Wunder, D., System, 1994, S. 35; siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Didaktik' und 'Unterrichtsmethoden bzw. Methodik'.

<sup>399)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 35.

<sup>400)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 5; vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 11-13, 30 und 31.

digen Verbesserung beitragen. In der Bildungsbranche wird die Akzeptanz der Normenreihe durch die Möglichkeit des Einbringens eigener Anforderungsprofile voraussichtlich noch steigen.

## 2 Auswahl der Normen für den Weiterbildungsträger

Mit der Entscheidung über den Aufbau eines QM-Systems nach den DIN ISO - Normen ist vom WB - Unternehmen nun zu beschließen, für welches der Nachweisstufen 9001, 9002, oder 9003 die Zertifizierung angegangen werden soll.<sup>401)</sup> Die notwendige Nachweisstufe und die eventuell weiter in Betracht zu ziehenden Normen hängen von der Art des Unternehmens und der entsprechenden Branche ab.<sup>402)</sup> Vereinbarungsgemäß wird die Normenauswahl im folgenden für die Weiterbildungsbranche untersucht. Gesellschaftsform und Größe der Einrichtung spielen für die Auswahl der Normen in der Weiterbildungsbranche keine Rolle.

### 2.1 DIN ISO 9000 beim Weiterbilder

Dieser Leitfaden ist in drei Teile aufgeteilt, von denen für den Weiterbilder nur der erste und zweite Teil interessant ist.<sup>403)</sup> Während der erste Teil sich eher mit der richtigen Auswahl der entsprechenden Nachweisstufe beschäftigt, werden im zweiten Teil sinnvolle Ratschläge zur Anwendung der entsprechenden Nachweisstufe für jedes einzelne Element gegeben.<sup>404)</sup> Bei der Anwendung der Elemente 1, 2, 5 und 7<sup>405)</sup> muß zusätzlich zum zweiten Teil noch der erste Teil berücksichtigt werden.<sup>406)</sup> Der zweite Teil der DIN ISO 9000 ist gegliedert wie die Forderungsnorm 9001 und bezieht sich in Querverweisen auf die jeweiligen Elemente.<sup>407)</sup> Da die DIN ISO 9001 die Forderungsnorm für den Weiterbilder ist,<sup>408)</sup> sollten bei jedem einzelnen Element auch die entsprechenden Teile der DIN ISO 9000 gelesen, berücksichtigt und in die Übertragung einbezogen werden.<sup>409)</sup>

---

<sup>401)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 10.

<sup>402)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 10.

<sup>403)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 31 und 32.

<sup>404)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 31 und 32.

<sup>405)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 5.3.; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 30; siehe dazu Teil A, Punkt 7.5.

<sup>406)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 136 und 137; siehe dazu Teil B, Punkt 5.3.

<sup>407)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 32.

<sup>408)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 2.2.

<sup>409)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 5.3.

## 2.2 DIN ISO 9001 beim Weiterbilder

Die DIN ISO 9001 ist das umfassendste Modell der Forderungsnormen.<sup>410)</sup> In dieser Norm wird ein QM-System von der Entwicklung über die Beschaffung, Leistungserstellung, Leistungslieferung bis hin zum Kundendienst beschrieben.<sup>411)</sup>

*"DIN ISO 9001 gilt vor allem, wenn Design - also Leistungsgestaltung und Konzeption - sowie Kundendienst besonders gefragt sind."*<sup>412)</sup>

Da Weiterbildungs- und Trainingsleistungen einen besonderen Schwerpunkt im Design und auch im Kundendienst haben (sollten!), ist es diese Norm, die auf den Bildungsträgern anzuwenden ist.<sup>413)</sup>

An einer Auslegung der sehr allgemein<sup>414)</sup> formulierten Norm 9001 speziell für die Weiterbildung wird an verschiedenen Stellen erfolgreich gearbeitet, bisher aber noch ohne ein 'allgemein anerkanntes' Ergebnis.<sup>415)</sup>

Jedoch als Richtschnur für ein QM-System in einer WB-Einrichtung sind die Beschreibungen der zu definierenden Anforderungen nach der DIN ISO 9001 in jedem Fall tauglich.<sup>416)</sup> Das gilt aber nur für die Anwendung durch Experten.<sup>417)</sup>

Die DIN ISO 9001 verlangt vom WB-Unternehmen in 20 Bereichen - den QM-Elementen - Festlegungen zu treffen.<sup>418)</sup>

Von diesen 20 Elementen sind einige problemlos auf das WB-Unternehmen übertragbar, bei einigen sind Interpretationen nötig und andere sind nur teilweise relevant oder gar nicht anwendbar.<sup>419)</sup>

Das bedeutet aber auch, jedes WB-Unternehmen entwickelt ein individuelles QM-System. Dies erhält und fördert die Individualität des Unternehmens.<sup>420)</sup>

---

<sup>410)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 33; Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15; siehe dazu Teil A, Punkt 7.6.

<sup>411)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 33; Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15.

<sup>412)</sup> Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 33; vgl. auch: Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15.

<sup>413)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 34; Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15.

<sup>414)</sup> Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 15.

<sup>415)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 12; Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 18.

<sup>416)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 13.

<sup>417)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 12.

<sup>418)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 34; Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 12; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 33; zurückgehend auf DIN ISO 9001, Abschnitt 4.

<sup>419)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 13, 14 und 18.

Gleichzeitig dienen diese 20 QM-Elemente auch als Gliederung für das QM-Handbuch (QMH)<sup>421)</sup>. Bei der Umsetzung der einzelnen Elemente in das QMH müssen je nach Organisationsform der WB-Einrichtung unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. In Teil B, Punkt 5.3 werden die Elemente beschrieben und auf ihre Anwendbarkeit im WB-Unternehmen überprüft.

### **2.3 DIN ISO 9004 beim Weiterbilder**

Die DIN ISO 9004 ist der Leitfaden für den Aufbau eines QM-Systems im WB-Unternehmen.<sup>422)</sup> *„Ziel ist es, das WB-Unternehmen nach innen in Sachen Qualität so fit zu machen, daß es nach außen die Kunden zufriedenstellt.“*<sup>423)</sup> Da sich die DIN ISO 9004 besonders mit der Wirtschaftlichkeit des WB-Anbieters beschäftigt, wurde sie völlig unabhängig von der Nachweisstufe 9001 definiert.<sup>424)</sup>

Es werden Standards in 17 Elementen beschrieben, die etwas anders als die 20 Elemente der DIN ISO 9001 gewichtet sind.<sup>425)</sup>

Wesentliche Ergänzungen der DIN ISO 9004 zu der DIN ISO 9001 sind Regelungen zur Wirtschaftlichkeit und zur Qualität im Marketing.<sup>426)</sup>

### **2.4 DIN ISO 9004 Teil 2 beim Weiterbilder**

Für den Bildungsträger ist neben der DIN ISO 9000, der DIN ISO 9001 und der DIN ISO 9004 noch der Leitfaden der DIN ISO 9004 Teil 2 wichtig, da dort Hinweise für die Umsetzung der Forderungsnorm 9001 speziell auf den Dienstleister gegeben werden.<sup>427)</sup> Obwohl die DIN ISO 9004 Teil 2 keinen Zweifel daran läßt, daß der Weiterbildungsbereich dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen ist, wird das weder begründet, noch werden konkrete Empfehlungen zum QM im Weiterbildungsbereich gegeben.<sup>428)</sup>

In der DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 5.4.2 werden die Prozesse des QM miteinander und zu den Prozessen der Leistungserstellung für den Dienstleister in

<sup>420)</sup> Vgl. Wunder, D., System, 1994, S. 14.

<sup>421)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 33.

<sup>422)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 35.

<sup>423)</sup> Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 35; siehe dazu Teil B, Punkt 7.9.

<sup>424)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 15.

<sup>425)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 35.

<sup>426)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 35; DIN ISO 9004, Abschnitt 6 und 7.

<sup>427)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15.

<sup>428)</sup> Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 18.

Beziehung gebracht.<sup>429)</sup> Um die Idee der 'stetigen Verbesserung der Produkte und der Prozesse im Unternehmen' visuell durchsichtig zu gestalten, wurde die Form eines Regelkreises gewählt (im folgenden: Qualitätskreis). Dieser Qualitätskreis für Dienstleistungsunternehmen wird in Teil B, Punkt 5.1 auf den Weiterbilder übertragen. Er kann immer wieder zur Erklärung von qualitätssichernden Prozessen beim Weiterbilder herangezogen werden.

Somit erfordert eine Umsetzung der DIN ISO 9004 Teil 2 auf den WB-Bereich ebenfalls eine Interpretation.<sup>430)</sup>

In der Rangreihenfolge sieht das trotz bestehender Interdependenzen zusammenfassend etwa so aus:

Die DIN ISO 9000 hilft dabei, die DIN ISO 9001 als Forderungsnorm auszuwählen. Die DIN ISO 9001 ist die Forderungsnorm, nach der zertifiziert wird. Für das Optimieren interner Abläufe gibt die DIN ISO 9004 die Richtung an. Da es sich bei einem Weiterbilder um einen Dienstleister handelt, gibt der zweite Teil der DIN ISO 9004 eine Interpretationshilfe zum ersten Teil. Beim WB-Unternehmen ergibt sich aber noch zusätzlich Interpretationsbedarf, der im folgenden weiter untersucht wird.

Interessant in diesem Zusammenhang ist die separate Norm "Ständige Qualifizierung und Bildungsmaßnahmen", die derzeit von der ISO erarbeitet wird und die Nummer 10015 tragen wird.<sup>431)</sup>

### **3 Zertifizierte Weiterbildungseinrichtungen und akkreditierte Zertifizierer**

*"In großen Unternehmen mit eigenen Bildungseinrichtungen wurden einzelne Teile eines modernen Qualitätsmanagement-Systems bereits früh realisiert. Diese Bildungseinrichtungen sind es auch, die jetzt als erste zertifiziert wurden."*<sup>432)</sup>

Als erster Bildungsträger in der BRD hat sich im Dezember 1992 die IBM-Bildungsgesellschaft Deutschland von der DQS nach DIN ISO 9001 zertifizieren lassen.<sup>433)</sup> Kurz darauf wurden die WB-Einrichtungen: 'Technische Akademie Esslingen' und die 'Phillips-Akademie Deutschland' ebenfalls nach den DIN

---

<sup>429)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 12.

<sup>430)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 13.

<sup>431)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15.

<sup>432)</sup> Wunder, D., System, 1994, S. 34.

<sup>433)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 7; Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 15.

ISO-Normen zertifiziert (Informationsstand: September 1994).<sup>434)</sup> Dieser anhaltende Trend läßt ständig neue WB-Einrichtungen dazukommen.

Um die Vergabe dieser Zertifikate konkurrieren unterschiedliche Institutionen.<sup>435)</sup> Als wichtigste sind beispielsweise zu nennen: Die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen mbH (DQS), TÜV-Zertifizierungsgemeinschaft e.V. (TÜV CERT), DEKRA AG, Det Norske Veritas, Germanischer Lloyd<sup>436)</sup> und die Ländergewerbeanstalt Bayern.<sup>437)</sup> Eine aktuelle Liste aller akkreditierten Zertifizierer kann bei der Industrie- und Handelskammer oder bei der Trägergemeinschaft für Akkreditierung GmbH (TGA) in Frankfurt/M. angefordert werden. Die TGA ist für die Akkreditierung in der Bundesrepublik Deutschland zuständig. Besonders interessant für den WB-Bereich kann die gerade im Aufbau befindliche CERTQUA (Gesellschaft der deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH) in Bonn werden.<sup>438)</sup> Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Deutsche Industrie- und Handelstag, der Zentralverband des Deutschen Handwerks als Gründungsmitglieder und der am 28.07.1994 beigetretene Wuppertaler Kreis e.V. bilden die 4 Gesellschafter der CERTQUA.<sup>439)</sup> Die CERTQUA will nach ihrer Akkreditierung durch die TGA QM-Systeme in Einrichtungen der beruflichen Bildung nach den DIN ISO 9000 ff. zertifizieren.<sup>440)</sup> Beginn der aktiven Zertifizierungsarbeit soll Oktober 1994 sein.<sup>441)</sup> Nach eigenen Aussagen soll so die Qualität der beruflichen Bildung noch enger an den Bedarf der nachfragenden Wirtschaft gekoppelt werden.<sup>442)</sup>

---

<sup>434)</sup> Vgl. CERTQUA, Informationsmaterial, 1994.

<sup>435)</sup> Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 18.

<sup>436)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 146-149.

<sup>437)</sup> Vgl. Thombsen, U., Vertrauen, 1994, S. 43.

<sup>438)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18.

<sup>439)</sup> Vgl. CERTQUA, Informationsmaterial, 1994.

<sup>440)</sup> Vgl. Birkenfeld, W., ISO 9000, 1994, S. 18.

<sup>441)</sup> Vgl. CERTQUA, Informationsmaterial, 1994.

<sup>442)</sup> Vgl. CERTQUA, Informationsmaterial, 1994.

#### 4 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der DIN ISO 9000 ff. im Unternehmen

Alle Probleme, die bei einer QM-Implementierung nach den DIN ISO 9000-Normen auftreten können, lassen sich auf zwei ursächliche Bereiche zurückführen:

1. Ungenügende Mitarbeiterbeteiligung und
2. ungenügende Kommunikation.<sup>443)</sup>

Die nachfolgend beschriebenen sieben Problembereiche treten immer wieder auf und sind bei fast allen Unternehmen und Branchen die Gleichen.<sup>444)</sup> Die Gründe dafür liegen in den alten eingefahrenen Strukturen, bedingt durch die bisherige Unternehmensphilosophie und -politik.<sup>445)</sup> Doch gibt es Möglichkeiten, diese Probleme zu vermeiden bzw. zu verringern, indem die Unternehmensleitung ganz im Sinne der Normen schon frühzeitig gegensteuert und somit das Aufkommen dieser Probleme präventiv verhindert. Die sieben Problembereiche haben sich aus den Erfahrungen mit DIN ISO 9000-Implementierungen ergeben und sind auch bei der Zertifizierung der IBM-Bildungsgesellschaft aufgetreten.<sup>446)</sup> Neben der Problembeschreibung werden auch Anregungen zum frühzeitigen Gegensteuern gegeben.

##### 4.1 Problembereich 1: Prozesse müssen 'gelebt' werden

Die Basis eines jeden QM-Systems ist die Beschreibung von Abläufen bzw. Prozessen im Unternehmen.<sup>447)</sup>

Diese Beschreibung der betrieblichen Prozesse muß unbedingt durch die Linienfunktionen (also Mitarbeiter an den Arbeitsplätzen) erstellt werden.<sup>448)</sup> Es ist nicht sinnvoll, irgendwelche gewünschten, aber nie erreichbaren Zustände durch die Stabsfunktion (Qualitätsbeauftragter als Stab der Geschäftsleitung) festlegen zu lassen, indem dieser die betrieblichen Prozesse beschreibt, ohne diese detailliert zu kennen.<sup>449)</sup> Es sollten möglichst viele Mitarbeiter an der Erstellung des QM-Systems beteiligt werden, da diese am besten aus der täglichen Arbeit wis-

---

<sup>443)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

<sup>444)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 16.

<sup>445)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 16.

<sup>446)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 16.

<sup>447)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 16.

<sup>448)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 16.

<sup>449)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 16.

sen, was die Kunden wünschen.<sup>450)</sup> Wenn diese Erfahrungen und die Kreativität der Mitarbeiter in die Beschreibung der betrieblichen Prozesse mit einbezogen werden, kann so zusätzlich zur Erstellung eines hochwertigen QM-Systems die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeiter verbessert werden.<sup>451)</sup> Auch die Identifikation mit dem QM-System wird so erhöht und gleichzeitig die Angst vor dem Neuen gemindert.<sup>452)</sup>

Wichtig ist also, daß die Prozesse von den Mitarbeitern 'gelebt' und nicht durch den Stab vorgeschrieben werden.<sup>453)</sup>

#### **4.2 Problemkreis 2: Eigenverantwortung der Mitarbeiter**

Zuerst muß das Verständnis geschaffen werden, daß jeder einzelne Mitarbeiter für die Qualität seines Produktes, Arbeitsganges oder seiner Dienstleistung verantwortlich ist.<sup>454)</sup> Beim Weiterbilder sind die Trainer/Ausbilder genauso gemeint, wie das planende und verwaltende Personal. Die Verantwortung für die Qualität wird nun unmittelbar auf den Mitarbeiter am Arbeitsplatz übertragen.<sup>455)</sup>

Voraussetzung dafür sind klare Strukturen und Verantwortungsabgrenzungen.<sup>456)</sup> Nur dann wird der Verlust von Informationen vermieden, die Abläufe werden transparent und der Mitarbeiter kann selbstverantwortlich mitwirken und mögliche Fehler frühzeitig erkennen.<sup>457)</sup> Künftig ist der Mitarbeiter verantwortlich dafür, daß nur fehlerfreier Input weiterbearbeitet wird.<sup>458)</sup> Dieser Prozeß muß ohne Umweg fehlerfrei erledigt werden und das Ergebnis an interne und an externe Kunden einwandfrei abgeliefert werden.<sup>459)</sup>

Dieses Qualitätsbewußtsein muß aber durch intensive Schulungen in den Köpfen verankert werden.<sup>460)</sup> Auch muß die Qualitätsleistung an Zielen meßbar gemacht werden. Die Mitarbeiter müssen durch diese Ziele in die Verpflichtung genom-

---

<sup>450)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 51; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 58.

<sup>451)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 58.

<sup>452)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 57..

<sup>453)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 16.

<sup>454)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 17.

<sup>455)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 53.

<sup>456)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 46.

<sup>457)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 46.

<sup>458)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 50.

<sup>459)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 50 und 51.

<sup>460)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 48-50.

men werden.<sup>461)</sup> Am besten ist es, wenn die einzelnen Ziele mit jedem einzelnen Mitarbeiter ausgehandelt werden (Management by Objectives).<sup>462)</sup> Wichtig in diesem Zusammenhang ist es auch, besondere Q-Leistungen der Mitarbeiter anzuerkennen und gegebenenfalls zu prämiieren.<sup>463)</sup>

All dies gilt für den einzelnen Mitarbeiter genauso wie für ein ganzes Team. Da gibt es die Qualitäts-Zirkel-, die Qualitätsmanagement-Zirkel- und die Projektarbeit, wobei die Mitarbeiter wiederum in eine verantwortungsvolle Position gebracht werden.<sup>464)</sup>

Wichtig ist also, daß die echte Prozeß- und Projektarbeit bei der jeweiligen Linienfunktion stattfindet, während die Projektkoordination bei den Stabsfunktionen liegt.<sup>465)</sup> Nach der Festlegung und Beschreibung der Prozesse durch die Mitarbeiter, muß der QM-Stab lediglich prüfen, ob die beschriebenen Prozesse die Normenanforderungen erfüllen und eventuell notwendige Verbesserungen anregen.<sup>466)</sup>

### **4.3 Problemkreis 3: Mangelnde Identifikation**

Die Tatsache, daß sich die Mitarbeiter und die Führungskräfte oft mit dem Projekt einer QM-Implementierung nach DIN ISO 9000 ff. nicht genügend identifizieren, hat zwei Ursachen:

1. Der Sinn und Zweck der DIN ISO 9000 ff. wird nicht deutlich und
2. über den Aufbau und Fortschritt des Projekts wird nicht genügend informiert.<sup>467)</sup>

Sinn und Nutzen sollte bereits vor Beginn der Implementierung bei Schulungen und Informationsveranstaltungen ausreichend diskutiert und kommuniziert werden.<sup>468)</sup> Dort soll versucht werden, den Mitarbeiter über Visionen zu begeistern und mitzuziehen.<sup>469)</sup> Der von Haus aus vorhandene Wunsch des Mitarbeiters, gute Ergebnisse abzuliefern, muß geschickt in richtige Bahnen gelenkt wer-

<sup>461)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 47.

<sup>462)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 262.

<sup>463)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 55.

<sup>464)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 53 und 54.

<sup>465)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 17.

<sup>466)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 17.

<sup>467)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 17 und 18.

<sup>468)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 18; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 48.

<sup>469)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 46 und 47.

den.<sup>470)</sup> Auch bei Schulungen muß der Mitarbeiter z.B. durch die Moderationstechnik oder durch Gruppenarbeit schon frühzeitig bei der Erstellung des QM-Systems beteiligt werden. Insbesondere muß von der Unternehmensleitung für eine angstfreie Atmosphäre gesorgt werden.<sup>471)</sup> Durchlässige Hierarchien müssen geschaffen werden.<sup>472)</sup> Kleine Aufgaben und deren erfolgreiche Umsetzung motivieren und fördern eine Identifikation mit der Qualitätsarbeit.<sup>473)</sup>

Eine rege Kommunikation ist dafür die Schlüsselgröße.<sup>474)</sup> Ständige Information über den Projektverlauf und die Berücksichtigung jeglicher Anregung und Kritik sind entscheidend für eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt.<sup>475)</sup> Die Sichtbarmachung von Erfolgen bei der Implementierung ist dabei sehr wichtig.<sup>476)</sup>

Qualitätsthemen müssen visualisiert werden.<sup>477)</sup> Geschehen kann dies beispielsweise durch Aushänge am schwarzen Brett, durch Plakate und Wandtafeln mit Kurvendiagrammen, die IST- und SOLL-Werte vergleichen, durch eine Auflistung der gerade aktiven Qualitäts-Zirkel in Zeitschriften oder Info-Blättern als 'Quality News', durch Q-Logos oder durch Terminplanner mit Q-Wahlprüchen.<sup>478)</sup> Eine weitere Möglichkeit ist, die Kundenzufriedenheit in Form von Balkendiagrammen (z.B.: 1993 zu 1994) auf Plakaten, in Zeitschriften oder auf sonstigen Informationsträgern zu präsentieren.<sup>479)</sup>

Besonders beim Bildungsträger sollten die Mitarbeiter bei der Erstellung dieser Materialien mit einbezogen werden. Auf diese Weise kann die Identifikation gleich doppelt gefördert werden und der Einsatz dieser multimedialen Instrumente schon für spätere Seminarentwicklungen und Trainingsmaßnahmen geübt werden. Dem Erfindungsgeist sollten hier keine Grenzen gesetzt werden. So können etwa Mail-Boxen, Computerprogramme, Digitalanzeigetafeln, Siebdruck, Folien oder

---

<sup>470)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 48; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 58.

<sup>471)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 57.

<sup>472)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 46 und 57.

<sup>473)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 57.

<sup>474)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 57 und 58.

<sup>475)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 18; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 46.

<sup>476)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 21 und 22; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 46 und 55.

<sup>477)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 21 und 22.

<sup>478)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 21 und 22; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 46 und 55.

<sup>479)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 22.

einfach nur Kopien wirkungsvoll für die Visualisierung der Qualitätsthemen zum Einsatz kommen.

Bei all diesen Maßnahmen spielt die 'Verantwortung der obersten Leitung' die entscheidende Rolle.<sup>480)</sup> Das Management muß dafür sorgen, daß die Voraussetzungen für diese Maßnahmen gegeben sind.

#### **4.4 Problemkreis 4: Benennung des QM-Personals**

Die QM-Verantwortung sollte nicht auf Mitarbeiter übertragen werden, die mit der Identifikation mit dem Thema DIN ISO 9000 ff. von vornherein Probleme haben und/oder die in das Tagesgeschäft so eingebunden sind, daß bei der vorhandenen Arbeitsbelastung keine Zeit mehr für die zusätzlichen QM-Aufgaben bleibt.<sup>481)</sup>

Oft wird diese Verantwortung aber auch als Herausforderung gesehen.<sup>482)</sup> Kommunikative Fähigkeiten und Innovationsfreude sind ebenfalls wichtige Kriterien bei der Wahl des richtigen QM-Personals.<sup>483)</sup>

Die Anzahl der Mitarbeiter eines solchen QM-Teams hängt von der Größe des Unternehmens ab. Das kann bei kleineren WB-Einrichtungen entweder ein Q-Beauftragter sein, der die Qualitätsarbeit neben dem Tagesgeschäft betreibt, oder aber der Geschäftsführer selbst.<sup>484)</sup> Bei größeren WB-Einrichtungen sollte ein hauptamtlicher Q-Beauftragter (Quality-Manager) direkt der Geschäftsleitung als Stab unterstellt werden, unterstützt von ein bis zwei Mitarbeitern, die neben dem Tagesgeschäft noch Qualitätsaufgaben bewältigen.<sup>485)</sup> Sie bilden das Qualitätsteam (Quality-Team).

Mit dem Quality-Team nicht zu verwechseln sind die Qualitätskreise bzw. Qualitätszirkel (Quality-Circle), die sich als heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen auf Zeit eines Qualitätsproblems annehmen, um dieses zu lösen.<sup>486)</sup> Gerade dort liegt ein großes Potential an Effizienzverbesserung im Unternehmen.<sup>487)</sup> Für

---

<sup>480)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 18; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 53 und 54.

<sup>481)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 18; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 131-133.

<sup>482)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 18.

<sup>483)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 53-55.

<sup>484)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 51.

<sup>485)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 53.

<sup>486)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 53 und 54.

<sup>487)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 55.

die Auswahl dieser Zirkel-Mitglieder gilt dasselbe wie für die Auswahl des Qualitäts-Teams.

Alle QM-Mitarbeiter müssen sich der Wichtigkeit ihrer Verantwortung bewußt sein und die Q-Tätigkeiten als Herausforderung und Weiterqualifikation für ihre Karriere sehen.<sup>488)</sup> Die Geschäftsleitung ist auch hier dafür verantwortlich, daß die Q-Manager bzw. die Q-Beauftragten und die Q-Zirkelmitglieder entsprechend geschult, und das Anreize und zeitliche Freiräume geschaffen werden.<sup>489)</sup> Die Position dieses QM-Personals - besonders des Q-Managers - darf nicht zu niedrig aufgehängt werden.<sup>490)</sup>

#### **4.5 Problembereich 5: Mangelnde Beachtung durch die Unternehmensleitung**

Die Unternehmensleitung darf nicht den Aufbau eines QM-Systems beschließen, dann aber das Interesse daran verlieren und dem Projekt nicht mehr genügend Aufmerksamkeit widmen.<sup>491)</sup> So würden sich nötige Maßnahmen für die Implementierung unnötig verzögern oder sogar ganz vergessen werden.<sup>492)</sup> Auch in der höchsten unternehmerischen Ebene ist die notwendige Q-Kompetenzausstattung eine wichtige Voraussetzung, wodurch qualifizierte Schulungsmaßnahmen auch für die Geschäftsleitung unabdingbar werden.<sup>493)</sup>

Im Teil B, Punkt 5.3.1 wird dem Normenelement 'Verantwortung der obersten Leitung' eine wesentliche Schlüsselfunktion zugewiesen.

In der Praxis haben sich wöchentliche Review-Termine als sinnvoll erwiesen, bei denen das Q-Team den Status, den Verlauf und die weiteren Schritte des Projekts mit der Geschäftsleitung diskutieren und bestimmen.<sup>494)</sup> Wichtig ist, daß die Unternehmensleitung den Qualitätsgedanken ständig vorlebt.<sup>495)</sup>

---

<sup>488)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19.

<sup>489)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 49.

<sup>490)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 55 und 56.

<sup>491)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19.

<sup>492)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19.

<sup>493)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 49.

<sup>494)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 136 ff.

<sup>495)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 46.

#### 4.6 Problemkreis 6: Überprüfung des QM-Systems

Die Überprüfung wird in der Regel von den eigenen Mitarbeitern (Quality-Team) mit u.U. externen Beratern durchgeführt.<sup>496)</sup> Probleme können sich dann ergeben, wenn diese internen Audits im Stil einer Revision durchgeführt werden.<sup>497)</sup> Der Prüfer darf nicht um jeden Preis Schwachstellen beim Geprüften aufspüren wollen; so wie der Geprüfte nicht bekannte Schwachstellen um jeden Preis verbergen darf.<sup>498)</sup> Es sollte gemeinsam im Sinne des 'Coaching-Gedankens' versucht werden, die Schwachstellen zu ermitteln, um sie dann auszuräumen.<sup>499)</sup> Das muß schon vor dem Audit von der UN-Leitung deutlich gemacht und auch bei der Gesprächsführung während des Audits immer wieder verdeutlicht werden.<sup>500)</sup>

Es sollten speziell diese Bereiche als besonders positiv bewertet werden, wo die meisten Schwachstellen aufgedeckt und bereitwillig beseitigt werden.<sup>501)</sup> *"Potential für systematische Qualitätsverbesserung gibt es im allgemeinen in jeder Abteilung, man muß sich nur gründlich auf die Suche machen."*<sup>502)</sup>

#### 4.7 Problemkreis 7: Verspätete Einbeziehung der mitbestimmenden Gremien

Bei der Aufnahme und während der Durchführung des Projektes ist es sehr wichtig, den Betriebsrat über die Aktivitäten der QM-Implementierung ständig zu informieren.<sup>503)</sup> Besonders wichtig ist dies bei der Einführung eines unternehmensweiten Berichtswesens, da hier Daten zur direkten Leistungsbewertung von Mitarbeitern und Führungskräften herangezogen werden können.<sup>504)</sup> Im Idealfall erkennt der Betriebsrat die zukunftssichernden Chancen der DIN ISO 9000 ff. für das Unternehmen und wirkt aktiv an der Gestaltung des QM-Systems und der Kommunikation darüber mit.<sup>505)</sup>

Der Erfolg der DIN ISO 9000-Implementierung ist also entscheidend von den Faktoren 'Mitarbeiterbeteiligung' und 'Kommunikation' abhängig. Diese beiden

---

<sup>496)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 128 ff.

<sup>497)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19.

<sup>498)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 19.

<sup>499)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

<sup>500)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

<sup>501)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

<sup>502)</sup> Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 47.

<sup>503)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

<sup>504)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

<sup>505)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

Erfolgsfaktoren stehen in Wechselbeziehung zueinander; es bestehen Interdependenzen.<sup>506)</sup> Einige der vorherigen Anregungen sind auch in den DIN ISO 9000 ff. als Anforderungen bzw. als Leitfäden wiederzufinden. Besonders die DIN ISO 9004 Teil 2 gibt Anregungen zu diesen 'Problembereichen'.<sup>507)</sup> Wer diese Anregungen konsequent befolgt, kann frühzeitig einem Scheitern der Implementierung entgegnen und erfüllt nebenbei schon einen Teil der Normenanforderungen.

## 5 Die Anwendung der DIN ISO 9000 ff. beim Weiterbildungsträger

### 5.1 Der Qualitätskreis beim Weiterbildungsträger nach DIN ISO 9004 Teil 2

In der DIN ISO 9004 ist unter Abschnitt 5.1 der sogenannte Qualitätskreis beschrieben. In ihm sind übersichtlich alle Phasen des Unternehmensprozesses, von der Marktforschung bis hin zu Beseitigung nach dem Gebrauch, aufgeführt. Dieser Qualitätskreis wurde nun in der DIN ISO 9004 Teil 2 im Abschnitt 5.4.2 auf die speziellen Belange von Dienstleistungsunternehmen übertragen.

Beim Qualitätskreis für Dienstleister fehlen industrietypische Tätigkeiten wie beispielsweise 'Montage im Betrieb', 'Verpackung und Lagerung' oder 'Technische Unterstützung und Instandhaltung'.

Vier entscheidende Prozeßphasen sind hier zu erkennen, die in mehr oder weniger detaillierter Form auch bei allen Versuchen, diesen Q-Kreis auf den WB-Bereich zu übertragen, wieder sinngemäß aufgeführt werden. Diese Phasen sind:<sup>508)</sup>

- Designprozeß
- Erbringen der Dienstleistung
- Analyse und Verbesserung
- Marketingprozeß

Der gesamte Prozeß ist wie ein kybernetischer Regelkreis aufgebaut.<sup>509)</sup> Besonders übersichtlich ist der auf den WB-Bereich modifizierte Q-Kreis von KLÜBER<sup>510)</sup>, der hier als Überblick vollkommen ausreichen soll.

<sup>506)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 20.

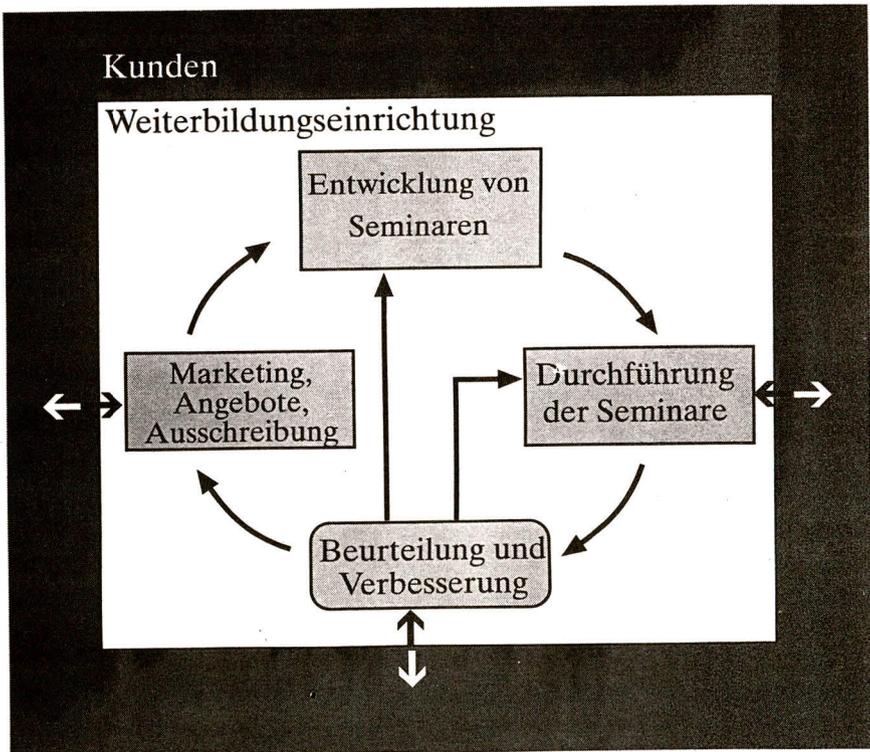
<sup>507)</sup> Vgl. DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitte 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 und 6.2.2.

<sup>508)</sup> Vgl. DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 5.4.2; ähnlich in: Thombsen, U., Vertrauen, 1994, S. 40; etwas abweichend auf S. 50.

<sup>509)</sup> Vgl. DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 5.4.2; Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 12.

<sup>510)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 12 und 13.

Darstellung 2: Der Dienstleistungskreis der DIN ISO 9004 in der Weiterbildung



Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 13.

Auch hier kann man deutlich die vier Phasen des Q-Kreislaufes der DIN ISO 9004 Teil 2 wiedererkennen. So ist zum Beispiel das 'Erbringen der Dienstleistung' beim Weiterbilder im weitesten Sinne die 'Durchführung der Seminare'.

Vom Inhalt sehr ähnlich, aber etwas ausführlicher ist der Q-Kreis, wie er sich aus den praktischen Untersuchungen von BOOTZ/FLOßMANN ergab.<sup>511)</sup>

Interessant ist hierbei, daß der Q-Kreis der DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 5.4.2 von KLÜBER bei der Entwicklung als Vorlage für den auf die WB-Einrichtungen

<sup>511)</sup> Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 17 und 18.

modifizierten Q-Kreis diente, während der Q-Kreis, der sich aus den praktischen Untersuchungen von BOOTZ/FLOBMANN ergab, ohne Kenntnis der DIN ISO-Normen entwickelt wurde.<sup>512)</sup>

Beide sind sinngemäß deckungsgleich, was deutlich für die praktische Anwendbarkeit der DIN ISO-Normen in der Weiterbildung spricht.

Die wohl ausführlichste Form eines Q-Kreises für die WB ist der modifizierte Q-Kreis der DIN ISO 9004 Teil 2, wie er in der STEPHAN-Studie aufgeführt und sogar um fehlende Teilbeziehungen ergänzt wurde.<sup>513)</sup> Zur Übersichtsgewinnung jedoch trägt er nur bedingt bei und wird deshalb an dieser Stelle nicht abgebildet.<sup>514)</sup>

Der Qualitätskreis beschreibt in Modellform die Leistungserstellungs- und Qualitätsprozesse in einem Unternehmen mit ihren Wechselbeziehungen zu den Kunden. An diesem Modell werden besonders die in den Normen immer wieder geforderten Rückkoppelungsprozesse zur Qualitätsverbesserung deutlich. Der Qualitätskreis wird in Teil B, Punkt 5.3 immer wieder zur Erklärung der geforderten Prüfprozesse und deren Auswirkung auf die Elemente des QM herangezogen.

## ***5.2 Vorgehensweise zur Implementierung und Dokumentation eines QM-Systems nach DIN ISO 9001***

In der Literatur werden Modelle zur Vorgehensweise bei einer QM-Implementierung nach den DIN ISO-Normen beim Weiterbilder vorgeschlagen.

So wird in THOMBANSEN ein 'Neun Schritte-Modell' zur praktischen Einführung eines QM-Systems und zur Zertifizierungsvorbereitung vorgestellt.<sup>515)</sup> In ALBRECHT werden 'dreißig Schritte' beschrieben, nach denen man bis zur Zertifikatserteilung vorgehen kann.<sup>516)</sup> Diese dreißig Schritte basieren auf Erfahrungen, die bei der Zertifizierung der 'IBM-Bildungsgesellschaft Deutschland' gemacht wurden. Die einzelnen Schritte der DIN ISO 9000-Implementierung müssen der Art und der Größe des jeweilig zu zertifizierenden Weiterbildungsunternehmens angepaßt werden.<sup>517)</sup> Bei beiden Vorgehensmodellen wird die DIN

---

<sup>512)</sup> Vgl. Stephan, P., Weiterbildung, 1994, S. 17 und 18; Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 13; DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 5.4.2.

<sup>513)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 34.

<sup>514)</sup> Interessierte Leser werden auf die STEPHAN-Studie verwiesen: Stephan, P., Positionen, 1994, S. 34.

<sup>515)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 123-128.

<sup>516)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 57-117.

<sup>517)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 23; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 145.

ISO 9000-Implementierung als Projektarbeit beschrieben.<sup>518)</sup> Dabei sollen die beiden Vorgehensmodelle Anregungen zur praktische Durchführung des Projekts geben. Weitere praktische Anregungen und Empfehlungen zum Aufbau eines QM-Systems in Weiterbildungseinrichtungen ergeben sich aus der STEPHAN-Studie.<sup>519)</sup>

Bei allen drei Vorgehensmodellen geht es um eine sinnvolle Reihenfolge der Maßnahmen, um die Übertragung der Normen auf den Weiterbilder in der Praxis möglichst effektiv umzusetzen. Die jeweilige Geschäftsleitung kann so, anhand eines auf praktische Erfahrungen basierenden Fahrplans, das Projekt 'DIN ISO 9000-Implementierung' konsequent angehen. Hilfestellung kann dabei auch die aus der linearen Optimierung bekannte Netzplantechnik geben.<sup>520)</sup> *"Die Erstellung von Projektplänen kann durch eine Vielzahl von EDV-Programmen unterstützt werden."*<sup>521)</sup>

Noch einmal muß vor einem schematischen Vorgehen gewarnt werden und dabei auf die Gesamtverantwortlichkeit der Geschäftsleitung für ein individuell auf das WB-Unternehmen zugeschnittenes QM-System hingewiesen werden.<sup>522)</sup>

Da eine Zertifizierung angestrebt wird, ist bei den Dokumentationen eine Formulierung entlang der Normen aus Überprüfungs- und Kostengründen sinnvoll.<sup>523)</sup> Wenn bereits Organisationsbücher, Arbeitsanweisungen oder andere Dokumentationen im Unternehmen existieren, könnten diese als Grundlage für weitere Dokumentationen dienen.<sup>524)</sup> Auch diese Dokumentationen können normkonform sein, selbst wenn sie anders gegliedert sind.<sup>525)</sup> Eine Überprüfung wird so aber aufwendiger. Falls aber keine Dokumente vorliegen, ist es empfehlenswert, die DIN ISO 9001 in den Abschnitten 4.1 bis 4.20 als Gliederungsschema zu verwenden.<sup>526)</sup>

---

<sup>518)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 9; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 123 und 124.

<sup>519)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 145-160.

<sup>520)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 570.

<sup>521)</sup> Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 73 und 74.

<sup>522)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 6.1 und Teil B, Punkt 5.3.1.

<sup>523)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 11.

<sup>524)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 11.

<sup>525)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 11.

<sup>526)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 11.

### 5.3 Übertragung der 20 Elemente der DIN ISO 9001 auf den Weiterbilder

Jedes der in Teil B Punkt 5.3 beschriebenen Elemente eines QM-Systems basiert auf den in Teil B Punkt 2 ausgewählten Normen:

- DIN ISO 9000
- DIN ISO 9001
- DIN ISO 9004

Die nachfolgenden Ausarbeitungen orientieren sich an der Gliederung der nach DIN ISO 9000 Teil 1 ausgewählten Forderungsnorm DIN ISO 9001, nach der auch zertifiziert wird. Die Ausarbeitungen zur Übertragbarkeit der einzelnen Elemente sind das Ergebnis von Überlegungen, bei denen die oben aufgeführten Normen mit all ihren bestehenden Wechselbeziehungen einbezogen wurden.<sup>527)</sup> In der verfügbaren Literatur läßt sich bezüglich der Übertragbarkeit der Normen auf den Weiterbilder keine Übereinstimmung erkennen.

Wie in Teil A, Punkt 7.3 schon erwähnt, muß sich das WB-Unternehmen nicht sklavisch an den 20 Elementen der DIN ISO 9001 orientieren, sondern nur die für die eigenen Belange relevanten Elemente zugrunde legen.<sup>528)</sup> Nochmals wird in diesem Zusammenhang auf die Individualität jedes einzelnen QM-Systems hingewiesen.

So werden nachfolgend überwiegend allgemeingültige Vorschläge für den Weiterbilder gegeben<sup>529)</sup>, und aus den vorab beschriebenen Gründen auf eine eindeutige Ableitung der Übertragung der einzelnen Normenelemente verzichtet. Bei allen weiteren Ausführungen und Ratschlägen zu einem normkonformen Qualitätsmanagement beim Weiterbilder muß immer daran gedacht werden, daß im Vordergrund der Prüfungen im Rahmen einer DIN ISO 9001-Zertifizierung lediglich die 'Identität' bzw. der Vergleich der zu prüfenden Dokumentationen mit der Realität im Unternehmen steht.<sup>530)</sup>

Nicht zur Diskussion steht die *"Sinnhaftigkeit der jeweiligen Regelungen in bezug auf das spezifische Profil, die Produkte und Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens."*<sup>531)</sup>

---

<sup>527)</sup> Genaue Zuordnung der Normenteile zu den 20 Elementen der DIN ISO 9001 in: Thombsen, U., Vertrauen, 1994, S. 136 und 137.

<sup>528)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 58.

<sup>529)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 145.

<sup>530)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 3.

<sup>531)</sup> Stephan, P., Positionen, 1994, S. 3.

### 5.3.1 Element 1: Verantwortung der obersten Leitung

Wie schon mehrfach betont, ist dieses Element als das wichtigste anzusehen.<sup>532)</sup> In der WB-Praxis ist zwar durchweg ein fundiertes Qualitätsbewußtsein anzutreffen, jedoch wird dem Faktor 'Qualität' nicht entsprechend seiner strategischen Bedeutung, der in der Norm geforderte zentrale Stellenwert beigemessen.<sup>533)</sup> An erster Stelle wird in der Praxis die Wirtschaftlichkeit genannt, der sich der Faktor Qualität unterzuordnen hat.<sup>534)</sup> Die Einstellung zum Qualitätsgedanken wird insbesondere geprägt durch die jeweilige Unternehmensführung. Die Übertragbarkeit dieses zentralen Elementes auf den Weiterbilder ist problemlos, da Unternehmensführungsaufgaben branchenunabhängig sein sollten.

In diesem Element wird gefordert, daß die Unternehmensführung die Qualitätspolitik festzulegen hat und die Organisation so zu gestalten ist, daß die Funktion des Q-Kreises sichergestellt ist.<sup>535)</sup>

Eine der ersten Aufgaben der Geschäftsleitung ist die Formulierung einer schlüssigen Q-Politik.<sup>536)</sup> Für die Festlegung und Verwirklichung der Q-Politik ist die Geschäftsleitung verantwortlich.<sup>537)</sup> Bei der Festlegung ist darauf zu achten, daß die Q-Politik als Botschaft an den Kunden und zur Motivation der eigenen Mitarbeiter geeignet ist.<sup>538)</sup> Wichtig bei der Festlegung ist die Einbeziehung der Mitarbeiter z.B. durch einen Ideenwettbewerb.<sup>539)</sup> Bei der Formulierung der Q-Politik sollte auch von den bereits vorhandenen Unternehmensgrundsätzen ausgegangen werden.<sup>540)</sup> Ein Beispiel für die Formulierung der Q-Politik wird nachfolgend gegeben:

*"Es ist unsere Überzeugung, daß nur über den Weg der ständigen Qualitätsverbesserung gemeinsam mit unseren Kunden und Lieferanten eine dauerhafte Basis für die Entwicklung unseres Unternehmens geschaffen werden kann. Die Mithilfe jedes einzelnen Mitarbeiters ist dabei von entscheidender Bedeutung."*<sup>541)</sup>

---

532) Siehe dazu Teil B, Punkt 4.

533) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 127, 137-139.

534) Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 127.

535) Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 15.

536) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 47.

537) Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 137.

538) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 44.

539) Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 44.

540) Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 61.

541) Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 45.

In GLAAP sind noch weitere Beispiele aufgeführt.<sup>542)</sup> In THOMBANSEN ist die Q-Politik eines Weiterbildungsinstitutes beispielhaft in sehr ausführlicher Form dargestellt.<sup>543)</sup> Die Q-Politik der IBM-Bildungsgesellschaft, abgebildet im QMH, ist für Externe (Kunden und Lieferanten) ohne zusätzliches Informationsmaterial nicht nachzuvollziehen.<sup>544)</sup>

Die auf den Unternehmensgrundsätzen aufbauende Q-Politik muß nun am Alltag auf vorhandene Schwachstellen überprüft werden.<sup>545)</sup> Aus den identifizierten Schwachstellen und aus Vergleichen mit der WB-Konkurrenz lassen sich die in der Norm geforderten Q-Ziele ableiten.<sup>546)</sup> Die Q-Politik wird durch die Q-Ziele konkretisiert und abgebildet.<sup>547)</sup> Beim Finden und Festlegen dieser Q-Ziele müssen die Mitarbeiter wiederum aus Identifikationsgründen unbedingt mit einbezogen werden.<sup>548)</sup> Die Q-Ziele müssen sich auf alle Hierarchiestufen und auf alle funktionellen Aufgaben beziehen.<sup>549)</sup> Die Q-Ziele müssen meßbar gemacht werden und die Zielerreichung sollte möglichst visualisiert und bekanntgemacht werden.<sup>550)</sup> Die Q-Politik muß dokumentiert und die Q-Ziele in festgelegten Abständen auf Aktualität überprüft und dann weiterentwickelt werden.<sup>551)</sup>

Die Gestaltung der Organisation kann die Geschäftsleitung durch die Festlegung der Verantwortungsbereiche und Befugnisse der Mitarbeiter, durch das Gestalten einer Aufbauorganisation und durch die Bereitstellung von Personal- und Sachmitteln erreichen.<sup>552)</sup> Die Geschäftsleitung steuert den Qualitätsprozeß in allen Phasen, setzt die Qualitätsziele in Absprache mit den Mitarbeitern und gibt das QMH heraus.<sup>553)</sup> Die Q-Aufgaben der Geschäftsleitung sind vielschichtig und sollen an einigen Beispielen konkretisiert werden.<sup>554)</sup>

---

<sup>542)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 45.

<sup>543)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 138-140.

<sup>544)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994, S. 13.

<sup>545)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 61.

<sup>546)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 61.

<sup>547)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 61; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 147 und 148.

<sup>548)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 4.2.

<sup>549)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 61.

<sup>550)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 4.3; vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 61.

<sup>551)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 140.

<sup>552)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 141-148.

<sup>553)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 141; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 95.

<sup>554)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 141-148.

- Übertragung der Qualitätsverantwortung auf Abteilungen, Teams und einzelne Mitarbeiter
- Abgrenzung der Verantwortungsbereiche, um Überschneidungen zu vermeiden
- Organisationsaufbau und Abbildung durch Organigramme<sup>555)</sup>
- Personalauswahl, -einsatz, -entwicklung und -führung<sup>556)</sup>
- Motivation und Weiterentwicklung der eingesetzten Trainer und Berater fördern
- Bereitstellung der materiellen Ressourcen, wie etwa Arbeitsmittel und Werkzeuge<sup>557)</sup>

In den nachfolgenden Einzelbeschreibungen der Elemente werden weitere Vorschläge gemacht, wie diese Anforderungen an die Geschäftsleitung speziell beim Weiterbilder zu erfüllen sind.

Zur Überprüfung aller QM-Aktivitäten wird in diesem ersten Element außerdem ein 'Management Review' gefordert.<sup>558)</sup> Es handelt sich dabei um eine periodisch stattfindende systematische Darlegung, Überprüfung und Genehmigung der gesamten QM-Aktivitäten durch die Geschäftsführung.<sup>559)</sup> Diese Reviews sind nach DIN ISO 9001 verpflichtend und gleichzeitig das wirkungsvollste Führungs- und Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung, um Einfluß auf das QM-System auszuüben.<sup>560)</sup>

### 5.3.2 Element 2: Qualitätssicherungssystem

Um das angestrebte QM-System zu sichern und darzulegen, muß ein QMH eingerichtet werden.<sup>561)</sup> Dieses anhand des QMH dokumentierte QM-System fungiert als Richtlinie für alle qualitätssichernden Maßnahmen im Unternehmen.<sup>562)</sup> Auf das QMH wird in Teil B, Punkt 6 noch genauer eingegangen.

---

<sup>555)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 139 und 140.

<sup>556)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 132-134; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 35.

<sup>557)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 134 und 135.

<sup>558)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 148; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 136-141.

<sup>559)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 136.

<sup>560)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 136.

<sup>561)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 15.

<sup>562)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 15.

*"Ziel des QM-System ist es, die Qualitätsanforderungen an die Dienstleistung 'Beratung und Weiterbildung' zuverlässig und dauerhaft zu erfüllen."*<sup>563)</sup>

Detaillierte Erläuterungen zum QM-System wurden bereits in Teil A, Punkt 6 gegeben. Durch das QM-System wird die Qualitätspolitik verwirklicht und die damit zusammenhängenden Qualitätsziele verfolgt.<sup>564)</sup>

In diesem Element ist auch der sog. Q-Kreis aufgeführt, der bereits in Teil B, Punkt 5.1 abgebildet und erläutert wurde. Das QM-System läßt sich mit seinen vier Prozeßphasen und den bestehenden Wechselbeziehungen am Modell gut nachvollziehen.<sup>565)</sup>

In der Norm wird lediglich gefordert, daß dieses QM-System zu dokumentieren und einzurichten ist. Wie das im einzelnen erreicht werden kann, wird in den folgenden Elementen beschrieben.

### *5.3.3 Element 3: Vertragsüberprüfung*

Das QM-System muß Regeln umfassen, die Vertragssicherheit herstellen.<sup>566)</sup> Ziel ist es, daß Einigkeit zwischen der Bildungseinrichtung und dem Kunden bzw. den Teilnehmern an Bildungsmaßnahmen über die gegenseitig zu erbringenden Leistungen besteht.<sup>567)</sup> Eine Interpretation ist bei diesem Element nötig und sieht wie folgt aus:

Der notwendige schriftliche Vertrag zwischen dem Kunden und der Bildungseinrichtung muß präzise, verständlich und eindeutig die folgenden Punkte regeln:<sup>568)</sup>

- Die angebotene Leistung bezüglich der Qualität, Kosten, Termin, Service, Zusammenarbeit etc.
- Die Anforderungen des Kunden bezüglich Kosten, Terminen, Kontakt, Beschaffenheit etc.
- Die Dienstleistung 'Weiterbildung' in ihren einzelnen Phasen bezüglich Zeiträume, Termine, Honorare, Kostenerstattung, Verantwortungen, Umfang, Beschaffenheit etc.
- Vereinbarungen, die von Ausschreibungen oder Anfragen abweichen

<sup>563)</sup> Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 149.

<sup>564)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 149.

<sup>565)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 149-151.

<sup>566)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 15.

<sup>567)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 15.

<sup>568)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 153-155; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 38 und 39.

- Die Kompetenz des Weiterbilders bzw. seiner Trainer/Ausbilder
- Kommunikation mit dem Kunden

Die Zeichnungsberechtigung und die Aufbewahrung der Dokumente muß festgelegt und allen Mitarbeitern im WB-Unternehmen bekannt gemacht werden.<sup>569)</sup> Des weiteren muß die regelmäßige Überprüfung der Dokumente (Musterverträge, Auftragsbestätigungen, Allgemeine Geschäftsbedingungen, Pflichtenheft) und der Informationsmaterialien sichergestellt werden.<sup>570)</sup>

#### 5.3.4 Element 4: Designlenkung

Auch bei diesem Element besteht Interpretationsbedarf.<sup>571)</sup> Bei der Designlenkung handelt es sich beim Weiterbilder um die Neu- und Weiterentwicklung von Bildungsmaßnahmen.<sup>572)</sup> Dazu gehören Beratungsleistungen, Trainingsleistungen und die entsprechenden Werkzeuge.<sup>573)</sup> Der Entwicklungsprozeß mit seinen Rückkoppelungen ist am Qualitätskreis<sup>574)</sup> gut nachzuvollziehen.

In der Norm sind unter diesem Punkt sechs Unterpunkte beschrieben, wovon die folgenden vier Unterpunkte für den Weiterbilder von Bedeutung sind.<sup>575)</sup>

##### 5.3.4.1 Designvorgaben

Die Designvorgaben aus Vertrag, Auftragsbestätigung, Marktanalysen und Rahmenbedingungen sind in eine Konzeption umzusetzen, die in eine Beschreibung für den Kunden mündet.<sup>576)</sup>

Immer bedeutender wird die individuelle Bedarfsermittlung bei der Entwicklung von Bildungsmaßnahmen.<sup>577)</sup> Die Bedingungen müssen vertraglich geregelt werden und den Anforderungen des dritten Elementes genügen. So ist bei dieser Vorgehensweise, die sich auch an zukünftigen Qualifikationsanforderungen orientiert,

---

<sup>569)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 154.

<sup>570)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 153-155; Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 15.

<sup>571)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 11.

<sup>572)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 12.

<sup>573)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 155; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 132.

<sup>574)</sup> Siehe dazu Darstellung 2.

<sup>575)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 155-157; zurückgehend auf DIN ISO 9001, Abschnitt 4.4.

<sup>576)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 155.

<sup>577)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 130; siehe dazu Teil B, Punkt 1.

tierende WB-Bedarfsanalyse, die primäre Designvorgabe für die Designentwicklung und -planung.

In der Beschreibung für den Kunden müssen die einzelnen Leistungsphasen, Verfahren und Methoden transparent gemacht werden.<sup>578)</sup> Die Abnahmekriterien, die Anforderungsprofile der personellen und sachlichen Ressourcen, die Ziele und die Unternehmenspolitik sowie die besonderen Kompetenzen des Weiterbilders müssen dabei berücksichtigt werden.<sup>579)</sup> Auch die gesetzlichen Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltrahmenbedingungen sollten, soweit für den Weiterbilder nötig, Berücksichtigung finden.<sup>580)</sup>

#### 5.3.4.2 Designentwicklung und -planung

Die Designentwicklung und -planung liegt in der Verantwortung der zuständigen Projektleitung.<sup>581)</sup> Die Geschäftsleitung koordiniert, kontrolliert und gibt das Designergebnis frei für die Kundenrepräsentation.<sup>582)</sup>

In der Praxis wird bei der Entwicklung und Planung von Bildungsmaßnahmen sehr oft mit einem Baukastensystem gearbeitet, daß auf relativ kleinen, in sich geschlossenen Modulen aufbaut.<sup>583)</sup> Um bestimmte Zielvorstellungen zu realisieren, sehen viele Weiterbilder - aufgrund gesammelter Erfahrungen - eine besondere Verantwortung in der Beratung, wenn es um die Entwicklung und Planung von individuellen Bildungsmaßnahmen geht.<sup>584)</sup>

Um die Anforderung dieses Normenelementes zu erfüllen, muß bei der Entwicklung der Bildungsmaßnahme nach den folgenden Schritten vorgegangen werden:<sup>585)</sup>

1. Beschreibung möglicher Lösungswege
2. Zielformulierung mit Gesamt- und Teilzielen<sup>586)</sup>
3. Zeit- und Maßnahmenplanung mit Grob- und Feinplanung<sup>587)</sup>

<sup>578)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 155 und 156.

<sup>579)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 156.

<sup>580)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 156.

<sup>581)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 156.

<sup>582)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 156.

<sup>583)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 131.

<sup>584)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 132; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 43.

<sup>585)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 156.

<sup>586)</sup> Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 165-167 und 173-176; Bähr, W., Planung und Durchführung, 1980, S. 48, 49 und 57.

<sup>587)</sup> Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 276-285.

#### 4. Piloterprobung

Die Piloterprobung ermöglicht einen Rückkoppelungsprozeß zur weiteren Optimierung der Bildungsmaßnahme.<sup>588)</sup> Alle serienmäßig eingesetzten Veranstaltungen, Programme und Medien müssen im Pilotprojekt geprüft und optimiert werden.<sup>589)</sup>

In der Praxis werden solche Testläufe teilweise schon praktiziert.<sup>590)</sup> Manchmal werden auch AFG-Maßnahmen als Testfeld genutzt.<sup>591)</sup> *„Hier könne eher einmal etwas schiefgehen als bei selbstzahlenden Kunden.“*<sup>592)</sup> Diese Vorgehensweise ist jedoch nicht im Sinne der Normen.

Nach der erfolgreichen Pilotphase ist der Entwicklungsprozeß soweit abgeschlossen. Anschließend folgt die Durchführung, die Beurteilung und die Verbesserung der Bildungsmaßnahme. Dieser weitere Rückkoppelungsprozeß ist so im Q-Kreis<sup>593)</sup> vorgesehen und dient ebenfalls der Qualitätsoptimierung.

##### 5.3.4.3 Designverifizierung

Hierbei handelt es sich um einen weiteren Rückkoppelungsprozeß. Es geht darum, zu festgelegten Zwischenstufen und am Ende des Designvorganges - noch vor der Durchführung - die Designvorgaben mit der Bildungsmaßnahme, wie sie bisher entwickelt wurde, zu vergleichen.<sup>594)</sup> Diese Prüfergebnisse müssen protokolliert werden und gehen in das Design ein.<sup>595)</sup> Sich abzeichnende Marktänderungen berücksichtigt der Projektleiter vorausschauend in Eigeninitiative.<sup>596)</sup>

##### 5.3.4.4 Designergebnis

Die fertig entwickelte Bildungsmaßnahme ist das 'Designergebnis' im Sinne des Normenelementes. Dazu kann bzw. sollte folgendes gehören:

- Projektbeschreibung

---

<sup>588)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16.

<sup>589)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 157 und 158.

<sup>590)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 132.

<sup>591)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 132.

<sup>592)</sup> Stephan, P., Positionen, 1994, S. 132.

<sup>593)</sup> Siehe dazu Darstellung 2.

<sup>594)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 157.

<sup>595)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 157.

<sup>596)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 157.

- Ablaufpläne / Diagramme
- Organisationspläne mit Vorgängen, Verantwortungen, Terminen, Ressourcen.
- Präsentationsvorlagen
- Seminar-, Trainings- und Lernprogramme
- Regieleitfäden, Curricula<sup>597)</sup>
- Seminaarausreibungen
- Medieneinsatz
- Teilnehmerunterlagen
- Lernerfolgsüberprüfungswerkzeuge
- Feedback- und Evaluierungswerkzeuge.<sup>598)</sup>

Das Element Designlenkung hat für den Weiterbilder eine Schlüsselfunktion. Eine gut funktionierende kontinuierliche Entwicklungsarbeit sichert langfristig auch den Gewinn und die Liquidität, wie an der sogenannten Produkt-Lebenszykluskurve deutlich wird.<sup>599)</sup> In diesem Element unterscheidet sich die DIN ISO 9001 primär von den anderen Nachweisstufen 9002 und 9003.<sup>600)</sup>

### 5.3.5 Element 5: Lenkung der Dokumente

Dieses Element ist branchenunabhängig und somit problemlos auf den Weiterbilder übertragbar.<sup>601)</sup> Zu den für das QM wesentlichen Dokumenten gehören:

- QMH
- Organisations- und Prozeßanweisungen
- Berichte und Rückkoppelungen zu den WB-Veranstaltungen
- Detailbeschreibungen
- Richtlinien
- Arbeitsanweisungen / Ausführungsbestimmungen
- Projektverträge
- Stellenbeschreibungen

---

<sup>597)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Curriculum'.

<sup>598)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 157.

<sup>599)</sup> Vgl. Gabler, Wirtschaftslexikon, 1988, S. 90.

<sup>600)</sup> Siehe dazu Teil A, Punkt 7.6 und Teil B, Punkt 2.2; vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 60.

<sup>601)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 14.

- Allgemeine Geschäftsbedingungen<sup>602)</sup>

Diese Dokumente müssen allen Führungskräften zur Verfügung stehen, da diese verpflichtet sind, den aktuellen gültigen Stand sicherzustellen.<sup>603)</sup> *"Für bereichsübergreifende Dokumente übernimmt der Qualitätsbeauftragte diese Verantwortung."*<sup>604)</sup>

Entscheidend ist, daß durch ein funktionales Änderungs- und Verteilersystem sichergestellt wird, daß diese festgelegt und dokumentierten Regeln auch wirklich als Grundlage der täglichen Arbeit verwendet werden.<sup>605)</sup>

### 5.3.6 Element 6: Beschaffung

In einem funktionierenden QM-System muß neben der eigenen Qualität auch die Qualität der Zulieferer sichergestellt werden.<sup>606)</sup> Um zu klären, wer Zulieferer beim Weiterbilder ist, muß wiederum interpretiert werden.<sup>607)</sup> Denkbare Zulieferer beim Weiterbilder können beispielsweise sein:

- Freie Mitarbeiter, Berater, Dozenten, Referenten, Trainer
- Lieferanten von Büroinventar, Seminaren, Know-how, Methodik (z.B. Bücher, Videos)
- Lieferanten von technischem Inventar (z.B. EDV-Hardware, Seminartechnik)
- Lieferanten von Dienstleistungen (z.B. Steuerberatung, Rechtsberatung, Software, Trainings für Mitarbeiter)<sup>608)</sup>

Besondere Aufmerksamkeit gilt den Dozenten, Referenten und Trainern, da die Qualität der Weiterbildung zu einem sehr großen Teil von ihrer Leistung abhängt.<sup>609)</sup> Die Qualität dieser zugekauften Leistungen muß systematisch überprüft, bewertet und dokumentiert werden.<sup>610)</sup>

---

<sup>602)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 153 und 158; Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 70; siehe dazu Teil A, Punkt 8.2.

<sup>603)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 158.

<sup>604)</sup> Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 158.

<sup>605)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16.

<sup>606)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; siehe dazu Teil B, Punkt 1.

<sup>607)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 14.

<sup>608)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 160; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 35.

<sup>609)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 132-134.

<sup>610)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 60-62.

Die Beschaffungsplanung geht als Teilplan in die Design- und Entwicklungsplanung ein.<sup>611)</sup> Es ist wiederum ein Rückkoppelungsprozeß zu implementieren, der sicherstellt, daß die Erfahrungen mit diesen Zulieferern auch bei zukünftigen Verträgen berücksichtigt werden.<sup>612)</sup>

Mit positiv beurteilten Lieferanten wird aus rationellen und kundenorientierten Gründen ein partnerschaftliches Verhältnis aufgebaut.<sup>613)</sup>

### 5.3.7 Element 7: Vom Auftraggeber beigestellte Produkte

Schon aus der Überschrift dieses Elementes läßt sich ein Interpretationsbedarf ableiten. Die Leistungen, die der Kunde bzw. der Teilnehmer selbst in die Bildungsmaßnahme einbringt, müssen ebenfalls auf ihre Qualität hin geprüft werden.

Hierzu zählen neben Räumen, Geräten, Anlagen, Software und Materialien des Kunden insbesondere die Teilnehmervoraussetzungen.<sup>614)</sup>

Je heterogener die Teilnehmergruppe zusammengesetzt ist, desto problematischer wird die didaktische Vorgehensweise. Durch eine didaktische Analyse - insbesondere eine Adressatenanalyse - können so vor der Bildungsmaßnahme die Lerninhalte ganz speziell auf die Teilnehmer bzw. Adressaten ausgerichtet werden.<sup>615)</sup> Die Ergebnisse der Analyse müssen dokumentiert werden und gehen als Teilnehmervoraussetzungen in die vertraglichen Vereinbarungen ein.<sup>616)</sup>

Die Qualität der sonstigen vom Kunden bereitgestellten Sachleistungen werden vom Projektleiter und vom Trainer vor der Nutzung rechtzeitig geprüft und falls erforderlich korrigiert oder ersetzt.<sup>617)</sup>

Dies geschieht in Absprache mit dem Kunden und wird entsprechend in den Qualitätsaufzeichnungen dokumentiert.<sup>618)</sup>

---

<sup>611)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 160.

<sup>612)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 61.

<sup>613)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 160; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 62.

<sup>614)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 162.

<sup>615)</sup> Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 241 und 242; ähnlich in Bähr, W., Planung und Durchführung, 1980, S. 40; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 37, 38 und 68.

<sup>616)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16.

<sup>617)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 162 und 163.

<sup>618)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 163.

### 5.3.8 Element 8: Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Produkten

Dieses Element ist direkt übertragbar. Die Produkte sind hier die Bildungsmaßnahmen. Die dazugehörenden Beratungs- und Weiterbildungsleistungen müssen auch noch nach der Durchführung identifizierbar und rückverfolgbar sein.<sup>619)</sup> Die entsprechenden Unterlagen müssen gekennzeichnet und archiviert werden, so daß z.B. bei eventuell anfallenden Beschwerden die Verantwortlichkeiten für die Bestandteile der Bildungsmaßnahme festgestellt werden können.<sup>620)</sup> Ein Rückgriff auf Daten beispielsweise von Kunden, Projekten, Vereinbarungen oder Teilnehmern, muß eindeutig möglich sein.<sup>621)</sup> Die Verantwortung für diese Rückverfolgbarkeit trägt der Projektleiter.<sup>622)</sup>

### 5.3.9 Element 9: Prozeßlenkung (in Produktion und Montage)

Die Überschrift läßt schon erkennen, daß die Übertragbarkeit auf den Weiterbilder nur teilweise und unter entsprechendem Interpretationsbedarf gelingen kann.<sup>623)</sup> Der 'zu lenkende Prozeß' ist beim Weiterbilder die eigentliche Durchführung des Seminars bzw. des Trainings.<sup>624)</sup> Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualität der Bildungsmaßnahmen in der Phase der Durchführung sind am ehesten in der didaktisch-methodischen Gestaltung zu finden.<sup>625)</sup> Dabei kann Verbesserungspotential in der Strukturierung des Lerngeschehens, im Methodenwechsel, in der Methodenvielfalt, in den Aufgabenstellungen, beim Medieneinsatz und in der Handhabung von Prüfungen und Leistungsbewertungen liegen.<sup>626)</sup>

So läßt sich aus den Normenanforderungen dieses Elementes schließen, daß wieder ein Rückkoppelungsprozeß im Sinne des Q-Kreises zu implementieren ist, der die Qualität besonders bei der Durchführung von Bildungsveranstaltungen sichert.<sup>627)</sup> Der Prozeß der 'Durchführung von Bildungsmaßnahmen' baut auf dem vierten Element 'Designlenkung' auf.<sup>628)</sup>

---

<sup>619)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 163.

<sup>620)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 163.

<sup>621)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 163.

<sup>622)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 163.

<sup>623)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 14.

<sup>624)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 152.

<sup>625)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 152; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 58-62.

<sup>626)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 153; vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 33-42.

<sup>627)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16.

<sup>628)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 164.

Die notwendigen Überprüfungen fallen somit schon bei der Beratung zwischen dem Projektteam und dem Kundenansprechpartner an.<sup>629)</sup> Vor dem eigentlichen Training prüft die Trainingsleitung mit dem Kundenansprechpartner die Lernvoraussetzungen auf optimale Qualität.<sup>630)</sup> Im Training selbst prüft der Trainer die persönliche Wirkung, den Lernfortschritt, die Fehlerursachen, Verbesserungspotentiale und Über- oder Unterforderung der Teilnehmer über mündliches Feedback nach jedem größeren Trainingsabschnitt.<sup>631)</sup> Nach dem Training müssen die Teilnehmer eine schriftliche Bewertung abgeben.<sup>632)</sup>

Die dokumentierten Ergebnisse der Rückkoppelungen und ein von der Trainingsleitung unmittelbar nach dem Training abgefaßter Trainingsbericht werden dem Kunden zur Verfügung gestellt und gehen zur Q-Optimierung wieder in die Planung und Entwicklung ein.<sup>633)</sup>

Alle Überprüfungen gelten auch dann, wenn das WB-Unternehmen dem Kunden Werkzeuge liefert oder logistische Unterstützung bietet.<sup>634)</sup>

Als Werkzeuge gelten beim Weiterbilder z.B. Medien, Projektpläne, Broschüren, Beurteilungsbeschreibungen, QMH, Diagramme etc..<sup>635)</sup>

Als logistische Dienstleistungen gelten z.B. Transport und Bereitstellung von technischen Geräten, Medien, Tagungsunterlagen, rechnergestützte Projektpläne etc..<sup>636)</sup>

Die Prüfungsmaßnahmen sind ebenfalls vor, während und nach der Lieferung dieser Dienstleistungen fällig.<sup>637)</sup> Die Kenndaten werden geliefert durch Zielerreichungsprotokolle, Projektberichte und Rückkoppelungen der Anwender bzw. Empfänger der Dienstleistungen.<sup>638)</sup> Fehler und Schwachstellen müssen identifi-

---

<sup>629)</sup> Genauer und mit Beispielen in: Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 164-166; vgl. Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 43.

<sup>630)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 167.

<sup>631)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 167; dazu genauer: Teil B, Punkt 5.3.10.

<sup>632)</sup> Dazu genauer: Teil B, Punkt 5.3.10; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 167 und 168.

<sup>633)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 168; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 153 und 154.

<sup>634)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 168-172.

<sup>635)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 170.

<sup>636)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 171 und 172.

<sup>637)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 168-172; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 153 und 154.

<sup>638)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 169-171.

ziert, analysiert und dokumentiert werden, damit sie in der Zukunft vermieden werden und so die Qualität der Bildungsmaßnahmen verbessern.<sup>639)</sup>

### 5.3.10 Element 10: Prüfungen

Hierbei geht es um die Verfahren, mit denen die Qualität von Bildungsmaßnahmen überprüft werden muß.<sup>640)</sup> Die Formulierungen dieses Normenelementes sind nur teilweise auf den Weiterbilder anwendbar und müssen interpretiert werden.<sup>641)</sup> Die Prüfverfahren müssen in Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen eingeteilt werden.<sup>642)</sup> Wichtig ist, daß die Verfahren klar definiert und systematisch angewandt werden.<sup>643)</sup>

In engem Zusammenhang mit diesem Element stehen auch die beiden Elemente 'Prüfmittel' und 'Prüfstatus' (Elemente 11 und 12), die zusammen das Prüfsystem darstellen. Bei einem kompletten Prüfsystem geht es um eine systematische Nutzenbewertung, um die Analyse der Teilnehmerbewertungen, um die Auswertung von Prüfergebnissen und um Kundenbefragungen.<sup>644)</sup> Die Betonung liegt auf 'systematisch'. Entscheidend bei diesen Elementen ist, daß ein Prüfsystem eingerichtet wird, das systematische Ergebnisse liefert.<sup>645)</sup> Nicht die Komplexität des Prüfsystems ist hier Gegenstand der Betrachtung, sondern die Funktionalität. Die folgenden Praxisbeispiele für Prüfungssystemkomponenten sollen lediglich zur Anregung dienen. Auch hier stehen die individuellen Anforderungen des WB-Unternehmens im Vordergrund.

*"Eingangüberprüfungen stellen die Richtigkeit einer Lieferung gemessen an der Bestellung fest."*<sup>646)</sup>

Eingangüberprüfungen spielen beim Weiterbilder eine untergeordnete Rolle. Die wesentlichen Aussagen wurden dazu schon beim Element 'Beschaffung' (Element 6) vorgenommen. Auf eine weitere Vertiefung wird an dieser Stelle verzichtet.

<sup>639)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 16 und 17; siehe dazu Darstellung 2.

<sup>640)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 153 und 154.

<sup>641)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 14; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 41.

<sup>642)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 176-180.

<sup>643)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>644)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>645)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>646)</sup> Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 176.

Wichtiger sind die Zwischenprüfungen während der Planung und Durchführung, da sie das Ziel haben, Mängel frühzeitig zu erkennen und zu beheben.<sup>647)</sup> Beispiele für Zwischenprüfungen:

- Teilnehmer äußern ihre Meinung zum Training, unkommentiert, aus aktuellem Anlaß oder nach Aufforderung in bestimmten Abständen, anhand von
  - Fragerunden / Interviews / Blitzlichtern,
  - Team- und Gruppenbesprechungen,
  - formlosen mündlichen Tests oder Zwischenprüfungen.<sup>648)</sup>

Vom Trainer werden Kritikpunkte registriert, dokumentiert und beim weiteren Verlauf berücksichtigt.<sup>649)</sup>

- Leistungsbewertung bzw. Lernerfolgskontrollen nach einem Bewertungsraster anhand von
  - Fallstudien,
  - Assessment Centern,
  - Ergebnisrepräsentation der Teilnehmer,
  - schriftliche Tests oder Zwischenprüfungen,
  - Arbeitsproben.<sup>650)</sup>

Operationalisierte Lernziele<sup>651)</sup> machen dabei die kognitiven, affektiven und psychomotorischen Lernfortschritte meßbar<sup>652)</sup> und helfen Schwachstellen im Bildungsprozeß aufzudecken.

Bei den Endprüfungen geht es um die abschließenden Prüfmaßnahmen. Beispiel hierzu sind:<sup>653)</sup>

---

<sup>647)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 177.

<sup>648)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 177 und 178; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 18-22.

<sup>649)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 178.

<sup>650)</sup> Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 311-315; Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 177-182; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 41.

<sup>651)</sup> Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 172-174; Bähr, W., Planung und Durchführung, 1980, S. 57.

<sup>652)</sup> Vgl. Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 168-171; Bähr, W., Planung und Durchführung, 1980, S. 48; siehe dazu Teil A, Punkt 1: Definition von 'Lernzielbereiche'.

<sup>653)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 178-181; Klarhöfer, S., Report, 1994, S. 18-22.

- Nulllauf bzw. Pilotphase für jeden neu entwickelten Trainingstyp
- Leistungsbewertung der Teilnehmer am Seminarschluß durch Überprüfung der Kenntnisse:
  - Schriftlich
  - Mündlich
  - Arbeitsproben
- Bewertung der Bildungsmaßnahme durch die Teilnehmer. Die Teilnehmer bewerten einzeln und unabhängig:
  - Nutzen
  - Methoden
  - Themenauswahl
  - Inhalt
  - Ablauf / Stil
  - Unterkunft / Verpflegung

Diese Überprüfungen sollten einmal unmittelbar vor dem Seminarende und ein zweites Mal ca. 14 Tage nach dem Seminarende durchgeführt werden.

- SOLL-IST-Vergleich der kalkulierten und tatsächlich entstandenen Kosten.

Die Ergebnisse bzw. IST-Werte, die sich aus dem kompletten Prüfprozeß ergeben haben, werden ausgewertet und mit den SOLL-Werten verglichen. *"Hundertprozentige Zielerreichung liegt vor, wenn Erwartungen erfüllt sind, Ergebnisse zufriedenstellen, Maßnahmen umgesetzt sind, kein Fehlleistungsaufwand entstand und der geplante Deckungsbeitrag erreicht wurde."*<sup>654)</sup> Die Ergebnisse der Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen münden in Prüfungsaufzeichnungen, die behandelt werden wie Qualitätsaufzeichnungen (Element 16).<sup>655)</sup>

### 5.3.11 Element 11: Prüfmittel

Beim Weiterbilder muß man unter 'Prüfmittel' standardisierte Formulare für den Prüfungsvorgang verstehen. Dieses Element muß in dieser Weise interpretiert werden, da auch hier die Formulierungen der Norm für den Weiterbilder nur teilweise re-

---

<sup>654)</sup> Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 180 und 181.

<sup>655)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 181.

levant sind.<sup>656)</sup> Dokumentiert werden Prüfergebnisse beispielsweise durch die folgenden standardisierten Prüfmittel:

- Kurzprotokolle
- Checklisten
- Projektprotokolle
- Testunterlagen
- Prüfungsbögen / Fragenkataloge
- Seminarbewertungsbögen
- EDV-Prüfprogramme
- Sonstige geeignete Aufzeichnungen<sup>657)</sup>

Diese Mittel zur Erfassung von Qualitätsmerkmalen müssen selbst Gegenstand einer ständigen Überwachung im Sinne einer Qualitätssicherung sein.<sup>658)</sup> Für die Auswahl und die gezielte Ausrichtung der Prüfmittel ist der Qualitätsbeauftragte verantwortlich.<sup>659)</sup> Er dokumentiert auch die Entstehung und die Pflege der Prüfmittel bzw. Prüfungsaufzeichnungsunterlagen.<sup>660)</sup>

#### 5.3.12 Element 12: Prüfstatus

Dieses Element ist am wenigsten auf den Weiterbilder übertragbar, da die Anforderungen nur teilweise anwendbar sind.<sup>661)</sup>

Die Prüfungen mit Hilfe der Prüfmittel (Elemente 10 und 11) werden nach einem festgelegten Prüfplan durchgeführt. Nach der Teilprüfung einer dort festgelegten Leistungsstufe wird die nächste Prüfstufe angegangen.<sup>662)</sup> Der Prüfstatus ist dabei die Freigabe einer Prüfstufe durch den Verantwortlichen mit seiner Unterschrift und dem Datum.<sup>663)</sup> Er übernimmt damit die Verantwortung, daß die vorgesehene Prüfung wirklich durchgeführt wurde und die Ergebnisse den Anforderungen ent-

---

<sup>656)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 14.

<sup>657)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 178-182; Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>658)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 182.

<sup>659)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 182.

<sup>660)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 182.

<sup>661)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 14.

<sup>662)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 182 und 183.

<sup>663)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 182.

sprechen.<sup>664)</sup> Die Regelung gilt für alle Prüfprozesse bei allen Leistungserstellungsphasen.

### 5.3.13 Element 13: Lenkung fehlerhafter Produkte

Oberstes Ziel beim QM ist die Lieferung von ausschließlich fehlerfreien Leistungen an den Kunden.<sup>665)</sup> Erweisen sich diese Leistungen durch die vorab beschriebenen Prüfungen als fehlerhaft, so liegt die weitere Behandlung dieser fehlerhaften Einheiten in der Verantwortung des Q-Beauftragten.<sup>666)</sup> Bei der Fehlerbehandlung sind außerdem die Elemente 'Korrekturmaßnahmen' und 'Qualitätsaufzeichnungen' (Elemente 14 und 16) von Bedeutung.

Die Fehlerbehandlung erstreckt sich von der Identifikation des Fehlers über die Bewertung, die Dokumentation und die Analyse der Ursachen, bis zur Behebung.<sup>667)</sup> Die Elemente 13 und 14 sind auf den Weiterbilder nur teilweise anwendbar<sup>668)</sup> und müssen wie folgt interpretiert werden. Um die Anforderungen dieses Elementes beim Weiterbilder zu erfüllen, müssen Verfahren zur Identifikation und zur Bewertung von Fehlern eingerichtet werden<sup>669)</sup> um die Weichen für die 'Korrekturmaßnahmen' (Element 14) zu stellen. Zur Identifikation von Fehlern müssen die Ergebnisse der Prüfungen mit den vorher genau definierten Anforderungen verglichen werden. Fehler ergeben sich dann, wenn die Ergebnisse außerhalb des definierten Toleranzbereiches liegen.<sup>670)</sup> Die identifizierten Fehler werden dann bewertet und in die folgenden Kategorien eingeteilt:<sup>671)</sup>

- Kritische Fehler
- Hauptfehler
- Nebenfehler

Auch hier werden alle Vorgänge entsprechend dokumentiert.<sup>672)</sup> Die Verfahren zur Korrektur der erkannten Fehler werden im nächsten Element 'Korrekturmaßnahmen' (Element 14) beschrieben.

---

<sup>664)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>665)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 183; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 109.

<sup>666)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 183.

<sup>667)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 183.

<sup>668)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>669)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 183 und 184.

<sup>670)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 183.

<sup>671)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 184.

<sup>672)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 184.

### 5.3.14 Element 14: Korrekturmaßnahmen

Gefordert wird hier ein Verfahren, das die in Element 13 kategorisierten Fehler analysiert und behebt.

Wenn irgendwie organisatorisch möglich, sollten die Qualitätsprobleme in Qualitätskreisen (Quality-Circles) bearbeitet werden.<sup>673)</sup> Diese heterogen auf Zeit zusammengestellten Teams sollten bei ihrer konsequenten Eliminierung von Schwachstellen auf die Mithilfe der gesamten Organisation zurückgreifen können.<sup>674)</sup> Zur Arbeit der Quality-Circles gehört, dafür zu sorgen, daß die Ergebnisse der Fehleranalysen in die Entwicklungs-, Planungs- und Durchführungsprozesse einfließen.<sup>675)</sup> Für die Korrektur der erkannten Fehler ist neben dem Q-Beauftragten und den Quality-Circles noch die Projektleitung zuständig.<sup>676)</sup>

Beim Weiterbilder ist das schwierig, da der Hauptteil der 'Dienstleistung Weiterbildung' im Moment der Seminardurchführung anfällt und somit eine Fehlerkorrektur im nachhinein nur begrenzt möglich ist.

Um so wichtiger ist ein funktionierendes Verfahren zur Behandlung von Beschwerden,<sup>677)</sup> bei dem die Kundenzufriedenheit durch drei Maßnahmen nachträglich wiederhergestellt werden kann:

- Rückhaltlose Stellungnahme und offene Information
- Rückruf / Nachbesserung - wenn möglich - oder Vereinbarung einer Kompensation
- Ausschaltung des Wiederholungsrisikos<sup>678)</sup>

Um Fehler auch in der Zukunft zu vermeiden, müssen sich die Fehleranalysergebnisse in Änderungen niederschlagen, die im QMH, in Projektbeschreibungen oder in sonstigen Anweisungen festgehalten werden.<sup>679)</sup> Diese Änderungen betreffen nicht nur den gesamten Leistungserstellungsprozeß, sondern auch die

---

<sup>673)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 53-55 und 113.

<sup>674)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 53-55 und 113.

<sup>675)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 53-55.

<sup>676)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 184.

<sup>677)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>678)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 185.

<sup>679)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 185; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 108-127.

Prüfverfahren und Prüfmittel.<sup>680)</sup> Die beteiligten Mitarbeiter sind über die beschlossenen und festgelegten Änderungen zu informieren.<sup>681)</sup>

### 5.3.15 Element 15: Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand

Maßnahmen zu diesem Element können sich beim Weiterbilder nur auf Güter beziehen, die für Seminardurchführungen als unterstützende Werkzeuge dienen.<sup>682)</sup> Auch die logistischen Dienstleistungen fallen darunter.<sup>683)</sup>

Als Werkzeuge gelten alle eingesetzten Lehr- und Lernmaterialien und Werkstoffe.<sup>684)</sup> Es müssen Regelungen geschaffen werden, die die optimale Lagerung, Reinigung, Handhabung, Verpackung, Versendung und Sicherheit dieser Werkzeuge gewährleisten.<sup>685)</sup> Beim Weiterbilder kann dies durch Trainingspläne, geeignete Lagerräume, Katalogisierung, Ablage- und Lagerverordnungen, Verpackungs- und Versandverordnungen, Packlisten etc. geschehen.<sup>686)</sup>

### 5.3.16 Element 16: Qualitätsaufzeichnungen

Die folgenden Elemente 16-20 sind problemlos auf Weiterbildungseinrichtungen übertragbar bzw. anwendbar.<sup>687)</sup> Bei allen zwanzig Elementen besteht in irgendeiner Form die Verpflichtung zur Dokumentation. *"Ein System zur Sicherung der Qualität ist besonders auf nachvollziehbare Informationen über die Qualität angewiesen."*<sup>688)</sup> Diese Qualitätsaufzeichnungen unterliegen Regelungen bezüglich der Erstellung, Aufbewahrung und Kennzeichnung, die vom WB-Unternehmen festzulegen sind.<sup>689)</sup> Durch diese Qualitätsaufzeichnungen wird die Wirksamkeit eines QM-Systems nachgewiesen.

---

<sup>680)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 185; siehe auch Darstellung 2.

<sup>681)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 185.

<sup>682)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17.

<sup>683)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 5.3.9.

<sup>684)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 17; Beispiele dazu in: Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 175; Golas, H.G., Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988, S. 293-299; Bähr, W., Planung und Durchführung, 1980, S. 115 ff.

<sup>685)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 172 und 173.

<sup>686)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 172 und 173.

<sup>687)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 14.

<sup>688)</sup> Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18; vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 63.

<sup>689)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18.

Bei der Mehrzahl der in der STEPHAN-Studie untersuchten Einrichtungen sind kaum Dokumente vorhanden, die in irgendeiner Form Auskunft über die Unternehmensphilosophie, zu Führungsgrundsätzen oder zu anderen Festlegungen in bezug auf Qualität geben.<sup>690)</sup> Dadurch wird es in besonderem Maße nötig sein, ein grundlegendes Verständnis für die notwendigen Formalismen im WB-Unternehmen aufzubauen und gegen die möglicherweise vorhandenen Befürchtungen und Widerstände der Mitarbeiter behutsam vorzugehen.<sup>691)</sup>

Zu den in der Norm geforderten Qualitätsaufzeichnungen können beim Weiterbilder beispielsweise die folgenden Dokumente gehören.<sup>692)</sup>

- Angebote, Aufträge, Projektbeschreibungen und -pläne, Aktivitätslisten, Qualifikationsnachweise
- Trainingsprogramme, Teilnehmerlisten, Seminarbewertungen und -berichte, Kundenstellnahmen
- Datensicherung, Reinzeichnungen, Filme, Druckvorlagen, Belege
- Qualitätsauditberichte

Die Qualitätsaufzeichnungen müssen nach festzulegenden Fristen, mindestens jedoch 3 Jahre, aufbewahrt werden.<sup>693)</sup> Die Aufbewahrung darf die Qualität der Aufzeichnungen nicht beeinträchtigen und muß verständlich, nachvollziehbar und zurückverfolgbar sein.<sup>694)</sup> Die Aufzeichnungen müssen leicht auffindbar sein und gegen Verlust und Diebstahl gesichert werden.<sup>695)</sup> Sie sollen helfen, die Qualität in allen Unternehmensprozessen zu verbessern.

### 5.3.17 Element 17: Interne Qualitätsaudits

*"Ein Kernpunkt der Anforderungen der DIN ISO 9001 ist die Selbstbewertung eines Unternehmens durch interne Audits."*<sup>696)</sup> Bei diesen Audits handelt es sich nicht um das in Teil A in Punkt 8.3.3 beschriebene Zertifizierungsaudit, sondern

<sup>690)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 140.

<sup>691)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 48 und 72.

<sup>692)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 186.

<sup>693)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 187; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 65.

<sup>694)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 187; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 65.

<sup>695)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 187.

<sup>696)</sup> Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18.

um eine Selbstbewertung des WB-Unternehmens. Die Durchführung dieser internen Qualitätsaudits ist wesentlich für ein funktionierendes QM-System.<sup>697)</sup>

Für die 'internen Qualitätsaudits' gilt dasselbe wie für die 'Qualitätsaufzeichnungen' (Element 16). Nach den STEPHAN-Untersuchungen werden solche Audits in den WB-Einrichtungen praktisch nicht durchgeführt.<sup>698)</sup> Auch hier ist ein grundlegendes Verständnis und das Mitwirken der Mitarbeiter die Grundvoraussetzung für die Durchsetzung der in diesem Element festgelegten Anforderungen.<sup>699)</sup>

Ziele der internen Qualitätsaudits sind:<sup>700)</sup>

- Regelmäßige Überprüfung, Verbesserung und Korrektur der QMH-Vorgaben aller 20 Elemente
- Die Umsetzung der UN-Philosophie, -Politik, -Ziele und -Strategien überprüfen und verbessern
- Regelmäßige Überprüfung der Leistungsqualität aller Mitarbeiter
- Systematische Überprüfung, ob die QM-Vorgaben bei den Mitarbeitern bekannt sind und sinnvoll in die Arbeitsabläufe eingebunden werden.

Die Verantwortung für Qualitätsaudits, als eines der wichtigsten Führungselemente, liegt bei der Geschäftsleitung.<sup>701)</sup> Die Audits müssen in einem Auditjahresplan für alle Abteilungen und Projekte festgelegt und veröffentlicht werden.<sup>702)</sup> Aus den Audits werden Verbesserungsvorschläge abgeleitet und dokumentiert.<sup>703)</sup> Die Auditergebnisse und die Korrekturmaßnahmen muß der Qualitätsbeauftragte unverzüglich nach Auswertung an die Führungskräfte weiterleiten.<sup>704)</sup> Die Führungskräfte der Abteilungen bzw. Projekte sorgen dafür, daß die Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden. Auch dieser Prozeß läßt sich am Q-Kreis nachvollziehen.<sup>705)</sup>

---

<sup>697)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 128.

<sup>698)</sup> Vgl. Stephan, P., Positionen, 1994, S. 141.

<sup>699)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 4 und Punkt 5.3.18.

<sup>700)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 187.

<sup>701)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 189.

<sup>702)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 188; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 130.

<sup>703)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 187; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 128 und 129.

<sup>704)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 187 und 188.

<sup>705)</sup> Siehe dazu Darstellung 2.

### 5.3.18 Element 18: Schulung

"Die ständige Qualifizierung der Mitarbeiter ist für das Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen der entscheidende Faktor für ein erfolgreiches QM".<sup>706)</sup> Das geforderte systematische Personalentwicklungskonzept muß die

- fachliche,
- methodisch-didaktische,
- soziale und
- persönliche

Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter fördern.<sup>707)</sup> Der individuelle WB-Bedarf wird durch Jahresgespräche und Personalbeurteilungen festgelegt und in ein Konzept eingebunden.<sup>708)</sup> Die Verantwortung dafür liegt unmittelbar bei der Geschäftsleitung.<sup>709)</sup> Sehr wichtig in diesem Zusammenhang ist ein schlüssiges QM-Schulungskonzept als Grundvoraussetzung für die DIN ISO 9001-Implementierung.<sup>710)</sup> Unter diesem Element sind alle Maßnahmen zur Personalentwicklung hinsichtlich Schulung und Motivation systematisch zusammenzufassen, zu dokumentieren und durchzuführen.<sup>711)</sup> Ein durchdachtes Schulungskonzept sollte als Schlüssel für alle qualitätssichernden Maßnahmen verstanden werden.

Ausführlich wurde auf die Bedeutung von Schulungsmaßnahmen bereits in Teil B, Punkt 4 eingegangen.

### 5.3.19 Element 19: Kundendienst

Unter diesem Element müssen Maßnahmen festgelegt und dokumentiert werden, die folgende Anforderungen beim Weiterbilder erfüllen sollen.<sup>712)</sup>

- WB muß in den Geschäftszeiten zuverlässig erreichbar sein

<sup>706)</sup> Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 194; vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 48-50, 97 und 98; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 154.

<sup>707)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 194; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 155.

<sup>708)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 194 und 195.

<sup>709)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 194; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 66.

<sup>710)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 195; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 97 und 98.

<sup>711)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 66 und 98; Stephan, P., Positionen, 1994, S. 154-156.

<sup>712)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 195 und 196; Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18.

- WB muß Kundenanfragen innerhalb knapper Frist qualifiziert beantworten
- WB muß Bildungsmaßnahmen anforderungsgerecht durchführen
- WB muß Kunden bei Beanstandungen unverzüglich zufriedenstellen
- WB muß/kann Nachbetreuung sicherstellen.

Der Kundendienst muß über ein Rückkoppelungssystem im Sinne des Q-Kreises<sup>713)</sup> an den Überprüfungs- und Verbesserungsmaßnahmen verstärkt einbezogen werden. Verantwortlich hierfür ist die Projektleitung.<sup>714)</sup>

### 5.3.20 Element 20: Statistische Verfahren

Während statistische Verfahren in der Industrie eine qualitätssichernde Schlüssel-funktion haben, finden sie bei der Qualitätssicherung in der Weiterbildung nur in begrenztem Umfang Anwendung.<sup>715)</sup> *"Falls Statistiken vorgesehen sind, ... sollten diese nur nach festgelegten Regeln durchgeführt werden."*<sup>716)</sup> Sinnvoll sind Statistiken zur Verdeutlichung und Verdichtung der Qualitätsaufzeichnungen und der sich daraus ergebenden Rückschlüsse.<sup>717)</sup> Mögliche Methoden bzw. Verfahren sind:<sup>718)</sup>

- Befragungen, Interviews
- Chancen- und Risikoanalysen
- Stichproben / Vollproben
- Schriftliche Teilnehmerbewertungen
- Ursachenwirkungsdiagramme
- A/B/C - Analysen

Die Ergebnisse dieser Verfahren werden visualisiert, gehen in die Qualitätsaufzeichnungen ein und werden den Mitarbeitern vorgeführt.<sup>719)</sup>

---

<sup>713)</sup> Siehe dazu Darstellung 2.

<sup>714)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 196.

<sup>715)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18.

<sup>716)</sup> Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18.

<sup>717)</sup> Vgl. Klüber, K., Führungskräfte, 1994, S. 18; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 49.

<sup>718)</sup> Vgl. Thombansen, U., Vertrauen, 1994, S. 196.

<sup>719)</sup> Siehe dazu Teil B, Punkt 4.3; vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 49.

## 6 Das Qualitätsmanagement-Handbuch (QMH)

Das Herzstück eines nach den DIN ISO-Normen aufgebauten QM-Systems bildet das QMH.<sup>720)</sup> Es gehört neben den QM-Plänen, den Verfahrensanweisungen und den Qualitätsaufzeichnungen zu den Dokumentationen eines QM-Systems.<sup>721)</sup>

Im QMH ist von der Q-Politik, den Q-Zielen über Organisationsstrukturen, Verteilerlisten und Dokumentationen bis hin zu den Ablaufdiagrammen und Einzelheiten spezieller Prozeduren, alles enthalten.<sup>722)</sup> *„Der Hauptzweck eines ... [QMH] besteht darin, eine angemessene Beschreibung des ... [QM-Systems] bereitzustellen und gleichzeitig als ständige Referenz für die Verwirklichung und Aufrechterhaltung dieses Systems zu dienen.“*<sup>723)</sup> Je nach Größe des Unternehmens kann das QMH unterschiedliche Formen annehmen.<sup>724)</sup> So kann es ein QM-Handbuch für das gesamte Unternehmen geben, daneben mehrere QM-Handbücher für einzelne Unternehmensbereiche, bis zu spezialisierten QM-Handbüchern z.B. für Projekte, Arbeitsanweisungen, Design, Beschaffung etc..<sup>725)</sup> Die weiteren Betrachtungen richten sich auf ein QMH, für das ganze Unternehmen. Für sehr große Organisationen wird empfohlen, das QMH in zwei Teile aufzuteilen.<sup>726)</sup>

Da aber nicht einmal die 'IBM-Bildungsgesellschaft Deutschland' dieser Empfehlung gefolgt ist,<sup>727)</sup> kann eine Zweiteilung für den WB-Bereich mit überwiegend kleineren Organisationen nicht empfohlen werden.

Das QMH sollte in die folgenden sechs Abschnitte eingeteilt werden:

1. Allem voran werden im QMH die Benutzerhinweise gestellt.<sup>728)</sup> Dort wird der für die Bearbeitung des QMH zuständige Q-Beauftragte genannt; die Regeln über Änderungen, Fortschreibungen und Verteilung des QMH wer-

<sup>720)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 83; DIN ISO 9004, Abschnitt 5.3.2.

<sup>721)</sup> Vgl. DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 5.4.3.1.

<sup>722)</sup> Vgl. DIN ISO 9004 Teil 2, Abschnitt 5.4.3.1.

<sup>723)</sup> DIN ISO 9004, Abschnitt 5.3.2.2.

<sup>724)</sup> Vgl. DIN ISO 9004, Abschnitt 5.3.2.4.

<sup>725)</sup> Vgl. DIN ISO 9004, Abschnitt 5.3.2.4.

<sup>726)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 83.

<sup>727)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994; Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 81.

<sup>728)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 81; Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 84; Wippermann, F.W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 28; IBM, Handbuch, 1994, S. 6 und 7.

den aufgeführt; der Zweck und der Anwendungsbereich wird definiert sowie Angaben zur Einführung und zum Gebrauch gemacht.<sup>729)</sup>

2. Nun sollte das Inhaltsverzeichnis folgen,<sup>730)</sup> es kann aber auch ganz am Anfang des QMH stehen.<sup>731)</sup>
3. Dieser Abschnitt behandelt die QM-Systembeschreibung.<sup>732)</sup> Hier wird die Eingliederung der WB-Einrichtungen in die gesamte Organisationsform einer Gesellschaft geregelt. Bei der IBM-Bildungsgesellschaft mbH<sup>733)</sup> wird etwa die Eingliederung in die 'IBM Deutschland GmbH -Holding-' geregelt.<sup>733)</sup> Die Produkte der 'IBM-Bildungsgesellschaft' und deren Funktionen für die 'IBM Deutschland GmbH -Holding-' werden genau beschrieben.<sup>734)</sup>

Für eine selbständige WB-Einrichtung, die nicht Teil einer übergeordneten Organisationsform ist, entfällt dieser Abschnitt im QMH.
4. In diesem Abschnitt des QMH müssen alle mitgeltenden Normen, QM-Unterlagen, Prozessbeschreibungen, Richtlinien und sonstige Dokumente exakt aufgelistet werden.<sup>735)</sup>
5. Nun folgt der wichtigste Abschnitt des QMH; die Beschreibung der QM-Elemente. Die Gliederung orientiert sich an den zwanzig Elementen der DIN ISO 9001, Abschnitt 4; genau wie in Teil B, Punkt 5.3.1 bis 5.3.20 in dieser Arbeit beschrieben. Am Ende jedes Elementes werden noch unter der Bezeichnung 'Weiterführende Dokumente' Angaben zu Richtlinien, Prozessbeschreibungen und sonstigen relevanten Dokumenten gegeben, in denen dann die für das Element notwendigen Aufgaben und Verfahrensweisen beschrieben werden.<sup>736)</sup> Diese Beschreibungen sind Teil des QM-Systems und gehören im weiteren Sinne auch zum QMH.
6. Das Abkürzungsverzeichnis und die Begriffserläuterungen werden in diesem letzten Abschnitt aufgeführt.<sup>737)</sup>

---

<sup>729)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994, S. 6 und 7; Wippermann, F.W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 28.

<sup>730)</sup> Vgl. Wippermann, F.W., Qualitätssicherungssysteme, 1990, S. 29.

<sup>731)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994, S. 4.

<sup>732)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 81.

<sup>733)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994, S. 8 und 9.

<sup>734)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994, S. 9.

<sup>735)</sup> Vgl. Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 81; IBM, Handbuch, 1994, S. 11.

<sup>736)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994.

<sup>737)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994, S. 66 und 67; Albrecht, U., Projekt, 1994, S. 81.

## 7 Qualität, Sicherheit und Umweltschutz

Die drei Begriffe Qualität, Sicherheit und Umweltschutz gewinnen immer mehr an Bedeutung und sind zukünftig untrennbar miteinander verknüpft.<sup>738)</sup>

*"Eine systematische Sicherheitsarbeit hat es in sehr vielen Betrieben schon lange vor der heutige ...[QM]-Bewegung gegeben."*<sup>739)</sup> Die Prinzipien sind sehr ähnlich und die Parallelen zum Aufbau von QM-Systemen nicht zu verkennen.<sup>740)</sup>

Das Lernen aus Beinaheunfällen ist genauso unverzichtbar für die Unfallbekämpfung wie die gründliche Fehleranalyse für die Qualitätsverbesserung.<sup>741)</sup> Für WB-Unternehmen ist eine systematische Sicherheitsarbeit von eher untergeordneter Bedeutung, es sei denn, es handelt sich um Unterweisungen mit gefährlichen Werkzeugen und Maschinen.

Die erheblichen Umweltbelastungen der vergangenen Jahrzehnte hatte die Einführung neuer umweltfreundlicher Technologien zur Folge. Umweltschutzmaßnahmen in Unternehmen werden in der Zukunft noch erheblich an Bedeutung gewinnen. Im Vordergrund steht dabei die präventive, innovative Vermeidung von Umweltbelastungen.<sup>742)</sup>

*"Die ersten besonders umweltorientierten Unternehmen ... führen bereits heute Öko-Audits analog zu den Prinzipien der DIN ISO 9000-Richtlinien durch und werden es sich nicht nehmen lassen, schon bald mit dem Zeichen zu werben."*<sup>743)</sup>

Selbst die IBM-Bildungsgesellschaft hat sich in einem - zusätzlichen - einundzwanzigsten Element zum Umweltschutz bekannt.<sup>744)</sup>

Qualitätsmanagement kann, oft sogar mit Kostenreduzierung verbunden, in diesem Sinne aus einem reagierenden Unternehmen ein agierendes Unternehmen mit enormen Erfolgen machen.<sup>745)</sup>

---

<sup>738)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 172.

<sup>739)</sup> Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 172.

<sup>740)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 172.

<sup>741)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 172.

<sup>742)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 174.

<sup>743)</sup> Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 180.

<sup>744)</sup> Vgl. IBM, Handbuch, 1994, S. 65.

<sup>745)</sup> Vgl. Glaap, W., ISO 9000 leichtgemacht, 1993, S. 174.

### III Abkürzungsverzeichnis

AFG	Arbeitsförderungsgesetz
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa / zirka: ungefähr
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
Dipl.-Kff.	Diplom-Kauffrau
DQS	Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen mbH
ECU	European Currency Unit / Europäische Währungseinheit
EG	Europäische Gemeinschaft
etc.	et cetera: und so weiter
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
ff.	folgende
gem.	gemäß
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
ISO	International Office of Standardisation / International Standardisation Organization
Jg.	Jahrgang
mbH	mit beschränkter Haftung
o.V.	ohne Verfasser

Q	Qualität
QM	Qualitätsmanagement
QMH	Qualitätsmanagement-Handbuch
QS	Qualitätssicherung
S.	Seite
sog.	sogenannt / sogenannte / sogenannter
TGA	Trägergemeinschaft für Akkreditierung GmbH
TQM	Total Quality Management / Umfassendes Qualitätsmanagement
u.a.	und andere
UN	Unternehmen
USA	United Staates of America / Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
WB	Weiterbildung
WB-	Weiterbildungs-
z.B.	zum Beispiel

**IV Darstellungsverzeichnis**

Darstellung 1:	Gewinn und Verlust eines Qualitäts-Verbesserungsprogrammes in Funktion der Zeit	21
Darstellung 2:	Der Dienstleistungskreis der DIN ISO 9004 in der Weiterbildung	63

## V Literaturverzeichnis

- Albrecht, Ulrich / Pfitzinger, Elmar / Vogel, Monika / DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.) [**Projekt, 1994**]: Projekt DIN ISO 9000 - Vorgehensmodell zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems, Berlin/Wien/Zürich: Beuth, 1994.
- Bähr, Wilhelm [**Planung und Durchführung, 1980**]: Planung und Durchführung der Ausbildung - Materialien zur Berufsausbildung, 2. Auflage, Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag, 1980.
- Becker, Jochen [**Marketing, 1993**]: Marketing-Konzeption - Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5., verbesserte und ergänzte Auflage, München: Vahlen, 1993.
- Birkenfeld, Winfried [**ISO 9000, 1994**]: ISO 9000: "Gelesen hat das Zeug noch keiner", in: Wirtschaft und Weiterbildung - Das Management Magazin, 7. Jg., Heft 3, Offenbach: Jünger, 1994, S. 14, 15, 18 und 19.
- Bläsing, Jürgen P. [**Neues, 1994**]: Neues aus der ISO 9000-Familie - Das neue Qualitätsmanagement: Zufriedenheit durch Prozeßmanagement, in: READ-ME.TQU, eine Information des Steinbeis-Transferzentrums Qualität Ulm, Heft 15, Ulm: TQU - Selbstverlag, 1. Quartal 1994, S. 11-14.
- Boyer, P.L. [**Horizont, 1990**]: Das SAQ-Konzept für das Qualitätsmanagement: ein herausfordernder Aufbruch zum Horizont der 2000er Jahre, in: Qualitätsmanagement - Herausforderung und Chance, Referate zur Herbsttagung der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung (SAQ) vom 23. November 1990 in Zürich-Orlikon, Bern: SAG-Geschäftsstelle, 1990, S. 20.
- CERTQUA [**Informationsmaterial, 1994**]: Informationsmaterial der CERTQUA - Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH, Adenauerallee 8a, 53113 Bonn, Stand: 25.08.1994.
- Crosby, Philip B. [**Qualität ist machbar, 1990**]: Qualität ist machbar, 2. durchgesehene Auflage, Hamburg: McGraw-Hill Book Company, 1990.
- DIN ISO 8402, Entwurf: April 1989, herausgegeben von DIN Deutsches Institut für Normung e.V., abgedruckt in: DIN-Taschenbuch 223 - Qualitätssicherung und angewandte Statistik - Begriffe, Berlin/Köln: Beuth: 1989.
- DIN ISO 9000, Teil 1 und 2, Stand: Mai 1990
- DIN ISO 9000, Teil 3, Stand: Juni 1992
- DIN ISO 9001, Stand: Mai 1990
- DIN ISO 9002, Stand: Mai 1990
- DIN ISO 9003, Stand: Mai 1990

DIN ISO 9004, Teil 1, Stand: Mai 1990

DIN ISO 9004, Teil 2, Stand: Juni 1992

Herausgegeben von DIN Deutsches Institut für Normung e.V., abgedruckt in:  
DIN-Taschenbuch 226 - Qualitätssicherung und angewandte Statistik -  
Verfahren 3: Qualitätssicherungssysteme, Berlin/Köln: Beuth: 1992.

Frehr, Hans-Ulrich [**Total, 1993**]: Total Quality Management - Unternehmensweite Qualitätsverbesserung - Ein Praxis-Leitfaden für Führungskräfte, München/Wien: Hanser, 1993.

Frey, Karl [**Ausbildung, 1994**]: <<ISO 9000>> in der Ausbildung? - Wege und Irrwege zur Qualitätssteigerung von Schulen, in: Neue Züricher Zeitung (NZZ), 215. Jg., Fernausgabe Nr. 224, Dienstag, 27. September 1994, S. 51.

Gabler [**Wirtschaftslexikon, 1988**]: Gabler Wirtschaftslexikon, 12. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1988.

Glaap, Winfried [**ISO 9000 leichtgemacht, 1993**]: ISO 9000 leichtgemacht - praktische Hinweise und Hilfen zur Entwicklung und Einführung von QS-Systemen, München/Wien: Hanser, 1993.

Golas, Heinz G. [**Berufs- und Arbeitspädagogik, 1988**]: Berufs- und Arbeitspädagogik für Ausbilder - Grundfragen der Berufsausbildung - Planung und Durchführung der Ausbildung, Band 1, 5. Auflage, Düsseldorf: Cornelsen, 1988.

Hansen, Wolfgang (Hrsg.) [**Akkreditierung, 1993**]: Zertifizierung und Akkreditierung von Produkten und Leistungen der Wirtschaft, München/Wien: Hanser, 1993.

Hentze, Joachim / Kammel, Andreas [**Lean Production, 1992**]: Lean Production: Erfolgsbausteine eines integrierten Management-Ansatzes, in: WISU - das Wirtschaftsstudium - Zeitschrift für Ausbildung, Examen und Weiterbildung, 21. Jg., Heft 8-9, Düsseldorf: Lange-Verlag in Zusammenarbeit mit Werner-Verlag, 1992, S. 631-639.

IBM [**Handbuch, 1994**]: QMH Qualitätsmanagement-Handbuch IBM Bildungsgesellschaft mbH, Herrenberg: IBM, Final Dokument, Stand: 29. März 1994.

Imai, Masaaki [**Kaizen, 1993**]: Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 3. Auflage, Berlin/Frankfurt/M.: Ullstein, 1993.

Klarhöfer, Siegfried u.a., Arbeitsgemeinschaft Quem (Hrsg.) [**Report, 1994**]: Interne Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung, in: Quem-Report - Qualifikations-Entwicklungs-Management, Heft 19, Berlin: [Druckort]: Druckpartner Moser Druck + Verlag GmbH Rheinbach.

- Klüber, Katrin / Löwe, Carsten R. [**Führungskräfte, 1994**]: Qualitätssicherung für die Weiterbildung von Führungskräften, Vorabdruck eines noch unveröffentlichten Artikels, der im 'Reader-Severing', Feuchthofen: Luchterhand-Verlag, erscheinen soll. Angaben gem. Schreiben von Dipl.-Kff. Katrin Klüber, Wuppertaler Kreis e.V., 50679 Köln, vom 29. September 1994.
- Küst, Harald [**Effizienz, 1994**]: Qualitätssicherung - Mehr Effizienz in der Berufsberatung, in: Arbeit und Beruf - Fachzeitschrift für die Aufgaben der Bundesanstalt für Arbeit, 45. Jg., Heft 2, Nürnberg: Arbeit und Beruf, 15. Februar 1994, S. 37.
- Ludsteck, Walter [**Zertifikat, 1994**]: Ein Zertifikat, das Image und Effizienz steigert - Die ISO-Normenreihe 9000 macht weltweit "Karriere"/Für viele Firmen inzwischen ein Muß, in: Süddeutsche Zeitung, Nummer 71, München: Süddeutscher Verlag, Samstag/Sonntag, 26./27. März 1994, S. 34.
- Meckel, Andreas / Deutsch-Japanisches Wirtschaftsförderungsbüro (Hrsg.) [**Geschäftsmentalität, 1981**]: Japanische Geschäftsmentalität, Heft 12 der Reihe Japanwirtschaft, Düsseldorf: Deutsch-Japanisches Wirtschaftsförderungsbüro, 1981.
- O.V., DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) [**DIN-Taschenbuch, 1992**]: DIN-Taschenbuch 226 - Qualitätssicherung und angewandte Statistik - Verfahren 3: Qualitätssicherungssysteme - Normen, Berlin/Köln: Beuth, 1992.
- O.V. [**Qualität, 1994**]: Qualität als Führungsaufgabe, in: Wirtschaft und Weiterbildung - Das Management-Magazin, 7.Jg., Heft 3, Offenbach: Jünger, 1994, S. 24.
- O.V. [**Qualitätssicherungs-Systemaudit, 1993**]: Qualitätssicherungs-Systemaudit - nach DIN ISO 9004/EN 29004 - Fragenkatalog - Bewertung der Ergebnisse, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main: Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA), 1993.
- O.V. [**Selbstverantwortet, 1994**]: Selbstverantwortete Qualitätssicherung in der Weiterbildung, in: Wirtschaft und Weiterbildung - Das Management Magazin, 7. Jg., Heft 3, Offenbach: Jünger, 1994, S. 20 und 21.
- Pärsch, J. [**Zertifizierung, 1992**]: Verfahren zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen, VDI-Berichte 1018, Düsseldorf: Verlag der Vereins Deutscher Ingenieure, 1992, S. 17-38.
- Pärsch, Joachim G. [**Qualitätsfähigkeit, 1994**]: Das Zertifikat bescheinigt lediglich die Qualitätsfähigkeit, in: Wirtschaft und Weiterbildung - Das Management Magazin, 7. Jg., Heft 3, Offenbach: Jünger, 1994, S. 16 und 17.

- Rebstock, Michael [Managementkonzepte, 1994]:** Die Unterstützung der Managementkonzepte Total Quality Management und Kaizen durch Informationssysteme, in: Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo), 63. Jg., Heft 3, Baden-Baden: Fachverband für Büro- und Organisationstechnik, Mai/Juni 1994, S. 183-187.
- Rick, M. [Qualitätssicherung, 1989]:** Qualitätssicherung - Beherrschte Prozesse / Qualitätsgesicherte Produkte, VDI-Berichte 759, Düsseldorf: Verlag des Vereins Deutscher Ingenieure, 1989.
- Runge, J. [Total Quality Management, 1992]:** Total Quality Management (TQM), Management-System zur Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsposition, VDI-Berichte 1018, Düsseldorf: Verlag der Vereins Deutscher Ingenieure, 1992, S. 1-15.
- Schneidewind, Dieter [Entscheidungsfindung, 1991]:** Beobachtungen zur Entscheidungsfindung in japanischen Unternehmen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61 Jg., Heft 3, Wiesbaden: Gabler, 1991, S. 291-308.
- Schneidewind, Dieter [Keiretsu, 1993]:** Vergleich japanischer Keiretsu mit Flexibilität in Management-Prozessen und westlicher Konzerne mit kompakten Management-Strukturen, in: zbf, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Heft 10, Düsseldorf/Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Handelsblatt, Oktober 1993.
- Scholz, Christian [Lean Management, 1994]:** Lean Management, in WiSt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium - Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 23. Jg., Heft 4, München: Beck, April 1994, S. 180-186.
- Simon, Walter [TQM, 1994]:** TQM: Die Wurzel des Erfolges, in: Wirtschaft und Weiterbildung - Das Management Magazin, 7. Jg., Heft 3, Offenbach: Jünger, 1994, S. 22, 23 und 25.
- Stalk, Georg / Evans, Philip / Shulman, Lawrence E. [Leistungspotentiale, 1993]:** Kundenbezogene Leistungspotentiale sichern den Vorsprung, in: Harvard Businessmanager - Theorie und Praxis des Managements, 15 Jg., Heft 1, Hamburg: Manager Maganzin Verlag, 1. Quartal 1993, S.59-71.
- Stephan, Petra / Bootz, Ingeborg, Arbeitsgemeinschaft Quem (Hrsg.) [Weiterbildung, 1994]:** Qualitätsmanagement und Weiterbildung - Anmerkungen zu DIN ISO 9000 ff., in: Quem-Bulletin - Qualifikations-Entwicklungs-Management, Heft 7, Berlin: Ebmeyer/Kossack, Juli/August 1994, S. 15-17.
- Stephan, Petra u.a. [Positionen, 1994]:** Positionen zum Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen auf der Basis der DIN ISO 9000 ff., Vorabdruck dieser Studie die von der Arbeitsgemeinschaft Quem begleitet wurde. In Auftrag gegeben hat diese Studie die Horizonte-Berufliche Weiterbil-

dungsberatung e.V., Berlin, im Auftrag des Bundesminister für Bildung und Wissenschaft.

Die Studie soll am 22. Oktober 1994 veröffentlicht werden, gem. dem Telefonat mit Projektbetreuerin Frau Dr. Ingeborg Bootz, vom 28.09.1994.

Thombansen, Ulla u.a. [**Vertrauen, 1994**]: Vertrauen durch Qualität - Qualitätsmanagement im Weiterbildungsunternehmen, München: Neuer Merkur, 1994.

Wesseler, Jochen [**Qualitätsmanagement, 1994**]: Qualitätsmanagement - Franchise-Systeme im Vorteil, in: Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ), Nummer 102, Ausgabe Dienstag, 3.Mai 1994, S. B6.

Wippermann, F. Wilhelm / Schmenkel, Horst (Hrsg.) [**Qualitätssicherungssysteme, 1990**]: Produktionstechnische Berichte - Band 5 - Qualitätssicherungssysteme, Iserlohn: TFS, 1990.

Wunder, Dieter [**System, 1994**]: Interview mit Dieter Wunder über: Qualitätssicherung als prozeßbegleitendes Konzept - Qualitätsmanagement: Das System der DIN ISO 9000 ff., in: GdWZ Grundlagen der Weiterbildung - Zeitschrift für Weiterbildung, Erwachsenenbildung im In- und Ausland - Praxis \* Forschung \* Trends, 5. Jg., Heft 1, Neuwied: Luchterhand, Februar 1994, S. 33-36.

Zink, Klaus J. (Hrsg.) [**Managementaufgabe, 1989**]: Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management, Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 1989.

Zink, Klaus J. / Schick, Gerhard [**Quality - Circles, 1987**]: Quality Circles 1 - Grundlagen, 2 überarbeitete Auflage, München/Wien: Hanser, 1987.

## **DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger**

Seit einigen Jahren wird immer mehr von DIN ISO 9000 berichtet. Managementtechniken wie Total Quality Management, Total Customer Care und Lean Management sowie Begriffe wie Qualitätssicherung, Audit, Akkreditierung, etc. werden genannt.

Was bedeuten die DIN ISO-Normen? In welchem Zusammenhang stehen die o.g. Techniken und Begriffe? Und wie sind sie voneinander abzugrenzen?

Die vorliegende Arbeit klärt im ersten Teil diese Fragen und versucht, ein grundlegendes Verständnis für die Bedeutung der DIN ISO 9000 ff.-Normen zu wecken.

Im zweiten Teil behandelt der Autor die praktische Übertragbarkeit der DIN ISO-Normen auf Bildungsträger, speziell auf private Weiterbildungseinrichtungen und gibt konkrete Vorschläge und Anregungen zur Einführung der DIN ISO 9001.

Die Veröffentlichung wendet sich speziell an Bildungseinrichtungen, die vor der Einführung der DIN ISO 9000 ff. stehen bzw. sich auf die zunehmend zur Bedingung werdende Zertifizierung vorbereiten.

*Dipl.-Betriebsw. (FH) Karsten Köhler, Jahrgang 1965, studierte Versicherungswesen und Wirtschaft an der Fachhochschule zu Köln. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Unternehmensplanung und -kontrolle und Ausbildungswesen.*

**Rainer Hampp Verlag**

ISBN 3-87988-128-6

WG: 22

**München und Mering**

**1995**

DM 29.80

SFr 29.80 / ÖS 232.-