

## Vorstudie zur QZ-Kolumne Januar 2006 zum Begriff Excellence einer Organisation

### 1 Begriffsfestlegungen und Benennungen in Deutsch

#### 1.1 Allgemeiner Hinweis

Nach dem terminus technicus „Qualität einer Einheit“ im Heft Dezember 2005 der QZ wird nun im unmittelbar anschließenden Heft Januar 2006 der Unterbegriff mit der Benennung „Excellence einer Organisation“ betrachtet. Das erscheint nicht nur in dieser Abfolge sinnvoll, sondern auch deshalb nötig, weil dieser vermutliche Unterbegriff der Qualität einer Einheit sehr häufig angewendet wird, ohne dass sein Inhalt dem Anwender klar wäre. Unterbegriff ist er schon dem ersten Anschein nach in zweifacher Hinsicht: Dass die Organisation eine spezifische Einheit ist, kann als kaum umstritten festgestellt werden. Inwieweit das Wort „Excellence“ ein Unterbegriff von Qualität ist, das erscheint freilich durchaus diskutabel.

#### 1.2 Die Bestandteil-Begriffe der kombinierten Benennung des Begriffs in der Gemeinsprache

##### 1.2.1 Zum Begriff Excellence

Schon die Schreibweise dieses ersten Teils der Benennung dieses Begriffs ist vielfältig. Es kommen nämlich vor:

- „Exzellenz“ (Duden mit zehn Bänden, aber auch im Fremdwörterbuch),
- „Excellenz“ (Wörterbuch Grimm mit 33 Bänden),
- „Excellence“ (englische und französische Schreibweise wie auch DGQ),
- „Excellentia“ (lateinischer Ursprung).

Nachfolgend wird im Allgemeinen einheitlich nur die Schreibweise „Excellence“ angewendet. Sie ist einerseits als die genau übereinstimmende englische/französische Schreibweise Basis für die Aussagen der EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). Andererseits wendet (aus gleichem Grund) die DGQ diese Schreibweise in der 8. Auflage 2005 ihrer Begriffsbestimmungen an.

Excellence/Exzellenz ist in den erwähnten beiden Gemeinsprachen außerdem auch noch ein Homonym:

Mit der Schreibweise „Exzellenz“ präsentiert das zehnbändige große Wörterbuch der Deutschen Sprache des Duden einen allgemeinsprachlichen und zwei fachsprachliche Begriffe. Der gemeinsprachliche Begriff ist definiert als:

**Exzellenz = Erhabenheit, Herrlichkeit**

Der erste Fachbegriff betrifft eine „Anrede im diplomatischen Verkehr“. Der zweite ist mit „(früher)“ gekennzeichnet und ist definiert als „Titel für Generale und höchste Beamte“. Für die Anreden im diplomatischen Verkehr sind Beispiele genannt.

Bemerkenswert erscheint auch der folgende Eintrag unter „Excellenz“ im Band 3 des deutschen Wörterbuchs von Jacob und Wilhelm Grimm auf Seite 1207:

**Excellenz** = Titel, bei uns für Minister, höhere Hofleute, im Italienischen „eccellenza“ allgemein für Vornehmere.

Diese Erläuterung wird auch durch Formulierungsbeispiele ergänzt wie „Er hat die excellenz bekommen, soll excellenz angeredet werden; „Excellenz sind nicht zu Hause“ sagt der Lakei“.

Weil es sich beim Wort „Excellence“ im Wesentlichen um ein eingedeutschtes englisches Wort handelt, interessiert naturgemäß auch seine Bedeutung in der Herkunfts-Allgemeinsprache Englisch. Bei Betrachtung des englischen Wortes sollte allerdings ein bei der Eindeutschung kaum beachteter Unterschied herausgearbeitet werden, nämlich der zwischen „Excellence“ einerseits und „Excellency“ (Plural: „Excellencies“) andererseits. Nach Websters College Dictionary meint der **erste Begriff excellence** homonym entweder „the fact or state of excelling, superiority; eminence“ oder „an excellent quality or feature“. Diese beiden Kurzdefinitionen kann man übersetzen mit *„Die Tatsache oder der Zustand von Vorzüglichkeit, Überlegenheit, hohem Ansehen“* und mit *„eine vorzügliche Qualität oder Eigenschaft“*. Der **zweite Begriff excellency** meint „a titel of honor given to certain high officials, as governors, ambassadors and Roman Catholic bishops and archbishops“, übersetzbar etwa mit *„Ein Ehrentitel, verliehen an gewisse hohe amtliche Persönlichkeiten wie etwa Gouverneure, Diplomaten und Römisch-Katholische Bischöfe und Erzbischöfe“*.

Es ist also unzutreffend, wenn behauptet wird, dass „Excellence“ im Englischen einen klareren und vorwiegend auf die Qualität einer Einheit zugeschnittenen Begriffsinhalt habe. Im Gegenteil ist sogar festzustellen, dass im Englischen – schon durch die Schreibweise – wesentlich klarer zwischen den phonetisch wenig unterschiedlichen Bezeichnungen für einen Sachverhalt und für eine Person unterschieden wird.

### 1.2.2 Zum Begriff Organisation

Dieser Begriff wurde in QZ 47 (2002) Heft 9 auf Seite 877 behandelt. Was dort gesagt und in einer inzwischen zugriffsfähigen Vorstudie dazu erläutert wurde, gilt auch heute unverändert.

### 1.3 Begriffsfestlegungen bei der DGQ

In den ersten 50 Jahren der Existenz der DGQ, also bis 2002, taucht dieser Begriff in keiner ihrer terminologischen Zusammenstellungen auf, also weder in den ersten drei Zusammenstellungen 1961, 1962 und 1963 in der Zeitschrift „Qualitätskontrolle“ noch in den nachfolgenden eigenständigen sechs Auflagen bis 1995. Erstmals in der **7. Auflage 2002** findet sich dieser Begriff im Rahmen des Begriffs-Systems 14 „Begriffe zu Managementmodellen“, und zwar als Leitbegriff mit der Nummer 14.5 für das dort so genannte „Begriffs-Teilsystem Excellence“ mit seinem „Glossar des EFQM-Modells für Excellence“. Zu diesem „Begriffs-Teilsystem Excellence“ gehören weitere 13 Begriffe, wobei auch im Allgemeinen als übergeordnet betrachtete Begriffe wie Ethik, Gesellschaft, Innovation, Kreativität und Kultur in dieses „Begriffs-Teilsystem Excellence“ eingeordnet sind. Der enge Zusammenhang zwischen dem Begriff Excellence selbst und dem „EFQM-Modell für Excellence“ lassen es zweckmäßig erscheinen, dass in dieser Vorstudie beide Eintragungen aus der 7. Auflage **2002** wiedergegeben werden:

### 1.3.1 Die Eintragungen in der 7. Auflage 2002 der DGQ

Der Eintrag für den Begriff Excellence lautet:

**14.5 Excellence** = Übertreffende Praktiken in der Führung einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen mit Hilfe bestimmter Grundkonzepte

**Anmerkung:** Grundkonzepte sind beispielsweise:

- Ergebnisorientierung,
- Kundenorientierung,
- Führung und Zielkonsequenz,
- Management auf der Basis von Prozessen und Fakten,
- Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung,
- kontinuierliches Lernen,
- Innovation und Verbesserung,
- Aufbau von Partnerschaften,
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit,

(Siehe auch EFQM-Broschüre „Die acht Eckpfeiler der Excellence, die Grundkonzepte der EFQM und ihr Nutzen“).

Die Grundkonzepte stehen oben in der Wiedergabe der DGQ-Eintragung zeilenweise getrennt. Im DGQ-Band selbst sind sie im laufenden Anmerkungs-Text aufgeführt und daher weniger deutlich separiert. In der genannten EFQM-Broschüre stellen der obige Definitionssatz und die Anmerkung ein Ganzes mit folgendem Text dar:

**Excellence** = Übertreffende Praktiken in der Führung einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen, basierend auf Grundkonzepten der Excellence. Diese sind: Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften, soziale Verantwortung.

Man sieht aus den beiden Einträgen folgendes:

- Die DGQ hat den wesentlichen Inhalt der zitierten EFQM-Begriffsbeschreibung, nämlich im Wesentlichen deren ersten Satz, entsprechend den Regeln für die Fassung von normativ festgelegten Begriffen, zur Definition gemacht.
- Die bei EFQM hinter „Diese sind“ nicht als Beispiele, sondern insgesamt aufgezählten Grundkonzepte der Excellence sind bei der DGQ als Beispiele gekennzeichnet, in einer Anmerkung aufgezählt und teilweise abgewandelt.
- Excellence ist nach dieser Definition nicht ebenso deutlich etwas Relatives wie die Qualität als Relation zwischen realisierter und vorgegebener Beschaffenheit, sondern man könnte sie als die „übertreffenden Praktiken in der Führung einer Organisation ...“ sogar als etwas Absolutes ansehen.
- Excellence ist nicht etwa etwas spezifisch qualitätsbezogenes, sondern etwas die umfassend gemeinte Führung der ganzen Organisation betreffendes, wiederum nämlich etwas möglichst übertreffendes. Das ist auch verständlich, denn die Gründung der EFQM am 15.09.1988 war ein Zusammenschluss von 14 großen europäischen Unternehmen mit dem Ziel, ein Management-Instrument für die ganze europäische Industrie bereitzustellen, und zwar als Antwort auf die japanische Herausforderung als weltweit ständig wachsende Wirtschaftsmacht. „Aufhänger“ dafür war das „umfassende Qualitätsmanagement“ (Englisch = „total quality management“, abgekürzt „TQM“).

- Der Begriff Excellence ist damit unter dem Etikett „Qualität“ der EFQM beständiger Beweis für die nach wie vor international bestehende Unsicherheit und Unklarheit im Hinblick auf den Unterschied zwischen dem Qualitätsmanagement als Unterbegriff und dem Management als Oberbegriff. Das ist insofern bedauerlich, als das Qualitätsmanagement terminologisch und verfahrensmäßig zahlreiche Instrumente entwickelt hat, die sich weitgehend analog auf andere Managementaufgaben übertragen lassen, aber noch nicht übertragen worden sind, jedenfalls noch nicht normativ.

Die „DGQ-Anmerkung“ zu diesem Begriff 14.5 in der 7. Auflage 2002 unterstreicht diese dreifache Einschätzung nachdrücklich. Sie lautet nämlich:

Die Benennung „Excellence“ ist als Lehnwort aus dem Englischen für den oben beschriebenen Begriffsinhalt festgelegt worden. Die deutsche Benennung „Exzellenz“ wird im Duden Teil 5 Fremdwörterbuch 5. Auflage 1990 als Synonym zu Vortrefflichkeit angegeben, für welche die oben angegebene Definition ebenfalls gelten kann,

Der obige Abschnitt 1.2.1 gibt dazu eine wesentlich detailliertere Auskunft.

Nicht weniger interessant für die vorliegende Analyse und für den Anwender ist der Eintrag zum „EFQM-Modell für Excellence“ unter der Nummer 14.3 in der 7. Auflage 2002 mit fünf von der DGQ entwickelten und so bezeichneten Anmerkungen:

**14.3 EFQM-Modell für Excellence** = Modell zur Entwicklung einer Organisation, ausgehend von einem wirksamen Qualitätsmanagement über umfassendes Qualitätsmanagement hin zu Spitzenleistungen

**DGQ-Anmerkung 1:** Das EFQM-Modell für Excellence (EFQM = European Foundation for Quality Management) stellt Kriterien auf, die sowohl der Einrichtung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines Systems für umfassendes Qualitätsmanagement dienen, als auch eine Beurteilung bzw. Bewertung des Reifegrades einer Organisation hinsichtlich „Spitzenleistungen“ erlauben.

**DGQ-Anmerkung 2:** Die Ergebnisse der Bewertung des Erfüllungsgrades der Kriterien des EFQM-Modells für Excellence können als Grundlage zur Vergabe von Qualitätspreisen genutzt werden.

**DGQ-Anmerkung 3:** Die Kriterien des Excellencemodells der EFQM eignen sich auch zur Selbstbewertung einer Organisation.

**DGQ-Anmerkung 4:** In den Fällen, in denen das EFQM-Modell für Excellence angesprochen wird, ist als deutsche Schreibweise „excellence“ anstelle von „Exzellenz“ zu verwenden.

**DGQ-Anmerkung 5:** Um Missverständnisse zu vermeiden, wird empfohlen, anstelle von „business excellence“ oder „Exzellenz“ die Benennung „Spitzenleistungen“ zu verwenden.

Die Frage ist: Wer ist der Anwender und was sollte er angesichts dieses terminologischen Durcheinanders bezüglich der Zielsetzung „Excellence“ tun? Die Antwort auf die erste Frage ist einfach: Für das Management mit allen seinen Einzelaufgaben ist die oberste Leitung der Organisation zuständig (englisch: das top management). Die zweite Frage lässt sich ebenfalls einfach beantworten: Die oberste Leitung sollte die einfach erklärbare Ursache des beschriebenen Durcheinanders zwischen den Begriffen Management und Qualitätsmanagement zu ihrem eigenen erkennen und schlussfolgern: Wir übertragen die begrifflichen und verfahrensmäßig hervorragend entwickelten Modelle des Qualitätsmanagements möglichst weitgehend auf die anderen Managementaufgaben. Dazu nachfolgend einige Beispiele:

Die oberste Leitung kann erkennen: Zum Qualitätsmanagement als Management bezüglich der Qualitätsforderung gibt es als analog zu behandelnde andere Teilaufgaben beispielsweise das Kostenmanagement als Management bezüglich der Kostenforderungen, oder das Umweltschutzmanagement als Management bezüglich der Umweltschutzforderungen usw.

Die oberste Leitung kann aufhören, sich einreden zu lassen, dass „umfassendes Qualitätsmanagement“ etwas anderes ist als das, als was es definiert ist, nämlich nicht mehr und nicht weniger als die spezielle Managementaufgabe Qualitätsmanagement, eben ein „**in allen Bereichen der Organisation angewendetes Qualitätsmanagement**“.

**Anmerkung:** Diese Definition für TQM gibt es international derzeit nicht. Die zuvor zitierte steht bereits seit mehr als zwei Jahren als Nr 3.4 in DIN 55350-11, derzeit 2. Vorlage Sept. 2005. Niemand weiß allerdings wegen der zunehmenden Handlungsunfähigkeit der deutschen qualitätsbezogenen Normung, wann diese Norm erscheinen wird; seit dem Jahr 2000 gilt international weder die Definition aus ISO 8402:1994 weiterhin, noch gibt es in ISO 9000:2000 oder in ISO 9000:2005 eine neue Definition für TQM (nämlich die oben zitierte, die in den Vorarbeiten zu ISO 9000:2000 seinerzeit in Aussicht genommen worden war).

### 1.3.2 Die Eintragungen in der 8. Auflage 2005 der DGQ

Allerdings muss der Anwender auch wissen, dass die DGQ in ihrer 8. Auflage **2005** wie in der 7. Auflage 2002 auf der alten Definition von 1994 aus ISO 8402 verblieben ist, die seit 2000 nicht mehr gilt, und dass sie die neue Definition dafür, die für ISO 9000 vorgesehen war und seit zwei Jahren in den Entwürfen zur neuen DIN 55350-11 steht, bis jetzt noch nicht übernommen hat.

Gut zu wissen ist außerdem, dass ISO/TC 176 diese (oben zitierte) Definition für das umfassende Qualitätsmanagement während der Entwurfsarbeit zu ISO 9000 nur deshalb weggeworfen hat, weil die Mehrheit der internationalen Normensetzer noch nicht verstanden hatte, dass zwischen dem **Qualitätsmanagement** als spezifischer qualitätsbezogener Aufgabe und dem **Management** als der umfassenden Führungsaufgabe für die ganze Organisation (mit allen ihren Teilaspekten bzw. Teilaufgaben für alle Einzel-Zielsetzungen) unterschieden werden muss. Die internationale Normung hatte also noch nicht umgesetzt, dass es im Grunde ganz einfach ist, beides zu unterscheiden, ebenso wie bei anderen spezifischen Aufgaben des Managements wie Umweltschutzmanagement oder Terminmanagement oder Risikomanagement usw. Keine dieser Spezialaufgaben ist zugleich dann die Gesamtheit aller Teilaufgaben im Managementsystem, wenn man das Adjektiv „umfassend“ davor setzt, natürlich auch nicht das Qualitätsmanagement.

**Anmerkung zu den Benennungen:** Die nirgends genormte und deshalb zu vermeidende Benennung „umfassendes Management“ meint meist das Management mit allen seinen Teilaufgaben. Dieses heißt weder „umfassendes Management“ noch „integriertes Management“ (wie man es oft in den Gesprächen zum Thema ebenfalls hört), sondern in einfachster und überdies kürzester Weise „Management“. Dies ist die Benennung des Oberbegriffs (also ohne jeden adjektivischen Zusatz). Die spezifischen Aufgaben des Managements müssen glücklicherweise nur teilweise spezifisch geregelt werden, weil es viele analoge Übertragungsmöglichkeiten von Regelungen und Verfahren gibt, wie oben schon erwähnt wurde.

Zu den Eintragungen in der 8. Auflage 2005 der DGQ-Begriffsbestimmungen ist zunächst grundsätzlich zu sagen: Man sollte sich darüber freuen, dass die DGQ als einflussreiche Gesellschaft mit Qualitätsbezug (im Gegensatz zu allen normativ tätigen Institutionen wie DIN, ISO, IEC usw. nach der 7. Auflage nun schon zum zweiten Mal den Versuch unternommen hat, in das nun schon mehrfach beschriebene terminologische Durcheinander mehr Klarheit zu bringen. Man kann nur hoffen, dass sich

die DGQ künftig diesbezüglich nicht mehr so stark an die EFQM anlehnt, durch die dieses Durcheinander verursacht worden ist. Speziell ist zu den Eintragungen in der 8. Auflage 2005 folgendes zu sagen:

Der in 1.3.1 zuletzt wiedergegebene Begriff 14.3 hat sich gegenüber der 7. Auflage 2002 inhaltlich weder bei der Definition noch bei den fünf Anmerkungen geändert. Die fünf „DGQ-Anmerkungen“ wurden ohne Inhaltsänderungen in „Anmerkungen“ umgetauft, was immer das bedeuten mag.

Auch für den in 1.3.1 davor wiedergegebenen Begriff 14.5 Excellence gilt prinzipiell nichts anderes: Weder Definition noch Anmerkung sind inhaltlich geändert.

### **1.3.3 Gedankliche Überbrückungsmöglichkeit zum Qualitätsbegriff**

Man kann gemäß dem Begriff Excellence auf Seite 3 dieser Vorstudie die „überragenden Praktiken in der Führung einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen mit Hilfe bestimmter Grundkonzepte“ im erweiterten Sinn als Einzelforderungen für die einzelnen Aufgabengebiete auffassen. Je nach dem Ziel der Excellence-Ermittlung (für potentielle Kunden oder für die Erringung eines (Qualitäts-)Preises oder für die Selbstbewertung) kann man dann diese Einzelforderungen in ihrer Anspruchsklasse abgewandelt denken oder tatsächlich abwandeln. Die betreffenden Prüfungen haben dann festzustellen, inwieweit diese Einzelforderungen erfüllt sind. Nach den Prüfungen im Zusammenhang mit (Qualitäts-)Preisen werden dann Punkte für die einzelnen Aufgabengebiete verteilt, deren Summe über die Zuerkennung eines (Qualitäts-)Preises entscheidet.

### **1.4 Begriffsfestlegungen bei DIN**

Es gibt in keiner deutschen Norm eine terminologische Festlegung zum Begriff Excellence, und zwar weder in einer Norm des qualitätsbezogenen tätigen Normenausschusses NQSZ noch ausweislich des Schlagwortregisters für die gesamte Normung des DIN in einer Norm anderer Fachgebiete. Die einzige Stelle, in welcher „Exzellenzmodelle“ angesprochen werden, findet man in DIN EN ISO 9000:2000. Darauf wird im Abschnitt 3 dieser Vorstudie zurückgegriffen.

## **2 Begriffsfestlegungen bei der EOQ**

In keiner der sechs Auflagen des vom Glossary Comity innerhalb fast eines Vierteljahrhunderts von 1965 bis 1989 herausgegebenen Glossary of terms used in the management of quality kommt ein Begriff mit dem Namen Excellence (so oder anders geschrieben) vor, ebenso wenig eine Definition dazu. Auch dies zeigt, dass es offensichtlich nur die EFQM war und ist, die diesen Begriff als qualitätsbezogenen verbreitet(e), obwohl er keinesfalls nur qualitätsbezogen verstanden werden darf.

## **3 Begriffsfestlegungen bei ISO**

Erstmals in ISO 9000:2000 hat ISO/TC 176 (Quality management and quality assurance, gegründet 1979) im Abschnitt 2.12 Ausführungen zu Exzellenzmodellen gemacht, und zwar im Zusammenhang mit den in dieser Norm behandelten Qualitätsmanagementsystemen. Der betreffende Abschnitt wird nachfolgend sogleich in der offiziellen deutschen Übertragung zitiert:

## 2.12 Beziehung zwischen Qualitätsmanagementsystemen und Exzellenzmodellen

Die Ansätze für Qualitätsmanagementsysteme nach den Normen der ISO 9000-Familie und der Exzellenzmodelle für Organisationen beruhen auf gemeinsamen Prinzipien. Beide Ansätze

- a) ermöglichen es einer Organisation, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen,
- b) enthalten die Beurteilungsmöglichkeiten anhand allgemeiner Modelle,
- c) stellen eine Grundlage für ständige Verbesserung bereit, und
- d) enthalten Möglichkeiten zur externen Anerkennung.

Der Unterschied zwischen den Ansätzen für Qualitätsmanagementsysteme der Normen der ISO 9000-Familie und den Exzellenzmodellen liegt in ihrem Anwendungsbereich. Die Normen der ISO 9000-Familie stellen Forderungen an Qualitätsmanagementsysteme und Anleitungen zur Leistungsverbesserung bereit. Durch das Beurteilen von Qualitätsmanagementsystemen wird die Erfüllung dieser Forderungen ermittelt. Die Exzellenzmodelle enthalten Kriterien, die eine vergleichende Beurteilung der Leistung von Organisationen ermöglichen. Diese sind auf alle Tätigkeiten und alle interessierten Partner einer Organisation anwendbar. Bewertungskriterien in Exzellenzmodellen bieten einer Organisation eine Grundlage, ihre Leistung mit der anderer Organisationen zu vergleichen.

Der wirklich wichtige Unterschied, der auch oben in 1.3 mehrfach angesprochen worden ist, nämlich dass die Exzellenzmodelle das Managementsystem als Ganzes umfassen, während es bei den Qualitätsmanagementsystemen sofort erkennbar nur um die Teilaufgabe Qualitätsmanagement geht, wird mit dem Hinweis auf den unterschiedlichen Anwendungsbereich keineswegs hinreichend klar angesprochen.

Man hätte hinter a) bis d) zum Unterschied sagen müssen:

*„Der Unterschied zwischen den Ansätzen für Qualitätsmanagementsysteme der Normen der ISO 9000-Familie und den Exzellenzmodellen liegt darin, dass die Normen der ISO 9000-Familie Forderungen an das Qualitätsmanagementsystem einer Organisation sowie Anleitungen zu seiner Leistungsverbesserung bereitstellen, während die Exzellenzmodelle nicht nur für das Qualitätsmanagementsystem, sondern für alle Teilaufgaben des Managementsystems Forderungen enthalten, die eine vergleichende Beurteilung der Leistung von Organisationen bezüglich aller dieser Teilaufgaben ermöglicht, wenn in diesen Organisationen geprüft worden ist, inwieweit diese Forderungen erfüllt sind. Die Exzellenzmodelle beziehen sich also auf alle Tätigkeiten und berücksichtigen auch alle interessierten Partner einer Organisation. Die Ergebnisse der Prüfungen anhand der Excellence-Forderungen bieten einer Organisation also eine Grundlage, ihre gesamte Leistung mit der anderer Organisationen zu vergleichen, während das Beurteilen von Qualitätsmanagementsystemen anhand der Forderungen an das Qualitätsmanagementsystem nur den Vergleich des Erfolgs bei dieser speziellen Teilaufgabe im Managementsystem ermöglicht.“*

Weil diese Klarstellung versäumt wurde, sind noch heute viele Missverständnisse wie die oben geschilderten weit verbreitet. Ergänzend sei angemerkt: Eine immer wieder zu beanstandende terminologische Inkonsistenz ist das Hin- und Herspringen zwischen „Forderungen“ (bei QM-Systemen) und „Kriterien“ (beim Excellencemodell). Diese Kriterien sind selbstverständlich ebenfalls Forderungen und sollten auch so genannt werden. Die Prüfungen, inwieweit wie erfüllt sind, gestalten sich entsprechend analog,

#### **4 Zusammenfassende Wertung der (quasi-normativen) Darstellungen zum Begriff Excellence einer Organisation**

Zunächst ist festzustellen: Es gibt bis zur Stunde weder eine nationale noch eine internationale noch eine regionale Norm, in welcher dieser Begriff terminologisch-normativ behandelt worden wäre. Das ist kaum verständlich. Es besteht nämlich größtes aktuelles Interesse daran, dass die Excellence des Managements (nicht nur des Qualitätsmanagements) in international vergleichbarer Weise behandelt werden kann. Das ist schon wegen der vielfältigen Qualitätspreise wünschenswert. Für das aktuelle internationale und nationale Interesse hier nur zwei Beispiele:

- International: Nach der Vollsitzung des ISO/TC 176 im Dezember 2004 in Kuala Lumpur berichteten alle Teilnehmer übereinstimmend, man habe dort bei den Bemühungen um diese Klärung erkannt, dass zunächst eine einvernehmliche terminologische Grundlage geschaffen werden müsse;
- Regional/national: Anlässlich der EFQM/DGQ-Konferenz 2004 in Berlin fand auch eine Delegiertenversammlung der DGQ statt. Dort wurde durch einen altbewährten aktiven Delegierten der Antrag gestellt, aus der DGQ-Satzung und dem Namen des Vereins (endlich) das Wort „Qualität“ zu entfernen. Dem genannten Antrag war zwar entgegengehalten worden, dass Qualitätsmanagement eine Querschnittsfunktion sei. Die DGQ müsse sich deshalb mit Hinweis auf diese Aufgabe als Querschnittsfunktion dafür einsetzen und unablässig darum ringen, dass folgendes erkannt wird: In allen Managementaufgaben und Organisationsbereichen sollte und muss Qualitätsmanagement betrieben werden. Der Antrag wurde mehrheitlich abgelehnt.

Es ist also die DGQ-Initiative 2002 zwar zu begrüßen, aber es sollten auch Ergebnisse angestrebt werden, die das gedankliche Durcheinander zu dem beseitigt, was man unter „umfassend“ zu verstehen hat, insbesondere was die beiden in einer Begriffshierarchie stehenden Begriffe Management und Qualitätsmanagement betrifft.

#### **5 Konsequenzen für die Begriffskolumne**

Worum es geht, muss zunächst wie immer – möglichst unter Anführung einer nicht umstrittenen oder leicht einleuchtenden Definition – klargestellt werden. Die obigen Erläuterungen machen klar, welche Zusammenhänge und welche Vorgeschichte maßgeblich sind. Dazu gehört auch der Hinweis, dass es als terminologische Quelle allein die EFQM gibt, auch für die DGQ, nicht eine einzige normative Festlegung.

Herauszustellen ist auf jeden Fall im Hinblick auf die Entwicklung bei der DGQ: Das größte terminologische Problem ist die noch nicht vollzogene Unterscheidung zwischen der Betrachtung des Managementsystems als Ganzes und – gemäß der Betrachtung entsprechend der ISO 9000-Familie – des Qualitätsmanagementsystems als spezifischem, qualitätsbezogenem Teil dieses Managementsystems. Inwieweit es



platzmäßig gelingt, in der Kolumne den „Brückenbau“ zwischen der spezifischen qualitätsbezogenen Betrachtung auf der Basis der Qualitätsforderungen und der excellencebezogenen Betrachtung auf der Basis des EFQ-Modells einzubeziehen, wird sich zeigen müssen. Dabei sollte man ggf. durchaus auch von den „Excellenceforderungen“ sprechen.

Entscheidend aber ist jedenfalls auch, dass es gelingt, zum vorausgegangenen terminus technicus „Qualität einer Einheit“ explizit den Bezug zu finden. Er ist nämlich der Oberbegriff dazu. Zudem wäre es günstig, den vorgesehenen Übergang auf das System der vorgegebenen und festzustellenden Merkmalswerte einzuleiten, der ab dem Heft Februar 2006 einen neuen „Reigen der termini technici“ einleiten wird.

## 6 Anhang

### 6.1 Begriffsteilsystem zum Begriff Qualität über das Qualitätsmanagement hinaus

Der Leser dieser Vorstudie sollte mit dem nachfolgenden Bild 1, das einen Gesamtüberblick über die vielen nicht normativ festgelegten Anwendungen des Begriffs Qualität gibt – wobei in einer Anmerkung zum Begriff 1.3 inhaltlich auch der hier behandelte Begriff Excellence einer Organisation auftaucht – einen Überblick über den auch philosophisch und geschichtlich interessanten Begriff Qualität erhalten, zu dem zweifellos auch der Begriff der Excellence einer Organisation gehört. Bemerkenswert ist an diesem Überblick, dass er normativ nur mit einem einzigen Unterbegriff fixiert ist (im Bild 1 der Begriff 1.5.1). Dieser Überblick entstand aufgrund einer Diskussion bei der 50-Jahr-Feier der DGQ 2002 in Frankfurt/Main. Dort waren aufgrund der Festschrift der DGQ zu diesem Jubiläum Fragen entstanden. Sie waren Folge eines Vorworts des DGQ-Vorsitzenden zu dieser Festschrift. In diesem Vorwort hieß es unter anderem:

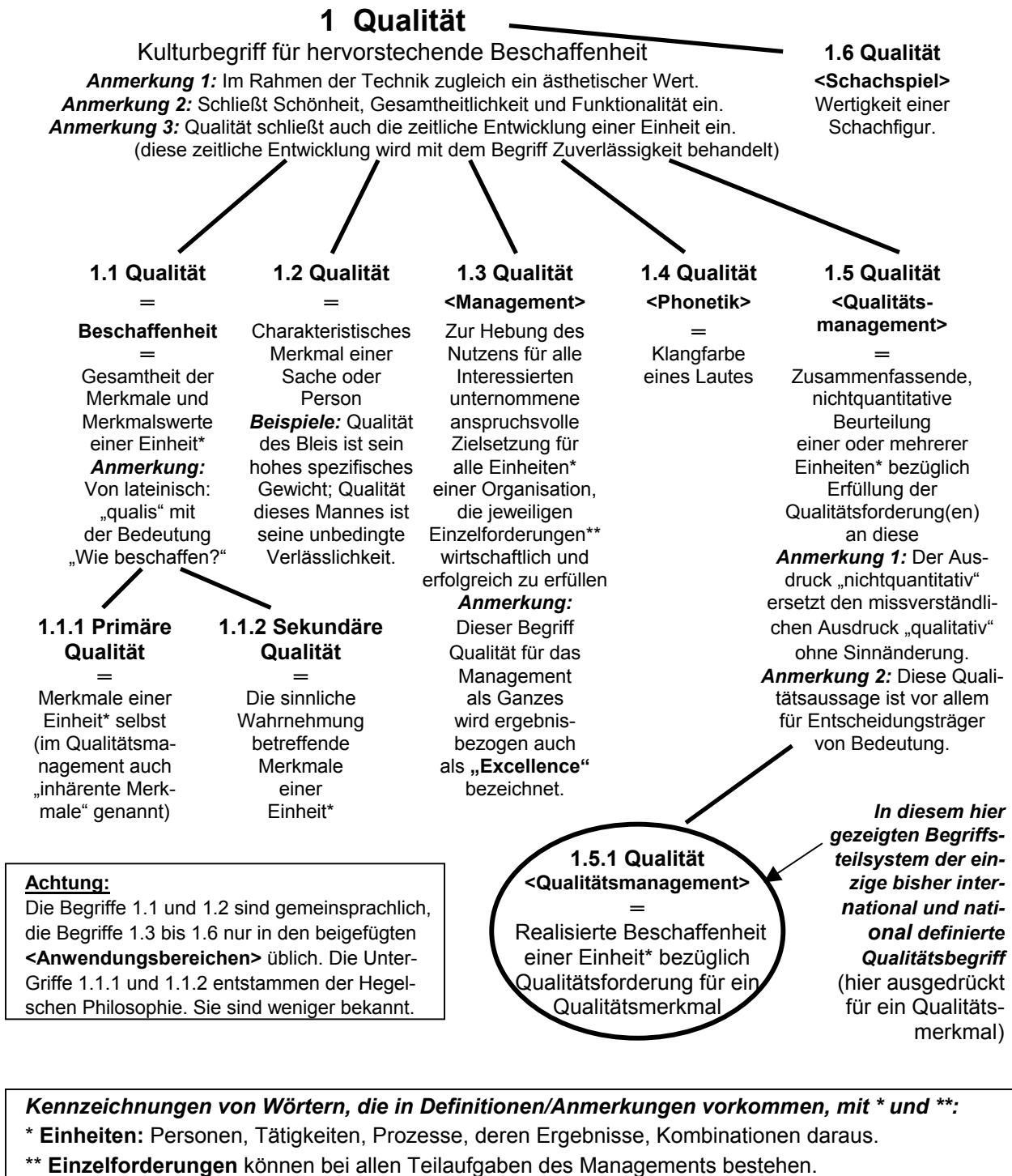
Das „*Engagement für Qualität*“ begann vor 50 Jahren. Es hat zu einem halben Jahrhundert „*im Dienst der Qualität*“ geführt, zu immer neuem Entfalten der „*Kraft der Qualität*“. Wer sich auch immer „*Qualität als Verpflichtung*“ auf die Fahnen geschrieben hatte und „*die Qualität umfassend und im ganzheitlichen Verständnis leben und gestalten*“ wollte, hatte die DGQ auf seiner Seite. Dabei ging es auch stets um das „*Wissen im Sinne der Qualität*“. Der Verfasser des Geleitworts hofft abschließend, die Darstellungen aus vielen Perspektiven zu „*Werden und Sein von Qualität*“ mögen dem Leser den „*Zugang zu Qualität*“ verschaffen.

Dazu musste naturgemäß gefragt werden: Was für eine Qualität ist in diesen acht wörtlich *kursiv* zitierten Fällen gemeint? Der genormte Maßstabsbegriff gewiss nicht. Wohl auch nicht die von der EFQM stammende Excellence einer Organisation. Was aber dann? Das nachfolgende Bild 1 ermöglicht Diskussionen dazu.

Die Beschäftigung mit diesem Begriffsteilsystem schafft die Möglichkeiten einer detaillierten Analyse des vielfältig benutzten Qualitätsbegriffs und einer Erklärung vieler Widersprüche.

Unterlegt man beispielsweise dem Geleitwort zur erwähnten DGQ-Festschrift beim jeweiligen Vorkommen des Ausdrucks „Qualität“ die Bedeutung 1.3, dann sind alle oben erwähnten acht Stellen nahezu zufriedenstellend erklärt. Zu beachten ist auch: Der fundamentale Unterschied zwischen 1.3 und 1.5 gilt schon im Hinblick auf den unterschiedlichen **<Anwendungsbereich>**.

Der Anwendungsbereich des jeweiligen Begriffs ist normgerecht in <eckigen Klammern> aufgeführt



**Achtung:**  
Die Begriffe 1.1 und 1.2 sind gemeinsprachlich, die Begriffe 1.3 bis 1.6 nur in den beigefügten <Anwendungsbereichen> üblich. Die Untergriffe 1.1.1 und 1.1.2 entstammen der Hegelschen Philosophie. Sie sind weniger bekannt.

**Kennzeichnungen von Wörtern, die in Definitionen/Anmerkungen vorkommen, mit \* und \*\*:**  
 \* **Einheiten:** Personen, Tätigkeiten, Prozesse, deren Ergebnisse, Kombinationen daraus.  
 \*\* **Einzelforderungen** können bei allen Teilaufgaben des Managements bestehen.

**Bild 1: Begriffsteilsystem zum Begriff Qualität über das Qualitätsmanagement hinaus (Der jeweilige <Anwendungsbereich> steht in spitzen Klammern)**

## 6.2 Merkmalsgruppen, Kriterien, Aspekte

Die „Aspekte“ oder „Kriterien“ des EFQM-Excellence-Modells haben leider nicht den Namen, der ihnen normativ im Qualitätsmanagement zukommt. Es gilt nämlich:

folgt Seite 11 der Vorstudie zum Begriff Excellence einer Organisation

In allen Fällen und bei allen betrachteten Aufgaben des Qualitätsmanagements geht es um die Beschaffenheit von Einheiten. Diese Beschaffenheiten werden charakterisiert mit ihren Merkmalen. Geht es um mehrere Merkmale einer Aufgabenstellung oder eines Managementanteils, sind eben diese Aufgabenstellung oder der Managementanteil die betrachtete Einheit, und diese Einheit hat in aller Regel zahlreiche Merkmale.

Häufig ist aber auch die Hervorhebung spezieller **Merkmalsgruppen** im Rahmen der Beschaffenheit einer Einheit nützlich. Beispiele sind die zuverlässigkeitsbezogene, die sicherheitsbezogene, die designbezogene, die funktionsbezogene, die umweltschutzbezogene Merkmalsgruppe sowie viele andere denkbare und benutzbare Merkmalsgruppen. Der Leser erkennt, dass es sich hier genau um das Problem der fehlenden Differenzierung handelt.

Ein besonderes Kennzeichen von Merkmalsgruppen ist, dass sie sich überlappen. Jedes Bemühen, sie voneinander abzugrenzen (z. B. die sicherheitsbezogenen von den funktionsbezogenen) oder sie einander zuzuordnen (z. B. die sicherheitsbezogenen zu den zuverlässigkeitsbezogenen) ist deshalb systemwidrig und irreführend.

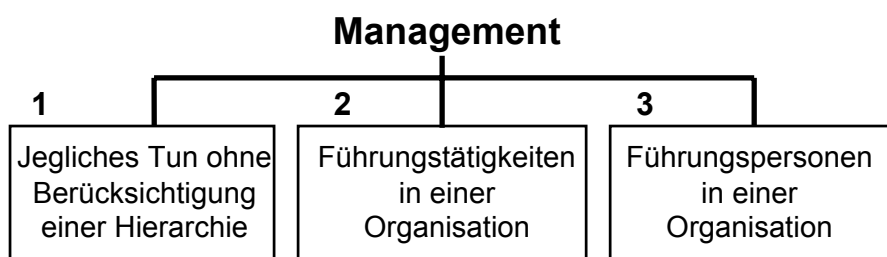
Akzeptiert man diese einfache genormte Regel, dann ist es auch kein Problem mehr, sich im weiteren Vorgehen an die üblichen Verfahren zu halten: An die Auswahl der Qualitätsmerkmale unter den Merkmalen der betrachteten Einheit, an die Festlegung der Einzelforderungen an diese Qualitätsmerkmale aufgrund der Forderungen der Anwender der Einheit an die ganze Einheit, beispielsweise unter Anwendung von QFD. Es bedarf auch keiner „neuen Philosophie“ mehr.

### 6.3 Management und Qualitätsmanagement

Die gegenseitige Zuordnung der beiden Wörter zeigt: Qualitätsmanagement ist eine Teilaufgabe des Managements. Teilaufgaben des Managements sind in der Praxis meist nicht separierbar. Sie sind oft fachübergreifend und reichen nach Art einer Matrix in alle anderen Teilgebiete hinein. Beispiele sind das Kostenmanagement, das Terminmanagement oder das Personalmanagement. Diese Matrix-Betrachtung widerspricht der Taylor'schen Denkweise. Sie ist indessen eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass eine Organisation die komplexen, aus den weltweit verknüpften Volkswirtschaften auf sie zukommenden Probleme (Stichwort Globalisierung) erfolgreich lösen und sich immer aufs Neue den sich schnell ändernden Bedingungen in wirtschaftlicher Weise anpassen kann. Diese Matrix-Betrachtung ist unabdingbar.

#### 6.3.1 Allgemeine Hinweise zu den beiden Begriffen

Das in vielen Sprachen gleich lautende Grundwort „Management“ ist ein Homonym. Sowohl das Große Wörterbuch der deutschen Sprache als auch die Brockhaus-Enzyklopädie zeigen dies. Das Bild 2 erläutert die wichtigsten Begriffsinhalte in der Gemeinsprache:



**Bild 2:** Die wichtigsten homonymen Bedeutungen des Wortes „Management“

Die Anwendungshäufigkeit der drei Bedeutungen des Bildes 2 ist

- von Land zu Land (so etwa zwischen den USA und Großbritannien) und
- von Wirtschaftsbranche zu Wirtschaftsbranche (z. B. Elektronik und Chemie) unterschiedlich.

Normung hat auch die Aufgabe, Verständigungsgrundlagen zu vereinheitlichen. Für das Qualitätsmanagement hatte sich die internationale Normung (ISO/TC 176) bereits 1990 für die Bedeutung **1** aus Bild 2 entschieden. Neuerdings jedoch liegt das Schwergewicht derselben Normung wieder mehr bei der Bedeutung **2**. Sie gestattet sogar die Verwendung der Bedeutung **3**, wenn auch mit der Auflage, dann ein Bestimmungswort zu „management“ zu verwenden. Als Beispiel wird der Begriff top management angegeben. Er hat im Deutschen den Namen „oberste Leitung“.

Erfahrungsgemäß dauert es ohnehin meist geraume Zeit, bis sich eine fachliche normative Vereinheitlichung einer Benennung, die in der Gemeinsprache vielfach homonym benutzt wird, mit nur einem einzigen fachlichen Begriffsinhalt in der Fachpraxis durchsetzt. Schon deshalb ist es ein Problem, wenn sich ein bereits vereinheitlichter Begriffsinhalt dann wieder ändert, oder wenn anstatt einer Vereinheitlichung später wieder eine normative Zulassung homonymer Anwendungen festgelegt wird wie im Fall Management.

Die homonyme Vieldeutigkeit nach Bild 2 ist oft eine ernsthafte Quelle von Schwierigkeiten. Sie fangen bei unbemerkten Missverständnissen an. Ein Beispiel ist die Qualitätsmanagementvereinbarung. Vielfach wird sie noch „Qualitätssicherungsvereinbarung“ genannt, obwohl eine viel weiter gehende Vereinbarung über das Qualitätsmanagement gemeint ist als nur eine Vereinbarung über die Qualitätssicherung/QM-Darlegung (z. B. mit einem Zulieferanten). Die Schwierigkeiten reichen bis hin zu tief greifenden und zeitaufwendigen Kontroversen mit erheblichen Folgen. Deren Kosten werden allerdings nirgends erfasst. Viele „oberste Leitungen“ sind bis heute überzeugt, Management sei allein ihre ureigenste Aufgabe, allenfalls im Teamwork mit einem „oberen Führungskreis“.

Der Klärung der an sich einfachen und in sich logischen Zusammenhänge dienen die nachfolgenden Erläuterungen. Sie gründen sich auch auf die normativen Festlegungen der ISO 9000-Familie von 2000. Dort wird sehr sinnvoll zunächst das Management als Ganzes definiert. Dann wird als dieser Normenfamilie angemessener Spezialfall das Qualitätsmanagement als Unterbegriff daraus abgeleitet.

### **6.3.2 Das Management und seine Teile**

#### ■ Das Management als Ganzes

DIN EN ISO 9000:2000 definiert das Management als Ganzes wie folgt:

**Management = aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation**

Das gilt für alle Hierarchie-Ebenen und auch für alle Teilaufgaben

#### ■ Teile des Managements, Benennungen und Zusammenhänge

Ganz allgemein gilt für Teilaufgaben des umfassenden Managements entweder

**Aufgabenspezifisches Management = Management bezüglich einer angegebenen aufgabenspezifischen Forderung**

(die kurze Benennung „Aufgabenmanagement“ ist nicht üblich), oder

**Bereichsspezifisches Management = Management bezüglich eines angegebenen Teils der Organisation**

(die kurze Benennung „Bereichsmanagement“ ist nicht üblich), oder

**Projektspezifisches Management = Projektmanagement = Management bezüglich eines angegebenen Projektes in der Organisation**

Dabei sind gedanklich jeweils die Definition von Management (siehe oben) sowie entweder das Ziel des aufgabenspezifischen Managements oder der Bereich der Organisation einbezogen, dessen Management betrachtet wird.

Beispiele zum aufgabenspezifischen Management sind im Bild 3 gezeigt:

<b>Bezeichnung des aufgabenspezifischen Managements</b>	<b>Definition des aufgabenspezifischen Managements aus der aufgabenspezifischen Forderung:</b> „Management bezüglich .....
Qualitätsmanagement	..... Qualitätsforderung“
Terminmanagement	..... Terminforderung“
Kostenmanagement	..... Kostenforderung“
Umweltmanagement	..... Umweltschutzforderung“
Arbeitsschutzmanagement	..... Arbeitsschutzforderung“

**Bild 3:** Beispiele zum aufgabenspezifischen Management mit „Forderung“

Beispiele zum bereichsspezifischen Management sind im Bild 4 gezeigt:

<b>Bezeichnung des bereichsspezifischen Managements</b>	<b>Definition des bereichsspezifischen Managements aus dem Aufgabenbereich des Managements:</b> „Management bezüglich .....
Personalmanagement	..... Mitarbeiter (allgemein und aufgabenspezifisch)“
Outsourcingmanagement	..... auszugliedernder Aufgabenbereiche“
Vertriebsstellenmanagement	..... Vertriebsstellen der Organisation“

**Bild 4:** Beispiele zum bereichsspezifischen Management

Beim projektspezifischen Management (für das die kurze Benennung „Projektmanagement“ üblich ist) wird zwischen organisationsinternen Projekten und produktbezogenen Projekten unterschieden. Bild 5 zeigt dazu einige typische Beispiele:

<b>Bezeichnung des projektspezifischen Managements</b>	<b>Definition des projektspezifischen Managements aus interner oder produktbezogener Aufgabe:</b> „Management bezüglich .....
Sinnmanagement	..... Motivierung im Blick auf jeweilige Aufgabenziele“
Reklamationsmanagement	..... Kundenreklamationen“
Druckbehältermanagement	..... der Druckbehälterreihe für Pumpen“
Management Bau Airport X	..... des Projekts der Erstellung des Airport X“

### Bild 5: Beispiele zum projektspezifischen Management

Zu jedem dieser drei letzten Bilder ließen sich noch Dutzende weitere Beispiele anführen. Für das grundsätzliche Verständnis erscheinen die angeführten Beispiele jedoch ausreichend zu sein.

Ständig werden auch neue spezifische Management-Begriffe erfunden, wie kürzlich das im Bild 5 erwähnte Sinnmanagement durch Prof. Gertrud Höhler. Oft dauert es dann lange, bis man weiß, was gemeint ist. Das hängt auch mit dem Problem zusammen, dass oft nur die Benennungen bekannt und betrachtet werden: Siehe die Benennungen in den drei vorausgehenden Bildern jeweils in der linken Spalte. So könnte man z. B. zum „Umweltmanagement“ (siehe Bild 3) anmerken: Die hochrangig bewerteten Tätigkeiten des Umweltschutzes werden als „Umweltmanagement“ bezeichnet, obwohl sie eigentlich „Umweltschutzmanagement“ heißen müssten. Als „Umweltmanagement“ wird nämlich seit Jahrzehnten die Gestaltung des umfangreichen Gebiets der klassifizierten Umweltbedingungen, der Umweltprüfungen und der Umweltbeständigkeit von Produkten bezeichnet. Dafür gibt es auch zahlreiche zugehörige Normen. Hier zeigt sich das Problem der Benennungs-Zweckmäßigkeit, einer nicht unbedeutenden terminologischen Frage. Dieses Problem hat beim Management sogar eine vergnügliche Seite, nämlich die Witzkompendien zum „management by ...“.

Es geht immer darum, zwischen der Verständlichkeit eines Begriffs aus der Benennung und der wünschenswerten Kürze der Benennung einen Kompromiss zu finden. Das misslingt zuweilen, bei Übertragungen aus Fremdsprachen sogar besonders häufig. Dann entstehen leicht Irrtümer. Grundsätzlich aber muss klar sein: Eine Benennung erlaubt niemals, daraus logische Schlüsse auf den definierten Begriffsinhalt zu ziehen. Maßgeblich ist stets die Definition.

Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang für das Management und seine Teilaufgaben und -bereiche, dass es eine diese gesamte Begriffs-Problematik erheblich erleichternde Substitution gibt. ISO hat sie 1994 mit den „quality-related costs“ eingeführt. Aus dem „quality-related“ ist damals im Deutschen bei DIN nach vielfältigen Überlegungen ein Fachbegriff mit der Definition entstanden:

**qualitätsbezogen = die Erfüllung von Qualitätsforderungen betreffend**

Das besonders Nützliche an dieser Definition ist die vollständige und beliebige analoge Übertragbarkeit auf andere Aufgabenstellungen. Beispiele sind „kostenbezogen“, oder „terminbezogen“. Dadurch werden die Definitionen oft auch kürzer. Beispielsweise hätte man das Bild 3 auch wie das nachfolgende Bild 6 fassen können:

<b>Bezeichnung des aufgabenspezifischen Managements</b>	<b>Definition des aufgabenspezifischen Managements aus der aufgabenspezifischen Forderung: (kürzere, alternative Definition zum Bild 3)</b>
Qualitätsmanagement	„qualitätsbezogenes Management“
Terminmanagement	„terminbezogenes Management“
Kostenmanagement	„kostenbezogenes Management“
Umweltmanagement	„umweltschutzbezogenes Management“
Arbeitsschutzmanagement	„arbeitsschutzbezogenes Management“

**Bild 6:**

Beispiele zum aufgabenspezifischen Management mit Bezugnahme auf die Aufgabe

Empfohlen wird deshalb, auf diese prägnantere Diktion überzugehen. Sie macht es zudem überflüssig, sich tiefgründige Gedanken zu machen, ob es sich um ein aufgabenspezifisches oder ein bereichsspezifisches Management handelt, zumal die Übergänge fließend sind. Ein Beispiel dazu ist das Projektmanagement. Es enthält notwendigerweise u. a. die Unteraufgaben qualitätsbezogenes, kostenbezogenes und terminbezogenes Management für das Projekt.

■ Weitere Unterteilungen von Managementaufgaben

Keiner grundsätzlich neuen Überlegungen bedarf es auch, Teilgebiete eines aufgabenspezifischen Managements oder Qualitätsmanagements entsprechend zu erklären. Von den vielen möglichen Unterteilungen seien zur prinzipiellen Klärung hier nur zwei Fälle angeführt, die merkmalsgruppenbezogenen und die ablaufbezogenen Managementbegriffe.

Die vielfach in der Praxis herausgehobenen Merkmalsgruppen (siehe 6.2) innerhalb der Beschaffenheit von Einheiten überschneiden sich fast ausnahmslos. Während sich das Qualitätsmanagement prinzipiell um die ganze Beschaffenheit von Einheiten kümmert, zeigt das Bild 7 zwei herausgegriffene Unterbegriffe des Qualitätsmanagements, die zu den betreffenden spezifischen Merkmalsgruppen gehören. Solche spezifischen Managementbegriffe sind weit verbreitet. Sie werden aber nur selten gedanklich in die merkmalsgruppen-bezogenen eingeordnet, weil man den Begriff der Merkmalsgruppe noch nicht hinreichend bekannt gemacht und genormt hatte.

<b>Beispielbenennung</b>	<b>Betrachtete Merkmalsgruppe</b>
Zuverlässigkeitsmanagement	Zuverlässigkeitsmerkmale
Sicherheitsmanagement	Sicherheitsmerkmale

**Bild 7:** Management bezogen auf eine spezifische Merkmalsgruppe

Die beiden Merkmalsgruppen des Bildes 7 sind dafür bekannt, dass sie sich meist mit zahlreichen Merkmalen überschneiden. Oder anders ausgedrückt: Es gibt Zuverlässigkeitsmerkmale, die auch Sicherheitsmerkmale sind, und umgekehrt.

Schließlich hat DIN EN ISO 9000:2000 auch ablaufbezogene Teilaufgaben des Qualitätsmanagements als „Teile des Qualitätsmanagements“ definiert. Sie werden im Bild 8 mit einigen terminologischen Erleichterungen formuliert:

<b>Derjenige Teil des Qualitätsmanagements, der qualitätsbezogen</b> (siehe Definition oben)			
Ziele, Prozesse und Ressourcen festlegt, heißt	direkt/indirekt Forderungserfüllung bezweckt, heißt	auf Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit zielt, heißt	auf Erhöhung der Qualitätsfähigkeit zielt heißt
„Qualitätsplanung“	„Qualitätslenkung“	„QM-Darlegung“	„Qualitätsverbesserung“

**Bild 8:** Zusammenstellung international normativ festgelegter, ablaufbezogene Teile des Qualitätsmanagements gemäß ISO 9000:2000 bzw. ISO 9000:2005

---000---