

Vorstudie zur QZ-Kolumne Oktober 2002 zum Begriff Qualitätspolitik

1 Begriffsfestlegungen und Benennungen in Deutsch

1.1 Allgemeines

Es ist einleuchtend, dass der Begriff Qualitätspolitik von allen Anwendern bewusst oder unbewusst mit dem zugehörigen Oberbegriff in Verbindung gebracht wird (nicht nur in Wahlzeiten). Deshalb erscheint es sinnvoll, zunächst diesen Oberbegriff in der Gemeinsprache zu betrachten, also den Begriff Politik.

1.2 Bedeutungen in der Gemeinsprache und in anderen Fachsprachen

In größeren Enzyklopädien ist dieser Begriff meist ein Schlüsselbegriff, der aus zahlreichen historischen und ethnischen Aspekten betrachtet wird. Deshalb erscheint es angebracht, auf das Duden-Lexikon zurückzugreifen, also auf das Wörterbuch der Deutschen Sprache des Duden-Verlags (letzte zehnbändige Auflage 1999). Es zeichnet sich nämlich dadurch aus, dass auch bei solchen „Schlüsselbegriffen“ in knappster Form das Wesentliche des Begriffs herausgestellt wird.

Zum Begriff Politik erklärt das Duden-Lexikon, sie sei „auf die Durchsetzung bestimmter Ziele, besonders im staatlichen Bereich, und auf die Gestaltung des öffentlichen Lebens gerichtetes Handeln von Regierungen, Parlamenten, Parteien, Organisationen o. Ä.“. Das passt durchaus zum Unterbegriff Qualitätspolitik, die naturgemäß vorwiegend eine Angelegenheit von Organisationen ist. Auch bei diesem Begriff ist demnach nicht zu erwarten, dass klärende Begriffsfestlegung durch normativ tätige Gremien zu schwer zu beseitigenden Widersprüchen mit der Gemeinsprache führen werden. Diese Erwartung wird sich im Verlauf der Studie aber als Irrtum zeigen.

1.3 Begriffsfestlegungen bei der DGQ

Durch die Einführung von quality policy in der qualitätsbezogenen ISO-Normung schon 1986, nämlich in ISO 8402, war es auch bei der DGQ zweckmäßig, diesen Begriff zu übernehmen und seine übernommene Definition zu verbreiten. In der 4. Auflage **1987** des DGQ-Bandes 11-04 Begriffe im Qualitätsmanagement findet er sich erstmals. In vorausgehenden Auflagen gab es ihn nicht. In der 4. Auflage lautete seine unter der Nummer 1.5.5 registrierte Definition mit zwei Anmerkungen:

1.5.5 Qualitätspolitik (quality policy) = Die grundlegenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation zur Qualität, wie sie von ihrer Leitung formell erklärt werden.

Anmerkung 1: Die Qualitätspolitik ist eines der Elemente der grundlegenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation und sollte deshalb mit ihren anderen Elementen abgestimmt sein, z. B. mit der Personalpolitik.

Anmerkung 2: Aus der Qualitätspolitik ergeben sich die grundlegenden Richtlinien für das Qualitätssicherungssystem. Deshalb müssen die „grundlegenden Absichten und Zielsetzungen“ so konkretisiert sein, dass sie in solche Richtlinien umgesetzt werden können.

Alle Wandlungen der internationalen Entwicklung wurden danach mitgemacht. Dazu gehört auch eine Differenzierung zwischen diesem Oberbegriff Qualitätspolitik und den Unterbegriffen Qualitätsziele und Qualitätsmanagementgrundsätze. In der vierten

Auflage 1987 gab es diese beiden mit der Qualitätspolitik eng zusammenhängenden Begriffe noch nicht.

Durch die internationale Entwicklung bedingt, tauchen diese beiden Begriffe aber schon **1993** in der 5. Auflage des DGQ-Bandes 11-04 auf. Als erstes findet man unter der Nummer 1.4.6 das Qualitätsziel mit zwei Anmerkungen:

1.4.6 Qualitätsziel (quality objectives) = Im Rahmen der Qualitätspolitik besonders herausgestellter, stets zu berücksichtigender Bestandteil der Qualitätsforderung an ein Angebotsprodukt der Organisation oder an ein QM-Element seines QM-Systems.

Anmerkung 1: Bei Angebotsprodukten können die Qualitätsziele Merkmalsgruppen wie Zuverlässigkeit, Sicherheit, Aussehen oder Leistung betreffen, bei QM-Elementen das Fehlermeldesystem, die Motivierung, die ständige Berücksichtigung der qualitätsbezogenen Kosten oder die Vorbeugungsmaßnahmen.

Anmerkung 2: Die beiden wichtigsten übergeordneten Qualitätsziele sind die zweckmäßige Planung der Qualitätsforderung sowie deren Erfüllung bei der Realisierung des Produkts.

Bei den Qualitätsmanagementgrundsätzen ging es damals darum, klar zu machen, dass es sich bei ihnen um eine Element des Qualitätsmanagementsystems handelt. Deshalb wurden diese Grundsätze mit Vorbedacht als QM-Element definiert, und zwar als QM-Führungselement. Es würde hier zu weit führen, die drei grundsätzlichen Arten von QM-Elementen und weitere Einzelheiten zu erläutern. Was aber QM-Führungselemente sind, ergibt sich schon fast aus diesem Namen: Handlungs-Mittel zur Führung des QM-Systems. In diesem Rahmen war in der 5. Auflage das QM-Element Grundsätze als Unterbegriff der QM-Führungselemente und der Qualitätspolitik vorhanden unter der Nummer 1.5.6.3, und zwar mit *einer* Anmerkung:

1.5.6.3 QM-Element Grundsätze (quality system element principles) = QM-Führungselement mit allgemeingültigen QM-Grundsätzen für einige oder für alle QM-Elemente, wie sie sich aus der Qualitätspolitik ergeben.

Anmerkung: Beispiel für einen QM-Grundsatz ist eine Festlegung der obersten Leitung der Organisation, wonach bei Nichterfüllung einer Qualitätsforderung entschieden werden muss, welche Maßnahmen zu treffen sind, z.B. im Hinblick auf das Produkt oder im Hinblick auf die Qualitätsforderung.

Dieser Begriff der Qualitätsmanagementgrundsätze bedarf hier einer besonderen Anmerkung: Diese Grundsätze wurden für die Ende 2000 erscheinenden Normen der ISO 9000-Familie unter einem andern, nämlich unter einem weit über das Qualitätsmanagement hinaus gehenden Gesichtspunkt formuliert. Ursprünglich sollten sie in einer eigenen Norm dieser Familie erscheinen. Die jetzt existierenden „Qualitätsmanagementgrundsätze“ sind gekennzeichnet dadurch, dass dieser Begriff nur gemäß Überschrift spezielle Qualitätsmanagementgrundsätze sind. In Wahrheit sind es aber übergeordnete Managementgrundsätze. Es wurden acht solche Grundsätze entwickelt. Sie sind in DIN EN ISO 9004 : 2000-12 im Abschnitt 4.3 unter a) bis h) aufgeführt. Nicht in einem einzigen dieser acht Grundsätze kommt das Wort „Qualität“ oder „qualitätsbezogen“ vor oder wäre zu erkennen, dass es sich um Grundsätze speziell zum Qualitätsmanagement handelt. Hintergrund ist die EFQM-Philosophie. Sie zielt bekanntlich auf das gesamte Management und seinen Erfolg.

Es ist keine Frage, dass diese übergeordneten Gesichtspunkte eine überragende Bedeutung haben. Die Frage ist jedoch, welche speziell qualitätsbezogenen Grundsätze zur Qualitätspolitik gehören und bei deren Erklärung hilfreich sein können.

Es ist deshalb auch die Entwicklung bei der DGQ bemerkenswert: Noch in der 6. Auflage **1995** des DGQ-Bandes 11-04 ist versucht worden, das Prinzip der Qualitätsbezogenheit dieser Ziele und Grundsätze beizubehalten. Beispielsweise hat sich die Definition des Qualitätsziels unter 1.4.6 nicht nennenswert geändert. Nur in den beiden Anmerkungen ist eine Präzisierung und Verallgemeinerung zu erkennen:

1.4.6 Qualitätsziel (quality objective) = Im Rahmen der Qualitätspolitik besonders herausgestellter, stets zu berücksichtigender Bestandteil der Qualitätsforderung an ein Angebotsprodukt der Organisation oder an ein QM-Element seines QM-Systems.

Anmerkung 1: Bei Angebotsprodukten können die Qualitätsziele Merkmalsgruppen betreffen wie diejenige zur Zuverlässigkeit, zur Sicherheit, zum Aussehen oder zur Leistung, bei QM-Elementen das Fehlermeldesystem, die Motivierung, die ständige Berücksichtigung der qualitätsbezogenen Kosten oder die Vorbeugungsmaßnahmen.

Anmerkung 2: Die beiden wichtigsten übergeordneten Qualitätsziele sind die zweckmäßige Planung der Qualitätsforderung sowie deren Erfüllung bei der Realisierung der Einheit.

Auch bei den Qualitätsmanagementgrundsätzen wurde Kontinuität gewahrt: Unter 1.5.6.3 findet man in der 6. Auflage **1995** wie in der 5. Auflage 1993 das QM-Element Grundsätze wie folgt, nur geringfügig in der Anmerkung redaktionell geändert, nun allerdings mit angepasster englischer Benennung:

1.5.6.3 QM-Element Grundsätze (quality management element principles) = QM-Führungselement mit allgemeingültigen QM-Grundsätzen für einige oder für alle QM-Elemente, wie sie sich aus der Qualitätspolitik ergeben.

Anmerkung: Beispiel für einen QM-Grundsatz ist eine Festlegung durch die oberste Leitung der Organisation, wonach bei Nichterfüllung einer Qualitätsforderung entschieden werden muss, welche Maßnahmen zu treffen sind, z.B. im Hinblick auf das Produkt oder im Hinblick auf die Qualitätsforderung.

Im Sachwortverzeichnis der 7. Auflage des DGQ-Bandes 11-04 von **2002**, sieben Jahre später, tauchen - wiederum möglicherweise durch die internationale Entwicklung bedingt - Qualitätsmanagementgrundsätze nicht mehr auf, sind aber nach wie vor vorhanden (siehe weiter unten). Der übergeordneten Begriff Grundsätze wird dort 2002 erstmals als Unterbegriff der Politik unter 2.1.8.2 wie folgt definiert:

2.1.8.2 Grundsätze (principles) = Teil der Politik, in dem Prinzipien und selbst auferlegte Regeln festgelegt sind.

Auch der zugehörige Oberbegriff sowohl für diesen Begriff Grundsätze als auch für den hier zu behandelnden Begriff Qualitätspolitik, also der sehr grundlegende Begriff Politik, wird durch die DGQ in der 7. Auflage 2002 unter 2.1.8.1 ohne Anmerkungen wie folgt erstmals neu definiert:

2.1.8.1 Politik (policy) = Vision für einen festgelegten Zeitraum, die übergeordnete Absichten und die Ausrichtung einer Organisation zu Teilaspekten des Managementsystems festlegt.

Damit ist nun doch eine erheblich von der gemeinsprachlichen Begriffsauffassung abweichende Erklärung gegeben. Dort ist es ein **Handeln**, hier bei der DGQ ist es eine **Vision**. Andererseits ist jetzt die Begriffshierarchie deutlich herausgearbeitet.

Die Begriffsfestlegung zur Qualitätspolitik allerdings folgt dann auch in der 7. Auflage **2002** des Bandes 11-04 der DGQ wieder streng den Vorgaben in der internationalen Norm DIN EN ISO 9000. Unter 2.2.7 definiert die DGQ diesen Begriff und gibt zwei Anmerkungen dazu, erstmals seit der 4. Auflage 1987 nennenswert geändert:

2.2.7 Qualitätspolitik (quality policy) = Übergeordnete Absichten und Ausrichtung einer Organisation zur Qualität, wie sie von der obersten Leitung formell ausgedrückt werden.

Anmerkung 1: Generell steht die Qualitätspolitik mit der übergeordneten Politik der Organisation in Einklang und bildet den Rahmen für die Festlegung von Qualitätszielen.

Anmerkung 2: Qualitätsmanagementgrundsätze dieser internationalen Norm können als Grundlage für die Festlegung einer Qualitätspolitik dienen.

Hinweis: Die Formulierung „zur Qualität“ in der Definition ist so nicht gemeint. Qualität ist bekanntlich die realisierte Beschaffenheit in Bezug auf die geforderte Beschaffenheit. Gemeint sind vielmehr die übergeordneten Absichten und die Ausrichtung einer Organisation zum Qualitätsmanagement. Dessen Ziel ist die zweckmäßige Planung und Erfüllung von Qualitätsforderungen, und zwar sowohl von Qualitätsforderungen an die Realisierungstätigkeiten, die zu wirtschaftlich optimalen und dennoch erfolgreichen Abläufen führen, als auch von Qualitätsforderungen an die Realisierungsergebnisse für den Kunden (den Produkten), die zur Zufriedenstellung der Erwartungen oder gar zum Übertreffen der Erwartungen des Kunden führen. Leider kommt diese Formulierung „zur Qualität“ neuerdings oft vor.

Das Qualitätsziel ist auch in der 7. Auflage des DGQ-Bandes 11-04 von **2002** als Unterbegriff der Qualitätspolitik definiert. Unter 2.2.8 findet man diesen Begriff aus DIN EN ISO 9000 : 2000 mit zwei Anmerkungen wie folgt

2.2.8 Qualitätsziel (quality objective) = Etwas bezüglich Qualität Angestrebtes oder zu Erreichendes.

Anmerkung 1: Qualitätsziele beruhen im Allgemeinen auf der Qualitätspolitik der Organisation.

Anmerkung 2: Qualitätsziele werden im Allgemeinen für die zutreffenden Funktionsbereiche und Ebenen einer Organisation festgelegt.

Aber auch der zweite Unterbegriff Qualitätsmanagementgrundsätze zur Qualitätspolitik ist - obwohl im Sachwortverzeichnis nicht zu finden - im neuen DGQ-Band 11-04 vorhanden, nämlich unter der Nummer 2.2.13.2, wiederum mit *einer* Anmerkung. Man erkennt - abgesehen vom nun fehlenden englischen Benennungsäquivalent - deutlich die Anlehnung an die 6. Auflage, jedoch mit einer durch die beschriebenen gedanklichen Friktionen bedingten fundamentalen Änderung: Es geht jetzt - trotz der bei der Benennung teilweise noch erhaltenen Qualitätsbezogenheit - gemäß Definition nicht mehr um QM-Grundsätze, sondern um Grundsätze schlechthin:

Allerdings erkennt man bei genauer Analyse der Definition dann doch, dass es sich um spezifische qualitätsbezogene Grundsätze handelt. In der Anmerkung wird das am Beispiel dann vollends deutlich:

2.2.13.2 Qualitätsmanagementelement Grundsätze (QM-Grundsätze) = QM-Führungselement mit allgemeingültigen Grundsätzen für einige oder für alle QM-Elemente, wie sie sich aus der Qualitätspolitik ergeben.

Anmerkung: Beispiel für einen QM-Grundsatz ist eine Festlegung durch die oberste Leitung der Organisation, wonach bei Nichterfüllung einer Qualitätsforderung entschieden werden muss, welche Maßnahmen zu treffen sind, z.B. im Hinblick auf das Produkt oder im Hinblick auf die Qualitätsforderung.

Dass oben der Gedankenstrich zwischen den die Benennung bildenden beiden Hauptwörtern fehlt, dürfte ein Druckfehler der 7. Auflage 2002 der DGQ sein.

Grundsätzlich festzuhalten bleibt aber, dass diese Grundsätze die Konkretisierung der Qualitätspolitik sind und somit deren unmittelbare Konsequenz.

1.4 Begriffsfestlegungen bei DIN

Zunächst ist festzuhalten: Den ersten Entwurf einer qualitätsbezogenen Begriffsnorm legte der 1972 gegründete Ausschuss „Qualitätssicherung und angewandte Statistik“ (AQS) im Januar 1976 mit E DIN 55350-11 vor. Mit ihm waren erstmals in einem Kapitel 4 auch elf der dringend normungsbedürftigen merkmalsbezogenen Begriffe vorgelegt worden, die später in den Teil 12 der Normenreihe ausgelagert wurden. Nach einer stark umstrittenen Umgestaltungsphase - die deshalb länger dauerte - erschien die erste Ausgabe dieser Grundnorm DIN 55350-11 erst im September 1980. Weder im genannten Entwurf von 1976 noch in der Erstausgabe von 1980 gab es einen Begriff Qualitätspolitik. Auch die beiden Unterbegriffe Qualitätsziel und QM-Grundsätze tauchten (noch) nicht auf.

Aber bereits 3 Jahre später, schon lange bevor die ersten internationalen qualitätsbezogenen Normentwürfe erschienen, nämlich 1983, gab es in der deutschen Normung die QM-Grundsätze. Allerdings hießen sie damals noch „QS-Grundsätze“. Es ist nämlich erst 12 Jahre her, dass aufgrund einer terminologischen Klarstellung anlässlich einer Sitzung des ISO/TC 176 im November 1990 in Interlaken (Schweiz) die Umbenennung von „Qualitätssicherung“ in „Qualitätsmanagement“ (ohne Änderung des Begriffsinhalts) in Deutschland eingeleitet wurde. De jure ist diese neue Benennung allerdings erst im Jahr 1995 wirksam geworden, und zwar mit der neuen ISO 9000-Familie, in deren Gefolge dann 1995 auch (endlich) die neue deutsche Norm für qualitätsbezogene Grundbegriffe erscheinen konnte: DIN 55350-11 : 1995-08.

Diese 1983 erstmals vorgestellten QS-Grundsätze hatten damals interessanterweise noch die englischen Äquivalentbenennung „quality management policy“, waren also deutlich erkennbar der QM-Politik zugeordnet. Der Begriff erschien in E DIN 55350-16 : 1983-06 (Titel: „Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Qualitätssicherung; Begriffe zu Qualitätssicherungssystemen“). Diese Norm war als Nachfolgenorm für E DIN 55355 : 1979-11 vorgesehen. Der letztgenannte Entwurf von 1979 musste nämlich aufgrund verbandspolitischer Einsprüche (ZVEI und VDA) zurückgezogen werden. Im Kapitel 2 „Führungselemente eines QS-Systems“ dieses neuen Entwurfs DIN 55250-16 war im Kapitel 2 die Definition der QS-Grundsätze die Nummer 2.1.

folgt Seite 6 der Vorstudie zum Begriff Qualitätspolitik

Diese nachfolgend wiedergegebene Definition war damals noch nicht konsequent von den zugehörigen Anmerkungen getrennt. Was heute in eine Anmerkung „ausgelagert“ würde, ist nachfolgend daher kleiner geschrieben als die Definition selbst:

2.1 QS-Grundsätze (quality management policy) = Grundsätzliche Regelungen über die Durchführung der Qualitätssicherung unter Berücksichtigung der produktspezifischen Notwendigkeiten, insbesondere über

- a) *Qualitätsplanung und -lenkung innerhalb der Funktionsbereiche/Ablaufphasen*
 - *Produktplanung und Vertrieb,*
 - *Entwicklung und Konstruktion,*
 - *Beschaffung,*
 - *Fertigung,*
 - *Einsatz, Nutzung.*
- b) *Qualitätsprüfung in allen Ablaufphasen,*
- c) *Unterweisung und Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter in Qualitätsfragen,*
- d) *Bereitstellung geeigneter Arbeitsmittel und -bedingungen für die Qualitätssicherung,*
- e) *Erfassung, Analyse und Beeinflussung der Qualitätskosten,*
- g) *Überwachung der Wirksamkeit der Qualitätssicherung (internes Qualitätsaudit).*

Den Normentwurf DIN 55350-16 von 1983 ereilte indessen das gleiche Schicksal wie den Entwurf zu DIN 55355 von 1979: ZVEI und VDA erreichten über den BDI bei DIN die ersatzlose Zurückziehung.

Der Grundgedanke dieser beiden zurückgezogenen Normen war die Vereinheitlichung der Nachweisführung eines Lieferanten gegenüber einem Kunden über die Qualitätsfähigkeit seines Qualitätssicherungssystems. Diese Vereinheitlichung sollte letztlich auch auf behördlich verlangte Nachweisführungen angewandt werden können wie etwa entsprechend den Regelwerken AQAP des Bundesamts für Wehrtechnik und Beschaffung in Koblenz (BWB). Für solche Nachweisführungen war in Deutschland mit der Quellenorm QQN 2000 auch ein erster „privater“ Anfang gemacht worden, dem viele weitere folgten. Der BDI wollte von alledem nicht nur nichts wissen, sondern bekämpfte jeden Ansatz dazu mit allen seinen Machtmitteln. Seine Befürchtung lautete: Wenn so etwas erst einmal genormt ist, werden unseren Firmen bei Gerichtsverhandlungen über mangelhafte Qualität solche Normen ständig als Argument des Klageführenden vorgelegt werden, und die Richter werden das voraussichtlich als ganz schwerwiegendes Argument gegen den Hersteller des mangelhaften Produkts bewerten. („Das müssen wir verhindern!“). Diese Befürchtung wog beim BDI schwerer als der Nutzen einer Vereinheitlichung der Nachweisführung.

Selbst als das 1979 auf Vorschlag des DIN gegründete ISO/TC 176 später seine ersten Entwürfe vorlegte, funktionierte die Abwehrfront gegen eine solche Vereinheitlichung noch hervorragend. Die DIN-Vertreter bei ISO/TC 176 erhielten vom BDI die persönliche Aufforderung, die betreffende internationale Normung zu verhindern.

Dann aber kam der Umschwung dadurch, dass das Exportland Deutschland vor den Forderungen vieler ausländischer Kunden stand, als Voraussetzung für die Erteilung eines Auftrags ein Zertifikat nach ISO 9001 (oder ISO 9002 oder ISO 9003) vorzulegen. 1985 hat die DGQ deshalb die Gründung der DQS angeregt. Die Industrie machte eine Kehrtwendung. Die Normen der ISO 9000-Familie des ISO/TC 176 entwickelten sich zu den weltweit am weitesten verbreiteten internationalen Normen. Die Industrie akzeptierte sie nun. Allerdings hatte das auch eine Kehrseite:

Was in dieser internationalen Normenfamilie genormt war, oder was auch nur einen lockeren Bezug dazu hatte, durfte in den qualitätsbezogenen Normen des AQS national nur noch erscheinen, wenn in einer Anmerkung der Bezug zu ISO 8402 dokumentiert war. Das geschah erstmals mit DIN 55350-11 : 1987-05: Dort erschien der hier behandelte Begriff Qualitätspolitik mit folgendem Eintrag unter Nr 11:

11 Qualitätspolitik (quality policy; politique qualité) = Die grundlegenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation zur Qualität, wie sie von ihrer Leitung formell erklärt werden.

Hinweis auf ISO 8402 - 1986: Volle Übereinstimmung mit der Definition für quality policy.

Damals gab es den Begriff Qualitätsziel also noch nicht. Der oben bereits mit seiner sehr langen Definition zitierte Begriff QM-Grundsätze von 1983 war mit der zurückgezogenen Norm E DIN 55350-16 : 1983-06 zwischenzeitlich vollständig verschwunden. Die zuständigen Normungsgremien waren angewiesen, zu solchen Begriffen den ISO-Gremien Vorschläge vorzulegen.

Das geschah mit einem Addendum zu der soeben genannten DIN 55350-11 unverzüglich, und zwar mit DIN 55350-11A1 : 1987-12 mit 20 Begriffen, darunter auch das QS-Element QS-Grundsätze unter der Nummer 32.1:

32.1 QS-Element QS-Grundsätze = QS-Führungselement mit allgemeingültigen QS-Regeln für einige oder alle QS-Elemente, wie sie sich aus der Qualitätspolitik ergeben, und zwar unter Berücksichtigung des Leistungsspektrums der Organisation.

Anmerkung: Beispiel für einen QS-Grundsatz ist eine Festlegung der Leitung der Organisation, wonach bei Nichterfüllung einer Qualitätsforderung entschieden werden muss, ob die Qualitätsforderung oder das Produkt korrekturbedürftig ist.

Die ständigen Bemühungen des AQS zur Beeinflussung der terminologischen ISO-Arbeit wurden fortgesetzt mit einer „Vorlage Februar 1989 Zusatzbegriffe zur Qualitätssicherung, z.B. vorzuschlagen bei ISO, entstanden aus einer Vorlage Dezember 1987 für eine Deutsche Norm“, also 14 Monate später. Sie enthielt die obige Definition des Begriffs QS-Element QS-Grundsätze mit Anmerkung unverändert, nun unter der Nummer 52.1. Etwa zur gleichen Zeit 1989 erschien von ISO/TC 176 der Normentwurf ISO/DIS 8402 Addendum 1 mit 19 Begriffen zu den ursprünglich 22 Begriffen der ersten Ausgabe von ISO 8402. Das war Anlass zu einer neuen „Vorlage Juli 1989 Zusatzbegriffe zur Qualitätssicherung, z.B. vorzuschlagen bei ISO, entstanden aus einer Vorlage Dezember 1987 für eine Deutsche Norm und einer Bearbeitung der Vorlage Februar 1989 zu diesen Zusatzbegriffen“. Nun lautete der Eintrag, jetzt unter Nummer 52.1, aber in wichtigen Passagen leicht geändert, wie folgt:

52.1 QS-Element Grundsätze (QS-Grundsätze) (QS-element principles) = QS-Führungselement mit allgemeingültigen QS-Grundsätzen für einige oder für alle QS-Elemente, wie sie sich aus der Qualitätspolitik ergeben.

Anmerkung: Beispiel für einen QS-Grundsatz ist eine Festlegung durch die Leitung der Organisation, wonach bei Nichterfüllung einer Qualitätsforderung entschieden werden muss, welche Maßnahmen zu treffen sind, z.B. im Hinblick auf das Produkt oder sogar im Hinblick auf die Qualitätsforderung.

Bei der Qualitätspolitik wurde, wie schon vorher, auf DIN 55350-11 : 1987-05 Bezug genommen, wo dieser Begriff unter der Nummer 11 steht.

Zur Abkürzung dieser Darstellung wird jetzt alles an Entwicklungen übersprungen, was in der ersten, jahrelangen Revisionsphase der ISO 9000-Familie bis zum Erscheinen der neuen Fassungen 1994 terminologisch unternommen wurde. Es wird nachfolgend nur das Ergebnis dieser vielfältigen Bemühungen wiedergegeben:

1 Zum Begriff Qualitätspolitik

Für den Begriff Qualitätspolitik war die „Definitionshoheit“ voll auf ISO übergegangen. Weder in DIN 55350-11 : 1995-8 noch im Beibl. 1 zu DIN EN ISO 8402 vom gleichen Datum erscheint dieser Begriff noch. Die deutsche Übersetzung zu DIN EN ISO 8402 : 1995-08 lautet unter der Nummer 3.1

3.1 Qualitätspolitik = Umfassende Absichten und Zielsetzungen einer Organisation zur Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt werden.

***ANMERKUNG:** Die Qualitätspolitik bildet ein Element der Unternehmenspolitik und ist durch die oberste Leitung genehmigt.*

Die begründete Beanstandung zur Formulierung „zur Qualität“ findet sich schon weiter oben und gilt nach wie vor, nicht nur für diese Definition.

2 Zum Unterbegriff Qualitätsziel

Diesen Begriff gab es 1994 weder im Englischen noch im Deutschen.

3 Zum Unterbegriff QM-Grundsätze

Hierzu war es bis 1995 nicht möglich, diesen seit 1983 bei DIN vorhandenen Begriff auch bei ISO durchzusetzen. Die „Definitionshoheit“ liegt also bis heute noch beim DIN. Die Definition in DIN 55350-11 : 1995-08 in Nr 11.1.1 lautet, gegenüber der Vorlage Februar 1989 mit der Nummer 52.1 zwar bezüglich „QS-“ auf „QM-“ angeglichen, aber sonst kaum verändert, wie folgt:

11.1.1 QM-Element Grundsätze (Quality management element principles) = QM-Führungselement mit allgemeingültigen QM-Grundsätzen für einige oder für alle QM-Elemente, wie sie sich aus der Qualitätspolitik ergeben.

***ANMERKUNG:** Beispiel für einen QM-Grundsatz ist eine Festlegung durch die oberste Leitung der Organisation, wonach bei Nichterfüllung einer Qualitätsforderung entschieden werden muss, welche Maßnahmen zu treffen sind, z.B. im Hinblick auf das Produkt oder im Hinblick auf die Qualitätsforderung.*

Das zwischenzeitlich in der Anmerkung bei der Qualitätsforderung stehende Adverb „sogar“ ist also wieder entfallen. Es ist nämlich durchaus nicht selten, dass eine Änderung der Qualitätsforderung einen Fortschritt verspricht, auf den man ohne eine solche Nichterfüllung der Qualitätsforderung (solchen Fehler) nicht gekommen wäre.

Die Entwicklung während der zweiten, umfassenderen Revisionsphase von 1994 bis 2002 (also acht Jahre) hat terminologisch sehr viele Zwischenergebnisse gezeitigt. Obwohl diese außerordentlich interessant sind, wird hier auf deren Rekonstruktion verzichtet und zur Abkürzung dieser Vorstudie lediglich das Ergebnis vorgestellt:

1 Zum Begriff Qualitätspolitik

Die Definition hat sich gegenüber DIN EN ISO 8402 : 1995-08 (siehe oben) nur geringfügig geändert, und eine zweite Anmerkung ist ergänzt worden. Der Begriff hat jetzt die Nummer 3.2.4 in DIN EN ISO 9000 : 2000-12 und lautet:

3.2.4 Qualitätspolitik = Übergeordnete Absichten und Ausrichtung einer Organisation zur Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt wurden.

ANMERKUNG 1: Generell steht die Qualitätspolitik mit der übergeordneten Politik der Organisation in Einklang und bildet den Rahmen für die Festlegung von Qualitätszielen.

ANMERKUNG 2: Qualitätsmanagementgrundsätze dieser Internationalen Norm können als Grundlage für die Festlegung einer Qualitätspolitik dienen (siehe Abschnitt 0.2).

Die Übersetzung der Definition hat sich spürbar geändert, obwohl die englische Fassung fast unverändert ist. Zur Formulierung „zur Qualität“ (was nicht gemeint ist) wurde schon mehrfach kommentiert. Ein gewisser Fortschritt, den man im Deutschen nicht sieht, besteht aber darin, dass es im Englischen nicht mehr „with regard to quality“ heißt wie 1994, sondern „related to quality“ (das ist die einzige Änderung der englischen Definition gegenüber 1994). Das könnte eines Tages in den Fachbegriff übergehen, den es (bei den Qualitätskosten) schon seit 1994 gibt, nämlich in „quality-related“. Dann könnte man formulieren:

„Übergeordnete Absichten und Ausrichtung der Organisation, wie sie qualitätsbezogen durch die oberste Leitung formell ausgedrückt wurden“.

Der Verweis auf Abschnitt 0.2 führt zu den Qualitätsmanagementgrundsätzen (identisch auch in DIN EN ISO 9004 : 2000-12 im Abschnitt 4.3; siehe vorne).

2 Zum Unterbegriff Qualitätsziel

Für diesen Begriff ist nach 1994 die „Definitionshoheit“ auf ISO/TC 176 übergegangen. Die Definition und die beiden Anmerkungen sind in DIN EN ISO 9000 : 2000 neu und lauten unter der Nummer 3.2.5, also als Unterbegriff unmittelbar der Qualitätspolitik folgend, im Deutschen wie folgt:

3.2.5 Qualitätsziel = Etwas bezüglich Qualität Angestrebtes oder zu Erreichendes.

ANMERKUNG 1: Qualitätsziele beruhen im Allgemeinen auf der Qualitätspolitik der Organisation.

ANMERKUNG 2: Qualitätsziele werden im Allgemeinen für die zutreffenden Funktionsbereiche und Ebenen in der Organisation festgelegt.

Das gleichlautende „related to quality“ ist hier schon näher an den Fachausdruck „qualitätsbezogen“ herangerückt als in der Übersetzung zu Qualitätspolitik, obwohl in deren Definition die englische Formulierung dazu gleich ist. Zweites und drittes Wort der Definition könnten durchaus auch durch „qualitätsbezogen“ ersetzt werden.

3 Zum Unterbegriff QM-Grundsätze

Die ursprünglich für eine eigenständigen Norm der ISO 9000-Familie entwickelten Qualitätsmanagementgrundsätze sind in der neuen qualitätsbezogenen Terminologie des ISO/TC 176 wiederum als Begriff nicht definiert. Das hat zwei Gründe. Der erste wurde schon behandelt: Die Überschrift „Qualitätsmanagementgrundsätze“ wurde einer Zusammenstellung von acht Managementgrundsätzen gegeben, in der zwar diese acht, aber nicht der Oberbegriff erklärt sind, wobei sich zudem - wie erwähnt - zeigt, dass diese acht Grundsätze nicht spezifisch qualitätsbezogen, sondern übergeordnet umfassend managementbezogen sind.

Zum zweiten hat sich ISO/TC 176 gänzlich von der Betrachtung von Einheiten und ihren Elementen abgewendet, ja sogar den Grundbegriff Einheit abgeschafft, bei dem das Prinzip der Unterteilbarkeit und Zusammenstellbarkeit erklärt worden war und auch weiterhin erklärt werden könnte. Das hat ganz automatisch zur Folge, dass auch QM-Elemente nicht mehr vorkommen. Es wird jetzt alles auf Prozessbetrachtungen abgestellt. Dabei ergab sich nicht von Ungefähr, sondern als Konsequenz dieser Entwicklung, dass es weder ein einfaches Prozessmodell wie ursprünglich beabsichtigt gibt, noch auch bei Prozessen das immens wichtige Bewusstsein qualitätsbezogenen Tätiger, dass man jeden Prozess als Einheit gedanklich in kleinere Einheiten unterteilen kann oder muss, als auch, dass man ihn auch mit anderen Prozessen zu einer größeren Einheit zusammenfassen kann oder muss.

Ob man diese Entwicklung, welche die „Definitionslosigkeit“ bei DIN belässt, begrüßen kann, erscheint zweifelhaft. Jedenfalls sollte man sich inzwischen an die Definition in DIN 55350-11 : 1995-08, Nr 11.1.1, halten, wie sie oben bereits mitgeteilt wurde.

2 Begriffsfestlegungen bei der EOQ

Bei der Durchsicht der sechs Auflagen ist festzustellen, dass der Begriff Qualitätspolitik - vermutlich unter dem Einfluss der im Glossary Committee tätigen Personen von ISO/TC 176 - erstmals in der 6. Auflage 1989 auftaucht. Er hat auch dieselbe Definition und dieselbe Anmerkung wie die damals schon mit 22 Begriffen existierende ISO 8402 von 1986 des ISO/TC 176. In dieser 6. Auflage 1989 der EOQ lautet der Eintrag unter der Nummer 1.1.5 wie folgt:

1.1.5 Quality policy = The overall quality intentions and direction of an organization as regards quality, as formally expressed by top management.

NOTE The quality policy forms one element of the corporate policy and is authorized by top management.

Die Deutsche Übersetzung ist sehr nahe an den etwa zur selben Zeit durch DGQ und DIN veröffentlichten Übersetzungen (siehe 1.3 und 1.4).

Weder der Begriff quality objective noch der Begriff quality principles wurde jemals in den Terminologie-Gremien der EOQ diskutiert. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Geschichte der 1956 durch Herrn Prof. Masing gegründeten EOQ-Terminologie stark dadurch geprägt ist, dass in den ersten Jahren vorwiegend statistische Themen behandelt wurden. Noch in der 2. Auflage des Glossary of terms 1969 gab es in der Liste der Begriffsbenennungen nicht einen einzigen Eintrag unter „Q“.

3 Begriffsfestlegungen bei ISO

3.1 Zum Begriff Qualitätspolitik

Schon in der ersten Ausgabe **1986** von ISO 8402 (mit 22 Begriffen) war der Begriff Qualitätspolitik mit dem Eintrag unter der Nummer 3.4 enthalten. Er unterscheidet sich in keinem Buchstaben von dem oben unter Nr 1.1.5 wiedergegebenen der EOQ von 1989. Eine offizielle Ausgabe mit der deutschen Übersetzung dieser Norm von 1986 gab es nicht, weil sehr bald klar wurde, dass weitere Begriffe erforderlich sind.

Die zweite Ausgabe von **1994** von ISO 8402 enthielt unter der Nummer 3.1 einen ebenfalls nicht entscheidend geänderten Eintrag, nämlich:

3.1 Quality policy = Overall intentions and direction of an organization with regard to quality, as formally expressed by top management.

NOTE The quality policy forms one element of the corporate policy and is authorized by top management.

In DIN EN ISO 8402 : **1995-08** wurde diese Englischfassung wie vorne in 1.4 aufgeführt ein Jahr später ins Deutsche übertragen.

Nummehr lautet die Fassung **2000** in DIN EN ISO 9000 : 2000-12 unter der Nummer 3.2.4, jetzt neuerdings mit zwei Anmerkungen:

3.2.4 Quality policy = Overall intentions and direction of an organization related to quality, as formally expressed by top management.

NOTE 1 Generally the quality policy is consistent with the overall policy of the organization and provides a framework for the setting of quality objectives.

NOTE 2 Quality management principles presented in this International Standard can form a basis for the establishment of a quality policy (see 0.2).

Auch hier ist die offizielle Deutsche Übersetzung dazu vorne unter 1.4 bereits wiedergegeben (auf Seite 9 dieser Vorstudie oben). Auch die erforderlich erscheinenden Kommentare dazu sind dort bereits vorgebracht.

3.2 Zum Begriff Qualitätsziel

Erst in der neuesten terminologischen Veröffentlichung ISO 9000 wurde durch ISO dieser Begriff eingeführt. Seine Deutschfassung ist bereits vorne unter 1.4 wiedergegeben (auf Seite 9 dieser Vorstudie). In Englisch lautet der Eintrag wie folgt:

3.2.5 Quality objective = something sought, or aimed for, related to quality.

NOTE 1 Quality objectives are generally based on the organization's quality policy.

NOTE 2 Quality objectives are generally specified for relevant functions and levels in the organization.

3.3 Zum Begriff Qualitätsmanagement-Grundsätze

Wie schon unter 1.4 erwähnt, ist diese Benennung in ISO 9000 : 2000 zwar als Überschrift verwendet für acht Managementgrundsätze, aber sie ist weder in ISO 9000 noch in ISO 9004, wo diese acht Grundsätze jeweils aufgeführt sind, noch im Abschnitt 3 in den einzelnen Begriffs-Teilsystemen als Einzelbegriff definiert.

4 Konsequenzen für die Begriffskolumne

Die außerordentlich vielschichtigen Entwicklungen und Auffassungen können nur schwer „auf einen Nenner gebracht“ werden. Politik als **Handeln** (wie wir es ja auch von Politikern gewohnt sind), Politik als **Vision** (wie es die DGQ neuerdings sieht), oder Politik als Bezeichnung für **konkret-allgemeine Ziele** der Politik (wie es letzten Endes international qualitätsbezogen jetzt festgelegt ist), das ist die Frage. Es wird nötig sein, der im Qualitätsmanagement international genormten Auffassung den Vorzug zu geben, ohne die anderen Auffassungen unerwähnt zu lassen.