

Vorstudie zur zweiten Diskussionskolumne der QZ 2008 zu „Forderungsplanung“ oder „Qualitätsplanung“?

0 Grundsätzliche Hinweise zu Diskussionskolumnen ab April 2008

0.0 Wiederholung

Diese grundsätzlichen Hinweise werden in allen nachfolgenden Vorstudien wiederholt, die sich wie die Frage „Forderung“ und/oder „Anforderung“? mit Vorschlägen zu **harmonisierenden Benennungsänderungen** und den Begründungen dazu befassen, wobei im Allgemeinen die zugehörigen Begriffsinhalte bestehen bleiben. Bei der Wiederholung in künftigen Vorstudien zu Diskussionskolumnen werden nötigenfalls Anpassungen vorgenommen.

0.1 Was ist der Zweck der so diskutierten neuen Benennungen?

Es geht um harmonisierte Benennungen. Diese sollten möglichst bald einige nicht besonders zweckmäßige oder in der ersten Begeisterung der 60er-Jahren des vorigen Jahrhunderts für das neue qualitätsbezogene Fachgebiet impulsiv festgelegte Benennungen ersetzen. Ein wichtiger Grund unter anderen ist, dass bestehende Benennungen aus historischen Gründen teilweise irreführend sind, oder dass sie den Begriffsinhalt nicht so treffend wiedergeben, wie es mit verfügbaren anderen Benennungen möglich wäre. Die Harmonisierung hätte schon viel früher geschehen sollen, denn je länger diese Harmonisierung auf sich warten lässt, desto mehr Widerstand wird sie erleben, weil sich Menschen erfahrungsgemäß auch an unsinnige Benennungen gewöhnen.

Wie in 0.0 erwähnt, sind Definitionen nur selten änderungsbedürftig. Das ist eine sehr wichtige Voraussetzung für die Annehmbarkeit von Benennungsänderungen.

Wer bereit ist, die nach Bedarf in der nächsten Zeit erscheinenden Vorschläge zu Benennungsänderungen in den Diskussionskolumnen der QZ und in den zugehörigen Vorstudien emotionsfrei zu studieren, der wird erkennen: Alles wird einleuchtender und einfacher. Warum das durch nationale Normung derzeit leider nicht geleistet werden kann, wird dabei ebenfalls erläutert werden.

1 Internationale Situation zur vorliegenden Kolumne

Diese aus der Entwicklung heraus zu erklären, ist eine lange Geschichte. Es ist aber bei den auch heute noch sehr interpretierungsfähigen Festlegungen schwierig, das ohne die Kenntnis der Historie zu versuchen.

1986 kam der erste internationale Entwurf von ISO 8402 mit den qualitätsbezogenen Begriffen heraus. Immerhin dauerte es bis zum April 1989, also drei Jahre lang, bis die äquivalente deutsche Fassung als Entwurf erschien. Schon daraus erkennt man bei entsprechender Aufmerksamkeit, wie schwierig terminologische Arbeit ist.

1986 und auch noch 1989 gehörten zu jenen Jahren, in denen international immer noch kein Oberbegriff für die qualitätsbezogene Tätigkeiten existierte, obwohl die deutschen Vertreter immer wieder einen solchen Begriff forderten, wie er national mit

„Qualitätssicherung“ seit langem existierte. Weil auch international dazu ein erbitterter Streit tobte, hatte man eine immer aufs neue „bewährte“, aber durchaus nicht seriöse Lösung gewählt: Man diskutiert das Problem nicht so lange, bis ein Konsens über eine Lösung gefunden ist, sondern man lässt das Umstrittene einfach weg.

Das betraf auch die hier behandelte Lösung zur Forderungsplanung: Deren Vorgänger war nämlich der quality assurance plan für das quality assurance system. Nun, da man sich über den Oberbegriff stritt, assurance, management oder control, ließ man alles dies in den Wortverbindungen der englischen Benennungen einfach weg. Man sprach nur noch vom „quality system“ und vom „quality plan“. Für das Deutsche wurden sie übersetzt als „Qualitätssicherungssystem“ und „Qualitätssicherungsplan“. Für akribische Betrachter von Originaltext und Übersetzung wurden die Fußnoten „Kurzform ‚Qualitätssystem‘“ und „Kurzform ‚Qualitätsplan‘“ beigefügt.

Hier bei der Forderungsplanung interessiert vor allem der „Qualitätsplan“ (Kurzform): Er war wie folgt definiert

Qualitätsplan = ein Dokument, welches die qualitätsbezogenen Praktiken und Hilfsmittel sowie den Ablauf der Tätigkeiten im Hinblick auf ein Produkt, eine Dienstleistung, einen Vertrag oder ein Projekt in entsprechender Weise darlegt“.

So war damals die Forderungsplanung geregelt (oder der Qualitätsmanagementplan?). Wie schwer tat man sich ohne den Begriff Einheit schon damals (1986) mit deren Beispielaufzählung, weil es den Begriff Einheit in dieser ersten Entwurfsfassung ISO 8402 noch nicht gab. Erst auf deutschen Vorschlag hin ist dieser Begriff Einheit in den zweiten Entwurf aufgenommen worden.

Aber auch beim „Qualitätsplan“ war durchaus noch nicht zu erkennen, was man wirklich meinte. Das war nämlich Zweierlei. Das zeigte sich aber erst in der Fassung 1994 von ISO 8402, die in ihrer deutschen Entsprechung allerdings erst im August 1995 mit einem ganzen Jahr Verspätung gegenüber der Originalnorm verfügbar war. Bei dieser Fassung war inzwischen (seit 1990) der Oberbegriff für die qualitätsbezogenen Tätigkeiten durch Änderungen der internationalen Tätigkeits-Definitionen auf „Qualitätsmanagement“ festgelegt worden. Die jahrelang nicht existierenden Mittelwörter der obigen „Kurzformen“ wurden wieder eingeführt.

Früher bezeichnete die Benennung „quality management“ nur (so die vorausgehende Definition 1986) „denjenigen Aspekt der Gesamtführungsaufgabe, welcher die Qualitätspolitik festlegt und verwirklicht“.

Die zwei Hintergründe des Qualitätsplans (Kurzform) waren:

1. Der **Qualitätsmanagementplan**, nun definiert als „Dokument, in dem die spezifischen qualitätsbezogenen Arbeitsweisen und Hilfsmittel sowie der Ablauf der Tätigkeiten im Hinblick auf ein einzelnes Produkt, ein einzelnes Projekt oder einen einzelnen Vertrag darlegt sind“.

Das entscheidend Neue war bei aller Verwandtschaft dieser Definition mit der vorausgegangenen (oben zitiert), dass es jetzt nicht mehr um das ganze QM-System mit allen Einheiten ging, sondern nur noch um die Darlegung für einzelne. als Beispiele genannte Einheiten (wie man jetzt leider immer noch nicht sagte, obwohl nun die Einheit als Begriff in derselben Norm zur Verfügung stand).

2. Die **Qualitätsplanung**, nun erstmals definiert als „Tätigkeiten, welche die Ziele und Qualitätsforderungen sowie die Forderungen für die Anwendung der Elemente des QM-Systems festlegen“.

Das ist die wie heute verstandene Qualitätsplanung. Schon damals hätte man die Harmonisierung und Verbesserung der Benennungen beginnen und sagen müssen: Hier wird nicht die Qualität geplant, sondern Forderungen einerseits an die Einheiten Produkt, andererseits an die Einheiten Tätigkeiten.

Die Forderungen an die Einheiten Produkt sind (schwer erkennbar) die „Qualitätsforderungen“, die Forderungen an die Einheiten Tätigkeiten sind die „Forderungen für die Anwendung der Elemente des QM-Systems“.

Wer alles dies bedenkt, der erkennt einerseits, welchen ungeheuren Fortschritt und Vorteil die neue Denkweise des Beschaffungsmanagements (siehe QZ 53 (2008) 4, Seite 12) mit sich bringt mit seiner – allerdings etwas abstraktes Denken voraussetzenden – Reduktion der Einheiten auf „Tätigkeit“ und „Ergebnis der Tätigkeit“ (also auf das Produkt). Andererseits wundert er sich bei näherer Betrachtung, dass die Erzeuger der für neu gehaltenen prozessbezogenen Betrachtungsweise, dass es eigentlich gar nicht anders sein kann in dem neuen Modell, als dass man gemäß der Definition des Prozesses als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umwandeln“ sich eben auf die Einheiten Tätigkeit und Ergebnis konzentriert. Allerdings übersieht diese Verwunderung leichtfertig, dass der Begriff Einheit nicht nur von Anfang an international nur halbherzig benutzt wurde (wofür oben auf Seite 2 im Absatz vor der Nummer 2 ein Beispiel gegeben ist), sondern dass schon in der Fassung 2000 der Begriffsnorm der Grundbegriff Einheit weggelassen wurde (weil man sich über seine englische Benennung nicht einigen konnte).

Deshalb ist es auch ein großer Fortschritt, dass die beiden in diesen Erläuterungen erwähnten Hintergründe für den seinerzeitigen „quality plan“ inzwischen beim Begriff quality planing zusammengeführt wurden. Dessen (offizielle deutsche) Definition lautet nun nämlich (mit einer sehr bemerkenswerten einzigen Anmerkung:

Qualitätsplanung = Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Festlegen der Qualitätsziele und der notwendigen Ausführungsprozesse sowie der zugehörigen Ressourcen zum Erreichen der Qualitätsziele gerichtet ist.

Anmerkung: Das Erstellen von Qualitätsmanagementplänen kann Teil der Qualitätsplanung sein.

Nun sieht man den Zusammenhang zwischen den „zweierlei Dingen“, die früher beim „Qualitätsplan“ (Kurzform) gemeint waren.

Dabei sind Qualitätsziele ein ganz wichtiger Begriff. Er ist definiert als

Etwas bezüglich Qualität Angestrebtes oder zu Erreichendes

Dass diese Qualitätsziele (so die Anmerkungen) „im Allgemeinen auf der Qualitätspolitik der Organisation beruhen“ und „für die zutreffenden Funktionsbereiche und Ebenen in der Organisation festgelegt“ werden, klärt noch keineswegs die Frage, **für welche Einheiten** diese Qualitätsziele festgelegt werden sollten. Man kann aber wohl mit Recht davon ausgehen, dass die wichtigsten Einheiten einer Organisation die Produkte sind, welche Kunden bestellt haben oder die Kunden angeboten werden. Auch die Historie dieser Definition (siehe oben) lässt vermuten, dass die Qualitätsziele hier (jedenfalls vorwiegend) die Forderungen an die Beschaffenheit der Produkte meinen. Man könnte das natürlich viel klarer ausdrücken, aber das haben die Verfasser der Normen nicht getan. Natürlich gibt es auch andere Qualitätsziele, und zwar eben für andere Einheiten als die für Kunden gedachten Produkte.

Angemerkt sei noch: Im Beschaffungsmanagement gibt es die Forderungen eben prinzipiell nur noch an die beiden verbliebenen Einheiten, nämlich an Tätigkeiten und ihre Ergebnisse. Auch nach der neuesten internationalen Festlegung sind Qualitätsziele Ergebnisse der Tätigkeiten der obersten Leitung einer Organisation bei der Festlegung der Qualitätspolitik, in deren Rahmen auch die „Festlegung der Qualitätsziele“ liegt.

Das Problematische an solchen unklaren Festlegungen besteht darin, dass man trotz dieser Unklarheit handeln muss, dass es aber bei diesen Handlungen sehr darauf ankommt, wie man die Festlegungen für die Ausführung dieser Handlungen verstanden hat.

Alle diese Überlegungen zur internationalen Situation zur vorliegenden Diskussionskolumne zeigen aber übereinstimmend: Man kommt ohne abstrakte Überlegungen nicht aus. Diese zu formulieren, ist eine besondere Aufgabe, für die auch einige Begabung erforderlich ist.

2 Nationale Situation

2.1 Die gemeinsprachliche Situation beim Begriff Forderung

Es erscheint sinnvoll und zweckmäßig, in dieser Vorstudie zu wiederholen, was schon in der Vorstudie zur ersten Diskussionskolumne ausführlich behandelt wurde und eine wichtige Kenntnisgrundlage für die Beurteilung der Änderungsvorschläge darstellt, nämlich die gemeinsprachliche Situation zum Begriff Forderung (in Forderungsplanung). Sie wird dann ergänzt um eine kurze fachliche Ergänzung zum Begriff Qualität (zu Qualitätsplanung) in 2.2. Nachfolgend ist zur Erläuterung des Sachverhalts zu den Begriffen Forderung und Anforderung das große Wörterbuch der Deutschen Sprache in 10 Bänden bemüht:

- **(1) Forderung** = Verlangen, dass eine Einheit einen nachdrücklich zum Ausdruck gebrachten Wunsch oder Anspruch erfüllt,
 - *beispielsweise dass eine Sache „die vereinbarte Beschaffenheit hat“ (siehe BGB 2002 § 434 und § 633);*
 - *oder dass eine Person eine festgelegte Eignung aufweisen sollte, etwa nachgewiesen durch Prüfzeugnisse einer anerkannten Ausbildungsanstalt;*
 - *oder dass der Lieferant einer Dienstleistung die kundenseitigen Tätigkeiten zur Vervollständigung der Dienstleistung anwenderfreundlich planen sollte;*
 - *oder dass der aus einer Warenlieferung oder Leistung resultierende finanzielle Anspruch des Lieferanten der Leistung durch den Empfänger erfüllt wird (in Währungseinheiten);*
 - *oder (früher) dass ein Beleidiger das Verlangen des Beleidigten erfüllt, sich mit ihm zu duellieren (mit Pistolen oder Säbel).*
- **(2) Anforderung** = Verlangen, in den Besitz einer bezeichneten Einheit zu kommen,
 - *beispielsweise von Ersatzteilen;*
 - *oder von Arbeitskräften;*
 - *oder von Produkten für eine Lageraufstockung;*
 - *oder eines Krankenwagens für den Abtransport eines verletzten Unfallopfers.*
- **(3) Anforderungen** (meist Plural) = Gesamtheit der Forderungen gemäß Begriff (1) an eine Person oder an eine Gruppe von Personen,

- *beispielsweise die Forderungen an Geist und Ausdauer eines Stelleninhabers;*
- *oder die Forderungen des allgemeinen Wohls, nach denen sich eine Industriegesellschaft organisieren sollte.*

Daraus wird in der Gemeinsprache (teilredundant) abgeleitet der Begriff

- **(4) Anforderungsprofil** = Anforderungen im Sinne von (3) an eine Einheit,
 - *beispielsweise dasjenige Anforderungsprofil gemäß (3), dem ein Stellenbewerber im Hinblick auf eine angestrebte berufliche Stellung genügen sollte;*
 - *oder dasjenige Anforderungsprofil gemäß (1), das die Beschaffenheit eines Produkts erfüllen sollte oder erfüllt, etwa Vestolen von der Firma Hüls als Konstruktionskunststoff für Kühlwasserrohre.*

Nicht logisch erklärbar, sondern wie vieles Andere in der Entwicklung einer Gemeinsprache ist im Alltagsgebrauch Folgendes entstanden: Es wurde und ist üblich, in der deutschen Gemeinsprache zwar den Plural „Anforderungen“ gemäß (3) auf eine Person oder eine Personengruppe einzuschränken, den Begriff Anforderungsprofil darüber hinaus aber auch auf ein Produkt und Ähnliches gemäß (1) anzuwenden. Generell ist dazu auch Folgendes zu sagen:

Normung ist Vereinheitlichung sowie sprachliche Differenzierung zur Ermöglichung zweifelsfreier Sachaussagen. Deshalb würde die notwendige Unterscheidung zwischen den Begriffen Forderung und Anforderung gebieterisch von der deutschen Normung verlangen, dass sie für die Gesamtheit von Forderungen das Wort „Anforderungen“ normativ **nicht** zulässt. Es kommt in der Gemeinsprache ohnehin nur im Plural vor und meint dasselbe wie „Forderungen“. Die Normung wäre aufgerufen, erläuternd klarzustellen, dass es sich – wie in der Gemeinsprache tatsächlich auch oft angewendet – dabei um Forderungen handelt, und dass deshalb dazu normativ nur das Wort „Forderung(en)“ angewendet werden sollte. Dann und nur dann könnten die zu unterscheidenden Begriffe normativ auch anhand der Benennungen „Forderung“ und „Anforderung“ zweifelsfrei voneinander unterschieden werden. Und das, so wäre generell weiter zu argumentieren, sei für das Qualitätsmanagement bzw. das Beschaffenheitsmanagement einsehbar unabdingbar, weil anderweitig ersichtlich mit ständigen Verwechslungen zu rechnen wäre.

2.2 Der Begriff Qualität als Fachbegriff

So knapp wie möglich sei die leider sehr unerfreuliche Situation wie folgt geschildert: Bis 1972 war Qualität (es gab weder international noch national eine Normung dazu) die Erfüllung der Forderungen. „Klassisch“ kann man die Definition von Dr. Juran nennen, der 2008 103-jährig starb: „quality = fitness for use“. Oder übersetzt: „Qualität = Eignung für die Anwendung“. Insbesondere in Frankreich wurde in der „Qualitätsakademie Paris“ hinterfragt, welchem Begriff denn dann die Nichteignung für die Anwendung zugeordnet sei. Man kam auf „Nichtqualität“ oder „Unqualität“. Bei beiden Begriffen kam man auf die gleiche (versuchte) Definition, wie sie für den Begriff Fehler festgelegt ist: „Nichterfüllung von Forderungen“. Daraus wurde geschlossen, dass der bessere Qualitätsbegriff ein Relativbegriff sein sollte, bezogen auf die Forderungen. Das setzte die EOQ in ihrer 3. Auflage 1972 des Begriffskompendiums „glossary of terms used in the quality management“ wie folgt um: In Relation wurden gesetzt die **realisierte Beschaffenheit** der betrachteten Einheit (englisch damals schon die spätere Beschaffenheitsdefinition vorwegnehmend „totality of features and characteristics“) und die **geforderte Beschaffenheit** (englisch damals noch etwas unbeholfen ausgedrückt als „given need“). Die Relation wurde in der Definition aus-

gedrückt durch das Verb „bear on“, zu deutsch „sich bezieht auf“. Damit wurde schon damals die heute wie folgt lautende Definition für den Begriff Qualität gegeben:

Qualität = realisierte Beschaffenheit bezüglich geforderter Beschaffenheit

ISO/TC 176 (gegründet 1979) hat nach Aufnahme seiner terminologischen Arbeit die EOQ-Definition übernommen und bis 2000 beibehalten. Dann beanstandeten in den Sitzungen der „Langzeitrevision“ des Komitees einige Südamerikaner das Verb „bear on“ als schwer verständlich (obwohl es nachweislich bei den vielfach homonymen englischen Ausdrücken das viel diskutierte beste und am wenigsten homonymiebelastete **Verb** für eine Relation ist). Wegen dieser südamerikanischen Beanstandung wurde die Definition wieder „zurückgeändert“ in diejenige, welche bei der EOQ vor 1972 galt. Ein hervorragend systematisch denkender Deutscher kam auf die Idee, dass in der „zurückgeänderten“ Definition „degree to which an entity fulfils the requirements“ dieser „degree“ auch „zero“ sein könne. Weil das aber für einen Praktiker nicht ohne weiteres sofort einleuchtend ist, erfand er die Anmerkung 1 (die es früher nicht gab: „Die Benennung ‚Qualität‘ kann zusammen mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet verwendet werden“. Die Erfahrung seit 2000 zeigt aber, dass damit erneut große Unsicherheit beim Begriff Qualität entstanden ist. Das ist verständlicherweise eine sehr große Hypothek für das gesamte Denken im Qualitätsmanagement, zumal die Werbung sich mit einem außerordentlichen Einsatz von Geldmitteln ebenfalls dieses Begriffs „bemächtigt“ hat und ihn nur für das Gute gebraucht.

Deshalb ist es eine besonders positiv hervorzuhebende Entscheidung der DGQ, in ihrem Begriffskompendium als Definition auch die obige Definition aufgeführt zu haben. Die dabeistehende Quellenangabe „DGQ“ ehrt die DGQ allerdings nicht nur bei dieser Definition, sondern sie sollte in ihrem Begriffskompendium auch für solche Begriffe, Definitionen und Erläuterungen angewendet werden, die man international nicht findet oder die international (und damit wegen der Abhängigkeit DIN von ISO) auch national nicht harmonisiert wurden.

Bemerkenswert ist schließlich noch die Feststellung, dass die Dimension des Begriffs Qualität aufgrund dieser Relationsfestlegung „1“ ist, und zwar begrifflich, also immer und unabhängig von der untersuchten Einheit. Diese Relationsbeurteilung ist ein Grundprinzip der Technik. Im Qualitätsmanagement hat sie den Namen „normierte Qualitätsbeurteilung“. Sie wird mit Auswertprogrammen in der Industrie vielfach angewendet. Gleiches gilt für gute und schlechte Wirtschaftlichkeit, für gute und schlechte Genauigkeit usw. Stets ist die Relativbeurteilung entscheidend. Letztlich gilt das sogar für einen normalen „Meterstab“. Er führt das Messergebnis zurück auf die Definition des Meters und kann damit auch für die Teile eines Meters verwendet werden. Die Relation zur definierten Maßeinheit ist dabei bereits in das Messgerät eingebaut. Auch das ist ein vielfach angewendetes Grundprinzip der praktischen Messtechnik.

3 Konsequenzen für Umbenennung „Qualitätsplanung“ in „Forderungsplanung“

In 2 wurden die Benennungsbestandteile Qualität und Forderung untersucht. Der Benennungsbestandteil Planung erscheint unproblematisch. Was aber ist die Konsequenz aus 2? Sie spricht eindeutig gegen den Bestandteil „Qualitäts“, weil er

- nicht zutrifft, denn es wird nicht die Relation zwischen realisierter und geforderter Beschaffenheit geplant, die ja nach wie vor trotz der „Rückänderung 2000“ auch

mit der internationalen Definition gemeint ist, wie ja auch aus der Anmerkung 1 dazu zu entnehmen ist;

- irreführt insofern, als die übermächtige Werbung ständig in allen Medien vorgaukelt, Qualität sei das, was den Kunden zufriedenstellt. Das war zwar vor 1972 tatsächlich der Sinngelalt des Begriffs Qualität. Der Formulierungs-Rückfall in diese seit 35 Jahren überwundene Auffassung kann dem Qualitätsmanagement (und ebenso dem Beschaffungsmanagement) aber nur großen Schaden zufügen.
- wegen der Unklarheit des Begriffs Qualität verstehen auch viele Anwender aufgrund der Benennung nicht, was nun wirklich gemeint ist. Das ist insbesondere für die Ausbildung junger Menschen ein ganz schlimmer Zustand, weil es dort auf ein gutes Verstehen der Zusammenhänge besonders ankommt und nicht jeder beim Lesen der Benennungen immer die vollständige Definition dazu im Kopf hat.

Umgekehrt kann man als Konsequenz aus der Untersuchung bezüglich des Benennungsbestandteils „Forderung“ sagen.

- Genau um die Planung der Forderungen (an die Beschaffenheit) geht es.
- Bei „Forderungsplanung“ bleibt also nicht nebulös, was da geplant werden sollte.

Allerdings ist eine überaus bedeutsame Einschränkung angebracht: Die Vorteile der Benennung „Forderungsplanung“ sind zwar eindeutig gegeben, aber sie berücksichtigen nicht die Entscheidung der obersten Leitung des DIN, das Wort „Forderung“ in Normen nicht mehr zuzulassen. Es ist sogar zu erwarten, dass es im Fall der Diskussion in einem Normenausschuss von dem zuständigen, diesen Normenausschuss betreuenden Angestellten des DIN als normativ nicht vorhandener Wortbestandteil gekennzeichnet wird, der im Verwendungsfall sogleich wie in allen Normen der ISO 9000-Familie in „Anforderung“ umgewandelt würde. Das aber würde zur Benennung

„Anforderungsplanung“

führen, und die ist noch wesentlich irreführender als die Benennung „Qualitätsplanung“. Der Anwender würde nämlich an die Anforderung im Sinn der beiden nachfolgenden Definitionen denken, die ja auch aus 2.1 gemeinsprachlich ohne Frage hervorgeht:

Forderung (requirement) = Verlangen, bei einer Einheit die geforderte Beschaffenheit zu realisieren

Anforderung (request; demand) = Verlangen, unter vorgegebenen Bedingungen in den Besitz einer Einheit zu kommen

Der aus ISO 9000 verschwundene Begriff Einheit ist dabei unentbehrlich

So steht und fällt die Harmonisierung der fachbezogenen Sprache des Qualitätsmanagements (und damit auch des Beschaffungsmanagements) mit der Bereitschaft der obersten Leitung des DIN, diesen Sachverhalt anzuerkennen und der deutschen Normensprache bezüglich Forderung und Anforderung einerseits wieder die in der Gemeinsprache bestehende Differenzierung zu ermöglichen, andererseits aber auch die oben skizzierte normative Aufgabe auszuführen, die Identität von „Anforderungen“ und „Forderungen“ in der Gemeinsprache zum Anlass zu nehmen, den Plural „Anforderungen“ als normativ nicht zulässig zu bezeichnen mit der Begründung, dass das (auch in der Gemeinsprache) nichts anderes ist als Forderungen.

---OOO---