

# **Möglichkeiten einer Integration von TQM/*Kaizen* und ISO 9000 und die Diskussion einer möglichen Integration dieser Konzepte**

**Alexander Müller M.A.**  
**Universität Marburg, Japan-Zentrum**

## **Abstract**

Der Begriff der „marktorientierten Unternehmensführung“ ist keineswegs neu. Mit dem Wandel des Verkäufermarktes zum Käufermarkt während der fünfziger und sechziger Jahre sahen sich Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Maxime vom technologisch-produktionsorientierten Denken zum Absatzdenken zu ändern. Der technische Fortschritt nach dem Zweiten Weltkrieg erlaubte die Entwicklung neuer Produktionsverfahren und den Aufbau größerer Kapazitäten. Weiterhin entstand auf der Nachfrage-Seite im Zuge der „Energiekrise“ Anfang der 70er Jahre ein zunehmendes Preisbewusstsein und eine stärkere Kaufzurückhaltung und selektiver Kaufverzicht. Konkurrenten aus dem Ausland betraten nationale Märkte mit einer aggressiven Preispolitik und qualitativ hochwertigen Produkten. Der Engpasssektor des Unternehmens lag auf einmal nicht mehr im Bereich der Leistungserstellung, sondern im Absatz. Diese Entwicklung schaffte der Erkenntnis Raum, dass Unternehmen ihr Geschäft nicht als Prozess der Güterproduktion, sondern als Prozess der Bedürfnisbefriedigung der Kunden betrachten müssen. Der Markt hat sich zu einem Käufermarkt entwickelt, in dem durch die Kunden ein sich ständig erweiterndes Qualitätsverständnis definiert wird.

Befunde der empirischen Zielforschung belegen die hohe Bedeutung der Kundenzufriedenheit und Qualität des Angebots im Zielsystem des Unternehmens. Zur Realisierung dieser hohen Ansprüche an die Erfüllung der Bedürfnisse und Wünsche

der Abnehmer im Sinne von qualitativ hochwertigen Produkten und eine Erweiterung der produktzentrierten Sichtweise wurden weltweit Instrumentarien zur Qualitätsverbesserung geschaffen. Diese Ansätze haben alle eines gemeinsam: die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch höhere Kundenzufriedenheit. Japanische Unternehmen hatten früh die elementare Bedeutung von Qualität erkannt, und integrierten bereits Anfang der sechziger Jahre ein neues Qualitätsbewusstsein in ihre Unternehmensphilosophie. Die Erfolge in der Automobil- und Halbleiterindustrie belegen das Erfolgspotential des Qualitätsgedanken auf eindrucksvolle Weise (Reinhart 1996:5). Der Qualitätsgedanke weitete sich auf das gesamte Unternehmen aus, nicht nur allein auf die nach außen gerichtete Qualität der Leistungen, sondern auf alle mit ihr in Zusammenhang stehenden Prozesse innerhalb des Unternehmens. Fokuspunkt dieser als *Total Quality Management* (TQM) bekannten Qualitätsphilosophie ist ein auf alle Elemente der Unternehmensorganisation ausgeweitetes Verständnis des Begriffs „Kunde“. Bereits nach kurzer Zeit dominierten japanische Produkte, denen vorher das Image schlechter Qualität anhaftete, die Weltmärkte. Im Ausland blieb die gestiegene Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Unternehmen nicht ohne Wirkung. Westliche Managementparadigmen sahen sich mit der „japanischen Herausforderung“ konfrontiert, und das japanische Qualitätsmanagement stand auf einmal im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Im großen Umfang implementierten Unternehmen weltweit japanische Konzepte wie Qualitätskontrollzirkel und *Kaizen* (ständige Verbesserung) zur Verwirklichung betrieblicher Verbesserungsprozesse.

Auch im Westen befasste man sich mit dem Thema Qualität durch Standardisierung. ISO (*International Organization for Standardization*), die internationale Normenorganisation mit Sitz in Genf, setzt freiwillige technische Standards. In der ISO sitzen Vertreter aus nationalen Regierungsbehörden und Standardisierungsorganisationen der Mitgliedsländer, die in Expertenausschüssen Standards für die Erweiterung des internationalen Handels, der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, und der Erhöhung des Verbraucherschutzes definieren. Zwischen 1980 und 1987 entwickelte die ISO innerhalb des Technischen Komitee 176 (TC176) der ISO, zuständig für die Normung auf dem Gebiet „*Quality Management and Quality Assurance*“, unter Sekretariatsvorsitz von Großbritannien den internationalen Prozessstandard ISO 9000, der 1987 publiziert wurde. Direkt nach der Einführung in die nationale Normenstruktur erfuhr ISO 9000 einen ungeheuren Boom,

und weltweit führten Unternehmen den Standard zur Verbesserung ihres Qualitätssystems ein. Zwischen 1990 und 1997 stieg die Zahl der Zertifizierungen weltweit um jährlich 100 Prozent (Ho 1999:382), und bis Ende 1999 hatten 343.643 Unternehmen in 150 Ländern den Standard implementiert.

## 1.1 Problemstellung

Die allgemeine Begeisterung über ISO 9000 wollte sich in Japan nicht so recht einstellen (Stephens 1994:59). ISO 9000 wurde im internationalen Vergleich sehr spät, im Jahre 1991, in das nationale Normensystem JIS (*Japan Industrial Standard, Nihon kōgyō kikaku*) eingebunden. Auch in der Folgezeit war die Nachfrage nach Zertifizierung des eigenen Betriebes nach ISO 9000 in Japan gering. Zur Verdeutlichung sei als Beispiel angeführt, dass Südafrika 1993 ungefähr fünfmal so viele zertifizierte Unternehmen aufweisen konnte wie Japan (ISO 2000:11). Obwohl der Bedarf nach dem Standard nach 1993 auch in Japan anstieg, ist Japan gegenüber Europa und Amerika immer noch weit im Rückstand. Ende 1999 gab es in Japan 14.564 Zertifizierungen nach ISO 9000, Deutschland hatte etwa die doppelte Anzahl, und Großbritannien gar stolze 63.700 (ISO 2000:14). Gerade japanische Unternehmen, oft als die „Wiege“ des Qualitätsmanagements bezeichnet, gingen bei der Einführung von ISO 9000 extrem zögerlich vor. Laut eigener Angabe (ISO 2000:1) entwickelt die ISO nur Standards aufgrund eines Bedürfnisses durch den Markt, im internationalen Konsens „*on the state of the art and the technology concerned*“. Es stellt sich also unmittelbar die Frage, inwieweit man in Japan diesen Bedarf nicht sah, oder an der internationalen Konsensfindung nicht beteiligt war.

Sicherlich sind die Kosten, die mit der Zertifizierung verbunden sind, ein nicht zu vernachlässigender Aspekt. Allein dieses Hindernis erscheint jedoch bei genauerer Analyse als nicht ausreichend zur Erklärung der Zurückhaltung japanischer Unternehmen in Bezug auf ISO 9000. Schließlich existieren in Japan bereits unter TQM gewachsene Strukturen, die für die Einführung von ISO 9000 genutzt werden können, und japanischen Unternehmen eindeutige Kostenvorteile gegenüber ausländischen Wettbewerbern einräumen. Während westliche Unternehmen ungefähr 18 Monate brauchen, können japanische Firmen die Zertifizierung nach ISO 9000 weitaus schneller bewerkstelligen, im Einzelfall brauchte eine japanische Firma gerade einmal drei Monate Vorbereitung bis zur Zertifizierung (Lima de Oliveira 1997). Auch eine generelle Zurückhaltung gegenüber den Normen der ISO als Ursache für Japans

fehlende Partizipation bei ISO 9000 ist nicht haltbar – schließlich ist Japan weltweit führend in der Umsetzung der Norm ISO 14000 (Umweltmanagement), und hat mehr als doppelt so viele zertifizierte Unternehmen als jedes andere Land. In Japan ist die Nachfrage nach Zertifikaten, der Prüfung durch unabhängige Dritte, sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich sehr hoch. Die Ursachen der Zurückhaltung ausgerechnet gegenüber ISO 9000 sind nicht direkt erkennbar, erlaubt doch die (gegenüber ausländischer Konkurrenz leicht erlangte) Zertifizierung eine Demonstration der eigenen Qualität nach Außen. Anscheinend hat der Standard ISO 9000 für japanische Unternehmen Nachteile, die den Demonstrationsvorteil der Zertifizierung mehr als wettmachen. Eine genaue Analyse der Nachteile von ISO 9000 soll Licht auf diesen Sachverhalt werfen.

Da sowohl TQM als auch ISO 9000 den Anspruch einer Qualitätsverbesserung haben, ist die Annahme plausibel, diese Zielkomplementarität würde auch eine problemlose Integration der beiden Konzepte zulassen. In der Praxis jedoch stießen japanische Unternehmen bei einer angestrebten Verbesserung des eigenen TQM-Systems durch die Einführung von ISO 9000 auf mannigfaltige Probleme. Ebenso hatten ISO 9000-zertifizierte Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten, ihr Qualitätsmanagement um Aspekte von TQM zu erweitern. In der vorliegenden Arbeit soll die Analyse zweier Qualitätssysteme mit verschiedener kultureller und geschichtlicher Herkunft im Hinblick auf ihre Unterschiede, Problembereiche und die Möglichkeiten ihrer Integration unternommen werden.

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Zunächst wird eine Einführung in Ziele und Inhalte von Qualitätsmanagement-Systemen (QM-Systemen) gegeben. Um die im späteren Teil der Arbeit erläuterten Austauschbeziehungen zwischen den QM-Systemen ISO 9000 und TQM besser verstehen zu können, wird ein Grundmodell für Interaktionsmöglichkeiten basierend auf der Systemtheorie erarbeitet. Weiterhin wird erläutert, welche grundsätzlichen Auswirkungen Qualitätsstandards auf die Organisation von Unternehmen haben. Zum Verständnis der unterschiedlichen Ansätze und Ansprüche von ISO 9000 und TQM ist eine Betrachtung des geschichtlichen Hintergrundes und der grundlegenden Charakteristika nötig, die ich zu Beginn von Kapitel 3 liefern werde. Nachdem das Grundgerüst für die grundlegende Differenzierung zwischen dem TQM-Konzept und ISO 9000 errichtet ist, erfolgt eine Gegenüberstellung der weltweit wahrgenommenen

Problembereiche der Konzepte. Als nächstes ist Kapitel 4 der Untersuchung der ISO 9000-Einführung und seiner Motive in Japan, und der nationalen Auswirkungen des ISO 9000-Booms gewidmet. Ich gehe dabei detailliert auf die charakteristischen Faktoren der beiden Konzepte ein, die Ursache für Konfliktpotential und letztendlich auch für die Kritik sind, die ISO 9000 in Japan erfuhr. Im folgenden wird eine Lösung der Konflikte zwischen ISO 9000 und TQM beschrieben, indem, basierend auf den Erkenntnissen eines Projektes der JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers, Nihon Kagaku Renmei Kyōkai*), in zwei verschiedenen Modellen Möglichkeiten und Vorteile einer Integration aufgezeigt werden. Eine Formulierung der Voraussetzungen und Empfehlungen für die Umsetzung in Unternehmen schließt direkt an. Die ISO 9000-Revision aus dem Jahre 2000 wird in den Integrationskontext eingeordnet. In der Schlussbemerkung werden die Ergebnisse zusammengefasst und abschließend bewertet.

Die vorliegende Arbeit bezieht sich, sofern nicht anders angegeben, auf die ISO 9000-Version aus dem Jahre 1994. Obwohl es bereits eine neuere, revidierte Version aus dem Jahre 2000 gibt, ist der Übergang von dem Großteil der Unternehmen noch nicht realisiert, und deshalb lassen sich kaum Schlüsse über die Auswirkungen der neuen Version ziehen. In Kapitel 5.3 wird jedoch auf die Perspektive von ISO 9000:2000 eingegangen.

## **Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung	12
1.1	Problemstellung	14
1.2	Gang der Untersuchung	15
1.3	Quellenlage und Quellenkritik	16
2	Theoretische Grundlagen	17
2.1	Qualität und Qualitätsmanagement	17
2.2	Systemtheoretische Interaktionen zwischen Qualitätsmanagement-Systemen und Umwelt	19
2.3	QM-Systeme und ihre Auswirkungen auf Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens	21

3	Abgrenzung der unterschiedlichen Qualitätsmanagementsysteme	23
3.1	Das „westliche“ QM-System: ISO 9000	23
3.2	Das „japanische“ QM-System: TQM	25
3.3	Problembereiche	28
4	ISO 9000: Der Fall Japan	34
4.1	Der weltweite ISO 9000 „bandwagon“: Motive und Phasen der Verbreitung in Japan	35
4.2	Japanspezifische Konflikte zwischen den Konzepten ISO 9000 und TQM/Kaizen	37
5	Die Integration von ISO 9000 und TQM	42
5.1	Das JUSE-Projekt	44
5.1.1	Modell 1: Aufnahme von ISO 9000-Elementen in bestehende TQM-Systeme	45
5.1.2	Modell 2: ISO 9000 als Basis für die Weiterentwicklung zu TQM	50
5.2	Bedingungen für eine nutzenstiftende Integration	55
5.2.1	Unternehmenskultur – Institutionalisierung der Veränderung	55
5.2.2	Die lernende Organisation	57
5.3	ISO 9000:2000	58
6	Schluss	59
	Liste der Schriftzeichen	61
	Literaturverzeichnis	62

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Komponenten des Qualitätsmanagements	18
Abbildung 2:	Problemhaltigkeit von Reorganisationsstrategien	22
Abbildung 3:	Struktur der Normenreihe ISO 9000	25
Abbildung 4:	TQM als kontinuierlicher Prozess	27
Abbildung 5:	Struktur der Dokumentation des QM-Systems	30
Abbildung 6:	Dilbert	32

## Literaturverzeichnis

ADAMS, Scott

2000 *The Dilbert Principle*, London: United Features Syndicate

BARTEL-LINGG, Gabriele

1996 *Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management*,  
München: Rainer Hampp Verlag.

BROADBENT, Peter

1994 „Taking Quality to Japan“; in: *Training for Quality*, Vol.2, No.1, S.4-6.

DESER, Frank

1997 *Chaos und Ordnung im Unternehmen*, Heidelberg: Physica-Verlag

HANCKÉ, Bob / Steven Caspar

1996 *ISO 9000 in the French and German Car Industry. How international quality standards support varieties of capitalism*,  
Wissenschaftszentrum Berlin FS I 96-313 discussion paper

HIGASHITANI Satoshi

1998 *Guroobaru sutandaado no wana* (Die Falle internationaler Standards), Tōkyō: Nikkan Kōgyō Shinbun-sha

HIND, Matthew

1996 “Are the cultures required to attain ISO 9000 and total quality management mutually exclusive?”; in: *Training for Quality*, Vol.4, No.2, S.25-29.

HO, Samuel K. M.

1994 “Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?”; in: *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.11, No.9, S.74-89.

- 1999 "Change for the better via ISO 9000 and TQM"; in: *Management Decision*, 37/4, S.381-385.

IIZUKA Yoshinori

- 1995 *ISO 9000 to TQC saikōchiku* (ISO 9000 und Neuaufbau der TQC-Architektur), Tōkyō: Nikka Giren Shuppan-sha
- 1999 „ISO 9000 kara TQM he no hatten – TQM 9000 moderu, sono 1: yūgō to wa nanika“ (Die Entwicklung von ISO 9000 zu TQM – Modell TQM 9000, Nr.1: Was bedeutet Fusion); in: *Hinshitsu kanri*, Nr.6, S.134-144.

ISO

- 2000 *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates – Ninth cycle*, 2000-07 / 1 500, ISO: Genf.

JAB

- 2001 *The Status of Efforts among Conforming Organizations to Comply with ISO 9000s:2000*, January 2001

JIDŌ, Jun'ichi

- 1998 „ISO shinsa, tōroku ni kansuru mono“ (Zur Auditierung und Registrierung unter ISO); in: *Hinshitsu kanri*, Vol.49, No.10, S.71-78.
- 1999 „ISO 9000 kara TQM he no hatten – TQM 9000 moderu, Nr. 3: hōshin kanri, senryaku ni tsuite“ (Die Entwicklung von ISO 9000 zu TQM – Modell TQM 9000, Nr. 3: Über *Hōshin Kanri* und Strategie); in: *Hinshitsu kanri*, Vol.50, Nr.2, S.25-33

KALKOWSKI, Peter

- 1997 „Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation“; in: Hartmut Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): *Organisation und Mitarbeiter im TQM*, Heidelberg: Springer Verlag

KAWAI Kiyohiro / Nomura Toshio

- 1998 “ISO kikaku no bunsho, deeta-kanri to bunsho-ka” (Dokumente, Datenmanagement und Dokumentation der ISO-Norm); in: *Hinshitsu kanri*, Vol.49, No.9, S.52-60.

KURIYAMA Sennōsuke / Nose Toyokazu / Kaneko Kōichi

- 2000 “TQM katsudō to ISO9000 shisutemu no yūgō (TQM9000)” (Die Fusion von TQM-Aktivitäten und ISO9000 (TQM9000)); in: *Ofisu ootomeeshon*, Oktober, S.96-100.

MALLAK, Larry A. / Bringelson, Liwana S. / Lyth, David M.

- 1997 “A cultural study of ISO 9000 certification”; in: *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.14, No.4, S.328-348.

MARUYAMA Noboru

- 1998 „ISO kikaku no ‚sekinin to kengen’ ni kansuru mono“ (Zu ‚Verantwortung und Befugnissen’ in der ISO-Norm); in: *Hinshitsu kanri*, Vol.49, No.7, S.70-76.

MOLDASCHL, Manfred

- 1997 „Arbeitsorganisation und Leistungspolitik im Qualitätsmanagement“; in: Hartmut Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): *Organisation und Mitarbeiter im TQM*, Heidelberg: Springer Verlag

ŌKA Tadayoshi

- 1998 „ISO kikaku no naibu hinshitsu-kansa” (Interne Qualitäts-Audits der ISO-Norm); in: *Hinshitsu kanri*, Vol.49, No.8, S.48-55.

OLIVEIRA, Marcos

- 1997 “Integrating ISO 9000 and TQC for greater competitiveness”; in: *Newsletter ISO 9000 News*, Vol.6, Nr.6; ISO: Genf.

OSADA, Hiroshi

1999 „ISO 9000 kara TQM he no hatten – TQM 9000 moderu: ISO 9000 kara TQM he no san-dankai no moderu“ (Die Entwicklung von ISO 9000 zu TQM – Modell TQM 9000, Nr.2: Ein Drei-Stufen-Modell von ISO 9000 zu TQM); in: Hinshitsu kanri, Vol.50, No.2, S.17-23

PFITZINGER, Elmar

1998 *Der Weg von DIN EN ISO 9000 zu Total-quality-Management (TQM)*, Berlin: Beuth.

REINHART, Gunther / Lindemann, Udo / Heinzl, Joachim

1996 *Qualitätsmanagement*, Heidelberg: Springer Verlag.

RÖSSL, Dietmar / Seidl, Florian

2000 „ISO 9000 in KMU: Ein Instrument des Verständigungsorientierten oder des Mechanistischen Managementparadigmas?"; in: Internationales Gewerbearchiv, 48:1, S.12-28

SCHWANINGER, Markus

1999 „Organisationale Intelligenz aus managementkybernetischer Sicht“; in: Markus Schwaninger (Hrsg.): *Intelligente Organisationen*, Berlin: Duncker und Humblot

SEDDON, John

1997 “Ten Arguments against ISO 9000”; in: *Managing Service Quality*, Vol.7, No.4, S.162-168.

STEPHENS, Kenneth E.

1994 „ISO 9000 and Total Quality“; in: *Quality Management Journal*, Vol.7, No.1, S.57-71

STÜNZNER, Lilia

1999 “Was sind intelligente Organisationen? Zur Problematik der Anwendbarkeit und Begriffsbestimmung auf Basis der Theorien au

topoietischer und selbstreferentieller Systeme“; in: Markus  
Schwaninger (Hrsg.): *Intelligente Organisationen*, Berlin: Duncker  
und Humblot

TSUNODA Katsuhiko

1998 „TQM ni ISO 9000s no nani wo torikomunoka“; in: *Hinshitsu kanri*,  
Vol.49, No.6, S.65-70.