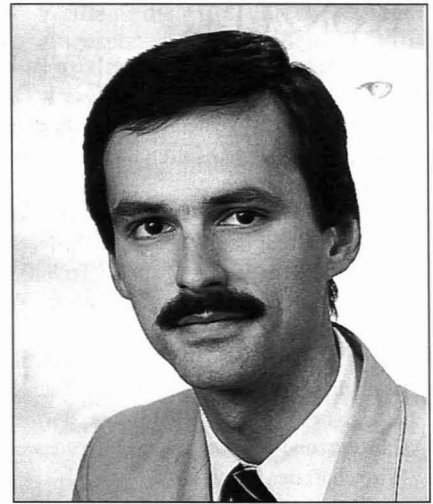


Zeitgemäßes Qualitätsmanagement durch Controlling

Helmut STOCKINGER, Dipl.-Ing. Dr.techn., Jahrgang 1958, Studium des Wirtschaftsingenieurwesens für Maschinenbau an der TU Graz, Dissertation zum Thema „Qualitätssicherung nach der Controlling-Konzeption“ (Promotion 1991).

Seit 1983 Industriearbeiten als freier Mitarbeiter am Sektor EDV-Anwendungsanalyse, seit 1985 Leiter der Organisation und CWQI (Company Wide Quality Improvement) zunächst im Farbbildröhrenwerk Lebring und seit 1987 im Videowerk Wien der österreichischen Philips Ind.G.m.b.H.

Qualität ist unbestritten einer der wesentlichsten Faktoren, um Marktanteile abzusichern oder gar zu erweitern. Unterschiedliche Meinungen bestehen darüber, wie bei Entwicklung, Produktion und Vertrieb die Qualitätsanforderungen in Produkte und Dienstleistungen bestmöglich umgesetzt werden. Der Autor zeigt, daß die Anwendung von Elementen der Controlling-Konzeption wesentlich helfen kann, der zunehmenden Dynamik und Heterogenität in den Qualitätsanforderungen wirkungsvoll zu begegnen.



1. Ausgangssituation

Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen eines Industriebetriebs bildet einen zunehmend erfolgsbestimmenden Faktor. Kunden sind kaum mehr gewillt, Abweichungen von Erzeugnissen gegenüber ihren gewünschten oder definitiv vereinbarten Anforderungen hinzunehmen. Dies gilt für Endkonsumenten gleichermaßen wie für industrielle Abnehmer. Zusätzlich tendiert heute der Kundenwunsch vor allem zu komplexeren, ganzheitlicheren Produktleistungen bis hin zur geschlossenen Systemleistung, meist gekoppelt mit umfassenden Dienstleistungen. Die kundenorientierte Anpassung von Produkten führt auch zu höherer Diversität.

Der technische Fortschritt bringt es überdies mit sich, daß die Frequenz und der Umfang technischer Änderungen in vielen industriellen Bereichen rasch zunehmen. Für die Qualitätssicherung stellt diese dynamische Situation gepaart mit der zunehmenden Produktdiversität und steigenden Kundenanforderungen eine besondere Herausforderung dar.

Dieser externen Situation steht ein internes Profil an Stärken und Schwächen des Qualitätsmanagements gegenüber.

Der Schwerpunkt derzeitiger, betrieblicher Qualitätssicherung besteht häufig aus Qualitätskontrollen und Aus-sortieren bzw. Reparieren von Schlechtprodukten. Präventive Qualitätssicherungsmaßnahmen werden erst zögernd angewendet. Ein Nachholbedarf kann insbesondere in der Einbindung der Bereiche Marketing und Entwicklung in vielen westlichen Industrien diagnostiziert werden.

In einigen wenigen Industriebetrieben

ist der Trend zu einer Dezentralisierung der Qualitätsverantwortung unübersehbar. Jeder einzelne in der Unternehmung, Manager gleichermaßen wie Mitarbeiter, soll für das Ergebnis seiner Arbeit selbst Verantwortung tragen und jeder soll sein spezielles Fachwissen zur Sicherung einer fehlerfreien Leistung, die den Kundenwünschen entspricht, effizient einsetzen können. Die Aufgaben der organisierten Qualitätssicherung sind dadurch neu zu überdenken.

In einer ähnlichen Situation befand sich die Betriebswirtschaft, bevor dort begonnen wurde, die Controlling-Konzeption erfolgreich anzuwenden, die sich durch ihre Zukunftsausrichtung, Engpaßorientierung und ihr Feed-forward-Denken auszeichnet.

2. Modellbeschreibung und Ziele

In Anlehnung an die Controlling-Konzeption wird für die Qualitätssicherung ein Modell vorgeschlagen, das dem Management die volle Entscheidungskompetenz und damit auch die Verantwortung für die Qualität zuweist. Zur Bewältigung aller Aufgaben des Qualitätsmanagements wird ein „Qualitäts-Controlling“ eingerichtet. Dieses koordiniert sämtliche Qualitätsagenden der Unternehmung, indem es geeignete Systeme einrichtet, miteinander verbindet und deren Anwendung fördert und überwacht.

Für ein Qualitäts-Controlling ist der unternehmungsspezifische Ausgangspunkt für ein Qualitätsmanagement zu erfassen, und alle Einflußfaktoren auf die Qualität der Unternehmungsleistung sind zu analysieren. Sowohl aus der internen Qualitätsanalyse als auch aus dem externen Marktvergleich sind

Stärken und Schwächen aufzudecken und Aktionen abzuleiten. Dabei ist eine Verbesserung des innerbetrieblichen Qualitätssicherungssystems und die Abstimmung seiner Teilsysteme aufeinander sowie die Verbesserung der Marktbeobachtung zur frühzeitigen Erkennung von Chancen und Gefahren anzustreben. Sämtliche qualitätsverbessernde Aktionen sind mit Zielrichtung eines finanziellen Markterfolges zu koordinieren. Die Erkenntnis, daß Qualität primär von den Mitarbeitern geschaffen wird, verlangt die intensive Einbeziehung und Qualitätsmotivation aller Mitarbeiter.

Die Ziele für ein Qualitäts-Controlling können zusammenfassend festgehalten werden:

- Verbesserung der Reaktionsfähigkeit auf Unwirksamkeiten des Qualitätssicherungssystems
- Verbesserung der Anpassungs- und Früherkennungsfähigkeit des Qualitätssicherungssystems bezüglich qualitätsbeeinflussender Umfeldveränderungen
- Verbesserung der innerbetrieblichen Koordinationsfähigkeit von Qualitätsverbesserungsaktionen
- Förderung der Motivation zu qualitätsbewußtem Denken und fehlerfreiem Handeln

Um die Zielsetzung der **verbesserten Reaktionsfähigkeit** zu erfüllen, ist ein Instrumentarium zur Planung, Überwachung und Korrektur des Qualitätssicherungssystems einzurichten. Das Controlling hat die dafür notwendigen Abläufe zu konzipieren, abzustimmen, einzurichten und zu betreiben sowie die dabei gewonnenen Informationen mit Verbesserungsansätzen an die Linienverantwortlichen weiterzuleiten. Bei Bedarf ist bei der Realisierung der Verbesserungen Beratung zu leisten.

Eine **verbesserte Anpassungsfähigkeit** an qualitätsbeeinflussende Umfeldveränderungen bedingt einerseits den Aufbau und die konsequente Wartung eines Systems zur Erkennung und Prognose von Marktdaten potentieller Kundengruppen und andererseits die systematische Aufbereitungen von Umfelddaten bezüglich Technologieentwicklungen und -anwendungen bei Kunden, Konkurrenten und Lieferanten. Damit kann in Kombination mit dem Wissen der eigenen Stärken und Schwächen der Unternehmung auf mittel- bis langfristige Sicht eine Qualitätsstrategie festgelegt werden, die sowohl Kundenwünsche als auch geeignete Technologien grundsätzlich berücksichtigt.

Eine **Verbesserung innerbetrieblicher Koordinationsfähigkeit** verlangt primär zwei Abstimmungsprozesse: Erstens sind bei Innovationsprojekten präventive Qualitätssicherungsmaßnahmen zu initiieren und zu koordinieren. Zweitens sind Aktivitäten, die der laufenden Verbesserung der Qualität dienen, inhaltlich und terminlich aufeinander abzustimmen.

Die **Förderung der Mitarbeitermotivation** zu qualitätsbewußtem, kundenorientiertem Denken und Handeln wird durch einen hohen Stellenwert der Qualitätsaspekte bei der betrieblichen Planung und Steuerung und durch gezieltes Einbinden und Berücksichtigen von Mitarbeiterideen zur Qualitätsverbesserung erreicht. Speziell für letzteres ist es nötig, alle Mitarbeiter über präventives, qualitätsförderndes Verhalten zu informieren und die Anwendung von Qualitätstechniken zur Analyse und Behebung von Qualitätsproblemen zu schulen.

Die beschriebenen Zielsetzungen erfüllt der Qualitäts-Controller durch Aufgaben, die zu vier Funktionsbereichen zusammengefaßt werden können (siehe Abb. 1):

- Planungsfunktion
- Kontrollfunktion
- Informationsfunktion
- Beratungsfunktion

3. Instrument des Qualitäts-Controlling

Zur erfolgreichen Durchführung seiner Aufgaben bedient sich der Qualitäts-Controller einer umfassenden Anzahl an Instrumenten, die angepaßt an die jeweilige Unternehmungssituation eingesetzt werden, denn „... the methods and tools needed to implement a quality effort are very specific“ [1]. Nur

einige davon seien hier kurz angeführt [2].

3.1 Die qualitätsorientierte Umfeldanalyse

Die Zielsetzung der Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an qualitätsbestimmende Umfeldeinflüsse verlangt das wirkungsvolle Erkennen, Analysieren und Prognostizieren von externen Entwicklungen, Möglichkeiten und Bedrohungen.

Zur Systematisierung der Arbeitsweise und zur leichteren Lokalisierung von Informationsfeldern ist es zweckmäßig, das qualitätsrelevante Umfeld in eine Reihe abgrenzbarer Analysefelder zu zerlegen, die jedoch keineswegs unabhängig voneinander, vom Gesamtumfeld und von der Unternehmung gesehen werden dürfen. In bezug auf das qualitätsrelevante Umfeld sind die im folgenden beschriebenen Analysefelder bedeutsam:

- Absatzmarktanalyse
- Branchen- und Konkurrenzanalyse
- Technologieanalyse
- Beschaffungsmarktanalyse
- Analyse soziologischer, politischer und legistischer Trends

Die Informationsbeschaffung zur Umfeldanalyse führt der Qualitäts-Controller gemeinsam mit anderen Abteilungen durch und kann je nach Zuverlässigkeit, Umfang, Wichtigkeit und Kosten mehr oder weniger zufällig (undirected viewing) oder gezielt mit formalen Regelungen (formal search) erfolgen. Die Vielzahl an Information verlangt vom Qualitäts-Controller die Abgrenzung zwischen für die Unternehmung relevanten und nicht relevanten Tatbeständen.

3.2 Die qualitätsorientierte Unternehmungsanalyse

Grundsätzlich können zwei unternehmensinterne Analysen unterschieden werden:

- die Produktanalyse oder Outputanalyse (Qualität des Gutes)
- Die Prozeßanalyse (Qualität der Erzeugung)

3.2.1 Die Produktanalyse

Die Produktanalyse befaßt sich mit der Entwicklung und den Stärken/Schwächen-Merkmalen der erstellten (Markt-)Leistungen. Basis der Pro-

duktanalyse sind Bewertungen über den Erfüllungsgrad definierter Anforderungen sowie Vergleiche dieser Anforderungen mit beobachteten und erhobenen Markterfordernissen und Kundenwünschen.

3.2.2 Die Prozeßanalyse

Die Prozeßanalyse beurteilt Abläufe innerhalb der Unternehmung sowie die Potentiale, auf veränderte Eingangsgrößen und Anforderungen erfolgswirksam zu reagieren. Daten zur Prozeßanalyse stammen einerseits aus laufenden Qualitätsaufzeichnungen, andererseits aus Interviews, Beobachtungen und Audits interner Abläufe.

Um die Ergebnisse der Unternehmungsanalyse, die teils qualitativer Art sind, etwas schärfer darzustellen, können diese in einem Stärken-Schwächenprofil den Leistungseinschätzungen des stärksten Konkurrenten gegenübergestellt werden. Dabei kann man auch die schwer quantifizierbaren Tatbestände durch entsprechende Punktebewertung, im Sinne einer Nutzwertanalyse, veranschaulichen.

3.3 Instrumente der Strategiebildung

Die Daten der Umfeld- und Unternehmungsanalyse sind an sich wertlos, wenn sie nicht systematisch ausgewertet und im Anschluß daran zur Ableitung von Vorgehenskonzepten bzw. Strategien genutzt werden. Die Anwendung von Instrumenten der Strategiebildung wird zweckmäßig in Managementworkshops erfolgen. Der innere Gehalt solcher strategischer Instrumente ist dabei genau das Gegenteil der exakten Analyse und Berechnung. Er ist die Visualisierung eines Gemütszustandes.

3.3.1 Potentialanalyse

Die Potentialanalyse zeigt erstens das genutzte eigene Potential im Vergleich zu einem Konkurrenten und zweitens das mittel- bis langfristig zusätzlich nutzbare Potential in grafischer Darstellung [3]. Die Potentialanalyse wird für die erfolgsentscheidenden Qualitätseinflußfaktoren durchgeführt.

3.3.2 Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse vereinfacht die komplexen Beziehungen zwischen Umfeld und Unternehmung radikal



und stellt die strategische Position der Unternehmung in einer zweidimensionalen Matrix dar, um anschließend Hinweise für zukünftiges Agieren zu gewinnen. Der Portfolio-Ansatz empfiehlt je nach Matrixposition entsprechende Normstrategien, die in anschließenden detaillierteren Analysen näher zu verifizieren sind.

Dögl beschreibt, wie der Portfolio-Ansatz für die strategische Qualitätsplanung genutzt werden kann [4]: Er bildet zwei Portfolios: Das eine dient der Beurteilung der „Qualität des Gutes“, das zweite wird zur Beurteilung der „Qualität der Erzeugung“ angewendet.

Die Dimension der außerhalb der Unternehmung liegenden Sachverhalte faßt Dögl in der Qualitätsattraktivität zusammen. Sie beschreibt die „Summe aller wirtschaftlichen Vorteile, die durch das Ausschöpfen der in einem Gut oder in einem Erzeugungsprozeß noch steckenden Qualitätsweiterentwicklungspotentiale - ... - auf einer prinzipiellen Technologiestufe noch zu erreichen sind“ [5]. Als die zweite Portfolio-Dimension, welche die unternehmensinternen Sachverhalte beschreibt, wird die Qualitätsstärke herangezogen. Sie zeichnet ein Bild „der Fähigkeit des Unternehmenssystems - im Vergleich zur wichtigsten Konkurrenz -, den externen ... und internen ... Anforderungen an die Teilqualitäten auf einer prinzipiellen Technologiestufe zu entsprechen“ [6].

3.4. Qualitätssicherungssystem

Die Einrichtung von Qualitätssicherungssystemen dient in erster Linie der Fehlervermeidung. Untergeordnet, aber dennoch sehr wesentlich ist der Zweck der Erkennung und Korrektur von Fehlern. Es wird versucht, die Fehlerprävention, Fehlererkennung und -korrektur erstens durch entsprechende organisatorische Anweisungen und zweitens durch das Einbinden bzw. das Abstimmen aller unternehmerischer Maßnahmen zur Qualitätssicherung zu erreichen.

3.5. Qualitätsprüfwesen

Ausgangspunkt aller Qualitätsanalysen und vor allem

der Qualitätskontrolle und der -steuerung bilden Qualitätsprüfungen. Die Ermittlung der Ist-Werte einer erreichten Merkmalsausprägung, um diese den Anforderungen zum Zweck eines Soll- Ist-Vergleichs bzw. zur Ableitung von Verbesserungen gegenüberzustellen, kann nur mittels eines geeigneten Prüfungssystems erfolgen.

3.6 Qualitätsinformationswesen

Das Qualitätsinformationswesen beschäftigt sich mit jenen Informationsprozessen, die Informationen über die qualitätstechnischen und qualitätswirtschaftlichen Tatbestände und Vorgänge - eventuell rechnergestützt - erfassen, darstellen und auswerten. Es ist also im Kern ein System zur Qualitätsdatenauswertung mit zusätzlichen Datenspeicherungs- und Datenübertragungseinheiten, das vorteilhaft innerhalb des Informationskonzeptes der Gesamtunternehmung (CIM-Konzept) integriert sein wird.

3.7 Qualitätskostenrechnung

In der Ausgestaltung des Qualitätskostenrechnungssystems sind zwei Elemente zu unterscheiden. Zum einen ist ein berichtsorientiertes Rechnungswesen

zu institutionalisieren, das die regelmäßige Erfassung und Aufbereitung der Qualitätskosten übernimmt, wobei diese an ihrem Entstehungsort (Kostenstelle) ausgewiesen und den Kostenträgern zugerechnet werden. Zum anderen sind bedarfsorientierte Kostenanalysen zur monetären Bewertung von Abweichungsursachen durchzuführen.

4. Situationspezifische Anpassung des Qualitäts-Controlling-Modells

Das Qualitätsmanagement und dessen Subsystem, das Qualitäts-Controlling, unterliegen einer Vielzahl von Einflußfaktoren. Deren quantitative und qualitative Ausprägung bestimmt die jeweils geeignetste Ausgestaltung der Controlling-Konzeption und den Umfang sowie die Art des Einsatzes von Instrumenten.

Zu den wesentlichsten Einflußfaktoren zählen:

- Art des Kundenmarktes
 - das Anspruchsniveau und die Kritikfähigkeit der Käufer
 - die Heterogenität der Anforderungen
 - die Kontinuität der Veränderungen

Instrumente	Controlling-Funktionen			
	Planung	Kontrolle	Information	Beratung
Umfeldanalyse				
Unternehmensanalyse				
Strategiebildung				
Qualitätssicherungssystem				
Qualitätsprüfwesen				
Qualitätsinformationswesen				
Qualitätskostenrechnung				

Abb. 1: Übersicht der Qualitätscontroller-Instrumente

Mit dieser Anzeige vertrete ich ein mittelständisches, traditionsreiches Vorarlberger Unternehmen, das in seiner Branche seit Jahren als Marktführer gilt. Seine angesehene Position ist das Ergebnis einer ebenso schrittmachenden wie innovativen Produktpolitik mit bekannt hohem Qualitätsanspruch, eines kraftvollen Verkaufs sowie einer hohen Effizienz und Flexibilität in der Fertigung. Diese Stärken werden in wachsendem Maße auch vom Ausland honoriert, wo das Unternehmen mit eigenständigen Werken vertreten ist. Als Konsequenz des sich abzeichnenden Generationswechsels in der Geschäftsführung soll nun eine **Persönlichkeit** gewonnen werden, die neben den fachlichen, führungsmäßigen und menschlichen Voraussetzungen insbesondere eine eindeutig **unternehmerische** Komponente einbringt.

Geschäftsführer/Vertrieb

Dipl.-Wirtschaftsing. – Vertrieb

Baustoffe – Westösterreich

Die Position beinhaltet zunächst die Mitwirkung an der Gesamtgeschäftsführung unter dem derzeitigen Geschäftsführer bzw. Mit-eigentümer und bietet die Chance, in ca. drei Jahren die Nachfolge in der kaufmännischen Leitung anzutreten. Gesucht wird deshalb das Gespräch mit einer betriebs- oder ingenieurwissenschaftlich ausgebildeten Führungspersönlichkeit aus dem Bereich **Marketing und Vertrieb** eines erfolgreichen Unternehmens, vorzugsweise der techn. Gebrauchsgüter- oder Markenartikelindustrie.

Um den Gestaltungsrahmen dieser Aufgabenstellung und das mit ihr verbundene Erfolgspotential voll auszuschöpfen, sollten Sie neben einer nachhaltigen Bewährung in vergleichbarer Führungsposition vor allem durch unternehmerisches Format und Kooperationsbereitschaft überzeugen. Mit der geforderten Fachqualifikation müssen deshalb auch **reelle Chefanlagen** im Einklang stehen.

Alles in allem also keine Sprosse auf der Karriereleiter, sondern eine Aufgabe, die das volle Engagement einer gestandenen Persönlichkeit verlangt. Unternehmerisch ist auch die Vergütung. Für darüber hinausgehende Informationen bitte ich Sie vorerst ausschließlich um Zuleitung Ihrer schriftlichen Bewerbungsunterlagen mit Angabe Ihrer derzeitigen Aufgabenstellung/Verantwortung, Ihrer zeitlichen Verfügbarkeit sowie Ihrer Einkommensvorstellungen. Dabei dürfen Sie absolute Vertraulichkeit voraussetzen.

Personalberatung Dr. Josef Ebner
A-6845 Hohenems, Schloßplatz 1, Tel 0 55 76/37 76



- am Markt
- die Bedeutung der Marktposition
- Art des Produktes und des Prozesses
- Komplexität von Produkt und Prozessen
- die Bedeutung der Anforderungserfüllung, z.B. wegen Produkthaftung, Sicherheit
- Preisniveau des Produktes
- Umfeld (Lieferanten, Konkurrenten, Gesellschaft, Staat)
- die Heterogenität des Umfeldes
- das Ausmaß der zeitlichen Veränderungen, z.B. von Qualitätsstandards, Technologien
- Prozeßfähigkeit und Verbesserungspotential der Technologie
- das Ausmaß an Kenntnissen über Ursache/Wirkungs-Beziehungen
- das Ausmaß der Kontrolle über die verursachenden Faktoren
- Unternehmungsgröße und Unternehmungsorganisation
- die Komplexität der Anpassungs- und Koordinationsaufgabe
- der Grad an Arbeitsteilung bzw. die Anzahl von Schnittstellen
- Art der potentiellen Qualitätsmängel
- die Wahrscheinlichkeit von Qualitätsmängeln
- die Behebbarkeit bzw. die Auswirkungen von Fehlern
- die Kosten zur Fehlerbeseitigung
- Wertesystem der Unternehmung
- der Stellenwert der Qualität
- generelles Führungskonzept
- generelle Organisationsstruktur
- Wissen und Fähigkeit der Mitarbeiter
- Vergangenheitsentwicklung und Erfahrungen
- Mechanisierungsgrad in Produktion und Overheadbereich
- Fertigungsart und Serien- bzw. Produktionslosgröße

Jede einzelne Unternehmung hat den Qualitäts-Controlling-Zielen entsprechend ihrer Charakteristik unterschiedliche Gewichtungen zu geben und spezifische Qualitäts-Controlling-Funktionen zu forcieren. Aus der Beschreibung der wesentlichsten Einflußfaktoren lassen sich vereinfacht einzelne Situationstypen zusammenstellen.

5. Organisatorische Aspekte

Die konkrete organisatorische Einglie-

derung eines Qualitäts-Controlling hat sich nach den Gegebenheiten der jeweiligen Unternehmung und deren Mitarbeiter zu richten. Stark vereinfacht dargestellt, erscheinen jedoch ein hoher Dezentralisationsgrad, ein hoher Delegationsgrad, ein hohes Maß an Partizipation sowie eine geringe Standardisierung und niedriger Grad an Arbeitszerlegung als tendenziell vorteilhaft. Außerdem erscheint es zweckmäßig, den ranghöchsten Qualitäts-Controller direkt der Geschäftsleitung zu unterstellen, um die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Qualitäts-Controlling und Management zu fördern.

Der Qualitäts-Controller sollte sich darauf beschränken, das Management über erkannte Ursachen/Wirkungs-Zusammenhänge und hinsichtlich möglicher Handlungsalternativen sowie deren Vor- und Nachteile zu beraten, ohne selbst an den Entscheidungen teilzunehmen, um die Qualitätsverantwortung des Managements nicht zu gefährden.

6. Abschließende Betrachtungen

Bei den Controller-Aufgaben handelt es sich einerseits um koordinierende, gesamtheitliche Informationsversorgungsaktivitäten für das Planungs- und Kontrollsystem, deren Ergebnisse der Qualitäts-Controller als Dienstleistungsstelle laufend den Entscheidungsträgern zur Verfügung stellt. Zur Sicherung der Führungsziele des Qualitätsmanagements hat der Qualitäts-Controller andererseits das Instrumentarium zur Unterstützung des Qualitätsmanagements einzurichten, und bei dessen Anwendung zu beraten. Die Tätigkeit des Qualitäts-Controllers dient also primär der Sicherung der Entscheidungsfähigkeit des Managements im Falle von Reaktions-, Anpassungs- und Koordinationsproblemen.

Das Qualitäts-Controlling zielt somit auf ein gesamtheitliches Qualitätsmanagement, das es zuläßt, traditionelle Qualitätssicherungsaufgaben zu dezentralisieren und dem Management die Möglichkeit einräumt, proaktive Qualitätsstrategien zukunftsorientiert zu entwickeln und umzusetzen. Qualitäts-Controlling stellt damit keine andere Art der Qualitätssicherung dar, sondern ist eine neue Aufgabe in der Unternehmung zur Erschließung von Erfolgspotentialen.

Die Dezentralisierung von Qualitätssicherungsaufgaben kommt in Form

einer Kompetenzstärkung vor allem jenen zugute, welche die eigentliche Qualität „produzieren“, worin ein wesentlicher Baustein für eine höhere Motivation zu umfassender, alle Aspekte berücksichtigender Qualitätsarbeit begründet liegt. Das Qualitäts-Controlling setzt aber auch eine verantwortungsvolle Einstellung aller Mitarbeiter voraus, ohne die eine Übertragung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten auf den einzelnen in der Unternehmung praktisch nicht funktionieren kann. Es ist aber auch Anliegen des Qualitäts-Controllers, dieses Verantwortungsbeußtsein und Können aller Mitarbeiter laufend und systematisch zu fördern. Die Konzeption des Controlling der Qualitätssicherung zeigt einen zukunftsgerichteten, engpaß- und zielorientierten Denkansatz, der geeignet erscheint, die Reste des retrospektiv ausgerichteten Gedankengutes der Qualitätssicherung abzulösen.

Literatur

- [1] siehe: Gibson, Thomas C.: The Total Quality Management Resource, in: Quality Progress 20 (1987) 11, S. 63.
- [2] Nähere Ausführungen siehe bei: Stockinger, Helmut: Qualitätssicherung nach der Controlling-Konzeption, a.a.O., S. 135ff.
- [3] Vgl. Liessmann, Konrad: Strategisches Controlling, in: Mayer, Elmar (Hrsg.): Controlling-Konzepte: Perspektiven für die 90er Jahre, 2. Aufl., Wiesbaden 1987, S. 95f.
- Vgl. Mann, Rudolf: Praxis strategisches Controlling mit Checkliste und Arbeitsformularen, Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung, 4. Aufl., Landesberg/Lech 1987, S. 61ff.
- [4] Vgl. Dögl, Rudolf: Strategisches Qualitätsmanagement im Industriebetrieb, Pragmatischer Ansatz zur Erklärung und methodischen Handhabung des Qualitätsphänomens, in: Pfeiffer, Werner (Hrsg.): Innovative Unternehmensführung, Bd. 14, Göttingen 1986, S. 190ff., insb. 192, 194f.
- [5] Vgl. Dögl, Rudolf: Strategisches Qualitätsmanagement im Industriebetrieb, a.a.O., S. 194.
- [6] Vgl. Dögl, Rudolf: Strategisches Qualitätsmanagement im Industriebetrieb, a.a.O., S. 195.

Weiterführende Literatur zur Controlling-Konzeption:

- Baumgartner, Beat: Die Controller-Konzeption, Bern-Stuttgart 1980
- Horvath, Peter: Controlling, 2. Aufl., München 1986
- Mayer, Elmar (Hrsg.): Controlling-Konzepte: Perspektiven für die 90er Jahre, 2. Aufl., Wiesbaden 1987
- Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, Stuttgart 1988