

WESHALB QUALITÄTER NOCH IMMER UM IHREN STATUS RINGEN MÜSSEN

Quertreiber QM

Heide-Marie Pianka, Berlin

Einige Qualitätsmanager haben den Sprung in Top-Positionen deutscher Vorzeigunternehmen geschafft. Gleichzeitig ringen viele Qualitätler um Akzeptanz seitens der Führungsetage in ihren Betrieben. Erklärungsversuche und Lösungsansätze für diesen Dauerkonflikt greifen oft zu kurz, denn sie zielen am Kern des Problems vorbei: Organisationswidersprüche unterschiedlicher Managementansätze.

Für das Phänomen mangelhafter Akzeptanz von QM-Beauftragten, Auditoren oder ganz allgemein von Qualitätlern gibt es drei gängige Diagnosen:

Der Nutzen des QM wird verkannt!

Inzwischen beherrscht glücklicherweise so ziemlich jeder Qualitätler Kosten-Nutzen-Kalkulationen, die für qualitätsfördernde Maßnahmen sprechen. Fachliche Argumentationshilfen zu den generellen Nutzenaspekten des QM sind darüber hinaus wertvoll, wenn es um die Entscheidung für die Einführung oder den Ausbau von QM-Systemen geht [1]. Denn selbst dann, wenn ein solches System nur auf Kundendruck hin eingeführt wird, folgt die Entscheidung ausschließlich einem Nutzenkalkül, in diesem Fall dem Erhalt einer Geschäftsbeziehung.

Die eigentlichen Akzeptanzprobleme beginnen jedoch erfahrungsgemäß erst mit der Implementierung eines QM-Systems. Auf dieser Stufe ist der wie auch immer definierte Nutzen seiner Einführung durch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand erkannt. Sonst hätte man sich nicht zu diesem Schritt entschieden. Deshalb liegt der Schluss nahe, dass das Problem woanders liegt. Wird dennoch beharrlich weiter an Nutznachweisen gearbeitet, gerät auch der betriebswirtschaftlich versierteste QM-Beauftragte in die Gefahr, sich zu rechtfertigen statt zu überzeugen.

Es menscht überall!

„Soft Skills“ lautet ein Zauberwort, das der Einsicht folgt, dass Organisationen aus Menschen bestehen und diese ihre Eigeninteressen pflegen. Klar, dass es dort ebenso wie im Privatleben individuelle und gruppenspezifische Konflikte gibt. Deren Kenntnis kann immerhin einen Schlüssel zum Erfolg

im eigenen betrieblichen Aufgabenbereich liefern.

Mit diesem Schlüssel konnten auf den Feldern Teamlenkung, Moderation und Präsentation einige Kompetenzen von Qualitätszuständigen fortentwickelt werden, die das Ansehen dieser Managementdisziplin gefördert haben. Das grundsätzliche Akzeptanzproblem des QM gegenüber mancher Unternehmensführung wurde damit allerdings nicht behoben. Unternehmen haben eben auch andere Inhalte und Strukturen als Familien, Vereine oder andere soziale Gruppen.

Heide-Marie Pianka,



geb. 1947, war Studienrätin für Deutsch und Sozialkunde bevor sie ins Qualitätsmanagement wechselte. Seit 2003 leitet sie

die von ihr gegründete Akademie der Qualität (AkademiQ), die Beratung, Training und Coaching durchführt.

Literatur

- 1 Sommerhoff, B.: Zwischen allen Stühlen? QZ 54 (2009) 2, S. 25
Dokumentennr. online: QZ110038
- 2 Helmig, E.: Rechtlich brisant. QZ 54 (2009) 7, S. 18
Dokumentennr. online: QZ810012
- 3 Heintel, P.; Krainz, E.: Projektmanagement. Gabler Verlag, Wiesbaden 2000
- 4 Hammer, M.: Das prozessorientierte Unternehmen. Heyne Verlag, München 1996

Kontakt

Heide-Marie Pianka
T 03322 4231-14
pianka@akademiq.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ810031**

Individualinteressen setzen sich gegen Unternehmensinteressen durch!

Der Vollständigkeit halber sei noch eine Diagnose erwähnt, wonach die Wurzel des Übels in der Entfremdung des Managements von den Unternehmenszielen liegt [2]. Wer wollte in der gegenwärtigen ökonomischen Situation schon bestreiten, dass in mancher Führungsetage (monetäre) Individualinteressen vor den Unternehmensinteressen stehen? Das Akzeptanzproblem des Qualitätsmanagements ist jedoch breiter gestreut und so hartnäckig in den meisten Organisationen verankert, dass diese Diagnose zu kurz greift.

Von der strukturellen Kränkung der Organisation

So unterschiedlich die genannten Ansätze sind, gehen sie doch gleichermaßen davon aus, dass es sich um ein managementspezifisches Problem handelt. Deshalb lohnt sich ein Blick auf die mit dem Qualitätsmanagement gegebenen strukturellen Widersprüche, die manchmal auf der Hand zu liegen scheinen und dennoch übersehen werden. Hierzu gibt es drei unterschiedliche Hypothesen:

Linie versus Projekt

Qualitätsmanagement ist immer auch Projektmanagement, geht es doch um Verbesserungen und damit Verbesserungsprojekte im Kleinen wie im Großen. Jedes Projekt steht aber per se quer zur hergebrachten Unternehmensstruktur. Es setzt die vorgegebenen hierarchischen Zuständigkeiten, Kommunikations- und Entscheidungswege außer Kraft, wenn auch räumlich und zeitlich begrenzt. Das ist einerseits gewollt, weil Projekte ihre Existenz der Tatsache verdanken, dass es Aufgaben zu lösen gilt, die die vorhandene Organisation nicht oder nur schwerfällig bewältigt. Damit stellt die Projektorganisation jedoch zugleich eine Kritik der Linie bzw. der hierarchischen Organisation dar, die Abwehrmechanismen hervorruft. In der Organisationspsychologie wird in

diesem Zusammenhang von „struktureller Kränkung“ der Organisation gesprochen [3].

Mit der Einführung von Projekten sind also Konflikte vorprogrammiert, die ihren Ursprung nicht allein in gruppenspezifischen Prozessen haben. Und die Konfliktlösungskompetenz, die sowohl von den Führungskräften in der Linie als auch innerhalb der Projektgruppen entwickelt werden muss, sollte das Wissen um diesen Organisationswiderspruch und seine möglichen Verlaufsformen einschließen.

Linie versus Prozessorganisation

Seit der Normenrevision ISO 9001:2000 gilt der „prozessorientierte Ansatz“ als ein wesentliches Merkmal von QM-Systemen. Doch beim Versuch der Einführung von Prozessorganisationen tritt der gleiche Organisationswiderspruch wie im Fall des Projektmanagements zutage. Wer erinnert sich nicht an akademische Debatten über Aufbau- und Ablauforganisation? Allerdings gibt es einen folgenschweren Unterschied zum Projektmanagement: Die Prozessorganisation ist weder räumlich noch zeitlich begrenzt, sondern beansprucht zumindest die gleiche dauerhafte Geltung wie die Linienorganisation oder zielt gar auf deren Abschaffung ab. Das kann zum Tod des Organigramms führen [4].

Da kann es nicht verwundern, wenn Führungskräfte um ihre Positionen in der Hierarchie fürchten und alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel einsetzen, um den Status quo aufrecht zu erhalten. Und so scheiterte manche mit viel Energie und Kosten veranstaltete Prozesseinführung am Widerstand linientreuer Manager. Was übrig blieb, sind dicke Ordner in Archiven und mancher kollegiale Scherbenhaufen.

Teildisziplin versus ganzheitliches Management

Die moderne Qualitätswissenschaft fügt noch eine weitere Erscheinungsform des Or-

ganisationswiderspruchs hinzu, durch ihren eigenen umfassenden Managementanspruch, das Total Quality Management (TQM). Seit sich die Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement mauserte, wurde nach und nach die Qualitätsrelevanz so ziemlich aller Unternehmensbereiche entdeckt und in die Managementmodelle von ISO bis EFQM integriert. Sicher geschah dies mit derselben Berechtigung, wie sich die Finanz- oder die Personalperspektive auf alle Unternehmenselemente erweiterte. Aus der Sicht des betriebswirtschaftlich orientierten Managements muss der umfassende Anspruch des TQM fast zwangsläufig als Anmaßung erscheinen. Die Emanzipation eines Teilbereichs gegenüber dem ganzen Unternehmen gilt es aus Sicht der Führung abzuwehren oder zumindest auszugleichen.

Ein institutionalisierter Rollenkonflikt?

In der Rolle des Qualitätsbeauftragten (wie auch anderer Managementbeauftragter) laufen diese Widersprüche zusammen: Zum einen sind Fachaufgaben innerhalb der Linie zu erfüllen, zum anderen gibt es Querschnittsaufgaben des Projektmanagements und des Prozessmanagements. Zugleich übernimmt der QM-Beauftragte häufig einzelne Managementaufgaben, vor allem in den Arbeitsfeldern interne Audits und Managementbewertung. Diese Aufgabenkombination führt leicht zu Unklarheiten über seine Position in der Linie. Mit einer förmlichen Ernennung zur Stabsstelle werden diese Irritationen nicht gelöst, sondern eher zementiert.

Sind in dieser vertrackten Situation überhaupt Lösungen möglich? Die Antwort muss erwartungsgemäß unbefriedigend ausfallen. Die meisten der genannten Widersprüche lassen sich im Rahmen unserer etablierten Organisationsformen nicht auflösen, wohl aber managen. Der erste und wichtigste Verbesserungsschritt besteht darin, sie zu erkennen und zu benennen. □

► MEINUNG GEFRAGT!

**Teilen Sie die Ansicht unserer Autorin?
Oder sind Sie anderer Meinung?**

Senden Sie uns Ihr Statement:
qz@hanser.de

