

Hat Qualitätsmanagement eine langfristige Zukunft?

Diese Frage beschäftigt mich schon seit vielen Jahre. Seitdem ich aber den Clausewitz zweimal gelesen habe, weiß ich es absolut sicher:

Derzeitige Managementsysteme sind für die oberste Unternehmensführung nicht brauchbar! Clausewitz beschreibt doch wunderbar, dass er seinen Schülern keine Gebrauchsanweisung (*sprich: QM-Dokumentation*) für die erfolgreiche **Gefechtsführung** (*sprich: Wertschöpfungsprozess*) vermitteln konnte.

Der allgemeine trostlose IST-Zustand in den Unternehmen betreffend Qualitätsmanagement schreit deshalb laut und unüberhörbar nach Korrekturmaßnahmen. Fachleute schätzen, dass bis zu 80% aller QM-Zertifikate reine **Alibi-Zertifikate** sind. Allein die von mir in den letzten 12 Monaten erlebten Praxisfälle spotten jeder Beschreibung. Ein Jammer. Einfach trostlos.

Die Hauptursache liegt vor allem darin, dass sich die obersten Unternehmensführer nach wie vor weigern sich in die „Niederungen der Gebrauchsanweisungen“ (*sprich: QM-Dokumentation*) **zu begeben und viele Qualitätsmanager „im Kopf“ immer noch Oberkontrolleure für oft sinnlosen Formalismus sind.**

Was fehlt den Unternehmensführern in den sogenannten Managementsystemen? Einfach: **es fehlen die genauen Erfolgsrezepte**, die es aber nach Clausewitz nicht geben kann, weil dann doch jeder X-beliebige ein erfolgreicher Unternehmer sein könnte. Beispiel Kochen: Rezepte können den Erfolg nicht bringen, denn **Rezepte sind doch rückwärtsgerichtete, nur bedingt anwendbare Erfolgsrezepte** - aber nur dann, wenn man gut kochen kann.

Was braucht „**Qualitätsmanagement für eine langfristige Zukunft**“? Die Antwort ist klar: Das Verständnis und die Sichtweite des **wahrhaft obersten Managements** (der Menschen also, die die Entscheidungen tragen müssen) auf das Bündel **aller zu beachtenden Einflussgrößen** für den Erfolg in der Zukunft?

Qualitätsmanagement der Zukunft muss also die offensichtliche Lücke zwischen den 08/15-Verfahrensanweisungen für Formulare und Unterschriften und den „Aus-den-Bauch-heraus-Entscheidungen“ der obersten Manager schließen. Wobei doch klar ist: die „Aus-den-Bauch-heraus-Entscheidungen“ der Manager sind das **Ergebnis intensiven Nachdenkens über die "unzähligen" Einflüsse, Plus-Minus-Bewertungen, Eventualitäten und Wechselwirkungen** - die alle nicht griffig, nicht 1:1 nachweisbar sind und oft genug nur aus **Gefühlen, Erwartungshaltungen, Prognosen** bestehen. (s. auch Clausewitz)

Was die Unternehmensführer suchen und wir als QM'ler verstehen sollten, ist also die notwendige Verzahnung, **eine Brücke vom Erfolgreichen der Vergangenheit zum Erfolgreichen der Zukunft.**

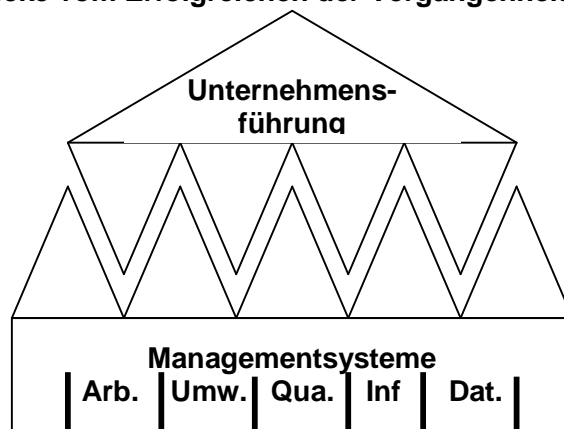


Bild 1: Brücke vom Erfolgreichen der Vergangenheit zum Erfolgreichen der Zukunft

Die **Unternehmensführer** haben nun aber doch **ganz andere Ziele und damit andere Aufgaben** als die „**Kästchenmanager**“ der zweiten Ebene. Sie haben im allgemeinen die **tatsächliche Verantwortung und tragen ganz andere Risiken**. Sie haben auch ganz **andere Informationen**, die sie nicht kommunizieren wollen und **oft auch nicht dürfen**. Deshalb haben sie auch eine ganz **andere Sichtweite**, die Sichtweise des Generals vom Feldherrnhügel eben.

Wie könnte dann die „Verzahnungen“ zwischen den **Kästchensystemen** und der Unternehmensführung definiert werden? Was unterscheidet denn den obersten Manager von den vielen Beauftragten sogenannter Managementsysteme (Kästchenmanager)?

- ◆ **Der Führungsanspruch** der sogenannten α -Tierchen. Ein solches, absolut notwendiges α -Tierchen kann man doch in keine Norm und in keinen Fragebogen stecken.
- ◆ **Die grundsätzliche Risikobereitschaft**. Ich persönlich hätte nie und nimmer den Mut aus einer überaus erfolgreichen Unternehmenssituation heraus mit einer Unternehmensgründung in den USA alles, aber wirklich alles, (*auch das derzeitige Unternehmen*) zu riskieren.
- ◆ **Visionen und Ziele zu entwickeln**. Der erfolgreiche Unternehmer befindet sich in einer **zukünftigen Welt**. Er hat nicht nur eine „glückliche“ Hand, sondern einen untrüglichen Instinkt für Entwicklungen, Trends. Das kann man nicht normen.
- ◆ **Das „Aus-dem-Bauch-heraus-Gefühl“** (das ist die Weisheit des Unbewussten). Daniel Goleman schreibt in seinem Buch „Kreativität entdecken“, dass nur ein winziger Bruchteil dessen, was unser Geist aufnimmt - weniger als 1% - je das Bewusstsein erreicht. Insofern ist das Unbewusste intellektuell produktiver als der bewusste Teil des Geistes. Da hilft keine ISO.
- ◆ **Die notwendigen Führungsfähigkeiten**, die Fähigkeit also sich die richtigen „Unterführer“ (Kästchenmanager) auszusuchen. Diese ausgesuchten Menschen für Visionen, Ziele und die dafür notwendigen Leistungen auf der operativen Ebene zu motivieren.
- ◆ **Hartnäckigkeit, Ausdauer, Standhaftigkeit**. Der Wille muss sichtbar und unbeugsam sein. Die erfolgreiche Unternehmensführung geht steinige Wege, auch gegen die vielfältigsten Widerstände. Nur so werden die Visionen zur Wirklichkeit. Dafür gibt es keine Erfolgsrezepte.

Die Frage ist, wo treffen sich Aufgaben **der Unternehmensführer** mit den Inhalten der DIN EN ISO 9000: 2008?, also **der „Kästchenmanager“**, **als ausführenden Ebene im operativen Tagesgeschäft**, derer also, die erfolgreiche Kochrezepte (sprich QM-Dokumentation) als ihr seligmachendes Erfolgsrezept verkaufen?

Sie treffen sich in allen Normabschnitten, aber ich denke, aus den beiden Richtungen (von oben nach unten und von unten nach oben) mit einer jeweils ganz anderer Sichtweite.

Von oben mit der **Sichtweite des Generals Clausewitz**, der vom Feldherrnhügel aus die Gefechte (Wertschöpfungsprozesse) verfolgt. Er ist entsetzt, wenn er sieht wie seine Offiziere (Manager) sich an die vereinbarten, trainierten Erfolgsrezepte (QMH und VA`s) **nicht** halten – und damit den Gesamtsieg gefährden; er ist aber in gleichem Maße entsetzt, wenn er sieht wie seine Offiziere (Manager) sich **nur stur** an die trainierten Erfolgsrezepte (QMH und VA`s) halten, um ein unbedeutendes Gefecht zwar zu gewinnen – den Gesamtsieg damit aber gefährden.

Es scheint also nur der General vom Feldherrnhügel (sprich: der oberste Manager aus der Geschäftsführer-Etage) zu erkennen, wann die rückwärtsgerichteten Erfolgsrezepte erfolgreich sind, wann sie zur Niederlage führen.

So gesehen sollten wir überlegen, wie wir die „Schnittmengen zwischen oben und unten“ gestalten müssen! Liegt die Lösung nicht in den Begriffen?? Was ist überhaupt dieses QM? Strategie oder Taktik?

Strategie nach dem Duden ist: ... genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches, o.a. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.

Taktik nach dem Duden ist: ... Kunst der Anordnung und Aufstellung. 1. Praxis der geschickten Kampf- oder Truppenführung. 2. auf genauen Überlegungen basierende, von bestimmten Erwägungen bestimmte Art und Weise des Vorgehens, berechnendes, zweckbestimmtes Verhalten.

Ich denke, mit diesen Begriffsdefinitionen kann man gut unsere QM-Defizite in der Praxis verstehen. Wir QM'ler sind Künstler der Anordnung und Aufstellung, geschickte Kampf- und Truppenführer (Gruppenführer), mit genauen Überlegungen, mit Erwägungen bestimmter Art und Weise des Vorgehens, berechnendes, zweckbestimmtes Verhalten (ist doch „umfassendes QM“? Oder?)

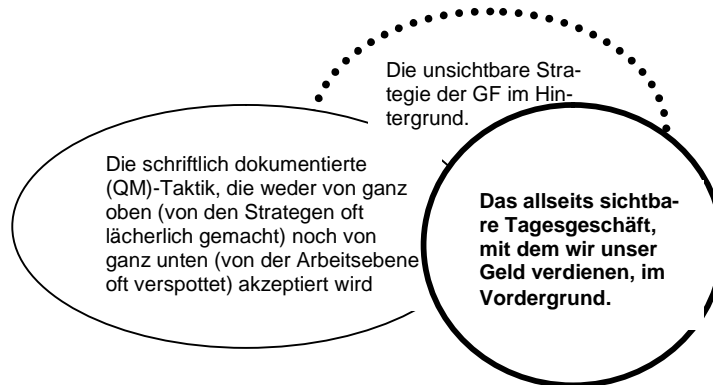


Bild 2: Unser QM-Problem = zugleich auch unser Handlungsbedarf!

Was mir beim Nachdenken nicht klar geworden ist.

Kann man nach oben gesehen, überhaupt von Modulen, Elementen o. s .ä. sprechen? Sind es, je weiter wir nach oben kommen, eigentlich nicht doch nur persönlichen Eigenschaften des Unternehmensführer, die den Erfolg entscheiden.

Kann man diese Entscheidungsebene überhaupt in ein System bringen? Oder sind es nicht tatsächlich einfach nur die Führungsinstinkte der Unternehmensführer? Wenn dem so ist, dann erledigen sich alle Fragen nach dem Qualitätsmanagement der Zukunft oder die Frage warum die operativen Managementsysteme nicht sehr erfolgreich sind.

Oder ist es so?:

Strategische Unternehmensführung

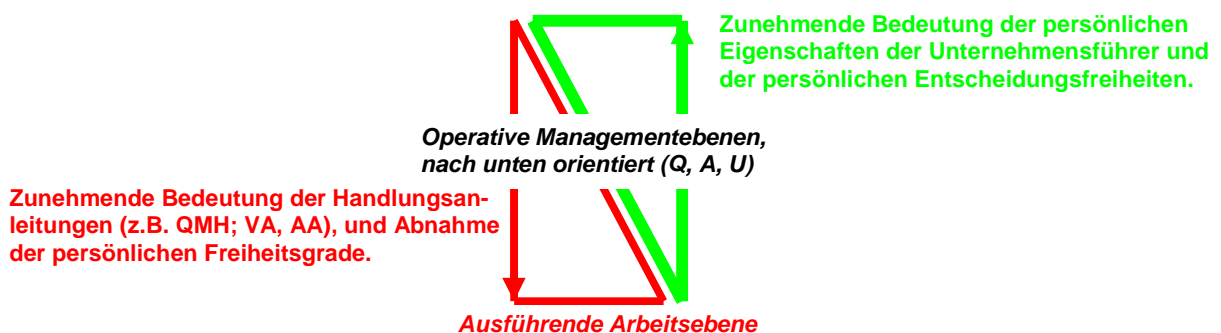


Bild 3: Differenz zwischen strategischen und operativen Management

Die Beantwortung konkreten Fragen aus meiner Sicht:

1. Warum sind Managementsysteme so wenig erfolgreich?

Weil sie unerfüllbare Ansprüche erheben, z. B. versuchen die Strategie der Unternehmensführung zu normen, zu ersetzen, oder mindestens zu behindern. Weil die Schnittmengen im Bild 2 niemals deckungsgleich sein können.

2. Wird Qualitätsmanagement in 10 Jahren noch eine Rolle spielen?

Natürlich! Auch in 100 Jahren wird in allen Ebenen, vor allem in den ausführenden Arbeitsebenen, eine **Intelligente System Ordnung** (*so übersetze ich ISO*) herrschen müssen, damit man „die Gefechte“ (sprich: Wertschöpfungsprozesse) gewinnen kann! Qualitätsmanagement wird immer, so wie schon vor 3000 Jahren in alten Kulturen, Bestandteil der Unternehmensführung sein – man wird es mit Sicherheit aber anders nennen. Zum Beispiel: **Unternehmens- oder Zukunftssicherung!**
*Konkretes Beispiel: Die EN 9100:2009 der Luft- und Raumfahrt beinhaltet schon **Projekt- und Risikomanagement** (= strategische Aufgaben der obersten Manager).*

3. Wohin entwickelt sich Qualitätsmanagement?

Qualitätsmanagement wird – hoffentlich baldmöglichst – im zunehmenden Maße ein **effektives und effizientes Ordnungssystem** im Unternehmen werden, ohne die Kreativität, Flexibilität und individuellen Fähigkeiten der Menschen zu behindern. Auf keinem Fall wird sich Qualitätsmanagement in den obersten Führungsetagen als „Kochrezept“ festsetzen können. Dort gibt es nur eine einzige gültige Regel: **Erfolgreich sein.**