

Hartmut Wächter/  
Günther Vedder (Hrsg.)

# Qualitätsmanagement in Organisationen

DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand



2001

Stefan Kühl

## Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements

Ansätze für einen Qualitätsdiskurs jenseits des  
zweckrationalen Paradigmas

Qualitätsmanagement im Spannungsfeld von Zentralisierung und  
Dezentralisierung

### Einleitung

Die Berichte von der „Qualitätsfront“ lesen sich teilweise so, als wenn Unternehmen, Verwaltungen und Verbände endlich die „Wunderwaffe“ gefunden haben, mit der der „Kampf“ um bessere Produkte, effektivere Prozesse und zufriedener Mitarbeiter gewonnen werden könnte. Es wird von Workshopkonzepten berichtet, durch die in wenigen Tagen Produktivitätssteigerungen von über 40% und Durchlaufzeitenreduktionen von über 50% erzielt werden konnten (vgl. Wildemann 2001, S. 291f.). Es werden kontinuierliche Verbesserungsprozesse präsentiert, durch die jeder Mitarbeiter dazu angehalten wird, jährlich eine beträchtliche Anzahl von Verbesserungsvorschlägen vorzunehmen und so dem Unternehmen Millioneneinsparungen ermöglicht wurden (vgl. Womack/Jones/Ross 1991).

Als Grund für diese beachtlichen Erfolge wird angegeben, dass man mit verschiedenen Instrumenten des Qualitätsmanagements einen Weg gefunden hätte, um sowohl an das „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ als auch an das „Platin der von Japan inspirierten Rationalisierungsexperten“ heranzukommen. Über gut gestaltete kontinuierliche Verbes-

serungsprozesse könne es gelingen, Erfahrungswissen der Mitarbeiter zu mobilisieren, das aufgrund der starken Arbeitsteilung und der hierarchischen Organisation sonst nicht zum Tragen käme. Durch Kaizen-Kampagnen werde es möglich, dass die Mitarbeiter - inspiriert durch die Erfahrungen in Vorreiterunternehmen - bereitwillig das eigene Unternehmen nach Problemen und Schwachstellen durchforsten. Durch ein gut gestaltetes betriebliches Vorschlagswesen kämen Fehler und Verschwendungen an die Oberfläche, die den Mitarbeitern immer schon bekannt waren, auf deren Existenz sie aber bisher nicht aufmerksam machen konnten (vgl. beispielsweise die Artikel im Sammelband von Howaldt/Kopp/Winther 1998).

#### **Der Zusammenhang zwischen der Qualitätsmanagement- und der Dezentralisierungsdiskussion**

Der derzeitige Boom des mitarbeiter- und partizipationsorientierten Qualitätsmanagements steht in enger Verbindung zur Dezentralisierungswelle, die in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren durch die europäischen und amerikanischen Unternehmen geschwappt ist. Dabei handelt es sich meines Erachtens nicht um eine simple Verlagerung von Qualitätskompetenzen in teilautonome Einheiten nach dem Motto „Qualität dezentral produzieren statt zentralistisch kontrollieren“. Trotz der humanistischen Prosa, die sich häufig in der Literatur findet, wäre es aus meiner Sicht unzutreffend, das Qualitätsmanagement lediglich als eine Maßnahme zu betrachten, in dem der „einfache“ Mitarbeiter mit zunehmend dezentral angesiedelten Qualitätskompetenzen und -verantwortungen ausgestattet wird.

Vielmehr muss Qualitätsmanagement in einem spezifischen Zusammenhang von Zentralisierung und Dezentralisierung begriffen werden. Das Qualitätsmanagement bietet für zentrale Stellen die Möglichkeit, „regelgerecht“ auf dezentrale Einheiten zugreifen zu können. Die Verlagerung von Kompetenzen der Auftragssteuerung, des Personaleinsatzes, der Maschinenbelegung oder der Arbeitszeitregelung in dezentral angesiedelte Teams, Gruppen und Profitcenter brachte für die vorgesetzten Stellen die Schwierigkeit mit sich, dass sie auf die Art- und Weise, wie Wertschöpfungsprozesse konkret ablaufen, nicht mehr in der gleichen Weise Einfluss nehmen können wie in der tayloristischen Organisation. Wenn man der Dezentralisierungsideologie folgt, bestimmen die Vorgesetzten nur noch über das „Was“ - das Ergebnis, das hinten herauskommen soll. Das „Wie“ läge vorrangig in der Kompetenz der dezentralen Einheiten.

In dieser Situation bieten Instrumente des Qualitätsmanagements zentralen Einheiten die Möglichkeit auf das „Wie“ Einfluss zu nehmen. Zwar kann über kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Kaizen-Workshops und Zertifizierungen nach Qualitätsnormen nicht detailgerecht vorgeschrieben werden, wie die Wertschöpfungsprozesse im Detail auszusehen haben, es wird aber ein Rahmen für die Organisation des Wertschöpfungsprozesses gesetzt. Dieser Rahmen für dezentral angesiedelte Optimierungsmaßnahmen kann unterschiedlich eng gezogen werden: Bei Zertifizierungen nach Qualitätsnormen

wird nicht vorgegeben, wie ein Prozess organisiert werden soll, sondern lediglich vorgeschrieben, dass der Prozess nach einem genau definierten Standard durchgeführt wird, eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten benannt sind und der Prozess jederzeit reproduzierbar ist. Bei Qualitätszirkeln und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen wird initiiert, dass ein Spektrum von Themen bearbeitet wird, die Art der Lösungen wird jedoch in die Kompetenz von Gruppen übertragen. Bei Kaizen-Kampagnen wird dagegen wesentlich genauer vorgegeben, nach welchen Prinzipien die Mitarbeiter selbst ihre Optimierungen vornehmen sollen.

#### **„Gutes“ versus „schlechtes“ Qualitätsmanagement - die gewerkschaftlich orientierte Kritik am Qualitätsmanagement**

Die Kritik aus gewerkschaftlicher Perspektive setzte an diesem Spannungsverhältnis von Zentralität und Dezentralität an (siehe auch den Beitrag von Gisela Rossmann in diesem Band). Schon bei der Einführung von Qualitätszirkeln in den achtziger Jahren wurde von gewerkschaftlich orientierten Industriosozologen, Arbeitswissenschaftlern und Organisationspsychologen die These aufgestellt, dass die Zirkel lediglich als Instrument zur Optimierung des Taylorismus eingesetzt werden. Die Erfahrungen zeigten, dass die Qualitätszirkel besonders im Bereich der Endmontage nicht zu einer Abschaffung der Fließbänder oder zu einer Reduzierung von Taktzeiten führten. Im Rahmen des Qualitätsmanagements fanden keine perspektivischen Konzeptionsaufgaben statt, sondern es würden lediglich Nachbesserungen an der tayloristischen Arbeitsorganisation vorgenommen werden (vgl. Bradley/Hill 1987; siehe besonders Linhart 1991, S. 81; Jansen 1991, S. 103).

Bei jedem neuen Qualitätsinstrument wird von Arbeitswissenschaftlern, Industriosozologen und Organisationspsychologen die am Qualitätszirkel geübte Taylorismus-Optimierungskritik wiederholt. Auch bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, bei Kaizen oder bei den ISO-9000ff Qualitätsnormen war der Beobachtungsfokus von arbeitnehmerorientierten Wissenschaftlern darauf gerichtet, ob durch die neuen Qualitätsinstrumente eine Befreiung der Arbeitnehmer aus dem Taylorismus stattfände oder lediglich die tayloristischen Arbeitsstrukturen weiter verfeinert und damit verschärft würden.

Dabei arbeiten die gewerkschaftlich ausgerichteten Industriosozologie, Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie mit einer Kontrastfolie, die auf einem simplifizierten Spannungsfeld von Dezentralisierung und Zentralisierung basiert. Es wird zwischen einem „schlechten“ expertengesteuerten, eher zentralistisch organisierten Einsatz und einem „guten“ mitarbeitergesteuerten, eher dezentral orientierten Einsatz von Qualitätsinstrumenten unterschieden. Dabei wird angestrebt, die in der betrieblichen Praxis vorkommenden Paradoxien einer „kontrollierten Autonomie“ (Naschold 1985), einer „fremdorganisierten Selbstorganisation“ (Kieser 1994), einer „zentralistischen Dezen-

tralisierung“ (Moldaschl 2000) stärker in Richtung von Dezentralisierung, Selbstorganisation und Autonomie zu verschieben.

Die dominierende Kritik ist dabei, dass man sich bei einem expertengesteuerten Einsatz von Qualitätszirkeln, Kaizen oder KVP nicht aus einem tayloristischen Rationalisierungsansatz gelöst hätte. Die Rationalisierungsexperten würden die Untersuchungsobjekte wie Insektenforscher durch „ein Mikroskop“ betrachten und Diagnosen über deren Befindlichkeiten und Mängel anstellen. Ein expertengesteuertes Qualitätsmanagement setze lediglich auf kurzfristige, hohe Einmaleffekte und orientiere sich weitgehend nur an ökonomischen Themen. Die Entscheider seien vorrangig die Experten und Vorgesetzten, die versuchten an den „Goldschatz in den Köpfen der Mitarbeiter“ zu kommen, ohne sie aber an dem Produktionsgewinn „gerecht“ zu beteiligen. Die Reaktion der Mitarbeiter sei eine Zurückhaltung des Wissens und eine geringe Motivation.

Dagegen sei ein mitarbeiterorientiertes, gruppengesteuertes Qualitätsmanagement langfristig und kontinuierlich ausgerichtet und würde die Objekte zu Subjekte betrieblicher Optimierungsprozesse machen. Die Entscheidungen über Qualitätsmaßnahmen würden von den Mitarbeitern selbst getroffen werden und das Unternehmen und die Mitarbeiter würden sich den Zugewinn teilen. Im mitarbeitergesteuerten Qualitätsmanagement käme es zu einer hohen Motivation und Optimierungsbereitschaft der Mitarbeiter und einer aktiven konstruktiven Mitwirkung der Mitarbeiter, die dann letztlich auch der Profitabilität des Unternehmens zugute käme (vgl. Roth 1996, S. 144; siehe auch Kopp 1998, S. 30).

#### **Die Grenzen der Qualitätsmanagementdiskussion und Ansätze für eine stärkere organisationstheoretische Orientierung**

Die Unterscheidung zwischen „schlechtem“, „expertengesteuertem“ Qualitätsmanagement und einem „guten“ „mitarbeitergesteuerten Qualitätsmanagement mag für eine gewerkschaftspolitische Strategie erfolgsversprechend sein, eine sozialwissenschaftliche Beobachtungsperspektive wird meiner Meinung nach jedoch dadurch zu stark eingeschränkt. Bei allen Unterschieden zwischen den beiden Idealtypen eines mitarbeiter- und eines expertengesteuerten Qualitätsmanagements gehen beide Ansätze von einem zweckrationalen Verständnis von Organisationen aus. Allen Beteiligten ginge es um den Zweck einer Steigerung der Produkt-, Prozess- und Arbeitsqualität im Unternehmen (auch wenn über den Nutzen der „Humanisierung der Arbeitswelt“ im Detail – nicht im Abstraktum – gestritten wird). Die Mitarbeiter hätten, so die anthropologisch klingende Annahme, ein „natürliches Bedürfnis zur Verwirklichung von Qualität“ und ein „angeborenes Streben nach Präzision, Schönheit und Perfektion“ (Wahen 1998, S. 8; siehe in der gleichen Logik auch Imai 1992). Letztlich ginge es allen darum, die Forderung von Kunden zu deren vollster Zufriedenheit zu erfüllen, weil die Erhaltung aller Arbeitsplätze maßgeblich von deren Zufriedenheit abhinge.

Die zweckrationale Sicht hat nur einen beschränkten Blick für die Paradoxien, Widersprüchlichkeiten und Dilemmata, die in Organisationen auftreten. Schon Niklas Luhmann (1973, S. 266ff.) hat in einer frühen Arbeit darauf aufmerksam gemacht, dass in der Betrachtung von Organisationen häufig enge Ursache-Wirkungs-Annahmen vorherrschen und die ungewollten Nebenfolgen, paradoxen Effekten weitgehend ausgeblendet würden. Der Fokus auf die enge Verknüpfung von Qualitätsmanagement und wirtschaftlichen Erfolg führte dazu, dass alles andere aus dem Blickfeld der Organisation gerät.

Für die Paradoxie, dass kontinuierliche Verbesserungsprozesse häufig nur kurzfristige Effekte bringen, dass Kampagnen des Total Quality Managements nur in Einzelbereichen (wenn überhaupt) Nutzen erzielen oder dass Mitarbeiter häufig zynisch auf die Aufwertung ihrer Mitsprachemöglichkeiten reagieren, hat ein normatives und zweckrational ausgerichtetes Qualitätsmanagement in der Regel nur einen beliebig variierbaren Erklärungsansatz parat: „Schlecht gemacht“. Die Verbesserungsvorschläge seien zu schleppend umgesetzt, die Qualitätsmaßnahmen unter dem Druck des Alltagsgeschäfts zu wenig beachtet, der Bottom-up-Prozess vom Management zu wenig akzeptiert und die Mitarbeiter zu wenig integriert worden (eine Aufzählung solcher Variationen findet sich bei Fröhlich/Pekruhl 1996, S. 6; Moldaschl 1997h, S. 64ff. oder Kühl 2000, S. 85-87).

An allen diesen Beschreibungsvarianten eines „Schlecht gemacht“ ist etwas Wahres dran. Sie suggerieren jedoch, dass die im Qualitätsmanagement auftretenden Paradoxien, Widersprüchlichkeiten und Dilemmata aus der Welt zu räumen wären, wenn man die Umsetzungsprobleme (durch mehr Partizipation oder bessere Experten?) in den Griff bekommen würde. In diesem Artikel geht es mir darum, eine Perspektive auf das Qualitätsmanagement zu entwickeln, in der diese Widersprüchlichkeiten und Paradoxien nicht als Ergebnis von persönlichen Verfehlungen betrachtet werden, sondern vielmehr auf grundlegende Widersprüchlichkeiten zurückgeführt werden können, die in jeder Organisation angelegt sind und sich dann - unter anderem - auch im Qualitätsmanagement äußern.

Ich will damit versuchen, die Qualitätsmanagementdiskussion an die grundlegenden organisationstheoretischen Überlegungen von Herbert Simon und James March über die begrenzte Rationalität von Organisationen sowie die darauf aufbauenden Überlegungen von Michel Crozier und Erhard Friedberg über Macht in Organisationen anzuschließen. Aus einer von begrenzten Rationalitäten in Organisationen ausgehenden Perspektive können - stark vereinfachend - zwei zentrale Ursachen für die Ausbildung solcher Widersprüchlichkeiten benannt werden:

Die erste Ursache für die grundlegenden Widersprüchlichkeiten ist, dass die Anforderungen aus der Umwelt nie eindeutig sind. Ein Unternehmen richtet sich nicht nur an einem Metaziel der Profitmaximierung aus, sondern muss gleichzeitig auch ganz andere institutionelle Umwelanforderungen befriedigen. Es muss für eine allgemeine Akzeptanz gegenüber dem politischen Umfeld, den Gewerkschaften, den Medien und der Wissenschaft sorgen und kann nicht alle Handlungen nur am Zweck der Profitabilität aus-



richten. Für die Befriedigung der unterschiedlichen Umwelthanforderungen sind verschiedene Abteilungen zuständig, die lokale Rationalitäten ausbilden und sich deswegen mit anderen Abteilungen ins Gehege kommen (vgl. grundlegend Cyert/March 1963).

Die zweite Ursache für grundlegende Widersprüchlichkeiten in Organisationen ist, dass sich das Verhalten der Organisationsmitglieder niemals ausschließlich auf einen „Metazweck“ ausrichtet. Zwar können Unternehmen nur schwer überleben, wenn Sie über längere Zeit unprofitabel sind (Ausnahmen bestätigen die Regel). Aber dies bedeutet lediglich, dass die Profitabilität eine zu erfüllende Grundvoraussetzung (unter vielen anderen) ist. Sie ist kein Zweck, an dem sich alles Handeln der Akteure ausrichtet. Vielmehr gibt es in Organisationen eine Vielzahl individueller Rationalitäten, die nur teilweise mit vermeintlichen übergeordneten Zwecken der Organisation einhergehen (vgl. grundlegend Crozier/Friedberg 1979).

Ziel dieses Artikels kann es nicht sein, die organisationssoziologischen Grundlagen umfassend zu entfalten. Vielmehr geht es darum, durch den Blick auf Nebenfolgen und paradoxe Effekte des Qualitätsmanagements die Fruchtbarkeit einer stärker organisationssoziologischen Herangehensweise deutlich zu machen. Die dargestellten Nebenfolgen werden dabei aus Fallstudien über das Qualitätsmanagement in zwei Unternehmen entwickelt und am Ende des Artikels in die Diskussion über die Grenzen eines zweckrationalen Organisationsmodells eingeordnet.<sup>1</sup>

Im ersten Kapitel wird dargestellt, dass der Einsatz mehrere Qualitätsmanagementinstrumente nicht zu einem integrierten Qualitätsmanagement führen muss, sondern vielmehr eine Konkurrenz zwischen den verschiedenen Instrumenten entstehen kann. Im zweiten Kapitel wird die Funktionalität von „Qualitätsfassaden“ in Unternehmen aufgezeigt und argumentiert, dass es Konstellationen geben kann, in denen kein Akteur Interesse an der Aufhebung des Fassadencharakters des Qualitätsmanagements haben kann. Im dritten Kapitel wird aufgezeigt, dass sich die Überführung von informellen Prozessen in formalisierte Arbeitsabläufe im Rahmen des Qualitätsmanagements kontraproduktiv auswirken kann und deswegen die an Informalität ansetzenden Qualitätsmaßnahmen wie betriebliches Vorschlagswesen, Kaizen und KVP nur begrenzt wirksam sind. Im vierten Kapitel werden die paradoxen Effekte bei der Bezugnahme auf den Japan-Mythos aufgezeigt. Der Verweis auf Japan diente so lange zur Legitimierung von Qualitätsmanagementstrategien in Europa wie die japanische Wirtschaft boomte. Mit deren Einbruch in den späten neunziger Jahren wirkte sich die enge Bindung des Qualitätsmanagements an Japan bei der Durchsetzung in Unternehmen zunehmend kontraproduktiv aus. Im fünften

<sup>1</sup>Der Artikel basiert auf Fallstudien über das Qualitätsmanagement von zwei Unternehmen. Die Informationen für die Fallstudien wurden dabei unterschiedlich gewonnen: Die Informationen über das mittelständische Unternehmen basieren auf zwanzig Experteninterviews, die im Frühjahr 1999 geführt wurden. Die Informationen über das französische Facility-Management-Unternehmen wurden durch eine teilnehmende Beobachtung in den Jahren 1998 bis 1999 erhoben. Zur Sicherstellung der Anonymität der Unternehmen und Mitarbeiter wurden teilweise Angaben zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern verändert, die für die Argumentation nicht zentral waren.

Kapitel wird aufgezeigt, dass die Struktur des Qualitätsmanagements eher durch die Anforderungen der auf dem Markt präsenten Beratungsfirmen geprägt wird als durch die Anforderungen der nachfragenden Unternehmen. Dies kann als eine Erklärung für die paradoxen Effekte im Qualitätsmanagement dienen.

## 1. Konkurrenz verschiedener Instrumente des Qualitätsmanagements und der paradoxe Effekt eines integrierten Qualitätsmanagements

Während nach dem Zweiten Weltkrieg in den meisten deutschen Unternehmen lediglich das betriebliche Vorschlagswesen bzw. das Neuererwesen als Mittel der Qualitätsmanagements eingesetzt wurden, wird in der Zwischenzeit in vielen Unternehmen eine ganze Palette von verschiedenen Instrumenten eingesetzt: Qualitätszirkel, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, KVP<sup>2</sup>, Kaizen, Japan-Diät, Balanced-Scorecard, Genesis, Zertifizierung nach den ISO-9000ff.-Qualitätsnormen oder Verbesserungsprogramme nach den Standards der European Foundation for Quality Management – die Maßnahmen, mit denen die Qualität in Unternehmen gesteigert werden sollen, sind kaum noch zu übersehen.

Es ist nicht immer klar, ob ein neues Instrument des Qualitätsmanagements eine wirkliche methodische Neuerung darstellt, lediglich alter Wein in neuen Schläuchen verkauft wird oder eine Beratungsfirma versucht, eine Kombination verschiedener Instrumente als eigenes Marktprodukt zu platzieren. So lässt sich in einigen Unternehmen beobachten, dass die in den achtziger Jahren vielfach kritisierte Idee der Qualitätszirkel erst unter dem Begriff der KVP-Gruppen und als dieses Konzept abgefeiert schien unter dem Namen Kaizen revitalisiert wurde. Die methodischen Neuerungen, die sowohl beim KVP als auch beim Kaizen gegenüber dem Qualitätszirkel vorhanden waren, gingen dabei häufig verloren (vgl. Antoni 1996, S. 20). Die Übersichtlichkeit über das Qualitätsmanagement wird weiter dadurch eingeschränkt, dass die aus Japan stammenden Konzepte der KVP-Gruppen und Kaizen-Workshops von Beratungsfirmen unter markenrechtlich geschützten Begriffen wie ViT, CEDAC, KVP<sup>2</sup> oder Genesis propagiert werden.

Für den parallelen Einsatz mehrerer unterschiedlicher Instrumente des Qualitätsmanagements gibt es drei zentrale Gründe: Ein erster Grund ist, dass jedes Instrument nur einen Teilbereich eines Qualitätsproblems in den Fokus nimmt. Einerseits wird mit mitarbeiterorientierten KVP-Gruppen zwar versucht, an das „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ zu kommen, aber in der Regel nicht externes Rationalisierungs-Know-How genutzt. Andererseits werden mit Kaizen-Workshops zwar unter Zuhilfenahme von Rationalisierungsexperten genau definierte Problemfelder bearbeitet, nicht aber alle

Ideen genutzt, die ein einzelner Mitarbeiter in seinem Arbeitsprozess entwickelt. Aus diesem Grund werden häufig verschiedene Qualitätsinstrumente kombiniert. Ein zweiter Grund ist, dass sich Instrumente des Qualitätsmanagements mit der Zeit abnutzen. Die KVP-Gruppen verlieren an Elan, die Qualität der Vorschläge im Betrieblichen Vorschlagswesen lässt nach und die Kaizen-Workshops werden nach dem Auslaufen der Beraterverträge nur noch begrenzt fortgeführt. Hier werden dann immer wieder neue Instrumente eingeführt, um die Qualitätsbemühungen in der Organisation zu stimulieren. Ein dritter Grund ist, dass viele Unternehmen in der Zwischenzeit umfangreiche Abteilungen für Qualitätsmanagement haben. Diese Abteilungen sind nicht mehr nur für die Prüfung der Produktqualität verantwortlich, sondern der Erfolg ihrer Arbeit wird auch daran gemessen, inwiefern es Ihnen gelingt, über neu entwickelte Qualitätsinstrumente die permanente Prozessverbesserung am Laufen zu halten.

Der Boom auf dem Markt des Qualitätsmanagements führt in vielen Unternehmen zu einer Haltung „Je mehr desto besser“. Es wird davon ausgegangen, dass man von Qualität genauso wie von Profit oder Liebe nie genug haben kann und deswegen eine Vielzahl von verschiedenen Qualitätsmaßnahmen sinnvoll sind. Dabei wird jedoch häufig aus dem Auge verloren, dass mit den verschiedenen Qualitätsinstrumenten unterschiedliche Umweltanforderungen erfüllt werden, für die sich ganz unterschiedliche Akteursgruppen innerhalb des Unternehmens verantwortlich fühlen. Die funktionale Differenzierung in Unternehmen dient dazu, dass spezialisierte Abteilungen sich nur jeweils auf einige wenige Anforderungen aus der Umwelt einstellen müssen: Die Verkaufsabteilung ist an guten Beziehungen zu der Kundengruppe und einem Verkauf der Produkte interessiert. Die Produktionsabteilungen sind darauf ausgerichtet, die Kundenanforderungen mit möglichst geringen Kosten und wenigen internen Unruhen zu befriedigen. Die Personalabteilung ist dafür zuständig, dass immer ausreichend Personal zur Verfügung steht, ohne dass aber ein allzu großer Puffer an kostspieligem Personal aufgebaut wird. Die Rechtsabteilung ist dafür verantwortlich, dass die Organisation effektiv Vorwürfe der Illegalität abweisen kann.

Der in Organisationen zu beobachtende Effekt der funktionalen Differenzierung ist, dass widersprüchliche Umweltanforderungen gleichzeitig bearbeitet und befriedigt werden können. Die Presseabteilung braucht nicht das Gleiche zu verkünden wie das Controlling. Die Produktion kann andere Kontakte mit Zulieferern pflegen als der Einkauf. Diese Fähigkeit von Organisationen im Umgang mit heterogenen und widersprüchlichen Umweltanforderungen hat jedoch die Konsequenz, dass die externen Widersprüchlichkeiten in Ambiguitäten, Dilemmata und Konflikte der Organisation übersetzt werden. Die Auseinandersetzungen zwischen funktional differenzierten Abteilungen und Gruppen in Organisationen liegen häufig in den unterschiedlichen Umweltsegmenten begründet, auf die sich die jeweiligen Einheiten ausrichten.

Die verschiedenen Instrumente des Qualitätsmanagements werden häufig von unterschiedlichen Gruppen und Einheiten propagiert. Dadurch kann eine Vielzahl von Span-

nungen zwischen so verschiedenen Instrumenten wie dem betrieblichen Vorschlagswesen, dem KVP, Kaizen, Japan Diät oder ISO-9000 Zertifizierung entstehen.

### 1.1 Konkurrenz zwischen dem betrieblichen Vorschlagswesen, KVP und Kaizen: Der Fall eines Mittelständlers

Bei einem norddeutschen Mittelständler wurde mit verschiedenen Instrumenten des Qualitätsmanagements wie Kaizen, KVP, betrieblichem Vorschlagswesen, Japan-Diät und der ISO-Zertifizierung gearbeitet. Ferner beteiligte sich das Unternehmen an verschiedenen Qualitätswettbewerben. Das betriebliche Vorschlagswesen wurde schon vor Zeiten des Unternehmensgründers etabliert, erfuhr dort jedoch einen Dornröschenschlaf. Durch den neuen Geschäftsführer wurde es in den neunziger Jahren revitalisiert. Es wurde die Maxime ausgegeben, dass die Anzahl der Verbesserungsvorschläge jedes Jahr um 30% gesteigert werden sollte. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wurde Mitte der neunziger Jahre eingeführt, nachdem festgestellt wurde, dass eine „Fabrik des Jahres“ mit dem KVP-Prozess positive Erfahrungen gemacht hatte. Er wurde im Prinzip wie ein Qualitätszirkel durch interne Moderatoren durchgeführt und sollte dazu dienen, im Alltagsprozess anfallende Problemfelder in Gruppen von drei bis sechs Personen zu bearbeiten. Zwei Jahre nach KVP wurde im Unternehmen mit einer Kaizen-Kampagne begonnen. Dabei vertrat die Firma die Variante eines „Soft-Kaizen“. Im Gegensatz zum „Japan-Kaizen“ sei dieses „etwas sanfter, ... aber genauso effizient“ (interner Kaizenberater). Im Gegensatz zu den sehr offenen Prozessen im betrieblichen Vorschlagswesen und im KVP lag dem Kaizen eine klare Produktions- und Fertigungsideologie zugrunde. Zusätzlich zum betrieblichen Vorschlagswesen, zu KVP und zu Kaizen wurde in den späten neunziger Jahren noch die „Japan-Diät“ eingeführt. Sie bestand aus zwanzig „Schlüsseln“, durch die verschiedene Arbeitsfelder optimiert werden sollten. Parallel zu diesen Prozessen wurde die ISO-Zertifizierung des Betriebes angedacht.



Merkmal	Betriebliches Vorschlagswesen	KVP-Gruppen (Qualitätszirkel, CEDAC, VIT)	Kaizen-Workshops (Genesis, KVP <sup>2</sup> , Fade)	Offene Evaluierungssysteme (EFQM, TQM-Scorecard, Japan-Diät)	Qualitäts-Zertifizierung (Iso-Normen)
<b>Organisation</b>	Temporär Freiwillig i.d.R. auf Einzelpersonen bezogen ohne zentrale Koordination	Temporär, freiwillig Dauer der Sequenz um 1h. In Gruppen Mit zentraler Koordination	Temporär, Pflicht Dauer der Sequenz in der Regel 2-5 Tage In Gruppen Mit zentraler Koordination	Standardisierte oder halbstandardisierte Evaluierungssysteme	Standardisierte Evaluierungssysteme
<b>Funktionsweise</b>	Gruppenförmige Moderation nicht vorgesehen Individuelle Problembearbeitung	Externe moderierte Problembearbeitung in Gruppen Teilstandardisierte Problembearbeitung	Extern moderierte Problembearbeitung in Gruppen Hochstandardisierte Problembearbeitung	Interne Evaluation, teilweise Kombination mit externer Evaluation	Externe Evaluation
<b>Inhalt</b>	Bearbeitung von Teilproblemen	Bearbeitung von Teil- und übergeordneten Problemen	Technik, Organisation, Prozessketten-Optimierung, übergeordnete Probleme	Evaluierungsinstrument, das Indikatoren und Anreize für ein umfassendes Qualitätsmanagement liefern soll	Standardisierung maßgeblich Signalwirkung nach außen

Tabelle 1: Strukturierung des Qualitätsmanagements  
– basierend auf Überlegungen von Lacher 1998

Wie sah das Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Qualitätsmaßnahmen aus? Der Grundtenor vieler Gesprächspartner im Unternehmen war, dass das Qualitätsmanagement „gar nicht schlecht“ sei, aber leider „übertrieben“ werde: „Brauchen wir das alles, brauchen wir den ganzen Rummel?“ (Abteilungsleiter). Von den Mitarbeitern wird in der Zwischenzeit eine Überlastung mit verschiedenen Verbesserungsmaßnahmen konstatiert: „(Das Qualitätsmanagement) wird manchmal auf Kosten des Produktionsablaufs

übertrieben. .... Vielleicht wird bei uns zuviel gemacht und zuviel Geld in Berater und zuwenig in die weitere Entwicklung von Maschinen gesteckt“ (Abteilungsleiter).

Teilweise entstand bei den Mitarbeitern der Eindruck, dass man angesichts der permanenten Verbesserungskampagnen nicht mehr zum Arbeiten kommt: „Ich frag’ mich, was erwartet man da von mir ... es ist bei uns halt arg viel ... wann soll ich da noch meine Arbeit tun....?“ (Mitarbeiter Werkzeugbau). „Es gibt Wochen bei mir, da komme ich überhaupt nicht zum Arbeiten, weil ich dauernd in Sitzungen bin, da wird gelabert und geredet und verbessert und der Chef müllt seine Mitarbeiter mit so etwas zu; immer wird etwas verändert“ (Mitarbeiterin Marketing). Die verschiedenen Verbesserungsmaßnahmen wurden im Rahmen der Reorganisation des Unternehmens weitgehend unkoordiniert aneinander gereiht: „Der Juniorchef ist sehr ungeduldig und im Herangehen an Verbesserungsmaßnahmen zu wenig strukturiert. Er probiert, was er neu erfahren hat, bei uns aus“ (Abteilungsleiter).

Hinter diesen Klagen über das Qualitätsmanagement stand die wachsende Konkurrenz, die sich zwischen den verschiedenen Verbesserungsmaßnahmen ausbildete. So schlugen Mitarbeiter in den KVP-Workshops bewusst einige naheliegende Lösungen nicht vor, weil sie hofften, durch Vorschläge im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens Prämierungen zu erhalten. Mitarbeitern, die während der KVP-Workshops Lösungen einbrachten, die sich für das betriebliche Vorschlagswesen eigneten, wurde von Kollegen zu verstehen gegeben, dass sie sich doch lieber zurückhalten sollten.

Auch zwischen Kaizen und KVP entstanden Konflikte: Der Kaizen-Berater nahm für seine Kampagne in Anspruch, die Standards der Arbeitsorganisation neu zu setzen und KVP lediglich zum „Finetuning“ einzusetzen: „Kaizen sei wie das Fällen eines Baumes, während KVP zur Herstellung von Zahnstochern diene“ (interner Kaizen-Berater). Diese propagierte Hegemonie von Kaizen über die Produktionsorganisation wurde besonders von den Abteilungsleitern nicht akzeptiert. Kaizen wurde eher als „von außen kommend“ betrachtet, während KVP als internes Projekt angesehen und gerade von den Abteilungsleitern gefördert wurde. Die Konflikte zwischen den unterschiedlichen Produktions- und Reorganisationskonzepten von Kaizen und KVP traten insbesondere immer dann auf, wenn in Kaizen-Workshops und KVP-Workshops unterschiedliche Lösungen für das gleiche Problem erarbeitet wurden.

## 1.2 Konflikte von Kaizen und ISO-9000-Zertifizierung: Der Fall des dezentral organisierten Großunternehmens

Bei einem französischen Gebäudemanagementunternehmen, das überwiegend einen Kunden im Verkehrsbereich bediente, gab es einen Konflikt zwischen Kaizen-Maßnahmen und dem Versuch, standardisierte Produktionsprozesse beizulegen. Ein Ziel der Unternehmenszentrale war es, durch ein Handbuch standardisierte Prozesse für alle

in Frankreich eingesetzten zweihundertfünfzig Handwerkerteams festzuschreiben. Aufgrund dieses Handbuchs sollte dann auch langfristig eine Zertifizierung nach den ISO-9000ff.-Normen vorgenommen werden. Die einzige Möglichkeit für den einzelnen Handwerker, auf diese Standards Einfluss zu nehmen, war lange Zeit das betriebliche Vorschlagswesen.

In den einzelnen Teams bildete sich nach Wahrnehmung der Zentrale eigene lokale Vorgehensweisen aus, die stark von den Standards abwichen und zu ausgeprägten Kontrollproblemen führten. Auf die Abweichungen von den Standardprozeduren reagierte die Zentrale mit erhöhtem Druck auf das mittlere Management, die Einhaltung der Standards durchzusetzen. Dabei wurde besonders von den Stabsstellen die Abweichungen in den Teams als Resultat fehlender Informationen und mangelnder Einsichtigkeit in den Nutzen der Standards angesehen. Die von den Teams dargestellte Notwendigkeit, zur Erfüllung ihrer alltäglichen Kundenaufträge diese Standards auch häufiger zu umgehen, wurde von den Zentralstellen nicht akzeptiert.

In dieser Situation lancierte die Zentrale eine großangelegte Kaizen-Kampagne, um die Qualität der Handwerkerteams zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Es herrschte die Hoffnung, dass über die Kaizen-Kampagne auch die von der Zentrale vorgegebenen Qualitäts-, Produktions-, Abrechnungs- und Bewilligungsstandards durchgesetzt werden können. Die verschiedenen eingesetzten externen Berater erhielten quasi einen Doppelauftrag: Sie sollten einerseits das lokal vorhandene Know how mobilisieren und andererseits mit den Kaizen-Workshops dazu beitragen, dass die Standardprozesse durchgesetzt werden.

In den Workshops der Handwerkerteams stießen die unterschiedlichen Logiken der beiden Qualitätsinstrumente Kaizen und ISO-Zertifizierung aufeinander. Während die Handwerkerteams Interesse an der permanenten Anpassung und Weiterentwicklung ihrer lokalen Standards hatten und die Kaizen-Workshops dafür nutzen wollten, wurde von den Mitarbeitern der Zentrale die Workshops auch dafür genutzt, um ihre Standardisierungsvorstellungen in Hinblick auf eine unternehmensweite ISO-Zertifizierung durchzusetzen.

### 1.3 Ansatz eines integrierten Qualitätsmanagements: Die Verschärfung des Konflikts

Die Konflikte, die durch den Einsatz verschiedener Qualitätsmanagementinstrumente entstehen, werden im Hauptstrang der Qualitätsmanagementdiskussion nicht als das organisatorisch verständliche Ergebnis der funktionalen Differenzierung in Organisationen begriffen. Vielmehr werden sie als Aufforderung für eine „optimale Abstimmung zwischen Zielen und Wegen bzw. Prozessen“ verstanden (Hegner 1994). Konzepte wie Total Quality Management (vgl. Zink 1995; Radtke/Wilmes/Bellabarba 1999; Uehlin-

ger/Allmen 1999), Integratives Qualitätsmanagement (Zink 2001) oder Integriertes Qualitätsmanagement (Seghezzi 1996; Seghezzi 2001) erheben den Anspruch die verschiedenen Instrumente zur Qualitätssteigerung zusammenzuführen.

Auch von der Geschäftsführung des untersuchten mittelständischen Unternehmens wurde die Konkurrenz der verschiedenen Verbesserungskampagnen als Problem betrachtet und ein integriertes Qualitätsmanagement propagiert: „Ja, wir sind bemüht, es gibt da so ein paar ganzheitliche Systeme, die alles vernetzen“ (Geschäftsführer). Interessant ist dabei, dass von jeder neuen Qualitätsmaßnahme eine Integration der verschiedenen anderen Qualitätsmaßnahmen erwartet wird. So wurde die Hoffnung an Kaizen geknüpft, um auch Initiativen aus dem KVP und dem betrieblichen Vorschlagswesen integrieren zu können „Mit Meyer (der Kaizenberater, Anmerkung des Verf.) haben wir den ersten Profi in all diesen Methoden; was bisher nur punktuell war, bringt Meyer nun plötzlich auf die Reihe“ (Geschäftsführer). Auch an die Japan-Diät wurde die Hoffnung verbunden, dass darüber ein einheitliches Vorgehen erreicht wird: Der Diätberater Dr. Schmidt „bringt alles in ein ganzheitliches Konzept“ (Geschäftsführer).

Entgegen dieser Einschätzung des Geschäftsführers, lässt sich jedoch eher die Entwicklung beobachten, dass durch die Einführung neuer Maßnahmen die eigentlich integrierend wirken sollen, zusätzliche Konflikte und Widersprüche entstehen. Durch ganzheitliche Konzepte Kaizen und Japan Diät kommen zusätzliche Spieler ins Spiel und entstehen neue Interessenskonstellationen. Es bilden sich eher zusätzliche Konfliktlinien aus, als dass es zu einer Reduzierung der Konflikte durch ein integriertes Konzept kommt. Der Versuch, den Effekten der funktionalen Differenzierung in Organisationen und den daraus entstehenden lokalen Rationalitäten durch integrierten Managementkonzepten zu begegnen, scheint wie eine Sisyphusaufgabe, lediglich mit der verschärften Bedingung, dass der Stein bei jedem neuen Versuch etwas schwerer wird.

## 2. Der Zwang zu zählbaren Leistungen: Die Schweigespirale des Qualitätsmanagements

Angesichts der vielfältigen Qualitätsmaßnahmen, die sich in Unternehmen finden lassen, werden immer wieder kritische Stimmen laut, die vor einem Aufbau von „Qualitätsfassaden“ in Unternehmen warnen. Unternehmen, die in inflationärer Weise immer neue Losungen der Reorganisation verkündeten, handelten sich ein „Potemkinsches Qualitätsdorf“ ein und würden dann durch die entstehende „doppelte Wirklichkeit“ in Probleme kommen (Moldaschl 1997: 66f).

Die Potemkinschen Fassaden des Qualitätsmanagements werden häufig als das Ergebnis des übertriebenen Eifers der Unternehmensführung, der widersprüchlichen oder unrealis-



tischen Ziele des Managements oder als Abwehrstrategien der Mitarbeiter angesehen. Je nach Orientierung des Beobachters werden dann entweder intensivere und effektivere Kontrollen der Qualitätsmaßnahmen durch das Management oder die stärkere Mitarbeiterorientierung als Ansatzpunkt zum Niederreißen der Fassaden betrachtet.

Die Kritik an den „Potemkinschen Qualitätsdörfern“ darf sich nicht darauf beschränken, die Diskrepanz zwischen dem Qualitätsanspruch im Unternehmen und der trüben Betriebsrealität zu konstatieren. Vielmehr ist es notwendig, die Strategien der einzelnen Akteure zu rekonstruieren, die zur Ausbildung der Qualitätsfassaden in Unternehmen führen, und die Funktionalität solcher Fassaden für die Gesamtorganisation zu untersuchen.

## 2.1 Der Hang zur Quantifizierung der Erfolge im Qualitätsmanagement: Der Fall des Mittelständlers

„Nur was messbar ist, ist überhaupt sichtbar. Nur Messbares kann kontrolliert und überprüft und damit auch verbessert werden.“ Unter diesem Motto scheint das Qualitätsmanagement bei dem norddeutschen Mittelständler zu stehen. Bei allen Qualitätsinstrumenten wird viel Wert darauf gelegt, dass sich deren Ergebnisse quantifizieren lassen und das Engagement der Mitarbeiter im Qualitätsmanagement messbar ist. Im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens muss jeder Mitarbeiter pro Jahr eine bestimmte Anzahl von Verbesserungsvorschlägen erbringen. Jeder einzelne Verbesserungsvorschlag wird prämiert. Bei den Qualitätszirkeln ist jeder der ausgebildeten internen Moderatoren dazu verpflichtet, eine bestimmte Anzahl von Workshops durchzuführen. Für die Kaizen-Maßnahmen werden die Effekte jedes einzelnen Workshops ausgerechnet und bestimmt, ob in der Woche die Kosten für den Kaizen-Workshop durch Einsparungen wieder eingeholt wurden. Bei der Japan-Diät werden die Fortschritte in den zwanzig Schlüsseln quantifiziert und veröffentlicht.

Das Einkommen der Arbeiter, Meister und Angestellten wird in dem Unternehmen an die Leistungen im Qualitätsmanagement gekoppelt. Die Mitarbeiter können sich über das betriebliche Vorschlagswesen zusätzlich zu dem Gehalt Prämien sichern. Die Moderatoren im KVP werden in den Zielvereinbarungsgesprächen, in denen es auch um die Steigerung von Gehältern geht, danach beurteilt, wie viele Workshops sie durchgeführt haben. Besonders die Japan-Diät ist für die Führungskräfte relevant, weil über die quantifizierten Leistungen bei dieser Qualitätskampagne bestimmt wird, ob Sie eine Prämie von bis zu 20% bekommen oder bis zu 10% von Ihrem Gehalt abgeben müssen.

Durch die Kombination aus „Quantifizierung des Verbesserungswesens“ und „Prämierung von Beteiligung“ entstehen in dem Qualitätsmanagement ungewollte Nebenfolgen. So machen Mitarbeiter bewusst viele, teilweise auch sinnlose Vorschläge, um zusätzli-

che Prämierungen zu erhalten: „Durch die generelle Prämierung kommt ziemlich viel Mist zustande.“ (Abteilungsleiter). Teilweise sei zu erkennen gewesen, dass einzelne Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge dann einbrachten, wenn sie Geld für größere private Anschaffungen brauchten: „Ich habe einen Italiener dabei, der hat im Januar 22-23 Vorschläge gemacht und da waren Verbesserungsvorschläge dabei ... (die überhaupt keinen Sinn machten). Manche machen das gezielt, nur um zu kassieren“ (Abteilungsleiter).

Die Annahme im Qualitätsmanagement ist jetzt, dass die höheren Hierarchieebenen diesen allen Mitarbeitern bewussten „Tricksereien“ ein Ende bereitet. Diese Annahme geht von einer Überlegung über Hierarchie aus: Je höher ein Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt ist, desto größer sei die Identifikation mit dem Zweck der Organisation „Qualitätsprodukte zu günstigen Preisen“. Dabei wird jedoch übersehen, dass es sehr wohl auch für hochgestellte Manager rational sein kann, die Fassade eines effektiven Qualitätsmanagements sich entwickeln zu lassen.

Bei dem Mittelständler wird der Fassadencharakter des Qualitätsmanagements deswegen nicht offen thematisiert, weil kein Beteiligter daran interessiert zu sein scheint, das „Hochloben“ des eigenen Qualitäts- und Verbesserungswesens zu problematisieren. Die Arbeiter in der Fertigung und in der Montage erhalten für ihre Verbesserungsvorschläge Prämien. Die Vorgesetzten haben in ihren Zielvereinbarungen für ihre Abteilungen eine Soll-Zahl von Verbesserungsmaßnahmen, von Qualitätszirkeln und durch Kaizen-Workshops festgeschrieben und müssen bei Nichterreichung mit Gehaltsabzug und Reputationsverlust in der Firma rechnen. Der für die Überprüfung des Qualitätsmanagements zuständige Qualitätsmanager hat sich in seiner Zielvereinbarung ebenfalls auf eine Anzahl von betriebsweiten Vorschlägen festlegen lassen und drückt deshalb sehr häufig „beide Augen zu“. Der Geschäftsführer schließlich ist sich bewusst, dass die von ihm angestrebte Prämierung des Unternehmens als „Fabrik des Jahres“ von der Anzahl der Verbesserungsmaßnahmen und -anzahl abhängt, und entwickelt deswegen auch kein Interesse daran, die von Mitarbeitern unter der Hand konstatierte Ineffizienz des Verbesserungswesens aufzudecken.

## 2.2 Das Mythenbündnis aus Qualitätsmanagern, Beratern und Teamleitern: Der Fall des Großunternehmens

Bei der Gebäudemanagementfirma gab es einen starken Druck auf den Vorstand, das bei einer Kundenbefragung monierte Qualitätsdefizit in der Leistungserbringung in den Griff zu bekommen. Durch eine breit angelegte Kaizen-Kampagne in allen französischen Teams des Unternehmens wollte der Vorstand des Geschäftsbereichs den Vorgesetzten in der Holding signalisieren, dass das Qualitätsproblem angepackt wird. Zu diesem Zweck wurde eine „Task-Force“ aus bewährten Stabsmitarbeitern eingerichtet, die die Qualitätskampagne in den verschiedenen Teams durchführen sollte. Von der Task-Force



wurde eine regelmäßige Berichterstattung gegenüber dem Vorstand verlangt. Zur Unterstützung der internen Mitarbeiter wurden dann mehrere im Bereich des Kaizen ausgewiesene Beratungsfirmen engagiert. Die Hoffnung war, durch die Engagierung mehrerer Beratungsfirmen einen Wettbewerb zwischen diesen zu stimulieren und darüber von ihnen ein verstärktes Engagement zu erreichen.

Nach außen wurde über die ganze Zeit die Kaizen-Kampagne als ein – auch quantifizierbarer – Erfolg dargestellt. Auf Terminen der „Task-Force“ mit dem Vorstand wurden lange Listen mit Verbesserungen präsentiert und Rechnungen vorgelegt, wonach die Einsparungen die Kosten der Kaizen-Kampagne überträfen. Ergebnis dieses Drucks war, dass am Ende der einzelnen Workshops eine „Erfolgsshow“ (Meister) durchgeführt wurde. Aufgrund der Vorgabe zur Präsentation von quantifizierten Ergebnissen der Workshops wurde am letzten Tag des Workshops gemeinsam eine Evaluation der eingesparten Arbeitswege, freigeräumte Lagerräume und Materialeinsparungen durchgeführt.

Die festgehaltenen Zahlen waren jedoch lediglich lose mit den Ergebnissen des Workshops gekoppelt. Erstens wurden Einsparungen in Bereichen quantifiziert, in denen diese Quantifizierungen aufgrund der Komplexität der Materie gar nicht vorgenommen werden konnten. Man holte in diesem Fall einfach die Einschätzung der Teamleiter ein. Zweitens wurden Erfolge auf den Workshop zugerechnet, obwohl die Verbesserungen schon vorher von dem Team selbst vorgenommen wurden. Drittens wurden in einzelnen Fällen regelrechte Pseudo-Erfolge präsentiert. So wurde in einem Workshop versucht, eine direkte Parkmöglichkeit an einem Großobjekt zu schaffen, um Entladezeiten für die Handwerker zu verkürzen. Obwohl allen Teilnehmern bewusst war, dass lediglich eine Lösung für die Zeit des Workshops geschaffen wurde (danach gab es wieder lange Wege an diesem Objekt), wurde bei der Erfolgsrechnung am Ende des Workshops unter Schmunzeln der beteiligten Handwerker die Einsparung für ein ganzes Jahr errechnet.<sup>2</sup>

Wie kam es zu der positiven Darstellung der Workshopergebnisse? Es gab keine Absprache zwischen den Beteiligten, Zahlen bewusst zu schönen. Vielmehr waren die Erfolge des Workshops das Resultat eines aufgrund des Drucks entstandenen stillschweigenden „Mythen- und Fiktion-Bündnisses“ der beteiligten Akteursgruppen. Die internen Berater standen unter Druck, die Effizienz der Maßnahme nachzuweisen, um in einer schwierigen Situation ihre eigene Effizienz unter Beweis stellen zu können und eventuell weitere Personalzuweisungen zu ihrer „Task-Force“ zu erreichen. Die externen Berater standen unter Druck, in ihren Kaizen-Workshops quantifizierbare Erfolge zu errechnen, um sich im Wettbewerb gegen die anderen Beratungsfirmen zu profilieren. In einer Beratungsfirma war es sogar üblich, dass die Mitarbeiter abhängig von den Einsparungen in den Workshops honoriert wurden. Für die Team- und Bereichsleiter boten die Kaizen-

<sup>2</sup>Die Probleme der Zurechnung waren in diesem Unternehmen besonders stark, weil das Qualitätsmanagement an Instandhaltungsaufgaben ansetzte. Im Gegensatz zu Montage- und Fertigungstätigkeiten im wertschöpfenden Kern der Organisation, sind solche Instandhaltungsaufgaben nur begrenzt standardisierbar. Die Quantifizierung unterliegt hier also noch wesentlich größeren Schwierigkeiten als in durchstandardisierten Produktionsbereichen.

Workshops eine Möglichkeit, sich als Vorzeigeteam oder Vorzeigeniederlassung zu präsentieren. Dieses Verhalten wurde besonders dadurch begünstigt, dass der Vorstand einen verstärkten internen Wettbewerb zwischen den Teams und Bereichen ausgerufen hatte und dieser Wettbewerb mit Ranglisten, Preisen und Belobigung für Team- und Bereichsleitern gefördert wurde.

### 2.3 Vom Schweigezirkel zur Schweigespirale: Die Steigerung der Mythenbündnisse

Die sich ausbildenden Mythen- und Fiktionsbündnisse rund um das Qualitätsmanagement sind keine organisierten Verschwörungen von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen zur Täuschung des an Qualität interessierten Kunden. Sie bilden sich vielmehr aufgrund des Drucks, ein umfassendes Qualitätsmanagement einzurichten, stillschweigend aus. Sie existieren eher unbewusst als eine Art Schweigezirkel. Die von der Qualitätsideologie abweichenden Interessen und die paradox erscheinenden Nebenfolgen des Qualitätsmanagements können in den Schweigezirkeln nur begrenzt thematisiert werden, weil die Abweichung von den vermeintlichen Fundamentalprinzipien „Profitabilität“, „Qualität“ und „Kundenbefriedigung“ zwar häufig vorkommen, aber von den Akteuren nicht offen eingestanden werden können.

Die Nichtthematisierung der Nebenfolgen kann – die Sozialforscherin und Kohlberaterin Elisabeth Noelle-Neumann paraphrasierend – in eine „Schweigespirale des Qualitätsmanagements“ führen: Dadurch, dass die Nebeneffekte des Qualitätsmanagements nicht offen angesprochen werden, erhöht das Management jedes Jahr die Planzahlen (Anzahl der Verbesserungsvorschläge, Punkte auf den Skalen der Japan-Diät, Anzahl von KVP-Workshops etc.). Darauf wird von den Mitarbeitern mit einer Erweiterung des „Potemkinschen“ Qualitätsmanagements reagiert, was wiederum zu einer weiteren Steigerung der Anforderungen führt.

## 3. Die Auseinandersetzung mit den impliziten Spielregeln: Informalität als Umgangsform mit paradoxen Verhaltensanforderungen

Von Beratern unterstützte Reformprojekte setzen in der Regel an den manifesten, sichtbaren und offensichtlichen Strukturen einer Organisation an. Dass sich Veränderungsprojekte an solchen manifesten Strukturen orientieren ist nachvollziehbar, weil die sichtbaren

Strukturen in einer Organisation allgemein bekannt und damit leichter erwähnbar und diskutierbar sind (vgl. Kieserling 1993, S. 4). Schon in der Phase der Projektanbahnung gibt es eine verständliche Neigung dazu, Veränderungsprojekte an den offensichtlichen Strukturen zu orientieren. Das Top-Management braucht eine Vorstellung, wie viele Ressourcen durch das Projekt gebunden werden. Die vom Projekt betroffenen Linienmanager möchten wissen, was sich in ihrer Organisation ändern soll. Die Berater wollen einen klar formulierten Auftrag haben, um ihre eigene Kostenkalkulation vornehmen zu können und den Personaleinsatz zu planen.

Im Qualitätsmanagement gibt es jedoch häufig einen anderen Ansatzpunkt. Hinter dem Einsatz von Instrumenten wie Qualitätszirkel, Kaizen und KVP steckt die Hoffnung, die strikte Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit zu überwinden. Die in den achtziger und neunziger Jahren zuerst in der Automobilindustrie und dann in fast allen anderen Branchen eingesetzten Instrumente zielten auf die Mobilisierung des Erfahrungs- und Produktivitätswissens der Beschäftigten und standen damit in deutlicher Konkurrenz zur klassischen Expertenrationalisierung. Statt die Qualitäts- und Rationalisierungsverantwortung lediglich einigen wenigen Experten zu übertragen, sollten alle im Unternehmen mobilisierbaren Kräfte genutzt werden - unabhängig von ihrem Status und ihrer Funktion für die kontinuierliche Verbesserung der Produktion. (vgl. Braczyk 1997, S. 556f.; Springer 1997b, S. 7).

Mit der Aufhebung einer strikten Trennung von Kopf- und Handarbeit sollte eines der Grundprobleme in der tayloristischen Organisationsform angegangen werden: die Diskrepanz zwischen den von Experten ersonnenen Planungen und einer Realität des Produktionsablaufes, der nach ganz eigenen Gesetzmäßigkeiten abläuft. Qualitätszirkel, Kaizen und KVP waren, so Manfred Moldaschl, als Ansätze deswegen immer auch darauf ausgerichtet, den abgerissenen Rückfluss von Anwendungserfahrungen aus der Produktion in die Planung wiederherzustellen und den Kreislauf von Planungs- und Erfahrungswissen wieder zu schließen (vgl. Moldaschl 1996a, S. 139; Moldaschl 1997a, S. 109).

### 3.1 Die Probleme bei der Überführung von informellem Wissen in Standards: Der Fall des Großunternehmens

Konkret äußert sich dies in Qualitätszirkeln, KVP-Kampagnen und Kaizen-Workshops. In dem Versuch, das informell genutzte Erfahrungswissen der Mitarbeiter in formalisierte Standards zu überführen. Die Hoffnung ist, dass die Lösungen, die dezentral gefunden worden sind, über einen Formalisierungsprozess von den Personen gelöst werden können und als Struktur, Regel oder Prozess im Organisationsgedächtnis verankert werden. Sobald sie sich bewährt haben, gehört es nach Ansicht von Massaki Imai zu den zentralen Aufgaben des Managements, den Nutzen der Verbesserung über die gesamte Organi-

sation zu verbreiten, indem die Verbesserungen durch klare Vorgaben verbindlich gemacht werden (vgl. Imai 1992; siehe auch Kopp 1998, S. 31; Lacher 1998, S. 91).

Aber genau an dieser Stelle stoßen die Qualitätsmanagementinitiativen erfahrungsgemäß auf Probleme. Warum sollten sich Mitarbeiter dafür begeistern im Rahmen einer Qualitätskampagne ihr informelles Arbeitsverhalten, ihre verdeckten Spielräume und leistungsrelevanten Reserven aufzudecken (vgl. Schumann et al. 1994, S. 37)? Das Erfahrungswissen, die verdeckten Spielräume, die Kenntnis der informellen Abläufe in der Organisation und die verdeckt gehaltenen Leistungsreserven sind Trumpfkarten, die die Mitarbeiter in den organisatorischen Machtkämpfen einsetzen. Eine Formalisierung und Standardisierung stellt für sie die Bedrohung dar, dass ihre Trumpfkarte gezogen wird.

Wie und warum sich ein Widerstand gegen Qualitätsmanagementinitiativen bemerkbar macht, wurde bei der Kaizen-Kampagne des französischen Gebäudemanagementunternehmens deutlich. Die internen und externe Berater stießen immer wieder auf den Widerstand von Teammitgliedern gegen offensichtliche Arbeiterleichterungen. Dies war für die Betreiber der Kaizen-Kampagne überraschend, weil man davon ausging, dass die durch eine Betriebsvereinbarung vor Entlassung geschützten Mitarbeiter ein Interesse an der Optimierung der Abläufe hätten. Es wurde jedoch übersehen, dass diese so offensichtlich erscheinenden Rationalisierungsreserven aus der individuellen Rationalität der Beteiligten Mitarbeiter ganz wichtige Funktionen erfüllten.

So gab es in einem Workshop die Situation, dass sich ein Wartungsteam mit Händen und Füßen dagegen wehrte, ein Kleinteillager aufzuräumen. Dies erschien den Kaizentrainern irrational, weil ein gut geordnetes Lager für alle Mitarbeiter die Materialsuche erleichtert hätte. Erst in Randgesprächen wurde dann den Beratern mitgeteilt, dass auch Fremdfirmen Zugang zu diesem Lager hätten, wenn sie ihre Reparaturleistungen günstiger als das Handwerkerteam anbieten würden. Da die Kleinteile offiziell im Besitz des Kunden waren, konnte man den Fremdfirmen den Zugang nicht verwehren. Die Strategie des Teams war ein solches Chaos im Lager zuzulassen, dass nur die „Lagerexperten“ des eigenen Teams die notwendigen Teile finden konnten. So konnte eine Entnahme von Teilen durch die Fremdanbieter weitgehend ausgeschlossen werden, weil diese sich nicht in dem Chaos zurechtfinden. Ein nach Kaizenmaßstäben aufgeräumtes Lager hätte jetzt jedoch diesen Fremdfirmen den Zugang zu den Kleinteilen erleichtert und damit beim Kunden die Tendenz verstärkt, Aufträge auch an Fremdfirmen zu vergeben.

In einem anderen Workshop fiel auf, dass in den Werkstätten des Wartungsteams völlig unkoordiniert Schrott gesammelt wurde. Die gut zugänglichen Schrottcontainer des Werks (der Kunde des Wartungsteams) waren in Reichweite. Die Berater entwickelten mit den Mitarbeitern einen Prozess, mit dem der Schrott sofort in die Container verbracht werden konnte. Es bildeten sich jedoch immer wieder neue Schrotthaufen in der Werkstatt. Teilweise wanderte der Schrott aus den Schrottcontainern auch wieder in die Werkstätten zurück. Unter der Hand wurde den Beratern vom Teamleiter zu verstehen gegeben, dass man doch den Schrott lieber nicht weiter thematisieren sollte, weil der



Verkauf des Schrotts durch das Wartungsteam (und nicht über das Werk) zur Aufrechterhaltung einer schwarzen Kasse notwendig wäre.

In einem weiteren Workshop stand die Optimierung der Raumsituation auf der Tagesordnung, weil alle Mitarbeiter über lange Wege, Abstimmungsschwierigkeiten und schlechte Arbeitsbedingungen klagten. Die Berater setzten bei der Optimierung der „offiziell“ vorhandenen Räumen an. Im Laufe des Workshops zeigten die Mitarbeiter den Beratern unter dem Siegel der Verschwiegenheit, dass neben den sechs offiziell angemieteten Räumen in den Katakomben des Großobjektes noch etwa 20 – 30 weitere „illegal“ genutzte Räumlichkeiten existierten. In den Jahrzehnten hatte sich das Wartungsteam immer wieder Lüftungsräume, Stauräume unter Rolltreppen, ehemalige Fahrzeugwärterräume und vergessene Abstellräume „angeeignet“. Diese Räume hatten sich über die Jahre zu bequemen Einzelarbeitsplätzen für Mitarbeiter entwickelt, die teilweise mit Tapeten, Teppichen und Mikrowellenherden ausgestattet waren und in denen die Mitarbeiter ungestört vom Management und vom Kunden ihre Arbeit verrichten konnten. Weder die Teamleiter noch die Mitarbeiter hatten Interesse, diese „illegalen Räume“ aufzulösen, weil sie so im ganzen Komplex Lager- und Arbeitsräume hatten. Den Beratern wurde zu verstehen gegeben, dass die Räume, die man ihnen gerade im Vertrauen gezeigt hatte, während des Workshops gar nicht existieren würden, man sich aber bei der Optimierung der offiziellen Räume aktiv beteiligen würde.

Im dominierenden Strang des Qualitätsmanagements würde die Existenz solcher informellen Arbeitsverhalten, verdeckter Spielräume und leistungsrelevanten Reserven als Ansatzpunkt der Qualitätsmaßnahmen gesehen werden. Man würde genau an den informellen Aspekten der Organisation ansetzen, um sie in formalisierte (und damit kollektiv optimierbare) Arbeitsbedingungen zu überführen. Übersehen wird dabei jedoch, dass die Informalitäten in den Organisationen eine wichtige Funktion erfüllen.

### 3.2 Der Don-Quichote-Kampf gegen die Informalität und die Funktionalität von Regelabweichungen

Dieser Kampf gegen Informalität, der häufig implizit bei Kaizen-Kampagnen und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen geführt wird, geht von einem zweckrationalen Organisationsverständnis aus. Es wird unterstellt, dass Organisationen einen eindeutigen Zweck haben und die Ausrichtung an diesem über Hierarchien nach unten durchgesetzt wird. Wenn man jedoch davon ausgeht, dass die Organisationen durch inkonsistente Zwecke und brüchige Hierarchien gekennzeichnet sind, dann erscheint dieser Versuch zu Eindämmung von Informalität als ein Don-Quichote-Kampf. Von Niklas Luhmann wurde schon in seinen frühen organisationstheoretischen Schriften herausgearbeitet, dass formale und informelle Strukturen zwei notwendig komplementäre Aspekte von Organisationen darstellen (vgl. Luhmann 1995, S. 30; siehe auch Nassehi/Nollmann 1997, S. 403).

Über Informalität können die widersprüchlichen Anforderungen in Organisationen abgedefert und so die Imperfektionen des Regelwerks ausgeglichen werden. Organisationen würden zusammenbrechen, wenn alle Organisationsmitglieder ausschließlich nach Plan, Regelwerk und Anweisung arbeiten würden. So hatte der bundesdeutsche Bummelstreik der Fluglotsen deswegen so verheerende Auswirkungen auf den Flugverkehr, weil die Mitarbeiter mehrere Monate nichts weiter taten als Dienst nach Vorschrift (vgl. Kühl 1998, S. 73).

Dieser Effekt zeigte sich auch in dem oben angesprochenen Fall des französischen Gebäudemanagementunternehmens. Die informellen Strukturen bildeten sich aus, wenn widersprüchliche Anforderungen an die Teams herangetragen wurden. Die Informalität ermöglichte es den Teams sich aus dem Dilemma zu lösen, indem von ihnen einerseits verlangt wurde, sich strikt an die umfassenden Konzernrichtlinien zu halten, andererseits aber auch die Kundenwünsche schneller, flexibler und kostengünstiger zu erfüllen als die kleinen Handwerksunternehmen, mit denen man als großes Gebäudemanagementunternehmen konkurrierte.

Ein Thema waren beispielsweise die Prozeduren, mit denen entsprechend der Konzernrichtlinien bei der Vergabe von Unteraufträgen über 5000,- Franc drei Angebote eingeholt werden sollten. Es wurde relativ schnell deutlich, dass diese Prozedur in den Teams sehr frei interpretiert wurde. Statt mehrere Anbieter um den Auftrag konkurrieren zu lassen, wurde nicht selten ein vorher feststehender Auftragnehmer beauftragt, parallel zur sofortigen Erfüllung des Auftrags auch noch zwei weitere Angebote von „kooperierenden Konkurrenten“ hereinzuholen. Durch diese Praxis war es möglich, auf der einen Seite den Konzernrichtlinien in bezug auf Auftragsrichtlinien wenigstens „offiziell“ zu genügen, gleichzeitig aber den Endkunden schnell mit einer Leistung beliefern zu können. Die Bearbeitung dieser Informalität verbot sich in den Workshops natürlich, weil man schlecht die Umgehung von Konzernrichtlinien formalisieren und so für die Vorgesetzten allgemein sichtbar machen konnte.

Ein ähnlicher Prozess ließ sich bei der Lagerhaltung feststellen. Die Vorgabe der Zentrale war, die Lagerhaltung auf ein Minimum zu reduzieren. Begründet wurde diese Vorgabe mit der Überlegung, dass im Instandhaltungsbereich keine Vorratshaltung existieren dürfte, weil diese hohe Lagerhaltungskosten und Kapitalbindungen mit sich brächte. Diese Vorgabe der Zentrale stand jedoch im Widerspruch zu den Interessen der Endkunden, die bei einem Problem nicht bereit waren, auf die Anlieferung der Ersatzteile zu warten und von den lokalen Teams verlangten, wichtige Teile auf Lager zu haben. Ergebnis war die Existenz von offiziellen „weißen Lagern“ und informellen „schwarzen Lagern“. Die „schwarzen Lager“ konnten bei Anwesenheit von Mitarbeitern der Zentrale nur begrenzt thematisiert werden, weil sie offiziell gar nicht existierten. Die Optimierung setzte deswegen an den zahlenmäßigen unbedeutenden „weißen Lagern“ an, während die versteckten „schwarzen Lager“ ausgeblendet wurden.

Zur Bildung der „weißen Lager“ gab es wiederum eigene informelle Prozesse. Im Rahmen der Kaizen-Workshops wurde von den Beratern häufig festgestellt, dass bei Groß-



kunden Material auf „falsche Aufträge“ verrechnet wurde. So wurden dem Kunden nicht nur die für den jeweiligen Auftrag nötigen Materialien, sondern häufig auch zusätzliche eigentlich nicht notwendige Materialien in Rechnung gestellt. Der Versuch der Berater, dieses Thema im Workshop anzugehen, scheiterte jedoch. Die Teamleiter machten in Pausengesprächen deutlich, dass die Abrechnung von „falschen Aufträgen“ mit Kenntnis des Kunden stattfand, der so seinen Wartungsteams ermöglichte, dringend notwendige Ersatzteile in „schwarzen Lagern“ vorrätig zu haben.

Die Bearbeitung dieser informellen Prozeduren ist im Rahmen der dezentral stattfindenden Qualitätszirkel, kontinuierlichen Verbesserungsprozesse und Kaizen-Workshops nur begrenzt durchführbar. Der Versuch das informelle Arbeitsverhalten, die verdeckten Spielräume und leistungsrelevanten Reserven zu reduzieren, hätte dazu geführt, dass die Teams keine Puffer mehr gehabt hätten, um die widersprüchlichen Anforderungen zu erfüllen. Wenn die Teams sich lediglich an das Regelwerk gehalten hätten, wären sie daran zerbrochen, gleichzeitig die widersprüchlichen Anforderungen von Kunden, eigenem Management und des Konzerns zu erfüllen.

In der klassischen Qualitätsmanagementideologie gibt es eine vermeintliche Auflösung für diese widersprüchlichen Arbeitsanforderungen. Man würde die paradoxen Arbeitsanforderungen als Auftrag für höher gelegte Positionen begreifen: Alle Probleme, die nicht dezentral gelöst werden, müssen, so die Vorstellung, bei den zuständigen Mitarbeitern der Zentrale gelöst werden.

Diese Vorstellung ist jedoch aus zwei Gründen naiv. Der erste Grund ist, dass der Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens mit mehreren hunderttausend Mitarbeitern nicht mit allen paradoxen Ansprüchen konfrontiert werden kann, nur weil ein Team in einer Einheit eines Geschäftsbereiches darum bittet die Konzernrichtlinien zu ändern. Der zweite wichtigere Grund ist, dass in Organisationen gar keine Möglichkeit existiert, alle widersprüchlichen Anforderungen zu erfüllen, weil die Organisation immer auf ganz unterschiedliche Umwelten ausgerichtet ist.

#### 4. Der Rückstoßeffekt: Der Japan-Mythos im Qualitätsmanagement

Das Fehlermeldesystem Andon, die Fehlervermeidungsstrategie Baka-Yoke, Gemba, die Qualitätsphilosophie Kaizen, das Instrument zur Harmonisierung des Produktionsflusses Heijunka, das Ishikawa-Diagramm, das Hilfsmittel zu Problemlokalisierung Jidoka, das Logistikkonzept Kanban, die Kaishain-Personalmanagementphilosophie, die drei großen Mu „Muda, Mura, Muri“ als Grundlagen der Verlustphilosophie, die fünf Ordnungsprinzipien „Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu und Shitsuke, Warusa-kagen - in kaum einem Be-

reich des Unternehmens haben so viele japanischen Begriffe Einzug gehalten wie im Qualitätsmanagement (vgl. auch Zollondz 2001, S. 381-389).

Die Übernahme japanischer Qualitätsinstrumente wurde lange Zeit als Erfolgsstrategie für Unternehmen in Europa und den USA propagiert. In vielen Unternehmen wurden Reorganisationsprojekte konsequenterweise dann auch mit Verweis auf den japanischen Ursprung der Strategien propagiert. Dadurch wurden jedoch eine Vielzahl von Qualitätsmaßnahmen an einen „Japan-Mythos“ gekoppelt, der sich bei zunehmenden Schwierigkeiten der japanischen Wirtschaft kontraproduktiv auswirken konnte.

#### 4.1 Mythos: Das effektive und effiziente Qualitätsmanagement war für den wirtschaftlichen Erfolg Japans verantwortlich

Wie erklärt sich die Popularität japanischer Begriff im europäischen und amerikanischen Qualitätsmanagement? Die Verbreitung japanischer Qualitätsmanagementkonzepte hängt eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg in Japan in den achtziger und frühen neunziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts zusammen. In wichtigen Wirtschaftszweigen wie der Automobil-, Schiffbau-, Computer- und Elektronikindustrie drängten japanische Unternehmen mit vergleichsweise günstigen Qualitätsprodukten auf die europäischen und amerikanischen Märkte. In Schlüsselbranchen wie dem Maschinenbau erreichten die japanische Firmen Weltmarktanteile von über 50%.

Eine besonders in den achtziger Jahren vorherrschende Erklärung führte die Stärke japanischer Unternehmen auf eine vermeintlich fleißigere und genügsamere Mentalität in Nippon zurück. Es wurde herausgestellt, dass Tugenden wie Pünktlichkeit, Disziplin, Fleiß, Leistungsbereitschaft, gegenseitige Rücksichtnahme, Bescheidenheit und Höflichkeit in der japanischen Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielten. Die japanische Arbeitswelt, so dieser Erklärungsansatz, sei geprägt durch ein Streben nach Vollkommenheit, Harmonie und nach Konsens. Das Arbeitsleben sei wie die japanische Gesellschaft geprägt durch Gruppenbewusstsein und Gemeinschaftssinn. Das Interesse an der Gruppe stünde über dem Interesse des Einzelnen. Ferner spielten in Japan die Loyalität des Arbeitnehmers gegenüber dem Betrieb eine zentrale Rolle und würde vom Betrieb durch die Beschäftigung auf Lebenszeit vergolten werden (vgl. Adenauer 1992, S. 29ff.; siehe auch Matsuda 1981).<sup>3</sup>

Diese kulturalistische Erklärung verstärkte im europäischen und amerikanischen Management eine Haltung, dass man nicht viel machen könne. Der Schlüssel zum Erfolg der

<sup>3</sup>Eine interessante Variante der kulturalistischen Erklärung findet sich auch in der deutschen industriesoziologischen Diskussion. Christoph Deutschmann (1989, S 91) verweist unter Rückgriff auf neoinstitutionalistische Argumente darauf, dass Organisationen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie in ihr institutionelles und kulturelles Umfeld passen.

Japaner läge in einer nationalspezifischen kulturellen Mentalität, die nicht von Unternehmen aus einem anderen Land einfach zu kopieren seien. Bei einer Annäherung der westlichen Arbeitsorganisation an das japanische „Betriebsclan-Modell“ (Deutschmann 1987) sei mit einer Diskrepanz zwischen der Organisationsstruktur und der individualistisch geprägten kulturellen Umwelt zu rechnen.

Entgegen dieser kulturalistischen Position entwickelte sich in den achtziger Jahren verstärkt eine konvergenztheoretische Position. Das Argument der Vertreter dieser Position war, dass der in Japan propagierte Organisationstyp unabhängig von den Besonderheiten japanischer Kulturen und Mentalitäten funktionieren könne. Mit Verweis auf die von japanischen Unternehmen betriebenen Werke in Amerika und Europa (Transplants) wurde argumentiert, dass die Merkmale des japanischen Organisationsmodells wie Gruppenarbeit, Kanban-Produktion, Just-in-Time-Beziehungen und permanente Verbesserung auch in westlichen Industriestaaten erfolgreich implementiert werden könnten (zur Kontroverse zwischen kulturalistischen und konvergenztheoretischen Positionen siehe ausführlich Lincoln/Kalleberg 1990).

Angesichts dieser Kontroverse ist es verständlich, dass das deutsche und amerikanische Management in den achtziger Jahren jedes Erklärungsangebot aufzusaugen schien, das den Aufstieg der Japaner nicht auf bestimmte Mentalitäten, sondern auf eine spezifische Form der Arbeitsorganisation zurückführte. Der Glaube, dass der Aufstieg der japanischen Unternehmen mit einer Managementstrategie begründbar ist, erlaubte die Schlussfolgerung, dass die Erfolgsrezepte kopierbar, übernehmbar und weiterentwickelbar sind und versprach ähnlichen Erfolg, wenn man nur diesen Strategien folgen würde. Ähnlich wie bei den Verschlankeungsstrategien à la Lean Management führten auch im Qualitätsmanagement die beeindruckend erscheinenden Errungenschaften der japanischen Unternehmen dazu, dass deren Strategien in europäischen und amerikanischen Unternehmen schnell als ein möglicher Schlüssel zum Erfolg akzeptiert wurden (vgl. auch Ortman 1994).

Die Annahme, dass der Einsatz japanischer Qualitäts- und Produktionsmanagementmethoden zum Erfolg führe, wurde dabei immer mehr zu einer kaum hinterfragten Annahme. Es wurde eine enge Ursache-Wirkungs-Verkettung zwischen japanischem Qualitätsmanagement und wirtschaftlichen Erfolg angenommen. Andere Erklärungen für den wirtschaftlichen Erfolg Japans wie deren Sparverhalten, die Zugehörigkeit zu Unternehmensnetzwerken, geringe staatliche Abgaben, die Besonderheit der Unternehmensgewerkschaften in Japan, das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung oder der Mehrarbeit in japanischen Fabriken wurden in dieser Phase aus dem Rationalitätsfokus ausgeblendet (Dohse/Jürgens/Malsch 1984, S. 469-472; Jürgens 1992, S. 22; siehe auch Jürgens 1993; Mosami/Jürgens 1996). Statt die vermeintliche Überlegenheit japanischer Unternehmen anhand der Achsen lange Arbeitszeit versus kurze Arbeitszeit oder japanische versus westliche Organisationskultur zu erklären wurde der „Schnitt durch die Welt“ entlang der Achse effektives japanisches Produktions- und Qualitätsmanagement versus über-

kommenes tayloristisches Produktions- und Qualitätsmanagement in Europa gezogen (vgl. Ortman 1994, S. 144).

Aufgrund dieser Reduzierung des japanischen Wirtschaftserfolgs auf die Spezifik des japanischen Produktions- und Qualitätsmanagements wurde in Deutschland erstmals in den späten, achtziger, frühen neunziger Jahren von einem „Japan-Mythos“ (Jürgens 1992) gesprochen. Die Besonderheit von Mythen ist, dass diese nicht frei erfunden sind. Gerade das Produktionsmodell von Toyota hatte zweifellos seinen Anteil an dem Produktionserfolg der japanischen Automobilindustrie. Mythen basieren auf nachweisbaren Teilwahrheiten, werden aber insgesamt für wahr angenommen.<sup>4</sup>

In den achtziger und neunziger Jahren wurde der Japan-Mythos in vielen deutschen Unternehmen als „Transformationsriemen“ für Qualitätsmaßnahmen eingesetzt. Dabei lassen sich in Anschluss an Ackroyd et al. (1988) zwei Formen der „indirekten Japanisierung“ feststellen: Die erste Form der Japanisierung zielt darauf, einzelne Formen der japanischen Managementpraxis zu übernehmen und diese mit eigenen Strategien anzureichern. Die zweite Strategie besteht darin, den „Schein“ der japanischen Effizienz lediglich als Legitimation für eine eigenständige Veränderungsstrategie zu nutzen.

In dem untersuchten Großunternehmen wurden beispielsweise die Workshops zum Qualitätsmanagement anfangs bewusst unter dem Begriff „Kaizen“ propagiert, um mit dem Verweis auf die japanischen Erfolge Veränderungsdruck zu erzeugen. In den Workshops wurde von den Beratern mit japanischen Begriffen wie Muri oder Seiri hantiert, um den Reorganisationsmaßnahmen Autorität zu verleihen. In dem untersuchten mittelständischen Unternehmen wurde eine ganze Qualitätskampagne unter den Begriff der Japan-Diät gestellt, um dadurch deutlich zu machen, dass man sich an den Erfolgsrezepten der japanischen Industrie orientiert.

Dieser Einsatz von vereinfachten unhinterfragbaren Ursache-Wirkungsketten bringt ebenso wie die Verwendung von Dogmen und Fiktionen unbestreitbar einen Nutzen: Sie geben Orientierung, sie sparen Zeit und sie bauen Macht auf (vgl. Schnelle 2001). Durch den Verweis auf die bewährte japanische Praxis wird der Rahmen für die Qualitätsmaßnahmen abgesteckt und die aufwendigen Diskussionen darüber, in welcher Art- und Weise man vorgehen sollte, abgekürzt. Der Akteur, der sich dem „Japan-Mythos“ bedient, baut erst einmal Einfluss auf, weil andere Akteure gezwungen werden, die Überlegenheit, Übertragbarkeit oder Tragfähigkeit der angenommenen Ursachen-Wirkungsketten in Frage zu stellen.

<sup>4</sup> Interessante Einblicke in diese Problematik verdanke ich der Diskussion mit Thomas Schnelle.



## 4.2 Der Rückstoßeffekt: Probleme der japanischen Wirtschaft und die Nutzung des „Japan-Mythos“ im Qualitätsmanagement?

Die Standardkritik an Mythen in der Form von vereinfachten Ursachen-Wirkungs-Annahmen bezieht sich auf die zu große Distanz zur Realität. Der Mythos wird durch neu aufgebrachte Zweifel, überraschende Begebenheiten in der Umwelt der Organisation oder durch neuhinzukommende Akteure als Mythos sichtbar gemacht und damit zerstört. Er verliert dadurch seine Fähigkeit durch das Schaffen von Ignoranz die Organisation handlungsfähiger zu machen (vgl. Kühl 2000, S. 157ff.).

Im Falle des japanischen Qualitätsmanagements wird jedoch ein anderes Problem des Arbeitens mit Mythen sichtbar. Mit der Bezugnahme auf Mythen binden sich Akteure an Ursachen-Wirkungs-Ketten, denen sie sich nicht immer ohne weiteres entledigen können. Der Qualitätsmanager, Berater oder Trainer, der seine Maßnahmen mit einem Verweis auf Japan legitimiert, bekommt Probleme, wenn die Ursachen-Wirkungs-Annahmen sich nicht mehr auf ein erfolgreiches Modell beziehen.

Die Schwierigkeiten der japanischen Wirtschaft in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre können vermutlich genauso wenig monokausal auf die Überlegenheit europäischer oder amerikanischer Produktions- und Qualitätsmanagementmodelle zurückgeführt werden, wie der japanische Erfolg zehn Jahre zuvor alleine durch das Toyota-Produktionsmodell erklärt werden konnte. Zu recht verweisen Beobachter darauf, dass eine lähmende Verflechtung der japanischen Großbetriebe, ein marodes Banksystem, politische Fehlentwicklungen und ein Wertwandel in der japanischen Gesellschaft wichtige Faktoren zur Erklärung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten Japans sind.

Bei der Betrachtung des Qualitätsmanagements interessiert hier nicht, welche Ursachen für die Probleme der japanischen Wirtschaft verantwortlich sind, sondern vielmehr, welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die Verwendung des „Japan-Mythos“ in Qualitätsmanagementprojekten hat.

In der Beobachtung des Mittelständlers und des Großunternehmens wurde deutlich, dass sich zweifelnde Akteure parallel zur Verschlechterung der japanischen Wirtschaftslage immer stärker dem „Japan-Mythos“ bedienen. In dem untersuchten Großunternehmen wurde von einem Handwerker die Frage aufgeworfen, weswegen man sich überhaupt einer japanischen Qualitätsmethode wie Kaizen bedienen würde. Den „Japanern ginge es doch gar nicht so gut“. In einem anderen Unternehmen wurde angesichts des Redens von „Kaizen“ die rhetorische Frage gestellt, ob man das nicht auch „auf Deutsch sagen könnte“. Immerhin, so dass Argument, gäbe es doch eine erfolgreiche deutsche Tradition der Facharbeit. Zur Wiederbelebung der „deutschen Tugenden Ordnung und Sauberkeit“ bräuchte man sich ja wirklich nicht einem fragwürdigen Erfolgsmodell aus Japan zu bedienen.

Der Japan-Mythos wurde den Promotoren des Qualitätsmanagements entgegengehalten. In einem Unternehmen führte der wachsende Widerstand gegen einen japanischen Namen, der sich dazu noch auf ein fragwürdiges Erfolgsmodell bezog, zu einer Namensänderung im Laufe des Prozesses. Statt von einer „Kaizen-Kampagne“ war jetzt von einem „KVP-Prozess“ die Rede. Zur Stützung des Prozesses wurde dann nicht mehr so stark der Japan-Mythos genutzt, sondern vielmehr auf die vermeintlichen Erfolge verwiesen, die andere Unternehmensteile des Konzerns mit dem Programm erzielt hatten.

## 5. Qualitätsmanagement: Anpassung an die Interessen der Beratungsfirmen und Qualitätsabteilungen

Bei der Operationalisierung verschiedener aus Japan stammenden Instrumente des Qualitätsmanagements gab es in europäischen und amerikanischen Unternehmen eine paradoxe Entwicklung: Auch wenn immer von Qualitätszirkeln, Kaizen oder Japan-Diät als Ausdruck einer umfassenden Qualitätsvorstellung geredet wurde, so waren die Hauptinstrumente, die von den Beratungsfirmen eingesetzt wurden, einstündige Sitzungen oder intensive mehrtägige Workshops. In diesen wurden Mitarbeiter zusammgeholt und ein Bereich wurde unter den Labels Kaizen, Qualitätszirkel oder Japan-Diät umorganisiert. Regelmäßige einstündige Treffen und mehrtägige Workshops scheinen in vielen Situationen äußerst effektive Instrumente zu sein, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Sie ermöglichen punktuell Mitarbeiter zur Lösung genau definierter Problembereiche zusammenzuziehen. Auffällig ist jedoch, dass besonders das Workshop-Prinzip auf den ersten Blick dem vom Qualitätspapst Massaki Imai und anderen geforderten Prinzip einer kontinuierlichen Verbesserung widerspricht. Workshops zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie eine Ausnahmesituation darstellen.

Wie kam es, dass Kaizen als Prinzip der permanenten Verbesserung primär auf die Durchführung von Workshops reduziert wurde?

### 5.1 Qualitätszirkel und Kaizen: Angepasst an die Funktionsweise von Beratungsfirmen

Liest man Selbstbeschreibungen von Unternehmen über ihr Qualitätsmanagement, dann entsteht der Eindruck, dass die Workshop-Form aus den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens entsteht. Die Konzentration des Qualitätsmanagements in Sitzungen und Workshops hinge damit zusammen, dass man so am effektivsten und effizientesten, die



Qualität in den einzelnen Unternehmen sichern und verbessern könnte und darüber den Qualitätsgedanken in den Köpfen der Mitarbeiter verankern würde. Aber stimmt diese Selbstbeschreibung?

In der Organisationstheorie ist darauf aufmerksam gemacht worden, dass viele Produkte nicht die Ansprüche und Anforderungen des Kunden, sondern vielmehr die interne organisatorische Notwendigkeit des produzierenden Unternehmens widerspiegeln. Dies ist auch zu einem gewissen Grade funktional. Eine Produktion, die sich lediglich an den Ansprüchen und Anforderungen des Kunden orientieren würde, wäre unerschwinglich, weil sich die Anbieter auf jeden Auftrag, jeden Kunden grundlegend neu einstellen müssten. Statt dieser kundenorientierten Fertigung lässt sich bei vielen Produkten beobachten, dass diese nicht aufgrund des Kundenwunsches so sind wie sie sind, sondern weil der Aufbau eines kostengünstigen und effektiven Produktionsverfahrens des anbietenden Unternehmens spezifische Materialien und Fertigungsverfahren verlangt.

Die These in diesem Kapitel ist, dass die Gründe, die dazu führten, dass Qualitätszirkel, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Kaizen vorrangig als Workshops in Unternehmen verankert wurden, stark mit den internen Bedürfnissen und Anforderungen von Beratungsfirmen und Qualitätsabteilungen und weniger mit den Anforderungen der externen und internen Kunden zusammenhängen. Für Beratungsfirmen und Qualitätsabteilungen ist nicht nur wichtig, dass der interne und externe Kunde mit den Beratungsleistungen zufrieden ist, sondern dass die Beratungsleistungen auch ohne allzu großen internen Aufwand an den Kunden weitergegeben werden können. KVP und Qualitätszirkel in einstündigen Meetings und Kaizen in Workshopform kamen deswegen den Beratungsfirmen stark entgegen.

Die japanische Qualitätsphilosophie wurde durch Beratungsfirmen und Qualitätsmanagement in „gebrauchsfertige Werkzeugkästen“ überführt. Diese Werkzeugkästen setzten sich aus unabhängig von den einzelnen Firmen einzusetzenden Foliensätzen, einfach zu verwendenden Analyseinstrumenten, simplen Fragetechniken, standardisierten Workshopkonzepten und auf die Minute getimten Standards für die Durchführung von Qualitätszirkelsitzungen zusammen. In der soziologischen französischsprachigen Diskussion über Qualitätszirkel wurde gezeigt, dass diese gebrauchsfertigen Werkzeugkästen besonders dem Interesse der Beratungsfirmen an einem schnellen Wachstum geschuldet waren (vgl. Midler 1986; siehe die kurze deutschsprachige Schilderung bei Friedberg 1995, S. 341).

Die Vorteile dieser gebrauchsfertigen Werkzeugkästen sollen anhand der stark standardisierten Workshopkonzepte bei Qualitätszirkeln, KVP und Kaizen illustriert werden. Unabhängig davon, ob die Qualitätskampagnen unter diesen generischen Namen oder unter den markenrechtlich geschützten Bezeichnungen wie Genesis, Cedac, Vit oder KVP<sup>2</sup> durchgeführt wurden, ließen sich in den untersuchten Unternehmen Strukturen des Qualitätsmanagements erkennen, die stark auf die Bedürfnisse der Beratungsfirmen zugeschnitten waren. Dafür scheint es fünf Gründe zu geben.

Erstens war es durch die standardisierten Workshopkonzepte möglich, die japanische Qualitätsphilosophie in Europa und Amerika zu verankern. Die einschlägigen Bücher japanischer Autoren über Qualitätsmanagement zeichneten sich – vorsichtig ausgedrückt – nicht gerade durch Präzision und Konkretheit aus. Schaut man sich beispielsweise das einschlägige Buch von Massaki Imai über Kaizen an, dann ist es auf den ersten Blick sehr schwer nachvollziehbar, wie die Kaizen-Methode aufgrund des Buches durch Unternehmen übernommen werden konnte. Kaizen wird abstrakt als „Wandel zum Besseren“ verstanden, der durch fortlaufende Verbesserung gesetzter Standards, strikte Mitarbeiterorientierung und Prozessausrichtung erreicht werden soll (Imai 1992; vgl. Strodtholz 1996; Lacher 1998). Imai schwankt in dem Buch hin- und her, ob er Kaizen jetzt als einen Prozess, eine Einstellung, eine Methode oder ein Denkstil bezeichnen soll – oder vielleicht als alles zugleich. Das Buch besteht zu erheblichen Teilen aus mit eindrucksvollen Beispielen unterlegten Appellen, dass Qualität und der Wandel zum Besseren wichtig ist und permanente Verbesserungen eine zentrale Rolle für Unternehmen spielen sollte.

Beratungsfirmen in Europa und Amerika schienen jetzt vor der Herausforderung zu stehen, dass Kaizen als Erfolgsgeheimnis gepredigt und von den Unternehmen nachgefragt wurde, aber es wenig konkretisiert war, wie Kaizen genau durchzuführen sei. Wenn man Kaizen als eine Einstellung der Mitarbeiter zu Qualität, Produktivität und permanenter Veränderung präsentiert, dann hat man das Problem, dass eine solche Qualitäts- und Produktivitätsphilosophie nur sehr schwer in Unternehmen verankert werden kann. Versuche über Appelle an die Mitarbeiter, Hochglanzbroschüren und Motivationsveranstaltungen eine „neue Qualitätsdenke“ durchzusetzen sind relativ stumpfe Schwerter im Kampf gegen Qualitätsprobleme, Kundenzufriedenheit und Produktivitätsausfälle. In dieser Situation griffen die Berater auf die Organisationsform des Workshops zurück.

Zweitens erlaubte die standardisierte Workshopform den Einsatz von jungen, relativ unerfahrenen Beratern. Gerade zur Boomzeit von Qualitätszirkeln, KVP und Kaizen standen wenige erfahrene Experten zur Verfügung. Junge Berater mussten rekrutiert werden und möglichst schnell wertschöpfend eingesetzt werden. Dies war durch die Workshopform relativ einfach. Die Beratungsneulinge mussten lediglich die Qualitätsideologie und die standardisierten Workshopabläufe lernen, um dann beim Kunden für einen vierstelligen Tagessatz abgerechnet werden zu können. In einem der untersuchten Unternehmen ließen sich beispielsweise junge Hochschulabsolventen direkt als Kaizen-Berater einsetzen, weil der hohe Standardisierungsgrad der Workshops eine einfache Reproduktion der Analyseinstrumente, Interventionsformen und Problemlösungsmechanismen ermöglichte.

Drittens war es durch die Workshopform möglich, sich ganz gezielt dem Nimbus Japan zu bedienen. Bei besonders zahlungskräftigen und zahlungsbereiten Kunden konnte für besondere Workshops ein Berater aus Japan eingeflogen werden, der dann für die begrenzte Zeit des Workshops und ohne Kenntnisse der spezifischen Unternehmenssituation Management und Mitarbeiter in die Geheimnisse des japanischen Erfolges einführte.

Besonders in den Automobilkonzernen wurde nach der Veröffentlichung der MIT-Studie über Lean Management (Womack/Jones/Ross 1991) mit dem Japan-Mythos gearbeitet und gezielt externe Berater aus Japan hinzugezogen.

Viertens konnten die Beratungsfirmen durch die Durchführung von Kaizen, Qualitätszirkel und KVP in Workshops ihre Eingriffe weitgehend standardisieren und dadurch ihren internen Aufwand reduzieren. Im Idealfall mussten die Präsentations- und Auswertungsfolien so gut wie gar nicht geändert werden. Es reichte häufig aus, nur den Namenszug des Kunden auf den Folien auszutauschen. In der Zwischenzeit arbeiten einige KVP-Beratungsfirmen mit standardisierten Postern, die ganz unabhängig der Spezifik des Problems im Unternehmen eingesetzt werden können.

Fünftens ermöglichten stark standardisierte Workshops den Kaizen-Beratern für eine begrenzte Zeit in die Firmen zu kommen und dabei in relativ kurzer Zeit sichtbare Veränderungen zu produzieren. Mit Fotos von „vor dem Workshop“ und „nach dem Workshop“ konnten die sichtbaren Veränderungen demonstriert werden. Dem Auftraggeber konnte vermittelt werden, dass sich in kurzer Zeit die Investitionen in die Beratungsleistungen amortisieren. In dem französischen Gebäudemanagementunternehmen wurden beispielsweise regelmäßig Fotos von umorganisierten Werkstätten und Lagern gemacht, um so zu demonstrieren, dass der Einsatz der Berater ihr Geld wert war.

## 5.2 Stärken und Schwächen eines workshopbasierten Qualitätskonzeptes

Auch wenn die verschiedenen japanischen Qualitätsphilosophien vorwiegend deswegen in Workshopform nach Europa und Amerika getragen wurde, um den spezifischen Bedürfnissen der Beratungsfirmen entgegenzukommen, so darf nicht übersehen werden, dass dies auch für die beratenen Unternehmen einige Vorteile mit sich zu bringen scheinen.

Durch die Erprobung der einstündigen Qualitätszirkel, kontinuierlichen Verbesserungsprozesse und Kaizen-Workshops in verschiedenen Unternehmen stand ein relativ ausgefeiltes, immer wieder überarbeitetes Konzept zur Verfügung. Das führte dazu, dass das Unternehmen als Kunde der Beratungsfirma eine relativ hohe Sicherheit über den Qualitätsprozesses hatte. Man konnte zu Beginn eines Projektes schon relativ klar absehen, was im einzelnen passieren wird.

Ferner führte die häufige Anwendung des gleichen Workshop-Konzeptes dazu, dass ein gewisser Druck im Unternehmen entstand. Man konnte darauf verweisen, dass die Firma xy in München mit genau diesem Workshopkonzept eine Produktivitätssteigerung von 30% und eine Durchlaufzeitreduzierung von 50% erreicht hat. Dies befriedigte sowohl das Bedürfnis des Managements nach der Sicherheit, dass die Investitionen in Qualitäts-

zirkel, Kaizen oder KVP sich lohnen wird, als übe es auch einen entsprechenden Druck auf die Belegschaft aus, die Qualitätsmaßnahmen ernst zu nehmen.

Weiterhin konnten die Kosten reduziert werden. Die Unternehmen bezahlen nur für die Durchführung der Workshops, nicht für die Entwicklung der Konzepte. In einem der untersuchten Unternehmen weigerte sich beispielsweise das Unternehmen die Kosten der Beratungsfirmen für die Entwicklung der Workshops zu bezahlen, weil es sich um standardisierte Leistungen handeln würde.

Teilweise entstanden durch die Konzentration des Kaizengedankens auf Workshops jedoch auch problematische Situationen. Nicht selten gingen die Workshops aufgrund ihrer hohen Standardisierungen an den spezifischen Situationen der Unternehmen vorbei. In dem Gebäudemanagementunternehmen setzte eine Beratungsfirma Kaizen-Prinzipien ein, die vorrangig für die Montagebereiche von Unternehmen entwickelt wurden. Durch den geringen Standardisierungsgrad von Instandhaltungsarbeiten waren diese Prinzipien jedoch weitgehend unwirksam. In einem anderen Unternehmen wurden die Kaizen-Arbeitszettel aus Vorläuferprojekten nur so grob angepasst, dass selbst die internen Kaizen-Beauftragten nicht genau wussten, was jetzt die einzelnen Abkürzungen zu bedeuten haben.

Ein weiteres Problem war, dass die Konzentration auf die Workshopform dazu führte, dass Kaizen von den Mitarbeitern erst einmal als ein überraschender Eingriff von außen wahrgenommen wurde. In der Wahrnehmung mancher Mitarbeiter „schwebte“ ein Team von externen und internen Beratern, teilweise unterstützt durch einen japanischen Experten, im eigenen Arbeitsbereich ein und erklärte den Experten vor Ort, nach welchen Prinzipien sie ihre Arbeit neu zu organisieren hätten. Das dies zu teilweise erheblichen Widerständen zu Beginn eines Kaizen-Prozesses führte, ist verständlich.

Drittens entstanden durch die Konzentration auf die Workshops teilweise erhebliche Probleme mit der Nachhaltigkeit des Kaizen-Prozesses. Die während des Workshops unmittelbar umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen wurden beibehalten, teilweise auch wieder zurückgenommen, langfristig geplante Verbesserungsmaßnahmen versandeten dann jedoch in den Mühlen des Alltagsgeschäfts.

Diese problematischen Situationen ließen sich begrenzt durch eine andere (bessere) Organisation des Qualitätsmanagements in den Griff bekommen. Sie ändern aber nichts an der Situation, dass die Struktur, die Beratungsleistungen im Qualitätsmanagement heute haben, eher durch die internen Erfordernisse der Beratungsunternehmen als durch die Nachfragen der Kunden geprägt sind.



## 6. Qualitätsmanagement ist die Antwort – doch was war eigentlich die Frage?<sup>5</sup>

Schaut man sich die aktuelle Literatur zum Qualitätsmanagement an, dann erkennt man ausgeprägte Zweck-Mittelkonstruktionen. Aus den beiden vermeintlichen Metazwecken der Organisation „Gewinnmaximierung“ und (aus gewerkschaftlicher Perspektive ergänzt) „Mitarbeiterbefriedigung“ wird Qualitätsmanagement als ein zentrales Mittel zur Erreichung dieser Zwecke betrachtet. Das Mittel „Qualitätsmanagement“ wird dann im nächsten Schritt als „Unterzweck“ definiert, zu dessen Verwirklichung eine Vielzahl von Mitteln wie beispielsweise Qualitätszirkel, Kaizen oder betriebliches Vorschlagswesen eingesetzt werden. Diese werden wiederum als Zweck gesetzt, zu deren Erreichung Mittel wie Verwendung von Standardinstrumenten, Einsatz von Beratern und Freistellung von Personalressourcen herangezogen werden.

Beispielsweise der amerikanische Managementvordenker Josef M. Juran entwickelt in seinem Qualitätsplanungskonzeption eine hierarchische Struktur von Qualitätszwecken bzw. Qualitätszielen. Aus Oberzwecken bzw. Oberzielen werden sekundäre Zwecke und Ziele abgeleitet, die wiederum als Fixpunkt für tertiäre Zwecke und Ziele dienen (vgl. Juran 1991, S. 168-178). So entstehen in Organisationen pyramidenartige Zweck- und Unterzweckstrukturen, die suggerieren, dass man die Oberzwecke erreichen kann, wenn man die Arbeit strikt an den Zweck-Mittel-Anordnungen orientiert.

Die Organisationsforschung der letzten fünfzig Jahre hat diese Vorstellung von eindeutigen Zweck-Mittel-Anordnungen gründlich zerstört (vgl. Luhmann 1973). Es wird dabei nicht bezweifelt, dass es in Organisationen Zwecke und Mittel gibt und dass Akteure an ausgefeilten Zweck-Mittel-Verkettungen interessiert sind. Die Vorstellung, dass sich Organisationen über eindeutige Zweck-Mittel-Verkettungen auch nur annähernd verstehen lassen, wird jedoch bestritten und ein wesentlich komplexeres Verhältnis von Zwecken und Mitteln angenommen.

Im folgenden soll unter Rückgriff auf die fünf geschilderten Nebenfolgen Ansätze für ein komplexeres Verhältnis von Zwecken und Mitteln im Qualitätsmanagement aufgezeigt werden.

Erstens lässt sich sehen, dass die Zweck-Mittel-Relationen nicht pyramidenförmig aufgebaut sind und alle Diskussionen auf dieses Zweck-Mittel-Gerüst zurückgeführt werden können. Zwar wird von allen Akteuren erwartet, dass sie an einer Fortsetzung des Spieles Interesse zeigen und deswegen das wirtschaftliche Überleben der Organisation nicht aus den Augen verlieren, diese Ausrichtung strukturiert jedoch nicht alleine das Handeln

<sup>5</sup>Diese Überschrift orientiert sich an dem in Unternehmen kolportierten Bonmot „Der Computer ist die Antwort. Doch was war eigentlich die Frage?“. Vgl. Neuberger 1990b, S.103.

der Akteure in Organisationen. Wie am Beispiel der Konflikte zwischen verschiedenen Instrumenten des Qualitätsmanagements gezeigt, gibt es unterschiedliche Rationalitäten in Organisationen, die nicht in einem übergeordneten Zweck zusammengeführt werden können.

Zweitens kann nicht von einem Metazweck ausgegangen werden, an dem sich organisatorisches Handeln ausrichten kann. Das Beispiel des Gebäudemanagementunternehmens zeigt, dass es in diesem Fall die konkurrierende Zwecke der „Kundenbefriedigung“ und der „Holdingbefriedigung“ gibt. Weil diese Zwecke nicht immer in Übereinstimmung gebracht werden können, bilden sich informelle Strukturen aus, die die Widersprüchlichkeiten der Umweltanforderungen bearbeitbar halten sollen. Qualitätsmanagement, das an den informellen Prozessen ansetzt, droht der Organisation diese Umgangsform mit widersprüchlichen Anforderungen zu rauben.

Drittens führt der Einsatz von Mitteln nicht nur zur Erfüllung der angestrebten Zwecke, sondern es entsteht eine Vielzahl von ungewollten Nebenfolgen und paradoxen Effekten. Die Blockadewirkung beim Einsatz mehrerer Qualitätsinstrumente, der Rückstoßeffekt bei der Kopplung von Qualitätsmanagement an einen Japan-Mythos oder die Einengung der Qualitätsperspektive durch die Kanalisierung der Qualitätsmanagementbemühungen sind Beispiele für solche ungewollten Nebenfolgen und paradoxen Effekte.

Viertens trägt zur Erfüllung eines Zweckes nicht nur das eingesetzte Mittel bei, sondern bei der Erreichung eines angestrebten Zweckes kommen auch nicht eingeplante Ursachen hinzu. Nicht selten werden die Steigerung des Umsatzes, der Kundenzufriedenheit oder der Qualitätskennziffern von interessierten Akteuren monokausal auf eine vorher gestartete Qualitätsmanagementinitiative zurückgeführt, obwohl eine Vielzahl von häufig nicht beeinflussbaren Faktoren für die Veränderungen verantwortlich ist. Bei der Produktion des „Kaizen-Erfolges“ in den Workshops des französischen Gebäudemanagementunternehmens wurden immer wieder bestimmte Effekte ursächlich auf den Einsatz der Kaizenmethode zurückgeführt, obwohl häufig ganz andere Gründe für die Veränderungen verantwortlich waren.

Fünftens lässt sich im Qualitätsmanagement beobachten, dass Zwecke teilweise so stark generalisiert werden, dass sie „nur noch“ als abstrakter Wert in der Organisation verbleiben. Stark simplifizierend kann man zu Beginn der Qualitätsmanagementdiskussion einen engen Nexus zwischen dem vermeintlichen Oberzweck „Gewinnsteigerung“ und „Qualität“ beobachten. Eine Qualitätssteigerung, die nicht auch zu einer Gewinnsteigerung führt, wurde als irrational abgelehnt. In der aktuellen Qualitätsmanagementdiskussion ist der Zweck Qualität so weit generalisiert worden, dass teilweise gar nicht mehr der Nutzen dieses Mittels für den Oberzweck „Gewinnsteigerung“ ersichtlich ist. „Qualitätsmanagement“ wird propagiert, weil Qualität ein Wert an sich ist. Bei dem untersuchten Mittelständler wurde von einigen Mitarbeitern der Verdacht geäußert, dass Qualität zu einem Selbstzweck wird und sich in der Zwischenzeit vom Ziel der Profitmaximierung abgelöst hätte.



Im Zusammenhang mit diesem Punkt steht sechstens die Beobachtung, dass die Zwecke sich mit den Mitteln ändern. Zwecke erfordern und ermöglichen den Einsatz bestimmter Mittel – das ist die klassische Annahme. Aber die Existenz von Mitteln ermöglicht in einem rekursiven Prozess auch die Ausbildung neuer Zwecke (vgl. Hirschman 1967; Luhmann 1973, S. 75f, Becker 1996, S. 283). Am Beispiel des Computers ist immer wieder durchgespielt worden, dass dieser nicht nur als Mittel eingesetzt werden, um bestimmte Zwecke zu erfüllen, sondern, dass dessen Existenz auch zur Ausbildung von ganz neuen Zwecken führt. Ist das Mittel erst einmal in der Welt, fragt man sich was man sonst noch damit machen kann (vgl. Becker/Küpper/Ortmann 1988, S. 91f.; Ortmann 1995, S. 115; Kerst 1997, S. 229f.). Im Fall des Mittelständlers war zu beobachten, dass sich das Mittel Qualitätsmanagement immer mehr vom ursprünglichen Zweck der Gewinnsteigerung löste und sich ein zunehmendes Interesse daran entstand über das ausgefeilte Qualitätsmanagement Preise für „Business Excellence“ zu gewinnen. Der Zweckwechsel ging so weit, dass kritische Stimmen darauf verwiesen, dass man doch das Motiv der Profitmaximierung nicht aus den Augen verlieren dürfe.

Die Dekonstruktion des zweckrationalen Organisationsverständnisses ist lange Zeit ausschließlich ein Interesse der organisationstheoretisch interessierten Wissenschaft gewesen. Durch die Fremdbeschreibung von Organisationen war es möglich, andere Aspekte, Entwicklungslinien und Gesetzmäßigkeiten in den Blick zu bekommen als die Organisationen in ihren Selbstbeschreibungen angefertigt haben. Diese Differenz zwischen wissenschaftlicher Fremdbeschreibung und praxisorientierter Selbstbeschreibung der Organisationen sollte nicht als Plädoyer für ein „richtig“ oder „falsch“ verstanden werden. Es gibt sicherlich gute Gründe für Organisationen in ihren Selbstbeschreibungen ein zweckrationales Organisationsmodell zu verkünden. Meine Vermutung ist jedoch, dass auch die praxisorientierte Qualitätsmanagementdiskussion durch die stärkere Beobachtung von paradoxen Effekten und ungewollten Nebenfolgen und deren Einordnung in ein komplexeres Organisationsmodell wichtige Impulse erhalten könnte.

## Literatur

- Ackroyd, S. et al. (1988): The Japanization of British Industry? In *Industrial Relations Journal*, Jg. 19, S. 11-23
- Adenauer, S. (1992): Besonderheiten der japanischen Arbeitswelt. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 131/1992, S.27-43
- Antoni, C. (1986): Qualitätszirkel und Lernstatt - Ein Vergleich soziotechnischer Instrumente japanischer und deutscher Herkunft. In: Bungard, W.; G. Wiendieck (Hg.): *Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung*, Landsberg, S. 163-184
- Becker, A. (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturationalstheoretisches Konzept*. Wiesbaden
- Becker, A.; W. Küpper; G. Ortmann (1988): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W.; G. Ortmann (Hg.): *Mikropolitik, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, S. 89-113
- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G.; J. Sydow; K. Türk (Hg.): *Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen, S. 530-575
- Bradley, K.; S. Hill (1987): Quality Circles and Managerial Interests. In: *Industrial Relations*, Jg. 21, S.68-82
- Crozier, M.; E. Friedberg (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Berlin
- Cyert, R.M.; J.G. March (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ
- Deutschmann, C. (1987): Der "Betriebsclan". Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: *Soziale Welt*, Jg. 38, S. 133-148
- Deutschmann, C. (1989b): The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe. In: *Internationales Asienforum. International Quarterly for Asian Studies*, Jg. 20, S. 73-94
- Dohse, K.; U. Jürgens; T. Malsch (1985): Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategie im Restrukturierungsprozeß der Automobilindust-

- rie. In: Naschold, F. (Hg.): Arbeit und Politik - Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt a.M.; New York, S. 49-89
- Friedberg, E. (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.* Paris: Seuil
- Fröhlich, D.; U. Pekruhl (1996): *Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA.* Dublin
- Hegner, F. (1994): Zusammenhänge zwischen "Lean Production", "Kaizen" und "Total Quality Management". Ergebnisse und Prozesse veränderter Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation. In: *Arbeit*, Jg. 3, S. 299-319
- Hirschman, A. O. (1967): *Development Projects Observed.* Washington
- Howaldt, J.; R. Kopp; M. Winther (Hg.) (1998): *Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.* Köln
- Imai, M. (1992): *Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb.* München
- Jansen, P. (1991): Qualitätszirkel - Ein Weg zum Post-, Neo- oder Prätaylorismus. In: Minssen, H. (Hg.): *Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen.* Berlin, S. 93-106
- Juran, J. M. (1991): *Handbuch der Qualitätsplanung.* 3. überarb. Aufl. Landsberg am Lech
- Jürgens, U. (1992): In Japan stößt die "Lean Production" bereits an ihre Grenzen. In: *FAZ Blick durch die Wirtschaft*, 19.5.1992
- Jürgens, U. (1993): Mythos und Realität von Lean Production in Japan. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der MIT-Studie. In: *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, Nr. 1/1993, S. 18-23
- Kerst, C. (1997): *Unter Druck - Organisatorischer Wandel und Organisationsdomänen. Der Fall der Druckindustrie.* Opladen
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 46, S. 199-228
- Kieserling, André (1993): *Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung.* Bielefeld
- Kopp, R. (1998): KVP und lernende Organisation: Ausgangspunkte einer zukunftsweisenden Managementpraxis. In: Howaldt, J.; R. Kopp; M. Winther (Hg.): *Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.* Köln, S. 27-42

- Kühl, S. (1998): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien.* 5. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M.; New York
- Kühl, S. (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation.* Frankfurt a.M.; New York
- Lacher, M. (1998): Vom Einzelvorschlag zum System der Mitarbeiterbeteiligung bei VW. In: Howaldt, J.; R. Kopp; M. Winther (Hg.): *Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.* Köln, S. 87-95
- Lincoln, J. R.; A. L. Kalleberg (1990): *Culture, Control and Commitment. A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan.* Cambridge et al.
- Linhart, D. (1991): *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises.* Paris
- Luhmann, N. (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen.* Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1995): *Funktionen und Folgen formaler Organisation.* 4. Aufl. Berlin
- Moldaschl, M. (1996): *Kooperative Netzwerke und Demokratisierung. Lösungsperspektiven für Probleme der Gruppenarbeit.* In: Scherer, E.; P. Schönsleben; E. Ulich (Hg.): *Werkstattmanagement. Organisation und Informatik im Spannungsfeld zentraler und dezentraler Strukturen.* Zürich, S. 131-156
- Moldaschl, M. (1997a): *Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandels.* In: Kadritzke, U. (Hg.): *"Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit.* Berlin, S. 101-121
- Moldaschl, M. (1997b): *KVP als Kooperations-Verhinderungs- Programm.* In: *Qualität und Zuverlässigkeit*, Jg. 42, S. 403-408
- Moldaschl, M. (1997c): *Arbeitsorganisation und Leistungs politik im Qualitätsmanagement.* In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hg.): *Organisation und Mitarbeiter im TQM.* Berlin et al., S. 63-96
- Moldaschl, M. (2000): *Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen.* In: Lutz, Burkhard (Hg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit.* Weinheim
- Masami, N.; U. Jürgens (1995): *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolgs. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen.* Berlin



- Naschold, F. (1985): Die Gestaltung von Arbeit und Technik. Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung und Anforderungen an eine arbeitnehmerorientierte Technologiepolitik. In: Bleicher, S. (Hg.): Technik für den Menschen. Köln, S. 27-39
- Nassehi, A.; G. Nollmann (1997): Inklusionen. Organisationssoziologische Ergänzungen der Inklusions-/Exklusionstheorie. In: Soziale Systeme, Jg. 3, S. 393-411
- Neuberger, O. (1990): Der Witz der Arbeit. Bemerkungen zur Lache in den Betrieben
- Ortmann, G. (1994): "Lean". Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation. In: Schreyögg, G.; P. Conrad (Hg.) Managementforschung 4. Berlin; New York, S. 143- 184
- Ortmann, G. (1995): Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: WDV
- Radtke, Ph.; D. Wilmes; A. Bellabarba (1999): Leitfaden zur Excellence. Das Berliner TQM-Umsetzungsmodell. München; Wien
- Roth, S.(1996): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Stand und Perspektiven. In: Bahn Müller, R.; R. Salm (Hg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg, S. 140-152
- Schnelle, W. (2001): Moderieren von Verständigungsprozessen. Quickborn: unveröff. Ms. für die Beratungstagung Januar 2001 in München
- Schumann, M. et al. (1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach, N.; W. van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. In: Soziale Welt, Sonderband 9, S. 11-4
- Seghezzi, H. D. (1996): Integriertes Qualitätsmanagement. München; Wien
- Springer, R. (1997): Krise der Arbeitswissenschaft? Stuttgart
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a.M.; New York
- Strodtholz, P. (1996): Das managementorientierte Modell der Qualitätsförderung (Managementmodell). Bielefeld
- Uehlinger, K.; W. Allmen (1999): TQM live. Unternehmenserfolg durch Total Quality Management. Kilchberg
- Wahren, H.-K. (1998): Erfolgsfaktor KVP: Mitarbeiter in Prozesse des kontinuierlichen Verbesserung integrieren. München
- Wildemann, H. (2001): Genesis. In: Zollondz, H.-D. (Hg.): Lexikon Qualitätsmanagement. München; Wien: Oldenbourg, S. 288-294

- Womack, J. P.; D. T. Jones; D. Ross (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt a.M.; New York
- Zink, K. J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München; Wien
- Zink, K. J. (2001): Integratives Qualitätsmanagement. In: Zollondz, H.-D. (Hg.): Lexikon Qualitätsmanagement. München; Wien, S. 362-370
- Zollondz (2001): Japanische Qualitätstechniken. In: Zollondz, H.-D. (Hg.): Lexikon Qualitätsmanagement. München; Wien, S. 381-389