

# Qualitätsmanagement nur für Berater und Beauftragte?

Stefan Köhl, München

Regelmäßige einstündige Treffen und mehrtägige Workshops scheinen in vielen Situationen effektive Instrumente zu sein, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Sie ermöglichen es, punktuell Mitarbeiter zur Lösung genau definierter Problembereiche zusammenzuziehen. Auffällig ist jedoch, dass besonders das Workshopprinzip auf den ersten Blick dem Prinzip eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) widerspricht. Workshops zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie eine Ausnahme-situation darstellen. Dennoch wird beispielsweise Kaizen zumeist als Prinzip der permanenten Verbesserung primär auf die Durchführung von Workshops reduziert.

Die Gründe dafür, dass Qualitätszirkel, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Kaizen in Workshopform in Unternehmen verankert wurden, hängen vorrangig mit den internen Bedürfnissen und Anforderungen von Beratungsfirmen und Qualitätsabteilungen und weniger mit den Anforderungen der externen und internen Kunden zusammen. Für Beratungsfirmen und Qualitätsabteilungen ist es 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 Frage, ob diese Form des Qualitätsmanagements auch für die nachfragenden Unternehmen sinnvoll war, stellte sich erst an zweiter Stelle.

Qualitätszirkel, Kaizen oder Japan-Diät werden immer wieder als Ausdruck einer lang andauernden Qualitätsphilosophie propagiert. Doch die wirklich eingesetzten Instrumente werden überwiegend in Workshopform im Unternehmen verankert und bleiben kurz getaktet. Dieses paradoxe Vorgehen hängt mehr mit den Bedürfnissen der Qualitätsmanager und der Unternehmensberater als mit denen der internen und externen Kunden zusammen.



Die Selbstbeschreibungen vieler Unternehmen über ihr Qualitätsmanagement erwecken den Eindruck, dass die Workshopform aus den Anforderungen des jeweiligen Unternehmens entsteht. Die Konzentration des Qualitätsmanagements in Sitzungen und Workshops hängt demnach damit zusammen, dass man so am effektivsten und effizientesten die Qualität in den einzelnen Unternehmen sichern und verbessern und darüber den Qualitätsgedanken in den Köpfen der Mitarbeiter verankern kann. Doch dieser Schluss stimmt so nicht.

## QM-Konzepte realisieren Kundenorientierung? Ein Mythos!

Schon in der französischen Organisationssoziologie wurde festgestellt: Die japanische Qualitätsphilosophie wurde durch Beratungsfirmen und Qualitätsmanagementabteilungen in „gebrauchs-

fertige 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. Unabhängig davon, ob die Qualitätskampagnen unter diesen markenrechtlich geschützten Bezeichnungen wie Genesis, Cedac, Vit oder KVP<sup>2</sup> durchgeführt wurden, lassen sich Strukturen des Qualitätsmanagements erkennen, die stark auf die Bedürfnisse der Beratungsfirmen und internen Qualitätsabteilungen zugeschnitten sind.

Durch standardisierte Workshopkonzepte war es möglich, die japanische Qualitätsphilosophie in Europa und Amerika zu verankern. Die einschlägigen Bücher japanischer Autoren über Qualitätsmanagement nämlich zeichnen sich nicht gerade durch Präzision und Konkretheit aus. So ist auf den ersten Blick kaum nachzuvollziehen, wie die Kaizen-Methode auf Basis des einschlägigen Buchs von Massaki Imai überhaupt in 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. Der Autor wechselt ständig dazwischen, Kaizen als Prozess, Einstellung, Methode oder Denkstil zu bezeichnen oder gar als alles zugleich. Das Buch besteht zu erheblichen Teilen aus mit eindrucksvollen Beispielen unterleg-

ten Appellen, dass Qualität und der Wandel zum Besseren wichtig seien und permanente Verbesserungen eine zentrale Rolle für Unternehmen spielen sollten.

Beratungsfirmen in Europa und Amerika standen vor der Herausforderung, dass Kaizen als Erfolgsgeheimnis gepredigt und von den Unternehmen nachgefragt wurde, die Durchführung aber wenig konkretisiert war. 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. Aber Versuche, über Appelle an die Mitarbeiter, Hochglanzbroschüren und Motivationsveranstaltungen ein „neues Qualitätsdenken“ durchzusetzen, sind stumpfe Schwerter im Kampf gegen Qualitätsprobleme, Kundenunzufriedenheit und Produktivitätsausfälle. In dieser Situation griffen die Berater auf die Organisationsform des Workshops zurück.

### Standardisierte Konzepte: etwas für Berater und Qualitätsmanager

Die standardisierten Workshopkonzepte kamen aus folgenden Gründen den Bedürfnissen von Beratungsunternehmen und internen Qualitätsmanagementabteilungen entgegen:

- ▶ Die standardisierte Workshopform erlaubt den Einsatz von jungen, relativ unerfahrenen Beratern. Gerade zur Boomzeit von Qualitätszirkeln, KVP und Kaizen standen nur wenige erfahrene Experten zur Verfügung. Junge Berater mussten rekrutiert 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.
- ▶ Durch die Workshopform ist es möglich, sich ganz gezielt des Nimbus Japan zu bedienen. Bei besonders zahl-

lungskräftigen 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 Erfolgs einführte. Besonders in den Automobilkonzernen wurde nach der Veröffentlichung der MIT-Studie über Lean Management mit dem Japan-Mythos gearbeitet und gezielt externe Berater aus Japan hinzugezogen.

- ▶ Durch die Durchführung von Kaizen, Qualitätszirkeln und KVP in Workshops können die Beratungsfirmen ihre Eingriffe weitgehend standardisieren und dadurch ihren internen Aufwand reduzieren. Im Idealfall müssen die Präsentations- und Auswertungsfolien so gut wie gar nicht geändert werden. Es reicht häufig aus, nur den Namenszug des Kunden auf den Folien auszutauschen. In der Zwischenzeit arbeiten einige KVP-Beratungsfirmen sogar mit standardisierten Postern, die ganz unabhängig von der Spezifik des Problems im Unternehmen eingesetzt werden können.
- ▶ Stark standardisierte Workshops ermöglichen es den Kaizen-Beratern, für eine begrenzte Zeit in die Unternehmen zu kommen und dabei in relativ kurzer Zeit sichtbare Veränderungen zu produzieren. Mit Fotos vor und nach dem Workshop werden die sichtbaren Veränderungen demonstriert. Dem Auftraggeber wird so vermittelt, dass sich in kurzer Zeit die Investitionen in die Beratungsleistungen amortisieren.

Für die beratenen Unternehmen haben die workshopbasierten Konzepte Vorteile: Durch die Erprobung der einstündigen Qualitätszirkel, kontinuierlichen Verbesserungsprozesse und Kaizen-Workshops in verschiedenen Unternehmen steht ein ausgefeiltes, immer wieder überarbeitetes Konzept zur Verfügung. Das führt dazu, dass das Unternehmen als Kunde der Beratungsfirma eine hohe Sicherheit über den Qualitätsprozess hat. Man kann bereits zu Beginn eines Projekts absehen, was im

Einzelnen passieren wird. Weiterhin können die Kosten reduziert werden. Die Unternehmen bezahlen nur für die Durchführung der Workshops, nicht für die Entwicklung der Konzepte.

### Probleme mit der Nachhaltigkeit

Doch die Unternehmen müssen auch Nachteile in Kauf nehmen: Die Konzentration auf die Workshopform führt dazu, dass Kaizen von den Mitarbeitern zunächst als überraschender Eingriff von außen wahrgenommen wird. In der Wahrnehmung mancher Mitarbeiter taucht ein Team von externen und internen Beratern im eigenen Arbeitsbereich auf und erklärt den Experten vor Ort, nach welchen Prinzipien sie ihre Arbeit neu zu organisieren hätten. Dies führt zu teilweise erheblichen Widerständen zu Beginn eines Kaizen-Prozesses. Darüber hinaus entstehen durch die Konzentration auf Workshops teilweise erhebliche Probleme mit der Nachhaltigkeit des Kaizen-Prozesses. Die während des Workshops unmittelbar umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen werden beibehalten, teilweise auch wieder zurückgenommen, langfristig geplante Verbesserungsmaßnahmen versanden dann jedoch häufig in den Mühlen des Alltagsgeschäfts.

### Der Autor dieses Beitrags

Dr. Stefan Kühn, geb. 1966, studierte Soziologie und Geschichtswissenschaft an der Universität Bielefeld, der John Hopkins University in Baltimore und der Universität Paris-X-Nanterre und promovierte 1995 am Institut für Wissenschafts- und Technikforschung der Universität Bielefeld. Anschließend baute er für die Université de Banugi, Zentralafrikanische Republik, ein Beratungsbüro auf und führte mehrere Beratungs- und Forschungsprojekte durch. Von 1996 bis 1998 war er bei der Gitta mbH, als Organisationsberater tätig. Seit 1999 ist er Dozent für Industrie-, Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität München und selbstständiger Organisationsberater und Moderator, vorwiegend in Kooperation mit der Metaplan Consulting GmbH, Quickborn und Paris.