



Qualitätsmanagement im Chaos - Ein Führungsproblem?

Die Konjunkturprognosen für Deutschland werden immer schlechter. Der Internationale Währungsfonds in Washington rechnet offenbar ebenso wie Experten der Europäischen Kommission derzeit nur noch mit einer Wachstumsrate von 0,4 Prozent für das laufende Jahr. Sollte der Irak-Krieg länger andauern, drohe sogar eine Rezession, sagte der Präsident des Münchener ifo-Instituts, Hans-Werner Sinn. Der Weg aus der Krise liegt nicht nur in stupidem Wachstum. Der Schlüssel liegt vielmehr in der überproportionalen Aufwandssenkung, in der Intensivierung der Ressourcennutzung sowie in der Marktintensivierung durch Realisierung von Zusatznutzen für den Kunden. Wir brauchen viel mehr Tempo am Markt und eine wesentlich beschleunigtere und vielfältigere Innovationsleistung.

Begriff Chaos

Der Begriff Chaos wird umgangssprachlich im Allgemeinen mit völligem Durcheinander oder mit Hektik gleichgesetzt. Nun haben sich in den zurückliegenden Jahren mehr und mehr Wissenschaftler, besonders aus den Bereichen Mathematik und Physik, mit Chaos auseinandergesetzt und die Gesetzmäßigkeiten dieses Phänomens erforscht. Wenn wir den Begriff »Chaos« in diesem Sinne verwenden, so steht er für das ***Ordnungsprinzip komplexer Systeme***.

Unvorhersehbarkeit und Potenzial für Neues

Die Prozessabläufe in komplexen Systemen sind zum einen durch ihre ***Unvorhersehbarkeit***, zum anderen durch das darin enthaltene ***Potenzial für Neues*** gekennzeichnet. Alles was nicht prognostizierbar ist, ist chaotisch.

Beides, die Unvorhersehbarkeit der ablaufenden Prozesse und das Potenzial für Neues, machen die Faszination komplexer Systeme aus. Beides schürt aber auch unsere Berührungsängste mit diesen komplexen Systemen, unsere Berührungsängste mit Chaos. Wir haben uns zwar daran gewöhnt, dass das Wetter, die Aktienkurse, Rohstoffpreise oder auch das Verhalten sozialer Gruppen sehr schwierig prognostizierbar sind und immer wieder in ihrer Fortentwicklung Überraschungen und neue Situationen bereithalten, trotzdem ist uns der Umgang mit derartigen komplexen Systemen zumindest ungewohnt und risikoreich. Wenn irgend möglich, vermeiden wir sie. Die Wirtschaft ist ebenfalls ein komplexes System. Alle Ziele, auf die sich unsere Bemühungen richten, alle Mittel, mit denen wir die Erreichung dieser Ziele verfolgen, und alle Bedingungen, unter denen wir unsere Arbeit tun, sind ständigen Veränderungen unterworfen. Märkte verändern ihre Mechanismen, die Kunden ihr Verhalten und ihre Vorliebe für bestimmte Produkte und Qualitäten, die Ressourcen werden immer knapper und gehen teilweise völlig aus, die Arbeitskräfte verändern ihre Struktur, ihr Verhalten und ihre Ansprüche an das Arbeitsumfeld, Umwelt und Arbeitssicherheit bekommen immer größere Bedeutung, die Kräfteverhältnisse im internationalen Wettbewerb verändern sich rasant, ebenso rasch vollziehen sich demographische Entwicklungen und der Bewusstseinswandel wird immer tiefgreifender.



Wir erleben diesen Wandel tagtäglich und werden leider allzu oft von ihm überrascht. Das Kritischste dabei ist die Tatsache, dass sich alle Einflussgrößen gleichzeitig und mit vermehrter Geschwindigkeit ändern. Dies erhöht den Grad der Unvorhersagbarkeit aller in der Wirtschaft ablaufenden Prozesse. Es beinhaltet aber andererseits enorm viel Potenzial für neue Lösungen, für Neuentwicklungen im technischen und organisatorischen Bereich.

Sichere Berechenbarkeit gibt es nicht mehr

Damit sind die zwei wesentlichen Merkmale gegeben, die hochgradig komplexe Systeme charakterisieren. Also funktioniert die Wirtschaft nach dem für komplexe Systeme gültigen Ordnungsprinzip, d. h. sie verhält sich nach den Regeln des Chaos. Wir müssen dies als Tatsache akzeptieren und uns auf die Zunahme chaotischer Zustände einstellen, denn die frühere sichere Berechenbarkeit von Geschäftsvorgängen gibt es heute und in Zukunft nicht mehr.

Ed Lorenz, Meteorologe in Cambridge, Massachusetts, und einer der Väter der Chaostheorie, wird das Beispiel eines Schmetterlings in Brasilien zugeschrieben, dessen Flügelschlag nach einigen Wochen einen Wirbelsturm in Texas auslösen kann. Kleine Ursachen können im komplexen System mit seinen völlig offenen und überraschenden Reaktionen unter bestimmten - zugegeben bei diesem Beispiel mit allgeringster Wahrscheinlichkeit real existierenden - Bedingungen zu großen Wirkungen führen.

Chaos im Management - Management im Chaos

Im Management herrscht gegenwärtig eine Situation, die man mit Recht als Chaos bezeichnen kann. Auch wenn es die Betroffenen nur in den seltensten Fällen wahrhaben wollen: Die Versagensquote nimmt dramatisch zu, Hilflosigkeit bei der Bewältigung des Wandels greift immer mehr um sich, Unsere Manager und Politiker haben immer größere Schwierigkeiten mit den Herausforderungen des internationalen Wirtschaftslebens. Sie haben große Probleme, auf den ständigen Wandel, auf die Chaotik der Märkte, auf völlig veränderte Bedingungen des Wirtschaftens richtig zu reagieren. Woran liegt es, dass die heutigen Manager mit der Bewältigung der aktuellen Situation mehr Schwierigkeiten haben als die Verantwortlichen vor zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahren? Teilweise sind es ja dieselben Leute, die heute wie damals in verantwortlichen Positionen sitzen, ergänzt um junge, hervorragend ausgebildete Führungskräfte. Eigentlich müsste es doch klappen, wundern wir uns oft. Aber es klappt eben nicht ausreichend gut, und wir müssen der Frage nach dem »Warum« nachgehen.

Krise des Management

Der entscheidende Unterschied zu früher besteht darin, dass die Situation, in der wir uns befinden, vollständig und grundsätzlich verändert ist. Permanenter Wandel ist zum entscheidenden Merkmal und zur alles prägenden Bedingung unserer Zeit geworden. Stabilität gibt es - wenn überhaupt - nur noch kurzfristig und auf Nischen beschränkt. Das komplexe System »unsere Welt« ist in einer Übergangssituation zu einer neuen Gesellschaftsform, zu einem neuen Wirtschaftssystem. Was wir in aller Deutlichkeit mitbekommen, sind die Turbulenzen des Wandels von der jetzigen Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft.



Einige Autoren formulieren an dieser Stelle bevorzugt »*postindustrielle Gesellschaft*«, womit sie den Charakter dieser »*neuen*« Gesellschaft offenhalten. Aber es erscheint unter heutigen Gesichtspunkten schlüssig, dass es sich tatsächlich um eine Gesellschaft handeln dürfte, in der die Informationstechnologie die am meisten wertschöpfende, vorwärtsdrängende Technologie sein wird.

Wir stecken im Übergang von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft mit all den damit im Zusammenhang stehenden chaotischen Vorgängen. Wir müssen uns den in derartigen Situationen waltenden Gesetzen beugen, auch wenn viele von uns eine Abneigung gegen alle Formen von Turbulenz und Chaos haben. Das trifft besonders auf die Vorgänge in der Wirtschaft zu, die gegenwärtig krisenhafte Formen annehmen.

Dienstleistungs-Qualität in chaotischen Märkten

Im Qualitätsmanagement beobachten wir ebenfalls eine Verstärkung des Wandels, eine ständige Zunahme an Komplexität. Es ändern sich die Inhalte des Qualitätsbegriffs, die Inhalte von Qualitätsanforderungen sowie deren Trends. Dies trifft für alle Kundentypen zu, für die Konsumenten ebenso wie für die Weiterverarbeiter.

Seit einigen Jahren erfolgt eine verstärkte Umorientierung der Kaufmotivationen bei den Kunden in Richtungen wie Selbstfindung, Selbstaussdruck, Szenenzugehörigkeit, Lifestyle, Spaß, Sport und Freizeit, Umweltbewusstsein und Internationalität bei starker Individualisierung dieser Werte. Diese und die daraus resultierende Fragmentierung der Kaufmotivationen, die sehr stark zur Chaotisierung der Märkte beiträgt, spielen sich vorrangig bei den genannten wertbezogenen Qualitätsmerkmalen ab und werden immer schneller und hektischer.

Und bei den Weiterverarbeitern, wie beispielsweise den Kunden aller Zulieferbereiche von »*KFZ*« bis »*Bau*«, ist ebenfalls eine Zunahme der wichtigen Qualitätsmerkmale zu beobachten. Dort interessieren neben den Eigenschaften eines Produkts besonders die sogenannten **prozessbezogenen Qualitätsmerkmale** wie Einhaltung des Liefertermins, angebotene Anlieferformen, technische Dokumentationen, Prüfzertifikate und die Organisation des Serienanlaufs. Es geht um die Sicherstellung prozessbezogener Qualitätsmerkmale, die für den Weiterverarbeiter in seiner realen Abhängigkeit vom Lieferanten von existenzieller Bedeutung sind.

Je anspruchsvoller die Endverbraucher, je härter und turbulenter die Märkte werden, desto entscheidender wird die Prozesssicherheit in der gesamten Lieferkette. Verstärkt gilt dies für die sichere Beherrschung des Wandels, bei Modellwechsel, beim Serienanlauf, bei Marktanpassung und Flexibilität. Ausdruck dieser immer stärkeren Prozessorientiertheit im Qualitätsdenken der Weiterverarbeiter-Kunden ist die rasante Verbreitung der ISO 9000. Diese Norm ordnet bekanntlich die systematische Sicherstellung von Qualität unter vorrangig prozessbezogenen und ablauforganisatorischen Gesichtspunkten. Diese Diversifizierung in den Qualitätsanforderungen der Kunden trägt den Charakter eines Megatrends. Die Anpassung an diese Entwicklung und ihre Differenziertheit sind für viele Unternehmen inzwischen lebensnotwendig geworden. Dabei werden Schwierigkeiten bei der Befolgung der Haupttrends beobachtet, d. h. für den Kundentyp »*Konsument*« die vorrangige Befriedigung der wertbezogenen Qualitätsmerkmale und für den Kundentyp »*Weiterverarbeiter*« die Sicherung prozessbezogener Qualitätsmerkmale.



Megatrend Diversifizierung der Qualitätsanforderungen

Neben all diesen Anforderungen aus den Märkten wirken natürlich auch alle möglichen anderen, sich gegenwärtig vehement verändernden Einflussgrößen auf das Qualitätsmanagement ein, z. B. die Veränderungen auf dem Gebiet der Ressourcen an Roh- und Hilfsstoffen, Veränderungen im Arbeitskräfteaufkommen und Verschiebungen in der Qualifizierung der Arbeitskräfte, der rasche Wandel des wissenschaftlich-technischen Höchststands, die Anforderungen aus der wachsenden Informationsflut, die Veränderung politischer Strukturen und Situationen. All dies drückt pausenlos auf die Unternehmen und verändert die Anforderungen an Qualität und Qualitätsinhalte. Es verursacht eine Situation, die Chaosmerkmale trägt, die sich in ihrer Chaotik immer mehr aufheizt und sich in absehbarer Zeit nicht entspannen wird. Das bedeutet, dass auch das Qualitätsmanagement immer mehr dem geltenden Ordnungsprinzip in komplexen Systemen, dem Chaos unterliegt.

Qualitätsmanagement ist Teil eines sehr komplexen Systems und selbst ein sehr komplexes System. Das Ordnungsprinzip komplexer Systeme ist das Chaos, und damit unterliegt das Qualitätsmanagement den Gesetzen des Chaos. Die gegenwärtige Krise ist Ausdruck unseres Unvermögens, komplexer werdende Systeme erfolgreich zu steuern, besonders aber den Prozess der galoppierenden Komplexitätszunahme zu meistern. Unsere Schwierigkeiten basieren dabei im Wesentlichen auf drei Schwerpunkten:

- Erstens verfügen wir als Individuen über eine ungenügend komplexe Wahrnehmungsfähigkeit. Dies bedeutet, dass Zeichen, die eine neue Situation ankündigen, in aller Regel erst hinterher wahrgenommen werden. Dies hat einerseits zu tun mit der ungenügenden Bereitstellung und Aufarbeitung von Informationen, andererseits aber in hohem Maße mit unserer Unfähigkeit, harten Tatsachen wirklich ins Gesicht zu sehen und Fakten als Fakten anzuerkennen. Allzu oft und allzu gern machen wir uns stattdessen etwas vor, wird der Wunsch zum Vater des Gedanken.
- Zweitens denken wir nach wie vor ungenügend komplex. Wir denken in der Regel in ausgetretenen Bahnen, wir denken in linearen Ketten, und wir verfügen über zu wenig spontane und viel zu wenig systematische Kreativität. Deshalb tun wir uns schwer damit, in unübersichtlichen und komplexen Situationen schnell geeignete Lösungsansätze zu finden und zu formulieren. Besonders aber in komplexen Situationen sind alternative Denk- und Lösungsansätze erforderlich, auch wenn - leider - im gesellschaftlichen Konsens Andersdenkende immer noch als Außenseiter behandelt werden.
- Drittens ist auch unser Handeln durch ungenügende Komplexität gekennzeichnet. Wir operieren vorzugsweise in linearen Befehlsketten, unsere Arbeitsteilung folgt hauptsächlich noch den Prinzipien des Taylorismus, und in vielen Fällen dominiert Spezialistentum. Wir sind sehr häufig nicht in der Lage, Handlungskompetenz so zu bündeln und auszurichten, dass ein effektives Agieren in komplexen Situationen möglich wird.

Dezentralisierung heißt Abgabe von Macht

Nun kann ein Mensch allein, als einzelnes Individuum, natürlich nur in sehr beschränktem Maße die ganze Komplexität der uns umgebenden Welt fassen und in



der Tat so komplex denken und handeln, wie es nötig wäre. Genügend komplexes Wahrnehmen, Denken und Handeln erreicht man nur durch die Einbeziehung mehrerer und verschiedenartiger Menschen in die Prozesse. Gefragt ist das Arbeiten in Teams. Dies erfordert jedoch zur Gewinnung höherer Komplexität in Wahrnehmungsfähigkeit, Denken und Handeln das Teilen von Handlungs- und Steuerungsvollmacht. Und genau an dieser Stelle liegt der Punkt, an dem es meistens nicht funktioniert.

Zwar reden und schreiben wir immer häufiger von Dezentralisierung als wichtigstem Unternehmensprinzip, aber wir tun es in Wahrheit nicht. Wir führen zwar in vielen Unternehmen zurzeit wieder Umstrukturierungen durch, aber das entscheidende Moment echter Dezentralisierung - nämlich die Abgabe von Macht - wird dabei fast immer elegant umschifft. Das Resultat ist dann z. B. eine neue Führungs- und Organisationsstruktur, die aber häufig wieder auf dem gleichen linearen Prinzip von Befehl und Ausführung beruht. Wenn wir Teams bilden und Qualitätszirkel, lassen wir sie nicht ernsthaft selbstständig arbeiten, sondern bevormunden sie. Wir arbeiten nach wie vor mit Befehlen, wenn auch in der geschickten Verpackung des Soft-Managements. Wir arbeiten nicht mit Selbstorganisation. Gründe: teilweise berechnete Ängste der Menschen an der Spitze, Handlungs- und Steuerungsvollmacht wirklich abzugeben.

Die Unternehmen sind nach wie vor hierarchisch determiniert, denn Vollmacht und Anweisung gehen fast nur von oben nach unten, nicht quer und schon gar nicht von unten nach oben. Damit wird an der Basis, wo die eigentliche Kompetenz liegt, nicht verantwortlich gearbeitet, sondern es werden dort nach wie vor nur Befehle ausgeführt. Obwohl unsere Mitarbeiter alle Vorgänge im Unternehmen kennen, das Mittelmanagement nur ca. 60 Prozent und die Top-Leute lediglich 20 Prozent, wird häufig die Ebene mit der höchsten Sachkompetenz aus den Entscheidungs- und Anweisungsprozessen herausgehalten. Damit ist die notwendige Komplexität von Führung - angepasst an die gewachsene Komplexität des Systems »Unternehmen« - nicht erreicht. Das heißt also, wir müssen nun endlich unsere Art des Führens, die »Qualität des Führens« völlig und ernsthaft verändern. Wohlgedenkt: es geht dabei nicht darum, irgendetwas im Unternehmen dem Selbstlauf zu überlassen, in dem schönen Vertrauen, dass die Mitarbeiter schon alle zum Wohle des Unternehmens ihr Bestes geben werden. Das tun sie nämlich, wie wir alle wissen, nicht so ohne Weiteres. Diese Art von »Softie-Management« funktioniert mit ziemlicher Sicherheit nicht. Nein, es geht nicht um Selbstlauf, sondern um Selbstorganisation, und das ist ein grundlegender Unterschied. Neben aller Notwendigkeit, die Qualität der Leistungen, der Produkte und des Service zu steigern, besteht ein viel dringenderer Verbesserungs- und Erneuerungsbedarf bei der »Qualität des Führens«.

Wir können tatsächlich die angestrebte, neue »Qualität des Führens« erreichen. Leider gibt es nach wie vor in deutschen Unternehmen viele Schwachstellen:

- zu wenig Fehlerauswertung und Ursachenbeseitigung,
- schlechter und zu aufwendiger Informationsfluss,
- zu viel Bürokratie im Qualitätsmanagement,
- zu wenig Training der Mitarbeiter für fehlerfreies Arbeiten,
- schematische Übernahme von QS-Systemen anderer Firmen,
- zu wenig Qualitätszirkel, zu wenig Problemorientierung dieser Gruppen,
- mangelhafte Prozessorientierung bei der Arbeit des Managements.



Wider allen besseren Wissens wird nach wie vor zur Steuerung komplexer Systeme ein verfügbares und erprobtes, chaosfähiges Instrumentarium vernachlässigt. Dabei gibt es positive Beispiele, an denen klar nachvollziehbar wird, dass Qualitätsmanagement die erforderlichen Wandlungsprozesse im Unternehmen wirkungsvoll begleiten kann.

Neue Qualität des Führens

Für die Handhabung der Instrumente des Qualitätsmanagements haben sich in der Praxis einige wichtige Grundregeln herausgebildet, die prinzipiell für den Umgang mit Mitarbeitern und mit Arbeitsteams gelten und sozusagen die Essenz der neuen »*Qualität des Führens*« ausmachen:

- Es geht um Lösungen und deren Resultate.
- Wille und positives Denken führen zu Lösungen.
- Die Kreativität der kleinen, aber stetigen Schritte bringt den Hauptteil an Effizienz.
- Wichtig ist der Beitrag des Einzelnen zum Ganzen.
- Vertrauen ist wichtigstes Führungswerkzeug.
- Wer Veränderung will, muss sich selbst ändern.
- Mitarbeiter sind erwachsene und mündige Menschen, mit denen Vereinbarungen zu treffen und einzuhalten sind.

Daran müssen wir uns halten, und zwar mit aller Konsequenz. Wir brauchen keine neuen Regeln, Methoden oder Managementphilosophien. Davon haben wir genug und wirklich gute. Wir müssen sie nur endlich tatsächlich anwenden. Die gegenwärtige Situation in der Wirtschaft wird uns zu dieser Konsequenz und Ernsthaftigkeit zwingen.