



»QUALITÄTSMANAGEMENT MUSS DEM EINZELNEN MITARBEITER NUTZEN UND DESHALB AUCH VON IHM IN GROSSEN TEILEN MITENTWICKELT WERDEN«

Beraterin [Andrea Haschke-Hirth](#) über Chancen und Herausforderungen eines zeitgemäßen Qualitätsmanagements, über Verunsicherungen, Ausweichtendenzen der Mitarbeiter und über den Ansatz, Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung als Einheit zu sehen.

Andrea Haschke-Hirth ist freiberufliche Organisationsentwicklerin und zertifizierte Qualitätsmanagerin. In diesem Kontext berät und begleitet sie schwerpunktmäßig mittelständische Unternehmen. Außerdem ist sie Dozentin und Autorin. Ihr Buch »Steuerungs- und Abrechnungsprozesse in Einrichtungen des Gesundheitswesens« erscheint nach vier Auflagen jetzt als völlig überarbeitete Neuauflage.

Eine deutliche Mehrheit der deutschen Manager hält Qualitätsmanagement für einen relevanten Erfolgsfaktor. Konsequenterweise wird Qualitätsmanagement aber nur von einer Minderheit praktiziert. Wie kommt das?

Nach meiner Erfahrung wurde das Qualitätsmanagement bisher nicht vordringlich als Managementaufgabe erkannt. Es folgte vielfach eher dem Zwang, den Ansprüchen des Kunden oder der Gesetzgebung gerecht zu werden. Die Konsequenz: In der Öffentlichkeit steht der Marketingaspekt von Qualitätsmanagement im Vordergrund. Das Qualitätsmanagement selbst wurde eher halbherzig oder parallel zu bereits existierenden Managementsystemen eingeführt.

Für welche Unternehmen ist Qualitätsmanagement geeignet und welche Vorteile bringt es?

Das Qualitätsmanagement hat Vorteile, die zunächst einmal von der Größe des jeweiligen Unternehmens unabhängig sind. Ein Vorteil ist, dass die Mitarbeiter bei einem gut eingeführten Qualitätsmanagementsystem wissen, nach welchen Regeln Betriebsabläufe gesteuert werden. Als weiteren Vorteil nehmen die Kunden das Unternehmen als gut organisiert und strukturiert wahr. Und auch die juristische Komponente wird im Kontext von Compliance immer wichtiger. Wenn man ein wirklich gut aufgesetztes Qualitätsmanagement hat, das auch gelebt wird, dann kann ein Organisationsverschulden nahezu ausgeschlossen werden. Es bringt also auch juristische Sicherheit. Und nicht zuletzt sichert es die ordnungsgemäße Erfüllung der vertraglich definierten Kundenanforderungen.

Wie funktioniert klassisches Qualitätsmanagement konkret?

Ich sprach gerade von vertraglich definierten Kundenanforderungen. Genau die sind der Kern eines jeden Qualitätsmanagements. Um das einmal herunter zu brechen: Es geht darum, dass der Kunde bestimmte Anforderungen hat und sich das Unternehmen fragen muss, wie Produkte oder Dienstleistungen aussehen müssen, um diese Kundenanforderungen zu erfüllen. Welche Abläufe und Zuständigkeiten müssen dafür geregelt sein und mit welchen Mitteln kann ich diese Anforderungen erfüllen? Dazu entwickelt man entsprechende Regeln. Anschließend werden diese Regeln überprüft: Hilft deren Umsetzung tatsächlich, die entsprechenden Qualitätsmerkmale zu erreichen? Wenn nicht, müssen sie entsprechend verbessert werden. Dahinter stecken sogenannte Regelkreise. In dem Zusammenhang spricht man von einem PDCA-Zyklus. Das bedeutet Plan-Do-Check-Act. Das ist der Kern von Qualitätsmanagement.

Ist das nicht ein extrem bürokratischer Vorgang?

Es gibt Qualitätsmanagementsysteme, die werden auf der Grundlage einer Norm, zum Beispiel der DIN ISO 9001, zertifiziert. Diese Norm verlangt, dass alles nachvollzogen werden kann und wenn die Normanforderungen erfüllt werden, sind auch bestimmte Dokumente erforderlich. Ich habe aber den Eindruck, dass sich dieser bürokratische Prozess ein Stück weit verselbständigt hat; aus Sicherheitsgründen wurde hier unter Umständen mehr geregelt, als das letztendlich für Unternehmen oder Kunden gut ist. Und auch die Dokumentation hat ein Stück weit überhandgenommen und wurde von den Mitarbeitern als zusätzlicher Aufwand empfunden. Durch diese Bürokratie ging in Teilen die Akzeptanz für das Qualitätsmanagement verloren.

Grundsätzlich gilt: Bei einem Qualitätsmanagement, das integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung ist, fallen bestimmte Arbeitsschritte ohnehin an. Wenn ich zum Beispiel die Reklamationsquote überprüfe, um zu schauen, was ich mit einer Regelung erreicht habe, dann findet das beispielsweise im Controlling statt. Generell gilt für jedes Unternehmen, gut hinzuschauen und abzuwägen, welche Regelungen und Dokumentationen wirklich gebraucht werden. Die letzte Weiterentwicklung der DIN ISO 9001, die DIN ISO 9001:2015 trägt diesem Spannungsfeld verstärkt Rechnung und fordert beispielsweise kein Qualitätsmanagement-Handbuch mehr.

Viele Unternehmen, die sich für ein Qualitätsmanagement entschieden haben, also den von Ihnen beschriebenen Prozess durchlaufen haben, setzen es nicht um. Liegt das nur an der gefühlten Mehrarbeit?

Nein, das liegt auch daran, dass es nicht gut implementiert wurde. Häufig gibt es Parallelstrukturen, wenn Unternehmen zwar die Kundenanforderungen oder die Vorgaben des Gesetzgebers erfüllen wollen, aber gleichzeitig bisher eingeführte Führungs- und Managementstrukturen beibehalten. Das funktioniert nicht. Denn die Inhalte eines Qualitätsmanagements durchdringen das ganze System eines Unternehmens und müssen dann auch integraler Bestandteil der Unternehmensplanung und -steuerung sein. Die DIN ISO 9001:2015, wie sie jetzt vorliegt, bietet meiner Einschätzung nach mittlerweile einen guten Rundumsatz, ein Qualitätsmanagementsystem in die Unternehmenssteuerung einfließen zu lassen.

Ist das ein Problem, das vorrangig bei Dienstleistern auftritt?

Bei Dienstleistungsunternehmen ist die Herausforderung, dass sie in der Regel einen größeren Aufwand bei der Beschreibung von Ergebnissen und Abläufen haben. Insbesondere dann, wenn es sich nicht um standardisierte Dienstleistungen handelt. Betreibe ich zum Beispiel einen Automobiltransport, kann ich die Abläufe ein Stück weit standardisieren. Realisiere ich komplexe Bauvorhaben, ist es sehr viel anspruchsvoller, standardisierte Prozesse abzubilden. Die Kunst ist es, einen qualitätssichernden Rahmen abzubilden, der für alle Bauvorhaben gelten kann, aber trotzdem in diesen Prozessen Flexibilität und Freiräume für individuelle Kundenanforderungen zulässt.

Als Dienstleister habe ich viele Variablen und Einflussgrößen, die ich in der täglichen Arbeit berücksichtigen muss. Auch in Gesundheitsunternehmen oder in der Aus- und Weiterbildung sind die Kundenanforderungen zum Teil sehr individuell. Zusätzlich ist hier der Mensch als Teil des Endprodukts ein großer Unsicherheitsfaktor. Umso herausfordernder wird es, diesen Prozess zu standardisieren.

Und häufig gilt in der Dienstleistung »one face to the customer«: mit der Konsequenz, dass der zentrale Ansprechpartner des Kunden dann auch an erster Stelle eben diesen Kundenbedürfnissen verpflichtet ist. Das erlebe ich täglich: Oft werden die Nöte des Kunden zu den eigenen gemacht. Bei begrenzten zeitlichen Ressourcen muss permanent priorisiert und entschieden werden, wem und was der Vorrang gegeben wird. Wenn die Prozesse aber gut abgestimmt sind, regeln sie diese Anforderungen und geben den Mitarbeitern konkrete Hilfestellungen.

Wie baut man bei den Mitarbeitern Akzeptanz für Qualitätsmanagement auf?

Qualitätsmanagement wird nur akzeptiert, wenn es dem einzelnen Mitarbeiter nutzt. Und es darf letztendlich auch kein großer zusätzlicher Zeitaufwand erforderlich sein. Einen Mehraufwand gibt es immer, aber der muss so klein wie eben möglich gehalten werden. Das Qualitätsmanagement muss dem einzelnen Mitarbeiter nutzen und deshalb auch von ihm mitentwickelt werden. Hier setze ich auch mit meinem Beratungsansatz an: Der Mitarbeiter muss im Mittelpunkt stehen, nicht Prozesse und Mittel.

Ist Qualitätsmanagement dann nicht eher ein dynamischer Prozess – und weniger das statische Festlegen von Regeln?

Alles wird komplexer, zudem beeinflusst die Digitalisierung zunehmend alle Arbeitsbereiche und stellt damit auch bisherige Regelungen auf den Prüfstand. Die klassischen Qualitätsmanagement-Systeme sind davon ausgegangen, dass einmal ein Prozess definiert und dann in einem regelmäßigen Zyklus, zum Beispiel einmal jährlich, überprüft wird. Frage: Was kann verbessert werden? Je komplexer die Kundenanforderungen und je schnelllebiger die Prozesse werden, desto weniger funktioniert das. Die aktuellen Entwicklungen haben das klassische Qualitätsmanagement überholt. Die Folge: Verbesserungspotentiale beziehungsweise Änderungsbedarfe werden zu spät erkannt. Dann passieren oft zwei Dinge: Die Mitarbeiter werden sanktioniert und bei diesen schwindet entsprechend die Akzeptanz für das Thema.

Hinzu kommt, dass Qualitätsmanagement-Prozesse, die häufig hierarchisch durchgesetzt bzw. verordnet wurden, oft zu Ausweichtendenzen bei Mitarbeitern führten. Übrigens ein Phänomen, das in jedem Managementsystem zu beobachten ist. Unternehmen begehen diesen Ausweichtendenzen oft mit einer noch höheren Reglungsdichte, was zu einer Eskalations-Spirale führen kann.

In der Konsequenz kann zeitgemäßes Qualitätsmanagement nur in kleinen, flexiblen Arbeitsgruppen entwickelt werden, in denen möglichst viele Mitarbeiter mit den entsprechenden Erfahrungen vertreten sind und in welche die Erfahrungen der Mitarbeiter immer wieder neu eingespeist und rückgekoppelt werden müssen. In der Sprache der Qualität formuliert: Regelkreise sind häufiger und in kürzeren Abständen zu durchlaufen. In der Begleitung von Unternehmen stimulare und unterstütze ich diese Vernetzung. Ein solches Arbeiten bedingt dann automatisch, dass Wissen ausgetauscht wird. Es kommt bei Mitarbeitern zum Wissenstransfer und auch zu Wissenszuwachs. Im besten Fall – so hat es der renommierte kanadische Ökonom Henry Mintzberg vor kurzem in einem Interview formuliert – helfen sich die Mitarbeiter gegenseitig und erarbeiten für die die konkrete Situation eine vielleicht gangbare Lösung. Auf diese Weise entwickelt sich die Qualität im Prozess der Prozessentwicklung.

»Qualitätsmanagement-Prozesse, die hierarchisch durchgesetzt bzw. verordnet werden, führen oft zu Ausweichtendenzen bei den Mitarbeitern.«

Es findet im Moment in vielen Unternehmen diesbezüglich ein Umdenken statt. Das spielt dem Qualitätsmanagement in die Karten. Freiräume zu geben und immer wieder Neues auszuprobieren, ist wichtig. Die Organisation wird dadurch automatisch verändert. Deshalb sind Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung immer miteinander verwoben.

Was sind Ihre Erfahrungen? Funktioniert ein Qualitätsmanagement, das so implementiert wird, tatsächlich besser?

Ich stehe voll hinter Qualitätsmanagement und finde es schade, dass es ein Stück weit in Verruf geraten ist. Aber ich weiß, dass die eben beschriebene, dynamische Arbeitsweise erfolgreich ist. Und dieser für alle erlebbare Erfolg wird im besten Fall zu einer neuen Wertschätzung des Qualitätsmanagements führen.

Die Herausforderung: Qualitätsmanagement verlangt von allen Beteiligten eine ihnen zum Teil zunächst ungewohnte Arbeitsweise: Ich habe nichts Fertiges, muss immer wieder daran arbeiten und muss mich auch selbst immer wieder aktiv einbringen.

Daher lautet mein Credo bei der Implementierung: Klein anfangen. Gucken, welche Bereiche sich am besten eignen und wo es schon »Partner« gibt. Dort starte ich in der Regel bei der Begleitung von Unternehmen. Sind erste Teilerfolge erzielt, fördere und unterstütze ich die Kommunikation im Sinne »Tut Gutes und sprech darüber«. Das schafft dann wiederum Vertrauen und die Akzeptanz.

Solche Prozesse gehen häufig nicht ohne Spannungen ab. Wie gehen Sie privat damit um? Brauchen Sie einen Ausgleich?

Grundsätzlich begeistern mich Veränderungsprozesse immer wieder. Ja klar, da wird es auch mal ruppelig. Es gibt häufig Dinge, die zunächst nicht sofort geklärt werden können, bei denen es keine Ideal-Lösung oder eine fertige Struktur gibt. Das wird an mich herangetragen, ich bin erster Ansprechpartner. Auch für Frustration, Ärger oder Unmut. Da gilt es, gut und stabil zu sein.

Bewegung tut mir gut und schafft mir einen Ausgleich. Ich bin ein Bewegungsmensch. Besonders Tanzen oder auch Laufen machen mir viel Spaß und geben mir ein gutes Gefühl.