

### Einführung: Wechselwirkungen zwischen Qualitätsmanagement und Organisation

Hirsch-Kreinsen, Hartmut

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hirsch-Kreinsen, H. (1997). Einführung: Wechselwirkungen zwischen Qualitätsmanagement und Organisation. In H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.), *Organisation und Mitarbeiter im TQM* (S. 1-11). Berlin et al.: Springer. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237927>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Einführung: Wechselwirkungen zwischen Qualitätsmanagement und Organisation

Hartmut Hirsch-Kreinsen

## 1. Neue Ziele des Produktionsmanagements

Große Teile der Industrie sehen sich seit längerem mit neuen Rahmenbedingungen der Produktion und der Unternehmensführung konfrontiert: Das Verhalten der Verbraucher ist von großer Unstetigkeit geprägt, und bei teilweise stagnierenden Märkten treten neue, aggressive Wettbewerber auf. Begleitet sind diese Absatzprobleme von früher selten anzutreffenden Turbulenzen im internationalen Währungssystem. Darüber hinaus gewinnen Umweltkosten vor allem am Standort Deutschland wachsende Bedeutung. Schließlich ist der Arbeitsmarkt weder in der Lage, steigende Arbeitslosigkeit zu verhindern, noch die Knappheit an speziellen Qualifikationen zu überwinden.

Aufs Ganze gesehen schlagen diese Verhältnisse massiv auf die industrielle Produktion durch. Die Anforderungen an Produktinnovation und Produktqualität wachsen bei gleichzeitig zunehmender Preis- und Kostenkonkurrenz. Unter anderem bedeutet dies für die Unternehmen, daß stark verkürzte Produktlebenszeiten einerseits und steigende Amortisationszeiten für Investitionen in neue Produkte andererseits das „Zeitfenster“ rentabler Produktion drastisch verkleinern.

Mit den bisher erfolgreichen Praktiken der industriellen Produktion sind diese turbulenten Anforderungen kaum mehr erfolgreich zu bewältigen. Daher ge-

Immer turbulenterere Anforderungen an die Produktion

Neue Strategien und Leitbilder

winnen seit einiger Zeit neue strategische Ziele der industriellen Produktion wachsende Bedeutung. Resümiert man diese Entwicklung, so erweisen sich folgende Zielsetzungen als besonders wichtig:

- Steigerung der Marktorientierung und der permanenten Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit an turbulente Außenbedingungen;
- Konzentrierung auf Kernkompetenzen, um dadurch Erfahrungen und Ressourcen gezielt und optimal nutzen zu können;
- besondere Kooperationsfähigkeit mit externen Partnern wie weiteren Anbietern, Zulieferunternehmen und Kunden;
- Erhöhung der Transparenz und Kalkulierbarkeit der internen Abläufe mit dem Ziel, „stabile“ und zuverlässige Prozesse zu schaffen;
- fortschreitender Ausbau internationaler Produktionsbeziehungen und Verlagerung einzelner Produktionsstätten, um weltweit Markt-, Kosten- und Innovationspotentiale auszuschöpfen.

Diese zunächst einmal nur allgemeinen Leitbilder bedürfen fraglos je nach der konkreten Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, der Präzisierung und Konkretisierung. Generell verlangt ihre Realisierung die Abkehr von den herkömmlichen, zentralisierten und bürokratischen Unternehmens- und Produktionsstrukturen und den damit verbundenen Instrumenten und Methoden der Planung, Steuerung und Kontrolle der Produktion.

## 2. Qualität und Qualitätsmanagement

Umfassendes  
Qualitätsverständnis

Vor diesem Hintergrund ist gerade auch ein Wandel der bisherigen Methoden und Praktiken des Qualitätsmanagements (QM) unabdingbar. Es kann kaum mehr um die Sicherung der Produktqualität am Ende des Herstellungsprozesses gehen. Zu überwinden ist der traditionelle, ausschließlich auf die Qualität der Produkte oder auch Dienstleistungen beschränkte Qualitätsbegriff. An-

gestrebt wird ein umfassendes Qualitätsverständnis, das sich vor allem durch folgende Prinzipien auszeichnet:

- Kundenorientierung: Qualität bedeutet, die Erfordernisse des Marktes und der Kunden systematisch aufzugreifen und die Prozesse der Produktherstellung danach auszurichten.
- Prozeßorientierung: Qualität umfaßt alle wesentlichen Momente des Produktionsprozesses wie minimale Kosten, optimale Zeitstruktur, technische Störungsfreiheit und Zuverlässigkeit. Die Erstellung der Produkte wird unmittelbar mit den Erfordernissen der Qualitätssicherung verzahnt. Qualität wird entwickelt und produziert und nicht erprüft.
- Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Die systematische Orientierung am Kundennutzen wird auf die innerbetrieblichen Kooperations- und Arbeitszusammenhänge übertragen. „Kunde“ ist in diesem Sinn auch die Stelle oder die Person, die interne Vorleistungen entgegennimmt und weiterbearbeitet und deren Erfordernisse möglichst weitgehend berücksichtigt werden müssen.
- Integration der gesamten Wertschöpfungskette: Über die Orientierung an den jeweils eigenen Prozessen der Produktentstehung hinaus werden Zulieferer und Abnehmer systematisch in die Maßnahmen des Qualitätsmanagements eingebunden.

Ein solchermaßen verstandenes „Total Quality Management“ (TQM) läßt sich schlagwortartig umreißen mit: präventiv, integrativ und kontinuierlich. Sein grundlegendes Ziel ist die Steigerung der Qualität bei fortlaufender Senkung der Kosten und die Erschließung bislang brachliegender Produktivitätspotentiale. Dabei werden mit TQM die bekannten Einzelmaßnahmen betrieblicher Rationalisierung wie etwa Just in Time, Simultaneous Engineering, Prozeßorientierung der Organisation usw. systematisch gebündelt und unter einem einheitlichen Dach zusammengeführt. Insofern beansprucht TQM den Status einer breit angelegten Rationalisierungs- und Innovations-„Philosophie“.

Prinzipien des TQM:  
präventiv, integrativ,  
kontinuierlich

### 3. Die Schlüsselbedeutung von Organisation und Mitarbeitern

Wechselwirkung  
zwischen Organisation  
und Motivation  
der Mitarbeiter

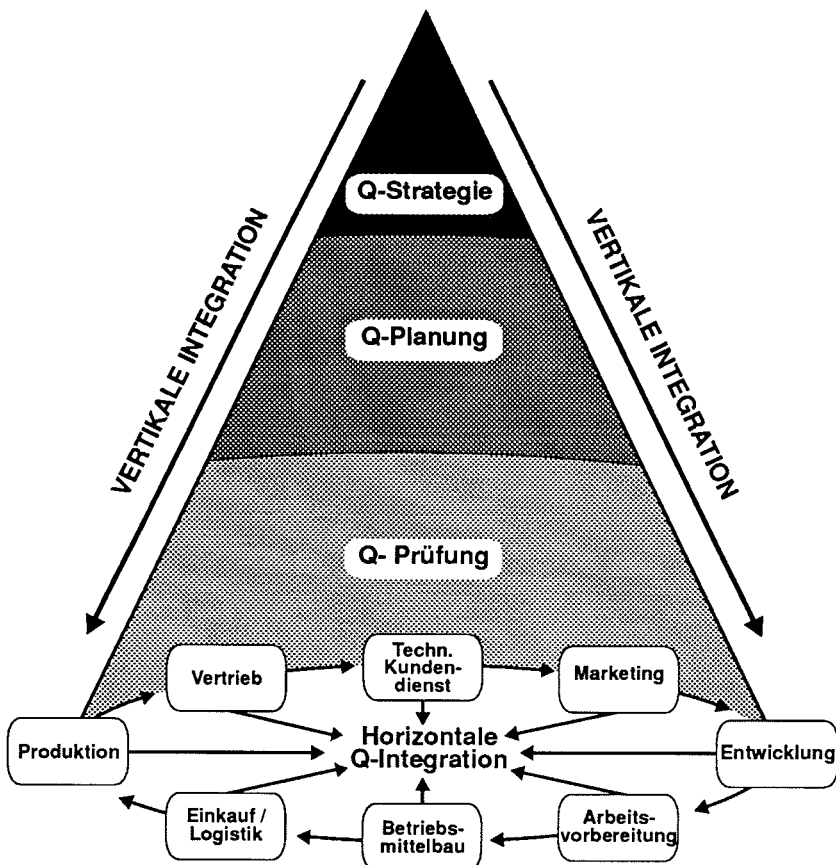
Es liegt auf der Hand, daß diese Prinzipien des umfassenden Qualitätsmanagements nur realisierbar sind, wenn Qualität als zentrale Aufgabe aller am Wertschöpfungsprozeß Beteiligten verstanden wird. Bei den bekannten Qualitätskonzepten wie die von Feigenbaum, Ishikawa, Crosby oder Imai kommt daher auch der Qualifikation, der Leistungsbereitschaft und der Motivation der Mitarbeiter eine Schlüsselrolle für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement zu. Voraussetzung für ein qualitätsorientiertes Arbeitshandeln sind allerdings Organisations- und Arbeitsstrukturen, die dieses fördern. Denn Organisationsstrukturen und das Handeln der Mitarbeiter hängen zusammen und verstärken sich in ihren Effekten gegenseitig: Wie eine Organisation funktioniert, hängt wesentlich von den Qualifikationen und Orientierungen, der Motivation und dem Arbeitsverhalten der Beschäftigten ab; zugleich aber werden deren Verhaltensweisen davon beeinflusst, wie die Strukturen und Abläufe, in denen sie arbeiten, organisiert sind.

Eine erfolgreiche Realisierung der Prinzipien des TQM setzt damit folgende organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltungsgrundsätze voraus:

- Qualitätsmanagement gewinnt den Charakter einer Schlüsselaufgabe in allen Bereichen des Unternehmens und verlangt erhebliche Veränderungen in der hierarchischen Organisation und im Zuschnitt der Kompetenzen und Qualifikationen von Führungskräften.
- In das Qualitätsmanagement müssen daher alle Hierarchieebenen, vom Werker und Sachbearbeiter bis zum oberen Management, und alle Organisationseinheiten und Funktionen einbezogen werden.
- Erforderlich sind darüber hinaus tiefgreifende Veränderungen der Arbeitsorganisation: der Abbau der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung, die Erweiterung von Arbeitsaufgaben, neue Formen der Kooperation und ein systematischer Informationsfluß zwischen allen beteiligten Mitarbeitern.

- Damit erweist sich Gruppenarbeit als zentrales arbeitsorganisatorisches Gestaltungsprinzip. Kooperations- und Schnittstellenprobleme reduzieren sich beträchtlich, und Vorgesetztenkontrolle wird durch persönliche Verpflichtung ersetzt.
- Personell bedeutet dies die Steigerung von Flexibilität und Eigenverantwortung. Notwendig werden unter Umständen die Steigerung des Qualifikationsniveaus und die Veränderung der Qualifikationsstruktur in Richtung sich ersetzender statt wie bisher sich ergänzender Qualifikationen.
- Oftmals sind solche Veränderungen in Führungsfunktionen, Kooperation und Aufgabenzuschnitt nur

Qualifikations- und  
mitarbeiterorientierte  
Gestaltungsprinzipien



nach: IAO

**Abb. 1.** Horizontale und vertikale Integration von Qualitätsaufgaben im Unternehmen

möglich, wenn auch Wege der Qualifizierung, der Rekrutierung, der Mitarbeitermotivation und – eng hiermit verbunden – der Personalwirtschaft generell beschritten werden.

Zusammengefaßt geht es um die weitreichende „horizontale“ und „vertikale“ Integration des Qualitätsmanagements im Unternehmen. Einmal mehr ist damit die endgültige Abkehr von den früheren, ausgeprägt arbeitsteiligen „tayloristischen“ Betriebs- und Arbeitsstrukturen angezeigt (vgl. Abb. 1).

#### **4. Zur betrieblichen Praxis der Qualitätssicherung**

Nicht überraschend ist, daß schon seit geraumer Zeit dem Thema Qualitätsmanagement in den Unternehmen eine große Bedeutung zugemessen wird. Schon vor einigen Jahren belegte dies eine Umfrage. Anfang der 90er Jahre bezeichneten knapp 60% befragter Geschäftsleitungen Qualität als „überlebensnotwendigen“ Wettbewerbsfaktor und reichlich 40% bezeichneten ihn als sehr wichtig.

TQM in der Praxis:  
oft nur Zertifizierung

Nach den Erhebungsergebnissen der Forschergruppe „Qualitätsorganisation“ versteht offensichtlich die Mehrzahl der Unternehmen unter TQM zunächst einmal Zertifizierung – der Kunde erwartet es eben. Zertifizierung bedeutet freilich wenig mehr als nur ein Einstieg in ein umfassendes Qualitätsmanagement. Bekanntermaßen wird damit die Mindestqualität von Prozessen zu einem bestimmten Zeitpunkt attestiert. Erforderlich werden darüber hinaus weitergehende Maßnahmen des Qualitätsmanagements. Allerdings sind diese häufig nicht sehr ausgeprägt, sind oft noch im Planungsstadium und haben teilweise widersprüchlichen Charakter. Dies gilt insbesondere für qualitätsbezogene Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung.

Diese Situation kann nicht verwundern. Verbinden sich doch mit der Abkehr von den hergebrachten tayloristischen Organisations- und Personalstrukturen nicht selten unerwartet auftretende Probleme, Kosten und vor

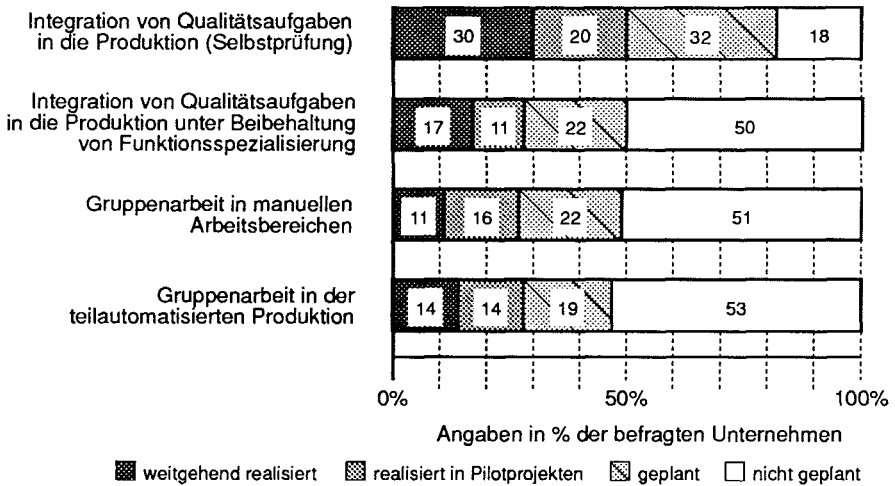
allem die Gefahr von Konflikten. Es ist zweifelsohne schwierig, bisherige Organisationsstruktur und dezentrale Qualitätsverantwortung zur Deckung zu bringen oder auch die Skepsis vieler Mitarbeiter und Vorgesetzter gegenüber neuen Arbeitsformen wirklich zu überwinden.

Diese offene und vielfach ungeklärte Situation in den Unternehmen belegen die Ergebnisse der postalischen Breitenerhebung, die von der Forschergruppe 1993 in Unternehmen des Produzierenden Gewerbes durchgeführt wurde. Danach kann man beispielsweise nicht von einer eindeutigen Tendenz zur Dezentralisierung von Qualitätsaufgaben sprechen, vielmehr ist die Entwicklung widersprüchlich. Einerseits ist die Tendenz zum weiteren Ausbau einer Abteilung Qualitätswesen und einer Zentralisierung der Qualitätsverantwortung unverkennbar. Andererseits ist die Dezentralisierung operativer und lenkender Qualitätsaufgaben unüberschaubar. Auch zeigt sich, daß die verschiedenen Formen qualitätsorientierter Gruppen wie Qualitätszirkel in der Produktion oder hierarchieübergreifender Qualitätszirkel keineswegs so weit verbreitet sind, wie häufig unterstellt wird. Jedoch sind zugleich solche Gruppen bei vielen Unternehmen geplant (vgl. ausführlicher den Beitrag von Moldaschl in diesem Band).

Noch sehr viel deutlicher wird die offene und häufig unklare Situation, wenn man nach Selbstkontrolle und Gruppenarbeit in Produktionsbereichen fragt. So zeigen die Ergebnisse der Breitenerhebung, daß die Integration von qualitätssichernden Aufgaben ins Aufgabenspektrum von Produktionsarbeitern relativ weit verbreitet ist: 1993/94 ist in über 80% der befragten Betriebe diese Integration realisiert oder geplant (vgl. Abb. 2). Dabei haben dies allerdings rd. 50% der Betriebe realisiert oder geplant, ohne die gewachsene Arbeitsteilung aufzugeben; d.h., in diesen Fällen wird auf eine weitergehende Aufgabenintegration in der Werkstatt verzichtet. Dies entspricht dem Bild der Verbreitung von Gruppenarbeit: Faßt man auch hier den sehr unterschiedlichen Realisierungs- und Planungsstand zusammen, so liegt der Verbreitungsstand bei weniger als 50% aller befragten Betriebe.

Widersprüchliche  
Entwicklungstendenzen  
der Arbeitsorganisation





Quelle: Forschergruppe "Qualitätsorganisation"

**Abb. 2.** Selbstprüfung und Gruppenarbeit in der Produktion, Stand und Planungen 1993/94

Gefahr kontraproduktiver und qualitätsmindernder Effekte

Man muß davon ausgehen, daß mit solchen begrenzten Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung die Ziele eines umfassenden Qualitätsmanagements kaum erreicht werden können. Mehr noch, sie bergen möglicherweise die Gefahr kontraproduktiver und qualitätsmindernder Effekte in sich. Denn die Mitarbeiter werden dadurch mit unklaren, teilweise widersprüchlichen Arbeitsanforderungen konfrontiert.

- Einerseits sollen sehr viele Mitarbeiter den neuen Erfordernissen des Qualitätsmanagements möglichst eigenverantwortlich und umsichtig nachkommen; die weite Verbreitung der Selbstkontrolle belegt dies nachdrücklich.
- Andererseits sind die Mitarbeiter häufig von den weitgehend unverändert gebliebenen arbeitsorganisatorischen Strukturen und den damit verbundenen Anforderungen gehalten, gewachsene Kompetenzen, eingespielte Routinen und traditionelle, leistungspolitische Ziele einzuhalten.

Folgen sind Unsicherheit, Überforderung und Streß. Es liegt daher nahe, daß solche Situationen durch einen „Dienst nach Vorschrift“ möglichst vermieden werden. Die Mitarbeiter arbeiten zwar nach vorgeschriebenen Schemata und führen beispielsweise die erwartete Selbstprüfung durch, verzichten jedoch darauf, den Ursachen von Ausschuß und Fehlern genauer nachzugehen. Ursprünglich interessiertes und zur Übernahme von Qualitätsverantwortung bereites Personal wird demotiviert. Damit wird die Situation reproduziert, die mit den neuen Prinzipien des Qualitätsmanagements überwunden werden soll: Erhalten wird jene häufig beklagte „Lohnarbeitermentalität“, die Blockadehaltungen fördert und zu einem raschen Versiegen des Engagements der Mitarbeiter in Sachen Qualitätssicherung führt.

Gefahr der  
Demotivation

## 5. Das vorliegende Buch

An diese in vielen Betrieben angetroffene und für ein wirksames Qualitätsmanagement unbefriedigende Situation knüpft die vorliegende Untersuchung an. Thematisiert wird der wechselseitige Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement, Organisation und Qualifikation der Mitarbeiter.

Wie in der Vorbemerkung zu diesem Buch schon ausgeführt, verfolgte die Forschergruppe bei ihren Arbeiten das Konzept einer problemorientierten Untersuchung. Durch eine intensive Analyse der betrieblichen Realität sollten Problem- und Schwachpunkte der Praxis des Qualitätsmanagements identifiziert und daraus handlungsleitende, praxisorientierte Empfehlungen abgeleitet werden. Naturgemäß können im gegebenen Rahmen nicht alle Aspekte des Zusammenhangs von Qualitätsmanagement, Organisation und Personalwirtschaft ausführlich behandelt werden. Die Studie geht die Fragen daher exemplarisch an, um dadurch eine hinreichend intensive Bearbeitung zentraler Probleme und Gestaltungsfelder zu ermöglichen.

Problemorientierte  
Begründung der Hand-  
lungsempfehlungen

In den folgenden Beiträgen wird zum einen die Produktion als nach wie vor zentraler Bereich industrieller

Wertschöpfung in den Mittelpunkt der Argumentation gestellt. Zum zweiten konzentrierten sich die Untersuchungen auf drei Kernbranchen der Industrie, die Elektrotechnische Industrie, die Automobilindustrie und den Maschinenbau. Zum dritten werden jene organisatorischen und personellen Gestaltungsfelder herausgegriffen, die als zentral für die Durchsetzung der neuen Prinzipien des Qualitätsmanagements anzusehen sind. Aufgrund der aktuellen Tendenzen der Dezentralisierung und des „Outsourcing“ von Produktionsbereichen darf man sich dabei nicht auf innerbetriebliche Zusammenhänge beschränken, sondern muß auch zwischenbetriebliche Aspekte des Qualitätsmanagements aufgreifen.

Daraus ergibt sich die Gliederung des vorliegenden Buches, indem zunächst in mehreren Beiträgen zentrale innerbetriebliche Themen organisatorischer Gestaltung des Qualitätsmanagements aufgegriffen werden:

Fokus:  
innerbetriebliche  
Fragen der  
Arbeitsorganisation und  
der Qualifikation

- Im folgenden Aufsatz von Peter Kalkowski (SOFI Göttingen) wird der betriebs- und arbeitsorganisatorische Gesamtzusammenhang qualitätsorientierter Reorganisationsmaßnahmen dargestellt. Insbesondere wird die veränderte, häufig widersprüchliche Position des Qualitätswesens in dezentralisierten Unternehmensstrukturen analysiert.
- Anschließend daran geht Manfred Moldaschl (ISF München) auf die besonderen arbeitsorganisatorischen und leistungspolitischen Probleme und Erfordernisse eines integrierten Qualitätsmanagements ein. Dabei stellt er die oft großen Diskrepanzen zwischen dem Modell und der Realität des betrieblichen Qualitätsmanagements und die Möglichkeiten ihrer Überwindung in den Mittelpunkt.
- Unmittelbar damit zusammenhängend wird das brisante und daher häufig vernachlässigte Thema einer qualitätsgerechten Entlohnung aufgegriffen. Auf der Basis eines Überblicks über die derzeit in der Metallindustrie anzutreffenden Lohnformen arbeitet Klaus Schmierl (ISF München) Beispiele für besonders qualitätsförderliche Lohnformen heraus.
- Es schließt sich die Darstellung eines beispielhaften und innovativen betrieblichen Reorganisationsprozesses an. Walter Drach und Wilhelm Neumann be-

schreiben die qualitätssteigernden Effekte durch Gruppenarbeit im Cost-Center Elektrik bei der Carl Schenck AG in Darmstadt.

- Auf generelle Voraussetzungen der Qualifikation, Weiterbildung und Personalpolitik für ein umfassendes Qualitätsmanagement gehen Konrad Betzl, Beate Hase und Kuno Moll (IAO Stuttgart) ein. Sie stellen die verschiedenen Stufen und Inhalte von qualitätsorientierten Qualifizierungsprozessen dar.
- Schließlich behandeln Klaus J. Zink und Walter Steinmetz (Universität Kaiserslautern) ein in vielen Fällen ungelöstes hierarchisches Problem: Es geht um die Konsequenzen neuer Qualitätsmanagement-Systeme für die Meister und die notwendigen Maßnahmen zur Vorbereitung dieser Vorgesetzengruppe auf ihre veränderte Rolle.

Die dann folgenden Aufsätze befassen sich mit wichtigen Problemen des zwischenbetrieblichen Qualitätsmanagements: Angesprochen werden von Manfred Deiß (ISF München) Zuliefernetzwerke und Fragen eines unternehmenübergreifenden Qualitätsmanagements. In seinem Aufsatz geht es vor allem um Ansatzpunkte und Möglichkeiten, die für eine durchgängige qualitätsorientierte Produktion in unternehmenübergreifenden Netzwerken unabdingbar und förderlich sind. Anschließend greift Stefanie Weimer (ISF München) ein häufig diskutiertes, offenbar aber ebenso häufig ungelöstes Problem auf: Sie fragt, welche externe Unterstützung Kleinbetriebe benötigen, um an ihre spezifischen Bedingungen angepaßte Systeme des Qualitätsmanagements einführen zu können.

Im Resümee werden abschließend die Kernaussagen der Gestaltungsempfehlungen für eine qualitätsorientierte Betriebs-, Arbeits- und Prozeßorganisation aus den einzelnen Aufsätzen zusammengefaßt.

Für die Aufsätze zeichnen die jeweiligen Autoren und Institute verantwortlich, zugleich sind sie aber Resultat eines gemeinsamen Arbeits- und Diskussionsprozesses innerhalb der Forschergruppe „Qualitätsorganisation“.

Fokus:  
zwischenbetriebliche  
Organisation des  
Qualitätsmanagements