

Der Tod der Organigramme

Digitalisierung als goldenes Zeitalter für Qualitätsmanager

Kraft ihrer Ausbildung sind Qualitätsmanager auch Systemversther. Doch nicht immer gibt ihnen die Aufbauorganisation den nötigen Spielraum, um ihr Wissen einzubringen. Dies ändert sich mit der digitalen Transformation, die traditionelle Strukturen durcheinanderwirbelt. Nun können Qualitätsmanager jene „Superkräfte“, die bisher im Korsett des Organigramms schlummerten, selbstbewusst entfalten – und das EFQM-Modell erlebt eine Renaissance.

Birgit Behrens-Otto

SYSTEMDYNAMIK STEHT IM ZENTRUM der QM-Ausbildung, denn Aufgabe des QM ist es, die Probleme der Massenfertigung systemisch anzupacken. Schließlich arbeitet der QM mit Prozessen, die sich über die Zeit und durch die Beteiligung vieler Interessenten verändern und sich gegenseitig beeinflussen.

Diese hochkomplexen Prozesse verlaufen meistens nicht linear und schon gar nicht in den geregelten Bahnen der Aufbauorganisation. Entsprechend unterscheidet sich der „Werkzeugkasten“ der Qualitätsmanager deutlich von dem ihrer Manager-Kollegen.



Systemdynamik schlägt Organigramm

In der Theorie ist die QM-Aufgabe klar: Prozessregelung in einem hochdynamischen System. In der Praxis macht das Organigramm nicht selten einen Strich durch die Rechnung. Sein Ordnungsprinzip ist der Apparat mit Arbeitsteilung und Kontrolle – das Gegenteil von Systemdenken! Treffen beide Prinzipien aufeinander, ist Knirschen vorprogrammiert. Machtvolle „Apparatschiks“ entscheiden sich oftmals für Aktionen, die in systemischem Lichte betrachtet im besten Fall kurzzeitig und im schlimmsten Fall kontraproduktiv für den Erfolg sind. Selten treibt sie eine böse Absicht, öfter Unwissenheit oder die Angst, entscheidungscheu zu wirken.

Wie reagieren kluge Qualitätsmanager? Sie begnügen sich mit einer Rolle als Prozessmaler oder Suboptimierer in einem von ihnen beherrschbaren Raum. Hierarchisch meist auf einer mittleren Ebene angesiedelt, entgehen sie so den kalten Winden, die Top-Manager umwehen und gelegentlich aus den Sesseln heben.

Die Digitalisierung beendet diese unheilvolle Koexistenz von System und Apparat. Gott sei Dank, mag man ausrufen, endlich wird alles zum System! Aber was entsteht nun, und wie finden die unterschätzten Experten für Dynamik in der digital transformierten Organisation ihren angemessenen Platz? Gut ausgebildeten Qualitätsmanagern eröffnet die digitale Transformation große Chancen: Ihr Systemwissen wird gebraucht! Aber dafür müssen sie ihr Wissen und ihre Person vermarkten. Ein Paradigmenwechsel für eine Zukunft, die sich bisher eher als gute Zuhörer und stille Forscher verstand denn als großspurige Selbstvermarkter.

EFQM-Modell: Leistungsfähigkeit und Transformation

Die Transformation bringt eine gute und eine schlechte Nachricht mit sich. Die schlechte: Wenn sich alles neu ordnet, muss der QM aktiv mitmischen. Abwarten, bis eine transformierte Organisation feststellt, dass es auch digital nicht ohne QM geht, ist die falsche Strategie. Die gute Nachricht: Das Ende der Apparate-Logik ist auch das Ende des Peter-Prinzips mit machtvollen Menschen am falschen Ort. Hierarchie und Organigramm wandern ins Museum der Geschichte. System, Prozess und Tätigkeit treten in den Vordergrund. Für Qualitätsmanager ist das vielleicht so verblüffend, dass sie dem Ganzen nicht recht trauen. Hatten sie nicht jahrzehntelang für Prozessmanagement gekämpft, das mehr ist als von der Aufbauorganisation ignorierte Diagramme? So etwas gab es doch nur in der hehren Welt der Excellence-Modelle, die in den 1990ern das Licht der Welt erblickten. EFQM-Assessoren wurden lange als Träumer belächelt, als ein sektenartiges Grüppchen mit eigenem Sprachcode und magischen Assessment-Momenten weit ab vom Tagesgeschäft.

© Autorin



Birgit Behrens-Otto, Betriebswirtin und Historikerin, arbeitet seit 1997 freiberuflich als Beraterin. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind die Gestaltung systemischer Managementstrukturen auf Basis des EFQM-Modells und individualisierte Reifegrad-Assessments. Birgit Behrens-Otto ist ILEP-Operating Partner, ASQ Senior Member, EFQM Master Assessor und LEP-Teamleiterin.

Das EFQM-Modell 2020 ist nichts weniger als ein systemisches Handwerkszeug für alle Manager: Interessengruppen im Austausch, welche die Form des Systems bestimmen, Unternehmen ganzheitlich skalieren, Ursache-Wirkungs-Mechanismen verstehen, Prozesse modellieren, Dynamik einfrieden, nicht linearen Prozessen mit statistischen Methoden auf die Schliche kommen und systematisch Neues erkunden. Genau diesen Handwerkskasten benötigen wir für die Transformation – „systemisch“ haben wir QM-er drauf!

Aber keiner wird auf uns zukommen. Wir Qualitätsmanager müssen uns selbst ins Spiel bringen! Also machen wir uns fit: Lebenslaufkritisch überarbeiten, Fotos und Leistungsnachweise aktualisieren, Wissenslücken schließen. Werfen wir doch einmal unseren Hut in den Ring einer digitalen Personalvermittlung. Suchen wir das Gespräch mit unserer Personalentwicklung. Testen wir unseren Marktwert!

Schulterschluss zwischen QM, Controlling und HR

Wenn alles neu verhandelbar ist, dann gilt es, rechtzeitig neue Koalitionen zu schmieden. Der Kompetenz-Dreiklang für Transformation besteht aus QM, Controlling und Personalentwicklung. Alle drei können Fertigkeiten des systemischen Denkens in Transformationsprojekte einbringen: Steuerung von Prozessdynamik (QM), Steuerung durch Kenngrößen (Controlling) sowie Modellierung künftiger Realitäten (Personalentwicklung). Wir sind gefordert, dieses Bündnis aktiv herzustellen, da die Funktionen in der traditionellen Organisation meist unterschiedlich verortet sind. Eine Gefahr lauert im Fehlen der notwendigen Stärke dieser drei Funktionen im hierarchischen Machtpoker. Doch es nützt nichts. Wir müssen uns aus unserem Bau wagen. Beobachten wir die Machtverhältnisse genau, um Wendepunkte zu erkennen und unser rechtzeitig ins Spiel zu bringen.

Qualitätsmanager sind nicht nur in der Lage, die Leistungsfähigkeit des Tagesgeschäfts zu erhöhen, sondern durch ihre systemischen Fähigkeiten und Fertigkeiten auch Transformationsprojekte für zukünftige Organisationsformen zu übernehmen. Andere Manager entdecken dieses systemische Denken gerade erst. Es stand bisher nicht auf dem Lehrplan einschlägiger Business Schools.

Lasst uns offen auf unsere Kollegen zugehen, unser System-Wissen anbieten und mit Interesse deren spezielle Fähigkeiten und Erfahrungen erkunden, die sie in starrer Hierarchie vielleicht gar nicht zur Blüte bringen konnten. Entdecken wir den Menschen hinter seiner Funktion und die Leidenschaft, die ihn antreibt. Was immer es ist, wir werden es für unsere Transformation benötigen. ■