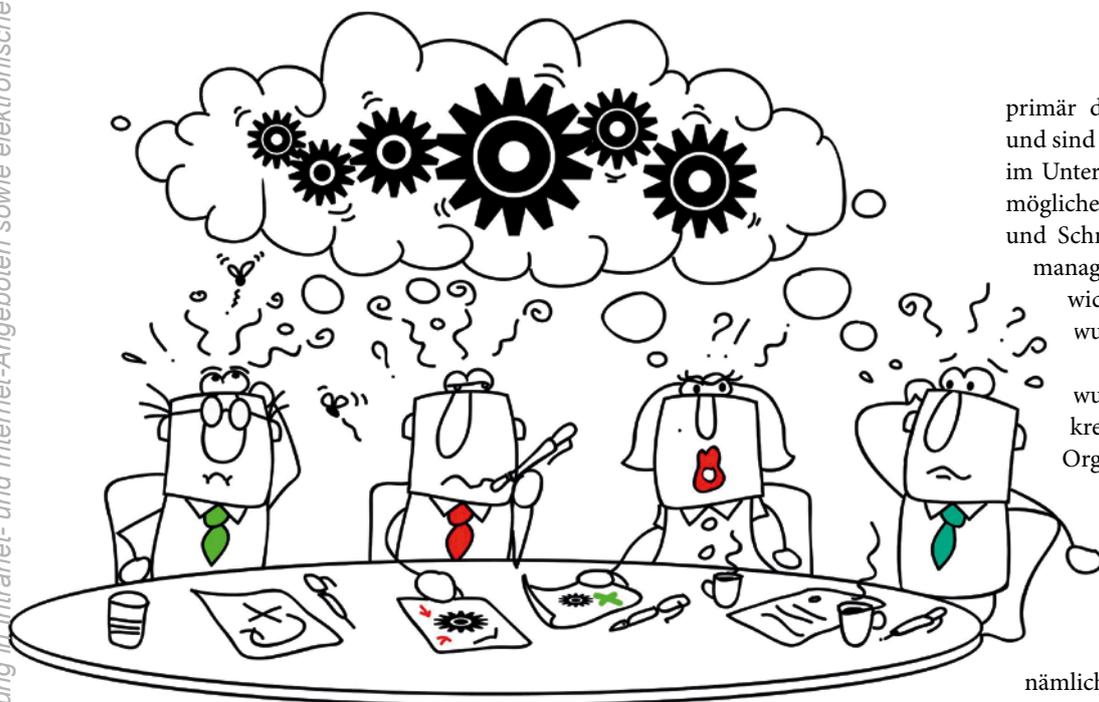


DGQ-FACHKREIS QUALITÄTSMANAGEMENT UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Arbeit an der Organisation



Der DGQ-Fachkreis „Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung“ arbeitet an der inhaltlichen Ausgestaltung einer Organisationsentwicklung mit Fokus auf dem Qualitätsmanagement. Eine solche bietet ein attraktives neues Aufgabenfeld für Qualitätsmanager. Das Ziel ist es, nicht nur in der Organisation zu arbeiten, sondern auch an ihr.

Die Organisationsfähigkeit und die daraus resultierende Organisationsqualität von Unternehmen ist ein seit Jahren zunehmend wichtiger, jedoch weit unterschätzter Wettbewerbsfaktor. Unternehmen sind mehr und mehr gefordert, organisationale Fähigkeiten wie Innovationsfähigkeit und Flexibilität gezielt auf- und auszubauen. Für Qualitätsmanager und Unternehmen ist es gleichermaßen eine attraktive Perspektive, die dafür notwendige Organisationsentwicklung als Teil des Qualitätsmanagements zu betrachten. Für Qualitätsmanager bietet sich die Chance, zukünftig verstärkt eine führende und verändernde Funktion in Unternehmen wahrzunehmen. Unternehmen wiederum können vorhandene personelle Ressour-

cen nutzen, um ein bislang wenig ausgefülltes Aufgabenfeld zu besetzen.

Qualitätsmanager nehmen Veränderungsdruck auf ihre Rolle wahr. Gleichzeitig streben sie verstärkt eine führende und verändernde Rolle im Unternehmen an. Die Verknüpfung von Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung liegt nahe: Eine hohe Organisationsqualität ist die Basis für eine hohe Prozess- und Produktqualität. Zudem ist es in manchen Unternehmen schon heute Aufgabe des Qualitätsmanagements, die Anforderungen zahlreicher Stakeholder in der Organisation zu verankern. Diese Aufgabe ist ohne Organisationsentwicklung nicht zu bewältigen.

Querschnitt verschiedenster Disziplinen

Trotz der beschriebenen Nähe zwischen Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung existiert in einigen Branchen auch eine deutliche Distanz. Qualitätsmanager rekrutieren sich aus den Ingenieursdisziplinen. Die Methoden der Organisationsentwicklung bedienen sich

primär der Soziologie und Psychologie und sind an entsprechend anderen Stellen im Unternehmen aufgehängt. Das ist ein möglicher Grund, warum die Nahtstellen und Schnittmengen zwischen Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung bislang nicht betrachtet wurden.

Um diese Leerstelle zu füllen, wurde im Juni 2013 der DGQ-Fachkreis „Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung“ gegründet. Von Beginn an stieß der Fachkreis auf Interesse in verschiedensten Bereichen. Daraus ergab sich schließlich ein wesentliches Erfolgsmerkmal der bisherigen Fachkreisarbeit, nämlich die Heterogenität der Teilnehmer. Im Fachkreis ist eine Mischung aus Praktikern, Theoretikern, Qualitätsmanagern, Beratern, Ingenieuren, Betriebswirten, Psychologen und Pädagogen aus unterschiedlichen Branchen vertreten.

Über das übergeordnete Ziel waren sich die Teilnehmer schnell einig. Geschaffen werden soll eine Schule der Organisationsentwicklung, die das Qualitätsmanagement in den Fokus stellt. Dabei wollen die Teilnehmer nicht alles neu erfinden. Bekanntes soll so modifiziert werden, dass es Qualitätsmanagern ermöglicht wird, gezielten Einfluss auf die Organisationsqualität zu nehmen.

Eine erste Erkenntnis, die sich aus den Diskussionen im Fachkreis ergab: Klassische Methoden des Qualitätsmanagements unterscheiden sich grundlegend von Methoden, die ihren Ursprung in der Organisationsentwicklung haben. Während im auf Produkt- und Prozessqualität fokussierten Qualitätsmanagement eine abgegrenzte Vorgehensweise nach den Phasen Analyse, Konzeption und Umsetzung möglich ist, gilt das nicht für die Organisationsentwicklung. Analyse ist immer auch schon Intervention, also Einflussnahme auf die Organisation. Folgendes Beispiel veranschaulicht das Problem:

Ein neues Fertigungsverfahren soll pilotiert und bewertet werden. Zusätzlich zur Erfassung quantitativer Daten wie Fehlerrate, Output und Kosten soll eine qualitative Bewertung stattfinden, die die Meinung der Mitarbeiter berücksichtigt. Mögliche Methoden sind Befragung oder Beobachtung. Weder Beobachtung noch Befragung, die regelmäßig als Analysemethoden klassifiziert werden, sind wirkungsneutral.

Das Beispiel Beobachtung: Im Unternehmen herrscht eine Kontrollkultur, die abgeschwächt werden soll? Die Beobachtung könnte als Kontrolle interpretiert werden und den Wandel von Kontrolle zu mehr Eigenverantwortung beeinträchtigen. Auch eine Befragung, selbst wenn sie nicht persönlich durchgeführt wird, erzielt eine Wirkung: Die Auswahl der Fragen lenkt die Aufmerksamkeit der Befragten auf die abgefragten Themen. Die Formulierung der Fragen, positiv oder negativ, kann die Einstellung zu einem Thema beeinflussen. Dies gilt insbesondere für Themen, zu denen sich die Befragten noch keine gefestigte Meinung gebildet haben.

TQM bietet noch keine Organisationsentwicklung

Ein weiterer Unterschied liegt in der hohen Umsetzungsorientierung vieler Methoden der Organisationsentwicklung begründet. Regelmäßig wird im Zusammenhang mit Organisationsqualität die ISO 9004 als Vorlage für die exzellente Organisation genannt. Unternehmen, die bereits nach TQM/EFQM arbeiten, haken

das Thema damit oft als erledigt ab. Es bleibt dabei jedoch unberücksichtigt, dass TQM-Modelle keinerlei Methoden anbieten, um das Ziel der exzellenten Organisation zu erreichen und zu erhalten. Somit ist das Ziel beschrieben, es fehlt jedoch am Weg dorthin. Diese Lücke können Methoden aus der Organisationsentwicklung schließen.

Selbstlernkurs mit Kontakt zu Q-Kollegen

Die vom Fachkreis wahrgenommenen Unterschiede zwischen Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung beeinflussten die Mitglieder in der Gestaltung der ersten Ergebnisse. Der reflektierte Einsatz von Methoden und die ganzheitliche Betrachtung einer Organisation schaffen die Grundlage für erfolgreiche Organisationsentwicklung. Der Fachkreis hat daher einen Selbstlernkurs zum Thema Organisationsentwicklung erarbeitet.

Dieser richtet sich an Qualitätsverantwortliche, die die vergangene oder aktuelle Arbeit an Organisationen reflektieren oder ihren Blick für zukünftigen organisationalen Wandel schärfen möchten. Das Thema des Kurses, ganzheitliches Systemdenken, greift grundlegend gewohnte Denktraditionen an und stellt einen wesentlichen Grundstein für das Gelingen von Organisationsentwicklung dar. Der Kurs enthält einen Theorieteil und einen interaktiven Aufgabenteil. Dieser bringt den Lernenden in Dialog mit direkten Kollegen und mit der DGQ-Community. □

Marvin Ludwig, Stuttgart

► ANGEWANDT

Organisationsentwicklung ist erfolgsentscheidend

Der Fachkreis hat bereits erste Ratschläge für Qualitätsmanager erarbeitet, um sich dem Thema Organisationsentwicklung im eigenen Unternehmen zu nähern:

- Die eigene Rolle im Unternehmen reflektieren. Zu einer Analyse der eigenen Rolle gehören unter anderem der aktuelle und zukünftige Ergebnisbeitrag zum Unternehmenserfolg und die Konkurrenzsituation zu anderen Rollen, insbesondere im Hinblick auf Organisationsentwicklung. Während in
- einigen Unternehmen das Thema Organisationsentwicklung schon besetzt ist, zum Beispiel durch die Personalabteilung, ist das Thema in vielen anderen Unternehmen vakant.
- Den Einfluss der Organisationsqualität auf den Unternehmenserfolg im eigenen Unternehmen analysieren.
- Die Arbeit an vermeintlich „weichen“ Themen wie der Unternehmenskultur nicht als weiche, sondern als harte, weil erfolgsrelevante Tätigkeit wahrnehmen.

Fachkreis

Der Fachkreis Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung wird den Selbstlernkurs „Ganzheitliches Systemdenken“ am 18. November auf dem DGQ-Qualitätstag in Dortmund vorstellen. Anschließend soll der Kurs auf DGQaktiv.de zum Download bereitstehen und auf Anfrage bei der Fachkreisleitung erhältlich sein.

Außerdem arbeitet der Fachkreis am Thema „Rolle des QMLers als Organisationsentwickler“ und an der Bewertung von Methoden zur Organisationsentwicklung hinsichtlich ihrer Eignung für eine QM-zentrierte Organisationsentwicklung. Der Fachkreis freut sich über neue aktive Teilnehmer. Die Fachkreistreffen finden viermal jährlich in Frankfurt am Main statt.

Literatur

- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Gabler, Wiesbaden 2003
- Albach, H.: Governance Structures und der Untergang der AEG. ZfB Ergänzungshefte, Wiesbaden 1997
- Sommerhoff, B.: Zum transformierten Qualitätser. QZ 10/2012, S. 64-66, www.qz-online.de/399674
- Mosadeghrad, A. M.: Why TQM programmes fail? A pathology approach. The TQM Journal 2/2014
- Sommerhoff, B.: Nicht zu fassen – Qualitäts- und Unternehmenskultur. <http://blog.dgq.de/nicht-zu-fassen-qualitaets-und-unternehmenskultur/>

Autor

Dipl.-Kfm. Marvin Ludwig, geb. 1982, ist Berater für Prozessmanagement und Organisationsentwicklung und Mitglied im Leitungsteam des Fachkreises Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung.

Kontakt

Marvin Ludwig
T 0711 12257283
mail@marvin-ludwig.de

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1151421