

econova
innovation • kommunikation • information

Titel:
ISO 9000 - PRO UND CONTRA

© Dr. Schwan & Partner

Qualität bedeutet Kundenanforderungen erfüllen, das heißt Qualitätsinhalte und -erfolge bestimmt der Markt. Das gehört zum 1 x 1 eines marktwirtschaftlichen Wettbewerbes, letzterer erzwingt die Qualität. Seit eh und je gibt es verschiedenste erfolgreiche Vorgangsweisen und Verfahren, geforderte Qualitätsinhalte möglichst gut zu sichern. ISO 9000 ist eines davon - nicht mehr und nicht weniger und versucht sozusagen den Weg, jedoch nicht den Inhalt der Qualität zu managen. ISO 9000 steht somit entgegen mancher geschäftstüchtigen Pro-ISO-9000-Agitation nicht für Produktqualität, sondern es wird lediglich bescheinigt, daß ein bestimmtes Verfahren der Qualitätssicherung formal besteht, auch dann, wenn permanent ein schlechtes Produkt oder minderwertige Leistungen erstellt werden. Als ehrliches und positives Marketingattribut taugt ISO 9000 daher mit Sicherheit nicht und es als solches lediglich manipulativ einzusetzen ist kaum qualitätsbewußt. Das ISO 9000-Verfahren ist somit nur ein formaler Teilaspekt einer naturgemäß substantiell orientierten und wesentlich weitgehenderen Qualitätspolitik. Wenn daher die gläubigen Verfechter von ISO 9000 bei ihren strategischen Visionen dem Verfahren eine "überlebenswichtige" Rolle zumessen (Zitat), so zeugt dies bestenfalls von realitätsfernem Wunschdenken und widerspricht dem zweitrangigen und eventuell mittelbar förderlichen Stellenwert von ISO 9000 im Rahmen einer Qualitätspolitik. Vor zu hohen Erwartungen muß man warnen und objektiverweise darauf hinweisen, daß es Konzepte der Qualitätssicherung gibt, die zum Vorteil einer Qualitätspolitik über den engen Verfahrensrahmen von ISO 9000 hinausgehen.

Angesichts des eingeschränkten Stellenwertes von ISO 9000 für die Qualitätspolitik ist es selbst für den Fachkundigen verblüffend, mit welchem gigantischen formalistisch-bürokratischen Aufwand das Verfahren "normbeding" (!) verbunden ist. Allein der Umfang der Ablaufschemata für das "Einführen, Zertifizieren und Aufrechterhalten" von ISO 9000 jagt kalte Schauer über den Rücken, an das Abarbeiten der vielfältigen Maßnahmen gar nicht zu denken: Der Berg kreißt und gebiert ein Mäuslein! Gerade bei einem Qualitätsverfahren schiene es jedoch angebracht, bestehende Komplexitäten zu verringern, statt wie bei ISO 9000 zu potenzieren und damit das Verfahren qualitativ ad absurdum zu führen. Vor allem mittlere und kleine Unternehmen werden dadurch überfordert. Bedenkt man nun, daß nach Abschluß der Verfahrenseinführung durch die Zertifizierung nach ISO 9000 erst die eigentliche, nämlich substantielle Arbeit der Qualitätssicherung beginnt, fängt das Verfahren an als regelungswütiger und sturer Moloch gespenstisch zu erscheinen, und zwar vor allem dann, wenn es nicht nur um die öffentlichkeitswirksame Zertifikatsverleihung, sondern vor allem um die nachfolgende konkrete Umsetzung inhaltlicher Qualitätsziele geht. ISO 9000 ist als erster möglicher Schritt auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement gerade für viele Klein- und Mittelbetriebe eine viel zu hohe Hürde, einmal ganz abgesehen davon, daß es für die Qualitätssicherung zielführendere und flexiblere Vorgangsweisen gibt.

Der Anwendungsbereich von ISO 9000 ist nach Branchen, Betriebsgrößen und Aufgabenarten eingeschränkt. Der Konsumgüterbereich, die Fremdenverkehrswirtschaft, Krankenhäuser, allgemein der Handel, Betriebe mit hoher Fertigungstiefe oder mit Kleinkunden, Dienstleistungs-, Auftrags- und Einzelfertigungsunternehmen eignen sich auch nach Ansicht von ISO 9000-Vertretern tenden-

ziell fast ebenso wenig für das Verfahren wie Klein- und ein großer Teil der Mittelbetriebe. Die ISO 9000-Terminologie wurde ursprünglich für den produzierenden Bereich entwickelt, ausgehend von Großbritannien - vermutlich auch motiviert um einen Gegenpol zum "Made in Germany" zu schaffen - und zwar mit dem Ziel, Mindeststandards für Qualitätssicherungssysteme innerhalb der Europäischen Union zu erreichen und dadurch einen möglichst ungehinderten Warenverkehr zu fördern. Die Ursprünge von ISO 9000 erklären zum Teil die Anwendungsgrenzen der ISO-Norm. Der Normierung nach ISO 9000 entziehen sich ferner verständlicherweise in weitem Maße jene Aufgabenarten, die eher unreguliert und wenig repetitiv erfolgen, wie zum Beispiel Entwicklungen, Planungen, kreative und innovative Leistungen, Beratungs-, Überzeugungs- und Durchsetzungsaufgaben. Der Aufbau eines ISO 9000-Systems "erfordert große Anstrengungen und gehört zu den komplexesten Organisationsaufgaben [...]". Aus diesem Grund werden projektbezogen häufig externe Spezialisten hinzugezogen", Zitat einer Gruppe namhafter ISO-Vertreter: kein Wunder bei der erdrückenden ISO 9000-Verfahrensbürokratie, denn Bürokratie schafft keine Ergebnisse sondern verhindert sie. Eine traurige Erfahrung, der keine noch so gefinkelte Verschleierungstaktik gewachsen ist. Das gilt ganz besonders für das ISO 9000-Verfahren. Bleibt die Frage, was und wem nützt es, wo liegt das Neue und Besondere? Die Antworten sind matt und nur eines scheint einigermaßen sicher: Der Anwender von ISO 9000 wird für Qualitätserfordernisse sensibilisiert. Gelegentlich will man tatsächlichen oder auch nur erwarteten Forderungen seiner Auftraggeber gerecht werden, schließlich glaubt man werbliche Vorteile zu erkennen. Kurzum, durchaus positive Nebeneffekte eines Qualitätsmanagements treten an die Stelle fehlender Haupteffekte, denn weder ist wirklich Neues erkennbar und wer sich schließlich in die ISO 9000-Bürokratie stürzt, der war ganz bestimmt bereits zuvor qualitätsbewußt, die vermeintliche Qualitätseinstiegsdroge ISO 9000 hat er sicher nicht gebraucht.

Der renommierte Führungsfachmann Reinhard Sprenger geißelt in seiner bekannt pointierten Art "ISO-Wahnsinn" und "ISO-Mafia" und zeigt zwar drastisch, aber in der Sache treffend die bestehende Widersprüchlichkeit auf zwischen dem bürokratischen Normenzwang von ISO 9000 einerseits und den Anforderungen einer zeitgemäßen Unternehmensführung, Organisation, Personal- und Führungsarbeit andererseits. Endlich hat man begonnen überholte zentrale Strukturen zu dezentralisieren, Hierarchien und Dienstwege zu vereinfachen, das Selbständigkeitsstreben und die Initiative der Mitarbeiter zu fördern, bürokratisch-subalterne Motivationshindernisse abzubauen und notwendige Freiräume zu schaffen. Man hat klar erkannt, daß durch solche und ähnliche Reformschritte einmal die Leistungsfähigkeit, die Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit und die Qualität der Arbeit und somit die Wettbewerbsfähigkeit am besten entwickelt und gesichert werden kann, zum zweiten entspricht dieser eingeschlagene Weg den berechtigten Erwartungen der Mitarbeiter und einem optimistischen und zukunftsweisenden Menschenbild. Der geistige Hintergrund des ISO 9000-Verfahrens wurzelt demgegenüber in einer zutiefst pessimistischen, mißtrauischen und inhumanen, das heißt längst überholt geglaubten sowie ausgesprochen kontraproduktiven Sicht der menschlichen Arbeit, die man nur durch enge und rigide Regelungen zu beherrschen

meint. Der personalpolitische Rück- und Sündenfall mit ISO 9000 ist so kraß und unglaublich, daß bei der Frage nach dem Warum das Motiv "Supergeschäfte mit ISO 9000" nicht mehr zu übersehen ist. Einer unserer Klienten hat daraus eine spaßige Nutzenanwendung gezogen: Auf ISO 9000 verzichtet er gerne, schreibt aber auf sein Briefpapier "Wir arbeiten nach ISO 9000" und alle sind zufrieden. Somit kommt es, wie stets, letztendlich darauf an, was der Anwender aus ISO 9000 macht - auch diese Erkenntnis ist nicht neu.