

Wahnsinn Zertifizierung

Zahlreiche deutsche Unternehmen haben sich in ihrem jeweiligen Marktsegment eine Position der Qualitätsführerschaft erarbeitet, häufig genug auch weltweit. Sie haben, im besten Fall in gemeinsamer Diskussion mit ausgewählten Kunden, ein gemeinsames Qualitätsverständnis erarbeitet, das auf Allgemeinplätze verzichtet und in der gesamten Organisation gelebt wird.

Hier verbessern Techniker Produkte mit herausragender Ingenieurskunst und lösen so das Qualitätsversprechen ein. Die Vertriebsmannschaft gleicht die eigenen Maßstäbe an Qualität mit den Kundenerwartungen ab, und die Marketingkollegen übersetzen das geteilte Qualitätsverständnis in Fragen von Markenbildung und Marktpositionierung. Controller reflektieren, welche Berichte und Analysen es in welcher Qualität braucht. Selbst beim Pförtner erhalten Gäste einen ersten Eindruck davon, was in diesem Unternehmen unter Qualität verstanden wird.

Was auffällt: Jeder in der Organisation übersetzt den Qualitätsanspruch auf den eigenen Verantwortungsbereich und trägt jeden Tag - und nicht nur jeden zweiten Donnerstag - mit seinem Handeln dazu bei, dass dieser Anspruch nicht nur in Hochglanzbroschüren behauptet, sondern tatsächlich durchgängig umgesetzt wird. Nur eines brauchen diese Unternehmen nicht: eine Abteilung „Qualitätsmanagement“, eine Instanz, die häufig eine Mannschaft überwacht, die Qualität nicht einmal buchstabieren kann.

Was diese Unternehmen allerdings ebenso wenig benötigen, ist der äußerst fragwürdige Einfluss externer Regulierung. Unzählige Zertifizierungsjünger haben seit den späten neunzehnhundertachtziger Jahren ihre Giftpfeile aus der

ISO-9000-Normenreihe auf unsere Unternehmen abgeschossen und manche Organisation phasenweise lahmgelegt. Kaum ein verantwortlicher Manager, der nicht die Stirn runzelt angesichts des damit verbundenen Aufwands. Machen wir uns nichts vor: Wer der Qualität, die in einem Handbuch behauptet wird, mehr Glauben schenkt als der Qualität, die der Markt einfordert, der sollte sich als Führungskraft ernsthaft infrage stellen.

Die Zertifikate des sogenannten Qualitätsmanagements und ihre Schöpfer produzieren nichts als Scheinsicherheiten. Sie klammern sich an ausgeklügelte Prozessbeschreibungen und sehen in deren zunehmender Detaillierung ihre Existenzberechtigung. Die lächerliche Vorstellung, Qualität in von außen übergestülpte Normierungsschemata pressen und damit behaupten zu können, ist so ziemlich das Gegenteil dessen, womit unsere Unternehmen zukünftig konfrontiert sein werden: maximale Veränderungsbereitschaft und eine gesunde Anpassungsfähigkeit sicherzustellen an der Türschwelle zu einer Wirtschaftsordnung, die sich zunehmend dezentral, offen und kollaborativ konstituiert und den Beginn der Digitalisierungsrevolution markiert.

Der Zertifizierungswahn rund um das Thema Qualität: *Tempi passati*. Wir haben wahrlich Wichtigeres zu tun bei der Transformation vertikal integrierter Unternehmen hin zu Organisationen, die vor Vitalität nur so strotzen und dem zukunfts-tauglichen Idealbild des lebenden Organismus näherkommen, als uns mit blutleeren Qualitätszertifikaten der ISO-Apostel aufzuhalten.

Qualität kann
und sollte man
nicht länger in
fragwürdige
Normen pressen,
findet **Torsten
Schumacher**.



Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Markus Baumanns auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com