



## Über Bürokratie und Qualitätsmanagement

Immer wieder begegne ich dieser Aussage „Qualitätsmanagement führt zu mehr Bürokratie“. Die Sprecher haben meist enorme Vorbehalte gegenüber einem Qualitätsmanagement-System (QMS) zum einen und sehen zum anderen nur das ungeliebte Papier. Dabei stehen Seminare zur Verschlangung der betrieblichen Dokumentation bei QMBs hoch im Kurs.

Foto © Silke Kaiser | pixelio.de

### Was ist Bürokratie?

Das Lexikon von [www.onpulsion.de](http://www.onpulsion.de) gibt eine sehr bezeichnende Übersetzung für diesen Begriff wider: „Schreibtischherrschaft“. Der [Artikel zur Definition](#) beschreibt sehr schön, was allgemein darunter verstanden wird.

Wenn ich dieses Bild auf heutige Unternehmen übertrage, heißt es, dass vom Schreibtisch aus „regiert“ wird. Es gehört außerdem zur verbreiteten Vorstellung, Bürokraten (also „Schreibtischherrscher“) hätten keine oder zu wenig Ahnung (also Fachwissen) von dem, was sie da tun und entscheiden.

### Bürokratie ist retro

Seit den 1980er Jahren ist die Bürokratie passé. Prozessoptimierung führt mehr und mehr dazu, Aufgaben optimal zu verteilen und Stellen – egal ob Schreibtisch oder Werkbank – optimal auszulasten. „Kleine Könige“ sind da fehl am Platze. Nicht nur Unternehmen, sondern auch öffentliche Verwaltungen streben den Bürokratie-Abbau an. Der Amtsschimmel ist jedoch ein langsames und schreckhaftes Tier, deshalb braucht es seine Zeit.

Jemanden als Bürokraten abzustempeln, weil er am Schreibtisch seine Arbeit erledigt, halte ich für gewagt. Die Unfähigen und Nichtwissenden sind auch jenseits von Schreibtischen zu finden; außerdem in jeder Hierarchie-Ebene.

### QMB, der Herrscher über Dokumente

Aber, was für ein Bild! Der QMB, mit seinen Herrscher-Insignien Zertifikat und Handbuch ausgestattet, nimmt Huldigungen entgegen und urteilt über Recht und Unrecht im Unternehmen. Natürlich normenkonform, da von der ISO Gnaden.

Das Bild hat doch einen gewissen Reiz... ;-)

[blog.eMeurer.com](http://blog.eMeurer.com)

Qualitätsmanagement | Projektmanagement

### Woher kommt dann das ganze Papier?

Die Frage ist berechtigt. Tatsächlich muss je nach Branche oder Geschäftsform enorm viel Dokumentation berücksichtigt werden. Das Gesundheitswesen kann ein Lied davon singen. Der meiste Aufwand entsteht durch

- gesetzliche Auflagen,
- juristisches Schutzbedürfnis oder
- Anforderungen von interessierten Parteien.

### So wenig wie möglich, so viel wie nötig

Das QMS strebt Effizienz an. Vor allen Dingen die ISO 9001, die verschriene Norm, stellt recht sparsame Anforderungen an die Dokumentation: 6 Verfahrensanweisungen sind Pflichtinhalt des QM-Handbuchs und in 19 Punkten ist das Unternehmen angehalten, Nachweise festzuhalten. Die Beschreibung von Prozessen findet in dem Detailgrad und somit Aufwand statt wie das Unternehmen es selbst festlegt.

### Tendenziell weniger

„Dokumentationsüberhang“ stammt in der Regel aus alten Zeiten: Meist wurde das QMS bereits in den 1990er Jahren im Unternehmen eingeführt als noch aufwendigere Normenanforderungen gültig waren. Selten wird Zeit eingeräumt, um die Dokumentation den modernen Ansprüchen anzupassen. Lieber lässt man es so, weil ja „alles drin“ ist und die Zertifizierung bestimmt aufrechterhalten bleibt.

### Bestimmt keine Bürokratie

Der QMB als Hüter und Überblicker der Dokumentation strebt in der Regel das Verschanken und mehr Übersicht an. Das belegen persönliche Erfahrungen und das begehrte Seminar zur QM-Dokumentation meiner Kollegin [Stefanie Gertz](#).

