

## **Demings Einfluß auf das amerikanische Management**

Zu Recht ist Edwards Deming in Europa vor allem als Berater bekannt, dessen Lehren die japanische Industrie in den 50er Jahren ankurbelten. Deshalb können wir uns nur schwer vorstellen, welchen Einfluß er in den 80er Jahren auf die ganze amerikanische Gesellschaft hatte. Deming wurde in seinem Land erst spät anerkannt, obwohl er zwölf Jahre lang öffentlich zugängliche Seminare abhielt. Jeweils von Dienstag bis Freitag lehrte Deming in allen wichtigen Städten der Vereinigten Staaten: in Washington ebenso wie in San Diego, Detroit, Philadelphia, Dayton, Chicago usw. Bei zwanzig viertägigen Veranstaltungen pro Jahr kommt man auf insgesamt 250 Seminare. In 1000 Tagen hat Deming von Januar 1981 bis Dezember 1993 das amerikanische Management verändert. Da bei jedem Seminar durchschnittlich 500 Zuhörer anwesend waren, haben 125.000 Personen seine Ausführungen live miterlebt.

Demings unglaublicher Erfolg war die direkte Folge einer Fernsehdokumentation, die 1980 vom Sender NBC ausgestrahlt wurde und die die Öffentlichkeit aufrüttelte: Warum können wir nicht, was Japan kann? Der amerikanische Markt wurde zunehmend von besseren und billigeren japanischen Produkten überschwemmt. Die Amerikaner sahen eine Wirtschaftskrise auf sich zukommen und suchten nach deren Ursachen. Das Fernsehen gab ihnen die Antwort in Person eines amerikanischen Beraters, der die Menschen in Japan gelehrt hatte, besser als die Amerikaner zu arbeiten.

Deming verdankt seine Popularität nicht der Hilfe der Presse, im Gegensatz zu jenen Beratern, die die Erneuerung des amerikanischen Managements verlangten. Seit 1950 erklärte er seine Ideen vor kleinen Gruppen von ungläubigen Amerikanern. Während einer internationalen Konferenz in Tokio hatte er im Oktober 1978 einen Vortrag über neue Verwaltungsprinzipien gehalten, eine Vorstufe der These, die er einige Jahre später in seinen Seminaren entwickelte. Unter den Zuhörern befanden sich neben 3000 Japanern aber nur 150 Amerikaner.

1980 wurde Deming dann häufig telefonisch kontaktiert und sprach mit den Geschäftsführern mehrerer amerikanischer Großunternehmen wie Ford, Xerox, Dow Chemical, Procter & Gamble und ATT. Einige waren sehr beeindruckt und baten ihn, den führenden Angestellten der Unternehmen seine Ideen zu erklären. Deming hatte jedoch nicht genügend Zeit, private Seminare bei all denen abzuhalten, die ihn dazu einluden. Deshalb beschloß er, das George Washington Institute, ein Weiterbildungszentrum, mit der Organisation von öffentlichen Veranstaltungen zu beauftragen, die durch die Werbung der Unternehmen sofort ein großer Erfolg wurden. Viele schrieben sich aber auch aus eigener Initiative ein, weil sie den Wettbewerb mit den Japanern aufnehmen wollten, die die größte Wirtschaftsmacht der Welt

herausgefordert hatten. Mehrfach wohnten 1500 Amerikaner den Ausführungen Demings vier Tage lang per Liveschaltung in verschiedenen Städten bei. Kein Weiterbildungsprogramm über Management hatte je zuvor solche Ausmaße angenommen.

In den zwölf Jahren hat sich der Aufbau des Seminars nicht geändert. Deming analysierte die Praktiken des westlichen Managements um aufzuzeigen, daß sie oft nicht kohärent waren und auf falschen Ideen beruhten. Auf einer so entstandenen neuen Basis baute er dann eine wirkliche Managementtheorie auf. Seine Lehre wurde im Laufe der Jahre durch Beispiele aus den amerikanischen Unternehmen angereichert.

Deming starb am 20. Dezember 1993. Die gesamte amerikanische Presse (The New York Times, The Washington Post, The Financial Times, USA Today usw.) haben ihm die Ehren erwiesen, die einem Staatsoberhaupt gebühren. Fünf Jahre danach kann man folgende Bilanz ziehen: Die Automobilindustrie ist in Demings Sinne reformiert worden; die Universitäten, vor allem das Massachusetts Institute of Technology, haben seine Lehren aufgenommen; seine Schüler, häufig ausgezeichnete Akademiker, haben zahlreiche Vereine gegründet, die um die Verbesserung des Managements bemüht sind. Im Internet zeugt die Anzahl der Ergebnisse, die bei der Suche nach "Deming" herauskommt, vom Ausmaß der Bewegung.

Ich bin kein Verfechter der amerikanischen Gesellschaft als Modell für Management. Zudem stimmen die Ideen der führenden Politiker nicht mit denen von Deming überein. Aber ich bin überzeugt, daß die amerikanische Wirtschaft ohne Demings Bildungsprogramm nicht so erfolgreich wäre. Es ist Zeit, daß sich die Europäer darüber bewußt werden, welcher Managementstil ihnen am ehesten zusagt.

*Dezember 1998*