



QM und QS im Wandel

Teil 1: Deformalisierung

Im Rahmen einer neunteiligen Reihe mit dem Titel „Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Wandel“ geht Dr. Benedikt Sommerhoff, Leiter Themenmanagement der Deutschen Gesellschaft für Qualität, auf den aktuell stattfindenden Paradigmenwechsel im Qualitätswesen, die damit einhergehenden Herausforderungen sowie mögliche Lösungsansätze ein. Im ersten Teil reißt er das Thema „QM und QS im Wandel“ allgemein an und widmet sich dem Themenschwerpunkt „Deformalisierung“.

Benedikt Sommerhoff

Mit einem Bein und sicherem Tritt in der vertrauten Welt, mit dem anderen Bein bereits in einer neuen magisch erscheinenden Welt noch Halt suchend – so geht es heutzutage den

meisten Organisationen. Dieser Zustand betrifft nicht nur Produkte, Systeme und Prozesse, sondern ganze Branchen und Geschäftsmodelle. Und es betrifft somit auch Qualitätsmanager und Qualitätssicherer.

Wie ein vergilbtes Bild an einer Pinnwand hängt es seit 30 Jahren in zahlreichen Köpfen: Qualitätsmanagement, das sind Männer und Frauen, die Zertifizierungsauditoren durch die Büros, Dienstleistungsberei-



che oder die Produktion begleiten. Und das sind Frauen und Männer in Laborkitteln und Schutzbrillen, die unsere Produkte testen. Es sind diejenigen, die durch Ursachenanalysen bei Reklamationen moderieren. Oder ist es vielleicht auch nur ein Bild aus besseren Tagen, als die Qualitätsmanager mit ihren bewährten Werkzeugen und Methoden gerade das entzauberten und damit beherrschten, was wie magisch Qualität entstehen ließ?

Paradigmenwechsel

Dreißig Jahre sind eine lange Zeit in unserer sich so schnell und so grundlegend verändernden Welt. Wie kann es sein, dass sich das Bild von QM so lange nicht wandelt? Oder stimmt es gar nicht mehr mit unserer Unternehmenswirklichkeit überein? Und man sieht und erlebt stattdessen hochgradig digitale, autonome Qualitätssicherungssysteme, unsere Qualitätsingenieurinnen und -spezialisten treten als Data

Analysts auf und unsere Qualitätsmanager agieren als interne Top-Berater und vernetzt agierende Organisationsentwickler?

Im Zentrum des Wandels unseres Fachgebiets stehen massive Paradigmenwechsel. Das sind ganz allgemein die Paradigmenwechsel der digital transformierten Welt: Das Internet ist ein neuer sozialer Handlungsraum; wir können Dinge in Daten und Daten in Dinge verwandeln; künstliche Intelligenz erweitert menschliche Potenziale. Wir schauen dabei meist viel zu sehr auf die technische Infrastruktur für diesen Wandel, seine Hard- und Software, seine Vernetzungstechnologie, und übersehen, dass wir eine neue, magische Welt geschaffen haben, in der völlig neuartige Dinge, Geschäftsmodelle, Interaktionen möglich sind. In dieser magischen Welt gelten die Gesetze und sogar Naturgesetze nicht, die in unserer bisherigen Welt galten. Deshalb ist alles im Umbruch. Deshalb geht der Wandel so tief. Deshalb entstehen unge-

ahnte Chancen aber auch Risiken bis hin zur schwarzen Magie.

Die Paradigmenwechsel unseres Fachgebiets sind für uns ebenfalls erschütternd. Eine Kostprobe:

- **Das Reifeparadigma:** Produkte reifen beim Kunden. Prävention ist nicht möglich, wir brauchen schnelle Reaktion (bisher: Prävention geht vor Reaktion).
- **Das Bedürfnisparadigma:** Unausgesprochene Bedürfnisse sind wichtiger als Anforderungen (bisher: Wenn wir alle Anforderungen erfüllen, entsteht Qualität).
- **Das Unplanbarkeitsparadigma:** Wir müssen Qualität unter der Bedingung geringer Planbarkeit erzeugen (bisher: Wir planen alles, was wir tun, genau - Plan, Do, Check, Act).

Wie geht die Deutsche Gesellschaft für Qualität mit dem Wandel um? Wir analysieren und beschreiben die Lage, identifizieren relevante Paradigmenwechsel und arbeiten an neuartigen Lösungsansätzen. Wir, das sind die Praktikerinnen und Praktiker, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des DGQ-Netzwerks. Das sind die DGQ-Fachkreise, -Regionalkreise, -Traineeinnen und Trainer, -Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir arbeiten an folgenden Lösungsansätzen:

- Differenzierung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement;
- Agiles Qualitätsmanagement;
- Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung;
- Integriertes Qualitätsmanagement;
- Deformalisierung;
- Automatisierung und Autonomisierung der Qualitätssicherung;
- Integration der Qualitätssicherung in die Wertschöpfung;
- Virtualisierung der Qualitätssicherung;
- Liefernetzwerkumfassende Qualitätssicherung.

Wie fühlt sich der Wandel bei Ihnen an? Stehen Sie noch mit beiden Beinen in der klassischen QM-Welt? Hat Ihr Spagat begonnen, ein Bein im Bestehenden, ein Bein beim Neuen? Oder stehen Sie schon mit beiden Füßen in einer weitgehend transformierten, neuen QM-Welt? >>>

Themenschwerpunkt: Deformalisierung

Vom dysfunktionalen Zuviel zum gelingenden Genug – so würde ich den ersten Themenschwerpunkt „Deformalisierung“ überschreiben. Sie kennen das. Bei der Steuerklärung, der Anmeldung der Kinder für eine Schule, beim Beantragen eines Visums für China: Aufwändige Prozesse, für die Sie keine Routine haben, Formalien, deren Funktion sich Ihnen nicht erschließt, Ablehnungen aus formalen Gründen, das Gefühl, einer fremden Person ausgeliefert zu sein, deren Motive, Begründungen und Handlungen Sie nicht verstehen und die Ihnen enorme Schwierigkeiten machen können. Steuerklärung auf einem Bierdeckel? Wir hatten nur kurz davon geträumt und würden nie wieder auf diese Utopie hereinfallen.

Ist es im Unternehmen für Mitarbeiter nicht auch immer wieder so, dass sie sich an Regeln halten sollen, deren Sinn sie nicht verstehen und die aus ihrer Sicht überkompliziert, nicht zielführend, dysfunktional und manchmal sogar paradox sind? Das wäre nicht verwunderlich, denn viele unserer Unternehmen und Organisationen sind erheblich überformalisiert. Ausufernde externe Reglementierungen des Gesetzgebers, der Normungsorganisationen, der Branchenverbände und unserer Vertragspartner stoßen uns in eine gefährliche interne Überformalisierung.

Niemand bestreitet, dass unsere Organisationen Regeln brauchen, dass es legitime Anforderungen der Gesellschaft, der Kunden und anderer Interessengruppen gibt. Jede einzelne Anforderung hat ihren fundierten Ursprung, eine gute Begründung. In Summe aber entsteht ein erschreckendes Gesamtwerk.

Je größer der Formaldruck in einer Organisation ist, desto schneller und häufiger führt er dazu, dass Mitarbeiter „informale Ausweichbewegungen“ machen. Eine schöne Beschreibung der Organisationssoziologen für das Umgehen, Biegen und Brechen von Regeln.

Ein weiterer schöner Fachbegriff ist „brauchbare Illegalität“. Das bleibt uns

dann doch im Halse stecken. Ist es so schlimm? Ja, durchaus, insbesondere in den hochreglementierten, total überformalisierten Branchen wie Lebensmittel-, Automobil- und Gesundheitsindustrie. Davon konnten Sie in den letzten Jahren in der Zeitung lesen. Im Audit, bei Wirtschaftsprüfungen und staatsanwaltlichen Ermittlungen stoßen wir darauf und erfahren, dass es Einzelfälle, einmalige Ausnahmen waren. Aha! Die Leitung hat nie etwas davon gewusst. Das sprichwörtliche goldene Händchen der Auditoren. Wirklich? Machen wir uns nichts vor.

In überformalisierten Managementsystemen müssen Mitarbeiter geradezu „informal ausweichen“, damit überhaupt etwas funktioniert, sie Termine einhalten, Projekte beenden, Kundenaufträge gewinnen können. Das geschieht ganz oft aus durchaus altruistischen Motiven, zum Nutzen des Unternehmens. Ich nenne es unerkannte Agilität. Sie ist nützlich und gefährlich. Das Verletzen von Regeln schafft direkte Risiken von Fehlern und indirekte der Bestrafung. Und manchmal stehen auch persönliche Motive im Raum, von der Entlastung von ungeliebten Tätigkeiten bis hin zur Verschaffung persönlicher monetärer Vorteile. Viele schlechte variable Vergütungssysteme befeuern das.

Für uns im Qualitätsmanagement ist es ganz wichtig zu erkennen, dass viele unserer Argumente für Qualitätsmanagement und ein Managementsystem bei Mitarbeitern und Führungskräften nicht ankommen, solange wir nur die Vorteile der Regeleinhaltung und die Nachteile des Regelbruchs ins Spiel bringen. Denn aus der Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte gibt es Vorteile des Regelbruchs und Nachteile der Regeleinhaltung. Damit müssen wir einen Umgang finden, um wirklich weiterzukommen mit der Akzeptanz und Wirksamkeit von (Qualitäts-)Managementsystemen und auch mit dem Schaffen einer unsere Ziele unterstützenden und unsere Werte lebenden Qualitäts-, Führungs-, Unternehmenskultur.

Es gibt also durchaus Handlungsbedarf, sich mit den Effekten der Überformalisierung vertieft auseinanderzusetzen. Und die Deformalisierung voranzutreiben. ■

INFORMATION & SERVICE

HINWEIS

Sowohl zu dem Thema „QM und QS im Wandel“ als auch zu den neun Lösungsansätzen wird die DGQ zur weiteren Vertiefung sukzessive mitgliederekklusive Impulspapiere veröffentlichen. Das Impulspapier „Deformalisierung“ steht auch für Nicht-Mitglieder auf der Webseite der DGQ zum Download bereit.

AUTOR

Dr. Benedikt Sommerhoff ist Leiter des Bereichs Themenmanagement der Deutschen Gesellschaft für Qualität.

KONTAKT

benedikt.sommerhoff@dgq.de