DGQ-Expertenwissen

Wenn‘s soft wird, wird‘s hart – arbeiten an der Organisationskultur

DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Wenn‘s soft wird, wird‘s hart – arbeiten an der Organisationskultur

Die Erkenntnisse der Organisationssoziologie und ihre Adaption für das Qualitätsmanagement

Es ist die Kultur . . .

Wenn der letzte Prozess beschrieben ist, alle Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsmaßnahmen umgesetzt sind, dann entsteht – ja, was entsteht dann? Wir wissen es nicht. Wir wissen, dass es eine Grauzone gibt. So reichen letztendlich alle Festlegungen im Managementsystem nicht aus, damit Qualität entstehen kann, wenn die Kultur der Organisation dies nicht ermöglicht oder gar nicht zulässt.

Umgekehrt können große Lücken im (Qualitäts-)Management bestehen, dennoch erhält der Kunde Qualität. Eine unsichtbare Hand greift ein. Ist dies etwa die Qualitätskultur oder gar die Unternehmenskultur? Im Manifest für die agile Softwareentwicklung adressiert eines von vier Paradigmen dieses Phänomen. Es lautet: „Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Methoden“[1]. Badura et al. ergänzen: die Kultur ist der wichtigste Treiber für das Betriebsergebnis[2]. Auch für die Qualitätsfähigkeit einer Organisation ist die Organisationskultur der wichtigste hemmende und auch fördernde Faktor.

Zum DGQ-Qualitätstag 2017 hat die DGQ vier Paradigmen für ein weiterentwickeltes Qualitätsmanagement vorgestellt[3]. Eins davon adressiert wegen seiner fundamentalen Bedeutung für die Qualitätsfähigkeit das Thema Organisationskultur[4] und lautet:

„Qualitätsmanagement muss die Organisationskultur in den Mittelpunkt seines organisationsentwicklerischen, systemgestaltenden Handelns stellen. Fachlichkeit und Infrastruktur sind wichtige Aspekte der Organisation, aber die Organisationskultur ist wichtiger in dem Sinne, dass Störungen auf dieser Ebene durch hervorragende Fachlichkeit und Infrastruktur allein nicht mehr ausgeglichen werden können.“

Es besteht im Qualitätsmanagement jedoch ein großes Manko. Es gibt im Fachgebiet keine gute Praxis für die Beeinflussung der Organisationskultur. Es besteht kein Konsens darüber, dass eine entsprechende Verantwortung besteht. Ein geeigneter und bewährter konzeptioneller Ansatz fehlt ebenfalls. Der Berufsgruppe der Qualitätsmanager sind auch die Methoden und Werkzeuge kaum vertraut, die andere Professionen anwenden, um auf die Organisationskultur zu wirken. Doch auch hierbei ist fraglich oder zumindest zu hinterfragen, ob sie die Organisationskultur zielgerichtet beeinflussen können. Insgesamt gibt es bei den Qualitätsmanagern wie auch bei vielen Führungskräften einen Bewusstwerdungs- und Kompetenzentwicklungsbedarf hinsichtlich der Beeinflussung der Organisationskultur.

Die Organisationssoziologie[5] steuert die notwendigen Erkenntnisse bei, um sich auf konstruktive Art mit dem Phänomen Organisationskultur zu befassen. Sie zeigt sogar auf, wie sich die Organisationskultur beeinflussen lässt. Für das Qualitätsmanagement müssen aus diesen Erkenntnissen grundlegende Neubewertungen und Neuorientierungen seines Wirkens und resultieren.

[1] Wörtlich heißt es „…haben wir diese Werte zu schätzen gelernt: Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge…“ http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html
[2] Badura, P. et al. (2013). Sozialkapital. Gesundheit und Unternehmenserfolg. Springer Gabler, Heidelberg. Seite 10.
[3] http://blog.dgq.de/qm-in-zeiten-der-vuka-welt/
[4] Der Begriff Organisation ist umfassender als der Begriff Unternehmen und beinhaltet auch die Organisationen, die nicht Unternehmen sind, wie z. B. Behörden oder Schulen. Ist oben noch von Unternehmenskultur die Rede, dann, weil dieser Begriff so gebräuchlich ist. Von nun an soll aber in gleicher Bedeutung von Organisationskultur die Rede sein.
[5] Der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl hat den Stand der Organisationswissenschaft, besonders der Organisationssoziologie zu ausgewählten Fragestellungen der Organisationsentwicklung und der Beeinflussung der Organisationskultur prägnant in seinen Werken „Organisationskultur beeinflussen“ (Kühl 2018) und „Sisyphos im Management“ (Kühl 2015) zusammengefasst.

Organisationskultur, was ist das?

Über Organisationskultur wird viel gesprochen. Dies geschieht oft aus der Not und einem Änderungsbedürfnis heraus. Meist ist damit die Hilflosigkeit verbunden, nicht zu wissen, wie man Organisationskultur beeinflussen kann. Manche haben es auch versucht und sind daran gescheitert.

Konsequenterweise wird über Organisationskultur auch viel geschrieben. Einer der bekanntesten Beiträge ist das Drei-Ebenen-Modell der Kultur von Edgar (Ed) Schein, emeritierter Professor für Organisationspsychologie und Management des MIT (Massachusetts Institute of Technology). Er unterscheidet die Ebene der Artefakte, Symbole, Rituale und Verhaltensmustern von der Ebene der Werte und Normen sowie von der die kulturelle Basis bildende Ebene der Grundannahmen. Es sei hier genannt, weil es eingängig und vielen Führungskräften und Qualitätsmanagern vertraut ist; aber auch, weil nach seiner Nennung und Beschreibung meistens die eine Schlüsselfrage unbeantwortet bleibt: Und jetzt?

Schon die Verwendung des Organisationskulturbegriffs in der Literatur ist enorm breit gespreizt und führt zu einem diffusen Gebrauch in der Praxis. Viele Diskutanten prallen mit sehr unterschiedlichen Organisationskulturbegriffen aufeinander, was ein Aneinandervorbeireden begünstigt. Und es erschwert ein gemeinsames Verständnis über die Stärken und Schwächen der Ausprägung der eigenen Organisationskultur. Es behindert erst recht eine Verständigung auf konzertiertes Handeln, um auf die Kultur zu wirken. Die Qualitätsmanager beteiligen sich am Disput mit den zusätzlichen Begriffen Qualitätsbewusstsein, Qualitätskultur und Fehlerkultur. Die vorherrschende Begriffsverwirrung erschwert wirkungsvolles und zielgerichtetes Arbeiten an der Organisationskultur erheblich. Ob dies überhaupt möglich sei, ist zwischen dies bejahenden „Interventionalisten[6]“ und dies verneinenden „Kulturalisten“ strittig. Überhaupt sind viele Glaubensrichtungen im Spiel; je unschärfer die Begriffe und das Wissen über Organisationskultur sind, desto intensiver vertreten Führungskräfte ihre Glaubenssätze. Vereinfachungen und Metaphoriken ersetzen eine tiefe Auseinandersetzung mit dem, was Organisationskultur ist und wie sie im Unternehmen wirkt.

Hinzu kommt: Berater ganz unterschiedlicher Schulen adressieren und bearbeiten Kulturthemen in der Organisation, mal ganzheitlich, mal fokussiert auf einzelne Teilaspekte. Sie sind kompetent und eloquent und die Orientierung suchenden Führungskräfte sind oft gerne geneigt, deren Sichtweisen und Lösungsansätze zu übernehmen. Dabei wäre eine eigene fundierte Position so wichtig, um auch einmal gegenhalten zu können, damit die eigene Organisation das Thema Kultur nachhaltig und langfristig angehen kann und nicht zum Spielball unterschiedlicher, sich oft konterkarierender Ansätze Externer und Interner wird.

Das Drei-Seiten-Modell der Organisationssoziologie – Kultur als informale Seite der Organisation

Ein für das Qualitätsmanagement und die Organisationsentwicklung bemerkenswertes Modell steuert die Organisationssoziologie bei. Stefan Kühl, Professor für Organisationssoziologie der Universität Bielefeld hat es in seinem Band „Organisationskulturen beeinflussen[7]“ prägnant zusammengefasst. Darin benutzt er einen sehr fokussierenden Begriff für Organisations- oder Unternehmenskultur: Organisationskultur ist die informale Struktur der Organisation, kurz „das Informale[8]“. Die Organisationssoziologie stellt die informale Seite der Organisation ihrer Schauseite und ihrer formalen Seite gegenüber.

[6]Interventionalisten vertreten die Position, dass die Kultur gestaltbar sei, Kulturalisten, dass sie nicht gestaltbar sei.
[7]Kühl, Stefan (2018). Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Springer VS, Wiesbaden.
[8]Etwas ausführlicher und ergänzend heißt es bei Kühl: „Organisationskultur besteht in unserem durch die Systemtheorie geprägten Verständnis aus Verhaltenserwartungen an Organisationsmitglieder, über die nicht offiziell im Management entschieden wurde, sondern die sich langsam durch Wiederholung und Imitation eingeschlichen haben.

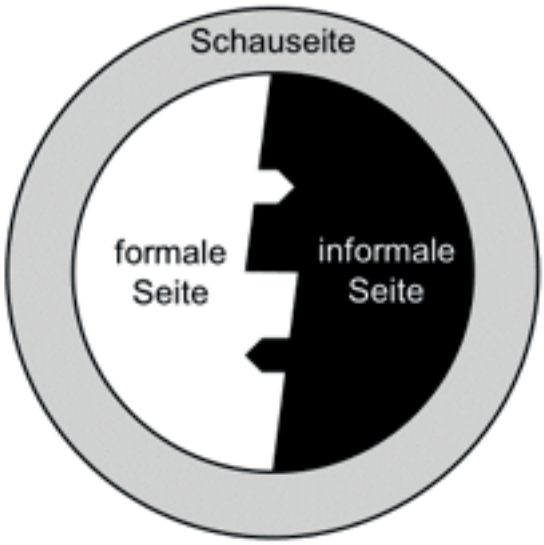

Abb. 1: Die drei Seiten der Organisation

Die Schauseite der Organisation dient der Präsentation nach außen und nach innen. Zu ihr gehört z. B. auch das Leitbild. Die formale Seite würden wir im Qualitätsmanagement schlüssig als das Managementsystem bezeichnen. Sie umfasst die formalen Regeln, die Entscheider bewusst aufgestellt haben, die „entschiedenen Entscheidungsprämissen". Wohingegen die informale Seite die „unentschiedenen Entscheidungsprämissen" umspannt. Dazu gehören z. B. Regeln zur Priorisierung von Kundenprojekten bei Ressourcenknappheit oder über informelle Berichtswege, welche den offiziellen Regeln widersprechen. Über die Ausgestaltung der Entscheidungsprämissen der informalen Seite hat kein Entscheider formal entschieden, sie sind durch Imitation und Wiederholung kulturell gewachsen. Und neben „prinzipiell entscheidbaren aber nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen" gibt es welche, die Führungskräfte auch gar nicht formal entscheiden wollen, können oder dürfen, weil sie z. B. gegen die guten Sitten, Normen, Kundenanforderungen oder gegen Befugnisse verstoßen. Warum gibt es sie dann? Warum gibt es nicht ausschließlich entschiedene Entscheidungsprämissen? Warum ist die informale Seite so gewichtig, so groß in der Organisation? Die Antwort ist: Weil Organisationen sonst nicht funktionieren können. Die auf der formalen Seite getroffenen Festlegungen können in der komplexen Gesamtgemengelage einer Organisation nie gut genug sein, um ein reibungsloses und effizientes Funktionieren der Organisation zu ermöglichen. Sie sind oft in sich selbst widersprüchlich und sie widersprechen manchmal den schwer veränderlichen, über lange Zeiträume gewachsenen und verstetigten Usancen in der Organisation. Also kommt es zu „informalen Ausweichbewegungen", die die Funktionsfähigkeit und Effizienz der Organisation wiederherstellen. Anfang April 2018 wurde berichtet, dass Verdi nach fünfjähriger harter Tarifauseinandersetzung nun Mitarbeiter von Amazon Deutschland aufgefordert hat, sich an alle Vorschriften und Regeln des Unternehmens zu halten. So könnten auch die Standorte, die nicht streiken können oder dürfen, den Druck auf das Unternehmen erhöhen.

Doch die informalen Ausweichbewegungen sind nicht per se gut und nützlich. Auch deswegen gibt es die Notwendigkeit, zu schauen, wie man sie beeinflussen kann. Denn es gibt einige, die Risiken auslösen, ungesetzlich sind, die Zielerreichung gefährden oder die Strategie konterkarieren. Desgleichen gilt allerdings grundsätzlich auch für formale Festlegungen. Die sind nicht per se gut, weil sie im guten Glauben an positive Wirkung getroffen wurden. Die Wirksamkeit und Wirkung formaler Festlegungen, also des Managementsystems, sind nicht präzise vorhersagbar, u.a., weil die entstehende Interaktion mit der informalen Seite nicht vorhersehbar ist. Wirkungen lassen sich annehmen, antizipieren und als Hypothesen formulieren. Jede Intervention in die Organisation ist dann ein Experiment zur Falsifizierung dieser Hypothesen. Stellen sie sich als falsch heraus, müssen weitere Schritte der Organisationsentwicklung folgen, um die angestrebte Wirkung zu erreichen.

Der blinde Fleck des Qualitätsmanagements

Ein über Jahrzehnte gehegter Kardinalfehler des Qualitätsmanagements besteht im Glauben an die durchgängige Formalisierbarkeit der Organisation. Das geht damit einher, dass viele Qualitätsmanager die Existenzberechtigung ihrer informalen Seite und der ihr eigenen informalen Ausweichbewegungen übersehen oder negieren. Was nicht zur formalen Seite gehört, missverstehen sie dabei auch oft als Anarchie oder chaotischen Zustand missverstanden. Sie erkennen nicht, dass auch die informale Seite auf Regeln basiert. Das Image des bürokratischen QM entspringt zum Teil aus dem Versuch, die formale Seite zu maximieren, bzw. die gesamte Organisation formal zu erfassen sowie alle ihre Aspekte zu regeln und zu steuern. Schlimmer jedoch ist, dass Qualitätsmanager und Leitungen im Namen des Qualitätsmanagements Eingriffe in die Organisation gemacht haben, die zum Teil nicht nur nicht die gewünschte Wirkung erzielt haben, sondern

sogar unerwünschte Wirkungen auslösten oder verschärften. Mitarbeiter sahen sich durch Formalentscheidungen dazu veranlasst, wenn nicht sogar gezwungen, um das Formalsystem herum Lösungen, die sogenannten informalen Ausweichbewegungen, zu schaffen. Erst dadurch wurde die Organisation für sie wieder „erträglich“ und die Abläufe akzeptabel.

Wie oben gesagt, sind die Wirkungen formaler Interventionen nicht präzise und oft nicht einmal grundsätzlich vorhersagbar, da sie in der komplexen Gemengelage aus Schauseite, formaler Seite und informaler Seite der Organisation eingebunden sind. Hinzu kommt ein turbulentes Marktumfeld mit rasanten Entwicklungen der Digitalisierung. Viele Formalentscheidungen und grundlegende Projekte zur Qualitätsmanagementausgestaltung sind sehr aufwändig und unter schwierig zu organisierender interdisziplinärer Kooperation Vieler entstanden; sie wurden deshalb nach erfolgtem Kraftakt auch auf lange Sicht „durchgezogen“. Dringend notwendige Anpassungen aufgrund der zu beobachtenden Wirkungen und Nebenwirkungen blieben allzu oft aus. Das Beharren galt sogar als Standfestigkeit, das Neujustieren als Standfestigkeitsdefizit. Erschwerend kommt hinzu, dass bei einigen Veränderungen die Führungskräfte und Mitarbeiter ja durchaus ein Tal der Tränen durchschreiten müssen bis sich der gewollte Effekt nach längerer Zeit einstellt.

Stellten die Qualitätsmanager und Auditoren bezogen auf das Managementsystem unerwünschte Ausweichbewegungen der Mitarbeiter fest, versuchten sie, diese zu verhindern, zu sanktionieren und ggfs. erkannte Abweichler oder alle noch einmal zu beschulen. Manchmal versuchten sie sogar, die Regel noch zu verschärfen, damit die höhere Dosis noch besser wirkt. Das kann in der Regel nicht gelingen und ist auch oft allzu oft misslungen. Die informale Seite ist dafür zu mächtig. Stattdessen hätten die Formalentscheidungen nach Bekanntwerden der ungewollten De-facto-Wirkungen angepasst werden müssen, je nach Effekt sogar mehrmals.

Die Starrheit der Managementsystemdokumentation hat diese Problematiken verschärft. Vorgabedokumente waren zu aufwändig und zu schwierig zu ändern. Diese Starrheit bestand mehrere Jahrzehnte; sie lockert sich erst seit wenigen Jahren durch neue flexiblere und veränderungsschnellere Technologien der Dokumentenerstellung (kooperativ mit Wiki-Ansätzen) und der Dokumentation (elektronisch, virtuell) sowie die Rücknahme der Forderung nach einem Qualitätsmanagementhandbuch mit der Revision der ISO 9001:2015. Doch noch heute sind viele Managementsystemdokumentationen mit problematischen Relikten der letzten Jahrzehnte durchzogen. Einen dringend nötigen Neuaufbau auf aktuellem Stand und auf aktuelle Bedürfnisse hin hat es in den meisten Organisationen nicht gegeben.

Qualitätsmanagement als Instrument der Schauseite

Das Zusammenspiel der Schau-, formalen und informalen Seiten fundiert die Ergebnisfähigkeit der Organisation. Qualitäts- und Innovationsfähigkeit sind Teilmengen dieser Ergebnisfähigkeit. Besonders zu schaffen macht den Menschen in und außerhalb von Organisationen die immer wieder aufblitzende Diskrepanz zwischen der Schauseite und der von ihr erheblich abweichenden Realität. Der Ruf nach Authentizität erschallt; die Organisation möge sich doch so darstellen, wie sie wirklich ist oder besser noch, so sein, wie sie sich darstellt. Eine völlige Deckung zwischen Schauseite und erlebbarer Realität ist jedoch eine nicht zu erfüllende Erwartung. Der zur Schau gestellten Anmutung der Organisation stehen durch interne Gruppendynamiken und menschliche Konflikte sowie durch schwierige und widersprüchliche Umfeldanforderungen geprägte Irrungen und Wirrungen des Alltags gegenüber. Drängen diese alle ungefiltert und unbeschönigt nach außen, würde das der Organisation schwer schaden.

Die Schauseite ist nicht einfach nur beschönigende Fassade. Sie hat wichtige Funktionen:

> Sie hilft, die unvereinbar widersprüchlichen Anforderungen unterschiedlicher Interessengruppen zu adressieren.
> Sie trägt dazu bei, die Organisation zu befrieden, denn diese kann sich nicht kontinuierlich mit ihren unschönen Seiten und Paradoxien auseinandersetzen.
> Sie bietet der Organisation Schutz gegen Anfeindungen und Angriffe.
> Sie dient als Marketinginstrument für Kunden- sowie Mitarbeitergewinnung und -bindung.

In diesem Kontext ist auch ein Teil des Qualitätsmanagements neu zu betrachten. Neben der Funktion, einen der Unternehmensstrategie entsprechenden Grad von Qualitätsfähigkeit zu erzeugen, hat das Qualitätsmanagement nämlich die wichtige und legitime Funktion, einen Teil

der Schauseite zu gestalten, mehr noch, ihr Bestandteil zu sein.

Unternehmen sind, je nach Branche unterschiedlich, darauf angewiesen, auch dann für qualitätsfähig gehalten zu werden, wenn sie es nur eingeschränkt sind. Phasen unzureichender Qualitätsfähigkeit können temporär auftreten und sind dann auf der Schauseite zu überspielen. Die Unternehmen müssen zudem ihren Interessengruppen zeigen, dass sie ohne Ausflüchte und ohne Murren das Branchenübliche zur Ausgestaltung eines Qualitätsmanagements tun. Ihnen daraufhin aber vorzuwerfen, ihr Qualitätsmanagement sei nur oder zum Teil Fassade, läuft ins Leere. Auf den Märkten ist es doch so, dass ein nicht funktionierendes Qualitätsmanagement an sich zwar problematisch ist, eine unzureichende Qualitätsfassade aber unabhängig von der Qualitätsfähigkeit der Organisation ebenfalls geschäftsschädigend ist. So wie ein Unternehmen selbst nach außen eine schöne Fassade zeigt, zwingt es seine eigenen Lieferanten, genau das ihm selbst gegenüber auch zu tun. Es belohnt Lieferanten für schöne und bestraft sie für bröckelnde Qualitätsfassaden[9].

Ein großer Teil des Zertifizierungsgeschehens ist daher neben der Formalseite, die es stark adressiert, ebenfalls der Schauseite zuzuordnen. Diese Zuordnung zu negieren bedeutet, die Funktion der Schauseite selbst und den dazu zwingend erforderlichen Beitrag des Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheitsmanagements sowie anderer Themenmanagementansätze nicht zu erkennen, nicht zu verstehen und somit auch nicht angemessen zu gestalten.

Eines der wichtigsten Instrumente des Qualitätsmanagements gerät auf Basis dieser Betrachtungen in ein neues Licht: das Audit. Die internen und mehr noch die externen Audits sind Rituale auf der und für die Schauseite. Das wird dadurch begünstigt, dass es in Audits nahezu unmöglich ist, die so wichtige und wirksame informale Seite der Organisation überhaupt zu erkennen und zu verstehen. Auditierte wissen, dass sie die von ihnen selbst geschaffenen Umgehungen des Formalsystems im Audit verbergen müssen. Auditoren erahnen oft, dass es ein Dunkelfeld gibt, haben aber mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln keine Chance, dieses zu erhellen. Es bleibt, einige Abweichungen vom Formalsystem zu finden und zu dokumentieren. Dies geschieht, ohne die Absicht der Regelverletzung, mehr noch ihre Systematik und eigene informale Regelhaftigkeit erkennen zu können oder benennen zu dürfen. Ist das Audit deshalb ein nutzloses Instrument? Nein, es hat zwei Funktionen. Es dient der Aufrechterhaltung der Schauseite mit ihren legitimen Funktionen sowie der Konformitätsprüfung der Formalseite. Eines kann es allerdings nur sehr eingeschränkt leisten: die Identifikation substanzieller Verbesserungspotenziale. Nur bei geringem Reifegrad der Formalseite gelingt es, deren Widersprüchlichkeiten und Lücken als Verbesserungspotenziale zu benennen. Gravierende Verbesserungspotenziale lassen sich nur mittels Analysen identifizieren, die die informale Seite und ihr Zusammenspiel mit der formalen Seite umfassen.

Die Herausforderung für das Qualitätsmanagement ist nicht, seine Fassadenfunktion zu vermeiden oder abzuwenden, sondern daneben seine Wirksamkeit für die Qualitätsfähigkeit sicherzustellen. Diese Wirksamkeit entsteht nicht auf der Schauseite, sondern auf der Formalseite sowie im Zusammenspiel der formalen und informalen Seite der Organisation.

Die Dreifachfunktion als Teil der Schauseite, als Werkzeug zur Formalisierung und als organisationsentwickelndes Instrument zur Verbesserung der Qualitätsfähigkeit führt in eine schwierige, sogar paradoxe Herausforderung. Die Fassadenfunktion befördert symbolische Handlungen auf der Schauseite und wird als Unverständnis oder Überspielen der wahren Situation missverstanden. Die Formalisierung begründet das bürokratische Image. Beides konterkariert die für die Qualitätsfähigkeit wichtige Funktion des Qualitätsmanagements als Organisationsentwicklung, die über Interventionen auf der Formalseite gewünschte Wirkungen auf der informalen Seite herbeiführen muss. Um die Wirksamkeit und Akzeptanz des Qualitätsmanagements zu verbessern, ist es dringend erforderlich, diese unterschiedlichen Funktionen klarer voneinander abzugrenzen. Qualitätsmanager müssen sie aber auch annehmen und sie in Erkenntnis ihrer Existenz und Notwendigkeit besser anlegen und ausgestalten.

[9]Eine DGQ-Studie (Erler 2016) zeigte 2015 auf, dass Automobilzulieferer in signifikantem Umfang Qualitätsmanagementmethoden (wie z. B. die FMEA), zu deren Anwendung sie verpflichtet sind, nur pro forma aber nicht wirkungsvoll anwenden. Ein Teil der involvierten Mitarbeiter beim OEM (Hersteller) ist sich dessen auch bewusst.

Fokussieren auf das Wesentliche

Die Qualitätsmanager waren sich bisher durchaus der Bedeutung der Kultur bewusst. Immer wieder haben sie Initiativen zur Schärfung des Qualitätsbewusstseins und zur Verbesserung der Qualitätskultur gestartet. Diese Maßnahmen konnten aber dann nicht wirksam werden, wenn sie ohne Änderungen der Formalseite auskommen wollten. Oft dienten sie sogar dazu, nach ungewollt und unerwartet problemverursachenden Veränderungen der Formalseite heilend zu wirken. Auf Seiten der Kultur sollte dann kompensiert werden, was auf der Formalseite schieflief. Man verkannte dabei, dass das Problem auf der Formalseite verursacht wurde und durch die Rückkopplung mit der informalen Seite entstanden war. Ein zu weit gefasster Kulturbegriff hat dabei zusätzlich geschadet, weil er unüberschaubar viele Handlungsfelder aufzeigt. Der enge Organisationskulturbegriff, der die Kultur als die informale Seite der Organisation ansieht, fokussiert hingegen auf das Wesentliche. Er richtet den Blick auf das Zusammenspiel zwischen formaler und informaler Seite sowie auf deren Interaktion mit der Schauseite. Er verdeutlicht, dass auch die informale Seite der Organisation regelgeprägt ist und deren Regeln mit denen der formalen Seite korrespondieren oder konkurrieren. Der weite, divergierende Kulturbegriff, der viele Aspekte umfasst und adressiert, wie Werte, Beziehungen, Verhaltensnormen etc., ist allerdings nicht falsch. Er ist nur weniger nützlich für die hier betrachteten Aspekte der Organisationsentwicklung, weil er zu diffus ist. Er richtet den Fokus oft eben nicht auf den wirksamen Hebel der Beeinflussung der Organisationskultur: die Formalstruktur. Die Verwendung des Wörtchens „soft“ im Kontext organisationskultureller Effekte, Bemühungen und Kompetenzen steht exemplarisch für diese herrschende Unsicherheit mit dem Thema Organisationskultur. Wir nennen in der Organisation „soft“ oder „weich“, was wir nicht genau erklären und nicht gut adressieren können. Weiche Themen, für die es Softskills, „weiche Fähigkeiten“, braucht. Der fokussierende Kulturbegriff kommt ohne Weichheit aus.

Organisationskulturen beeinflussen

Direkte Kulturintervention ist nicht möglich. Diese apodiktische Behauptung wird zu Streit führen, denn sie stellt das Selbstverständnis vieler klassischer Interventionalisten in Frage. Dieser Disput ist aber dringend notwendig. Im Kulturansatz der Organisationssoziologie, wie ihn Kühl vertritt, ist dieser Punkt fundamental und er ist gut begründet. Eine Veränderung der informalen Struktur sei nur über die formale Struktur möglich, weil direktes Arbeiten an der informalen Seite zum einen per se ja Formalisierung ist oder durch die unverändert bleibende Formalstruktur konterkariert wird. Apelle, Verhaltensschulungen und Leitbilddiskussionen sind gut dafür, gemeinsam kulturelle Defizite zu erkennen, zu benennen und zu reflektieren. Sie können ein Ventil für Mitarbeiter und auch für Führungskräfte bieten. Leitbilddiskussionen sind aber im harten Organisationsalltag auf sich allein gestellt nicht überlebensfähig. Die formalen Regeln, die Auslöser für die informalen Ausgleichbewegungen waren und von denen man im Leitbildprozess[10] einige als problematisch identifiziert hat, gelten ja weiterhin unverändert. Und solange sie gelten, wird sich die informale Seite nicht verändern lassen – schon gar nicht direkt.

Für das Qualitätsmanagement bedeutet diese Erkenntnis zum einen, dass seine Maßnahmen auf der formalen Seite ohnehin bereits ungeplante, sowohl gewollte als auch ungewollte Effekte auf der informalen Seite auslösen. Sie bedeutet zum zweiten, dass das Qualitätsmanagement über die Managementsystemgestaltung bewusst, direkt und bis zu einem gewissen Grad zielgerichtet auf die Kultur einwirken kann.

Beides muss dazu führen, das Vorgehen im Qualitätsmanagement zu überdenken und zu agilisieren. Denn erst mit mehr oder weniger langen Verzögerungen und nur durch gezielte Beobachtung lassen sich die weitgehend unvorhersagbaren Ausgleichsbewegungen und Effekte einer formalen Regeländerung (also eines Eingriffs in das Managementsystem) auf der informalen Seite erkennen. Eine Intervention auf der formalen Seite darf also so lange nicht als abgeschlossen gelten, bis geklärt ist, dass viele gewünschte aber sehr wenig schädliche Effekte auftreten. Treten ungeplante schädliche Wirkungen auf, muss die Leitung erneut – und anders als zuvor – intervenieren. Dies führt hin zu einem agilen, experimentierenden Vorgehen der Managementsystemgestaltung und

[10]Kühl ordnet z. B. Leitbilder konsequent der Schauseite der Organisation zu. „Sie listen auf, was die Organisationen am meisten vermissen“, sagte DGQ-Mitglied und langjähriger konzerninterner Qualitätsmanagementberater Jochen Muskalla einmal überspitzt.

damit zu einer experimentellen Organisationsentwicklung [11]. Hinzu kommt, dass selbst im Nachhinein als erfolgreich bewertete Interventionen mit der Zeit ihre gewollte Wirkung verlieren und ungewollte Nebenwirkungen entwickeln. Umfeldveränderungen aber auch Gewöhnung und Sättigung sowie Lust auf Neues verändern die Akzeptanz und die Wirksamkeit von Methoden.

Im Kontext dieses Verständnisses erweist sich vor allem das durchaus für viele Zwecke bewährte Vorgehen entlang des Deming-Zyklus, Plan-Do-Check-Act, bezogen auf die Managementsystemgestaltung als unzureichend. Der bisherige Anspruch ist, in der Planungsphase alle relevanten Anforderungen und Auswirkungen der Intervention zu berücksichtigen. Genau dies ist in der Praxis nahezu unmöglich. Die Erfahrung zeigt zudem, dass viele ungeplante und insbesondere kulturelle Effekte in der Checkphase übersehen werden, weil das Augenmerk auf die gewünschten formalen Zielerreichungen gerichtet ist. Werden die Ziele nicht erreicht, erfolgt dann häufig eine Forcierung der originären Intervention, anstatt eines Tests ganz anders gearteter Interventionen. Der Deming-Zyklus kann nur vermeintlich auf die ungeplanten Effekte eingehen.

Auch gilt es zu bedenken, dass Managementsystemgestaltung im Sinne des Wortes Organisationsentwicklung ist. Denn durch sie erfolgt zunächst eine direkte Gestaltung der Formalseite der Organisation und mittelbar dann die Beeinflussung der Organisationskultur. Ob sie es wollen oder nicht, werden Qualitätsmanager somit zu Organisationsentwicklern.

Als Gestaltungshebel der Formalstruktur gelten den Organisationssoziologen Programme, Kommunikationswege und Personal. Ihrem Verständnis von Programm entspricht sehr weitgehend die Auffassung der Qualitätsmanager von Prozessdesign, Prozessmanagement sowie dem Zielvereinbarungs- und Zielsteuerungssystem. Erstere heißen auch Konditionalprogramm. Konditionalprogramme legen fest, wie etwas zu tun ist. Zielsysteme sind Zweckprogramme. Sie umfassen die Mechanismen zur Zielvereinbarung und die Zielincentivierung. Die Kommunikationswege sind vor allem durch die Aufbauorganisation und somit die Hierarchie angelegt. Sie klären, wer anweisen darf und wer folgen und berichten muss und damit letztlich, wer mit wem kommunizieren darf und wer nicht mit wem kommunizieren soll. Der Gestaltungsbereich Personal wirkt über Personalauswahl, Entscheidung über Beförderungen und Degradierungen sowie über Entlassungen prägend und verändernd in der Organisation. Programme, Kommunikationswege und Personal sind demnach die konkreten Stellhebel für die Beeinflussung der formalen Seite selbst und mit ihr mittelbar der informalen Seite. Zusammengefasst bilden sie weitgehend deckungsgleich ab, was die Qualitätsmanager Managementsystem nennen.

Das Zusammenspiel zwischen Managementsystem und Organisationskultur verstehen

Einer Intervention in das Managementsystem kann die Analyse vorausgehen. Allerdings kann auch eine experimentelle Intervention ohne vorherige Analyse sinnvoll sein. Denn in komplexen Settings gelingt es oft nicht, gut genug zu analysieren. Dann ist ein experimentelles Vortasten durch Versuch und Irrtum ein probates Mittel, indem auf Basis der beobachtbaren ausgelösten Effekte Korrekturen oder die Rücknahme der Intervention erfolgen. Bezüglich der Analyse hat das Qualitätsmanagement eine Kernkompetenz. Systemaudits und Assessments auf der Systemebene sowie Prozessaudits sowie Fehler- und Fehlerursachenanalysen auf der Prozess- und Produktebene verschaffen bereits ein gutes, wenn auch bei weitem nicht vollständiges Bild der Lage. Allerdings beleuchten sie die Schauseite und die formale Seite der Organisation. Die Analyse der informalen Seite gelingt mit bestehenden Analysewerkzeugen des Qualitätsmanagements nicht gut genug. Hier bedarf es im Rückgriff auf die empirische Sozialforschung neuer Methoden, z. B. teilnehmende Beobachtung. Organisationsinterne Personen können dies nur eingeschränkt leisten, weil sie als Mitglieder der Organisation in deren Beziehungsgeflecht eingebunden und den informalen Regeln selbst ausgesetzt sind.

Abbildung 2 stellt vereinfacht und schematisch die Beziehungen zwischen formaler und informaler Seite sowie ihre Effekte und die über die Formalseite auf sie selbst und zusätzlich auf die informale Seite wirkenden Interventionen dar. Die Effekte lassen sich unterscheiden

[11] Schon seit 2012 postuliert die DGQ, Qualitätsmanagement müsse als Organisationsentwicklung angelegt sein (vgl. Sommerhoff, B. (2012). Erarbeitung eines Transformationskonzeptes für den Beruf Qualitätsmanager. Shaker Verlag, Aachen.). Seit 2013 befasst sich der Fachkreis QM und Organisationsentwicklung intensiv damit.

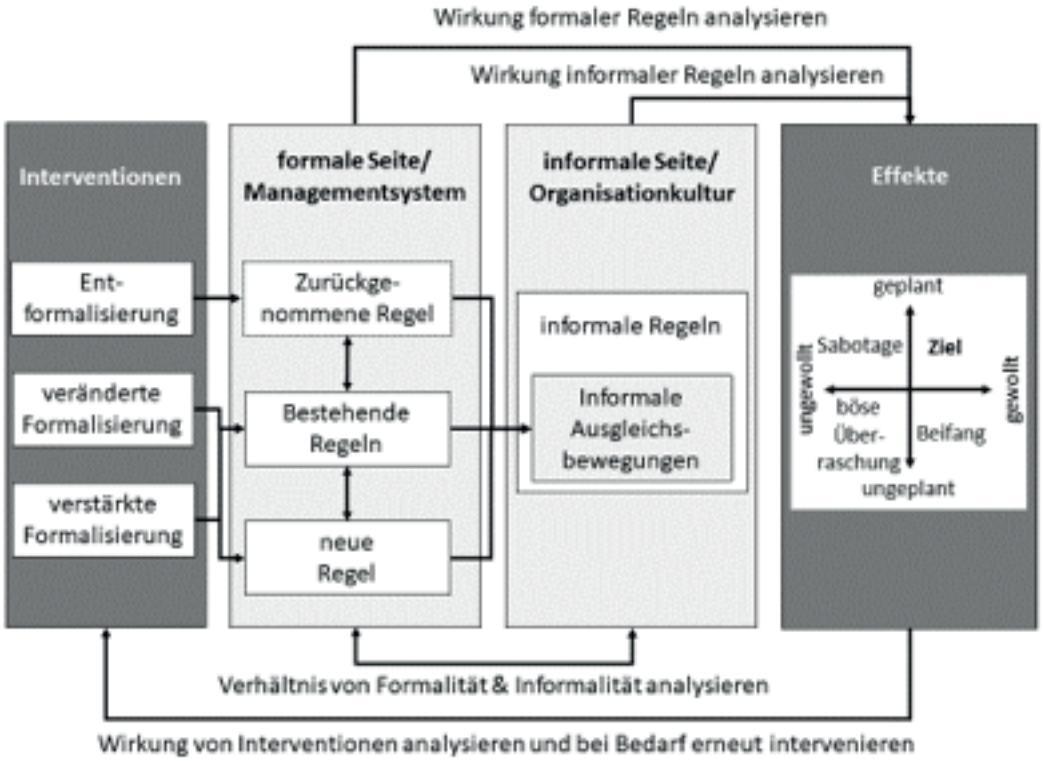

Abbildung 2: Wirkung und Analyse von Interventionen im Managementsystem

in geplante und ungeplante sowie in gewollte und ungewollte. Böse Überraschungen (ungewollt, ungeplant) sind zu heilen, Sabotage (ungewollt, geplant) ist zu verhindern, der Beifang[12] (gewollt, ungeplant) aufzugreifen und die angestrebten Zielzustände (gewollt, geplant) abzusichern.

Abbildung 2 zeigt ebenfalls Ansätze für die Analyse sind. Neben dem Verstehen des Verhältnisses zwischen formaler und informaler Seite ist das Erkennen und Verstehen der Effekte ausschlaggebend, um die Wirkung akuter Interventionen zu begreifen. Dadurch können Organisationsentwickler dann – wie oben beschrieben – in einem experimentellen Vorgehen aus These, Intervention, Wirkungsanalyse und nötigenfalls erneuter Intervention folgende Ergebnisse erreichen: geplante, gewollte Effekte erzielen, ungewollte Effekte vermeiden, ungeplante gewollte Effekte erkennen, bewahren und verstärken.

Die oft weitreichende direkte und indirekte Wirkung der Interventionen ins Managementsystem ist auch die beste Begründung dafür, dass die ISO 9001 der Leitungsebene die Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem zuweist. Sie muss so weit gehen, dass die Leitung die vielen verschiedenen Interventionen der diversen internen Organisationsentwickler, wie Personaler, Qualitätsmanager und der externen Berater aktiv strategisch koordiniert. Nur so kann ein notwendiges Maß an konzertierter Organisationsentwicklung erfolgen. Die Alternative dazu bilden allzu oft einander konterkarierende und widersprüchliche Interventionen Vieler.

Zusammenfassung und Fazit – Qualitätsmanagement neu denken und neu ausgestalten

Organisationskultur ist ein fundamentaler fördernder und hemmender Faktor dafür, dass in einer Organisation Produkt- und Dienstleistungsqualität entstehen können. Nur durch Interventionen auf der formalen Seite, lässt sich die informale Seite, also die Organisationskultur, beeinflussen. Darüber hinaus ist das Zusammenspiel von Schau-, formaler und informaler Seite ausschlaggebend für die Qualitätsfähigkeit der Organisation.

Das Qualitätsmanagement ist Teil der Schauseite der Organisation, die nicht allein Fassade ist, sondern wichtige Funktionen hat. Darüber hinaus ist es Funktion des Qualitätsmanagements, die Formalseite, das Managementsystem zu gestalten und Regelkonformität sicherzustellen.

[12] *Beifang ist ein Begriff aus der Fischerei; er bezeichnet die Fischarten, die man mit fängt, ohne es eigentlich auf sie abgesehen zu haben.*

Qualitätsmanagement wirkt durch seine Arbeit am Managementsystem nicht nur direkt auf die formale Seite der Organisation, sondern mittelbar auf deren informale Seite und damit auf die Organisationskultur. Bisher geschah das seitens des Qualitätsmanagements weitgehend ungeplant und nicht zielgerichtet. Schlimmer noch, das Qualitätsmanagement neigte dazu, die informale Seite der Organisation entweder zu übersehen oder gar zu negieren, zu ignorieren oder zu bekämpfen, um ihren Raum durch formale Strukturen zu ersetzen. Das kann gar nicht gelingen, sondern vergrößert noch den Bedarf an informalen Ausweichbewegungen, damit die Organisation überhaupt funktionsfähig bleibt.

Andererseits gab es in der Organisation immer wieder Projekte, die direkt auf die Kultur einwirken sollten. Ohne Maßnahmen auf der formalen Seite verpuffen diese Projekte jedoch wirkungslos. Durch direkte Intervention auf der informalen Seite lässt sich nicht kompensieren, was schiefläuft.

Das Zusammenspiel zwischen Interventionen auf formaler Seite und den informalen Ausgleichsbewegungen und Effekten ist komplex und gar nicht oder nicht gut genug vorhersagbar. Somit sind Interventionswirkungen nicht präzise planbar. Deshalb ist es notwendig, nach Interventionen ins Managementsystem die gewollten und ungewollten Wirkungen auf die Kultur festzustellen und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Auf diese Weise entsteht statt eines vergleichsweise starren Qualitätsmanagements, das interveniert und dann den neuen Stand absichert, ein agiler, experimenteller, inkrementeller und iterativer Organisationsentwicklungsansatz. Dazu bedarf es neuer Analysemethoden, weil die informale Seite mit bestehenden Methoden, wie den Audits, nicht zu durchdringen ist.

Ein agiles und experimentell organisationsentwickelndes Qualitätsmanagement gewinnt an Wirksamkeit und Anerkennung, weil es adressieren kann, was maßgeblich qualitätsrelevant ist, die bedeutende informale Seite der Organisation, die Organisationskultur.

Literatur

Badura, P. et al. (2013). Sozialkapital. Gesundheit und Unternehmenserfolg. Springer Gabler, Heidelberg.

Erler, K., Sommerhoff, B. (2016). Analyse der Wirksamkeit verpflichtender Q-Methoden und resultierende Erkenntnisse für ein Qualitätsmanagement 4.0. In: Refflinghaus, R. et al (Hrsg.). (2016). Qualitätsmanagement 4.0. Quo Vadis? Bericht zur GQW Jahrestagung 2016 in Kassel. Kassel University Press, Kassel.

Kühl, S. (2018). Organisationskultur beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Springer VS, Wiesbaden.

Kühl, S (2015). Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Campus Verlag

Sommerhoff, B. (2012). Erarbeitung eines Transformationskonzeptes für den Beruf Qualitätsmanager. Shaker Verlag, Aachen.

Sommerhoff B. (2017). Qualitätsmanagement in der VUKA-Welt. ULR: http://blog.dgq.de/qm-in-zeiten-der-vuka-welt/ (12.04.2018)

Beck, K. et al. (2001). Manifest für agile Softwareentwicklung. ULR: http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html (12.04.2018)

Über den Autor:

Dr. Benedikt Sommerhoff erarbeitet als Leiter Innovation & Transformation der DGQ Ansätze, um die Wirksamkeit und die Anerkennung des Qualitätsmanagements zu verbessern. Er analysiert die neuen Anforderungen und Möglichkeiten der digitalen Welt an und für das Qualitätsmanagement. Dazu überträgt er Erkenntnisse aus vielen Wissensgebieten, darunter der Organisationssoziologie, auf die praktischen Herausforderungen des Qualitätsmanagements.

Sommerhoff hat an der RWTH Aachen Maschinenbau studiert, an der Bergischen Universität Wuppertal promoviert und ist seit 20 Jahren in unterschiedlichen Fach- und Führungspositionen für die Deutsche Gesellschaft für Qualität tätig. Zuvor war er Quality Engineer bei einem Automobilzulieferer.

Ihr direkter Kontakt:

T 069 95424-112

benedikt.sommerhoff@dgq.de