
QM und QS im Wandel



Deformalisierung – Vom dysfunktionalen Zuviel zum gelingenden Genug

Von Benedikt Sommerhoff

DGQ-Impulspapier

www.dgq.de

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Einleitung

Schon immer haben Führungskräfte und Qualitätsmanagementspezialisten mit Veränderung und Wandel umgehen müssen, doch noch nie so häufig oder sogar kontinuierlich wie zurzeit und voraussichtlich in den kommenden Jahren.

Die DGQ steht mit einem Bein in der klassischen QM-Welt, die sie selbst mitgestaltet und auch geprägt hat. Und die es offensichtlich noch immer gibt und deren Ansätze und Methoden noch einige Zeit Relevanz behalten müssen. Mit dem anderen Bein aber fasst sie zunehmend Tritt in einer modernen und faszinierend neuen QM-Welt, die sich immer konkreter abzuzeichnen beginnt. Die DGQ sieht es als ihre Aufgabe an, diese neue Welt zu analysieren, die Analyse mit ihren Mitgliedern und der Fachcommunity zu teilen und in ihrem weitreichenden Netzwerk die Modernisierung des Fachgebiets anzustoßen und mit anderen Pionieren voranzutreiben.

Impulsvideo-Reihe QM und QS im Wandel: Deformalisierung



Deformalisierung ist ein Schlüsselthema für ein modernes, neues Qualitätsmanagement. Denn heute zeigen sich immer mehr Anzeichen von externer Überreglementierung und daraus resultierender, aber auch darüber hinaus erzeugter interner Überformalisierung. Deren ungewollte Effekte sind immer häufiger nachteilig für die Qualitätsfähigkeit und die Qualität. Vielerorts haben Organisationen den Kippunkt überschritten, bis zu dem eine Formalisierung qualitätsförderlich war. Konsequenz muss sein: Wir müssen unsere Organisationen deformalisieren. Für das Qualitätsmanagement bedeutet dies, sich selbst zu deformalisieren und bei der Deformalisierung der Organisation zu helfen.

Was bedeutet Deformalisierung?

Deformalisierung ist der Rückbau überformalisierter Regelsysteme.

Die Lage – von der Innovations- zur Veränderungsdynamik

Wir sehen neue und neuartige Entwicklungen in allen Lebensbereichen:

- **Neue und neuartige gesellschaftliche und politische Strömungen** wirken auf Konsumenten, Märkte, Handelsbeziehungen und verändern sie grundlegend.
- **Neue und neuartige Technologien** verschaffen uns nie erahnte Möglichkeiten. Sie verändern unser Leben und Verhalten.
- **Neue und neuartige Marktmechanismen** verändern die Art, wie die Märkte funktionieren.
- **Neue und neuartige Geschäftsmodelle** Anderer stellen uns unter enormen Innovationsdruck, eigene eröffnen uns viele Chancen.
- **Neue und neuartige Produkte** erhöhen den Druck, Produktentstehungsprozesse erheblich zu beschleunigen, um frühere Markteintritte zu erzielen.
- **Neue und neuartige Organisationskonzepte** sind das Resultat dieser Dynamiken. Organisationen ändern ihre Führungskonzepte und experimentieren mit neuen Organisationskonzepten.

Die Angreifbarkeit des eigenen Unternehmens steigt, weil einerseits neue Technologien, Produkte und vor allem Geschäftsmodelle, andererseits riesige Venture-Capital-Vermögen die Markteintrittsschwellen für Wettbewerber senken, bzw. ihren Markteintritt ermöglichen.

Die große Innovationsdynamik löst eine enorme Veränderungsdynamik aus. Die Vielzahl, Verbreitungsgeschwindigkeit und Tiefe der heutigen Innovationen resultiert darin, dass Unternehmen mehr Change Projekte haben und Veränderung vielerorts keine sporadische, temporäre Phase, sondern ein Dauerzustand ist.

Zudem wirkt die aktuelle globale Krise als Trendverstärker. Sie beschleunigt den Niedergang des Alten und gleichzeitig das Wachstum des Neuen.

Überformalisierte Managementsysteme und ihre Folgen reduzieren die Innovations- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen.

Paradigmenwechsel – Leben und Wirtschaften in einer magischen Welt

Das Bild der Lage wird erst durch den Blick auf Paradigmenwechsel komplett – und öffnet dann dafür, neue Herausforderungen identifizieren und benennen zu können. Hier sind drei neue, fundamentale Paradigmen, die unsere Welt verändern:

1. Das Internet ist ein neuer sozialer Handlungsraum.
2. Wir können Dinge in Daten und Daten in Dinge verwandeln.
3. Künstliche Intelligenz erweitert menschliche Potenziale.

Obwohl Technologien die Auslöser der Paradigmenwechsel sind, reichen die Konsequenzen weit über technische Aspekte hinaus. Entlang dieser neuen Paradigmen haben die Menschen eine magische Welt geschaffen, in der viele Gesetze der bisherigen Welt aufgehoben sind und in der es zahllose Möglichkeiten gibt, Neues und Neuartiges zu tun.

Paradigmenwechsel für QM und QS

Auch in Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement zeichnen sich Paradigmenwechsel ab.

Drei Paradigmenwechsel, die das Qualitätsmanagement fordern und verändern, sind:

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

Eine ausführliche Beschreibung der Paradigmen finden Sie im DGQ-Impulspapier „**Den Wandel vollziehen**“.

Herausforderungen im Kontext Deformalisierung

Das klassische Qualitätsmanagement ist vor Jahrzehnten für die damaligen Herausforderungen entstanden. Heute gibt es ganz anders geartete Herausforderungen und ziemlich harte Nüsse zu knacken. Die folgende Auswahl der von der DGQ identifizierten Herausforderungen beziehen sich auf Aspekte der Formalisierung und Deformalisierung.

Phänomene	Herausforderungen
Innovation und Disruption lösen schnelle und nicht planbare Dynamiken aus.	Wie können wir selbst innovativer sein und die Disruptionen der anderen überleben?
Qualität braucht Stabilität – die Welt 4.0 ist geprägt durch ständige Veränderung.	Wie finden wir die richtige Balance zwischen notwendiger Veränderung und notwendiger Stabilität?
Das hohe Maß an Veränderung hat einen Schub von Agilisierung ausgelöst.	Wie machen wir das QM selbst agil und wie kann das QM helfen, das agile Unternehmen zu gestalten?
Wir kennen etablierte Produktentstehungsprozesse, erfinden jetzt neue agil entstehende Produkte.	Mit welchen Methoden können wir die Qualität agil entstehender Produkte sichern?
Alles ist transparent – dennoch grassiert die Täuschung.	Wie leben und erhalten wir Qualitätsehrlichkeit?
Wir haben gleichzeitig Regulierungslücken und Überformalisierung.	Wie gestalten wir Managementsysteme, die den formalen Anforderungen gerecht werden UND funktionieren?

Weitere Herausforderungen zu anderen Themen nennt das DGQ Positionspapier „**Den Wandel vollziehen**“. [1]

Die Stoßrichtungen des Wandels

Bild 1 zeigt die Stoßrichtungen für eine Qualitätssicherung 4.0 und ein Qualitätsmanagement, das noch gar keinen neuen Namen hat und bis zur Taufe XQM heißen kann. Die Bezeichnung QS4.0, Qualitätssicherung 4.0, soll dem

Rechnung tragen, dass sich alle diesbezüglichen Lösungsansätze auf digitale Technologien stützen. Das Qualitätsmanagement hingegen mag auch digitale Unterstützung bekommen, doch Digitalisierung steht hier nicht im Vordergrund. Bild 1 bietet einen Überblick über die Lösungsansätze. In diesem Impulspapier geht es um einen dieser Lösungsansätze, die **Deformalisierung**.

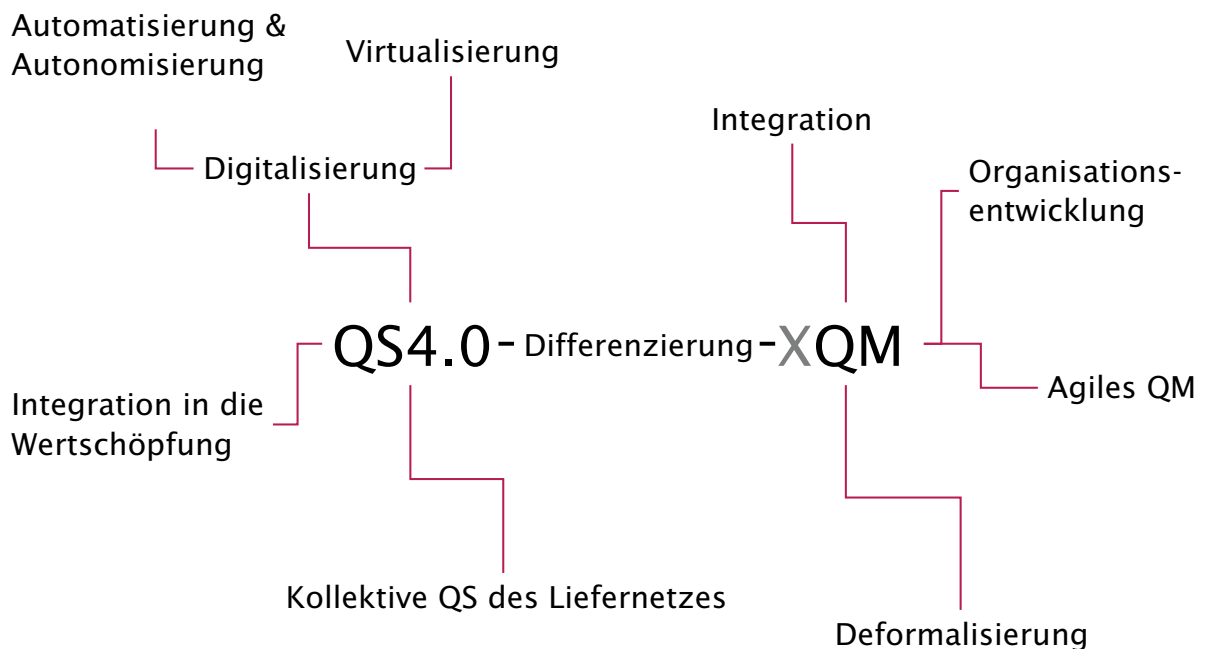


Bild 1: Lösungsansätze für die Modernisierung von QS und QM.

Überformalisierung und ihre Folgen

Regeln und ihre Zusammenfassung in einem formalen Regelsystem sind unverzichtbar für Organisationen. Eine intensive externe Reglementierung stellt sie vor die Notwendigkeit, Vorgaben und Anforderungen daraus zu identifizieren und deren Umsetzung nachhaltig zu managen. Insofern ist auch ein Mindestmaß an interner Formalisierung unausweichlich.

WAS BEDEUTEN EXTERNE REGLEMENTIERUNG UND INTERNE FORMALISIERUNG?

Externe Reglementierung

- Manifestation von politischem Willen (z.B. verbandspolitisch, parteipolitisch, wirtschaftspolitisch, gesellschaftspolitisch, machtpolitisch) in gesetzliche und normative Vorgaben und Anforderungen
- Manifestation von unternehmerischem Willen in vertragliche Vorgaben und Anforderungen

Interne Formalisierung

- Übersetzung gesetzlicher, normativer und vertraglicher Vorgaben und Anforderungen in unternehmenseigene Spezifikationen, Regeln und Qualitätsmerkmale
- Übersetzung der Wünsche und Bedarfe von Konsumenten und anderer Stakeholder in unternehmenseigene Spezifikationen, Regeln und Qualitätsmerkmale
- Manifestation eigenen Willens (Ambitionen, Werte) in unternehmenseigene Spezifikationen, Regeln und Qualitätsmerkmale

Das Qualitätsmanagement ist eng mit der Formalisierung des Unternehmens verbunden. Einerseits besteht seine Aufgabe darin, die Vorgaben und Anforderungen unterschiedlicher staatlicher und nichtstaatlicher Regelgeber zu identifizieren und in Spezifikationen, Regeln und Qualitätsmerkmale zu übersetzen. Das Managementsystem fasst alle intern gültigen Regeln zusammen und soll sie für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Prozessen und Arbeitsalltag anwendbar machen. Andererseits sind zum Zwecke des Qualitätsmanagements eigene Kategorien von Regelwerken der externen Reglementierung entstanden, darunter QM- und QS-Normen, Branchenstandards und Verträge, wie z.B. Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV). Dadurch ist das Qualitätsmanagement regelwerksgeprägt und nach Jahrzehnten mithin sogar regelwerksdominiert.

Durch eine enorme und tendenziell anwachsende Überreglementierung besteht in vielen Organisationen eine ausgeprägte interne Überformalisierung. Sie wird verstärkt durch eine Absicherungsmentalität der Teilregelsystemverantwortlichen, wie Qualitätsmanagement-, Umweltmanagement- oder Datenschutzbeauftragte sowie durch deren oft unzureichende Kooperation. So sehen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter auch die Führungskräfte, überbordenden, dysfunktionalen, bis hin zur Paradoxie widersprüchlichen Regelsystemen und Regeln gegenüber. Je stärker die Formalisierung, desto größer der Druck, „informale Ausweichbewegungen“ zu machen, also Regeln zu umgehen und sogar bewusst zu verletzen oder zu brechen. Zwar geschieht das auch aus egoistischen Motiven, also um eigener Vorteile willen, doch durchaus ebenso aus

altruistischen Motiven, zum Nutzen der Organisation. Erst durch „informale Ausweichbewegungen“ bis hin zum Regelbruch sind viele Unternehmen in der Lage, ihre vertraglichen Pflichten, Termine und Kostenvorgaben einzuhalten. Soziologen nennen dies „brauchbare Illegalität“. Sie wird sehr häufig nicht entdeckt, manchmal wird sie entdeckt, aber nicht weiterverfolgt, manchmal wird sie verfolgt und bestraft aber wird sich für Einzelne oder die Organisation im Nachhinein dennoch gelohnt haben. Geringe Entdeckungswahrscheinlichkeit und ein „Return on Regelbruch“ begünstigen die informale Ausweichbewegung.

Hinzu kommt, je höher der Formalisierungsgrad, meist in Folge eines hohen externen Reglementierungsgrads, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit von Regelbrüchen. Genau das ist eine der Ursachen für die immer wieder bekanntwerdenden Skandale in hochreglementierten, hochregulierten Branchen, wie der Lebensmittelbranche, dem Gesundheitswesen und auch der Automobilindustrie. Der Reflex, mit Regelverschärfungen zu reagieren, löst fast nie diese Probleme, hat aber das Potenzial, sie noch weiter zu verschärfen.

Ein wichtiger Aspekt ist das bei den Herausforderungen bereits genannte Phänomen der Täuschung. Mittels formal korrekt erscheinender Regelbefolgung wird oft die Qualität eines Prozesses und eines Arbeitsergebnisses nur simuliert. Ein eklatantes Beispiel sind die in der Automobilindustrie verpflichtend eingesetzten, sehr formalen, 8D-Reports im Kontext von Reklamationen. In einem insgesamt acht Schritte und Vorgaben umfassenden Prozess sollen

Zulieferer die Analyse einer Fehlerursache betreiben und dokumentieren. Immer wieder nennen die Zulieferer Pseudofehler sowie Pseudoursachen sowohl für echte Fehler also auch für die Pseudofehler. Dies geschieht unter dem Druck hoher Strafandrohungen (Pönalen) für selbstverursachte Fehler, dem Risiko der Belastung mit Fehler- und Fehlerfolgekosten, aber auch aus Sorge vor Auftragsverlusten. Auch auf Seiten der großen Hersteller und Systemzulieferer erfolgen formal korrekt erscheinende Täuschungen der eigenen Zulieferer auf Basis einer großen Machtasymmetrie zu ihren Gunsten. So beteiligen sie Zulieferer an Kosten, für die diese gar nicht verantwortlich sind. Auf diese Weise entsteht eine große Diskrepanz zwischen der oft geforderten offenen Fehlerkultur und dem Bestrafen genau dieser. Ein anderes Beispiel kommt aus der Altenpflege. Die Organisation akzeptiert, dass eine unterbesetzte Nachtschicht nicht allen vereinbarten pflegerischen Aufgaben nachkommen kann, wodurch Patienten unterversorgt oder gar gefährdet werden. Sie akzeptiert aber - um die Unmöglichkeit einer vollständigen Leistungserbringung bei Unterbesetzung wissend - nicht, dass am Morgen die Pflegedokumentation die Versäumnisse sogar abbildet. Auf diese Weise simuliert die geschönte Dokumentation letztendlich eine Qualität, die gar nicht erbracht werden konnte.

Es gibt durchaus auch das Phänomen der Unterformalisierung, das ist jedoch seltener und oft temporär, z.B. in Startup-Phasen oder nach dem Eintritt in neue Märkte, in denen neue Regeln gelten, die man zunächst noch nicht ausreichend kennt und erst nach und nach in Anforderungen und Managementsystemregeln übersetzen muss. Gerade die Anwendung der Qualitätsmanagementnormen und die auf sie gestützte, tief in die Liefernetzwerke gehende Zertifizierung, hat nun über drei Jahrzehnte dazu beigetragen, dass es heute viel weniger Unterformalisierung gibt.

Die informale Ausweichbewegung ist somit einerseits eine Form nützlicher, unerkannter Agilität, die die Organisation erst prozessual und ökonomisch handlungsfähig macht. Andererseits birgt sie ein latentes direktes Risiko durch die Regelverletzung Schäden zu verursachen sowie ein indirektes Risiko der Bestrafung für die Regelverletzung. Eine Organisation ohne informale Ausweichbewegungen ist unrealistisch, erst recht ist es die Vorstellung ihrer „idealen Durchformalisierung“. Allerdings gilt es, Ausmaß und Art der Formalisierung und die damit verbundenen Risiken zu managen. Das bedeutet, sie in einem Korridor zwischen Über- und Unterformalisierung zu halten (s. Bild 2).

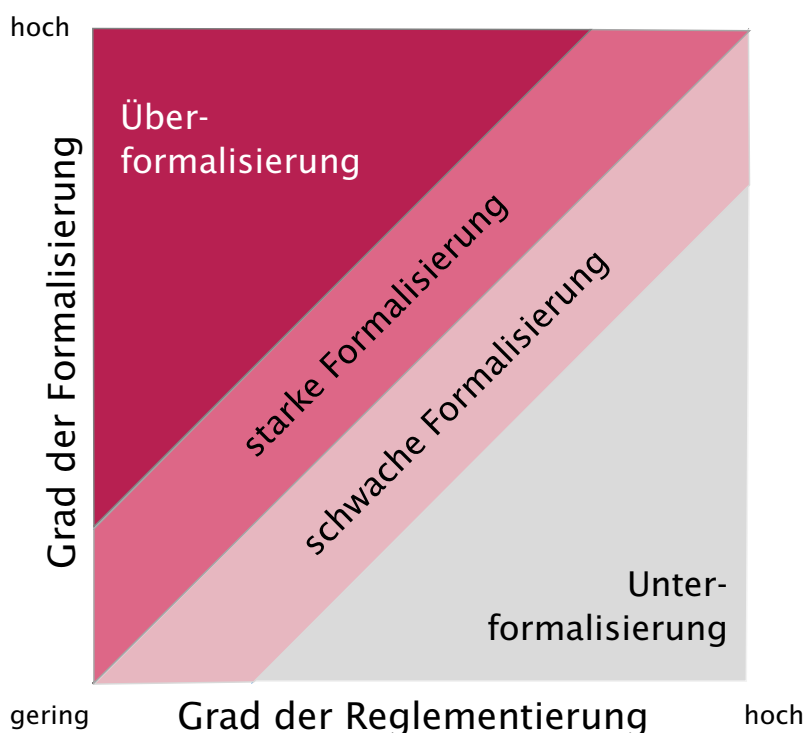


Bild 2: Korridor angemessener Formalisierung nach Reglementierungsgrad

Wie gehen wir die Deformalisierung an?

Für die allermeisten Unternehmen und Managementsystemverantwortlichen erfordern die beschriebenen Mechanismen und Risiken einer Überformalisierung, sich mit der gezielten Deformalisierung ihres Managementsystems zu befassen. Für Regelgeber, darunter auch QM-Normungsgremien und Akkreditierer, bedeutet es, die Dereglementierung anzugehen. Ersteres liegt in der eigenen Verantwortung und Umsetzbarkeit; letzteres wird wohl nur sehr langfristig und auf Basis konzertierter Aktion vieler und vor allem einflussreicher Interessengruppen erfolgen können.

Weil sich aber externe Reglementierung und auch interne Erfordernisse in der heutigen volatilen Zeit immer wieder ändern, ist Formalisierung sowie Deformalisierung kein einmaliger Akt, sondern wird immer wieder erforderlich. Eine signifikante interne Deformalisierung anzugehen erfordert eine grundlegende Hinterfragung der Positionen und typischen Handlungsweisen bisheriger QM-Verantwortlicher und QM-Abteilungen. Die Bedeutung QM-spezifischer Regelwerke wie der ISO 9001 oder ihrer branchenspezifischen Konkretisierungen und Vertiefungen (wie z.B. IATF 16949) ist groß und sie prägen die Wahrnehmung des QM, aber auch seinen Aktivitäts- und Aufgabenfokus.

Regeleinhaltung	hoch	<p>geringe, fehlende Innovation</p> <p>geringe, fehlende Agilität</p> <p>Verschwendung (Überinvestitionen)</p>	<p>Rechts- und Vertragssicherheit</p> <p>Einhalten von Qualitätsstandards</p> <p>Sozialisation zur Verlässlichkeit</p>
	gering	<p>Sozialisation zum Regelbruch</p> <p>direkte Risiken (Schaden)</p> <p>indirekte Risiken (Bestrafung)</p>	<p>Funktionieren unter hemmenden Bedingungen</p> <p>Verschlinkung</p> <p>große Innovativität</p>
		ungewollt	gewollt

Effekte

Bild 3: Vor- und Nachteile der Regeleinhaltung

Viele etablierte Argumentationen des Qualitätsmanagements zielen auf die Vorteile der Regeleinhaltung (Bild 3 oben rechts) und die Nachteile der Nichteinhaltung von Regeln (Bild 3 unten links) ab. Eine für das Qualitätsmanagement neue Sichtweise ist es, auf die Vorteile der Nichteinhaltung (Bild 3 unten rechts) sowie die Nachteile der Regeleinhaltung (Bild 3 oben links) zu schauen. Dann wird deutlich, dass die etablierten Argumente oft bei Mitarbeitern und sogar Führungskräften nicht verfangen können. Denn diese kennen und erleben sowohl die Nachteile der Regeleinhaltung als auch die Vorteile des Regelbruchs.

Viele Qualitätsmanager, Compliance Officer, weitere Teilmanagementbeauftragte und Führungskräfte müssen also ihre Argumentation und ihre bisherigen Schlussfolgerungen überdenken. Was können Managementsystemverantwortliche tun, um die Risiken der Überformalisierung abzubauen?

1. Sich ein realistischeres Bild der Lage und des Konformitätsgrades machen, um die Risiken und das Ausmaß der Nonkonformität zu erkennen.
2. Die Anzahl, die Kompliziertheit und die Komplexität von Regeln auf ein Mindestmaß reduzieren, um mehr Übersichtlichkeit und weniger Dysfunktionalität und Widersprüchlichkeiten zu erreichen.
3. An der Organisationskultur arbeiten, um zu erreichen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter beim Versagen und Verletzen von Regeln Unternehmenswerte einhalten und damit „das Richtige“ und nicht „das Falsche“ tun.
4. Managementsystemgestaltung und Organisationsentwicklung inkrementell-iterativer betreiben, um unvorhergesehene, ungewollte Effekte von Regelsetzungen und Interventionen schneller zu erkennen und zu korrigieren.

Ein realistischeres Bild der Lage und des Konformitätsgrades

Audits müssen in der Lage sein, rigoros und unter Verwendung auch kriminalistischer (forensischer) Methoden Nonkonformitäten aufzudecken. Interne Revision, Compliance Officer, Wirtschaftsprüfung und andere Auditierende müssen dazu eng kooperieren und Erkenntnisse teilen. Sie können ein gemeinsames Auditprogramm konzipieren. In besonders gefährdeten Bereichen sind Whistleblowersysteme einzurichten. Wer allerdings so auditiert, kann im Unternehmen nicht in anderen Rollen, z.B. als Coach auftreten. Externe interne Auditoren sind eine Möglichkeit, Rollenkonflikte von Qualitätsmanagern und Qualitätsmanagementauditoren zu vermeiden, die ihren Auditschwerpunkt auf Verbesserungspotenziale legen können.

Die Anzahl, die Kompliziertheit und die Komplexität von Regeln auf ein Mindestmaß reduzieren

Bei jeder Regelwerksrevision und bei neuen vertraglich vereinbarten Kundenanforderung erfolgt typischerweise eine Aktualisierung des Managementsystems. Dabei kommt immer wieder das Entrümpeln überkommener, obsoleter Regeln zu kurz. Auch hält der längst vergangene Aufwand und die damalige Schwierigkeit, die Managementsysteme zu dokumentieren, in Verbindung mit dem erwarteten neuen Aufwand, Verantwortliche davon ab, reinen Tisch zu machen und heute neue, schlanke, hochgradig in Workflows integrierte Dokumentationen und Regelsysteme zu konzipieren. Darüber hinaus ist die Aktualisierungsgeschwindigkeit des dokumentierten Systems heute vielfach zu gering, sodass die Lücke zwischen gelebter Praxis und dokumentiertem Prozess immer weiter aufklafft. Hier braucht es Systeme, die schnelle Anpassungen unter hoher Selbstbeteiligung und Selbstverantwortlichkeit der Prozessverantwortlichen ermöglichen.

An der Organisationskultur arbeiten

Dies kann sich als das schwierigste Feld erweisen. Das Formulieren und Publizieren von Werten reicht hier nicht aus. Erst erlebbare, beobachtbare Verhaltensänderungen insbesondere von Führungskräften zeigen Mitarbeitern, dass auch von ihnen ein anderes Verhalten erwartet und möglich wird. Begünstigend wirkt oft, dass Mitarbeiter Qualität erzeugen, Kunden ehrlich bedienen und sich richtig verhalten wollen. Fehlverhalten gilt es sofort und in angemessener, Lernen und Besserung ermöglichenden Weise anzusprechen. Das zu erreichen kann nur eine langfristige kollektive Aufgabe eines gesamten Führungsteams sein und muss auf Jahre angelegt sein.

Managementsystemgestaltung und Organisationsentwicklung inkrementell-iterativer betreiben

Jede neue Regel und jede Intervention in die Organisation löst Effekte aus. Einige davon sind gewollt, andere ungewollt. Einige sind vorhergesehen, manche nicht. Zu ihnen zählen auch die informalen Ausweichbewegungen. Häufig ist es so, dass ungewollte Effekte erst spät bemerkt werden. Oder sie werden in ihrer Brisanz unterschätzt. Immer wieder sind Bekräftigungen der neuen Regeln, erneute Unterweisungen und die Androhung von Konsequenzen die Reaktion auf ungewollte Effekte. Doch manchmal zeigt das Verletzen einer Regel einfach nur, dass die Regel nicht taugt. Viel häufiger müssten die Verantwortlichen die Regel oder die Intervention überdenken und anpassen,

dabei in kleinen Schritten (inkrementell), lokal (Pilotbereich), experimentell (Versuch und Irrtum) und iterativ (zurück und anders, neu probieren) vorgehen. Man könnte dies auch eine agile Vorgehensweise nennen.

Schlussfolgerung

In vielen Unternehmen verursacht Überformalisierung Probleme und eklatante Risiken. Die Ausmaße und Risiken des Regelbruchs werden in vielen Unternehmen unterschätzt, die Möglichkeiten der Absicherung durch mehr Formalisierung überschätzt. Paradoxerweise liegt im Regelbruch durchaus Nutzen für die Organisation, lässt er sich als eine Art unerkannte Agilität erkennen, die die Organisation in mancherlei Hinsicht erst leistungs- und lieferfähig macht. Managementsystem- und Unternehmensverantwortliche müssen sich unbedingt mit den Risiken und Chancen der Formalisierung befassen.

Deformalisierung hin zu einem akzeptablen und weitgehend funktionierendem Maß ist für viele Unternehmen eine dringliche Aufgabe. Vier Stoßrichtungen erscheinen notwendig und zielführend:

1. Sich ein realistischeres Bild der Lage und des Konformitätsgrades machen.
2. Die Anzahl, die Kompliziertheit und die Komplexität von Regeln auf ein Mindestmaß reduzieren.
3. An der Organisationskultur arbeiten.
4. Managementsystemgestaltung und Organisationsentwicklung inkrementell-iterativer betreiben.

Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager, die beitragen wollen, die Qualitäts- und Ergebnisfähigkeit ihres Unternehmens zu verbessern, finden in der Deformalisierung ein vielversprechendes Betätigungsfeld. Das bedeutet allerdings für viele, bisherige Vorgehensweisen und Positionen ganz grundsätzlich zu bedenken und ggfs. neu zu gestalten.