

## Gesellschaftlicher Wandel & Qualitätsmanagement

Von Barbara Jentschura

### ZUSAMMENFASSUNG:

Der gesellschaftliche Wandel mit Themen wie "demografischer Wandel", "Fachkräftemangel", "Diversität", "Wissensgesellschaft", "Risikogesellschaft", "Generation Y", "Work-Life-Balance", "Wertewandel" hat das Qualitätsmanagement mit der Revision der ISO 9001 vollumfänglich erreicht. Mit neuen Normforderungen des Kontext- und Interessengruppenverständnisses, des Wissens- und Risikomanagements, aber auch einer Neudefinition der Führungsrolle und der erhöhten Bedeutung der Kompetenz auf allen Ebenen der Organisation antwortet die ISO 9001:2015 hierauf. Um die Tragweite dieser Forderungen und ihre Bedeutung für das Qualitätsmanagementsystem besser zu verstehen, greift der nachfolgende Artikel diese zentralen Themen des gesellschaftlichen Wandels auf, die sich sowohl in strategischer als auch organisatorischer Hinsicht auf eine Organisation bzw. ein Unternehmen auswirken, und zeigt jeweils Ansätze für die Umsetzung im Qualitätsmanagementsystem auf. Insbesondere die neue Rolle der Führung, im Zentrum des Prozessmodells der ISO 9001, mit direkter Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem, aber auch die Rolle des vormaligen "QMB" können im Zuge dieser neuen Normforderungen gleichsam profitieren, insofern sich hier eine erweiterte beratende Funktion des Qualitätsmanagements für eine effektive Unterstützung der Führung abzeichnet. Voraussetzung dafür ist entsprechend ein erweitertes Verständnis der neuen Normforderungen, ihrer Ausprägungen in der tatsächlichen Arbeitswelt und der Konzeptionsfähigkeit für die Anwendung innerhalb der Organisation und des Qualitätsmanagementsystems.

Die Verbindung zwischen Organisation, Unternehmertum und gesellschaftlichem Wandel zeigt sich unmittelbar in der Verfügbarkeit (oder im Mangel) von personellen, aber auch vielen anderen materiellen und immateriellen Ressourcen und Werten. Auch mittelständische, und hier insbesondere inhabergeführte Unternehmen sind von den diversen Faktoren, die zusammen den "gesellschaftlichen Wandel" abbilden, betroffen, insofern sie möglicherweise im Vergleich zu größeren Mitbewerbern "härter am Wind" segeln und adäquate Kapazitäten aufbauen müssen, um z.B. dem Fachkräftemangel oder Generationenunterschieden, auch auf der Führungsebene, durch Wissensmanagement, konsequente Kompetenzentwicklung und eine gemeinsame Vision zu begegnen. Es gilt, ihre besondere Wettbewerbsfähigkeit, die in der Regel eine Qualitätsführerschaft ist (das sogenannte „Hidden Champion“-Profil vieler erfolgreicher mittelständischer Unternehmen), zu erhalten und zu schärfen. Sie müssen sich als Arbeitgeber intensiv wettbewerbswirksam positionieren und ihre internen Strukturen und Abläufe transparenter und "lernender" gestalten.

Die folgenden Ausführungen wollen Möglichkeiten des *inhaltlichen und praktischen* Zugangs zu wichtigen Dimensionen des sozialen Wandels für das Qualitätsmanagement und die Unternehmensführung aufzeigen. Die gewählten Beispiele hierfür sind:

- Veränderte Ansprüche an Autoritätsverhalten;
- Veränderungen im Kooperationsverhalten und Kooperationsformen;
- Wertewandel am Beispiel von Loyalität und sozialer Kontrolle;
- Vertrauen und Eigenverantwortung: Ressourcen an den Grenzen von Kontrolle und Dokumentation;
- Diversität: Kulturelle, soziale und demographische Vielfalt.

Sie sind von unmittelbarer Bedeutung für die Neuerungen der ISO 9001: Neuartige oder intensivierte Normforderungen nach einem nachgewiesenen Verständnis des Kontexts der Organisation mit Interessengruppen, Zukunftsperspektiven, Chancen und Risiken (Kap. 4 u. 6); nach strategischer Bereitstellung und Ausrichtung personeller und infrastruktureller Ressourcen, Kompetenz, Bewußtsein, Kommunikation und Wissen (Kap. 7); aber auch betreffend Führung und Führungsverantwortung selbst (Kap 5) gewinnen durch die Zuhilfenahme einiger soziologischer Schlüsselkonzepte an der notwendigen Tiefenschärfe für die Interpretation und Umsetzung.

## Einleitung: Gesellschaftlicher Wandel in der Realität von Unternehmen

Der vielfach konstatierte gesellschaftliche Wandel ist sicher ein recht diffuses Phänomen. Begriffe wie „demografischer Wandel“, „Wertewandel“, „Bildungsnotstand“, „Fachkräftemangel“ und „soziale Ungleichheit“ strukturieren den diesbezüglich stattfindenden Diskurs in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien. Die Veränderungen vollziehen sich augenscheinlich in einer besonderen Verdichtung: Viele Bereiche und Aspekte der Gesellschaft, des „Lebens“, scheinen sich gleichzeitig und signifikant zu verändern. Diese Eindrücke kumulieren in der Wahrnehmung eines umfassenden gesellschaftlichen Transformationsprozesses.

Sehr konkret gestaltet sich die Begegnung mit dem gesellschaftlichen Wandel in der Arbeitswelt. Veränderungen, die ansonsten als allgemein gesellschaftlicher Natur empfunden werden, wirken sich durch Menschen als den Trägern dieser Veränderungen – in diesem Falle also insbesondere durch Mitarbeiter, Führung und Management, Eigentümer, Kunden und Lieferanten – auf Prozesse und Ergebnisqualität aus. In Unternehmen lässt sich relevanten Veränderungen mit den Instrumentarien des Qualitätsmanagements nachgehen bzw. sie können mit ihrer Hilfe verdeutlicht werden: Im Zuge der Messung, Dokumentation, Analyse und Bewertung sowie im Gestalten von Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und Ergebnisse werden insbesondere alle Faktoren gesucht, die Abweichungen vorbeugen oder erklären können. Abweichungen in der Erreichung der Produktqualität; Abweichungen in der korrekten Umsetzung von Prozessabläufen; Schulungs-, Kontroll- und Korrekturaufwand; Personalfindung und die Intensität von Einarbeitungsmaßnahmen; Aufwand bezüglich organisationaler, kultureller und prozessualer Veränderungen; Veränderungen der Kundenanforderungen u.a. – all dies geht mit einem bestimmbar, weil dokumentierten Arbeitsaufwand und der Identifikation von Variablen und Ursachen einher, bei denen der „Faktor Mensch“ eine, wenn nicht *die* zentrale Rolle spielt.

Durch die Forderung eines eingehenden Verständnisses des Unternehmenskontexts (ISO 9001:2015, Kap. 0.1, 4.1, 4.2), einer Chancen- und Risikoanalyse in Bezug auf die Gestaltung und erfolgreiche Umsetzung von Prozessen (Kap. 4.4, 6.1; auch Kap. 0.1, 0.5) sowie durch die Forderung eines betrieblichen Wissensmanagements (Kap. 7.1.6) trägt die Novellierung der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 den Anforderungen Rechnung, denen sich Organisationen und Unternehmen im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen gegenüber sehen. Dabei formuliert die Norm, ihrem universellen Anspruch folgend, *formale* Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Inhaltlich geht sie über die Forderungen nach Kundenorientierung, Konformität mit Gesetzen und Vorschriften, sowie nach der kontinuierlichen Verbesserung der den Kundenanforderungen gerecht werdenden Unternehmensleistung nicht hinaus. Alle darüber hinausgehenden Inhalte sind durch jede Organisation, jedes Unternehmen beziehungsweise durch das Qualitätsmanagement selbst zu ermitteln und der Kundenorientierung nachgelagert zu priorisieren. Im Folgenden werden daher auch weitergehende Überlegungen und Schritte aufgezeigt, die der Entwicklung praktischer Maßnahmen im QM-System, aber auch für die Führungsverantwortlichen von Nutzen sein können.

## Die Novellierung der Norm ISO 9001:2015: Erweiterte Anforderungen an Führung und Qualitätsmanagementsystem

Seit September des vergangenen Jahres ist die novellierte Fassung der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001:2015 gültig, die auch Einflüssen auf das Unternehmen aus dem Unternehmenskontext, so z.B. durch soziale Faktoren und in der Form von Chancen und Risiken, eine wichtige Bedeutung beimisst:

- a) Die Auseinandersetzung mit dem Kontext des Unternehmens bzw. der Organisation sowie mit Anforderungen und Erwartungen interessierter Parteien, interner sowie externer, muss nachgewiesen werden und zu einem nachgewiesenen Verständnis ihrer Bedeutung für das Unternehmen und das Qualitätsmanagementsystem führen.
- b) Auch die explizite Forderung nach einem betrieblichen Wissensmanagement trägt wichtigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung: Begünstigt durch eine lange Phase politischer Stabilität in der westlichen Hemisphäre und großen Teilen des asiatisch-pazifischen Raumes operieren Wirtschaft und Technologie auf einem außergewöhnlich hohen (differenzierten, komplexen,

Detailwissen und Fehlerfreiheit erfordernden) Niveau. Dies bedeutet zugleich: Die jüngere Generation muss ihre berufliche Aktivität dementsprechend von Beginn an auf einem entsprechend hohen Level an Wissen und Fähigkeiten ausüben und bedarf des unkomplizierten Zugriffs auf alle relevanten Wissensinhalte und des intensiven Erfahrungstransfers seitens der älteren Generation, um den erforderlichen Befähigungsgrad fortsetzen zu können. Während also Bildung in der Wissens- und Informationsgesellschaft immer wichtiger wird, nimmt sie jedoch im Zuge anderer gesellschaftlicher Entwicklungen nachweislich und in vielfältiger Form ab. Organisationen bzw. Unternehmen sind folglich in einer Situation, in der sie selbst Defizite identifizieren und abbauen zu müssen, beziehungsweise ihnen vorbeugen und für sie speziell relevantes Wissen bereitstellen und vermitteln zu müssen.

- c) Außerdem wird in stärkerer Weise als zuvor verlangt, dass Chancen und Risiken für das Qualitätsmanagementsystem und für die erfolgreiche Umsetzung von Prozessen benannt und berücksichtigt werden. Auch diesbezüglich können soziale Faktoren sinnvoll einbezogen werden: Bildung, Wissen und Qualifikation; Bewußtsein für die Bedeutung von Unternehmenszielen, von Qualität und ihrer Erreichung; Präferenzen im Kommunikationsverhalten und von Kooperationsformen; der sozio-ökonomisch und kulturell vielfältige Kontext der Belegschaft (Diversität) – all diese Faktoren sind mit Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg und die Qualitätserreichung verbunden, insbesondere wenn sich durch den gesellschaftlichen Wandel vielfältige, in ihrer Art und Wirkung nur teilweise absehbare Veränderungen ergeben. Das Qualitätsmanagement betrachtet diese Faktoren zunächst einmal als Ressourcen: Bewußtsein, Wissen, Kompetenz und Kommunikation bedürfen mit ihrer Veränderung, ihrem „Wandel“, und ihrer veränderten Bedeutung und Wichtigkeit eines neuen, geeigneten Ressourcenmanagements, das die Erfordernisse und Erwartungen ihrer „Träger“, also der Mitarbeitenden, aber auch Kunden und Lieferanten, berücksichtigt, um für die Erreichung von Qualitätszielen die geeigneten, wirksamen Maßnahmen zu gestalten.

### *Bezug zu den Grundsätzen des Qualitätsmanagements*

Die Norm ISO 9000:2015 (wie die ISO 9001) benennt **sieben Grundsätze** des Qualitätsmanagements, die jeder unternehmensspezifischen Ausprägung des (eigenen) Qualitätsmanagement-Systems zugrunde liegen sollten:

- 1. Kundenorientierung**
- 2. Führung**
- 3. Einbeziehung der Mitarbeitenden**
- 4. Prozessorientierung**
- 5. Ständige Verbesserung**
- 6. Sachliche Entscheidungsfindung**
- 7. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen**

Diese Grundsätze können neben ihrem Status zwischen „verbindlich“ und „empfehlend“ als zentrale Gestaltungshilfen betrachtet werden: Für die inhaltliche Ausgestaltung des Qualitätsmanagement-Systems eines Unternehmens (einer Organisation) geben sie eine Vorstellung der wesentlichen Ausprägung und Zielrichtung in den genannten Bereichen.

Sie sind für alle **Handlungsfelder des Qualitätsmanagements** anzuwenden:

**Führung** (ISO 9001:2015, Kapitel 5 sowohl in der Novellierung als auch in der Vorgängerversion der Norm)

Inhalte: Führung und Verpflichtung; Kundenorientierung; Qualitätspolitik; Rollen, Verantwortlichkeiten & Befugnisse

**Unterstützung** (ebd., Kapitel 7; zuvor ‚Management von Ressourcen‘, Kapitel 6)

Inhalte: unterstützende Prozesse, Bereitstellung von Ressourcen; hierzu zählen: Personal und Infrastruktur, Wissensmanagement, Kompetenz, Kommunikation, dokumentierte Information u.a.

**Betrieb** (ebd., Kapitel 8; zuvor ‚Produktrealisierung‘, Kapitel 7)

Inhalte: Planung, Entwicklung, Beschaffung, Produktrealisierung; Freigabe; Mängelmanagement, Reklamationswesen)

**Bewertung der Leistung** (ebd., Kapitel 9; zuvor ‚Messung, Analyse, Verbesserung‘, Kapitel 8)

Inhalte: Überwachung, Messung, Analyse; Kundenzufriedenheit; internes Audit; Managementbewertung  
Überwachungs- und Messmittel sind jetzt im neuen Kapitel 7: 7.1.5 ‚Ressourcen zur Überwachung und Messung‘; der Handhabung von Prozessen zur Verbesserung ist nun ein eigenes Kapitel gewidmet.

**Verbesserung** (ebd., Kapitel 10; zuvor Teil des Vorgängerkapitels 8, ‚Messung, Analyse, Verbesserung‘)

Inhalte: Abweichungen, Korrekturmaßnahmen, fortlaufende Verbesserung

**Qualitätsmanagementsystem** (ebd., Kap. 4.3 und 4.4, sowie Kapitel 6: ‚Planung für das Qualitätsmanagementsystem‘; zuvor Kapitel 4)

Inhalte: Anwendungsbereich (4.3) und Prozesse (4.4) des Qualitätsmanagementsystems; Kap. 6: Umgang mit Risiken und Chancen, Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung, Planung von Änderungen

Hinsichtlich des Themas sozialer Wandel sind die folgenden der genannten Grundsätze hervorzuheben (mit der textlichen Ausführung aus dem Normtext):

**2. Führung:**

„Führungskräfte sorgen für die einheitliche Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und aufrechterhalten, in dem die Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.“

**3. Einbeziehung von Personen ( zuvor: der Mitarbeitenden):**

„Die Mitarbeitenden sind auf allen Ebenen der prägende Faktor der Organisation. Ihre umfassende Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation zu nutzen.“

**4. Prozessorientierung:**

„Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.“

Das Ziel der einheitlichen Ausrichtung des Unternehmens, mit einem optimalen internen Arbeitsumfeld (**2.**) und geeigneten Formen der Mitarbeiterbeziehung (**3.**), sowie die Durchsetzung der Prozessorientierung (**4.**) führen zu praktischen Überlegungen, insofern es unterschiedliche Gruppen und Interessenlagen von Mitarbeitern (dazu gehören ebenso Führungskräfte) zu berücksichtigen gilt, um wirksame Maßnahmen zu gestalten. Zwar können letztlich nur solche Kriterien Eingang in Maßnahmen finden, die relevant für das Qualitätsmanagement und für die Zukunftssicherung des Unternehmens sind. Mit Blick auf prognostiziertere anhaltende gesellschaftliche Veränderungen sowie vor dem Hintergrund der nunmehr in der Neufassung der ISO 9001 verankerten Forderung nach Kontextberücksichtigung ist allerdings eine nähere Betrachtung erforderlich, um festzustellen, inwieweit die Thematik des gesellschaftlichen Wandels das eigene Unternehmen tatsächlich betrifft oder in Zukunft betreffen könnte.

## **„Gesellschaftlicher Wandel“ – Merkmale, Lokalisierung & praktische Bedeutung**

Anhand von Konzepten wie der „sozialen Lebenslage“, „Schichten“ oder „Klassen“ beschreiben Gesellschaftswissenschaftler die statistischen Befunde rund um Einkommens- bzw. Vermögensgruppen und Gruppen unterschiedlicher Erwerbsarten (Selbstständige, Angestellte, Beamte, weiterhin differenziert nach Unternehmensgröße, akademischen Berufen, Ausbildungsberufen, Büro- oder handwerklichen Tätigkeiten). Besondere Aufmerksamkeit kommt regelmäßig den diesbezüglichen Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes zu, die als *Datenreport* beziehungsweise *Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland* herausgegeben werden. Die jüngste Ausgabe ist im Mai 2016 erschienen. (Im Internet unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de), Publikationen: Datenreport).

Aus Sicht eines Unternehmens erscheint insbesondere ein Blick auf die Thematik der „sozialen Lebenslagen“ der Belegschaft (auf allen Hierarchie-, Qualifikations- und Einkommensstufen) relevant: Gesellschaftlicher Wandel vollzieht sich im Alltag besonders spürbar im Familien- und Arbeitsleben. Veränderungen in der Verfügbarkeit sowohl materieller Ressourcen (z.B. Einkommen, Wohnstätte, Auto, Internet, körperliche

Gesundheit) als auch immaterieller Ressourcen (z.B. Wissen, Selbstorganisation, emotionaler Rückhalt, Vernetztheit) sind in den Möglichkeiten der Alltagsgestaltung und in der beruflichen Potenzialentfaltung unmittelbar erkennbar und für diese ebenso unmittelbar relevant.

Aus Sicht von Unternehmen, insbesondere des Personalwesens und Qualitätsmanagements, bedeutet die Dynamik des sozialen (insbesondere hier des sozio-ökonomischen) Wandels folgendes: Anhand (subjektiv oder objektiv) erlebter oder erwarteter Veränderungen der Ressourcen, die die jeweilige soziale Lebenslage ausmachen, besteht eine Angestelltenstruktur aus Gruppen und Interessenlagen, die entsprechend unterschiedliche Wahrnehmungen, Prioritäten, Kapazitäten und Motivationsgrade aufzeigen können. Auch anhand von Alters- beziehungsweise Generationenunterschieden, anhand geografischer (ethnischer) und kultureller Herkunft, anhand unterschiedlicher Qualifikationsgrade, Geschlechtszugehörigkeit, und anhand unterschiedlicher Positionen, Zugehörigkeitsdauer und Einflußmöglichkeiten innerhalb der Organisation, ergeben sich unterschiedliche Interessenlagen, Motivation, Lern- und Leistungsfähigkeit, die für die Unternehmensleistung und die Zukunftssicherung des Unternehmens bedeutsam sein können.

Für die Führung sowie für Qualitätsmanagement-Mitarbeiter und andere Mittler des Qualitätsmanagements besteht die Notwendigkeit, sich mit den (subjektiv bewußten oder de facto bestehenden) Anforderungen auseinander zu setzen, die sich aus der Perspektive der einzelnen Gruppen ergeben. Qualitätsrelevant sind insbesondere Anforderungen, die an die (potenzialfördernde) Gestaltung des internen Arbeitsumfelds bestehen, an geeignete Formen der Einbeziehung und Wissensvermittlung sowie an das Herstellen von Verständnis und Akzeptanz von Arbeits- und Kommunikationsprozessen – kurz: Erfordernisse, die den Aufwand für die einheitliche Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung beeinflussen.

Im Sinne der einheitlichen Ausrichtung des Unternehmens ist ein dementsprechend einheitliches Verständnis von und Identifizieren mit Zielen, Werten und Vorgehensweisen der Organisation erforderlich. Um dieses herzustellen, bedarf es hinsichtlich der unterschiedlichen Gruppen unterschiedlicher Bemühungen.

Hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung von Unternehmen spielen Aspekte der Arbeitgeberattraktivität (Wettbewerb um Mitarbeiter), der Kreativität (Wettbewerb zwischen und um innovative, kundenorientierte, zukunftsweisende Lösungen und Produkte; Umsatzsteigerung) und des Organisationslernens (Prozessverbesserungen; Kostensenkung und Gewinnsteigerung) eine bedeutende Rolle: Diese entsprechen der Knappheit an qualifizierten, effizienten Mitarbeitern („normalen“ Mitarbeitern genauso wie Führungskräften), an zündenden Ideen (für Produkte und deren Vermarktung) sowie an dem Ehrgeiz aller beteiligten, „zu den Besten gehören“ zu wollen oder mit Eigentum des Unternehmens sorgsam umzugehen.

Diese Ressourcen als knapp oder besonders erfolgskritisch einzustufen, dürfte sicherlich für alle historischen Epochen und Wirtschaftsordnungen in dem einen oder anderen Ausmaß zutreffend sein. Im Vergleich zeigt sich jedoch, dass die Prioritäten durchaus anders gesetzt werden können: Zu früheren Zeiten war die Knappheit möglicherweise primär eine Knappheit an körperlicher Leistungsfähigkeit (geringe Lebenserwartung, begrenzte medizinische Behandlungsmöglichkeiten, begrenzte Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln), an politischer Stabilität (Kriege, für eine Volkswirtschaft ungünstige Staatsform mit mangelnder Rechtssicherheit, innere Unruhen infolge sozialer Ungerechtigkeit), an öffentlicher Infrastruktur (Straßen, Wasser, Energie) an korrekten Messmitteln (Uhren, Waagen, genormte Maße) und naturwissenschaftlichen Grundlagenkenntnissen. Diese Aspekte sind heute sicherlich nicht unexistent, sie gelten uns heute aber nicht, oder zumindest in anderer Weise und in anderem Ausmaß, als wettbewerbsentscheidend. Ein Bewußtsein hierüber ist jedoch insofern von Wert, wie es das eigene Sichtfeld erweitert: Was uns hier wichtig ist, ist in anderen Teilen der Welt möglicherweise unwichtig. Und was uns heute unwichtig erscheint, könnte in Zukunft (wieder) von wesentlicher Bedeutung sein. Zum Beispiel gewinnt der Aspekt der körperlichen Leistungsfähigkeit wieder an Bedeutung. Dabei ist die primäre Problematik aber nicht mehr die der geringen Lebenserwartung, begrenzten medizinischen Behandlungsmöglichkeiten, begrenzten Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln, sondern steht heute möglicherweise mit deren genauem Gegenteil in Verbindung.

Der folgende Überblick über einige Aspekte, die den sozialen Wandel in der Arbeitswelt virulent werden lassen, soll Überlegungen zum Kontextverständnis erleichtern und Ansätze für ihre Berücksichtigung im Qualitätsmanagementsystem aufzeigen.

## **Veränderungen im Autoritätsverhalten**

Sowohl die Akzeptanz als auch die Formen des Ausübens von Autorität haben sich in den Jahrzehnten seit dem zweiten Weltkrieg in Westeuropa stark verändert. Es wird postuliert, dass im zwischenmenschlichen Umgang allgemein eine Entwicklung von „autoritär“ zu „egalitär“ erfolgt sei, also weg von einem Umgang, der Statusunterschiede durch Dominanz und Willkür betont, hin zu einem Umgang, der Gleichrangigkeit und Respekt fördert, zumindest suggeriert. Unstreitig haben hier Änderungen stattgefunden, die sich im Kommunikationsstil, aber auch konkret in Mitwirkungsmöglichkeiten und (Rechts-)Ansprüchen von (vormals) Rangniedrigeren niedergeschlagen haben. Diese Veränderungen sind Ergebnis von Erziehungsmethoden, zivilgesellschaftlichen Forderungen (z.B. durch die „68er“, die Frauenbewegung oder Anti-Diskriminierungsbestrebungen), und medial vermittelten Rollenbildern des „mündigen“ Bürgers, des „erfolgreichen“ Mannes, der „modernen“ Frau, des zeitgemäßen Jugendlichen. In Bildungsinstitutionen, in der Familie und in der Arbeitswelt wurden (und werden) diese Rollen thematisiert, ausgehandelt und eingeübt.

Nichtsdestotrotz bedeuten diese Entwicklungen nicht, dass Autorität oder Rangunterschiede etwa „abgeschafft“ wurden, noch dass dies überhaupt das Ziel war. Man könnte sogar sagen, dass beispielsweise mit dem (rechtswidrigen) Einsatz von Überwachungstechnik am Arbeitsplatz oder mit einer bewußt kalkulierten, vertraglich basierten Arbeitsplatzunsicherheit Autorität strukturell und subtil bedrohlich ausgeübt wird, aus dem direkten zwischenmenschlichen Umgang sozusagen wegverschoben wurde auf Technik und Vertragsrecht. Möglicherweise sind angesichts derart gegenläufiger Beobachtungen die Äußerungen zulässig, dass zum einen eine *Gleichzeitigkeit* von unterschiedlichen Ausprägungsgraden, Zustimmungs- und Ablehnungsgraden gegenüber Autorität und ihrer Rechtfertigung besteht; und dass zum zweiten *unklar* ist, ob Gleichrangigkeit (Kommunikation und Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“) angesichts des globalen Wettbewerbs ein angestrebtes Entwicklungsziel ist, wo eine Konkurrenz zu stark autoritär geführten, billige(re)n Arbeitskräften besteht.

In der Arbeitswelt bedeutet diese Gleichzeitigkeit: Während einige Mitarbeiter eine dominierende Führung und zum Beispiel auffordernde Anweisungen eher akzeptieren als einen kollegialen, egalitären Umgang, ist es bei anderen umgekehrt: Diese bevorzugen einen partnerschaftlichen Ton über Rangunterschiede hinweg und sind auch selbst bereit, sich mit Meinungen und Vorschlägen gegenüber einer Führungskraft ins Gespräch einzubringen. Diese Unterschiede in der Wahrnehmung, Ausübung und Akzeptanz bzw. Ablehnung von Autoritätsgebaren (Verhalten, welches die eigene Statusautorität und die Rangunterlegenheit des Gegenübers ausnutzt) bestehen infolge familiärer oder herkunftskultureller Prägung, Geschlechtszugehörigkeit und persönlicher Entscheidungen. Auch Führungsverhalten fällt nach Alter (Generation), Geschlecht, kultureller Prägung (egalitär bzw. hierarchisch geprägt) sowie unternehmenskulturellen Vorgaben, inoffiziellen Präferenzen und Training sowie „situativen“ Entscheidungen unterschiedlich aus.

Aufgrund sowohl der Variablen- als auch der Ergebnisvielfalt entziehen sich Theorien über Führung (ebenso wie Verhalten des „Folgens“) in unterschiedlichem Ausmaß der wissenschaftlichen Validierung. Jedoch wird unterstellt, dass ein dominierendes, statusbetontes Führungsverhalten allgemein auf Ablehnung stoßen dürfte. Daher wählen Führungskräfte bevorzugt einen eher höflichen Ton (im Gegensatz zum Befehlstone), um Statusrespekt durch Popularität und persönliche Akzeptanz gewissermaßen aufzustocken oder zu ersetzen. Ein Führungsstatus muss darüber hinaus stärker durch Sachkompetenz und durch das Herstellen eines organisatorischen Mehrwerts von Führung gerechtfertigt werden (Theorie der Führungskompetenzen nach Robert Katz, operationalisiert und erweitert u.a. von Henry Mintzberg, Louis Carter, Lyle Spencer). Dennoch legen Führungskräfte im Interesse situativer Entscheidungen über den Führungsstil („situatives Führen“) Wert sowohl auf die routinierte Handhabung einerseits „strengerer“, aufgabenbezogener Anweisungen, intensiver Kontrolle und sanktionierender Bewertung, als auch andererseits auf beziehungsorientierte Kommunikationsakte wie freundliche Bitten, partnerschaftliche Abstimmungen, freiwillige Rückmeldungen, Ermutigung und Lob und generell auf eine persönliche, kollegiale Verbindung (Ansatz des situativen Führens nach Paul Hersey und Ken Blanchard). Insbesondere der Ansatz des situativen Führens entzieht sich einer Validierung weitgehend, ist aber als Trainingsansatz populär, da er angesichts unterschiedlicher Ansprüche an Führung seitens unterschiedlicher Stakeholder eine praktische Entscheidungshilfe anbietet. Die Fähigkeit, unterschiedliche und variierende Anforderungen situativ, also auch schnell, zu erfassen und darauf reagieren zu können, gewinnt in einer vielfältigen und vielfältiger werdenden Arbeitswelt an Bedeutung.

Autoritätsverhalten (führen und folgen) ist ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur und des Unternehmensklimas, sowie eine wichtige Variable in der (freiwilligen) Potenzialentfaltung. Im Sinne eines Employer Branding (Arbeitgeberattraktivität) aber auch im Sinne einer Steigerung von Produktivität und

Innovativität (Potenzialentfaltung) wird daher eine flache Hierarchie mit zugänglichen Führungskräften und dem Zugestehen von Eigenverantwortung (Selbststeuerung) favorisiert. Mit Experimenten wie z.B. Selbstorganisation im Team können Mitarbeiter lernen, ihre Arbeitsbedingungen mitzugestalten, sind dafür aber auch stärker (eigen-)verantwortlich für reibungslose Arbeitsabläufe, Pünktlichkeit und frühzeitige Rückmeldungen über Fortschritte oder Abweichungen. Bemühungen, Führungskommunikation und Steuerungsentscheidungen, von der Spitze der Unternehmensführung weg, zu dezentralisieren und damit die Präsenz (und Erfordernis) von Führungsautorität zu reduzieren, sollen nicht in einem Steuerungsvakuum münden. Unterschiedliche Altersgruppen und Qualifikationsgrade variieren hier möglicherweise hinsichtlich von Fähigkeiten und Bereitschaft zur Selbststeuerung. Diese muss das Qualitätsmanagement bei der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen in Betracht ziehen und auszugleichen versuchen.

In der Praxis dürfte letztendlich entscheidend sein, inwiefern die Unternehmensführung bezüglich des Führungs- und Organisationsaufwandes, hinsichtlich der Personalgewinnung und -bindung, der Produktrealisierung und des Markterfolges tatsächlich von einem Zurückfahren von aktiver Autoritätsausübung und den entsprechenden organisatorischen Veränderungen sowie den Maßnahmen zur Aufrechterhaltung oder Verbesserung der (Selbst-) Steuerung zu profitieren glaubt.

*Maßnahmen durch das Qualitätsmanagement:*

1. *Qualitätspolitik:* Favorisiert die Führung aus Gründen des Employer Branding, des Organisationslernens (interdisziplinäres Arbeiten) oder der bevorzugten Kooperations- und Steuerungsweise (z.B. Teams, Projekte, „agiles Management“) eine egalitäre Unternehmenskultur, so ist zunächst in der Form einer *Stakeholder-Analyse* zu erfassen, wie Erwartungen an Führung und der Steuerungsbedarf im Unternehmen verteilt sind und was die Konsequenzen eines Kulturwandels („weniger Hierarchie“, „flache Hierarchien“, „mehr Eigenverantwortung“ u.a.) für den Organisationsaufwand und aus der Sicht einzelner Beteiligter sind (z.B. Statusverlust / Statusgewinn, Kontrollverlust / Kontrollgewinn, Partizipationsbereitschaft, Fähigkeiten der Selbstorganisation, Lernbereitschaft u.a.).
2. *Arbeitsplatzqualität, Unternehmenskultur:* Wird etwa im Interesse „flacher“ Hierarchien das Autoritätsverhalten reduziert, muss aufseiten der Mitarbeiter die Mitwirkungsfähigkeit (Partizipation) und Selbstorganisation zum Beispiel durch Schulungen (unterrichtsförmige Wissensvermittlung, aber auch praktische Experimente) systematisch ausgebaut werden.
3. *Führung, Kommunikation:* Führungskräfte müssen sowohl in partnerschaftlicher als auch in statusbetonter Führungskommunikation (Hochstatuskommunikation) trainiert werden. Der situative Rückgriff auf autoritätsbasierte Führungsinstrumente (z.B. forderndes Anweisen, Beurteilen, Sanktionieren) muss möglich, aber auch nachvollziehbar und gerechtfertigt sein.

## **Veränderungen von Kooperationsverhalten und Kooperationsformen**

### *Projekte, Teams und Spezialisten*

Bereits im Schulalter wird projektförmige Teamkooperation intensiv trainiert. Projekte und Teamarbeit sind seit Beginn des neuen Jahrtausends fester Bestandteil des pädagogischen Methodenkatalogs und des Curriculums in vielen europäischen Ländern. Die Bevorzugung dieser Arbeitsweise – also des Arbeitens im (gleichberechtigten) Team anhand definierter, überschaubarer Projektphasen – und damit einhergehende soziale Kompetenzen wie Anpassungs- und Teamfähigkeit sowie, idealerweise, Selbstorganisation werden als Merkmale der immer stärker im Arbeitsmarkt vertretenen *Generation Y* auch für die Arbeitsorganisation und Stellengestaltung, ebenso wie für ein attraktives Employer Branding wichtiger. Auch die Verbreitung eines partnerschaftlichen Kommunikationsverhaltens zwischen Hierarchiestufen, vormals stärker differenziert nach Hoch- und Niedrigstatus, scheint einer tatsächlichen *organisatorischen* Ent-Hierarchisierung und Staturegalisierung entgegen zu kommen.

Spezialisten, die gegebenenfalls bevorzugt eigenständig arbeiten und in Einzelarbeit bessere Ergebnisse erbringen als im Team, beanspruchen als besondere Fachkräfte und Leistungsträger „ihren“ Arbeits- und Aufgabenbereich und eine kompetenzbasierte Einflussautorität (nicht etwa eine dominanzbasierte Kontroll- oder Anweisungsautorität). Durch ihre hohe Qualifikation sind sie Stakeholder, die ihren Wert kennen und für

sie passende Arbeitsbedingungen mutig einfordern. Unter anderem im Zuge eines Fachkräftemangels bringen sich Spezialisten mit Selbstverständlichkeit selbst auf Augenhöhe mit Führungskräften.

Die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen kann durch persönliche Vernetzung und Wertschätzung, aber auch durch Respekt für die Leistungen und Fähigkeiten anderer im Unternehmen erhöht werden. Interdisziplinäre Teamarbeit in zeitlich begrenzten Projekten fördert diese Aspekte.

Die organisatorische Dichotomie besteht somit zwischen Einzelarbeit (von Spezialisten) einerseits und Teams (ggf. unter Mitwirkung von Spezialisten) andererseits. Ein „Wertewandel“ besteht hier in der größeren Selbstverständlichkeit, mit der Spezialisten Forderungen vortragen und geltend machen; andererseits in der Bevorzugung von Team- und Projektarbeit, in der sich Mitarbeitende persönlich weiterentwickeln und fachlich vielseitiger werden können, bei gleichzeitiger Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen.

#### *Hierarchische Aufbauorganisation und Netzwerkorganisation*

Die Aufbauorganisation mit personell stabilen Hierarchiestufen und Abteilungen, mit der entsprechenden Verteilung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen sowie fachlichen Fähigkeiten und Ressourcenausstattung ist die organisatorisch-praktische Grundlage der überwiegenden Mehrzahl festgelegter Abläufe, eingespielter Kooperationen und effektiver Entscheidungswege. Dem wird die „vernetzte Organisation“ gegenübergestellt, in der multiple Kommunikations-, Organisations- und Entscheidungszentren über Kooperationen und persönliche Bekanntheit vernetzt sind. Die Netzwerkorganisation lockt mit Flexibilität und Zeiteinsparungen infolge kurzer Wege, mit gleichberechtigter, kollegialer Zusammenarbeit in Teams sowie innovativen Ideen, die sich im interdisziplinären Austausch ergeben.

- a) Ein Organisationswandel hin zu interdisziplinären, vernetzten Teams bedeutet eine Veränderung von Prozessen, um neue Kooperationen wieder auf einen jeweiligen, herzustellenden Prozessoutput auszurichten. Ansonsten dürfte im Zuge der Experimentartigkeit einer (bewußt) nicht vorstrukturierten Zusammenarbeit die Fehleranfälligkeit und Ressourcenvergeudung zunehmen (unterbleibende oder mehrfache Bearbeitung; Koordinationsaufwand zwischen allen Teammitgliedern). Dementsprechend eignen sich möglicherweise einige Prozesse eher als andere, manche jedoch möglicherweise überhaupt nicht für einen vernetzten Kontext. Sie sind von der personellen und organisatorischen Stabilität einer Abteilung beziehungsweise abteilungs-basierten Aufbauorganisation sowie von übergeordneten Koordinierungs- und Entscheidungsstellen abhängig.
- b) Speziell mit dem Anliegen, einen Prozessoutput oder ein Produkt innovativer oder anderswie besser zu machen, kann sich eine projekthafte, prozessbefreite, selbstorganisierende Stakeholder- oder Expertenvernetzung jedoch als lohnendes Experiment erweisen. Das Qualitätsmanagement legt hierfür Kriterien der Initiierung, Dokumentation und Bewertung sowie grobe organisatorische Rahmenbedingungen fest.
- c) Entscheidungsbefugnisse können nur zum Teil dezentralisiert werden: Entscheidungen über die Form und Koordination von Kommunikationsereignissen, das Dokumentieren und Kommunizieren der Ergebnisse, und auch eine teaminterne Selbstorganisation können zwar auf Teams oder Teamleiter delegiert werden, müssen aber zielführend und nachvollziehbar sein, d.h. organisationsallgemeinen Anforderungen entsprechen. Entscheidungen über Ziele, Aufgaben und Ressourcen verbleiben weitgehend bei teamexternen und übergeordneten Stellen.
- d) Abhängig von einer Bewertung, die durch eine teamexterne Stelle erfolgt, werden Ressourcen zugewiesen, nicht zugewiesen oder abgezogen. Dazu gehört auch die Zeit, die Teams anderen Teams widmen können, und Entscheidungen darüber, wann dies der Fall sein soll.

Es ist also eine gewisse Stabilität, Zentralität und Hierarchie erforderlich, damit Zeit, Personal und Kooperationsaktivitäten sinnvoll ausgerichtet, geplant, und Teamergebnisse fair bewertet werden können.

Der Gedanke der Netzwerkorganisation dürfte sich in der Realität zwischen dauerhaften, *fachbezogenen* Abteilungen (in denen Spezialisten ihren Platz und ihre Ressourcen haben) und zeitlich begrenzten, *aufgabenbezogenen* Projekten entfalten, die von interdisziplinären Teams mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Abteilungen und eventuell unterschiedlichen Hierarchieebenen bearbeitet werden.

*Maßnahmen durch das Qualitätsmanagement:*



1. *Struktur & Organisation, Personalpolitik*: Aus Gründen der Unternehmenskultur (flache Hierarchien, interdisziplinäre Vernetzung), aus Gründen der Organisationsentwicklung (Teams strukturieren große Abteilungen; Abbau von Genehmigungswegen), der Personalentwicklung (interne Führungskräfteentwicklung via Teamleiter-Position) oder der Personalpolitik (Freelancer, Generation Y, Personalbindung) kann Teamarbeit favorisiert werden. Veränderte Kooperationsformen verändern jedoch auch Prozessabläufe. Somit sind Entscheidungen über Teamarbeit, Projekte und andere als „zeitgemäß“ geltende (weitgehend unhierarchische) Arbeitsformen nicht nur kultureller sondern auch organisatorischer Natur. Das Vorhaben, verstärkt netz-, team- oder projektförmig zu arbeiten, sowie die Gründe und Ziele sind aufgrund ihrer organisatorischen Tragweite auch aus der Perspektive des Qualitätsmanagementsystems abzubilden und zu bewerten.
2. *Management von Ressourcen, Schulungen*: Organisations- und Steuerungsfähigkeit von Teams sind herzustellen und zu überprüfen: Fähigkeiten der Aufgabendefinition und Arbeitsplanung; Kommunikation; Dokumentation; Kooperationsabläufe und verbindliche Arbeitsteilung; Rollenverteilung (Teamentwicklung; Teamassistenz; Dokumentation; Aufgabenüberwachung; Besprechungsorganisation, Agenda, Protokoll); Abläufe für Rücksprache; Warnschwellen bei Abweichungen; Bewertung, Korrektur und Freigabe; technische Ressourcen; teamgeeignete Räumlichkeiten.
3. *Wissensmanagement* durch neue Kooperationsformen: *Interdisziplinäres Lernen* kann zu neuen Abläufen und Ergebnissen führen (Förderung der Innovationskraft); auch das bewusste Zusammenstellen von z.B. fach-, hierarchie- und generationenübergreifenden Teams sowie Unterschiede an Qualifikation und Professionalität können motivierend und inspirierend wirken, Zeit sparen und Differenzen („hätten wir das bloß früher gewußt“) vorbeugen.
4. Bei hochspezialisierten Fachkräften sind die Prozessorientierung und ein Bewußtsein für das größere Ganze (Ausrichtung auf Unternehmensziele) zu überprüfen und sicher zu stellen. Es kann durch angemessenes Involvieren in Teamarbeit unterstützt oder hergestellt werden. Jemand, der zu „eigenbrödlisch“ arbeitet oder Züge von Selbstüberschätzung entwickelt, ist als Gegenmaßnahme in Teams zu involvieren und nicht etwa von ihnen auszuschließen.

## Veränderung von Loyalität und sozialer Kontrolle

Loyalität kann definiert werden als Bereitschaft zu Ehrlichkeit und Dauerhaftigkeit eines (Arbeits-)Verhältnisses sowie Bevorzugung einer bestehenden (Arbeits-)Verbindung über andere Optionen. Die Loyalität besteht idealerweise auf beiden Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Loyalität zeigt sich zum Beispiel in Akzeptanz oder Mittragen von Erwartungen und Entscheidungen, auch wenn diese von den eigenen Vorstellungen abweichen, jedoch nachvollziehbar im Interesse des größeren Ganzen liegen (aufseiten von Mitarbeitenden z.B. Lohnverzicht, Teilzeit oder Überstunden; aufseiten von Arbeitgebern z.B. Sonderleistungen, Sachlichkeit bei Kundenbeschwerden, betriebliche Kinderbetreuung). Soziale Kontrolle basiert auf wechselseitigen, stabilisierenden Konformitätserwartungen. In gewachsenen sozialen Gefügen wie der traditionellen Kern- und Verwandtschaftsfamilie, in Nachbarschaften oder Vereinen, aber auch in Unternehmen mit geringer Fluktuation und langfristigen Beschäftigungsverhältnissen werden Konformitätserwartungen in der Regel mit einer größeren Selbstverständlichkeit kommuniziert („Mittlerweile müsstest du eigentlich wissen, wie das hier läuft..“) oder sogar nonverbal wirksam geltend gemacht.

Auch bei den Rahmenbedingungen für Loyalität und soziale Kontrolle im Arbeitsumfeld findet sich wieder eine Parallelexistenz: und zwar von langfristigen Beschäftigungsverhältnissen auf der einen Seite, und befristeten bzw. beendeten oder aber neu aufgenommenen Beschäftigungsverhältnissen andererseits. Diese gehen oftmals einher mit Sesshaftigkeit auf der einen Seite, beziehungsweise mit Mobilität (Umzug) auf der anderen Seite. Das längerfristige Partizipieren am Wohl und Wehe eines Unternehmens, einer Arbeitsbelegschaft oder Nachbarschaft, sowie Ortsgebundenheit (aufgrund von Präferenz oder Notwendigkeit wie z.B. schulpflichtige Kinder) bedingen eine größere Motivation, an diesen Kontexten auch weiterhin mitzuwirken, und damit ein höheres Maß an Verbundenheit. Der Anpassungsdruck bzw. die Anpassungsbereitschaft steigen mit zunehmender persönlicher Bekanntheit und Interaktion, aber auch mit erfolgten emotionalen und materiellen Investitionen. Umgekehrt geht mit einem Gefühl von Fremdheit und Neusein möglicherweise zwar eine besondere Initiativbereitschaft einher, um sozialen Anschluss herzustellen; Loyalität und gegenseitige legitime Konformitätserwartungen (also soziale Kontrolle) können aber kaum bereits erwartet werden.

Mit wiederholten Mobilitätserlebnissen und Phasen des Neuseins kann einerseits eine Initiativroutine, andererseits eine Ermüdung bezüglich Aktivitäten eines Einlebens vorhanden sein. Im letzteren Fall bedeutet dies aber nicht notwendig, dass nicht der Wunsch nach Anschluss grundsätzlich vorhanden wäre. Mit zunehmender räumlicher Mobilität bedarf es also vermehrter Bemühungen (Maßnahmen) seitens eines Arbeitgebers, Loyalität und soziale Kontrolle sowohl in der beruflichen Rolle als auch der „privaten“, gesellschaftlichen Rolle zu fördern, sofern ein längerfristiges Beschäftigungsverhältnis erwünscht ist.

#### *Maßnahmen durch das Qualitätsmanagement:*

1. *Qualitätspolitik:* Die Erfordernis an loyalem Verhalten sowie die Bereitschaft, in die entsprechenden förderlichen Rahmenbedingungen zu investieren, sind durch die Geschäftsleitung, Personalbeauftragte und das Qualitätsmanagement zu eruieren.
2. *Unternehmenswerte:* Um Loyalität als Unternehmenswert zu etablieren, sind praktische Möglichkeiten und konkrete Verhaltensoptionen auch aufseiten der Repräsentanten der Unternehmensführung zu definieren, zu planen und umzusetzen. Sie sind Vorbild, aber auch Bezugspunkt für loyales Verhalten der Mitarbeitenden.
3. *Qualitätsziele:* Insofern Personalgewinnung und -bindung für die personelle Zukunftssicherung des Unternehmens sowie besondere Zuverlässigkeit für die Produktsicherheit relevant sind, ist das Bewußtsein von Führungskräften und Mitarbeitern für die große Bedeutung von Loyalität und gegenseitigen, stabilisierenden Konformitätserwartungen zu fördern.
4. *Status quo, Ausmaß des Handlungsbedarfs:* Anhand einer einfachen Statistik der Anstellungsdauer bzw. der benannten Präferenz der Unternehmensführung entsteht ein Bild über die Lang- oder Kurzfristigkeit von Beschäftigungsverhältnissen und entsprechenden Bedarf an Maßnahmen, mit denen Loyalität und Konformitätsbereitschaft gefördert werden.
5. *Zweck der Maßnahmen:* Im Zuge einer längerfristigen Mitarbeiterbindung wären Maßnahmen erforderlich, die sowohl den Einstieg ins Unternehmen als auch das Einleben (im Falle eines Umzugs) am neuen Wohnort verbessern (erleichtern, beschleunigen, interessanter machen).
6. Unabhängig von der angestrebten Dauer des Beschäftigungsverhältnisses gilt, dass Loyalität im Sinne einer Bereitschaft zu Ehrlichkeit *schnell* herzustellen und zu fördern ist.
7. *Beispiel:* Ein Einarbeitungsplan benennt neben direkt aufgabenbezogene Aktivitäten auch soziale Komponenten, wie z.B. Kollegen, Paten, Support Group, Supervisor, und gemeinsame Aktivitäten z.B. zum Mittagessen, Hilfestellung und gemeinsames Erledigen organisatorischer Details.

## **Vertrauen und Eigenverantwortung: Ressourcen an der Grenze von Kontrolle und Dokumentation**

Mit dem Wachstum eines Unternehmens und der Vergrößerung seiner Belegschaft nimmt in der Regel die Führungsspanne (Anzahl der zu führenden Mitarbeitenden je Führungskraft) zu. Mit einer fachlichen und strukturellen Ausdifferenzierung wird außerdem der Aufwand größer, um fach- und bereichsübergreifendes Verständnis sowie Kompatibilität der Ziele, Anforderungen und Arbeitsweisen herzustellen (sofern erforderlich).

### *Vertrauen als Ressource bei Kompetenzunterschieden*

#### *Beispiel IT-Abteilungen*

Ein Beispiel, wo das Herstellen von Kompatibilität oder zumindest Akzeptanz eines organisatorisch und fachlich ausdifferenzierten Bereichs in besonderer Weise tatsächlich regelmäßig erforderlich ist, sind IT-Abteilungen, die diffizile und kostenintensive Informationsinfrastrukturen bereitstellen, die für Nicht-Fachleute kaum verstehbar sind, von deren Verfügbarkeit und Aktualität jedoch das Funktionieren eines Unternehmens abhängt, und deren Mittelausstattung von KollegInnen genehmigt werden muss, die deren Erforderlichkeit aus fachlicher Sicht in der Regel nur begrenzt beurteilen können (Controlling, Einkauf). Die Lücken im Verständnis müssen hier durch Vertrauen geschlossen werden: Es muss darauf vertraut werden können, dass die Anforderungen und die erforderlichen Ausgaben ihre Berechtigung und ihre Richtigkeit haben.

## Vertrauen als Ressource bei Rangunterschieden

### Beispiel Qualitätsmanagement

Ein anderes Beispiel ist das Qualitätsmanagement (als Abteilung oder andersförmige organisatorische Einheit begriffen), dessen Vorbringen der (Norm-)Anforderungen an das Festlegen und Umsetzen von Zielen und Prozessen mit den Arbeits- und Kommunikationsroutinen der eigentlichen Führungskräfte in Übereinstimmung zu bringen ist, um Konflikten vorzubeugen, die das „Vorrecht“ betreffen, Vorgaben zu machen und deren Umsetzung zu kontrollieren und zu bewerten. Vorgaben machen, Kontrollieren und Bewerten sind Merkmale und Befugnisse von ranghöheren Positionen. Das Qualitätsmanagement (sofern untergeordnete Stelle oder Stabsstelle) ist also regelmäßig in einer Statusinkongruenz: Es hat in der Regel eine untergeordnete Rangstellung innerhalb der Gesamtorganisation inne, die jedoch übergeordnete Kommunikationsakte (insbesondere Kontrollieren und Bewerten) auszuführen hat. Es bedarf also einer besonderen Befürwortung und aktiven Schützenhilfe seitens der Unternehmensführung für das Qualitätsmanagement, damit andere Führungskräfte („Mittelbau“) und Mitarbeitende bereit sind, den Anforderungen des Qualitätsmanagements Folge zu leisten. Vertrauen muss also bestehen in Form einer „Befürwortung von Oben“, welche allen Beteiligten bekannt und bewußt sein muss, damit ihre verlässliche Mitwirkung erfolgt. Die Führung ihrerseits muss Vertrauen in die Akzeptanz der inhaltlichen Forderungen einer organisatorisch untergeordneten Stelle durch andere Stellen (auch rangübergeordnete) haben: Der „Primat des Qualitätsmanagements“ basiert auf einer Selbstverpflichtung der Unternehmensführung, nicht auf der Machtstellung der Qualitätsmanagement-Stellen.

Mit der Novellierung der ISO 9001 und auch der ISO 9000 (Grundlagen und Begriffe) ist diese Statusinkongruenz, und damit einhergehende Rollenunklarheiten zwischen Führungskräften und Qualitätsmanagement zumindest in der Theorie weitgehend behoben: Qualitätsmanagement ist fortan direkt Aufgabe und Verantwortung der Führungskräfte. Zwar kann es weiterhin (operativ) delegiert werden. Es kann weiterhin z.B. einen Qualitätsbeauftragten geben. Jedoch ist in der Praxis eine stärkere personelle Überschneidung zwischen Führung und Qualitätsmanagement sowie eine stärkere inhaltliche Überschneidung von Führungs- und Qualitätsmanagementaufgaben erforderlich, damit Unternehmen den Nachweis erbringen können, dass die Führung tatsächlich stärker in das Qualitätsmanagement involviert ist und dafür selbst einsteht.

Infolge einer (konstatierten) Abnahme von Qualifikation, Eigenmotivation und moralischen Verantwortlichkeit befindet sich die Vertrauensfähigkeit einer Organisation, im Sinne von „etwas zutrauen können“, in einem Dilemma zwischen Eigenverantwortung (eigenständiger Bearbeitung und Problemlösung durch Mitarbeitende) und Vorgaben (durch eine Führungskraft gesteuerte Bearbeitung und Problemlösung).

Vor dem Hintergrund der vorherigen Betrachtungen zu (der möglichen Abnahme von) Loyalität und sozialer Kontrolle, aber auch im Hinblick auf Verständnis- und Wissensdifferenzen, die eine fachliche und organisatorische Ausdifferenzierung mit sich bringt, nimmt die Bedeutung von Vertrauen, im Sinne eines Vorschussvertrauens zu, damit eine Organisation entscheidungs- und handlungsfähig bleibt.

### Maßnahmen durch das Qualitätsmanagement:

1. *Unternehmenskultur*: Jeder Führungskraft dürfte es schwerfallen, Mitarbeiter „laufen zu lassen“, solange die Befürchtung von Fehlern oder Unaufrichtigkeit im Raum steht. Ebenso dürfte ein Mitarbeiter, der Zweifel am Maß des Vertrauens hat, das seine vorgesetzte Stelle oder Kollegen ihm entgegenbringen, oder der seinerseits einer Führungskraft oder anderen Kollegen nicht vertraut, seine Fähigkeiten voll zur Entfaltung bringen. Wird also Vertrauen in den Kanon der Unternehmenswerte und der Führungskultur aufgenommen, ist es Aufgabe des Qualitätsmanagements, die Bedeutung für Arbeits- und Ergebnisqualität zu bewerten und dafür Sorge zu tragen, dass ein Bewußtsein über die Bedeutung von Vertrauen als wichtiger Ressource gefördert wird.
2. *Vertrauen als Ressource unternehmensindividuell bewerten*: Vertrauen läßt sich schwer operationalisieren. Möglicherweise läßt es sich aber in Situationen mit intensiveren oder bewußt reduzierten Anweisungs- oder Kontrollmaßnahmen praktisch thematisieren, mit Vergleichen im erfolgten Verhalten und der Ergebnisqualität. Um zum Beispiel die Effizienz von Prozessen zu bewerten oder zu verbessern, muss das Qualitätsmanagement unter Umständen auch Vertrauen als Ressource analysieren: Anweisungs- und / oder Kontrollaufwand (und damit Kosten und ggf.

Misstimmung) können möglicherweise reduziert werden, wenn Mitarbeitern Vertrauen in ihre Fähigkeiten und ihre Ehrlichkeit entgegen gebracht wird. Die Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensfähigkeit, die dem Vertrauen vorausgehen, müssen systematisch ausgebaut, Hemmnisse systematisch analysiert und abgebaut werden.

3. *Maßnahmen, Schulungen, Bewußtsein*: Komplementär zu Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensfähigkeit als Ergebnisgrößen stehen Qualifikation, Selbstorganisation, Selbststeuerung, Eigenmotivation und Initiative als Steuerungsvariablen, die durch geeignete Maßnahmen wie Schulungen, Kommunikationsformate, Coaching oder in experimenteller Form gefördert werden können.

## Diversität: Kulturelle, soziale und demographische Vielfalt

Kulturelle Aspekte der Diversität erfassen vor allem geografisch-herkunftsbedingte Unterschiede in Einstellungen, Rollenbildern und Lebensweise. Dies Unterschiede bestehen zwischen Inländer- und Migrantenpopulationen sowie zwischen einzelnen Migrantenpopulationen, wobei auch die zusätzliche Generationenberücksichtigung relevant sein kann (Zugehörigkeit zu Alterskohorten; Unterscheidungen anhand 1. oder „Einwanderer“-Generation und „zweiter“, „dritter Generation“; bei der einheimischen Population: Kriegs- oder Nachkriegsgeneration; 68er, Generation Y). Zu den herkunftsbedingten Unterschieden (gewissermaßen kulturkreisbedingt und auch kulturell ausgeprägt) gehören zum Beispiel Einstellungen zum Stellenwert von Religiosität; Einstellungen zu Hierarchie und Autorität; (oft erziehungsbedingte) Bereitschaft zum Tolerieren, Ablehnen oder Sanktionieren von Andersartigkeit; geschlechterbezogene Rollenbilder und Rollenerwartungen sowie kulturspezifische Bestärkungs- und Sanktionierungsweisen; Präferenzen im Kleidungsstil; Versammlungs-, Geselligkeits- und Freizeitverhalten; zwischen- (oder auch gleich-)geschlechtliches Annäherungs- und Kontaktverhalten; Statusverhalten; Verhalten zum Bilden, Einhalten, Verändern einer sozialen Rangordnung; Einstellungen zu individueller Würde und den Kriterien ihrer Definition (z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen, familiäre Zugehörigkeit, religiöse Zugehörigkeit, Nationalität, körperliche Attraktivität, Vernetztheit, Bekanntheit, besondere Fähigkeiten und Leistungen).

Soziale Aspekte der Diversität umfassen sozio-ökonomisch *bedingte* sowie sozio-ökonomisch *ausgeprägte* Unterschiede, also Unterschiede der sozio-ökonomischen Herkunft (Schichtzugehörigkeit der Herkunftsfamilie), des sozio-ökonomischen Status (erworbene Schichtzugehörigkeit durch Qualifikation, professionelles Renommee und Einkommenshöhe) und der sozio-ökonomisch bedingten oder einkommensrelevanten *Entwicklungsmöglichkeiten* (Einkommenschancen, einkommensbedingte Entfaltungschancen).

Demografische Diversität ergibt sich aus dem Vorhandensein Angehöriger unterschiedlicher Altersgruppen (Generationen), Personen unterschiedlicher Geschlechtszugehörigkeit, und auf vergleichsweise Zu- oder Abnahme z.B. in einzelnen Berufsgruppen von Männern, Frauen, Älteren, Jüngeren, sowie In- oder Ausländern. Ethnische Zugehörigkeit bzw. geografische Herkunft spielt bei der Betrachtung der künftigen Entwicklung der personellen Ressourcen für verschiedene Berufe eine wichtige Rolle (z.B. bei Pflegeberufen, für welche Fachkräfte in osteuropäischen oder asiatischen Ländern angeworben werden), auch insofern man wissen möchte, wie erfolgreich die professionelle Qualifikation von Ausländern und ihre Integration in den Arbeitsmarkt verläuft.

Eine allein demografische (statistische) Betrachtung würde allerdings eine ungute Assoziation mit der Erfassung und Ermittlung ‚rassischer‘ Verteilung in einer Population hervorrufen und ist als solche ohnehin heutzutage irrelevant. Ethnische Zugehörigkeit oder Herkunft ist für die Analyse und Gestaltung von Diversität eher in Bezug auf die kulturellen und sozioökonomischen Ausprägungen relevant, die diesen Aspekten (zusätzlich) zugeordnet werden, und sind daher eher dort thematisiert (siehe oben, kulturelle Diversität). Im Zuge von Nicht-Diskriminierungsanforderungen empfiehlt sich eine solche Zuordnung auch in der Personal- und Qualitätspolitik.

Ähnliches gilt für Geschlechtszugehörigkeit. Geschlechtszugehörigkeit spielt insofern eine Rolle wie sie in den kulturellen Herkunftskontexten relevant ist: Nach wie vor gibt es nachgewiesene Unterschiede in der Selbst- und Fremdeinschätzung, in Verhaltenspräferenzen und im Chancengerüst (Entlohnung, Entwicklung, Vernetzung) zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitenden – in der hiesigen Ursprungspopulation

sowie, möglicherweise ausgeprägter, in Populationen mit Migrationshintergrund aus Regionen, in denen (sowohl im familiären, gesellschaftlichen und politischen als auch beruflichen Kontext) Frauenrollen ein stark unter- und Männerrollen ein stark übergeordneter Status zugewiesen ist. Die demographisch-statistische Unterscheidung und Erfassung nach Geschlechtszugehörigkeit ist aus Unternehmenssicht relevant für die Definition von Stellenprofilen und gegebenenfalls den Nachweis von Frauenförderung und Familienfreundlichkeit (z.B. Elternzeit für weibliche und männliche Mitarbeitende).

Die Herausforderung für eine Unternehmenskultur sowie das Qualitätsmanagement liegt in der arbeitsbezogenen Integration und Gestaltung der qualitätsrelevanten Auswirkungen, die auf das Wahrnehmen, Erleben und Bewerten von personenbezogenen Unterschieden zurückgehen. Spannungen zu bemerken und beheben; Lernerlebnisse zu gestalten, zu ermöglichen, erfassen und bewerten – dies sind wichtige Aufgaben im Zuge des Ressourcenmanagements, wobei **gesellschaftlicher Wandel nicht nur als ursächliche Variable sondern auch als Ergebnis** zu thematisieren ist: Die Handhabung von gesellschaftlichem Wandel, wie er sich durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kooperations- und Sozialverhalten, im Lern- und Arbeitsverhalten (Prozesskonformität) in die Unternehmen überträgt, wirkt wiederum auf die Gesellschaft ein – zumal wenn man davon ausgeht, dass im Zuge der Revision der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 diese Aspekte durch zahlreiche Unternehmen und Organisationen – also in einem signifikanten, gesellschaftlich wirksamen Umfang – nun in der Arbeitspraxis Berücksichtigung finden werden.

#### *Maßnahmen durch das Qualitätsmanagement:*

1. *Führung:* Je nach Ausprägung der Diversität innerhalb der Organisationsbelegschaft, ist zu eruieren, ob beziehungsweise inwieweit diese Dimension des gesellschaftlichen Wandels qualitätsrelevant beziehungsweise relevant für die Zukunftssicherung des Unternehmens ist.
2. *Management von Ressourcen:* Es sind gegebenenfalls Präferenzen für die Personalrekrutierung anhand von qualitätsrelevanten Merkmalen verschiedener Arbeitnehmerprofilgruppen zu benennen. Dies hat konform zu den Anforderungen des Diskriminierungsverbotes zu erfolgen und darf ausschließlich auf qualitätsrelevanten Kriterien aufgebaut sein.
3. *Maßnahmenentwicklung:* Es ist zu eruieren, ob die Diversität nicht nur ein statistisches Phänomen im Unternehmen ist, sondern ob die einzelnen Gruppen auch durch subgruppenspezifische (An-)Forderungen z.B. an infrastrukturelle Ausstattung oder Arbeitsorganisation relevant werden. Infrastruktur: z.B. Herren- & Damenumkleideräume; veganes Essen; Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Arbeiten im Sitzen u.a.; Arbeitsorganisation: z.B. mehrsprachige Prozessbeschreibungen und Schulungen; Berücksichtigung religiöser Feiertage; Bevorzugung bzw. Erfordernis von Fremd- oder Selbstorganisation u.a.
4. *Unternehmenskultur:* Je vielfältiger und relevanter die Unterschiede, umso mehr gegenseitiges Verstehen und Verständnis sowie Respekt sind gegebenenfalls erforderlich und durch geeignete Maßnahmen zu fördern. Der Erfahrungsschatz älterer und langjähriger Mitarbeiter ist im Zuge des betrieblichen Wissensmanagements dem Wissenspool hinzuzufügen. Der Austausch zwischen Generationen sowie die Weitergabe vorhandener Erfahrungen und Fähigkeiten kommt dem Unternehmen in der Form erhöhter sozialer Kompetenz, Zunahme an Wissen und Fähigkeiten sowie interner Vernetzung von Mitarbeitenden (informelle kurze Wege) zugute.

## **Fazit**

Für Unternehmen nimmt die Bedeutung immaterieller Ressourcen mit dem gesellschaftlichen Wandel zu: Bildung, Qualifikation und Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Bewußtsein, Urteilsvermögen, Loyalität, Autoritätsverhalten und diesbezügliche Formen der Kooperation (mit inhaltliche-fachlichen und die Bearbeitung strukturierenden Vorgaben „von Oben“ oder gemeinsamer Abstimmung und Bearbeitung in allen Phasen der Bearbeitung „auf Augenhöhe“) werden zum einen immer wichtiger für die erfolgreiche Bewältigung komplexer und anspruchsvoller Aufgaben. Zum anderen nehmen sie in Qualität und Verfügbarkeit im Zuge eines Qualifizierungsmangels sowie des demografischen Wandels ab oder unterliegen veränderten Vorstellungen und Rollenbildern (Statusautorität / flache Hierarchien, Frauenarbeit, Integration, Diversität), auf die Unternehmen reagieren müssen.

Die Aufnahme beziehungsweise stärkere Gewichtung von Kontextverständnis, sozialen Einflüssen, der Einordnung von Chancen und Risiken sowie von Wissensmanagement in die Qualitätsmanagementnorm ISO

9001 in ihrer Neufassung von 2015 erscheint daher zeitgemäß und sinnvoll. Gerade aufgrund der schwer greifbaren Formen und der Vielschichtigkeit des gesellschaftlichen Wandels dürfte es Unternehmen (Organisationen) helfen, im Rahmen ihres individuellen Qualitätsmanagementsystems einen für sie geeigneten Zugang und nutzenstiftenden Umgang mit den für sie jeweils als relevant erkannten Dimensionen dieses Wandels zu finden, der sich insbesondere auf die Bereiche Führung, Organisations- und Kooperationsformen (und damit Prozesse) sowie das Personalwesen auswirkt.



*Die Autorin:*

**Barbara Jentschura** (\*1975) ist selbständige Beraterin mit Fokus auf Unternehmensvisionen, Führungstraining und Teamorganisation. Sie ist Auditorin für Qualitätsmanagementsysteme gemäß DIN EN ISO 9001 sowie Partnerin einer Beratungsgesellschaft für IT-Infrastrukturen.

Barbara Jentschura hat an der London School of Economics and Political Science (LSE) Politikwissenschaft und Politische Soziologie studiert und ihr Studium mit einem Bachelor in Soziologie und einem Master in Politischer Soziologie mit Auszeichnung abgeschlossen.

Nach ihrem Studium hat sie vier Jahre lang im Mittleren Osten gelebt und war dort als Konferenzmanagerin am Ministerium für Verteidigung der Vereinigten Arabischen Emirate sowie als Research Fellow am Institute of Diplomacy des jordanischen Außenministeriums tätig.

Als Projektleiterin für Marketing und Geschäftsführungsassistentin in mittelständischen deutschen Unternehmen hat sie die Erweiterung der Geschäftstätigkeiten auf Auslandsmärkte und in neue Produkt- und Dienstleistungsbereiche begleitet.

Internet: [www.community-concept.de](http://www.community-concept.de); [www.ead-corryn.com](http://www.ead-corryn.com)

Kontakt: [bjentschura@community-concept.de](mailto:bjentschura@community-concept.de); +49 (0) 1520 8678 193

- Revision der Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001 – Inhouse-Schulungen & Projektberatung
- Team-Training zur Team-Selbstorganisation:
- Training für Delegations- & Anweisungsverhalten für Führungskräfte
- Beratungsprojekte für Strukturentwicklung, Stellenbeschreibungen, Organigramme