

Leitartikel: Qualitätskultur

Das Thema Qualität spielt in vielen Organisationen eine zentrale strategische Rolle. Seit gut 100 Jahren versuchen Unternehmen aller Branchen, beeinflusst durch die Automobilindustrie, das Thema zu systematisieren und in die Köpfe ihrer Mitarbeiter zu verankern.

Dabei wurden viele verschiedene Ansätze an Vorgehensweisen, Methoden und Systemen entwickelt und ausprobiert, unzählige Projekte gestartet und Millionen von Beratungshonoraren investiert. Global implementierte Managementkonzepte wie Total Quality Management, KAIZEN, Lean Management, KVP oder Six Sigma fokussieren sich auf das Thema Qualität.

Unser Leitartikel geht dem Mythos der Qualitätskultur auf den Grund und beschreibt grundsätzliche Erfolgsfaktoren hierzu.

**Was ist eigentlich eine Qualitätskultur?**

Qualitätskultur ist die Verschmelzung aus Qualitätsbewusstsein und qualitätsorientiertem Handeln. Innerhalb einer etablierten Qualitätskultur wird Qualität unbewusst verstanden und umgesetzt. Qualität beschränkt sich hierbei nicht nur auf die Eigenschaften eines Produkts oder eines Prozesses sondern bezieht den Menschen und die Organisation in der er sich befindet mit ein. Insbesondere die Führungskräfte einer Organisation tragen wesentliche Verantwortung für den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Qualitätskultur. (quelle: www.brainguide.de)

Bei einer ausgeprägten Qualitätskultur wird Qualität bewusst und unbewusst verstanden und umgesetzt. Qualität beschränkt sich hierbei nicht nur auf die Eigenschaften eines Produkts oder eines Prozesses sondern bezieht den Menschen und die Organisation in der er sich befindet mit ein.

Kultur ist die Perspektive jenseits des Produkts / der Leistung und jenseits des Prozesses / des Systems. Kultur ist Denken und Handeln aus Erfahrungen mit Werten. Kultur ist Leben. Leben ist Kultur. Qualität leben ist mehr als den Qualitätsmanagementprozess oder das Qualitätsmanagementsystem betreiben.

Es ist eine Kunst, ein System, wie das Qualitätsmanagement zum Leben zu bringen. Dazu muss die Qualität in das Bewusstsein und in das Unterbewusstsein der Mitarbeiter „reinkommen“. Im Bewusstsein werden Werte - was dem Unternehmen und den Mitarbeitern wichtig ist - angesprochen und entwickelt. Im Unterbewusstsein werden Axiome - welche Grundüberzeugungen das Unternehmen und die Mitarbeiter teilen, verankert.

Kultur im Unternehmen muss Nutzen bringen. Eine Änderung der Kultur muss eine Verbesserung bringen. Welchen Nutzen bringt Kultur den Mitarbeitern und dem Unternehmen? Was im Bewusstsein und im Unterbewusstsein der Mitarbeiter verankert ist, beeinflusst unmittelbar Denken und Handeln. Kultur gibt Randbedingungen vor (was geht und was nicht geht). Kultur gibt Ziele vor (wo es hingehet und wo es nicht hingehet). Die Werte und Axiome machen Entscheidungen schneller und sicherer. Die Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung wird reduziert. Die Risiken werden geringer. Kultur im Unternehmen bringt Nutzen.

Historische Meilensteine des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagement (QM) bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Leistungen und damit den Produkten jeglicher Art dienen. In Branchen wie der Luft- und Raumfahrt, Medizintechnik, Teilen der Gesundheitsversorgung, der medizinischen Rehabilitation oder der Arznei- und Lebensmittelherstellung ist ein Qualitätsmanagementsystem vorgeschrieben. Bereits seit etwa 1900 wurden verschiedene Modelle zur Standardisierung des Qualitätsmanagements entwickelt.

Zu Zeiten der industriellen Revolution waren Ford und Taylor die Vorreiter für heutige QM-Systeme. Mit dem Aussortieren von fehlerhaften Produkten (Qualitätskontrolle) und der Steuerung basierend auf

FACHBEITRAG 2014

Statistiken (Qualitätsprüfung). In den 1960er und 1970er Jahren entwickelten insbesondere asiatische Unternehmen, wie z.B. Toyota, das Thema weiter. Dabei wurden vorbeugende und kontinuierliche Qualitätsmaßnahmen entwickelt und eingeführt. Dies war die Geburtsstunde einer globalen Qualitätsoffensive. In den 1980er Jahren entstanden dann Null-Fehler Programme bei General Electric bzw. Motorola sowie Qualitätskonzepte wie Six Sigma. Umfassendere Ansätze wie das EFQM-Modell und der Ansatz des Total-Quality-Managements wurden dann in den 1980er und 1990er Jahren entwickelt. Erstmals wurde hier Qualität als das generelle Unternehmens- und Managementziel definiert.

Wie entwickelt man eine Qualitätskultur?

Die Entwicklung einer Qualitätskultur unterscheidet sich grundsätzlich nicht von der einer Unternehmenskultur. Es gibt die gleichen Prinzipien und die gleichen Schwierigkeiten.

In Praxis und Theorie gibt es dazu sehr unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen. Jene, die davon ausgehen, dass man eine Unternehmenskultur verändern kann und die empirische Belege dafür haben, dass diese sowohl über Kommunikation als auch über Führungsverhalten beeinflusst werden könne (z.B. Sackmann, 2006) und diejenigen, die das Gegenteil behaupten wie z.B. Krefting & Frost (1985): *„If organisational culture is funnelled through the unconscious and is therefore not always orderly, then it is unlikely that efforts to manage such a culture can be precisely predicted or tightly controlled“*.

Der Organisationspsychologe Edgar Schein (Massachusetts Institute of Technology, USA) unterteilte die Unternehmenskultur in drei Ebenen: Artefakte (zum Beispiel sichtbare Prozesse und Strukturen), Werte und Annahmen. Er kam in seinen zahlreichen, zwischen 2003 und 2006 erschienenen Büchern zu dem Schluss: Rituale, Logos und Marken sind sichtbar und leicht zu ändern. Aber die den Werten zugrunde liegenden Annahmen sind unsichtbar und nur schwer zugänglich - also kaum veränderbar.

Inzwischen hat sich der Blick auf die Kultur erneut gewandelt. Die Münchener Professorin für Organisationspsychologie, Sonja Sackmann, ergänzte Scheins Modell Anfang 2000 durch weitere Kategorien: die der Verhaltensnormen, der gelebten und gezeigten Werte. Letztere werden nach außen präsentiert, aber nicht unbedingt gelebt. Unternehmensleitbilder gehören zum Beispiel in diese Kategorie. Da sich alle Kategorien gegenseitig beeinflussen, kann über die Veränderung von Abläufen, Spielregeln und gezeigten Werten langsam auch die innere Haltung der Mitarbeiter beeinflusst werden. Damit dies funktioniert, muss das Management die neuen Werte und Normen vorleben.

Erfolgsfaktoren

Um eine Organisationskultur erfolgreich zu implementieren müssen vor allem vier Grundprinzipien beachtet und umgesetzt werden. Neben einer für alle nachvollziehbare Begründung der Kulturveränderung, müssen Prozesse, Systeme und Anreizmechanismen an die Zielkultur angepasst werden. Zudem müssen alle Mitarbeiter gezielt geschult werden und das Management muss als Vorbild die Kulturveränderung vorleben.

Im Veränderungsprozess sollten zudem möglichst viele Menschen der Organisation eingebunden werden und dabei die Möglichkeit zur aktiven Auseinandersetzung mit der Zielkultur haben. Begleitend muss es einen internen und externen Werbefeldzug für die neue Kultur geben: Plakate, Broschüren, Geschichten, Comics.

Ähnlich wie bei einer kontinuierlichen Qualitätsoffensive ist es von zentraler Bedeutung, dass sich das Unternehmen kontinuierlich mit dem Thema Qualitätskultur auseinandersetzt. Hierzu können jährliche Kulturbarometer und/oder Mitarbeiterbefragungen mit anschließenden verbindlichen Aktionen eingesetzt werden. Eine Qualitätskultur-Scorecard kann zudem als zentrales Controlling-System eingesetzt werden.