Qualitätsmanagement und Qualitätskultur:

Neue Herausforderungen und Lösungsansätze.

Von Thomas Röhm, Dino G. Cardiano, Markus Pralle

DGQ-Impulspapier

DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

www.dgq.de

Qualitätsmanagement und Qualitätskultur: Neue Herausforderungen und Lösungsansätze.

Von Thomas Röhm, Dino G. Cardiano, Markus Pralle

Zusammenfassung
Eine ausgeprägte Qualitätskultur ist für viele Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Ein ausgeprägtes „Quality Mindset“ in Unternehmen, im Sinne von Qualitätseinstellung und -haltung aller Mitarbeiter, ist geprägt durch und durchdringt das qualitätsorientierte Denken und Handeln aller Akteure innerhalb einer Organisation.

Stetige Lernprozesse sowie das Streben nach Qualität und nach Verbesserung müssen im Kontext eines vielschichtigen persönlichen und organisationsweiten Lernformats stehen, repetitive und reflektive Komponenten beinhalten, welche schlussendlich das individuelle und kollektive Verhalten in Richtung der adressierten Qualitätsvision und deren Werte und Kompetenzen ausrichten.

Dabei ist die Qualitätsvision durch die oberste Leitung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter der Organisation selbst zu bestimmen und mittels Ableitung spezifischer Handlungsfelder auszudifferenzieren. Hierbei spielt die Erhebungsmethode eine entscheidende Rolle.

Quality Mindset (verstanden als Growth Mindset nach Dweck [Dweck 2017]) ist nicht nur ein Garant für erfolgreiche Veränderung, sondern sogar eine zwingende Notwendigkeit nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs, welcher von der eigenen Organisation unmissverständlich gestützt und entwickelt wird.

Aktuelle Herausforderung: Qualität im Wandel sichern

Qualität ist ein zentraler Bestandteil des Markenkerns der deutschen Industrie. „Made in Germany“, vor über 100 Jahren von den Briten eingeführt, um vermeintlich minderwertige Produkte zu kennzeichnen, ist weiterhin ein Erfolgsfaktor für den Absatz deutscher Produkte im Ausland und trägt damit maßgeblich zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Wohlstand in Deutschland bei. Einer im Jahre 2017 durchgeführten internationalen Befragung von Konsumenten zufolge nimmt Deutschland sogar den Platz 1 insbesondere im Bereich Qualität ein, kann also als Weltmarktführer in diesem Bereich angesehen werden [Inhofen 2019]. Allerdings hat das schöne Bild in den letzten Jahren doch einige Kratzer abbekommen. Die Wirtschaftsskandale der letzten Jahre (Flughafen Berlin, Dieselgate, Rückrufaktionen, Lebensmittelskandale und Wirecard) haben zwar vielfältige Ursachen, werfen aber Fragen hinsichtlich Zuverlässigkeit und Normtreue von Unternehmen und staatlichen Institutionen auf, die nicht gut zum Image passen und auch international durchaus kritisch wahrgenommen werden.

Auch wenn man sich vor Verallgemeinerungen und schnellen Schlussfolgerungen hüten sollte, lässt sich zumindest ableiten, dass der hohe Qualitätsstandard keinesfalls als selbstverständlich zu betrachten ist, sondern im täglichen Wirtschaftsprozess immer wieder neu definiert, operationalisiert und umgesetzt werden muss.

Dies gilt umso mehr in einer Phase des grundlegenden Wandels durch die Digitalisierung, den große Teile der Wirtschaft schon seit einigen Jahren durchlaufen und der die Unternehmen in den nächsten Jahren weiter beschäftigen wird. Entscheidend ist, dass es dabei nicht nur um die die klassischen Themen, wie operative Exzellenz oder die Entwicklung neuer Produkte, sondern um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geht (Geschäftsmodellinnovationen). Über Jahrzehnte aufgebautes Wissen und Fähigkeiten können so über Nacht zu stumpfen Instrumenten im Wettbewerb womöglich sogar obsolet werden. Unternehmen sind verstärkt gefragt, digitale Kompetenzen zu entwickeln – hier besteht derzeit der größte Mangel in vielen kleinen und mittleren Unternehmen [Fraunhofer 2019]).

Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, ist häufig eine Veränderung der Organisation erforderlich. Damit geht typischerweise auch eine Veränderung der Organisationskultur einher. Idealerweise wird ständige Veränderung zum Bestandteil eines zunehmend kulturell verankerten Selbstverständnisses aller Mitarbeiter, so dass sie Chancen und Notwendigkeiten selbst erkennen und gestalten und das Unternehmen agil agieren kann. Subsidiarität ist entsprechend ein wichtiges Prinzip, d.h. die höhere Ebene gibt Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten immer dann an die untere Ebene ab, wenn diese Aufgaben und Probleme selbst lösen kann.

Auch wenn diese Prinzipien bereits im TQM etc. grundsätzlich verankert und auch in vielen Firmen erfolgreich praktiziert werden, nimmt die Verantwortung der Mitarbeiter für das Unternehmen insgesamt weiter zu. Die Rolle der Führungskräfte ändert sich ebenfalls, unter anderem, indem sie weniger operative Ziele direkt vorgeben, sondern sich stärker auf die Kommunikation der Vision, der Entwicklung geeigneter Leitlinien und Strukturen, sowie Koordination der Einzelaktivitäten zunehmend autonom und agil agierender Teams fokussieren.

Auf das Qualitätsmanagement angewendet bedeutet dies, dass das Unternehmen seine Qualitätskultur weiterentwickelt. Denn wachsende Agilität und Entscheidungs- und Handlungsautonomie auf Team- und Mitarbeiterebene erfordern noch viel mehr individuelle Qualitätsverantwortung als zuvor. Allerdings dürfen nun nicht viele unterschiedliche individuelle Qualitätsverständnisse entstehen, es braucht hierfür einen gemeinsamen Rahmen, ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsam getragene und gelebte Qualitätskultur. Dies ist nichts grundsätzlich Neues. Wie Untersuchungen gezeigt haben, basiert erfolgreiches Qualitätsmanagement auf dem Zusammenspiel aus Vorgaben und Regeln einerseits und einem entsprechenden Bewusstsein der Mitarbeiter andererseits (CMI 2017). Unter den o.g. Bedingungen nehmen die Anforderungen aber deutlich zu.

Konkret kann dies in produzierenden Unternehmen, deren Quality Mindset sich bisher vor allem auf Produktqualität und Liefertreue bezogen hat, bedeuten, sich in Zukunft stark in Richtung Dienstleistung wandeln zu müssen. Dies mag zunächst harmlos klingen, wenn man sich aber die grundlegenden Unterschiede des Qualitätsbegriffs bei physischen Produkten und Dienstleistungen verdeutlicht, wird schnell klar, das hier unter Umständen völlig neue Werte im Bereich der Service- und Kundenorientierung etabliert werden müssen, die ein Umdenken und eine neues Quality Mindset erfordern.

Auch die zunehmende Digitalisierung von Produkten und Dienstleistung (hybride Produkte) bringt neuartige Qualitätsaspekte ins Spiel. Das Zusammenspiel von Hard- und Software erfordert das Verständnis anders gearteter Bedürfnisse und Anforderungen und geht mit neuen und neuartigen, agilen Entwicklungsprozessen und -methoden einher.

Insbesondere wenn die Kundenanforderungen nicht oder nur unzureichend bekannt sind, bietet es sich an, mittels agilen Methodiken wie SCRUM die Kunden früher, intensiver und häufiger in die Entwicklung einzubeziehen, um anhand von Zwischenergebnissen herauszufinden, welche Bedürfnisse und Schmerzpunkte vorliegen und welche Merkmale und Funktionen aus ihrer Sicht wirklich wichtig sind. Ziel ist es am Ende, eher eine Lösung zu entwickeln, die zunächst den Minimalanforderungen des Kunden genügt (s. Konzept des MVP, des Minimum Viable Product), und dann Zug um Zug weiterzuentwickeln, als gleich eine von Anfang an genau spezifizierte Lösung mit definiertem Qualitätsstandard anzustreben. Auch hierfür müssen neue Qualitätsmaßstäbe definiert und ein entsprechendes Mindset bei den Mitarbeitern etabliert werden.

Im Rahmen eines dritten Anwendungsfalls geht es darum, dass Unternehmen, die grundlegend neue Geschäftsmodelle erarbeiten wollen, in den entsprechenden Bereichen neuen Ideen Raum geben und bewusst auch das Scheitern in Kauf nehmen müssen. Die hierfür notwendigen Veränderungen gehen weit über eine positive Fehlerkultur, wie sie im TQM etabliert ist, hinaus. Fehler, Abweichungen und Kritik sind hier sind erforderliche Trigger für Verbesserungen (Fehlerkultur des Failing Forward). Mitarbeiter müssen unternehmerisch denken und handeln, während die Leitung sich darauf fokussiert, den Prozess zu steuern, Ressourcen zur Verfügung zu stellen und den Rahmen zu schaffen. Leistungsmessung und Qualitätsmanagement ist hier auch erforderlich, müssen aber sehr flexibel an die entsprechende Situation angepasst werden.

Aufgabe der Unternehmensführung ist in allen Anwendungsfällen eine Vision und Werte zu entwickeln, aus der dann die spezifischen Werte, Ziele und Leistungsmerkmale für das Qualitätsmanagement abgeleitet werden können.

Wie sieht eine zukunftsfähige Qualitätskultur aus?

Es ist offensichtlich, dass es nicht die „eine universell gültige“ Qualitätskultur gibt, sondern dass jedes Unternehmen diese selbst bestimmen muss. Allerdings lassen sich einige Anforderungen festhalten, die aus Sicht der aktuellen Anforderungen erfüllt sein sollten:

1) Bestimmung und Konsistenz von Vision, Strategie und Qualität

Ein häufiges Problem in Unternehmen ist, dass die Leitung sich scheut klare Zielsetzungen festzulegen. Dieser Mangel an klarer Prioritätensetzung, das „sowohl als auch“ liegt wohl zu einem guten Teil in der menschlichen Natur begründet, ist aber in vielen Bereichen kontraproduktiv. Der Stellenwert und die inhaltliche Definition des Qualitätsbegriffs im jeweiligen Unternehmen sollten sich direkt aus der Vision und Strategie des Unternehmens ableiten lassen. Neben der grundlegenden Ausrichtung sind die Kundenbedürfnisse hier der zentrale Bezugspunkt.

Qualität ist, was der Kunde wahrnimmt

Welche Eigenschaften des Produkts oder der Dienstleistung sind aus Sicht des Kunden wertvoll, wie wichtig sind die Lieferbereitschaft und wie groß die Zahlungsbereitschaft? Entscheidend ist auf dieser Ebene letztlich weniger der absolute Grad der Anforderungserfüllung, sondern nur, dass die einzelnen Bestandteile möglichst gut zusammenpassen, und sichergestellt werden kann, dass das Unternehmen nach innen und außen ein klares Qualitätsversprechen vermittelt und erfüllt.

Dabei darf der Qualitätsbegriff nicht bei den mess- und quantitativ bewertbaren Eigenschaften von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen enden, sondern beinhaltet ebenso das – deutlich schwerer messbare - Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter, oder vielmehr dessen Wahrnehmung (Perzeption) durch Kunden. Wenn die Marke XY beispielsweise für eine hohe Servicequalität steht, wäre ein eher unfreundlicher Ton im Rahmen der Kundenbetreuung kontraproduktiv. Um das Problem zu lösen, wären zunächst die organisatorischen Rahmenbedingungen zu überprüfen (Vorgaben, Anreize etc.). Um die tieferen Ursachen des Verhaltens zu verstehen und ggf. verändern zu können, müssen kulturelle Faktoren miteinbezogen werden.

2) Ausgeprägte Qualitätskultur und fest verankertes Quality Mindset

Warum bleiben in der Praxis viele Qualitätsverbesserungsprogramme stark hinter den Erwartungen zurück oder scheitern? Ein wichtiger Erfolgsfaktor besteht darin, verhaltensbezogenen Aspekte miteinbeziehen – hierdurch verbessern sich die Ergebnisse deutlich [Vahs et al., 2017].

Wenn man das menschliche Verhalten des einzelnen Individuums mit einbezieht, sind folgende Perspektiven zu bewerten (Cardiano et al, 2015):

- Qualitätsbewusstsein (was ich denke)
- Qualitätsorientiertes Handeln (was ich tue)

Dabei ist das Qualitätsbewusstsein sinnstiftend und das qualitätsorientierte Handeln zielführend orientiert. Ein qualitätsorientiertes Handeln - also das (sichtbare) Verhalten einer Person - bedingt ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, jedoch bliebe andererseits ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein „unbemerkt“ und wirkungslos, wenn kein qualitätsorientiertes Handeln daraus resultierte.

Um diesen Zusammenhang besser einordnen zu können, werden die beiden Metaperspektiven weiter detailliert (s. Abbildung 1).

Qualitätsbewusstsein resultiert aus:

- Qualitätsverständnis
- Qualitätserfahrung
- Qualitätswerten

Treiber qualitätsorientierten Handelns:

- Persönliches Können
- Gruppendynamik
- Motivation

Anhand dieser Aufstellung wird ersichtlich, dass auch das qualitätsorientierte Handeln wiederum Einfluss auf das Qualitätsbewusstsein besitzt, da sowohl positive als auch negative Folgen des eigenen reflektierten Verhaltens die drei Unterperspektiven des Qualitätsbewusstseins prägen.

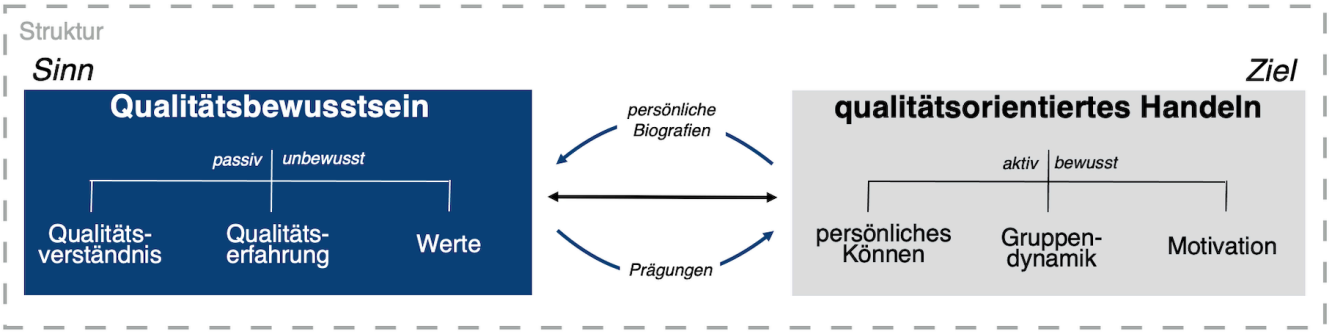


Abbildung 1: Bestandteile eines „Quality Mindset“

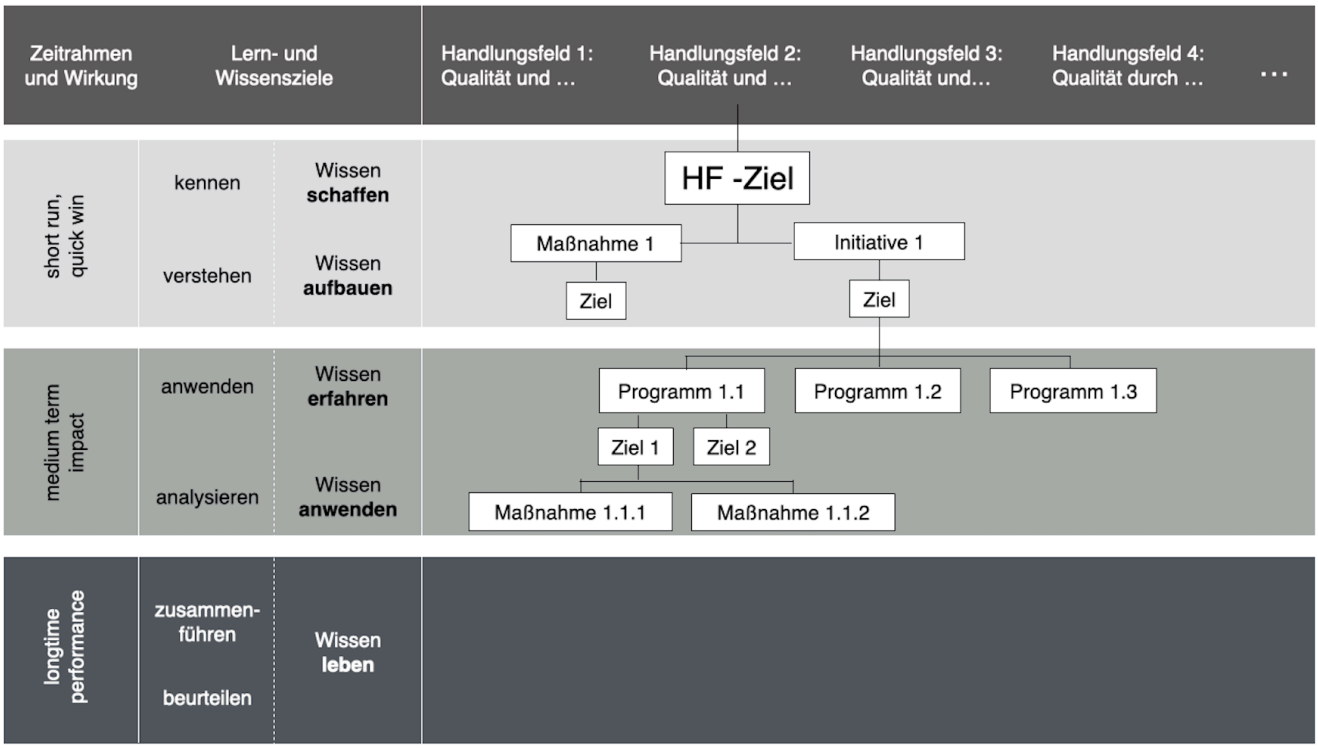


Abbildung 2: Gelebte Qualitätskultur in Form von Lern- und Wissensentwicklung

„Quality Mindset“ ist nun die Überführung eines ausgeprägten Qualitätsbewusstseins in qualitätsorientiertes Handeln und dem daraus resultierenden kontinuierlichen reflektiven Lernprozess mit konsequentem Aufbau von Qualitätskompetenz.
(s. Abbildung 2).

Im Ergebnis geht es darum, dass die Qualitätskultur von allen Beteiligten täglich gelebt wird. Führungskräfte haben hier eine besondere Verantwortung, da sie diese vorleben. Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit über die Abteilungsgrenzen hinweg. Einer aktuellen Studie zufolge liegt hier eine wichtige Schwachstelle in vielen Unternehmen [Vahs et al., 2017].

3) Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel

Wie anfangs bereits erwähnt ist dieser Teil in der heutigen Zeit zentral für die Sicherung des zukünftigen Erfolgs in vielen Unternehmen – und zugleich der schwierigste! Ein wichtiger Schlüssel hierfür ist das Konzept der lernenden Organisation (Senge, P. et al 1996). Was verbirgt sich dahinter? Eine lernende Organisation ist idealerweise ein System, das sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation zugrunde, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt. Mechanismen, die derartige Lernprozesse unterstützen. Wichtige Elemente hierbei sind u.a.:

- Klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist
- Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen
- Demokratischer und partizipativer Führungsstil, Unterstützung neuer Ideen (v. a. durch die Führung), Ideenmanagement, Integration von Personal- und Organisationsentwicklung
- Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben
- Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung und Prognose (gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme – rascher und genauer Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse)

Auf individueller Ebene bedeutet dies, dass die Mitarbeiter über ein sogenanntes „Growth Mindset" verfügen sollten. Carol Dweck [Dweck 2017] hat hierzu herausgefunden, dass es eine Frage der Einstellung ist, ob Menschen bereit sind, sich zu entwickeln oder nicht. Ist die Person davon überzeugt, dass Intelligenz und Können „gegeben" und statisch vorhanden sind, so sind diese Personen wenig bemüht an sich und ihren Kompetenzen, ihren „Qualitäten" zu arbeiten – die Person hat ein „Fixed Mindset".

Demgegenüber besitzen Personen einen „Growth Mindset" [Miller 2016]), wenn sie davon überzeugt sind, dass Fähigkeiten entwickelt werden können. Diese Personen arbeiten hart, lieben Herausforderungen, sind kritikfähig, nehmen Feedback an, lernen an sich und anderen. Auch wenn sich die meisten Menschen nicht klar einer Kategorie zuordnen lassen, lässt sich daraus ableiten, dass es wichtig ist das Growth Mindset zu stärken. Führungskräfte sollten Ihren „Mentee" stets in seiner persönlichen Entwicklung bestärken und positives Feedback zu Lernerfolgen oder neu erworbenen Kompetenzen geben (und nicht bloß zu „tollen" Ergebnissen).

Somit fällt den Führungskräften neben der Vorbildfunktion eine weitere Schlüsselverantwortung zu: effektives und motivierendes Feedback zur persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter geben. Und dies selbstverständlich nicht nur im halbjährlichen oder jährlichen Bewertungsgespräch, sondern zeitnah in konkreten Entwicklungs- und „Qualitätssituationen". Es gilt für Projektteams, Fachgruppen und andere inter- und transdisziplinäre Kreise eine Feedbackkultur zu entwickeln, die konsequent und wertschätzend die persönliche Weiterentwicklung bestärkt.

Für den Lernprozess wiederum ist der Mix aus repetitiven und reflektiven Komponenten zentral:

Die *repetitiven* Komponenten machen Handlungen und Denkmuster zur Gewohnheit. Der Pilot trainiert im Flugsimulator kritische Situationen wieder und wieder und maximiert dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass er im „Fall der Fälle" nahezu unbewusst korrekt reagiert. So kann auch gewünschtes qualitätsorientiertes Handeln wie beispielsweise das kooperative Verhalten im Fehlerfall (Handlungsfeld Fehlerkultur) trainiert werden. Im Idealfall: im Klassenzimmer „durchgespielt", dann eine Übertragung in den Arbeitsalltag durch Führungskräfte und Multiplikatoren mittels Fallstudien und Workshopformate. Regelmäßig im tatsächlichen Fehlerfall angewendet führt dies schlussendlich nach einigen Durchläufen spürbar zur gewünschten Verhaltensänderung (zumindest bei Mitarbeitern mit einem Growth Mindset).

Die *reflektiven* Komponenten erhöhen hingegen die kognitive Verankerungsqualität, da Wissen hier in unterschiedlichen Hirnregionen „verortet" wird und dieses Wissen somit in höhere Kompetenzstufen aufsteigen kann. Hier sind kollaborative Lernformen relevant, da der notwendige reflektive Perspektivenwechsel nur im sozial-interaktiven Kontext gelingen kann.

Auch wenn dieses Konzept von Management-Vordenkern seit Jahrzenten propagiert wird - und auch wiederum wichtiger Bestandteil des TQM ist – wird es doch in wenigen Unternehmen konsequent umgesetzt. In diesem Sinne haben Forscher eine echte Qualitätskultur folgendermaßen definiert:

We define a "true culture of quality" as an environment in which employees not only follow quality guidelines but also consistently see others taking quality-focused actions, hear others talking about quality, and feel quality all around them, [Srinivasan, A., Kurey, B. (2014]).

*Wir definieren "wahre Qualitätskultur" als ein Umfeld in dem Mitarbeiter*innen nicht nur Qualitätsrichtlinien befolgen, sondern konsistent andere qualitätsfokussierte Aktionen durchführen sehen, andere über Qualität sprechen hören und Qualität überall um sie herum fühlen.*

Wie kann der Wandel der Qualitätskultur erreicht werden?

Analog zum Wandel der Unternehmenskultur insgesamt kann auch der Wandel der Qualitätskultur nicht einfach von „oben" angeordnet werden. Einer Befragung (Srinivasan, A. et al, 2014) zufolge bestehen Defizite insbesondere darin, dass das Qualitätsbewusstsein in vielen Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter eher schwach ausgeprägt ist. Um eine

kulturelle Weiterentwicklung erfolgreich bewältigen zu können, müssen Unternehmen und ihr Topmanagement bei ihren Führungskräften sowie Mitarbeitern Verständnis und Bereitschaft für den Wandel, aber auch Lust auf Veränderung wecken. Mitarbeiterfokussierung sowie -qualifizierung sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunftsausrichtung von Unternehmen und Organisationen.

Kulturelle Transformation gelingt durch Menschen – Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden!

Die Diskrepanz entsteht primär dadurch, dass Menschen keine Maschinen sind, die auf Knopfdruck reagieren, sondern Zeit benötigen, um die neue Ausrichtung zu verstehen, sich u.U. neues Wissen anzueignen, Barrieren und Unsicherheiten zu überwinden sowie neue Verhaltensweisen zu erproben. Zudem sind Organisationen komplexe und heterogene Gebilde, während ein Teil der Belegschaft Veränderung positiv bewertet, dominieren bei anderen die Ängste und Unsicherheiten (z.B. vor Jobverlust). Für Führungskräfte ist das ebenfalls nicht ganz einfach, da sie an den richtigen Stellen ansetzen und die Veränderung über einen längeren Zeitraum hinweg neben dem Tagesgeschäft vorantreiben müssen. In der Praxis wird dieser Veränderungsprozess deshalb durch Change Management– häufig mit Hilfe von externen Beratern – gestützt und begleitet.

Für die erfolgreiche Veränderung der Qualitätskultur benötigen sie zusätzlich zu den üblichen Leistungskennzahlen auch ein möglichst klares Bild der bereits bestehenden Qualitätskultur der Mitarbeiter. Allerdings sind Kulturfaktoren generell nur sehr rudimentär erkennbar (z.B. am Verhalten). Befragungen der Mitarbeiter sind hier ein probates jedoch häufig unzureichendes Mittel, da die Aussagen oft schwer interpretierbar sind, weil die Antworten häufig bestehende Denkmuster und soziale Erwünschtheit reflektieren.

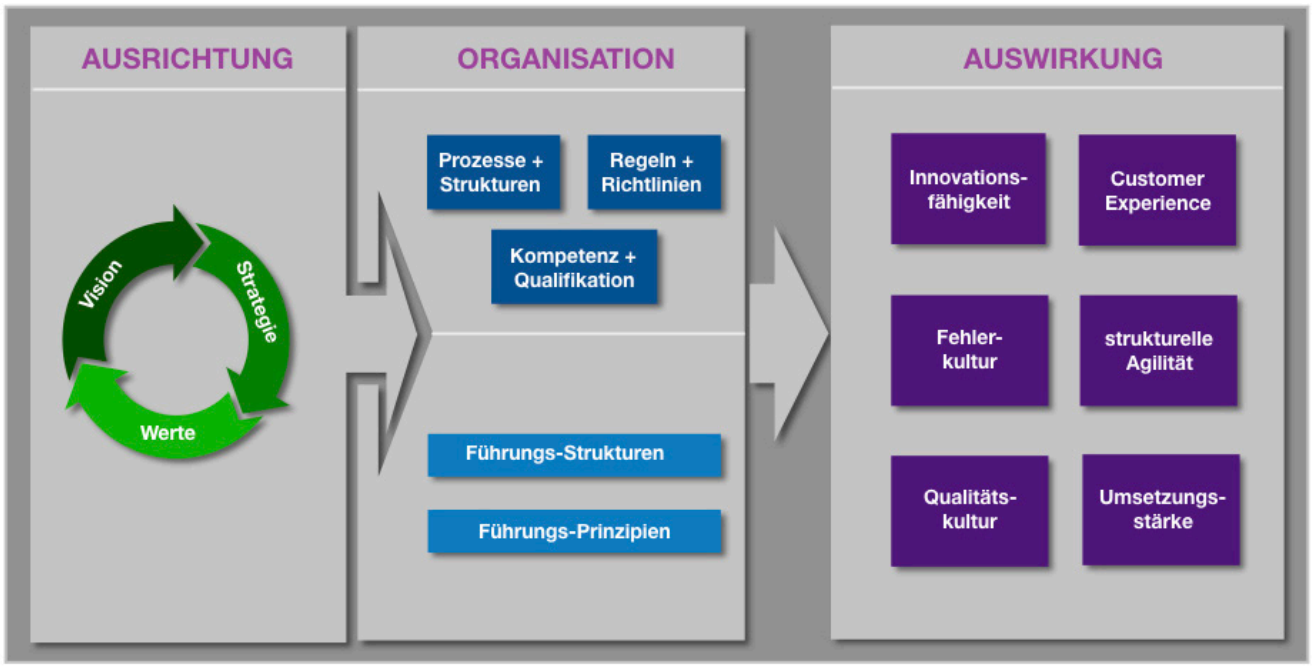
Somit bedarf es einer Erhebungstechnik, die die unbewussten Annahmen (bezüglich Quality Mindset) herausarbeitet und (im Idealfall) gleichzeitig eine statistisch belastbare Aussage zu individuellen und kollektiven Mustern zulässt. Kollektiv gestützte Quality-Mindset-Muster bieten dann die Basis zur Ableitung von Handlungsfeldern. Die softwaregestützte Repertory Grid Technik (auch „Kelly Grid“) bietet genau das und basiert auf dem Konzept von George A. Kelly aus den 1950er-Jahren. Es handelt sich dabei um eine Interview- und Analysetechnik, bei die befragte Person ihre Wahrnehmungen konstruiert. Im Interview bekommen die Mitarbeiter jeweils Tripel von Objekten vorgelegt und werden dann gebeten anzugeben, welche zwei der drei Objekte im Hinblick auf bestimmte Merkmale ähnlich sind oder sich stärker voneinander unterscheiden. So könnte z.B. die eigene Firma, z.B. ein Automobilzulieferunternehmen, Toyota und Fiat bezüglich des Merkmals Qualitätsbewusstsein gegenübergestellt werden. Die Interviewten werden zudem gebeten, die Objekte auf einer Skala einzustufen, so dass die Abstände messbar werden. Damit können die Objekte in einem Netzwerk (grid) positioniert werden (z.B. die eigene Firma steht bzgl. Qualitätsbewusstsein Fiat näher als Toyota). Die so gewonnenen Ergebnisse spiegeln weitgehend verzerrungsfrei die individuellen Werte, Einstellungen und Wünsche der Mitarbeiter wider.

Nach der Erhebung werden die individuellen Daten aggregiert und mit Hilfe statistischer Hauptkomponentenanalyse und moderner IT-Visualisierung ausgewertet. So werden systematisch sämtliche individuellen Kulturelemente in einer Organisation oder Teilorganisation erhoben und zu den einer gesamten oder Teil-Organisation verdichtet.

Abbildung 3: Beispiel Konstrukte-Globus und der treibenden Kulturfaktoren

Dabei erhält man eine Bild der Qualitätskultur der gesamten Organisation und der wesentlichen, treibenden Kulturfaktoren (s. Abbildung 3). Es werden auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Bereichen oder Abteilungen deutlich. Wird eine umfassende Analyse der Unternehmenskultur vorgenommen, kann die Qualitätskultur als Teil der gesamten Unternehmenskultur erfasst und in Beziehung zu übergeordneten Themen wie Innovation, Agilität und digitale Transformation gesetzt werden.

Danach können diese Ergebnisse über weitere Analyseschritte in eine Corporate Culture Canvas (Abbildung 4) übergeleitet werden, die die kulturellen Metafaktoren einer Organisation, deren Zusammenhänge und Fokusthemen mit ihren Werten, Unwerten, Motivatoren und Hemmnissen darstellt.



CORPORATE CULTURE CANVAS © CTG

Abbildung: 4: Corporate Culture Canvas

Diese Darstellung bietet eine komplette Übersicht der treibenden Faktoren einer Organisationskultur, deren Motive und dahinterliegenden Werte und Glaubenssätze sowie ausdifferenzierte Handlungsfelder zur weiteren Ausgestaltung von Entwicklungspotenzialen. Auf dieser Grundlage kann die Unternehmensleitung Divergenzen zwischen den gesetzten Zielen und deren Ursachen erkennen, um sie dann im nächsten Schritt mit den Mitarbeitern gezielt weiterzuentwickeln, wobei die Zielsetzung unter Umständen aufgrund der Mitarbeiterimpulse angepasst werden muss.

In einem Kulturveränderungs-Prozess werden wissenschaftlich-methodisch sämtliche, individuellen Kultur-Elemente erhoben und zu den wesentlichen, treibenden Kultur-Faktoren einer gesamten Organisation verdichtet. Unternehmensindividuelle, ausdifferenzierte und somit operationalisierbare Handlungsfelder sind das Ergebnis des Evaluationsprozesses. Aus diesen Handlungsfeldern abgeleitete Programme, Initiativen und Maßnahmen sind der Umsetzungsrahmen für den Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

In der folgenden Abbildung 5 werden die wesentlichen Schritte des gesamten Prozesses zusammengefasst:

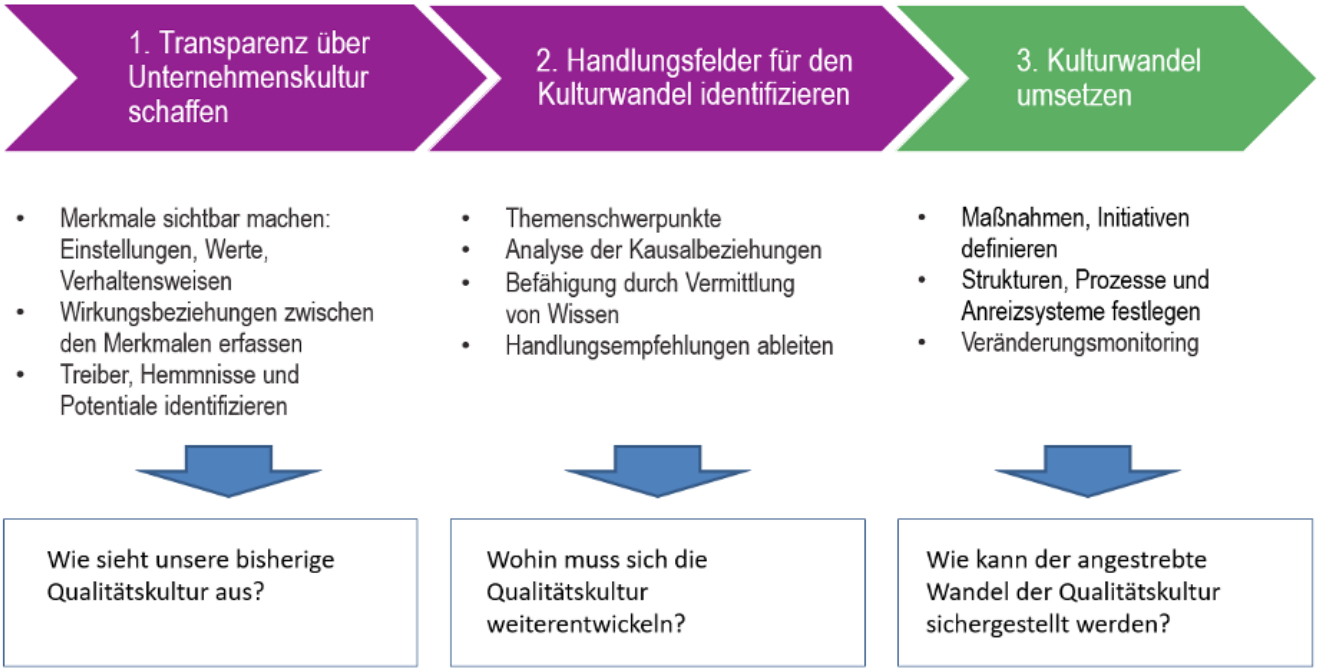


Abbildung 5: Vorgehensweise eines Kulturveränderungsprozesses

Fazit

Qualität ist der Schlüsselfaktor zur Erhaltung der Zukunftsfähigkeit der deutschen Industrie. Dabei haben die Anforderungen an die Unternehmen deutlich zugenommen. Wie aufgezeigt wurde, steht ein solides Management-Instrumentarium zur Verfügung. Der bereits seit Jahrzehnten bestehende Ansatz „Lernende Organisation“ ist wichtig, um hohe Qualitätsstandards mit Anforderungen an Agilität und Wandel vereinbaren zu können.

Neuere wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden bieten einen besseren Zugang zu den Gründen hinter dem (Qualitäts-) Verhalten in der Organisation, ermöglichen den Blick in die zugrunde liegende Qualitätskultur. Hieraus lassen sich klare Maßnahmen ableiten, um die Entwicklung und das Lernen der Mitarbeiter zu fördern und ein Qualitity Mindset zu schaffen.

Die Autoren

Cardiano, Dino G.
Dino G. Cardiano ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Marketing & Innovation Group. Als Dipl.-Betriebswirt und MBA einer britischen Elite-Universität arbeitet er seit über 25 Jahren in der Geschäfts- und Organisationsentwicklung sowohl auf Klienten- als auch auf Dienstleisterseite. Insbesondere im Bereich der Geschäftsentwicklung in Verbindung mit kultureller Transformation haben Dino G. Cardiano und sein Team zahlreiche Unternehmen dabei unterstützt, Zukunftspotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen.

Pralle, Markus
Markus Pralle (Dipl.-Ing. FH) ist zertifizierter Six Sigma Master Black Belt und unterstützt seit 2007 zahlreiche Unternehmen auf dem Weg der Prozessverbesserung und der Qualitätssteigerung. Seine Tätigkeiten als Berater und Trainer sind vor allem im Hi-Tech Umfeld der Automotive-, Sensorik- und Halbleiterindustrie gefragt. Markus Pralle versteht Verbesserungskampagnen auf dem Weg zur „Operational Excellence“ nicht nur als organisatorische Anpassung und Schulung eines Methodenkoffers, sondern stets als umfassende Veränderung, die das Mindset aller Unternehmenseinheiten, schlussendlich die Unternehmenskultur durchdringen muss.

Röhm Thomas
Prof. Dr. Thomas Röhm verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung als Wirtschaftsforscher, Unternehmensberater, Analyst und Beirat. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategisches Management, Innovation und Organisationsentwicklung. Er unterrichtet General Management und International Business an der Munich Business School in München und ist als Berater für die Marketing & Innovation Group tätig.

Marketing & Innovation Group (MIG)
Die MIG ist ein Dienstleister im Bereich Zukunfts- und Innovationsmanagement und unterstützt Unternehmen, Chancen der Zukunft zu erkennen, professionell umzusetzen, um daraus Wachstumstreiber zu entwickeln.

Quellen, Literatur

- Cardiano, D., Rogge, K., Rosenberger, M., Pralle, M. (2015): QMindset, Workshop auf dem Expertentreffen “Quality Mindset”. Freiburg, 23.06.2015
- Vahs, D. et al., (2017): Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor. Ergebnisse der CMI-Studie 2017. https://www.vwi.org/wp-content/uploads/2017/11/CMI-Studie-2017_Ergebnisbericht.pdf, Aufruf am 19.05.2021
- Dweck, C. (2017): Mindset: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential, Robinson, London
- Fraunhofer Academy (2019): Digitale Kompetenzen – Anspruch und Wirklichkeit, Fraunhofer Gesellschaft. https://www.academy.fraunhofer.de/content/dam/academy/de/documents/pressemitteilungen/Externe_Studie/Executive%20Summary_Final.pdf, Aufruf am 19.05.2021
- Inhofen, L. (2019): „Made in Germany“ gilt weltweit als Qualitätssiegel, https://yougov.de/news/2019/09/30/made-germany-gilt-weltweit-als-qualitatssiegel/, Aufruf am 19.05.2021
- Miller, C. (2016): Expectations Create Outcomes: Growth Mindsets in Organizations, https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2019/05/Expectations-Create-Outcomes.pdf, Aufruf 19.05.2021
- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C. (Hrsg.): Das Fieldbook zur ‚Fünften Disziplin‘. Klett-Cotta, Stuttgart 1996.
- Sommerhoff, B. (2018). Wenn‘s soft wird, wird‘s hart – arbeiten an der Organisationskultur, Deutsche Gesellschaft für Qualität, Juni 2018
- Siems, D. (2017): Warum man in aller Welt „Made in Germany“ so liebt. Welt 27.03.2017, https://www.welt.de/wirtschaft/article163192624/Warum-man-in-aller-Welt-Made-in-Germany-so-liebt.html, Aufruf 19.05.2021
- Srinivasan, A., Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. Harvard Business Review. Apr, 92(4), S. 23-25.

Verstehen.
Verbessern.
Verantworten.

August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt am Main
T 069 95424-0
F 069 95424-133
info@dgq.de
www.dgq.de

DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität