



Der gute Geist des Unternehmens

Wie der Qualitater die Unternehmenskultur signifikant verbessern kann

Wenn die Potenziale von Technik und Prozessen ausgereizt sind, wird der Faktor Mensch zum wichtigsten Stellhebel der Qualitätsverbesserung. Dementsprechend sind Führungskräfte und Qualitätsmanager mehr denn je gefordert, an ihrem Qualitätsbewusstsein zu arbeiten – und an dem ihrer Mitarbeiter. Dabei spielen die innere Haltung und das Auftreten der Qualitater eine entscheidende Rolle.

Claudia Metzger

In den Fehlerstatistiken vieler Unternehmen tauchen als Erklärung für diverse Qualitätsmängel, Reklamationen oder Ausschuss hauptsächlich sogenannte „verhaltensbedingte Ursachen“ und Einzelfeh-

ler auf – ein gutes Zeichen, das zeigt, dass man methodisch und technisch bereits auf einem sehr hohen Niveau arbeitet. Bei der Analyse dieser Einzelfehler liegt zunächst die Schlussfolgerung nahe, Unternehmen

müssten „noch mehr“ tun, um solche Fehler in Zukunft zu vermeiden: noch mehr Kontrolle, noch effizientere Methoden, noch genauere Prozessbeschreibungen, noch detailliertere Checklisten. Mehr als die Quali-



Der rettende Blick über den Tellerrand

Eine dieser Kompetenzen ist die Fähigkeit, sich aus dem Silodenken herauszulösen. Denn im Arbeitsalltag müssen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte stets unterschiedliche Themen jonglieren – auch wenn dies nicht immer auf den ersten Blick erkennbar ist. So beschäftigt sich ein Produktionsmitarbeiter, der Teile montiert, parallel mit Qualität, Produktivität und Arbeitssicherheit. Eine Führungskraft wiederum muss neben der Kosteneffizienz und der Kundenzufriedenheit auch die Gesundheit der Mitarbeiter im Blick behalten und versuchen, eine Balance zwischen unterschiedlichen Anforderungen zu schaffen. Nicht anders sieht es beim Qualitätsmanager aus: Auch wenn sein primäres Ziel lautet, Fehler, Reklamationen oder Ausschuss zu reduzieren, kann er nicht die Anforderungen ignorieren, mit denen sich seine Kollegen auseinandersetzen müssen. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, den eigenen Horizont über das Kernthema Qualität hinaus zu erweitern und sich mit Fragestellungen zu beschäftigen, die den gesamten Betrieb betreffen.

tät fördern diese Maßnahmen in der Praxis jedoch etwas anderes: die Kreativität der Mitarbeiter, diese Kontrolle zu umgehen. Hier greift ein klassischer Grundsatz aus der Organisationsentwicklung: „Mehr desselben bringt keine neuen Ergebnisse.“ Im Grunde steckt hinter dem Wunsch nach mehr Reglementierung die Grundannahme, die größten Risiken gingen vom Mitarbeiter aus. In dieser Denkweise ist der Mensch das Problem, der Störfaktor, das Unvorhersehbare.

Doch was, wenn man den Risikofaktor in einen Erfolgsfaktor wandeln würde? Denn wer kennt die Arbeitssituation vor Ort, die täglichen Ärgernisse, Störungen und Fehlerrisiken besser als die Mitarbeiter? Um auf den Erfahrungsschatz ihrer Mitarbeiter zuzugreifen, setzen viele Unternehmen noch heute auf eine formelle Herangehensweise mit Fragenkatalogen und starren Methodenvorgaben, ohne zu bedenken, dass es dafür etwas anderes braucht: eine gesunde Unternehmenskultur sowie spezielle Kompetenzen von Führungskräften und Qualitätsmanagern.

Wie sauber fließen Informationen im Unternehmen? Gibt es klare Regeln? Ist der Führungsstil von Wertschätzung geprägt oder demotiviert er die Mitarbeiter eher? Herrscht in bestimmten Bereichen ein Silodenken vor? All diese Rahmenbedingungen wirken sich nicht nur auf die Produktqualität aus, sondern auf die Qualität der gesamten Prozesse in einem Betrieb. Wenn ein Qualitätsmanager sein Selbstverständnis hin zum Optimierer ausrichtet, wird er sich stärker mit diesen Einflussgrößen auf die Qualität beschäftigen und infolgedessen verstärkt an der Unternehmenskultur arbeiten.

Zutaten für eine gesunde Fehlerkultur

Mit dem Ausrufen einer positiven Unternehmenskultur ist es nicht getan. Lippenbekenntnisse, gedruckte Leitlinien in Hochglanzflyern und Sonntagsreden führen eher zu Resignation bei den Mitarbeitern – denn sie spüren sehr wohl, welches Wertesystem im Unternehmen tatsächlich gelebt wird. Eine positive und förderliche Kul-

tur zeichnet sich dagegen durch folgende Parameter aus.

Wertschätzende Kommunikation

Die Kommunikation gelingt, wenn sie authentisch und von Wertschätzung geprägt ist sowie aus einer Lernhaltung heraus erfolgt. Das bedeutet für die Akteure, offen und interessiert aufzutreten, anstatt Sachverhalte vorschnell zu bewerten und nach voreiligen Erklärungen zu suchen. Hier ist der QM gefordert, immer wieder nachzufragen und zu hinterfragen, in einen konstruktiven Dialog zu treten und den Mitarbeitern stets Respekt zu zollen für ihr Mitdenken, ihre Ideen und Hinweise.

Eine praktische Möglichkeit, um die eigene Lernhaltung und gleichzeitig Wertschätzung für den Gesprächspartner zu zeigen, ist der Einsatz von systemischen Fragen. Fragen also, die den Blick weg vom Einzelnen hin zu den Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf Qualität lenken. Sie können so lauten:

- Angenommen, ich würde bei Ihnen am Arbeitsplatz anfangen und würde wirklich jeden Fehler machen wollen, den man machen kann. Was würde mir alles passieren?
- Angenommen, eine gute Fee käme zu Ihnen und würde Ihnen drei Wünsche erfüllen, damit Ihre Arbeit reibungsloser und mit weniger Fehlerrisiken abläufe. Wie würden Ihre Wünsche lauten? Was wäre ab morgen anders?
- Gibt es Dinge, über die Sie sich immer wieder ärgern, weil Sie Ihren Arbeitsprozess mühseliger machen? Wenn ja, welche Dinge sind das konkret?

Konstruktiver Umgang mit Fehlern

Die Fehlerkultur eines Unternehmens muss kritisch hinterfragt werden. Können Mitarbeiter und auch Führungskräfte angstfrei über Fehler sprechen, ohne Sanktionen befürchten zu müssen? Sucht man nach dem Feststellen eines Fehlers oder einer Reklamation instinktiv nach Verursachern oder nach Ursachen? Der fundamentale Unterschied liegt darin, dass die Suche nach dem Verursacher in der Wahrnehmung der Beteiligten der Suche nach dem Schuldigen gleichkommt. So entsteht eine Fehlerkultur, in der aus Angst oder Unlust nicht über Fehler gesprochen wird, in der man mit >>>

dem Finger auf andere Abteilungen und Personen zeigt und im schlimmsten Fall sogar versucht, kritische Fehler zu vertuschen. Wer nur nach dem Verursacher fragt, gibt sich damit zufrieden, dass man diesen irgendwann identifizieren wird und das Problem als „menschliches Versagen“ ad acta legen kann. Durch diese Vorgehensweise beraubt sich ein Unternehmen jedoch der Chance, die wirkliche Ursache des Problems zu finden und dauerhaft abzustellen. Um diese zu erkennen, braucht es als Schlüsselkompetenz gerade bei den Qualitätsmanagern eine authentische Lernhaltung, aus der heraus sie mit Neugierde und authentischem Interesse nach dem Risiko hinter dem Risiko (Mensch) forschen.

Wider die gelernte Hilflosigkeit

Grundlage einer positiven Fehlerkultur ist also eine Lernkultur, in der Mitarbeiter immer wieder eingeladen sind, über Alltagsschwierigkeiten zu sprechen, Fehlerrisiken zu benennen und mögliche Lösungsideen einzubringen. Diese Ideen sind bei den Mitarbeitern grundsätzlich stets vorhanden, der Qualitätsmanager muss sie jedoch aktiv erfragen – und konsequent die Umsetzung mit-

verfolgen. Denn viele Mitarbeiter verfügen zwar über profundes Wissen und sind an Optimierung interessiert, haben in der Vergangenheit aber oft miterlebt, wie ihre Verbesserungsvorschläge im Sande verlaufen sind – und daraus geschlossen, dass kein Interesse an ihren Impulsen besteht. Als Folge macht sich Resignation breit.

Um dieser „gelernten Hilflosigkeit“ entgegenzuwirken, sind die Führungskräfte und auch die Qualitätsmanager gefordert, die Anliegen der Mitarbeiter ernst zu nehmen, indem sie ein offenes Ohr haben und regelmäßig Zwischenfeedbacks zum Umsetzungsstand von Verbesserungsvorschlägen geben. Dazu gehört auch die Rückmeldung, dass sich eine bestimmte Maßnahme nicht umsetzen lässt – mit der entsprechenden Begründung. Die verbreitete Annahme, dass der Mitarbeiter schon merken wird, ob etwas umgesetzt wurde oder nicht, ist trügerisch und trägt zur Resignation bei.

Anerkennung für Engagement

Mitarbeiter, die anhand von regelmäßigem und ernst gemeintem Feedback merken, dass ihr Engagement und ihre Erfahrung wahrgenommen werden und ihre Leistung

geschätzt wird, sind im Gegenzug auch offener für Tipps und Änderungshinweise zu ihrer eigenen Arbeit und ihrem eigenen Verhalten. Wenn sich Mitarbeiter aktiv in Veränderungsprozesse einbringen können, ist die Bereitschaft zudem viel größer, die Änderungen später auch im Alltag umzusetzen. Insoweit ist es mehr als nur sinnvoll, die Meinungen und das Erfahrungswissen der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse miteinzubeziehen. Denn schließlich wissen die Mitarbeiter am besten, was im Alltag passiert, was manchmal vorkommt, wie es ist, wenn der Kollege, mit dem man zusammenarbeitet, krank ist, wenn das Werkzeug mal wieder „entlaufen“ ist, die Technik versagt, das Großraumbüro nicht beflügelt, sondern die Gespräche der Kollegen stören etc. Interessanterweise fordern Mitarbeiter selten große, teure Lösungen für Problemstellungen, sondern warten mit pragmatischen und kostengünstigen Vorschlägen auf.

Für Plausibilität, Sinnhaftigkeit und Transparenz sorgen

Sowohl in Veränderungsprozessen hin zu mehr Qualität als auch im Arbeitsalltag ist

Mit diesen Tipps gelingt der Verbesserungsprozess

Ein Veränderungsprozess kann nicht allein von der Qualitätsabteilung bewältigt werden, sondern er braucht die Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Es kann sehr mühsam sein, diese Stakeholder mit auf den Weg zu nehmen, doch es ist absolut notwendig. Wer auf Druck oder angstbesetzte Szenarien setzt, wird keinen Erfolg haben.

Wenn Verhaltensweisen oder die ganze Unternehmenskultur nachhaltig erfolgreich verändert werden sollen, ist es wichtig, folgende Punkte zu beherzigen:

- Zeigen Sie plausible, attraktive Gründe auf, warum der Veränderungsprozess notwendig und sinnvoll ist.
- Diese Gründe sollten den individuellen Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Zielgruppen, die Sie ansprechen möchten, entsprechen. Für die eine Gruppe mag der Imagegewinn, die Kosteneffizienz oder der persönliche Karriereaufstieg besonders attraktiv sein, für eine andere Gruppe vielleicht eher reibungsloses Arbeiten, höhere Zufriedenheit oder das Erleben von Wertschätzung.
- Lösen Sie den für viele eher abstrakten Qualitätsbegriff auf zugunsten attraktiverer und höher gelagerter Ziele wie Effizienz, Exzellenz oder Profitabilität auf. Das ganzheitliche Verständnis von Qualität schafft den Rahmen für reibungsloses und engagiertes Arbeiten über alle Schnittstellen hinweg.
- Schaffen Sie klare Strukturen und Routinen, sodass die neuen

Gewohnheiten und Prozesse regelmäßig thematisiert und geübt werden.

- Geben Sie plausible Orientierung, was genau die Ziele und Hintergründe des Prozesses sind.
- Zeigen Sie stets Anerkennung und Wertschätzung für die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich am Change-Prozess zu beteiligen.
- Implementieren Sie auf allen Hierarchie-Ebenen Regelkommunikationskreise und Berichtswege, sodass regelmäßig über das Thema gesprochen wird, neue Impulse gesetzt werden und die Beteiligten Aufmerksamkeit und die Bedeutung des Themas erleben.
- Etablieren Sie Informationsstrukturen für zeitnahe Rückmeldungen.
- Setzen Sie ein Projektmarketing auf. Kommunizieren Sie auch (Zwischen-)Erfolge, und feiern Sie diese.
- Zeigen Sie, dass Sie sich selbst auch verändern bzw. verändert haben und den Weg mitbeschreiten. Stellen und beantworten Sie sich selbst die Frage: „An welchen sichtbaren/spürbaren Merkmalen könnten meine Mitarbeiter/Kollegen/Vorgesetzten feststellen, dass ich meine Einstellung und mein Verhalten verändert habe?“
- Sichern Sie sich die Unterstützung der oberen Hierarchie-Ebenen und machen Sie diese sogenannte Management Attention für alle Beteiligten sichtbar.

es wichtig, die Mitarbeiter gut informiert zu halten und Plausibilität für die neuen Anforderungen zu schaffen. Plausibilität heißt, gute Gründe für den Veränderungsprozess beziehungsweise den Sinn und Nutzen eines Vorhabens aufzuzeigen. Dabei ist zu beachten: Für die Geschäftsleitung kann ein Vorhaben aus gänzlich anderen Gründen attraktiv sein als für eine operative Führungskraft oder einen Mitarbeiter. Hier gilt es, passende Argumente auszuarbeiten und entsprechend zielgruppenspezifisch dafür zu werben. Dahinterstecken sollte aber keine reine Werbestrategie, sondern vor allem Wertschätzung.

Plausibilität, Sinnhaftigkeit und Transparenz über Hintergründe werden vor allem dann wichtig, wenn Veränderungen anstehen und die Mitarbeiter, aber auch die Führungskräfte verstehen müssen, warum und für welches Ziel sie sich auf einen unter Umständen mühseligen Weg begeben. Häufig wissen Mitarbeiter nicht wirklich oder haben nicht verstanden, welche Anforderungen der Kunde an das Produkt und damit auch an die Qualität ihrer Arbeit stellt und was die Hintergründe dafür sind – womöglich, weil niemand mit ihnen darüber gesprochen hat. Diese Ansprüche begreifbar zu machen und den Mitarbeitern gegenüber immer wieder vor Augen zu führen, unterstützt das Verständnis und Engagement – und somit schlussendlich auch die Qualität. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTORIN

Claudia Metzger, seit 2004 Projektleiterin und Beraterin bei t&t Organisationsentwicklung, begleitet Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse zu den Themen Arbeitssicherheit und Qualität bei großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen.

KONTAKT

Claudia Metzger
T 06323 948390
claudia.metzger@ttorga.com

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/5869549