



## Ein neues Mindset muss her!

### Welchen Einfluss die Haltung und Führungskultur auf die Qualität hat

Wie verändert man das Mindset eines Menschen, und wie gar das eines ganzen Betriebs? Wie schraubt man an der Motivation, wie schärft man die Konzentration, wie fördert man das Mitdenken? Erfolgreiche Organisationen kennen die Stellschrauben, mit denen sie Mitarbeiter und Führungskräfte zu Höchstleistungen befähigen.

Claudia Metzger

**WIE KOMMT ES, DASS FEHLER UND MÄNGEL** beim Kunden aufschlagen, obwohl doch mehrere Mitarbeiter das Produkt in ihren Händen hielten und es prüfen sollten? Wieso passieren Wiederholfehler, obwohl Standards festgelegt und Prozesse ausführlich beschrieben sind? Und warum scheinen viele Führungskräfte der Qualität im Alltag nicht die Priorität einzuräumen, die sie verdient hätte?

Für viele scheint die Antwort simpel: Der Faktor Mensch hat wieder zugeschlagen! Der Mitarbeiter hat nicht aufgepasst, war abgelenkt und hat nicht richtig gearbeitet. Eine falsche Einstellung liegt wohl zugrunde. Zu wenig Motivation, Konzentration, oder Mitdenken werden unterstellt. Die Wunschlösung liegt ebenfalls auf der Hand: „Wir brauchen ein neues Mindset bei unseren Führungskräften und Beschäftigten!“. Doch den meisten dürfte klar sein: die Aufgabe ist nicht trivial, sondern scheint nahezu unmöglich, denn eine Einstellungsveränderung kann nicht von außen verordnet werden. Und dennoch gibt es Firmen, die engagierte, leistungsstarke und mitdenkende Mitarbeiter haben.

Haben diese Firmen einfach Glück? Nein, es ist sehr viel mehr als das. Schaut man sich die Rahmenbedingungen in diesen Betrieben an, so entdeckt man eine besondere Kultur und bestimmte Strukturen, die als „Stellschrauben“ durchaus die Einstellung und das Verhalten auch zur Qualität beeinflussen.

#### **Eine konstruktive Lernkultur ist die Basis**

Kennen Sie das auch, dass im Falle eines Fehlers, einer Ineffizienz oder eines Vergessens nur nach dem Schuldigen, nicht aber nach der Ursache geforscht wird? Dass keiner es gewesen sein will? Und dass, wenn man den Verursacher gefunden hat, gar nicht tiefer nach den Hintergründen gefragt wird?

Hier steht Ihnen eine wirkungsvolle Stellschraube für eine Änderung des Mindsets zur Verfügung: Eine Qualitätskultur, die es sich gönnt, *Fehler als Lernpotenziale* zu sehen, die *Ursachenforschung* jenseits der Schuldfrage betreibt und idealerweise sogar mithilfe des *Erfahrungswissens der Beteiligten* die Risiken bespricht die zu Fehlern führen können. Eine Qualitätskultur, die ermöglicht, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter Freude am Thema Qualität entwickeln. In einer solchen Kultur wird die Suche nach Risiken wie die Suche nach Ostereiern und bereitet Freude. Alle ziehen an einem Strang, und es öffnen sich völlig neue Fenster und Türen, die bislang unerkannte und vor allem unbesprochene Risiken offenlegen, weil das Expertenwissen der Mitarbeiter und die Handlungsmöglichkeiten der Führungskräfte aufeinandertreffen.

Neben einer neugierig-interessierten Lernhaltung helfen offene, systemische Fragen, die Mitarbeiter über ihre Erfahrungen zum Nachdenken zu bringen. Solche Fragen sind bei-

spielsweise: Welche Zeitfresser gibt es in Ihrem Arbeitsalltag, die dazu führen können, dass Qualitätsaspekte verrutschen können? Welche Tricks und Kniffe wenden Sie in Ihrem Arbeitsalltag an, damit aus einem vorhandenen Risiko kein Fehler entsteht? In welchen Situationen ist die Gefahr, Dinge zu wechseln besonders groß?

Bei allen Gesprächen gilt: Es ist wichtig, diese Fragen offen zu stellen. Man sollte neugierig und interessiert sein, und das Wörtchen „Warum“ vermeiden. Denn auch wenn die Methode der 5-Why ihren Sinn bei der technischen Fehlersuche hat: Der Begriff „Warum“ ist bei den meisten Menschen negativ besetzt, verbunden mit den kritischen Fragen der Eltern, von Lehrern oder Partnern.

### **Vor der Einstellungsveränderung steht die Plausibilität**

Dass Qualität wichtig ist, um den Kunden zufrieden zu stellen, ist wahrscheinlich für jeden nachvollziehbar. Doch wie sieht es mit den vielen Handgriffen und Überlegungen aus, die ein Mitarbeiter täglich umsetzen muss, und die für den Kunden einzelne Bestandteile seiner Qualitätserwartungen darstellen?

Kennen wirklich alle Beschäftigten ihren eigenen persönlichen Beitrag für die Gesamtqualität? Weiß wirklich jeder, wo das Produkt eingesetzt wird und welche Auswirkungen schlechte Qualität für den Kunden hat? Damit sind nicht abstrakte Zahlen oder Begriffe wie Reklamation und Kunden-Unzufriedenheit gemeint. Sondern vielmehr die Frage, ob der Mitarbeiter Bilder im Kopf und somit ein Verständnis dafür hat, dass ein falsches, fehlerhaftes oder fehlendes Produkt beim Kunden beispielsweise zu einer Woche Arbeitsausfall oder im noch schlimmeren Fall zu einem Arbeitsunfall oder zu Gesundheitsschäden führen kann.

Der Bezug zum Produkt und ein Verantwortungsfühl für die Konsequenzen sind oft ein gewichtiger Ansatzpunkt, um noch bewusster zu arbeiten, vorausschauend Risiken zu beseitigen und frühzeitig Probleme zu melden. Nur wer wirklich verstanden hat, worum es konkret geht, kann auch mit entsprechendem Bewusstsein handeln.

### **Verhalten muss sich lohnen**

Damit ist an dieser Stelle kein finanzieller Vorteil gemeint, sondern eine Reaktion auf ein konkretes Verhalten. Wir Menschen sind nun einmal so gestrickt, dass wir unser Verhalten nach der Wahrscheinlichkeit einer Reaktion sowie nach der Unmittelbarkeit derselben ausrichten.

Wenn Mitarbeiter also erleben, dass auf eine Verbesserungsidee ein unmittelbares Dankeschön und eine Umsetzung erfolgt (oder zumindest eine gut begründete Ablehnung des Vorschlags), dann wissen sie, dass sich ihr Mitdenken lohnt. Erfahren sie, dass sich eine Führungskraft bei ihnen für das Melden eines Risikos oder eines Fehlers bedankt, so lernen sie, dass Melden geschätzt wird und sie ohne Ängste auch über Fehler berichten dürfen. Werden Mitarbeiter konsequent, aber stets in sachlichem Ton angesprochen, wenn sie gegen Standards oder Richtlinien verstoßen, dann spüren sie, dass das Thema Qualität im Betrieb hoch gehalten wird.

Nur mit einer solchen Führungskultur entwickelt sich auch

die gewünschte Qualitätskultur. Werden gute Ideen ignoriert und Fehler nur getadelt, empfinden selbst noch so engagierte Beschäftigte irgendwann ein Gefühl von Wirkungslosigkeit und jede Eigeninitiative bleibt künftig aus.

### **Aufmerksamkeit auf Qualitätsbelange fokussieren**

In der Praxis geht es um Produktivität, Geschwindigkeit, Maschinenverfügbarkeit oder Mitarbeiterplanung. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte im Arbeitsalltag feste Zeiten reservieren, in denen über Qualität gesprochen wird. Und zwar *zusammen mit* den Mitarbeitern an deren Arbeitsplatz. Dieser ausschließliche Fokus auf Qualität bewirkt, dass wir Risiken, die wir im Alltag nicht wahrnehmen, plötzlich erkennen.

Gleichzeitig hat die Ausrichtung auf Risiken den Charme, dass noch nicht über tatsächliche Fehler gesprochen, sondern präventiv auf Eventualitäten geschaut wird, die noch nicht eingetreten sind. Somit steht der Mitarbeiter nicht als Buhmann da, der sich für einen Fehler rechtfertigen muss, sondern vielmehr als Experte, der Wertschätzung für seine Erfahrungen, sein Wissen und seine Hinweise erhält. Diese vorausschauende Ursachenforschung kann sogar noch effizienter gestaltet werden, wenn man Risikomuster nutzt. Bei der Erforschung von Fehlerquellen oder Ineffizienzen helfen Kategorisierungen, die aus den zahlreichen unterschiedlichen Risiken, mit denen die Beschäftigten in ihrem Alltag konfrontiert sind, Muster werden lassen, die sich schablonenartig zur besseren und intensiveren Suche nach Risiken eignen.

### **Nutzen, was bereits gut läuft**

Eine weitere Hilfestellung ist das Sprechen über bereits gut funktionierende Aspekte. Geben Sie Ihren Kollegen Rückmeldung über Lob, das Sie von zufriedenen Kunden erhalten. Erzählen Sie, was Sie seit der letzten Besprechung an Engagement seitens Mitarbeitern und Führungskräften mitbekommen haben, wo Menschen sich eingesetzt haben, damit Kunden zufrieden sind. Und fragen Sie, was die Beteiligten in der vergangenen Woche getan haben, damit Fehler vermieden, erkannt oder beseitigt werden konnten.

So richten die Beteiligten ihre Aufmerksamkeit auf Risiken und Facetten, auf die es im Sinne der Qualität ankommt. Es gelingt eine Kultur, in der konstruktiv gelernt wird und in der Qualität ein Thema ist, zu dem alle gerne und mit Freude ihren Beitrag leisten. ■

## INFORMATION & SERVICE

### AUTORIN

**Claudia Metzger** ist Projektleiterin und Beraterin bei der t&t Organisationsentwicklung, Training und Beratung.

### KONTAKT

claudia.metzger@ttorga.com