

# Qualitätskultur

---


## Zusammenfassung

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.

Vorteile einer etablierten Qualitätskultur sind sowohl zufriedene Kunden als auch zufriedene und motivierte Mitarbeiter. Die Mitarbeiter werden darin unterstützt sich zu starken und selbstbewussten „Persönlichkeiten“ zu entwickeln, was nachhaltig den Unternehmenserfolg stärkt und die Mitarbeiter gemäß dem Theorem „Integration durch Identifikation“<sup>1</sup> emotional an das Unternehmen bindet.



Markus Pralle

Freiburg, Oktober 2007

---

<sup>1</sup> Siehe „Integration durch Identifikation“ von Wolfgang Saaman, Signum Wirtschaftsverlag

## **Einleitung**

Das allumfassende Verständnis für „Qualität“, welches in den vergangenen Jahren im Zuge der Globalisierung geformt und geprägt wurde, wird immer unschärfer und immer schwieriger zu begreifen.

Kulturelle Diversitäten des Qualitätsverständnisses und die hiervon abgeleiteten kontinuierlichen Verbesserungsprozesse sind weltweit immer mehr vereinheitlicht und „modernen“, allgemeingültigen Tendenzen zum Opfer gefallen, so dass die Besonderheiten gerade des deutschen Qualitätsbegriffes nahezu verschwunden sind. Somit fällt es den hiesigen Mitarbeitern immer schwerer sich mit modernen Qualitätsoffensiven zu identifizieren, was zur Folge hat, dass die Meisten nicht nachhaltig wirken.

Natürlich müssen in global-agierenden Unternehmen gemeinsame Nenner und Werte existieren, die kulturellen Wurzeln dürfen bei allen Bewegungen aber nie außer Acht gelassen werden.

Gerade diese kulturellen Unterschiede bringen - richtig entfaltet - ein gewaltiges Synergiepotenzial mit sich. Dies gilt insbesondere für ganzheitliche Integrationen wie bei Unternehmenskultur- und Qualitätsoffensiven.

## **Kulturdefinition, allgemein**

Im allgemeinen Sinne spricht man von Kultur als der Lebensweise die das alltägliche Leben prägt und über die wir nicht jedes Mal neu nachdenken müssen. Diese sehr allgemeine Interpretation von Kultur lässt sehr viele verschiedene Facetten zu, welche von unterschiedlichsten rationalen, sozialen und emotionalen Parametern beeinflusst sein können.

Im Gegensatz zu dieser allgemeinen integrativen Kulturdefinition steht die Definition der Hochkultur. Im gesellschaftlichen Leben verweist man hier auf kulturelle Veranstaltungen und Institutionen wie Theater, Oper, Kunst, Museum, Literatur usw.

## **Qualitätsdefinition, allgemein**

Die Definition des abstrakten Begriffs Qualität hat im Laufe der Geschichte diverse Wandlungen erfahren und wird bis heute je nach Kulturkreis und Perspektive unterschiedlich interpretiert.

### **Kleiner historischer Exkurs:**

#### ***350 v.Chr. Griechenland (Aristoteles):***

Qualität als eine von 10 Kategorien Eigenschaften eines Menschen oder eines Gegenstandes zu beschreiben. (Verknüpft mit den aristotelischen Tugenden)

#### ***16. Jahrhundert:***

Qualität ist die Gesamtheit aller Eigenschaften die die Beschaffenheit, den Wert oder den Zustand einer Person oder eines Gegenstandes beschreibt.

## **20. Jahrhundert:**

ISO: Gesamtheit aller Eigenschaften einer Einheit die zur Erfüllung expliziter oder impliziter Kundenanforderungen beitragen.

## **Definition: Qualitätskultur**

Die Qualitätskulturdefinition bringt nun beide Komponenten (die Komponente der allgemeinen Kulturdefinition und die Komponente des Qualitätsbegriffs) zusammen.

Die Qualitätskultur definiert nun den Ansatz, das Qualitätsverständnis und das Qualitätsbewusstsein zur Selbstverständlichkeit – zur Gewohnheit – zu machen.

Dies lässt durchaus auch verschiedene Ausprägungen zu. So haben z.B. produzierende Betriebe ganz andere Qualitätsanforderungen als Krankenhäuser, und diese wiederum haben andere Ansichten von Qualität als es ein Dienstleister hat. Für sich betrachtet sind die verschiedenen Gewerbe nicht zu vergleichen, jedoch steckt hinter der Etablierung eines Qualitätsbewusstseins eine gemeinsame Struktur. Ähnlich, wie die Mathematik die Sprache von verschiedenen, nicht unmittelbar vergleichbaren naturwissenschaftlichen Bereichen ist, so verbirgt sich auch hinter dem Begriff der Qualität eine gemeinsame Sprache.

Das Finden dieser „Sprache“ ist ein dynamischer Prozess und die Dialektik dabei ist sehr lebhaft. Jedoch sind einige Grundparameter immer dieselben – ähnlich den Basisgrößen der Naturwissenschaft. Diese Basisparameter lassen sich wie folgt definieren:

1. Wissen
2. Kommunikation
3. Forum

Diese drei Basisparameter wurden im Prinzip schon von Sokrates genannt und finden sich in einem Zitat von ihm wieder:

*„Du musst wissen, worüber Du redest, wenn Du etwas sagst, weil es sein kann, dass Dir einer zuhört!“*

Auf der einen Seite steht das Wissen, und auf der anderen Seite steht die Kommunikation. Der dritte Punkt ist der, dass dir „einer zuhört“, d.h. das da jemand sein kann / muss der diese Informationen aufnimmt. Dies geschieht im „Forum“. Dort sind die Rahmenbedingungen definiert, die nötig sind um Wissen zu vermitteln. Für das Unternehmen bedeutet dies im Wesentlichen die vorhandene Infrastruktur in welcher das Unternehmenswissen eingebettet ist und wie es kommuniziert wird.

*Wir können zwar auf einem Bein stehen und uns auch fortbewegen, doch richtig voran kommen wir nur, wenn wir beide Beine einzusetzen wissen.*

*Die einzelnen Beine stehen hier für die beiden Parameter Wissen und Kommunikation. Das Forum sorgt sowohl für einen festen Stand als auch für ein schnelles Vorankommen und stellt somit die geeigneten Rahmenbedingungen wie beispielsweise festen Untergrund, richtiges Schuhwerk und auf die Umgebung angepasste Kleidung dar.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Dr. Markus Maier, Weiterbildungsprogramm der Akademie für Qualitätskultur EAQC

# Qualität in der Organisation

## Qualität + Führung

In dem Segment „Qualität + Führung“ geht es um den Aufbau von Führungskompetenz. Hier ist eine ausgewogene Mischung aus Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz im Hinblick auf Führungsaufgaben zu berücksichtigen.

Den Führungskräften in unserer heutigen Zeit wird sehr viel abverlangt. Sie sollen fest im Thema stehen, kommunikativ, konfliktfähig, vorausschauend agieren und auch sonst keine Schwäche haben. Eine schier unmögliche Aufgabe - doch letztlich geht es nicht darum immer alles perfekt zu machen.

So wie ein Schmied nicht jeden Schlag perfekt ausübt und trotzdem zu einem sehr guten Ergebnis kommen kann, so wird auch die Führungskraft am „*nachhaltigen Ergebnis*“ gemessen und nicht immer an den Einzelaktionen auf dem Weg dahin. Den Versuchen schneller, kurzfristiger Erfolge – ohne nachhaltigen Wert für den Gesamtprozess – zu widerstehen, ist dabei eine der großen Herausforderungen auf dem Weg zur kompletten, innovativen Führungskraft<sup>3</sup>.

Ein wesentlicher Aspekt im Thema Qualität + Führung ist das eigene Führungsverhalten, z.B. in Stress- und Konfliktsituationen. Dabei spielt die Kommunikation eine zentrale Rolle, sowohl im inneren Dialog als auch in der konkreten Situation im Spannungsfeld mehrerer Personen.

---

<sup>3</sup> Literaturempfehlung: „Führung neu denken“, Michael Löhner, Campus Verlag

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Interaktion mit und zu Gruppen. Hier ist vor allem auf das Gespür für Befindlichkeiten und Interventionsmöglichkeiten von Teams zu achten. Ebenso wie im ersten Sektor spielt hierbei die Kommunikation eine tragende Rolle.

Der dritte Schwerpunkt in diesem Kontext ist das methodische Handwerkszeug, welches für das tägliche Arbeitsgeschäft einer Führungskraft unumgänglich ist. Hierbei muss mit dem nötigen Feingespür auf die Umsetzungen und Interaktionen in schnittstellenübergreifenden Prozessen geachtet werden, da sich sonst die beste Methode nicht entfalten kann.

## Qualität + Mensch

Das Segment „Qualität + Mensch“ fokussiert sich auf die Ausprägung von Sozialkompetenz.

Der Mitarbeiter ist die wichtigste „Ressource“ im Unternehmen und wird leider allzu oft nur auf diese Eigenschaft reduziert.

Dabei ist es gerade der Mensch mit all seinen Stärken und Befindlichkeiten der in das „Magnetfeld“, der Vision und Ziele des Unternehmens integriert werden muss.

Motivation gepaart mit Professionalität, und Selbstentfaltung verbunden mit Struktur sind notwendige Eigenschaften der Mitarbeiter nachhaltig-erfolgreicher Unternehmen. Dabei spielt die Kommunikation -hierarchieübergreifend und interdisziplinär- eine zentrale Rolle. Auch ein ausgeprägtes Konfliktverständnis und -management sind

entscheidende Parameter bei der erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsprozessen.

Innovation erfordert kreative Sprünge, welche glücklicherweise (noch) ein Privileg des kognitiven Menschenverstands sind und (noch) nicht durch Computer und Maschine ersetzt werden können. Natürlich müssen die Rahmenbedingung in der Organisation entsprechend gegeben sein um kreative Prozesse überhaupt zu ermöglichen, die Mitarbeiter selbst müssen aber ebenfalls in Kreativitäts- und Selbstmanagementdisziplinen trainiert sein um diese in den Arbeitsalltag „als Routine“ einfließen lassen zu können.

Die Verantwortung zum Auf- und Ausbau dieser Fähigkeiten obliegt der Organisation und den Mitarbeitern zu gleichen Teilen (Motivation = „Fordern und Fördern“).

Das Thema „Qualität + Mensch“ besitzt hierbei zwei Dimensionen. Die Dimension *Person* konzentriert sich auf das persönliche Selbstmanagement während sich der Bereich *Team* auf die transdisziplinäre Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander bezieht.

## Qualität + Struktur (Methode)

In diesem Segment liegt der Schwerpunkt in der Ausprägung von Methodenkompetenz.

Die Mitarbeiter der Organisation benötigen (Arbeits-)Techniken um den eigenen Werkzeugkoffer zu füllen und um für den praktischen Einsatz gerüstet zu sein.

Man kann zwar mit einem Hammer eine Schraube in die Wand „treiben“, hat dabei meist allerdings - wenn überhaupt - nur einen kurzfristigen Erfolg und zerstört in der Regel mehr am Gesamtsystem als dass es nutzt.

Deshalb ist neben der notwendigen Kenntnis von Methodenwissen auch der Aufbau der entsprechenden Selbstkompetenz ein wichtiger Aspekt. Jeder Mitarbeiter muss aus der Vielfalt der Methoden diejenigen anzuwenden wissen, die zu ihm passen und die für seine Aufgabenstellungen wichtig und richtig sind. Durch dieses Verständnis gewinnt der Mitarbeiter an Entscheidungsspielraum welches zusätzlich zu einer höheren Motivation und einer höheren emotionalen Bindung zum Unternehmen führt.

Welche Arbeitstechniken im Bereich der Methodenkompetenz ausgebildet werden müssen ist natürlich von Aufgabe zu Aufgabe, von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich. Es ist jedoch wichtig, dass es ein paar wenige Techniken gibt, die firmenweit und hierarchieübergreifend integriert sind.

## Schlussfolgerung / Ausblick

Gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels ist eine emotionale Bindung der „guten“ Mitarbeiter an das Unternehmen von fundamentaler Bedeutung.

Man muss diesen Mitarbeitern ein Umfeld schaffen, in dem Sie sich entfalten und (innerhalb Grenzen) selbst verwirklichen können, dabei aber stets in Richtung der Unternehmensziele agieren und Werte und Regeln - im Idealfall unbewusst - beherzigen.

Gemäß der „Mittelstandstudie zur strategischen Kompetenz von Unternehmen“ der TU Clausthal in Zusammenarbeit mit der Haufe Akademie von 2007 ist der wichtigste angestrebte Wettbewerbsvorteil über den man sich beim Kunden profilieren möchte „hohe Qualität“.

Somit wird die zunehmende Fokussierung auf Qualität parallel zur Attraktivitätssteigerung der Unternehmen für Fach- und Führungskräfte einhergehen.

Der Begriff Qualitätskultur bringt diese beiden Dimensionen zusammen und wird den Unternehmensalltag in den kommenden Jahren verstärkt prägen.



**Markus Pralle**

Dipl.-Ing. & Six Sigma Master Black Belt

Email: [markus.pralle@eaqc.de](mailto:markus.pralle@eaqc.de)

Web: [www.eaqc.de](http://www.eaqc.de)