

Menschen und Veränderung

Warum Qualitätskultur nur mit den Mitarbeitern entstehen kann

„**DER MENSCH IM MITTELPUNKT DER VERÄNDERUNG**“, so lautete das Thema des Qualitätstags 2017 der DGQ. Doch was muss sich ändern, um dieser Maxime gerecht zu werden? Einer Maxime übrigens, die in den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen eine immer wieder zum Ausdruck gebrachte Forderung darstellte und nach wie vor darstellt. Udo Hansen, der Präsident der DGQ, sagte hierzu in seiner Eröffnungsrede zum Qualitätstag, dass sich das Qualitätsmanagement aufgrund der grundlegenden Veränderungen in der heutigen Welt neu erfinden müsse. Notwendig dafür sei ein erweiterter Begriff von Qualität, der über das bisherige, sehr technische Verständnis hinausgeht. Das Qualitätsmanagement der Zukunft müsse auch die lebensweltlichen Aspekte umfassen, die jedes Individuum für sich anders gewichtet.

Veränderung kann gelingen ...

Auf der Veranstaltung wurden Paradigmen vorgestellt, von denen ich zwei näher betrachten möchte: „Der Mensch mit seinen Bedürfnissen muss mehr in den Fokus geraten“ sowie „Das oft vernachlässigte Thema der Unternehmenskultur muss in den Vordergrund gestellt werden“.

Wenn der Mensch mit seinen Bedürfnissen mehr in den Fokus des täglichen Bemühens um den Erfolg der Organisation rücken soll, sind besondere Arbeitssysteme erforderlich. Diese sollten nicht nur den technischen und organisatorischen Notwendigkeiten entsprechen, sondern vor allem den personellen Erfordernissen genügen. Insofern ist es illusorisch zu glauben, dass eine Organisation ohne die Motivation der beteiligten Menschen auf Dauer erfolgreich ist.

Dies mag zwar eine gewisse Zeit lang möglich sein, die Effizienz eines solchen Systems jedoch dürfte schon mittelfristig kaum das Maximum dessen darstellen, was bei ausgewogener und gleichberechtigter Gestaltung der technischen, organisatorischen und vor allem der personellen Aspekte von Arbeitssystemen zu erreichen ist. Von maßgeblicher Bedeutung ist allerdings die Bereitschaft

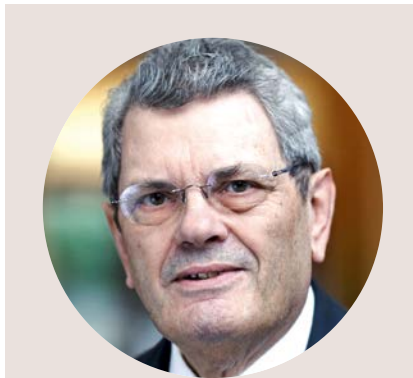
der Unternehmensleitung, die Qualitätssicherung als eigene Aufgabe zu betrachten, so wie dies die Norm ISO 9001:2015 zu Recht vom Management einfordert.

In vielen Fällen müssen die Mitarbeiter allerdings zunächst durch die Führungskräfte von der Notwendigkeit einer *Qualitätssicherung von Anfang an* überzeugt werden. Von Vorteil hierbei ist es natürlich, wenn schon ein Vertrauensverhältnis zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern im Betrieb besteht. Andernfalls wird es sicher schwierig sein, den Mitarbeitern plötzlich deutlich mehr Informationen zukommen zu lassen, intensiver zu kommunizieren, ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein einzufordern und Partizipation zu praktizieren. Kurz: eine Unternehmenskultur zu pflegen, die ein gelebtes Miteinander beinhaltet.

... wenn Menschen ernst genommen werden

Eigentlich sollte man meinen, dass dieses Gedankengut längst überall Eingang bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und -inhalten gefunden hat. Doch immer wieder bin ich erstaunt, wie wenig arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bisher aufgenommen und umgesetzt wurden. Eine Stufen-Studie zeigt: „In manchen Betrieben herrscht statt kooperativer Zusammenarbeit immer noch ausgeprägtes Silodenken“ (QZ 5/18, S. 9). Unter solchen Umständen wird eine Unternehmenskultur positiven Charakters wohl kaum gedeihen können.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass der Erfolg einer jeden Organisation auf Dauer ausbleiben wird, wenn einerseits die Bedürfnisse der Menschen nicht beachtet werden, andererseits keine motivationsfördernde Unternehmenskultur praktiziert wird. Die Verantwortung der Unternehmensleitung für das Qualitätsmanagement gemäß ISO 9001 ist deshalb keine Randerscheinung, sondern eine unabdingbare Voraussetzung zur Sicherstellung des dauerhaften Erfolgs einer jeden Organisation und jeden Unternehmens. ■



Herbert Schnauber, vormals Professor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, ist im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ. Als langjähriges Vorstandsmitglied der DGQ bezieht er Stellung zu aktuellen Qualitätsthemen. Seine Kontakte zu zahlreichen Organisationen der Industrie, des Handels, der Dienstleistung und des öffentlichen Dienstes erlauben ihm einen unverstellten Blick hinter die Kulissen.

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/6035590