

SYSTEMATISCHE ERMITTLUNG DER QUALITÄTSFÄHIGKEIT DER MITARBEITER

Der Faktor Mensch

Hubert Scholl, Emmerich Hochleitner und Michael Scheinecker, Steyr/Österreich

Um die Potenziale der Mitarbeiter besser ausschöpfen zu können, beschäftigen sich Unternehmen heute vermehrt mit der Thematik der menschlichen Qualitätsfähigkeit. In der Wissenschaft jedoch gibt es nur ansatzweise Ausführungen, die den Unternehmen eine systematische Vorgehensweise anbieten könnten. Bis auf wenige Ausnahmen wird der Fokus auch in der Forschung auf die Qualitätsfähigkeit der Gesamtorganisation gelegt. So erachtet Seghezzi die Faktoren Qualifikation und

Motivation als essenziell, um die Qualitätsfähigkeit der Organisation aufrechtzuerhalten. Crosby entwickelte Matrizen, in denen er die Reife eines Unternehmens in Bezug auf Qualität beschreibt, welche mit der Qualitätsfähigkeit einer Organisation verglichen werden kann. Das Mo-

Die Menschen im Unternehmen beeinflussen entscheidend das Erreichen von Qualitätszielen. Doch viele Unternehmen konzentrieren sich auf die Qualitätsfähigkeit der Organisation und vernachlässigen die ihrer Mitarbeiter. An der FH Oberösterreich wurde jetzt ein Vorgehensmodell entwickelt, mit dem sich die menschliche Qualitätsfähigkeit systematisch messen und verbessern lässt.

dell von Picot et al. bietet sich zur Abrundung einer ganzheitlichen Sicht an, indem es aufzeigt, dass Mitarbeiter aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen neue Rollen wahrnehmen und so ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Werte schrittweise weiterentwickeln. Regelrechte Modelle,

		Stufen (Reifungsphasen des Menschen)					
		Unwirksamkeit	Erkennen	Einsicht	Qualitätsfähig	Wachstum	
Menschliche Eigenschaften	Merkmale						
	Wissen	Prozesswissen	Der Mitarbeiter kennt seinen Prozess nicht.	Der Mitarbeiter weiß, was er jetzt gerade zu tun hat ...	Der Mitarbeiter kennt seinen Prozess.	Der Mitarbeiter kennt seine Prozesse und seine Prozesspartner.	Der Mitarbeiter versucht durch sein Wissen, die Prozesse zu ...
		Forderungen kennen	Der Mitarbeiter hat kein Wissen, warum er seine Tätigkeit ausführt.	Der Mitarbeiter kennt die an ihn gestellten Forderungen nur ungenau.	Der Mitarbeiter kennt die Forderungen und ...	Der Mitarbeiter ...	
		Weiterbildung	Der Mitarbeiter nimmt an keiner Weiterbildung teil.	Der Mitarbeiter nimmt nur an allgemeinen Weiterbildungsmaßnahmen teil, die ...			
	Merkmale						
	Fähigkeiten	Teamfähigkeit	Der Mitarbeiter ist „Einzelkämpfer“ und arbeitet ...				
		Lernfähigkeit	Der Mitarbeiter versucht nicht, aus seinem Handeln zu lernen.				
		Zuhören		Der Mitarbeiter versucht zwar bei Gesprächen ...			
	Merkmale						
	Werte	Motivation					
Sicherheit am Arbeitsplatz							

Tabelle 1. Schema der Matrix zur Einstufung der menschlichen Qualitätsfähigkeit

© 2008 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

die praxisorientiert auf die menschliche Qualitätsfähigkeit hinweisen, liegen nicht vor. An der Fakultät für Management am Campus Steyr (Österreich) wurde das Problem jetzt im Rahmen einer Diplomarbeit aufgegriffen und ein praxisorientierter Lösungsansatz entwickelt.

Ein Qualitätsfähigkeitsmodell für den Menschen

Um ein Modell für die Bestimmung menschlicher Qualitätsfähigkeit zu realisieren, wurden Anleihen aus bestehenden Modellen herangezogen und analysiert. Crosby entwickelte 1979 das „Quality Management Maturity Grid“ und in der Folge das „Quality Management Process Maturity Grid“, das die Reifungsphase eines Unternehmens in Bezug auf die Qualität bestimmt. Dazu wird die Entwicklung des Unternehmens in fünf verschiedene Stadien eingeteilt und nach fünf unterschiedlichen Kategorien bewertet. In Form von Reifungsphasen wird der Weg von der „Unsicherheit“ zur „Sicherheit“ in Bezug auf Qualität im Unternehmen beschrieben, und diese werden Kategorien wie Managementkonzepte, Leistungsstandard usw. gegenübergestellt. Das Modell zeigt die Gesamtsicht der Organisation zum Thema Qualität. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich die Prozessgesichtspunkte bei den Mitarbeitern widerspiegeln sollen, bildet das Quality Management Process Maturity Grid die optimale Entwicklungsbasis für das Modell der menschlichen Qualitätsfähigkeit. Um aufzuzeigen, auf welchem Stand sich die Qualitätsfähigkeit der Organisation befindet und in welche Richtung sie sich entwickeln soll, wird die Unternehmensreife über die Stadien Unsicherheit, Rückfall, Erwachen, Erkenntnis und Sicherheit dargestellt. Analog dazu lassen sich die Reifungsphasen der Qualitätsfähigkeit der Gesamtorganisation auf die menschliche Qualitätsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anwenden. Um den Faktor Mensch einzubinden, werden dem Modell als weitere Koordinate die menschlichen Eigenschaften Wissen, Fähigkeiten und Werte zugeordnet.

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Entwicklung einer Matrix zur Messung der menschlichen Qualitätsfähigkeit sowie die Darstellung in einer aussagekräftigen Kennzahl, die Auskunft über die Entwicklung der Ausprägung der Qualitätsfähigkeit gibt. Als Ausgangsbasis für

diese Matrix wurden die Stadien der Qualitätsmatrizen nach Crosby herangezogen. Zur Bewertung der menschlichen Qualitätsfähigkeit wurden sie in Form von Stufen neu definiert: Unwirksamkeit, Erkennen, Einsicht, Qualitätsfähigkeit, Wachstum. Sie wurden für die Querachse der Matrix herangezogen. Auf der Hochachse wurden die menschlichen Eigenschaften Wissen, Fähigkeiten und Werte eingetragen, wie sie sich von Picot et al. ableiten lassen. Anschließend werden Merkmale wie Prozesswissen, Teamfähigkeit, Motivation etc. für qualitätsfähige Mitarbeiter den menschlichen Eigenschaften Wissen, Fähigkeiten und Werten zugeordnet. Die menschliche Eigenschaft „Wissen“ auf der Hochachse beschreibt aber nicht nur das aufgabenspezifische Wissen, sondern auch das Rahmenwissen, das man benötigt, um qualitätsfähig agieren zu können. Zur Eigenschaft der „Fähigkeiten“ zählen jene, die es dem Individuum ermöglichen, seine Arbeit ausführen zu können, sowie Fähigkeiten zur sozialen Interaktion. Die dritte Eigenschaft beschreibt das Fundament, die Einstellungen und die Werte der Mitarbeiter. Um die inhaltliche Orientierung zu erleichtern, wird jedes Merkmal durch eine kurze Beschreibung näher erläutert. Die jeweilige Zuordnung bezüglich Quer- und Hochachse ergibt die abschließende Matrix (Tabelle 1).

Per Fragebogen zur Mitarbeiter-Qualitätsfähigkeit

In welcher Stufe sich ein Mitarbeiter in Bezug zu jedem Eigenschaftsmerkmal befindet, wird mittels eines Fragebogens erhoben. Dafür werden für jedes Eigenschaftsmerkmal drei geschlossene Fragen ausgearbeitet und über die fünfstufige Reifeskala beantwortet. Die dabei ermittelten Werte der Skala werden den Stufen der Matrix zugeordnet und anschließend übertragen. Aus den jeweiligen Antworten pro Merkmal wird dann der Mittelwert berechnet. Dieser gibt an, in welcher Stufe sich der Mitarbeiter befindet. Das Ziel der Qualitätsförderung muss es dann sein, mit entsprechenden Maßnahmen zur Steigerung der menschlichen Qualitätsfähigkeit in allen Merkmalen für alle Mitarbeiter die Stufe 5 zu erreichen und zu halten. Dafür ist es notwendig, die richtigen Maßnahmen auszuwählen und die menschliche Qualitätsfähigkeit dort zu fördern, wo Defizite bestehen.

Literatur

- Seghezzi, H. D.: Integriertes Qualitätsmanagement – Das St. Galler Konzept. Carl Hanser Verlag, München 1996
- Crosby, P.B.: Qualitätsmanagement. Überreuter, Wien 2000

Autoren

Dr. Mag. Hubert Scholl, geb. 1948, ist Professor für Prozessmanagement an der FH Oberösterreich in Steyr sowie Unternehmensberater.

Mag. Emmerich Hochleitner, geb. 1981, ist selbstständiger Unternehmensberater in Amstetten, unter anderem für Qualitätsmanagement im Lebensmittelbereich.

Mag. Michael Scheinecker, geb. 1976, ist Assistent Qualitätsmanagement bei der FH Oberösterreich Management GmbH in Steyr.

Kontakt

Michael Scheinecker
T +43 7252 884-3260
michael.scheinecker@fh-steyr.at

  **QZ102688**

Voraussetzung für den Einsatz der Qualitätsfähigkeitsmatrix ist die gezielte Aufklärung der Mitarbeiter und die Kommunikation mit ihnen. Abhängig von der Größe des Unternehmens und dem Zeitaufwand sollte die Befragung anhand einer repräsentativen Stichprobe durchgeführt werden. Die menschliche Qualitätsfähigkeit sollte in einem Zyklus von einem Jahr erhoben werden. Da eine Selbstbewertung der Mitarbeiter eine zu subjektive Sicht widerspiegeln würde, sollte parallel dazu eine Einschätzung des unmittelbaren Vorgesetzten durchgeführt werden. Als optimale Befragungsmethode bietet sich ein Online-Fragebogen an, der über das Intranet an den jeweiligen Mitarbeiter und dessen Vorgesetzten verteilt werden kann.

Die vorgestellte Methodik wurde erfolgreich in einem europäischen Automobilkonzern getestet und wird fortan dort eingesetzt. Die gewonnenen Informationen werden genutzt, um die Qualitätsförderung der Mitarbeiter dort optimal zu gestalten, und ermöglichen durch regelmäßige Ermittlung auch eine Erfolgsmessung dieser Qualitätsförderung. □