



Quality Mindset und die Habitualisierung qualitätsorientierten Handelns

Zusammenfassung:

Ein ausgeprägtes Quality Mindset prägt und durchdringt das qualitätsorientierte Denken und Handeln aller Akteure innerhalb einer Organisation.

Das stetige Lernen von Qualität und Streben nach (besserer) Qualität muss im Kontext eines vielschichtigen persönlichen und organisationsweiten Lernformats stehen, repetitive und reflektive Komponenten beinhalten, welche schlussendlich das individuelle und kollektive Verhalten in Richtung der adressierten Qualitätsvision und deren Werte und Kompetenzen ausrichten.

Dabei ist die Qualitätsvision durch die oberste Leitung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter der Organisation selbst zu bestimmen und mittels Ableitung spezifischer Handlungsfelder auszudifferenzieren. Hierbei spielt die Erhebungsmethode eine entscheidende Rolle.

Quality Mindset (verstanden als growth Mindset nach C. Dweck) ist nicht nur ein Garant für erfolgreiche Veränderung, sondern sogar eine zwingende Notwendigkeit nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs, welcher von der eigenen Organisation unmissverständlich gestützt und entwickelt wird.

Was ist Qualität?

Nach dem „Etymologischen Wörterbuch des Deutschen“ (Pfeifer-Etymologie) taucht der Begriff Qualität in der 1. Hälfte des 16. Jahrhunderts auf und entstammt dem lateinischen *quālitās* (Genitiv *quālitātis*), was so viel bedeutet wie „Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft“, einer Bildung zu lat. *quālis*: „wie beschaffen, von welcher Art“. (Quelle: DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache, berlin-brandenburgische Akademie der Wissenschaften)

Unsere wohl bekannteste Qualitätsmanagementnorm – die ISO 9000ff – definiert in der ISO9001:2015 Qualität folgendermaßen:

„Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt.“

Als Objekt (oder Produkt) werden hier sowohl Ware

als auch Dienstleistung verstanden, was bedeutet, dass der Qualitätsbegriff weiter (extensiver) und allgemeiner zu fassen ist als noch in früheren Veröffentlichungen der ISO9001.

Qualität ist das, was beim Kunden ankommt

Stark geprägt durch die Erfolgsgeschichten japanischer Automobilkonzerne wird die „Qualität, die beim Kunden ankommt“ auch als ein wesentlicher wirtschaftlicher Erfolgstreiber identifiziert.

Modernere Managementstrategien (wie bspw. TQM – Total Quality Management, die Lean Six Sigma Methodologie oder andere Excellence-Programme) brechen sogar mit dem Mythos, dass Qualität „kostet“.

Der Qualitätsguru Philip B. Crosby setzte in seinem Werk „Quality is free“ bereits 1979 die Basis für

unzählige Null-Fehler-Programme, die seither weltweit in vielen industriellen Feldern eingeführt wurden und noch tagtäglich werden.

Den Qualitätsbegriff weiter fassen

Als erster Philosoph wird häufig Aristoteles zitiert, der sich mit Qualität auseinandersetzte. In seinen Schriften „Kategorien“ (lat. Categoriae) überträgt er den Qualitätsbegriff auch auf Eigenschaften des Menschen selbst. Aristoteles unterscheidet im Kapitel 8 dieser Schrift u.a. zwischen erworbenen und natürlichen Fähigkeiten.

► Über 2000 Jahre später prägt Carol Dweck die Begriffe growth mindset und fixed mindset, welche diese Unterscheidung ebenfalls aufgreift, weiterdenkt und präzise ausdifferenziert.

Folglich endet der Begriff Qualität nicht bei der Assoziation zu mess- und quantitativ bewertbaren Eigenschaften an Produkten, Prozessen und Dienstleistungen, sondern schließt auch (schwieriger messbare) Eigenschaften und Fähigkeiten von Individuen mit ein.

Möchte man den Menschen als Individuum mit

einbeziehen, sind folgende Perspektiven zu bewerten¹:

- 1) Qualitätsbewusstsein (was ich denke)
- 2) Qualitätsorientiertes Handeln (was ich tue)

Dabei ist das Qualitätsbewusstsein sinnstiftend und das qualitätsorientierte Handeln zielführend orientiert.

Ein qualitätsorientiertes Handeln - also das (sichtbare) Verhalten einer Person - bedingt ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, jedoch bliebe andererseits ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein „unbemerkt“ und wirkungslos, wenn kein qualitätsorientiertes Handeln daraus resultierte.

Um diesen Zusammenhang besser einordnen zu können, werden die beiden Metaperspektiven weiter detailliert:

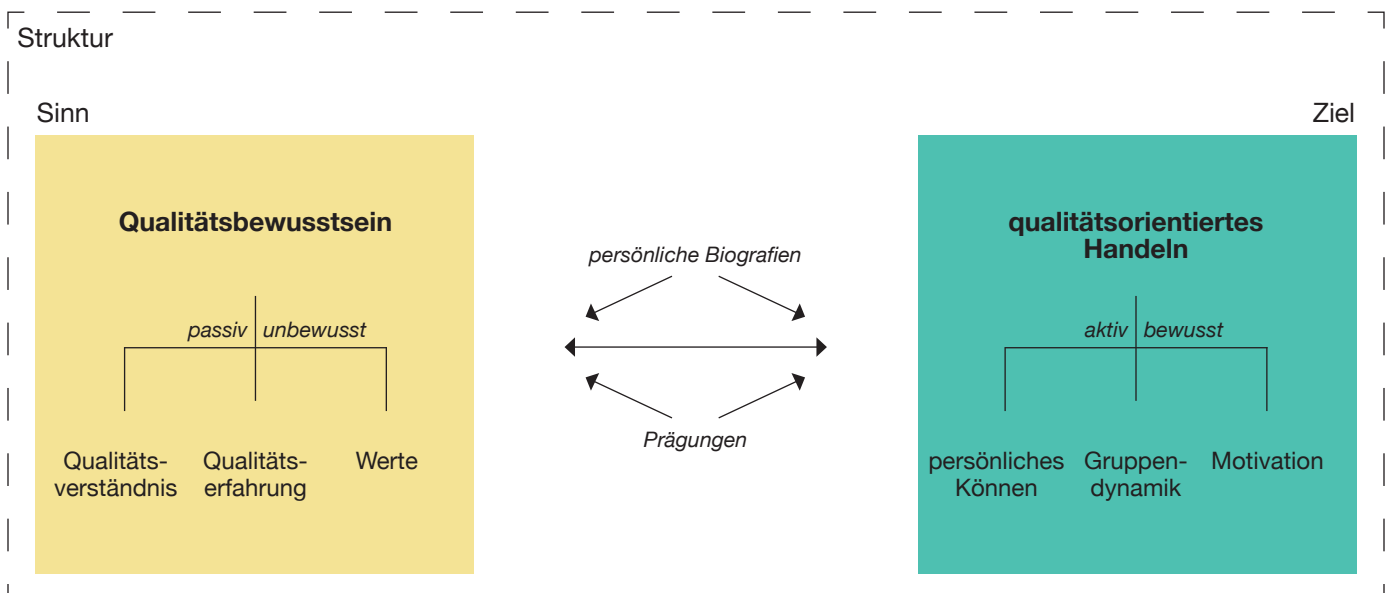
Qualitätsbewusstsein resultiert aus:

- Qualitätsverständnis
- Qualitätserfahrung
- Qualitätswerten

Treiber qualitätsorientierten Handelns:

- Persönliches Können
- Gruppendynamik
- Motivation

¹ Expertentreffen Quality Mindset: Dino Cardiano, Kai Rogge, Matthias Rosenberger, Markus Pralle, Freiburg, 23.06.2015



Anhand dieser Aufstellung wird ersichtlich, dass auch das qualitätsorientierte Handeln wiederum Einfluss auf das Qualitätsbewusstsein besitzt, da sowohl positive als auch negative Folgen des eigenen reflektierten Verhaltens die drei Unterperspektiven des Qualitätsbewusstseins prägen.

Quality Mindset (► QMindset) ist nun die Überführung eines ausgeprägten Qualitätsbewusstseins in qualitätsorientiertes Handeln und dem daraus resultierenden kontinuierlichen reflektiven Lernprozess mit konsequentem Aufbau von Qualitätskompetenz.

Die individuelle und kollektive Ausprägung eines Quality Mindsets sollte dabei auf die Werte und Bedürfnisse des (unternehmerischen) Umfelds ausgerichtet sein (siehe Abschnitt: Bestimmung der Qualitätsvision, der -werte und -bedürfnisse).

Stimmt hier die konzeptionelle Architektur, führt dies gleichermaßen zu zufriedenen Mitarbeitern und Kunden (in dieser Reihenfolge!).

Dies zeigt aber auch, dass es nicht „das eine“ universal gültige Quality Mindset gibt, sondern nur das im jeweils kontextualen Zusammenhang richtige.

Mindset (fixed vs. growth)

Die Psychologieprofessorin Carol Dweck der Stanford University, Kalifornien, beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit den Themen Motivation und persönlicher Entwicklung. Sie hat erkannt, dass es eine Frage der Einstellung ist, ob Menschen bereit sind sich zu entwickeln oder nicht.

Ist die Person davon überzeugt, dass Intelligenz und Können „gegeben“ und statisch vorhanden sind, so sind diese Personen wenig bemüht an sich und ihren Kompetenzen, ihren „Qualitäten“ zu arbeiten.

C. Dweck schreibt diesen Personen einen „fixed mindset“ zu.

Demgegenüber besitzen Personen einen „growth mindset“, wenn sie davon überzeugt sind, dass Fähigkeiten entwickelt werden können. Diese Personen arbeiten hart, lieben Herausforderungen, sind kritikfähig, nehmen Feedback an, lernen an sich und anderen.

C. Dweck merkt an, dass eine Person nicht schwarz / weiß in eine der beiden Mindsetkategorien fällt, sondern sich dies auch bei individuellen Fähigkeiten unterscheiden und auch zeitlich ändern kann.

C. Dweck empfiehlt Eltern, Lehrern, Führungskräften den „Mentee“ stets in seiner persönlichen Entwicklung zu bestärken und positives Feedback zu Lernerfolgen oder neu erworbenen Kompetenzen zu geben (und nicht bloß zu „tollen“ Ergebnissen).

Somit fällt den Führungskräften neben dem oft beschworenen Mantra der essenziellen Bedeutung der Vorbildfunktion eine weitere Schlüsselverantwortung zu: effektives und motivierendes Feedback zur persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter geben! Und dies selbstverständlich nicht nur im halbjährlichen oder jährlichen Bewertungsgespräch, sondern zeitnah in konkreten Entwicklungssituationen.

Jedoch sollten auch die Projektteams, die Fachgruppen und andere inter- und transdisziplinäre Kreise eine Feedbackkultur entwickeln, die konsequent und wertschätzend die persönliche Weiterentwicklung bestärkt.

Zur Ausprägung und kontinuierlichen Weiterentwicklung des Quality Mindsets der Mitarbeiter müssen die unternehmensspezifischen Qualitätswerte und Qualitätsbedürfnisse, kurz die Handlungsfelder, herangezogen werden. Sind diese unklar und nicht ausreichend ausdifferenziert, bieten sie weder den Führungskräften noch den Teams und den Mitarbeitern ausreichend Orientierung und können als Qualitätskompass nicht herangezogen werden.

Verhaltensänderung im Sinne eines Quality Mindsets über die Habitualisierung qualitätsorientierten Handelns

Aristoteles liefert in seiner Schrift zur Nikomachischen Ethik folgendes Zitat:

„Vorzüglichkeit ist keine Handlung, sondern eine Gewohnheit“

Diese häufig zitierte Phrase erkennt im Kern: Qualitätsorientiertes Denken und Handeln muss selbstverständlich und zu einer unbewussten Kompetenz erwachsen, die sowohl in Routine- als auch in kritischen Situationen abrufbar und stets „richtig“ ist.

Der Schlüssel zum Kompetenzaufbau ist regelmäßiges Training und zwar im tatsächlichen Arbeitsumfeld!

Eine Klassenzimmerschulung ist beispielsweise eher ein singulärer Lernimpuls und die Vergessenskurve steil abklingend! Psychologen belegen in zahlreichen Studien, dass durch unterschiedliche Formate der Informationsaufnahme die „Erinnerungswahrscheinlichkeit“ zwar erhöht werden kann (bspw. durch Erklärungs- und Teach-back-Formate), dennoch verkümmert jedes Wissen, jede Kompetenz, wenn sie nicht abgerufen bzw. angewendet wird.

Es bedarf also gerade unmittelbar nach dem Wissensaufbau eines Anschlusskonzepts mit repetitiven und reflektiven Komponenten.

Die repetitiven Komponenten machen Handlungen und Denkmuster zur Gewohnheit. Der Pilot trainiert im Flugsimulator kritische Situationen wieder und wieder und maximiert dadurch die Wahrscheinlichkeit, dass er im „Fall der Fälle“ nahezu unbewusst korrekt reagiert. So kann auch gewünschtes qualitätsorientiertes Handeln wie beispielsweise das kooperative Verhalten im Fehlerfall (Handlungsfeld

Fehlerkultur) trainiert werden. Idealerweise: im Klassenzimmer „durchgespielt“, dann eine Übertragung in den Arbeitsalltag durch Führungskräfte und Multiplikatoren mittels Fallstudien und Workshopformate. Regelmäßig im tatsächlichen Fehlerfall angewendet, führt dies schlussendlich nach einigen Durchläufen spürbar zur gewünschten Verhaltensänderung (zumindest der Mitarbeiter mit einem growth Mindset).

Die reflektiven Komponenten erhöhen hingegen die kognitive Verankerungsqualität, da Wissen hier in unterschiedlichen Hirnregionen „verortet“ wird und dieses Wissen somit in höhere Kompetenzstufen aufsteigen kann (siehe Bloom'sche Taxonomie und Dreyfus-Modell). Hier sind kollaborative Lernformen relevant, da der notwendige reflektive Perspektivenwechsel nur im sozial-interaktiven Kontext gelingen kann.

Die Lernmethode WOL (Working Out Loud) bietet beispielsweise solch ein kollaboratives Format und erfreut sich seit seiner Veröffentlichung durch John Stepper im Jahr 2015 einer wachsenden Akzeptanz. In insgesamt zwölf Wochen findet ein „Circle-Team“ aus typischerweise vier bis fünf Teilnehmern zusammen und arbeitet mit einem Zeitaufwand von etwa einer Stunde pro Woche nach einer vorgegebenen Agenda einem (individuellen) Ziel entgegen. Dieses 12-Wochenkonzept ist ein sehr intensiver, ggf. bereits ausreichender Startimpuls, um das Verhalten der WOL-Teammitglieder nachhaltig zu verändern.

Exkurs: Bestimmung der Qualitätsvision, der -werte und -bedürfnisse mittels Repertory Grid Interviewtechnik

Die Qualitätsvision zu bestimmen, die Qualitätswerte abzuleiten und die Qualitätsbedürfnisse zu (er)kennen, ist eine zwingend notwendige Voraussetzung für die Ausprägung eines Quality Mindsets innerhalb einer Organisation.

Die Mitarbeiter der Organisation selbst, und zwar hierarchie- und abteilungsübergreifend, wissen am besten, was ihre (Unternehmens-)Kultur ausmacht, wie sie sich im Laufe der Zeit verändert hat, welche Geschichten und Ereignisse diese geprägt haben und was in Zukunft wichtig sein wird und sein sollte. Also liegt es nahe, die Mitarbeiter danach zu fragen!

Problematisch ist jedoch, dass die Kultur ganz wesentlich auf (unbewussten) Glaubenssätzen und Gefühlen fußt, die sich mit traditionellen Umfragebögen und klassischen Umfragemethoden nicht erheben lassen (da ja unbewusst).

Somit bedarf es einer Erhebungstechnik, die die unbewussten Annahmen (bezüglich Quality Mindset) herausarbeitet und (im Idealfall) gleichzeitig eine statistisch belastbare Aussage zu individuellen und kollektiven Mustern zulässt. Kollektiv gestützte Quality-Mindset-Muster bieten dann die Basis zur Ableitung von Handlungsfeldern.

Die softwaregestützte Repertory Grid Technik (auch Kelly Grid) bietet genau das und basiert auf dem Konzept von George A. Kelly aus den 1950er-Jahren.

Die Repertory Grid Technik ist eine Interview- und Analysetechnik, die die interviewte Person seine Wahrnehmungen „konstruieren“ lässt. Dank statistischer Hauptkomponentenanalyse und moderner IT-Visualisierung kann man erkennen, wie das Wahrnehmungsmuster und die wahrgenommene chronologische Historie des interviewten Mitarbeiters, aber auch der gesamten Organisation ausgeprägt ist.

Diese Erhebungstechnik ist weitestgehend frei von Befragungs-Bias – also Beeinflussung durch Befragung oder Befrager – und liefert somit ein maximal objektives Bild zum interessierenden Sachverhalt.

In diesem Zusammenhang sei insbesondere die Arbeit von Dr. Matthias Rosenberger hervorzuheben, der in seiner psychologisch und IT-validierten Forschungsmethodik und Algorithmik (siehe Rep-Grid Software) die Basis der freien fundierten Mindset-Erhebung ermöglicht hat.

Aachen, 15.03.2019
Markus Pralle

Über Q+ Consulting Markus Pralle:

Unter diesem Dach hat sich ein Team zusammengefunden, das Menschen mit umfassender Erfahrung im klassischen Qualitätsmanagement mit Menschen des systemischen Kulturwandels und Menschen des modernen agilen digitalen Zeitgeists vereint.

Allen Kollegen ist gemein, dass sie über langjährige Praxiserfahrung in ihrer Disziplin verfügen, Neuem gegenüber offen sind und den Menschen in den Mittelpunkt des Beratungsverständnisses stellen.

Quellen:

Philip B. Crosby: Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, (1978), ISBN-10: 0070145121

Matthias Rosenberger: Vademecum rep:grid (2015) ISBN 978-3-73-863839-4

Carol Dweck, Mindset: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential (2017), ISBN: 978-1472139955

Chris Miller: Expectations Create Outcomes: Growth Mindsets in Organizations

<https://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/unc-white-paper-growth-mindsets-in-organizations.pdf>