

Total Quality Learning

Ein Beitrag von Prof. Dr. Joachim Zülch aus Bochum /Deutschland

Die Globalisierung der Wirtschaft, die Veränderung der Kundenmärkte, die Verkürzung der Innovationszyklen, der Verfall von Wissen und Wertewandel – das alles hat Konsequenzen für ein Labor. Nur wer die Entwicklungsfähigkeit und Innovationskraft sichergestellt hat, kann langfristig und erfolgreich am Markt bestehen. Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, sollte man sich rechtzeitig mit dem Qualitätsmanagement beschäftigen.

Um zu verdeutlichen, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, rechtzeitig zu handeln, erzählen Managementberater häufig *Charles Handys* Geschichte vom gekochten Frosch: Jeder kann sich vorstellen was passiert, wenn man einen Frosch in sehr heißes Wasser wirft. Er versucht, so schnell wie möglich wieder herauszukommen. Aber was passiert, wenn man einen Frosch in lauwarmes Wasser setzt und die Temperatur ganz allmählich erhöht? Überraschenderweise passiert nichts. Der Frosch gibt alle Anzeichen des Wohlfühlens von sich und beginnt bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es auch nur zu merken.

Der Frosch ist also nicht in der Lage, die für ihn bedrohliche, allmähliche Veränderung seiner Umwelt wahrzunehmen. Was aber sind die Mechanismen des Lernens, die es einem Unternehmen ersparen, das Schicksal des gekochten Frosches zu erleiden. Wie kann ein Unternehmen lernen? Wie können die Laborinhaber allmähliche Veränderungen ihrer inneren und äußeren Umwelt, also ihrer Märkte und ihres Betriebsklimas, identifizieren und unterscheiden?

Langfristige Entwicklungsfähigkeit sichern

Das ökologische Lerngesetz besagt, dass nur die Unternehmen überleben können, deren Lernrate größer oder gleich der Veränderungsrate ihrer Umwelt ist. Diese Umwelt – das können Unternehmer sicher bestätigen – ist durch eine zunehmende Diskontinuität, Instabilität, Komplexität und Dynamik gekennzeichnet. Klassische Veränderungsverfahren versagen zunehmend. Den Unternehmen bleiben nur zwei Möglichkeiten: Sich von den Veränderungen bestimmen zu lassen oder den Wandel

selbst zu gestalten. Qualitätsrelevantes Lernen ist die Voraussetzung für den organisatorischen Wandel und organisatorischer Wandel ist die Voraussetzung für die unternehmerische Existenzsicherung. Häufig zeigen sich die Schwächen bereits in der Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Ein Klima für Ideen und Projekte ist häufig nicht vorhanden.

Qualitätsmanagement als wichtige Basis

Der Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems ist eine große Chance für unternehmerische Innovationen. Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems beinhaltet die Beschreibung und Bewertung von Prozessen in einer Organisation. Es geht dabei um die Gestaltung von Unternehmensprozessen. Qualitätsmanagement ist also Prozessmanagement. Dies geht über das Lernen für den einzelnen hinaus. Hier geht es um einen Lernprozess des gesamten Betriebs. Nur wenn alle am gleichen Strang ziehen, kann der Wandel erfolgreich bewältigt werden.

Informationen erfassen und selektieren

Wie lernt eine Organisation, die ja aus vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten besteht? Das ist sicher nicht einfach, denn dieses Lernen basiert auf zwei Faktoren: Den Informationen aus der Umwelt des Betriebs und dem innerbetrieblichen Kontext. Die Umwelt spiegelt das allgemeine Image, also die Zugänglichkeit, Flexibilität und kommunikative Reaktionsfähigkeit, aber auch die Innovationskraft, Umweltverträglichkeit und so weiter eines Labors

wider. Hierbei können die Messgrößen von den Fehler-, Ausfall- und Rückweisungs-raten, den Gewährleistungs- und Garantieleistungen bis zur Kundenloyalität gehen, also zum Beispiel der Dauer der Geschäftsbeziehung oder die Häufigkeit und der Wert von Aufträgen sein. Neben den externen Informationen werden innerbetriebliche Informationen benötigt. Diese zeichnen sich in der Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch in den Prozessen ab. Exemplarisch geschieht dies laut des EFQM-Modell (steht für European Foundation for Quality Management-Modell) in den folgenden Aspekten:

- Unternehmensführung
- Anstellungsbedingungen
- Einrichtungen und Dienstleistungen
- Gesundheits- und Arbeitssicherheitsbedingungen
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Entlohnung und Sozialleistungen
- Verhältnis zu Kollegen
- Die Führung des Wandels
- Umweltschutzpolitik der Organisation und deren Auswirkungen
- Die Rolle des Unternehmens in der Gemeinschaft und der Gesellschaft
- Betriebsklima

Der Lernprozess

Der Lernprozess ist der zentrale Gedanke im Total Quality Learning. Das EFQM-Modell basiert in der Datenerhebung auf dem Selbstbewertungsprozess. Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Wo liegen die Stärken, die wir in größtmöglichem Umfang erhalten sollten?
- Wo liegen die Stärken, die wir weiterentwickeln und noch mehr nutzen sollten?
- Welche Verbesserungsbereiche haben wir erkannt, mit denen wir uns vordringlich befassen müssen?
- Wie werden wir den Fortschritt bei den vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen kontrollieren?

Fazit

Ständige Verbesserung wird in vielen Unternehmen groß geschrieben. Innovationen oder zumindest die Aufforderung an die Mitarbeiter, sich darüber Gedanken zu machen, stehen an der Tagesordnung. Natürlich sind auch kleine Änderungen oft von großer Bedeutung. Ist hinter diesen Veränderungen allerdings kein System zu finden, ist der Wandel oft nicht beständig. Eine nachhaltige Wertschöpfung in allen Bereichen und dadurch auch eine globale Wettbewerbsfähigkeit kann nur durch eine ganzheitliche Strategie wie Business Excellence erreicht werden. Damit kann sich ein Unternehmen die notwendige Flexibilität schaffen und erhalten, um in turbulenten Märkten das Oberwasser zu behalten.

Zur Person

Prof. Dr. Joachim Zülch ist Leiter des Lehrstuhls für Industrial Sales Engineering (ISE) an der Ruhr-Universität Bochum.

Bereits seit 2000 führt er eurom, das Europäische Forschungszentrum für Business-to-Business Management. Darüber hinaus ist er Geschäftsführender Mitgesellschafter der mib Management Institut Bochum GmbH. Seine Arbeitsgebiete sind unter anderem kunden- und qualitätsorientiertes Management, Change-Management sowie industrielle Business-Psychologie.



Kontakt

Prof. Dr. Joachim Zülch
mib Management Institut Bochum GmbH
Heinrichstraße 67 • 44805 Bochum
Fon +49 234 91386-0 • Fax +49 234 91386-29
info@mi-bochum.de • www.mi-bochum.de