

Die Rolle der Unternehmenskultur für nachhaltiges qualitatives Unternehmenswachstum

Einleitung

Nachhaltiges qualitatives Wachstum (NQW) von Unternehmen ist vom klassischen Qualitätsmanagement wie auch vom bisherigen Verständnis des qualitativen Wachstums im volkswirtschaftlichen Sinne abzugrenzen. NQW bedeutet, dass es Unternehmen gelingt, die Qualität des Handelns im Unternehmen sowie entlang der Wertschöpfungskette zu steigern, um so auch die Qualität der Ergebnisse des Unternehmens zu erhöhen. Die wesentliche Frage im Rahmen des Forschungsprojektes IMPULS-Q war, welche Faktoren die qualitative Entwicklung von Unternehmen positiv beeinflussen. Es wurde davon ausgegangen, dass es zwei Grundmuster von qualitativen Wachstumsprozessen in Unternehmen gibt: größere Entwicklungssprünge innerhalb eines kurzen Zeitraums einerseits und kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualität in verschiedenen Dimensionen andererseits. Beide Aspekte des NQW wurden im Rahmen einer qualitativen Studie näher untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle für die Weiterentwicklung von Qualität in Unternehmen spielt. Die Studienergebnisse in Bezug auf die Rolle der Unternehmenskultur für NQW werden in diesem Abstract vorgestellt.

Methode

Insgesamt wurden 24 Good-Practice-Unternehmen, die bereits erfolgreich einen qualitativen Wachstumspfad durchlaufen haben, in Deutschland, Italien und Österreich aus den Branchen Holzverarbeitung, Hotellerie sowie IT & intelligente Produktionstechnologie in einem Multiple Case Studies-Forschungsdesign analysiert. Diese wurden zuvor mit Hilfe eines Kriterienkatalogs sowie mit Interviews mit Experten identifiziert und analysiert. In jedem der 24 Unternehmen wurden dann je drei Interviews geführt (immer mit zumindest einem Mitglied der Geschäftsführung, ergänzt z.B. um langjährige Mitarbeiter und/oder ehemalige Mitglieder der Geschäftsführung). Die Interviews erfolgten persönlich und vor Ort im Unternehmen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens. Zusätzlich zum Interviewmaterial (mit ca. 1.200 transkribierten A4 Seiten) wurden ergänzende Daten (ca. 4.400 Seiten interne Dokumente, Firmenbroschüren, Website-Inhalte etc.) untersucht. Mit Hilfe der Software MAXQDA erfolgte die Auswertung in zwei parallelen Schritten: Zum einen wurden die großen Entwicklungsschritte offen kodiert, um diese systematisch zu erforschen. Zur Analyse der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung diente ein vordefinierter Codebaum, dem die entsprechenden Textstellen zugewiesen wurden. Anschließend wurde die Unternehmensgeschichte der einzelnen Fallbeispiele in „Case Vignettes“ zusammengefasst. Die Entwicklungsschritte wurden abstrahiert und graphisch visualisiert, um entsprechende Muster erkennbar zu machen. Die Voraussetzungen und Maßnahmen für eine kontinuierliche

Qualitätsentwicklung (so z. B. auch die Rolle der Unternehmenskultur für NQW) wurden zudem im Rahmen einer Cross-Case-Analyse branchenspezifisch zusammengefasst.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie geben Aufschluss darüber, welche Faktoren einen Beitrag dazu leisten, um qualitative Entwicklungsprozesse im Unternehmen anzustoßen und kontinuierlich weiterzutreiben. Dabei erweist sich vor allem die Schaffung einer „Qualitätskultur“ als zentrale Grundlage für NQW in Unternehmen, und zwar sowohl für qualitative Entwicklungssprünge als auch für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualität.

Qualitatives Wachstum durch Kulturwandel wurde als ein wesentlicher Grundtypus eines qualitativen Entwicklungssprungs identifiziert. In mehreren der im Rahmen der Studie untersuchten Unternehmen wurden in kurzer Zeit deutliche Qualitätssteigerungen durch Änderungen der Unternehmenskultur erreicht, indem etwa die Führungs- und Organisationskultur bewusst geändert oder eine gemeinsame Wertebasis geschaffen wurde. Kulturänderungen verfolgen dabei das Ziel, die Unternehmenskultur und die damit verbundene Arbeitsweise hinsichtlich ihrer Qualitätsorientierung zu verbessern und somit qualitatives Wachstum im gesamten Unternehmen zu fördern.

Im Kontext der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung können Initiativen und Maßnahmen gesetzt werden, die durch eine bewusste Gestaltung (bzw. ein „Bewusst-machen“) der Unternehmenskultur zur Entwicklung einer Qualitätskultur beitragen. Hinsichtlich der im Unternehmen verankerten Werte fanden sich insbesondere Qualitätsdenken, Perfektionismus und Zuverlässigkeit wieder. Normen für den Umgang miteinander im Unternehmen und mit externen Partnern sowie die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse sind weitere Elemente einer qualitätsorientierten Unternehmenskultur. Auch eine freundliche Kommunikationskultur kann unterstützend zum NQW beitragen, vor allem dann, wenn sie vom Top-Management vorgelebt wird. Als förderlich für die qualitative Weiterentwicklung erweisen sich schließlich bestimmte Artefakte, wie eine mitarbeiterzentrierte Architektur der Bürogebäude sowie gemeinsame Rituale und „Traditionen“ (z.B. ein regelmäßig stattfindendes „Denker-Café“).

Diskussion/Conclusio

Im Rahmen des qualitativen Wachstums nimmt die Unternehmenskultur daher eine bedeutende Rolle ein, obwohl sie häufig unterschätzt wird. Unternehmen, die qualitativ wachsen wollen, sollten daher darauf achten, eine Kultur zu schaffen, in der sich Mitarbeiter wohlfühlen, damit diese ihre Arbeit in höchster Qualität erbringen können, in der gleichzeitig aber auch ein ganz klarer Fokus auf eine genaue, zuverlässige und qualitativ hochwertige Arbeit gelegt wird.