

Wann Managementsysteme erfolgreich sind oder scheitern

Managementsysteme im Kontext der Unternehmenskultur

Wenn Managementsysteme in der Praxis scheitern, liegt dies selten an der Dokumentation oder den eingesetzten IT-Tools. Der entscheidende Schlüsselfaktor für ein funktionierendes und gelebtes Managementsystem – sei es für Qualität, Umwelt, Sicherheit oder andere Bereiche – sind die gelebten kulturellen Werte im Unternehmen.

Martin Mechlinski

In diesem Punkt liegt häufig der Kern des Scheiterns. Beginnend eigentlich bei den Normen für die Managementsysteme. Denn diese müssen zwangsläufig von ihrem Ansatz her auf die «Hard Facts» im Unternehmen – also das Sichtbare und Messbare wie Vorgabe- und Nachweisdokumente, Ziele, Zahlen, Daten oder Fakten – fokussieren. Die Unternehmenskultur spielt dabei als weicher Faktor nur im Hintergrund eine Rolle, wenn überhaupt. Es gibt weder konkrete Anforderungen an die Kultur, noch lässt sie sich

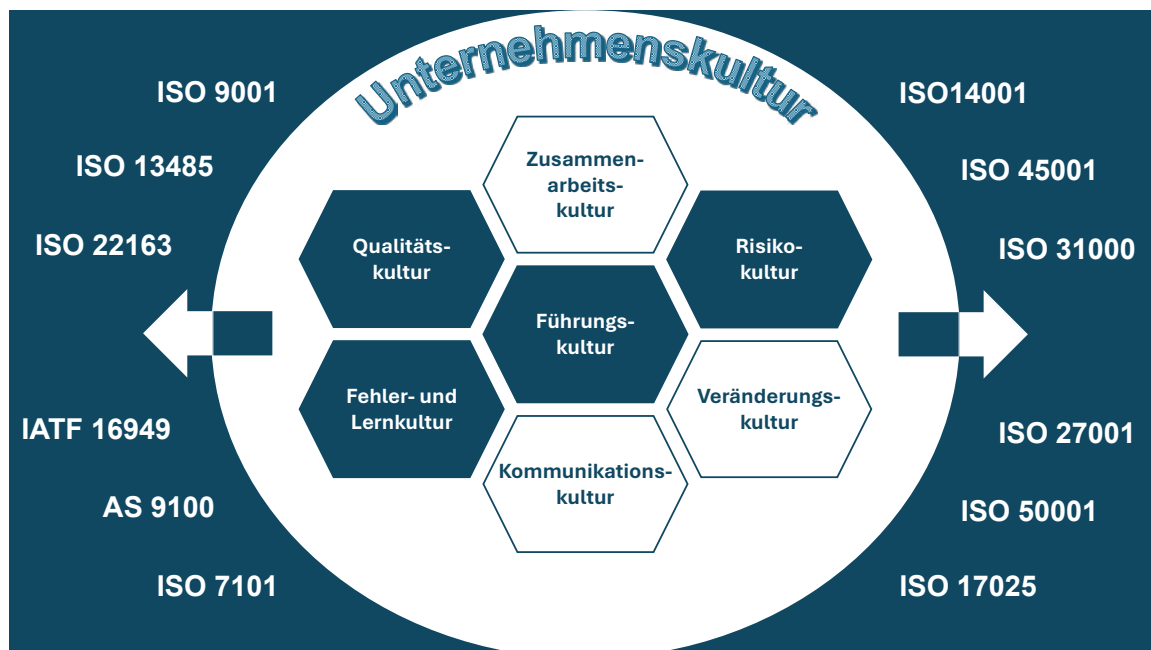
schlau auditieren oder mit harten Fakten bewerten. Nur wer Aussagen und Signale der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu deuten weiss, wird zumindest einzelne Facetten der gelebten Unternehmenskultur erkennen.

Um den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Managementsysteme besser zu verstehen, wird hier ein erweitertes Kulturmodell verwendet. Dieses berücksichtigt neben den soziokulturellen Perspektiven auch die technokratischen Dimensionen der Unternehmens-

kultur, welche die Effektivität von Managementsystemen nachhaltig prägen. Im Folgenden werden zentrale Elemente der Unternehmenskultur betrachtet, die einen besonders starken Einfluss auf Managementsysteme haben.

Die Führungskultur

Die Führungskultur ist das zentrale Element der Unternehmenskultur. Sie umfasst die Wertvorstellungen und Werthaltungen des Managements und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen. Entscheidend ist, welche Werte sie



© zVg / eigene Darstellung

Übersicht: Wie Unternehmenskultur und Managementsysteme zusammenhängen.

Les systèmes de gestion et la culture d'entreprise

L'efficacité des systèmes de gestion dépend en grande partie de la culture d'entreprise. Dans la pratique, un système de gestion peut échouer si les valeurs culturelles vécues dans l'entreprise ne correspondent pas aux objectifs et aux principes du système. La culture est un « facteur mou » qui agit souvent en arrière-plan et qui n'est pas directement mesurable. Les aspects importants de la culture d'entreprise qui influencent le système de gestion sont la culture du leadership, la culture de l'erreur, la culture du risque et la culture de la qualité. Une direction cohérente, qui définit clai-

rement les objectifs de l'entreprise et les communique de manière transparente, est particulièrement décisive. Les erreurs doivent être considérées comme des opportunités d'apprentissage afin de développer des solutions durables. Une gestion des risques efficace nécessite l'identification précoce des risques et le respect des réglementations. Une culture de la qualité vécue est indispensable à l'efficacité à long terme des systèmes de gestion de la qualité. En fin de compte, la mise en œuvre réussie d'un système de gestion n'est possible que si la culture d'entreprise soutient les valeurs correspondantes.

Im Kontext der Managementsysteme stehen folgende Werte der Führungskultur besonders im Mittelpunkt:

- Konsistente und stringente Unternehmensziele – widerspruchsfrei, überzeugend und schlüssig in ihrer Definition und Ausrichtung.
- Ausgewogene Zielsetzungen, die nicht einseitig bestimmte Interessengruppen bevorzugen.
- Konsequentes Reden und Handeln entsprechend Leitbildern und Regelwerken.
- Achtung der grundlegenden Rechte und Ansprüche aller Interessengruppen (Sicherheit, Gesundheitsschutz, Umweltschutz, Datenschutz, Qualität etc.).
- Effiziente und effektive Zusammenarbeit im Unternehmen durch prozessorientiertes und vernetztes Denken.
- Offenheit und Transparenz, insbesondere im Umgang mit kritischen Rückmeldungen.

Die Fehler- und Lernkultur

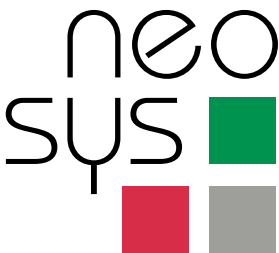
Kein Mensch ist perfekt, aber wir können aus Fehlern lernen. Damit dieses Lernen in der Organisation passiert, ist der Um-

im Alltag vorleben, wie sie kommunizieren, agieren, entscheiden, Prioritäten

setzen, was sie fördern oder sanktionieren und wie sie Konflikte lösen.

Anzeige

Ihr Partner für praxisorientierte Managementsysteme



Neosys AG

CH-4563 Gerlafingen
Tel.: +41 32 674 45 11
info@neosys.ch
www.neosys.ch

persönlich – kompetent – nachhaltig

- ISO 9001 Qualitätsmanagement
- ISO 14001 Umweltmanagement
- ISO 19600 Compliance Management
- ISO 27001 Informationssicherheitsmanagement
- ISO 31000 Risikomanagement
- ISO 37001 Anti-Korruptions-Management
- ISO 45001 Arbeitssicherheits- & Gesundheitsschutzmanagement
- ISO 50001 Energiemanagement
- Integrierte Managementsysteme dieser Normen
- Weitere Themen integrieren wie Pflichten in der Lieferkette, EKAS-RL 6508, Nachhaltigkeitsberichte, Produktökobilanzen, Material Compliance

gang mit Fehlern von besonderer Bedeutung.

Wichtige Werthaltungen und Voraussetzungen dafür sind:

- Fokussierung auf Ursachen, statt auf die Suche nach Schuldigen.
- Sachliche und angemessene Einordnung und Priorisierung von Fehlern.
- Transparenz im Umgang mit Fehlern, ohne Personen zu bewerten.
- Systematische Erfassung und Evaluation von Fehlern statt hektischer Reaktionen.
- Fehleranalyse im systemischen Kontext, statt isoliert auf den Einzelfall.
- Nachhaltige Lösungsansätze, statt kurzfristiger Symptombekämpfung.

Die Risikokultur

Eines der zentralen Ziele von Managementsystemen ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu eliminieren resp. minimieren. Schon deswegen hat dieses Element der Unternehmenskultur eine besonders hohe Relevanz für die Managementsysteme. Hierbei stehen weniger die positiven, sondern vor allem die negativen Verhaltensweisen im Fokus. Sprich, wo und in welchem Masse werden interne Regeln, Politiken und Leitlinien, aber auch externe Vorgaben wie Gesetze, Verordnungen und Normen regelmässig missachtet resp. ignoriert und im Worst Case von der Unternehmensleitung sogar toleriert. Dies betrifft etwa Themen wie:

- Produktsicherheit und Produktqualität
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- IT-Sicherheit und Datenschutz
- Umweltschutz
- Finanzielle Transaktionen und Investitionen
- Schutz von Personen, Gebäuden und Anlagen (Brand, Kontamination, Gewalt etc.)

Die Qualitätskultur

Qualitätsmanagementsysteme stehen und fallen mit der Qualitätskultur im Unternehmen. Sie ist die essenzielle Grundlage, damit QM-Systeme, z. B. nach ISO 9001, ISO 13485, AS 9100, IATF 16949 oder ISO 22163 effizient und effektiv

funktionieren. Nur so können Produktqualität, Produktsicherheit und Kundenzufriedenheit langfristig gewährleistet werden. Denn ohne eine gelebte und konsistente Qualitätskultur, die von allen Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen getragen wird, wird jedes QM-System eines Tages scheitern. Jede und jeder QM-Verantwortliche kann davon ein Lied singen.

In diesem Kontext sind es primär folgende Denk- und Werthaltungen, welche die Qualitätskultur im Unternehmen direkt oder indirekt negativ beeinflussen.

- Das QM-System dient lediglich dem Erhalt eines Zertifikates.
- Die Verantwortung für Qualität wird im Wesentlichen bei den Qualitätssachleuten im Unternehmen gesehen.
- Das Thema Qualität wird auf QS-Tätigkeiten und QS-Prozesse reduziert.
- Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement werden vor allem als Kostenfaktor betrachtet.
- Es fehlt an einem ganzheitlichen Verständnis in der Organisation, wer, wann, wo und wie zur Qualität beiträgt.
- Unternehmenspolitik und Leitbild beinhalten beliebig austauschbare Buzzwords und Textbausteine zum Thema «Qualität», ohne diese wirklich ernsthaft und konsequent zu verfolgen.

Solche und ähnliche Denk- und Werthaltungen sind leider kein Einzelfall. Sie tragen erheblich dazu bei, wenn QM-

**«Kultur-
entwicklung in
Organisationen
darf nie dem
Zufall überlassen
sein.»**



Autor

Martin Mechlinski ist Geschäftsführer der smart-fed AG. SMART FED unterstützt beim Umbau klassischer Managementsysteme hin zu agilen und SharePoint-basierten Managementsystemen mit echtem Mehrwert für Unternehmen.

> www.smart-fed.com

Systeme nur kosten, statt nachhaltigen Nutzen zu generieren.

Fazit

Der Erfolg von Managementsystemen wird massgeblich von einigen Schlüssелеlementen in der Unternehmenskultur geprägt. Nur wenn die Kultur in der Organisation mit den Inhalten, Werten und Zielen der Managementsysteme übereinstimmen, wird eine dauerhafte und effektive Implementierung gelingen. Aus diesem Grund sollten Unternehmensführung und Managementsystemverantwortliche diesen Aspekt beim Aufbau und Umsetzung der Systeme immer im Blick haben. Es gilt selbstkritisch zu hinterfragen, wo gelebte Werte, Werthaltungen und Denkweisen in der Organisation zu den implementierten Managementsystemen passen oder wo sie deren Ziele allenfalls untergraben resp. im Gegensatz dazu stehen. Dabei ist es wichtig, auch das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu einzuholen. Denn ihre Wahrnehmung aus dem Alltag weicht vielfach von dem ab, was Führungskräfte aus ihrer Perspektive wahrnehmen.

Wie auch immer, Kulturentwicklung in Organisationen darf nie dem Zufall überlassen sein, sondern die Folge einer bewussten und gezielten Förderung gewollter Werte und Werthaltungen. ■

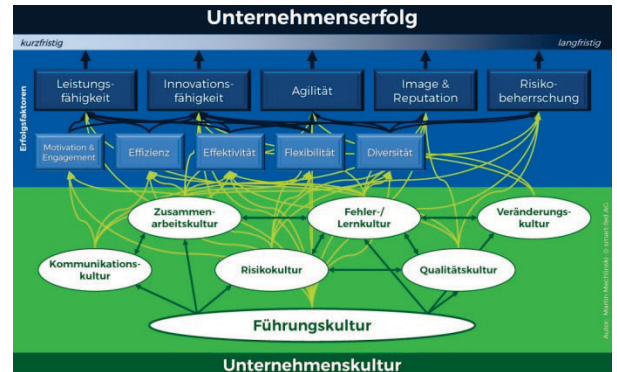
Publikationen

<https://smart-fed.com/de/medien/>

Die vier Dimensionen der Wertschätzung



Unternehmenskultur



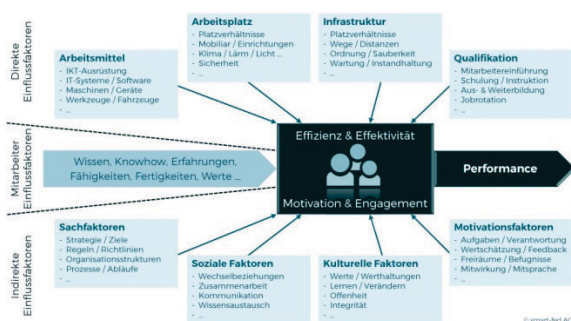
Feedback ohne Umfragen



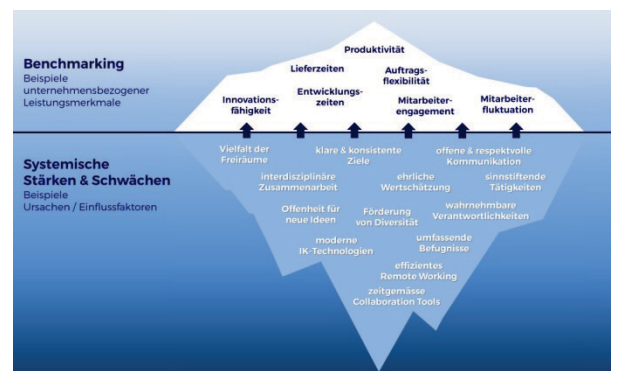
Toxisches Betriebsklima



Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



Blick unter dem Eisberg



Mitarbeiter-Engagement

Sieben Perspektiven des Mitarbeiter-Engagements		
Unternehmen/Organisation	unternehmerisches Engagement Fokus auf Unternehmenserfolg. Ganzheitliches und strategisches Denken sowie Übernahme von Verantwortung prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? umfassende Befugnisse für Mitarbeitende Vertrauen in Mitarbeitende
	kundenorientiertes Engagement Fokus auf Kundenzufriedenheit & -bindung. Das Erfüllen bzw. Überbieten von Kundenwünschen und Bedürfnissen prägen das Engagement.	kundenorientierte Zielvorgaben persönliche Kundenkontakte
	prozessorientiertes Engagement Fokus auf Effizienz & Qualität. Anordnungen und Ideen zur Prozessverbesserung und -optimierung prägen das Engagement.	klar definierte Kunden- und Qualitätsstrategien/Philosophien Möglichkeiten für offenes und direktes Feedback
	produktorientiertes Engagement Fokus auf innovativen Produktentwicklung. Herausforderungen bestehender Lösungen sowie Entwicklung eigener Ideen, Konzepte und Ansätze prägen das Engagement.	Offenheit für neue Ideen Kritik- und Konfliktfähigkeit
Person	teamorientiertes Engagement Fokus auf Teamleistungen & -erfolge. Verknüpfte Denken und Handeln, Aufeinanderkeit und gegenseitige Unterstützung prägen das Engagement.	Akzeptanz für unterschiedliche Meinungen agile Teams Freiräume für kreatives Denken teamorientierte Zielvorgaben Teamplayer Honorierung von Teamleistungen flache Hierarchien
	karriereorientiertes Engagement Fokus auf persönliche Erfolge. Das Überbieten persönlicher Zielvorgaben und schnelle Erfolge prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? persönliche Zielvorgaben Einzelkämpfer hierarchische Strukturen
	leistungsorientiertes Engagement Fokus auf positiver Leistungsbewertung. Das Erfüllen individueller Zielvorgaben sowie möglichst wenige bzw. keine Fehler prägen das Engagement.	lohn- & bonusrelevante Mitarbeiterbeurteilungen Honorierung von Einzelleistungen Null-Fehler-Kultur

© smart-fed AG / Autor: Heiner Mehlhede

Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

