

Das Qualitätskulturinventar – Ein Instrument zur Operationalisierung qualitätsbezogenen Arbeitens

Christine SATTLER, Karlheinz SONNTAG, Katja GÖTZEN

*Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie, Psychologisches Institut,
Universität Heidelberg
Hauptstr. 47-51, D-69117 Heidelberg*

Kurzfassung: Qualität zählt zu den zentralen Wettbewerbsfaktoren von Organisationen – im Profit- wie im Non-Profit-Bereich. Neben dem Einsatz bewährter Qualitätsmanagementmethoden wird dabei zunehmend die Bedeutung der Entwicklung einer organisationsspezifischen Qualitätskultur betont. Im Rahmen des Projekts „heiQUALITY Cultures“ wurde erstmals ein Instrument zur Operationalisierung von Qualitätskultur entwickelt, welches im Rahmen einer umfangreichen Pilotstudie hinsichtlich seiner Reliabilität und Validität überprüft wurde. Mit dem Qualitätskulturinventar steht somit erstmals ein empirisch fundiertes Verfahren zur Verfügung, das Organisationen ermöglicht, den Status Quo ihrer aktuell gelebten Qualitätskultur zu erfassen, um daraufhin gezielte Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung abzuleiten.

Schlüsselwörter: Qualität, Qualitätskultur, Operationalisierung

1. Theoretischer Hintergrund

Qualitätsansprüche sind in einem hoch kompetitiven Umfeld global agierender Organisationen evident. Nicht umsonst zählt Qualität zu den zentralen Wettbewerbsfaktoren von Unternehmen (Zollondz 2011). Entsprechend stellt die Sicherung und Entwicklung von Qualität seit vielen Jahren ein zentrales unternehmenspolitisches Thema dar. In aktuellen Diskussionen wird darüber hinaus die Bedeutung einer organisationsspezifischen Qualitätskultur betont. Das Konzept der Qualitätskultur geht insofern über klassische Ansätze zur Qualitätssicherung hinaus, als das neben dem Einsatz struktural-formaler Qualitätssicherungs-Tools vor allem die Bedeutung einer organisationspsychologischen Perspektive betont wird. Letztere berücksichtigt u.a. das Qualitätsbewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter, deren Einstellungen sowie geteilte Werte im Hinblick auf Qualität.

2. Methode

Im Rahmen des Projekts „heiQUALITY Cultures“ wurde erstmals ein methodisch fundiertes Verfahren zur Beschreibung und Bewertung von Qualitätskulturen entwickelt. Hierfür wurde zunächst eine umfangreiche systematische Literaturrecherche durchgeführt, um bisherige Studien zu identifizieren, die sich mit der Operationalisierung des Qualitätskulturkonstrukts auseinandersetzen (N=17). Ein weiterer Fokus der Literaturrecherche bestand in der Suche nach geeigneten Dimensionen zur Operationalisierung des Qualitätskulturkonstrukts. Hierfür wurden neben empirischen Studien (z.B. Ali & Musah 2012) auch qualitative Ansätze

berücksichtigt (z.B. EUA 2006). Aufbauend auf den Ergebnissen der systematischen Literaturrecherche wurde ein vorläufiges Arbeitsmodell des Qualitätskulturkonstrukts erstellt, welches in einem nächsten Schritt im Rahmen von N=41 internationalen Experteninterviews validiert und teilweise modifiziert wurde (für eine ausführliche Darstellung der Methodik s. Sattler et al. 2013).

2.1 Qualitätskulturmodell

Das finale Qualitätskulturmodell ist in Abbildung 1 wiedergegeben. Demnach lässt sich Qualitätskultur zunächst anhand einer struktural-formalen und einer organisationspsychologischen Ebene beschreiben. Auf struktural-formaler Ebene werden normative, strategische und operative Aspekte der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements einer Organisation differenziert. Unter normativen Aspekten werden nach Bleicher (2011) u.a. Ziele und Prinzipien verstanden, die darauf ausgerichtet sind, „die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen“ (S. 88). Übertragen auf das Qualitätskulturkonstrukt äußert sich normatives Management somit beispielsweise im Vorhandensein offiziell dokumentierter Qualitätsziele einer Organisation. Auf strategischer Ebene werden u.a. die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Qualitätsziele festgelegt – z.B. in Form einer zentralen Qualitätssicherungseinheit. Auf operativer Ebene finden sich schließlich konkrete Werkzeuge bzw. Maßnahmen, die eine Organisation einsetzt, um ihre Qualität zu sichern bzw. zu entwickeln (z.B. Controlling, Evaluation).

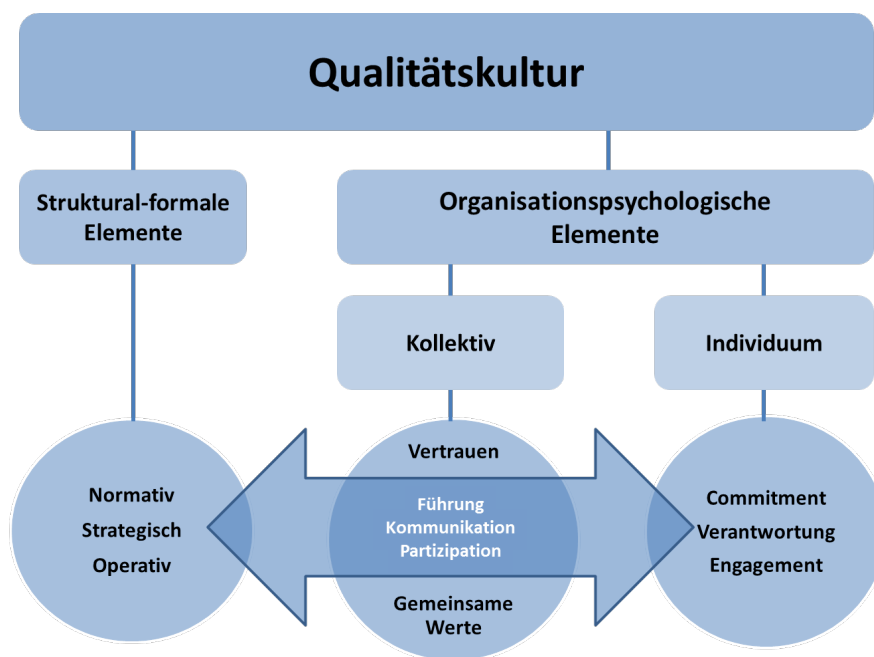


Abbildung 1: Qualitätskulturmodell (Sattler et al. 2013)

Auf organisationspsychologischer Ebene lassen sich individuelle und kollektiv verortete Qualitätskulturelemente voneinander unterscheiden. Das Modell geht zunächst davon aus, dass jedes Individuum mit seinem persönlichen Commitment, Verantwortungsbewusstsein und Engagement gegenüber Qualität zur gelebten Qualitätskultur einer Organisation beiträgt. Auf kollektiver Ebene spielen qualitätsorientierte Führung, Kommunikation und Partizipation eine entscheidende

Rolle, die wiederum durch gemeinsame Werte und Vertrauen unter den Organisationsmitgliedern gefördert werden. Es ist davon auszugehen, dass die genannten Qualitätskulturdimensionen nicht unabhängig voneinander existieren, sondern in einem dynamischen Zusammenhang stehen. Entsprechend sind die Bereiche Führung, Kommunikation und Partizipation im Modell in Form eines Pfeils dargestellt, der die struktural-formale Ebene mit der Ebene des Individuums in Beziehung setzt. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass normativ verortete Qualitätsziele adäquat kommuniziert werden müssen, um jedes Individuum einer Organisation zu erreichen.

2.2 Qualitätskulturinventar

Aufbauend auf dem Qualitätskulturmodell wurde in einem nächsten Schritt ein Qualitätskulturinventar zur Operationalisierung der einzelnen Dimensionen entwickelt. Das Inventar besteht aus zwei Fragebögen, wobei ein Fragebogen die struktural-formale Ebene und ein Fragebogen die organisationspsychologische Ebene von Qualitätskultur adressiert.

Zur Operationalisierung der struktural-formalen Ebene wurde auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche ein Fragebogen mit N=73 Items entwickelt, der sich an Experten im Bereich der Qualitätssicherung von Organisationen richtet. Im Rahmen von standardisierten Interviews wird erfragt, inwiefern normative (z.B. Qualitätsziele), strategische (z.B. Verantwortlichkeiten) und operative Elemente (z.B. Instrumente) der Qualitätssicherung bereits in verschiedenen Bereichen der Organisation implementiert sind. Das Ziel besteht darin, den Status Quo der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements einer Organisation zu erfassen, um Potenziale zur struktural-formalen Qualitätsentwicklung aufzeigen zu können. Zur Validierung des Fragebogens wurde die Einschätzung von N=4 Experten zurate gezogen, die den Fragebogen hinsichtlich seiner Inhalte und praktischen Relevanz bewerten sollten.

Zur Operationalisierung der organisationspsychologischen Ebene wurde zunächst eine umfangreiche Literaturrecherche hinsichtlich bereits etablierter Messinstrumente zur Operationalisierung der einzelnen Qualitätskulturdimensionen durchgeführt. Auf diese Weise konnten insgesamt N=76 potenziell relevante Fragebogeninstrumente identifiziert werden. Die in den entsprechenden Instrumenten verwendeten Skalen und Items wurden daraufhin sorgfältig hinsichtlich ihrer Relevanz überprüft, ausgewählt und ggf. inhaltlich auf den Untersuchungskontext adaptiert. Bei Dimensionen, für die keine geeigneten Fragebogeninstrumente identifiziert werden konnten, wurden darüber hinaus eigene Skalen bzw. Items in Anlehnung an die Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche und der Experteninterviews entwickelt.

Insgesamt besteht der Qualitätskulturfragebogen aus 53 Items (s. Tabelle 1). Hiervon beziehen sich jeweils 4 Items auf die individuumsbezogenen Aspekte Commitment, Verantwortung und Engagement. Der kollektiv verortete Bereich der Führung wird anhand von 12 Items abgebildet, während der Bereich der Kommunikation 9 Items umfasst. Jeweils 4 Items sind den kollektiven Dimensionen Partizipation, Gemeinsame Werte und Vertrauen zugeordnet. Insgesamt 8 Items zielen darüber hinaus auf die Einschätzung der aktuell gelebten Qualitätskultur der eigenen Organisation ab („Globale Aspekte“ der Qualitätskultur). Als Antwortformat wurde eine 6-stufige Likert-Skala gewählt, wobei der Grad der Zustimmung zu verschiedenen Aussagen erfasst wird („trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“).

Tabelle 1: Qualitätskulturfragebogen: Dimensionen, Anzahl der Items und Reliabilität (r_{it} =Itemtrennschärfe, α =Cronbach's Alpha)

Bereich	Dimensionen	Items	r_{it} Min	r_{it} Max	α
Qualitätskultur	Commitment	4	.335	.498	.603
	Engagement	4	.417	.583	.696
	Verantwortung	4	.134	.324	.358
	Führung	12	.502	.839	.935
	Kommunikation	9	.167	.818	.871
	Partizipation	4	.396	.663	.716
	Gemeinsame Werte	4	.629	.629	.772
	Vertrauen	4	.381	.642	.734
	Globale Aspekte	8	.555	.824	.889
	Gesamt	53			

Der Qualitätskulturfragebogen wurde anhand einer Pilotstudie an 3 deutschen Hochschulen hinsichtlich seiner Gütekriterien überprüft. Der Fragebogen richtet sich – anders als der struktural-formale Teil – an sämtliche Mitarbeiter einer Organisation. Als Pilotierungsstichprobe wurde an jeder Partnerhochschule jeweils ein Institut bzw. ein Studiengang ausgewählt. Die Kontaktierung der potenziellen Teilnehmer erfolgte – entsprechend des Online-Designs des Fragebogens – über instituts- bzw. studiengangspezifische Email-Verteiler. Die Ergebnisse der Pilotierung werden im Folgenden skizziert.

3. Ergebnisse der Pilotierung

Insgesamt nahmen N=93 Mitarbeiter an der Pilotierung des Qualitätskulturfragebogens teil, von denen 26,9% als Führungskräfte (Hochschulleitung, Professoren) und 73,1% als Mitarbeiter aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen (Akademische Mitarbeiter, Verwaltung, Sekretariate, Service) einzuordnen sind.

Grundsätzlich konnten im Rahmen der Pilotierung des Qualitätskulturfragebogens weitestgehend zufriedenstellende Reliabilitätskennwerte ermittelt werden (s. Tabelle 1). Dies gilt insbesondere für die Skalen zur Erfassung von qualitätsorientierter Führung, Partizipation, Gemeinsamen Werten, Vertrauen sowie Globalen Aspekten der Qualitätskultur. Die internen Konsistenzen der entsprechenden Skalen liegen zwischen $\alpha=.716$ und $\alpha=.935$ und sind somit als akzeptabel (Partizipation) bis sehr gut (Führung) einzustufen. Auch die Trennschärfen (r_{it}) der verwendeten Items sind durchgängig einem akzeptablen bis sehr guten Bereich zuzuordnen.

Die Skalen zur Operationalisierung von Commitment und Engagement befinden sich mit $\alpha=.603$ und $\alpha=.696$ in einem grenzwertigen, jedoch noch akzeptablen Bereich, wohingegen die Verantwortungsskala mit $\alpha=.358$ als inakzeptabel zu bewerten ist. Eine Besonderheit stellt die Skala zur Erfassung von qualitätsorientierter Kommunikation dar: Zwar erreicht die entsprechende Skala eine gute interne Konsistenz von $\alpha=.871$ – jedoch sind die Trennschärfen einzelner Items mit Werten zwischen $r_{it}=.167$ und $r_{it}=.192$ als inakzeptabel einzustufen.

Entsprechend der Pilotierungsergebnisse wurden die Items zur Erfassung des individuellen Commitments, Verantwortungsbewusstseins und Engagements gegenüber Qualität für den finalen Qualitätskulturfragebogen teilweise modifiziert.

Darüber hinaus wurden drei Items zur Erfassung qualitätsförderlicher Kommunikation aufgrund ihrer mangelnden Trennschärfe ausgeschlossen. Alle weiteren Skalen konnten aufgrund der positiven Pilotierungsergebnisse unmodifiziert beibehalten werden. Die finale Version des Qualitätskulturfragebogens besteht somit aus insgesamt N=50 Items.

4. Diskussion und Ausblick

Mit der revidierten Version des Qualitätskulturinventars steht erstmals ein empirisch fundiertes Verfahren zur Operationalisierung von Qualitätskultur zur Verfügung, das es Organisationen ermöglicht, den Status Quo ihrer aktuell gelebten Qualitätskultur zu erfassen, um darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung abzuleiten. Das revidierte Qualitätskulturinventar wurde an den 3 Pilothochschulen zwischenzeitlich flächendeckend eingesetzt, wobei zusätzlich zu den bisher vorgestellten Dimensionen mehrere potenziell abhängige Variablen (z.B. Commitment gegenüber der Organisation) und Moderatorvariablen (z.B. Gewissenhaftigkeit) erfasst wurden. Dementsprechend sind in naher Zukunft zahlreiche weitere Erkenntnisse hinsichtlich der Gütekriterien und praktischen Nutzung des Fragebogens zu erwarten.

Einschränkend ist zu erwähnen, dass das Verfahren bislang ausschließlich in öffentlichen Einrichtungen erprobt wurde. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das Qualitätskulturinventar – nach einer inhaltlichen Adaption auf den jeweiligen Kontext – auch für die Privatwirtschaft ein aufwandsökonomisches Instrument zur Erfassung der eigenen Qualitätskultur darstellt, welches als empirisch fundierte Grundlage zur Qualitätsentwicklung genutzt werden kann.

5. Literatur

- Ali HM, Musah MB (2012) Investigation of Malaysian higher education quality culture and workforce performance. *Quality Assurance in Education* 20:289-309.
- Bleicher K (2011) *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme.* Frankfurt: Campus Verlag.
- EUA, European University Association (2006) *Quality culture in European universities: A bottom-up approach: Report on the three rounds of the quality culture project 2002-2006.* Brüssel: European University Association.
- Sattler C, Götzen K, Sonntag K (2013) *Assessment of Quality Cultures in Higher Education Institutions – First results from the heiQUALITY Cultures Project.* Paper presented at the 8th European Quality Assurance Forum, Gothenburg, Sweden. Accessed November 25, 2014. www.eua.be/Libraries/EQAF_2013/1b_4_Sattler.sflb.ashx.
- Zollondz HD (2011) *Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte.* München: Oldenbourg Verlag.

Danksagung: Die Studie wird im Rahmen des Innovations- und Qualitätsfonds (IQF) des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) gefördert (Laufzeit: 04/2012 – 05/2015).