

# Feindliche Brüder oder Traumpaar?

Zusammenwirken von Innovation und Qualität  
birgt Synergiepotenziale

Qualität und Innovation sind elementare Größen für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wie aber lassen sich mögliche Synergien zwischen den Funktionen nutzen, die in der täglichen Praxis zum Teil konkurrieren und zum Teil kooperieren? Eine Studie des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) klärt grundlegende Fragen.

Dietmar Vahs, Michael Dunst, Claudio Gattari

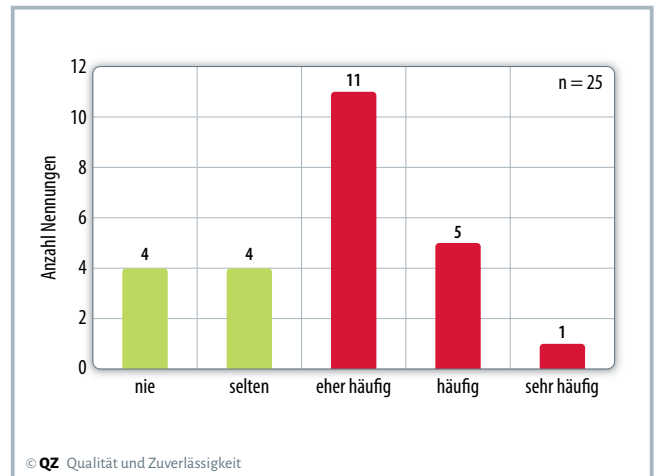


**D**ie deutsche Wirtschaft investiert jährlich neue Rekordsummen in Forschung und Entwicklung. Gleichzeitig sind gerade Neuentwicklungen oft von Qualitätsmängeln und Rückrufaktionen betroffen. Wird der Anspruch an eine hohe Prozess- und Produktqualität dem Innovationsdruck des Marktes geopfert? Fest steht, dass sich Innovationen im Markt nur dann dauerhaft etablieren, wenn sie die Qualitätsforderungen der Kunden erfüllen. Die CMI-Studie „Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor“ hat gezeigt: Fast zwei

Drittel der Manager in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen haben weder das notwendige Know-how noch den Willen, um sich ausreichend um die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität ihrer Unternehmen zu kümmern. Zwar ermöglichen es agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking, dass Unternehmen schneller und effizienter auf Marktveränderungen reagieren.

Die Beschleunigung der Innovationsprozesse stellt aber auch hohe Anforderungen an die Qualitätsfunktion und >>>

Bild 2. Konflikt-  
häufigkeit  
zwischen  
Innovation und  
Qualität



## INFORMATION & SERVICE

### STUDIE

2018 wurden 32 Top-Führungskräfte aus VDMA-Mitgliedsunternehmen vom Institut für Change Management und Innovation (CMI) zum Thema „IQ – Innovation und Qualität“ im Rahmen von Experteninterviews befragt. Auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Pilotstudie wird aktuell eine umfassende Onlinebefragung von Innovations- und Qualitätsmanagern durchgeführt. So entsteht eine breitere und damit repräsentative Datenbasis. Die Ergebnisse der umfassenden IQ-Studie werden im Frühsommer 2019 vorliegen.

### LITERATUR

Vahs, D.; Dannhorn, F.; Steiner, C.: Qualitätsbewusstsein ist ein Wettbewerbsfaktor. Wie Quality Awareness im Unternehmen systematisch hergestellt wird. QZ 4/2017, S. 26-29

Vahs, D.; Dannhorn, F.; Dunst, M.: Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor. Ergebnisse der CMI-Studie 2017. <http://www.cmi.hs-esslingen.de>

### AUTOREN

**Prof. Dr. Dietmar Vahs** ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen.

**Michael Dunst, M.Sc.**, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CMI und Doktorand an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU).

**Claudio Gattari, M.A.**, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CMI.

### KONTAKT

Michael Dunst  
T 0711 3974307  
[Michael.dunst@hs-esslingen.de](mailto:Michael.dunst@hs-esslingen.de)

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/7036425](http://www.qz-online.de/7036425)

die damit verbundenen Qualitätsprozesse. Nur ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen agilen Innovationsmethoden einerseits und stabilen Qualitätsprozessen andererseits ermöglicht es den Unternehmen, sowohl innovative als auch qualitativ hochwertige Produkte herzustellen und Zielkonflikte zwischen einer angestrebten Innovations- und einer Qualitätsführerschaft zu beherrschen (Bild 1).

### Sind Innovations- und Qualitätsstrategien aufeinander abgestimmt?

In den meisten Unternehmen sind strategische Aussagen zu Innovation und Qualität in den jeweiligen Mission Statements verankert. Der dabei am häufigsten genannte Aspekt ist das strategische Ziel der Innovations- bzw. Qualitätsführerschaft.

Daneben hat die Mehrheit der befragten Unternehmen auch eine Qualitäts- und Innovationsstrategie, die allerdings nicht

aufeinander abgestimmt sind. Abgestimmte IQ-Strategien finden sich nur in zwei Unternehmen. Von daher fehlt es zumeist an einer systematischen Koordination der strategischen IQ-Ziele und -Maßnahmen, was entsprechende Konflikte nach sich ziehen kann.

### Welche Aufgaben und Kompetenzen haben IQ-Führungskräfte?

Die Gestaltung und Umsetzung von Innovations- und Qualitätsprozessen ist aus der Sicht der befragten Top-Manager die wichtigste Aufgabe der Führungskräfte. Bemerkenswert ist dabei die hohe Bedeutung, die den sogenannten weichen Faktoren beigemessen wird.

Hervorragende Skills hinsichtlich Kommunikation, Mitarbeitermotivation und Gestaltung der Innovations- und Qualitätskultur zählen zu den entscheidenden Kompetenzen von Innovations- und Qualitätsverantwortlichen. Überhaupt wird die Relevanz der Sozialkompetenz durchgängig in

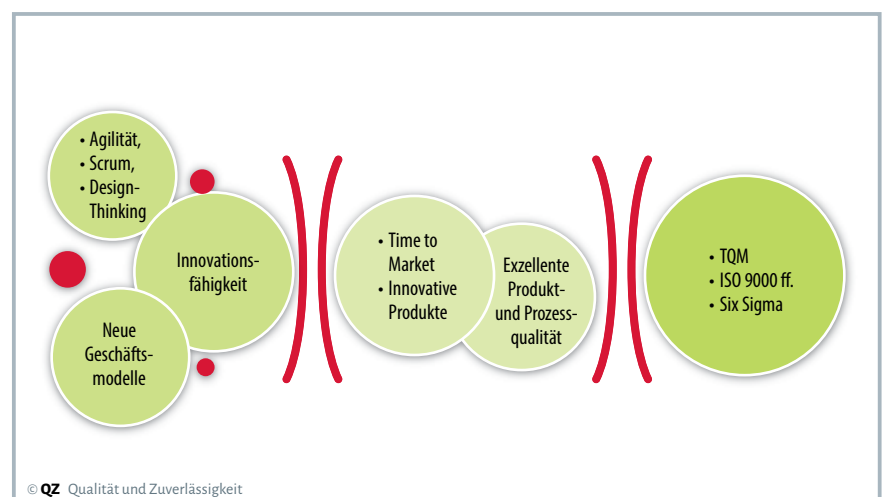


Bild 1. Unterschiedliche Fokussierung von Innovations- und Qualitätsfunktion

den Fokus gerückt. Sozialen Fertigkeiten wie Überzeugungskraft, Motivationsfähigkeit und Empathie wird allgemein eine vorrangige Bedeutung gegenüber fachlichen und methodischen Kenntnissen und Kompetenzen beigemessen.

### Wie passen Innovations- und Qualitätskultur zusammen?

Führungskräfte im Innovationsbereich stellen Raum für Kreativität, Offenheit für Neues und das Einbringen von Ideen in den Vordergrund der Innovationskultur. Die Förderung kreativer Potenziale bedarf dabei auch einer gewissen Fehlertoleranz. An dieser Stelle unterscheiden sich die beiden Subkulturen voneinander.

Qualitätsmanager sehen neben dem Qualitätsbewusstsein, einer gelebten Kundenorientierung und Teamarbeit insbesondere geregelte Prozesse und die Vermeidung von Fehlern als grundlegende Bestandteile einer wirksamen Qualitätskultur. Dennoch betrachten die meisten Befragten die beiden Kulturen als kompatibel.

### IQ-Kooperation – Beschleuniger oder Bremse?

Die Kommunikation zwischen der Innovations- und der Qualitätsfunktion wird insgesamt eher als mittelmäßig bewertet. Qualitätsmanager sehen sie im Schnitt positiver als ihre Kollegen aus dem Innovationsmanagement. Dennoch wird die Kooperation von Innovation (I) und Qualität (Q) von einem Großteil der Befragten als sehr gut bewertet.

Uneinigkeit besteht bezüglich der Vor- und Nachteile dieser Kooperation. Wäh-

rend manche der Befragten einen schnelleren Produktentstehungsprozess auf die gute IQ-Kooperation zurückführen, erkennen andere darin gerade eine bremsende Wirkung. Bemängelt wird teilweise, dass Innovationsteams durch die Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagement in ihren Spielräumen eingeschränkt werden. Der gegenseitige Erfahrungsaustausch, der aus einer Zusammenarbeit folgt, wird dagegen wiederum durchgehend als positiver Aspekt genannt. Interessant ist, dass tendenziell die Zusammenarbeit sowohl aus Sicht der Qualitäts- als auch der Innovationsfunktion in kleineren Unternehmen besser funktioniert als in Großunternehmen.

### Unterschiedliche Denkmuster sorgen für Konfliktpotenziale

Konflikte zwischen der Innovations- und der Qualitätsfunktion treten bei rund zwei Drittel der befragten Unternehmen häufig bis sehr häufig auf (Bild 2). Die wesentlichen Ursachen hierfür sind unterschiedliche Denkweisen und konfliktträchtige Bereichsziele. Überwiegend entstehen diese Konflikte ungewollt, werden jedoch in ihrem Verlauf produktiv aufgelöst.

Für die Konfliktlösung setzen die Unternehmen definierte Konfliktlösungsmechanismen ein. Die befragten Innovationsmanager erleben dabei häufiger Konflikte als ihre Kollegen aus dem Qualitätsmanagement. Auch hinsichtlich der Konflikte unterscheiden sich Unternehmen nach ihrer Größe: In großen Unternehmen treten diese häufiger auf als in KMU.

### Chancen für eine intensivere Zusammenarbeit?

Innovations- und Qualitätsfunktion stehen aktuell und in den nächsten Jahren zahlreichen gemeinsamen Herausforderungen gegenüber. Dazu zählen neben der zunehmenden Wettbewerbsintensität und dem steigenden Innovationsdruck beispielsweise die Digitalisierung, Industrie 4.0 oder agile Managementmethoden. Letztere definieren die Rahmenbedingungen und Spielregeln neu und erhöhen die Anforderungen hinsichtlich Agilität und Geschwindigkeit zusätzlich (Bild 3).

Weitere Herausforderungen resultieren aus unternehmensinternen Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. So wird in vielen Fällen die betriebliche Organisation (z.B. bezüglich Lieferanten, Ressourcen, Aufgaben und Prozessen) als größte Herausforderung genannt. Auch die Schaffung einer gemeinsamen IQ-Kultur und die Integration der beiden Funktionen stellen für die Befragten ein wichtiges zukünftiges Handlungsfeld dar.

Die Ergebnisse der ersten IQ-Studie zeigen: Es gibt immer noch erhebliche Verbesserungspotenziale bei der Abstimmung der IQ-Strategien, der IQ-Kultur sowie der Kommunikation und der Kooperation zwischen dem Innovations- und dem Qualitätsmanagement. Vor allem das Qualitätsmanagement hat hier noch eine Akzeptanzlücke, die es zu füllen gilt. Qualität ist keine Innovationsbremse, sondern ein wichtiges Aggregat für den Innovationsmotor. Denn ohne exzellente Produkt- und Prozessqualität können auch innovative Neuprodukte und Geschäftsmodelle keine nachhaltige Performance im Markt erreichen.

Ferner zeigen die Erkenntnisse aus der ersten IQ-Studie des CMI, dass es hinsichtlich der Zusammenarbeit von Innovations- und Qualitätsmanagement in deutschen Unternehmen noch Handlungsbedarf gibt. Deshalb führt das CMI zurzeit eine tiefer gehende Untersuchung des Zusammenwirkens von Innovation und Qualität durch. Die Ergebnisse liegen voraussichtlich im Frühjahr 2019 vor. Bei Interesse wenden Sie sich bitte direkt an den Projektleiter, Herrn Michael Dunst (Kontakt Daten siehe Servicespalte). ■

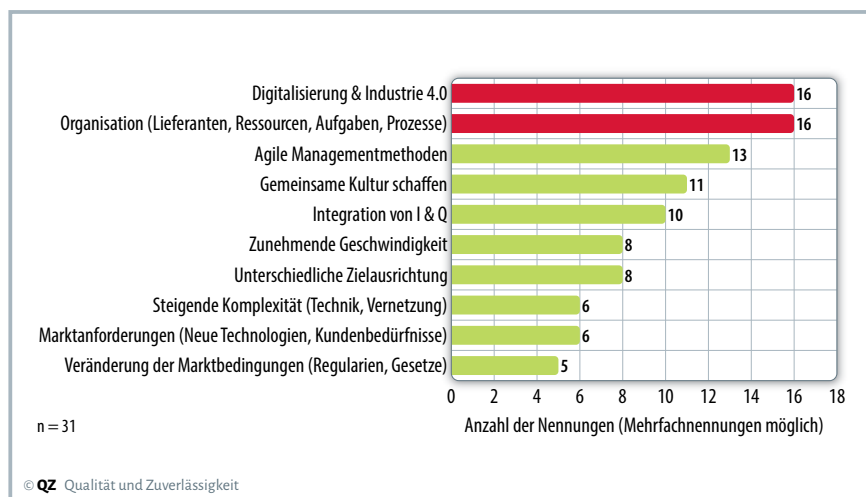


Bild 3. Wesentliche Herausforderungen für Innovation und Qualität