

Beim Qualitätsbewusstsein ist noch Luft nach oben

Eine Studie der Hochschule Esslingen zeigt, woran es in vielen Unternehmen hapert und wie man das ändern kann

Mehr als 200 Unternehmen hat das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen letztes Jahr untersucht um herauszufinden, was Unternehmen für exzellente Qualität tun müssen.

Unter Qualität versteht jeder etwas anderes

Knapp fünfzig Prozent der Studienteilnehmer antworten auf die Frage nach einem einheitlichen Qualitätsverständnis in ihrem Unternehmen mit Aussagen wie: „Wir sprechen beim Thema Qualität von unterschiedlichen Dingen“. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

› Qualität ist nicht klar definiert und/oder das Verständnis von Qualität ist trotz unternehmenseinheitlicher Festlegung nicht bei allen Mitarbeitern gleich.

› Den Führungskräften mangelt es am nötigen Bewusstsein und an dem Willen, ihre Rolle als Qualitätsverantwortliche für alle sichtbar wahrzunehmen. Daher fehlt es an einer wirksamen Qualitätskultur, die vom Management jederzeit aktiv vorgelebt und wirksam nachgehalten wird.

› Es gibt in vielen Unternehmen immer noch ein ausgeprägtes Silodenken: Die Bereiche ziehen nicht an einem Strang, sondern gehen lieber auf die Suche nach Schuldigen anstatt Qualitätsprobleme gemeinsam zu lösen oder vorausschauend zu vermeiden.

Viele Führungskräfte können und wollen nicht

In knapp sechzig Prozent der untersuchten Unternehmen kommen die Führungskräfte ihrer Qualitätsverantwortung nie, selten oder nur teilweise nach. Fast zwei Drittel der Befragten gab an, den Führungskräften fehle zumindest teilweise das fachlich-methodische Know-how, um eine Qualitätskultur im Unternehmen zu verankern und die Unternehmensstrategie entsprechend auszurichten. Noch bemerkenswerter ist die Tatsache, dass es bei ebenso vielen Führungskräften aber offenbar auch am Willen fehlt, sich zielgerichtet für Qualitätsverbesserungen in ihrem Unternehmen einzusetzen.

Der Faktor Mensch wird unterschätzt

Drei Viertel der Unternehmen haben in den letzten drei Jahren Programme zur Verbesserung ihrer Qualität durchgeführt. Nur 43 Prozent haben dabei verhaltensbezogene Aspekte einbezogen. Dabei hat die Studie gezeigt, dass die Berücksichtigung der sogenannten „weichen Faktoren“ einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Qualitätsprogrammen hat. Außerdem setzen viele Unternehmen noch viel zu wenig auf die Führungskräfte. Ihnen kommt aber eine erfolgsentscheidende Multiplikatorenfunktion zu, wenn es um eine nachhaltige Bewusstseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter geht.

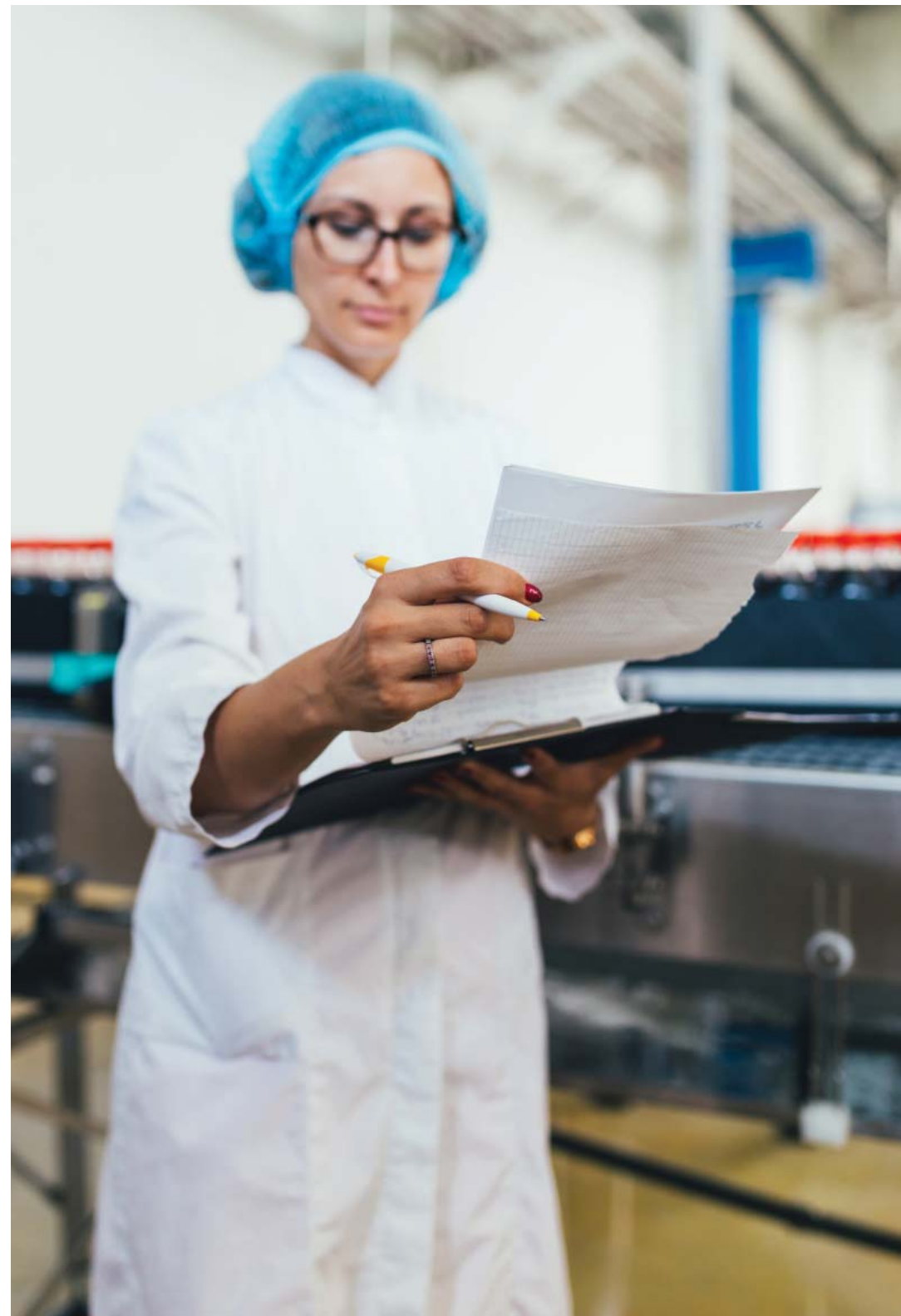
Warum Qualitätsprogramme die Erwartungen vielfach nicht erfüllen

Oftmals bewirkt der vermeintlich erfolgreiche Abschluss eines Qualitätsverbesserungsprogramms ein Nachlassen der Bemühungen. Im Ergebnis sind sich die Qualitätsverantwortlichen – und das sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens – dann nicht mehr bewusst, was diese Nachlässigkeiten an Problemen hervorrufen kann, bis sie von der Realität eingeholt werden. Gerade die dauerhafte Fokussierung der Anstrengungen auf die Bewusstseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter ist für die Unternehmensqualität schädliches „Vergessen“.

Was High-Performer besser machen

Der Weg aus dem Qualitätsdilemma ist für Führungskräfte klar: Wissen aufbauen, Vorbild sein und die Mitarbeiter aller Bereiche dazu motivieren, in Sachen Qualität am selben Strang in dieselbe Richtung zu ziehen. Zu den wichtigsten Einzelmaßnahmen gehört es, messbare und bereichsübergreifende wirksame Qualitätsziele zu vereinbaren, das Qualitätsbewusstsein aller Mitarbeiter zu stärken, die hierarchie- und bereichsübergreifende qualitätsbezogene Zusammenarbeit zu fördern und vor allem die Führungskräfte sichtbar als Qualitätsverantwortliche in die Pflicht zu nehmen.

Die Analyse des Qualitätsbewusstseins und seiner Wirkungen auf das Handeln der Mitarbeiter mit Hilfe des Quality-Awareness-



Sind alle Anforderungen erfüllt?

Models bildet eine wesentliche Grundlage für die inhaltliche Entwicklung von ganzheitlichen Qualitätsprogrammen, die nicht nur die „harten“ sondern auch die „weichen“ Einflussgrößen einbeziehen. Denn: Qualität beginnt in den Köpfen der Mitarbeiter!

Definieren Sie klar, was Qualität in Ihrem Unternehmen heißt!

Ein einheitliches Qualitätsverständnis, das von den Führungskräften sichtbar vertreten und tagtäglich aktiv vorgelebt wird, gibt den Mitarbeitern eine verbindliche Orientierung. Das individuelle und das kollektive Qualitätsbewusstsein wird nachhaltig gefördert und somit die Verantwortung in die Hände aller gelegt – und nicht nur in die der Qualitätsabteilung.

Bereichs- und Hierarchiebarrieren sind wesentliche Stolpersteine auf dem Weg zur Qualitätsexzellenz. Hier können entsprechende Maßnahmen, wie Prozess- und Schnittstellen-Workshops, Kooperationstrainings, klare Vorgaben von Seiten des Top-Managements und nicht zuletzt ein die bereichsübergreifende Zielerreichung honorierendes Vergütungssystem, erhebliche Verbesserungen bewirken.

Berücksichtigen Sie verhaltensbezogene Aspekte

Viele Qualitätsverbesserungsprogramme setzen auf Methoden und Techniken. Wesentlich für den Erfolg derartiger Kampagnen ist nach den Ergebnissen der CMI-Studie aber die Integration von verhaltensbezogenen Elementen. Hierzu gehören beispielsweise Workshops, in denen entlang der Prozesskette von der Produktidee bis zur Auslieferung des Produktes an den Kunden mit allen Prozessbeteiligten gemeinsam gearbeitet wird.

› Den Ergebnisbericht der Studie können Sie kostenlos bei michael.dunst@hs-esslingen.de anfordern.

Dietmar Vahs und Michael Dunst

Institut für Change Management und Innovation (CMI), Hochschule Esslingen
Autoren der Studie „Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor“.
<http://www.cmi.hs-esslingen.de>

Murr