



Qualitätsbewusstsein ist Führungsaufgabe

Warum die Unternehmensführung für die Qualitätskultur verantwortlich ist

Wirksames Qualitätsmanagement ist für jeden zweiten Manager in Deutschland immer noch ein Buch mit sieben Siegeln. Es mangelt auch an Fachwissen und am Willen, die Produkt- und Prozessqualität zu verbessern. Die aktuelle Studie des CMI an der Hochschule Esslingen zeigt, dass Qualität auch in Deutschland keineswegs ein Selbstläufer ist..

Dietmar Vahs, Felix Dannhorn, Michael Dunst

Der Weg aus dem Qualitätsdilemma sollte Führungskräften klar sein: Wissen aufbauen, Vorbild sein und die Mitarbeiter aller Bereiche dazu motivieren, in Sachen Qualität am gleichen Strang

zu ziehen. Wenn Unternehmenslenker das schaffen, dann ist es nur noch ein kleiner Schritt zur exzellenten Unternehmensqualität als nachhaltigem Wettbewerbsvorteil. Besonders wichtig ist es, messbare und

übergreifend wirksame Qualitätsziele zu vereinbaren, das Qualitätsbewusstsein aller Mitarbeiter zu stärken, die qualitätsbezogene Zusammenarbeit zu fördern und vor allem die Führungskräfte sichtbar in die

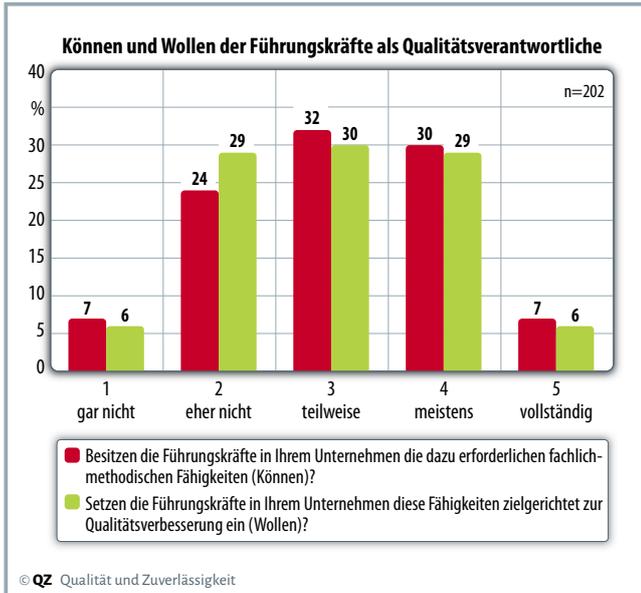


Bild 1. „Können“ und „Wollen“ der Qualitätsverantwortlichen zeigen erhebliche Verbesserungspotenziale.

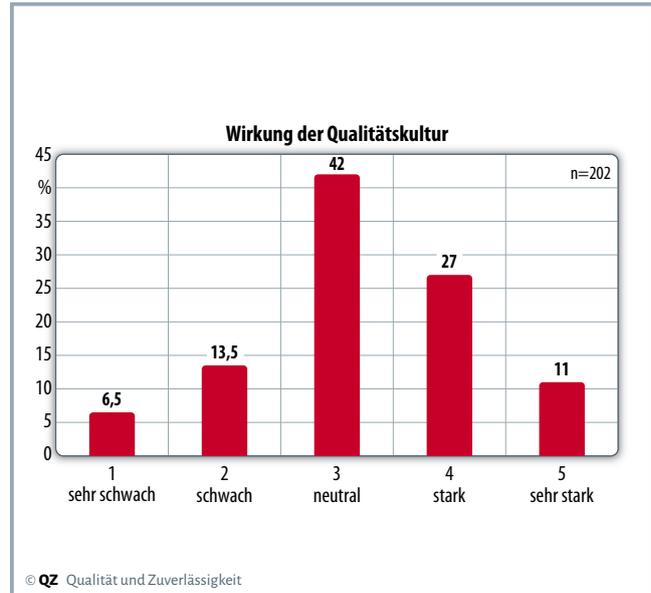


Bild 2. Die Qualitätskultur wirkt nur in wenigen Unternehmen wie ein Schwungrad.

Pflicht zu nehmen. Höchste Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen ist im globalen Wettbewerb für die meisten Unternehmen der kritische Erfolgsfaktor. Und es gibt eine ganze Reihe von Einflussgrößen, die dazu führen können, dass anspruchsvolle Qualitätsziele trotz vielfältiger Bemühungen (z. B. Management-Shopfloors, Qualitätsmeetings oder 8D-Reports) nicht erreicht werden. Nach den Erfahrungen des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) kommt gerade beim Thema Qualität den sogenannten *weichen Faktoren* eine besondere Bedeutung zu. Sie haben einerseits eine entscheidende Wirkung auf das Qualitätshandeln der Mitarbeiter, werden aber andererseits in ihren Wirkungszusammenhängen häufig nicht ausreichend erkannt und von Qualitätsverbesserungs-

programmen zumeist nicht (ausreichend) adressiert. Das gilt auch und insbesondere für das Qualitätsbewusstsein, das sich unmittelbar auf das qualitätsbezogene Denken und Handeln der Mitarbeiter und damit letztendlich auf die tagtäglich erzeugte Produkt- und Prozessqualität auswirkt.

Es scheitert am Können und Wollen

In knapp 60 Prozent der Unternehmen kommen die Führungskräfte ihrer Qualitätsverantwortung nie, selten oder nur teilweise nach. Fast zwei Drittel der Befragten geben 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 Tat-

sache, dass es bei ebenso vielen Führungskräften aber offenbar auch am Willen fehlt, sich zielgerichtet für Qualitätsverbesserungen in ihrem Unternehmen einzusetzen (Bild 1). Konkreter Handlungsbedarf im Hinblick auf eine qualitätsbewusste(re) Führung wird vor allem beim sichtbaren Vorleben von Qualität durch die Manager, der Definition und Priorisierung von Qualitätszielen, der Verbesserung des Prozessverständnisses und hinsichtlich der Durchführung von wirksamen Schulungsmaßnahmen gesehen.

Es fehlt eine Schwungradkultur

Dazu passt, dass lediglich ein Fünftel der Studienteilnehmer angibt, das Top-Management sei der wichtigste Qualitäts-Propagator, gefolgt vom mittleren Manage- ➤

Die wesentlichen Ergebnisse

Kein einheitliches Qualitätsverständnis!

Knapp 50 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, oder das Verständnis von Qualität ist trotz unternehmenseinheitlicher Festlegung nicht bei allen Mitarbeitern gleich.
- Den Führungskräften mangelt es an Qualitätsbewusstsein und 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 in die gleiche Richtung. Sie gehen lieber auf die Suche nach Schuldigen, anstatt Qualitätsprobleme gemeinsam zu lösen oder vorausschauend zu vermeiden. Das führt im Regelfall zu einer nur befriedigenden Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen mit viel Raum für Verbesserung.

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

Um die Bedeutung des „Wettbewerbsfaktors Qualitätsbewusstsein“ für den Erfolg von Unternehmen zu untersuchen, führte das CMI in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) und der DMG Development Group GmbH eine deutschlandweite Studie durch. Teilgenommen haben vor allem Qualitätsleiter von über 200 Unternehmen aus einer systematisch gezogenen Stichprobe.

WEITERE INFOS

Vahs, D.; Dannhorn, F.; Steiner, C.: Qualitätsbewusstsein ist ein Wettbewerbsfaktor. QZ 4/2017, S. 26-29

AUTOREN

Prof. Dr. Dr. h. c. Dietmar Vahs, geb. 1961, ist Direktor des CMI.

Felix Dannhorn, geb. 1990, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CMI und Doktorand an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU).

Michael Dunst, geb. 1987, ist wissenschaftliche Mitarbeiter am CMI und Doktorand an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU).

KONTAKT

Felix Dannhorn
felix.dannhorn@hs-esslingen.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/4437365

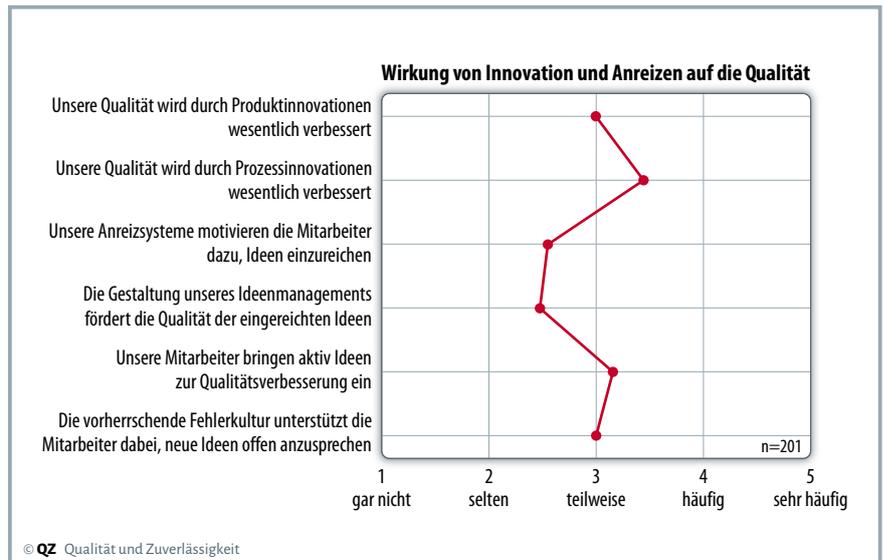
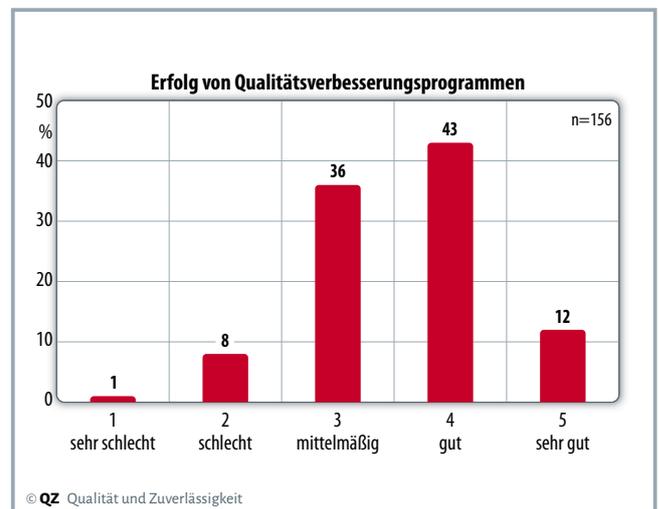


Bild 3. Anreizsysteme wirken nur bei zwei Drittel der Unternehmen positiv auf die Qualität ein.

Bild 4. Menschliche Faktoren haben einen signifikant positiven Einfluss auf Qualitätsprogramme.



ment und den Mitarbeitern, die in dieser Skala noch vor der unteren Führungsebene rangieren. Insofern verwundert es nicht, dass die Qualitätskultur von etwa 60 Prozent der Befragten als neutral, schwach oder sogar sehr schwach gekennzeichnet wird (Bild 2). Nur in knapp 40 Prozent der Unternehmen hat die Qualitätskultur die Wirkung eines Schwungrads, das Qualität als Thema in den Köpfen der Mitarbeiter in die gewünschte positive Richtung treibt. Die Hintergründe liegen auch hier auf der Hand: Was Führungskräfte nicht können und wollen, werden sie nicht vorleben.

Gerade beim Thema Qualität muss aber das Management den Takt angeben. Hier ist vor allem das täglich sichtbare und konsequent gezeigte Vorbild in Sachen Qualität ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das hat rund ein Viertel der Befragten erkannt. Nur so lässt sich das Bewusstsein für exzel-

lente Qualität wirksam in der Unternehmenskultur verankern.

Kreativität und Wissen liegen brach

Dabei ist bei den Mitarbeitern durchaus entsprechendes Know-how vorhanden. In gut 40 Prozent der Unternehmen liegt dieses Wissen jedoch brach, da das Ideen- und Innovationsmanagement bei der Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität keine oder nur eine geringe Rolle spielt. Dazu kommt, dass die in den Unternehmen vorhandenen Anreizsysteme in mehr als zwei Drittel der Fälle nicht zur Entwicklung von neuen Ideen zur Qualitätsverbesserung motivieren (Bild 3). Hier besteht offenbar großes Potenzial, das es im Sinne einer exzellenten Produkt-, Prozess- und Unternehmensqualität zu aktivieren und als „Booster“ zu nutzen gilt.

Faktor Mensch wird unterschätzt

Drei Viertel der Unternehmen haben in den letzten drei Jahren Programme zur Verbesserung ihrer Qualität durchgeführt. Nur 43 Prozent haben bei deren Konzeption und Umsetzung auch verhaltensbezogene Aspekte einbezogen. Dabei hat sich im Rahmen der Studie gezeigt, dass die Berücksichtigung der weichen Faktoren (z. B. individu-

elle Bedürfnisorientierung, Motivationsaspekte, Wertschätzung, konstruktiver Umgang mit Kritik usw.) einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Qualitätsprogrammen hat (Bild 4). Möglicherweise reichen hier Schulungen oder die Bildung von Qualitätsarbeitsgruppen, die zu den am häufigsten genannten Maßnahmen gehören, nicht aus, um auf der Bewusstseinsbe-

ne der Mitarbeiter eine höhere Aufmerksamkeit für *Qualität* zu erzielen. Außerdem setzen die Aktivitäten zur Verbesserung des Qualitätsbewusstseins in den Unternehmen immer noch viel zu wenig auf die Führungskräfte. Ihnen kommt aber eine wesentliche Multiplikatorfunktion zu, wenn eine nachhaltige Bewusstseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter angestrebt wird. ■

Handlungsempfehlungen für eine fortgeschrittene Qualitätskultur

Definieren Sie, 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 werden nachhaltig gefördert und somit die Verantwortung für Qualität in die Hände aller gelegt – und nicht nur in die der Qualitätsabteilung.

Stimmen Sie Ihre Qualitätsziele diagonal ab!

Zielkonflikte zwischen Qualität, Lieferfähigkeit und Kosten sind in den meisten Unternehmen an der Tagesordnung. Durch Abstimmung lassen sich dysfunktionale Zielkonflikte und die damit verbundenen Folgeerscheinungen weitgehend vermeiden. Ein einheitliches Qualitätsverständnis im Unternehmen fördert die Harmonisierung der Qualitätsziele nach unserer Studie übrigens signifikant.

Integrieren Sie die Qualitäts- in Ihre Unternehmensstrategie!

Stellen Sie sicher, dass Ihre Qualitätsstrategie ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. So ist sichergestellt, dass Qualität zu einem zentralen Erfolgsfaktor wird, dem auch seitens des Top-Managements eine sichtbare Wertschätzung entgegengebracht wird.

Fördern Sie die qualitätsbezogene Zusammenarbeit!

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

Überwinden Sie Schnittstellenprobleme konsequent und nachhaltig!

Qualitäts- und Sicherheitsprobleme sind oftmals das Ergebnis von Kommunikations- und Kooperationsproblemen am Übergang von einem Verantwortungsbereich in den anderen. Verbessern Sie das bereichsübergreifende Klima zur bewussteren Wahrnehmung der Prozessverantwortung. Idealerweise entwickelt sich so eine Kultur der qualitätszielgerichteten Kooperation aller Prozessbeteiligten.

Berücksichtigen Sie verhaltensbezogene Aspekte in Ihren Qualitätsprogrammen!

Viele Qualitätsverbesserungsprogramme bewirken keine Veränderung des Verhaltens in Bezug auf Qualität. Wesentlich für den Erfolg derartiger Kampagnen ist nach den Ergebnissen unserer Studie aber die Integration von verhaltensbezogenen Elementen. Hierzu gehören beispielsweise Workshops, in denen entlang der Prozesskette von der Produktidee bis zur Auslieferung des Produkts an den Kunden mit allen Prozessbeteiligten gemeinsam gearbeitet wird. Und das nicht in einer Laborsituation, sondern anhand ganz realer und für das Unternehmen alltäglicher Problemstellungen.

Machen Sie das Qualitätsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter zur Top-Management-Aufgabe!

Das Top-Management muss jederzeit und immer wieder unmissverständlich deutlich machen, dass Qualität oberstes Ziel ist. Dabei reicht es nicht aus, wenn einmalig ein „Jahr der Qualität“ ausgerufen wird. Vielmehr müssen alle Führungskräfte konsequent und nachhaltig auf die Verbesserung der Unternehmensqualität eingeschworen werden. Das heißt auch, dass hierfür ausreichende Ressourcen bereitgestellt und entsprechende Kompetenzen in der Unternehmensorganisation verortet werden müssen.

Nehmen Sie Ihre Führungskräfte für alle sichtbar in die Pflicht!

Qualitätsexzellenz sicherzustellen, ist eine originäre Führungsaufgabe. Um diese wirksam wahrzunehmen, sind sowohl ein angemessenes Know-how und eine entsprechende innere Haltung als auch der Wille zur Tat erforderlich. Diese Voraussetzungen erfüllen im Regelfall nicht alle Führungskräfte eines Unternehmens gleichermaßen. Sie sind aber unabdingbar, um langfristigen Erfolg zu verwirklichen.

Vermeiden Sie die „erfolgsgefährdende Wirkung des Erfolgs“!

Oftmals bewirkt der erfolgreiche Abschluss eines Qualitätsverbesserungsprogramms ein Nachlassen der Bemühungen um weitere Fortschritte. Die dauerhafte Fokussierung der Anstrengungen auf die Bewusstseins- und Verhaltensänderung vermeidet ein für die Unternehmensqualität schädliches „Vergessen“. In Verbindung mit entsprechenden technischen und organisatorischen Maßnahmen steht dagegen einer dauerhaften Qualitätsführerschaft nichts mehr im Wege!