

Qualitätsbewusstsein ist ein Wettbewerbsfaktor

Wie Quality Awareness im Unternehmen systematisch hergestellt wird

Selbst namhafte Hersteller müssen ihre Produkte immer häufiger wegen qualitativer Mängel vom Markt nehmen. Trotz vielfältiger Bemühungen wie Management Shopfloors, Qualitätsmeetings, Arbeitsanweisungen oder Q-Workshops schaffen es viele nicht, ihre angestrebten Qualitätsziele nachhaltig zu erreichen. Wie aber lässt sich die Unternehmensqualität wirksam verbessern?

Dietmar Vahs, Felix Dannhorn, Carsten Steiner

Im internationalen Wettbewerb ist Qualität heute mehr denn je eines der herausragenden Differenzierungsmerkmale. Unter Qualität wird allerdings nicht mehr nur die Beschaffenheit der Produkte, son-

dern die Unternehmensqualität insgesamt, also auch die der Strukturen und Prozesse verstanden. Aber selbst namhafte Hersteller müssen ihre Produkte immer häufiger wegen qualitativer Mängel vom Markt neh-

men, und so stellt sich die Frage: Auf welche Weise lässt sich die Unternehmensqualität wirksam verbessern?

Empirische Studien belegen, dass vor allem produzierende Unternehmen häufig

davon überzeugt sind, ein ausgeprägtes Verständnis von Qualität zu haben. Dennoch bleibt die Frage offen, ob damit auch tatsächlich ein entsprechendes Bewusstsein für Qualität in den Köpfen aller Mitarbeiter vorhanden ist. Schließlich geht es hier nicht nur um die richtigen Materialien, Maschineneinstellungen und Prozessparameter, sondern auch darum, qualitätsrelevante Handlungsfelder, wie beispielsweise das Führungsverhalten, das Betriebsklima oder die erlebte Handlungskompetenz, aktiv im Sinne der Qualitätsziele zu beeinflussen.

Hier zeigt sich aber, dass der Unternehmenskultur als einer wesentlichen Einflussgröße der Unternehmensqualität nach wie vor zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Qualitätsbewusstsein ist für ein qualitätsorientiertes Handeln der Mitarbeiter ausschlaggebend. Es kann ein wesentlicher Ansatzpunkt sein, um selbst eine hohe Produkt- und Prozessqualität noch weiter zu verbessern und sich damit im internationalen Wettbewerb klar als Qualitätsführer zu positionieren.

Was ist eigentlich Qualitätsbewusstsein?

Qualitätsbewusstsein (Quality Awareness) kann als Grundhaltung eines einzelnen Mitarbeiters zur Qualität der Produkte oder Prozesse eines Unternehmens definiert werden. Doch Bewusstsein findet zunächst auf individueller Ebene statt. Es geht um verhaltenswirksame Werte, Einstellungen und Normen, welche sich auf die Wahrnehmung und das Verhalten auswirken.

Jeder Mitarbeiter sollte demnach ein hinreichendes Verständnis für Qualität in seinem Arbeitsumfeld erlangen und sich der Folgen seines Handelns auf die Qualität des von ihm bearbeiteten Produkts oder der von ihm verantworteten Prozesse bewusst sein. Schlussendlich sollte er dazu bereit sein, in seinem Aufgabenbereich die persönliche Verantwortung für Qualität zu übernehmen.

Als kollektives Qualitätsbewusstsein aller Mitarbeiter eines Unternehmens ist es damit ein integraler und mit Bezug auf die Qualität hochwirksamer Bestandteil der jeweiligen Unternehmenskultur, der durchgängig das gesamte Unternehmen umfasst. Folglich kann auch explizit von einer „Qualitätskultur“ gesprochen werden, die

das Pendant zur technischen Qualitätssicherung und -verbesserung ist.

Wie zeigt sich Qualitätsbewusstsein in der Praxis?

Das 1998 gegründete Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen setzt sich mit Fragen des Innovations- und Veränderungsmanagements auseinander. Die Grundlage für die Durchführung verschiedener empirischer Studien zu diesem Themenkomplex ist ein ganzheitlicher Denkansatz, der die Hard und Soft Facts systematisch integriert und ihre Wechselwirkungen berücksichtigt. Untersuchungen zu den Themen „Change Management“ und „Qualitätsbewusstsein“ haben gezeigt, dass den sachlichen Aspekten meist mehr Bedeutung zugesprochen wird als den psychosozialen Einflussgrößen auf Qualität.

Im Rahmen einer Pilotstudie zeigte sich, dass nach Angaben von 41 Prozent der Befragten horizontale Schnittstellenprobleme zwischen Abteilungen und vertikale Hierarchiebarrieren das Qualitätsbewusstsein

und damit letztendlich die Produkt- und Prozessqualität hemmen (Bild 1). Offenbar besteht hier sowohl organisatorisch als auch kulturell bei vielen Unternehmen noch ein erheblicher Handlungsbedarf. Und dies, obwohl nach Einschätzung von ebenfalls 41 Prozent der Befragten die bestehenden Organisationsstrukturen die Qualität und das Qualitätsbewusstsein grundsätzlich unterstützen.

Hier liegen offensichtlich Optimierungspotenziale verborgen, die es mit Blick auf eine noch höhere Produkt- und Prozessqualität zielgerichtet zu nutzen gilt. Ähnliches zeigten im Übrigen auch verschiedene Praxisprojekte des CMI, in denen vor allem das Führungsverhalten sowie die diagonale also die schnittstellen- und hierarchieübergreifende Kooperation und Kommunikation eine hohe Bedeutung für die Qualität der erbrachten Leistungen hatte.

Im Rahmen einer Untersuchung traten Qualitätsprobleme insbesondere dann auf, wenn es im Unternehmen unterschiedliche Subkulturen gab, die ein unternehmens-einheitliches Bewusstsein für Qualität >>>

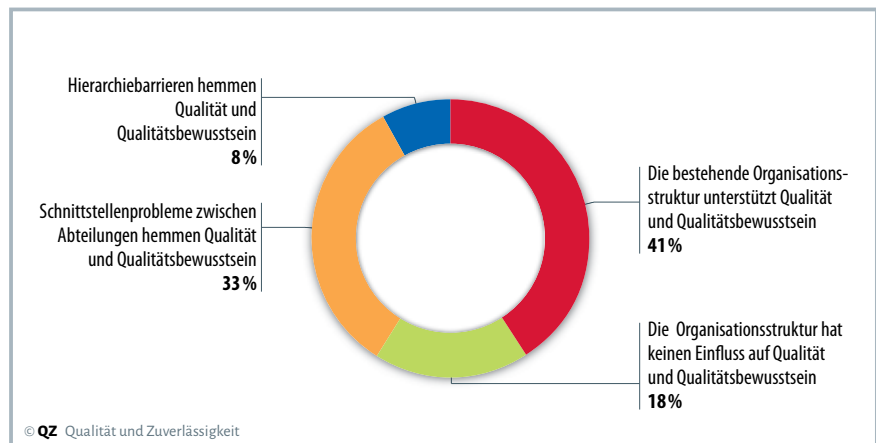


Bild 1. Einflussgrößen auf Qualität und Qualitätsbewusstsein (n = 34; Mehrfachnennungen bei den absoluten Werten)

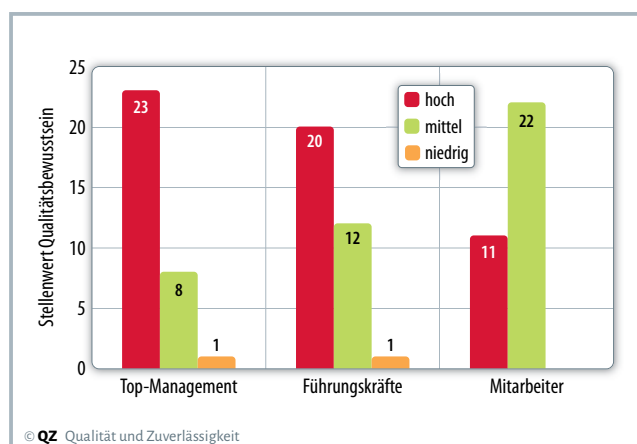


Bild 2. Stellenwert des Qualitätsbewusstseins auf unterschiedlichen Hierarchieebenen (n = 34)

behinderten. Dies geschah beispielsweise dann, wenn die hohen Qualitätsstandards der Produktion (Priorisierung der Qualitätsziele) immer wieder vom Lieferfähigkeitsanspruch des Vertriebs konterkariert wurden (Priorisierung von Zeit- und Kostenzielen). Dieser Sachverhalt war allen beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern zwar sehr wohl bekannt, er führte aber in keinem Fall zur Ausbildung eines gemeinsamen, bereichs- und hierarchieübergreifenden Bewusstseins für Qualität. Auch der Stellenwert des Qualitätsbewusstseins im mittleren und unteren Management

sowie insbesondere auf der Mitarbeiter-ebene könnte gemäß CMI-Studie deutlich höher sein (Bild 2).

In vielen Unternehmen besteht hier also noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf. Die Gründe hierfür können eine unzureichende Identifikation der Beschäftigten mit den Produkten des Unternehmens, ein zu niedriger Stellenwert von Qualität bei den Führungskräften (insbesondere gegenüber den Zielgrößen Kosten und Lieferfähigkeit) sowie eine nur mangelhafte Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten sein.

Welche Bedeutung hat Q-Bewusstsein für Produktsicherheit?

Auch für Unternehmen, die bereits zu den Qualitätsführern ihrer Branche zählen, stellt sich die Frage, wie sie ihre Produkt- und Prozessqualität noch weiter verbessern können. Vor allem Unternehmen, für die das Thema Produktsicherheit einen besonders hohen Stellenwert hat, ist es unabdingbar, das Auftreten von produkthafungsrelevanten Fehlern unter allen Umständen zu verhindern. Denn damit sind in der Regel nicht nur hohe Gewährleistungskosten und gegebenenfalls Schadener-

Qualitätsbewusstsein: Ermittlung mit dem Quality Awareness Model (QAM)

Auf der Grundlage von empirischen Studien, Praxisprojekten und zahlreichen Gesprächen mit Qualitätsexperten hat das CMI das „Quality-Awareness-Modell (QAM)“ entwickelt, mit dessen Hilfe der Stand des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter eines Unternehmens zielgerichtet und systematisch ermittelt, analysiert und bewertet werden kann (Bild 3). Dieses Ursache-Wirkungs-Modell bildet anhand von empirisch validierten Hypothesen die Wirkung von bestimmten Faktorengruppen auf die beiden Zielvariablen Qualitätsbewusstsein und Qualitätshandeln ab. So ermöglicht es eine präzise Identifikation der Ursachen von Qualitätsdefiziten. Diese sind wiederum Grundlage für die Formulierung von ganz konkreten Handlungsempfehlungen zur Qualitätsverbesserung. Durch die Methodik der Datenerhebung, -auswertung und -interpretation sind alle Vorgehensschritte nachvollziehbar und verständlich, wodurch eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse und der darauf aufbauend entwickelten Aktivitätenpläne seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens erreicht wird.

Konkret sieht das Vorgehen zur Analyse und Weiterentwicklung des Qualitätsbewusstseins und des Qualitätshandelns der Mitarbeiter wie folgt aus:

- **Schritt 1:** In Gesprächen mit den Qualitätsverantwortlichen wird der aktuelle Stand des Qualitätsbewusstseins und

der beeinflussenden Faktoren im Unternehmen analysiert (z. B. das gelebte Wertesystem, Führungsleitbilder, QM-Regeln, Wirksamkeit oder Priorisierung von Qualitätszielen).

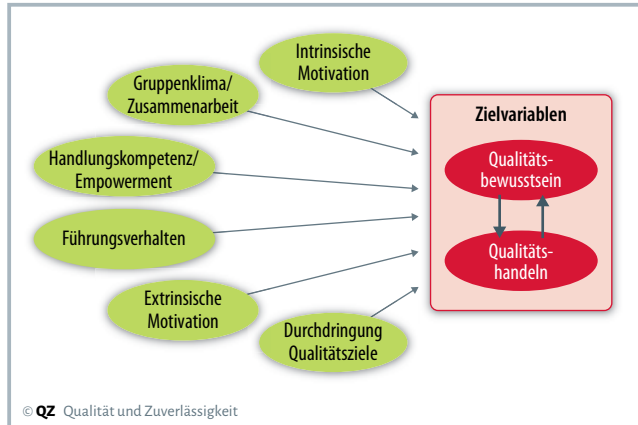
- **Schritt 2:** Aufbauend auf den umfassenden Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten wird nun gemeinsam mit Qualitätsexperten aus dem Unternehmen ein standardisierter Interviewleitfaden entwickelt, mit dessen Hilfe bestimmte, für das Qualitätsbewusstsein relevante Themenbereiche erhoben werden können. Dazu gehören regelmäßig die Cluster Qualitätsziele, Führungsverhalten, Gruppenklima bzw. Zusammenarbeit, Eigen- und Fremdmotivation, Qualitätsbewusstsein und Qualitätshandeln (Bild 3). Die Aufnahme weiterer, unternehmensspezifischer Faktorengruppen und deren Integration in das QAM ist dabei jederzeit möglich.
- **Schritt 3:** Nach einem erfolgreichen Pretest des Interviewleitfadens folgt die Hauptbefragung, in der im Rahmen einer Zufallsstichprobe eine repräsentative Anzahl von Mitarbeitern quer über alle Bereiche und Hierarchieebenen hinweg in etwa einstündigen Einzelinterviews befragt wird. So entsteht ein aussagekräftiges Bild der Grundgesamtheit (Werk, Standort oder gesamtes Unternehmen). Hier zeigt die Erfahrung, dass Einzelinterviews im Gegensatz zu standardisierten Fragebögen oder Gruppeninterviews die beste Möglichkeit bieten,

eine neutrale und umfassende Mitarbeiterperspektive zu erhalten. Die Ergebnisse der Interviews werden vom CMI anonymisiert. Dies ist in der Regel auch eine wesentliche Voraussetzung für die Zustimmung des Betriebsrats zur Durchführung einer solchen Befragung.

- **Schritt 4:** Auf der Grundlage der erhobenen Daten werden dann im vierten Schritt strukturierte quantitative und qualitative Analysen (darunter auch systematische Kausalanalysen im Hinblick auf mögliche Wirkungsketten) durchgeführt, an deren Ende ein umfassender Ergebnisbericht steht, der die Handlungsfelder für eine weitere Steigerung der Produkt- und Prozessqualität benennt und geeignete Maßnahmen vorschlägt. Dieser Bericht ist schließlich der Ausgangspunkt für die Entwicklung von konkreten Aktivitätenplänen zur Qualitätsoptimierung.

Ein wichtiges Element einer solchen Befragung stellen die Ergebnisse der sogenannten „Feenfrage“ dar. Die Befragten können hier ihren größten Wunsch bezüglich der weiteren Verbesserung der Qualität in ihrem Unternehmen äußern. Dabei zeigen sich häufig hohe Übereinstimmungen zwischen den Aussagen von Führungskräften und Mitarbeitern (Tabelle 1). Aus diesen Ergebnissen lassen sich dann bisher nicht identifizierte Themenschwerpunkte und konkrete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung ableiten.

Bild 3. Vereinfachtes Quality Awareness Model (QAM) zur Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge



es mit Blick auf ein Null-Fehler-Ziel verdienen würde.

Mithilfe des Quality Awareness Model (QAM) kann das Qualitätsbewusstsein und dessen Wirkungen auf das Qualitätshandeln der Mitarbeiter untersucht werden. Diese systematische Analyse bietet eine Möglichkeit für die inhaltliche Weiterentwicklung oder das Aufsetzen von ganzheitlichen Qualitätsprogrammen, die sowohl die harten als auch die weichen Einflussgrößen der Qualität adressieren. Damit kann sie einen wesentlichen Beitrag zu einer höheren Unternehmensqualität leisten. ■

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

2016 wurde in 34 Unternehmen der Wirtschaftsregion Stuttgart eine Studie zur „Bedeutung des Qualitätsbewusstseins in Unternehmen“ vom Institut für Change Management und Innovation (CMI) durchgeführt.

LITERATUR

Vahs, D. und Leiser, W.: Change Management in schwierigen Zeiten. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2006

AUTOREN

Prof. Dietmar Vahs, geb. 1961, ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen.

Felix Dannhorn M. Sc., geb. 1990, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CMI.

Dipl.-Trainer Carsten Steiner, geb. 1967, ist Executive Coach und Management Trainer sowie Kooperationspartner des CMI.

KONTAKT

Felix Dannhorn
felix.dannhorn@hs-esslingen.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/2335295

Top 5	Empfehlung der Führungskräfte (Anzahl Nennungen)
1	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung eindeutig(er) zuordnen (45)
2	Führungsverhalten (insbesondere Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit) verbessern (37)
3	Qualitätsziele verbindlich festlegen und kommunizieren (34)
4	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern (24)
5	Schulungen/Trainings zur Verbesserung der Q-Kompetenz (14)
Top 5	Empfehlung der Mitarbeiter (Anzahl Nennungen)
1	Führungsverhalten (insbesondere Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit) verbessern (63)
2	Messbare und klar formulierte Qualitätsziele vorgeben (58)
3	Schulungen/Trainings zur Verbesserung der Q-Kompetenz (47)
4	Mehr Wertschätzung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte (26)
5	Förderung der Zusammenarbeit durch begleitende Aktivitäten (Mitarbeiterfeste o. Ä.) (21)

Tabelle 1. Beispiel für Handlungsempfehlungen von Führungskräften und Mitarbeitern zur weiteren Qualitätsverbesserung

satzforderungen, sondern auch nachhaltige Imageverluste und erhebliche Ertragsverluste verbunden, wie die Beispiele Toyota und Samsung neben vielen anderen zeigen.

Wie kann man Unternehmensqualität anheben?

Um eine möglichst weitgehende Fehlerfreiheit zu erreichen, muss jeder einzelne Mitarbeiter über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg seinen Beitrag zum Erreichen der Qualitätsziele und zur permanenten Qualitätsverbesserung leisten. Dies erfordert ein unternehmensweit ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, denn jeder im Unternehmen ist auf die eine oder andere

Art für die Fehlerfreiheit des Endprodukts mitverantwortlich. Sei es, weil er für die Entwicklung fehlerfreier Produkte zuständig ist, weil er an deren Herstellung mitwirkt, diese ausliefert oder verkauft. Sei es, weil er für den Einkauf fehlerfreier Materials die Verantwortung trägt oder für die Einstellung und Entwicklung des geeigneten Personals zuständig ist.

Unter dem Druck des globalen Qualitätswettbewerbs haben die meisten Unternehmen bereits erhebliche Anstrengungen zur Verbesserung ihrer Produkt- und Prozessqualität unternommen. Doch viele Qualitäts(verbesserungs)programme berücksichtigen das Qualitätsbewusstsein nicht in dem Maß, wie dieser Erfolgsfaktor