

QUALITÄTSMANAGEMENT

# Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsvorteil

Bei der Produkt- und Prozessqualität hapert es in vielen deutschen Unternehmen. Das ergab eine neue Studie. Sie benennt aber auch die Wege, die zu mehr Qualitätsbewusstsein führen.

→ Wirksames Qualitätsmanagement ist für knapp 50 Prozent aller Manager in Deutschland immer noch ein Buch mit sieben Siegeln.

Das ist die zentrale Aussage der Studie „Qualitätsbewusstsein – ein vernachlässigter Erfolgsfaktor“, die das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen im Sommer 2017 in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) und der Stuttgarter DMG Development Group GmbH durchgeführt und dazu mehr als 200 Unternehmen befragt hat.

### Kein einheitliches Qualitätsverständnis

Die deutschlandweit erstellte Studie deckt die Defizite in den Unternehmen im Einzelnen auf:

- Qualität ist nicht klar definiert und/oder das Verständnis von Qualität ist trotz unternehmenseinheitlicher Festlegung nicht bei allen Mitarbeitern gleich.
- Vielen 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.
- In sehr vielen Unternehmen gibt es immer noch ein stark ausgeprägtes Silodenken. Die einzelnen Bereiche ziehen nicht an einem Strang. Sie gehen lieber auf die Suche nach Schuldigen, anstatt Qualitätsprobleme ge-

meinsam zu lösen oder, noch besser, vorausschauend zu vermeiden.

### Qualitäts-Know-how fehlt oft

In knapp 60 Prozent der Unternehmen kommen die Führungskräfte ihrer Qualitätsverantwortung nie, selten oder nur teilweise nach. Fast zwei Drittel der Befragten gaben an, den Führungskräften fehle zumindest teilweise das fachlich-methodische Know-how, um eine Qualitätskultur im Unternehmen zu verankern und die Unternehmens-

strategie danach entsprechend auszurichten.

Noch bemerkenswerter ist die Tatsache, dass es bei ebenso vielen Führungskräften offenbar auch am Willen fehlt, sich zielgerichtet für Qualitätsverbesserungen in ihrem Unternehmen einzusetzen.

Drei Viertel der Befragten haben in den vergangenen drei Jahren Programme zur Verbesserung ihrer Qualität durchgeführt. Nur 43 Prozent haben bei deren Konzeption und Umsetzung auch 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 binden die Aktivitäten zur Verbesserung des Qualitätsbewusstseins immer noch viel zu wenig die Führungskräfte mit ein. Ihnen kommt aber eine erfolgsentscheidende Multiplikatorenfunktion zu, wenn es um eine nachhaltige Bewusstseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter geht.

Viele Qualitätsprogramme können die Erwartungen, die in sie gesetzt werden, nicht erfüllen.

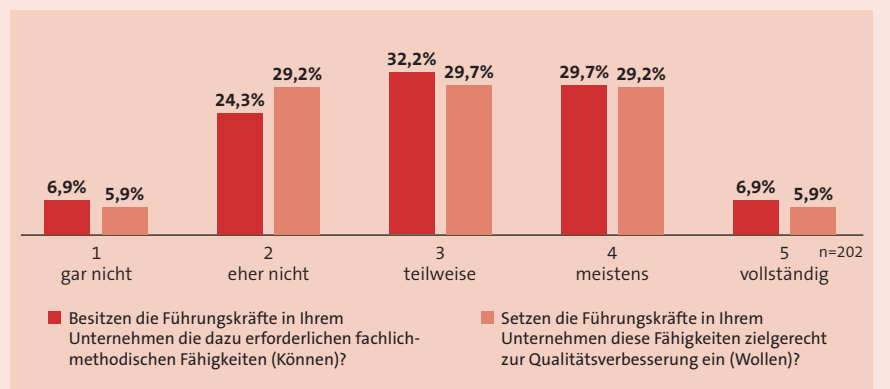
Oftmals bewirkt der vermeintlich erfolgreiche Abschluss eines solchen Quali-

„Gerade beim Thema Qualität muss das Top-Management ganz klar und für alle sichtbar den Takt angeben.“

Prof. Dr. Dr. D. Vahs  
CMI

## QUALITÄTSBEWUSSTSEIN

**Noch viel Verbesserungspotenzial:** Führungskräfte können und müssen viel mehr tun, um die Qualität im Unternehmen zu verbessern.



Quelle: CMI



Foto: skynesher / iStockphoto

Um aus Qualität einen Wettbewerbsvorteil ziehen zu können, müssen alle Mitarbeiter dasselbe Qualitätsbewusstsein haben.

tätsverbesserungsprogramms sogar ein Nachlassen der Bemühungen. Vieles wird nach kurzer Zeit als selbstverständlich angesehen und genießt nur noch eine geringe Aufmerksamkeit. Im Ergebnis sind sich die Qualitätsverantwortlichen, also Mitarbeiter eines Unternehmens, dann oft gar nicht mehr bewusst, welche Probleme diese Nachlässigkeiten hervorrufen können – jedenfalls so lange nicht, bis sie von der Realität eingeholt werden. Gerade die dauerhafte Fokussierung der Anstrengungen auf die Bewusstseinsstufe vermeidet aber ein für die Unternehmensqualität schädliches Vergessen.

#### Wissen aufbauen und Vorbild sein

Der Weg aus dem Qualitätsdilemma ist für Führungskräfte klar: Sie müssen

„Verhaltens-  
bezogene Aspekte  
müssen in Quali-  
tätsprogrammen  
berücksichtigt  
werden.“

Prof. Dr. Dr. Dietmar Vahs  
CMI

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 und damit zu einem nachhaltigem Wettbewerbsvorteil. Zu den wichtigsten Einzelmaßnahmen gehört es, messbare und übergreifend wirksame Qualitätsziele zu vereinbaren, das Qualitätsbewusstsein aller Mitarbeiter zu stärken, die qualitätsbezogene hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und vor allem die Führungskräfte sichtbar als Qualitätsverantwortliche in die Pflicht zu nehmen. Die erfolgreichen Unternehmen lösen diese Aufgaben signifikant besser.

#### Qualitätsmanagement neu ausrichten

In Zeiten eines weiter zunehmenden, globalen Qualitätswettbewerbs haben die meisten Unternehmen bereits erhebliche Anstrengungen zur Verbesserung ihrer Produkt- und Prozessqualität unternommen. Viele Qualitätsprogramme räumen dem Erfolgsfaktor Qualitätsbewusstsein jedoch immer noch nicht den Stellenwert ein, den er mit Blick auf eine nachhaltige Erreichung des Null-Fehler-Ziels haben sollte. Die Analyse des Qualitätsbewusstseins und seiner Wirkungen auf das Qualitätshandeln der Mitarbeiter mithilfe des Quality-Awareness-Models (QAM) bildet eine wesentliche Grundlage für die inhaltliche Ent-

wicklung und Weiterentwicklung von ganzheitlichen Qualitätsprogrammen, die nicht nur die harten, sondern auch die weichen Einflussgrößen der Qualität adressieren, denn: Qualität beginnt in den Köpfen der Mitarbeiter!

#### Quality-Awareness-Model als Werkzeug

Das Institut für Change Management und Innovation befasst sich seit über zehn Jahren mit dem Thema Qualitätsbewusstsein. Hier hat es in Zusammenarbeit mit der Münchener Knorr-Bremse AG ein Quality-Awareness-Model entwickelt, das es basierend auf einem interviewgestützten Verfahren ermöglicht, den Stand des Qualitätsbewusstseins in einem Unternehmen präzise zu ermitteln. ■

---

#### AUTOR

**Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs**

Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) an der Hochschule Esslingen

---

#### KONTAKT

**Dr. Frank Bunting**

VDMA Business Advisory  
Telefon +49 69 6603-1344  
frank.bunting@vdma.org

---

#### INFO

Der gesamte Ergebnisbericht der aktuellen CMI-Studie kann online angefordert werden.

---

#### LINK

[www.cmi.hs-esslingen.de](http://www.cmi.hs-esslingen.de)

---