

Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor

Ergebnisse der CMI-Studie 2017



Die aktuelle Studie des Instituts für Change Management und Innovation der Hochschule Esslingen in mehr als 200 Unternehmen deckt auf:

Qualitätsbewusstsein wird immer mehr als entscheidender Erfolgsfaktor erkannt – es gibt aber noch sehr viel zu tun!

INHALT

Einleitung.....	3
Gegenstand und Ziele unserer Studie.....	4
Ein Blick in die Theorie	5
Ergebnisse unserer Literaturanalyse.....	6
Die wesentlichen Ergebnisse der CMI-Studie	7
Unsere Handlungsempfehlungen	11
Der Weg zur Qualitätsexzellenz: Das QAM.....	14
Institut für Change Management und Innovation	17
DMG Development Group GmbH	18

EINLEITUNG



Die Hochschule Esslingen gehört zu den zehn besten Hochschulen Deutschlands. Die enge Vernetzung mit Wirtschaft und Verbänden sorgt für einen ausgeprägten Praxisbezug. Das 1998 gegründete Institut für Change Management und Innovation (CMI) befasst sich mit der ganzheitlichen Planung und Umsetzung von Veränderungs- und Innovationsprozessen in Wirtschafts- und Sozialunternehmen. Seit rund zehn Jahren ist das Thema Qualitätsbewusstsein für uns ein

zentrales Forschungs- und Kooperationsfeld.

Auf den genannten Gebieten führt das CMI regelmäßig empirische Studien durch, veranstaltet Workshops zum interdisziplinären Austausch von Wissenschaft und Praxis und begleitet Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit mit seiner langjährigen Erfahrung bei der erfolgreichen Umsetzung von qualitäts- und ergebnisverbessernden Maßnahmen.

Zur aktuellen Studie

Einige Ergebnisse unserer Studie haben uns wirklich überrascht: So haben beispielsweise fast zwei Drittel der Manager in deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen nach Aussage der Befragten weder das notwendige Know-how noch den Willen, um sich ausreichend um die Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität ihres Unternehmens zu kümmern. Rund die Hälfte der befragten Führungskräfte gibt an, dass es in ihren Unternehmen kein einheitliches Verständnis von Qualität gibt. Das sind nur zwei Ergebnisse der gerade abgeschlossenen Studie „Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor“, die das Institut für

Change Management und Innovation (CMI) in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) und der DMG Development Group GmbH durchgeführt hat. Die hervorragende Resonanz auf unsere Studie und die große Anzahl interessierter Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Präsentation und Diskussion der Studienergebnisse am 24. Oktober 2017 an der Hochschule Esslingen zeigt uns, dass das Thema „Qualitätsbewusstsein“ immer mehr als ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Erreichung exzellenter Unternehmensqualität erkannt wird.

So wird Qualität zum Erfolgsfaktor

Der Weg aus dem Qualitätsdilemma ist für Führungskräfte klar: Wissen aufbauen, Vorbild sein und die Mitarbeiter aller Bereiche dazu motivieren, in Sachen Qualität am gleichen Strang in die gleiche Richtung zu ziehen. – Wenn Unternehmenslenker das schaffen, dann ist es nur noch ein kleiner Schritt zur exzellenten Unternehmensqualität als nachhaltigem Wettbewerbsvorteil. Zu den wichtigsten Einzelmaßnahmen gehört es, messbare und übergreifend wirksame Qualitätsziele zu vereinbaren, das Qualitätsbewusstsein aller Mitarbeiter zu stärken, die qualitätsbezogene Zu-

sammenarbeit zu fördern und vor allem die Führungskräfte sichtbar in die Pflicht zu nehmen. Das vom CMI entwickelte Quality-Awareness-Model (QAM) leistet hierzu einen entscheidenden Beitrag.

Mein Institutsteam und ich wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs
Direktor des CMI

GEGENSTAND UND ZIELE UNSERER STUDIE

Höchste Qualität ist heute im globalen Wettbewerb für die meisten Unternehmen der kritische Erfolgsfaktor. Dies stellt regelmäßig eine besondere Herausforderung dar, weil es eine ganze Reihe von Einflussgrößen gibt, die dazu führen können, dass anspruchsvolle Qualitätsziele trotz vielfältiger Bemühungen, wie Management-Shopfloors, Qualitäts-Meetings, 8-D-Reports usw., 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, weil sie einerseits eine entscheidende Wirkung auf das Qualitätshandeln der Mitarbeiter haben und weil sie andererseits in ihren Wirkungszusammenhängen häufig nicht ausreichend erkannt und von den Qualitätsverbesserungsprogrammen zumeist nicht (ausreichend) adressiert werden. Das gilt auch und insbesondere für das Qualitätsbewusstsein, das sich unmittelbar auf das qualitätsbezogene Denken und Handeln der

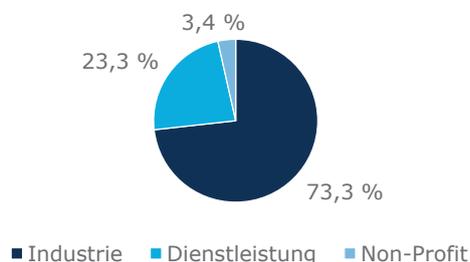
Mitarbeiter und damit letztendlich auf die tagtäglich erzeugte Produkt- und Prozessqualität auswirkt.

Um die Bedeutung des „Wettbewerbsfaktors Qualitätsbewusstsein“ für den Erfolg von Unternehmen zu untersuchen, führte das CMI im Frühjahr und Sommer 2017 zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) und der DMG Development Group GmbH eine große, deutschlandweite Studie durch. An dieser Studie haben über 200 Unternehmen aus einer systematisch gezogenen Stichprobe teilgenommen. Dabei ging es beispielsweise um die Frage, welche Rolle verhaltensbezogene Aspekte für den Erfolg von Qualitätsverbesserungsprogrammen spielen, was eine starke Qualitätskultur auszeichnet und welchen Einfluss Führungskräfte auf das Qualitätsbewusstsein ihrer Mitarbeiter nehmen oder nehmen können. Auf der Grundlage der Studienergebnisse, die den aktuellen Stand und die Bedeutung des Qualitätsbewusstseins in

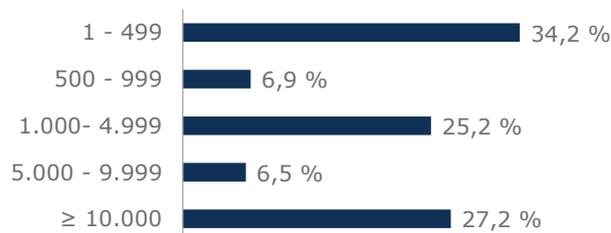
deutschen Unternehmen aufzeigen, und umfangreicher statistischer Analysen haben wir konkrete Handlungsempfehlungen formuliert. Diese können Unternehmen dabei helfen, nachhaltig eine noch höhere Produkt-, Prozess- und damit Unternehmensqualität zu erreichen.

Im Rahmen der durchgeführten Studie wurden insgesamt 203 Fragebögen beantwortet. Von den 203 beantworteten Fragebögen wurden 20 Fragebögen postalisch zurückgesandt und 183 Fragebögen online ausgefüllt. Beantwortet wurden die Fragen zumeist von den obersten Qualitätsverantwortlichen der Unternehmen. Mit 73,3 Prozent kommt die Mehrheit der Befragten aus der Industrie. 23,3 Prozent der Fragebögen wurde von Dienstleistungsunternehmen bearbeitet. Nur ein geringer Anteil stammt aus dem Non-Profit-Bereich (3,4 Prozent). Die Bandbreite der Unternehmensgröße reicht von kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Großunternehmen und internationalen Konzernen.

Branche



Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen



EIN BLICK IN DIE THEORIE

Definition Qualitätsbewusstsein

Der Begriff „Qualitätsbewusstsein“ setzt sich aus den beiden Wortbestandteilen „Qualität“ und „Bewusstsein“ zusammen. – Der Begriff Qualität (lat. qualitas = Beschaffenheit) wird im allgemeinen Sprachgebrauch meist mit der spezifischen Erfüllung der Summe bestimmter Einzelmerkmale und einem positiven Erlebnis in Verbindung gebracht. Der Begriff Bewusstsein beschreibt die Gesamtheit der Überzeugungen eines Menschen und einen Zustand, in dem man sich einer Sache bewusst ist und diese entsprechend vertritt.



Die DIN EN ISO 9000:2015-11 verweist in der Definition von Qualität auf die Erfüllung von Kriterien. Inwiefern die Kriterien erfüllt werden, wird aber sehr subjektiv wahrgenommen. Die so wahrgenommene Qualität hängt vom Grad der Erfüllung der Wünsche des Kunden ab und spiegelt sich unter anderem in der Kundenzufriedenheit wider. Was das Bewusstsein anbelangt, sucht die kognitive Theorie nach einer Erklärung für das Entstehen des menschlichen Verhaltens. Demnach beeinflussen Werte, Einstellungen und Normen das Bewusstsein einer Person und schließlich ihr gezeigtes Verhalten. Diese Faktoren wirken wie ein Filter, weshalb die entsprechende Person nur bestimmte Aspekte ihres Umfeldes bewusst wahrnimmt, nämlich diejenigen, die ihren Einstellungen und ihren Erfahrungen entsprechen. Damit hat das Qualitätsbewusstsein einen wesentlichen Einfluss auf das qualitätsbezogene Handeln der Mitarbeiter.

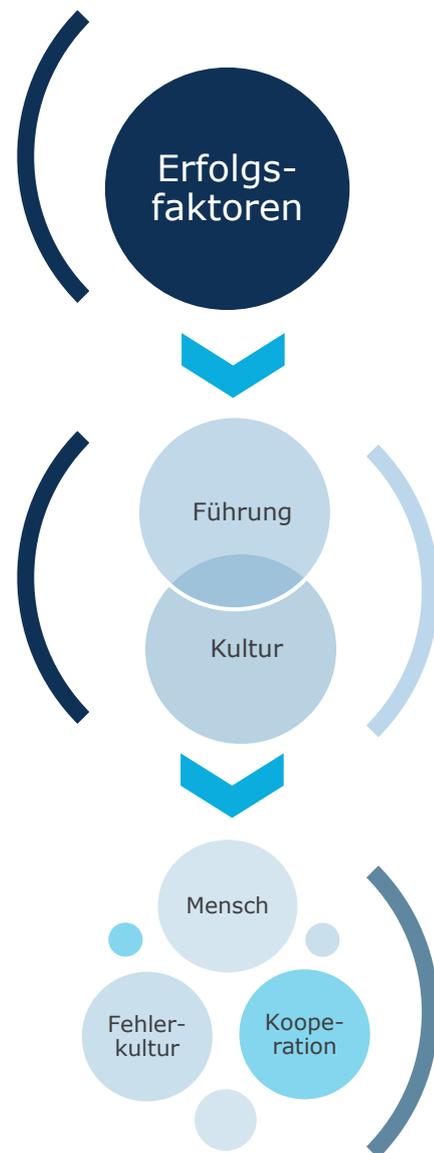
Um zu einer für die Konzeption und Durchführung der CMI-Studie geeigneten Definition des Qualitätsbewusstseins zu gelangen, wurden verschiedene, in der wissenschaftlichen Literatur und in Praxisveröffentlichungen zu findende Definitionen analysiert und miteinander verglichen. Als Ergebnis wurde die folgende Definition zugrunde gelegt: Auf individueller Ebene ist „Qualitätsbewusstsein“ die Grundhaltung einer Person gegenüber Qualität, die auf den Werten, Einstellungen und Normen dieser Person beruht und deren qualitätsbezogenes Denken und Handeln wesentlich beeinflusst. Auf kollektiver Ebene ist „Qualitätsbewusstsein“ ein wirksamer Bestandteil der Unternehmenskultur, der in der Art und Weise sichtbar wird, wie der Qualitätsgedanke in einem Unternehmen für alle sichtbar gelebt wird.

ERGEBNISSE UNSERER LITERATURANALYSE

Die im Rahmen der Konzeption der Studie durchgeführte systematische Literaturanalyse zeigt die zunehmende Relevanz des Themas „Qualitätsbewusstsein“ über alle Suchfelder hinweg auf. Zu diesen Suchfeldern gehörten die Bereiche Qualitätsnormen, Wissenschaft, Praxis, Unternehmen, und Unternehmensberatungen. Innerhalb der Suchfelder wurde nach den folgenden Suchbegriffen recherchiert: Qualitätsbewusstsein, Quality-Awareness, Qualitätsmanagement, ISO 9001:2015, Qualitätskultur und Culture-of-Quality.

Das Ergebnis der Literaturrecherche zeigt, dass die Thematik sowohl in Praxisveröffentlichungen als auch in der wissenschaftlichen Literatur eine zunehmende Relevanz gewinnt. Insbesondere zu den Suchbegriffen „Qualitätsbewusstsein“ und „Qualitätskultur“ konnten viele Artikel gefunden werden, in denen das Qualitätsbewusstsein thematisiert wird. Eine Erklärung hierfür ist, dass sich das Qualitätsbewusstsein zum einen nur in einer bereits etablierten Qualitätskultur optimal entwickeln kann und dass es zum anderen seinerseits die Weiterentwicklung der Qualitätskultur antreibt. In der aktuellen DIN EN ISO 9001:2015 wird dem Thema Qualitätsbewusstsein immerhin ein eigenes Unterkapitel gewidmet. Doch auch Unternehmen und Unternehmensberatungen adressieren das Qualitätsbewusstsein in den letzten Jahren vermehrt. Dies macht sich beispielsweise auf den Unternehmensseiten im Internet bemerkbar. Hier wird – auch in Stellenanzeigen – häufig ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein von den Mitarbeitern gefordert. Allerdings wird regelmäßig nicht klargestellt, was genau unter „Qualitätsbewusstsein“ zu verstehen ist. Damit bleibt dieser Begriff – zumindest auf den ersten Blick – eine inhaltlich wenig konkrete Worthölse. Lediglich einige wenige Unternehmen beschreiben ihre Sicht des Qualitätsbewusstseins und dessen Einflussgrößen in ihren Veröffentlichungen näher und schaffen damit zumindest ein Stück Transparenz und Verständlichkeit. Insgesamt werden über alle Suchfelder hinweg die gleichen Erfolgsfaktoren zur Stärkung des betrieblichen Qualitätsbewusstseins genannt: der einzelne Mensch, die Art und Weise, wie Führung wahrgenommen wird, eine offene Fehlerkultur und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das Qualitätsbewusstsein in den klassischen Qualitätsmanagementmodellen, wie beispielsweise dem TQM, dem EFQM-Modell oder dem MBNQA, nicht explizit genannt wird. Jedoch besteht Einigkeit darüber, dass die Qualität durch das Können und Wollen der Mitarbeiter beeinflusst wird. Dieser Aspekt wird innerhalb der klassischen Modelle indirekt über Kriterien wie Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung, Kundenorientierung und Führung berücksichtigt. In der Praxis wird die Lücke in Bezug auf das Qualitätsbewusstsein lediglich durch das Quality-Awareness-Modell (QAM) geschlossen. Dieses Modell rückt das Qualitätsbewusstsein in den Mittelpunkt der Betrachtung und analysiert dessen Einfluss auf das Qualitätshandeln und letztendlich auf den Qualitätserfolg (vgl. hierzu Seite 14 ff.).



DIE WESENTLICHEN ERGEBNISSE DER CMI-STUDIE

Das Wichtigste vorab

- In rund der Hälfte der befragten Unternehmen gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, was unter Qualität zu verstehen ist.
- Zwei Drittel der deutschen Manager können und wollen ihrer Qualitätsverantwortung nicht gerecht werden.
- Die Lieferfähigkeit kommt in deutschen Unternehmen grundsätzlich vor der Qualität, was dazu führt, dass schlechte Qualität oft erst beim Kunden erkannt wird – und das sogar bei sicherheitsrelevanten Produkten.
- Bereichsegoismen und Hierarchiebarrieren sind wesentliche Stolpersteine auf dem Weg zur unternehmensweiten Qualitätsexzellenz.
- Rund die Hälfte aller Qualitätsverbesserungsprogramme bleibt deutlich hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurück, weil weiche Faktoren nicht (ausreichend) berücksichtigt werden.
- Diagonal abgestimmte Qualitätsziele, vorbildliche Führungskräfte und die Entwicklung eines ausgeprägten Qualitätsbewusstseins zählen zu den wichtigsten Maßnahmen.

Kein gemeinsames Verständnis von Qualität

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:

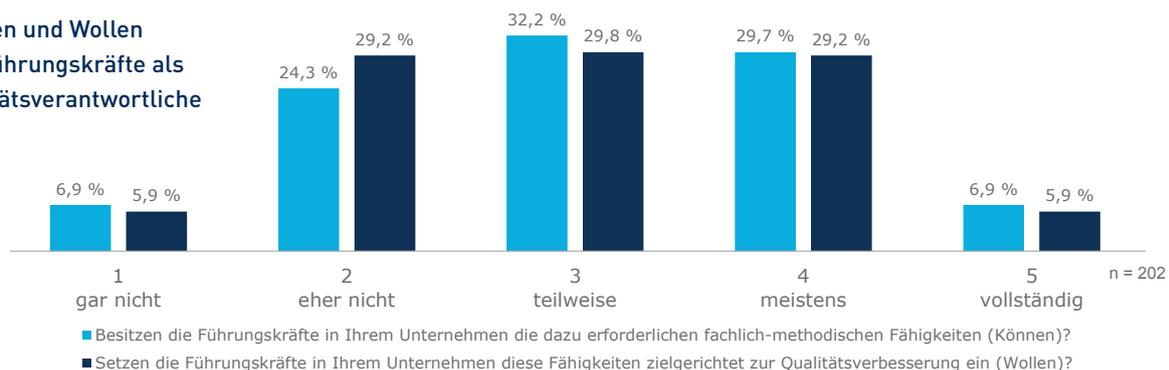
- Qualität ist nicht klar definiert und/oder das Verständnis von Qualität ist trotz unternehmenseinheitlicher Festlegung nicht bei allen Mitarbeitern gleich.
- Den Führungskräften mangelt es an Qualitätsbewusstsein und dem Willen, ihre Rolle als Qualitätsverantwortliche für alle sichtbar wahrzunehmen.
- 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, sondern gehen lieber auf die Suche nach Schuldigen anstatt Qualitätsprobleme gemeinsam zu lösen oder vorausschauend zu vermeiden. Das führt im Regelfall eher zu einer nur befriedigenden Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen mit viel „Luft nach oben“ zur Verbesserung.

Viele Führungskräfte können und wollen nicht

In knapp sechzig Prozent der Unternehmen kommen die Führungskräfte ihrer Qualitätsverantwortung nie, selten oder nur teilweise nach. Fast zwei Drittel der Befragten gibt 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. 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.

Können und Wollen der Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche

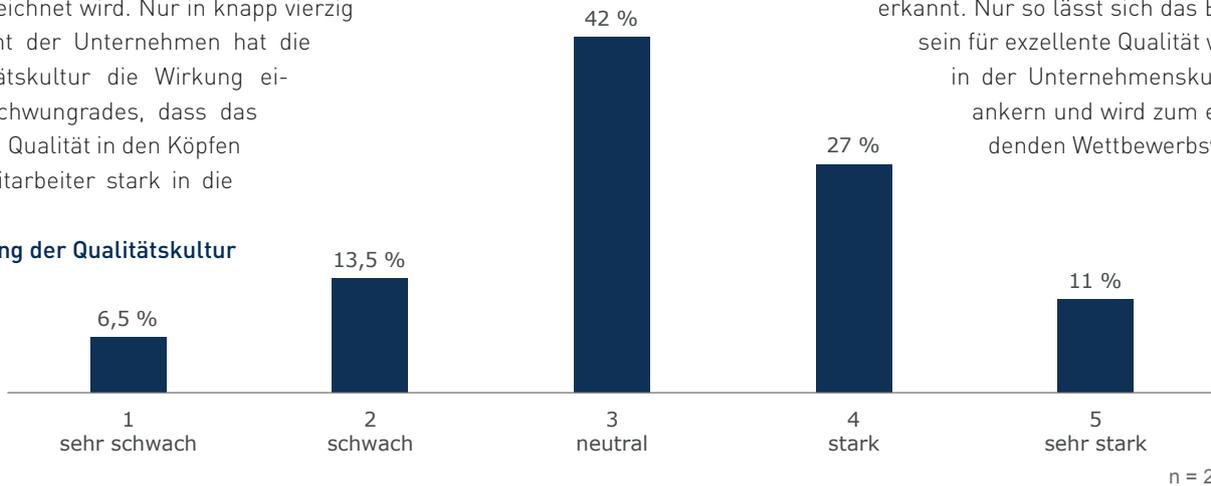


Es fehlt an einer „Schwungrad-Kultur“

Dazu passt es, dass lediglich 21 Prozent der Studienteilnehmer angeben, das Top-Management sei der wichtigste Qualitäts-Promotor, gefolgt vom mittleren Management und den Mitarbeitern, die in dieser Skala noch vor der unteren Führungsebene rangieren. Insofern verwundert es nicht, dass die Qualitätskultur von 62 Prozent der Befragten als neutral, schwach oder sogar sehr schwach gekennzeichnet wird. Nur in knapp vierzig Prozent der Unternehmen hat die Qualitätskultur die Wirkung eines Schwungrades, dass das Thema Qualität in den Köpfen der Mitarbeiter stark 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 ganz klar 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 exzellente Qualität wirksam in der Unternehmenskultur verankern und wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Wirkung der Qualitätskultur



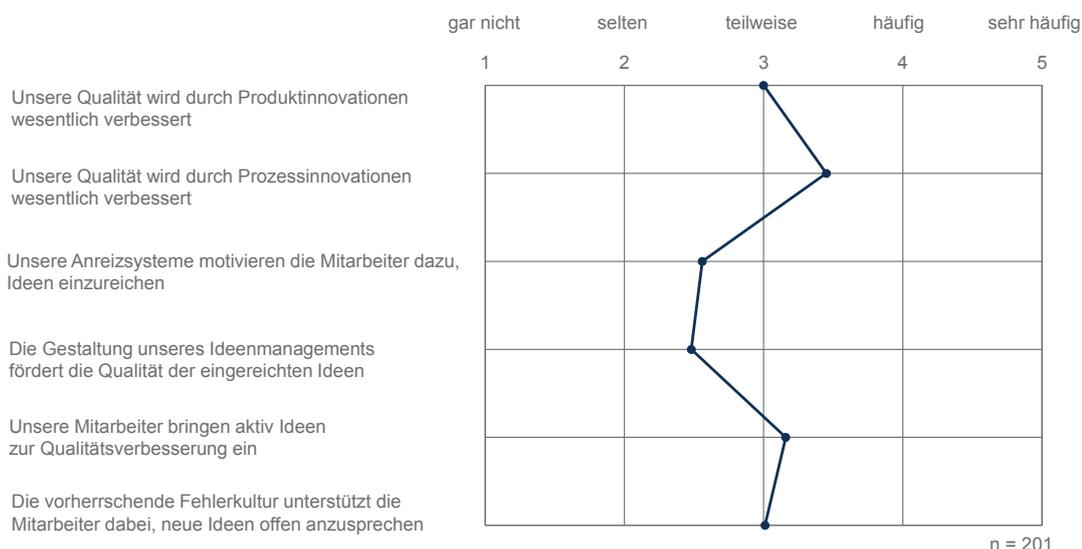
Kreativität und Wissen liegen brach

Dabei ist bei den Mitarbeitern durchaus entsprechendes Know-how vorhanden. In gut vierzig Prozent der Unternehmen liegt dieses Wissen jedoch brach, da das Ideen- und Innovationsmanagement bei der Verbesserung der Produkt- und Prozess-

qualität keine (14 Prozent) oder nur eine geringe Rolle spielt (knapp 27 Prozent). Dazu kommt, dass die in den Unternehmen vorhandenen Anreizsysteme in mehr als zwei Drittel der Fälle nicht zur Entwicklung von neuen Ideen zur Qualitäts-

verbesserung motivieren. Hier besteht offenbar großes Potenzial, das es im Sinne einer exzellenten Produkt-, Prozess- und Unternehmensqualität zu aktivieren und als „Booster“ zu nutzen gilt.

Wirkung von Innovationen und Anreizen auf die Qualität

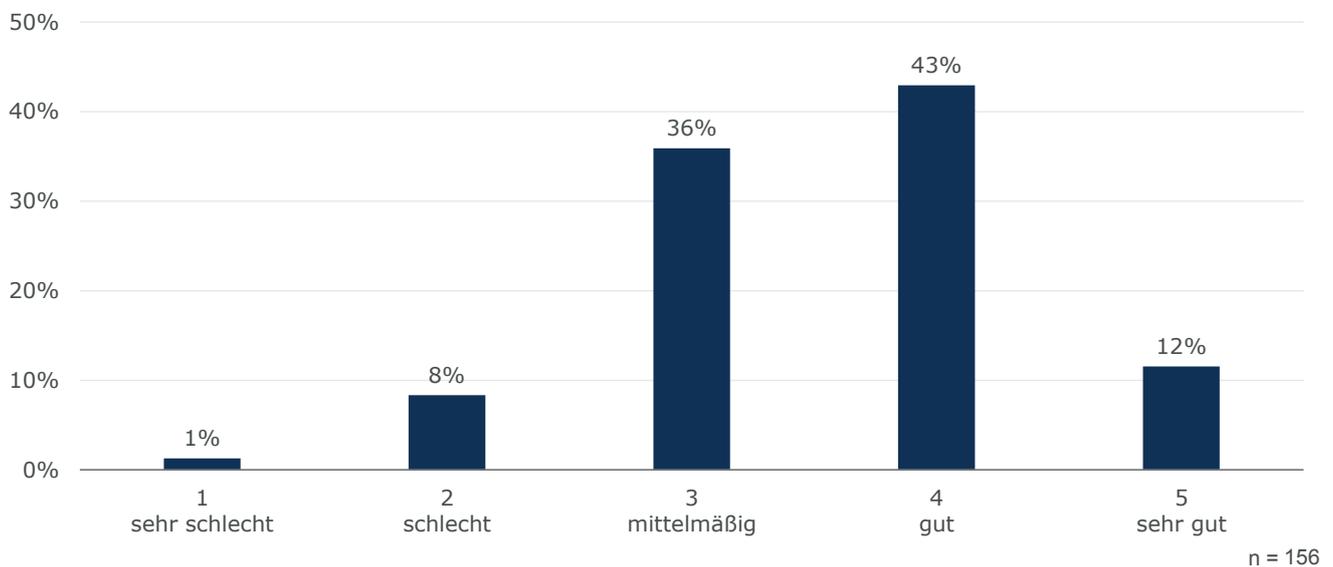


Der „Faktor Mensch“ wird immer noch unterschätzt

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 CMI-Studie gezeigt, dass die Berücksichtigung der sogenannten „weichen Faktoren“ (zum Beispiel individuelle Bedürfnisorientierung, Motivationsaspekte, Wertschätzung, Umgang mit Kritik usw.) einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Qualitätsprogrammen hat. Möglicherweise reichen hier Schulungen oder die Bildung

von Qualitätsarbeitsgruppen, die zu den am häufigsten genannten Maßnahmen gehören, nicht aus, um auf der Bewusstseins-ebene der Mitarbeiter einen wirklichen Wandel in Richtung einer höheren Aufmerksamkeit für exzellente Qualität zu bewirken. Außerdem setzen die Aktivitäten zur Verbesserung des Qualitätsbewusstseins in den Unternehmen immer noch viel zu wenig auf die Führungskräfte. Ihnen kommt aber eine wesentliche Multiplikatorenfunktion zu, wenn es um eine nachhaltige Bewusstseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter geht.

Erfolg von Qualitätsverbesserungsprogrammen

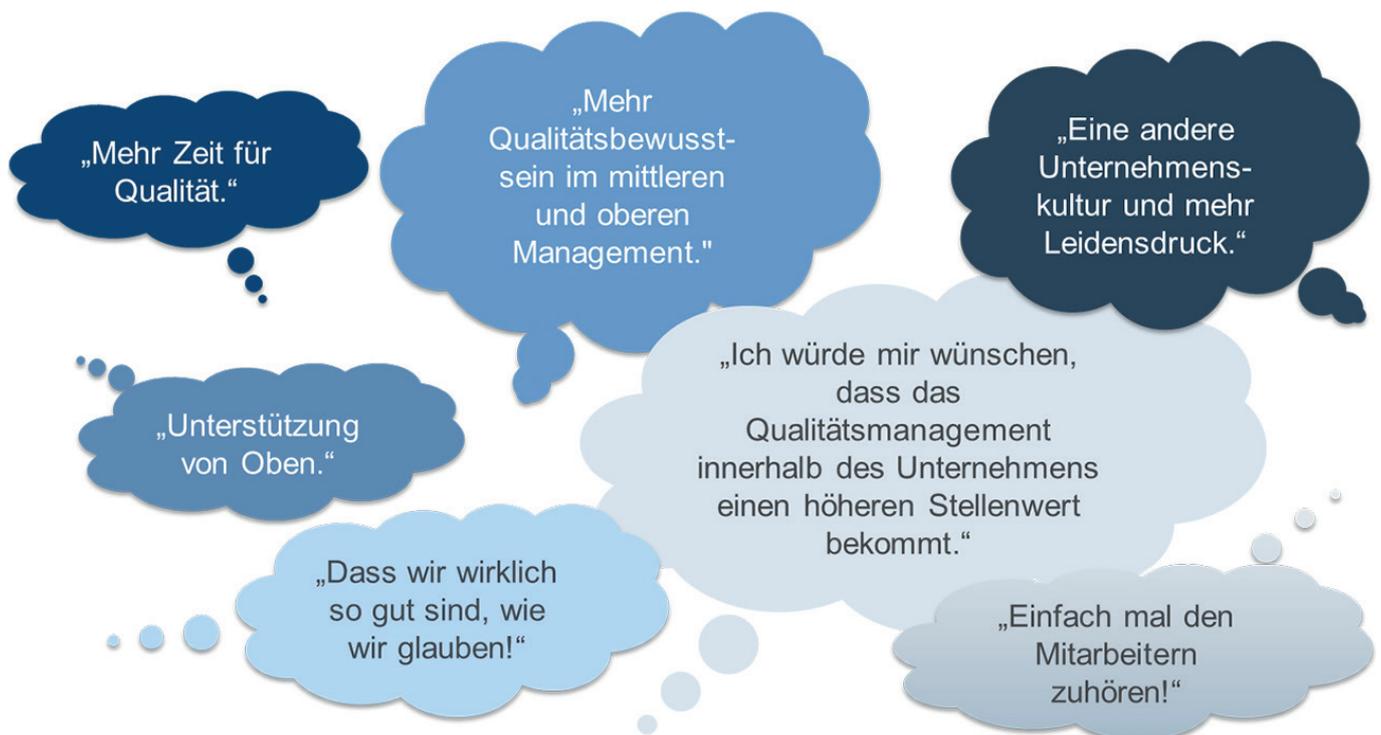


Viele Wünsche an die „Gute Fee“

Die so genannte Feenfrage am Ende einer Befragung dient dazu, die befragten Personen in ihrer subjektiven Befindlichkeit abzuholen und ihnen die Möglichkeit zu geben, in freier Rede gewissermaßen ein persönliches Resümee zu ziehen. In unserer Studie stehen bei den Befragten vor allem das Commitment der Führungskräfte zu den Qualitätsanstrengungen, ein ganzheitliches und unternehmens-einheitliches Qualitätsverständnis, die Weiterentwicklung der Qualitätskultur

und die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Qualität ganz weit oben. Demgegenüber haben sich immerhin 38 Befragte als „wunschlos glücklich“ bezeichnet. Im Großen und Ganzen bestätigen die Antworten jedoch, dass es in den meisten Unternehmen in Sachen Qualitätsverbesserung und insbesondere einer Weiterentwicklung des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter noch einen erheblichen Veränderungsbedarf gibt.

Beispiele für Antworten auf die Feenfrage



UNSERE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die folgenden Handlungsempfehlungen greifen die Studienergebnisse auf. Im konkreten Praxisfall können sie wertvolle Hinweise geben, wo möglicherweise Handlungsbedarf besteht und wie damit grundsätzlich umgegangen werden kann. Wenn es allerdings darum geht, in einem Unternehmen ein (neues) Qualitätsverbesserungsprogramm zu initiieren und umzusetzen, ist es nach unseren

Erfahrungen sinnvoll, zunächst die Ausgangssituation gründlich und zugleich kritisch zu analysieren. Das klingt trivial, ist es aber nicht. Denn viele Verbesserungsprogramme setzen nicht auf einer wirklich kritischen Analyse auf. Außerdem negieren sie zudem den „Faktor Mensch“ und beschränken sich auf methodisch-strukturelle Aspekte. Das führt dann häufig unmittelbar nach Abschluss

des Programms zu einem „Versanden“ der Bemühungen. Wie also ein Vorgehen ganz konkret aussehen sollte, um derartige Stroheffekte zu vermeiden, lässt sich mit Hilfe des Quality-Awareness-Models analysieren und darstellen. Grundsätzlich gilt hier der Satz: „Maßarbeit statt Konfektion!“. Doch zunächst zu unseren Empfehlungen auf der Grundlage der CMI-Studie 2017.

Definieren Sie klar, was Qualität in Ihrem Unternehmen heißt!

Wie sollen sich Mitarbeiter jederzeit für eine bessere Produkt- und Prozessqualität einsetzen, wenn es unterschiedliche Meinungen darüber gibt, was unter „Qualität“ zu verstehen ist? Ein einheitliches Qualitätsverständnis, das von den Führungskräften sichtbar vertreten und tag-

täglich aktiv vorgelebt wird, gibt den Mitarbeitern eine verbindliche Orientierung. Allen ist klar, was gemeint ist und welche Anforderungen es zu erfüllen gilt. Jeder Mitarbeiter weiß, was von ihm gefordert wird. Missverständnisse und ein Handeln nach dem „Sankt-Florians-Prinzip“ wer-

den so vermieden. Stattdessen werden das individuelle und das kollektive Qualitätsbewusstsein 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. Häufig wird dann die Lieferfähigkeit priorisiert. Was ebenso häufig versäumt wird, ist es, den Mitarbeitern zu erklären, warum in einem konkreten Fall beispielsweise die Produktqualität erst an zweiter Stelle kommt. Das führt regelmäßig zu

Irritationen und zu einem diffusen Qualitätsverständnis. Wesentlich einfacher und klarer ist es, wenn die Qualitätsziele von Anfang an sowohl bereichsübergreifend (horizontal) als auch hierarchieübergreifend (vertikal) aufeinander abgestimmt werden. Dadurch lassen sich dysfunktionale Zielkonflikte und die damit verbundenen Folgeerscheinungen

weitgehend vermeiden. Schließlich gilt: Wer Lieferfähigkeit in jedem Fall priorisiert, muss sich über Qualitätsprobleme nicht wundern. Ein einheitliches Qualitätsverständnis im Unternehmen fördert die Harmonisierung der Qualitätsziele nach unserer Studie übrigens signifikant.

Integrieren Sie Ihre Qualitäts- in Ihre Unternehmenstrategie!

Die meisten der befragten Unternehmen (75 Prozent) haben angegeben, dass ihre Qualitätsstrategie ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Das gibt dem Thema „Qualität“ im wahren Sinne des Wortes eine strategische Orientierung und führt dazu, dass qualitative Aspekte bei allen grundlegenden und langfristig wirksamen Entscheidungen berücksichtigt werden. Insbesondere

bei der Frage, welche Ressourcen für die Erhaltung oder die Verbesserung der Unternehmensqualität eingesetzt werden sollen, hat dies eine besondere Bedeutung. Letztendlich wird so sichergestellt, dass Qualität zu einem zentralen Erfolgsfaktor wird, dem auch seitens des Top-Managements eine sichtbare Wertschätzung entgegengebracht wird. Was offen bleibt, ist die Antwort auf die

Frage, warum es dann in deutlich mehr als 25 Prozent der Unternehmen in unserer Stichprobe an etlichen Stellen erhebliche Qualitäts- und Qualitätsbewusstseinsdefizite gibt. Hier können wir nur mutmaßen, dass es in diesen Fällen an der konsequenten operativen Umsetzung der Qualitätsstrategie bis auf Mitarbeiter-ebene fehlt.

Fördern Sie die qualitätsbezogene Zusammenarbeit!

Bereichs- und Hierarchiebarrieren sind wesentliche Stolpersteine auf dem Weg zur Qualitätsexzellenz. Wenn einzelne Führungskräfte versuchen, ihren Bereich und sich selber aus der Qualitätsverantwortung zu nehmen und stattdessen lieber auf die Suche nach Schuldigen gehen, ist schnelles und konsequentes Handeln gefragt. Hier bietet die übergreifende Zusammenarbeit noch wesentliche Verbesserungspotenziale, vor allem im

„Normalfall“, das heißt in einer Situation ohne signifikante Qualitätsprobleme. Demgegenüber funktioniert die Kooperation beim Auftreten von konkreten Qualitätsproblemen ein Stück weit besser aber immer noch nicht wirklich gut. Hier können entsprechende Maßnahmen, wie Prozess- und Schnittstellen-Workshops, Kooperationstrainings, klare Vorgaben von Seiten des Top-Managements und nicht zuletzt ein die bereichsübergrei-

fende Zielerreichung honorierendes Vergütungssystem, erhebliche Verbesserungen bewirken. Schließlich können auch die Führungskräfte der einzelnen Bereiche lernen, dass eine zielgerichtete Zusammenarbeit wirkungsvoller und für das Individuum stressfreier ist, als die laufende Auseinandersetzung um die Frage, wer denn nun welches Qualitäts- oder Sicherheitsproblem zu verantworten hat.

Überwinden Sie Schnittstellenprobleme konsequent und nachhaltig!

Qualitäts- und Sicherheitsprobleme sind oftmals das Ergebnis von Kommunikations- und Kooperationsproblemen an dem Übergang von einem Verantwortungsbereich in den anderen. Gerade wenn Fehler aufgetreten sind, führt das für viele Unternehmen nach wie vor typische Silodenken einzelner Organisati-

onseinheiten regelmäßig zu einem Hin- und Herschieben der Verantwortung für diese Fehler. In diesen Fällen macht nicht nur die Weiterentwicklung der Fehlerkultur sondern auch die Bildung cross-funktionaler Teams Sinn, die gemeinsam nach den Fehlerursachen suchen und diese wirksam beseitigen. Dies trägt in

der Regel auch zur Verbesserung des bereichsübergreifenden Klimas und zur bewussteren Wahrnehmung der Prozessverantwortung bei. Idealerweise entwickelt sich so eine Kultur der qualitätszielgerichteten Kooperation aller Prozessbeteiligten.

Berücksichtigen Sie verhaltensbezogene Aspekte in Ihren Qualitätsprogrammen!

Viele Qualitätsverbesserungsprogramme setzen auf Methoden und Techniken. Das ist vordergründig in Ordnung. Allerdings bewirken nicht alle Verfahren auch eine 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 Work-

shops, in denen entlang der Prozesskette von der Produktidee bis zur Auslieferung des Produktes 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. Als besonders wirksam hat sich die Einbindung von Mitarbeitern aller Führungsebenen und aller Unter-

nehmensbereiche bereits in der Analyse- und Konzeptionsphase derartiger Programme erwiesen, vor allem dann, wenn sie beispielsweise mit Hilfe von mündlichen Befragungen auf der Grundlage des Quality-Awareness-Modells auf eine breite empirische Grundlage und Akzeptanzbasis gestellt worden sind.

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

Eine Antwort auf die Feenfrage lautete: „Mehr Qualitätsbewusstsein im mittleren und oberen Management“. Diese Antwort und auch zahlreiche ähnliche Aussagen zeigen, dass es ein unmissverständliches Commitment der Führung zur Qualität und zum Qualitätsbewusstsein geben muss. Dabei reicht es nicht aus, wenn die obere Ebene einmalig ein „Jahr der Qua-

lität“ oder Ähnliches ausruft. Vielmehr müssen alle Führungskräfte konsequent und nachhaltig auf die Verbesserung der Unternehmensqualität ausgerichtet werden. Das ist oberste Führungsaufgabe, die nicht delegierbar ist (zum Beispiel an den Qualitätsbereich). Der Vorstand oder die Geschäftsführung muss jederzeit und immer wieder unmissverständlich

deutlich machen, dass Qualität oberstes Ziel ist. Das heißt auch, dass hierfür ausreichende Ressourcen bereit gestellt und entsprechenden Kompetenzen in der Unternehmensorganisation verortet werden müssen. Nur so kann der Funke überspringen und in jedem Mitarbeiter eine Flamme für Qualität entzünden, die dauerhaft brennt.

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, 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 einen langfristigen Qualitätserfolg zu verwirklichen. Das bedeutet, dass den Führungskräften die Möglichkeit gegeben werden sollte, sich diesbezüglich in einer angemessenen Zeitspanne weiterzuentwickeln. Es bedeutet aber auch, dass diese „Schonfrist“ zu einem definierten Zeitpunkt endet. Dann ist von

allen Führungskräften zu erwarten, dass sie die Qualitätsziele energisch verfolgen und dabei auch vor möglichen (produktiven!) Konflikten nicht zurückschrecken. Der Qualitätsbereich kann sowohl bei der Weiterentwicklung der Führungskräfte als auch bei der Umsetzung des Qualitätsgedankens eine wertvolle Hilfestellung leisten – mehr aber auch nicht. Schlussendlich ist es auch hier wieder die Aufgabe der Unternehmensführung, ihre nachgeordneten Führungskräfte wertschätzend, konsequent und für alle sichtbar in die Pflicht zu nehmen. Führungsqualität heißt dann dementsprechend: Es gibt immer eine zweite Chance ... aber eben nur eine!

Vermeiden Sie die »erfolgsgefährdende Wirkung des Erfolgs«!

Oftmals bewirkt der vermeintlich erfolgreiche Abschluss eines Qualitätsverbesserungsprogramms ein Nachlassen der Bemühungen um weitere Qualitätsfortschritte. Vieles wird nach kurzer Zeit als selbstverständlich angesehen und genießt nur noch eine geringe oder gar keine Aufmerksamkeit mehr. Im Ergebnis sind sich die Qualitätsverantwortlichen – und das sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens – dann nicht mehr bewusst, was diese Nachlässigkeiten an Problemen hervorrufen können – bis sie von der Realität eingeholt werden; dann jedoch oftmals mit gravierenden Folgen für das

Unternehmen, wie die zahlreichen Problemfälle der letzten Jahren eindrucksvoll zeigen: BSH-Geschirrspüler, Takata-Airbags, Mars-Riegel, um nur einige prominente Beispiele zu nennen. Deshalb heißt die Parole: Aufmerksam bleiben, weitermachen, besser werden! Gerade die dauerhafte Fokussierung der Anstrengungen auf die Bewusstseinssebene vermeidet ein für die Unternehmensqualität schädliches „Vergessen“. In Verbindung mit entsprechenden technischen und organisatorischen Maßnahmen steht dagegen einer dauerhaften Qualitätsführerschaft nichts mehr im Wege!



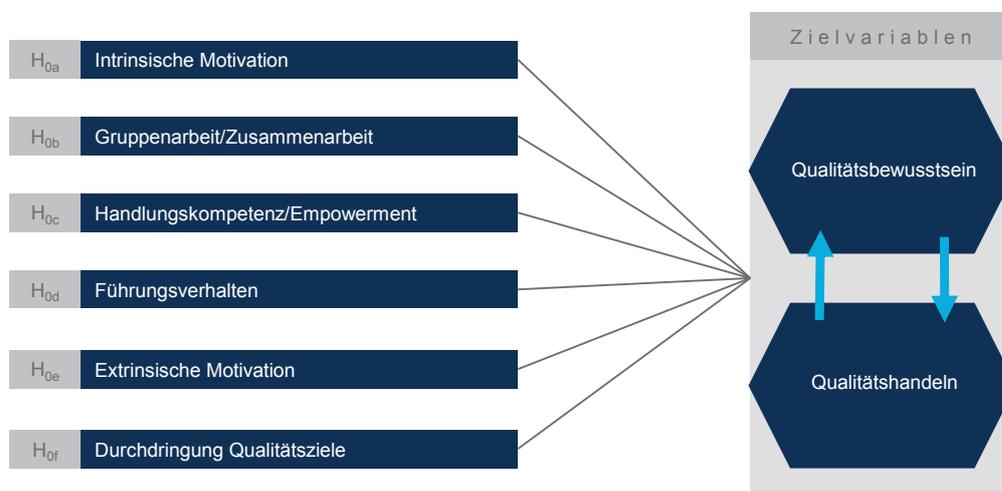
DER WEG ZUR QUALITÄTSEXZELLENZ: DAS QAM

Das Institut für Change Management und Innovation setzt sich seit über zehn Jahren intensiv mit dem Thema Qualitätsbewusstsein auseinander. So entstand 2006 auf der Grundlage von empirischen Studien, Praxisprojekten und zahlreichen Gesprächen mit Qualitätsexperten in Kooperation mit der Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH ein wissenschaftlich fundiertes Verfahren zur systematischen Erhebung, Analyse und Interpretation des Qualitätsbewusstseins der Mitarbeiter von Unternehmen: Das Quality-Awareness-Model (QAM). Dieses Verfahren hat sich bis heute in zahlreichen Projekten bewährt und bietet Unternehmen damit auch die Möglichkeit, ihre Position im Unternehmensvergleich kennenzulernen und Best-practice-Ansätze aktiv zu nutzen.

Wie funktioniert das Quality-Awareness-Model? Als Ursache-Wirkungs-Modell bildet das QAM anhand von empirisch validierten Hypothesen die Wirkung von bestimmten Faktorengruppen auf die beiden Zielvariablen Qualitätsbewusstsein und

Qualitätshandeln ab und ermöglicht so eine präzise Identifikation sowohl der Ursachen von Qualitätsdefiziten als auch der Gründe für herausragende Qualitätsleistungen. Die so ermittelten Wirkungszusammenhänge sind wiederum die Grundlage für die Formulierung von ganz konkreten und unternehmensindividuellen Handlungsempfehlungen zur wirksamen und nachhaltigen 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. Was auf den ersten Blick vielleicht kompliziert erscheinen mag, ist in der Praxis ein bereits in vielen Unternehmen hervorragend bewährtes Instrument, um eine breite Mitarbeiterbeteiligung zu ermöglichen und damit eine hohe Motivation für die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen zu erreichen.

Die Faktorengruppen des Quality-Awareness-Models (QAM)



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



Analyse der Ist-Situation

Im ersten Schritt wird in Gesprächen mit den obersten Qualitätsverantwortlichen und einigen ausgewählten Führungskräften der Stand der Produkt- und Prozessqualität, der Qualitätskultur und insbesondere des Qualitätsbewusstseins im Unternehmen analysiert (zum Beispiel

das gelebte Wertesystem, Führungsleitbilder und Führungsverhalten, QM-Regeln und deren Wirksamkeit, Priorisierung von Qualitätszielen im QKL-Dreieck, aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte usw.). Dabei wird auch ein intensiver Blick auf bereits durchgeführte Quali-

tätsverbesserungsprogramme und deren Erfolgswirkung gerichtet, um einen Eindruck von den bisherigen Anstrengungen zu gewinnen und bereits in dieser frühen Phase über potenzielle Erfolgs- und Misserfolgskriterien nachzudenken.

Konzeption der Befragung

Aufbauend auf den umfassenden Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten wird in einem zweiten Schritt gemeinsam mit den Qualitätsexperten aus dem Unternehmen unser standardisierter Interviewleitfaden an die spezifischen Erfordernisse angepasst. Mit dessen Hilfe können dann bestimmte, für das Qualitätsbewusstsein relevante Themen-

bereiche erhoben werden. Dazu gehören regelmäßig die Cluster Qualitätsziele, Führungsverhalten, Gruppenklima/Zusammenarbeit, Eigen- und Fremdmotivation, Qualitätsbewusstsein und Qualitätshandeln. Die Aufnahme weiterer, unternehmensspezifischer Faktorengruppen und deren Integration in das QAM sind dabei jederzeit möglich. Paral-

lel zur Vorbereitung der mündlichen Befragung erfolgt die begleitende Kommunikationsplanung und der Aufbau eines Stakeholdermanagements, um dadurch den reibungslosen Ablauf der weiteren Aktivitäten und insbesondere der späteren Maßnahmenrealisierung sicherzustellen.

Durchführung der Befragung

Nach einem erfolgreichen Pretest des Interviewleitfadens erfolgt im dritten Schritt die Durchführung der Hauptbefragung, in der im Rahmen einer Zufallsstichprobe etwa zehn bis fünfzehn Prozent der Mitarbeiter quer über alle Bereiche und Hierarchieebenen hinweg in einstündigen Einzelinterviews befragt

werden, um so ein repräsentatives Bild der Grundgesamtheit zu erhalten (Werk, Standort oder gesamtes Unternehmen im In- und Ausland). Hier hat die Erfahrung gezeigt, 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 Betriebsrates zur Durchführung einer solchen Befragung.

Auswertung und Massnahmeninitiierung

Auf der Grundlage der erhobenen Daten werden schließlich 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. Er benennt die Handlungsfelder für eine Steigerung der Produkt- und Prozessqualität und schlägt geeignete Aktivitäten vor. Damit wird er zum Ausgangspunkt für die Entwicklung von konkreten Maßnahmenplänen zur nachhaltigen Qualitätsoptimierung. Ein wichtiges Highlight

einer solchen Befragung stellen die Ergebnisse der sogenannten „Feenfrage“ am Ende des Interviews dar, die es den befragten Personen ermöglicht, ihren größten Wunsch bezüglich der weiteren Verbesserung der Qualität in ihrem Unternehmen mitzuteilen. Dabei zeigen sich häufig hohe Übereinstimmungen zwischen den Aussagen von Führungskräften und Mitarbeitern. Aus diesen Ergebnissen lassen sich dann „punktgenau“ bisher nicht identifizierte oder empirisch belegbare Themenschwerpunkte ableiten.

Beispiel für die Top-5-Empfehlungen der Befragten

Top 5	Empfehlungen der <u>Führungskräfte</u>	(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	Empfehlungen der <u>Mitarbeiter</u>	(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)

Höchste Qualität auf der Grundlage des QAM

In Zeiten eines weiter zunehmenden, globalen Qualitätswettbewerbs haben die meisten Unternehmen bereits erhebliche Anstrengungen zur Verbesserung ihrer Produkt- und Prozessqualität unternommen. Viele Qualitäts(verbesserungs)programme 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 mit Hilfe des Quality-Awareness-Modells bildet eine wesentliche Grundlage für die inhaltliche Entwicklung und Weiterentwicklung von ganzheitlichen Qualitätsprogrammen, die nicht nur die „harten“ sondern auch die „weichen“ Einflussgrößen der Qualität adressieren und so einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Erzielung höchster Qualität leisten.

INSTITUT FÜR CHANGE MANAGEMENT UND INNOVATION

Wir unterstützen Sie auf Ihrem Weg

Wenn Sie nach der Lektüre dieses Ergebnisberichtes Interesse daran haben, das Quality-Awareness-Model, dessen praktische Einsatzmöglichkeiten und die damit bisher erzielten Erfolge näher kennenzulernen, stehen wir Ihnen gerne

für ein vertiefendes Gespräch, einen Vortrag oder einen Orientierungs-Workshop in Ihrem Unternehmen zur Verfügung. Für nähere Informationen wenden Sie sich bitte an einen der unten genannten Ansprechpartner.

Ihre Ansprechpartner



Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs
dietmar.vahs@hs-esslingen.de



Felix Dannhorn M.Sc. B.Eng.
felix.dannhorn@hs-esslingen.de



Michael Dunst M.Sc. B.Eng.
michael.dunst@hs-esslingen.de



Hochschule Esslingen
Flandernstraße 101
73732 Esslingen
Tel. +49 (0) 711 397-4361
www.cmi.hs-esslingen.de

DMG DEVELOPMENT GROUP GMBH

Qualität aus Leidenschaft

Qualität heißt für uns Unternehmensqualität, Prozessqualität und Produkt- und Servicequalität. Wir haben umfangreiche Expertise und langjährige Erfahrung in

der erfolgreichen Unterstützung konsequenter Qualitätsverbesserung und setzen uns leidenschaftlich für Ihre Qualitätsexzellenz ein.

Ihr Ziel – unsere Aufgabe

Sie haben neben der Steigerung des Qualitätsbewusstseins weitere wichtige unternehmerische Themen und wollen diese schnell und erfolgreich realisieren? Wir haben nachgewiesene Umsetzungserfolge in der Unternehmens-, Management- und Personalentwicklung. Sie haben ein Problem und wollen es direkt und nachhaltig lösen, Ihnen fehlt aber der Schlüssel oder die Manpower? Wir bringen beides mit. Wir verstehen uns

als Partner von Entscheidern und Experten, die auf hochwertige, strategisch durchdachte Beiträge des Managements zur Erreichung der Unternehmensziele setzen. Wir arbeiten mit langjährigen nationalen und internationalen Partnern aus Wissenschaft und Praxis bei der Bearbeitung Ihrer Aufgabenstellungen zusammen. So garantieren wir eine kulturelle, fachliche und methodische Vielfalt State-of-the-art auf höchstem Niveau.

Unsere potenziellen Rollen

Business-Sparringspartner, Berater, Entwickler, Begleiter, Unterstützer, Speaker, Trainer, Einzelcoach, Teamcoach, Moderator, Workshopleiter, Sensibilisie-

rer, Beschleuniger, Intensivierer, Katalysator, Change Agent, Veränderer, Transformator, Umsetzer, Advocatus Diaboli, Herausforderer, Agent Provocateur, ...

Ihre Ansprechpartner



Wolfram Geist Dipl.-Ing.,
Geschäftsführer
wolfram.geist@development-group.de



Carsten Steiner Dipl.-Trainer,
Geschäftsführer
carsten.steiner@development-group.de



DMG Development Group GmbH
Königstraße 26
70173 Stuttgart
Tel. +49 (0) 711 18 567 582
www.development-group.de

