



Qualitätsbewusstsein ist Erfolgsfaktor Nr. 1

Warum exzellente Qualität nur durch Mindshift aller Beteiligten gelingt

Seit der Veröffentlichung der Strategie „Made in China 2025“ wissen wir, dass die Chinesen eine globale Qualitäts- und Innovationsführerschaft anstreben. Für deutsche Unternehmen heißt das, insbesondere bei abflauernder Konjunktur: Der Druck auf die Qualität nimmt zu, und der Erhalt der Spitzenklasse erfordert ein Umdenken.

Dietmar Vahs

DIE MEISTEN QUALITÄTSMANAGER haben die Erfahrung gemacht, dass Shopfloors, Q-Task-Forces oder Eskalationsprozesse irgendwann nicht mehr viel zur Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität und zur Senkung der Qualitätskosten beitragen. Die Studie „Wettbewerbsfaktor Qualitätsbewusstsein“ des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) zeigt, dass es in den meisten Unternehmen schon an wichtigen Grundlagen fehlt, um Qualitätsexzellenz zu erreichen: So ist der Qualitätsbegriff vielfach nicht einheitlich definiert und kommuniziert, den Führungskräften fehlt es an qualitätsbezogenem Fach- und Methodenwissen und an Umsetzungswillen, wenn es um die Verbesserung der Qualität in ihrem Verantwortungsbereich geht. Auch eine wirksame Qualitätskultur ist eher selten vorhanden, und das ausgeprägte Silodenken verhindert Qualitätserfolge entlang der Wertschöpfungskette.

Wie wollen deutsche Unternehmen angesichts dieser Erkenntnisse im globalen Qualitätswettbewerb erfolgreich bestehen? Und was können Qualitätsmanager tun, um dauerhaft wirksame Verbesserungen zu erreichen?

Die CMI-Studie kommt hier zu einem eindeutigen Ergebnis,

das durch entsprechende Erfahrungen in zahlreichen Quality-Awareness-Projekten gestützt wird: Entscheidend für eine hervorragende Qualitätsperformance ist das jederzeit sichtbare, qualitätsbezogene Verhalten der Führungskräfte – und damit sind nicht nur die Führungskräfte im Bereich QM oder in den direkten Bereichen gemeint, sondern alle vom Top-Management bis zum Werker. So wirkt das Führungsverhalten in dem aus der Studienstichprobe von 203 Unternehmen errechneten Kausalmodell einerseits über klar definierte, crossfunktional abgestimmte und konsequent nachgehaltene Qualitätsziele und andererseits über eine aktiv gelebte und geförderte Qualitätskultur in hohem Maß auf das Qualitätsbewusstsein ein.

Qualitätsorientierung schafft exzellente Qualität

Tatsache ist, dass die Voraussetzung für eine exzellente Produkt-, Prozess- und Unternehmensqualität eine strikte Qualitätsorientierung und ein jederzeit bewusstes Qualitätshandeln ist. Grundlage hierfür ist das ausgeprägte Qualitätsbewusstsein eines jeden einzelnen Mitarbeiters, gleichgültig auf welcher Hierarchieebene und in welcher Funktion. Nur wer weiß, wie wichtig die Qualität seiner Arbeit für den Unternehmenser-

folg ist, dies für sich verinnerlicht hat und darin tagtäglich von seinen Vorgesetzten und Kollegen unterstützt und bestärkt wird, leistet seinen Beitrag zur permanenten Qualitätsverbesserung. Eigentlich ist dieser Zusammenhang klar und eindeutig. Trotzdem wird er in den meisten Programmen zur Qualitätsverbesserung entweder gar nicht oder zumindest nicht ausreichend berücksichtigt. So spielten in jedem zweiten befragten Unternehmen verhaltensrelevante Aspekte keine Rolle.

Von besonderem Interesse ist demzufolge die Frage, welche Faktoren denn nun wiederum das Qualitätsbewusstsein beeinflussen. Und genau hier sind die meisten Unternehmen auf Erfahrungswerte, Vermutungen und subjektive Einschätzungen angewiesen, denn wer kann schon in die Köpfe seiner Mitarbeiter schauen oder hat zumindest objektive Informationen darüber vorliegen, was die wahren Gründe beispielsweise für ständige Wiederholfehler oder nicht vorgesehene Prozessabweichungen sind?

Qualitätsbewusstsein lässt sich analysieren

Um die Ursachen von Qualitätsmängeln ganz konkret für ein bestimmtes Unternehmen erforschen zu können, sind genaue und zuverlässige Daten erforderlich. Hierfür hat das CMI vor einigen Jahren zusammen mit der Knorr-Bremse AG ein inzwischen in der Praxis vielfach bewährtes Verfahren entwickelt: die Quality-Awareness-Methode (QAM).

Dieses Verfahren setzt an einer umfassenden Analyse und Bewertung der aktuellen Qualitätssituation eines Unternehmens und der dahinterliegenden Historie an. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf den *weichen Faktoren* und der Frage, ob und inwieweit das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter in der Vergangenheit durch geeignete Maßnahmen adressiert wurde und welche Wirkungen so erzielt werden konnten. Häufig zeigt sich hier im konkreten Fall die im ersten Abschnitt dieses Beitrags skizzierte Situation: Alle *harten Maßnahmen* sind ausgereizt, die Qualitätsverbesserungen sind marginaler Natur, die Qualitätskosten verharren auf einem (zu) hohen Niveau, und es herrscht eine gewisse Ratlosigkeit, warum die hervorragenden Methoden und Verfahren des Qualitätsmanagements keine Erfolge mehr bringen.

Die Wirkungen eines gesteigerten Qualitätsbewusstseins sind durchaus messbar. So konnten bei einem Automobilzulieferer die Cost of Poor Quality nach dem einmaligen Einsatz des Quality-Awareness-Verfahrens in den Folgejahren signifikant gesenkt werden. Entsprechend reduzierten sich sowohl im Unternehmen als auch bei dessen Lieferanten die Fehlerraten sehr deutlich, und gleichzeitig verbesserten sich die Ergebnisse der Product-Safety-Audits nachhaltig. Es zahlt sich also aus, auch auf die mentale Seite zu setzen, um die Qualität

nachhaltig zu verbessern.

Auch wenn die Veränderung des qualitätsbezogenen Denkens harte Arbeit ist, haben dies viele Qualitätsverantwortliche längst erkannt. Teilweise fehlen ihnen aber Argumente, um die erforderlichen Mittel für die Weiterentwicklung des Mindsets der Mitarbeiter zu erhalten.

Führung muss für Quality-Awareness sorgen

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Initiierung und Umsetzung von Quality-Awareness-Programmen ist ein unmissverständliches Top-Management-Commitment – einer der Haupterfolgsfaktoren in jedem Veränderungsprozess. Ohne die Unterstützung der ersten Führungsebene steht das Qualitätsmanagement vielleicht nicht „auf verlorenem Posten“, es fällt aber ungleich schwerer, den erforderlichen Mindshift bei Führungskräften und Mitarbeitern voranzubringen, als mit einer entsprechenden Förderung durch die Machtpromotoren. Hilfreich sind hier sicherlich die schnell spürbaren Wirkungen des Quality-Awareness-Programms, zu denen regelmäßig Quick Wins aus konkreten Empfehlungen der Interviewpartner und einer bereits mit dem Start einer Quality-Awareness-Befragung deutlich sichtbaren Steigerung der Aufmerksamkeit für Qualitätsthemen gehören. Durch ein begleitendes Kommunikations- und Stakeholder-Management wird zudem sichergestellt, dass die Auswirkungen im gesamten Unternehmen sichtbar werden und sich nachhaltig umsetzen lassen.

Entscheidend ist der erste Schritt

Wie jede Veränderung im Denken und Handeln erfordert auch die Weiterentwicklung des Qualitätsbewusstseins die Erkenntnis, dass es in der bisher gewohnten Weise nicht mehr weitergehen kann. Manches Unternehmen mag hier aktuell noch keinen ausreichenden Leidensdruck verspüren. Folgt man jedoch den wenig erfreulichen Prognosen der meisten Volkswirte, wird sich dies schon in absehbarer Zeit ändern.

Deshalb macht es gerade jetzt Sinn, sich intensiv mit der Frage zu befassen, welchen aktiven Beitrag das Qualitätsmanagement leisten kann, um den internationalen Wettbewerbern um das Qualitätssiegel „Made in Germany“ nicht das Feld zu überlassen. Die einleitenden Worte in der ISO 9000:2015 können hierfür die Grundlage sein, denn diese Norm „zielt darauf ab, das Bewusstsein einer Organisation für ihre Pflichten und Verpflichtungen zu schärfen, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden ... zu erfüllen sowie Zufriedenheit mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu erreichen“. Eine gute Gelegenheit für Qualitätsmanager, sich als vorausschauende Organisationsentwickler zu etablieren! ■



Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar

Vahs ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen und konzipiert und begleitet seit über zwanzig Jahren Quality-Awareness- und Change-Programme.

Im Juli 2019 erscheint sein Buch „Qualitätsbewusstsein schaffen – Mit der Quality-Awareness-Methode zur Qualitätsexzellenz“ im Carl Hanser Verlag.