

## STRATEGIE

# Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor

Wie die Ergebnisse einer aktuellen Studie zu einer spürbaren Verbesserung der Unternehmensqualität beitragen können.

*8. Dezember 2017*

Die im Sommer 2017 durchgeführte, deutschlandweite Studie des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen in mehr als 200 Unternehmen deckt auf: Wirksames Qualitätsmanagement ist für knapp 50 Prozent der Manager in Deutschland immer noch ein Buch mit sieben Siegeln ... und auch sonst gibt es auf dem Weg zur Qualitätsexzellenz noch viel zu tun.

## Qualität – nach wie vor kein einheitliches Verständnis

Warum fehlt es in deutschen Unternehmen so häufig an einem gemeinsamen Verständnis für Qualität?

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, sondern gehen lieber auf die Suche nach Schuldigen anstatt Qualitätsprobleme gemeinsam zu lösen oder vorausschauend zu vermeiden.

## Fehlendes Qualitäts-Know-how bei Führungskräfte

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.

## **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“ einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg von Qualitätsprogrammen hat. Außerdem setzen die Aktivitäten zur Verbesserung des Qualitätsbewusstseins in den Unternehmen immer noch viel zu wenig auf die Führungskräfte. Ihnen kommt aber eine erfolgsentscheidende Multiplikatorenfunktion zu, wenn es um eine nachhaltige Bewusstseins- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter geht.

## **Warum Qualitätsprogramme die Erwartung vielfach nicht erfüllen**

Oftmals bewirkt der vermeintlich erfolgreiche Abschluss eines Qualitätsverbesserungsprogramms 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 – 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. Gerade die dauerhafte Fokussierung der Anstrengungen auf die Bewusstseins-ebene vermeidet aber ein für die Unternehmensqualität schädliches „Vergessen“.

## **Was Qualitätshighperformer besser machen**

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 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 hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und vor allem die Führungskräfte sichtbar als Qualitätsverantwortliche in die Pflicht zu nehmen. Die erfolgreichen Unternehmen machen dies nach der CMI-Studie signifikant besser als die Qualitäts-Low-Performer.

## **Richten Sie Ihr Qualitätsmanagement neu aus**

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 „Qualitätsbewusst-sein“ 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, denn: Qualität beginnt in den Köpfen der Mitarbeiter.

Zur Studie geht es [hier](#).

**Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs, Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI)**

**Felix Dannhorn, M.Sc. B.Eng., Akademischer Mitarbeiter**

**Michael Dunst, M.Sc. B.Eng., Akademischer Mitarbeiter**

[Strategie](#) [News](#) [Management](#)