

Qualitätsbewusstsein ist wichtigster Erfolgsfaktor

Warum fehlt es häufig am Engagement unserer Führungskräfte?

IM STANDARD ISO 9000:2015 heißt es: „Führungskräfte auf allen Ebenen schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung sowie Bedingungen, unter denen Personen sich für die Erreichung der Qualitätsziele der Organisation engagieren.“ Diese Aussage beschreibt einen Idealzustand. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Nach einer aktuellen Studie des CMI ist schon das Qualitätsverständnis in jedem zweiten Unternehmen uneinheitlich. Rund zwei Drittel der Führungskräfte können oder wollen ihrer Qualitätsverantwortung nicht gerecht werden. Ihnen fehlt das fachlich-methodische Know-how und auch der Wille, eine Qualitätskultur zu etablieren.

Führungskräfte müssen können ...

Das erstaunt mich, da es schon seit Jahrzehnten darum geht, die Gedanken und Methoden des Qualitätsmanagements auf allen Führungsebenen zu verankern. Oder waren die in den 90er-Jahren flächendeckend eingeführten Ansätze wie TQM, Kaizen und Customer Focus nur *Organisationsmoden* ohne eine nachhaltig positive Wirkung auf die Qualitätsperformance deutscher Unternehmen?

In zahlreichen Quality-Awareness-Projekten konnten wir feststellen, dass die Mitarbeiter auf der Ausführungsebene häufig ein ausgeprägteres und wirksameres Qualitätsbewusstsein und -handeln zeigen als ihre Vorgesetzten. Dazu haben sicher intensive Schulungen und ganz konkrete Vorgaben beigetragen. Nach unserer Erfahrung lässt deren Wirkung aber nach, je weiter es in der Hierarchie nach oben geht und je inkonsequenter und intransparenter die Führungskräfte in Qualitätsfragen handeln. Hier steigt die Fehlertoleranz offenbar proportional zur Risikoaversion.

Konkret bedeutet dies, dass viele Führungskräfte den Konflikt mit ihren jeweiligen Vorgesetzten bis hin zum Top-Management scheuen, wenn es um die Frage geht, ob im konkreten Fall Qualität, Kosten oder Lieferfähigkeit höhere Priorität genießen sollen. Im Zweifel werden Produktmängel in Kauf genommen – in der Hoffnung, es werde nicht so schlimm kommen. Wozu diese Einstellung führen kann, zeigen explodierende Handyakkus, brennende Geschirrspüler

oder Kunststoffreste in Schokoriegeln. Auch in der CMI-Studie steht die Lieferfähigkeit immer an erster Stelle. Vor allem wenn der externe Kunde auf Lieferung drängt, entsteht in vielen Unternehmen ein deutlicher Abstand zum eigenen Qualitätsanspruch – und das selbst bei sicherheitsrelevanten Produkten.

Wenn doch Probleme auftreten, geht die Suche nach den Schuldigen los. Und natürlich will dann keiner die Verantwortung übernehmen. Damit sind Bereichsgeismen und Hierarchiebarrieren in vielen Unternehmen ein wesentlicher Stolperstein auf dem Weg zur Qualitätsexzellenz. Entsprechend fehlt es nach unseren Erfahrungen vor allem an einer bereichsübergreifenden Abstimmung der Qualitätsziele und der entsprechenden Aktivitäten zur Zielerreichung. Insellösungen sind aber kein Garant für höchste Produkt-, Prozess- und Unternehmensqualität – im Gegenteil!

... und wollen!

Was also fehlt, ist eine verhaltenswirksame Qualitätskultur, die als „Schwungradkultur“ das Denken und Handeln aller Mitarbeitenden prägt und vom Management jederzeit aktiv vorgelebt und nachgehalten wird. Das setzt wiederum das Wollen der Führungskräfte und die Abkehr vom immer noch viel zu häufig präsenten Silo-Denken voraus. Hier ist es gerade hinsichtlich des besonders wettbewerbsrelevanten Themas Qualität entscheidend, dass vom Top-Management klare Signale ausgehen, was wirklich wichtig ist.

Qualitäts-High-Performer haben dies längst erkannt. Sie setzen auf abgestimmte Qualitätsziele, eine bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit, ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein und die aktive Wahrnehmung der Qualitätsverantwortung durch jede Führungskraft.

Das bedeutet, dass die Führungskräfte ausnahmslos am gleichen Strang und in die gleiche Richtung ziehen müssen, wenn höchste Qualität als Ziel postuliert wird. Das Sankt-Florian-Prinzip kann damit nicht die Maxime des Handelns sein! Vielmehr muss allen klar sein, dass Qualitätsexzellenz nur möglich ist, wenn Qualität kompromisslos vorgelebt wird – tagtäglich und in jedem Fall! ■



Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar

Vahs ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen. Seit über zehn Jahren begleitet er mit seinem Team Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von Quality-Awareness-Programmen.

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/5119794