

HANSER



Leseprobe

zu

„Qualitätsbewusstsein schaffen“

von Dietmar Vahs

ISBN (Buch): 978-3-446-46166-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-46195-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/>

sowie im Buchhandel

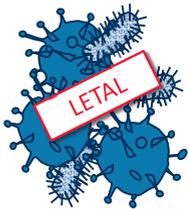
© Carl Hanser Verlag, München



QUALITÄT –
ERFOLGSFAKTOR
MIT EMOTIONALER
WIRKUNG

Qualität ist ein erfolgskritischer Faktor mit großer emotionaler Wirkung. Er ist allgegenwärtig, zuhause, im Büro, im Urlaub. Wer hat sich nicht schon über seinen plötzlich defekten Kaffeefullautomaten, unzuverlässige Arbeitskollegen oder ein unsauberes Hotelzimmer geärgert, das die Urlaubsfreude nachhaltig trübte, wie Juristen es formulieren würden? Und wer hat sich nicht schon gefreut, wenn ein wichtiger Auftrag ohne Reklamation, ja sogar mit dem Lob des Kunden, erfolgreich zu Ende gebracht wurde?

Richtig ernst wird es in Sachen Qualität allerdings dann, wenn es um unser Leben geht. In der Europäischen Union erkranken jedes Jahr circa drei Millionen Patienten an methicillin-resistenten **Staphylococcus aureus**-Erregern (MRSA) mit etwa 33 000 Todesfällen. Allein in Deutschland sterben pro Jahr derzeit mehr als 3000 Menschen. In den Niederlanden oder in Luxemburg beispielsweise sind es dagegen deutlich weniger. Dort geht man mit der Problematik von Hospitalismuskeimen anders um, hat ein anderes Bewusstsein für die Ursachen der Infektion und setzt auf strenge Hygienekontrollen und Prävention. So hieß es schon im Jahr 2011 in der Ärztezeitung: »Das einfache Rezept der Holländer gegen MRSA – Wissen einfach anwenden«. Mit einer Infektionsquote von deutlich unter einem Prozent sind unsere niederländischen und luxemburgischen Nachbarn Weltspitze. In Deutschland liegt



die Quote bei über zehn Prozent und damit auf dem Niveau von Dritte-Welt-Ländern. Und das in einem Land, das sich stets darum bemüht, in allem ganz vorne mit dabei zu sein. Aber Bemühen alleine reicht eben nicht!

Wie kommt es, dass Unternehmen unabhängig von ihrem Standort und von ihrer Branche – trotz vielfältiger Anstrengungen – gerade bei der Qualität ihrer Leistungen und Prozesse immer wieder Schwächen zeigen? Wieso belegt Deutschland bei der Anzahl der im Rapid-Alert-System erfassten Gefahrenmeldungen von Nonfood-Produkten nach China den zweiten Platz? Was führt zu den sich ständig wiederholenden Fehlern und zu Qualitätskosten, die bis zu über zehn Prozent des Gesamtumsatzes eines Unternehmens betragen. Warum haben Total-Quality-Management, KVP, Six Sigma, FMEA, 8D-Prozesse, Shop-floors, Claim-Tables usw. die Qualitätsverantwortlichen zwar beruhigt, aber nicht vor herben Überraschungen bewahrt?

Ein paar in der Öffentlichkeit viel beachtete Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit machen deutlich, was passieren kann, wenn Qualität nicht an erster Stelle steht. Und weitere Beispiele lassen sich problemlos finden: Brennende Geschirrspüler wegen Überhitzung eines elektronischen Bauteils von Bosch-Siemens-Hausgeräte (BSH), Rückruf von rund einer Million Audi-Fahrzeugen wegen defekter Kopfairbags aufgrund einer nicht funktionierenden Schiebedach-Entwässerung, überhitzte Läufe des Sturmgewehrs G 36 von Heckler & Koch oder schmelzende

Griffe von Stöckli-Fonduepfannen. Offensichtlich gibt es beim Thema »Qualität« nichts, was es nicht gibt!



2016 rief der Süßwarenhersteller Mars in 55 Ländern mehrere Millionen Schokoriegel der Marken Mars, Snickers und Milky Way Mini zurück, nachdem eine Kundin in Deutschland ein 0,5 Zentimeter langes **Kunststoffteil** in einem Mars-Riegel entdeckt hatte. Wie

sich später herausstellte, stammte das Teil von einer Schutzabdeckung, die im Herstellungsprozess in einer Fertigungslinie verwendet wurde. Aber das war nicht der erste Skandal in der Lebensmittelbranche. So fanden sich schon Holzstückchen in Alete-Babynahrung, mehrere Millimeter große Metallteilchen in Bifi-Minisalamis und Glasscherben in »Ja!«-Sauerkirschen. Und das in der Lebensmittelbranche, einem Wirtschaftszweig, der vom Vertrauen seiner Kunden in die einwandfreie Qualität der konsumierten Waren lebt!

Im gleichen Jahr stoppte das südkoreanische Technologieunternehmen Samsung den Verkauf seines Top-Smartphones Galaxy Note 7 und startete eine weltweite Rückrufaktion. Der Grund waren fehlerhafte Akkus, die dazu führten, dass die Geräte reihenweise in Flammen aufgingen oder sogar explodierten. Die Kosten für die Rückrufe und die Fehlerbeseitigung beliefen sich



auf rund 17 Milliarden US-Dollar. Ursächlich für das Desaster waren zwei **Konstruktionsfehler**: zum einen eine zu dünne Isolierschicht in dem Lithium-Polymer-Akku und zum anderen das zu flache Design des Note 7, das die normale Ausdehnung des Akkus im laufenden Betrieb nicht mit einberechnet hatte und deswegen regelrecht zerbarst.

2017 musste das japanische Unternehmen Takata knapp eine Milliarde US-Dollar als Strafe zahlen und Insolvenz anmelden, nachdem elf Todesfälle und 184 Verletzte in den USA mit **explodierenden Airbags** des Herstellers in Verbindung gebracht worden waren. Weltweit mussten über 100 Millionen Airbags zurückgerufen werden. Betroffen waren unter anderem Fahrzeuge von BMW, Fiat, Chrysler, Ford und Toyota. Der Grund für



die gravierenden Unfälle waren die über ein Jahrzehnt hinweg systematisch manipulierten Ergebnisse von Sicherheitstests, durch die die Risiken mangelhafter Airbags verschleiert werden sollten. Bei Hitze und hoher Luftfeuchtigkeit explodierten deshalb einige Gasgeneratoren in den Luftkissen nach einiger Zeit von selbst. Obwohl es bereits 2008 erste Vorfälle und Rückrufe gegeben hatte, versäumte es Takata, dieses Qualitätsproblem mit angemessener Dringlichkeit anzugehen und zu beseitigen.

- ! *Schlechte Qualität kann im schlimmsten Fall eine Gefahr für Leib und Leben bedeuten. Ein Grund mehr vor allem für das Top-Management und alle leitenden Angestellten, diesem Thema die volle Aufmerksamkeit zu widmen. Letztendlich trägt der Vorstand oder die Geschäftsführung die Haftungsrisiken. Im Zweifel hilft da auch eine noch so gute D&O-Versicherung nicht mehr viel, zumindest was das Unternehmensimage und das persönliche Image der Führungskräfte anbelangt!*

Aber zurück zu unseren MRSA-Erregern: Medizinische Studien zeigen, dass es hierzulande in vielen Krankenhäusern nach wie vor ein mangelndes Hygienebewusstsein gibt, dass es an der konsequenten Umsetzung von Hygienestandards fehlt und dass die Hygienefachlichkeit erst nach und nach durch den Einsatz von dringend gesuchten Fachärzten für Hygiene und Umweltmedizin langsam verbessert wird. Vielleicht beunruhigen Sie diese Fakten im Moment nicht, sie werden es aber spätestens dann tun, wenn Ihnen ein chirurgischer Eingriff in einer Klinik bevorsteht. Da hilft dann auch die vermeintliche Sicherheit aus einer Zertifizierung nach dem klinikspezifischen KTQ-Modell oder nach der branchenübergreifenden DIN EN ISO 9001 wenig.

Das Problem ist also nicht die formal-methodische Seite. Die ist bestens erfüllt und natürlich auf einem entsprechenden Zertifikat mit Brief und Siegel bestätigt. Trotzdem haben die meisten Qualitätsmanager inzwischen die Erfahrung gemacht, dass Shopfloor-Management, Q-Task-Forces, Eskalationsprozesse usw. für sich genommen irgendwann nicht mehr viel zu einer Verbesserung der Qualität und zur Senkung der Qualitätskosten beitragen. Denn die beste Toolbox hilft nicht weiter, wenn niemand sie öffnet oder die Werkzeuge richtig bedienen kann oder will.

! • *Das Kernproblem ist die bewusste, tag-tägliche Anwendung des Wissens um die Bedeutung und die Wirkung von Qualität in jedem Unternehmensbereich, in jedem Prozess, auf jeder Hierarchieebene und zu jeder Zeit.*

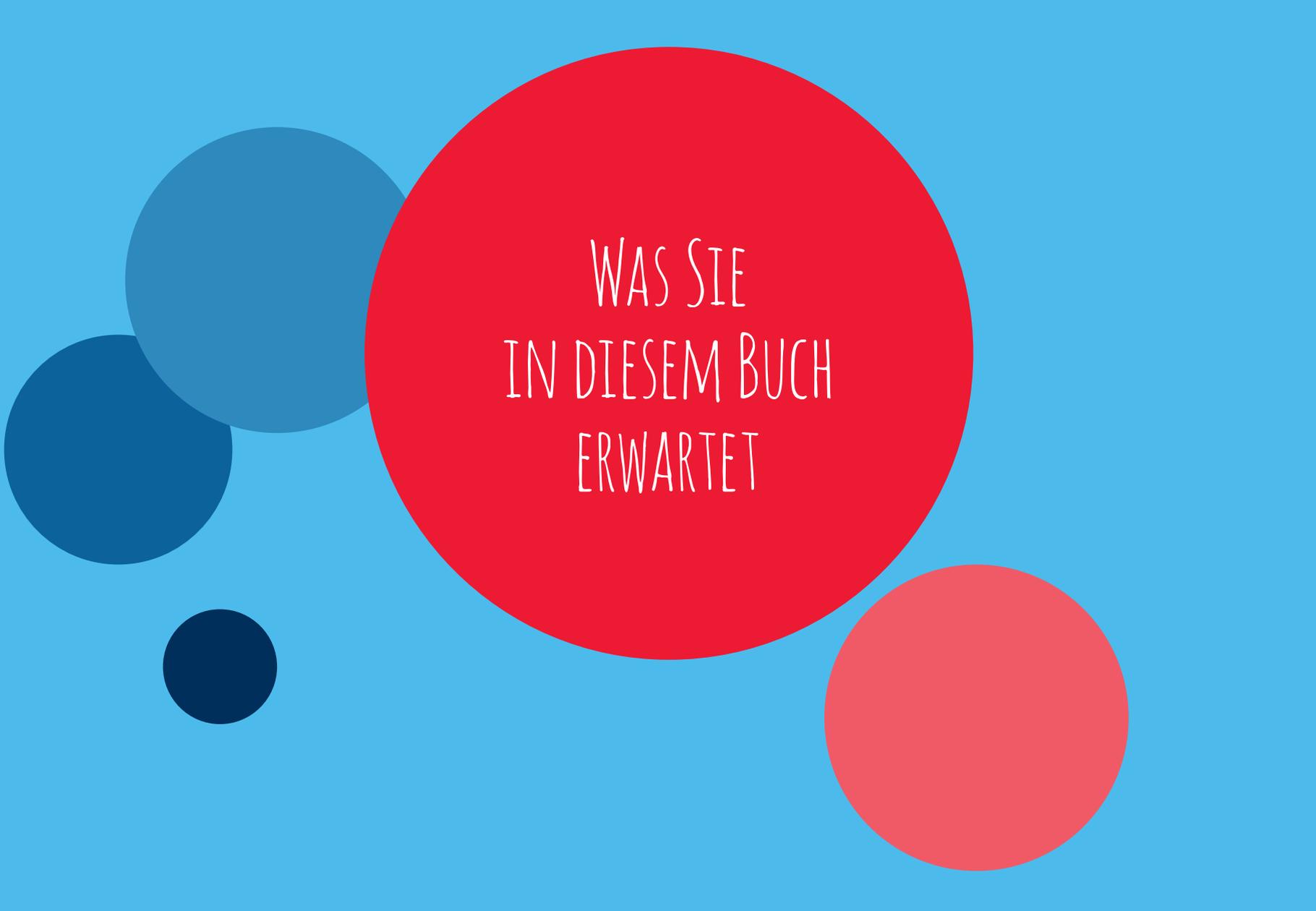
Angesichts immer kürzerer Entwicklungs- und Produktlebenszyklen und eines weiter zunehmenden globalen Wettbewerbs ist die wirtschaftlich vertretbare Gewährleistung höchster Qualität eine besonders herausfordernde Aufgabe. Ihre erfolgreiche Wahrnehmung setzt ein entsprechendes **Bewusstsein** voraus und erfordert die uneingeschränkte intellektuelle und emotionale Präsenz von ALLEN Mitarbeitern eines Unterneh-

mens und hier insbesondere der Führungskräfte. Dieses Bewusstsein kann nicht »von oben« verordnet werden. Es muss wachsen und durch positive Beispiele und Vorbilder fortlaufend unterstützt werden. Denn Hochleistungen erfordern eine inspirierende Führung und zu jeder Zeit Klarheit und Konsequenz im eigenen verantwortlichen Handeln für eine exzellente Qualität und höchste Kundenzufriedenheit!

Wie nachhaltige **Qualitätsexzellenz über Kopf und Herz** der Mitarbeiter erreicht werden kann, zeigt dieses Buch.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg für Ihre nächsten Schritte zu einer exzellenten Unternehmensqualität!

Ihr Dietmar Vahs

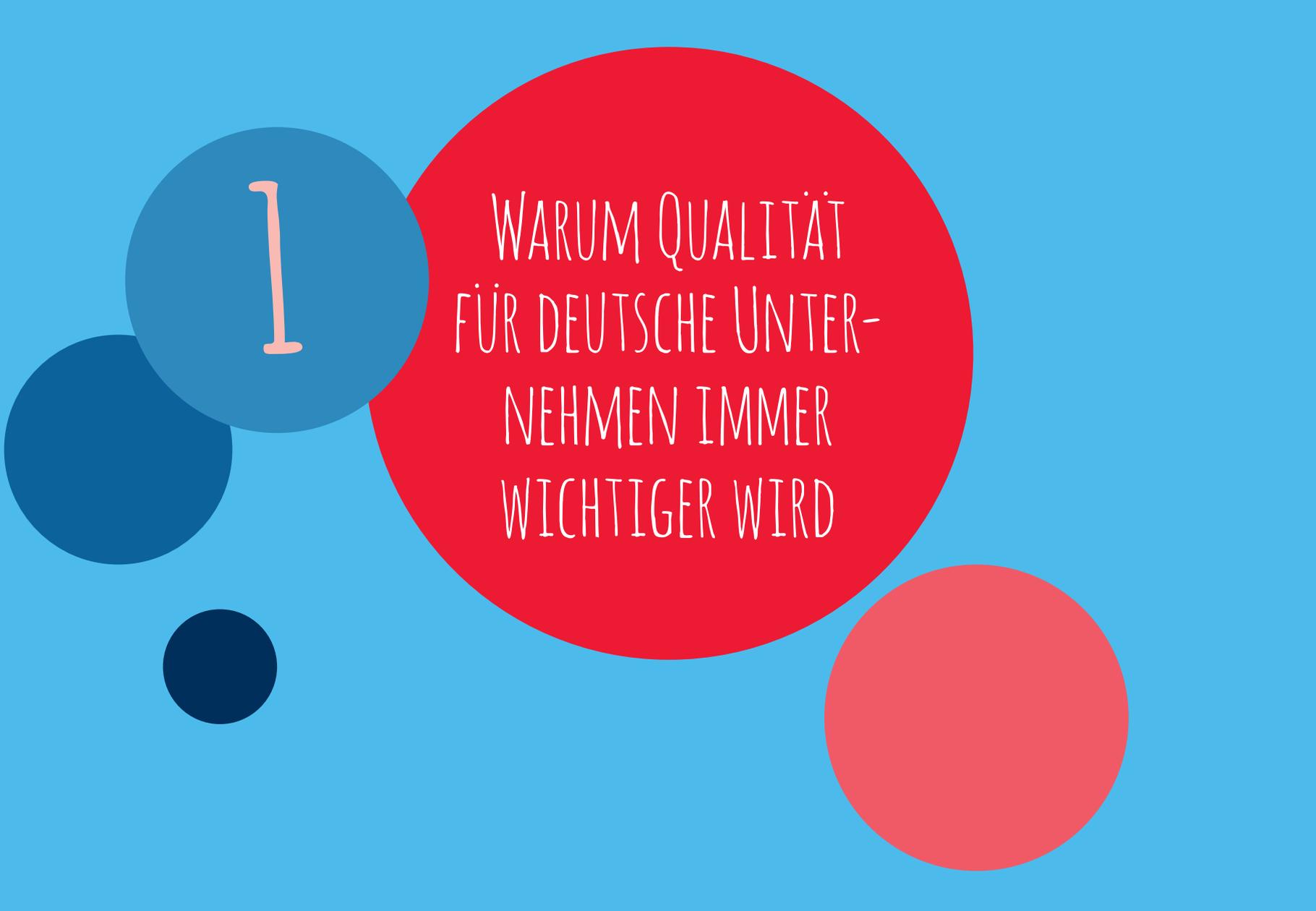


WAS SIE
IN DIESEM BUCH
ERWARTET

1	WARUM QUALITÄT FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMEN IMMER WICHTIGER WIRD	1	6.5	Pain point 5: Führungskräfte, die nicht können und wollen	37
2	WAS IST »QUALITÄTSBEWUSSTSEIN«?	9	6.6	Pain point 6: Qualitätsprogramme, die nicht greifen	38
3	DER URSPRUNG DER QUALITY-AWARENESS-METHODE (QAM)	15	6.7	Pain point 7: Keine wirksame Qualitätskultur	40
4	WIE STEHT ES UM DAS QUALITÄTSBEWUSSTSEIN IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN?	21	7	WAS WÜNSCHEN SICH DEUTSCHE QUALITÄTSMANAGER?	43
5	DIE AUSGANGSSITUATION: QUALITÄTSPROBLEME UND HOHE COST-OF-POOR-QUALITY	25	8	WODURCH UNTERSCHIEDEN SICH QUALITY-HIGH- VON QUALITY-LOW-PERFORMERN?	47
6	DIE SIEBEN QUALITY-PAIN-POINTS DEUTSCHER UNTERNEHMEN	29	9	WAS KÖNNEN UNTERNEHMEN TUN, UM QUALITÄTSEXZELLENT ZU WERDEN?	51
	6.1 Pain Point 1: Kein einheitliches Qualitätsverständnis	31	9.1	Definieren Sie, was Qualität in Ihrem Unternehmen heißt!	53
	6.2 Pain point 2: Unzureichendes Qualitätsbewusstsein	32	9.2	Stimmen Sie Ihre Qualitätsziele diagonal ab!	54
	6.3 Pain point 3: Qualität hat nicht immer höchste Priorität	33	9.3	Integrieren Sie die Qualitätsstrategie in Ihre Unternehmensstrategie!	54
	6.4 Pain point 4: Qualitätsverluste an den Schnittstellen	35	9.4	Fördern Sie die qualitätsbezogene Zusammenarbeit!	55
			9.5	Überwinden Sie Schnittstellenprobleme konsequent und nachhaltig!	56

9.6	Berücksichtigen Sie verhaltensbezogene Aspekte in Ihren Qualitätsprogrammen!	56	12	DER WEG ZUR QUALITÄTSEXZELLENZ	115
9.7	Machen Sie das Qualitätsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter zur Top-Management-Aufgabe!	57	12.1	Was kann mit der Quality-Awareness-Methode erreicht werden?	117
9.8	Nehmen Sie Ihre Führungskräfte für alle sichtbar in die Pflicht!	58	12.2	Woran die Quality-Awareness-Methode scheitern kann	117
9.9	Vermeiden Sie die »erfolgsgefährdende Wirkung des Erfolgs«!	58	12.3	Die wesentlichen Vorteile der Quality-Awareness-Methode auf einen Blick	120
10	DIE GRUNDGEDANKEN DER QUALITY-AWARENESS-METHODE	65	13	STEBEN TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	121
10.1	Wie funktioniert die Quality-Awareness-Methode? ..	68	13.1	Tipp 1: Entwickeln Sie in Ihrem Verantwortungsbereich ein übereinstimmendes Qualitätsverständnis!	124
10.2	Der entscheidende Erfolgsfaktor: Qualitätsbewusstsein	69	13.2	Tipp 2: Nehmen Sie Ihre Qualitätsverantwortung als Führungskraft sichtbar wahr!	126
11	WIE GEHT DIE QUALITY-AWARENESS-METHODE VOR?	73	13.3	Tipp 3: Handeln Sie stets konsequent und vorbildlich!	127
11.1	Schritt 1: Systematische Analyse und Bewertung der Qualitätssituation	77	13.4	Tipp 4: Nutzen Sie Fehler als Lernchancen!	129
11.2	Schritt 2: Planung und Durchführung der QA-Befragung	87	13.5	Tipp 5: Verabschieden Sie sich von Abteilungs- und Bereichsegoismen!	130
11.3	Schritt 3: Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmensqualität	104	13.6	Tipp 6: Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern smarte und diagonal abgestimmte Qualitätsziele! ..	132
11.4	Schritt 4: Evaluation und Weiterentwicklung des Qualitätsbewusstseins	113	13.7	Tipp 7: Lassen Sie in Ihrem Bemühen um exzellente Qualität nicht nach!	134

14	JETZT SIND SIE DRAN!	137	15	ÜBER DEN AUTOR DIESES BUCHS	145
	14.1 Wie kann Ihr Quality-Awareness-Programm aussehen?	139		ÜBER QUALITY-AWARENESS-EXPERTS	149
	14.2 Bringen Sie Ihre Überlegungen zu Papier	139			



1

WARUM QUALITÄT
FÜR DEUTSCHE UNTER-
NEHMEN IMMER
WICHTIGER WIRD

Im Mai 2015 beschloss der chinesische Premierminister Li Keqiang gemeinsam mit dem Staatsrat den strategischen Plan »**Made in China 2025**«. Dabei handelt es sich nach Einschätzung des Centers for Strategic and International Studies in Washington, D.C. um eine »Initiative zur umfassenden Aufwertung der chinesischen Industrie« durch eine ausgeprägte Wertschöpfungsorientierung der Produktion des Landes mit dem Schwerpunkt auf der High-Tech-Industrie. Die Amerikaner sehen darin eine existenzielle Bedrohung ihrer Technologieführerschaft. Im Kern dieser Strategie sollen die Fertigungskapazitäten weiter ausgebaut werden, die Automatisierung und die Digitalisierung in der Produktion zunehmen und vor allem die Produkt- und Prozessqualität und die Innovationskraft deutlich gesteigert werden. Unter dem Strich lässt sich die strategische Zielsetzung wie folgt beschreiben:



China sees this global race as an excellent opportunity to catch up technologically and economically with industrial countries. The goal is to become a global leader in manufacturing high quality and high-tech products by the first half of the 21st century ...”¹

Vor dem Hintergrund dieser Bestrebungen titelte die »Zeit« bereits im Mai 2015 nicht zu Unrecht: »Made in China 2025 – Die Kampfansage für Deutschland«. Als zukünftige »Industrie-Supermacht« soll die Marke »Made in China« zukünftig nicht mehr für billige Massenware, sondern für Innovation, **Qualität und Effizienz** stehen. Damit werden chinesische Unternehmen zu Konkurrenten auf Augenhöhe. Zukäufe wie der des Spezialmaschinenherstellers Krauss-Maffei und des Roboterbauers Kuka oder die Beteiligung von Geely an Daimler zeigen, wie ernst es China damit ist. Was im Moment noch visionäre Züge hat, wird angesichts der Zielstrebigkeit und Konsequenz, mit der die Chinesen seit Jahren ihre Ambitionen verfolgen, vielleicht schneller Realität, als es deutschen Unternehmen lieb

1 (Wübbecke, J. et al.: Made in China 2025. Berlin 2016, S. 11)

sein kann. Gelassenheit ist hierzulande also längst nicht mehr angebracht, sondern könnte sich schnell rächen, vor allem deshalb, weil Deutschland und der Europäischen Union ein vergleichbarer Masterplan fehlt.

! *Die Anforderungen an die Qualität
● steigen bei gleichzeitiger Zunahme des
Wettbewerbs um die beste Qualität!*

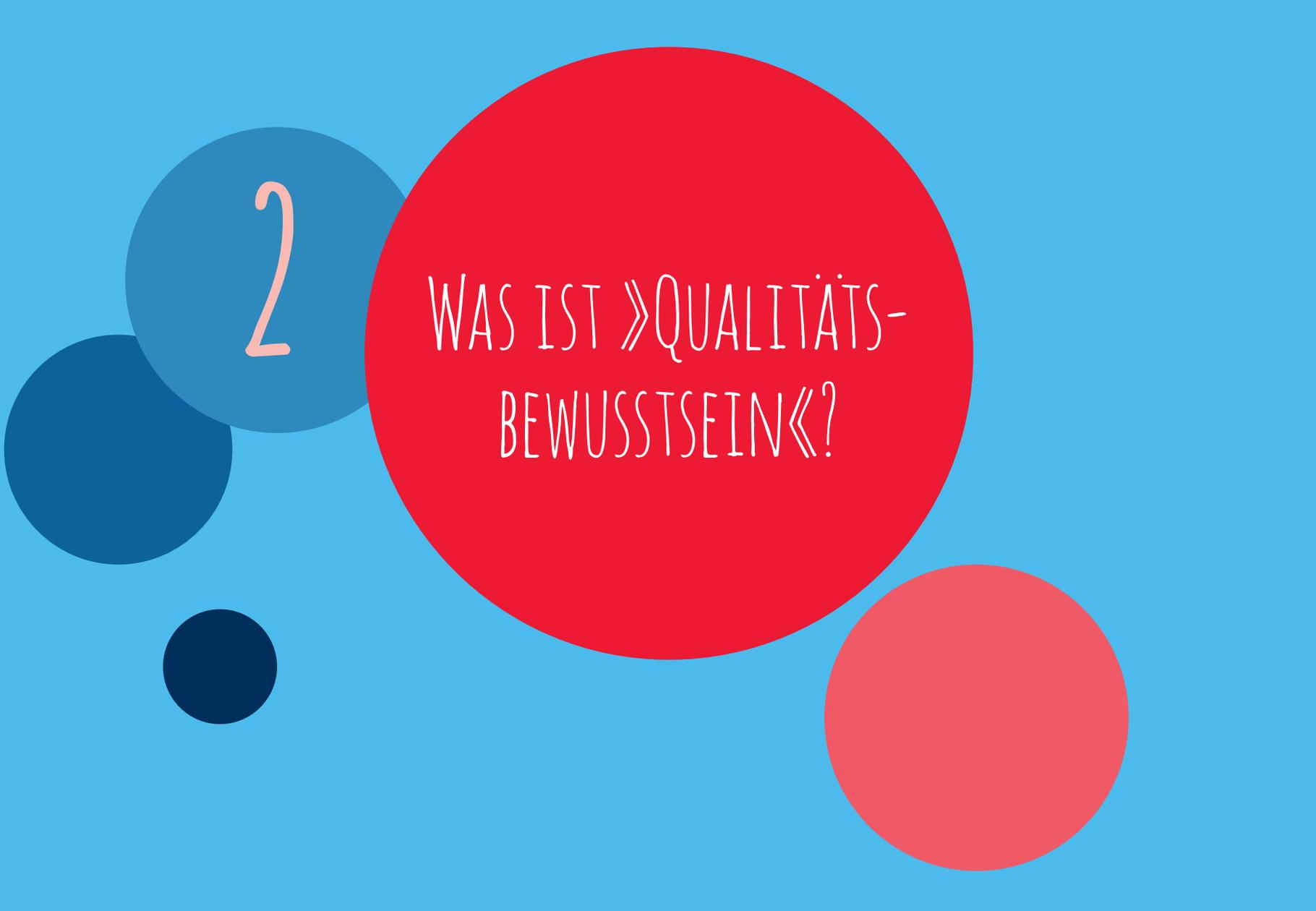
Damit ist klar, dass die Qualität unserer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse immer mehr unter Druck gerät. Denn auch in Europa verändert sich die Qualitätssituation zum Teil dramatisch. So sind beispielsweise Maschinen- und Anlagenbauer in Norditalien gerade dabei, ihrer deutschen Konkurrenz bei den wichtigen Themen »Kundenorientierung« und »Servicequalität« den Rang abzulaufen. Auch in unserem unmittelbaren geografischen Umfeld nimmt demnach der **Qualitätswettbewerb** zu.

Grund genug also, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie wir sicherstellen können, dass unser **Bewusstsein für Qualität** als Grundlage der Marke »**Made in Germany**« weiter beziehungsweise wieder gestärkt wird, damit wir in der Spitzenliga bleiben.

 *Zentrale Frage: Wie können wir unser
Bewusstsein für Qualität stärken?*

**Können Sie
folgende Frage
klar und eindeutig
beantworten?**

**WAS HEISST
QUALITÄTS-
BEWUSSTSEIN
FÜR MICH?**



2

WAS IST »QUALITÄTS-
BEWUSSTSEIN«?

Der Begriff »Qualitätsbewusstsein« setzt sich aus den beiden Wortbestandteilen »Qualität« und »Bewusstsein« zusammen. Der Begriff **Qualität** (von lateinisch »qualitas« = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) wird im allgemeinen Sprachgebrauch meist mit der spezifischen Erfüllung der Summe bestimmter Einzelmerkmale und einem positiven Erlebnis in Verbindung gebracht, wobei allerdings sehr unterschiedliche Vorstellungen über dessen genauen Inhalt bestehen. Der Begriff **Bewusstsein** (von mittelhochdeutsch »bewissen« = Wissen über etwas habend) beschreibt die Gesamtheit der Überzeugungen eines Menschen und einen Zustand, in dem man sich einer Sache bewusst ist und diese entsprechend vertritt (Bild 2.1).

Die DIN EN ISO¹ verweist in ihrer Definition von Qualität auf die Erfüllung von Kriterien. Dies entspricht der Beschreibung von Philip B. Crosby, der Qualität in seinem 1979 erschienenen



Bild 2.1 Sich der Qualität bewusst sein

1 DIN EN ISO 9000:2015-11 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Beuth, Berlin 2015

Buch »Quality is free«² als Grad der Übereinstimmung mit den Anforderungen definiert hat (»quality is conformance to requirements«). 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 Handelns. Demnach beeinflussen Werte, Einstellungen und Normen das Bewusstsein einer Person, deren Verhaltensintentionen und schließlich das von dieser Person tatsächlich gezeigte sichtbare Verhalten. Diese Faktoren wirken wie ein Filter, weshalb die entsprechende Person nur bestimmte Aspekte ihres Umfelds bewusst wahrnimmt, nämlich diejenigen, die ihren Einstellungen und ihren Erfahrungen entsprechen.

Damit hat das **Qualitätsbewusstsein** einen wesentlichen Einfluss auf das qualitätsbezogene Handeln der Mitarbeiter sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene. Letztendlich ist es damit die entscheidende Grundlage für das Erreichen von höchster Produkt-, Prozess- und Unternehmensqualität. Dieses Bewusstsein »... wird erreicht, wenn Personen verstehen, worin ihre Verantwortlichkeiten liegen und wie

2 Crosby, P. B.: Quality is free. McGraw Hill, New York 1979



Individuelle Ebene

Qualitätsbewusstsein ist die Grundhaltung einer Person gegenüber Qualität, die auf den Werten, Einschätzungen und Normen dieser Person beruht und deren qualitätsbezogenes Denken und Handeln wesentlich beeinflusst.



Kollektive Ebene

Qualitätsbewusstsein ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur, der in der Art und Weise wirksam wird, wie der Qualitätsgedanke in einem Unternehmen für alle erkennbar gelebt wird.

Bild 2.2 Qualitätsbewusstsein wirkt auf individueller und kollektiver Ebene

ihre Handlungen zum Erreichen der Ziele der Organisation beitragen« (DIN EN ISO 9000:2015, Abschnitt 2.2.4.4)³.

! *Qualitätsbewusstsein ist die Voraussetzung für das Erreichen von Qualitätsexzellenz.*

Das Ergebnis einer systematischen Literaturliteraturanalyse zeigt, dass die Thematik sowohl in Praxisveröffentlichungen als auch in wissenschaftlichen Aufsätzen eine zunehmende Relevanz gewinnt. Insbesondere zu den Suchbegriffen »Qualität« und »Qualitätskultur« konnten viele Veröffentlichungen gefunden werden, in denen das Qualitätsbewusstsein zumindest ansatzweise 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 im Sinne einer »Schwungradkultur für Qualität« antreibt. In der DIN EN ISO 9001:2015⁴ wird dem Thema Qualitätsbewusstsein im Abschnitt 2.2.5 immerhin ein eigenes Unterkapitel gewidmet. In der Einleitung der Norm heißt es:

³ DIN EN ISO 9000:2015-11 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Beuth, Berlin 2015

⁴ ISO 9001:2015-09 Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Beuth, Berlin 2015



*Diese Internationale Norm schlägt ein fest umrissenes Qualitätsmanagementsystem vor, auf Grundlage eines Rahmenwerks, das bewährte grundlegende Konzepte, Grundsätze, Prozesse und Ressourcen in Bezug auf die Qualität einbezieht, um Organisationen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen. Sie gilt für alle Organisationen, ungeachtet ihrer Größe, Komplexität oder ihres Geschäftsmodells. Sie zielt darauf ab, das **Bewusstsein** einer Organisation für ihre Pflichten und Verpflichtungen zu schärfen, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und ihrer interessierten Parteien zu erfüllen sowie Zufriedenheit mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.«*

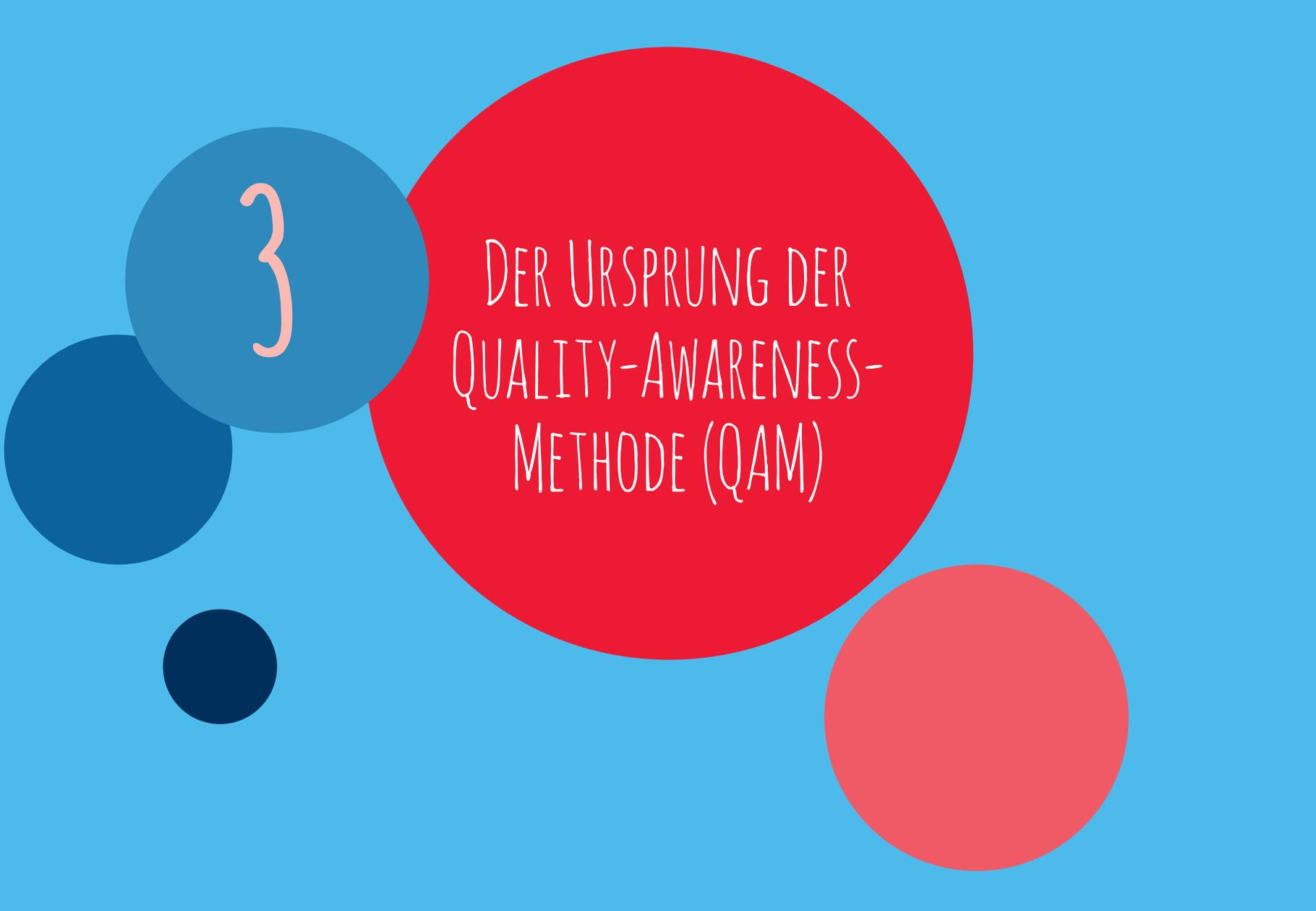
! *Zentrale Aufgabe: Das Bewusstsein für Qualität schärfen!*

Auch Unternehmen 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 dabei regelmäßig nicht klargestellt, was genau unter »Qualitätsbewusstsein« zu verstehen ist. Damit bleibt der Begriff – zumindest auf den ersten Blick – eine inhaltlich wenig konkrete Worthülse. Lediglich einige wenige Firmen beschreiben ihre Sicht des Qualitätsbewusstseins und dessen Einflussgrößen 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 zu einer konstruktiven 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 bislang aber nur durch die **Quality-Awareness-Methode (QAM)** geschlossen. Dieses Verfahren rückt das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter in den Mittelpunkt und analysiert dessen Wirkung auf das Qualitätshandeln und letztendlich auf den Qualitätserfolg. Damit schafft die Quality-Awareness-Methode die Grundlage für eine hochwirksame und nachhaltige Verbesserung der Qualität und der Kundenzufriedenheit sowie für eine signifikante und dauerhafte Senkung der Qualitätskosten.

- ! *Qualität wird wesentlich durch das Können und Wollen der Mitarbeiter beeinflusst.*



3

DER URSPRUNG DER QUALITY-AWARENESS- METHODE (QAM)

Manche Methoden entstehen »im stillen Kämmerlein« und bewähren sich dann im besten Fall in der Praxis. Andere werden aus den Erfahrungen der Praxis geboren und eignen sich nur für die Bearbeitung von sehr spezifischen, eng begrenzten Problemstellungen. Und wieder andere entstehen aus der Notwendigkeit, eine bestimmte Situation systematisch zu erfassen, zu analysieren, zu bewerten und zielgerichtet für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen.

Letzteres trifft auf die Quality-Awareness-Methode zu. Unsere Methode entstand vor über zehn Jahren in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmensbereich Systeme für Nutzfahrzeuge der Knorr-Bremse AG in München. Dieses Unternehmen war bereits seinerzeit in Sachen Produkt- und Prozessqualität

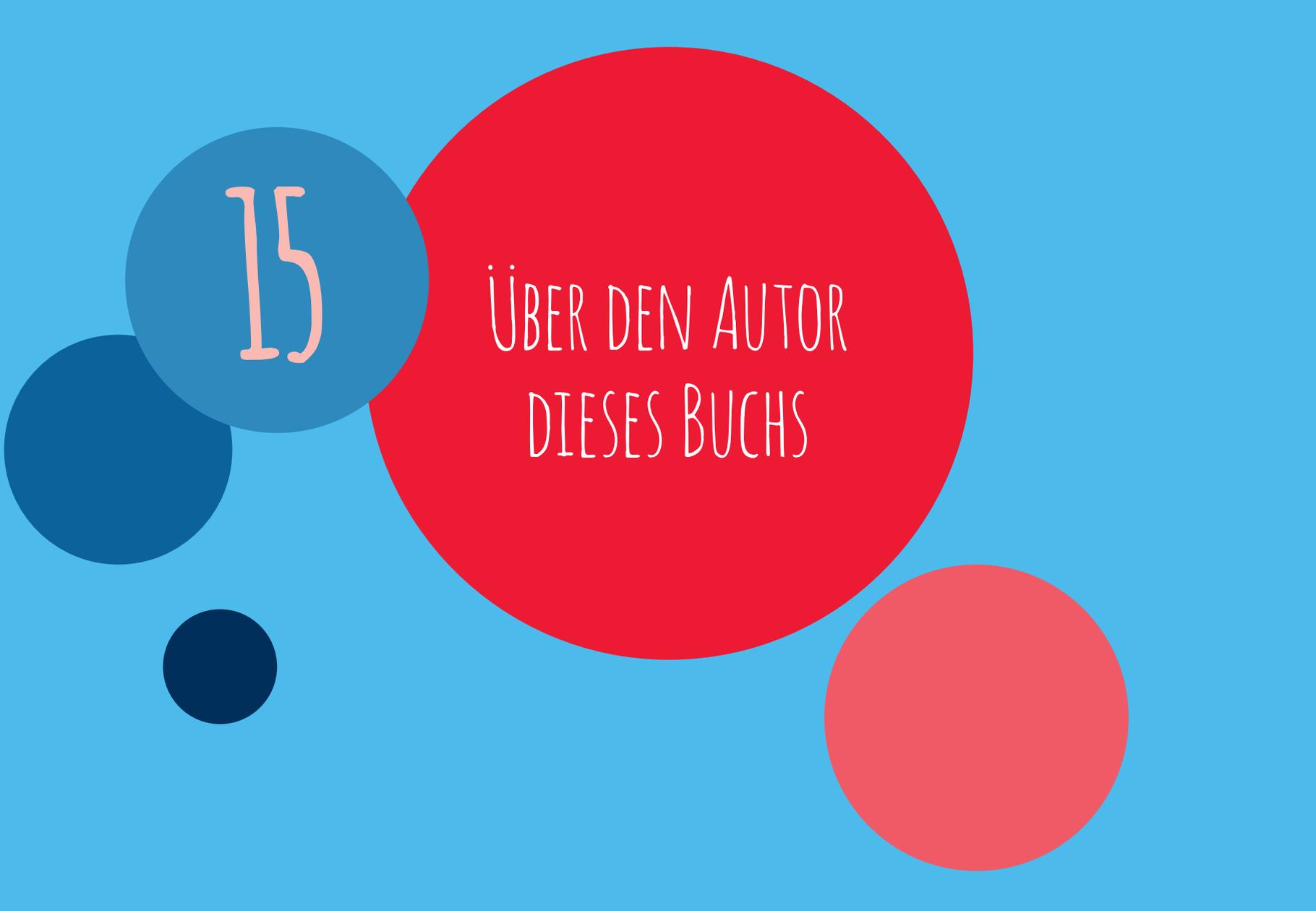
hervorragend aufgestellt – mit Kennzahlen, von denen andere Unternehmen auch nach jahrelangen Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung nur träumen können. Das Motto in Sachen Qualität lautete damals wie heute: **»Gut ist nicht gut genug, immer besser heißt das Ziel!«.**

Jeder in diesem Unternehmen weiß: Wer in der Qualitäts-Spitzenklasse bleiben will, muss hart dafür arbeiten, Tag für Tag. Die Knorr-Bremse AG als Weltmarktführer bei der Herstellung von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge hat sich für diesen Weg entschieden und hat diesen Weg strategisch geplant, gut vorbereitet und sehr konsequent umgesetzt.

Am Anfang orientierte sich die Knorr-Bremse am Total-Quality-Management und dem Business-Excellence-Modell der EFQM. Qualitätsstandards und -normen mit den entsprechenden Zertifizierungen und laufende Qualitäts-Audits waren dort schon seit den 1980er-Jahren an allen europäischen Standorten gängige Routine. Bei Bremssicherheitssystemen, denen täglich mehr als eine Milliarde Menschen weltweit vertrauen, ist dies eine zwingende Notwendigkeit. Dieser Verantwortung kann ein Unternehmen wie die Knorr-Bremse nur mit einem einzigen Maßstab gerecht werden: **Null Fehler, keine Toleranz!**

Die Fragen, die sich dem Management seinerzeit stellten, waren: Wie können wir sicherstellen, dass wir in unserem steten Bemühen um höchste Qualität nicht nachlassen? Wie lässt sich



The background is a solid light blue. There are several overlapping circles of different sizes and colors. A large red circle is in the center, containing the text. To its left is a medium-sized blue circle containing the number '15'. Below that is a smaller dark blue circle. To the right of the red circle is a medium-sized light red circle. There is also a small dark blue circle at the bottom left.

15

ÜBER DEN AUTOR
DIESES BUCHS



Dietmar Vahs, geboren 1961 in München, war nach dem Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen und der University of Virginia (Va., USA) zunächst in der Mercedes-Benz AG und der Daimler-Benz AG tätig (Trainee, Vorstandsassistent, Leiter Organisationsanalysen Konzern und Projektleiter Entwicklungsmanagement im Konzern). Seit 1993 ist er Professor an der Hochschule Esslingen und seit

1998 Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI), das unter anderem wissenschaftliche Studien mit Partnern wie dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA), der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) und der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart durchführt, so zum Beispiel »Qualitätsbewusstsein als Wettbewerbsfaktor« (2017) und »IQ – Innovation und Qualität« (2019).

Professor Vahs ist einer der renommiertesten deutschen Experten für das Thema »Qualitätsbewusstsein« und verfügt über eine mehr als 25-jährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit auf den Gebieten Change-, Innovations- und Qualitätsmanagement. Er ist Managing Partner der Expertengruppe Quality-Awareness-Experts, die seit vielen Jahren sehr erfolgreich Quality-Awareness- und Quality-Culture-Programme gestaltet und Unternehmen auf ihrem Weg zur Qualitätsexzellenz begleitet, sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen und Redner auf nationalen und internationalen Kongressen.

Persönliche Kontaktaufnahme über:

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

Managing Partner

Quality-Awareness-Experts

E-Mail: dvahs@qa-experts.de

Website: www.qa-experts.de