



„Eigentlich könnte ich es besser“

Qualitätsbewusstsein fördern durch Führung und Kommunikation

Führung, Kommunikation und Mitarbeiterverhalten sind die drei wichtigsten Einflussgrößen, wenn es um die Qualität von Produkten und Prozessen geht. Zu Recht, wie die jüngste deutschlandweite Untersuchung des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) zeigt.

Dietmar Vahs, Michael Dunst, Jonathan Schnell

FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION sind hochwirksame Einflussgrößen, die auf dem Weg zur Qualitätsexzellenz besondere Aufmerksamkeit verdienen. Im Fokus stehen jedoch die Mitarbeiter selbst, die letztendlich der entscheidende Faktor sind, wenn es um eine nachhaltig exzellente Qualität geht. Auch den Führungskräften kommt eine entscheidende Rolle zu. Sie haben nicht nur generell eine wichtige Vorbildfunktion, sondern müssen das Qualitätsbewusstsein tagtäglich in ihren Entscheidungen und mit ihrem Handeln vorleben. Gerade zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entstehen häufig Handlungs- und Veränderungswiderstände, die man auch als „Bewusstseinsbarrieren“ bezeichnen kann.

Liebgewonnene Verhaltensmuster sind häufig die Ursache für eine mangelnde Produkt- und Prozessqualität. Die aktuelle Untersuchung des CMI konnte in diesem Zusammenhang zeigen, dass das Führungsdenken und -verhalten oft an der falschen Stelle ansetzt. Es fehlt an fachlichen Kompetenzen, so dass die Möglichkeiten der Führungskräfte nicht richtig oder gar nicht eingesetzt werden. Besonders die Faktoren Kreativität und persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiter werden durch ein nicht angemessenes Führungsverhalten negativ beeinflusst, wodurch eine selbstständige Arbeitsweise und die Verbesserung der eigenen Leistung behindert werden. Da Qualitätsbewusstsein grundsätzlich von jedem Mitarbeiter entwi-

ckelt werden kann, bedarf es hierzu begleitender Maßnahmen:

Dies können beispielsweise Führungskräftecoachings sein, in denen das bisherige Führungsverhalten analysiert und weiterentwickelt wird, um so die Ursachen von nachgelagerten Qualitätsproblemen zu identifizieren und zukünftig zu vermeiden.

Vorleben ist besser als jede Vorschrift

Nach unseren Feststellungen sind Vorbilder bei der Stärkung des qualitätsbewussten Handelns besonders wichtig. Führungskräfte werden jedoch oft dabei ertappt, selbst gegen die gewünschten Verhaltensweisen zu verstoßen. Dabei ist das positive Vorleben durch Vorgesetzte enorm wichtig und sollte gerade bei Qualitätsoffensiven nicht unterschätzt werden.

Das CMI konnte in diesem Zusammenhang bereits in früheren Untersuchungen den oftmals fehlenden Willen der Führungskräfte als Ursache für das Scheitern von Qualitätsprogrammen ausmachen. Mitarbeiter fragen sich dann zu Recht, weshalb sie sich an Regeln halten und ambitionierte Ziele verfolgen sollen, wenn die eigenen Vorgesetzten nicht in der Lage oder willens dazu sind. Führungskräfte können somit – leider – auch sehr demotivierend auf ihre Teammitglieder wirken. Dessen sollten sie sich immer bewusst sein, denn ihre Handlungsweisen wirken sich unmittelbar auf das Verhalten ihrer direkten Mitarbeiter aus.

„Eigentlich könnte ich es besser, aber...“

Es ist erschreckend und erfreulich zugleich: Rund zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie ihre tägliche Arbeit regelmäßig besser machen könnten als dies aktuell der Fall sei. Das klingt zunächst ernüchternd und es drängt sich unweigerlich die Frage auf, warum Mitarbeiter nicht innerhalb ihres eigenen Wirkungs- und Verantwortungsbereichs entsprechende Optimierungen vornehmen, um ihre Arbeit besser ausführen zu können. Dafür ist laut den Befragungsergebnissen neben der Unzufriedenheit über die Arbeitsbedingungen besonders das Verhältnis zur Führungskraft ausschlaggebend. Verbesserungsvorschläge werden oft nicht honoriert und Mitarbeiter nicht zur Selbstverantwortung ermutigt.

Das wiederum macht Mut! Es zeigt Unternehmen konkrete Potenziale auf, denn die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern kann sehr gezielt gefördert und im Bedarfsfall auch schnell verbessert werden. Dies ist beispielsweise durch regelmäßige und anonyme Stimmungsbarometer möglich, die den Vorgesetzten eine direkte Rückmeldung zur Zufriedenheit mit ihrer Qualität der Führung geben. Diese Form des offenen Feedbacks kann Führungskräfte dabei unterstützen, die Defizite im eigenen Führungshandeln ausfindig zu machen und aktiv zu beseitigen.

Alles eine Frage der Werte

Ein weiterer Grund für das ungenutzte Potenzial der Mitarbeiter sind die im Unternehmen gelebten Werte. Die Untersuchung konnte deutlich zeigen, dass noch immer die harten Faktoren zählen. Fast 80 Prozent bewerteten die Relevanz sogenannter harter Faktoren als sehr hoch. Demgegenüber spielen

weiche Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement oder Wertschätzung in rund zwei Drittel der Unternehmen nur eine zweitrangige oder gar keine Rolle. Im Vordergrund stehen stattdessen betriebswirtschaftliche Kennzahlen.

Dieses zahlengetriebene Wertegerüst wirkt negativ auf die Motivation von Mitarbeitern. Unternehmen sollten bei ihren Entscheidungen auch weiche Faktoren berücksichtigen und diese transparent kommunizieren. Nur wenn klar ist, dass auch der Einsatz des Einzelnen anerkannt wird und zählt, entsteht eine Kultur, in der sich Mitarbeiter gerne für das Unternehmen einsetzen und sich mit dem Unternehmen identifizieren – eben eine positiv wirksame Wertelandschaft.

Und immer wieder die Kommunikation

Eine offene, ehrliche und regelmäßige Kommunikation – und das ist sicherlich nichts Neues – ist ein wesentlicher Bestandteil einer wirksamen, „guten“ Führung. Genau dies wird jedoch von den Teilnehmern unserer Studie beanstandet. So ist häufig von Führungskräften die Rede, die Informationen zurückhalten oder diese zu spät oder nur lückenhaft bekanntgeben. Die daraus resultierende Intransparenz sorgt dann nicht nur für eine fehlende Motivation oder sogar für Misstrauen, sondern sie erzeugt ein hohes Maß an Verunsicherung.

Neben dem zweifelhaften Umgang mit Informationen wird auch die Feedbackkultur bemängelt. Führungskräfte würden oft nur schlechte Arbeitsergebnisse thematisieren. Gute Leistungen hingegen würden als selbstverständlich angesehen und nur in den seltensten Fällen positiv erwähnt („Nicht geschimpft ist schon gelobt!“). Dieses Ungleichgewicht von Lob und Tadel führt zum Gefühl mangelnder Wertschätzung und wirkt sich negativ auf den Leistungswillen der Mitarbeiter aus. ■

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

Um den Einfluss von Führung und Kommunikation auf das Qualitätsbewusstsein von Unternehmen zu untersuchen, führte das Institut für Change Management und Innovation (CMI) in Zusammenarbeit mit der Beratergruppe QA-Experts eine deutschlandweite Studie in Form einer Onlinebefragung von 106 Unternehmen durch.

LITERATUR

- Vahs, D.; Dunst, M.; Gattari, C.: Innovation und Qualität – Ein Spannungsfeld. QZ 10/2019, S. 36-38
- Vahs, D.; Dannhorn, F.; Dunst, M.: Qualitätsbewusstsein ist Führungsaufgabe. QZ 1/2018, S. 22-25

AUTOREN

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs ist Direktor des CMI und Managing Partner der Quality-Awareness-Experts.

Michael Dunst ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CMI und Doktorand an der TU Berlin sowie Senior Berater der Quality-Awareness-Experts.

Jonathan Schnell war Masterstudent im Studiengang Innovationsmanagement der Hochschule Esslingen.

KONTAKT

Michael Dunst
michael.dunst@hs-esslingen.de