

# Wahrheit, Klarheit, Konsequenz!

## Warum Dieselgate nur unter Missachtung dieser Postulate geschehen konnte

**MITTE SEPTEMBER WURDE IN BRAUNSCHWEIG** einer der größten Industrieprozesse eröffnet. Gegenstand ist die strafrechtliche Aufarbeitung der Hintergründe von „Dieselgate“. Wer wusste von der Betrugssoftware für Dieselmotoren? Oder genauer: Wer ordnete deren Entwicklung an? Welche Details die Ermittlungen auch ans Tageslicht fördern mögen, schon heute zeichnet sich ab: Volkswagen scheiterte an der eigenen Strategie. Schon 2007 verkündete der damalige Konzernchef Martin Winterkorn, man wolle spätestens 2015 Toyota überholt haben. Dieses Ziel wurde tatsächlich erreicht, aber zu welchem Preis!

Die ehemals mit dem Gütesiegel „Made in Germany“ prämierte deutsche Wertarbeit hat lange zu der Einschätzung geführt, in Sachen Qualität gebe es keinen nennenswerten Handlungsbedarf. Und gerade die Autoindustrie war über Jahrzehnte das Aushängeschild des Industriestandorts Deutschland. Doch die internationale Konkurrenz hat auch in der Qualität große Fortschritte gemacht, man denke nur an das Toyota Production System. Europäische und amerikanische Excellence-Modelle waren die Antwort auf das japanische Erfolgsmodell. Grundkonzepte wie Kundenorientierung, Prozessmanagement, Mitarbeiterinbindung und -weiterentwicklung, partnerschaftliche Kooperationen und ständiges Lernen in der Organisation sind längst Eckpfeiler für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

### Problemlösungen müssen auf...

Exzellente Organisationen besitzen die Fähigkeit, hervorragende Ergebnisse für ihre Stakeholder zu erwirtschaften. Dies ist Volkswagen über lange Zeit gelungen, daran besteht kein Zweifel. Noch schwieriger aber ist es, die Ergebnisse in einer Welt des zunehmenden globalen Wettbewerbs, rascher technologischer Innovationen, sich ändernder Arbeitsbedingungen und des häufigen Wechsels im wirtschaftlichen, sozialen und kundenbezogenen Umfeld aufrechtzuerhalten. Und an dieser Stelle hatte der Konzern – wie so viele andere Unternehmen auch – zunehmend Schwierigkeiten.

Die fast siebzigjährige Erfahrung der DGQ und viele eigene Erhebungen belegen, dass ganzheitliches Management

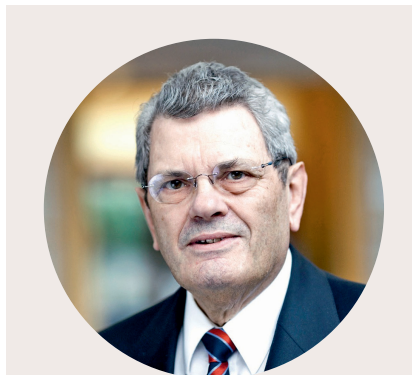
im Sinne von zeitgemäßem Total Quality Management (TQM) hilft, die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern. Den Fähigkeiten der Mitarbeiter und deren systematischer Weiterentwicklung kommt dabei besondere Bedeutung zu. Heute will die Unternehmensführung vor allem eines konsequent nutzen: das Problemlösungs- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen. Basis dafür ist eine Kultur der Wahrheit und des Vertrauens, bei der die Führungskräfte den Mitarbeitern als Coach zur Verfügung stehen. Eine derartige Kultur hat man bei Volkswagen lange vermisst.

Ausgewiesenes Ziel im Wettbewerb ist es, für den Kunden die verlässlichere und wirtschaftlichere Organisation zu sein, bessere Produkte und besseren Service zu bieten. Qualität beginnt im Kopf, und zwar im doppelten Sinn: im Kopf der Organisation (Top Management) und im Kopf jedes einzelnen Mitarbeiters. Denn Qualität steht nicht nur für gute und zuverlässige Waren und Dienstleistungen, sondern auch für Problemlösungen, Innovationen und ausgeprägte gesellschaftspolitische Verantwortung.

### ... ethischen Prinzipien basieren

Doch Probleme lassen sich erfahrungsgemäß über verschiedene Wege lösen. Und nicht selten scheinen die kriminellen, kundenschädigenden Wege die einfacheren zu sein. Bei Volkswagen nahm man auf höchster Führungsebene die Risiken einer Problemlösung auf Kosten der Kunden in Kauf. Zu hochgesteckt war das Ziel, in Technologie und Absatz der weltweit führende Autohersteller zu werden. Die versprochenen Abgaswerte der damaligen Dieselmotoren konnten im Fahrbetrieb nicht eingehalten werden, also wurde getrickst. Denn der „CleanDiesel“ war gerade in Nordamerika das entscheidende Verkaufsargument.

Heute sieht die VW-Welt anders aus, ein gründliches Umdenken hat längst eingesetzt. Wissen zu teilen und sinnvoll zu nutzen, ist entscheidend für die Zukunftssicherung. Wahrheit, Klarheit und Konsequenz im Denken und Handeln ist das Dreigestirn, nach dem Strategien ausgerichtet werden sollten. ■



**Herbert Schnauber**, vormals Professor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, ist im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ. Als langjähriges Vorstandsmitglied der DGQ bezieht er Stellung zu aktuellen Qualitätsthemen. Seine Kontakte zu zahlreichen Organisationen der Industrie, des Handels, der Dienstleistung und des öffentlichen Dienstes erlauben ihm einen unverstellten Blick hinter die Kulissen.

© privat