

## **Qualität – Kosten reduzieren und Qualität verbessern**

Ein Beitrag von Wolfgang Dreher und Helmuth Gienke

Wer kennt nicht die Versprechungen die Qualität zu verbessern, wenn man nur etwas mehr investiert. Intelligentere Konzepte, bessere Prüfmethode und zusätzliche Audits sollen uns den Weg zur besseren Qualität öffnen. Was bleibt am Ende: Die bekannten Fehler werden abgestellt, aber aus einer anscheinend unendlich großen, im Verborgenen liegenden Quelle sprudeln immer neu Probleme. Und weitere Mittel werden beantragt. Neue Qualitätsoffensiven und Qualitätskampagnen werden gestartet. Das Ergebnis ist eine Verbesserung der Qualität, aber zu welchem Preis. Lassen die Anstrengungen nach kommt es zu dem Jojo-Effekt im Qualitätsgeschehen: Die Fehlerrate steigt wieder an und erreicht neue Höhen.

Was sind nun die Gründe für das Scheitern? Gibt es einfach anzuwendende und kostengünstige Erfolgs-Rezepte?

Es gibt sie, aber nicht Kosten sondern die Missachtung einfacher Grundprinzipien hindern uns daran erfolgreicher zu sein.

### **Das erste Grundprinzip: Übernahme der Qualitätsverantwortung**

Im Produktionsbereich erfolgt dies durch den Produktionsleiter. Bei Dienstleistern ist das Wort Produktionsleiter durch den für die Dienstleistung verantwortlichen Manager zu ersetzen. Die QM-Manager und deren Mitarbeiter haben die Aufgaben, die Prozesseigner /Qualitätsverantwortlichen über Qualitätsforderungen des Kunden, gesetzliche Auflagen und die aktuelle Qualitätssituation zu informieren. Gute Qualitätsmanager sind den aktuellen Situationen immer einen Schritt voraus, indem sie langfristige Entwicklungen erkennen und den Verantwortlichen Maßnahmen vorschlagen, bevor es zu Problemen kommt. Nachdem die Prozesseigner der operativen Hektik ausgesetzt sind, muss der Qualitätsmanager mit Geschick die zu erwartenden Probleme und Krisen in die Gegenwart verlagern und so die Dringlichkeit der Maßnahmen vermitteln zu können.

### **Das zweite Grundprinzip: Standardisierung und Übersicht.**

Standardisierung bedeutet nichts anderes als sich genau zu überlegen, wie die Arbeit und die Arbeitsabläufe aussehen sollen. Nach reichlicher Überlegung werden die Abläufe als Standard festgeschrieben. Diese Standardisierung hilft klare Strukturen zu etablieren. Klare Strukturen und Standards bilden eine gute Grundlage für die Überwachung von Abläufen. Die Überwachung fällt leichter, wenn Prozesszustände, Prozessergebnisse und Ziele visualisiert werden. Hierzu gibt es Vielzahl von Möglichkeiten. Sich auf eine zu verständigen ist der wesentliche Schritt. Die konsequente Anwendung der Standardisierung und Visualisierung ist der zweite Schritt.

## **Das dritte Grundprinzip: Nachhaken**

Mitarbeiter erwarten von ihrem Management Ziele, Regeln und Anerkennung ihrer Leistung. Bei Bedarf gibt es durch das Management Unterstützung oder aber auch Kritik und Korrektur. Dahinter verbirgt sich das Grundprinzip des Regelkreises. Kein technischer Regelkreis sondern ein Managementregelkreis: Einen Prozess abgrenzen, ihn gestalten, Ziele vorgeben, Zielerreichung überwachen und bei Abweichungen korrigierend eingreifen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass erteilte Aufträge nachgefragt werden. Wenn dies nicht erfolgt kann weder auf Probleme reagiert werden, noch kann aus den Erfolgen gelernt werden. Noch schlimmer ist es, wenn immer wieder Aufträge erteilt werden und nie nachgefragt werden. Wird nicht durch so ein Verhalten Interessenlosigkeit dokumentiert? Natürlich gibt es viel zu tun und man sich nicht m alles kümmern. Aber wieso etwas beginnen ohne es zu Ende führen. Deshalb ist es für das Management notwendig, sich auf die wesentlichen Themen zu konzentrieren und diese aber entschieden voranzutreiben.

## **Das vierte Grundprinzip: Der Richtige für das Problem**

Sind die wichtigen Themen erkannt und als würdig für eine nachhaltige Lösung eingestuft worden, so müssen Personen gefunden werden, die sich dieser Aufgaben annehmen. Doch wer ist am besten geeignet? Es gibt natürlich in jedem Betrieb die Topleute, die immer an die Themen ran sollen. Nur irgendwann sind trotz vieler Überstunden diese Kapazitäten nicht weiter belastbar. Und dann kann sich ein großes Problem umgehend zu einer Krise entwickeln. Deshalb ist es notwendig diese wertvolle Ressourcen ziel gerichtet einzusetzen. Die Folge davon ist die Notwendigkeit einer Regelung der Zuordnung der Probleme und Problemlösung zu Mitarbeitern und Experten. Probleme werden vor allem dann schnell aufgegriffen und mit Elan beseitigt, wenn man persönlich davon betroffen ist. Für die Mitarbeiter und die erste Führungsebene in den Betrieben trifft dies auf jeden Fall zu. Es besteht dennoch die Gefahr, sich in Stresssituationen der Probleme durch Delegation an andere zu erledigen. Hier müssen Regelwerke den Bedrängten Unterstützung bieten. Die Unterstützung kommt in Form von vorab überlegten Mechanismen zur Lösung einfacher Probleme und zum Erkennen von komplexen Problemen, die einer Problemeskalation bedürfen. Standard

In Summe heißt dies nichts anderes als das tun was ein Manager zu tun hat: Arbeit organisieren, Personen einsetzen und kontrollieren. Standardisierte Problemlösungsblätter sind hier eine Hilfe.

## **Operative Umsetzung der Grundprinzipien:**

Vorbereitung:

Der Leiter eines Produktions- oder Dienstleistungsbereiches muss zuerst einmal seine Verantwortung für die Qualität bewusst übernehmen. Klare

Statements des persönlichen Beitrages zur Qualität , diese schriftlich abgefasst und den Mitarbeitern bekannt gegeben sind der erste Schritt. Eindeutige Regelungen der Verantwortlichkeiten zur Qualität folgen. Danach muss Transparenz über die Qualitätssituation erzeugt werden. Und schließlich ermittelt das Qualitätsmanagement eine priorisierte Liste der aktuellen Probleme. Für diese Probleme sucht das Management nach den geeigneten Stellhebel. All diese Vorbereitungen münden ein in einen Workshop, bei dem eine Bilanz über die anstehenden Herausforderungen und den eingeleiteten Aktivitäten erstellt wird. Die Bilanzbetrachtung erfolgt in strukturierter und standardisierter Form. Eine Stellhebelcheckliste ist hierbei für die systematische Abarbeitung der Problemursachen von großem Nutzen

### **Stellhebel-Checkliste:**

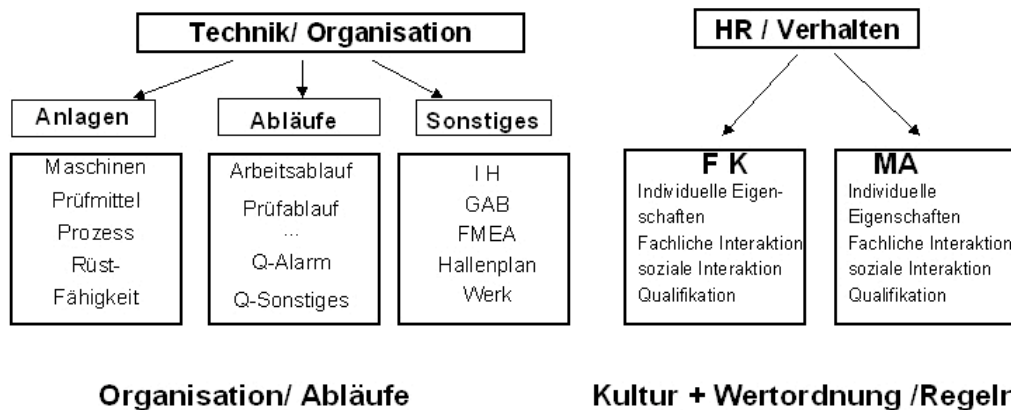
In dieser Checkliste sind die Stellhebel aufgelistet, die bedeutend für die Erhöhung der Qualität sind. Die Checkliste umfasst Themenfelder aus dem Bereich Fehlererfassung / -dokumentation, Berichtswesen, Kommunikation, Problem- und Fehlereskalation, Problem-/Konfliktlösung, technische Methoden und organisatorische Regelungen.

Hierarchie der Methoden zur Problemlösung:

Es gibt eine Reihe von erprobten Methoden zur Problemlösung. Sie unterscheiden sich erheblich hinsichtlich des Aufwandes bei der Anwendung und bei der Qualifizierung der Mitarbeiter diese Methoden anwenden zu können. Diese Methoden finden bei unterschiedlichen Fragestellungen Anwendung, haben aber auch Grenzen ihres Einsatzbereiches. Deshalb gilt hier die Faustformel: Grobe Prozessfehler brauchen grobe Instrumente. Grob bedeutet hierbei Methoden. Die einfach in der Anwendung sind, wenig Aufwand zur Vorbereitung benötigen, schnelle Verbesserungen bei gravierenden und an der Oberfläche gut sichtbaren Probleme ergeben und die jederzeit anwendbar sind. Bei komplexen Problemen scheitern diese Ansätze nach den ersten so sehr gewünschten Sofortmaßnahmen und den heiß begehrten Quick Wins. Danach folgt eine Try und Error Welle, die kaum noch Fortschritt bringt. Schließlich greift man dann doch auf professionellere Lösungstechniken zurück. Der entstehende Aufwand wird nun akzeptiert. Jedoch hätte dieser Schritt schon früh früher erfolgen sollen. Aber der Wunsch ganz schnell die Probleme abzustellen führt zu Ungeduld und in Summe erhöhtem Aufwand die Qualität zu verbessern. Abhilfe schafft hier eine Kommunikationsplattform, die aktuelle Fehler, Kundenreklamationen, Problemstellungen aufgreift, screened und klassifiziert. Je Aufgabenklasse gibt es dann speziell geeignete Methoden und Könner, die diese Methoden ohne weitere Schulung anwenden können.

Nach dem Screening und Klassifizierung muss sich unbedingt der Prozesseigner zum Auftraggeber weiterentwickeln. Nur Aufträge vom Prozesseigner ergeben langfristig ein an der Prozessverbesserung interessiertes Management.

## Stellhebel der Qualitätsbesserung

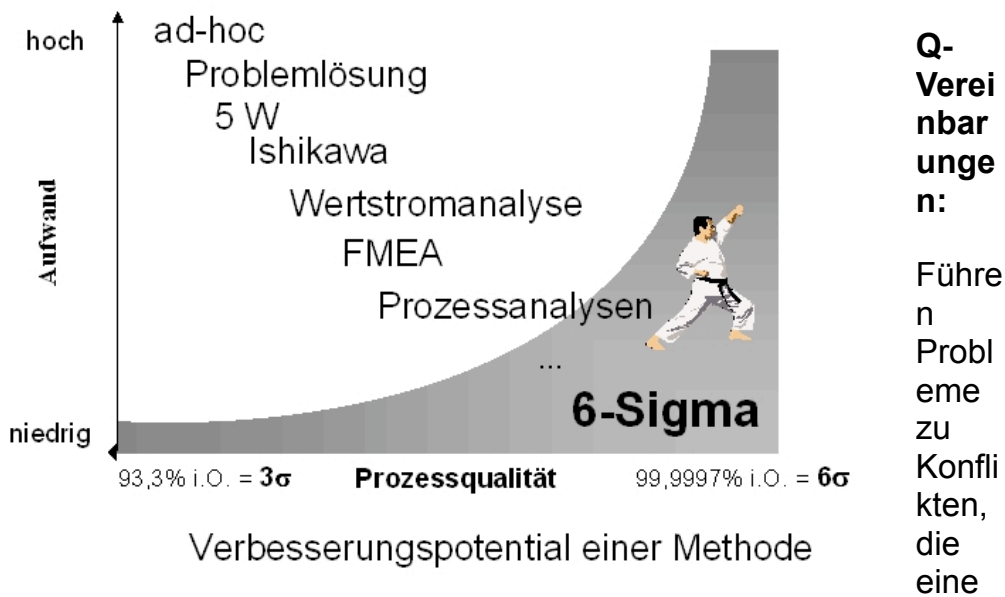


Die gründlichen Vorbereitungen reduzieren das Risiko Themen liegen zu lassen oder die falschen Personen zu beauftragen. Sie verhindern aber nicht, dass Mitarbeiter oder Teams an ihre Grenzen stoßen. Hierbei sind es die fachlichen und die organisatorischen Grenzen, die uns Schwierigkeiten bereiten. Fachlich Grenzen verlangen die Hinzuziehung von Spezialisten und eventuelle externen Experten, die mit ihrem Wissen uns helfen unsere betriebliche Wissenslücke zu schließen. Wichtig hierbei ist es, zu erkennen wo wir Unterstützung brauchen. Falscher Stolz hindert hier.

Organisatorische Grenzen ergeben sich durch die Erkenntnis, dass die Problembearbeitung Unterstützung von Fachbereichen braucht, die ursprünglich als nicht relevant betrachtet worden sind. Organisatorische Barrieren tun sch einem Projekt- oder Taskforceleiter auf, wenn die ihm zugeteilten Projektmitglieder sich wenig in der Projektarbeit engagieren. Sei es durch persönliche Erwägungen oder durch den immer noch bestehenden Zugriff des originären Fachbereiches auf den Mitarbeiter, der für andere dringende Themen benötigt wird.

Hier darf der mit der Problemlösung Beauftragte nicht allein gelassen werden. Er muss die Möglichkeit haben, übergeordnete Stellen oder Manager ansprechen zu können, die mit zusätzlich ausgestatteter Kompetenz weiterhelfen können. Im Falle von Interessenskonflikten unterschiedlicher Parteien hilft der in der Hierarchie weiter oben stehende erste gemeinsame Vorgesetzte schnell unter Abwägung der unterschiedlichen und kontroversen Gesichtspunkten eine gemeinsam zu akzeptierende Entscheidung herbei zu führen.

## Passende Methoden für die Problembearbeitung



emotionale Belastung darstellen, geraten fachliche Argumente leicht in den Hintergrund und es treten mehr politische Überlegungen in Vordergrund. In Stresssituationen findet man dann kaum noch kreative Lösungen, die alle zufrieden stellen. Es hat sich bewährt, weit im Vorfeld von Auseinandersetzungen Regelungen zu vereinbaren, wie mit kontroversen Problemsituationen umgegangen werden soll.

Solche Regelungen beschreiben, die gegenseitigen Erwartung der Parteien bezüglich der Produkte oder Dienstleistungen. Im Wesentlichen geht es um quantitative und qualitative Merkmale, die es gilt einzuhalten. Wird zu Ungunsten des Leistungsempfänger von der Forderung abgewichen, muss nachgebessert werden. Es sind somit die Modalitäten der Nachbesserung zu regeln. Wird jedoch wiederholt oder stark von der Vereinbarung abgewichen, müssen weiterreichende Maßnahmen ergriffen werden. Dies beinhaltet auch die Einbeziehung höherer Managementhierarchien.

Sind schließlich auch solche Korrekturmaßnahmen und Managementeingriffe nicht mehr ausreichend, so findet sich in den Qualitäts- und Leistungsvereinbarungen die Regelung von Sanktionen wieder.

Da die Qualitätsvereinbarungen schon früh greifen und schnell die Eskalationsstufen aktiviert werden, gelingt es häufig die Phase der Sanktionen zu vermeiden. Die klar geregelte Eskalation der Probleme auf die Managementebene verhindert das Verschleppen der Probleme oder den Versuch, an der falschen Stelle das Problem zu lösen.

Innerhalb eines Unternehmens ist der erste gemeinsame Vorgesetzte die wichtigste Eskalationsstufe bei unterschiedlichen Positionen der Mitarbeiter, die überfordert sind, gemeinsam tragbare Positionen zu entwickeln.

## Erfahrungen

Dieser oben beschriebene Ansatz, der aus mehreren Stufen besteht, zeigt bereits bei teilweiser Verwendung schon positive Ergebnisse. Damit sind dem von Qualitätsproblemen betroffenen Betrieben mehrere Wege offen. Der wichtigste Schritt sich Klarheit über Verantwortlichkeiten und der aktuellen Problempunkte zu verschaffen. Die Zuordnung von Problempunkten zu verantwortlichen Problemlösern und eine nachhaltige Überprüfung des Fortschrittes bei der Problemlösung dürften die wichtigsten Elemente sein. Damit kommen wir zu einem Punkt, der mit Fehlerkultur umschrieben werden kann. Eine der Qualität dienliche Kultur zu fordern ist eines, sie umzusetzen aber etwas anderes. In der obigen Darstellung taucht das Wort Kultur nicht auf, da die dort beschriebenen Vorgehensweisen nichts anders sind als eine pragmatische Qualitätskultur, die hauptsächlich auf der Übernahme der Qualitätsverantwortung durch die Führungskräfte beruht. Die kurze Darstellung soll deshalb den Führungskräften nur nochmals ihre originäre Verantwortung, ihre Stellehebel und Möglichkeit in Erinnerung rufen. Der Aufruf wird durch eine einfache Folge von Schritten zu operativen Umsetzung durch die Führungsaufgabe instrumentalisiert. Weitere Aktivitäten müssen nun fallweise ausgeplant und den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden.