

2.8 Haupttätigkeiten des Qualitätsmanagements

Lernziel: – Haupttätigkeiten des Qualitätsmanagements kennen und wiedergeben können

Die Normenarbeitsgruppe TC 176 der ISO hat den Begriff »Qualitätsmanagement« definiert als »aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Führen und Steuern einer Organisation bezüglich Qualität«⁶⁹.

Was aber sind die aufeinander abgestimmten Tätigkeiten im Einzelnen?

Wie kann man die Tätigkeiten sinnvoll einklassieren?

Ältere Unterteilungen für Qualitätsmanagement-Tätigkeiten

In der technikorientierten Fachliteratur findet man häufig vier Tätigkeiten als Elemente des Qualitätsmanagements: Qualitätsplanung – Qualitätsprüfung – Qualitätslenkung (heute: Qualitätssteuerung) – Qualitätsförderung.

Diese Unterteilung ist nicht mehr zeitgemäß⁷⁰. Qualitätsprüfungen und Qualitätsförderung werden nicht mehr als eigenständige Tätigkeitsbereiche angesehen. Qualitätsprüfungen sind vielmehr Hilfsmittel, die in den Prozessen eingesetzt werden. Der Begriff »Qualitätsförderung« gilt in der modernen Auffassung des Total Quality Managements als zu eng gefasst. Qualitätsförderung ist nur ein Aspekt der allgemeineren Aufgabe der Qualitätsverbesserung.

Heutige Tätigkeitsbereiche des Qualitätsmanagements

Heute teilt man die Aufgaben des Qualitätsmanagements in sechs Tätigkeitsbereiche:⁷¹

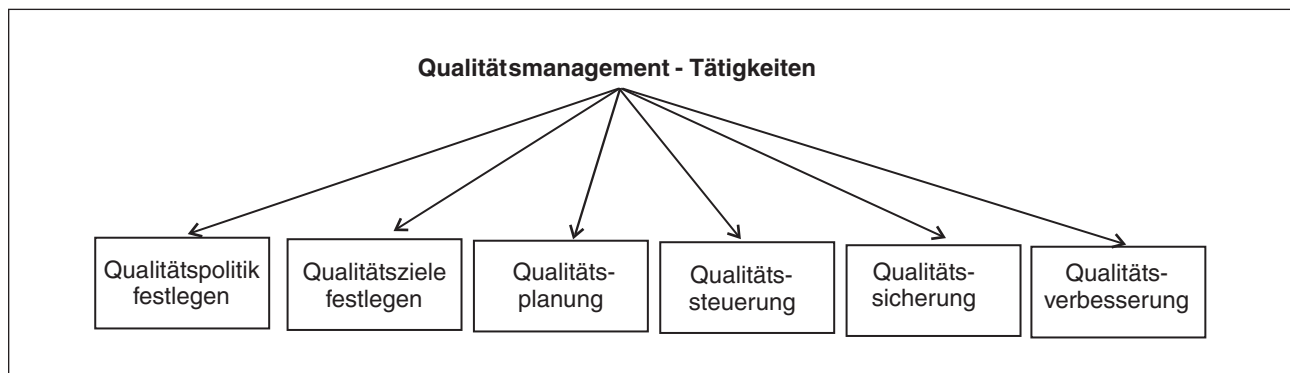


Abbildung 2-18 Tätigkeiten des Qualitätsmanagements

Qualitätspolitik und Qualitätsziele festzulegen ist eine Aufgabe der Unternehmensleitung und der Führungskräfte.

Qualitätsplanung umfasst sowohl strategische Tätigkeiten (z. B. QM-System planen, langfristige Ziele festlegen, Unternehmensorganisation planen) als auch die operativen Tätigkeiten in der Phase der Produktplanung.

Qualitätssteuerung bezieht sich auf alle Tätigkeiten während der Realisierung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Es sind diejenigen Tätigkeiten, die dafür sorgen, dass die Qualitätsanforderungen »konform« verwirklicht werden.

Der Begriff Qualitätssicherung ist sehr missverständlich. Unter Qualitätssicherung versteht man heute Tätigkeiten der Risikoabschätzung und Risikominimierung für ein Unternehmen. Die Teilaufgabe der Qualitätssicherung ist gleichbedeutend mit Risikomanagement. Qualitätsprüfungen sind ein klassisches Instrument der Qualitätssicherung, mit dem Ziel, Risiken zu minimieren.

Qualitätsverbesserung bezieht sich auf alle Prozesse und Strukturen eines Unternehmens. Heute müssen sich Unternehmen ständig dem Wandel anpassen, um zu überleben. Diese Anpassung kann in kleinen Schritten angestrebt werden, was mit dem Begriff »Qualitätsverbesserung« bezeichnet wird.

⁶⁹ DIN EN ISO 9000:2015

⁷⁰ siehe z. B. Seghezzi, Integriertes Qualitätsmanagement, Carl Hanser Verlag, München 2007

⁷¹ siehe z. B. in der Norm DIN EN ISO 9000:2015

2.8.1 Qualitätsmanagement im Qualitätskreis

Grundlage für diese Einteilung der Qualitätsmanagementtätigkeiten bietet der Lebenszyklus eines Produktes.

Der Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung kann in abgrenzbare zeitliche Phasen unterteilt werden: Planung, Realisierung und deren Steuerung. Die Planungsphase beginnt mit der Marktbeobachtung oder Marktforschung. In dieser Phase versucht ein Unternehmen herauszufinden, was der Markt braucht. Es folgt die kreative Phase der Ideenfindung, die in einem Lastenheft für ein Produkt oder eine neue Dienstleistung mündet. Dann folgt die Entwicklungs- und Konstruktionsphase. An diese schließt sich die Planung zur Verwirklichung (Fertigungsplanung) an.

Danach findet man die Phase der Produkterstellung oder der Dienstleistungserbringung. Bei Produkten schließt sich die Phase der Nutzung und die Betreuung an. Mit dem Ende der Produktnutzung und seiner Entsorgung bzw. mit der Ablösung des Dienstleistungsangebotes endet der Lebenszyklus.

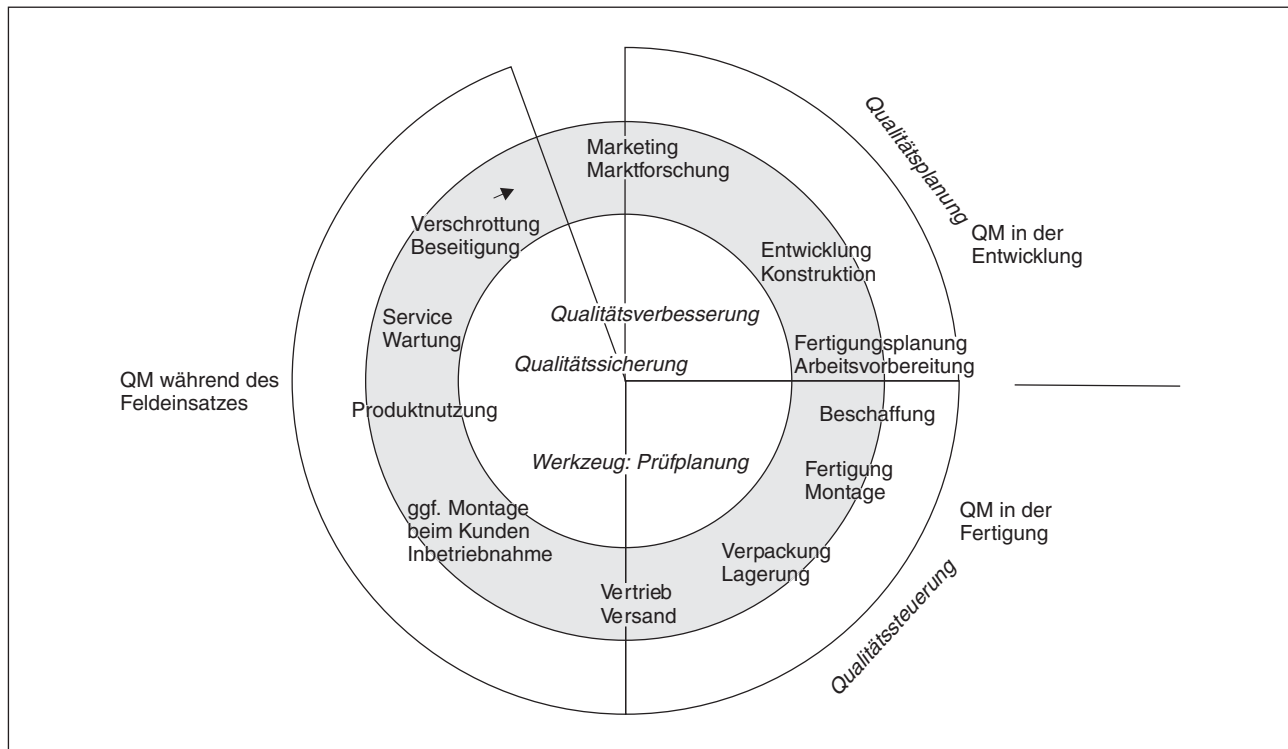


Abbildung 2-19 Qualitätskreis am Beispiel einer Produkterstellung---

Am Ende schließt sich der Kreis wieder zur Markterkundung für ein Nachfolgeprodukt. Dieser Produktlebenszyklus hat typische phasenabhängige Tätigkeiten.

Es gibt darüber hinaus andere Tätigkeiten, wie die der Risikosicherung (Qualitätssicherung) oder der Qualitätsverbesserung, die in mehreren Phasen vorkommen oder sich nicht einzelnen Phasen zuordnen lassen.

2.8.2 Qualitätsplanung

Fachleute haben mehrfach bemängelt, dass der Begriff »Qualitätsplanung« ungeschickt und irreführend ist. Denn gemeint ist nicht die »Planung von Qualität«, sondern einfach nur die »Planung der Qualitätsforderungen«.

Der Begriff »Qualitätsplanung« wird auf die zeitliche Phase bis zum Beginn einer Produktion oder einer Dienstleistungseinführung bezogen. Die Planung erstreckt sich von der Produktidee (Planungsanstoß) bis zum Zeitpunkt der Freigabe zur Produktion oder der Freigabe zur Dienstleistung. Die Tätigkeiten der Qualitätsplanung haben eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Man weiß, dass 80 % aller Fehler eines Produktes oder einer Dienstleistung ihre Ursache in dieser planerischen Phase haben. Die Entdeckung der Fehler geschieht meist viel später in den nachgelagerten Steuerungsphasen mit oft schmerzlichen Konsequenzen (siehe die »Zehnerregel« am Ende dieses Abschnitts).

Die Norm DIN EN ISO 9000 definiert den Begriff »Qualitätsplanung« folgendermaßen:

Definition Qualitätsplanung (nach DIN EN ISO 9000)⁷² :

Qualitätsplanung ist der Teil des Qualitätsmanagements, der auf das »Festlegen der Qualitätsziele und der notwendigen Ausführungsprozesse sowie der zugehörigen Ressourcen zum Erreichen der Qualitätsziele gerichtet ist.«

Qualitätsplanungsaufgaben sind fachübergreifend und müssen von vielen Fachleuten aus Funktionsbereichen, die sich Marktforschung, Marketing, Entwicklung und Konstruktion, Fertigungsplanung nennen, verantwortet werden. Zu den Aufgaben der Qualitätsplanung, das heißt der Planung der Qualitätsforderungen, gehören folgende Tätigkeitsabschnitte:

- Kundenerwartungen und Kundenforderungen feststellen: Ergebnis ist ein »Lastenheft«
- Produkteigenschaften erarbeiten: Ergebnis ist eine Spezifikation bzw. ein »Pflichtenheft«
- Produkt entwickeln: Ergebnisse sind detaillierte Beschaffungsunterlagen, Konstruktionsunterlagen
- Fertigungsprozesse planen und gestalten: Ergebnis sind z. B. Arbeitspläne, Prüfpläne, Fertigungssteuerungspläne
- Ergebnis validieren⁷³, d. h. die Eignung des Produktes oder der Dienstleistung für den vorgesehenen Zweck feststellen: Das Ende dieser fünf Tätigkeiten der Qualitätsplanung mündet in eine Freigabe zur Produktion oder zur Dienstleistung

Instrumente in der Phase der Qualitätsplanung

Als Erstes sind es Kreativitätsinstrumente zur Ideenfindung oder Ideensortierung, die sich die Qualitätsplanung zunutze macht, zum Beispiel:

- Brainstorming
- Metaplantchnik
- Mind Mapping
- Morphologischer Kasten
- Methode 635
- Synektiksitzung
- Reizwortanalyse

Zum Zweiten sind es Methoden zur Risikoabschätzung, zur Findung möglicher Fehler im Vorfeld, und es sind Methoden zur Versuchsplanung. Anspruchsvolle Methoden sowohl im technischen Bereich als auch bei Dienstleistungen sind:

- Quality Function Deployment QFD
- Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse FMEA
- Versuchsplanungsmethode nach Taguchi

Als Drittes sind das Projektmanagement und dessen Planungsinstrumente zu nennen, z. B.

- Projektstrukturpläne
- Flussdiagramme
- Balkendiagramme, Fristenpläne
- Netzplantechnik

Das Ergebnis der Qualitätsplanung sind Vorgaben und Dokumente wie Lastenheft, Pflichtenheft, Arbeitspläne, Prüfpläne. Der Übergang zur Umsetzungsphase wird über eine Freigabe – einen »Meilenstein« – dokumentiert.

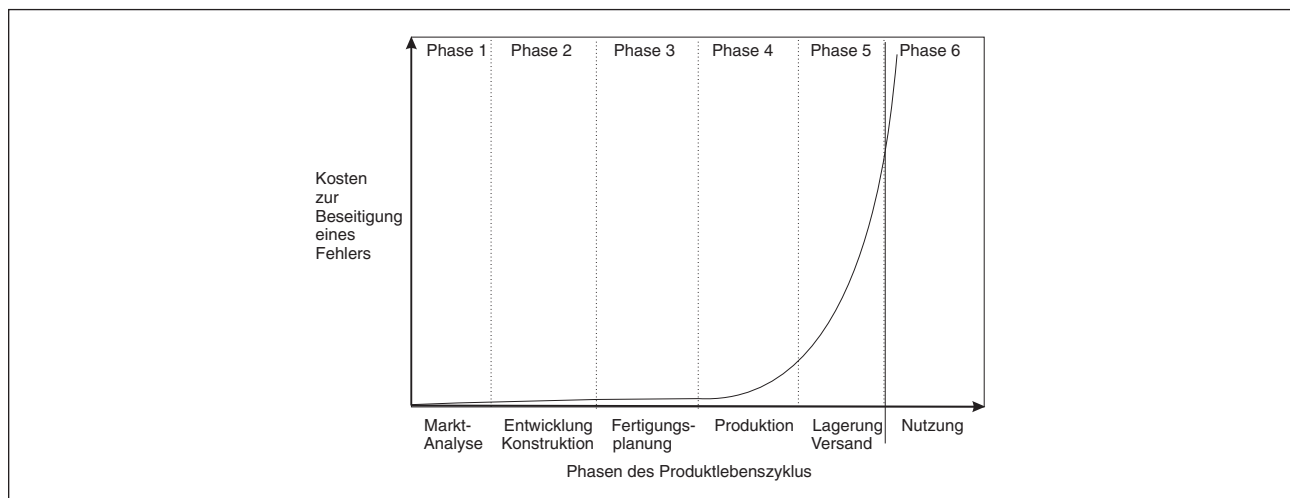
Die Zehnerregel der Fehlerkosten

Abbildung 2-20: Zehnerregel der Fehlerkosten

⁷² DIN EN ISO 9000:2015

⁷³ Validieren ist ein normierter Fachbegriff und bedeutet: Man bestätigt durch einen objektiven Nachweis, dass ein Produkt die Anforderungen für den beabsichtigten Gebrauch erfüllt.

Bei der Entstehung von Fehlerkosten spielt die Zeit zwischen Fehlerverursachung und Fehlerentdeckung eine entscheidende Rolle. Entdeckt werden Fehler häufig erst während des Herstellprozesses oder in der Endprüfung, im schlimmsten Fall erst bei der Nutzung durch den Kunden. Verursacht werden diese Fehler jedoch zum größten Teil in der Produktplanungs- und Entwicklungsphase.

Verfolgt man die Auswirkung eines Fehlers aus der Planungsphase über die Produktlebenszeit, so ergibt sich eine stark ansteigende Kostenkurve (siehe die Abbildung). Bei der Abschätzung der Kosten zur Fehlerbeseitigung trifft häufig eine Faustregel zu, die als »Zehnerregel« bezeichnet wird.

Die »Zehnerregel« besagt, dass sich die Kosten zur Behebung eines Fehlers von einer Produktlebensphase zur nächsten verzehnfachen. Die Zehnerregel ist eine Bestätigung für das heutige Qualitätsverständnis, dass Qualitätsaktivitäten so weit wie möglich nach vorne in der Wertschöpfungskette verlagert werden (vergleiche die historische Entwicklung in Abschnitt 1.2.2 »Von der Qualitätskontrolle zum ganzheitlichen Qualitätsverständnis«).

Beispiel für die Zehnerregel:

Ein Hersteller für EDV-Drucker in Deutschland bekam den Sonderauftrag, eine Serie von 8000 neuen Parkscheindruckern für Kommunen zu entwickeln und herzustellen. Entsprechende Bestelloptionen lagen von mehreren Städten vor, die ihre alten Parkuhren durch Parkscheinautomaten ersetzen wollten. Ein Entwicklungsprojekt wurde ins Leben gerufen. Man erstellte ein Lastenheft, d. h. den Leistungskatalog für das Gerät aus Sicht der Kommunen und der potenziellen Endnutzer.

Das Lastenheft wurde von den Entwicklern und Konstrukteuren in technische Spezifikationen umgesetzt. Fertigung, Montage und Beschaffung für die Gerätelinie wurden geplant, und nach 12 Monaten wurden die ersten Parkscheindrucker ausgeliefert und an den Straßen aufgebaut.

Prompt folgte eine Reklamation. Die Kommunen forderten, die neuen Geräte sofort wieder abzubauen und nachzubessern. Was war der Grund? Die Geräte funktionierten einwandfrei. Das Design und die Bedienbarkeit wurden einhellig gelobt. Es zeigte sich aber, dass man versäumt hatte, die Gehäuse der Geräte »einbruchssicher« auszuführen. Diese Forderung war im Lastenheft nicht hinreichend präzise aufgeführt worden. Und auch im Laufe des Projektes hatte niemand an das Problem gedacht, dass die Geräte in der Öffentlichkeit aufgestellt werden und gegen Vandalismus und Diebstahl geschützt sein müssen.

Weil erst der Kunde das Problem entdeckt hatte, kosteten die Rücknahme der Geräte, eine Neuausführung der Gehäuse mit erheblichen konstruktiven Änderungen und vor allem der Verlust von Kunden das Unternehmen damals viele Millionen €.

Wäre das Problem in der Produktion vor Auslieferung entdeckt worden, hätte der Aufwand zur Nachbesserung vermutlich auch noch einige 100.000 € betragen – aber immerhin deutlich weniger.

Wäre das Problem in der Fertigungsvorbereitung entdeckt worden, hätten die Korrekturen vermutlich nur einige 10.000 € an Konstruktionsänderungen, Fertigungsplanung und Beschaffungskorrekturen gekostet.

Wäre der Fehler bereits in der Konstruktion aufgefallen, hätte man lediglich die Konstruktionszeichnungen ändern müssen. Die Kosten wären Zeitaufwendungen von einigen 1.000 € gewesen.

Wäre der Fehler bei der frühen Formulierung der technischen Spezifikation aufgefallen, so hätten die Entwickler und Marketingfachleute mit geringem Aufwand – vielleicht zwei Mannstunden von 200 € – die fehlende Forderung konstruktiv berücksichtigen können.

Wäre das Fehlen der Forderung »Diebstahl- und vandalensicher ausführen« bei der Formulierung des Lastenheftes oder bei Gesprächen mit den potenziellen Kunden aufgefallen, so hätten die Lastenheftersteller die fehlende Forderung mit einem Satz eingefügt, was einem Zeitaufwand von »0« entsprochen hätte.

Von einer Phase zur nächsten hatten sich die Kosten für Korrekturen aber nun verzehnfacht und das Problem wurde zum »Supergau« für das Unternehmen.

2.8.3 Qualitätssteuerung⁷⁴

Qualitätssteuerung umfasst planende, lenkende, filternde oder korrigierende Tätigkeiten während der Erstellung der Produkte oder der Dienstleistungen. Qualitätssteuerung ist bei Routinetätigkeiten oder sich wiederholenden Tätigkeiten zur Realisierung von Produkten und Dienstleistungen notwendig. Standardtätigkeiten bei der Realisierung sind die Beschaffung, die Produktion, der Vertriebsprozess, die Kundendiensttätigkeiten. Durch Steuerung der Tätigkeiten sollen die Qualitätsanforderungen an Produkte und Dienstleistungen eingehalten werden.

⁷⁴ Der Begriff »Qualitätssteuerung« wird seit 2015 in den Normen anstelle von »Qualitätslenkung« genannt. »Qualitätssteuerung«, »Qualitätslenkung« und »Qualitätsregelung« werden synonym gebraucht.

Definition Qualitätssteuerung (nach DIN EN ISO 9000):

Qualitätssteuerungsaufgaben sind diejenigen »Tätigkeiten, die auf die Erfüllung von Qualitätsanforderungen ausgerichtet sind«.

Durch die Qualitätssteuerung sollen die Prozesse beherrscht und fähig gehalten werden.

Qualitätssteuernde Tätigkeiten bauen Regelkreise auf. In den Regelkreisen werden Merkmale aus dem Prozess oder vom Produkt gemessen und mit Sollvorgaben verglichen. Es werden Abweichungen erkannt und – wenn möglich – über eine Stellgröße korrigiert. Dort, wo man nicht korrigieren kann, wird gefiltert, so dass nur konforme Teile oder Ergebnisse einen Prozess verlassen und den Kunden erreichen.

Bei den Störungen unterscheidet man zufällige Streuungen und systematische Abweichungen⁷⁵. Das Ausmaß der zufälligen Streuungen lässt sich messen und statistisch bewerten, aber nicht regeln. Systematische Abweichungen dagegen lassen sich in einem Regelkreis korrigieren, sofern sie messbar und bekannt sind.

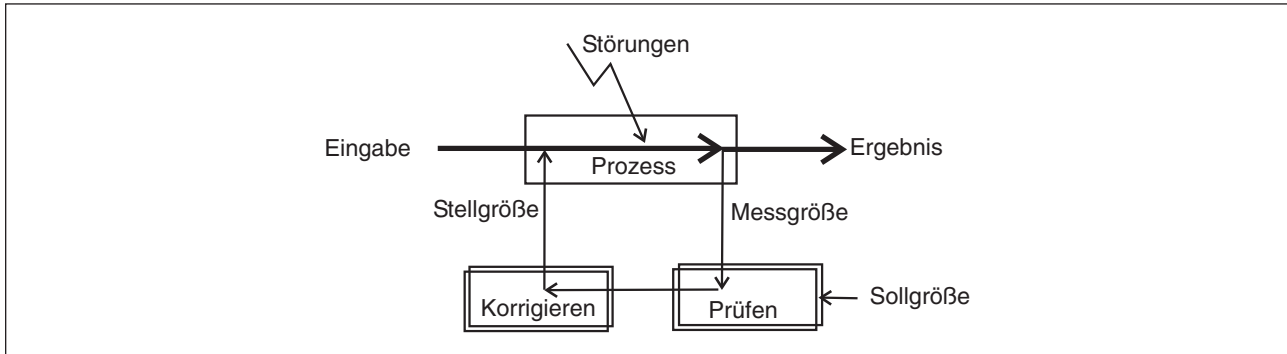


Abbildung 2-21: Qualitätssteuerung als Regelkreis

Eine wichtige Tätigkeit der Qualitätssteuerung besteht darin, die wirklich entscheidenden Qualitätsanforderungen bei der Produktrealisierung zu erkennen. Nicht alle Anforderungen sind in der Qualitätsplanung formuliert worden. Zum einen fehlen oft Spezifikationen; zum anderen gibt es bei der Realisierung immer eine Vielzahl von Tätigkeiten, die überhaupt nicht spezifiziert werden, weil sie auf langjährige Routine, mündliche Übertragung, Erfahrung der Mitarbeiter oder auf nicht ausgesprochene Regeln und Rituale und Gewohnheiten bauen. Anforderungen an diese realen qualitätsbeeinflussenden Tätigkeiten müssen neben den »dokumentierten« Anforderungen erkannt werden.

Zur Steuerung der Prozesse müssen die erforderlichen Mittel, die Informationen und die Qualifikationen verfügbar gemacht und verfügbar gehalten werden. Es muss auch überwacht werden, dass die Prozesse wie geplant von den Mitarbeitern eingehalten werden können und tatsächlich eingehalten werden.

Hauptaufgabe der Qualitätssteuerung ist es, Verfahren einzusetzen, um die Prozessergebnisse mit den Vorgaben zu vergleichen und dann sicherzustellen, dass nur konforme Ergebnisse den jeweiligen Prozess verlassen. Im Rahmen der Qualitätssteuerung werden deshalb Prüfungen und Messungen eingerichtet, mit denen Abweichungen erkannt werden können. Notwendige Tätigkeiten hierfür sind Prüfplanung, Prüfausführung und Prüfdatenauswertung.

Eine Aufgabe der Qualitätssteuerung besteht darin, die Prüfstrategie und die Prüfverantwortung festzulegen: z. B. die Entscheidung der Fremdprüfung durch unabhängige Instanzen oder die Strategie der Selbstprüfung und Selbstverantwortung derjenigen, die den Prozess ausführen.

In der Dienstleistung ist es noch nicht die Regel, Merkmale zu definieren und die Tätigkeiten zu messen. Die Qualitätssteuerung wird bei Dienstleistungen noch sehr schwach wahrgenommen.

Produktionsüberwachung

Im technischen Bereich hat diese Aufgabe der Qualitätssteuerung unter dem Begriff »Produktionsüberwachung« lange Tradition. Der Begriff Produktionsüberwachung ist häufig in herstellenden Unternehmen im Alltag anzutreffen. Er taucht jedoch in der Qualitätslehre und in Normen nicht bzw. nicht mehr auf.

Produktionsüberwachung ist ein Sammelbegriff für Teilaufgaben der Qualitätssteuerung (Steuerung der Prozesse) und der Qualitätssicherung (Risikominimierung von Fehlern) in einem produzierenden Unternehmen. Die Produktionsüberwachung bedient sich der Instrumente der Qualitätsprüfungen in einem Fertigungsbetrieb und bezieht sich in der Regel nur auf die Phasen der Produktion:

- Wareneingangsprüfungen
- Zwischenprüfungen, Laufkontrollen
- Endprüfungen
- Produktaudits

Typische »Überwachungspunkte« in einem Produktionsbetrieb zeigt die folgende Abbildung:

⁷⁵ siehe Abschnitt 3.2.6

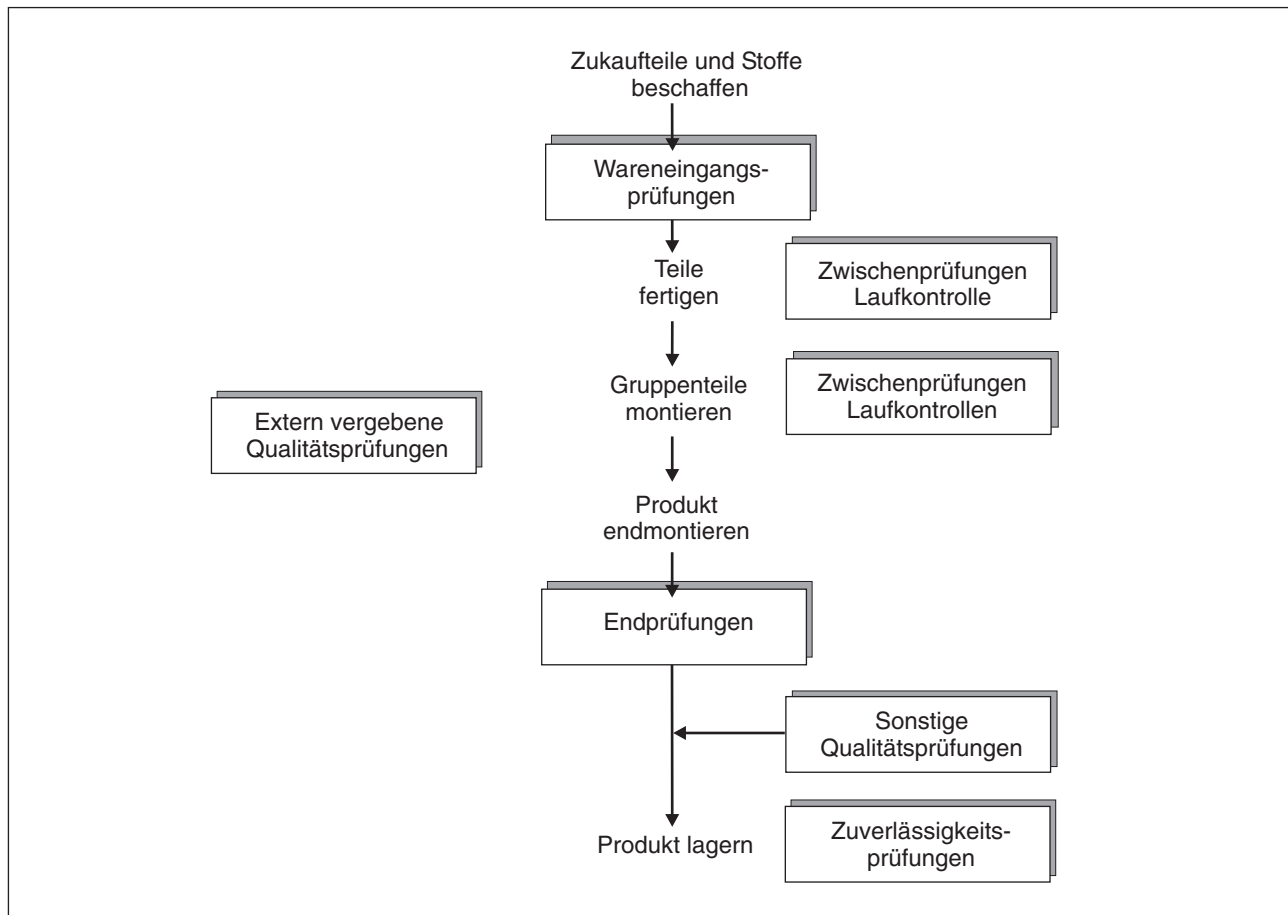


Abbildung 2-22: Produktionsüberwachung in einem Fertigungsbetrieb

2.8.4 Qualitätssicherung

Der Begriff »Qualitätssicherung« ist unter Fachleuten umstritten. Er wird in unterschiedlichen Bedeutungen gehandhabt. Besonders erschwerend ist, dass der Begriff »Qualitätssicherung« jahrelang die Bedeutung für »Qualitätsmanagement« hatte und dies noch heute nachwirkt.

Definition Qualitätssicherung (nach DIN EN ISO 9000):

Qualitätssicherung sind diejenigen Tätigkeiten, die »Vertrauen erzeugen darauf, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden«.

Qualitätssicherung ist Risikomanagement

Aufgabe der Qualitätssicherung ist es, Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu vermindern.

Tätigkeiten, die heute unter dem Schlagwort »Qualitätssicherung« geführt werden, erfüllen zwei Aufgaben:

- nach innen gerichtet:
Tätigkeiten, die dafür sorgen, dass Risiken für das Unternehmen untersucht, erkannt und begrenzt werden
- nach außen gerichtet:
Tätigkeiten, die das Vertrauen in die Fähigkeit des Unternehmens fördern. Diese Tätigkeiten verringern das Risiko eines Vertrauensverlustes

Wie gewinne ich das Vertrauen anderer für meine Produkte oder meine Dienstleistungen?

Die einfachste vertrauensbildende Maßnahme besteht schlicht darin, ausnahmslos konforme und fehlerfreie Ergebnisse zu liefern und so langfristig Vertrauen aufzubauen.

Eine klassische Strategie, fehlerfreie Ergebnisse zu liefern, sind Filterungen durch Aussortieren. Instrumente zum Filtern sind die klassischen Qualitätsprüfungen: Abnahmeprüfungen (z. B. Wareneingangsprüfungen, Endprüfungen, Abnahmen durch den Kunden). Der Hinweis auf »Fehlerfreiheit durch Prüfen« wird sehr intensiv in der Werbung genutzt (Schlagwort: »Geprüfte Qualität«).

Die heutige modernere Auffassung, Fehlerfreiheit zu erzielen, besteht darin, Risiken für Fehler vorbeugend zu erkennen und im Ansatz zu minimieren. Typische risikominimierende Tätigkeiten sind Lieferantenüberwachungen, Systemaudits, Produktaudits, Prozessaudits, Prüfmittelüberwachungen, sonstige ergänzende Überwachungen der Produktqualität. Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems selbst kann als Tätigkeit zur Risikominimierung und zur Vertrauensbildung angesehen werden.

Qualitätsrisiken treten in allen Bereichen eines Unternehmens auf. Qualitätssicherungsaufgaben werden deshalb in allen Unternehmensbereichen durchgeführt. Sie werden nicht nur von einer speziellen Funktionsstelle »Qualitätswesen« ausgeführt. Wichtige Werkzeuge für Tätigkeiten der Qualitätssicherung sind

- Qualitätsprüfungen
- Methoden zur Risikoabschätzung (z. B. Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse)
- Problemlösungstechniken

Tätigkeiten der Qualitätssicherung müssen systematisch geplant werden und aufrechterhalten werden. Die Ausprägung der Qualitätssicherung hängt von der Risikobereitschaft eines Unternehmens ab. Qualitätssicherung kann reaktiv sein und sich im Wesentlichen auf Filterung konzentrieren, oder präventiv eine Vielzahl von Tätigkeiten beinhalten zur Vermeidung von Risiken.

2.8.5 Qualitätsverbesserung

Mit »Qualitätsverbesserung« ist die Verbesserung der »Fähigkeit« gemeint, Qualität zu erzeugen. Tätigkeiten zur Qualitätsverbesserung tragen mittelbar zur Produkt- oder Dienstleistungsqualität bei.

Definition Qualitätsverbesserung (nach DIN EN ISO 9000):

Tätigkeiten des Qualitätsmanagements, die »auf die Erhöhung der Eignung zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen gerichtet« sind.

Zur Leistungsverbesserung eines Unternehmens gibt es zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze:

- (innovative) Prozesserneuerung
- (ständige) Prozessverbesserung

Beide Ansätze ergänzen sich. Prozesserneuerungen sollen die Leistungen in Krisensituationen sprunghaft steigern, Prozessverbesserungen sollen Prozesserneuerungen stabilisieren und kontinuierlich steigern.

Prozesserneuerungen

Prozesserneuerungen werden mit den modernen Schlagworten »Re-Design« oder »Business Process Re-Engineering BPR« oder »Prozess-Innovation« beschrieben⁷⁶. Es sind große Veränderungen in einem Unternehmen. Sie stehen für einen radikalen Umbruch der Prozesse und werden als einmaliges Projekt in einer kurzen Zeitspanne umgesetzt. Prozesserneuerungen beziehen sich immer auf strategisch wichtige Prozesse. Sie bedeuten hohe Risiken, aber auch Chancen für das Unternehmen. Prozesserneuerungen sind zwingend notwendig, wenn sich das unternehmerische Umfeld gewandelt hat (der Kontext des Unternehmens), seien es die Absatzmärkte, die Beschaffungsmärkte, rechtliche Rahmen, neue Wettbewerber, und insbesondere veränderte Kundenanforderungen. Die Situationen zwingen zu neu auszurichtenden Zielsetzungen und zu radikalen Maßnahmen.

Business Process Re-Engineering BPR ist eine Methode, die in den 90er Jahren entwickelt und proklamiert worden ist. Hauptmerkmale sind:

- Konzentration auf Kunden und Prozesse
- Fundamentales Infragestellen der Abläufe und Aufgaben
- Radikale Änderung bestehender Strukturen und Verfahren
- Intensive Nutzung der Informationstechnologie
- Suche nach innovativen Lösungen

Ständige Prozessverbesserung

»Ständige Verbesserung« wird in der heutigen Auffassung der Qualitätslehre als eine bedeutende Tätigkeit des Qualitätsmanagements angesehen. Der Grundsatz der ständigen Verbesserung soll in einem Unternehmen durch eine Vielzahl von Tätigkeiten gelebt werden.

⁷⁶ siehe z. B. Schmelzer, H.J. Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

Tätigkeiten der ständigen Qualitätsverbesserung zeichnen sich dadurch aus, dass sie langfristig und kontinuierlich angelegt sind. Man stellt die bestehenden Prozesse nicht in Frage, sondern optimiert sie in kleinen Schritten.

Viele Tätigkeiten der Qualitätsverbesserung beziehen sich auf die Qualitätsförderung der Mitarbeiter. Maßnahmen der Qualitätsförderung zielen sowohl auf die Qualifikation der Menschen (das »Können«) als auch auf die Motivation und Einstellung der Mitarbeiter (das »Wollen«).

Methoden zur Qualitätsverbesserung

Eine Vielzahl von Methoden wurde unter modernen Schlagwörtern wie

- Poka Yoke
- Six Sigma
- Null-Fehler-Programme
- TQM-Programme
- KAIZEN
- Qualitätszirkel
- Problemlösungsteams

in den letzten Jahren proklamiert. Dabei handelt es sich um Programme zur Qualitätsverbesserung, die auf den PDCA-Kreis von Deming⁷⁷ aufbauen. Allen Methoden ist gemeinsam, dass sie in Teamarbeit durchzuführen sind. Bei der Bewältigung der Aufgaben werden intensiv die in Abschnitt 3 in diesem Buch dargestellten Instrumente und Werkzeuge genutzt.

Beispiel für den Anstoß von Qualitätsverbesserungsprojekten in der Praxis:

In einem mittelständischen Unternehmen wurde ein Total Quality Management Schulungsprogramm über mehrere Monate durchgeführt. Alle Mitarbeiter waren einbezogen worden. Der Ablauf des Schulungsprogramms führte die Schulungsgruppen automatisch dahin, Verbesserungsprojekte vorzuschlagen, Probleme zu erkennen, systematisch abzuarbeiten, Verbesserungen zu realisieren und die gelernten Werkzeuge anzuwenden.

Hilfreich war dabei eine Unterscheidung der aus den Gruppen kommenden Vorschläge in vier Klassen.

• Kleinstprojekte:

Gedanke: »Warum stelle ich das nicht gleich ab!« Hier sollten Verbesserungsaktivitäten im eigenen Handlungs- und Verantwortungsbereich jedes Einzelnen ohne jeglichen Formalismus genannt werden. Die Entscheidung für ein solches Kleinstprojekt lag bei jedem Einzelnen.

• Kleine Projekte innerhalb des eigenen Funktionsbereiches (der eigenen Abteilung oder Arbeitsgruppe), die im Team bearbeitet werden mussten:

Diese Projekte sollten nur eine Schnittstelle zu anderen Bereichen aufweisen (zu einem internen Lieferanten oder einem internen Kunden). Dabei wurde gefordert, dass Zielsetzung, Aufwandsabschätzung, Termin, Team-bildung und Moderation überlegt worden waren.

• Übergreifende große Projekte:

Diese betrafen immer mehrere Schnittstellen. Mehrere Abteilungen und Bereiche waren beteiligt. Das Problemfeld war komplex. Große Projekte wurden an das bestehende Qualitätslenkungs-team gestellt, dass sich aus den oberen Führungskräften zusammensetzte.

• Formale Verbesserungsvorschläge einzelner an das bestehende Verbesserungsvorschlagswesen:

Es wurde zwischen kleinen Vorschlägen mit kurzfristigen Entscheidungen unterschieden und großen Vorschlägen, die nach einem festgelegten Verbesserungsvorschlagsverfahren zu behandeln waren.

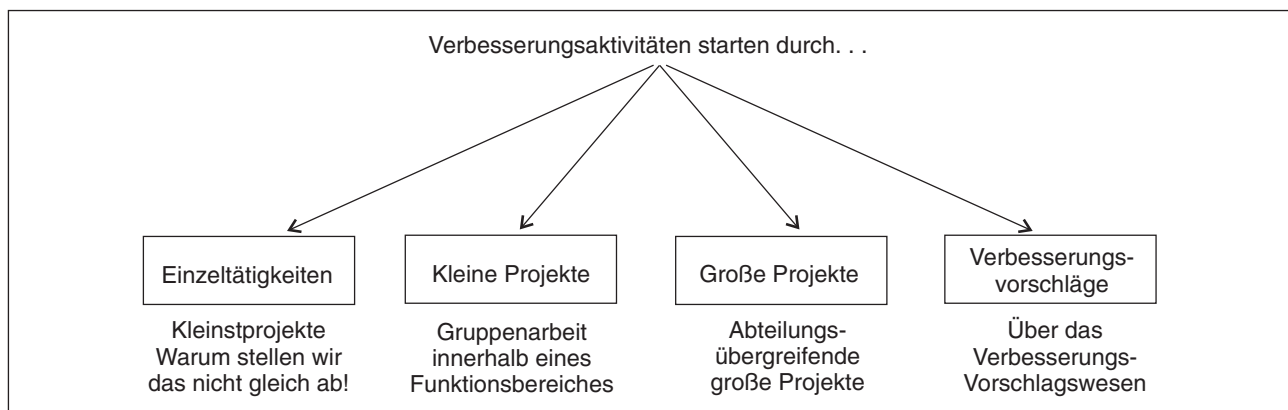


Abbildung 2-23: Möglichkeiten zum Anstoßen von Verbesserungsprojekten

⁷⁷ siehe Abschnitt 1.5.1