

Quality Improvement Techniques

Borbert Bartos

Vielfach wird gefragt, wo das Geheimnis des Erfolges der japanischen Firmen liegt. Nach dem zweiten Weltkrieg lag nahezu die komplette Industrie Japans in Trümmern. Zur Hilfe beim Wiederaufbau haben die USA einige Organisationspezialisten nach Japan gesendet. Darunter war auch Dr. William Edwards Deming (1900-1993), ein in seiner Heimat bis in die 70er-Jahre verkannter Prediger im Bereich des Quality Managements. Er hatte einige für die damaligen Verhältnisse revolutionäre Ideen, welche stark an das heute moderne Total Quality Management (TQM) erinnern. Innerhalb von wenigen Jahren gelang ihm das, was man in seinem Heimatland überhaupt und erst recht in dieser kurzen Zeit nicht für möglich gehalten hätte, nämlich die japanische Industrie zur Weltspitze zu bringen. Einige seiner Grundideen sind:

- Anstreben einer lebenslangen Bindung des Arbeitnehmers an die Firma
- jeder hat in irgend einer Form Anteil an der Firma
- Belohnungen für Firmentreue
- Teams werden wie eine Familie gesehen (Clan)
- Förderung gemeinsamer Interessen und Hobbies des Teams
- viel Aus- und Weiterbildung
- Anerkennung der Tatsache, dass Menschen im Arbeitsablauf nicht problemlos austauschbar sind
- viele Sozialleistungen, auch für die Familien der Angestellten
- kurze Entwicklungszeiten bei Produkten
- langfristige strategische Planungen
- kontinuierliche Verbesserungen in kleinen Schritten (Kaizen)

Quality Management ist nicht nur eine Sache der unteren Ebenen einer Firma, sondern sollte auch ein wesentliches Anliegen der Führungskräfte sein. Sie besitzen eine nicht zu unterschätzende Vorbildwirkung. Untersuchungen haben gezeigt,

dass für 80% der Probleme einer Firma nur das Management verantwortlich ist. Beispielsweise hat man in einer brasilianischen Firma 60% des mittleren und höheren Managements auf einen Schlag gekündigt. Ein neues schlankes Management hat innerhalb von drei Jahren den Gewinn verfünffacht und die Produktivität versiebenfacht.

Ein weiteres großes Problem der westlichen Industrie ist der exzessive Gebrauch von Schuldzuweisungen an andere Stellen, anstatt zuerst den Fehler bei sich selbst zu suchen. Die Erfahrung zeigt, dass 20% der Probleme 80% der Kosten verursachen. Vielfach ist auch der Trend vorhanden, einige wenige, jedoch große Verbesserungen zu machen. Sofern diese Hürde dann wirklich geschafft wurde, tritt ein Erschöpfungseffekt ein, sodass es sogar Jahre dauern kann, bis die nächste Verbesserung angepeilt wird.

Der Fokus des Interesses muss auf folgenden Fakten liegen:

- Kundenzentriertheit
- kontinuierliche Qualitätssteigerung in kleinen Schritten
- Qualitätssteigerung in allen Produkten und Prozessen
- Einsatz effektiver Messmethoden für die Qualität
- Stärkung der Mitarbeiter durch Motivation und Fortbildung

Die Motivation der Mitarbeiter steigt wesentlich durch ein "Job Enrichment", d. h. den Mitarbeitern ist möglichst viel Kontrolle über ihren Prozess und Eigenverantwortung zu geben. Entscheidungen über die lokale Anpassung der Prozesse müssen autonom oder in kleinen Teams erfolgen können. Peopleware ist eindeutig der Schlüssel zum Erfolg.

Externe Zertifizierungskomitees werden häufig kritisiert, da sie aufgrund mangel-

dem Prozessverständnis eher auf Formalfehler reagieren, als auf die Frage, wie hat sich das zu evaluierende System auf die Qualität der Produkte ausgewirkt.

Wichtig für ein erfolgreiches Management sind Visionen, welche zu neuen Produkten führen und die Fähigkeit, kurzfristig innovative Ideen zu realisieren. Die Realisation muss aber auf Antrieb richtig sein ("Set it right first time"), jede Nacharbeit macht einen eventuellen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zunichte. Man darf aber nicht annehmen, dass sich schon nach einigen Jahren des koordinierten Quality Managements ein beachtlicher und dauerhafter Erfolg einstellt. Meist sind zum Erreichen des höchsten TQM-Levels mindestens 10 Jahre notwendig. Das sind harte Jahre mit vielen Rückschlägen und temporär auch höheren Kosten. TQM ist eine permanente Herausforderung für alle. Langfristig rentieren sich diese Investitionen aber sicher.

Viele weitere Details zu diesem Thema finden Sie im Buch:



Quality Improvement Techniques in Construction; Steven McCabe; 1998, Addison Wesley Longman; ISBN 0-582-30776-7; 230 Seiten

➤ Filmcomputer

gesammelt von **Teemu Schabl**

21. Computer Disketten funktionieren auf jedem Computer, der ein Diskettenlaufwerk hat und jede Software läuft auf jeder Plattform.
22. Je höher entwickelt das Equipment ist, desto mehr Tasten hat es (->"Aliens").
23. Man muss extrem gut ausgebildet sein, um mit den High-Tech Computern arbeiten zu können, denn die Tasten haben kei-

ne Beschriftung, ausser der "SELF-DESTRUCTION"-Taste.

24. Die meisten Computer - egal wie klein - haben realitätsgetreue 3D-Animation, und photorealistische grafische Möglichkeiten.
25. Laptops haben unglaubliche Echtzeit-Videokonferenz Fähigkeiten und eine Leistungsfähigkeit ähnlich der von CRAY Supercomputern.

26. Jedesmal wenn eine Person auf einen Bildschirm schaut, ist das Bild so hell, dass es auf das Gesicht der Person projiziert wird (->"Alien"; "2001")

27. Internet-Suchen ergeben immer das, wonach gesucht wurde - egal wie ungenau und vage die Schlüsselwörter waren (->"Mission Impossible": Tom Cruise suchte mit den Schlüsselwörtern "file" und "computer" — und es gibt 3 gefundene Seiten!)