

Führen mit Qualitätstechniken

Führen mit Qualität verlangt auch eine Erweiterung des technischen Rüstzeugs. Zusätzlich zu den bewährten, schon klassisch zu nennenden Qualitätstechniken gibt es zu jeder Entwicklungsstufe entlang der Wertschöpfungskette mindestens eine weitere mit der Fokussierung auf die Verringerung bzw. gar Vermeidung von Fehlern. Der besondere Wert dieser Techniken liegt in der Durchstrukturierung der Gedankengänge und Formalisierung der Dokumentation und, mit wenigen Ausnahmen, in der Bearbeitung im Fachkollegenteam, um auf diese Weise das Firmen-Know-how zu nutzen. Jede Fachkraft braucht dabei nur die Technik zu beherrschen, die in ihr Aufgabengebiet fällt.

Die Führungskraft muss natürlich alle diese Techniken mit ihren Potentialen kennen, um zielgerichtet die Schulung ihrer Mitarbeiter veranlassen zu können.

Die Herausforderung an die Aufnahmefähigkeit ist, großes Interesse vorausgesetzt, nicht groß, verglichen mit den ohnehin vorhandenen Fachkenntnissen. Eine Führungskraft allerdings, die den erforderlichen Gestaltungswillen nicht mehr aufbringt, verdient diese Bezeichnung wohl nicht. Die Kardinalfrage für jede Führungskraft, angefangen in der Unternehmensleitung, ist es, die mentalen Hierarchien und Sperren abzubauen und auch nicht den Fluchtweg der Überbeschäftigung oder den der Konzentration auf Sachaufgaben zu beschreiten.

Führung bedeutet, wohl überlegte Strategien gegen innere und äußere Kritik durchzusetzen. Damit sind wir bei der nächsten Führungsaufgabe, nachdem der richtige Mitarbeiter/die Mitarbeiterin die ihn/sie betreffende Zusatzqualifikation erhalten hat. Sehen wir die Qualifizierung als Investi-

tion, so kann sie sich nur rechnen, wenn sie auch eingesetzt wird. Das beste Mittel, die Anwendung durchzusetzen, ist damit gegeben, dass sich der Vorgesetzte für die Ergebnisse aus der Anwendung interessiert oder besser noch, die Ergebnisse zur Grundlage seiner Entscheidungen macht, damit also führt. Führen mit Qualität heißt in diesem Sinne:

- ▶ die Qualitätsplanung mit dem Wettbewerbsvergleich unter Zuhilfenahme des House of Quality/Quality Function Deployment bewusst und transparent zu machen,
- ▶ die Konstruktionsfreigabe von der Höhe der Risikoprioritätszahl der Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse abhängig zu machen,
- ▶ die Güte der Fertigungsplanung sowie der Produktion mit dem Maschinen- und Prozessfähigkeitsindex zu beurteilen,
- ▶ die An- und Auslieferungsqualität mit dem kundenbezogenen Produktaudit zu messen und schließlich
- ▶ das eigene Unternehmen und die Lieferanten dem Systemaudit zu unterziehen.

Der Prozess ständiger Verbesserungen, aber auch der Rückschritt lassen sich auf diese Weise messen. Die Regelkreise sind klein, es kann unmittelbar gestaltend eingegriffen werden.

Qualitätsorientiertes Kostenmanagement

Das obere Management bevorzugt die Sprache des Geldes. Darauf wies Juran hin und erklärte damit vielen Qualitätsleitern, warum ihre Fehlerstatistiken, sozusagen als Ersatzwährung der Geschäftsleitung angeboten, so wenig bewirkten. Führen mit Qualität stellt auch die Herausforderung dar, das Qualitätsgeschehen in Kosten ausdrücken zu können, die unmittelbar Eingang finden in betriebswirtschaftliche Überlegungen. Mehr noch, unter dem konsequenten Anspruch der Qualitätsführerschaft ist die Dominanz der Qualität, in ihrer weiten Bedeutung, in der Kostenrechnung erforderlich.

WORUM GEHT ES?

Phasen der Produktentwicklung

1. **Marktanalyse:** Definition der Kundenforderungen
2. **Produktplanung:** Bestimmung eines Produktkonzeptes
3. **Design und Konstruktion:** Prototyp und Detailoptimierung
4. **Prozessplanung:** Bestimmung des Fertigungskonzeptes
5. **Fertigungsplanung:** Planung und Realisierung der Fertigungsanlagen

Ziele der Produktentwicklung zur Erfüllung der Kundenforderungen

1. Hohe Qualität $Q \uparrow$
 2. Geringe Kosten $\text{€} \downarrow$
 3. Kurze Entwicklungszeiten $E \downarrow$
 4. Kurze Lieferzeiten $L \downarrow$
-

WAS BRINGT ES?

In der vorhergehenden Übersicht ist vieles bereits angeklungen. Die gemeinsame Anwendung von Qualitätstechniken verbessert die Kommunikation untereinander und systematisiert sie. So verkürzt Simultaneous Engineering die Time to Market, die Zeit bis zur Markteinführung, und erlaubt einen Wettbewerbsvorsprung. Ein sicherer Fertigungsprozess vermeidet Ausschuss und Nacharbeit, verringert damit Personal- und Betriebsmittelkosten. Ökologische Vorteile sind durch die Material- und Energieschonung entstanden. Schlanke Produktion bei hoher Betriebsmittelverfügbarkeit, kaum Zwischenlager für Halbzeuge und ggf. Just-in-Time-Belieferung bringen kurze Durchlaufzeiten.

Vorteile, wohin man schaut, für den konsequenten und beharrlichen Quality Engineer.

WIE GEHE ICH VOR?

Das soll im Einzelnen in den folgenden sieben Kapiteln dargelegt werden. Quality Engineering ist der gemeinsame Nenner aller Kernprozesse, die teilweise überlappt ablaufen.

- ▶ Produkt(qualität) planen
 - ▶ Produkt entwickeln
 - ▶ Prozessfähigkeit planen
 - ▶ Start of Production
 - ▶ Prozess statistisch regeln
 - ▶ Problemlösungskapazität schaffen
 - ▶ Prozess analysieren
-