



Zweiphasenpaket gegen unternehmerische Bewusstseinspaltung

Dr. Ulrich Wünsche, Detmold

Aktuelle Managementansätze vergleichen Unternehmen mit lebenden Organismen, in denen die Summe der Teilprozesse den Unternehmenszweck verfolgt. Systemoptimierungen sind besonders erfolgreich, wenn die Verantwortung für Fehlervermeidung zum natürlichen Bestandteil des Prozessbetriebs wird.

Im Umgang mit Verbesserungsmöglichkeiten und Fehlern leiden viele Unternehmen in unserem Lande unter einer unangenehmen Form der Schizophrenie. Dort wird in die klassischen drei Formen des Qualitätsbewusstseins unterschied-

den.

Zunächst lebt da ein Wesen aus Papier, das im Qualitätsmanagement wohnt. Verfahrensweisungen sind definiert für externe Reklamationen, interne Beanstandungen und möglicherweise für den

Fehlerbehandlung und Wissensmanagement schaffen eine ergebnisorientierte Kommunikationsplattform.

Umgang mit Mitarbeiterideen. Das zweite Wesen ist eines, das mit den Kunden des Unternehmens redet und vorwiegend aus Kreide besteht.

Es weiß, dass Fehler praktisch nicht auftreten und falls im begründeten Einzelfall doch einmal, die besten Maßnahmen getroffen werden, um in der Zukunft die spezifischen Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Die dritte Persönlichkeit ist von Beruf gestresster Realist. In der Hektik des Tagesgeschäftes beherrscht sie das Chaos und setzt den Willen des Unternehmens bestmöglich um.

Da ist es bedauerlich, dass die drei Personen in Wirklichkeit nur wenige Berührungspunkte miteinander haben. Das führt in der Praxis dazu, dass Beanstandungen und Ideen als lästige Störungen im geordneten Ablauf empfunden werden, so dass diese am besten vorläufig unter den Teppich gekehrt werden. Mehr als genug zu tun hatte man ja bereits, bevor auch noch der Fehler auftrat.

Ein gesundes Unternehmen mag nun von etwas anderen Voraussetzungen ausgehen. Das Immunsystem führt, so wie es der frühere CEO von Motorola Bill Smith formulierte, einen ständigen Kampf gegen Defekte. Der Organismus erwartet, dass durch eine systematische Reduzierung von Fehlerursachen auch die erforderlichen Zeit- und Kostenaufwände zu deren Bewirtschaftung sinken. In der Folge verlaufen die Kernprozesse reibungsärmer, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens steigt ebenso wie die Motivation der Mitarbeiter.

Dazu ist es erforderlich, dass der Organismus Unternehmen ehrlich mit Fehlern umgeht, also die oben erwähnte Schizophrenie überwindet. Es wird sich in kürzester Zeit rechnen, gemeinsam mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten über Spezifikationen und Abweichungen zu diskutieren und einen transparenten Mechanismus zur Fehlerreduzierung zu installieren. Geschäftspartner reagieren sehr positiv, wenn sie ernsthaftes Bemühen erkennen, ihre Ansprüche zu

erfüllen.

Das menschliche Immunsystem ist von Geburt an nicht nur vorbereitet auf Krankheiten, die es bereits durchlebt hat, sondern auch auf solche, die möglicherweise auftreten können. Ein solches Risikomanagement hilft dabei, Prioritäten zu setzen, wenn Fehlerschwerpunkte identifiziert sind. Die nächste Stufe der Entwicklung ermöglicht es, Risiken bereits vorherzusehen und diese im Vorfeld zu vermeiden. Jedes Medikament und jedes Flugzeug ist dieser Methodik unterzogen worden, lange bevor der durchschnittliche Konsument mit dem Produkt in Berührung kommt.

Allerdings helfen beide Methoden der Fehlererkennung und der Risikoplanung nicht recht, wenn nicht der Organismus wirksame und nachhaltige Maßnahmen bereitstellt, die so lange Fehler bekämpfen, bis diese nicht mehr beeinträchtigen. Auch hier gilt, dass sich nur mit dauerhafter zäher Arbeit die gewünschten Ergebnisse erzielen lassen. Erfolg besteht nun einmal zu 5 % aus Genie und zu 95 % aus Schweiß.

Wie nun lassen sich diese Mechanismen in einem Unternehmen einführen und nachhaltig umsetzen?

Zunächst lassen sich die drei genannten Funktionen formalisieren und in Kochrezepten ausdrücken, die die Mitarbeiter möglichst leicht nutzen können. Zur transparenten Fehlerbearbeitung hat sich der in der Automobilindustrie bereits geforderte 8D-Report bewährt.

Zur Bewertung und systematischen Reduzierung von Fehlern wird bereits seit inzwischen vierzig Jahren das Werkzeug FMEA und ihren Varianten erfolgreich eingesetzt. Auch zur systematischen Verfolgung gesetzter Maßnahmen werden Aufgabenplaner bereits genutzt.

Bisher steht allerdings gerade für kleinere und mittlere Unternehmen keine Lösung zur Verfügung, die diese drei Mechanismen zu einem Werkzeug bündelt. Denn die

Features der Software smartBEAN

FMEA

- FMEA-Formblatt (QS-9000, VDA, etc.)
- Maßnahmenverfolgung, Mahnsystem, Terminkalender
- Statistische Auswertungen
- Team-Kommunikation

8D-Reports

- Eigenes Portal für Kunden und Lieferanten
- 8D-Reporting
- Frei definierbare Reklamations- und Servicearten
- Einbindung von Anlagen wie Fotos, Dokumente etc.
- Vielseitige Auswertungen und Diagramme
- Export von Auswertungen in MS Excel

Optionale Ergänzungen

- Process Flow Diagram nach QS-9000
- Fehlerbäume, Fehlernetze
- Ursache-Wirkungs-Diagramme
- Terminologiekontrolle

Weitere Informationen

ikom Unternehmensberatung GmbH
Burg Haus Sülz 6
53797 Lohmar
Tel: 02246-915 40-0
<http://www.ikom.de>

Erfassung und Bearbeitung von Fehlern und Ideen kann außerordentlich davon profitieren, dass sie auf die bereits dokumentierten Risiken zurückgreift und diese wiederum ergänzt.

Die FMEA wird durch diesen Dialog ebenfalls intensiviert und zum unverzichtbaren Bestandteil des Tagesgeschäfts. Wenn dann die als notwendig erkannten Maßnahmen sauber bis zur erfolgreichen Abarbeitung verfolgt werden, ist die Nachhaltigkeit der Systematik gewährleistet.

Und quasi im Vorbeigehen sind damit wesentliche Anforderungen der ISO 9001:2000 erfüllt. Da dieses System vorwiegend durch die Prozesseigner selbst getrieben wird, übernehmen diese die Verantwortung für ihre eigene Qualitätsoffensive.

Der Erfolg des Systems wird insbesondere durch eine einfach zu bedienende Software gewährleistet,

die eine einheitliche gezielte Vorgehensweise sicherstellt, die auch den jeweiligen Kundenanforderungen gerecht wird. Gerade dem häufig unterschätzten Aspekt einer transparenten Kommunikation per Email und Web wird im Softwareteil des BEAN-Systems Rechnung getragen.

Der Erfolg der Systemeinführung lässt sich weiterhin dadurch sicherstellen, dass zum einen die genutzten Methoden den entscheidenden Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergehen und zum anderen über die Begleitung des Einführungsprozesses durch einen Trainer, der gemeinsam mit den Mitarbeitern das System zum Selbstläufer entwickelt.

Das BEAN-Prinzip wird bereits erfolgreich eingesetzt. Im Kampf gegen Defekte wurden innerhalb eines halben Jahres Fehlerreduzierungen bis über 85 % erzielt. ◀