



Der NEUE Qualitätsmanager Teil 3

Wie Frauen und Männer im
Qualitätsmanagement die Kurve kriegen

...oder was ist eigentlich dran am XQM?

Liebe Leser, vorab möchte ich darauf hinweisen, dass in diesem E-Book, zur besseren Lesbarkeit und einfacherem Verfassen, auf die gendergerechte Schreibweise verzichtet wird. Selbstverständlich wollen wir hiermit alle Geschlechter gleichermaßen ansprechen.

Was passiert gerade?

Als aufgeweckter Qualitäter hat man längst erkannt, dass das Qualitätswesen in einem Umbruch steckt. Zumindest wird das so prognostiziert. Zuerst war es das Industrie 4.0 - Zeitalter gefolgt von New Work und KI. Elektroautos haben sich in den Markt gedrängt, die Verbrenner werden verteufelt und Corona treibt die Beschäftigte ins mobile Arbeiten. Eigentlich wollte ich in diesem E-Book auf die ausgetretenen Einleitungssätze (wie in solchen Beiträgen üblich) verzichten. Normalerweise kommen jetzt Beschreibungen, wie sich die politischen Veränderungen auf das Geschäft auswirken oder wie fortgeschritten der technologische Wandel schon ist. Alles ist vernetzt, neue gesellschaftliche Aspekte, angespannte Märkte, neue Geschäftsmodelle, verrückte Firmenkonstellationen und die immerwährende Digitalisierung sind gern zitierte Einflüsse. Früher war es die Globalisierung, die so schnell voranschreitet und viel neues bringt, heute ist diese scheinbar abgeschlossen



und wir erleben ganz andere Veränderungen.

So und jetzt? Jetzt sitzt der Qualitätsmanager da und überlegt sich: „Was hat das nun mit mir und meiner Organisation zu tun?“ Gute Frage! Wenn wir ehrlich sind und einen Blick in die Kleinunternehmen oder kleineren mittelständigen Organisationen werfen sehen wir bei vielen wenig Veränderungen. Während die Großen ihre Mitarbeiter kurzerhand ins sogenannte Home-Office verlegt haben, ist das bei vielen kleineren Zulieferer nicht der Fall, da nicht möglich. Denn es gibt immer noch viele tägliche Absprachen auf dem Flur, manuelle Abgleiche der Bestände oder fehlende strukturierte Arbeitsabläufe. Alles Faktoren, die ein Home-Office schwierig machen. Dazu kommt noch eine schwach aufgestellte IT Performance und bei traditionellen Betrieben gibt es immer noch ein großes Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber. Frei nach dem Motto: „Zuhause wird nichts gearbeitet.“ Das ist nur ein Beispiel, aber es macht doch deutlich, dass viele noch nichts oder wenig in eine Digitalisierung investiert haben. Für den QM'ler solcher Organisationen ein schlechtes Vorzeichen.

Denn gerade fehlende Strukturen oder unklare Abläufe, sollte es in einem zertifizierten Unternehmen wenige geben.

Viele sind auch der Meinung mit einer verketteten Fertigungsstraße oder einem Pick-To-Light System die Hürde der Digitalisierung gemeistert zu haben und ruhen sich nun aus. Die Rechnung wird nicht aufgehen. Aber was ist jetzt zu tun? Wie soll man sich als Qualitätsmanager positionieren? Was soll man als Qualitätsmanager fokussieren und vorantreiben?

Anders als die schnellen Veränderungen der Welt, verändern sich die Normen, nach denen ein Unternehmen zertifiziert ist, nicht. Die DIN ISO 9001 wurde das letzte Mal 2015 überarbeitet. Gab es da eigentlich schon Smartphones?

Agiles Management und agiles Arbeiten hört sich super an, keiner weiß was es bedeutet, aber jeder machts- oder möchte es machen- oder sollte es machen. Allerdings lassen die Normen das nicht so einfach zu. Also, was nun?



Welche Bereiche gehören eigentlich zum Qualitätsmanagement? Hier gibt es bestimmt unterschiedliche Sichtweisen. In diesem Artikel möchte ich folgende zertifizierungsrelevante Punkte für die Betrachtung des „neuen“ QM's hervorheben.

- QM-System und Prozessmanagement
- Auditmanagement
- Maßnahmenmanagement



Teil 3 - Maßnahmenmanagement

Was sind Maßnahmen? Wir benutzen das Wort in unserem täglichen Leben ständig. Vor allem im Berufsumfeld in Telefonkonferenzen, Besprechungen, Audits, Projekte und vielem mehr. Es gibt verschiedene Maßnahmenarten, je nach dem was sie verändern oder bewegen sollen. Da gibt es die Entdeckungsmaßnahme, die etwas entdecken soll oder die Vorbeugemaßnahme, die wiederum etwas vorbeugen soll. Aus der FMEA kennen wir diese Maßnahmen zu genüge. Dann haben wir die Verbesserungsmaßnahme, die nehmen wir dann wenn?... genau – wenn etwas verbessert werden soll. Wer hätte es gedacht 😊. Zu guter Letzt kennen wir noch die Korrekturmaßnahme. Die nehmen

wir, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist und wir es korrigieren müssen. Darüber hinaus können wir noch weitere Titel für Maßnahmen erfinden und definieren. Wie wäre es mit „Täuschungsmaßnahme“ – die gibt es oft in Unternehmen, die Ihr Audit für den Auditor vorbereiten und nur einen gewissen Teil der Dokumente und Nachweise auf Vordermann bringen um ihn dann gezielt auf diese zu lenken. Das wäre doch echt mal eine spannende Szene, wenn der Auditor sich einen Maßnahmenplan anschaut, indem Maßnahmen als Täuschungsmaßnahmen zur Auditvorbereitung benannt werden. Vertuschungsmaßnahmen, Unterdentischkehrmaßnahmen, Theaterspielmaßnahmen... Ok, Spaß bei Seite. In der Reklamationsbearbeitung gibt eine goldene Regel. Die besagt, dass Maßnahmen erst dann definiert werden können, wenn die Ursache einer Abweichung oder eines suboptimalen Zustandes bekannt ist. Auch bei einer Vorbeugemaßnahme ist es wichtig die Ursache eines Fehlers oder möglichen Fehlers zu kennen. Ich erlebe es immer wieder, dass ein Fehler auftaucht und man sofort eine Maßnahme nennt, um dem Fehler zu begegnen. Das halte ich für falsch, auch wenn es noch so offensichtlich ist, was schiefgelaufen ist. Es lohnt sich immer eine Ursachenanalyse zu machen. Meistens kommen andere Maßnahmen zur Geltung und das Problem wird nachhaltig beseitigt.

Das Problem

Maßnahmen können nahezu in jedem Bereich des Unternehmens entstehen. Ob es aus dem Projekt des anstehenden Neubaus oder der regelmäßige Klopapiernachschub auf den Toiletten ist. Zweiteres könnte in Deutschland derzeit eine größere Herausforderung sein als andere Themen.

Die große Herausforderung ist es keine Maßnahmen zu versäumen. Das bedeutet den festgelegten Termin nicht

zu überschrieben oder die Maßnahmen erst gar nicht zu bearbeiten. Eine nicht erledigte Maßnahme kann einen großen Einfluss auf den weiteren Verlauf eines Projektes sein. Maßnahmen definiert man ja nicht einfach so zum Spaß. Oft stehen harte Termine dahinter, die wiederum an eine Reihe anderen Terminen anknüpfen. Beim Beschwerdemanagement fordern Kunden schon seit langen die Einhaltung eines festgelegten Zeitplans zur Abarbeitung. Das Problem: Jeder

Bereich hat seine eigenen Maßnahmen. Die Projektabteilung hat ihren Excel-Maßnahmenplan, der Einkauf arbeitet mit Outlook-Aufgaben, die GL nimmt ihre altbewährte Word-Vorlage, die Produktion schreibt alles auf Papierfetzen und die Q hat ein VB-basiertes Mega-Tool im Einsatz. Nur wenige Unternehmen haben ein zentrales Maßnahmenmanagementsystem. Oder haben es vielleicht aber haben es noch nicht geschafft, alles



darin abzubilden. Dann stellt sich auch die Frage, was ist denn eine Maßnahme, die in ein zentrales Managementsystem gehört. Welche Maßnahmen muss man notieren und tracken? Welche machen Sinn? Die Qualität der Zukunft ist unweigerlich systembasiert. Das bedeutet auch den Einsatz von Maßnahmenmanagementsystem. Der Qualität der Zukunft tut deshalb gut daran, dies in seinem Unternehmen zu fokussieren. Zum einen müssen die Abteilungen immer mehr zusammenarbeiten und zum anderen dürfen keine Aufgaben vergessen werden. Systeme schaffen Transparenz und erinnern und eskalieren bei Verzug. Agil bedeutet für die Qualität Flexibilität. Aus meinem Verständnis ergibt sich daraus ein abteilungsübergreifendes Handeln. Was

meine ich damit? Persönlich glaube ich, dass das Abteilungsdenken ausgedient hat. Die Frage, welche sich ein Unternehmen stellen sollte ist: Was habe ich für Experten an Board? Was sind die Stärken und wo kann ich diese am besten einsetzen? Das Unternehmen hat einen gewissen Zweck, weshalb es existiert. Meistens löst es ein Problem oder stellt ein Produkt her / bietet eine Dienstleistung, die jemand benötigt. Und genau dieser Output bestimmt doch, ob ich erfolgreich bin oder nicht, stimmt's? Bei der vielen verwendeten Zeit aufgrund interner Abstimmung zu Arbeitsweise, Abteilungszusammenstellung, Personalthemen, usw., die nichts mit dem Output einer Firma zu tun haben, frage ich mich oft, wie die Firmen so lange überleben können. Agilität ist in diesem Kontext die Fähigkeit über den Tellerrand der eigenen Abteilung schauen zu können. Schnittstellen verschmelzen so zu festen Supportingbereiche und sind nicht nur Übergabestationen von Aufgaben in Form von internen Lieferanten – und Kundenbeziehungen.



Ein zentrales Maßnahmenmanagementsystem ist hier Gold wert. Es hilft bei der Verschmelzung verschiedener Bereiche und konzentriert das Geschehen auf das Wesentliche. Vor allem die dadurch entstehende Transparenz trägt zum schnellen Reagieren bei und lässt das Unternehmen agil wirken.

Maßnahmenerzeuger

Um ein Maßnahmensystem der Zukunft aufbauen zu können müssen die Maßnahmenerzeuger benannt werden. Es die Bereiche, Programme, Themen und andere Dinge im Unternehmen, die eine Maßnahme bewirken. Hier ein paar Beispiele:

- Management-Review
- Qualitäts-Controlling
- Auditmanagement
- Kundenmanagement (CRM)
- Beschwerdemanagement
- SPC
- APQP / RGA
- FMEA
- Lieferantenmanagement
- Personalmanagement
- Dokumentenmanagement

Es gibt sicherlich noch viele weitere Maßnahmenerzeuger. Schon allein bei einer Besprechung, entstehen in der Regel Maßnahmen. Für ein zentrales Maßnahmenmanagementsystem müssen die Erzeuger definiert werden. Dazu eignet sich das altgewährte

Brainstorming mit verschiedenen Abteilungen sehr gut.

Wer eine Prozesslandkarte besitzt hat hierzu schon eine super Grundlage. Um die Erzeuger zu definieren, kann Prozess für Prozess betrachtet werden. Durch die darin festgelegten Abläufe werden die Maßnahmenerzeuger transparent.

Es ist mittlerweile gang und gebe, dass Systeme selbst Maßnahmen generieren. Diese müssen unbedingt berücksichtigt werden. Z.B. melden sich CAQ Systeme bei der Verletzung einer Eingriffsgrenze. Durch den Fehler wird automatisch eine Abweichung angelegt, welche nur durch Definition und Abarbeitung einer Maßnahme geschlossen werden kann. In Zukunft werden die Systeme nicht nur Abweichungen melden, sondern gleich Verbesserungspotenziale und Maßnahmen vorschlagen bzw. gleich umsetzen. Ein Beispiel ist die in-line Vermessung eines Bauteils. Das Messgerät meldet dann die Abweichung vom Sollmaß direkt an die Maschine, welche die Abweichung automatisch korrigiert.

Auch diese vom Messgerät „ausgedachte“ Maßnahme muss in irgendeiner Form bekannt sein. Denn man sollte über die Prozessstabilität bescheid wissen. Diese bleibt im verborgenen Gedächtnis des Messgerätes, wenn sie nicht ausgelesen und bewertet wird. An dieser Stelle wieder mal meinen Appell an die Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager sich mit den neuen Systemen, KI, Programmierungen und sich daraus ergebenden Möglichkeiten anzufreunden und vor allem sich darüber zu informieren. Ich bin davon überzeugt, dass in Zukunft nur noch die IT und technik-affine Qualitäten erfolgreich sein werden.

Maßnahmen definieren

Zum Schluss möchte ich noch auf die Definition von Maßnahmen eingehen. Zum einen wie Maßnahmen ausformuliert und zum anderen wie diese abgearbeitet werden.

Wenn man eine Maßnahme genauer betrachtet fällt einem auf, dass es Aktionen sind, um ein gewünschtes Ziel zu erreichen. Für eine Zieldefinition verwenden wir die SMART – Methode. Ich möchte behaupten, dass gute Maßnahmen über die SMART – Methode definiert werden können. Warum? Die SMART-Methode ermöglicht es, ein Ziel richtig zu definieren. Man möchte ein attraktives und gut ausformuliertes Ziel viel eher erreichen wie eine negativ klingende Notwendigkeit. Es ist doch was anderes, wenn ich sagen kann: „Ich möchte mich fit und gesund fühlen und nach meinem Verständnis mit Leichtigkeit durch den Alltag gehen“ anstatt „Ich muss 10 Kilo abnehmen“. Deshalb glaube ich, dass bei der Maßnahmendefinition viel mehr Begeisterung für die Aufgabe geweckt werden kann als oft angenommen. Wie könnte eine Maßnahmendefinition mit SMART aussehen?

S = spezifisch

Eine Maßnahme sollte detailliert beschrieben werden. Um so eindeutiger eine Maßnahme ist um so leichter fällt es dem Durchführer diese zu verstehen und umzusetzen. Anstatt zu schreiben: „Anlage 22 umbauen“, könnte man schreiben „Bis Ende nächster Woche muss die Anlage 22 so umgebaut sein, dass die neuen Bauteile mit

ausreichender Stückzahl, derzeit 300stk. / Schicht, hergestellt werden kann“. Man könnte aber auch so schreiben: „*Hey, Lieber Durchführer – du bist der wichtige Mensch, der einen genialen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Bitte optimiere Anlage 22 bis Ende nächster Woche so, dass wir 300stk. Teile darauf fertigen können. Wir wissen, dass du es schaffst und der richtige dafür bist.*

Wir vertrauen dir und setzen auf deine Expertise!“ Ein bisschen überzogen? Ja mag sein, aber wenn wir in Unternehmen schauen, die New Work leben, sind wir damit gar nicht so weit entfernt. Ich finde solche Texte viel motivierender.

M = messbar

Eine Maßnahme sollte messbar sein. Das bedeutet, dass nach Abschluss klar ist, ob die Maßnahme erfolgreich war oder nicht. Z.B. Stromverbrauch von 4.000 kWh auf 3.000 kWh senken. Das ist eindeutig messbar.

A = attraktiv/anspruchsvoll

Die Maßnahme sollte bestenfalls eine Herausforderung für den Durchführer darstellen. Es sollte etwas sein, dass einen Anreiz schafft. Zugegeben, dass ist nicht immer möglich. Es gibt viele Maßnahmen, die immer wieder durchgeführt werden müssen und

deshalb schon bekannt und weniger anspruchsvoll sind.

R = realistisch

Selbsterklärend ist, dass die Maßnahme auch machbar und realistisch sein sollte. Bei Firmen, welche die Auslastung der Mitarbeiter durch Maßnahmen nicht überwachen, kann es leicht zu unrealistischen Maßnahmen kommen. Man denke nur an das Projektmanagement. Hier können leicht Aufgaben verteilt werden, ohne zu schauen ob die personellen Ressourcen überhaupt gegeben sind. Nicht umsonst legt der VDA im Band 6.3 sein Gewicht auf die Ressourcenplanung.

T = terminiert

Maßnahmen brauchen einen Termin. Es macht keinen Sinn etwas festzulegen und nicht zu überwachen.



PDCA

Obwohl es Stimmen gibt, welche den Deming-Kreis als nicht mehr zukunftstauglich betiteln, glaube ich, dass es durchaus noch angebracht ist damit zu arbeiten. Bevor wir in der

Qualität nicht vergleichbare Methoden und Modelle für eine kontinuierliche Verbesserung haben, sollten wir keine Freiflüge im Feld wagen. Der Deming-Kreis besteht aus 4 Bereichen:

P=Plan, D=Do, C=Check, A=Act. Viele nennen ihn deshalb den PDCA-Zyklus. Er besagt, dass eine Aktion zuerst geplant (P), dann umgesetzt (D), dann geprüft (C) und zum Schluss bewertet, nachgeregelt oder neu definiert wird (A). Ich verstehe das A so, dass man nun mit dem Ergebnis arbeitet. Das kann die Umsetzung in die Serie bedeuten, das kann die Definition einer weiteren Maßnahme bedeuten oder ein Überwachungsmechanismus darstellen, um den neuen Erfolg langfristig zu überwachen und sicherzustellen.



Eine Maßnahme hat folgende Anteile: Der Planer plant die Maßnahme nach dem SMART Prinzip. Der Durchführer setzt die Maßnahme um (D). Dann gibt es den Prüfer der Maßnahme. Dieser schaut ob die Planungsvorgaben mit der Durchführung und dem Ergebnis übereinstimmt. In der Automotiv-Welt sind dafür Nachweise erforderlich. Es handelt sich also um eine Wirksamkeitsprüfung mit entsprechendem Nachweis. Anhand des Nachweises und dem Ergebnis wird dann reagiert (A). Die Maßnahme kann abgeschlossen, nachgeregelt oder wiederholt (im Sinne von Verbesserung oder Lessons Learned) wiederholt werden.

Fazit

Maßnahmen sind wie kleine Projekte in einer Organisation, die zum Teil ineinander verwoben sind oder aufeinander aufbauen (Wechselwirkung). Um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, ist es unbedingt erforderlich ein zentrales Maßnahmenmanagementsystem zu installieren. Dieses System überwacht die fälligen Termine und sendet für jeden Mitarbeiter einen individuellen Aktionsplan. Sollten Termine überschritten werden wird ein automatischer Eskalationsprozess losgetreten. Es ist ein allgemeiner Trend

erkennbar, bei dem das Abteilungsdenken bei entwickelten Firmen mehr und mehr abgeschafft wird. Heute schaut man vermehrt auf die Stärken, welche im Unternehmen vertreten sind, und versucht diese so gut wie möglich einzusetzen. Viele Personen werden abteilungsübergreifend arbeiten. Ein zentrales Maßnahmenmanagementsystem fördert dies ungemein. In Zukunft werden Maßnahmen auch von den Anlagen und Programmen selbst ausgelöst und/oder abgearbeitet. Darauf sollte sich der Qualitätsmanager einstellen und die Technik dahinter versuchen zu verstehen.

Für ein zentrales Maßnahmenmanagement-system müssen die Maßnahmenerzeuger bekannt sein. Woher kommen Maßnahmen und welche Maßnahmen sind überhaupt „richtige“ Maßnahmen? Diese Fragen müssen vorerst geklärt werden. Bei zertifizierten Unternehmen findet man eine Prozesslandkarte und ausformulierte Prozesse. Das bietet eine gute Übersicht für die gängigen Erzeuger, die berücksichtigt werden müssen, weil sie für die funktionierende Abläufe der Organisation notwendig sind. Um gute Maßnahmen zu definieren bietet sich die SMART Methode an. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen „Maßnahmen-kommunikation“ und Umsetzung. Erfolgreiches Maßnahmenmanagement richtet sich nach dem PDCA – Zyklus und beinhaltet auch eine Wirksamkeitsprüfung. Ob Scrum- oder Standardprojekte, überall gibt es Aufgaben, eine

Aufgabenüberwachung und eine Verifikation des Ergebnisses. Weil sie die beste Lösung für ein Problem oder eine Abweichung berechnen, werden uns Systeme und KI's in Zukunft einiges an Denkarbeit abnehmen. Doch viele Maßnahmen in Unternehmen erfordern auch emotionale Intelligenz, welche derzeit noch sehr schwer zu berechnen ist. Maßnahmen und deren Verwaltung werden uns noch lange beschäftigen. Deshalb ist es gut jetzt an einer zentralen Lösung zu arbeiten. Neben der Transparenz fördert ein System Schnelligkeit, Struktur und übernimmt das „Drandenken“. Das Unternehmen wird unheimlich flexibel, weil Maßnahmen bereichsübergreifend bearbeitet werden können und das ist wohl einer der größten Verbesserungen, wenn wir agil werden wollen.



Simon Strotbek
Geschäftsführer von
CTM-Strotbek

Weitere Themen

Weitere interessante Kurz-Ebooks, Videos oder praktisches Handwerkzeug zum Thema Qualität und Führung werden in regelmäßigen Abständen veröffentlicht. Wenn Sie diese nicht verpassen wollen, können Sie sich auf www.q-coaching.de eintragen. Dann verpassen Sie keine dieser spannenden Impulse.

Q-Coaching ist

Coaching für Menschen im Bereich Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und junge Führungskräfte. Wir wollen Menschen in der Qualitätswelt helfen die besten Ergebnisse zu erzielen und erfolgreich zu sein. Unter anderem soll das Qualitätsmanagement nicht als notwendiges Übel angesehen werden, sondern dem Unternehmen zu mehr Erfolg verhelfen. Die Kosten und Aufwände sollen sich bezahlt machen und darüber hinaus soll das Unternehmen einen finanziellen Vorteil erzielen. Zu guter Letzt wollen wir beweisen, dass Qualitätsmanagement Spaß machen kann.

Wenn Sie Unterstützung suchen oder weitere Informationen benötigen, kommen Sie mit uns in Kontakt. Es würde uns freuen von Ihnen zu hören



CTM-Strotbek Coaching | Training | Management
Staufenstrasse 20/1
73635 Rudersberg



+49 (0) 1525 8781455



[sstrotbek@ctm-strotbek.de](mailto:ssstrotbek@ctm-strotbek.de)



www.q-coaching.de

Alle Bilder in diesem Artikel sind von pixabay.com