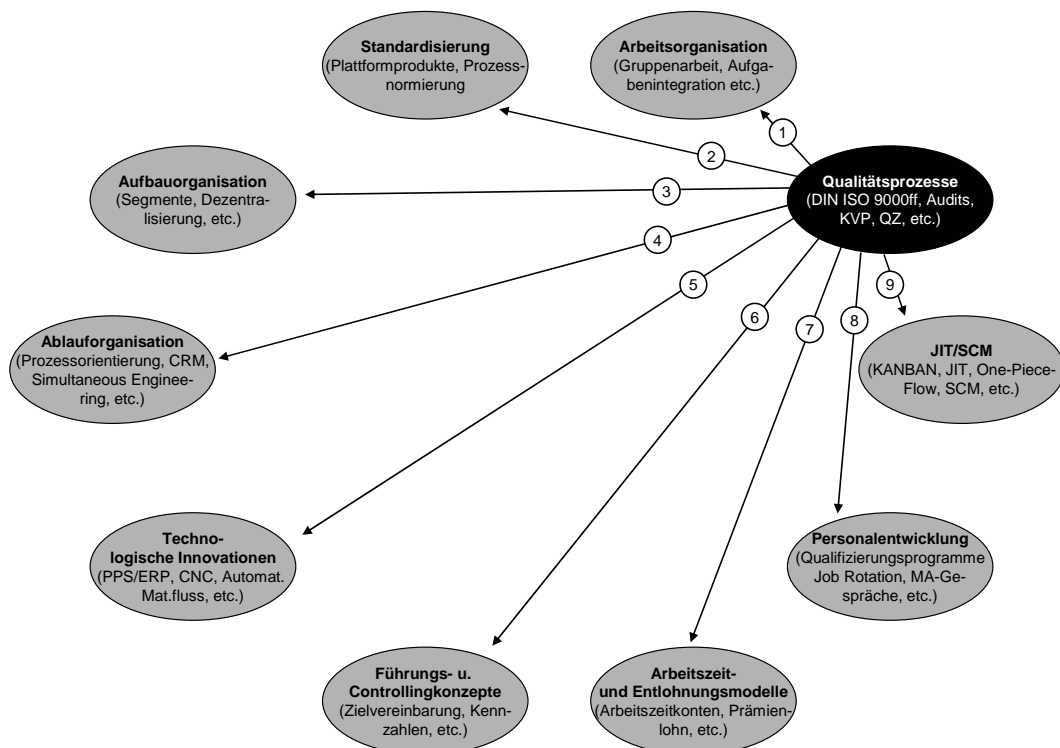


Gestaltungsfeld „Qualitätsprozesse“

Beispiel: Analyse von Qualitätsproblemen bei kundenkritischen Teilen

Ausgangslage: Das Unternehmen sieht sich zwei Problemen gegenübergestellt: Zum einen ist das Unternehmen in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Dieser Entwicklung hinkt die Anpassung der Organisationsstrukturen hinterher. Zum anderen haben sich in den vergangenen zwei Jahren die Qualitätsanforderungen der Kunden verschärft. Beide Entwicklungen haben dazu geführt, dass das Unternehmen mit stark steigenden Qualitätskosten zu kämpfen hat. Mit Unterstützung der Beziehungskarte wurde analysiert, wo die Ursachen für die Qualitätsprobleme liegen und darauf aufbauend Anforderungen abgeleitet.



- (1) Die Strukturen des Qualitätsmanagements müssen passfähig zum Gruppenarbeitskonzept sein. Das bedeutet beispielsweise, Verantwortliche innerhalb einer Gruppe für die unterschiedlichen Stufen des Qualitätsmanagements (bspw. **Eska-**

lationsmanagement) zu benennen und klare Handlungspläne innerhalb einer Gruppe zu erarbeiten.

- (2) Für einen hohen Qualitätsstandard ist Sauberkeit, Ordnung und Sicherheit unabdingbar. Daher werden diesbezüglich neue, sehr hohe Standards festgelegt, die in sämtlichen Teilen der Produktion (bzw. im ganzen Unternehmen) herrschen sollten.

Um einfache Fehler (Montagefehler, Einlegefehler) auf Werkerebene zu vermeiden, werden Bauteile und Prozesse zunehmend nach dem "Poka Yoke"-Prinzip gestaltet. D.h. die Komponenten (Prozesse) sind so ausgelegt, dass sie nur in einer - der richtigen - Weise montiert, eingelegt (ausgeführt, etc.) werden können.

- (3) Ein effektives und effizientes Qualitätssystem verlangt nach adäquaten Führungs- und Kommunikationsstrukturen. Zur Verzahnung des Qualitätsmanagements bieten sich Kommunikationsgremien an (z.B. Steuerkreis, Qualitätskreis, Instandhaltung). Wichtig ist hier, die entsprechenden Gremien an der richtigen **Stelle des Prozessablaufs zu integrieren und sie in der Aufbaustruktur adäquat zu verankern**.
- (4) **Inspektions-, Reinigungs- und Schmierarbeiten sowie kleineren Wartungsarbeiten** werden zum **festen und regelmäßigen Bestandteil des Ablaufprozesses (Total Productivity Maintenance)**.

Simultaneous Engineering, welches zusammen mit den Abnehmern betrieben wird, unterstützt die Qualitätsprozesse, da frühzeitig das Qualitäts-Know-how von den beteiligten Unternehmen in das betreffende Produkt mit einfließen kann.

- (5) **Die erweiterten Anstrengungen in der Qualität erfordern neue Innovationen auf der Prozessebene. Dazu gehören bspw. neue (ggf. neu entwickelte) Werkzeuge, neue Spannmittel (vgl. Poka Yoke), neue Messanlagen oder neue Fertigungsmaschinen.**
- (6) Ein **Informationssystem** ermöglicht eine Rückmeldung bezüglich Produkt- und Prozessqualität an die Verantwortlichen sowie eine Selbststeuerung der Einheiten im Produktionsablauf. Zur Realisierung eines solchen Systems müssen Kenngrößen festgelegt werden, die das **Messen und damit das Monitoring der Produkt- und Prozessqualität** ermöglichen.

Zur Verbesserung der Qualität kann als neue Führungsinstitution der **Steuerkreis** eingesetzt werden, in dem täglich die Verantwortlichen innerhalb einer halben Stunde die **tagesaktuellen Problembereiche** (vornehmlich der Qualität) erörtern,

dabei Lösungen suchen und dementsprechend **sofort Gegenmaßnahmen** einleiten.

- (7) Um Qualitätsanforderungen termingerecht bewältigen zu können, müssen die zentralen Akteure des Qualitätswesens zeitnah verfügbar sein. Für den Fall eines Dreischichtbetriebs bietet sich beispielsweise folgende Konstellation an:
- Dreischichtbetriebs im Bereich Endkontrolle
 - Die zentralen Ansprechpartner für Qualitätsfragen (Qualitätspaten) sollten mindestens zweischichtig zur Verfügung stehen.
 - Sowohl zur Verbesserung der Qualität wie auch zur Steigerung der Maschinenverfügbarkeit arbeiten die Mitarbeiter der Instandhaltung in zwei Schichten.

Die Integration einer qualitätsbezogenen, variablen Komponente in das Entlohnungssystem bietet sich als sehr wirksames Instrument zur Verbesserung des Qualitätsniveaus an.

- (8) Die Qualitätsprozesse stellen sehr hohe Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter. Daher müssen die bestehenden **Qualifikationsanforderungsprofile** um spezifische Prozess-, Maschinenkenntnisse sowie Qualitätsprüfungsstandards und –vorgehensweisen angereichert, und zu ihrer Vermittlung geeignete **Qualifizierungsmaßnahmen** entwickelt werden.
- (9) Für sehr kritische Teile wichtiger Kunden müssen Sicherheitsbestände eingerichtet werden (Gefahr von Konventionalstrafen bei Nicht- oder Fehllieferung), um qualitätsbedingte Mengenschwankungen ausgleichen zu können. Darüber hinaus bedarf es zur Sicherstellung einer termin- und mengengerechten Auslieferung auch der Kontrolle, Betreuung und aktiven Weiterentwicklung (Auditierung etc.) der Lieferanten.