

ACHTER QUALITÄTSKONGRESS „TOPIT“ BELEUCHTET PERSPEKTIVEN

Zukunftsfrage = Existenzfrage?

Die Frage nach Zukunftsperspektiven der Qualitätsmanager brannte auch den rund 150 Teilnehmern des 8. IIR-Qualitätskongresses „Topit“ in Wiesbaden unter den Nägeln. Während sich die Referenten, Wissenschaftler und Praktiker mit den bevorstehenden Veränderungen weltweit befassten, stellten sich in einer offenen Diskussion die Qualitätsmanager ihrer eigenen Schicksalsfrage.

Hat der klassische Qualitätsmanager ausgedient? Unter der Moderation von Bernd von Regius, Quality Engineer bei der Ford-Werke AG Köln, und André M. Schmutte, Director Business Development bei der Siemens AG München, stellten sich zahlreiche Qualitätsmanager der Existenzfrage (Bild 1). Die Teilnehmer der offenen Diskussionsrunde bekannten sich mehrheitlich zu ihren derzeitigen Kernaufgaben, auch wenn diese, ebenso wie ihre Funktionen und Rollen, stark variieren. Da inzwischen wichtige Qualitätsaufgaben häufig bereits von bestimmten Unternehmenseinheiten der Linie übernommen werden, zeigen sich neue Schwerpunkte. Als signifikante Schwachstelle wurde der bisher mangelnde Einfluss auf Qualität in der Produktentwicklung identifiziert. Demnach laufen viele Qualitätsverantwortliche ständig hinter den Problemen her und werden als Trouble Shooter geradezu verbraucht.

Neue Rollen für Qualitätsmanager

Um dem vorzubeugen, müssen neue Rollen wie Coach, Methodenfachmann, Wissensmanager, Kommunikator, Projektleiter oder Controller entstehen. Dabei kommt es wesentlich auf Inhalte und Vermittlungsmethoden an. Ziel soll sein, dass jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz erkennt, dass er der eigentliche Hüter der Qualität ist und wo seine Kontrollverantwortung liegt. Qualität soll produziert, nicht geprüft werden. In zahlreichen Organisationen findet Füh-

rung auf der Grundlage von Prozessmanagement statt. Schnittstellen werden als Nahtstellen verstanden, an denen die Teilprozesse sowie Input und Output transparent gemacht werden. Das fördert den Qualitätssicherungsprozess. Aber es reicht nach Ansicht der Diskutierenden nicht aus.

durch als Unternehmensqualität gelebt und als Teil der Gesamtstrategie in Mission und Vision ausgewiesen. Im direkten Unterstellungsverhältnis zum Topmanagement übernimmt der Qualitätsverantwortliche diese progressive Idee und trägt sie in alle Geschäftsbereiche und von dort auf alle Hierarchiestufen weiter.



Bild 1. Stellten die Existenzfrage der Qualitätsmanager (v. li.): die Moderatoren André M. Schmutte, Siemens AG München, und Bernd von Regius, Ford Werke AG Köln

In den Qualitätskreislauf müssten vielmehr interne und externe Kunden (z. B. der Kundenbeauftragte) ebenso wie Lieferanten und Vertriebspartner einbezogen werden. Alle sollen dabei, so die Wunschvorstellung der Anwesenden, zum Anwalt des Endkunden werden. Ein gelebtes Customer-Relationship-Management sei Voraussetzung dafür. Dann würden verbesserte Kundenbeziehungen einen wichtigen Beitrag zum „Plan, do, check, act“ leisten. Ein umfassender Ansatz für neue Befugnisse, Aufgaben und Verantwortung der Qualitätsmanager könnte im strategischen Bereich liegen. Qualität würde da-

Seine Funktion ist aber erst dann erfüllt, wenn die relevanten Ergebnisse zurückfließen und (ohne zeitliche Umwege) ganz oben als eindeutige Signale ankommen. Diese Botschaft richtet sich unmissverständlich an die Führungsspitze der Organisationen. Der globale Wettbewerb, davon zeigten sich die Moderatoren überzeugt, werde dafür sorgen, dass sie dort auch ankommt.

Mit „Qualität als Erfolgsfaktor und Zukunftsperspektive“ befasste sich die Veranstaltung auch in den Fachvorträgen. Die Referenten beleuchteten die Herausforderungen und Stolpersteine

des sich weiterentwickelnden Qualitätsmanagements auf der gesamten Skala von den künftigen Anforderungen an bestimmte Prozesse in unterschiedlichen Branchen und Organisationen bis hin zum lebenszyklusorientierten Qualitätsmanagement auf dem Weg zu Hochleistungsunternehmen.

Innovationen brauchen geeignetes Arbeitsklima

Qualitative Innovationen im Bereich der Miniaturisierung, mit denen sich Kosten sparen und senken lassen, gehören zu den aktuellen Technologietrends. Ausgezeichnet als „Innovator des Jahres 2004“, gab Dejan Ilic, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Varta Microbattery, sein Know-how jetzt preis (Bild 2). Und siehe da: Auch er stellte die Mitarbeiter als Schlüssel des Erfolgs in den Mittelpunkt. Aber ebenso wie klare Innovationsziele, so Ilic, benötigen Mitarbeiter ein geeignetes Arbeitsklima und Freiräume im Unternehmen. Neue Ideen dürfen nicht im Projektteam der Entwicklung hängen bleiben, sondern müssen auf Marketing, Vertrieb und Service übertragen werden. Aufgabe des Managements sei es, für Dynamik in der Umsetzung zu sorgen. Wenn es gelänge, den Kunden stärker in den Entwicklungsprozess zu integrieren, können durchschlagende Ergebnisse entstehen. Ilic: „Endkunden-Mehrwert setzt Produktkonzepte voraus, die auf Grund von Endkunden-Bedürfnissen entstehen.“ Unnötige Kosten drohten von Produkteigenschaften, die nicht nachgefragt und vom Endkunden nicht honoriert würden. Auch Qualität müsse bezahlt werden. Standardisierte Erzeugnisse und Preise, die dem Mehrwert entsprechen, seien Voraussetzung für finanziellen Erfolg.

„Keiner entgeht dem magischen Dreieck: Qualität, Kosten, Zeit“, so Stephan Gerster, Vorstandsmitglied der Leifheit AG (Bild 3). Seine Antwort auf die Frage, was Qualität koste: „Sparen kostet Qualität, aber Qualität spart Kosten.“ Zunehmend müsse Qualität im Ausland abgesichert werden. 17 Prozent der Produkte seines Hauses werden schon jetzt in China produziert. Dabei steht die Qualitätssicherung unter steigendem Kostendruck. Nach Gersters Kostenanalyse sind die Ursachen für Qualitätskosten im gesamten Unternehmen versteckt, also nicht nur im Personalbereich, sondern auch in der Produktion, bei Forschung und Ent-

wicklung, im Einkauf, Marketing und Vertrieb. Kostensenkung werde möglich, indem man den Prozessverantwortlichen auch die Verantwortung für die Einhaltung der ihnen vorgegebenen Qualität übertrage – durch Prozessmanagement anhand von Qualitätskennzahlen. Das gelte auch für die nach außen zu den Lieferanten verlagerten Prozesse. Um sämtliche Aspekte des Qualitätsmanagements in das gewünschte Kosten-Nutzen-Verhältnis zu bringen, arbeite es bei Leifheit



Bild 2. Dr. Dejan Ilic von der Varta Microbattery GmbH in Ellwangen: „Auch Qualität muss bezahlt werden“

als Profitcenter. Gerster: „So behalten wir die Qualitätskosten im Griff.“

Fremder Kulturkreis — fremde Unternehmenskultur

Norbert Hofmann, Director Quality der Magna Steyr Fahrzeugtechnik, sieht besondere Herausforderungen in den 223 Produktionsstandorten im Ausland. Wachstum für sein Haus, so Hofmann, entstehe nur noch außerhalb des zentralen Standortes Graz. Er erkennt große Hemmnisse durch die unterschiedlichen Kulturkreise. Dazu zählen neben Sprache und Religion auch die oft risikobehaftete jeweilige politische Lage. Nicht zu vergessen die Unternehmenskultur. Selbst in Deutschland spielt sie eine wichtige Rolle. So lägen Welten etwa zwischen den Auftraggebern DaimlerChrysler und BMW. Der Umgang mit fremden Kulturen setzt einen umfassenden Lernprozess voraus, der durch Dienstleister des jeweiligen Landes und erfahrene eigene Mitarbeiter gefördert wird. Auf diese

Weise lässt sich die Zusammenarbeit positiv beeinflussen.

Dazu gehört auch, dass die im Ausland tätigen eigenen Mitarbeiter ständig über Veränderungen im Haus auf dem Laufenden gehalten werden und ihre Zukunftsperspektiven kennen. Motivation und Arbeitsqualität dieser Ex-Patriots tragen wesentlich zum Gesamterfolg bei. Wesentliche Voraussetzung dafür, dass unterschiedliche Kundenanforderungen erfüllt werden können, ist eine eindeutige, klare



Bild 3. Dem magischen Dreieck entgeht keiner, warnt Stephan Gerster von der Leifheit AG, Nassau/Lahr

Kommunikation. Die Bedeutung von Begriffen muss – lesbar aufbereitet – hinterfragt werden. Nicht definierte Überschriften führen schnell zu Missverständnissen. Hofmann: „Es geht ums Verstehen und Verstandenwerden.“ Vielfach helfe Bildersprache, mit kurzen und knappen Botschaften. Weitere Erfolgsfaktoren seien Kundennähe sowie geringe Produktions- und Gewährleistungskosten. Laut Hofmann erschweren die wettbewerbsbedingt kurzen Entwicklungszeiten den Prozess. Gefragt seien daher einheitliche Standards, klare Spielregeln und Einfluss auf die Prozesse. Als wesentlich hob er eine eindeutige Regelung der Verantwortlichkeiten hervor: „Vor Ort darf es nur einen Entscheider geben.“

All dies sind komplexe Anforderungen an das häufig von Qualitätsmanagern geleitete Projektmanagement im Unternehmensverbund. Der Business-Excellence-Gedanke lässt grüßen. □

Hubertus Felmy, Soest