



Buch Der neue Juran

Qualität von Anfang an

Joseph M. Juran
mi-Verlag, 1993

Rezension

Joseph M. Juran bietet Ihnen einen detaillierten Einblick in die Qualitätsplanung. Er zeigt Ihnen, welche Schritte notwendig sind, um Qualität und damit Wettbewerbsfähigkeit zu garantieren. Zahlreiche Punkte werden anhand von kurz gehaltenen Beispielen aus der Praxis sehr gut erläutert. Juran lässt wirklich nichts aus und seine Darstellung wird auch Sie überzeugen. Er scheut sich auch nicht, auf Probleme bei der Umsetzung hinzuweisen. Im Gegenteil, er erläutert, wie Sie Probleme von Beginn an umgehen können. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch allen Führungskräften aus den oberen Managementetagen und Mitgliedern der Unternehmensleitung.

Take-aways

- Wenn Sie sich für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems entschieden haben, stellen Sie zuerst einen detaillierten Aktionsplan auf.
- Führen Sie einen Qualitätsausschuss ein.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- Definieren Sie Ihre Qualitätsziele.
- Stellen Sie sicher, dass die Qualitätsziele in den strategischen Unternehmensplan aufgenommen werden.
- Eines Ihrer vorrangigsten Ziele sollte die Ausbildung der betroffenen Führungskräfte und Planer sein. Stellen Sie in diesem Zusammenhang sicher, dass auch wirklich alle betroffenen Mitarbeiter von Anfang an dabei sind.
- Weisen Sie Verantwortlichkeit für die Durchführung einzelner Projekte eindeutig zu.
- Sorgen Sie dafür, dass die erforderlichen Mittel zur Verfügung stehen.
- Überprüfen Sie regelmässig die Fortschritte.
- Passen Sie Ihr Prämiensystem der neuen Priorität "Qualität" an.

Zusammenfassung

Sie kennen sicherlich etliche Synonyme für das Wort "Qualität". Für uns sind in diesem Zusammenhang v. a. zwei von Bedeutung:

1. Die Eigenschaften eines Produktes, weil sie für den Kunden die Qualität ausmachen.
2. Die Freiheit von Mängeln, weil der Kunde die Qualität eines Produktes umso höher einschätzt, je weniger Mängel es hat.

„Das Qualitätsmanagement erfolgt anhand von drei Managementprozessen: Qualitätsplanung, Qualitätsregelung und Qualitätsverbesserung.“

Verbraucher sind sich dieser gravierenden begrifflichen Differenzen oft nicht bewusst. Führungskräfte sollten diesen Unterschied allerdings kennen, da hiervon nicht nur der Verkauf, sondern auch die Kosten betroffen sind.

Kundenanforderungen und Produktentwicklung

Die Wünsche des Kunden sollten zielbewusst analysiert werden. Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden. Würden Sie Ihr Produkt kaufen? Kommunizieren Sie mit Ihren Kunden. Simulieren Sie den Gebrauch. Die effektivste Möglichkeit, die Bedürfnisse von Kunden festzustellen, lautet: Werden Sie Ihr eigener Kunde. Wenn Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden kennen und richtig einschätzen, können Sie die Produkteigenschaften bestimmen. Im besten Fall erfüllt jede Produkteigenschaft folgende Anforderung: Sie erfüllt alle Kundenbedürfnisse. Aber auch wenn die Produkteigenschaft den Kundenwünschen gerecht wird, heisst das noch lange nicht, dass die Klienten das Produkt auch kaufen. Es sollte daher konkurrenzfähig sein oder eine höhere Qualität aufweisen als die Konkurrenzprodukte. Die Kosten sollten dabei so niedrig wie möglich gehalten werden.

"Die Juran-Trilogie"

Qualitätsplanung + Qualitätsregelung + Qualitätsverbesserung = Qualitätsmanagement. Zur Qualitätsplanung gehören u. a.: Festsetzung der Qualitätsziele, Definition der Kundenwünsche, Entwicklung der Eigenschaften des Produktes, die den Wünschen der Kunden entsprechen. Insgesamt betrachtet, dient die Planung der "Festlegung von Zielen und der Wahl der Mittel zur Erreichung der Ziele". Zur Qualitätsregelung gehören: Bewertung des derzeitigen Qualitätsstandes, "Vergleich der aktuellen Leistung mit den Qualitätszielen", Änderungsmaßnahmen bei fehlender Übereinstimmung der oben genannten. Die Regelung dient der Überprüfung des aktuellen Standes. Die Qualitätsverbesserung ist der Vorgang, mit dem die Qualität einen Spitzenstand erreicht. Hierzu gehören diverse Schritte, wie die Zusammenstellung von Teams für zuvor klar definierte einzelne Projekte, "die Bereitstellung von Ressourcen, Motivation sowie Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen für die Teams zwecks Ursachenermittlung, Anregung von Korrekturmaßnahmen und Einführung von Kontrollen zur Wahrung des Qualitätsstands".

Strategisches Qualitätsmanagement (SQM)

Strategisches Qualitätsmanagement ist ein gegliederter Ablauf zur Festlegung der höchsten Qualitätsziele durch die Führungskräfte eines Unternehmens und zur Festsetzung der zur Verwirklichung dieser Ziele erforderlichen Ausstattung. Man kann diesen Prozess mit dem Finanzmanagement vergleichen. Zum SQM-System gehört u. a. die Festsetzung von Richtlinien aller Aktivitäten, die zum Erreichen der Qualitätsziele eingesetzt werden müssen. "Ein grundlegender Schritt bei der Einführung eines strategischen Qualitätsmanagement-Systems ist die Bildung eines Qualitätsausschusses oder Qualitätsrates." Er führt die Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen zu Beginn und während des laufenden Prozesses des SQM-Systems durch. Die Mitglieder des Ausschusses sollten aus den Führungskräften der oberen Managementebene kommen. Oft gehören auch Mitglieder der Unternehmensleitung zum Qualitätsausschuss. Dieser Ausschuss bestimmt die einzelnen Punkte des SQM-Systems und sorgt dafür, dass diese in die strategische Unternehmensplanung einbezogen werden.

Strategische Qualitätsziele ...

... sind ein sehr wichtiger Ausgangspunkt des SQM-Systems. Obwohl jede Branche ihre spezifischen Eigenheiten hat, gibt es bestimmte Qualitätsziele, die alle verfolgen. Dazu gehören etwa: Das Leistungsvermögen eines Produktes: Darunter verstehen wir alle Eigenschaften, die den Bedürfnissen des Kunden entsprechen. Diese Eigenschaften bestimmen die Verkäuflichkeit. Die Wettbe-

werbsfähigkeit: "Das Ziel der qualitativen Wettbewerbsfähigkeit gewinnt zunehmend den Status eines strategischen Unternehmensziels." Die Verbesserung der Qualität/Reduzierung der durch Mängel verursachten Kosten: Zu diesen Zielen gehört u. a. die Reduzierung von nicht unerheblichen Kosten, die durch Produktmängel entstehen. Ausserdem erhöht eine Qualitätsverbesserung die Möglichkeiten der Vermarktung. Genau genommen ist eine Liste der Qualitätsziele zunächst nichts weiter als ein Wunschzettel. Um die Wünsche zu erreichen, sind umfangreiche Entscheidungen notwendig. Die Ziele müssen in Teilziele untergliedert und an die jeweils zuständigen Unternehmensbereiche weitergeleitet werden. Zwar weiss dann jeder Sektor, wofür er verantwortlich ist; es muss aber weiterhin festgestellt werden, wer welche Massnahmen ergreifen muss. Wenn diese Punkte geklärt sind, ist schon ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung getan worden. "Die Empfehlungen der ausführenden Bereiche werden zusammen mit einem Antrag zur Bereitstellung der Ressourcen an den Qualitätsausschuss geleitet." Um die Realisierung zu gewährleisten, bedenken Sie bitte immer, dass eine Kommunikation von oben nach unten wie auch von unten nach oben gewährleistet sein muss.

Qualitätsmessung und Kontrolle

Zunächst ist es notwendig, die Voraussetzungen für eine Beurteilung der Leistung im Vergleich zu den strategischen Zielen zu schaffen. Dazu gehört zunächst die Einführung einheitlicher Messmethoden.

„Die Führungskräfte im oberen Management haben entsprechende Funktionen im Prozess der Qualitätsplanung zu übernehmen.“

Beispiele zur Entwicklung von Messmethoden:

- Die Entwicklung von Produkteigenschaften wird festgestellt durch: Feststellung der Mängel, Zuverlässigkeitstests, Verbesserung der Produktziele.
- Die Festlegung der Qualitätsziele wird gemessen durch: Analyse des vergangenen und derzeitigen Qualitätsstands, Analyse der Konkurrenz und die danach erfolgende Festsetzung von Standardwerten.
- Die besten Ergebnisse bei Messungen werden mit der "Sprache der Zahlen" erreicht. Dazu müssen Sie ein System von Messgrössen entwerfen.
- Die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen unterteilen wir in zwei Arten und daher auch in zwei Masseinheiten: Eigenschaften eines Produktes und Mängel eines Produktes.
- Produktmängel lassen sich relativ einfach in Zahlen ausdrücken. Hat ein Händler z. B. immer wieder Probleme mit seinen Kunden bei einem bestimmten Produkt, kann er diese in der Zukunft vor der Auslieferung nochmals überprüfen. So ermittelt er schnell einen bestimmten Anteil (Prozentsatz).
- Die Eigenschaften eines Produkts lassen sich nicht auf diese Art messen. Angesichts der zahllosen Produkte und ihrer spezifischen Eigenschaften ist es fast unumgänglich, für jede einzelne Eigenschaft eine Masseinheit zu definieren.

„Die Qualitätsplanung umfasst (a) die Festlegung von Qualitätszielen und (b) die Entwicklung der zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Produkte und Prozesse.“

"Ein wichtiger Bestandteil des Qualitätskontrollsystems im oberen Management sind die Qualitätsaudits." Sie sollen allen Mitarbeitern und nicht nur den Führungskräften Informationen liefern. Ursprünglich waren Qualitätsaudits häufig ausschliesslich dazu da, um die festgesetzten technischen Spezifikationen und Verfahren bei der Produktion zu gewährleisten. Für uns gehören aber auch andere Fragen dazu:

- Entspricht unsere Qualität den Wünschen der Kunden?
- Können wir uns im zunehmenden Konkurrenzkampf behaupten, ohne Qualitätsverluste hinnehmen zu müssen?
- Können wir durch Qualitätsmängel verursachte Kosten reduzieren?
- Funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen so gut, dass wir das Maximum an Leistungsfähigkeit erreichen?
- Wie ist der Ausbildungsstand der Mitarbeiter?

„Das Versäumnis, die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen, hat schon viele Bemühungen um Qualitätsverbesserung scheitern lassen.“

Um solche und ähnliche Fragen zu beantworten, müssen leitende Manager oder externe Berater als Auditoren fungieren.

Motivation bei der Qualitätsplanung

Der Qualitätsplanung wird heute mehr Bedeutung beigemessen. Der Konkurrenzdruck, die gestiegenen Ansprüche der Kunden haben sich auf das Qualitätsbewusstsein ausgewirkt. Es reicht aber nicht aus, der Qualität eine hohe Priorität einzuräumen, sondern es ist notwendig bestimmte Aktivitäten durchzuführen, um einen Wandel in der Unternehmenskultur zu erreichen. Dazu gehören u. a.: Die Qualitätsplanung muss in den strategischen Unternehmensplan einbezogen werden und Qualitätsplaner müssen in den entsprechenden Methoden ausgebildet sein. Viele Unternehmen versuchten diese Ideen in die Tat umzusetzen und stiessen dabei auf scheinbar unüberwindbare Hürden. Die grössten und auffälligsten Hürden hätten durch Motivation beiseite geräumt werden können. Fehlendes Wissen: Die meisten Mitarbeiter sind sich überhaupt nicht bewusst darüber, dass sie Qualitätsprobleme auslösen. Dieses fehlende Bewusstsein kann geweckt werden. Zielführend ist es, die Mitarbeiter so weit wie nur möglich am Planungsprozess teilhaben zu lassen. So erfährt jeder, wie sich seine Arbeit auswirkt. "Aktives Tun schafft Bewusstsein - nicht umgekehrt." Fehlendes Prioritätsbewusstsein: Qualitätsfragen stehen nicht an erster Stelle, da anderen Zielen Vorrang gegeben wird. Die Anweisung von oben - "Ab heute hat Qualität höchste Priorität!" - hat in der Regel keinerlei Wirkung, wenn nicht im selben Augenblick z. B. das Prämiensystem geändert wird. Aufgrund früherer, fehlgeschlagener Versuche, einige Verbesserungen in verschiedenen Sparten durchzuführen, kommt es auf Mitarbeiterseite häufig zur Ablehnung: "Noch so ein neumodisches Konzept."

Für und Wider des SQM-Systems

"Die Erfahrungen der 80er Jahre haben gezeigt, dass die Einführung eines SQM-Systems in einem Unternehmen tief greifende Veränderungen nach sich zieht und auf erhebliche Vorbehalte stösst." Für die Einführung sprechen hingegen nicht zu leugnende Tatsachen: Der Konkurrenzdruck wird immer grösser. Zahlreiche Unternehmen, die einmal zu den Marktführern in ihrem Segment gehörten, haben die Marktführerschaft infolge des Wettbewerbs verloren. Ein grosser Teil dieser Unternehmen unterlag im qualitativen Wettbewerb. Warum es bei Unternehmen zu einer solchen Entwicklung kam, liegt u. a. an folgenden Fehlern der Vergangenheit:

- Jeder Bereich des Unternehmens kümmerte sich um seine eigenen Qualitätsziele.
- "Amateure" ohne entsprechende Ausbildung übernahmen die Qualitätsplanung.
- Qualitätsverluste liessen sich nicht aufhalten, da keine Verantwortlichkeiten festgelegt waren.

„Unternehmen, die ein SQM-System einführen wollen, sollten ihre Terminologie sorgfältig definieren.“

Die häufigsten Einwände gegen SQM: "Schon wieder so eine neue Idee, die wahrscheinlich nicht funktioniert." "Das Ganze kostet viel zu viel Zeit und stört nur die Arbeitsabläufe, da neue Prioritäten gesetzt werden müssten." Das waren nur zwei der Einwände aus dem Management, die zu Ablehnungen führten. Diese Argumente sind in der Regel natürliche Vorbehalte gegen Veränderungen im System. Eine solche Reaktion findet sich auch bei vielen anderen geplanten Umwälzungen, nicht nur bei der Diskussion über die Einführung eines SQM-Systems. Ein ganz wichtiger Einwand ist die Erkenntnis, dass die Zeitspanne von der Einführung bis zur vollen Funktion eines SQM-Systems mindestens sechs Jahre beträgt. Die verschiedenen Ansichten lassen sich erfahrungsgemäss kaum durch Gespräche oder Anordnungen überbrücken. Eine Methode, die tatsächliche Wirksamkeit eines SQM-Systems im eigenen Unternehmen zu testen und damit die Gegner zu überzeugen, ist ein Pilotversuch in einem dafür geeigneten Testbereich. Veränderungen werden nur äusserst selten auf breiter Front durchgeführt. Der Erfolg eines Testlaufs führt schliesslich dazu, auch weniger begeisterte Mitarbeiter oder Abteilungen letztlich zu überzeugen.

Über den Autor

Joseph M. Juran ist ein weltweit anerkannter Qualitätsexperte. Er verfasste u. a. die Bücher: Managerial Breakthrough, 1964; Quality Planning and Analysis, 1980; Juran's Quality Control Handbook, 1988. Das Juran Institute Inc. bietet verschiedene Veröffentlichungen und Ausbildungskurse zum Thema Qualitätsverbesserung an.
