



# Mit Fingerspitzengefühl und Hartnäckigkeit

Wie eine Qualitätsmanagerin täglich für hohe Prozess-Stabilität sorgt

Dr. Natascha Wolski ist bei Benteler Automotive in Paderborn für das Qualitätsmanagement zuständig. Aber nicht nur in Ostwestfalen: Die Division Automotive betreibt als Teil der weltweit tätigen Benteler Gruppe über 70 Werke in rund 25 Ländern. Dr. Wolski sorgt also global dafür, dass überall die gleichen hohen Standards gelten. Eine Herkulesaufgabe, die Mut und Akribie erfordert.

Bernd Müller

**N**atascha Wolski begutachtet die neu angelieferte Charge an Platinen. „Durchgehend höchste Qualität, genau wie es sein soll.“ Später, erläutert die 46-Jährige, werde diese Platine in ein Chassis verbaut. Oder in eine A- oder B-Säule, in ein Batteriegehäuse, in einen Abgaskrümmner. Wer im Auto unterwegs ist, ist höchstwahrscheinlich von Metallteilen umgeben, die in einem der über 70 Werke in rund 25 Ländern von Benteler Automotive gefertigt wurden. Hier in Paderborn befindet sich der

Hauptsitz des Unternehmens. Und hiersorgt Dr. Wolski dafür, dass sich die Kunden auf ihr Fahrzeug verlassen können: Die promovierte Ingenieurin ist Director Global Customer Quality, Advanced Quality Engineering (AQE), Warranty and Risk Management. Hinter der langen Jobbeschreibung verbirgt sich eine komplexe Aufgabe: Dr. Wolski plant das Qualitätsmanagement und koordiniert es mit den Kunden, überarbeitet Qualitätsstandards, behandelt Fälle der Gewährleistung und koordiniert das Risk Management.

Oder um es kurz zu sagen: „Ich prüfe die Qualität unserer Produkte für unsere Kunden. Und leiste so einen Beitrag zur Sicherheit ihrer Fahrzeuge.“

Ein Problem effizient zu beheben, ist für sie die Pflicht in der Qualitätssicherung. Die Kür ist, sicherzustellen, dass es nach Möglichkeit gar nicht zu Problemen kommt. Dazu braucht es eine hohe Prozess-Stabilität. Das ist wichtig, weil die Werke jährlich Stückzahlen im zweistelligen Millionenbereich produzieren – und damit Welten

entfernt sind von einer Manufaktur, die jedes einzelne Teil von Hand prüfen kann. Qualitätssicherung geht hier deshalb nur mit ausgeklügelten und stabilen Prozessen, die bis zu drei Jahre im Voraus geplant und konsequent eingehalten werden. Jeder Gedanke, der hier investiert wird, spart später Zeit und Kosten. „Stabile Prozesse sind mein Steckpferd“, unterstreicht Dr. Wolski.

Das Unternehmen profitiert dabei von 140 Jahren Prozess-Know-how in der Metallverarbeitung. Kaum ein anderes Unternehmen weiß so gut, wie man Metalle formt und verbindet und damit liegt die Latte für Qualität von vornherein höher als zum Beispiel bei Anbietern in Asien.

Höhere Qualität bedeutet unter anderem weniger Ausschuss und ist damit ein Hebel, um den niedrigeren Arbeitskosten in Billiglohnländern Paroli zu bieten. „Qualität ist interdisziplinär und arbeitet häufig mit ungeklärten Ursachen und Abhängigkeiten, die wir gemeinsam durch Ursachenanalyse klären müssen, das finde ich so spannend daran“, so Dr. Wolski. Man benötige Fingerspitzengefühl genauso wie die Hartnäckigkeit den Zusammenhängen genau auf den Grund zu gehen, um immer die besten Ergebnisse zu erzielen.

Allerdings sind diese Prozesse nicht „in Stein gemeißelt“, fast täglich werden Technologien und Prozesse justiert und optimiert. Wie oft im Leben läuft auch in einer hochautomatisierten Produktion nicht immer alles perfekt. Vielleicht haben die Beteiligten bei der Planung der Qualitätssicherung einen Punkt anders eingeschätzt oder eine Maschine funktioniert nicht so wie sie sollte. Dann ist schnelles Handeln gefragt, aber nicht auf Kosten der Sorgfalt. Dr. Wolskis Team analysiert und behebt das Problem, verbessert gegebenenfalls den Prozess und gibt das neue Wissen an die Entwicklungsabteilung weiter.

„Feuerwehreinätze“ sind aber die Ausnahme. Bei Benteler denkt man langfristig. Dr. Wolskis Team plant beispielsweise heute schon, welche Projekte in den nächsten drei Jahren umgesetzt werden sollen. Außerdem setzt das Unternehmen in seinen Werken die neuesten Technologien zur Sicherung der Qualität ein. Wie gut das an den unterschiedlichen Standorten funktioniert, zeigen diese Beispiele:

- Dr. Wolskis Team hat ein Software-Tool zur Vorhersage von Gewährleistungs-

kosten entwickelt, das mit Daten von mehreren Kunden validiert wurde. Und ein weiteres Tool, das mit maschinellem Lernen aus früheren Daten ermittelt, ob sich ein Produkt herstellen lässt.

- Das Benteler-Werk in Kalamazoo, USA, stellt geschweißte Chassis her. Seit 2019 analysiert die Smart Production Data Plattform (SPDP) die Maschinendaten von kritischen Produktionsanlagen, optimiert Wartungszyklen und verbessert die Produktqualität – mehr als 500 Millionen Messdaten verarbeitet das System pro Tag. Das steigert die Kundenzufriedenheit und vermeidet teure Nacharbeit. Die SPDP soll in Zukunft auch an anderen Standorten eingeführt werden.
- Das Werk in Burgos, Spanien, nutzt Big Data zur vorausschauenden Instandhaltung und um gleichbleibende Fertigungstoleranzen beim Schweißen zu gewährleisten. Auch hier das Ziel: höchste Produktqualität für die Kunden. Kürzlich erhielt das Werk eine Auszeichnung für digitale Innovationen zur Erfassung, Speicherung und Analyse von Daten in Schweißanlagen.
- Das Werk in Vigo, Spanien, arbeitet in der Qualitätskontrolle mit White Light. Diese Technologie liefert Maßinformationen für jedes Fahrwerksteil in weniger als 30 Sekunden. Dazu nimmt ein Weißlicht-Scanner eine Reihe von Fotos auf, die dann als 3D-Darstellung zusammengefügt und mit dem Referenzstück verglichen werden. Im Gegensatz zur herkömmlichen Kontrolle ist diese Technologie flexibel, sauber und benötigt wenig Platz.

Bedenken, das strenge Einhalten von Regeln behindere Prozessinnovationen, sind angesichts dieser Innovationen offensichtlich unbegründet. „Es kommt eben drauf an, wie man die Regeln formuliert.“ Dr. Wolski empfiehlt, Prozesse nicht mit einem Klein-klein aus Regeln zu überfrachten, sondern mit wenigen flexiblen Vorgaben das Ziel zu beschreiben. „Andernfalls erstickt man Pragmatismus und Spontaneität.“

### Vertrauen ist die Basis

Wichtiger als Regeln ist ohnehin Kommunikation und Vertrauen. Es bringe nichts, warnt Dr. Wolski, wenn sich ihr Team im El-

fenbeinturm schlaue Dinge ausdenke, die die Projektverantwortlichen in den Werken nicht verstünden oder für nicht praktikabel hielten. Deshalb ist der permanente Austausch mit diesen Personen essenziell. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede. Die Kunden von Benteler sind weltweit aktiv, also ist das Unternehmen auch weltweit mit Werken vertreten. Oft ticken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort anders, als man das in Deutschland gewohnt ist.

Dr. Wolski hat die Erfahrung gemacht, dass die verschiedenen Regionen unterschiedlich mit den Vorgaben zur Qualitätssicherung umgehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Amerika und Asien haben beispielsweise das Bedürfnis nach möglichst detaillierten Prozessvorgaben. Dort wechseln die Personen mitunter häufiger den Arbeitgeber.

Darum ist es wichtig, dass neue Kolleginnen und Kollegen nach Arbeitsantritt möglichst schnell und umfassend zu den Regeln informiert werden und sie diese Regeln jederzeit nachlesen können. In Europa sind dagegen längere Einarbeitungszeiten üblich, bei denen man auch auf dem Wissen aus der Vergangenheit aufbauen kann.

### Lob besser als Druck

Kommt es zu Problemen in einzelnen Werken, ist laut Dr. Wolski Lob immer besser als Druck. Eine transparente Wertschätzung der Kunden für die Arbeit unserer Standorte, aber auch Qualitätsauszeichnungen motivieren. Schulungen finden heute auf allen Kanälen statt: Präsenzs Schulungen in Peer Groups (Q Academy, Hands on Training), Onlinetrainings und Webinare, Train the-Trainer-Konzepte sowie Youtube-Videos und Augmented Reality zur Schulung von Produktionsmitarbeitern. ■

## INFORMATION & SERVICE

### KONTAKT

Benteler International AG  
 Birgit Held  
 T +43 662 2283 101044  
 public.relations@benteler.com  
 www.benteler.com