



# Erfolgreich im Nebel

## Einsatz verpflichtender Methoden im Qualitätsmanagement

Kunden verlangen oft den Nachweis konkreter Methoden, mit denen Lieferanten ihr Qualitätsmanagement betreiben sollen. Eine Studie der DGQ hat untersucht, wie Qualitätsmanager die Methodenkompetenz in ihren Unternehmen einschätzen, ob die geforderten Methoden tatsächlich eingesetzt werden und welchen Nutzen sie bringen. Das Ergebnis: Trotz ihres wirtschaftlichen Erfolgs und ihrer hohen Produktqualität stochern die Studienteilnehmer erstaunlich oft im Nebel. Das birgt Verbesserungspotenzial.

Kay Erler

**E**in wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements in den Unternehmen sind die verschiedenen QM-Methoden. Ihr Einsatz zur Erreichung der definierten Qualitätsziele in der Automobilindustrie ist verpflichtend. Dabei zeigen die branchenspezifischen VDA-Regelwerke detailliert auf, wie eine konsequente, ergebnisorientierte und vor allem fehlerfreie

Methodenanwendung zu erfolgen hat. Wie sieht es jedoch in der Praxis aus? Setzen Unternehmen die theoretischen Anforderungen bei der Methodenanwendung tatsächlich um?

Eine Studie unter DGQ-Mitgliedern aus dem Bereich der Automobilindustrie hat genau das untersucht. Dabei konnten 212 qualifizierte Rückmeldungen verzeichnet

werden, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette verteilen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sowohl das Qualitätsbewusstsein als auch das Wissen um die Erforderlichkeit der Methodenanwendung bei den Befragten stark ausgeprägt sind. Die Befragten sind sich einig, dass eine inkonsequente oder fehlerhafte Methodenanwendung

negative Folgeaktivitäten oder gar Kosten verursacht (Bild 1).

Dabei ist es naheliegend, dass eine fehlerfreie Methodenanwendung nur durch ein ausreichend geschultes Personal erreicht werden kann. Dazu sollten die Befragten ihre Einschätzung abgeben, wie sich der Professionalitätsgrad der Methodenanwender in ihrem Unternehmen darstellt (Bild 2). Das ermittelte Ergebnis ist auf den ersten Blick positiv zu bewerten, denn lediglich 10 Prozent der Methodenanwender agieren ohne eine Schulung. Bei näherer Betrachtung der Zahlen fällt jedoch auf, dass nur etwa jeder fünfte Anwender zur Kategorie der erfahrenen Methodenexperten gehört.

**Methodenexperten sind Mangelware**

Das ist insbesondere deshalb verwunderlich, weil 75 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass Widersprüche bei der Methodenanwendung bei entsprechendem Verständnis für Methodenziel und Anwendungssystematik reduziert werden könnten. Über 80 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass mit höherer Professionalität bei der Methodenanwendung die Blind- und Fehlleistung reduziert werden könnten. Blindleistung ist dabei als unerwünschte, nicht wertschöpfende Leistung zu verstehen, z. B. das aufwendige Neugestalten des 8D-Reports ohne inhaltliche Änderungen. Als Fehlleistung wird an dieser Stelle die unerwünschte, wertmindernde Leistung definiert, z. B. die Ausschusserhöhung durch nicht notwendige Toleranzverengung aufgrund einer unrealistischen FMEA-Bewertung. Beide Leistungen weisen einen negativen Charakter auf

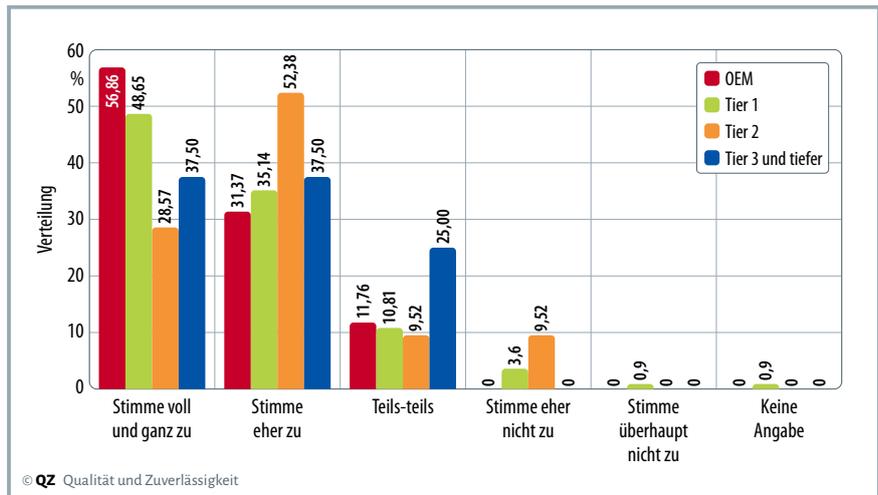


Bild 1. Einschätzung der Teilnehmer zur Aussage „Wenn die Umsetzung der Methoden inkonsequent oder fehlerhaft erfolgt, ist mit negativen Auswirkungen auf Folgeaktivitäten und Kosten zu rechnen (Blindleistung und Fehlleistung).“

und sind als Form der Verschwendung zu verstehen.

Die Befragten waren sich einig, dass diese negativen Leistungen mit steigendem Komplexitätsgrad zunehmen. Unabhängig von der Position in der Wertschöpfungskette ist es demnach sinnvoll, die Methodenkompetenz der Mitarbeiter bezüglich der gängigen Qualitätsmethoden auszubauen. Dabei müssen speziell die Fachleute, die sich am täglichen Methodeneinsatz beteiligen, das Niveau von Methodenexperten erreichen. So lässt sich die Professionalität bei der Methodenanwendung steigern und damit Fehlerrate und Blindleistung bei der Anwendung verringern. Zudem können diese Methodenexperten, die das Methodenziel und die Anwendungssystematik verstanden haben, in der Organisation die Akzeptanz für den Methodeneinsatz verbessern helfen.

Ein weiterer denkbarer Ansatz, losgelöst von den Unternehmen, ist die Verbesserung der Lehrinhalte zum Qualitätsmanagement innerhalb eines Erststudiums wie Maschinenbau oder Mechatronik. So könnten die Universitäten und Hochschulen bereits frühzeitig ein hohes Verständnis und Akzeptanz gegenüber dem Qualitätsmanagement und den in der Praxis geforderten Methoden bei den Nachwuchsfachkräften entwickeln.

**Qualitätsverständnis früh schulen**

Die befragten Vertreter der Zulieferindustrie bestätigen grundsätzlich die Hypothese, dass eine konsequente Methodenanwendung in allen Organisationsbereichen das Vertrauen des Kunden in die Qualität des Unternehmens erhöht (Bild 3). Auffällig ist, dass die Unternehmen, die als Tier 3 oder tiefer in der Wertschöpfungskette positioniert sind, dem eher zustimmen als diejenigen, die näher am OEM stehen. Die Antworten der Tier-2-Vertreter stützen diese Interpretation durch die besonders hohe Zustimmungsrate mit starkem Überzeugungsgrad (61,9 Prozent), wenngleich ein Fünftel dieser Befragungsgruppe den Nutzen der konsequenten Methodenanwendung nur teilweise bestätigt.

Die vergleichsweise niedrigeren Zustimmungsraten bei 1st Tiers lässt eine gewisse Selbstverständlichkeit oder möglicherweise sogar Gleichgültigkeit der OEM gegenüber der Methodenanwendung vermuten. In der Praxis zeigt sich zudem immer wieder, dass die OEM bei der >>>

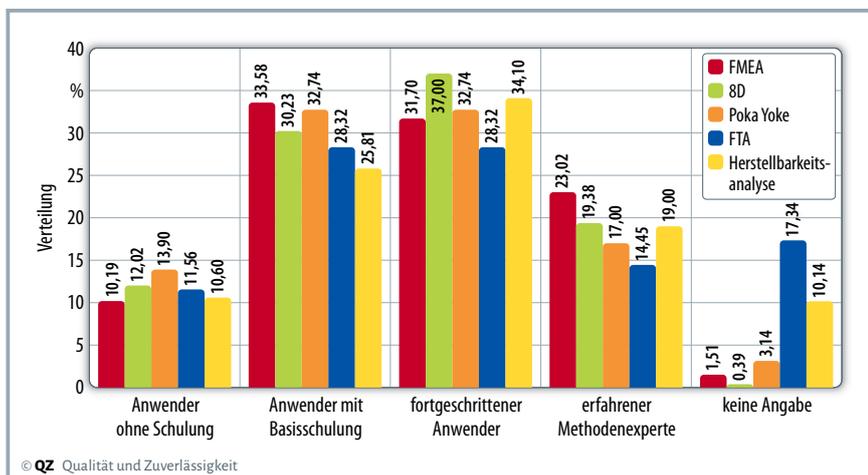


Bild 2. Erfahrungsgrad der Methodenanwender nach eigenen Angaben (n = 212)

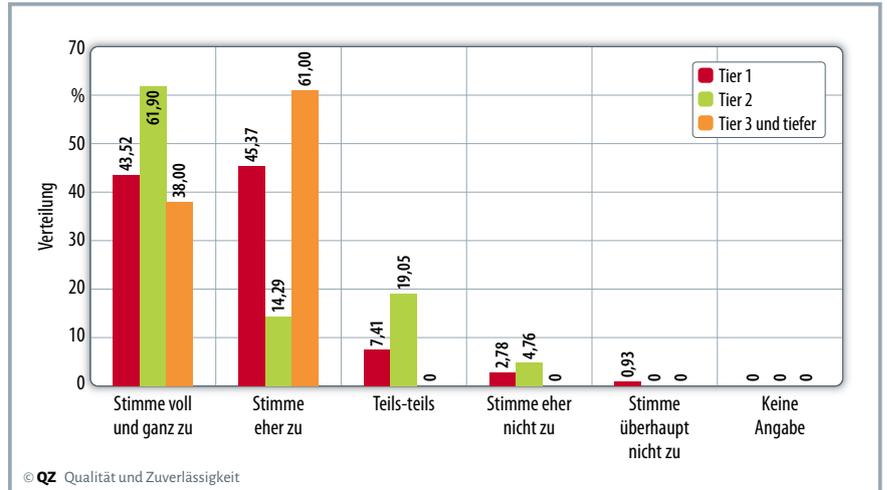


Bild 3. Einschätzung der Teilnehmer zur Aussage „Der konsequente Q-Methoden-Einsatz in allen Organisationsbereichen führt bei unseren Kunden zu größerem Vertrauen in unsere Qualitätsfähigkeit.“

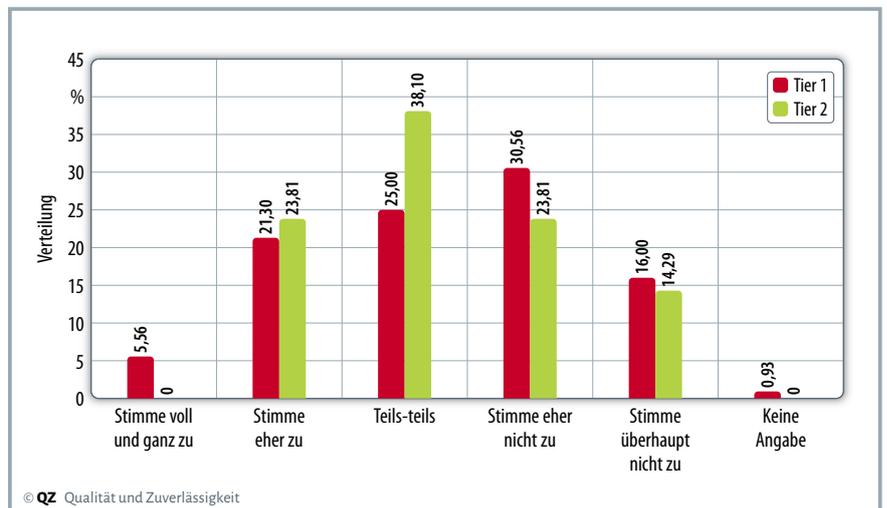


Bild 4. Einschätzung der Teilnehmer zur Aussage „Wenn unser Kunde den Einsatz der verpflichtenden Methoden nicht kontrolliert, dann wenden wir diese nicht zielführend und wirkungsvoll an.“

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

- Weissenberger-Eibl, M.; Koch, J.: Gesamtkostenrechnung TCO. Projektabschlussdokumentation, Karlsruhe 2011. [http://vda-qmc.de/fileadmin/redakteur/Fraunhofer\\_ISI\\_-\\_Gesamtkostenrechnung\\_TCO\\_Abschlussdokumentation.pdf](http://vda-qmc.de/fileadmin/redakteur/Fraunhofer_ISI_-_Gesamtkostenrechnung_TCO_Abschlussdokumentation.pdf)

### AUTOREN

**Kay Erler M. Eng.**, geb. 1988, arbeitet als Qualitätsreferent.

### KONTAKT

Kay Erler  
T 0163 7343053

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/1392312](http://www.qz-online.de/1392312)

Auswahl und Nominierung der Lieferanten sehr stark kostengetrieben agieren und die Qualitätsfähigkeit der Lieferanten in den entsprechenden Bewertungen nicht so stark berücksichtigen, wie es ihre eigenen Regelwerke vermuten lassen [1].

Speziell im Hinblick auf die Motivation für den Methodeneinsatz hat die Befragung gezeigt, dass die Unternehmen stark durch extrinsische Faktoren wie Regelwerksforderungen dazu bewegt werden, die Methoden anzuwenden. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer ließ die Vermutung zu, dass die Methodenanwendung insbesondere dann zielführend erfolgt, wenn der Kunde beim Lieferanten den Einsatz kontrolliert (Bild 4).

Kontrollaktivitäten, sowohl durch den Kunden als auch durch die eigenen Auditsysteme, können dabei durchaus sinnvoll

sein, jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Verifikation der Methodenanwendung alleine nicht zielführend ist. Es empfiehlt sich, detailliert auf die Qualität der Methodenergebnisse einzugehen und so den vollen Nutzwert in die täglichen Arbeitsergebnisse einfließen zu lassen.

### Nutzen der Methoden? Unbekannt

Die stärkste intrinsische Motivation für die Methodenanwendung entsteht durch das gemeinsame Erleben ihrer Wirksamkeit. Besonders die echte, ergebnisgestützte Wertschätzung der Kunden für den Methodeneinsatz ihrer Lieferanten wirkt nicht nur motivierend auf den Anwender, sondern ermöglicht zudem die nachhaltige Erreichung der Unternehmensziele, wie Qualitätssteigerung oder Kostenreduktion.

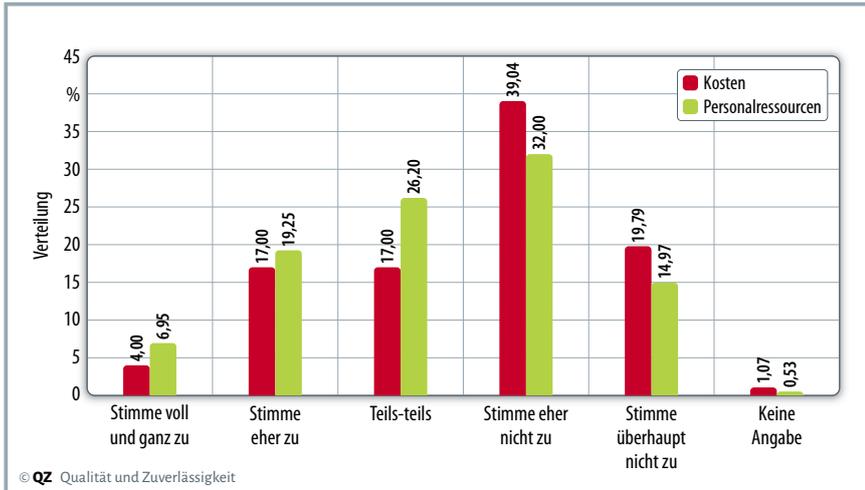


Bild 5. Einschätzung der Teilnehmer zur Aussage „Die Kosten und Personalressourcen für die Anwendung der Qualitätsmethoden ermitteln wir sehr detailliert.“

Um diese Handlungsweisen in der gesamten Lieferkette zu etablieren, sollten die OEM mit gutem Beispiel vorangehen und einen entsprechenden Umgang mit der Methodenanwendung praktizieren. Wie in vielen Bereichen der Motivation gilt, dass das gute Beispiel Nachahmer und das schlechte Ablehnung und Ignoranz hervorbringt.

### Effizienter Ressourceneinsatz

Darüber hinaus hat die Befragung gezeigt, dass bei der selbstbestimmten Methodenanwendung nur in manchen Fällen eine Aufwand-Nutzen-Analyse durchge-

führt wird. Beispielsweise ermitteln die Anwender die erforderlichen Eingangsinformationen, wie notwendige Personalressourcen und Kosten, nur unzureichend. Das schmälert den Nutzen einer solchen Analyse (Bild 5). Daher kann nur in den wenigsten Fällen eine ökonomisch fundierte Entscheidung über den Methodeneinsatz getroffen werden.

Um dem entgegenzuwirken, sollten die im Zusammenhang mit der Methodenanwendung stehenden Aufwände detailliert ermittelt werden. Das ermöglicht eine verlässliche Entscheidung über die Sinnhaftigkeit des Methodeneinsatzes und schafft

darüber hinaus die Basis für eine umfangreiche Personal- und Budgetplanung. Diese gewährleistet schlussendlich den korrekten Methodeneinsatz über den gesamten Projektverlauf hinweg. Bei verpflichtenden Methoden kann die Aufwand-Nutzen-Analyse immerhin dazu führen, die Effizienz des Ressourceneinsatzes zielgerichtet zu optimieren.

Nimmt nun die Blind- und Fehlleistung zu, wenn Methoden ausschließlich formal eingesetzt werden, weil es verpflichtend ist? Diese Hypothese konnte weder bestätigt noch widerlegt werden. Es gibt immer Verschwendung, wenn Methoden nur zum Schein angewandt werden. Das ist unabhängig davon, ob der Einsatz verpflichtend ist oder nicht.

### Sinn der Methoden hinterfragen

Im Interesse der eigenen Organisation sollten Methoden nicht um ihrer selbst willen eingesetzt werden, sondern um einen konkreten Nutzen damit zu verfolgen. Regelmäßige Vergleiche der Ist-Methodenergebnisse mit den geplanten Soll-Methodenergebnissen ermöglichen das Aufzeigen von Abweichungen. Sie bilden darüber hinaus die Grundlage dafür, falls erforderlich, den Methodeneinsatz seitens der Unternehmensleitung mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen, z. B. durch die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen. ■