

BRINGT DER PDCA-ZYKLUS WIRKLICH LANGFRISTIGE VERBESSERUNGEN?

Raus aus dem Hamsterrad

Ingolf Friederici, Hermsdorf

„Plan – Do – Check – Act“ – diesen Grundsätzen des berühmten Deming-Kreises folgen beinahe alle genormten Managementsysteme, ob es nun um Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Energie oder Projekte geht. Der Kreislauf setzt voraus, dass eine kontinuierliche Verbesserung möglich ist. Dabei ist Kontinuität jedwedem Organismus und damit auch jedem Unternehmen wesensfremd. Bietet der Kreis überhaupt die nötigen Chancen zur Planung und Realisierung von Zukunftszielen?

Die ISO 9001 definiert Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen zur Anwendung des letzten Deming-Bausteins „Act“, in der Fachliteratur werden Normanforderungen nach einem „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ und „ständiger Qualitätsverbesserung“ seit Jahrzehnten ausgewalzt. Das Thema hat Berater und Auditoren auf den Plan gerufen und zahllose Aktionsprogramme in Unternehmen und Organisationen nach sich gezogen. Die mit viel Begeisterung (und hohen Honorarkosten und Zeitaufwendungen) gestarteten Programme sind jedoch häufig gescheitert.

Gescheitert deshalb, weil sie zu starr angelegt waren, weil die jeweils Handelnden nicht die notwendige Unterstützung ihrer Vorgesetzten erhielten, vor allem aber deshalb, weil das Management zwar Programme angekündigt hat, es dann aber an der permanenten und führungsstarken Durchsetzung fehlen ließ. Meist wurden die beschlossenen Maßnahmen im Laufe der Projektzeit durch neue Situationen überholt. In vielen Fällen war der Widerstand der Beteiligten einfach zu groß, um gut Gemeintes auch wirklich durchzusetzen, oder es war schlicht und einfach kein Geld da, um beispielsweise qualitätsverbessernde Investitionen in Lieferanten, Personal, Betriebsmittel und Infrastruktur tätigen zu können oder bei den Produkten und Dienstleistungen „auf der Höhe“ zu bleiben.

Ein Unternehmen, eine Organisation aber ist ein lebendiger Organismus von Menschen, der ständig gewaltigen und oftmals divergierenden Einflüssen von innen und außen ausgesetzt ist. Diese gilt es zu beobachten und zu analysieren. Es muss möglichst unverzüglich auf diese reagiert werden, wenn erforderlich auch ohne Beachtung festgelegter Regeln. Es ist also

Foto: 123 rf © tiero



Ingolf Friederici

arbeitet als Ingenieur seit 1973 an der Implementierung von Qualitäts- und anderen Managementsystemen. Neben seiner Tätigkeit

als Dozent und als Experte in nationalen und internationalen Normenausschüssen ist er als Berater und Auditor beschäftigt. Er ist außerdem Autor zahlreicher Fachbücher.

Kontakt

Ingolf Friederici

T 036601 556544

ingolf.friederici@gmail.com

nicht daran zu denken, dass es möglich ist, eine „ständige Verbesserung“ auf den Weg zu bringen und durchzuhalten. Man wird bittere Niederlagen einstecken, was durchaus mit Qualitätsverlust verglichen werden kann, und sich mühsam wieder an ein zuvor erreichtes Niveau herankämpfen müssen. Das aber ist nur Verbesserung eines zuvor unbefriedigenden Zustands, noch nicht eine echte Verbesserung im Sinne höchstmöglicher Zufriedenheit aller Beteiligten.

Mit der Beseitigung von „Baustellen“, mit den operativen Methoden des häufig „Ideenmanagement“ genannten betrieblichen Vorschlagswesens, mit (häufig drangsalierenden) Zielvereinbarungen, mit Kaizen, KVP, Qualitätszirkeln und anderen methodischen Versuchen lassen sich die Folgen von Unzulänglichkeiten mindern oder beseitigen. Wirklich anhaltender Fortschritt wird so in den seltensten Fällen erreicht.

Kein anhaltender Fortschritt

Verfolgt man aufmerksam die Wirtschaftsnachrichten, so geraten selbst die besten Unternehmen immer wieder einmal in Krisen, und aus „Leuchttürmen“ werden Trümmerhaufen. Manche schaffen es, da wieder heraus und erneut an die Spitze zu kommen, andere bleiben dauerhaft auf der Strecke. Und das trotz eines hervorragend funktionierenden Qualitätsmanagementsystems, Business Excellence und entsprechender Awards? Was stimmt da nicht an der Theorie der „ständigen Verbesserung“?

Es kann niemals nur ein Aufwärts geben, auch Perioden von Stillstand oder gar Rückschritt kommen vor; auch gibt es keine längerfristig zu beobachtende „Kontinuität“, sondern die Regel ist das „Auf und Ab“. Änderungen in der Kunden- und Lieferantenpalette, Führungskräfte- und Mitarbeiterwechsel, Wechsel von Produktionsmitteln, Lieferantenwechsel, Veränderungen in der Produkt- und Dienstleistungspalette, Änderungen in gesetzlichen und normativen Vorgaben, technologische Änderungen, all das bewirkt, dass eigentlich immer eine gewisse „Unruhe“ herrscht, die dann zu unter Umständen drastischen Einschnitten und Änderungen führen kann.

Die Erfahrung zeigt, dass „Kontinuität“ nicht nur nicht erreichbar ist, sondern geradezu kontraproduktiv dem Ziel einer Leistungssteigerung entgegenwirkt. Wenn in einer Firma die Auftragslage überschäumt und alle Kapazitäten benötigt werden, um die Aufträge termingerecht abzarbeiten, bleibt vorübergehend keine Zeit, noch kapazitätsbindende Verbesserungsideen zu formulieren oder umzusetzen. In Zeiten, wo der Geldbeutel eines Unternehmens leer ist und die Kreditlinie bereits in den roten Zahlen ist, sind investive Verbesserungsideen ebenfalls nicht umsetzbar und gehören dann gegebenenfalls auf eine Warteliste.

Antrieb durch alle Hierarchiestufen

Entscheidend für das Gelingen einer dynamischen Qualitätssteigerung und echte Verbesserung ist, dass in die Zukunft geblickt und die Frage aufgeworfen wird: „Was wird morgen und übermorgen auf uns zukommen?“ Das ist auch und gerade dann erforderlich, wenn gegenwärtig überhaupt kein Schatten zu sehen ist und alles glänzend läuft, und gilt sowohl für den Mikrokosmos innerhalb des Unternehmens oder der Organisation als auch im Makrokosmos nach außen. Im besten Fall entwickelt sich ein natürlicher interner Wettbewerb, angefeuert durch die Unternehmensleitung, unterstützt durch die Führungskräfte und realisiert durch alle Mitarbeiter. Die Antriebskräfte für Qualitätssteigerungen sind vielfältig und reichen von der Unternehmensführung über die Führungsstellen bis hin zur operativen Ebene. Sie werden von den inneren oder von den äußeren Interessenpartnern des Unternehmens angestoßen.

Entscheidend ist auch die Erkenntnis, dass nichts ohne das „Mitnehmen“ der Mitarbeiter geht. Noch wichtiger ist die

► IHRE MEINUNG**Wie sind Ihre Erfahrungen?**

- Gibt es Kontinuität in Unternehmen?
- Bringen die Instrumente des PDCA-Zyklus in Ihrem Unternehmen wirklich langfristige Verbesserungen?
- Teilen Sie die Einschätzung unseres Autors?

Schreiben Sie uns!

Per E-Mail an qz@hanser.de

oder als „Kommentar zum Beitrag“ unter www.qz-online.de/915959

Erkenntnis, dass auch ohne die Beteiligung und uneingeschränkte Führerschaft durch das Top-Management nichts erreicht wird. Verbesserungs- oder Qualitätssteigerungsprozesse lassen sich nur dann dauerhaft am Leben erhalten, wenn die Unternehmensleitung und die obere Führungsebene mit überzeugender Führerschaft die Initiative dazu ergreifen und diese ständig im Sinne eines Wettbewerbs forcieren. So ist es auf diese „vorbildliche“ Weise möglich, langfristig auch Mitarbeiter aller Ebenen in diese Prozesse aktiv einzubinden. Das stellt ausgesprochen hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Es ist niemals leicht, neben dem normalen Arbeitspensum und den ständigen operativen Entscheidungen, die von ihnen abverlangt werden, immer wieder systematisch und regelmäßig die Prozesse anzustoßen, die das Unternehmen vorwärtsbringen sollen, und die Mitarbeiter dabei „mitzunehmen“. Die meisten Manager reden neutral von Kunden, von Lieferanten, vom Personal und installieren genormte Systeme, die alles regeln und dann auch noch funktionieren sollen, statt die Menschen dieser Organisationen und deren Partner in das Zentrum des Geschehens zu stellen und deren Kreativität und Innovationskraft in den Mittelpunkt der Qualitätssteigerung zu rücken.

Lassen Sie uns wieder mehr Emotionen statt kühler Logik in unser Verhältnis zu unseren Partnern, die alle wie wir selber Menschen sind, einbringen und Bürokratie und Systemgläubigkeit auf ein gesundes Maß stutzen. Das ist sehr anstrengend und mühsam, hat aber den Erfolg gepachtet, wenn man es richtig anpackt! Ergänzen wir den PDCA-Kreis durch einen dynamischen Qualitätssteigerungsprozess für das Quantchen „mehr“ zur Business Excellence – im Sinne aller Interessenspartner. □