

Wieder ran an den Kunden!

Wie kann QM den Problemen der Hyperkomplexität begegnen?

In der letzten Ausgabe der QZ hat sich unser Autor Benedikt Sommerhoff auf die Suche nach neuen Ansätzen gemacht, wie das Qualitätsmanagement den Problemen der Hyperkomplexität begegnen kann. Unser Leser Clemens Rehbein, Head of Quality Management bei Uhlmann Pac-Systeme, einem Spezialisten für pharmazeutische Verpackungsmaschinen, hat sofort reagiert und ein paar entscheidende Ansätze geliefert – die wir hier gerne mit Ihnen teilen.

Clemens Rehbein

Mit Interesse habe ich in der Ausgabe 1/2022 der QZ den Beitrag „Hyperkomplexität ohne Qualität“ von Benedikt Sommerhoff gelesen und stimme ihm zu. Der Predictive-Quality-Ansatz ist mir aus einigen Webinaren und Seminaren bekannt. Zudem habe ich als „DGQ-Statistiker für Zuverlässigkeitsanalyse“ (ziemlich sperrige Bezeichnung) bei TRUMPF vor einigen Jahren die flächendeckende MTBF-Betrachtung zunächst in der Elektronik eingeführt und anschließend für das gesamte Unternehmen begleitet. Für mich ist dies ein ganz wichtiger Ansatz, um Zuverlässigkeit vorherzusagen und bei der EUV-Lithographie-Anlage von ASML hat uns das in der Praxis sehr weit gebracht (bekanntlich bis zum deutschen Innovationspreis).

„Was können wir also tun?“

Um nun den Punkt aus dem Artikel aufzugreifen „Was können wir also tun?“, muss man aus meiner Sicht m.E. das Thema in zwei Bereiche aufspalten:

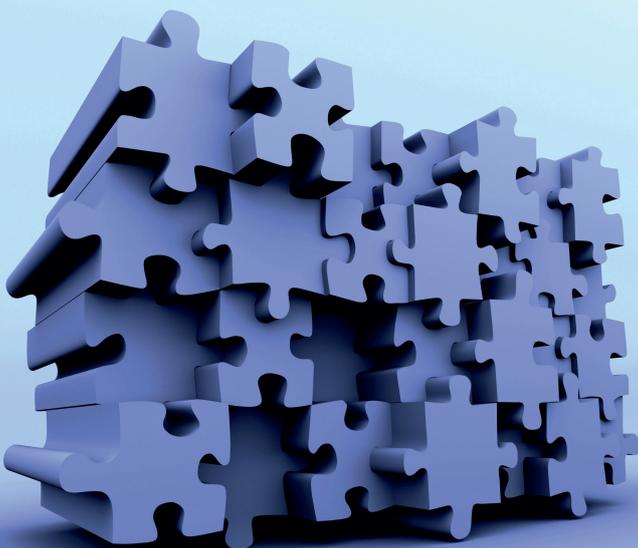
- 1. Lenkung der Produktqualität, also Vorhersage und vorbeugende Verbesserung der Produkteigenschaften.
- 2. Lenkung der Prozessqualität, also das gleichwie bei 1 nur auf die Frage gerichtet, ob ein Prozess ein gewünschtes Ergebnis liefert.

Beim ersten Punkt muss die Q-Community die Werkzeuge der Zuverlässigkeitsanalyse einfach in der Breite lernen und anwenden. Ich habe sowohl bei TRUMPF als auch später bei Voith die Erfahrung gemacht, dass das Management bei professionellen Analysen dazu große Augen bekommt und man wirklich etwas bewirken kann. An Corona sehen wir jetzt, dass die Bereitschaft etwas zu tun 1:1 davon abhängt, wie glaubhaft die Prognosen sind.

Hier gibt es aber einige Schlagworte, die oft politisch benutzt wurden, um das „Q“ aus den Diskussionen raus zu haben und viele Qualitätsverantwortliche haben sich das gefallen lassen:

- „One Face to the Customer“ Der Satz meint: man muss zum Kunden hin mit einer Stimme sprechen und nicht „Der Key Account Manager erzählt dem Q´ler was der Kunde meint (Stille Post).“
- „Jeder ist für Qualität verantwortlich“ Der Satz meint: „Nimm keine Fehler an, mach keine Fehler, gib keine Fehler weiter“ und nicht „jeder macht den Q-Level, den er aus seiner Sicht für ausreichend hält“ und definiert so lokal den AQL.
- „Man kann Qualität nicht in das Produkt reinprüfen“ Der Satz meint: Man muss das Produkt und den Prozess so stabilisieren, dass Prüfungen auf die „critical fews“ reduziert werden können, und nicht: „Prüfungen sind Verschwendung und eine Lagefeststellung ist nicht notwendig“. Das sehen Schiffskapitäne bei Prüfung von Position und Kurs ganz anders. Virologen bei PCR-Tests auch.

Durch die Defensive von Q in diesen drei Punkten kann eine Lenkung der Produktqualität nicht mehr wirklich erfolgen. Stattdessen haben sich immer mehr Qualitätsverantwortliche zurückgezogen auf die Aufgabe, Prozesse so zu gestalten, dass sie stabil sind (und auch gut zertifiziert werden können).



Unlesbarer (weil komplexer) Prozess versus Weltfremdheit

Hier sind wir dann beim Punkt 2 und stehen vor folgendem Problem: Durch die von Ihnen angesprochene Hyperkomplexität wird die Aufgabe, der Mannschaft einen stabilen Prozess an die Hand zu geben, mit dem traditionellen Ansatz des QM-Handbuches nicht mehr zielführend erledigt: Entweder der Prozess bildet die hyperkomplexe Welt genau ab und wird immer unlesbarer, oder er bildet einen theoretischen Prozess ab, von dem die Mitarbeiter sagen, er habe mit der Realität nichts mehr zu tun. Dabei liegt dem herkömmlichen Prozessmanagement eine Annahme zugrunde, die in der VUKA-Welt ihre Gültigkeit verloren hat: Die These, wenn ich die einzelnen Arbeitsgänge in einem Prozess nur stark genug standardisiere, kommt hinten stabile Qualität raus. Dies stammt eigentlich noch aus der Industrie 2.0, wo am Band bei Ford das Model T in genau einer Farbe lackiert wurde und à la Charlie Chaplin jede Schraube in genau der gleichen Weise angezogen werden sollte.

Heute sind routineintensive Prozesse mit gleichbleibenden Tätigkeiten, wie z.B. Disposition von Material, häufig durch elektronische Workflows gesteuert. Sie bedürfen also keiner Prozessbeschreibung mehr. Wissensintensive Prozesse, wie Produktneuentwicklung, benötigen flexible Handlungsweisen. Hier fühlen sich die Akteure durch eine herkömmliche Prozessbeschreibung, die eine Abfolge von Tätigkeiten beschreibt, häufig eingeengt. Sie sehen sich in der Lösungsfindung behindert. Agile Methoden waren die Antwort, bei der mehr in Richtung der DoD gearbeitet wird.

Wer also heute den Prozessbeteiligten im Prozess den Raum lassen will, auf volatile Randbedingungen flexibel und innovativ zu reagieren und dennoch darauf Wert legt, dass ein gewünschtes Prozessergebnis erreicht wird, begreift einen Prozess nicht mehr als Abfolge von Tätigkeiten sondern als Kette von Zielzuständen und beschreibt dies entsprechend. Damit nimmt er gleichzeitig den Prozessen die Hyperkomplexität und fokussiert auf Zwischenergebnisse, die dann messbar und somit wieder in den Prozessabschnitten optimierbar sind.

Handlungsanweisungen fürs heutige QM

- Wieder ran an den Kunden!
- Konzentration darauf, die Kundenanforderungen in harte Zahlen zu übersetzen, diese ganzheitlich definieren und dann dynamisch prüfen!
- Aus der Kunden- und der Produktsicht Zielzustände ableiten und aus deren Verkettung Prozesse implementieren!
- Diese Zielzustände messen (von hinten nach vorne) und optimieren!

Das ist für mich klassische Qualitätssicherung mit den eigentlich alten Kernkompetenzen:

- Kundenanforderungen quantifizieren
- Prüfungen planen und lenken
- Ergebnisse statistisch sauber analysieren und
- Zustände nachhaltig optimieren.

Nur kommt dies nicht im weißen Arbeitskittel daher – wie in den 70ern – sondern agil mit Wertbeitrag fürs Business. ■

INFORMATION & SERVICE

UNTERNEHMEN

Das Unternehmen Uhlmann aus Laupheim steht für hochwertige Zuführungssysteme, Blistermaschinen, Kartonierer und Endverpackungsanlagen, für sichere pharmazeutische Verpackungsprozesse. Ob Tabletten in Blistern und Faltschachteln, Tabletten in Flaschen oder sensible Parenteralia in Blistern:

AUTOR

Clemens Rehbein ist Head of Quality Management bei Uhlmann Pac-Systeme GmbH & Co. KG.
rehbein.c@uhlmann.de

KONTAKT

Uhlmann Pac-Systeme GmbH & Co. KG
<https://uhlmann.live/de/>

CAQ AG
 Digitalisierung von **Shop Floor bis Top Floor**
 Quality Management Software
www.CAQ.de