

„Wir haben es mit einer Evolution, nicht mit einer Revolution zu tun“

Digitalisierungs- und QM-Experte Oliver Jöbstl im Interview

Welche Chancen bieten sich für das Qualitätsmanagement im Dickicht digitaler Möglichkeiten? Welche Risiken sind zu erwarten? Oliver Jöbstl, Autor und Geschäftsführer im Beratungsunternehmen Successfactory Consulting Group, gibt in einem neuen Buch Tipps, wie eine passende Digitalisierungsstrategie entwickelt und umgesetzt werden kann.

QZ Im kürzlich erschienenen Buch „Die digitale Transformation des Qualitätsmanagements“ haben Sie und weitere Autoren das Wissen zur QM-Digitalisierung zusammengetragen. Wie lange beschäftigt Sie dieses Thema schon?

Oliver Jöbstl: Die Kunst, mit Daten umzugehen, beschäftigt uns schon seit 20 Jahren. Im Qualitätsmanagement haben wir den Vorteil, dass wir immer schon aus Daten gelernt haben. Die Begriffe Machine Learning oder Big Data gab es viel-

leicht noch nicht, aber die Tradition, sich mit Daten intensiv auseinanderzusetzen, ist im QM nichts Neues. Wichtig ist mir, dass wir es mit einer Evolution, und nicht mit einer Revolution zu tun haben. Schon die Statistische Prozesslenkung



(SPC) hat so funktioniert, dass Daten erhoben wurden, diese statistisch ausgewertet wurden, und geschaut wurde, ob sich der Prozess verändert hat. Der Unterschied ist nur, dass heute die Algorithmen und damit die Auswertung viel ausgeklügelter sind. Den Grund für den jetzigen Hype kann man mit ABC abkürzen: A für Algorithmen, B für Big Data und C für die Computing Power, um diese ganzen Daten zu verarbeiten.

QZ Wie sind Sie zum Qualitätsmanagement gekommen?

Oliver Jöbstl: Ich habe Werkstoffwissenschaften studiert und daraufhin meine Diplomarbeit im Qualitätsmanagement geschrieben, über QM-Systeme für Prüflaboratorien. Dann war ich fünf Jahre als Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften an der Montanuniversität Leoben u.a. für Qualitätsmanagement zuständig. Es war eines der ersten Institute, das ISO 9001 zertifiziert war. Wir haben später auch den österreichischen Staatspreis für Qualität (AFQM Award) gewonnen. Ich wollte mit dem Einsatz von Q-Instru-

menten Probleme systematisch lösen. Deshalb habe ich dann mit Kollegen im Jahr 2000 die Successfactory gegründet. Inzwischen haben wir ein Team von rund 20 festen Mitarbeitenden und um die 50 Trainer bzw. Berater. Unser größter Kunde ist die Robert Bosch GmbH, für sie machen wir beispielsweise weltweit Six Sigma Trainings.

QZ Beeinflusst die Digitalisierung auch die Ziele des Qualitätsmanagements?

Oliver Jöbstl: Die Ziele des Qualitätsmanagements sind die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit, die Senkung der Fehlerraten und damit der Beitrag zum Unternehmenserfolg. Das heißt: die Ziele sind auf oberster Ebene nach wie vor die gleichen. Egal ob externe oder interne Kunden – Ziel ist es, den Kunden möglichst fehlerfrei zu bedienen.

Ich sehe im digitalen Zeitalter eher die Gefahr, dass man begeistert digitale Lösungen umsetzt, die aber letztendlich keinen Effekt fürs Qualitätsmanagement erzielen. Wir haben daher dem Finden der richtigen digitalen Use Cases ein eigenes Kapitel gewidmet. Zu Beginn steht bewährte Qualitätsarbeit, nämlich die erfolgsrelevanten Prozesse mit den entsprechenden Zielen und Herausforderungen zu verstehen.

Letztlich müssen wir die Wirkung der Digitalisierung an nachweislichen Qualitätssteigerungen messen. Qualitätsmanagement muss einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

QZ Widmen Sie deshalb auch der Ausgewogenheit von QM-Systemen so viel Aufmerksamkeit?

Oliver Jöbstl: Ausgewogene QM-Systeme sind ein Lieblingsthema von mir. Ein funktionierendes QM-System hat eine gute Balance zwischen Standardisieren, Messen und Verbessern. Eine Überbetonung der Standardisierung erkennt man daran, dass Prozesse so detailliert beschrieben sind, dass sie keiner mehr anschaut und aktualisiert.

Ja, die statische, absichernde Funktion im QM ist wichtig, wir brauchen aber auch die Messung und Verbesserung – die dynamische Seite. Die Digitalisierung gibt uns insbesondere die Möglichkeit, die dynamischen Aspekte des

QM mehr zu betonen. Durch die Digitalisierung können Probleme datengestützt schneller und effektiver gelöst werden, Prozesse umfassender analysiert und verbessert werden. Automatisierungslösungen erhöhen die Qualität und künstliche Intelligenz kann uns helfen, Qualitätsfehler zu vermeiden. Im Buch zeigen wir hierzu zahlreiche Anwendungsfälle. Beispielsweise einen Machine-Learning-Algorithmus, der antrainiert wurde, um Anlagenbedienern Handlungsempfehlungen zu geben, wie bei einer Qualitätsabweichung vorzugehen ist. Der Output konnte dadurch um 18 Prozent gesteigert werden.

QZ Was bedeutet die Digitalisierung für den Beruf des Qualitätsmanagers?

Oliver Jöbstl: Der Beruf des Quali- »»



Zur Person

Dr. Oliver Jöbstl, geboren 1969, hat an der Montanuniversität Leoben Werkstoffwissenschaften studiert. Seine Dissertation verfasste er zum Thema „Einsatz von Qualitätsinstrumenten und -methoden“. Heute ist er Geschäftsführer der successfactory management coaching gmbh. Seine Schwerpunkte sind Qualitätsmanagement, Digitalisierung, Machine Learning und KI im Qualitätsmanagement.

BUCHTIPP

Gernot Freisinger, Oliver Jöbstl u.a.
Die digitale Transformation
des Qualitätsmanagements
€ 49,99, 464 Seiten
ISBN 978-3-446-46884-9

KONTAKT

successfactory management
coaching gmbh
<http://www.successfactory.cc>
T.: +43 676 680 71 05

tätsmanagers wird sich auf jeden Fall weiterentwickeln. Zum Beispiel beim Data Government: Wie stelle ich im Unternehmen Datenqualität sicher? Früher haben sich die QM-Verantwortlichen und Prozessinhaber eher für die Produktqualität zuständig gefühlt. Heute brauchen wir ein Datenqualitätsmanagementsystem. Im Kapitel 3 unseres Buches wird das mithilfe des Prozessreferenzmodells der ISO 8000 erläutert. Datenqualität muss geplant, gelenkt, gesichert und verbessert werden. Oder welche Dashboardlösungen brauche ich, um die Prozesse zu messen und zu verbessern? Da gibt es mittlerweile sehr attraktive Open-Source-Möglichkeiten. Der Qualitätsmanager muss auch erkennen können, welche digita-

len Use Cases im Sinne von Machine Learning oder KI für seine Prozesse überhaupt einsetzbar sind.

Im Buch haben wir da auch eine Geschichte von einem alteingesessenen

„Die Digitalisierung gibt uns die Möglichkeit, die dynamischen Aspekte des QM mehr zu betonen.“

Oliver Jöbstl, Successfactory Management Coaching GmbH

QM-Manager, dem seine Tochter bei den heutigen digitalen Themen ein bisschen hilft. Er hat beispielsweise ein Gespräch mit einem jungen Kollegen aus der IT-Abteilung und versteht auf einmal gar nichts mehr. Am Ende gibt's zwar ein Happy End, aber schon mit der klaren Botschaft: der Wandel wird nicht einfach, aber er ist zu schaffen!

QZ Was bedeutet der Begriff des „Augmented Workers“?

Oliver Jöbstl: Wenn man den Menschen digitale Hilfen zur Verfügung stellt, werden Menschen sozusagen „erweitert“ und zu mehr befähigt. Das Schöne daran ist, dass hier alle profitieren. Der Mensch bekommt angenehmere Arbeitsbedingungen, mehr Zeit für kreative innovative Denkleistungen und das

Unternehmen profitiert von erhöhter Qualität und Produktivität.

Man muss dazu sagen: Die Entlastung der Menschen hat im QM eine lange Tradition und wurde in der Vergangenheit oftmals unter dem Thema „Poka Yoke“ behandelt: Das Streben nach fehlerungssicheren Prozessen. Im Buch gibt es für den Augmented Worker zahlreiche

HANSER

Qualität digitalisieren



»Die digitale Transformation des Qualitätsmanagements« führt durch das Dickicht der digitalen Möglichkeiten, zeigt, welche Chancen sich bieten, aber auch welche Risiken sich verbergen.

Dieses Werk hilft Chancen und Risiken der Digitalisierung zu erkennen, Strategie entwickeln und umsetzen. Konsequent praxis- und umsetzungsorientiert!

Freisinger, Jöbstl, Kögler, Lipp, Strohrmann
Die digitale Transformation des Qualitätsmanagements

€ 49,99 | ISBN 978-3-446-46884-9



Zeller
Qualität durch Digitalisierung

€ 49,99 | ISBN 978-3-446-46699-9



Beispiele. Tätigkeiten werden beispielsweise von einer Kamera überwacht, im Fall von Fehlern wird der Mitarbeiter sofort darauf hingewiesen.

QZ Welche konkreten Handlungsempfehlungen können Anwender aus Ihrem Buch ziehen?

Wo gibt es überhaupt Potenziale im QM durch die Digitalisierung? Was würde uns am meisten nutzen? Wir stellen im Buch den kompletten Fragenkatalog zur Verfügung, der auf neun möglichen Handlungsfeldern beruht.

Zu den Handlungsfeldern im Unternehmen, die für eine gelungene Digitalisierungsstrategie eine Rolle spielen, gehören die digitalen Kompetenzen im Qualitätsmanagement, das digitale Transformationsmanagement, Qualitätsstrategie und -ziele, Kundennähe, qualitätsgesicherte Innovation, Prozessdigitalisierung, das digitale QM-System und die digitale Zusammenarbeit sowie die Informationstechnologie.

Als entscheidend sehe ich außerdem den Prozesseigner, der bei der Gestaltung und Umsetzung von QM-Systemen eine Schlüsselrolle hat. Er ist dafür verantwortlich, dass der Prozess gelebt, geschult, aktualisiert, gemessen und verbessert wird. Er sorgt zudem dafür, dass ein abteilungsübergreifendes Gesamtop-

Der „Führungskompass“ ist ein Orientierung gebendes Instrument für Führungskräfte, die einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen im komplexen Umfeld der digitalen Transformation leisten wollen.

Das „Pipeline-Modell“ begleitet die betroffenen Mitarbeitenden, um Barrieren für eine erfolgreiche Veränderung früh-

**Fernstudium
Six Sigma Green Belt**
Kostengünstig und staatl. geprüft. Beginn jederzeit!
FERNSCHULE WEBER
Tel. 0 44 87 / 263 - Abt. I68
www.fernschule-weber.de

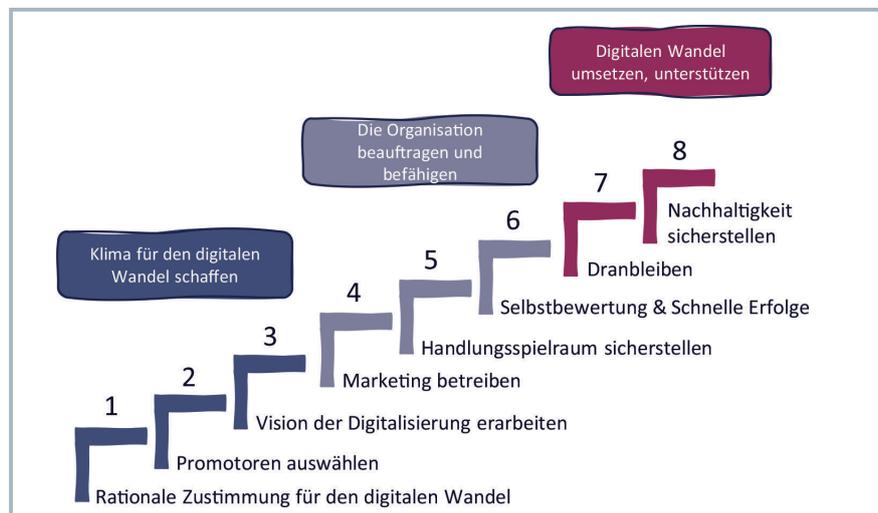


Bild 1. Die Roadmap vor Augen: Den digitalen Wandel in 8 Schritten meistern. © Hanser

zeitig zu identifizieren und sie so auf die bevorstehende Veränderung bestmöglich vorzubereiten, ihnen Ängste der Überforderung zu nehmen und Begeisterung für neue Möglichkeiten her-zustellen. Die Einführungs-Roadmap für den digi-

digitalen Use Cases ist entscheidend.

Zu Beginn steht bewährte Qualitätsarbeit, nämlich die erfolgsrelevanten Prozesse mit den entsprechenden Zielen und Herausforderungen zu verstehen. Qualitätsmanagement muss mit und oh-

„Ich sehe im digitalen Zeitalter die Gefahr, dass man begeistert digitale Lösungen umsetzt, die aber keinen Effekt fürs QM erzielen.“

Oliver Jöbstl, Successfactory Management Coaching GmbH

zum für seinen Prozess erzielt wird. Diese Rolle ist essenziell, da sonst die Gefahr besteht, dass das gesamte QM-System an den QM-Beauftragten delegiert wird.

QZ Welche weiteren Instrumente spielen eine Rolle?

Der „DigiScan“ soll eine schnelle und unbürokratische Einstufung des eigenen Unternehmens hinsichtlich der aktuellen Reife in den neun Handlungsfeldern ermöglichen.

talen Wandel (Bild 1) basiert auf der Theorie des 8-Stufen-Modells im Change-Management von John Kotter. All diese Instrumente stehen in direktem Zusammenhang mit dem oben bereits genannten Aufbau digitaler Kompetenzen, der alle Mitarbeitende einer Organisation betrifft.

Abschließend möchte ich eines betonen: Digitale Lösungen müssen einen nachweislichen Effekt fürs Qualitätsmanagement erzielen. Das Finden der richtigen

ne Digitalisierung immer einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

QZ Herr Jöbstl, wir danken für dieses Gespräch.

Das Gespräch führte Claudia Jäkel, QZ