Grundlegende Konzepte der Qualitätssicherung



Qualitätsprobleme

Viele Industriezweige leiden heutzutage unter Qualitätsproblemen. Öffentliche Rückrufaktionen, unter anderem der Automobilindustrie, verdeutlichen dies regelmäßig. Viele defekte Produkte werden sofort durch neue ausgetauscht, da sich Reparaturen wirtschaftlich kaum lohnen. Die dadurch entstehenden Kosten für die Wirtschaft sind durchaus als dramatisch anzusehen. Diese Kosten könnten signifikant reduziert werden, wenn die Industrie bereit wäre, das Konzept der Qualitätssicherung besser umzusetzen.

Aktuelle Studienergebnisse

Einzelne Studien und Initiativen haben bewiesen, dass die Einführung von Qualitätssicherungssystemen langfristige Verbesserungen und zugleich Einsparungen erbringen. Trotzdem haben sich diese Systeme noch nicht in der Breite durchgesetzt. Begründet wird dies hauptsächlich damit, dass die spezifischen Unterschiede der einzelnen Industriezweige nicht für ein übergreifendes System geeignet seien, sondern jede Branche ein auf sie zugeschnittenes System benötigen würde um wirklich erfolgreich zu sein. Demgegenüber sollten jedoch die Abnehmer oder Kunden einfordern, dass der Einsatz von Qualitätssicherungssystemen von den Herstellern stärker verfolgt wird, zum Schutz der Kundeninvestitionen, zur Reduktion der Kosten und zur Einhaltung von fest vorgegebenen Terminen.

Lieferketten

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben setzen Industrieunternehmen heutzutage viele Lieferanten, Partner oder Kontraktoren ein, ohne die viele Produkt beinahe undenkbar wäre. Qualität läßt sich jedoch nur erzielen, wenn auch diese Partner entsprechend qualitativ hochwertige (Teil-) Produkte liefern und über entsprechende Prozesse verfügen. Beschäftigt man sich näher mit dem Thema Qualität in einem Unternehmen, so stellt sich sehr frühzeitig die Frage, welche Qualitätsprogramme mit welchen Standards die entsprechenden Partner einsetzen (wenn überhaupt) und wie deren Systeme mit einem eigenen kooperieren. Daraus lassen sich sowohl Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Qualitätsmaßnahmen ableiten, wie auch Verbesserungsvorschläge für die Partner entwickeln. Eine übergreifende auf die Zukunft ausgerichtete gemeinsame Strategie kann der Schlüssel zum Erfolg sein. Bezieht man sich jedoch auf aktuelle industrielle Studien, so muss man mit Erschrecken feststellen, dass wahrscheinlich nicht einmal fünfzig Prozent der Partner und Lieferanten eines Industriebetriebs über qualitätssichernde Maßnahmen oder Programme verfügen. Viele Unternehmen wissen leider nicht einmal, was ein Qualitätshandbuch ist und welche Erwartungen man an ein Qualitätsprogramm stellen sollte. Andere haben zwar ein Konzept, setzen es aber nicht um.

Wovon handelt Qualitätssicherung (QS)?

In der QS geht es darum die Steuerung und Überwachung aller wichtigen Geschäftsbereiche einer Unternehmung sicherzustellen. Nur so läßt sich Qualität sichern. Durch Steuerung lassen sich Abweichungen reduzieren, was zu Qualitätsverbesserungen führt. Steuerung und Abweichungsreduktionen lassen sich durch verschiedene Methoden erreichen:

Numerische Daten

Steuerung und Abweichungsreduktionen lassen sich durch eine statische Evaluation der Prozessfähigkeiten erreichen, die mit einer Prozesskontrolle überwacht werden.

Nicht-numerische Daten

Steuerung und Abweichungsreduktionen lassen sich ebenfalls durch die Einführung von systematischen Methoden erreichen (z.B. Qualitätsprozesse). Dies wird oft auch als Systematisierung, Standardisierung oder Prozeduralisierung der wichtigsten Geschäftsprozesse bezeichnet. Jedoch bedürfen systematische Methoden einem sauberen Management durch ein Qualitätssystem, sonst liefern sie nur einen geringen Wert. Das System muss über folgende Komponenten verfügen:

Dokument-Kontrolle
Dies stellt sicher, dass die Mitarbeiter immer über die richtigen Prozeduren verfügen und diese entsprechend gewartet werden.

Audits
Regelmäßige Überprüfung der einzelnen Prozesse auf Veränderungen oder Anpassungen.

Fehler-Überwachung
Überwachung und Auswertung der Defekte zur Sicherstellung, dass die Kunden keine fehlerhaften Produkte erhalten.

Vorsorge- und Korrekturmaßnahmen
Unterstützen die Korrektur bestehender fehlerhafte Prozesse und sorgen dafür, dass wiederkehrende Defekte abgestellt werden.

Management-Review
Überprüfung der Daten des Qualitätssicherungssystems (Performanz und Qualitätsmetriken) um sicherzustellen, dass das QS-System richtig arbeitet. Anpassung und Verbesserung des Systems.

Der QS-Zyklus

Qualitätssicherung wird oftmals als der sogenannte PDCA-Zyklus bezeichnet. Hierbei steht P für Plan, D für Do, C für Check und A für Act. In der Planungsphase entwickelt man dokumentierte Prozesse, Qualitätsprozeduren und Qualitätspläne. In der Do-Phase arbeitet man systematisch indem man den Prozeduren folgt. In der Check-Phase beginnt die Überprüfung der entsprechenden Daten, die zu weiteren Maßnahmen in der Act-Phase führen können und zu einer Überarbeitung der Pläne.

Fragen zur Qualitätssicherung

Das folgende Liste von Fragen ist sehr hilfreich bei der Überprüfung eines Qualitätssicherungsprogramms:

1. Sind alle wichtigen Geschäftsprozesse definiert oder werden sie in Qualitätsprozeduren abgebildet?

2. Werden Qualitätspläne für alle Projekte entwickelt, die die regelmäßige Überprüfung der Qualität sicherstellen und genügend detailliert sind?

3. Werden alle QS-Dokumente und deren Revision über eindeutige Nummern gesteuert und stehen diese Dokumente allen Mitarbeitern in der aktuellen Version zur Verfügung?

4. Wurden alle Mitarbeiter in den für sie wichtigen Prozeduren geschult und wird darüber Buch geführt?

5. Finden interne Audits zur Überprüfung des QS-Systems und seiner Komponenten statt?

6. Werden Methoden eingesetzt, die sicherstellen, dass Defekte identifiziert und korrigiert werden bevor Produkte das Haus verlassen?

7. Sind Vorsorge- und Korrekturmaßnahmen an den Stellen implementiert, wo sie benötigt werden, um ein Wiederauftreten eines Fehler zu verhindern?

8. Werden die QS-Performanzdaten und Metriken wenigstens einmal jährlich vom Management überprüft um sicherzustellen, dass das QS-System seine Aufgabe erfüllt und werden notwendige Anpassungen umgesetzt?

Effektivität prüfen

Wenn auch nur auf eine der oben genannten Fragen mit NEIN geantwortet werden muss, so deutet dies darauf hin, dass das vorhandene QS-System nicht effektiv arbeitet.

Effizient und Benutzer-freundlich

Generell sollte ein bestehendes QS-System effizient sein und auf überflüssigen Ballast verzichten. Besonders entscheidend für seinen Einsatz ist eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Es sollte die Arbeit nicht unnötig erschweren und auf die entsprechende Zielgruppe ausgerichtet sein. Es muss eine Balance zwischen den zusätzlichen Kosten und dem daraus erzielbaren Mehrwert erreicht werden. Ein risikobasierter Ansatz ist einem reinen kostensparenden Ansatz in jedem Fall vorzuziehen. Die grundlegenden qualitätssichernden Maßnahmen sollten im Vordergrund stehen. Das QS-System muss der Forderung genügen, dass es industriespezifische, auf die einzelne Tätigkeit ausgerichtete Pläne liefert. Das QS-System muss sicherstellen, dass die wichtigen Geschäftsprozesse gesteuert werden und Metriken zur Verfügung stehen, die es ermöglichen jederzeitige Verbesserungen voranzutreiben. Es sollte von Fachleuten entwickelt worden sein, die sich mit dem Begriff ROI (Return on Investment) auskennen. Es ist in jedem Fall von Vorteil, dass das QS-System einfach zu verstehen ist und nicht Jahre von Schulung dazu erforderlich sind. Das QS-System sollte zügig implementierbar sein mit möglichst geringem Aufwand. Es muss für jeden verständlich sein und dazu beitragen, dass jeder Betroffene seine Aufgabe bereits beim ersten Mal richtig ausführen kann. Defekte müssen gefunden werden, bevor sie beim Kunden landen und Fehler dürfen sich nicht wiederholen!

Das Qualitätssicherungs-handbuch

QS-Handbücher enthalten in erster Linie die übergreifende Vision eines Unternehmens in Bezug auf die Qualitätsmaßstäbe, beschreiben die wichtigsten Prozesse eines Unternehmens und werden vom Senior-Management freigegeben. Da sie jedoch nicht dazu dienen die eigentlichen Arbeitsaktivitäten zu dokumentieren, ist es sinnvoll bei der Erstellung nicht allzu viel Zeit dafür aufzuwenden. QS-Handbücher sind in allgemeinen so aufgebaut, dass man zuerst sagt, was man zu tun gedenkt und dann genau auch das tut, was man gesagt hat. Über Dinge, von denen man nicht vor hat sie zu tun, sollte man also auch nicht reden! QS-Handbücher sind keine Marketingflyer!

Qualitätsprozeduren

Qualitätsprozeduren beschreiben jeden Schlüsselprozess unter der Verwendung eines risikobasierenden Ansatzes zur Minimierung von Komplexität. Um diesen Vorgang benutzerfreundlich zu gestalten, ist es sinnvoll, bei jeder Prozedur einführend zu erklären warum sie notwendig ist und wie sie dazu beiträgt die Qualität zu sichern, das Risiko zu managen und Sorge dafür trägt, dass die Defekte im Unternehmen bleiben und nicht bei den Kunden landen.

Qualitäts-Checklisten und Formulare

Qualitäts-Checklisten und Formulare sind ein wichtiger Bestandteil eines QS-Systems und müssen an die Belange eines Unternehmens angepasst werden. Mit ihrer Hilfe müssen Fehler frühzeitig geprüft werden um dafür sorgen zu können, dass die gewünschte Qualität erzeugt werden kann.

Mögliche Hindernisse

Die Implementierung einer Qualitätssicherung kann durchaus komplex sein. Es können viele Hindernisse auftreten mit denen man anfänglich nicht gerechnet hat. Doch mit einer guten Vorbereitung und entsprechender Beratung lassen sich viele davon vermeiden. Dazu zählen unter anderem:

1. Die Einführung systematischen Arbeitens kann zu einer Anpassung der Firmenkultur führen. Die Bereitschaft dazu muss vorhanden sein.
2. Ohne Zustimmung und Einbindung des Top-Management lässt sich nur wenig erreichen.
3. Die "das haben wir immer schon so gemacht"-Mentalität muss überwunden werden.
4. Die "es ist nur falsch, wenn wir erwischt werden" -Denkweise muss überwunden werden.
5. Jeder im Unternehmen muss in die Qualitätssicherung involviert werden.
6. Die Projektmanager müssen unbedingt in QS trainiert werden.
7. Die Kunden und die Lieferanten müssen für die neue Qualität sensibilisiert werden.

Der richtige Partner

Ein entscheidendes Kriterium für die Einführung von Qualitätssicherungs-Methoden ist die Auswahl des richtigen Partners. Neben Kompetenz, Erfahrung und Fachwissen, sollte er über entsprechende QS und Projektmanagementerfahrung verfügen. Dies garantiert eine

- optimale Einführung in die Thematik,
- professionelle, ergebnisorientierte Workshops
  und
- die Akzeptanz der Vorgehensweise durch die Geschäftsleitung des Auftraggebers.

Mit der Auswahl der Hoffmann Consulting Services treffen Sie die richtige Entscheidung!

Kontakt:

email: info@hoffmann-consultingservices.de
Tel: +49 (71 41) 24 22 473
mobil: +49 (1 72) 83 22 925