

HANSER



Dietmar Vahs

Qualitätsbewusstsein schaffen

Mit der Quality-Awareness-Methode
zur Qualitätsexzellenz

Vahs

Qualitätsbewusstsein
schaffen

The book cover features a large red circle in the center, which contains the title and author information. To the left of this central circle are three smaller blue circles of varying sizes, arranged in a cluster. To the bottom right of the central circle is a smaller red circle containing the publisher's name. The background is plain white.

Dietmar Vahs

QUALITÄTBEWUSSTSEIN SCHAFFEN

Mit der
Quality-Awareness-Methode
zur Qualitätsexzellenz

HANSER

Der Autor:
Dietmar Vahs, Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen beim Autor.

Print-ISBN 978-3-446-46166-6
E-Book-ISBN 978-3-446-46195-6
ePub-ISBN 978-3-446-46216-8

© 2019 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Layout & Herstellung: Cornelia Rothenaicher

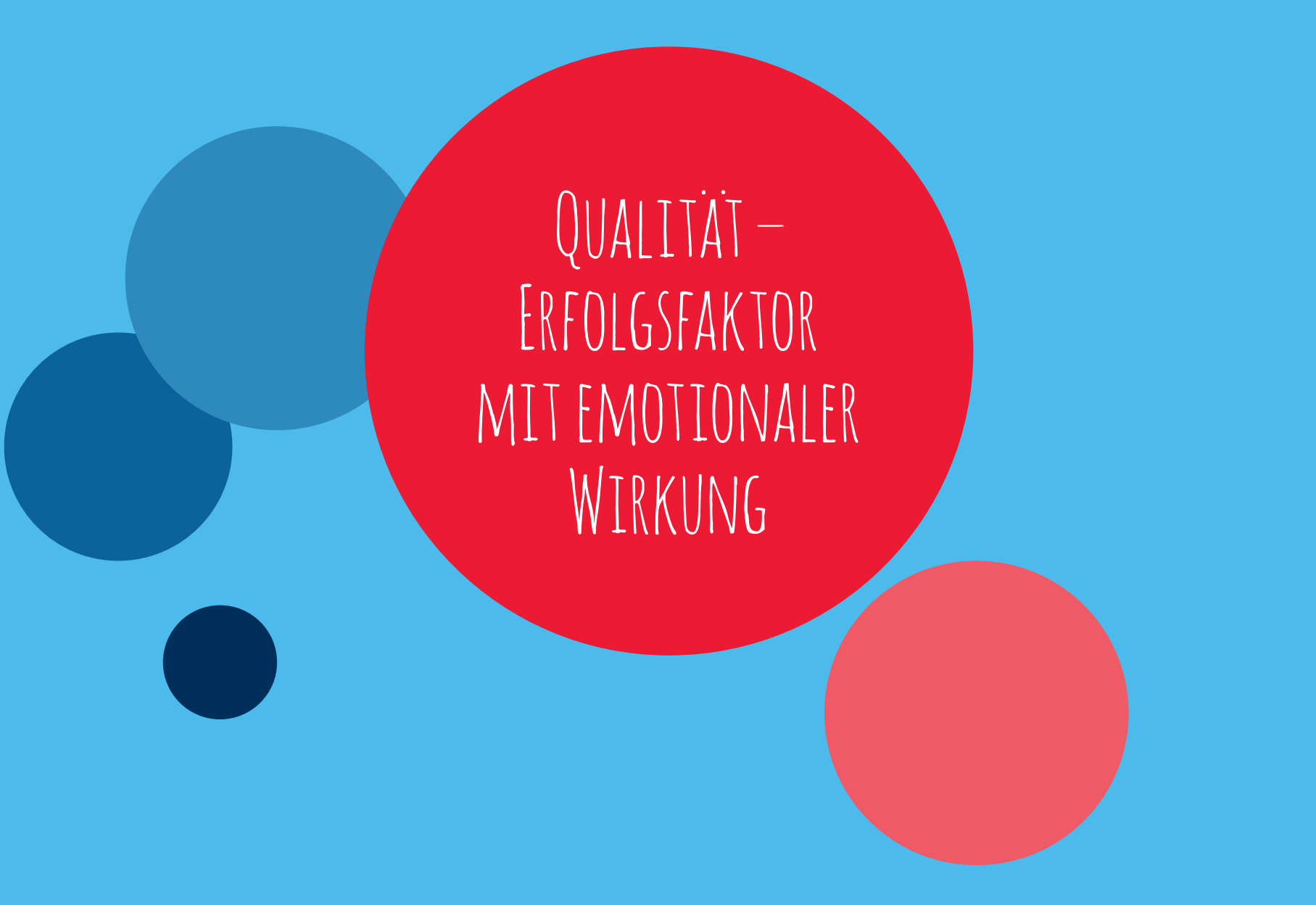
Satz: Kösel Media, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg

Printed in Germany

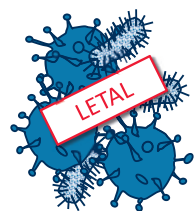




QUALITÄT –
ERFOLGSFAKTOR
MIT EMOTIONALER
WIRKUNG

Qualität ist ein erfolgskritischer Faktor mit großer emotionaler Wirkung. Er ist allgegenwärtig, zuhause, im Büro, im Urlaub. Wer hat sich nicht schon über seinen plötzlich defekten Kaffeefvollautomaten, unzuverlässige Arbeitskollegen oder ein unsauberes Hotelzimmer geärgert, das die Urlaubsfreude nachhaltig trübte, wie Juristen es formulieren würden? Und wer hat sich nicht schon gefreut, wenn ein wichtiger Auftrag ohne Reklamation, ja sogar mit dem Lob des Kunden, erfolgreich zu Ende gebracht wurde?

Richtig ernst wird es in Sachen Qualität allerdings dann, wenn es um unser Leben geht. In der Europäischen Union erkrankten jedes Jahr circa drei Millionen Patienten an methicillin-resistenten *Staphylococcus aureus*-Erregern (MRSA) mit etwa 33 000 Todesfällen. Allein in Deutschland sterben pro Jahr derzeit mehr als 3000 Menschen. In den Niederlanden oder in Luxemburg beispielsweise sind es dagegen deutlich weniger. Dort geht man mit der Problematik von Hospitalismuskeimen anders um, hat ein anderes Bewusstsein für die Ursachen der Infektion und setzt auf strenge Hygienekontrollen und Prävention. So hieß es schon im Jahr 2011 in der Ärztezeitung: »Das einfache Rezept der Holländer gegen MRSA – Wissen einfach anwenden«. Mit einer Infektionsquote von deutlich unter einem Prozent sind unsere niederländischen und luxemburgischen Nachbarn Weltspitze. In Deutschland liegt



die Quote bei über zehn Prozent und damit auf dem Niveau von Dritte-Welt-Ländern. Und das in einem Land, das sich stets darum bemüht, in allem ganz vorne mit dabei zu sein. Aber Bemühen alleine reicht eben nicht!

Wie kommt es, dass Unternehmen unabhängig von ihrem Standort und von ihrer Branche – trotz vielfältiger Anstrengungen – gerade bei der Qualität ihrer Leistungen und Prozesse immer wieder Schwächen zeigen? Wieso belegt Deutschland bei der Anzahl der im Rapid-Alert-System erfassten Gefahrenmeldungen von Nonfood-Produkten nach China den zweiten Platz? Was führt zu den sich ständig wiederholenden Fehlern und zu Qualitätskosten, die bis zu über zehn Prozent des Gesamtumsatzes eines Unternehmens betragen. Warum haben Total-Quality-Management, KVP, Six Sigma, FMEA, 8D-Prozesse, Shop-floors, Claim-Tables usw. die Qualitätsverantwortlichen zwar beruhigt, aber nicht vor herben Überraschungen bewahrt?

Ein paar in der Öffentlichkeit viel beachtete Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit machen deutlich, was passieren kann, wenn Qualität nicht an erster Stelle steht. Und weitere Beispiele lassen sich problemlos finden: Brennende Geschirrspüler wegen Überhitzung eines elektronischen Bauteils von Bosch-Siemens-Hausgeräte (BSH), Rückruf von rund einer Million Audi-Fahrzeugen wegen defekter Kopfairbags aufgrund einer nicht funktionierenden Schiebedach-Entwässerung, überhitzte Läufe des Sturmgewehrs G 36 von Heckler & Koch oder schmelzende

Griffe von Stöckli-Fonduepfannen. Offensichtlich gibt es beim Thema »Qualität« nichts, was es nicht gibt!



2016 rief der Süßwarenhersteller Mars in 55 Ländern mehrere Millionen Schokoriegel der Marken Mars, Snickers und Milky Way Mini zurück, nachdem eine Kundin in Deutschland ein 0,5 Zentimeter langes **Kunststoffteil** in einem Mars-Riegel entdeckt hatte. Wie sich später herausstellte, stammte

das Teil von einer Schutzabdeckung, die im Herstellungsprozess in einer Fertigungslinie verwendet wurde. Aber das war nicht der erste Skandal in der Lebensmittelbranche. So fanden sich schon Holzstückchen in Alete-Babynahrung, mehrere Millimeter große Metallteilchen in Bifi-Minisalamis und Glasscherben in »Ja!«-Sauerkirschen. Und das in der Lebensmittelbranche, einem Wirtschaftszweig, der vom Vertrauen seiner Kunden in die einwandfreie Qualität der konsumierten Waren lebt!

Im gleichen Jahr stoppte das südkoreanische Technologieunternehmen Samsung den Verkauf seines Top-Smartphones Galaxy Note 7 und startete eine weltweite Rückrufaktion. Der Grund waren fehlerhafte Akkus, die dazu führten, dass die Geräte reihenweise in Flammen aufgingen oder sogar explodierten. Die Kosten für die Rückrufe und die Fehlerbeseitigung beliefen sich



auf rund 17 Milliarden US-Dollar. Ursächlich für das Desaster waren zwei **Konstruktionsfehler**: zum einen eine zu dünne Isolierschicht in dem Lithium-Polymer-Akku und zum anderen das zu flache Design des Note 7, das die normale Ausdehnung des Akkus im laufenden Betrieb nicht mit einberechnet hatte und deswegen regelrecht zerbarst.

2017 musste das japanische Unternehmen Takata knapp eine Milliarde US-Dollar als Strafe zahlen und Insolvenz anmelden, nachdem elf Todesfälle und 184 Verletzte in den USA mit **explodierenden Airbags** des Herstellers in Verbindung gebracht worden waren. Weltweit mussten über 100 Millionen Airbags zurückgerufen werden. Betroffen waren unter anderem Fahrzeuge von BMW, Fiat, Chrysler, Ford und Toyota. Der Grund für



die gravierenden Unfälle waren die über ein Jahrzehnt hinweg systematisch manipulierten Ergebnisse von Sicherheitstests, durch die die Risiken mangelhafter Airbags verschleiert werden sollten. Bei Hitze und hoher Luftfeuchtigkeit explodierten deshalb einige Gasgeneratoren in den Luftkissen nach einiger Zeit von selbst. Obwohl es bereits 2008 erste Vorfälle und Rückrufe gegeben hatte, versäumte es Takata, dieses Qualitätsproblem mit angemessener Dringlichkeit anzugehen und zu beseitigen.

- ! *Schlechte Qualität kann im schlimmsten*
- *Fall eine Gefahr für Leib und Leben bedeuten. Ein Grund mehr vor allem für das Top-Management und alle leitenden Angestellten, diesem Thema die volle Aufmerksamkeit zu widmen. Letztendlich trägt der Vorstand oder die Geschäftsführung die Haftungsrisiken. Im Zweifel hilft da auch eine noch so gute D&O-Versicherung nicht mehr viel, zumindest was das Unternehmensimage und das persönliche Image der Führungskräfte anbelangt!*

Aber zurück zu unseren MRSA-Erregern: Medizinische Studien zeigen, dass es hierzulande in vielen Krankenhäusern nach wie vor ein mangelndes Hygienebewusstsein gibt, dass es an der konsequenten Umsetzung von Hygienestandards fehlt und dass die Hygienefachlichkeit erst nach und nach durch den Einsatz von dringend gesuchten Fachärzten für Hygiene und Umweltmedizin langsam verbessert wird. Vielleicht beunruhigen Sie diese Fakten im Moment nicht, sie werden es aber spätestens dann tun, wenn Ihnen ein chirurgischer Eingriff in einer Klinik bevorsteht. Da hilft dann auch die vermeintliche Sicherheit aus einer Zertifizierung nach dem klinikspezifischen KTQ-Modell oder nach der branchenübergreifenden DIN EN ISO 9001 wenig.

Das Problem ist also nicht die formal-methodische Seite. Die ist bestens erfüllt und natürlich auf einem entsprechenden Zertifikat mit Brief und Siegel bestätigt. Trotzdem haben die meisten Qualitätsmanager inzwischen die Erfahrung gemacht, dass Shopfloor-Management, Q-Task-Forces, Eskalationsprozesse usw. für sich genommen irgendwann nicht mehr viel zu einer Verbesserung der Qualität und zur Senkung der Qualitätskosten beitragen. Denn die beste Toolbox hilft nicht weiter, wenn niemand sie öffnet oder die Werkzeuge richtig bedienen kann oder will.

- ! *Das Kernproblem ist die bewusste, tag-tägliche Anwendung des Wissens um die Bedeutung und die Wirkung von Qualität in jedem Unternehmensbereich, in jedem Prozess, auf jeder Hierarchieebene und zu jeder Zeit.*

Angesichts immer kürzerer Entwicklungs- und Produktlebenszyklen und eines weiter zunehmenden globalen Wettbewerbs ist die wirtschaftlich vertretbare Gewährleistung höchster Qualität eine besonders herausfordernde Aufgabe. Ihre erfolgreiche Wahrnehmung setzt ein entsprechendes **Bewusstsein** voraus und erfordert die uneingeschränkte intellektuelle und emotionale Präsenz von ALLEN Mitarbeitern eines Unterneh-

mens und hier insbesondere der Führungskräfte. Dieses Bewusstsein kann nicht »von oben« verordnet werden. Es muss wachsen und durch positive Beispiele und Vorbilder fortlaufend unterstützt werden. Denn Hochleistungen erfordern eine inspirierende Führung und zu jeder Zeit Klarheit und Konsequenz im eigenen verantwortlichen Handeln für eine exzellente Qualität und höchste Kundenzufriedenheit!

Wie nachhaltige **Qualitätsexzellenz über Kopf und Herz** der Mitarbeiter erreicht werden kann, zeigt dieses Buch.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg für Ihre nächsten Schritte zu einer exzellenten Unternehmensqualität!

Ihr Dietmar Vahs



WAS SIE
IN DIESEM BUCH
ERWARTET

1	WARUM QUALITÄT FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMEN IMMER WICHTIGER WIRD	1
2	WAS IST »QUALITÄTSBEWUSSTSEIN«?	9
3	DER URSPRUNG DER QUALITY-AWARENESS-METHODE (QAM)	15
4	WIE STEHT ES UM DAS QUALITÄTSBEWUSSTSEIN IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN?	21
5	DIE AUSGANGSSITUATION: QUALITÄTSPROBLEME UND HOHE COST-OF-POOR-QUALITY	25
6	DIE SIEBEN QUALITY-PAIN-POINTS DEUTSCHER UNTERNEHMEN	29
6.1	Pain Point 1: Kein einheitliches Qualitätsverständnis	31
6.2	Pain point 2: Unzureichendes Qualitätsbewusstsein	32
6.3	Pain point 3: Qualität hat nicht immer höchste Priorität	33
6.4	Pain point 4: Qualitätsverluste an den Schnittstellen	35

6.5	Pain point 5: Führungskräfte, die nicht können und wollen	37
6.6	Pain point 6: Qualitätsprogramme, die nicht greifen	38
6.7	Pain point 7: Keine wirksame Qualitätskultur	40
7	WAS WÜNSCHEN SICH DEUTSCHE QUALITÄTSMANAGER?	43
8	WODURCH UNTERSCHIEDEN SICH QUALITY-HIGH- VON QUALITY-LOW-PERFORMERN?	47
9	WAS KÖNNEN UNTERNEHMEN TUN, UM QUALITÄTSEXZELLENT ZU WERDEN?	51
9.1	Definieren Sie, was Qualität in Ihrem Unternehmen heißt!	53
9.2	Stimmen Sie Ihre Qualitätsziele diagonal ab!	54
9.3	Integrieren Sie die Qualitätsstrategie in Ihre Unternehmensstrategie!	54
9.4	Fördern Sie die qualitätsbezogene Zusammenarbeit!	55
9.5	Überwinden Sie Schnittstellenprobleme konsequent und nachhaltig!	56

9.6	Berücksichtigen Sie verhaltensbezogene Aspekte in Ihren Qualitätsprogrammen!	56	12	DER WEG ZUR QUALITÄTSEXZELLENZ	115
9.7	Machen Sie das Qualitätsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter zur Top-Management-Aufgabe!	57	12.1	Was kann mit der Quality-Awareness-Methode erreicht werden?	117
9.8	Nehmen Sie Ihre Führungskräfte für alle sichtbar in die Pflicht!	58	12.2	Woran die Quality-Awareness-Methode scheitern kann	117
9.9	Vermeiden Sie die »erfolgsgefährdende Wirkung des Erfolgs«!	58	12.3	Die wesentlichen Vorteile der Quality-Awareness-Methode auf einen Blick	120
10	DIE GRUNDGEDANKEN DER QUALITY-AWARENESS-METHODE	65	13	SIEBEN TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	121
10.1	Wie funktioniert die Quality-Awareness-Methode? ..	68	13.1	Tipp 1: Entwickeln Sie in Ihrem Verantwortungsbereich ein übereinstimmendes Qualitätsverständnis!	124
10.2	Der entscheidende Erfolgsfaktor: Qualitätsbewusstsein	69	13.2	Tipp 2: Nehmen Sie Ihre Qualitätsverantwortung als Führungskraft sichtbar wahr!	126
11	WIE GEHT DIE QUALITY-AWARENESS-METHODE VOR?	73	13.3	Tipp 3: Handeln Sie stets konsequent und vorbildlich!	127
11.1	Schritt 1: Systematische Analyse und Bewertung der Qualitätssituation	77	13.4	Tipp 4: Nutzen Sie Fehler als Lernchancen!	129
11.2	Schritt 2: Planung und Durchführung der QA-Befragung	87	13.5	Tipp 5: Verabschieden Sie sich von Abteilungs- und Bereichsegoismen!	130
11.3	Schritt 3: Maßnahmen zur Steigerung der Unternehmensqualität	104	13.6	Tipp 6: Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern smarte und diagonal abgestimmte Qualitätsziele! ..	132
11.4	Schritt 4: Evaluation und Weiterentwicklung des Qualitätsbewusstseins	113	13.7	Tipp 7: Lassen Sie in Ihrem Bemühen um exzellente Qualität nicht nach!	134

14	JETZT SIND SIE DRAN!	137
14.1	Wie kann Ihr Quality-Awareness-Programm aussehen?	139
14.2	Bringen Sie Ihre Überlegungen zu Papier	139

15	ÜBER DEN AUTOR DIESES BUCHS	145
	ÜBER QUALITY-AWARENESS-EXPERTS	149

