

# Effizientes Qualitätsmanagement

>> Unternehmungen in Hochlohn-/Hochkostenländern können nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie alles daran setzen, Verschwendung jeglicher Art zu vermeiden. Es stellt sich immer wieder dieselbe Frage: Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?



>> Vorname Name

Lean Management hat auch in kleinen Unternehmungen Einzug gehalten und beschränkt sich nicht mehr nur auf die Produktion. Wie jedoch sieht es mit dem Qualitätsmanagement aus? Wie schlank können und wie schlank müssen die Managementprozesse gestaltet werden, um trotz Effizienz nicht an Effektivität zu verlieren?

Wie Lean-Prinzipien auch im Qualitätsbereich erfolgreich eingesetzt werden können, zeigte Oliver Keller, Partner bei KW+P Management Consultants AG, anlässlich der Veranstaltung der SAQ-Sektion Zentralschweiz, eindrücklich auf.

In seinem Referat zeigte Oliver Keller, wie man zu schlanken Prozessen kommt – wobei es immer um die unternehmerische Wertschöpfung geht. Zuerst muss die Bereitschaft da sein sich weiterzuentwickeln. Danach müssen Erneuerungen

und Verbesserungen eingeleitet werden, um schliesslich zu effizienten und schlanken Prozessen zu kommen. Um diese Laufriechung «Innovation, Adaption, Lean» zu durchlaufen, muss die Zukunft kreierte, müssen die Systeme gemanagt und die Menschen geführt werden, dem Grundsatz folgend: Hart zum Prozess – fair zum Menschen.

Wenn es um die «Verschlankung von Dienstleistungsprozessen» geht, kann der typische Ansatz für Produktionsprozesse nur bedingt angewendet werden. Da Dienstleistungen bekanntlich nicht vorrätig gehalten werden können, kommt zum Beispiel die Verschwendungsart «Überbestände» gar nicht vor. Anhand verschiedener Praxisbeispiele zeigte Oliver Keller auf, wie er mit seinem Team verschiedene Unternehmungen zu diesem Thema unterstützen konnte. Bei einem Prozess ging

es um Kundenbeanstandungen. Diese wurden zwar fachlich korrekt ausgeführt, benötigten aber eine Durchlaufzeit von mehr als 67 Tagen, in welchen der Kunde teilweise hochangespannt auf Antwort warten musste. Indem der Prozess auf meterlangem Papier mittels farbiger Post-It, Filzstiftlinien und Symbolen visualisiert wurde, konnte die ganze Komplexität erkannt werden. Von da an galt es streng den Prozess zu erneuern und dies mit grossem Erfolg. Ein weiteres Beispiel betraf ein Team von Mitarbeitern, welche zusammen ganz gut funktionierten, jedoch ständig an der Grenze zur Überbelastung arbeiteten. Hier wurde zuerst analysiert, welche Tätigkeiten die einzelnen Teammitglieder während ihres Tagesgeschäfts ausführen mussten, wie viele Unterbrechungen (Störungen) während eines Prozesses vorkamen und wie oft geplante Tätigkeiten unvorhergesehen abgeändert werden muss-

ten. In diesem Prozess mussten vor allem die Störungen beseitigt werden, um den Mitarbeitern wieder «mehr Luft» zu verschaffen.

In einem anschliessenden kurzen Workshop ging es darum, dass die Teilnehmer in kleinen Gruppen zu einem positiven Kundenerlebnis überlegen sollten, was zu diesem positiven Ergebnis geführt hat und welchen Einfluss die Prinzipien des Lean Managements hatten. Dabei kam heraus, dass die Effizienz eine wesentliche Rolle einnimmt.

Zum Thema Effizienz in der eigenen Unternehmung konnten die Teilnehmer an einer Online-Abstimmung mittels Abstimmungskästchens direkt Stellung nehmen. Aus mehreren Fragen zusammengefasst entstand das Bild, dass zwar die Voraussetzungen für Innovationen vorhanden sind, aber noch einiges an Potenzial offen ist.

**Text und Bilder:**  
**René und Gabriela Senn**  
**GH Mediendienste GmbH**

