

Dirk Malzahn

## **Qualitätsmanagement: Fluch oder Segen?**

### **CPM-Fachtagung**

Qualitätsmanagement und Controlling – Konzepte und Lösungen in Bundeswehr und Industrie

Bad Breisig, 06./07. März 2007



### Projektmanagement

- Projektleitung / Projektkoordination
- Coaching interner PL
- Planung Zeit und Kosten
- Risikomanagement
- Projektdokumentation
- Projektsteuerung
- Projektcontrolling
- Ausbildung zum PM
- Methodenseminare branchenspezifisch angepasst



### Organisationsprojekte / QM

- Geschäftsprozess-analyse / -optimierung
- Restrukturierungen (Zeit / Kosten / Qualität)
- Marketing- und Vertriebskonzepte
- Toolgestützte Prozessdokumentation
- Qualitätsmanagementsysteme
- QM – bei der Softwareentwicklung (Spice / CMMi)



### IT / SAP

- IT-Lösungen
- Entwicklung kundenspezifischer Anwendungen
- Konzeption der Prozesse die mit R/3-Funktionen unterstützt werden
- Schnittstellen zu non SAP-Systemen
- Koordination / Support / Hotline

**Ganzheitliches Projektmanagement als Mittel der Organisationsgestaltung**

## Qualität früher...

Wenn ein Baumeister ein Haus baut für einen Mann und es für ihn vollendet, so soll dieser ihm als Lohn zwei Sekel Silber geben für je einen Sar.

**Wenn ein Baumeister ein Haus baut für einen Mann und macht seine Konstruktion nicht stark, so dass es einstürzt und verursacht den Tod des Bauherrn, dieser Baumeister soll getötet werden.**

Wenn der Einsturz den Tod eines Sohnes des Bauherrn verursacht, so sollen sie einen Sohn des Baumeisters töten.

Kommt ein Sklave des Bauherrn dabei um, so gebe der Baumeister einen Sklaven von gleichem Wert.

Wird beim Einsturz Eigentum zerstört, so stelle der Baumeister wieder her, was immer zerstört wurde: Weil er das Haus nicht fest genug baute, baue er es auf eigene Kosten wieder auf.

Wenn ein Baumeister ein Haus baut und macht die Konstruktion nicht stark genug, so dass eine Wand einstürzt, dann soll er sie auf eigene Kosten verstärkt wieder aufbauen.

Aus dem Kodex des babylonischen Königs Hammurabi (1728-1686 v. Chr.)



Hammurabi erhält den Gesetzestext vom Sonnengott  
Original: Louvre, Paris  
Source: <http://www.wvliia.org/hamm1.htm>

## ... und heute?

- **Patriot Missile Failure**

- **On February 25, 1991, a Patriot missile defense system operating at Dhahran, Saudi Arabia, during Operation Desert Storm failed to track and intercept an incoming Scud. This Scud subsequently hit an Army barracks, killing 28 Americans. [...]**
- The Patriot battery at Dhahran failed to track and intercept the Scud missile **because of a software problem** in the system's weapons control computer. This problem led to an inaccurate tracking calculation that became worse the longer the system operated.
- The Patriot had never before been used to defend against Scud missiles **nor was it expected to operate continuously for long periods of time.**
- Two weeks before the incident, Army officials received Israeli data indicating some loss in accuracy after the system had been running for 8 consecutive hours. Consequently, **Army officials modified the software to improve the system's accuracy. However, the modified software did not reach Dhahran until February 26, 1991--the day after the Scud incident.**

United States General Accounting Office, GAO/IMTEC-92-26

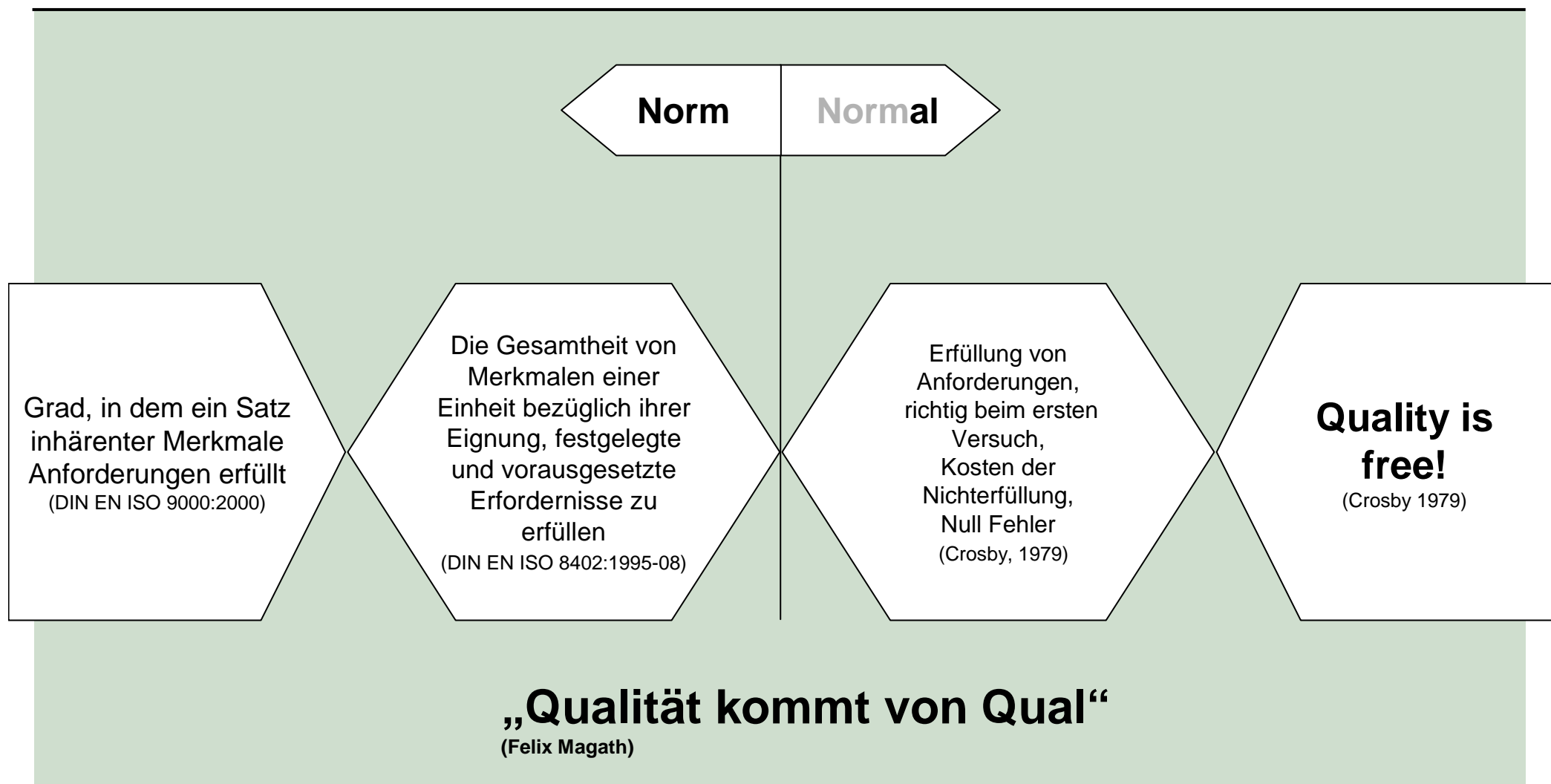
- **Eisenbahn Bug**

- Nach der Wiedervereinigung soll die Strecke Eichenberg - Arenshausen (zwischen Kassel und Erfurt) zweigleisig wiederhergestellt werden. Von Hessen und von Thüringen aus wurde gebaut.
- **Beide Bautrupps bauten das 'rechte' Gleis!**

- **Denver Koffer Debakel**

- Bei der Neueröffnung des Flughafens in Denver sollte ein voll automatisches Gepäcksystem verwendet werden (300 Computer, Laserscanner, Photozellen, Ethernet-Netzwerk)
- Die Eröffnung des Flughafens verspätete sich wegen Fehler im Gepäcksystem um 16 Monate (Zerquetschte, verlorene Koffer usw..)
- Gepäck-Sortierung per Hand nötig.
- **Verlust: ca. 3.2 Milliarden Dollar.**

# Qualitätsmanagement – eine erste Näherung



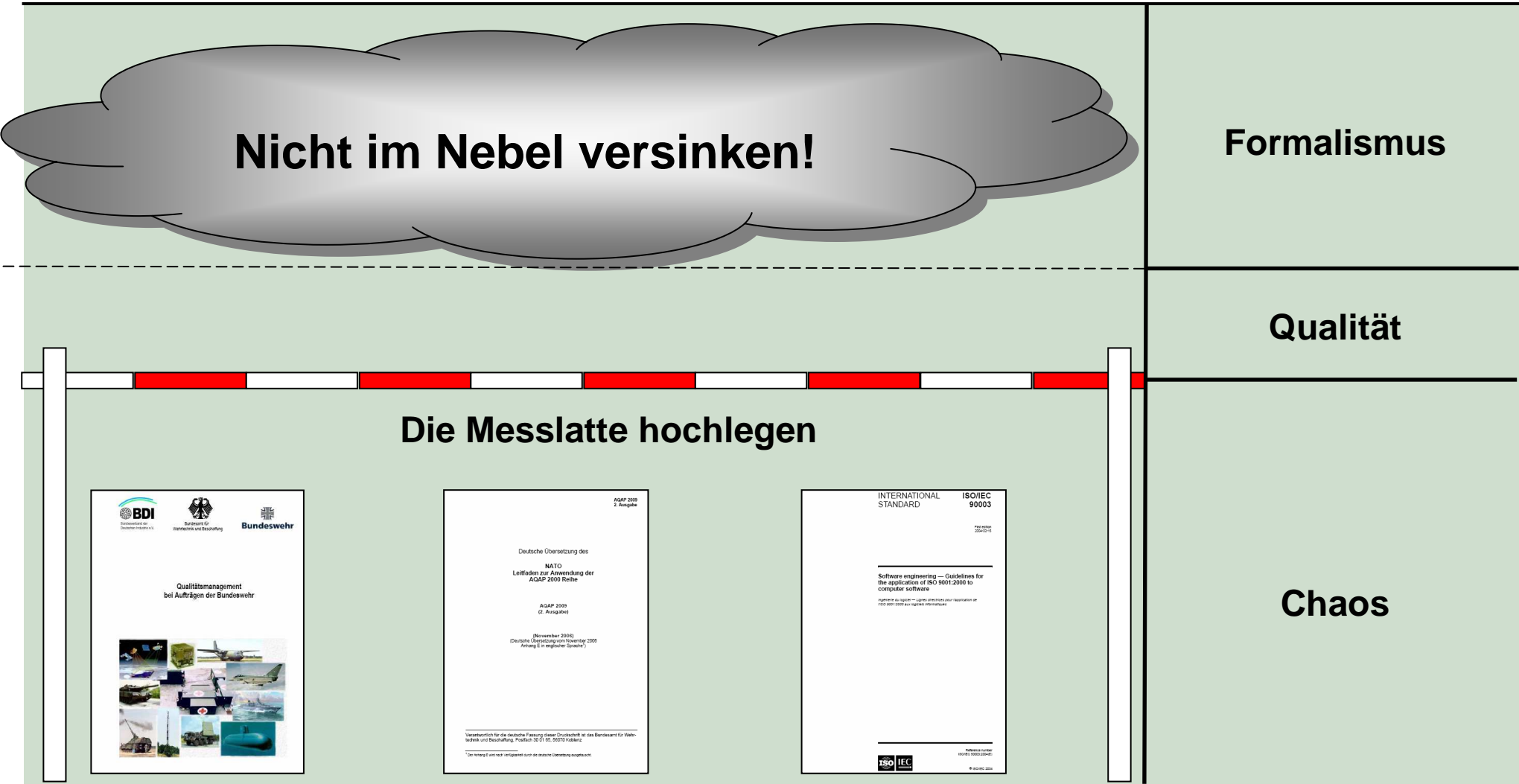
**„In god we trust,  
all other brings data“**



- **Jeder Mitarbeiter steht in seinem Aufgabengebiet für Qualität.**
- **Es gibt niemanden, der nicht mit Qualität zu tun hat.**
- **Qualität ist Technik und Geisteshaltung.**
  - **Qualitätsverbesserung, dadurch**
  - **Produktivitätsverbesserung, dadurch**
  - **Kostenreduktion bei der Herstellung des Produktes, dadurch**
  - **Preisreduktion, dadurch**
  - **Steigerung des Marktanteils, dadurch**
  - **Sicherung der Position des Unternehmens, dadurch**
  - **Sicherung der Arbeitsplätze und letztlich**
  - **Sicherung des Gewinns**

Reaktionskette nach Deming

# Die Messlatte für Qualität



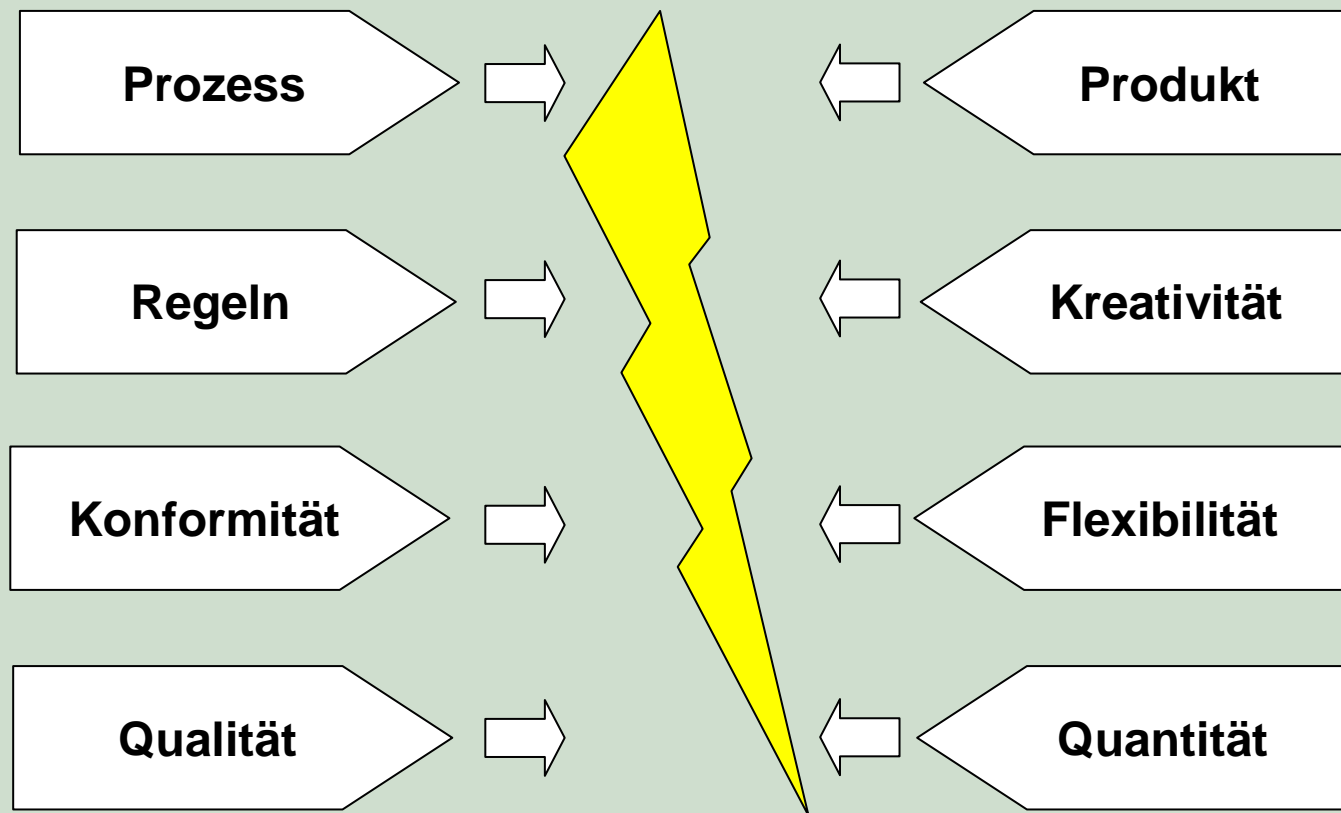
## Wenn die Messlatte zu niedrig liegt

- werden Fehler nicht entdeckt
- werden Fehler zu spät entdeckt
- werden Verzögerungen zu spät entdeckt
- werden inkonsistente Anforderungen zu spät entdeckt
- ist die Qualifikation von Lieferanten nicht abschätzbar
- sammeln Sie keine Erfahrungen für nachfolgende Projekte

## Wenn die Messlatte zu hoch liegt

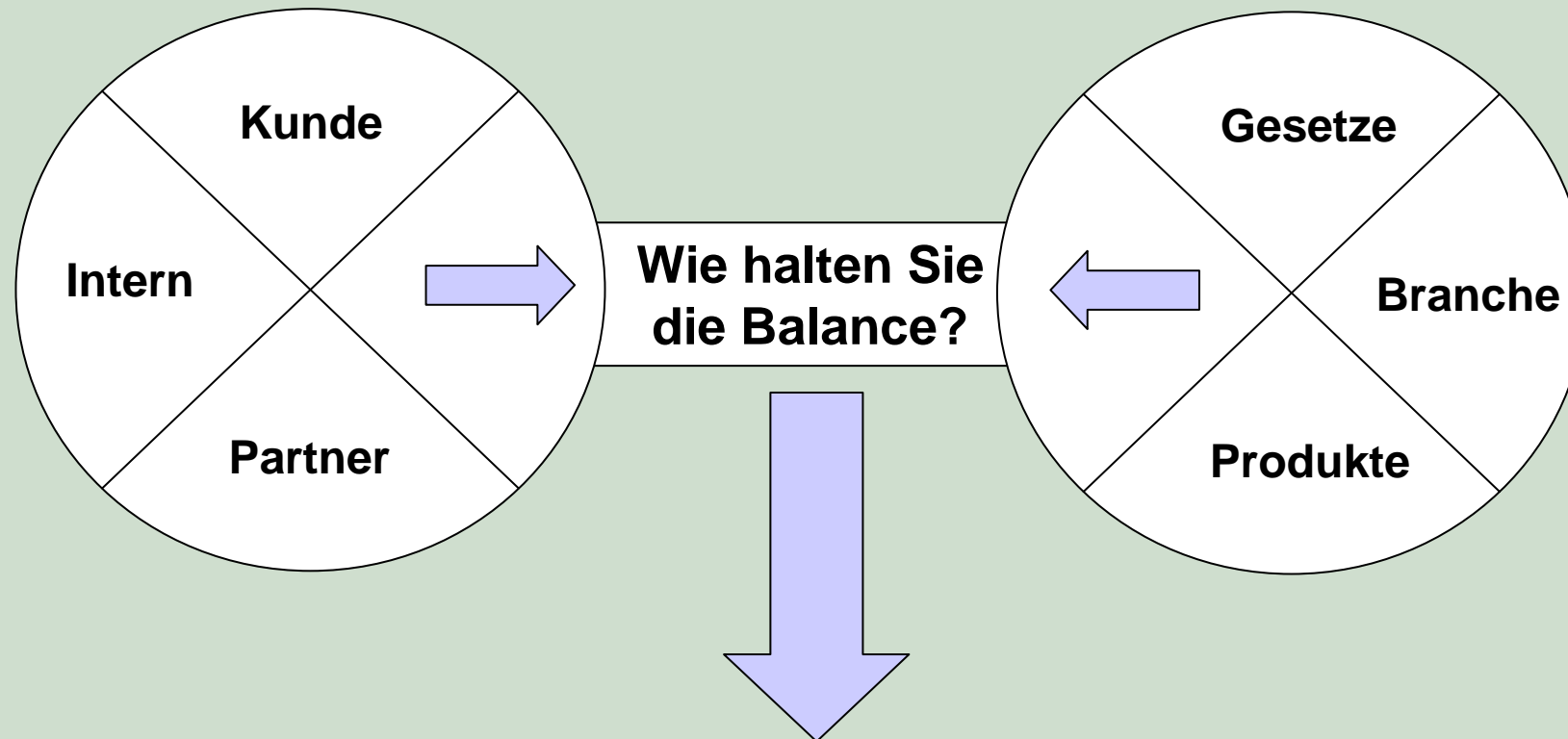
- **demotivieren Sie die handelnden Personen**
- **erzeugen Sie Formalismus ohne Gegenwert**
- **erzielen Sie keine Akzeptanz für Ihre Vorgehensweise**
- **erzeugen Sie Mehraufwand, da Ihre Vorgaben gleichzeitig erfüllt und umgangen werden**
- **erzeugen Sie falsches Vertrauen**
- **verlaufen Ihre Projekte in einer Scheinwelt**

# Qualitätsmanagement bedeutet Spannungsfelder zu erkennen und zu lösen



# „Mach es so einfach wie möglich, aber nicht einfacher!“

(Albert Einstein)



**Qualitätsmanagement ist eine Frage des Ausgleichs, nicht der Norm!**

# Der leichte Weg zu den Kardinalfehlern

- **Dokumentenstärke**
  - Dokumente und Regeln sind ein Hilfsmittel, ersetzen aber weder Akzeptanz noch Motivation
- **Mangelnde Führung**
  - Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe, die Hintertürchen der Führung sind die Fluchttore des „Fußvolks“
- **Lösung der leichten Probleme**
  - Lösen Sie nicht möglichst viele Probleme, sondern die wichtigen
- **Optimismus an der falschen Stelle**
  - Bei der Planung gibt es nicht nur einen Best Case
- **Hoffen auf die Zukunft**
  - Einmal aufgetretene Probleme lassen sich nicht „ausbügeln“, sondern verfolgen Sie bis zum bitteren Ende
- **Verteidigungsstrategie von Anfang an**
  - Haben Sie Vertrauen in Ihre Aufgabe oder suchen Sie den „Weg der geringsten Schmerzen“?

# Qualitätsmanagement ist ein Projekt



1. Stelle sicher, dass das Management sich zur Qualität verpflichtet.
2. Forme Qualitätsverbesserungsteams mit Stellvertretern aus jeder Abteilung
3. Bestimme, wo aktuelle oder mögliche zukünftige Qualitätsprobleme liegen.
4. Bewerte die Kosten der Qualität und erläutere dessen Verwendung als Management-Werkzeug.
5. Erhöhe das Qualitätsbewusstsein und den persönlichen Einsatz dafür bei allen Beschäftigten.
6. Ergreife Maßnahmen, um in früheren Schritten entdeckte Probleme zu beheben.
7. Gründe ein Komitee für ein Null-Fehler Programm.
8. Bilde Aufsichtspersonal so aus, dass sie ihren Teil im Qualitätsverbesserungsprogramm erfüllen können.
9. Halte einen *Null-Fehler-Tag* ab, damit alle Beschäftigten realisieren, dass sich etwas verändert hat.
10. Ermutige Einzelne, sich selbst und ihren Gruppen Verbesserungsziele zu setzen.
11. Ermutige Beschäftigte, dem Management mitzuteilen, welche Hindernisse ihnen beim Erreichen der Verbesserungsziele im Wege sind.
12. Erkenne die Teilnehmenden an und zeige das auch.
13. Bilde Qualitätsmeetings, um regelmäßige Kommunikation herzustellen.
14. Durchlaufe das ganze Programm wieder und wieder, um zu betonen, dass das Qualitätsverbesserungsprogramm nie endet.

14 Schritte zur Qualitätsverbesserung nach Crosby

# Qualitätsmanagement: Fluch oder Segen?

- **Segen**

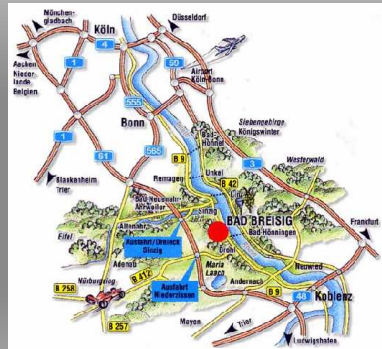
- Kunde und Lieferant haben ein gemeinschaftliches Verständnis über die Aufgabe und die zu erbringende Leistung
- Vorgehensweisen sind zwischen beiden Parteien abgestimmt
- Vorgehensweisen sind innerhalb beider Parteien akzeptiert
- Beide Parteien sind jederzeit in der Lage, über den aktuellen Stand Auskunft zu geben
- Der Umgang mit Problemen ist zwischen beiden Parteien abgestimmt und wird auf beiden Seiten akzeptiert

- **Fluch**

- Qualitätsmanagement ist ein „Regelerfüllungsprogramm“
- Der Kunde benutzt Qualitätsmanagement um den Lieferanten in Vorgaben zu pressen (weil er diesem nicht vertraut)
- Der Lieferant setzt Qualitätsmanagement als „Marketingwaffe“ ein
- Qualität wird am Umfang der Dokumentation gemessen
- Qualität ist nur bis zur Grenzen zwischen Lieferant und Kunde definiert

# Letzte Worte

**Es reicht nicht zu wissen, wo Sie hin wollen,**



**Sie müssen erst wissen, wo Sie stehen!!!**

## Kontakt

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**OrgaTech GmbH** Unternehmensberatung

Zum Pier 73-75 in 44536 Lünen

E-Mail: [info@orgatech.org](mailto:info@orgatech.org)

Internet: [www.orgatech.org](http://www.orgatech.org)