

## Prozessorientiertes Qualitätsmanagement als Werkzeug der Organisationsentwicklung

Interview mit **Dr. Wendelin Huber**, GL-Mitglied Fa. **KRAL AG** ([www.kral.at](http://www.kral.at)), Lustenau/AT

### Was war die Ausgangssituation und die Motivation für das Projekt?

Ausschlaggebend war die Überarbeitung der Abläufe mit besonderer Betonung der Auftragsabwicklung, um Schnittstellen- und Kommunikationsprobleme zwischen den Bereichen zu beheben. Weiters die Einbindung der verschiedenen Bereiche (Fertigung, Montage,...) in den Ablauf der Produktentwicklung. Früher musste seitens der Entwicklung immer wieder bei den angesprochenen Bereichen nachgefragt werden, ob die Entwicklung die Bedürfnisse dieser Bereiche auch abdeckt. Der Entwicklungsleiter und dann auch das QM-Projekt haben zu einer starken Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation beigetragen. Der formelle Grund, die offizielle Bestätigung nach außen durch ein Zertifikat, war zweitrangig.

### Welche Auswirkungen und Effekte hatte das Projekt?

Durch die Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation im Entwicklungsprozess gibt es weniger Konflikte. Laut Fehlerstatistik haben wir nun viel mehr Fehler – das liegt aber daran, weil wir nun die Fehler viel konsequenter erfassen, es werden wesentlich mehr Fehler als früher erfasst. Das KAM, das KRAL AbweichungsManagement-System, hilft uns hier sehr dabei. Die Fehler bzw. Abweichungen werden intensiver bearbeitet als früher, es wird kritischer nach den Ursachen gefragt, diese sind nun im Vordergrund der Betrachtung. Die Transparenz über die Abweichungen ist nun größer. Insgesamt hat sich das Qualitätsbewusstsein entschieden verbessert. Es wurde eine große Sensibilität für Abweichungen erreicht, vor allem eine stärkere Auseinandersetzung mit den Kosten von Abweichungen; bei „großen“ Fällen war dies schon früher gegeben, nun auch bei „kleinen“ Abweichungen.

### Welches waren Erfolgsfaktoren für ein Gelingen des Projekts?

Zum einen die klare Zielvorgabe aber auch Unterstützung und eigene Mitarbeit im Projekt – mit diesem GL-Rückhalt läuft ein Projekt viel intensiver. Die GL delegierte nicht nur, sondern hat selbst aktiv gearbeitet. Weiters die Information der gesamten Führungsmannschaft durch mehrfache Veranstaltungen, besonders beim Kick-off, bei dem das Projekt bzw. QM als „Fußballfeld“ für alle verständlich visualisiert wurde. Diese Veranstaltungen haben die Stellenleiter und ihre Stellvertreter ins Boot geholt, was sehr wichtig war! Da die Stellvertreter auch mit dabei waren, war die Kommunikation des Projektes in den Bereichen sehr gut. Ein Erfolgsfaktor war auch die zweimalige Prozesspräsentation, bei der wieder Leiter und Stellvertreter dabei waren. Obwohl diese Veranstaltungen für die Prozessfreigaben nicht so geeignet waren, wurde allen sichtbar gemacht, was alles erarbeitet wurde – das war eine starke, bereichsübergreifende Information! Alle bleiben im Boot und rudern weiter! Was beim Kick-off gut begonnen wurde, ging nun weiter bei den Prozesspräsentationen, und zwar im Sinne der Umsetzung. Ein weiterer Erfolgsfaktor war auch die klare terminliche Vorgabe des Endtermines, wovon die Zwischentermine abgeleitet wurden. Das starke Engagement des internen Projektleiters, sowie die Projektassistenz, die eigens für dieses Projekt eingestellt wurde, und die eine große Entlastung des Projektleiters und aller Beteiligten war, waren wesentliche Erfolgsfaktoren. Sehr wichtig war die externe Unterstützung durch einen erfahrenen Berater mit der Fähigkeit, das Prozessdenken aufzubauen, und sich nicht auf die aufgrund der Zertifizierung notwendigen formalen Aspekte zu beschränken. Wir wollten ja die Prozesse aufbauen und im Sinne der Effizienz optimieren – das war die Hauptzielsetzung.

### Gab es auch kritische Phasen, die man „durchtauchen“ musste?

Durch das Prozessmanagement ergeben sich neue, bereichsübergreifende Verantwortungen, eine neue Organisationsform mit anderen organisatorischen Zuordnungen wie bisher. Das erfordert das Suchen und Finden geeigneter Prozessmanager, und die Akzeptanz dieser Prozessmanager. Das war nicht immer einfach. Die neuen, bereichsübergreifenden Verantwortungen haben tlw. Angst ausgelöst, und es brauchte dann mehrfache Gespräche zur Auflösung dieser Ängste. Eine Herausforderung war auch der Aufbau eines Verständnisses für Prozessmanagement, und das Finden einer gemeinsamen Sprache – z.B. was ist ein Prozessmanager, wo beginnt und endet ein Prozess, etc. Auch dass das Projekt neben dem Alltagsgeschäft

abgewickelt wurde, war eine Herausforderung. Diesbezüglich hat sich die extra geschaffene Projektassistenz bewährt, weil sie viele Beteiligte entlastete.

**Welches waren wichtige Aspekte der Zusammenarbeit mit dem externen Berater?**

Die Erfahrung des Beraters aus anderen Projekten war sehr hilfreich. Auch die zeitliche Verfügbarkeit – wir konnten auf den Berater zurückgreifen, wenn er gebraucht wurde. Hilfreich war, dass der Berater die Sprache von KRAL verstanden und in dieser Sprache gesprochen hat. Wichtig war das kontinuierliche Vorantreiben des Projektes zusammen mit dem internen Projektleiter, damit Geschwindigkeit und Intensität nicht nachlässt, dadurch konnte der Termin trotz immenser Belastung durch das Alltagsgeschäft gehalten werden.

**Gab es besondere Aussenwirkungen des Projektes?**

Beim Vertretermeeting war es ein großes Thema. Das hatte sehr positive Auswirkungen, die Vertreter äußerten sich sehr anerkennend. In der Firmenzeitschrift wurde breit über das Projekt und dessen Hintergründe sowie Zielsetzungen berichtet.

**Gibt es Lernerfahrungen aus diesem für zukünftige Organisationsprojekte?**

Wir werden Projekte dieser Art wieder mit einem guten externen Berater durchführen. Wir werden einen großen Personenkreis aus der Firma in solche Projekte einbinden. Auch wenn ich manchmal das Gefühl hatte, dass es zu viele waren, sehe ich es rückblickend nicht mehr so. Der „Aha-Effekt“ kam erst später. Wichtig ist für den Erfolg eine klare Ressourcenplanung, sowie ein kontinuierliches Wiederholen der Zielsetzung, d.h. immer wieder das Ziel in Erinnerung rufen.

**Vielen Dank für das Interview!**