

Umfrage in Kleinunternehmen

Beseitigung von Fehlerursachen

Von Stefan Menzi

Fehler können behoben werden und trotzdem bleiben ihre Ursachen unangetastet. Viele Grossfirmen verfolgen die Ursachenbeseitigung systematisch. Wie sieht es jedoch bei kleineren Unternehmen aus? Eine Umfrage mit ernüchternden Antworten.

50 Unternehmen mit einer Mitarbeitergrösse zwischen 30 und 100 Mitarbeitern wurden in sieben verschiedenen Kantonen der Deutschschweiz befragt. Die Unternehmen wurden zufällig aus den Branchen Industrie, Handel und Informatik ausgewählt, unabhängig davon, ob ein Qualitätsmanagement-System im Einsatz ist oder nicht.

Frage 1

Beseitigen Sie gezielt Fehlerursachen?

Mit der ersten Frage wurden Kundenreklamationen und Fehler angesprochen, die innerhalb des eigenen Betriebs entstehen. Die überaus positive Antwort, dass 85 Prozent der Befragten gezielt Fehlerursachen beseitigen, muss relativiert werden, da die befragten Personen oft nur sehr zögerlich Auskunft gaben. Offenbar gesteht man nicht gerne ein, dass keine Ursachenbeseitigung stattfindet.

Firmen ohne Managementsystem konnten nicht zwischen Fehlerbeseitigung und Fehlerursachenbeseitigung unterscheiden. In Betrieben mit einem Managementsystem hingegen war das Know-how vorhanden. Im ersten Fall wird bloss die

Reklamation beziehungsweise der Fehler behandelt. Die Ursache selbst wird nicht eruiert und behoben. Im zweiten Fall, bei der Fehlerursachenbeseitigung, wird der Ursprung des Fehlers aufgespürt, um weitere oder ähnliche Fehler zu verhindern.

Frage 2

Setzen Sie für die Ursachenbeseitigung eine Software ein?

Die zweite Frage zeigt auf, wie bei der Ursachenbeseitigung vorgegangen wird. In den meisten Unternehmen erfolgt der Optimierungsprozess von Hand oder nur im Kopf. Folglich ist leicht nachvollziehbar, dass der administrative Aufwand oft überhandnimmt und die Zeit für eine gezielte Ursachenbeseitigung fehlt. Es stellt sich also die Frage, ob ein hochstehender, kontinuierlicher Verbesserungsprozess überhaupt durchgeführt werden kann. Die Kontinuität kann häufig nicht überprüft werden, da die Verbesserungsmaßnahmen nicht erfasst werden.

Excel ist immer noch die meistbenutzte «Verbesserungssoftware». Oder es wird auf eine selbsterstellte Accessdatenbank zurückgegriffen. Deshalb erstaunt es nicht, dass die eingesetzte Softwarelösung eine hohe Hürde bei der Umsetzung von Fehlerursachenbeseitigung darstellt. Spezialprogramme, die den Optimierungsprozess gezielt führen und unterstützen, kommen selten zum Einsatz, obwohl sich ein Spezialtool in jedem Fall lohnen würde.

Frage 3

Kennen Sie Ihre Fehlerkosten?

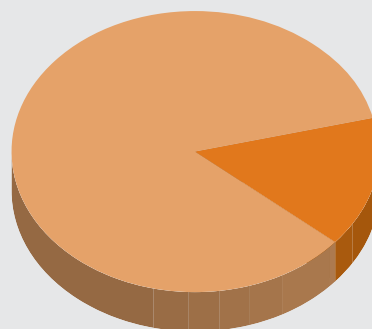
Fehlerkosten dienen als Massstab zur Messung der Effizienz von Verbesserungsmaßnahmen. Treten Fehler weniger auf, so sinken auch die Fehlerkosten und die Qualität verbessert sich.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen messen ihre Fehlerkosten nicht. Also können sie auch keine Aussage über Einsparpotenziale und Effizienz der Ursachenbeseitigung machen. Die Umfrage hat ergeben, dass die Hälfte der befragten Unternehmen die Effizienz der Fehlerursachenbeseitigung nicht misst. Es ist erschreckend, dass 85 Prozent der Unternehmen ein Fehlermanagementsystem haben, jedoch dessen Wirksamkeit nicht kennen!

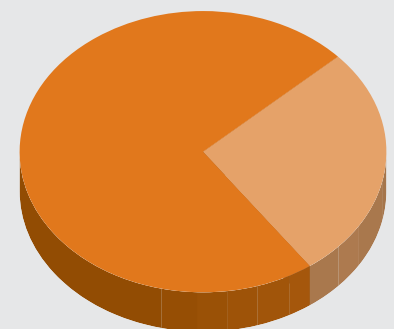
Offen blieb die Berechnungsart, nach welcher die Fehlerkosten berechnet werden. Hierzu existieren

Umfrage-Ergebnisse

Frage 1
Beseitigen Sie gezielt Fehlerursachen?



Frage 2
Setzen Sie für die Ursachenbeseitigung eine Software ein?



■ Stefan Menzi, Synprovis GmbH, Bösch 106, CH-6331 Hünenberg, Tel. +41 (0)41 785 20 70, www.synprovis.de

verschiedene Ansätze. Einige Firmen rechnen nur die Fehlerkosten für die Ersatzlieferung oder den Rabatt. Andere Firmen summieren den zusätzlichen Zeitaufwand dazu und eine Firma berücksichtigt zusätzlich die verlorene Zeit durch Ausfall für gewinnbringende Arbeit. Erstaunlicherweise sind die Unternehmen in den ländlichen Regionen besser über ihre Fehlerkosten informiert als die städtischen Konkurrenten.

Frage 4
Welches ist die grösste Schwierigkeit bei der Beseitigung von Fehlerursachen?

Um ein Gespräch führen zu können, wurde eine offene Frageform gewählt. Zusammenfassendes Fazit der geführten Gespräche:

Der administrative Zeitaufwand ist zu gross. Die Zeit, die der administrative Aufwand zur Fehlerursachenbeseitigung verschlingt, stellt – zusammen mit der Akzeptanz – das grösste Problem dar. Daraus wurde zum Teil abgeleitet, dass es sich nicht lohnt, eine Verbesserungsmassnahme anzustreben, da deren Umsetzung zu lange dauert und die Zeit besser in neue Aufträge investiert werden sollte. Ein Befragter verzichtete explizit auf eine gezielte Ursachenbeseitigung, da der Aufwand zur Eruiierung der Fehlerursache grösser sei als die eingesparten Fehlerkosten. Diese «Strategie» mag kurzfristig aufgehen,

MQ-Artikelfolge

In drei Beiträgen befasst sich Stefan Menzi mit der Frage des Verbesserungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Im Teil 1 mit einer Marktbefragung und Teil 2 mit den strategischen Vorteilen. Zum Schluss mit dem Praxisbericht über ein Unternehmen, das die Fehlerursachenbeseitigung konsequent realisiert hat.

blockiert aber auf längere Zeit ständige Verbesserungen.

Der Mitarbeiter als «Knacknuss». Akzeptanz und Kommunikation unter den Mitarbeitern wurde als weitere grosse Schwierigkeit bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen angegeben. Kernpunkt ist das mangelnde Know-how des Mitarbeiters. Er hat oft nicht die zusammenhängenden Informationen, weshalb etwas Gewohntes abgeändert werden soll. Zum Teil wurde erwähnt, dass den Mitarbeitern das Interesse an einer Verbesserung des Prozesses fehlt. In diesen Fällen stossen die befragten Firmen richtiggehend auf «Beton» bei der Umsetzung von Fehlerursachenbeseitigungen.

Aus Erfahrung wissen wir, dass Mitarbeiter zuwenig für einen Verbesserungsprozess sensibilisiert und miteinbezogen werden. Diese Integration ist jedoch elementar, denn der Mitarbeiter lebt sprichwörtlich in seinem Prozessablauf. Eine Änderung kann er nur verstehen, wenn er den Nutzen versteht und ein subjektives Interesse an ihr aufbauen kann.

Wo ansetzen? Im Zusammenhang mit Punkt zwei wurde erwähnt, dass

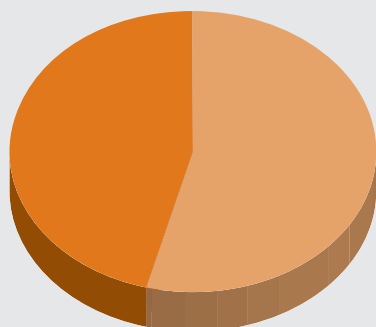
die Ursachen meistens erkannt wurden, die Umsetzung in der Praxis dagegen oft nur schleppend voranging. Die Befragten gaben an, dass sie oft nicht wüssten, wo sie den Hebel ansetzen sollen.

Die meisten Unternehmen bauen direkt auf die Mitarbeiter und versuchen bei ihnen als erstes etwas zu bewirken. Dabei treten dann die oben beschriebenen Schwierigkeiten auf. Es wird vergessen, dass es noch andere Ansätze gibt wie Prozessanpassungen, Kennzeichnungen, Maschinenanpassungen, Ordnung, Einrichtungen, Lärmreduzierungen usw. **Potenziale bleiben ungenutzt.** Während der Umfrage stellten wir fest, dass einige Unternehmen die Behandlung der Reklamation und die Behandlung der Ursachenbeseitigung nicht zu unterscheiden vermochten. Dies ist jedoch wichtig, da mit einer reinen Fehlerbehandlung zwar der Fehler korrigiert wird, die Ursache aber unangetastet bleibt und mit einer Wiederholung des Fehlers gerechnet werden muss. Firmen und deren Mitarbeiter sind auf die Behandlung von Kundenreklamationen sensibilisiert. Wenn der Kunde zufriedengestellt ist, gilt für die befragten Unternehmen das Ziel als erreicht. Das Verbesserungspotenzial, das in jedem Fehler steckt, wird nicht genutzt.

Weiter fällt auf, dass die Person, mit der wir den ersten Kontakt hatten, oft lange überlegen musste, wer im Unternehmen für die Fehlerursachenbeseitigung zuständig ist. Eine klare Aufgabenzuteilung in diesem Bereich fehlte.

Begriffe wie «Optimierungs- und Verbesserungsprozess» haben Einzug in kleinere Unternehmen gefunden. Die Umsetzung ist jedoch schwierig. Die Beseitigung von Fehlerursachen soll dazu beitragen, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erreicht wird und weniger Zeit für Fehlleistungen aufgewendet werden muss, was die Firmen effizienter und wettbewerbsfähiger werden lässt.

Frage 3
 Kennen Sie Ihre Fehlerkosten?



Frage 4
 Welches ist die grösste Schwierigkeit bei der Beseitigung von Fehlerursachen?

