
Zusammenfassung

Ihr TPM-System muss kompatibel zu Ihrem Unternehmen sein. Es muss sich integrieren lassen in die Systematiken, z. B. Betriebliches Vorschlagswesen, QS-System, die bereits etabliert sind. Am Ende brauchen Sie ein System, welches ganzheitlich alle Bereiche Ihres Unternehmens berücksichtigt. Gute Methoden und Systeme können erhalten bleiben. Elemente, die fehlen oder eine Verbesserung darstellen, die finden Sie bei der Lektüre dieses Kapitel und des gesamten Buches. Aber auch wenn es bei Ihnen noch kein Management-System gibt, liefert dieses Buch das notwendige Rüstzeug.

Inhaltsverzeichnis

2.1	Der kleine Unterschied: QM und TPM	25
2.2	Was ist eigentlich ein Managementsystem?	26
2.3	Perfektion ist Integration	28
2.4	Wozu ist ein Managementsystem gut?	28
2.5	Mensch statt Maschine.	29
2.6	Sinn und Zweck eines Managementsystems	31
2.7	Regelkreise und Managementsysteme	33
	Literatur.	35

2.1 Der kleine Unterschied: QM und TPM

Das passiert uns immer wieder: Wir kommen in ein Unternehmen, um bei der Einführung von TPM zu helfen. Wir informieren das Management: „Erst einmal machen wir eine Ist-Aufnahme – der vorhandenen Abläufe.“ Und das Management erwidert irritiert: „Wozu das denn? Wir haben doch alles bereits in unserem QM System dokumentiert.“

Ja, klar und das ist auch gut so. Das hilft uns bloß nicht weiter. Die Abläufe sind im Qualitätsmanagement-System perfekt *beschrieben* – aber das heißt noch lange nicht, dass sie perfekt *ablaufen*. Und wenn es nicht perfekt abläuft, ist es (noch) nicht TPM.

QM legt das Soll fest. TPM ermittelt das Ist.

Das ist ein Unterschied.

Da ist auch ein Unterschied in dem, was dabei herauskommt. QM sagt zum Beispiel: „Dokumentationspflicht erfüllt.“ TPM sagt: „Verschwendung beendet.“

QM definiert beispielsweise als Soll die Arbeitsanweisung für einen bestimmten Prozess: „So sollte bei Maschine X das Öl gewechselt werden.“ Das ist das Soll. Das ist QM. TPM geht nun raus auf die operative Ebene, schaut sich den real ablaufenden Ölwechsel an und sagt dann: „Hm, Leute, ich weiß nicht wie ich es euch sagen soll. Aber tatsächlich wechseln die Maschinenführer auf dem Shop Floor – und haltet euch bitte fest – das Schmieröl nicht nach dokumentiertem Soll, sondern nach folgender praktizierter Art und Weise: ... Und dadurch verreckt die Maschine unnötig, und Reinigen kostet Zeit und Geld.“ Also sind QM und TPM Konkurrenten?

Wer behauptet das denn?

Im Gegenteil: QM und TPM sind zwei Seiten derselben Medaille. Das eine kann nicht ohne das andere. Das eine ist die perfekte Ergänzung des anderen – et vice versa – auf dem Weg zur Perfektion. Auf dem Weg zum perfekten Managementsystem. Denn es ist die ureigenste Aufgabe jedes Managementsystems, Ist und Soll zur Deckung zu bringen. Wenn es seinen Zweck erfüllt. Wenn das Managementsystem nicht wie vielerorts lediglich aufwändig, komplex und nur mit Zusatzstudium zu verstehen ist.

Tatsächlich glauben viele, sie hätten mit einem ausgetüftelten und zertifizierten QM bereits ein komplettes Managementsystem. Wie man sich doch täuschen kann ...

2.2 Was ist eigentlich ein Managementsystem?

Ist QM ein Managementsystem? Ist es also das System, mit dem man ein Unternehmen kontrollieren, lenken und steuern kann? Mit dem man Ist in Soll überführt? Wie denn, wenn und solange das Qualitätsmanagement das Soll vorgibt und zum Ist schweigt? Daran ist nicht QM schuld.

Daran ist die vorherrschende Begriffsverwirrung schuld. Qualitätsmanagement kann überhaupt kein Managementsystem sein, weil es kein *System* ist. Es ist ein Managementmodell (s. Abb. 2.1) wie das auch die ISO 9000 oder TPM ist.

Ein Managementsystem wird erst durch die Integration dieser unterschiedlichen Managementmodelle zum übergreifenden, ganzheitlichen System. Erst diese Integration bringt Ist und Soll zur Deckung.

Diese Integration verlangt in der harten Praxis des Alltags ein gesundes Maß diplomatischen Fingerspitzengefühls. Man muss so geschickt sein, QM und TPM ins übergreifende Managementsystem zu integrieren, ohne die QM-Verantwortlichen mit der impliziten Botschaft zu brüskieren: Wir haben das bessere Modell!

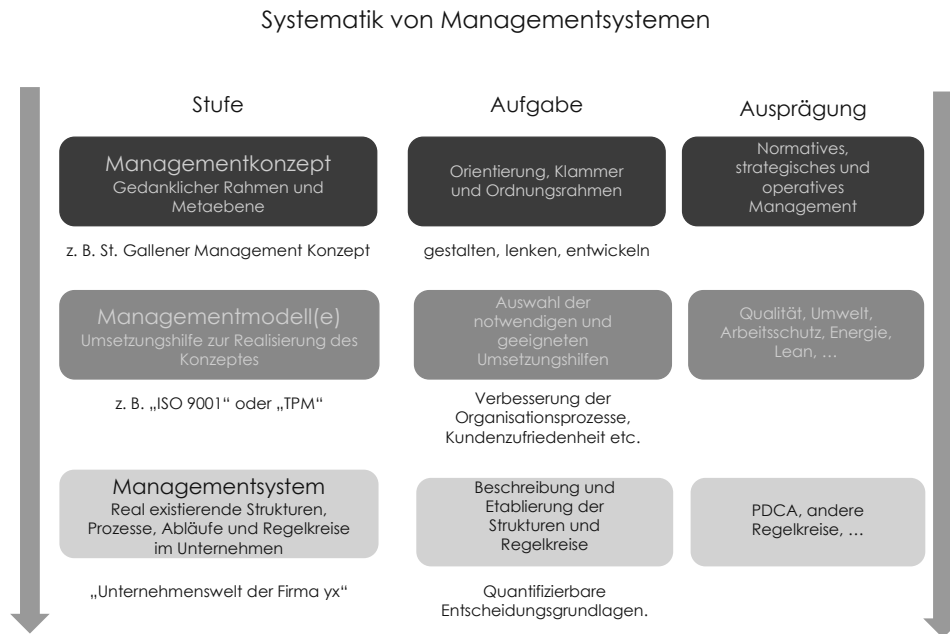


Abb. 2.1 Systematik von Managementsystemen (angelehnt an Pischon 1999)

Erstens stimmt das nicht. Zweitens eskaliert das bloß und drittens bringt das keinen weiter. Wer schlau ist, legt sich nicht mit den QM-Experten an. Schon allein deshalb, weil diese (noch) das bessere Standing in vielen Unternehmen haben. Und nicht nur die QM-Experten werden Sie irgendwann mit der Frage konfrontieren:

„Warum wollen Sie unbedingt auch noch TPM in unser doch bislang auch ganz gut funktionierendes Managementsystem integrieren?“

Einfache Antwort: Weil es gut ist für alle Unternehmen, für die „Prozess“ gleichbedeutend ist mit „Maschinen“. Für diese Unternehmen ist TPM die ideale Umsetzungshilfe für die Realisierung ihres Managementkonzeptes. Falls hier jemand warnend den Zeigefinger heben möchte: Natürlich behaupten wir nicht, dass ein Managementsystem ohne TPM nicht funktioniert – wie könnten wir auch? Aber wir möchten schon, auf Erfahrung gestützt, behaupten: Jedes in der normalen Praxis beheimatete Managementsystem befähigt Sie deutlich besser zur Lenkung und Steuerung Ihres Unternehmens, wenn Sie zu allen bereits vorhandenen Managementmodellen auch noch die Elemente von TPM integrieren.

Mit TPM kriegen Sie den Fuß in die Tür zum perfekten Managementsystem. Denn TPM ist viel mehr als Instandhaltung. Weil TPM so viele Schnittstellen hat mit ebenen QM, aber auch mit Umwelt, Arbeitsschutz, KVP oder Personalentwicklung. Das perfekte Managementsystem ist eines, das diese Subsysteme, diese Managementmodelle perfekt integriert.

2.3 Perfektion ist Integration

Alle Managementmodelle wollen etwas anderes, haben unterschiedliche Ziele:

TQM sagt: Ständige Verbesserung aller Abläufe, damit die Kunden immer zufriedener mit uns werden!

TPM sagt: Schluss mit Verschwendung!

Arbeitsschutz: Keine Unfälle!

Umweltschutz: Keine Verschmutzung!

Verbesserungswesen: Immer noch ein wenig besser!

Topmanagement: Wir wollen ... (was auch immer im konkreten Einzelfall)!

Wie bringt man diese doch recht unterschiedlichen Managementmodelle mit ihren unterschiedlichen Zielrichtungen unter einen Hut? Wie verfolgt man diese Ziele, ohne viele Arbeiten doppelt zu erledigen? Ohne ständig zwischen den Modellen in Zielkonflikte zu geraten? Zum Beispiel mit dem Klassiker: Das Verbesserungswesen will noch eine Qualitätssteigerung, das Management aber eine weitere Kostensenkung! Wie soll das gehen?

Das Managementsystem, wenn es gut integriert ist, gibt die integrative Antwort auf diese Frage. Die Frage ist trivial, die Antwort nicht. Warum kann ich diese Antwort besonders gut mit TPM finden?

Weil TPM bottom-up vorgeht. Wenn ich TPM mache, komme ich vom Prozess, von der Maschine her. Also nicht top down von Zielen, Strategien und Visionen, die erst einmal und naturgemäß wenig mit der harten Realität vor Ort, an der Maschine zu tun haben. TPM sagt: Schöne Visionen, schöne Strategien – aber so sieht die Welt in Wirklichkeit aus.

TPM ist sozusagen der Reality Check für jedes Managementsystem. TPM ist das, was ein Managementsystem vom Kopf auf die Füße stellt, es erdet, es mit der wirklich wahren Realität in Kongruenz bringt. Wie konnten Managementsysteme jemals ohne TPM funktionieren? Rhetorische Frage: Viele konnten es eben deshalb nicht.

Das „perfekte Managementsystem“ bedeutet in diesem Sinne: Nichts von der wirklich wahren Realität auf der operativen Ebene entgeht ihm mehr – dank TPM.

2.4 Wozu ist ein Managementsystem gut?

Ein Managementsystem ist keine Hirnchirurgie. Es ist schlicht und einfach ein Werkzeug zur Lenkung von arbeitsteiligen Unternehmen. Wenn ich alleine in meiner Höhle im Neandertal Pfeilspitzen feile, dann brauche ich kein MS. Ich entscheide alles, was ich sehe, weil ich alles sehen kann, was in meiner Wertschöpfungskette passiert. Ich *bin* die Wertschöpfungskette. L'état, c'est moi.

Stelle ich 20 Neander ein, die mir helfen, dann habe ich ein Problem. Besser: Es entsteht die Notwendigkeit eines Managementsystems. Ich sehe nicht mehr alles und ich entscheide nicht mehr alles. Ich produziere mein Pfeilspitzen arbeitsteilig. Also brauche ich eine Entscheidungsgrundlage für meine Entscheidungen. Woher? Aus dem Managementsystem.

Ein Managementsystem liefert mit seinen Managementmodellen wie ISO, TPM oder QM Entscheidungsgrundlagen. Das ist einfach genug. So einfach, dass es eine Menge Leute missverstehen. Deshalb verwechseln viele zum Beispiel Qualitätsmanagement mit einem Managementsystem. Das ist es nicht! Und das liegt nicht am Qualitätsmanagement.

Betrachten wir QM der Einfachheit halber einmal als äußerst komplexe und befriedigende Dokumentationspflicht. Dann bin ich damit gut dokumentiert, darf damit an bestimmten Ausschreibungen teilnehmen und stelle den Gesetzgeber zufrieden. Aber mein Unternehmen lenken – das kann ich damit nicht. Nicht damit allein. Eine Dokumentation sagt mir nicht, ob ich die neue Fabrikhalle bauen soll oder nicht. Für eine solche Entscheidung fehlen noch eine ganze Reihe von Informationen.

Deshalb ist ein funktionierendes Managementsystem nicht ein Stand-alone, sondern die perfekte Auswahl jener Managementmodelle wie eben QM, ISO, TPM und mehr, die in ihrer integrierten Gesamtheit bei allen Fragen der Steuerung und Lenkung meines Unternehmens und bei allen fälligen Entscheidungen die richtige Entscheidungsgrundlage liefern. Das ist keine leichte Aufgabe.

Denn wie wir gesehen haben, widersprechen sich die einzelnen Managementmodelle einerseits teilweise heftig. Was zum Beispiel gut ist für die Qualität, produziert möglicherweise jede Menge Ausschuss: QM vs. TPM. Andererseits haben die Managementmodelle auch eine beträchtliche Schnittmenge. Das ist ein großer Vorteil: Ich muss nicht immer alles neu machen. Wenn Modell X bereits einen KVP als Methode eingeführt hat, dann kann ich mich für Modell Y einfach dranhängen, draufsatteln – und alle profitieren davon.

Das perfekte Managementsystem überführt nun diese sich ergänzenden bis sich widersprechenden Einzelmodelle des Managements in ein integriertes, konsistentes, logisches, widerspruchsfreies, valides und reliables Gesamtsystem. Nicht weniger, nicht mehr.

Für das perfekte Managementsystem, falls es so etwas gibt, brauchen wir alle Managementmodelle, die wir kriegen können. Wir brauchen das Umweltmanagement, den Arbeitsschutz, QM, die ISO, das Energiemanagement ... Aber ohne TPM fehlt vor allem: Prozesse haben in produzierenden Unternehmen sehr viel mit Maschinen und Anlagen zu tun. Und das ist ein wesentlicher, wenn nicht der wesentliche Aspekt jeder unternehmerischen Entscheidungsvorbereitung: Wenn ich mich für - beispielsweise - Produktionssteigerung in meiner Fabrik entscheide – geben das meine Maschinen her? Was sind die Voraussetzungen? Und wäre angesichts dessen nicht die Anschaffung neuer Anlagen erforderlich? die bessere Entscheidung?

Langer Rede kurzer Sinn: In einem Unternehmen, in dem die Anlagen eine entscheidende Rolle spielen, und das gute Entscheidungen verlässlich produzieren möchte, ist Total Productive Management unabdingbar für ein funktionierendes Managementsystem. Ohne geht es nicht. Insbesondere heutzutage nicht. Denn wir haben uns vom Maschinenzeitalter zum Menschenzeitalter entwickelt – wie wir gleich sehen werden.

2.5 Mensch statt Maschine

Am Anfang der Industrialisierung gab es – aus rationaler Unternehmersicht – keine großen Unterschiede zwischen Mensch und Maschine. Die Wirtschaftshistoriker mögen uns die

Verkürzung nachsehen, doch zu Zeiten des Taylorismus fragte man nicht, ob ein normaler Mensch täglich eine winzige Handbewegung unter Zeitdruck x-tausend Mal am Tag wiederholen könne oder dürfe. Man fragte schlicht: Wie viel tausend Mal kann er das? Und schafft er nicht noch mehr Wiederholungen?

Das hat sich stark gewandelt.

Heute steht eher der Mensch im Mittelpunkt. Wir finden heutzutage in der westlichen Welt sicher keinen Unternehmer mehr, der behaupten würde, es sei ihm egal, welche Menschen bei ihm und für ihn arbeiten. Menschen sind wichtig. Menschen dürfen und sollen mitbestimmen. Das ist gut, aber das verändert die komplette Arbeitsteilung. Wenn es nur einen gibt, der sagt: Das ist die Richtung! – dann muss ich keinen fragen, wohin es gehen soll.

Wenn ich dagegen 20 „Mitbestimmer“ fragen soll und möchte, dann habe ich ein Abstimmungsproblem: Was ist die richtige Richtung? Vor allem dann, wenn ich praktisch vor jeder Maschine einen Entscheidungsträger vorfinde. Wie koordiniere ich deren Kompetenz und Meinung zu einer schnellen und konsistenten Entscheidung? Mit TPM.

Denn TPM holt die Expertise der Leute vor Ort ab, die sich „damit“ auskennen. TPM fragt den Maschinenführer und macht seine Kompetenz entscheidungsverwertbar. Das Management kennt sich mit den strategischen Aspekten einer Entscheidung aus und der Maschinenführer mit den operativen Aspekten. Ein perfektes Managementsystem sagt nichts mehr als: Lasst uns doch beide Aspekte zusammenbringen! Das ist die perfekte Entscheidung dank perfekter Entscheidungsgrundlage. Und wie wir alle wissen, sind perfekte Entscheidungen gut fürs Unternehmen.

Anders ausgedrückt: Früher, im Zeitalter der Patriarchen, wäre TPM zwar nützlich, aber unnötig gewesen. Wozu die Leute an den Maschinen fragen? Der Chef weiß doch, wo es lang geht. Heute hat die Frage, „Warum die Leute an den Maschinen fragen?“ eine andere Antwort: Weil sonst Entscheidungen auf falscher Basis getroffen und von der empowernten Belegschaft ausgesessen werden. TPM ist praktisch praktische Mitarbeiterorientierung. Das eine funktioniert ohne das andere nicht. Es ist eine produktive Interdependenz. Einmal ganz davon abgesehen, dass es die Leute glücklich macht.

Wir erleben immer wieder, dass die Kollegen an der Maschine spontan fünf Zentimeter wachsen, wenn sie mitbekommen, dass ihr kleines Stückchen Information, das sie via TPM ins übergreifende Managementsystem gegeben haben, eine Millionen €-Entscheidung der Mächtigen „da oben“ wesentlich beeinflusst hat. Das ist Partizipation, das ist Empowerment, das ist Motivation, die über die Wirkung selbst der teuersten Incentives weit hinausgeht. Das ist TPM.

Wenn man dann mit vor Stolz knapp über dem Werkstattboden schwebenden Mitarbeitenden redet, sagen die: „Ich weiß das doch schon lange – aber mich hat ja bislang keiner gefragt!“ Bis zur Einführung von TPM.

Tatsächlich wurden viele auch vor TPM schon gefragt – aber mit derselben Frustration als Konsequenz: Die Frau, der Mann vor Ort hat eine Idee und kommuniziert sie auch. Aber was aus dieser Idee wurde, hat er/sie nie erfahren. Das und das ist ausgesprochen demotivierend. Deshalb geht es bei TPM auch um Themen wie Disziplin: Es reicht nicht, gute Idee zu haben und/oder auf der operativen Ebene einzusammeln. Man muss auch die Disziplin und das Engagement aufbringen, diese Ideen ordentlich, systematisch,

transparent, fair und nachvollziehbar zu systematisieren, zu kategorisieren, zu bewerten, in die Weiterentwicklung zu geben und darüber zu kommunizieren. Das macht Aufwand? Das macht TPM.

2.6 Sinn und Zweck eines Managementsystems

Wir alle arbeiten in Unternehmen oder Organisationen, und die meisten von uns haben mehr oder weniger mit mehr oder weniger elaborierten Managementsystemen zu tun. Wer die vorausgegangenen Seiten gelesen hat, hat bemerkt, dass wir „Managementsysteme“ und „Entscheidungen“ oft in einem Atemzug genannt haben. Wenn wir das in der Praxis vor Ort machen, löst das oft Reaktionen von mildem Amüsement bis wilder Ironie aus. Hier einige Reaktionen:

- „Unser Managementsystem ist eher ein Mechanismus zur Rechtfertigung schwacher Entscheidungen: Was kann ich dafür? Das Managementsystem hat das so empfohlen!“
- „Managementsystem? Eine Schutzvorrichtung für unsichere Entscheider.“
- „Hinterher kann man sich damit schön rechtfertigen: Cover your ass.“
- „Perfekt zur Immunisierung gegen Kritik.“

In Lehrbüchern werden Sie solche Aussagen vergeblich suchen. Deshalb ist dies ein Praxisbuch – aus der Praxis für die Praxis. Oft warten dann die Feedback-Geber darauf, dass wir diesen Gebrauch von Managementsystemen scharf geißeln. Allein: Warum?

Natürlich ist es naheliegend, rational und legitim, ein Managementsystem nicht nur als Entscheidungsgrundlage, sondern auch als Ex-post-Rechtfertigung getroffener Entscheidungen heranzuziehen. Das ist nicht das Problem.

Das Problem beginnt dann, wenn ein Managementsystem vorrangig, hauptsächlich und nahezu ausschließlich als Rechtfertigungsmechanik und Entschuldigungs-kulisse missbraucht wird.

Wenn das der Hauptzweck eines „Lenkungs- und Steuerungssystems“ geworden ist, dann hat es seinen Zweck verfehlt: Lenkung und Steuerung.

Der überragende Sinn und Zweck eines jeden solchen Systems sollte eigentlich sein: bessere Entscheidungen für niedrigere Kosten, höheren Nutzen, Gewinne und mehr Erfolg des Unternehmens. Ein gutes System dient letztendlich und fast ausschließlich diesem einen Zweck: der Förderung des Unternehmenserfolgs.

Entscheidungsgrundlagen, so elaboriert sie auch sein mögen, sollten niemals Selbstzwecke sein, sondern immer dem höheren Ziel des Unternehmenserfolgs dienen. Manchmal sind Führungskräfte so von den Feinheiten ihres Systems begeistert, dass sie diesen

höheren Zweck aus den Augen verlieren. Dann rutscht man unweigerlich in den sogenannten Modell-Platonismus: L'art pour l'art. Man betreibt das System um des Systems willen. Selbstzweck in Reinform. Das ist nicht Sinn eines Managementsystems! Es ist nicht sein Sinn, zu einer Dokumentationsorgie zu verkommen. Der folgende Spruch passt in manchem Management-Büro sicher gut über den Schreibtisch:

Sinn und Zwecke eines Managementsystems ist nicht die Dokumentation, sondern der Unternehmenserfolg!

Dieser Unterschied zwischen Selbstzweck und eigentlichem Zweck ist von strategischer Bedeutung. Denn so wie ich mein Managementsystem verstehe, so verstehe ich auch TPM. Das führt vor Ort zu oft erstaunlichen Dialogen:

„Sie führen TPM ein? Gratuliere! In welcher Phase sind Sie?“

„Wir implementieren gerade die sechs Säulen.“

„Warum?“

„Was heißt warum? Weil man TPM so macht. Das hat sechs Säulen und dann geht man von Level zu Level.“

„Aber wozu? Was ist der Sinn und Zweck des Ganzen?“

Betretenes Schweigen, Augenrollen oder stures Wiederholen des Arguments:

„Weil man TPM eben so macht!“

Dann wäre es Selbstzweck. So geht TPM nun mal? Ja, schon, richtig. Aber wofür das alles? Für den Unternehmenserfolg!

Dieses Missverständnis zwischen Selbstzweck und eigentlichem Zweck ist übrigens auch der Grund, weshalb viele japanische Erfolgsmethoden in Europa nicht funktionieren: Wir realisieren sie als Selbstzweck; im Sinne des Wortes „pro forma“, nur der Form nach. Wir kopieren lediglich. Charmant ist dabei, dass wir den Kopierkoller eigentlich immer den Asiaten unterstellen ...

Oft fragen wir: „Oh, ihr macht ... (japanische Methode). Warum macht ihr das zum Beispiel so und so?“ – „Weil die Japaner das auch so machen!“ Das stimmt. Aber wir vergessen oder übersehen, was die Japaner dabei immer im Hinterkopf haben: den überragenden Sinn und Zweck der Methode. Wer diesen vergisst, übersieht, verdrängt oder verniedlicht, betreibt Aping: Er öffnet einfach nach. Ohne den eigentlichen Sinn und Zweck der Methode zu erkennen, zu verstehen, zu verinnerlichen und permanent in die Umsetzung zu transferieren. Warum tapen wir so oft in diese Affenfalle?

Ganz oft stellen wir unbewusst aber unreflektiert, kulturell bedingt aber äußerst fatal das Vorgehen über den Nutzen.

Es sollte eher umgekehrt sein. Oder idealerweise: gleichgewichtig, paritätisch, interdependent. Mein Vorgehen kann immer nur so gut sein wie die Präsenz des letztendlichen Nutzens, den ich damit verfolge. Und mein Nutzen ist umgekehrt nur so gut wie die Prozessgüte des Vorgehens, die ich dabei erreiche.

Wir kennen Werkstatt- und Fertigungsmeister auf der operativen Ebene, die das nicht nur verstanden, sondern auch erkannt haben, dass es nicht reicht, wenn nur sie das verstanden haben (vgl. Säule 4: Schulung/Training). Manchmal beschwerten sich deren Mitarbeitende bei uns: „Unser Meister predigt uns jeden Tag x Mal: ‚Spult eure TPM-Anweisungen nicht bloß mechanisch runter! Behaltet immer streng den eigentlichen Sinn und Zweck dabei im Fokus: Ihr macht das für den Unternehmenserfolg!‘ Wir können es nicht mehr hören!“ Genau deshalb „sitzt“ es – und jede(r) hält sich in praxi daran.

2.7 Regelkreise und Managementsysteme

Wann ist ein Managementsystem ein Managementsystem? Triviale Frage, komplexe Antwort: Wenn das System geschlossen ist. Wenn es, im kybernetischen Sinne, einen geschlossenen Regelkreis bildet. Viele Managementsysteme in der real vorhandenen Praxis schließen nicht. Sie haben Löcher.

Sie weisen Unterbrechungen des Regelkreises auf. Bei unseren Besuchen in den Betrieben treffen wir häufig auf Leitz-Ordner mit allen Daten des Qualitätsmanagements im Regal – aber sie werden nicht analysiert. Und werden sie analysiert, gelangen die Analyseergebnisse nicht, nur unregelmäßig oder unvollständig zu den Schichtführern und Maschinenbedienern. Deshalb fahren diese ihre Maschinen und Anlagen mit Einstellungen, die alles andere als optimal sind und unnötig Ausschuss produzieren. Diese „Kreislaufstörung“ erleben wir relativ häufig bei unseren Praxisbesuchen. Die Dokumentation wird mit hohem Aufwand erstellt – aber gesteuert wird damit nicht.

Wer nur dokumentiert, managt nicht.

Der Imperativ für den Manager, der tatsächlich managen möchte, lautet daher:

Schauen Sie sich Ihr Managementsystem an – und stopfen Sie die Lücken!

Schließen Sie den Regelkreis! Wer sollte das tun?

Sie kennen inzwischen die Antwort: Alle.

Um in unserem Beispiel zu bleiben: Wenn die QM-Ordner im Regal verstauben, könnten und müssten eigentlich sämtliche beteiligten Parteien aktiv werden. Der Manager kann „von oben“ anweisen: „Eure Anlagen sind nicht optimal eingestellt! Ich bitte

Schichtführung und QM, sich abzustimmen!“ Es kann aber auch das Qualitätsmanagement zur Schicht sagen: „Leute, wir haben doch die ganzen optimierten Einstellungen. Also improvisiert bitte nicht – schaut lieber in unsere Ordner!“ Oder die Schicht fordert: „Wir stellen unsere Anlagen nach Trial and Error ein – zeigt uns endlich eure Analyse-daten!“ Wer von diesen drei Parteien (es fehlt die Geschäftsleitung) bewegt sich in der Praxis als erstes? Leider oft keine. Ergo:

Ein Regelkreis ohne Regeln regelt nichts. Regelkreise brauchen Regeln. Regeln Sie!

Wenn sich Systemlücken nicht „von alleine regeln“, muss das Management die Initiative ergreifen, weil nur das Management die Weisungsbefugnis hat, folgende Regelfragen zu klären: Ist TPM bei uns Bring- oder Holschuld? Muss QM die Analysedaten zur operativen Ebene bringen oder muss die Schicht die Daten holen? Wie oft sollte dieser Austausch stattfinden? In welcher Form? Welche Personen sind dafür zuständig? Oder können das alles die beiden Schnittstellen-Parteien untereinander regeln? Nach welchen Erfordernissen?

Nur was geregelt wird, wird gemacht.

Je besser etwas geregelt ist, desto besser läuft es. Wie gut ist das bei Ihnen geregelt? Was heißt „gut“? Aus Erfahrung können wir sagen:

Je weniger sich das Management von oben einmischt, desto besser.

Natürlich kann und sollte das Management die Regelformulierung anstoßen – aber nicht vorgeben. Je eher die beteiligten Parteien untereinander ihre Regeln ausmachen, desto eher halten sie sich daran. Man bricht nun einmal Regeln seltener, die man sich selbst gegeben hat. Diktiert Management von oben herab Regeln, dann werden diese weitaus seltener eingehalten. Wie der Volksmund sagt: Der beste Lehrer ist der Lehrer, den man nicht bemerkt.

Initiieren, moderieren, testen und kontrollieren Sie als Manager Regelvereinbarungen – aber annectieren Sie den eigentlichen Prozess der Regelvereinbarung nicht!

Je stärker Regeln von oben herab gesetzt werden, desto unselbstständiger und gleichzeitig demotivierter und rebellischer werden die Leute. Der Mikromanager ist ein kybernetischer Störfaktor (und ein Burnout-Kandidat). Nichts von oben Aufgesetztes kann ein System so gut regeln wie ein System sich selbst – es sind immerhin erwachsene Menschen darin am Werk. Wenn die getroffenen Regeln nicht funktionieren oder nicht eingehalten werden, kann man immer noch von oben herab intervenieren (Management by Exception). Das entspricht dem Subsidiaritätsprinzip: Hilfe zur Selbsthilfe.

Noch ein Tipp: Halten Sie die Regelkreise klein!

Wenn Sie zum Beispiel nach Fertigungsstufe 10 feststellen, dass Sie Ausschuss produziert haben, ist das gut (besser als wenn der Fehler nicht entdeckt wird). Noch besser allerdings wäre, wenn der Regelkreis nicht erst über Stufe 10 laufen müsste, sondern bereits früher geschlossen würde. Wenn Sie zum Beispiel feststellen könnten, dass der Fehler schon auf Stufe 3 passiert ist. Früher ist besser. Kleinere Regelkreise sparen Geld, weil sie Verschwendung vermeiden. So gesehen bestehen große Regelkreise aus vielen kleinen Regelkreisen. Und je besser die kleinen synchronisiert sind, desto besser funktioniert der große.

Um das titelgebende Motiv dieses Kapitels wiederaufzunehmen: Perfekt ist ein Managementsystem dann, wenn alle Regelkreise geschlossen sind und geschlossen bleiben. Beides passiert nicht von alleine. Jemand muss den Schalter umlegen und den Regelkreis schließen. Wenn er wieder aufspringt, muss er das wiederholen. Und täglich springen welche auf!

Kybernetik ist ein Dauerprojekt: Regelkreise brauchen Kreislaufpflege.

Systempflege ist Managementaufgabe und laufende Aufgabe aller Beteiligten. Daran kann und sollte man die beteiligten Parteien immer wieder erinnern. Nebenbei gesagt ist Systempflege bei IT-Systemen Selbstverständlichkeit – also warum nicht auch bei Managementsystemen? Sind die weniger wert als die IT? Sicher nicht.

Pflegen Sie!

Literatur

Handbuch Qualitätsmanagement Walter Masing 4., gründl. überarb. und erw. Aufl. – Gebundene Ausgabe – 1184 Seiten – Hanser Fachbuch Vlg., 1999