



Kurze Einleitung

Die hier gestellten Fragen haben wir aus dem Buch „Out of Crisis“ von Dr. W. Edwards Deming übersetzt (S.156-166). Wir haben den Text, da wo es aus unserer Sicht der Verständlichkeit dient, leicht verändert.

Einige Fragen können nur im Zusammenhang mit dem Buch „Out of the Crisis“ verstanden werden, aber Sie bekommen trotzdem einen Einblick, wie Deming (Qualitäts-)Management gesehen hat.

Wir werden auf www.qm-online.ch laufend weitere Informationen ablegen, die das Verständnis für Deming fördern sollen. Wir freuen uns auch über jeden Besuch im [Deming-Diskussionsforum](#).

Orientierungsfragen für Manager

Zweck diese Kapitels: Diese Kapitel enthält Fragen, die dem Manager dabei behilflich sein können, seine Verantwortung besser zu verstehen.

Die Fragen

- 1)
 - a) Hat Ihre Firma eine beständige Absicht ihres Zwecks etabliert?
 - b) Wenn ja, was ist der Zweck? Wenn nein, was sind die Hinderungsgründe einen Zweck zu etablieren?
 - c) Hat der Zweck ihrer Firma eine feste Grösse, oder ändert sich diese wenn Präsidenten kommen und gehen?
 - d) Wissen die Arbeitskräfte ihrer Firma über den beständigen Zweck Bescheid, sofern einer formuliert worden ist?
 - e) Wie viele Arbeitskräfte identifizieren sich mit dem Zweck ihrer Firma in dem Masse, dass dieser ihre Arbeit beeinflusst?
 - f) Wem steht ihr Präsident Rede und Antwort? Wem Ihr Verwaltungsrat?
- 2)
 - a) In welcher Situation wünschen Sie sich ihre Firma in fünf Jahren?
 - b) Wie, glauben Sie, werden Sie das erreichen? Mit welcher Methode?
- 3)
 - a) Wie können sie in Erfahrung bringen, hinsichtlich Ihrer Qualität, ob Sie über stabile Systeme oder Prozesse verfügen?
 - b) Wenn stabil, wo liegt die Hauptverantwortung für weitere Optimierungen? Warum ist es meist vergeblich, Fabrikarbeitern, Vorarbeitern, Abteilungsleitern oder Mitarbeitern gegenüber für bessere Qualität zu plädieren?
 - c) Wenn Ihre Prozesse oder Systeme nicht stabil sind, was ist der Unterschied (zu einem stabilen System oder Prozess)? Was wäre anders an Ihrem Versuch, Verbesserungen herbeizuführen?
- 4)
 - a) Haben Sie ein Team gegründet, um die 14 Punkte in Kapitel 2 umzusetzen? Und die „tödliche Krankheiten“ in Kapitel 3?
 - b) Wie weit sind sie bei Punkt 14?
 - c) Was unternehmen Sie, um das gegenseitige Verständnis zwischen Einkauf und Produktion zu fördern?
- 5)
 - a) Sind in Ihrer Firma Absenzen eine regelmässige Erscheinung, eine stabile Grösse?
 - b) Wie oft gibt es Brände?
 - c) Wie oft Unfälle?
 - d) Wer hat dafür die Hauptverantwortung zu tragen?

- 6) a) Warum bedingt wirtschaftliches Überleben eine kontinuierliche Anpassung des Management?
b) Gelingt es Ihnen, genug Mitarbeiter zu motivieren, um Änderungen herbei zu führen?
c) Warum braucht es eine kritische Menge Mitarbeiter, bis Änderungen überhaupt möglich sind?
d) Sind alle Ebenen Ihres Management in vorgehende Änderungen eingebunden?
e) Können sie Vorschläge einbringen die ernsthaft geprüft werden? Tun Sie das?
- 7) Wenn Sie eine Serviceunternehmen führen:
a) Wie gross ist der Anteil ihrer Mitarbeiter, die wissen, dass Ihr Produkt Service heisst?
b) Weiss jeder Angestellte, dass er/sie einen Kunden hat?
c) Wie definieren Sie Qualität? Wie messen Sie Qualität?
d) Ist Ihr Service besser als vor einem Jahr? Warum? Wie wissen Sie das?
e) Haben Sie mehr als einen Zulieferer für Komponenten/Materialien die Sie regelmässig einkaufen?
g) Wenn Ja, warum?
h) Wenn Sie nur auf einen Zulieferer angewiesen sind, verbindet Sie eine langfristige Geschäftsbeziehung mit ihm?
i) Sind Absenzen bei Ihrem Zulieferer eine stabile Grösse?
- 8) Wenn Sie eine Baufirma führen:
a) Ist Ihr Kundenservice besser als vor 2 Jahren?
b) Auf welche Art ist er besser geworden?
c) Was haben Sie unternommen, um den Kundenservice zu verbessern?
- 9) Was haben Sie getan, um das Gefühl der gegenseitigen Abhängigkeit zu fördern, zwischen:
a) Der Entwicklung und Produktion eines Produktes?
b) Entwicklung und Verkauf eines Produktes (oder Services)?
c) Entwicklung und Einkauf eines Produktes?
- 10) Was haben Sie getan, um die Kluft möglichst gering zu halten, zwischen Produktion und Vertrieb? In anderen Worten, was gedenken Sie zu tun, um ihre Produkte und Ihre Services zu testen, BEVOR sie in Produktion und Auslieferung gehen?
- 11) Welche Schritte gedenken Sie zu tun, um die Qualität zu verbessern:
a) Der angelieferten Rohmaterialien für die Produktion?
b) Ihrer Werkzeuge, Maschinen und nicht produktiver Komponenten?
c) Ihrer internen Verständigung (Postverteilung, Papierverteilung, Telephon, Fax, Email)?
- 12) a) Wählt Ihre Einkaufsabteilung üblicherweise den günstigsten Zulieferer? Wenn ja, warum? Haben Sie errechnet, was Sie diese Vorgehensweise KOSTET?
b) Finden die Kosten dieser Strategie Eingang in Ihrer Kalkulation? Wenn ja, wie?
- 13) a) Wie sieht Ihr Programm zur Reduktion von Zulieferern aus?
b) Für vier wichtige Materialien/Komponenten, die Sie regelmässig benötigen, inklusive Sachwert und Transport.
c) Wie viele Zulieferer haben Sie für jede dieser vier Hauptkomponenten? Wie viele waren es vor 1,2,3 Jahren?
Welches Programm haben Sie, um Vertrauen und Loyalität, zwischen Ihrer Firma und Ihren Zulieferern zu fördern?
- 14) Wird Ihr Management bezüglich Leistung jährlich (periodisch) bewertet? Wenn ja, was unternehmen Sie, um dieses System durch ein besseres Vorgehen zu ersetzen?

- 15) Weiss Ihr Management über die Kosten von Entwicklungsänderungen Bescheid? Was sind die Gründe, dass es zu Entwicklungsänderungen kommt? Haben Ihre Entwickler Zeit ihre Arbeit das erste Mal richtig zu machen? Wie werden die Entwickler bewertet? Haben Sie Probleme mit der existierenden Art der Bewertung? Wenn ja, wie sieht Ihre Strategie der Änderung aus?
- 16) Ist in die Schulung und Umschulung eines Prozessschrittes die Anforderung des nächsten Schrittes integriert?
- 17) Wie gross ist der Anteil an Arbeitskräften, die eine Möglichkeit bekommen, die Anforderungen der nächsten Operation (Prozessschritt) kennen zu lernen? Warum kennt nicht jeder Mitarbeiter die Anforderungen des nächsten Prozessschrittes?
- 18) Wie hoch schätzen Sie die Kosten, die sich daraus ergeben, dass nicht alle Mitarbeiter die Anforderungen der nächsten Operation kennen? (Dies ist eine der grossen unbekanntenen Grössen. Siehe auch „tödliche Krankheit“ Nummer 5 im Kapitel 3)
- 19) Wie sieht Ihr Programm zur Beseitigung starrer Vorgaben (z.B. Anzahl produzierter oder entwickelter Güter), durch umfassendes Wissen und Vorbild des Management (Leadership), aus?
- 20) a) Führen Sie in Ihrem Unternehmen mit festen Zielen? Wenn ja, wissen Sie, wie viel Sie diese Art des Management kostet? Verstehen Sie, was an diesem Vorgehen falsch ist? Was unternehmen Sie, um eine bessere Methode zu finden? (Referenz Kap. 2/3)
b) Führen Sie mit Zahlen (z.B. die Vorgabe, die Produktion um 6 Prozent zu steigern oder den Ausschuss um 6 Prozent zu reduzieren)?
Erklären Sie, warum eine erzwungene Quote (z.B. 1000 Produkte pro Tag zu erzeugen oder die Erwartung, dass ein Vertreter 7200 Euro pro Tag verkauft) letztlich nicht zu einem stabilen System führt. (Die Zahlen werden manipuliert, aus Angst die Anforderungen nicht erfüllen zu können).
- 21) Ändern Sie Ihr System von Überwachung (Supervision) zu Führung (Leadership), zumindest in einigen Bereichen der Organisation?
- 22) a) Wie werden Vorarbeiter ausgewählt? Wie wird man in Ihrem Betrieb Vorarbeiter?
b) Was wissen ihre Vorarbeiter über die Arbeiten (Ihrer Mitarbeiter)?
c) Wissen die Vorarbeiter wie sie erkennen können, welche Mitarbeiter Hilfe benötigen, weil sie nicht Teil des Systems sind?
d) Haben Vorarbeiter eine Messlatte zur Verfügung, die es ihnen ermöglicht, überdurchschnittliche Leistungen ihrer Mitarbeiter zu erkennen? (Auch ausserhalb vom System!)
- 23) Wie sieht ihre Strategie aus für den Abbau von
- Akkordarbeit und Stückvorgaben?
 - Leistungsprämien?
- 24) a) Würde es nicht die Moral der involvierten Personen steigern, wenn das Management monatlich den Händlern mitteilen würde, wer von ihnen mehr als der Durchschnitt verkauft hat?
b) Wie würden Sie herausfinden, wer eine Empfehlung verdient hat?
c) Wie würden Sie herausfinden, wer spezielle Hilfe oder Unterstützung irgendeiner Art nötig hat?
d) Wie sieht es mit Briefen aus, die unzulängliche Arbeit rügen?
- 25) Was haben Sie geplant und welche Schritte eingeleitet, um die Barrieren, welche den Mitarbeitern den Stolz auf ihre Arbeit nehmen, zu entfernen?

- 26) Schmücken sie die Wände Ihres Büros mit Zielvorgaben und Ermahnungen? Wenn ja, warum ersetzen Sie nicht einige Vorgaben mit geplanten und laufenden Massnahmen zur Reduktion von Hindernissen, welche den Mitarbeitern den Stolz auf ihre Arbeit nehmen?
- 27) Welche Schritte unternehmen Sie, um die Administration in Ihrer Firma zu reduzieren?
- 28) a) Sehen Sie Möglichkeiten, dass zur Vergabe von Reisespesenzahlungen an Verkäufer nur noch eine Unterschrift nötig ist?
b) Wie gedenken Sie Reisespesen pauschal zu begleichen? Haben Sie dazu eine Formel entwickelt?
- 29) Wie viel Verlust war in den vergangenen Jahren auf Fehler in der internen Administration zurückzuführen?
- 30) a) Wie sieht Ihr zukünftiges Programm bezüglich neuer Produkte und Dienste für den Kunden aus?
b) Wie planen Sie Ideen für zukünftige Produkte und Dienste zu testen?
- 31) a) Was wissen Sie über die Probleme, welche Kunden mit Ihren Produkten haben, Bescheid? Welche Prüfungen führen Sie am Produkt während eines Services durch?
b) Wie glauben Sie, sieht ein Kunde Ihr Produkt im Vergleich zum Konkurrenzprodukt? Wie sind Sie zu diesem Schluss gekommen? Auf welche Informationen stützen Sie sich?
c) Warum wird Ihr Produkt gekauft (obwohl es Konkurrenzprodukte gibt)? Warum wissen Sie das? Auf welche Informationen stützen Sie sich?
d) Welche Probleme haben Kunden mit Ihren Produkten, was könnte dazu geführt haben, dass Sie den Kauf bereuen? Warum wissen Sie das? Auf welche Informationen stützen Sie sich?
e) Welche Probleme sehen Kunden in den Produkten der Konkurrenz, warum bereuen sie ev. den Kauf des Produkts? Warum wissen Sie das? Auf welche Informationen stützen Sie sich?
- 32) Werden Ihre Kunden auch in einem Jahr noch Ihre Kunden sein? Und in zwei Jahren?
- 33) a) Glauben Ihre Kunden, dass Ihr Produkt dem entspricht was sie erwartet haben? Zu welcher Erwartungshaltung haben ihre Werbung und Ihr Verkaufspersonal beim Kunden geführt? Wurden Erwartungen geweckt, die Ihr Produkt nicht erfüllen konnte? Woher wissen Sie das?
b) (Wenn zutreffend) Sind Ihre Kunden zufrieden mit dem Service, den Sie und Ihre Verkäufer bieten? Wenn ja, was ist daran zufriedenstellend? Die Qualität des Produktes? Die Qualität der Reparatur- oder Serviceabteilung? Worauf stützt sich Ihre Annahme?
- 34) a) Wie unterscheiden Sie zwischen der Qualität, die vom Kunden wahrgenommen wird und dem Qualitätsempfinden des Fabrikleiters oder der Mitarbeiter?
b) In wieweit stimmt die Erwartungshaltung der Kunden an die Qualität Ihres Produktes mit Ihrer überein?
- 35) a) Benutzen Sie die Kundenreklamationen um daraus zu lernen, welche Mängel Ihr Produkt hat?
b) Messen sie die Garantiekosten?
- 36) a) Warum laufen Kunden zur Konkurrenz über?
b) Wo liegt Ihre hauptsächliche Möglichkeit Gewinn zu machen? (Bzw. Kunden zu halten!)
c) Was müssen Sie tun, um eine gewisse Kundentreue zu fördern?

- 37) a) Wer entscheidet normalerweise darüber, ob Ihr Produkt gekauft wird?
b) Welches neue Design käme wohl in 4 Jahren bei ihren Kunden gut an?
- 38) Welche Prüfungsmethoden verwenden Sie für
- angelieferte Rohmaterialien (und Produkte)?
 - den Herstellungsprozess?
 - das Endprodukt?
- (Versuchen Sie nicht diese Fragen für alle Produkte zu beantworten, sondern nur für die drei bis vier wichtigsten)
- 39) a) Wie gründlich sind diese Prüfungsmethoden? Wie sind Sie zu dieser Einschätzung gekommen?
b) Welche Informationen haben Sie, dass Ihre Prüfer in koordinierter Weise vorgehen?
c) Wie steht es mit Ihren Prüfinstrumenten? Können Sie sehen, ob das Prüfinstrument statistisch unter Kontrolle ist (Kennen Sie die Streuung des Instruments)? Visuell beurteilt? Mit Messmaschinen überwacht?
- 40) a) Werden Qualitätskontrollen durchgeführt, deren Abschaffung günstiger käme, als ev. Nacharbeiten oder späterer Ausschuss (siehe Kapitel 15)?
b) An welchen Stationen in Ihrem Produktionsprozess werden keine Kontrollen durchgeführt, obwohl gerade hier eine strikte Kontrolle Gesamtkosten einsparen könnte (siehe Kapitel 15)?
- 41) Welche Nachweise bewahren Sie zu durchgeführten Kontrollen auf? Und in welcher Form? Benutzen Sie Kontrollcharts oder Verlaufsdigramme? Wenn keine erstellt werden, warum nicht?
b) In welcher anderen Form nutzen Sie Ihre aufgezeichneten Qualitätsdaten?
c) Wenn Sie keine solchen Daten aufbewahren, warum nicht?
d) Wenn Sie eh keine Daten sammeln und auswerten, warum stoppen Sie die durchgeführte Kontrolle dann nicht?
- 42) a) Wie viel Material lagert im Produktionsprozess, weil es Ihr Fabrikleiter „horten“ will – sprich Angst hat vor Lieferengpässen (oft verursacht durch Nacharbeit oder unbrauchbaren Zulieferungen)? Wie oft stehen Sie vor folgenden Problemen:
- Material, das zwar den Anforderungen entspricht, aber nicht dem Produktionsprozess oder dem Endprodukt?
- Eine Prüfung wäre zwar angebracht gewesen, aber durch das Vakuum im Produktionsprozess wurde diese nur schlampig oder gar nicht durchgeführt?
b) Wie viel eingehendes Material ist in den Augen des Produktionsmanagers unbrauchbar?
c) Wie erfahren Sie von solchen Mängeln und wie werden Sie behoben?
- 43) a) Welche Massnahmen haben Sie mit Ihren Zulieferern geplant, damit die Streuung seiner Produktqualität in statistischer Kontrolle ist und Sie Ihrerseits die Eingangskontrollen laufend reduzieren können?
b) Inwieweit wird eine Kooperation gefördert, damit der Zulieferer und Ihre Firma von den gleichen Produkthanforderungen und Testverfahren sprechen?
- 44) a) Inwieweit motivieren Sie Mitarbeiter dazu, Qualität zu produzieren, inklusive dem Management?
b) Wissen Sie, wie hoch die Kosten mangelhaft produzierter Produkte und Dienstleistungen sind?
- 45) Verwenden Sie immer noch Stichprobenprüfpläne (z.B. nach AQL) für die Wareneingangs oder Endprüfung? Warum? (Kapitel 15)
- 46) In welchen Grössenordnungen bewegen sich die Kosten, die durch Fehler von vorgelagerten Arbeitsschritten verursacht wurden?

- 47) In welcher Grössenordnung haben Fehler und schlechte Leistungen mit
- den Mitarbeitern
 - dem System
- zu tun? Wie haben Sie das bestimmt?
- 48) Wie viel Verlust glauben Sie verursachen Zerstörungen
- durch Materialhandling entlang der Produktionskette?
 - durch den Verpackungsvorgang
 - durch den Transport
 - durch die Installation?
- Was wissen Sie über diese Probleme? Welche Massnahmen sind geplant?
- 49) Was tun Sie zur Verbesserung der Schulung neuen Personals? Wie sieht es bei Umschulungen auf neue Produkte, neue Prozesse und neue Betriebsmittel aus?
- 50) a) Warum haben Sie nur einen Versuch ein neues Produkt oder einen neuen Service gut einzuführen? (Sobald Pläne relativ weit fortgeschritten sind, werden Änderungen mühsam und teuer) Aus diesen Gründen bestehen oft wenig Chancen ein Produkt zu ändern, wenn die Produktion und die Materialbeschaffung angelaufen ist.
- b) Warum haben Sie nur einen Versuch einen Mitarbeiter gut einzuarbeiten, gut auf einen neuen Job umzuschulen, gut Klavier spielen zu lernen? (Einmal falsch erlernte Bewegungsabläufe beim Tennis können mit weiterer Ausbildung nicht wieder korrigiert werden!)
- 51) Falls Sie einen Kundendienst führen:
- a) Sind Ihre Kunden zufriedener als vor 2 Jahren? Wenn ja, warum?
- b) Wie steht es mit dem Material (Qualität und Verfügbarkeit) und den Betriebsmitteln (Qualität und Produktivität)? Wie viele Zulieferer haben Sie pro Artikel/Rohmaterial/Materialgruppe?
- c) Wenn mehr als einen Lieferanten pro Material haben, warum?
- d) Wie steht es um die Wartung Ihrer Betriebsmittel? Verbessert sich die Einsatzdauer der Maschinen? Konnten Sie die Wartungsdauer reduzieren?
- e) Wie leistungsbereit sind Ihre Mitarbeiter?
- f) Gibt es Fluktuation über das begründbare Mass?
- g) Werden immer wieder durchlaufene Prozessschritte, welche von verschiedenen Produkten „benutzt“ werden, gemessen und statistische Kontrollgrafiken erstellt?
- h) Haben Sie Probleme, die üblicherweise mit: „Nein, nicht schon wieder!“ kommentiert werden? Wenn ja, wer hat die Aufgabe Änderungen herbeizuführen?
- 52) a) Wissen Ihre auszubildenden Mitarbeiter, wann weitere Schulungen oder Umschulungen eines Mitarbeiters nichts mehr bringen?
- b) Wissen die auszubildenden Mitarbeiter, dass sie nur eine Chance haben? Dass ein einmal falsch trainierter Mitarbeiter für denselben Arbeitsschritt „verloren“ ist.
- 53) Sind Sie schuldig, in Ihrer Produktion Produktivitätsvorgaben zu setzen und deren Einhaltung zu verlangen?
- 54) Falls Sie einen kompetenten Statistiker in Ihrer Firma haben, setzen Sie seine Fähigkeiten so gut wie möglich ein? Bringt dieser Mitarbeiter dem Management, den Ingenieuren, den Kaufleuten, den Chemikern und Physikern, den Einkäufern und den Vorarbeitern, den Arbeitern usw. die Grundlagen der Statistik bei? Gewähren Sie Ihrem Statistiker Fortbildungskurse? Kann der Mitarbeiter auf Statistik-Kongressen Erfahrungen austauschen? Arbeitet er in verschiedensten Teams quer durch die Firma, um zu helfen Ursachen von Problemen aufzuspüren? Ist er in allen Bereichen wie Design, Einkauf, Produktion, Prüfung, usw. tätig? Wenn nicht, warum nicht?

- 55) a) Versuchen Sie Ihre statistischen Erkenntnisse in Einklang zu bringen mit dem Wohlergehen der ganzen Firma? (siehe Kap. 16)
b) Sollten Sie über keinen erfahrenen Statistiker verfügen, in wie weit bemühen Sie sich einen zu finden, der bei der Lösung von Problemen im Bereich Qualität, Produktivität, Prozeduren, Design, usw. behilflich ist?
- 56) Fördern Sie die selbständige Verbesserung ihrer Mitarbeiter? Wie? Auf welche Art?
- 57) Haben Sie ein innerbetriebliches Fortbildungsprogramm?
- 58) Weisen Sie ihre Mitarbeiter auf mögliche Kurse in lokalen Instituten hin?
- 59) a) Führen Sie Ihre Firma praktisch nur mit sichtbaren Zahlen?
b) Wenn ja, warum?
c) Welche Schritte haben Sie geplant, damit Ihr Management die Wichtigkeit nicht sichtbarer Zahlen kennen lernen kann?
- 60) Beteiligt sich Ihr Unternehmen aktiv in Komitees zur Definition von Normen und Standardisierungen?
- 61) Was tut Ihre Firma für die Gemeinschaft?
- 62) Befreien Sie sich selbst von Problemen mit Mitarbeitern, indem Sie Gruppen bilden wie Q-Zirkel, Mitarbeiterbeteiligungsgruppen usw., die dann zuwenig durch das Management unterstützt werden?
- 63) a) Werden alle Bereiche Ihres Unternehmens kontinuierlich verbessert? Gibt es solche, in denen nicht verbessert wird?
b) Welche Schritte unternehmen Sie, um solche Bereiche zu erkennen?
- 64) a) Was verstehen Sie unter einem stabilen System?
b) Haben sich eklatante Qualitäts- oder Produktivitätsprobleme stabilisiert? Woher wissen Sie das? Warum waren die Verbesserungsmaßnahmen Anfangs so wirkungsvoll und ermutigend? Warum wurde daraus ein stabiles System?
c) wenn ein Prozess sich stabilisiert hat, wessen Aufgabe ist es, Massnahmen für weitere Verbesserungen einzuleiten?
- 65) Verlassen Sie sich auf die Arbeit der Beschwerdeabteilung, statt selber die Arbeit zu machen?
- 66) Was unternehmen Sie, um Ihren Kunden auch in vier Jahren qualitativ hochwertige Produkte oder Services bieten zu können?