

Erfolgreiches Qualitätsmanagement orientiert sich an Kultur und Tradition Japanische und westliche Weiterbildung im Vergleich



Daniel Eiche

Die Notwendigkeit, qualitativ hochwertige Produkte und Prozesse zu erreichen, um dauerhaft erfolgreich als Unternehmen zu bestehen, besteht jederzeit und an jedem Ort. Die Vorgehensweisen um diese Qualität zu erreichen und zu halten ist abhängig von der Kultur, der Tradition und dem Umfeld. Beweis dafür ist, dass das japanische Verständnis des Qualitätsmanagements und das amerikanische Six Sigma unterschiedliche Vorgehensweisen zeigen, während die Ziele die gleichen sind.

Das japanische Qualitätsverständnis geht zum Beispiel davon aus, dass Qualitätsmanagement das Ziel hat, hohe Qualität zu erzeugen. Ist diese Qualität erreicht, führt dies automatisch zur Überlegenheit und zu Gewinnen. Darum muss man sich nicht besonders kümmern. Six Sigma fragt zuerst nach möglichen Gewinnen. Im klassischen Paretoansatz werden die erfolversprechenden Projekte priorisiert und angegangen. Qualitätsteigerung wird als eine mögliche Methode neben anderen gesehen, um die angepeilten Erträge zu erreichen.

Ein anderes Beispiel sind die treibenden Kräfte, die den nachhaltigen Erfolg ermöglichen. Für Menschen in Japan sind Unternehmenspolitik und täglich gelebtes multifunktionales Management wichtige Treiber. Für US-amerikanische Unternehmen sind projektbasierte Task Forces in einer flexiblen Organisation mit zugeteilten Rollen, wie Champion, Master Black Belt, Black Belt oder Green Belt, von hoher Bedeutung. Viele Menschen lassen sich dafür begeistern. Ein Blick ins Internet belegt dies eindrucksvoll. Hier beschreiben offensichtlich glückliche Menschen, wie Six Sigma ihr Leben positiv verändert hat.

Es gehört sicher zur japanischen Kultur sich verstärkt mit der Zukunft auseinanderzusetzen. Um das für ein glückliches Leben notwendige Maß an Harmonie und Gelassenheit zu sichern, ist die Bereitschaft hoch, Risiken im Vorfeld zu bearbeiten und so später unnötige Probleme zu vermeiden. Menschen dagegen, die Six Sigma mit DMAIC und DFSS anwenden, leben mehr in der Gegenwart. Das heutige Problem ist die zentrale Herausforderung, mit der man sich professionell und mit allen Mitteln auseinanderzusetzen hat. Der Kampf ist dann gewonnen, wenn eine positive Wirtschaftlichkeitsrechnung auf dem Tisch liegt.

Die von den Autoren im Jahr 2005 durchgeführte Studie zu den Inhalten japanischer und westlicher beruflicher Qualifizierungsprogramme für Ingenieure zeigt, dass inhaltlich nahezu identische Methoden aber mit unterschiedlicher Gewichtung angeboten werden. Statistische Methoden machen beispielsweise in Japan nur etwa 40 Prozent der Ausbildung aus. In typischen Six Sigma Programmen widmen zukünftige Black Belts bis zu 70 Prozent ihrer Ausbildungszeit diesem Schwerpunkt. Mit dem unterschiedlichen methodischen Fokus wird einerseits im japanischen Ansatz ein breites Verständnis für organisatorische und technische Zusammenhänge erreicht, andererseits bei Six Sigma ein präzises Bild der funktionalen Zusammenhänge. Beide Ansätze sind für sich gesehen erfolgreich. Eine Kombination beider Ansätze ist möglich, wenn sie nicht einfach vermischt sondern aus beiden ein neues System geschaffen wird.

Daniel Eiche
Steinbeis-Hochschule Berlin

veröffentlicht in README.TQU 58