

## Bericht: DGQ Regionet - „Messen oder gemessen werden? Planung, Ziele und Kennzahlenmanagement“

Mit seinem Referat über Kennzahlenmanagement führte Guido Kuper, Leiter QS-Systeme und Prozessaudit der Wilhelm Karmann GmbH, in die Thematik „Kennzahlenmanagement“ ein und regte anschließend eine interessante Teilnehmersdiskussion an. Der Workshop fand am 13.11.2008 in der Fachhochschule Osnabrück statt.

„Wozu benötigt man Kennzahlen?“ –Antworten auf diese Frage könnten sein: „Zur Beruhigung, zur Orientierung, zur Analyse der Vergangenheit, zur Produkt- und Prozessverbesserung“. Im Vordergrund, so Kuper, sollte immer der Nutzen stehen: „Kennzahlen sollen das Erreichen von Zielen absichern.“

In der ISO 9001 werden wir zur Festlegung von Qualitätszielen angehalten, zur Zufriedenstellung der Kunden und Verbesserungsverfahren. - Was jedoch ist Qualität und wie kann ich sie greifen? „Wir müssen Qualität über Merkmale messbar machen, um auf diese Weise Verbesserungen messen zu können.“

Kuper deutete auf die Wichtigkeit von PDCA Zyklen (Plan – Do – Check – Act) in allen Unternehmensbereichen und die Möglichkeit einer Zusammenführung zu einem Kennzahlensystem hin. „Besonders wichtig ist es dabei, Abhängigkeiten zu berücksichtigen und einen Quervergleich anzustellen – passen die festgelegten Ziele mit den übergeordneten Zielen des Unternehmens zusammen? Gibt es Zielkonflikte zwischen den Abteilungen bzw. Prozessen?“

Kuper ging in seinem Referat auf die „Tools“ *Balanced Scorecard* und das *Kennzahlenmanagement nach Six Sigma* ein. Das Festlegen von Vision, Strategie und übergeordneten Zielen ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Managementsystem, welches dann eine Prozesssteuerung über Kennzahlen erst wirksam möglich macht. Berücksichtigt werden müssen die Themenfelder Finanzen, Prozesse, Mitarbeiter und Kunden.

Wichtige Bausteine sind z.B. auch die Problemüberwachung, KVP Prozesse und Overall-Equipment-Efficiency-Index. Über einen Kennzahlenreport können die Ergebnisse dann zusammengefasst und den Verantwortlichen als Basis für die Bewertung und notwendige Entscheidungen bereitgestellt werden. Kuper wies in diesem Zusammenhang darauf hin, dass „zu viele Kennzahlen schädlich sein können“, aber auch dass „Kennzahlen alleine noch nicht zum Erfolg führen – es muss auch eine Bereitschaft zum Handeln vorhanden sein“.

Was sind Probleme bei der Nutzung von Kennzahlen? Oftmals werden falsche Kennzahlen verwendet, demotivierende Ziele werden gesteckt, oder aber es gibt gar keine konkreten Zielvorgaben außer „wir müssen besser werden“. Eine provokante Aussage dazu lieferte Kuper: „Die meisten Statistiken sind gefälscht, ohne das der Ersteller es weiß oder wollte, da falsche Daten zum falschen Zeitpunkt fehlerhaft ausgewertet und dargestellt werden. Als Konsequenz werden häufig nicht die richtigen Schlüsse gezogen und die falschen Maßnahmen eingeleitet.“

Wie wichtig das Thema Kennzahlenmanagement ist, wurde in der anschließenden Teilnehmersdiskussion deutlich, die folgende Fragen behandelte:

- Wie viele und welche Kennzahlen kann ich in einem mittelständischen Unternehmen sinnvoll nutzen?
- Wie wichtig ist Mitarbeiterakzeptanz/-motivation? – „Qualität wird produziert und muss von den Mitarbeitern gelebt werden“.
- Aspekt Kontrolle – Mitarbeiter fühlen sich kontrolliert und haben Angst vor Veränderungen; dies kann zu einem schlechten Unternehmensklima führen
- Datenerhebung zur Zufriedenheitskontrolle – nerven Telefonbefragungen nur?
- Messe ich richtig? Messe ich das Richtige?
- Quervergleiche von Kennzahlen - eine Kennzahl darf nicht konträr zu übergeordneten Zielen sein

- Thema Vorbeugung (prevent) – wir wollen nicht erst warten bis der Fehler passiert, besser ist es, Fehlern durch eine kennzahlenbasierte Steuerung vorzubeugen (Bsp: Instandhaltung).

Weitere Informationen zu unseren Regionet Workshops erhalten Sie über <http://www.nwa-akademie.de>, oder [info@nwa-akademie.de](mailto:info@nwa-akademie.de)