

# Bankmanagement-Glossar

## Poka-Yoke-Methode

### Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Poka Yoke (auf japanisch „narrensicher“) beschreibt eine Methode der Qualitätssicherung, die von dem Ingenieur Shigeo Shingo entwickelt und bei Toyota erprobt wurde. Sie bezeichnet ein aus mehreren Elementen bestehendes Prinzip, welches technische Vorkehrungen und Einrichtungen zur Fehlervermeidung beziehungsweise sofortigen Fehlerrückmeldung umfasst. Die Methode ist dabei besonders auf Fehler ausgerichtet, die Menschen bei Fertigungsprozessen unterlaufen können, und soll verhindern, dass aus einer unkorrekten Handlung ein Fehler am Produkt resultiert. Ausgangsbasis ist die Erkenntnis, dass kein Mensch und auch kein System in der Lage ist, Fehler vollständig zu vermeiden.

### Auch im Dienstleistungsbereich

Es werden zwei Arten von Poka Yokes unterschieden: die Warn-Poka-Yoke und die Steuer-Poka-Yoke. Ein Warn-Poka-Yoke zeigt einen eingetretenen Problemfall zum Beispiel durch Licht an, um auf den Fehler aufmerksam zu machen. Ein Steuer-Poka-Yoke veranlasst ein Kontrollorgan, den Fehler zu beheben, damit die Arbeit fortgesetzt werden kann. Dies kann zum Beispiel mit einer direkten Verbindung des Schalters zur Stromquelle einer Maschine geschehen, um diese automatisch abzuschalten, bis der Fehler behoben ist.

Neben den ursprünglichen Poka Yokes in maschinenorientierten Prozessabläufen findet Poka Yoke auch im Servicebereich von Dienstleistungsunternehmen, die Qualitätsoptimierung als Ziel haben, immer mehr Anklang. Bei den Service-Poka-Yokes unterscheidet man zwischen Customer Po-

ka Yoke (Fehlervermeidung vonseiten des Kunden) und Server Poka Yoke (Fehlervermeidung vonseiten des Dienstleisters).

Das Server Poka Yoke lässt sich in die Bereiche Task-, Treatment- und Tangible Poka Yoke unterteilen. Ein Task Poka Yoke verhindert Fehler, die im Dienstleistungsprozess auftreten. Zu solchen Fehlern zählt, dass die Arbeit zum Beispiel in falscher Reihenfolge oder ungefragt verrichtet wird, die Bedienung/Betreuung zu langsam erfolgt oder ein Arbeitsschritt falsch durchgeführt wird. Als konkretes Beispiel kann das falsche Eingeben eines Preises in der Systemgastronomie genannt werden. Durch das Beschriften der Tasten mit dem Artikelnamen anstelle von Zahlen kann dieser Fehler fast vollständig eliminiert werden.

Treatment Poka Yoke verhindert falsches Verhalten des Dienstleisters. Betrifft zum Beispiel ein Kunde eine Bäckerei und findet keinen Ansprechpartner, da der Verkäufer im Lager ist, steigt die Unzufriedenheit über den mangelhafte Service. Durch eine Klingel über der Eingangstür kann der Verkäufer akustisch auf den Kunden aufmerksam gemacht werden. Das Tangible Poka Yoke vermeidet Fehler in einem physischen Serviceelement. Zum Beispiel kann es in einem Wellness-Hotel passieren, dass ein ungewaschenes Handtuch ausgegeben wird. Das kann vermieden werden, indem gewaschene Handtücher mit einem Papierband gekennzeichnet werden.

### Null-Fehler-Prinzip als Grundeinstellung

Das Geheimnis für Poka Yoke liegt in der Einstellung von Management und Mitarbeitern zu Fehlern und dem Entwickeln der Umsetzung, die ein Auftreten von Fehlern

durch einfache Einrichtungen verhindert. Das Null-Fehler-Prinzip sollte die Einstellung der Mitarbeiter prägen. Ein Fehler sollte als Indiz für ein Problem im Arbeitsprozess verstanden und als eine Chance gesehen werden, die Ursache zu beseitigen. Dabei geht es um Verbesserungen, die durch Kontaktpunktanalysen und daraus abgeleitete Kundenbefragungen sowie durch Qualitätszirkel und Ablaufanalysen entwickelt werden können. Bei Entdecken eines Fehlers muss sofort eingegriffen werden, um Folgefehler zu vermeiden.

Um die Ursache von Fehlern besser identifizieren und analysieren zu können, muss die Qualitätskontrolle bereits am Beginn des Prozesses angewendet werden. Darüber hinaus ist die effiziente Gestaltung von repetitiven Tätigkeiten eine wertvolle Unterstützung. Auf Kundenseite unterstützen Poka Yokes beispielsweise im Kassenbereich eines Kreditinstitutes durch die gelbe Markierung die Gewährleistung der Diskretion bei der Abwicklung von Geldgeschäften. Ein weiteres Beispiel sind die Warntöne am Geldautomaten, die dem Kunden signalisieren, seine Karte wieder zu entnehmen.

In manchen Fällen kann es wirtschaftlich nicht sinnvoll sein, Null-Fehler als Qualitätsziel anzustreben. Dann wird in der Praxis das Prinzip der „zulässigen Fehlerrate“ (Acceptable Quality Level, AQL) geführt. Sie kann in diesen Fällen als Qualitätsziel akzeptabel sein, sie muss aber laufend überprüft werden. Oft wird die zulässige Fehlerrate aber nur als Entschuldigung benutzt, wenn ein realisierbares Null-Fehler-Ziel nicht erreicht wurde.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at.