

Laudatio

für die Würth Elektronik GmbH & Co. KG mit den Projektpartnern schiegl gmbh und IFS GmbH & Co. KG von Julia Merkel, Jurymitglied

Sehr geehrte Damen und Herren,

nun zu unserem dritten Preisträger. Es handelt sich um ein Gemeinschaftsprojekt der Firma Würth Elektronik GmbH & Co. KG aus Niedernhall mit den Projektpartnern schiegl gmbh aus Korntal und IFS GmbH & Co. KG aus Cloppenburg. Der Titel des Projekts ist: „Qool“, er bedeutet: „Qualität ist cool“. Das Projekt verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz des Qualitätsmanagements.

Die Initiative wurde vor dem Hintergrund einer zu hohen Ausschuss- und Fehlerquote im gesamten Produktionsprozess bei verschiedenen Produktionsstandorten von Würth Elektronik entwickelt. Es entstanden hohe Kosten für Nacharbeit. Das Bewusstsein für qualitätsorientiertes Arbeiten musste optimiert werden.

Zielgruppe waren alle Führungskräfte und Mitarbeiter aller Bereiche und Hierarchieebenen. Dieser hierarchieübergreifende Ansatz überzeugte uns besonders. Die Projektziele waren neben der Sensibilisierung aller Mitarbeiter für Qualität vor allem das Fördern von Mitdenken und eigenverantwortlichem Handeln, die Verbesserung der Kostensituation, die Senkung der Ausschussquoten und damit die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.

Das Projekt sollte Lust auf Qualität machen. Dazu war die Verankerung des Themas „Qool“ bei allen Mitarbeitern notwendig. Nach dem Prinzip „fordern und fördern“ gliederte sich der Projektablauf in drei Phasen:

Zuerst wurden Start-Workshops mit allen Mitarbeitern, Führungskräften und dem Management durchgeführt. Hier beschäftigte man sich mit Fragen wie z. B. „Wo liegen unsere Stärken, Schwächen und Chancen?“ Dann folgten pragmatische Change-Management-Maßnahmen wie z. B. die Einführung von internen Eskalationsstufen oder einer Stunde pro Monat für die systematische Qualitätsverbesserung. Danach erfolgte das Training der Mitarbeiter durch Workshops.

Es konnte eine deutliche Senkung des Gesamtausschusses erreicht werden.

Uns als Jury gefiel auch das vorbildliche interne Marketing der Initiative: Verschiedene gezielte Marketingmaßnahmen wie z. B. ein Gewinnspiel, Plakataktionen oder ein Mitarbeiterfest begleiteten das Projekt.

Es konnte eine deutliche Senkung des Gesamtausschusses erreicht werden. Es ist also ein messbarer, quantitativer Produktivitätsfortschritt gelungen. Die Methoden sind mittlerweile als fester Bestandteil der Arbeit in alle Abläufe integriert worden. Alle Mitarbeiter haben heute mehr Beziehungen zum Endprodukt. Ausgewählte Methoden des Projekts werden inzwischen auch an anderen Standorten umgesetzt.

Eine solche Initiative, die eine Mischung aus aktiver Einbindung von Führung und Mitarbeitern, gezieltem People-Management, Entwicklung eigener Lösungen und Verbesserungen des Qualitäts- sowie des Kommunikationsprozesses darstellt, hat den Initiativpreis Aus- und Weiterbildung verdient.



Würth Elektronik GmbH & Co.KG. mit dem Projektpartnern schiogl gmbh und IFS GmbH & Co.KG

„Qool“ = „Qualität ist cool“



Anlass für die Initiative

Ausgangsbasis für die Qualifizierungsoffensive bei der Würth Elektronik GmbH & Co. KG war eine zu hohe Ausschuss- und Fehlerquote im gesamten Produktionsprozess an verschiedenen Produktionsstandorten. Dadurch entstanden hohe Kosten für Nacharbeit. Das Bewusstsein für qualitätsorientiertes Arbeiten bei den Mitarbeitern war zu optimieren.

Zielgruppe und spezielle Zielsetzung

Zielgruppe waren alle Führungskräfte und Mitarbeiter der Würth Elektronik GmbH & Co. KG. Beim Projekt „Qool“ für den Standort Pforzheim waren ca. 170 Mitarbeiter, Auszubildende und Aushilfen aller Bereiche und Hierarchieebenen in das Projekt involviert. Weitere 750 Mitarbeiter an anderen Standorten wurden zeitversetzt mit ausgewählten Methoden aus dem Projekt „Qool“ für die Qualitätsverbesserung sensibilisiert und werksintern ausgebildet.

Projektziele waren:

- 📄 die Sensibilisierung aller Mitarbeiter für Qualität,
- 📄 die Förderung von Mitdenken und eigenverantwortlichem Handeln,
- 📄 die schnelle Umsetzung und dauerhafte Verankerung,
- 📄 die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Verbesserung der Kostensituation durch Optimierung der Kommunikations- und Qualitätsprozesse sowie
- 📄 die deutliche Senkung der Ausschussquoten.




Charakteristika (Inhalt, Ablauf, Umsetzung und Dauer der Maßnahmen)

Das Projekt ist eine Mischung aus

- 📄 aktiver Einbindung von Führung und allen Mitarbeitern,
- 📄 gezieltem People-Management,
- 📄 Regelkreis basierten Prozessanpassungen,
- 📄 Entwicklung eigener Lösungen,
- 📄 Qualitätsprozessverbesserungen sowie den
- 📄 Kommunikationsverbesserungen.

Das Projekt sollte Lust auf Qualität machen. Dazu war die Verankerung des Themas „Qool“ bei allen Mitarbeitern notwendig, denn wer von der Notwendigkeit einer Veränderung überzeugt ist, ändert seine Einstellung und sein Handeln freiwillig und dauerhaft.

Der Ablauf des Projekts gliederte sich in drei Phasen:








-  Phase 1: Analyse und Sensibilisierung von Feb. 05–März 05,
-  Phase 2: Unterstützen, Training, Einfordern von März 05–Mai 05 und
-  Phase 3: Einfordern der Nachhaltigkeit durch Training von Mai 05–Juli 05.

Phase 1: Analyse und Sensibilisierung

Die Start-Workshops mit allen Mitarbeitern, Führungskräften und dem Management beschäftigten sich mit den Fragen „Wo liegen unsere Stärken, Schwächen und Chancen?“ Was braucht es, um Qualitätsmeister zu werden? Parallel wurden aus einer intensiven Daten- und Prozessanalyse „Robuste Schritte“ abgeleitet, um Geschwindigkeit im Thema „Qool“ aufzunehmen. Im ersten Schritt wurden in einer ABC-Analyse mit den „Top-25-Produkten“ die Hauptansatzpunkte identifiziert. Begleitendes und originelles internes Marketing sicherte einen erfolgreichen Start des Gesamtprojekts, z. B. wurden alle Mitarbeiter in den Workshopgruppen fotografiert, Postkarten verteilt und die Plakate im ganzen Unternehmen ausgehängt.

Phase 2: Unterstützen, Training, Einfordern

Schritt für Schritt wurden die „Robusten Schritte“ umgesetzt. Einfache und pragmatische Maßnahmen mit großer Wirkung, z. B.

-  die Einführung von internen Eskalationsstufen,
-  die Einführung PokaYoke = narrensichere Lösungen und Prävention,
-  die Einführung „Vorfahrtstraße“ zur sicheren Beschleunigung von Schnell-Aufträgen,
-  die Einführung „Prüflos“ bei Produkten, die in der Vergangenheit gehäuft zu Ausschuss führten
-  die Einführung „QoolStunde“ (1 Std. pro Team u. Monat zur systematischen Qualitätsverbesserung)
-  die Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation,
-  die Qualifikationsmatrix zur genauen Erfassung des Schulungsbedarfs je Mitarbeiter und Arbeitsbereich.

Alle Change-Management-Maßnahmen wurden so gestaltet, dass eine über alle Hierarchieebenen verzahnte „Hilfe zur Selbsthilfe“ erreicht wurde. Wege und Maßnahmen zur Zielerreichung wurden mit den Führungskräften und Mitarbeitern permanent besprochen, justiert, trainiert und controlled.

Phase 3: Training

Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die mit „Qool“ vereinbarten Methoden und Spielzüge wie ein Fußballprofi permanent trainieren und optimieren, um den Erfolg nachhaltig sicherzustellen. Ein interner „QoolBeauftragter“ verfolgt die beschlossenen Maßnahmen der Teams weiter, gibt Hilfestellungen und ist Treiber und Mahner. In gemeinsamen Regelsitzungen und täglichen Abstimmungen an den Maschinen werden die einzelnen Maßnahmen zwischen Teamleiter und Mitarbeitern überprüft und koordiniert, z. B. beim Schichtwechsel. Ein QoolTeam aus Führungskräften der Würth Elektronik und Beratern der IFS GmbH & Co. KG und der schiegl gmbh koordinierten die Aktivitäten und setzten die Reizpunkte und Prozessverbesserungen für die Zielerreichung. Ein zweitägiger Erlebnisworkshop mit allen Führungskräften führte neue Qualitätstechniken zur Umsetzung in den eigenen Teams ein.

Damit „Qualität auch wirklich cool ist“, begleiten diverse gezielte Marketingmaßnahmen das Gesamtprojekt, z. B.

-  Gewinnspiel „Qool ist...“ Mitarbeiter ergänzen mit eigenen Ideen,
-  Postkarten mit allen Teammitgliedern,

Erfahrungen bei der Umsetzung

- 📄 Plakat „Alle Mitarbeiter“: „Wir sind ein Team!“,
- 📄 QoolCenter mit Info-Grafiken,
- 📄 Plakate „Handling, Zählen und Markieren“,
- 📄 Beschilderung aller Bereiche,
- 📄 Mitarbeiterfest „Qool“,
- 📄 Plakate „Stolz auf Endkunden“ zur Motivation: In welchen Endprodukten sind wir „drin“? sowie
- 📄 Riesenbanner mit Abbildungen von Mitarbeitern und Produkten des Unternehmens mit dem Thema „Aus Liebe zur Qualität“

Erfolge: Es konnte eine deutliche Senkung des Gesamtausschusswertes erreicht werden. Die QoolMethoden sind als fester Bestandteil der Arbeit in die Abläufe integriert worden. Ausgewählte QoolMethoden werden inzwischen auch an anderen Standorten umgesetzt. Die Investitionen für die externe Unterstützung haben sich bereits während der Projektlaufzeit durch die Qualitätsverbesserungen amortisiert.

Voraussetzungen für den Erfolg sind:

- 📄 Geschäftsleitung und Top-Management müssen hinter dem Projekt stehen und es aktiv promoten,
- 📄 alle Mitarbeiter und Führungskräfte müssen von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugt werden,
- 📄 Auftraggeber muss Kapazitäten und Kompetenzen bereitstellen,
- 📄 vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Externen, Führungskräften und Mitarbeitern muss gewährleistet sein.

Die Mischung aus harten und weichen Faktoren macht das Projekt erfolgreich. Geschäftsleitung, Betriebsleitung und Qualitätsleitung fordert die Nachhaltigkeit von „Qool“ permanent ein. Workshops machen Spaß, da sie eine Mischung aus Information, Eigeninitiative, Interaktion und neuen Erkenntnissen/Methoden sind. Dies führt zu hohen Umsetzungs- und Lernerfolgen. Das unkonventionelle interne Marketing machte Lust auf „Qool“. Die Inhalte mussten einfach und verständlich sein und auf die jeweilige Zielgruppe angepasst werden. Das Feedback der Mitarbeiter war durchweg sehr positiv; dies bestätigte eine Umfrage bei Führungskräften im Juli 2006.

Welche innovative Wirkung hat Ihre Initiative für die berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland?

Das Konzept „Qool“ ist auf alle Unternehmen anwendbar, unabhängig von Unternehmensgröße oder Branche. Es ist für verschiedene Zielgruppen und Inhalte geeignet und zeitlich völlig frei gestaltbar, je nach Bedarf des Unternehmens. Das Konzept arbeitet mit unkonventionellen, unverbrauchten Methoden, ist unabhängig von der Qualifikation der Führungskräfte im Thema Moderation, reduziert den Einsatz externer Trainer auf ein Minimum und verknüpft die Vermittlung „theoretischer“ Inhalte mit der Übertragung auf die eigene Arbeit und die Ableitung konkreter Maßnahmen auf unkonventionelle Art und Weise. Es setzt schwerpunktmäßig im „weichen Bereich“ an und löst durch die Motivation der Mitarbeiter Einstellungsänderungen und zielgerichtetes Handeln aus.

Hat Ihre Initiative bereits bekannte Konzeptionen optimiert, und wenn ja, in welcher Weise?

Das Konzept „Qool“ ist keine Weiterentwicklung bestehender Konzeptionen. Es wurde speziell für die aktuelle Themenstellung der Würth Elektronik GmbH & Co. KG entwickelt. Die Vorgehensweise ist nicht von bekannten Konzeptionen abgeleitet. Sie ist auf andere Unternehmen übertragbar.

Wie ist Ihre Initiative in ein Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden?

„Qool“ wurde als Fachprojekt im Bereich „Qualität“ aufgesetzt. Eine komplette Einbindung in bestehende Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte erfolgte bewusst nicht. Alle für die Personalentwicklung wichtigen Maßnahmen, die sich aus People-Management und individuellen Maßnahmeplänen ergaben, gehen in die individuellen Entwicklungskonzepte und z. T. in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte mit ein. Alle Prozessverbesserungen werden im Sinne von KVP mit der Organisationsentwicklung punktuell verknüpft.

Wie trägt Ihre Initiative zur Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Handlungskompetenz bei?

Nur mit dem entsprechenden Mind-Change und der „Hilfe zur Selbsthilfe“ lassen sich dauerhaft Verbesserungen im Unternehmen erzielen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen erkennen und verinnerlichen, dass es ohne ihren Einsatz und ohne Veränderungsbereitschaft nicht möglich ist, langfristigen Unternehmenserfolg und ihren eigenen Erfolg zu sichern. Kommunikation mit den Kollegen – offen und fair geführt – ist notwendige Voraussetzung für dauerhaften Erfolg. Folgende Aspekte greift Qool auf:

- 📌 Förderung der Führungskräfte in der eigenen Team- und Mitarbeiterführung,
- 📌 Erlernen neuer Qualitätstechniken steigert den Wert des Mitarbeiters,
- 📌 Sensibilisierung und Training von Mitdenken und „über den Tellerrand hinaus schauen“,
- 📌 konkretes, qualitätsorientiertes Handeln wird bei den Mitarbeitern ausgelöst und von jedem eingefordert,
- 📌 jeder kleine Schritt am eigenen Arbeitsplatz zählt – nicht nur große, ganzheitliche Verbesserungen,
- 📌 das Potenzial jedes Einzelnen wird geweckt,
- 📌 Potenzialträger werden herausgearbeitet und gezielt gefördert.

Das Konzept fordert und fördert die Eigeninitiative aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Erfolgskurve des „Qool“-Projekts zeigt auf, welchen hohen Einfluss das eigenverantwortliche, zielgerichtete Handeln auf die Qualitätskosten und damit direkt auch auf den Unternehmenserfolg hat.

Welche Lehr- und Lernmethoden werden in Ihrer Initiative angewendet?

Folgende Methoden wurden eingesetzt:

- 📌 maßgeschneiderte, didaktisch vorbereitete InteraktivWorkshops™,
- 📌 visualisierte Prozess-Ergebnis-Transparenz, die im Team abgestimmt wurde,
- 📌 Coaching der Führungskräfte und ausgewählter Mitarbeiter,
- 📌 zielgerichtetes und individuelles People-Management.

Die Unterstützung des Lernerfolgs erfolgte durch begleitende Kommunikations- und Marketingmaßnahmen, durch Visualisierung von Maßnahmen und Ergebnissen sowie Sicherung von Feedbackschleifen in der Kommunikation, durch regelmäßige Feedback-Gespräche, durch Controlling vereinbarter Maßnahmen und einen Teamwettbewerb über mehrere Monate.

Wie fördert die Initiative das arbeitsplatzbezogene Lernen?

Die Identifikation des Verbesserungspotenzials erfolgte im Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz unter Beachtung der Schnittstellen vorhergehender und nachfolgender Abteilungen. So konnten die individuellen (Verbesserungs-) Maßnahmen direkt im Anschluss an die InteraktivWorkshops am eigenen Arbeitsplatz geübt und ausprobiert werden. Die Erfolgswirkung jeder einzelnen Maßnahme war dadurch für jeden Teilnehmer leicht zu beurteilen. In speziellen QoolStunden, die im direkten Arbeitsumfeld der Teams durchgeführt werden, suchen die Gruppen mindestens einmal monatlich Lösungen auf teamspezifische bzw. individuelle Probleme. Der Gesamterfolg von Qool basiert damit maßgeblich auf dem individuellen Lernerfolg der Mitarbeiter am eigenen Arbeitsplatz.

Wurde Ihre Initiative vom Unternehmen selbst oder maßgeblich von Beratern entwickelt?

Projektbeteiligte waren:

- 📌 Projektteam der Würth Elektronik GmbH & Co. KG aus verschiedenen Fertigungs-Standorten,
- 📌 schiegl gmbh, Agentur für Change Management | Design, Korntal
- 📌 IFS GmbH & Co. KG, Cloppenburg und die
- 📌 Geschäftsführung der Würth Elektronik als Promotor.

Geben Sie den Kostenträger der Initiative an

Die Kosten der Initiative wurden komplett von der Würth Elektronik GmbH & Co. KG getragen. Diese Kosten haben sich bereits während der Projektlaufzeit durch die sinkenden Ausschusswerte amortisiert.

Ansprechpartner

Sebastian Schiegl, schiegl gmbh, Johannes-Daur-Straße 19, 70825 Korntal
Horst Schreiber, IFS GmbH & Co. KG, Kruppstrasse 12, 49661 Cloppenburg