

**PRODUKTIONSOPTIMIERUNG**

# Veränderung beginnt in den Köpfen der Mitarbeiter

Würth Elektronik Pforzheim senkt den Ausschuss durch gezieltes Qualitätsmanagement. Dadurch sichert der Leiterplattenproduzent seine Stellung auf dem dynamischen Weltmarkt. Alle Mitarbeiter waren an „Qool“ beteiligt, weil Veränderungen im Kopf der Mitarbeiter beginnen. Für die innovative Methodik und die verzahnte Qualitätssteigerung durch gleichzeitige Schulung der Mitarbeiter und Optimierung der Arbeitsprozesse erhielten die Projektbeteiligten den Muwit-Award und den Initiativpreis für Aus- und Weiterbildung der DIHK.

JENS GIESELER

Sebastian Schiegl hielt ein Kondom in der Hand: „Stellen Sie sich vor, Sie würden statt Leiterplatten Kondome produzieren. Und nur eines hätte Qualitätsprobleme.“ Der Schreck war den Mitarbeitern von Würth Elektronik Pforzheim anzusehen, erzählt der Geschäftsführer der Agentur für Change Management & Design, Schiegl GmbH. So sollte es auch sein, denn: „Qualität beginnt nicht an der Maschine, sondern im Kopf jedes einzelnen Mitarbeiters“, sagt Jörg Murawski. Der Geschäftsführer von Würth Elektronik setzt konsequent

Jens Gieseler ist freier Journalist und Kommunikationsberater in 73107 Eschenbach, Tel. (071 61) 96 84 50, jens.gieseler@z.zgs.de

auf die Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter. Mit Schwierigkeiten konfrontiert, überlegen sie, was zu tun ist, und erledigen es selbsttätig und zuverlässig, so seine Erwartung an verantwortliche Mitarbeiter.

Würth Elektronik (WE) Pforzheim wollte zu Beginn 2005 seine Wettbewerbsfähigkeit weiter steigern und die Kostensituation verbessern, denn die Konkurrenz in der Leiterplattenbranche ist groß und die Qualitätsanforderungen sind auf diesem innovativen Weltmarkt besonders hoch. Mit der Qualitätsoffensive Qool – Qualität ist cool – drückte WE den Ausschuss noch im Laufe des ersten Jahres auf Rekordwerte und für 2006 steckte sich der baden-

württembergische Standort das Ziel: kontinuierliche Verbesserung der Ausschusszahlen.

Mit Qool als Pilotprojekt in Pforzheim, einem der vier bundesweiten Produktionswerke, setzt WE sowohl bei der Prozessorientierung wie bei den Mitarbeitern an. Während die IFS aus Cloppenburg in der Produktion die Arbeitsprozesse analysierte und verbesserte, kümmerte sich Sebastian Schiegl mit seinem Team um die Einstellung zur Qualität bei allen 173 Mitarbeitern. Dabei bediente sich die Korntaler Agentur immer wieder unkonventioneller Methoden, um den Mitarbeitern neue Perspektiven zu geben. So arbeiteten die Seminarleiter teilweise im Trainingsanzug – nach dem Motto: Wir sind die Trainer, ihr seid das Team. Wir sind auf Augenhöhe. Qualitätssteigerung funktioniert nur gemeinsam.

## Alle Hierarchiestufen wurden eingebunden

Deshalb banden WE und die beiden externen Beratungsunternehmen alle Hierarchiestufen des Unternehmens ein, von den Führungskräften über die Angestellten bis zur Produktion. In 17 Startworkshops analysierte Würth Elektronik Pforzheim zunächst in kleinen Gruppen (vier bis zwölf Teilnehmer) die Ausgangssituation. Dabei stellte sich heraus, dass die Teams teilweise kaum abschätzen konnten, wie sich ihr Verhalten auf die nachfolgenden Prozesse auswirkte: die Probleme relativierten sich nicht, sondern summierten sich zu höheren Ausschusszahlen. So sensibilisiert für die Konsequenzen ihres Handelns und das Thema Qualität, lernten die Mitarbeiter, über ihre Arbeitsprozesse hinaus zu anderen Teams zu blicken und verbindlicher zusammenzuarbeiten.

Zuhören und Ideen sammeln war in dieser Phase besonders wichtig, denn so fühlten sich alle Mitarbeiter

Bild 1: Verleihung des Muwit-Awards, von links: Alexander Klass, IFS GmbH, Tobias Schiegl, Schiegl GmbH, Jörg Murawski, Geschäftsführung Würth Elektronik, Sebastian Schiegl, Anja Schiegl, beide Schiegl GmbH, Horst Schreiber, Alexander van der Giessen, beide IFS GmbH.





von der Unternehmensführung wirklich ernstgenommen. Die Mitarbeiter definierten ihre Stärken, formulierten aber auch ihre Schwächen und machten Verbesserungsvorschläge, die sie selbst im Team umsetzten. Zu den Stärken zählten sie vor allem ihre hohe Flexibilität und ihren Arbeitseinsatz, so sind viele Mitarbeiter durch ihre Qualifikation in unterschiedlichen Abteilungen einsetzbar. Als Schwäche bezeichneten sie die mangelnde Kommunikation untereinander und damit die fehlende Transparenz.

### Internes Marketing weckt Lust auf Leistung

Um die Motivation zu steigern, kreierte die Change-Management-Agentur immer wieder neue Plakate mit dem sportlich-betriebswirtschaftlichen Anspruch: Durch fehlerfreie Arbeit Qualitätsmeister werden! Auf einem Plakat waren beispielsweise Mitarbeiter mit selbst gefertigtem Schmuck aus Leiterplatten abgebildet waren – darunter stand: „Aus Liebe zur Qualität“. Des Weiteren weckte Würth Elektronik bei seinen Mitarbeitern die Lust auf Leistung beispielsweise durch Gewinnspiele oder Plakate ihrer hochkarätigen Endkunden, denn die Leiterplatten der Pforzheimer sind in deutschen Premium-Fahrzeugen genauso zu finden wie in EC-Lesegeräten oder im Airbus A380. Eine große Motivation ist für die Mitarbeiter der monatliche Teamwettbewerb. Würth machte die Kennzahlen für alle Bereiche vergleichbar. Weitere Faktoren sind beispielsweise Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz, Pflege des Qool-Centers oder die Einhaltung der Qool-Stunde. Die Erfolge der einzelnen Teams werden durch Prämien belohnt.

In der zweiten Projektphase bekamen die Mitarbeiter mit der monatlichen Qool-Stunde, wie in den ersten Workshops gewünscht, mehr Zeit für gemeinsame Teambesprechungen. In diesen 60 Minuten erarbeiten sie monatlich neue Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung und probieren sie so schnell wie möglich im Arbeitsprozess aus. Die externe Change-Management-Agentur gab den Teams

Hilfestellung mit einem standardisierten Ablauf, so dass die Mitarbeiter sich nach den ersten Trainings mit professioneller Begleitung selbstständig machen konnten. Außerdem wurden die Qool-Center eingeführt – Schautafeln an den Arbeitsplätzen, an denen die aktuellen Fehlerbilder hängen und die Mitarbeiter täglich ihre eigenen Kennzahlen eintragen können. Einerseits entstand an dem Produktionsstandort eine größere Transparenz, andererseits war jeder Mitarbeiter selbst aktiv und bekam einen Eindruck, welchen Wert er mit seiner Arbeit für das gesamte Unternehmen darstellt. So entwickelte sich in Pforzheim eine Kultur, Produktionsfehler offenzulegen: Statt wie üblich auf dem Fehler herumzureiten, überlegt das Team in der nächsten Qool-Stunde, wie dieser künftig vermieden werden kann.

### Qualitätssicherung als fester Arbeitsprozess-Bestandteil

In der dritten Phase ging es WE darum, die Qualitätssicherung nachhaltig im Arbeitsprozess zu verankern. So ist die monatliche Qool-Stunde, wie acht weitere Kommunikationsmaßnahmen, fest im Arbeitsalltag installiert. Je nach Thema und Zielgruppe gibt es einen täglichen, wöchentlichen, monatlichen, vierteljährlichen oder halbjährlichen Austausch. Beispielsweise bespricht der Teamleiter während des täglichen „Qool-Vierteltes“ – 15 Minuten vor Schichtbeginn – mit seinen Mitarbeitern die Aufträge der Schicht, weist auf sensible Produkte hin oder liefert relevante Zahlen für die Schicht. Dagegen tauschen sich Teamleiter, Bereichsleiter und die Betriebsleiter aller vier Standorte beim halbjährlichen „Best Practice“ eineinhalb Tage über modellhafte Arbeitsprozesse aus.

Außerdem wurden für jeden Arbeitsbereich so genannte Qool-Befragungen bestimmt, die einerseits als „Wadenbeißer“ einer täglichen Qualitätsroutine vorbeugen und andererseits da, wo es klemmt, Hilfestellung leisten. Zum Beispiel unterstützen sie den Teamleiter bei Problemlösungen, die über den eigenen Bereich hinausgehen.



Bilder: Würth

**Bild 2:** Das gemeinsame Sammeln von Ideen und Definieren der Stärken und Schwächen, schweißte die Teams zusammen und förderte den Qualitätsverbesserungsprozess.

Parallel dazu analysierte IFS mit den Mitarbeitern in der Produktion die einzelnen Arbeitsplätze und die Gesamtabläufe. So wurde überlegt, wie die Arbeitsabläufe zwischen den aufeinander folgenden Abteilungen effizienter verzahnt werden können: Durch die Einführung einer „Vorfahrtsstraße“ konnten Schnellaufträge beschleunigt werden. Damit erzielte WE eine höhere Durchlaufgeschwindigkeit, aber auch eine bessere Arbeitsauslastung der einzelnen Produktionsbereiche. Die neu entwickelten Maßnahmen testeten die Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz und führten sie bei Erfolg ein.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit findet Anerkennung auch von unabhängiger Seite. Denn Würth Elektronik Pforzheim war mit dem Projekt Qool Preisträger des Muwit-Award 2006 sowie Preisträger des Initiativpreises für Aus- und Weiterbildung 2006 der DIHK jeweils zusammen mit der Change-Management-Agentur Schiegl GmbH und dem Prozessanalysten IFS GmbH & Co. KG. Diese Preise gehören zu den renommiertesten auf dem Gebiet der Weiterbildung und Personalentwicklung. Das Qool-Projekt in Pforzheim hat Vorbildcharakter für weitere Standorte von Würth Elektronik mit seinen insgesamt über 2000 Mitarbeitern.

MM

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

► Würth Elektronik GmbH & Co. KG

► Schiegl GmbH

InfoClick

192804