

# Veränderung beginnt in den Köpfen

Bei Würth Elektronik in Pforzheim gibt es Training in Sachen Qualitätsmanagement

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 auf die Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter.

Würth Elektronik (WE) Pforzheim wollte zu Beginn 2005 seine Wettbewerbsfähigkeit weiter steigern und die Kostensituation verbessern. 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 steckte sich für 2006 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 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 unkonventioneller Methoden. 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.

## Erfolge durch Prämien belohnt

In 17 Startworkshops analysierte man zunächst in kleinen Gruppen von vier bis zwölf Teilnehmern die Ausgangssituation. Dabei stellte sich heraus, dass die Teams teilweise kaum abschätzen konnten, wie sich ihr Verhalten auf die nachfolgenden Prozesse auswirkt: 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 den Blick auf andere Teams zu richten und verbindlicher zusammenzuarbeiten.

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, darunter stand: „Aus Liebe zur Qualität“. Des Weiteren weckte

WE bei seinen Mitarbeitern Lust auf Leistung beispielsweise durch Plakate ihrer hochkarätigen Endkunden, denn die Leiterplatten der Pforzheimer sind in deutschen Premiumfahrzeugen genauso zu finden wie in EC-Lesegeräten oder im Airbus A 380.

Eine große Motivation ist für die Mitarbeiter der monatliche Teamwettbewerb. Würth machte die Kennzahlen für alle Bereiche vergleichbar. Weitere Wettbewerbsfaktoren 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.

## Renommierte Preise für das Projekt Qool

In der zweiten Projektphase bekamen die Mitarbeiter mit der monatlichen Qool-Stunde, wie in den ersten Workshops gewünscht, mehr Zeit für gemeinsame Teamgespräche. In diesen 60 Minuten erarbeiten sie monatlich Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung und probieren sie so schnell wie möglich im Arbeitsprozess aus. Die Agentur gab den Teams Hilfestellung mit einem standardisierten Ablauf, sodass die Mitarbeiter sich nach den ersten Trainings mit professioneller Begleitung selbstständig machen konnten. In dieser Phase wurden die so genannten Qool-Center eingeführt – Schautafeln, an denen die aktuellen Fehlerbilder hängen und die Mitarbeiter täglich ihre Kennzahlen eintragen können.

Insgesamt entstand eine größere Transparenz, dadurch entwickelte sich im Unternehmen auch die Kultur, Produktionsfehler offen zu legen: Statt auf Fehler herumzureiten, überlegen die Teams, wie Fehler künftig vermieden werden können.

In der dritten Phase ging es WE darum, die Qualitätssicherung im Arbeitsprozess zu verankern. So ist die monatliche Qool-Stunde wie acht weitere Kommunikationsmaßnahmen fest im Arbeitsalltag installiert. Beispielsweise bespricht der Teamleiter während des täglichen „Qool-Vierteles“ – 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.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit findet Anerkennung auch von unabhängiger Seite. Würth Elektronik Pforzheim war mit dem Projekt Qool im April Preisträger des Muwit Award 2006 und erhielt vor Kurzem den Initiativpreis für Aus- und Weiterbildung 2006 der DIHK, jeweils zusammen mit der Agentur Schiegl und dem Prozessanalysten IFS. Beides sind renommierte Preise auf dem Gebiet der Weiterbildung und Personalentwicklung.

Jens Gieseler



Als Plakat: eine Mitarbeiterin mit Schmuck aus Leiterplatten

Foto: schiegl gmbh