

Leonhard Fromm

Strategische Ziele emotional verpackt: So macht Qualität Spaß

An Omas Hefezopf-Rezept oder der Fußball-Nationalmannschaft lässt sich prima festmachen, woran man Qualität erkennt und was sie ausmacht. Einen solch spielerischen Ansatz hat der Bosch-Geschäftsbereich Automobilelektronik (AE) gewählt, um mit seinen europaweit 15.000 Mitarbeitern die Nummer eins in Sachen Qualität zu werden. Die gestartete Qualitätsoffensive setzt emotional an, senkt dabei nachweislich die Fehlerquote, erhöht die Verlässlichkeit und sichert damit Arbeitsplätze.

75 Prozent aller Fehler bei Bosch AE haben menschliche Ursachen. Was im Einzelfall immer wieder entschuldbar scheint, hat in der Summe aber fatale Folgen: Imageverluste, Rückrufaktionen und hohe Zusatzkosten schaden den Automobilherstellern und damit auch Bosch AE, dem Zulieferer von Halbleitern, Sensorik und Steuerungssystemen. Vor diesem Hintergrund ent-

schloss sich die Reutlinger Geschäftsleitung im Juli 2003 zu einer in Deutschland wohl einmaligen Sensibilisierungskampagne ihrer Mitarbeiter.

„Qualität ist cool“

Statt Sanktionen und erhobenem Zeigefinger setzten die Verantwortlichen beim Firmenimage, dem Selbstverständnis der Mitarbeiter und der Bosch-Kultur an – als Innovationsschrittmacher, der gewohnte Wege verlässt, um Spitzenpositionen zu erreichen. „Qualität ist cool“, lautete die emotionale Kurzformel, mit der auf harte betriebswirtschaftliche Fakten reagiert werden sollte.

In der Korntaler Agentur für Kommunikation, Gestaltung und Change Management schiegl-de-sign GmbH fand Bosch AE einen externen Partner, der viel Erfahrung hat, strategische Ziele für große Belegschaften griffig zu vermit-

teln und ganzheitlich umzusetzen. Q-intus, ein freundlich lächelndes Maskottchen mit eckigem Körper und Sender auf dem Kopf sollte das Projekt zur Qualitätsverbesserung visualisieren. Der Name ist dem Lateinischen entlehnt; in ihm verschmelzen die beiden Wörter Qualität und intus (= darin). Damit steht der Projektname für das Ziel, ein hohes Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen der Belegschaft zu verinnerlichen. Q-intus ist Teilprojekt der Großoffensive Q10, die eine weitere Verbesserung der Qualität um mindestens den Faktor 10 anstrebt.

Die Q-intus-Workshops: Spielerisch zum Ziel

Das Q-intus-Projektteam bekam für seine ehrgeizige Aufgabe freie Hand, völlig neue Wege zu gehen. Gemeinsam mit den Experten der schiegl-de-sign GmbH konzipierte man sechs Workshops, die seit Januar in monatlichen Qualitätsstunden mit Gruppen zu jeweils 5 bis 15 Mitarbeitern stattfinden. Vom obersten Management bis zu den Arbeitern im Schichtbetrieb durchlaufen dabei alle Belegschaftsmitglieder das gleiche Programm. Um einerseits die Kosten gering zu halten und andererseits das Projekt möglichst basisnah zu platzieren, wurden in einer ersten Phase 800 Multiplikatoren an den Standorten Reutlingen, Ansbach, Salzgitter, Schwieberdingen und Leonberg zu Moderatoren ausgebildet, die die Workshops leiten sollten. Dazu fanden binnen zehn Tagen sieben Events statt, die Lust auf die Qualitätsoffensive machten und den Teamleitern Sicherheit im Umgang mit den Workshop-Materialien gaben.

Die sechs Workshops bauen aufeinander auf und verdichten die Qualitätsthematik jeweils vom Allgemeinen zum Konkreten:

1. Warum Q-intus?
2. Die Arbeit mit Regeln und Vorschriften erleichtern
3. Qualität in Gefahr – Störfälle vermeiden
4. Mit Wissen gewinnen
5. Mein Arbeitsbereich
6. Qualität ist Teamarbeit

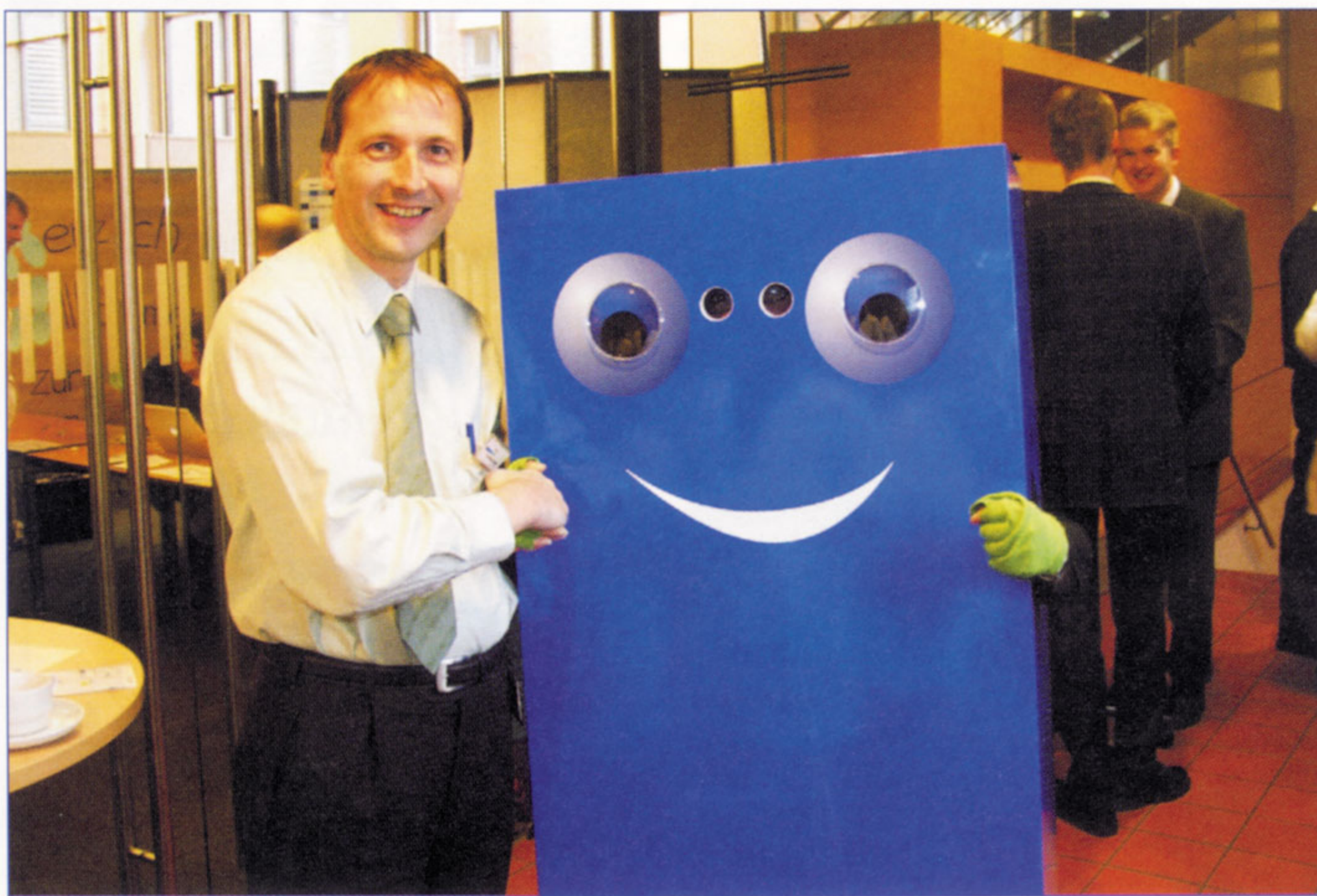


Foto: schiegl-de-sign

Thomas Poppe, Projektleiter der Qualitätsoffensive Q10 des Bosch-Geschäftsbereichs Automobilelektronik (AE), mit dem Maskottchen Q-intus



Qualität geht alle an: Das Veränderungsvorhaben lebt von der Interaktion der Teilnehmer und gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen.

Dabei ist die Methodik durchgängig: Jeder Lerneinheit liegt ein Plakat zugrunde, dessen vorformulierte Aufgaben gemeinsam diskutiert und in Antworten und konkreten Selbstverpflichtungen fixiert werden. Der Moderator hat primär die Aufgabe, Zeitplan und Thematik einzuhalten und die Gruppe zu steuern. Ein Betreuerhandbuch gibt ihm wichtige Informationen zur Durchführung und zu Hintergründen der Aufgaben.

Im ersten Meeting „Warum Q-intus?“ sollten die Teilnehmer zunächst für das Thema sensibilisiert werden und dazu die Qualität der Fußball-Nationalmannschaft, des Schweizer Taschenmessers, von McDonald's, der Deutschen Post, von Bosch AE und einem Konkurrenten beurteilen. Anschließend erfolgte ein Ranking der Begriffe und anhand objektiver Fakten korrigierte man so manches Fehlbild. Die Lerneinheit zeigte außerdem die Zusammenhänge von Qualität und deren Auswirkungen auf das Unternehmen (bessere Marktposition) und die Mitarbeiter (sichere Jobs) auf. Am Ende der Stunde wurde die Aufgabe gestellt, jeder solle im Monat darauf sein ganz persönliches Qualitätssymbol mitbringen.

In der nächsten Stunde „Die Arbeit mit Regeln und Vorschriften erleich-

tern“ erläuterten die Teilnehmer anhand der mitgebrachten Gegenstände, wie z.B. einem Duden oder Omas Hefezopf-Rezept, was Qualität für sie ausmacht. Einzelne Teams kamen bereits hier auf Fehlerquoten von 30 und mehr Prozent, weil Mitglieder ihre Symbole zu Hause gelassen oder die ganze Aufgabe vergessen hatten. Vor diesem Hintergrund sollte die Gruppe ihre eigene Qualität ins Verhältnis zu den mitgebrachten Symbolen setzen – wobei deutlich zurückhaltendere Selbsteinschätzungen als noch beim ersten Treffen zutage kamen. In dieser Methodik der Selbstwahrnehmung in einem verfremdeten Lernumfeld, von der alle sechs Workshops geprägt sind, liegt der emotionale Schlüssel zur Veränderungsbereitschaft. Dabei schafften nach einer ersten Auswertung rund 80 Prozent der Beteiligten den selbstkritischen Transfer auf ihren Berufsalltag.

Die wichtige Lerneinheit „Störfälle vermeiden“, die in einem Rollenspiel hautnah erlebbar war, führte zu der Erkenntnis, dass sich viele Fehler vermeiden lassen, wenn man bereits auf kleine Auffälligkeiten und Abweichungen vom Sollprozess reagiert und nicht erst im Störfall. So konnte diese strategische Unternehmensvorgabe von den Mitarbeitern selbst erarbeitet werden.

Für die Umsetzung in der Praxis erhielten die Mitarbeiter selbstklebende Warndreiecke, die seither an wackelnde Tischbeine ebenso geklebt werden wie an Maschinen, die nicht so klingen, wie sie sollten. Jedes Dreieck enthält die Fehlerbeschreibung und die Angabe, wer sich bis wann um die Problembeseitigung kümmert.

Die Qualitätsoffensive geht weiter

Nach den ersten Erfolgen von Q-intus will man bei Bosch AE die monatlichen Qualitätsstunden der Teams beibehalten. Mögliche neue Themen sind z.B. Fehlerkultur, Umgang mit Kunden und Schnittstellen zu anderen Teams. Zudem wurden die Projektunterlagen mittlerweile übersetzt, um sie europaweit an vier weiteren Standorten mit 4.000 Beschäftigten einzusetzen. Der verantwortliche Q10-Projektleiter Thomas Poppe zieht eine positive Bilanz aus dem ganzheitlichen Ansatz von Q-intus: „Die Mischung aus spielerischen Elementen, der Vermittlung harter Fakten und dem Wahrnehmen der Eigenverantwortung jedes Einzelnen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektes.“



Der Autor:

Leonhard Fromm ist Medienberater in Göppingen. Der Theologe war lange Jahre Lokal- und Wirtschaftsredakteur verschiedener Tageszeitungen und Pressesprecher der Stadt Göppingen. Heute berät er Firmen und Wirtschaftsverbände, hält Seminare und Workshops zu Öffentlichkeitsarbeit und arbeitet als freier Wirtschaftsjournalist.

fromm@wissensmanagement.net