

Qualitätsoffensive bei Bosch

Den Qualitätsvirus in die Köpfe setzen



Qualitätsmanagement? Da winken die Mitarbeiter oft ab: Für neue Vorschriften und Regeln können sich die wenigsten von ihnen begeistern. Dass es aber doch gelingen kann, Begeisterung für das Thema auf breiter Front zu generieren, Qualität sogar Kultstatus zu verleihen, hat der Bereich Automobilelektronik der Robert Bosch GmbH mit einem pfiffigen Projekt bewiesen.



Foto: schiefel-de-sigm GmbH

Wer im März 2004 durch die Gänge der Robert Bosch GmbH Bereich Automobilelektronik schlenderte, dem bot sich mancherorts ein eher ungewöhnlicher Anblick: Ingenieure, Entwickler, Personaler und Finanzbuchhalter kamen in kleinen Gruppen zusammen – und spielten Theater. Die Story war dabei immer dieselbe: Ein Familienvater kauft sich ein neues Auto. Obgleich neu, leuchtet in unregelmäßigen Abständen die ABS-Warnlampe auf. Eine Reihe von Mitfahrern bemerkt dies – ein Freund, die Kollegen, Familienmitglieder. Indes: Keiner von ihnen weist den Fahrer darauf hin. In der letzten Szene schließlich kommt es zu einer brenzlichen Situation im Straßenverkehr. Die Reifen quietschen. Ob es ein Happy-End gibt, bleibt den Darstellern überlassen.

Die Thematik zeigt: Dieses Theaterspiel dient nicht der Unterhaltung. Im Gegenteil. „Wir wollen den Mitarbeitern vor Augen führen, dass es mitunter fatale Folgen haben kann, wenn sie auf Warnsignale beispielsweise im Herstellungsprozess nicht reagieren“, erklärt Hans Fronius. Er arbeitet in der Abteilung „Continuous Improvement Process“ (CIP) und ist Leiter des Projektes Q-intus – kurz für „Qualität intus“ –, das von Januar bis Juni 2004 bei Bosch/Automobilelektronik (AE) durchgeführt wurde (zum genauen Zeitablauf vgl. Kasten S. 56). Zielsetzung: die rund 11.500 Mitarbeiter der deutschen Standorte für das Thema Qualität zu sensibilisieren, „ihnen den Virus der Qualität in die Köpfe zu setzen“, wie Fronius bildhaft beschreibt.

Um das zu erreichen, mussten sämtliche Mitarbeiter an sechs ca. einstündigen Workshops teilnehmen – den so genannten Qualitätsstunden. Jede dieser Stunden war – mit Ausnahme eines Einführungsworkshops – einem bestimmten Thema gewidmet: „Regeln und Vorschriften“, „Vermeidung von Störfällen“, „Wissensmanagement“, „der eigene Arbeitsbereich“ und „Teamarbeit“. Was sich *inhaltlich* nicht großartig von typischen Qualitätsschulungen zu unterscheiden scheint, war in der *Umsetzung* alles andere als gewöhnlich.

Mit spielerischen Elementen zu mehr Qualitätsbewusstsein

Jeder Workshop startete mit einem Spiel. Die Mitarbeiter führten ein Theaterstück auf – wie eingangs beschrieben – oder setzten ein Puzzle zusammen. Jedes dieser Spiele sollte einen neuen Denkanstoß liefern und den Mitarbeitern – obgleich in keinem direkten Zusammenhang zu ihrer Tätigkeit stehend – zu neuen Einblicken in ihre Arbeit verhelfen. Diese Erkenntnisse übertrugen die Mitarbeiter dann auf ihre täglichen Aufgaben, um Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und schließlich konkrete Schritte zu deren Umsetzung zu unternehmen.

Ein Beispiel: Der vierte Workshop drehte sich um das Thema Wissensmanagement. Zu Beginn erhielt jeder Mitarbeiter die Aufgabe, einen Papierflieger mittels einer Bauanleitung zusammenzubauen. Der Haken an der Sache: Es gab zwei unterschiedliche Anleitungen. Ein Teil der Mitarbeiter hielt eine Anleitung in den Händen, die nur aus Text be-

stand, während die anderen mit einer Anleitung arbeiten mussten, die rein auf Bilder setzte. Zwar fanden die meisten Mitarbeiter ziemlich schnell heraus, dass es zwei Anleitungen gab, aber den logischen Schritt, sich zusammenzutun und den Flieger gemeinsam zu bauen, unternahm niemand. Die Folge: Keinem der Mitarbeiter gelang es, den Papierflieger korrekt zusammenzubauen.

Auf Grund dieser Erfahrung stellten die Mitarbeiter fest, dass bessere Ergebnisse dann erzielt werden, wenn alle ihr Wissen zusammenlegen und jeder vom Know-how der an-

deren profitieren kann. Ausgehend von dieser Erkenntnis entwickelten sie Maßnahmen, um Wissensmanagement auch in ihrem Bereich umzusetzen. So führte eine Gruppe ein „Collective Notebook“ ein: Ausgelegt in der Kaffecke hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, Probleme und Fragen in dieses Notizbuch einzutragen, während die Kollegen neue Ideen oder Antworten dazu liefern. Eine Gruppe von Sekretärinnen hat sich für eine andere Vorgehensweise entschieden: Jede von ihnen hat drei Dinge auf einen Zettel geschrieben, die nur sie wusste, nicht aber ihre Kolleginnen. Dabei hat es

sich in erster Linie um Insiderwissen gehandelt: wo beispielsweise am schnellsten Papier zu organisieren ist, oder wer den Schlüssel zu welchem Raum hat. Der kopierte Zettel wurde dann an alle Sekretärinnen verteilt.

Qualitätsverbesserung auf mehreren Ebenen

Q-intus ist Teil der Qualitätsoffensive Q10, die im Januar 2003 mit dem Ziel initiiert wurde, die Ausfallquote der elektronischen Bauteile weiter zu minimieren. Zum Leiter des Projektes wurde Thomas Poppe erkoren, der die Aufgabe auf mehreren Ebenen anging: Er rief Projektgruppen ins Leben, die sich sowohl mit der Verbesserung der Produkte als auch mit der Überarbeitung bestehender Prozesse auseinandersetzten. Doch das war ihm nicht genug: „Auch die übrigen Mitarbeiter mussten in den Qualitätsverbesserungsprozess eingebunden werden. Denn schon kleine Fehler oder Unaufmerksamkeiten – beispielsweise beim Einstellen einer Maschine – können Rückrufaktionen nach sich ziehen und hohe Kosten verursachen.“ Und nicht nur die Mitarbeiter, die direkt mit der Produktion zu tun haben, sollten seiner Ansicht nach einbezogen werden, sondern die gesamte Belegschaft. „Qualität ist etwas, für das nicht nur die Entwickler und Ingenieure zuständig sind. Schließlich können auch im Einkauf oder in der Personalabteilung Fehler unterlaufen, die sich negativ auf unsere Produkte auswirken. Wenn beispielsweise ein Lieferant ausgewählt wird, dessen Ware mangelhaft ist, oder ein Mitarbeiter eingestellt wird, der nicht ausreichend qualifiziert ist“, begründet Poppe seinen Entschluss.

Es musste also ein Weg gefunden werden, alle Mitarbeiter für das Thema Qualität zu gewinnen und ihre Eigenverantwortung zu fördern – und zwar so, dass die Wirkung dauerhaft erhalten bleibt und nicht nach wenigen Wochen wieder verpufft. Keine leichte Aufgabe, fand Hans Fronius, der mit diesem Projekt beauftragt wurde. „Erschwerend kam hinzu, dass sich bei den meisten Mitarbeitern die Überzeugung festgesetzt hatte, dass Bosch/AE in Sachen Qualität sowieso schon die Nummer eins ist“, beschreibt er die Ausgangslage. Wie also die Mitarbeiter davon überzeugen, dass auch bei Bosch/AE die Qualität noch verbessert werden kann?

„Qualität ist cool“

Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, berief Fronius ein 14-köpfiges Projektteam, bestehend aus Vertretern sämtlicher Bereiche, ein. Das Ergebnis mehrerer Sitzungen: „Um eine dauerhafte Veränderung bei den Mitarbeitern auszulösen, wollten wir unter dem Motto ‚Qualität ist cool‘ einen Kult starten, an dem jeder

Q-intus – die Chronologie

- ▶ **Ab August 2003:** erste Vorbereitungen zur Qualitätsoffensive laufen.
- ▶ **Ab Mitte November 2003:** Ausbildung der Multiplikatoren
- ▶ **Dezember 2003/Januar 2004:** 1. Workshop „Warum Q-intus?“. Verschiedene Unternehmen – darunter Bosch AE –, werden hinsichtlich ihrer Qualität verglichen, es wird ein Ranking erstellt. Überraschendes Ergebnis: Bosch/AE ist nicht so gut, wie die Mitarbeiter geglaubt haben.
- ▶ **Februar 2004:** 2. Workshop „Regeln und Vorschriften“. Es wird die Frage thematisiert, welche Regeln für null Fehler nötig sind.
- ▶ **März 2004:** 3. Workshop „Störfälle vermeiden“. Mithilfe eines Theaterstücks wird den Mitarbeiter vor Augen geführt, wie wichtig es ist, auf Störsignale einzugehen.
- ▶ **Ab April 2004:** Q-intus wird auch in europäischen Standorten eingeführt.
- ▶ **April 2004:** 4. Workshop „Mit Wissen Qualität gewinnen“. Jeder Mitarbeiter erhält die Aufgabe, einen Papierflieger anhand einer Anleitung zusammenzubauen. Allein kann keiner von ihnen ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen. Zur Lösung dieser Aufgabe wäre vernetztes Wissen vonnöten gewesen. In der Gruppe wird dann erarbeitet, wie Wissen besser ausgetauscht werden kann.
- ▶ **Mai 2004:** 5. Workshop „Mein Arbeitsbereich“. Die Mitarbeiter setzen gemeinsam ein Puzzle zusammen und kleben es auf eine Pappe. Das gelingt allerdings nur, wenn jeder von ihnen die ihm zugeteilte Aufgabe gewissenhaft erfüllt. Anschließend wird der eigene Arbeitsplatz auf Null-Fehler-Fähigkeit hin geprüft.

- ▶ **Juni 2004:** 6. Workshop „Im Team zum Erfolg“. Die Mitarbeiter werden in Zweiergruppen eingeteilt und sollen ausdrücken. Jede Gruppe erhält die Aufgabe, den Arm des Gegners so oft wie möglich auf die Tischplatte zu drücken. Die besten Ergebnisse werden im Team erzielt, indem die vermeintlichen Gegner ohne Kraftanstrengung ihre Arme abwechselnd von einer auf die andere Seite bewegen, statt gegeneinander anzutreten und zu versuchen, den Gegner so oft wie möglich zu besiegen. Anschließend werden die wichtigsten Partner für fehlerfreie Arbeit außerhalb der Gruppe ermittelt und in die Qualitätsverbesserung einbezogen.
- ▶ **Ab Oktober 2004:** Phase II von Q-intus läuft in Deutschland an. Die monatlichen Qualitätsstunden bleiben erhalten, die Themen sind nicht mehr vorgegeben: Jede Gruppe setzt sich mit ihren eigenen Qualitätsthemen auseinander, bei denen sie Verbesserungspotenzial sieht.
- ▶ **Ab 2005:** Q-intus wird auch in den Standorten außerhalb Europas eingeführt.



„Die meisten Mitarbeiter waren überzeugt, dass Bosch/AE in Sachen Qualität die Nummer eins ist.“

Hans Fronius, Abteilung „Continuous Improvement Process“ (CIP), Projektleiter Q-intus. Kontakt: Hans.Fronius@bosch.com

teilnehmen will“, erklärt Fronius. Der Vorschlag einer Werbeagentur, unter den Mitarbeitern Traubenzuckerpillen mit Q10-Aufdruck zu verteilen und mit poppigen Plakaten auf die Problematik aufmerksam zu machen, ging ihm allerdings nicht weit genug: „Schließlich wollten wir nicht nur für die Qualitätsthematik werben, sondern gleichzeitig die Mitarbeiter aufrütteln und sie für die Problematik sensibilisieren.“

An dieser Stelle kam die Korntaler Agentur für Kommunikation, Gestaltung und Change Management schiegl-de-sign GmbH ins Boot, die schon einige Erfahrungen in Sachen Mitarbeiteraktivierung vorzuweisen hatte: Vor drei Jahren hat die Agentur beispielsweise die Mitarbeiter der Audi AG, Ingolstadt, mittels einer gezielten Marketingstrategie für e-Learning und den Umgang mit IT begeistert (vgl. *managerSeminare e-le@rning 1/2003*, S. 34-38). Gemeinsam mit dem Team um Hans Fronius entwickelte schiegl-de-sign das Konzept für die Q-intus-Stunden und entschied sich dabei bewusst für die spielerische Herangehensweise. „So konnten wir alle Mitarbeiter erreichen – unabhängig von Hintergrundwissen und Erfahrung“, erklärt Geschäftsführer Sebastian Schiegl. „Außerdem konnten wir durch die Kombination des Spielerischen mit den betriebswirtschaftlichen Fakten die Betroffenheit der Mitarbeiter aus-

lösen und sie für die Qualitätsthematik empfänglich machen.“ Und um zudem den Lerneffekt zu erhöhen, wurde auf externen Input verzichtet. „Die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter Maßnahmen anwenden, die sie selbst entwickelt haben, ist deutlich größer, als wenn ein vermeintlicher Experte versucht, von außen Maßnahmen einzuführen“, so Schiegl. Eigeninitiative also statt erhobenem Zeigefinger.

Mit Maskottchen und Flyer gegen das Vergessen

Doch auch der Kult-Faktor sollte bei Q-intus nicht zu kurz kommen. So wurde eine Reihe von Marketing-Produkten entwickelt, damit das Thema Qualität auch zwischen den Workshops nicht in Vergessenheit geriet. Dazu gehörten Plakate ebenso wie Flyer und Jo-Jos. Zusätzlich wurde dem Projekt ein Gesicht verliehen: Entsprechend der Bosch-Designlinie wurde das Maskottchen Q-intus kreiert – ein blau-kantiger Sympathieträger, der nicht nur lebensgroß durch das Unternehmen spaziert, sondern auch die Workshopunterlagen zierte.

Nachdem die Konzeption abgeschlossen war, galt es, Multiplikatoren auszubilden, die die Mitarbeiter durch die monatlichen Qualitätsstunden führten. Da die einzelnen Workshop-Gruppen nicht mehr als 15 Personen umfassen sollten, mussten nicht weniger als 600 Multiplikatoren ausgewählt werden. „Meist haben wir uns für die Leiter kleinerer Teams oder Abteilungen entschieden“, berichtet Hans Fronius von der Rekrutierung. Denn, so der Q-intus-Projektleiter weiter, die konnten gleich ihr eigenes Team schulen, mit dem sie ohnehin täglich zusammenarbeiten, und so auch den Bezug zu aktuellen Problemen herstellen. „Waren diese Gruppen zu groß, haben wir uns von den Leitern oder den Assistentinnen sagen lassen, wer ihrer Meinung nach noch für die Aufgabe des Multiplikators geeignet ist.“ ▶

Multiplikatoren-schulung: Learning by Experience

Geschult wurden die Multiplikatoren von unternehmenseigenen Moderatoren, wobei ein Großteil der Ausbildung darin bestand, dass die Multiplikatoren in spe die ersten beiden Workshop-Stunden selbst erlebten. Darüber hinaus wurden sie über ihre Rolle und ihre Aufgaben informiert. Die bestanden neben der Moderation vor allem darin, die Ergebnisse der Workshops in eine speziell für Q-intus programmierte Datenbank einzupflegen.

Parallel zu der Ausbildung der Multiplikatoren kündigte die Geschäftsleitung im November 2003 an, dass Q-intus im Jahr 2004 starten würde und gab die Themen der einzelnen Workshops bekannt. Dass sowohl das Top-Management als auch der Betriebsrat über das Projekt im Bilde waren und es unterstützten, hatte Signalwirkung für die Mitarbeiter: Sie zeigten hohes Engagement, da sie von vornherein wussten, dass das Projekt von der Führungsebene gewollt und langfristig angelegt war.

Workshop: Auch bei Bosch/AE besteht Verbesserungsbedarf

Im Januar 2004 fiel dann der Startschuss: Der erste Workshop „Warum Q-intus?“ wurde durchgeführt. Zu Beginn sollten die Mitarbeiter verschiedene bekannte Unternehmen und Marken nach ihrer Qualität beurteilen und ein Ranking erstellen. Das Resultat war wenig überraschend. Während das eigene Unternehmen bei den meisten Mitarbeitern sehr gut wegkam, rangierten einige andere Unternehmen eher am unteren Ende der Skala. „Das wurde zunächst unkommentiert gelassen“, beschreibt Sebastian Schiegl das weitere Vorgehen. „Doch dann erhielten die Mitarbeiter die Aufgabe, die Qualitätszahlen dieser Unternehmen, mit denen von Bosch/AE zu vergleichen.“ Das – aus Mitarbeitersicht erschütternde – Ergebnis: Einige dieser Unternehmen hatten Bosch/AE in Sachen Qualität einiges voraus, die schlechte Bewertung war

nicht gerechtfertigt. „Diese Erkenntnis hat den Effekt ausgelöst, den wir brauchten, um die Mitarbeiter für die weiteren Workshops zu motivieren: das Gefühl, dass auch bei Bosch/AE Verbesserungsbedarf besteht“, so Schiegl.

Trotz des erfolgreichen Starts war die Reaktion der Mitarbeiter auf Q-intus nicht nur positiv. „Auf einer Skala von 1 bis 100 hatten wir eine Gauß'sche Verteilung“, lautet die Beobachtung von Hans Fronius. „Einige Mitarbeiter fanden die Spiele gut, anderen fanden sie zu albern, zu trivial und kritisierten, dass dasselbe Material für alle Mitarbeiter angewandt wurde. Aber bei einem Format, das allen gerecht werden soll, kann man eben nicht allen Extremen gerecht werden.“ Auch Thomas Poppe erhielt ganz unterschiedliche Rückmeldungen: „Einige waren begeistert, dass endlich mal alle in einem Boot saßen und jeder nach seiner Meinung gefragt wurde. Andere dagegen sahen die Workshops als reine Zeitverschwendung an, weil sie überzeugt waren, dass sie in ihrem Bereich schon genug zur Qualitätssicherung tun würden.“

Phase II: Q-intus kehrt zurück

Doch auch wenn die Meinungen über Q-intus weit auseinander gingen, für Thomas Poppe war das Projekt ein Erfolg. Immerhin konnte er registrieren, dass seit Beginn der Qualitätsoffensive die Zahl der Aus-

Unternehmensprofil Bosch/AE

- ▶ Der Bosch-Geschäftsbereich Automobilelektronik (AE) fertigt und vertreibt Mikroelektronik für den Einsatz in Fahrzeugen. Weitere Kernkompetenzen sind die Systemintegration und die Fahrzeugapplikation.
- ▶ Das Produktspektrum reicht von Bauelementen (Halbleiter, Sensoren, Relais) über Steuergeräte (u.a. für Motormanagement, ABS, Getriebesteuerung und Insassenschutz) bis hin zu Fahrerassistenz-Systemen.
- ▶ Mitarbeiter: 15.000 in Europa, davon 11.500 in Deutschland, 18.000 weltweit.
- ▶ Hauptsitz ist in Reutlingen, weitere Standorte in Deutschland sind in Salzgitter, Ansbach, Leonberg und Schwieberdingen.
- ▶ Sonstige Standorte: Ungarn, Spanien, Frankreich, Niederlande, Mexiko, Südafrika, USA, Südkorea, Brasilien, Australien, Indien und Japan.

fälle gesunken ist. Ob diese Entwicklung allerdings auf das Konto von Q-intus oder eines der übrigen Projekte geht, ist nicht eindeutig zu belegen. Fest steht aber, dass das Workshop-Programm nach dem erfolgreichen Durchlauf in Deutschland auch in den europäischen und weltweiten Standorten durchgeführt werden soll. In Ungarn, Spanien, Frankreich und den Niederlanden laufen die Q-intus-Stunden bereits seit Mai 2004. Das deutsche Workshop-Material wurde in die jeweilige Landessprache übersetzt und inhaltlich den Landesgegebenheiten angepasst. „Die Standorte außerhalb Europas haben zwei Möglichkeiten“, erklärt Poppe, „sie können entscheiden, dass Q-intus zu ihrer Kultur passt und es übernehmen. Oder aber sie können sich eine eigene Aktion zum Thema Qualität überlegen.“ Der Standort in Mexiko beispielsweise hat sich von dem Konzept begeistert – und will es eins zu eins umsetzen.

Und wie geht es in Deutschland weiter? Hier zu Lande ist das Kapitel Q-intus noch nicht abgeschlossen. Poppe: „Seit Oktober 2004 werden die monatlichen Qualitätsstunden fortgesetzt – diesmal allerdings ohne genaue inhaltliche Vorgaben.“ Unter dem allgemeinen Motto „Probleme lösen“ sollen sich die einzelnen Gruppen mit ihren spezifischen Problemen und Schwierigkeiten auseinander setzen und eigenverantwortlich versuchen, Lösungen dafür zu entwickeln.

Stefanie Bergel ■



„Durch die Kombination des Spielerischen mit betriebswirtschaftlichen Fakten konnten wir die Betroffenheit der Mitarbeiter auslösen.“

Sebastian Schiegl, Geschäftsführer der schiegl-de-sign GmbH, Agentur für Kommunikation, Gestaltung und Change Management, Korntal. Kontakt: s.schiegl@schiegl-de-sign.de