

bogendirekt

Erfolgreiche Null-Fehler-Arbeit

Die Null-Fehler-Initiative zeigt erste deutliche Erfolge. Der Mix erprobter Verbesserungsprogramme (Teamarbeit, KVP, TQM, Toyota-System), der für den Bogenbereich im Januar 2005 gewählt wurde, hat sich bewährt.

Elf Qualitätsteams haben in drei Monaten Leistungsfähigkeit bewiesen. Unterstützt von den Führungskräften haben Technik, Fertigungen, Montagen, Produktservice und Informationsverarbeitung bedeutende Verbesserungspotenziale identifiziert.

Mehr als 200 Einzelmaßnahmen wollen die Kommunikation untereinander verbessern, den Arbeitsplatz und unsere Produkte. Ein großer Teil ist bereits eingeführt oder wird gerade umgesetzt. Ob es sich um Verbesserungen der Informationsflüsse, Verbesserungen der Werkzeuge oder um konstruktive Änderungen zur Erleichterung der Maschinenmontage handelt: Alles hilft uns, die Qualität unse-

rer Prozesse und unserer Produkte deutlich nach vorne zu bringen. Das Null-Fehler-Programm wird auf Basis dieser Erfahrungen auf alle Bereiche ausgeweitet. Die Aufgaben sind nicht leicht. Mit engagierten Moderatoren und Teammitgliedern sowie unterstützenden Führungskräften werden wir es aber schaffen, unseren Bogenbereich zu verbessern.

Rund 100 Mitarbeiter haben in den Teams schon systematisch Schwachstellen analysiert und in engagierten Diskussionen nach Lösungen gesucht. Die anfänglich eher kritische Haltung hat sich in Schwung und Elan gewandelt: »Wir können was bewegen!«



Q-TEAMS haben in der Pilotphase viel bewirkt: mehr Offenheit, Glaubwürdigkeit, Schwung und Mut.

Besser machen

ZUM BEISPIEL bei der Montage der ROLAND 200: Die falsche Lage eines Ölfilters hat laute Geräusche aufgrund von Luftblasenbildung im Filterkopf verursacht. Die Konstruktion erarbeitete eine neue Befestigung.

ZUM BEISPIEL in der Gießerei: Durch Unaufmerksamkeit beim Lagern wurden Gussrohlinge beschädigt. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter und Änderungen am Prozess verhindern jetzt diesen Fehler.

ZUM BEISPIEL in der Kleinteilfertigung Dreherei: Um Nacharbeit und Ausschuss zu verringern, hat das Team eine wöchentlich stattfindende Analyse mit den Maschinenbedienern vor Ort eingeführt.

ZUM BEISPIEL im Elektro-Engineering: Gruppengespräche zwischen Vorarbeitern und Werkern aus Elektro-Engineering und Montage machen die Auswirkungen von Fehlern bewusst. Allein das reduzierte die Fehlerquote schon erheblich.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

zum Null-Fehler-Programm finden Sie im Intranet hier: <http://mrwww/wwwbogen/content/t1030>.

Originaltöne: Was sagt der Kollege?

Stefan Link, Teamleiter Service Großformat: »Man merkt, dass die meisten mit bestimmten Problemen schon länger leben müssen, sich bisher anscheinend nicht getraut haben, etwas zu ändern, jetzt aber in der Gruppe feststellen, dass es den anderen auch trifft und man nicht alleine ist. Gerade im Service wird der Alltag der Mitarbeiter von außen (Kunden, Vertriebsnetz, andere Abteilungen) bestimmt. Im Tagesgeschäft bleibt oft nicht die Zeit, sich Verbesserungen zu widmen. In der Null-Fehler-Gruppe können solche Themen besprochen und direkt umgesetzt werden.«

Rainer Zimmer, Teamleiter Informationsverarbeitung: »Es ist nicht einfach, in einem indirekten Bereich wie KI Ansätze zu finden, wo Qualität gleich greifbar wird. Dank der engmaschigen Betreuung kommen wir auf immer konkretere Themen. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, wie wir die Qualität unserer Dienstleistung verbessern und gleichzeitig messbar machen. Nach anfänglicher Skepsis glaubt das Team immer mehr, dass wir etwas bewegen können. Auch in der Diskussion mit anderen Moderatoren wird klar: Das Interesse an der Arbeit der Teams wächst.«

Bernd Glassen, Teamleiter Fertigung: »Ich hätte nicht gedacht, dass so viel gut zurenden nötig ist, um Teammitgliedern und deren Umfeld die Sache schmackhaft zu machen. Dennoch sind wir in Fahrt gekommen. Nicht zuletzt, weil die ersten Maßnahmen wirklich umgesetzt werden.«

Dr. Klaus Winkler, Werksleiter Mainhausen: »Die Arbeit der Null-Fehler-Pilotteams lässt uns Schwachstellen beseitigen. Wir können Abläufe rasch verbessern, die Produktqualität erhöhen und Kosten sparen: Die Teammitglieder sind motiviert bei der Sache, wenn sie erkennen, dass sie etwas bewegen können. Die bisherigen Ergebnisse ermutigen uns, die Null-Fehler-Teams im Bogenbereich auszudehnen.«

Winfried Lahrem, Leiter Logistik Elektro-Engineering: »Die Unsicherheit der Teammitglieder ist einem engagierten Mitarbeitern gewichen. Die Teammitglieder haben erkannt, dass es neben den großen Themen viele kleine Themen gibt, die das tägliche Arbeiten erschweren und zu Fehlern führen. Sie werden aufgegriffen, analysiert und behoben. Erste messbare Erfolge haben sich eingestellt, was natürlich

zum Weitermachen motiviert. Das Null-Fehler-Programm sollte über die Pilotphase hinaus zu einem festen Bestandteil im Qualitätsmanagement werden und auf andere Bereiche ausgedehnt werden.«

Klaus Rothhaupt, Betriebsrat: »Nach anfänglicher Skepsis auf Seite der Führungskräfte und bei den Kolleginnen und Kollegen sind in der Pilotphase schon recht gute Ergebnisse erzielt worden. Jetzt ist es wichtig, Qualitätsteams in den anderen Abteilungen ins Leben zu rufen, um möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen. Ziel muss es sein, die Initiative nachhaltig zu machen – nur so wird die Motivation gestärkt werden können.«

Stefan Finger, Leiter Elektro-Engineering: »Ich bin überzeugt, dass wir mit dem Vorleben der Null-Toleranz gegenüber Fehlern, die eigentlich generell eine Sache des Anstands ist, auch den letzten Zweifler motivieren können, seinen persönlichen Beitrag zur Verbesserung unserer schwierigen Situation zu erbringen.«

Rudolf Erndl, Personalentwicklung: »In den Q-Teams fordern wir die Mitverantwortung jedes Einzelnen. Wir motivieren Mannschaft und Führungskraft, sich intensiver damit auseinander zu setzen, wie man konkret Prozesse verbessert.«

Roland Zengerle, Leiter Endmontage ROLAND 700: »Die strategische Initiative ist notwendig, um im Wettbewerb mithalten zu können. Ich finde die Initiative gut, jedoch schwer umsetzbar. Fehler werden immer gemacht. Wir müssen uns fragen, wie viele und in welcher Größenordnung wir akzeptieren. Qualität ist von der zulässigen Toleranz abhängig. Sind unsere gesteckten Toleranzen richtig gewählt?«

Karl Gläs, externer Berater: »Was führt zum Erfolg? Es müssen engagierte Moderatoren benannt werden, die sich zutrauen, mit gut zusammengesetzten Kollektiven aktuelle Qualitätsthemen aus ihrem direkten Arbeitsumfeld beherzt anzupacken und pragmatisch zu lösen. Auch die Vorgesetzten der Teams leisten einen wichtigen Beitrag: Sie sollen helfen bei Zielfindung und Motivation beim Start, immer Interesse zeigen, den Teams den Rücken stärken sowie mit dem Moderator Lösungen konsequent umsetzen.«

Jeder Fehler zählt

VERÄNDERUNG ist notwendig, wenn wir etwas bewegen wollen. Null-Fehler ist unser gemeinsamer Anspruch und unser gemeinsames Ziel.

KEINE TOLERANZ gegenüber Fehlern. Wegschauen oder vertuschen darf es nicht geben. Sobald wir Fehler erkennen, müssen wir uns fragen, wie wir diese schnell beheben und für die Zukunft nachhaltig vermeiden.

JEDE MITARBEITERIN und jeder Mitarbeiter ist an der Verbesserung unserer Arbeit und unserer Prozesse beteiligt. Gemeinsam sind wir in der Lage, einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung unserer Zukunft aus eigener Kraft zu leisten.

QUALITÄT ist eine Grundanforderung an alle Tätigkeiten. Davon ist niemand ausgenommen. Das gilt auch für die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und Hierarchien in allen Bereichen.

SPRECHEN SIE UNS AN, der Lenkungsausschuss für das Null-Fehler-Programm ist bei allen Fragen und Nöten für Sie da.

ZUM LENKUNGSAUSSCHUSS gehören Joachim Erdweg, Qualitätsleiter, Thomas Heyn, Personalleiter, Stefan Finger, Leiter Elektro-Engineering, Rainer Beer, Leiter Fertigung, Klaus Rothhaupt, Betriebsrat, Rainer Herth, Betriebsrat, Rudolf Erndl, Personalentwicklung, Cornelius Keppeler, Personalentwicklung und Karl Gläs, Unternehmensberater.