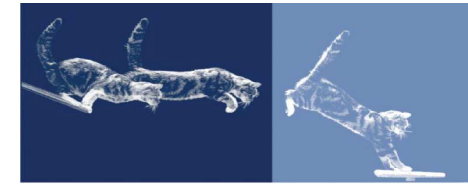


# Null Fehler? - Tausend Ideen!!!



Pfo Partnerschaft



Ein Praxisprojekt zur Sicherung der Qualität  
sowie zur Optimierung von Prozessen  
auf Basis moderierter Qualitätsteams im Maschinenbau

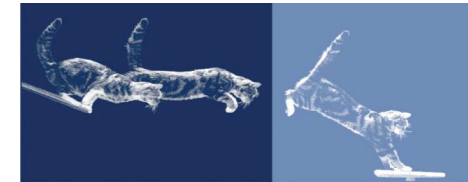


Karl Gläs

Pfo Partnerschaft Unternehmensberatung, Ginsheim

Vortrag auf dem 6. Kongress für Wirtschaftspsychologie in Leipzig am 23. Mai 2006

# PfO Partnerschaft Unternehmensberatung



PfO Partnerschaft

## Hintergrund

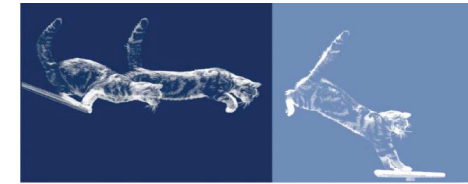
- Wirtschaftspsychologische Unternehmensberatung seit 1984
- Praxiserfahrung (auch als „Interne“)
- wissenschaftliche Fundierung
- firmenspezifische Lösungen
- langjährige Zusammenarbeit mit Kunden

## Leistungsfelder

- **Organisationsentwicklung**
  - Veränderungsprozesse
  - Moderation von Workshops
- **Intensivtrainings**
  - Führung und Zusammenarbeit
  - Kommunikation und Konflikt
- **Einführung von PE- Systemen**
  - Zielvereinbarung / LEV
  - Vorgesetzten- Feedback
- **Einzel- und Gruppencoachings**

**...und mehr Informationen unter [www.pfo-partner.de](http://www.pfo-partner.de)**

# Gliederung des Vortrags



PfO Partnerschaft

## A) Ziele und Struktur des Projekts

- Umfeld und Ziele
- Struktur des NFP
- Die Rollen im NFP
- Rollen und Aufgaben des L.A.
- Rollen und Aufgaben der Paten
- Weitere Rollen und Aufgaben
- Arbeitsweise/Regeln der Q-Team-Arbeit

## C) Erfahrungen und Ausblick

- Erfahrung Pilotphase
- Optimierung aus Pilot
- aktueller Stand und Ausblick
- Erfolgsfaktoren

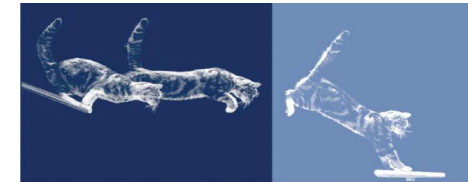
## B) Verlauf des Projekts

- Verlauf des Projekts (Übersicht)
- Qualifizierung der Moderatoren
- Unterstützende Maßnahmen
- Kommunikation ins Unternehmen

## D) Workshop-Teil

- Impulsfragen

# Umfeld und Ziele des Null-Fehler-Projekts



Pfo Partnerschaft

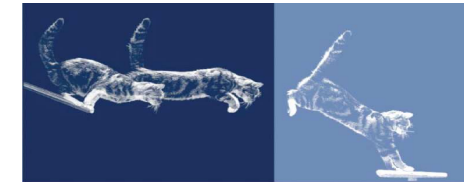
## Situation des Unternehmens

- Maschinenbau, Zweiter am Weltmarkt, 3000 MA am Ort
- Branchenkrise, Ertragskrise, aktuell positive Entwicklung
- Schließung Zweigwerk, Betriebsvereinbarung mit Arbeitszeiterhöhung

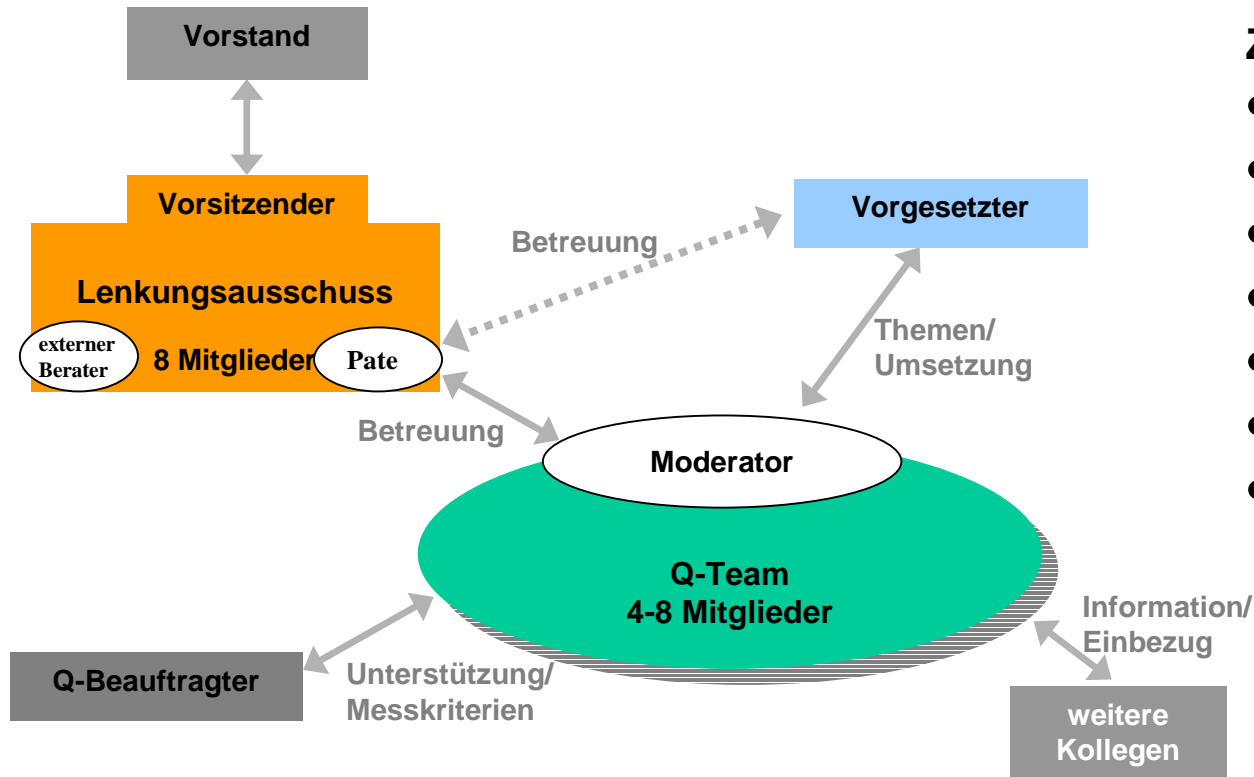
## Ziele des Projekts

- Verbesserung der wirtschaftlichen Situation (Gewährleistungskosten)
- Unterstützung des bisherigen QM-Systems
- Einbezug der Mitarbeiter über moderierte Gruppen in allen Bereichen
- zum Unternehmen passendes, offenes System entwickeln

# Struktur und Zusammenarbeit im Null-Fehler-Programm



PFO Partnerschaft

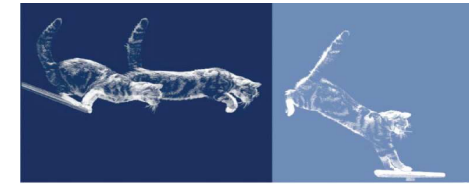


## Zusammensetzung des L.A.

- Leiter Q (Vorsitz)
- 2 Führungskräfte (Linie)
- Leiter P
- Leiter PE
- 2 Betriebsräte
- „Sekretär“ (PE)
- externer Berater



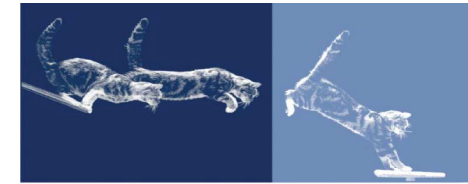
# Die Rollen im Null-Fehler-Projekt



Pfo Partnerschaft

- Der **Lenkungsausschuss** steuert, unterstützt und kontrolliert den NFP-Prozess im Auftrag des Vorstands.
- Jeder **Pate** betreut die ihm zugeordneten Moderatoren und Q-Teams. Er unterstützt und vermittelt bei Bedarf. Er ist Mitglied im Lenkungsausschuss.
- Jeder **Moderator** moderiert sein Q-Team und vertritt es nach außen.
- Jeder **Vorgesetzte** unterstützt seine Moderatoren und Q-Teams.
- Jeder **Qualitätsbeauftragte** unterstützt seine Q-Teams fachlich.
- Der **externe Berater** berät und moderiert den Lenkungsausschuss.

# Rolle und Aufgaben des Lenkungsausschusses (L.A.)



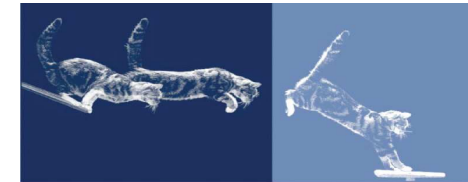
PfO Partnerschaft

**Der L.A. steuert, unterstützt und kontrolliert den NFP-Prozess im Auftrag des Vorstands.**

- Der L.A. gleicht die Fortschritte, Probleme und Erfolge der Q-Teams ab
- ... erarbeitet und optimiert das System und die Regeln bei Bedarf
- ... motiviert Vorgesetzte/ Mitarbeiter zur Gründung von Q-Teams
- ... berichtet an den Vorstand
- ... informiert im Unternehmen über Ziele und Erfolge
- ... vermittelt die Ziele, Erwartungen und die Umsetzungsstrategie im Unternehmen
- ... plant die Qualifizierung der Moderatoren
- ... initiiert den Erfa-Austausch der Moderatoren und Vorgesetzten
- ... **betreut über die Paten die Q-Teams und deren Vorgesetzte.**



# Rolle und Aufgaben der Paten



PfO Partnerschaft

**Jeder Pate betreut die ihm zugeordneten Moderatoren und Q-Teams.  
Er unterstützt und vermittelt bei Bedarf. Er ist Mitglied im L.A.**

## Startphase:

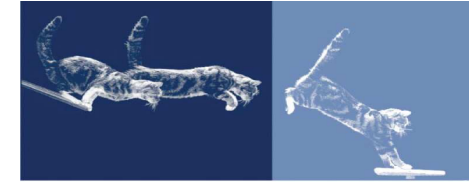
- Der Pate stellt die Regeln der Q-Team-Arbeit dar
- ... unterstützt bei der Auswahl geeigneter Moderatoren und Teammitglieder
- ... berät bei der Findung von Themen und Messkriterien.

## Arbeitsphase:

- Der Pate hält regelmäßigen Kontakt zum Moderator
- ... unterstützt bei Problemen
- ... prüft Status und Verlauf der Arbeit, informiert darüber im L.A.
- ... geht mit internen Informationen des Q-Teams vertraulich um.



# Rolle und Aufgaben der Moderatoren



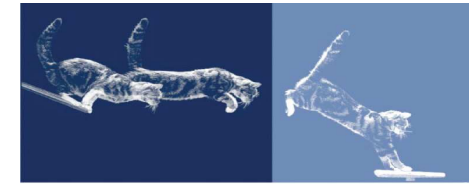
Pfo Partnerschaft

**Jeder Moderator moderiert sein Q-Team und vertritt es nach außen.**

- Der Moderator klärt beim Start seinen Auftrag mit FK, Pate, QB
- ... leitet sein Team beim systematischen Arbeiten an
- ... dokumentiert die Sitzungsergebnisse und visualisiert vor Ort
- ... informiert den Vorgesetzten zeitnah, klärt mit ihm die Umsetzung
- ... hält die Umsetzung nach und informiert das Team darüber
- ... hält Kontakt zu weiteren Arbeitskollegen, informiert und bindet Ideen ein
- ... pflegt den Erfahrungsaustausch mit anderen Moderatoren
- ... geht bei Problemen aktiv auf den Vorgesetzten und den Paten zu.



# Rolle und Aufgaben der Vorgesetzten



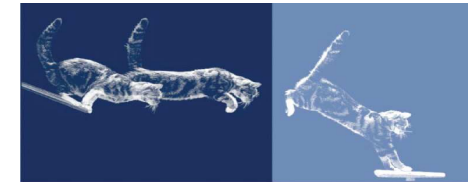
Pfo Partnerschaft

**Jeder Vorgesetzte unterstützt seine Moderatoren und Q-Teams.**

- Der Vorgesetzte initiiert Q-Teams in seinem Verantwortungsbereich
- ... schlägt beim Start einen geeigneten Moderator sowie Themen vor
- ... stellt dem Q-Team Arbeitszeit und Arbeitsmittel zur Verfügung
- ... formuliert mit dem Moderator einen klaren „stemmbaren“ Auftrag
- ... hält sich bei der Arbeit des Teams „raus“, lässt sich aber zeitnah informieren
- ... ist bei Bedarf für das Team da
- ... gibt seinem Team Rückendeckung
- ... prüft die Vorschläge des Q-Teams zügig und unterstützt die Umsetzung.



# Rolle und Aufgaben des externen Beraters



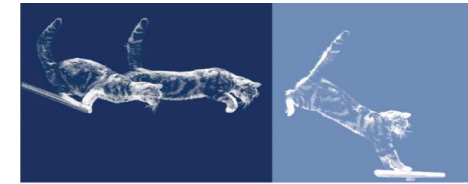
Pfo Partnerschaft

## Der externe Berater berät und moderiert den Lenkungsausschuss.

- Der externe Berater bringt Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten und wissenschaftlichen Untersuchungen ein
- ... bringt kein starres System ein, zeigt Varianten auf, fördert Eigenentwicklung
- ... moderiert die Sitzungen des Lenkungsausschusses
- ... sorgt im Auftrag des L.A. für bedarfsgerechte Schulung der Moderatoren
- ... moderiert den Erfahrungsaustausch der Moderatoren/ Vorgesetzten
- ... ist auch selbst Pate („Erdung“).



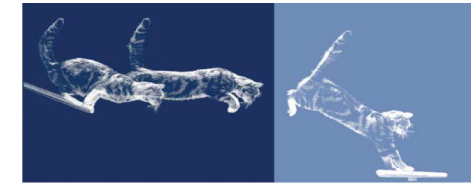
## Arbeitsweise/Regeln der Q-Team-Arbeit



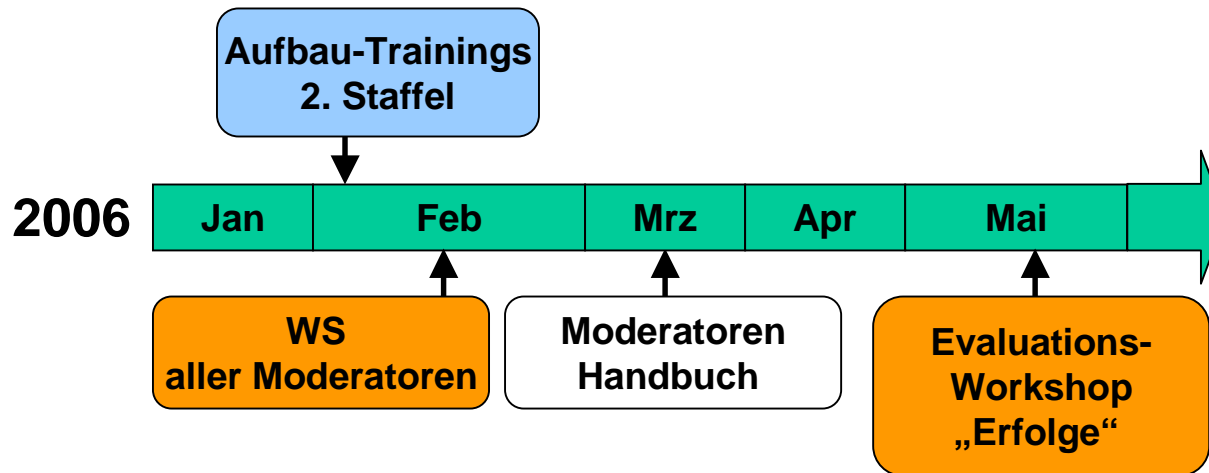
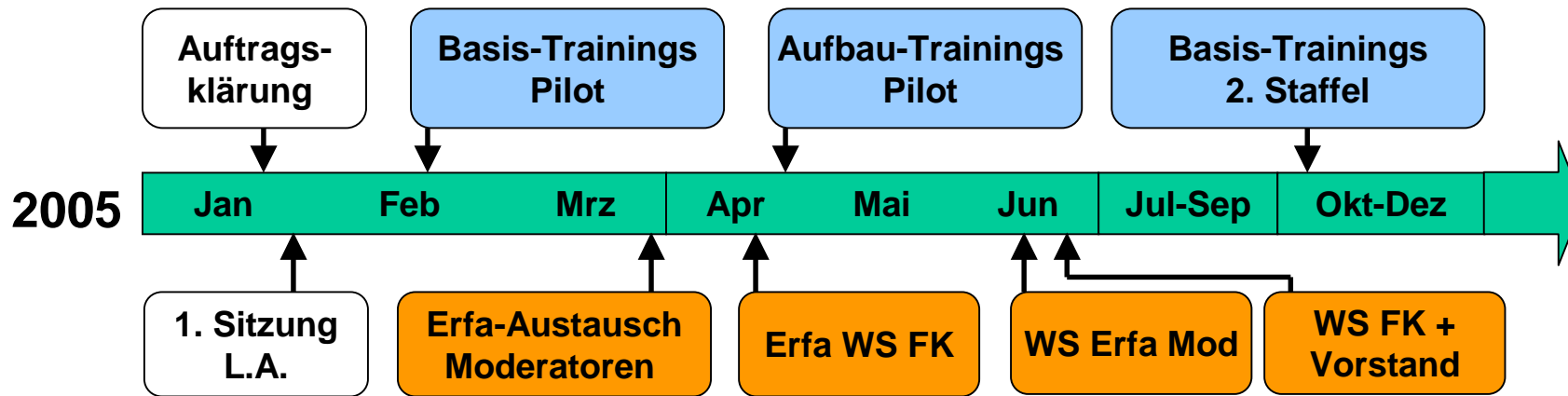
Pfo Partnerschaft

- Benennung von Moderator und 4-8 Teammitgliedern
- vorgegebene oder selbst definierte Themen
- Messkriterien mit FK/ QB finden und vereinbaren (max. 3. Sitzung)
- Sitzung wöchentlich 1-2 Stunden
- Experten partiell als Gast sinnvoll
- Dokumentation am Arbeitsplatz und auf Laufwerk. Bericht zeitnah an FK
- Wechsel oder Rotation von Moderatoren möglich
- bereichsübergreifende Themen werden im Ideenspeicher gestellt (spätere Weiterbearbeitung)
- Varianten von Teams: homogene Arbeitsgruppe oder interne Prozesskette
- bereichsübergreifende Teams erst in Verknüpfung mit BSC-Projekt.

# Verlauf des Projekts

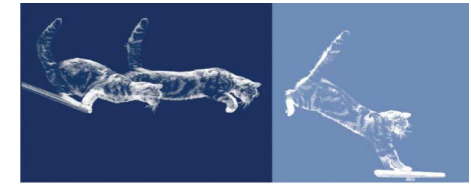


PfO Partnerschaft



Parallel bisher 25 L.A.-Sitzungen (ca. alle 2-3 Wochen)

# Qualifizierung der Moderatoren



Pfo Partnerschaft

## Basistraining 2 Tage

- Rolle + Aufgaben des Moderators
- Moderations-Training

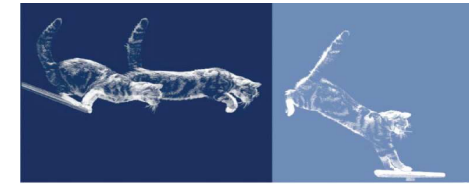
## Aufbautraining 2 Tage

- Schwierige Moderations-situationen
- Varianten der Moderation
- Vertretung des Teams nach Außen

## Fach-Qualifizierung 1 Tag

- Ishikawa
- FMEA
- Pareto

# Unterstützende Maßnahmen



PfO Partnerschaft

## **A) Info-Veranstaltungen / Workshops**

- Info der Führungskräfte vor Start der Q-Teams
- Erfa-Workshop Moderatoren (Startphase)
- Erfa-Austausch der Führungskräfte (Optimierung)
- Erfa-Treffen der Moderatoren
- Workshop Führungskräfte mit Vorstand (Erfahrungen)

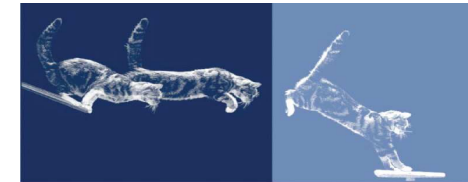
## **B) Abteilungs-Workshops zum Q-Team-Start**

## **C) Vorstandsbesuche in Q-Teams und L.A.**

## **D) Moderatoren - Handbuch**

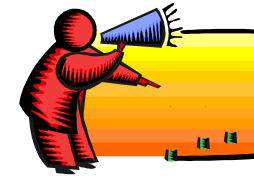
## **E) Kollegiale Beratung der Moderatoren untereinander**

# Kommunikation ins Unternehmen



Pfo Partnerschaft

- Brief des Vorstands-Vorsitzenden an alle FK (1/2005)
- Plakate, Banner, Flyer (3/2005)
- Information im Intranet des Unternehmens (3/2005)
- Mitarbeiter-Newsletter (6/2005)
- Berichte auf Betriebsversammlungen und Treffen der Leitenden
- regelmäßige Berichte in den Vorstandssitzungen „Qualität“
- Moderatoren-Handbuch im Intranet (5/2006)

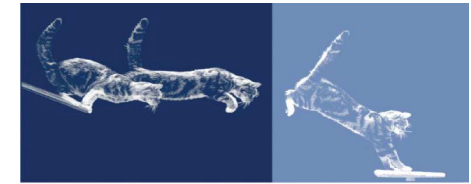


- Prämierung der 3 erfolgreichsten Q-Teams
- Kantinen- Aktion, Plakate, Infotafeln
- weiterer Mitarbeiter-Newsletter

geplant  
Q2-Q3/06

**(Steuerung bis 3/06 durch L.A., danach durch „Kommunikationsgruppe“, bestehend aus 2 L.A. Mitgliedern und 3 Moderatoren)**

# Erfahrungen aus der Pilotphase



Pfo Partnerschaft

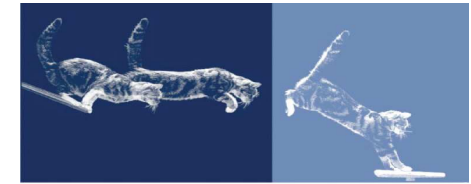
## Was lief gut?

- Patensystem hat sich bewährt
- Schulungen und Workshops wurden als hilfreich empfunden
- Unterstützung durch Vorstand
- glaubwürdige Kommunikation (auch von Problemen)
- die meisten Gruppen sind gut in Gang gekommen

## Was lief nicht so gut?

- Auswahlkriterien Moderatoren unklar
- Rolle des Vorgesetzten nicht klar
- Zielstellung wurde z.T. als „Bürde“ empfunden
- z.T. zu komplexe Themen beim Start
- Finden von geeigneten Messgrößen (insb. bei Softfacts)

# Optimierungen aus der Pilotphase

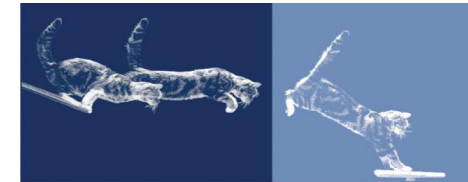


Pfo Partnerschaft

- positive Strukturen wurden weitergeführt
- zeitnahe Reaktion des L.A. auf Probleme durch Paten und Erfa- Treffen
- Empfehlung: 1 Thema zum Start vorgeben
- Teamzusammenstellung nachbessern ist o.k.
- Focus auf schnelle Reaktion auf Fehler
- Focus auf schnell realisierbare Vorschläge
- verstärkte Öffentlichkeitsarbeit.



# Aktueller Stand und Ausblick



Pfo Partnerschaft

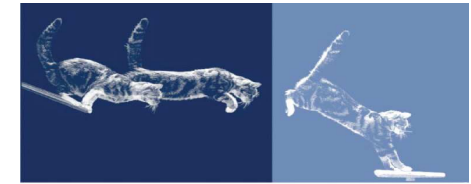
## Aktueller Stand

- derzeit arbeiten ca. 30 Moderatoren und ca. 200 Mitarbeiter in Q- Teams
- die Motivation der Beteiligten ist hoch
- der L.A. arbeitet in Untergruppen mit Moderatoren an Projekten
- die „Qualitätsdenke“ im Unternehmen ist wesentlich etablierter
- Ziele und Arbeitsweise der Q-Teams sind klar
- viele Verbesserungsvorschläge sind umgesetzt

## Ausblick

- Evaluation
- verstärkte Kommunikation der Erfolge, „Mitmacher“ suchen
- Roll-out im Herbst / Winter
- der L.A. braucht dann eine neuer Steuerungsstruktur

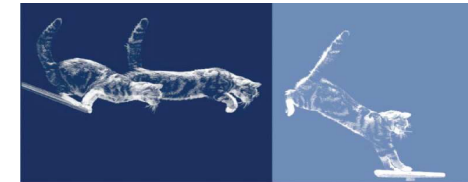
# Erfolgsfaktoren



Pfo Partnerschaft

- das Patensystem hat sich bewährt („Erdung des L.A.“)
- gutes Timing der Prozessschritte (langsam)
- nachvollziehbare Optimierung des Konzepts
- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Erfolge sichtbar machen
- Workshops mit erfahrenen und neuen Moderatoren gemeinsam
- erfahrene Moderatoren als Coachs für „Neue“.

## Impulsfragen zum Workshopteil



Pfo Partnerschaft

- A) Wie könnte eine **neue Steuerungsstruktur im „Roll-out“** aussehen??? (insbesondere Betreuung der Q-Teams)
- B) Welche Ideen/Erfahrungen haben Sie, die **Mitarbeiter im Umfeld** der Q-Teams **stärker einbinden**???
- C) Welche Ideen/Erfahrungen haben Sie, die „**Zentralbereiche**“ **besser** in das Projekt **einzubinden**???
- D) Welche Ideen/Erfahrungen haben Sie, **bereichsübergreifende Qualitätsthemen** optimal zu **bearbeiten**???
- E) Welche Ideen/Erfahrungen haben Sie, um ein „**Versanden**“ des Projekts zu **verhindern**???