

## Übungsaufgabe:

Werden in der Montage (kleinere) Qualitätsabweichungen an eigengefertigten Komponenten (Serienfertigung) festgestellt, werden diese gelegentlich auf dem kleinen Dienstweg in der Werkstatt behoben. Das soll Zeit und Ärger sparen (und die Schuldfrage vermeiden), aber es wurden schon mehrfach Qualitätsabweichungen verschlimmbessert, sodass Kunden reklamiert haben und Chargen zurückgerufen werden mussten. Korrekt wäre folgender Ablauf: Fehlerhafte Serienteile sind dem Qualitätsmanager zu zeigen; dieser entscheidet über das weitere Vorgehen. (Zusatz-Info: Der Q-Manager ist erst 2 Jahre im 1924 gegründeten Unternehmen und wirbt für eine bessere Fehlerkultur.)

### Hebel 1 – individuelle Motivation

- Prämien / besseres Gehalt
- MA über entstandene Kosten informieren
- Verständnis für den kurzen Dienstweg zeigen, aber die positiven/nachhaltigen Auswirkungen benennen, wenn es über die QM-Abteilung läuft.
- *Wirkliche (gutgemeinte) Gründe für kurzen Dienstweg hinterfragen (5why).*
- Erklären, welcher Aufwand durch eine Reklamation von kompletten Chargen in diversen Abteilungen entsteht
- Aufwand und Kosten vorher/nachher visualisieren
- Beschäftigten die Anzahl an Reklamationen zeigen
- Rollenwechsel / Mitarbeiter aus der Produktion zum Kundengespräch dazu
- Prämie ausloben für fehlerfreie Produktion
- Mit den Mitarbeitern in der Produktion sprechen, dass die Aufdeckung von Fehlern eine gute/positive Sache ist und nicht negativ belastet ist
- Arbeitsplatz-Sicherheit: Gute Qualität schafft zufriedene Kunden, diese platzieren erneut Aufträge
- Q-Manager erklärt seine Herangehensweise und die Ziele des Unternehmens
- Bequemlichkeit: Melden macht frei
- Prämie für Verbesserungsvorschläge einführen (um so die Fehler abzustellen und Anreize zu schaffen)
- auch zu Hebel 2 passend: Brainstorming mit Produktions-Mitarbeitern + Verkäufern + Vorgesetzten zur Optimierung der Produkte. (Zu Hebel 1 passt der Beteiligungs-Charakter)
- △ gelegentliches Ausnutzen von Anreizen mitbedenken und einpreisen (hier: Fehler werden gedeckt, damit Prämie gezahlt wird). Alternativ: auf Prämien verzichten oder Beschäftigte ((kosten-)aufwendig) überwachen.

### Hebel 2 – individuelle Befähigung

- Schulungen
- bessere Einarbeitung
- Am Anfang gemeinsame Runde mit allen Beteiligten
- Fehler-Prozess definieren
- Verständnis schaffen
- Vorgesetzte/Verkäufer arbeiten an der Maschine mit
- Aufzeigen was passiert bei Fehlern/Aufwand
- Den Mitarbeitern an der Maschine die Abläufe beim und mit dem Kunden erläutern (Kundenbindung durch gute Qualität)
- Schulung der Kolleg:innen
- Rule of Ten lehren
- Rollen tauschen (Kunde / Unternehmen und umgedreht)

### Hebel 3 – soziale Motivation

- Schulungen
- Mile Stones bekannt geben (Einbeziehung/Beteiligung)
- Prämiensystem
- den Meinungsbildnern eine Verantwortung übertragen
- Gespräche mit Meinungsbildnern führen
- Teambildende Maßnahmen
- *Kolleg:innen für korrekte Abläufe loben*
- *Mehrarbeit durch Pfuscher benennen → ist leicht vermeidbar*

### Hebel 4 – soziale Befähigung

- Schulungen
- Humor: Fehler der Woche küren
- Kommunikationstraining speziell für eine gute Fehlerkultur. Teams dürfen keine existenzielle Angst haben Fehler zu machen.
- Fehler-Sparschwein einführen oder Kuchen backen bei Fehlern
- Maßnahmen um Fehler zu vermeiden, nicht um Fehler zu bestrafen. Beschlossen im Team. Diese Regeln sind nicht in Stein gemeißelt sondern entwickelt sich weiter.
- Wichtig für Teams: Keine Zeit für Arschlöcher.
  - nur wie?
  - Na ja, klappt nicht immer, aber die zerstören ein ganzes Team. Und dann müssen diese Menschen eben das Team verlassen. Ist nicht immer durchzusetzen.
- Ganz wichtig: Jede Maßnahme muss einen Nutzen für das Team haben. Wenn dieser gut kommuniziert und umgesetzt wird setzt sich diese Maßnahme durch!
- Teambildende Maßnahmen

### Hebel 5 – institutionelle Motivation

- Vision schaffen?
- Lohnabzug bei vertuschen von Fehlern?
- Zeit für Fehlersuche einplanen
- mehr Selbst-Verantwortung erlauben? → Produktpaten?
- mehr Kontrollinstanzen einbauen
- Geld /Mittel für Fehlersuche einplanen
- Klare Regeln aufstellen, bis zu welcher Ausschuss-/Fehlerquote das Produktionsteam selber entscheiden darf
- 1 Monat Fehlerfrei --> Prämie
- Kick-off bzw. Weeklys/Dailys vereinbaren (Jeden Mittag Fehler-Check)
- Fehler muss von Führungskraft freigegeben werden

### Hebel 6 – institutionelle Befähigung

- Testsysteme zur Prüfung entwickeln
- gut sichtbare Lagerfläche für fehlerhafte Teile bereitstellen
- mehr Kontrollinstanzen einbauen
- gut-Teile / schlecht-Teile sichtbar auslegen
- Automatische Meldungen in PPS / Anlagenstopp alle X Teile
- Fehler muss von Führungskraft freigegeben werden