UMSETZUNGSHILFE Nr. 62

Wie machen Sie Lust auf Qualität?

November 2014 **Enrico Briegert** & **Thomas Hochgeschurtz**

Sie möchten Ihre Mitarbeiter für mehr Qualität begeistern? Dann benötigen Sie eine Qualitäts-Kultur. Diese Umsetzungshilfe zeigt Ihnen fünf Bausteine, mit denen Sie die Lust auf Qualität steigern können:

Qualität kompakt

1. Vermeiden Sie Demotivation Ihrer Mitarbeiter
2. Setzen Sie keine Ziele auf interne Qualitätsmessgrößen
3. Besprechen Sie Ihre Erwartungen im Dilemma zwischen Qualität und Produktivität
4. Übergeben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung und Handlungsspielraum für Qualität
5. Analysieren Sie Reklamationen nach dem TOP-Prinzip und handeln Sie danach

1. Vermeiden Sie Demotivation Ihrer Mitarbeiter

Bequemlichkeit ist Ihr größter Gegner, wenn Sie Qualität steigern möchten. Menschen neigen dazu, Dinge nicht zu tun, wenn hierfür ein Mehr an Aufwand erforderlich ist. Und je geringer die Motivation zur Tätigkeit, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Bequemlichkeit über Einsatz siegt.

Nur, wann sind Menschen motiviert? Die Umsetzungshilfen Nr.23: „Motivation in der Praxis“[1] und Nr.53: „Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit“[2] zeigen, dass Vorgesetzte nicht motivieren können, sondern das Motivationspotenzial von Aufgaben positiv beeinflussen müssen. Die geschieht mittels fünf Merkmalen:

1. Handlungsspielräume für die Mitarbeiter
2. Rückmeldung auf die Leistung der Mitarbeiter
3. Vielseitige Aufgaben
4. Bedeutsame Aufgaben
5. Ganzheitliche Aufgaben

Mitarbeiter, die ein ganzes Getriebe montieren, zeigen deutlich mehr Qualitätsbewusstsein, als Mitarbeiter, die im Akkord Getriebedeckel montieren. Mitarbeiter, die die Qualität ihrer Arbeit selber messen können, liefern mehr Qualität ab, als Mitarbeiter die von einer Qualitätsprüfung kontrolliert werden.

Drehen Unternehmen jedoch einen der fünf Merkmale zurück, demotivieren sie dadurch die Mitarbeiter. Lassen Sie das nicht zu.

[1] UH23: Motivation in der Praxis www.umsetzungshilfe.de/**23**
[2] UH53: Wie motivierend empfinden Mitarbeiter ihre Arbeit www.umsetzungshilfe.de/**53**

Enrico Briegert
+49 (0) 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 (0) 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

2. Was ist wichtiger: Die interne oder die externe Reklamationsquote

Anhand welcher Kenngrößen überprüfen Sie Ihre Qualität in der Fertigung?

Sie können die verschiedenen Kennzahlen in interne und externe Messgrößen unterscheiden. Interne Messgrößen messen zum Beispiel die Anzahl der im Werk verursachten Sperrungen und die externen Messgrößen die Anzahl der vom End-Kunden reklamierten fehlerhaften Teile.

Nur, welche Kennzahl ist wichtiger? Legen Sie mehr Wert auf die interne oder die externe Kenngröße? Viele Unternehmen konzentrieren sich auf die interne Messgröße, da sie präventiv arbeiten wollen. Um die interne Qualität zu verbessern wird diese Kenngröße (zum Beispiel: Anzahl der Sperrungen) mit einem Ziel versehen.

Nur was passiert, wenn Ihre Mitarbeiter merken, dass in diesem Jahr die Anzahl der Sperrungen zu hoch ist? Vor allem, wenn der Werkleiter in der letzten Betriebsversammlung auch noch einmal die Mitarbeiter an das Ziel: „Weniger Sperrungen“ erinnert?

Sie bekommen in Ihrem Unternehmen das, was Sie messen. Je mehr Augenmerk Sie auf interne Qualitätskennzahlen legen, desto größer die Gefahr, dass der Mitarbeiter sich im Grenzfall gegen eine interne Reklamation entscheidet. Schließlich droht ihm dann Ärger, da er die Erwartungen seines Vorgesetzten (wenig Sperrscheine) nicht erfüllt hat. Im Zweifel geht das fehlerhafte Bauteil dann zum Kunden und führt zur Reklamation.

Wenn Sie aber möchten, dass Ihr Mitarbeiter im Zweifel lieber einmal zu viel sperrt, dann sollten Sie keine sanktionierbaren Ziele für die interne Reklamationskennzahl festlegen. Besser: Die Mitarbeiter werden dazu motiviert, im Zweifel einmal zu viel intern zu sperren.

Die wichtigere Kennzahl ist also die vom Endkunden reklamierte Anzahl, da diese weniger manipulierbar ist.

3. Was ist wichtiger: Qualität oder Produktivität?

Im Nicht-Technischen-Training[3] haben Sie gelernt: Um dauerhaft erfolgreich zu sein, benötigen Sie beides, Qualität und Produktivität. Das ist leicht, so lange der Mitarbeiter auch beides erfüllen kann.

[3] http://www.briegert-hochgeschurtz.com/Nicht-Technisches-Training-NTT/

Enrico Briegert
+49 (0) 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 (0) 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

Nur; was erwarten Sie im Dilemma von Ihren Mitarbeitern, wenn sich dieser zwischen Qualität und Produktivität entscheiden muss? Der Mitarbeiter kann die geforderte Stückzahl noch erreichen, aber nur, wenn er auch ein paar zweifelhafte Teile abliefert.

Und wie verhält sich der Mitarbeiter, wenn er im Akkord arbeitet und so eine Prämie auf Produktivität, aber keine auf Qualität hat? Wenn er dann Ihre Erwartung erfüllt und sich im Dilemma für Qualität statt für Produktivität entscheiden würde, dann würde er sein Akkord oder seine Produktivitätsprämie reduzieren. Warum sollte er es tun?

Klären Sie mit Ihren Mitarbeitern, dass diese sich im Dilemma-Fall für Qualität entscheiden dürfen, dann bekommen sie auch „Lust auf Qualität".

4. Übergeben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung und Handlungsspielraum

Ermächtigen Sie Ihre Mitarbeiter den Prozess zu stoppen, wenn Sie Qualitätsprobleme vermuten. Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern wie sie sich verhalten sollen, wenn Sie im Nachbarbereich ein Qualitätsproblem vermuten. Sie sollen Verantwortung übernehmen und das Problem ansprechen und sichtbar machen. Wer weg schaut, der stimmt zu.

Und erinnern sie sich bitte: Handlungsspielräume motivieren Menschen.

5. Analysieren Sie Reklamationen nach dem TOP-Prinzip und handeln Sie danach

Eine Reklamation ist nichts anderes, als ein Unfall am Kunden. Lernen Sie aus der Arbeitssicherheit und übertragen Sie das Prinzip der Unfall-Analyse[4] auf Reklamationen.
Eine Reklamation kann folgenden Ursachen haben:

- **T**echnisch: War technisches Versagen die Reklamationsursache? Hat zum Beispiel ein Messgerät falsch gemessen?
- **O**rganisatorisch: Lassen die Arbeitsabläufe kein qualitativ gutes Arbeiten zu? Der Mitarbeiter muss drei Prüfungen je Stunde durchführen, wobei jede einzelne Prüfung knapp mehr als 20 Minuten dauert.
- **P**ersönlich: Ist die Reklamation durch falsches Verhalten des Mitarbeiters verursacht worden? Wurde zum Beispiel die vorgeschriebene Qualitätsprüfung nicht durchgeführt oder ein fehlerhaftes Teil weitergegeben?

[4] UH24: Arbeitsunfälle vermeiden www.umsetzungshilfe.de/**54**

Enrico Briegert
+49 (0) 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 (0) 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

Sorgen Sie jetzt dafür, dass Ursache und Maßnahme auf gleicher Ebene liegen. Das heißt, dass technische Ursachen technische Maßnahmen erfordern, organisatorische Ursachen entsprechende organisatorische Maßnahmen und wenn persönliches Fehlverhalten die Ursache ist, dann benötigen Sie auch Maßnahmen auf persönlicher Ebene.

Machen Sie es besser und definieren Sie nicht ständig technische Maßnahmen, wenn Mitarbeiter sich falsch verhalten. Wie konkret persönliche Maßnahmen aussehen, können Sie der UH54 „Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern“[5] entnehmen.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Srinivasan, A. & Kurey, B. (2014): Mehr Lust auf Qualität, Harvard Business Manager, Mai S. 6-10.
Hochgeschurtz, Th. (2013): Konsequent, 2. Aufl., ikotes Verlag.

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie **unsere offenen Seminare**! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.
Unsere **Umsetzungshilfen** erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlich. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.
Noch mehr Umsetzungshilfe finden Sie in unserem **Online-Shop**: www.shop.briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz
Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe
Verantwortlich: Enrico Briegert
Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com
Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

[5] UH54: Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern www.umsetzungshilfe.de/**54**