

EVQ – Einstellung und Verhaltensänderung zur Qualität am Beispiel des Geschäftsbereiches „Kundenspezifischer Lösungen“ bei der Festo AG & Co.KG

Vorgehensweise am konkreten Beispiel:
Von der ersten Analyse bis zu konkreten
Verbesserungsprogrammen oder:
Von der Produkt- zur Unternehmensqualität.

In Zusammenarbeit mit



Ulrich Retter
Leiter Corporate Quality and Environment
Festo AG & Co.KG

Agenda

1. Kurzvorstellung Festo AG & Co. KG
2. Vorgehensweise am konkreten Beispiel: Von der ersten Analyse bis zu konkreten Verbesserungsprogrammen oder: Von der Produkt- zur Unternehmensqualität.
 - Ausgangslage
 - Systematische Prävention durch Erkennen von Fehlermustern
 - Implementierung eines ständigen Lernprozesses
 - Aktive Führung bei der Lösung von Qualitätsproblemen – Management ist konsequent und verbindlich.
3. Schwerpunkt des EVQ-Prozesses liegt auf der eigenen Arbeitsqualität – Beispiel eines Risiko-Lerngang®
4. Was wurde bisher erreicht und was sind die nächsten Schritte?

Festo – ein unabhängiges Familienunternehmen



Festo TechnologieCenter und Headquarter, Esslingen



Festo Zylinderwerk und Customer Service Center, St. Ingbert

Zahlen und Fakten

- Gründung 1925
- Industrie- und Prozess-automatisierung, Lernsysteme, Training und Consulting
- Umsatz 1,3 Mrd. EUR (2009)
- 13.500 Mitarbeiter weltweit
- Forschung/Entwicklung 9,5 % vom Umsatz (2009)
- Ca. 30.000 Katalogprodukte in mehreren hunderttausend Varianten
- Qualitäts- und Umwelt-managementsystem nach ISO 9001, VDA 6.4, ISO/TS16949, ISO 14001

Die Festo Gruppe

58 Landesgesellschaften – führend auf ihren Gebieten

- 18 in Asien, 28 in Europa und 10 in Nord-/Südamerika, 2 in Afrika mit über 250 Niederlassungen
- Autorisierte Vertretungen in weiteren 39 Ländern



Festo AG & Co. KG

Fertigungs- und Prozessauto-matisierung



Festo Didactic GmbH & Co. KG

Aus- und Weiter-bildung seit 1965



Vollsortimenter in pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik

Zylinder mehr als 50 Produktfamilien				Ventile mehr als 40 Produktfamilien				Wartung Vollständige Reihen	
ISO / VDMA	Kurzhub	Kolbenstangenlos	Hygiene	ISO / VDMA	funktional	Kompakt	Innovativ	D-Reihe	MS-Reihe
Sonderausführung				Sonderausführung					

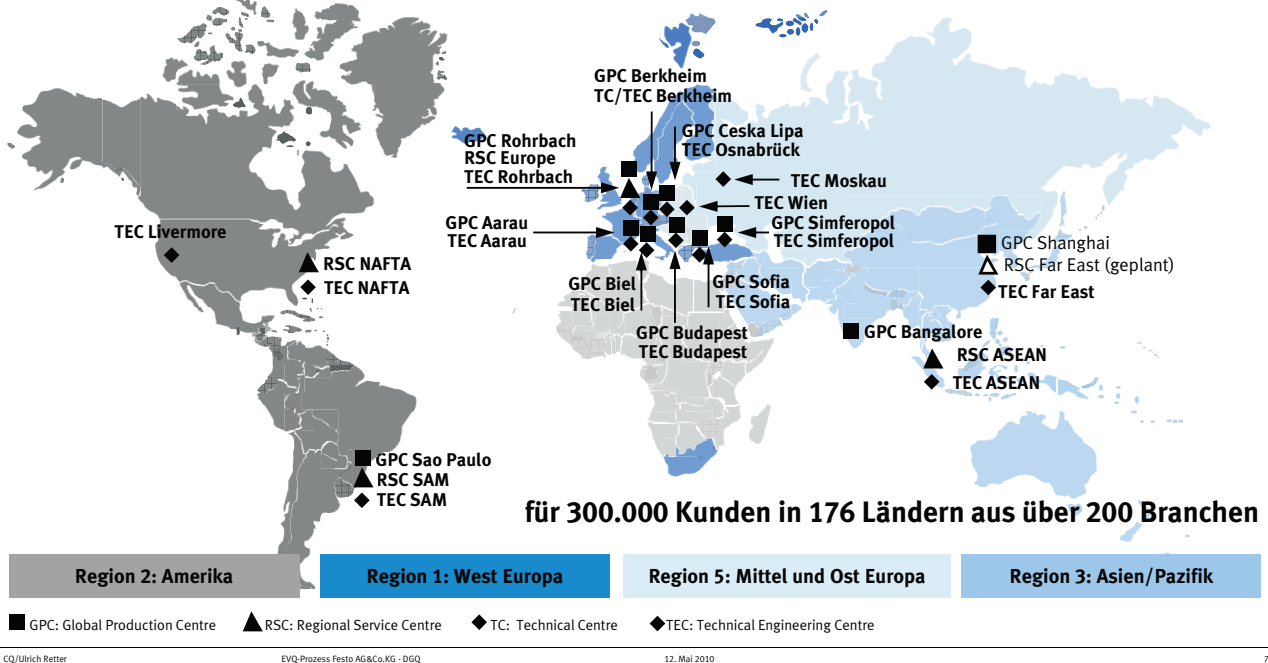
Modulare Systeme mit vielen Varianten

Vollsortimenter in pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik

Zubehör			Handling – Positionierung				Vakuum		Elektrische Achsen	Prozess Technologie	
Sensoren	Schläuche	Fittings	Achsen	Schlitten	Rotation	Greifer	Sauger	Generatoren		Linear	Swivel

Modulare Systeme mit vielen Varianten

Globaler F+E-, Produktions- und Logistikverbund



Welche Herausforderungen hat ein Unternehmen?

Aus unserer Erfahrung gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen den Themen Schnelligkeit und Qualität:

- Eine zu **hohe Anzahl** an Projekten wird die operative Einheiten **überansprechen**.
- Zur Bewältigung der Qualitätsansprüche benötigt es eine **Kultur der Verbindlichkeit** in der gesamten Organisation.
- Standards dürfen nicht **zu Lasten der Qualität** vernachlässigt oder umgangen werden.
- **Störungen** müssen vermieden werden, da sie zusätzlich **Zeit** kosten .
- Anforderungen (Spezifikationen) der Kunden müssen ausreichend und vollständig erfasst werden, damit die **Problemlösungen „passen“**.
- Mitarbeiter **benötigen die Unterstützung** der Führungskräfte.

Ansatz von Festo um diese Herausforderungen noch besser zu bewältigen:
Einstellungs- und Verhaltensveränderung zu Qualität – EVQ

Systematische Prävention durch Erkennen von Fehlermustern – EVQ-Prozess

Das Ziel von EVQ ist einen Weg aufzuzeigen, der vom nachsteuernden Verhalten (Fehler bearbeiten) ...

Was machen wir heute zum Thema Qualität?

Der Schwerpunkt liegt oft im

→ **nachsteuernden Verhalten**
(Fehlerbetrachtung im Rückspiegel)

z.B. Nacharbeit, Maßnahmen für Fehler des Vortages, ...

Systematische Prävention durch Erkennen von Fehlermustern - EVQ-Prozess

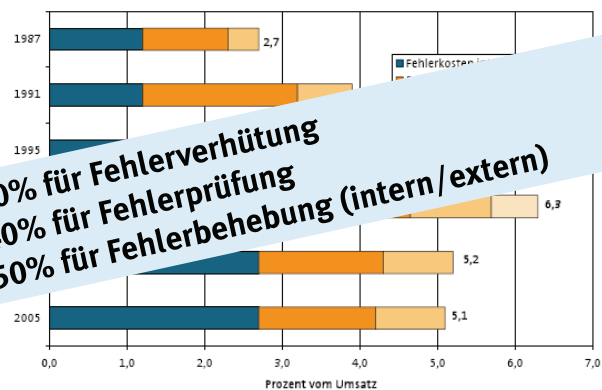
... hin zum vorausschauenden Verhalten führt!
(beseitigen von Risiken)

Was wollen wir morgen anders machen?

Der Schwerpunkt soll im
Vorausschauenden Verhalten liegen!

→ Risiken erkennen und beseitigen

... **bevor sie zum Fehler werden!**



EVQ-Ziele

- Systematische Prävention durch Erkennen von **risikoreichen Gewohnheiten**
- Einheitliches Verständnis und ein **gemeinsamer Blick für Fehlerquellen und Risiken** etablieren
- Systematische und konsequente Problemlösung – **weniger Aktionismus**
- **Zunehmende Prozessorientierung**
- Wahrnehmung von Fehlern als „Schätze“ = eine **produktive Fehlerkultur** ermöglichen
- Aktive Führung bei der Lösung von **Q-Problemen**. Management ist verbindlich, konsequent und kommuniziert besser.



Vorbeugen ist besser als heilen

Im Fokus des EVQ-Prozesses stehen der Übergang zur Fehler-**Prävention** und eine Bewusstseinssteigerung zur Qualität.

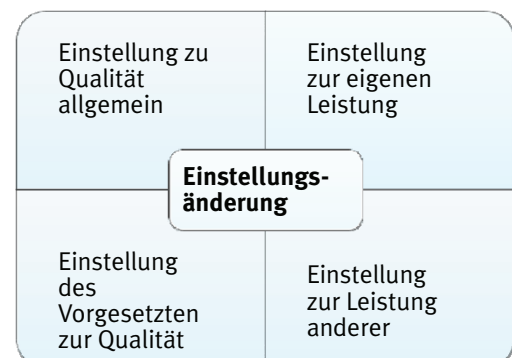
EVQ-Prozess

Diese Änderung wird durch die regelmäßige Anwendung relevanter Perspektivmuster in einem aktiven Lernprozess erreicht.

Prävention ist grundsätzlich möglich, wenn man die Entstehung von Fehlern kennt und beschreiben kann.

Aus der Diagnose (z.B. unvollständiges Produkt) lässt sich ein wertneutrales „Muster“ beschreiben (z.B. „Tutti Completti“).

Die neuen **Perspektiv-Muster** öffnen die Augen für das, was man so noch nicht gesehen hat. Muster sind Wiedererkennungsvorlagen dafür, „wie es sein soll“.



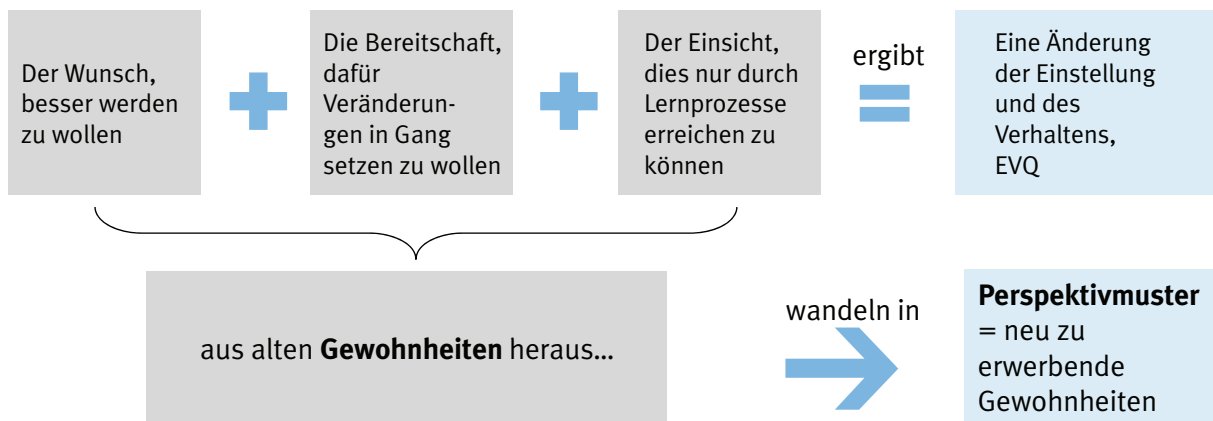
Perspektivmuster sind
„Hinweisschilder“
 für zielgerichtetes Lernen

Es wird zwischen zwei Musterarten unterschieden:

1. **System- oder Kulturmuster** (Organisationsstruktur, Prozesse, Führung, Kommunikation, usw.)
2. **Fachmuster** (Arbeitsabläufe im engeren Sinn auf den verschiedenen Fachebenen)

Implementierung eines ständigen Lernprozesses

Was meint EVQ: Zeit nehmen für Lernprozesse

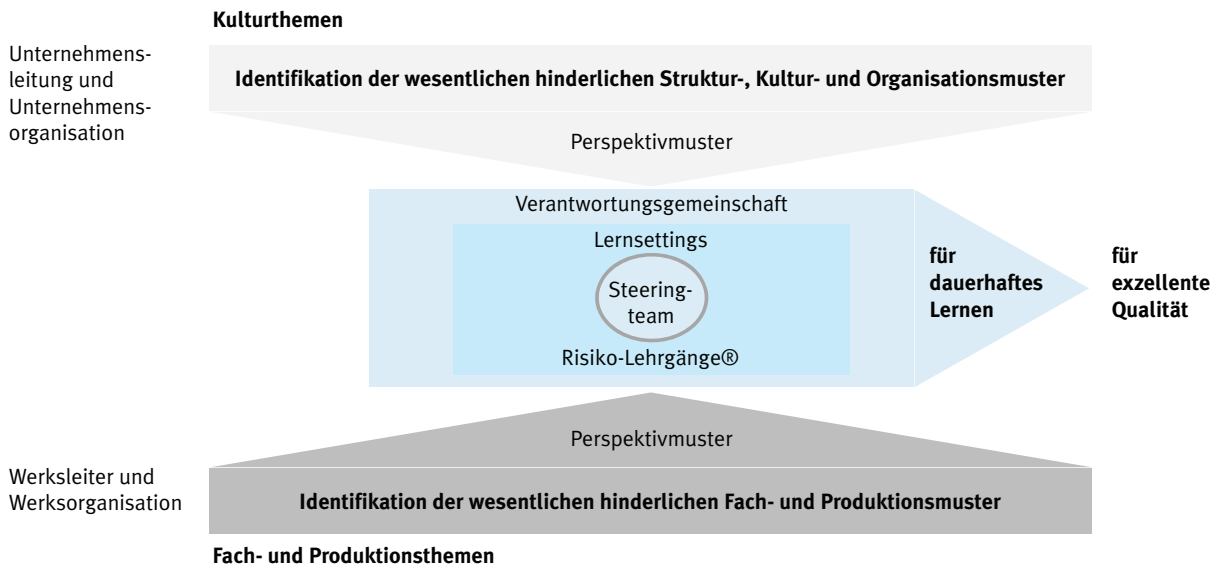


Nachhaltigkeit sicherstellen

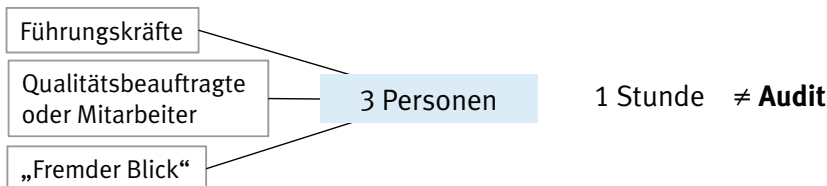
Über Standards & Controlling wird die Nachhaltigkeit der neuen Vorgehensweise gesichert.

Thematisch-inhaltliche Darstellung des EVQ-Prozesses

Alle betroffenen Fachbereiche sind eingebunden



Was ist ein Risiko-Lerngang®?



**Risiko-Lerngang®
im Produktionsbereich**



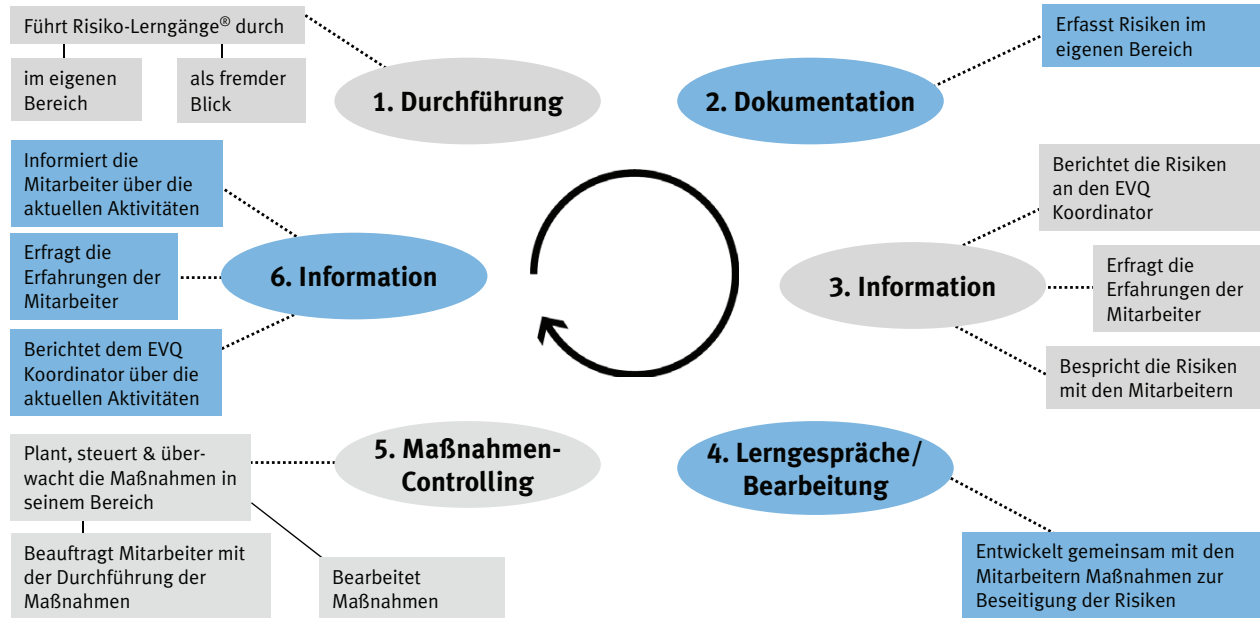
Ziele:

- Qualitätsrisiken wahrnehmen
- Mit Mitarbeitern über mögliche Fehlerquellen sprechen
- Risiken notieren
- Sofort beseitigbare Risiken beheben
- Weitere Risiken zur gemeinsamen Bearbeitung mitnehmen

Haltung des „Verstehen wollens“ und „Lernen wollens“

- „Ich will verstehen, was, wie, ...“
- „Ich will lernen, was/wie/wo wir etwas anders machen sollten“

Aufgaben der Führungskraft bei Risiko-Lerngang®



EVQ – Zusammenfassung

1. Ziel: Prävention

- Verhaltensweisen und -muster rechtzeitig erkennen, die zu Nicht-Qualität führen können, bevor ein Risiko zum Problem wird.

2. Durch: Rundgänge und Standards

- Über die Analyse vorfindbarer „risikoreicher Zustände und Handlungen“ Verhaltensmuster erkennen auf die dann die Aufmerksamkeit gerichtet werden kann.
- Durch regelmäßige Rundgänge können problematische Verhaltensweisen erkannt und beseitigt werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Standardisierung.

3. Mittel: Verantwortungsgemeinschaft Qualität

- Im Rahmen von EVQ wird explizit am Kommunikationsverhalten der Teilnehmer gearbeitet. Leitgedanke ist dabei die „Verantwortungsgemeinschaft“ aller (Mitarbeiter und Führungskräfte) im Unternehmen.

4. Voraussetzung: Führungskultur und Lernhaltung

- Die Führungskultur ist Ausgangs- und Zielpunkt des Programms: Nur wer eine Lernhaltung einnimmt und moderne Führungskommunikation nutzt, wird Akzeptanz für Verhaltensänderungen erzeugen und Grenzen eindeutig markieren können.

Mehrwert des EVQ-Projektes für Festo

Wer verstanden hat, dass die Verbesserung der **Produktqualität** und der produktbezogenen **Prozessqualität** lediglich die Nichtqualitätskosten senkt, muss seinen Blick auf die **Unternehmensqualität** richten. Hier liegt das (Effizienz-)Potenzial des gesamten Unternehmens.

Unternehmensqualität ist letztlich nur zu erreichen, wenn es gelingt, dass sich sämtliche am Unternehmen Beteiligten (Führungskräfte und Mitarbeiter aller Abteilungen) optimieren. Schneller, kostengünstiger, risikofreier – diese Werte verdichtet sich im Qualitätsgedanken aller Abteilungen.

Wer die Tücken seiner Prozesse verstehen will, muss lernen, ein immer tieferes Prozessverständnis zu entwickeln. **Prozessqualität** heißt eben nicht nur bessere **Produktqualität**, sondern auch Zeit- und Kosteneffizienz, weil sie ins System hinein die Frage klären muss, welchen Beitrag die „Mitspieler“ leisten können und müssen.

Welche Schwierigkeiten/Herausforderungen traten auf?

Allgemein:

- Skepsis der Mitarbeiter (Wieder eine neue „Sau“, die durch's Dorf getrieben wird!)
- Führungskultur und Führungsstärke weiter zu entwickeln

Risikolerngänge im Speziellen:

- Lernhaltung einnehmen
- Fragen so zu stellen, dass ein Risiko-Lerngang® kein Audit darstellt
- Mit der Fülle an erkannten Risiken umgehen (Priorisierung)
- Mitarbeiter müssen maßgeblich in die Maßnahmenfindung miteinbezogen werden

Umgang mit Begleiterscheinungen während des Projektes

- Veränderungen in der Organisation (Neustrukturierung der Vorstandsbereiche und insbesondere des Bereiches Customer Solution)
- Integration von „neuen Spieler“ im Bereich Customer Solution
- Wirtschaftliche Rezession

Kontakt



Ulrich Retter

Leiter Corporate Quality and Environment

Festo AG&Co.KG

Ruiter Straße 82
73734 Esslingen

Tel: 0711-347-3215

Email: rtu@de.festo.com